

Projekt na zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Bc. Anna Rysová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Anna Rysová
Osobní číslo: M23090
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt na zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární průzkum a zpracujte poznatky na téma řízení lidských zdrojů v malých a středních organizacích.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt na zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu 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*. Fifteenth edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
CARASCO, Marie. *The essential HR guide for small businesses and startups: best practices, tools, examples, and online resources*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management, 2020. ISBN 978-1-58644-592-8.
HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-8-0726-1430-1.
RAO, T. V. *HRD Audit Rejuvenating HR Function for Business Excellence*. London: Routledge India, 2024. ISBN 978-1-0328-3294-4.
WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. Fifth edition. Los Angeles: Sage, 2022. ISBN 978-1-5297-5370-7.

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

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Řízení lidských zdrojů je klíčové pro úspěšné fungování každé organizace, protože přímo ovlivňuje efektivitu zaměstnanců, jejich spokojenost a loajalitu. Cílem práce je analyzovat současný systém řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě, identifikovat slabé stránky a navrhnout konkrétní opatření pro zlepšení. Metody zpracování zahrnují dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, rozhovory s klíčovými pracovníky a analýzu řízení lidských zdrojů pomocí auditu, které společně poskytly komplexní přehled o aktuálním stavu. Ukázalo se, že na základě navržených změn, jako je zavedení adaptačního programu, flexibilního systému benefitů a zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci, lze očekávat zvýšení spokojenosti a efektivity pracovníků. Realizace projektu byla plánována na 123 pracovních dní s celkovým rozpočtem ve výši 310 000 Kč.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké benefity, personální audit, adaptační program, komunikace

ABSTRACT

Human resource management is crucial for the successful operation of any organization as it directly impacts employee efficiency, satisfaction, and loyalty. The aim of this thesis is to analyze the current human resource management system in the selected company, identify weaknesses, and propose specific measures for improvement. The methods applied include employee surveys, interviews with key personnel, and a human resource management audit, which collectively provided a comprehensive overview of the current state. The findings revealed that implementing changes such as an adaptation program, a flexible benefits system, and improved communication between management and employees could lead to increased satisfaction and efficiency. The project is planned to be completed within 123 working days, with a total budget of CZK 310,000.

Keywords: human resource management, employee benefits, personnel audit, onboarding program, communication

Poděkování

Ráda bych touto cestou poskytla upřímné poděkování paní doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za její odborné znalosti a rady, cennou metodickou pomoc a vedení při zpracování diplomové práce.

Taktéž bych ráda chtěla poděkovat společnosti, která mi umožnila zpracovat tuto diplomovou práci. Především bych ráda poděkovala vedoucí personálního oddělení ve vybrané společnosti za poskytnutí důležitých informací a potřebných interních materiálů.

Nakonec bych také chtěla poděkovat svojí rodině, příteli a kamarádům, kteří mi po celou dobu studia byli velkou oporou a podporovali mě.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	15
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2.1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
3 PŘEHLED VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	19
3.1 PLÁNOVÁNÍ, ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	21
3.1.1 Nabídka pracovní pozice	22
3.1.2 Metody výběru zaměstnanců.....	26
3.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
3.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	31
3.3.1 Systém vzdělávání a rozvoje	32
3.3.2 Metody vzdělávání	33
3.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	36
3.4.1 Kritéria a metody hodnocení	37
3.5 PRACOVNÍ VZTAHY	38
3.6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	39
4 PERSONÁLNÍ AUDIT	41
4.1 METODY PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	43
4.2 FÁZE PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	46
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	49
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	50
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	51
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	52
6.2 ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÉ STRUKTURY	53
6.3 PERSONÁLNÍ UKAZATELE A JEJICH HODNOCENÍ.....	58
7 VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	60
7.1 VÝSLEDKY AUDITU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	60
7.1.1 Organizace a plánování lidských zdrojů	60
7.1.2 Struktura organizace s ohledem na řízení lidských zdrojů.....	61
7.1.3 Proces výběru a přijímání nových zaměstnanců:	61
7.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	61
7.1.5 Výkon zaměstnanců a jejich hodnocení v práci.....	62
7.1.6 Odměňování – mzda a zaměstnanecké výhody.....	62

7.1.7	Zaměstnanecké vztahy, bezpečnost a rovné příležitosti.....	63
7.1.8	Firemní kultura	63
7.1.9	Shrnutí výsledků auditu řízení lidských zdrojů	64
7.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	65
7.2.1	Charakteristika výzkumného souboru	66
7.2.2	Odměňování a hodnocení	68
7.2.3	Interpersonální vztahy na pracovišti.....	69
7.2.4	Komunikace a sdílení informací.....	70
7.2.5	Shrnutí výsledků dotazníkové šetření.....	71
7.3	VÝSLEDKY ROZHOVORŮ	71
7.3.1	Odměňování a hodnocení	72
7.3.2	Interpersonální vztahy na pracovišti.....	73
7.3.3	Komunikace a sdílení informací.....	73
7.3.4	Shrnutí rozhovorů.....	74
8	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	77
9	PROJEKT PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	79
9.1	CÍLE PROJEKTU A JEHO PŘÍNOS PRO FIRMU	79
9.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU	80
9.2.1	Zavedení adaptačního programu pro nové zaměstnance	80
9.2.2	Vytvoření systému zaměstnaneckých výhod.....	83
9.2.3	Zlepšení komunikace a zpětné vazby vedení	86
9.2.4	Vyhodnocení projektu	89
9.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	90
9.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	91
9.5	ČASOVÁ ANALÝZA	93
9.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	95
10	SHRUTÍ PROJEKTU	99
	ZÁVĚR.....	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK.....	107
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	108
	SEZNAM PŘÍLOH.....	109

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je klíčovým pilířem každé firmy, protože ovlivňuje efektivitu, spokojenost a motivaci zaměstnanců, což jsou zásadní faktory pro její úspěch. Malé firmy však často čelí výzvám spojeným s omezenými zdroji a možnostmi optimalizace personálních procesů, což může zpomalit jejich rozvoj.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů v této firmě, zjistit její nejslabší místa a navrhnout praktická řešení, která povedou ke zlepšení. Tuto organizaci jsem si vybrala, protože její budoucí úspěch stojí na dobře nastaveném řízení lidských zdrojů, které hraje zásadní roli v jejím rozvoji a schopnosti obstát v konkurenčním prostředí. Zlepšení těchto procesů je pro firmu klíčové, aby dokázala nejen oslovit nové talentované zaměstnance, ale také dlouhodobě udržet ty současné. Navíc by změny mohly přispět k vytvoření pozitivnější atmosféry na pracovišti, kde se lidé cítí podporováni a motivováni.

V první části práce je uveden teoretický rámec, který se zaměřil na klíčové oblasti řízení lidských zdrojů, jako jsou procesy náboru, adaptace zaměstnanců, vzdělávání, odměňování a celkové hodnocení výkonu.

Druhá (praktická) část diplomové práce se zaměřila na analýzu současného systému řízení lidských zdrojů ve firmě prostřednictvím dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci a auditu. Na základě získaných dat byl navržen projekt zaměřený na zlepšení klíčových oblastí, jako je adaptační proces, zaměstnanecké benefity a komunikace ve firmě. Na závěr diplomové práce bylo společnosti doporučeno několik návrhů na zlepšení v rámci spokojenosti zaměstnanců.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat současný systém řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení efektivity řízení, spokojenosti zaměstnanců a jejich loajality vůči firmě. Téma bylo zvoleno na základě konzultace s vedením společnosti, které vyjádřilo potřebu optimalizace personálních procesů a zlepšení pracovního prostředí.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo popsat klíčové aspekty řízení lidských zdrojů, které zahrnují personální procesy, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, jejich hodnocení a péči o ně. Součástí této části je také zhodnocení významu personálního auditu a jeho přínosů pro efektivní řízení lidského kapitálu. Obsahová část poskytuje ucelený teoretický rámec, který slouží jako podklad pro následnou analytickou část zaměřenou na hodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě a návrhy na jeho zlepšení.

Cílem praktické části diplomové práce bylo analyzovat systém řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci (viz. kapitola 6) a identifikovat jeho silné i slabé stránky. k dosažení tohoto cíle byly využity různé metody sběru dat, jako analýza interních dokumentů, která zahrnovala aktuální stav zaměstnanců a personální ukazatele, přičemž výsledky byly vizualizovány v tabulkách a grafech. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a vedením firmy (viz. podkapitola 7.2), jehož výsledky byly zpracovány popisnou analýzou a prezentovány pomocí grafů. Personální audit (viz. Kapitola 7.1) se zaměřil na bodové hodnocení jednotlivých oblastí řízení a jeho výsledky byly rovněž vizualizovány v tabulkách. Rozhovory (viz. podkapitola 7.3) s klíčovými osobami, jako je vedoucí řízení lidských zdrojů, vedoucí skladu a jeden ze zaměstnanců skladu, byly analyzovány tematicky a shrnuty do tabulek, čímž poskytly hlubší pohled na procesy a pracovní prostředí. Kombinace těchto přístupů umožnila komplexní pohled na současný stav řízení lidských zdrojů, který sloužil jako podklad pro návrh konkrétních opatření zaměřených na zlepšení efektivity a spokojenosti zaměstnanců.

Na základě analýzy provedené v diplomové práci byla v projektové části navržena konkrétní řešení klíčových problémů identifikovaných v oblasti řízení lidských zdrojů. Projekt stanovuje jasné cíle a očekávané přínosy a zároveň obsahuje klíčové kroky nezbytné pro jejich realizaci. Pro efektivní řízení odpovědností byla vytvořena matice RACI (viz. podkapitola 9.3), která určuje role jednotlivých osob zapojených do projektu. Dále byla

provedena nákladová (viz. podkapitola 9.4), časová a riziková analýza, která pomáhá posoudit finanční náročnost projektu, odhadnout časový harmonogram a identifikovat možná rizika. Pro vizualizaci časového průběhu projektu (viz. podkapitola 9.5) byla využita metoda CPM a vytvořen Ganttův diagram, který jasně ukazuje návaznost jednotlivých činností. v rámci rizikové analýzy (viz. podkapitola 9.6), provedené metodou RIPRAN, byla jednotlivá rizika bodově ohodnocena a následně zařazena do rizikové matice. Ta byla rozdělena podle metody semaforu na nízká, střední a vysoká rizika, což umožňuje lépe předvídat možné komplikace a nastavit preventivní opatření.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Při zpracovávání diplomové práce v malé organizaci je klíčové nejprve pochopit, co znamenají pojmy mikropodniky, malé a střední podniky (MSP), proto se následující část zabývá přehledem definic MSP.

Podniky mohou být klasifikovány podle velikosti na velké, střední a malé, v závislosti na jejich účelu. Mezi kritéria, podle kterých se podniky třídí, patří například počet zaměstnanců, roční obrát, roční obrát na zaměstnance, roční přidaná hodnota na zaměstnance, velikost majetku nebo kapitálu, hodnota ročního zisku nebo postavení na trhu. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2015).

Definice MSP podle Nařízení Komise (EU) č. 651/2014 bere v úvahu tato tři kritéria:

- počet zaměstnanců,
- roční obrát,
- bilanční suma roční rozvahy

Pro to, aby mohla být společnost klasifikována jako MSP, je nutné splnit povinné kritérium počtu zaměstnanců. Společnost si však může zvolit, zda splní limit ročního obrátu nebo bilanční sumy, jelikož nemusí splnit oba limity současně, proto pokud podnik překročí jeden z nich, jeho status MSP zůstane i nadále beze změny. (Úřední věstník EU, 2014) Podnik získává nebo ztrácí status malého a středního podniku pouze tehdy, pokud překročení limitů nastane ve dvou po sobě jdoucích účetních obdobích (SME UNION, © 2025).

Společnost může určit, zda je mikropodnikem, malým nebo středním podnikem tím, že porovná své údaje s následujícími kritérii:

- Pokud podnik zaměstnává méně než 10 osob a jeho roční obrát nebo bilanční suma nepřesahuje 2 miliony EUR, je považován za mikropodnik.
- Malé podniky jsou ty, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma nepřesahuje 10 milionů EUR.
- Střední podniky zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo bilanční suma 43 milionů EUR. (Úřední věstník EU, 2014)

Uvedená klasifikace velikosti podniků je spojena s požadavky na právní a ekonomickou nezávislost těchto subjektů (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2015). Podnik musí splňovat podmínku nezávislosti, což znamená, že 25 % nebo více základního

kapitálu nebo hlasovacích práv nesmí být vlastněno podnikem nebo několika podniky, které nejsou malé a střední podniky (SME UNION, © 2025). Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2015) v rámci hodnocení velikostních parametrů je třeba brát v úvahu také jejich propojenost nebo partnerství s dalšími podnikatelskými subjekty. Výjimku tvoří pouze veřejné investiční společnosti, společnosti rizikového kapitálu nebo investorů (SME UNION, © 2025).

Definice malých a středních podniků je určena českým zákonem č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání, který přebírá definici používanou v Evropské unii (EU). Malým a středním podnikatelem je ten, kdo splňuje kritéria stanovená předpisy EU. Definice malých a středních podniků (MSP) je důležitá pro státní a evropské programy podpory a platí pro všechny členské státy EU, Evropskou investiční banku (EIB) a Evropský investiční fond (EIF). Tato definice se rozšířila i do Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) a dalších významných institucí, takže je nejčastěji používanou definicí pro MSP na celém světě (SME UNION, © 2025).

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů hraje významnou roli v rámci diplomové práce. Řízení lidských zdrojů, (z anglického human management resources) zkráceně HRM, známé také jako human capital management nebo personální management, se zabývá řízením a rozvojem lidí v organizaci. v rámci řízení lidských zdrojů se používají různé pojmy jako personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů nebo řízení lidského kapitálu, ale v praxi mezi nimi není zásadní rozdíl. Všechny tyto termíny se vztahují k různým metodám a postupům pro práci s lidmi v organizaci (Managementmania, © 2011-2016). Kvalitní a motivovaní zaměstnanci jsou klíčoví pro efektivní využívání a rozvoj ostatních zdrojů a pro dosažení strategických cílů organizace (Šikýř, 2016). Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) je řízení lidských zdrojů dynamickým oborem, který se neustále vyvíjí a přizpůsobuje novým trendům.

Armstrong a Taylor (2020) popsali HRM jako veškeré činnosti spojené s řízením pracovních vztahů ve firmě a zdůraznil, že lidské zdroje zahrnují znalosti, dovednosti, systémy a energii lidí, což podporuje jejich fyzické a emocionální zdraví, intelektuální schopnosti, osobnost a motivaci. Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2015) znalosti, schopnosti, dovednosti a loajalita pracovníků jsou považovány za nejcennější kapitál podnikatelského subjektu.

Podle Armstronga a Taylor (2015) a Lochmannové (2016) je řízení lidských zdrojů strategický, sjednocený a ucelený přístup k řízení, rozvíjení a uspokojování pracovníků v organizaci, kteří jsou tím nejcennějším, čím organizace disponuje. Managementmania (© 2011-2016) zahrnuje v rámci řízení lidských zdrojů činnosti jako je nábor, uzavírání pracovních smluv, osobní rozvoj a vyplácení mezd. Řízení lidských zdrojů tvoří základ organizace, a proto je člověk jako zaměstnanec klíčový pro její fungování a představuje nejcennější zdroj (Koubek, 2015).

2.1 Význam řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je klíčovým faktorem pro úspěch podniku, protože ovlivňuje kvalitu a strukturu pracovní síly, podporuje hlavní cíle podniku, zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců a přispívá k udržení talentovaných a loajálních pracovníků. Efektivní řízení lidských zdrojů zahrnuje nábor, hodnocení, odměňování a další aspekty personální práce, což vede k dlouhodobému úspěchu a udržitelnosti podniku. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2015).

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) jde o strategický přístup, který zahrnuje nejen praktické činnosti, jako je nábor, školení či hodnocení výkonu zaměstnanců, ale také budování dlouhodobých vztahů a vytváření prostředí, které podporuje spolupráci a inovace.

HRM, podle Šikýře (2016), má za úkol zajistit, aby organizace měla dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, kteří přispějí k dosažení jejích cílů, proto k jejich úspěchu je třeba optimálně využívat a rozvíjet všechny zdroje, zejména lidské.

3 PŘEHLED VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Základní personální činnosti (procesy) podle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021) začínají prvním kontaktem potenciálního zaměstnance s firmou, které následně pokračují jeho přijetím, adaptací, výkonem práce a v některých případech končí ukončením pracovního poměru. Tento tzv. životní cyklus zaměstnance zahrnuje různé personální procesy, jako je nábor, zaškolení, rozvoj, hodnocení a odměňování, které zajišťují podporu zaměstnance a jeho rozvoj v rámci organizace a v rámci tohoto se pracovník setkává se základními personálními činnostmi (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) se shodují s Šikýřem (2014), že mezi základní personální činnosti patří:

- **Plánování personální strategie** a lidských zdrojů – potřebný počet zaměstnanců, jejich dovednosti a kvalifikace a kdy je bude potřeba zaměstnat.
- **Tvorba pracovních pozic a úkolů** - sestavení nejvhodnější struktury pracovních míst ve firmě, která vychází z plánované potřeby zaměstnanců. Každá pozice by měla mít jasně definované úkoly, které odpovídají schopnostem a kvalifikaci daného zaměstnance.
- **Nábor a výběr zaměstnanců** - náboru vhodných uchazečů v požadovaném čase a s optimalizovanými náklady.
- **Přijímání a adaptace zaměstnanců** - zahrnuje činnosti, jako je uzavření pracovní smlouvy a evidence zaměstnance, přičemž všechny kroky musí odpovídat platné legislativě. Na přijímání navazuje adaptační proces.
- **Řízení pracovního výkonu zaměstnanců** - zahrnuje plánování cílů, požadovaného pracovního chování a časového rámce. Stanovují se také ukazatele pro hodnocení výkonu a podmínky, které zaměstnancům pomohou cíle splnit.
- **Odměňování zaměstnanců** - hraje klíčovou roli při motivaci. Efektivní systém odměňování zahrnuje nejen finanční odměny, ale i benefity a nehmotné výhody.
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** - jsou základními faktory ovlivňujícími produktivitu práce. Vzdelávání zahrnuje zaškolení nových pracovníků, adaptaci na nové technologie i dlouhodobý rozvoj.

- **Péče o zaměstnance** - zahrnuje povinné aktivity, jako je bezpečnost práce, vhodné pracovní podmínky, nebo zajištění stravování, které vycházejí z právních předpisů.

Všechny tyto aktivity by měly být propojeny do jednotného celku, který napomáhá nejen zlepšení výkonu zaměstnanců, ale i dosažení strategických cílů firmy (Šikýř, 2014).

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) je péče o zaměstnance jedním z klíčových aspektů řízení lidských zdrojů. Autoři zdůrazňují, že kvalitní péče zahrnuje nejen zajištění pracovních podmínek, ale také podporu osobního a profesního rozvoje zaměstnanců.

Podle Armstronga a Taylora (2015) lze personální činnosti rozdělit na dvě hlavní kategorie. První představují transformační neboli strategické činnosti, které se zaměřují na zlepšení efektivity organizace. Druhou skupinu tvoří transakční činnosti, kam spadá zajištění lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a další klíčové oblasti poskytování personálních služeb. Šikýř (2014) se shoduje s názorem Koubka (2011), který k těmto činnostem přidává ještě zařazování pracovníků na konkrétní pozice, ukončování pracovního poměru a pracovní vztahy.

Aby bylo možné efektivně zvládnout personální práci, je potřeba realizovat řadu konkrétních aktivit. Následující seznam přináší přehled těchto činností, s jejichž pořadím souhlasí nejen Koubek (2011), ale i Šikýř (2014) a je uspořádáno podle logického postupu.

1. **Tvorba a analýza pracovních míst** – jedná se o definování pracovních úkolů, odpovědností a pravomocí a jejich spojování do konkrétních pozic. Součástí je také popis pracovních míst, požadavky na pracovníky a jejich pravidelná aktualizace.
2. **Plánování lidských zdrojů** - stanovení potřeb pracovníků, tedy kolik lidí a s jakými schopnostmi firma potřebuje, a plán jejich rozvoje.
3. **Nábor a výběr pracovníků** - zajištění dostatečného počtu vhodných kandidátů na volné pozice a výběr těch nejlepších pro danou práci.
4. **Hodnocení pracovníků** - posuzování výkonu zaměstnanců, jejich schopností a potenciálu. Cílem je ocenit jejich úsilí, identifikovat prostor pro rozvoj a dohodnout se na dalších krocích.
5. **Rozmístění a ukončování pracovních vztahů** - přesun zaměstnanců na různé pozice, povyšování, přeřazování nebo ukončení pracovních poměrů, včetně odchodu do důchodu.

6. **Odměňování** - stanovení spravedlivých mezd, motivace zaměstnanců prostřednictvím finančních i nefinančních benefitů a dalších odměn.
7. **Vzdělávání a rozvoj** - plánování, realizace a hodnocení vzdělávacích programů, které zvyšují schopnosti zaměstnanců a jejich přizpůsobivost novým technologiím nebo změnám.
8. **Pracovní vztahy** – jedná se o řízení vztahů mezi zaměstnanci, vedením a zástupci pracovníků (například odbory) a patří sem i komunikace, řešení stížností a konflikty.
9. **Péče o zaměstnance** - zlepšování pracovních podmínek, bezpečnost při práci, organizace sociálních služeb, stravování a podporování volnočasových aktivit zaměstnanců a jejich rodin.
10. **Personální informační systém** - shromažďování a analýza informací o zaměstnancích, jejich práci, mzdách a dalších oblastech. Poskytování relevantních dat vedení firmy i externím subjektům, jako jsou úřady práce nebo statistické úřady (Koubek, 2011).

3.1 Plánování, získávání a výběr zaměstnanců

Armstrong a Taylor (2020) se shoduje s Šikýřem (2016), že plánování pracovních sil je proces zahrnující analýzu aktuálního stavu pracovní síly, určení budoucích potřeb, identifikaci rozdílů mezi současností a očekávanými požadavky a následnou realizaci řešení. Jde o zajištění optimálního počtu lidí s potřebnými dovednostmi, kteří budou na správném místě ve správný čas, za odpovídající náklady a na odpovídající formě spolupráce, aby bylo možné naplnit krátkodobé i dlouhodobé cíle organizace (Armstrong a Taylor, 2020; Šikýře, 2016).

Získávání zaměstnanců je podle Šikýře (2016) prvním krokem při obsazování volných pracovních míst. Získávání zaměstnanců znamená hledání a oslovování vhodných lidí, které firma potřebuje. Výběr zaměstnanců pak spočívá v rozhodování, kteří kandidáti jsou pro danou práci nejvhodnější. Tyto procesy mohou být finančně náročné, ale jsou klíčové pro úspěch organizace. (Armstrong a Taylor, 2015).

Před hledáním je vhodné určit, zda jde o krátkodobou potřebu, například vytvoření marketingového plánu, nebo o dlouhodobou potřebu, která je klíčová pro každodenní chod. Krátkodobé potřeby často řeší externí dodavatelé, zatímco dlouhodobé potřeby obvykle vyžadují zaměstnance (Carasco, 2020).

Existují tři typy pracovních vztahů:

1. Zaměstnanci, kteří pracují přímo pro společnost, dostávají pravidelnou mzdu a podléhají řízení firmy.
2. Externí zaměstnanci, kteří poskytují služby na základě smlouvy a mají větší samostatnost.
3. Dočasní pracovníci, kteří jsou zaměstnanci agentur a pomáhají s krátkodobými projekty. (Carasco, 2020)

Je důležité správně klasifikovat pracovní vztahy, aby nedošlo k právním nebo daňovým problémům. Konzultace s právníkem může pomoci předejít potížím. Nábor pracovníků by měl být vždy sladěn s celkovou strategií, cíli a vizí společnosti, což napomáhá vytvoření stabilního a efektivního týmu. (Carasco, 2020)

Podle Armstronga a Taylor (2015) proces získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje tyto hlavní kroky:

1. stanovení požadavků na danou pozici,
2. oslovení kandidátů, kteří by mohli být vhodní,
3. zpracování přijatých žádostí uchazečů,
4. pohovory s vybranými kandidáty,
5. testování jejich schopností a dovedností,
6. hodnocení uchazečů a jejich porovnání,
7. ověření referencí od předchozích zaměstnavatelů,
8. kontrola žádostí a jejich podkladů,
9. potvrzení pracovní nabídky pro vybraného kandidáta a
10. sledování nového zaměstnance po jeho nástupu.

3.1.1 Nabídka pracovní pozice

Při náboru je nutné určit, které pozice je potřeba obsadit, v jakém termínu a jaké požadavky by měli kandidáti splňovat. Důležité je definovat potřebné dovednosti, vzdělání a zkušenosti a také stanovit pracovní podmínky, například mzdu a benefity. Je vhodné zaměřit se na faktory, které mohou přilákat zájemce, a zároveň předvídat, co by je mohlo odradit,

například lokalita práce. Rovněž je užitečné analyzovat, co se při náboru v minulosti osvědčilo. (Armstrong a Taylor, 2020).

Aby organizace vytvořila atraktivní nabídku pro své zaměstnance (employee value proposition), měla by se zaměřit na to, co jim může nabídnout. Klíčové oblasti zahrnují:

- dobrou pověst jako zaměstnavatele a firmy,
- pracovní prostředí, které poskytuje,
- přístup k začleňování a rozmanitosti,
- podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem,
- péče o zdraví a pohodu zaměstnanců,
- umístění firmy,
- kariérní příležitosti, které nabízí,
- možnosti rozvoje a učení nových dovedností a
- podmínky zaměstnání, jako je plat a benefity (Armstrong a Taylor, 2020).

Nejprve je vhodné hledat nové zaměstnance mezi stávajícími pracovníky nebo se obrátit na bývalé zaměstnance, případně využít doporučení od současných zaměstnanců. Pokud vnitřní zdroje nestačí, obrací se firmy na externí uchazeče prostřednictvím různých metod, jako jsou online nábor, sociální sítě, inzerce, spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, poradenskými firmami nebo školy. Někdy je proces náboru také outsourcován. (Armstrong a Taylor, 2015)

Tabulka 1 ukazuje nejúčinnější metody pro oslovení a získání potenciálních zaměstnanců a v rámci toho si lze všimnout, že převažuje využívání vlastních webových stránek, dále pracovní portály a interní inzerce.

Tabulka 1 Zdroje kandidátů a jejich využití (vlastní zpracování dle CIPD, 2024)

Metoda přilákání talentů	Účinnost (procento respondentů)
Vlastní webové stránky	38
Pracovní portály (např. Indeed)	30
Interní inzerce pro stávající zaměstnance	30
Profesionálních sítě (např. LinkedIn)	29
Personální agentury	29
Obsah (např. příspěvky, videa, příběhy) bez placené propagace na profesionálních sítích	27
Doporučení od zaměstnanců	27
Inzerce	25
Stáže a učňovské vzdělávání	23
Sociální sítě (např. Facebook)	23

Při výběru metod pro získávání uchazečů se obvykle rozhoduje mezi jednotlivými možnostmi nebo jejich kombinacemi. Důležitými faktory jsou:

1. Šance oslovit vhodné kandidáty,
2. Rychlost procesu získávání,
3. Náklady spojené s danou metodou. (Armstrong a Taylor, 2015)

Firmy stále více uznávají důležitost flexibility v práci. Mnoho organizací rozšiřuje možnosti flexibilních a hybridních modelů práce, což pomáhá vytvářet lepší pracovní podmínky a přilákat nové talenty. Flexibilní uspořádání, jako je práce z domova nebo kombinace práce na dálku a v kanceláři, se stalo běžnější, zejména v soukromém sektoru. Tento přístup podporuje zapojení zaměstnanců a zvyšuje jejich spokojenost. Zaměstnavatelé si také více uvědomují, že poskytnutí flexibility může pomoci nejen přilákat nové lidi, ale také udržet stávající tým a zlepšit celkové pracovní prostředí. Tento trend přináší větší možnosti výběru a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. (CIPD, 2024)

Podle Šikýře (2016) výběr správné metody závisí na různých faktorech, jako je typ pracovní pozice, situace na trhu práce, zájem uchazečů nebo čas a finance organizace.

Způsoby získávání a výběru zaměstnanců:

- **Vnitřní zdroje:** Nabídky na intranetu, doporučení kolegů nebo přímé oslovení současných zaměstnanců.
- **Vnější zdroje:** Inzerce na internetu či v tisku, spolupráce s agenturami nebo přímé oslovení externích odborníků.
- **Moderní metody:** E-recruitment přes internet, používání webových stránek zaměstnavatelů či pracovních portálů. Uchazeči mohou snadno vyplnit online formuláře a zaslat životopisy. To umožňuje efektivní porovnání jejich kvalifikací. (Šikýř, 2016)

Tabulka 2 poskytuje přehled různých metod náboru zaměstnanců, jejich výhod a nevýhod, což usnadňuje výběr nejvhodnějšího přístupu.

Tabulka 2 Metody získávání uchazečů (vlastní zpracování Armstrong a Taylor, 2015)

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Online recruitment	- webové stránky, - pracovní servery, - sociální média.	- rychlé a levné - oslovuje široké spektrum uchazečů - detailní informace	- nevhodných reakcí - někteří preferují jiné metody
Inzerování	- reklama v národních nebo regionálních novinách a časopisech	- oslovuje i lidi, kteří aktivně nehledají práci	- postupně je nahrazována moderními přístupy
Zprostředkovatelské agentury	- získávání zaměstnanců pro kancelářské a administrativní práce	- úspora času - minimalizace problémů - využití zavedené databáze uchazečů	- kandidáti nemusí odpovídat požadavkům - databáze může být omezená
Úřady práce	- získávání manuálních a administrativních pracovníků	- žádné náklady - evidence uchazečů	- omezeno na rutinní pracovní pozice
Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců	- uveřejňování nabídek a výběr uchazečů	- poskytují odborné znalosti - usnadňují organizaci náboru	- mohou být drahé

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání	- oslovování vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů	- přilákají kvalitní kandidáty, kteří by jinak nezareagovali	- služby jsou drahé - využití je omezené
Vzdělávací instituce	- získávání absolventů škol	- příliv nových talentů	- nákladné kampaně zaměřené na absolventy
Outsourcing procesu získávání zaměstnanců	- outsourcing náboru	- úspora času - odborné znalosti - zaměření na strategické činnosti	- riziko odtrženosti dodavatele od potřeb firmy a ztráty kontroly

3.1.2 Metody výběru zaměstnanců

Podle Armstronga a Taylor (2020) se výběr zaměstnanců zaměřuje na posouzení, jak dobře uchazeči splňují požadavky na danou pozici, včetně jejich znalostí, dovedností, zkušeností a kvalifikace. Mezi hlavní metody patří dotazníky, pohovory a reference, které mohou být doplněny testy a assessment centry. (Armstrong a Taylor, 2020)

Cílem metod výběru je zvolit ideálního uchazeče na obsazovanou pozici. Tyto metody se liší svým postupem i způsobem hodnocení kandidátů. (Šikýř, 2014)

Šikýř (2016) uvádí, že úspěšný výběr závisí na použití metod, které jsou:

- **Platné (validní)** - dokážou předpovědět budoucí úspěšnost uchazeče.
- **Spolehlivé (reliabilní)** - poskytují stejné výsledky při opakovaném použití za stejných podmínek.

Mezi nejčastěji používané metody patří:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centra a
- zkoumání referencí (Šikýř, 2016)

Životopis

Životopisy jsou klíčovým dokumentem při náboru zaměstnanců, protože poskytují přehled o uchazečových schopnostech, zkušenostech a kvalifikaci. (Šikýř, 2016)

Podle Koubka (2011) životopis může mít různé formy:

- Pokud je jeho podoba zcela ponechána na uchazeči, mluvíme o volném životopise.
- Druhou variantou je polostrukturovaný životopis, kdy firma předem určí, jaké informace by měl obsahovat, ale ponechá uchazeči prostor pro vlastní úpravy.
- Poslední možností je strukturovaný životopis, ve kterém uchazeč vyplňuje konkrétní pokyny nebo předem připravený dotazník.

Zaměstnavatelé často požadují tzv. strukturovaný životopis (Šikýř, 2016). Pokud zaměstnavatel požaduje strukturovaný životopis, měl by přesně uvést, jaké informace do něj mají být zahrnuty. Tento formát usnadňuje porovnávání uchazečů. (Koubek, 2011)

Hodnocení životopisu je základní metoda při výběru zaměstnanců, vhodná jak pro předběžný výběr kandidátů, tak pro výběr těch nejlepších. Pomáhá určit, zda uchazeči splňují požadavky na danou pozici, a rozhodnout, koho pozvat na další kola výběru, zejména na pohovor. Tento proces slouží jako příprava na pohovor, kde je možné ověřit a doplnit informace o způsobilosti kandidátů, které nelze zjistit pouze ze životopisu. Hodnocení životopisu tak tvoří důležitý krok k efektivnímu výběru. (Šikýř, 2016)

Pohovory

Pohovor je osobní setkání zaměstnavatele (např. manažerů nebo personalistů) s uchazeči, kteří prošli předběžným výběrem na základě životopisu a splňují požadavky na pozici. Pohovory jsou považovány za jednu z nejefektivnějších metod výběru, protože umožňují komplexně posoudit schopnosti, chování i potenciál uchazečů. (Šikýř, 2016)

Podle Šikýře (2016) účel výběrového pohovoru zahrnuje:

- Ověření a doplnění klíčových informací o uchazečích.
- Posouzení jejich způsobilosti, chování a motivace.
- Poskytnutí informací o podmínkách práce a zaměstnání.
- Zjištění představ uchazečů o pracovní náplni a podmínkách. (Šikýř, 2016)

Pohovory jsou nejčastější metodou výběru zaměstnanců, kdy cílem je získat o uchazečích informace, které pomohou předpovědět jejich výkon a vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Individuální pohovory (jeden tazatel a uchazeč) nabízejí lepší možnost navázání kontaktu a usnadňují získávání informací než pohovory před panelem (více tazatelů). (Armstrong a Taylor, 2015)

Pohovory mohou být strukturované nebo nestrukturované. Mezi výhody patří možnost posoudit uchazečovy schopnosti, přiblížit mu pracovní místo a organizaci a navázat osobní kontakt. Nevýhodou může být nedostatečná spolehlivost a platnost výsledků, závislost na schopnostech tazatelů nebo riziko subjektivního hodnocení. Tato rizika lze zmírnit strukturovanými pohovory, výcvikem tazatelů a doplněním pohovoru o výběrové testy nebo zapojením více tazatelů. Tyto metody mohou poskytnout přesnější a objektivnější výsledky. (Armstrong a Taylor, 2015)

Výběrové testy

Výběrové testy slouží k získání přesných a spolehlivých údajů o schopnostech, inteligenci, osobnostních rysech, nadání nebo znalostech uchazečů. (Armstrong a Taylor, 2015)

Testování uchazečů o zaměstnání se zaměřuje na získání doplňkových informací o jejich schopnostech a způsobilosti vykonávat danou práci. Zahrnuje několik typů testů:

- **Testy inteligence:** Prověřují mentální schopnosti, jako jsou verbální, numerické a abstraktní myšlení, nebo krátkodobou paměť.
- **Testy osobnosti:** Hodnotí rysy osobnosti nezbytné pro danou pozici, často formou dotazníků, které odhalují jak dílčí, tak celkovou strukturu osobnosti.
- **Testy schopností:** Simulují specifické pracovní situace, kde se sleduje, jak uchazeč zvládá úkoly, organizuje informace nebo se rozhoduje. (Šikýř, 2016)

Psychologické testy, často označované jako psychometrické, měří psychické vlastnosti, jako je inteligence nebo osobnost. Základem těchto testů jsou systematické a jednotné postupy, které umožňují porovnat individuální charakteristiky uchazečů a odhadnout jejich úspěšnost na pracovní pozici. Kromě psychometrických testů existují také testy schopností a způsobilosti. (Armstrong a Taylor, 2015)

Výběrové testy poskytují užitečné doplňkové informace, ale samy o sobě nemohou spolehlivě předpovědět úspěšnost uchazeče na dané pozici. Proto je jejich výstup porovnáván s výsledky jiných metod, jako jsou pohovory nebo hodnocení životopisů. Pro

správnou interpretaci testů by měl být odpovědný kvalifikovaný psycholog, aby zajistil objektivní a férové hodnocení. (Šikýř, 2016)

Assessment centra (AC)

Podle Armstronga a Taylor (2015) a Šikýře (2016) assessment centra umožňují komplexně posoudit uchazeče během jednoho či dvou dnů za pomoci různých metod. Zaměřují se na simulace pracovních situací, jako jsou skupinové úkoly nebo role, jejichž cílem je odhadnout, jak by si uchazeč vedl na dané pozici. Během hodnocení probíhají také pohovory a testy, což poskytuje širší pohled na schopnosti a vlastnosti jednotlivců. Tímto způsobem prokazují své odborné schopnosti i potenciál pro další rozvoj a kariérní růst (Šikýř, 2016). Skupina 8–10 uchazečů je hodnocena týmem interních i externích hodnotitelů (5–7 personalistů, psychologů či manažerů) (Šikýř, 2016).

Podle Armstronga a Taylor (2015) je výhodou assessment center jejich schopnost nabídnout komplexnější informace než pohovory či testy jednotlivě a podle Šikýře (2016) je objektivní a jedná se o důkladné posouzení uchazečů. Nevýhodou však může být jejich menší schopnost přesně předpovědět budoucí úspěšnost uchazečů (Armstrong a Taylor, 2015) a vyšší náklady na jeho organizaci (Šikýř, 2016).

Na AC navazuje metoda Development Centre (DC), která se zaměřuje na posouzení schopností klíčových zaměstnanců a jejich potenciálu v rámci plánování jejich dalšího rozvoje (Šikýř, 2016).

Zkoumání referencí

Při ověřování referencí se obracíme na lidi, kteří uchazeče znají – například bývalé nadřízené, kolegy, učitele nebo spolužáky. Vždy to ale děláme pouze se souhlasem uchazeče. Cílem je získat další informace, které nám pomohou posoudit jeho odborné schopnosti a potenciál pro další rozvoj. Zajímají nás například úkoly a zodpovědnosti, které měl, jeho pravomoci, úroveň schopností a motivace, dosažené výsledky nebo způsob řešení problémů. Díky referencím si můžeme udělat přesnější obrázek o jeho pracovním stylu a dovednostech (Šikýř, 2016).

3.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců slouží k tomu, aby byl jejich výkon spravedlivě oceněn a zároveň je motivoval k dosahování stanovených cílů. Díky odměnám si zaměstnanci mohou zajistit stabilní příjem a uspokojit své potřeby. Strategie odměňování by měla být spravedlivá,

efektivní a v souladu s právními předpisy i výsledky organizace. Správně nastavený systém pomáhá přitahovat a udržet schopné zaměstnance, zajistit férové rozdíly v odměnách a efektivně řídit náklady. (Šikýř, 2016) Carasco (2020) dodává, že dobře promyšlený plán odměňování je klíčem k přilákání talentovaných lidí, kteří mohou firmě pomoci s růstem a rozvojem.

Dnešní systémy odměňování zahrnují nejen peněžní formy, jako je mzda či prémie, ale také nepeněžní benefity. Patří sem například pochvaly, odborný rozvoj, kariérní růst, zajímavé pracovní úkoly, flexibilní pracovní režim, přátelská atmosféra na pracovišti či různé zaměstnanecké výhody. Tyto prvky podporují motivaci a spokojenost zaměstnanců. (Šikýř, 2016) Podle Carsca (2020) stanovení platu a nabídka benefitů hraje důležitou roli při náboru pro startupy, začínající podniky nebo malé firmy.

Vytvoření struktury odměňování může být užitečné pro zajištění spravedlnosti a konkurenceschopnosti ve firmě. Proces zahrnuje několik hlavních kroků:

1. **Stanovení filozofie odměňování** - je důležité rozhodnout, jak budou mzdy a benefity přizpůsobeny potřebám firmy a zaměstnanců.
2. **Analýza pracovních pozic** - definuje hlavní úkoly, odpovědnosti a požadavky jednotlivých pozic, aby byly jasně popsány.
3. **Skupiny pracovních pozic** – rozdělení pozic do kategorií, jako jsou administrativní, technické či manažerské.
4. **Ohodnocení pozic** - stanovení hodnot pozic v rámci organizace, například bodováním nebo porovnáváním jejich významu.
5. **Průzkum trhu** - prozkoumání mezd a benefitů v daném odvětví nebo regionu, kvůli přehledu o trendech.
6. **Tvorba platových stupňů** - skupiny pozic s podobnými hodnotami seskupené do stupňů s jasně definovaným rozpětím mezd.
7. **Určení platového rozpětí** - stanovení minimální, střední a maximální mzdy pro jednotlivé stupně, přičemž zohledňují tržní data a potřeby firmy.
8. **Úprava stávajících mezd** - pokud současné platy neodpovídají nové struktuře, je vhodné provést úpravy pro dosažení spravedlnosti. (Carasco, 2020)

Tento přístup umožňuje vytvořit strukturu, která je spravedlivá a transparentní. Díky tomu podporuje růst firmy i motivaci zaměstnanců. (Carasco, 2020)

Wilton (2022), Armstrong a Taylor (2020), Koubek (2011) rozdělují odměny do tří hlavních kategorií:

- **Peněžní odměny** zahrnují všechny složky mzdy, které stanovuje zákon, například základní mzdu, prémie, příplatky za přesčasy a pohyblivé složky, a také zdůrazňují, že pro zaměstnance je mzda klíčem k zajištění životních potřeb, společenského postavení a životní úrovně. (Wilton, 2022)
- **Nepeněžní odměny** vycházejí přímo z odvedené práce a mohou zahrnovat například pochvaly, uznání, pocit sounáležitosti, spokojenost s vlastními výsledky, povýšení nebo profesní rozvoj (Wilton, 2022).
- **Benefity a zaměstnanecké výhody** nejsou přímo navázány na výkon, ale jsou poskytovány všem zaměstnancům. Patří sem například zlevněné stravování, příspěvky na pracovní oděv, nákup firemních produktů za výhodnější ceny a podobně (Koubek, 2011).

3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců dnes tvoří klíčovou součást fungování každé organizace. Požadavky na znalosti a schopnosti zaměstnanců se neustále vyvíjejí, a proto je důležité, aby lidé své dovednosti průběžně rozšiřovali a zdokonalovali. Pro firmy to představuje nepřetržitý proces, kdy plánují a realizují vzdělávací aktivity, které pomáhají zaměstnancům udržet krok s aktuálními požadavky (Koubek, 2015).

Podle Armstronga a Taylor (2015) je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zásadní, protože pomáhají organizaci získat kvalifikované pracovníky, kteří jsou klíčem k jejímu úspěšnému fungování. Zaměstnanci získávají potřebné znalosti a dovednosti prostřednictvím různých forem, jako jsou osobní zkušenosti, vzdělávací programy, mentoring od zkušenějších kolegů, školení pořádaná firmou nebo samostatné vzdělávání. Tyto aktivity podporují jejich růst a efektivitu (Armstrong a Taylor, 2015).

Podle Koubka (2015) je vzdělávání zaměstnanců jedním z klíčových úkolů v rámci personální práce a zahrnuje:

- **doškolení pracovníků:** přizpůsobení dovedností a znalostí na měnící se požadavky pracovního místa, což umožňuje lepší zvládnutí dané práce
- **rozšiřování schopností:** spadá sem učení zaměstnanců tak, aby zvládli i jiné pozice a rozšířili své možnosti uplatnění,
- **rekvalifikace:** jedná se o přeškolení pracovníků na nové profese, které firma aktuálně potřebuje, což zvyšuje flexibilitu a schopnost zaměstnanců přizpůsobit se změnám,
- **orientace zaměstnanců:** pomoc novým zaměstnancům při začlenění do specifického prostředí, procesů a kultury firmy, což může zahrnovat doškolení, přeškolení či adaptaci,
- **formování pracovních schopností:** rozvoj osobnostních vlastností zaměstnanců, které ovlivňují jejich chování, postoje, motivaci a vztahy na pracovišti.

Tento přístup k vzdělávání zajišťuje, že zaměstnanci jsou připraveni reagovat na potřeby organizace a efektivně spolupracovat (Koubek, 2015).

3.3.1 Systém vzdělávání a rozvoje

Podle Koubka (2015) společnosti mohou zavádět systémy pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zahrnující doškolení, přeškolení a rozvoj schopností pracovníků. Za tento proces nejsou odpovědná jen personální oddělení, ale i vedoucí pracovníci, odbory či jiná sdružení zaměstnanců. Vzdělávání může probíhat i s podporou externích odborníků a vzdělávacích center (Koubek, 2015). Palíšková (2021) uvádí, že každý podnik potřebuje přizpůsobit vzdělávací systém svým specifickým, například velikosti nebo odvětví.

Vzdělávání se dělí do čtyř fází:

1. **Identifikace vzdělávacích potřeb** – důležité je zjistit rozdíl mezi aktuálními a požadovanými schopnostmi zaměstnanců, tzv. kvalifikačními mezerami, což napomáhá plánovat efektivní vzdělávací aktivity (Palíšková, 2021).
2. **Plánování vzdělávání** – jedná se o stanovení cílů, metod a harmonogramu vzdělávacích aktivit, zahrnující rozpočty a specifikaci lektorů, materiálů a nákladů, aby plán přesně odpovídal potřebám podniku (Koubek, 2015).

3. **Realizace vzdělávání** – uskutečňují se plánované vzdělávací akce, která se věnuje i hodnocení úspěšnosti, efektivitě daného vzdělávání a případné úpravě vzdělávacího programu (Koubek, 2015). Důležitá je volba vhodných metod, lektorů, obsahu vzdělávání a motivace zaměstnanců k aktivnímu zapojení (Palíšková, 2021).
4. **Vyhodnocení efektivity** - to zahrnuje hodnocení a měření změn v chování, znalostech a dovednostech účastníků, stejně jako analýzu dopadu vzdělávacích programů na výkon organizace (Koubek, 2015). Bez ohledu na to, zda si organizace připravuje vlastní programy, nebo využívá externí poskytovatele, je klíčové zajistit, aby obsah školení odpovídal cílům vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Spojení obsahu odborné přípravy s těmito cíli zároveň zlepšuje efektivitu vzdělávání, protože zvyšuje pravděpodobnost, že příprava bude přínosná a prakticky využitelná (Noe, 2011).

Každý krok vzdělávacího procesu hraje zásadní roli v dalším rozvoji organizace a zaměstnanců. Tento proces zajišťuje, že jejich schopnosti budou odpovídat měnícím se potřebám firmy (Koubek, 2015). Existují čtyři základní úrovně pro hodnocení efektivity vzdělávání:

1. **Reakce:** Hodnocení spokojenosti účastníků s obsahem, metodami a lektorem prostřednictvím dotazníků (Palíšková, 2021).
2. **Učení:** Ověření dosažení vzdělávacích cílů pomocí testů před a po školení (Palíšková, 2021).
3. **Chování:** Posouzení změny pracovního chování a zlepšení kompetencí na základě hodnotících dotazníků (Palíšková, 2021).
4. **Výsledky:** Analýza dopadu školení na výkonnost pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) (Palíšková, 2021).

3.3.2 Metody vzdělávání

Pro vzdělávání zaměstnanců existuje mnoho metod, které lze využívat samostatně nebo v kombinaci. Klíčové je, aby odpovídaly obsahu kurzu a schopnostem účastníků (Noe, 2011).

Podle Koubka (2015), Palíškové (2021) a Lochmannové (2016) se metody vzdělávání dělí na:

1. **Metody na pracovišti** (On the Job Training – OJT) - vhodné zejména pro dělníky.

Metody vzdělávání na pracovišti probíhají přímo během pracovního procesu. Jsou neformální a zaměřené na získávání praktických zkušeností, dovedností a znalostí (Managementmania, © 2011–2016). Většinou mají individuální charakter a přizpůsobují se specifickým schopnostem zaměstnance (Lochmannová, 2016). Výhodou je učení v reálném pracovním prostředí, seznámení s firemními postupy a posílení vztahů mezi kolegy (Lochmannová, 2016; Palíšková, 2021). Hlavní nevýhodou může být nedostatek školitelů, kteří by se mohli plně věnovat výuce (Lochmannová, 2016). Mezi běžně využívané metody podle Koubka (2015) a Lochmannové (2016) patří:

- a. **Instruktaž při výkonu práce** - praktické zaučení přímo u výkonu dané práce, nejvyužívanější metoda.
- b. **Pověření úkolem** - samostatné plnění úkolů pod dohledem.
- c. **Koučování** - rozvoj zaměstnance prostřednictvím vedení koučem.
- d. **Counselling** - konzultace problémů, které nastaly při výkonu práce a hledání řešení se školitelem.
- e. **Pracovní porady** - sdílení zkušeností a diskuze mezi zaměstnanci.
- f. **Asistování** - učení se od zkušenějšího pracovníka.
- g. **Rotace práce** - poznávání různých pozic v rámci organizace.

Podle Koubka (2015) mezi metody na pracovišti navíc spadá **mentoring** a jedná se o metodu, kdy zkušenější pomáhá méně zkušenému rozvíjet se nejen profesně ale i osobně a je založená na důvěře a komunikaci. Palíšková (2021) dále přidává i **zpětnou vazbu**.

2. **Metody mimo pracoviště** (Off-the-job Training) - často používané pro vedoucí pracovníky a specialisty.

Podle Palíškové (2021) a Lochmannové (2016) je vzdělávání mimo pracoviště užitečné pro získání aktuálních odborných znalostí, rozvoj měkkých dovedností (např. komunikace, týmová práce, řízení), sjednocení pracovních týmů nebo sdílení

zkušeností mezi odborníky z různých oborů. Koubek (2015) popisuje následující metody vzdělávání mimo pracoviště:

- a) **Přednáška** - slouží především ke sdílení faktických a teoretických znalostí, je většinou jednostranná a posluchači ji přijímají pasivně.
- b) **Přednáška s diskusí nebo seminář** - vedle samotného předávání informací zahrnuje také zapojení účastníků do diskuse, což vede k výměně názorů a tvorbě nových nápadů.
- c) **Případové studie** - zaměřují se na analýzu konkrétních organizačních problémů (skutečných nebo fiktivních). Účastníci samostatně či ve skupinách navrhuji jejich řešení, což je obzvláště vhodné pro manažerské pozice.
- d) **Demonstrování** - praktické ukázky využívají audiovizuální pomůcky, trenažéry nebo počítače, které umožňují účastníkům lépe pochopit a osvojit si pracovní postupy či obsluhu zařízení.
- e) **Simulace** - přenáší účastníky do modelových situací, kde musí učinit rozhodnutí. Scénáře často zohledňují situace běžné pro vedoucí pracovníky.
- f) **Workshop** – jedná se o obdobu případových studií, kde se problémy řeší prakticky a týmově z různých úhlů pohledu.
- g) **Brainstorming** - účastníci skupiny navrhuji různá řešení problému, které jsou následně diskutovány a optimalizovány.
- h) **Hraní rolí** - pomáhá účastníkům osvojit si sociální role a mezilidské vztahy skrze simulaci situací, jako jsou konflikty nebo vyjednávání.
- i) **Outdoor training/learning**: učení skrze hry nebo pohybové aktivity, kde se trénují manažerské dovednosti, jako je týmová spolupráce nebo delegování úkolů.
- j) **Assesment centre** - účastníci řeší každodenní manažerské úkoly pomocí počítače, který poskytuje okamžitou zpětnou vazbu.
- k) **E-learning** - flexibilní metoda vzdělávání pomocí počítače, která umožňuje individuální tempo.

Lochmannová (2016) zmiňuje tři metody vzdělávání mimo pracoviště: přednášky, semináře a e-learning. Palíšková (2021) zahrnuje stejné metody jako Koubek (2015), ale

přidává také adventure education, brainwriting a samostudium. V praxi se však oba typy metod kombinují a přizpůsobují konkrétním potřebám jednotlivých skupin (Koubek, 2015).

Noe (2011) rozděluje vzdělávací metody na:

- **Prezentační:** Pasivní metody, jako přednášky a audiovizuální techniky.
- **Praktické:** Aktivní zapojení zahrnující školení na pracovišti, samostudium, učení, simulace, hraní rolí, manažerské hry, modelace chování a případové studie.
- **Týmové:** Metody posilující týmovou spolupráci, například adventure education, týmový trénink nebo akční jednání.

Každá metoda, ať už na pracovišti, nebo mimo něj, má své specifické výhody i omezení. Ty je však nutné přizpůsobit tak, aby odpovídaly potřebám organizace i zaměstnanců (Koubek, 2015).

3.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je klíčový nástroj pro řízení jejich pracovního výkonu. Manažeři díky němu získávají zpětnou vazbu o skutečném výkonu a mohou zaměstnance podpořit, nasměrovat nebo motivovat k dosahování požadovaných výsledků a cílů organizace. (Šikýř, 2016) Podle Urbana (2017) je důležité nejen pro správné splnění úkolu, ale i pro podporu motivace pracovníků. Dobře provedená kontrola může motivaci zvýšit, zatímco neodborné hodnocení nebo špatně vedená kontrola ji naopak oslabuje.

Zpětná vazba poskytuje zaměstnancům jasné informace o jejich výkonu a pomáhá jim zlepšit dovednosti, přístup i výsledky. Pro manažery je to způsob, jak zajistit sladění schopností a motivace zaměstnanců s potřebami organizace. Je to základní prvek vedení a rozvoje týmu. (Šikýř, 2016)

Koubek (2011) se shoduje s Šikýřem (2016), že hodnocení zaměstnanců může být neformální nebo formální.

- **Neformální hodnocení** probíhá průběžně, kdy manažer sleduje výkon zaměstnance a včas řeší případné odchylky od požadovaných výsledků. Cílem je nejen náprava, ale také využití příležitostí ke zlepšení schopností, motivace nebo chování zaměstnance.

- **Formální hodnocení** se provádí pravidelně, obvykle formou hodnotícího rozhovoru. Manažer se zaměstnancem probere jeho výkon, schopnosti a motivaci. Výstupem je zpráva, která pomáhá stanovit cíle na další období a slouží také jako podklad pro rozhodování v oblastech, jako jsou odměny, školení nebo další rozvoj.

3.4.1 Kritéria a metody hodnocení

Efektivní hodnocení zaměstnanců stojí na jasně definovaných kritériích a metodách. Tyto kritéria zahrnují různé faktory, které ovlivňují pracovní výkon, například:

- **výsledky** - množství a kvalita odvedené práce, nebo zda je práce dokončená včas,
- **chování** - způsob, jakým je práce prováděna, přístup zaměstnance k povinnostem a jeho docházka,
- **schopnosti** - dovednosti a způsobilost potřebná k plnění úkolů
- **motivace** - ochota a nadšení pro práci a
- **podmínky** - pracovní prostředí a podmínky, například pracovní doba. (Šikýř, 2016)

Metody hodnocení zaměstnanců se liší podle povahy práce, požadavků a pracovních podmínek. Zde jsou některé způsoby, jak posuzovat výkon zaměstnanců:

- **Hodnocení podle cílů:** Tato metoda se často používá u manažerů a specialistů, kde se hodnotí, zda byly splněny předem stanovené cíle. Cíle by měly být SMART – tedy konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené.
- **Hodnocení podle norem:** Vhodné pro dělnické pozice, kde se výkon srovnává s předem definovanými normami, například s průměrným výkonem na daném pracovišti.
- **Hodnocení pomocí stupnice:** Tato univerzální metoda hodnotí různá kritéria, jako je kvalita práce, její množství, včasnost, přístup a docházka. Výkon je přiřazen ke stupni, například od „nedostatečný“ po „vynikající“. Problémem může být subjektivní přístup hodnotitelů.
- **Hodnocení popisem:** Nejčastěji využívané u manažerů a specialistů, kde hodnotitel detailně popisuje pracovní výkon zaměstnance na základě definovaných kritérií.

- **Hodnocení kritických případů:** Zaměřuje se na záznam mimořádných situací – například významně pozitivních či negativních výkonů. Jedná se spíše o doplněk k jiným metodám.
- **Hodnocení metodou AC/DC:** Používá se hlavně u klíčových zaměstnanců, jako jsou manažeři nebo specialisté, a zahrnuje řešení modelových úkolů a případových studií. Tato metoda hodnotí jak výkon, tak rozvojový potenciál. (Šikýř, 2016)

Koubek (2011) uvádí 3 metody hodnocení – podle dohodnutých cílů, na základě plnění norem a pomocí stupnice. Každá z těchto metod má své přednosti a omezení a často se používají v kombinaci pro získání co nejpresnějšího obrazu o výkonu zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Hodnocení zaměstnanců obvykle provádí manažer, ale mohou se zapojit i kolegové, podřízení, zákazníci nebo další hodnotitelé. 360stupňová zpětná vazba poskytuje pohled z více stran, ale skutečnou objektivitu zajistí jen správná kritéria a metody. To je klíčem k efektivnímu vedení a rozvoji. (Šikýř, 2016)

3.5 Pracovní vztahy

Podle Koubka (2011) by se menší firmy měly zaměřit na budování pevných pracovních vztahů. Klíčem k úspěchu je sestavit týmy z lidí, kteří spolu dobře vycházejí a dokážou spolupracovat. Aby vztahy na pracovišti zůstaly zdravé a harmonické, je nutné identifikovat a řešit případné zdroje konfliktů.

Koubek (2011) zmiňuje několik možných příčin konfliktů. Patří mezi ně například povahové rysy a chování jednotlivců, nevhodný styl vedení lidí nebo i problémy spojené s umístěním pracoviště a pracovními podmínkami. Aktivním přístupem k odhalování a řešení těchto problémů lze předejít větším komplikacím a podpořit efektivní týmovou práci. (Koubek, 2011)

Podle Šikýře (2016) pracovní vztahy zahrnují formální a neformální vazby mezi lidmi uvnitř i vně organizace.

- **Formální pracovní vztahy** jsou stanoveny právními předpisy a týkají se závislé práce. Patří sem individuální vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem i kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců, jako jsou odbory či rady zaměstnanců. Formální povahu mají také vztahy mezi kolegy

v organizaci, například mezi nadřízenými a podřízenými, nebo vztahy s vnějšími partnery, jako jsou zákazníci, dodavatelé či úřady (Šikýř, 2016).

- **Neformální pracovní vztahy** vznikají spontánně mezi jednotlivci a tvoří mezilidské a společenské vazby, které ovlivňují spolupráci a celkové fungování organizace (Šikýř, 2016).

Klíčem k dobrým pracovním vztahům je dodržování zákonů, lidských práv a zásad slušného chování. Vedoucí zaměstnanci by měli jít příkladem a podporovat vhodné způsoby jednání. Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci jsou často ovlivněny tzv. psychologickou smlouvou – nepsanou dohodou očekávání a závazků obou stran. Pokud tyto očekávání nejsou naplněna, může dojít ke zklamání. Vedoucí zaměstnanci by proto měli aktivně řídit a vyjasňovat vzájemná očekávání, aby byla spolupráce efektivní a přínosná. (Šikýř, 2016).

3.6 Péče o zaměstnance

Podle Koubka (2011) malé a střední firmy čelí určitým omezením, pokud jde o finanční a materiální zdroje, oproti velkým podnikům. Na druhou stranu jejich obrovskou výhodou je schopnost přizpůsobit péči o zaměstnance individuálně, podle aktuálních potřeb. Díky menšímu počtu pracovníků mají navíc příležitost navazovat blízké přátelské vztahy, které se mohou rozvíjet i mimo pracoviště, například během společných aktivit ve volném čase.

Péče o zaměstnance znamená starost zaměstnavatele o jejich pracovní podmínky, aby mohli efektivně plnit své úkoly a dosahovat požadovaných výsledků. Cílem je zajistit vhodné podmínky, které pozitivně ovlivní zdraví, motivaci, výkon a spokojenost zaměstnanců. (Šikýř, 2016) Péče o zaměstnance přispívá k vytvoření příznivého a podporujícího pracovního prostředí (Koubek, 2011). Dobré pracovní prostředí zároveň pomáhá stabilizovat tým, posílit jeho loajalitu a zlepšit pověst firmy (Šikýř, 2016).

Péče o zaměstnance se dělí na:

- **Povinnou péči**, která je dána zákonem a zahrnuje například bezpečné pracovní podmínky, odborný rozvoj, zajištění stravování či ochranu pro zranitelné skupiny zaměstnanců (například těhotné ženy nebo mladistvé).
- **Dobrovolnou péči**, která vyplývá z personální strategie firmy, jako jsou zaměstnanecké výhody, různé služby nebo programy pro rozvoj pracovníků. (Šikýř, 2016)

Zákonná péče vyplývá ze zákoníku práce (§ 224 až 247) a zahrnuje podle Šikýře (2016) například:

- **Pracovní podmínky** - zajištění bezpečného prostředí, které umožní zaměstnancům vykonávat svou práci bez ohrožení zdraví.
- **Odborný rozvoj** - školení, zaučení, odborná praxe a další možnosti pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
- **Stravování** - zabezpečení podmínek pro to, aby zaměstnanci měli přístup k jídlu během přestávek, a to pro všechny směny.
- **Speciální podmínky pro vybrané skupiny** - zvýšená ochrana pro osoby se zdravotním postižením, mladistvé nebo těhotné zaměstnankyně. (Šikýř, 2016)

Tyto opatření pomáhají zaměstnancům nejen pracovat bezpečně a efektivně, ale také zlepšují jejich celkovou spokojenost na pracovišti (Šikýř, 2016).

Podle Koubka (2016) a Šikýře (2016) je péče o zaměstnance založena na principech motivace a zaměřuje se na důležité oblasti, jako jsou:

- pracovní doba a odpočinek,
- kvalita pracovního prostředí,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci a
- mezilidské vztahy na pracovišti (Šikýř, 2016).

4 PERSONÁLNÍ AUDIT

Personální audit slouží jako nástroj pro objektivní posouzení procesů a zdrojů souvisejících s řízením lidí v organizaci. Tato kapitola se zaměřuje na význam personálního auditu pro zlepšení efektivity a sladění potřeb firmy s jejími cíli.

Personální audit je komplexní hodnocení HR (Human Resources) strategií, struktury, systémů, stylů a dovedností společnosti a pomáhá identifikovat budoucí potřeby a poskytuje podklady pro strategické plánování a zlepšování HRD (Human Resources Development) praktik (Rao, 2024). Personální audit není jen o hodnocení stávající situace, jako jsou schopnosti a pracovní výkon zaměstnanců. Jeho hlavním přínosem je, že dokáže pomoci zaměstnancům rozvíjet jejich dovednosti a potenciál tak, aby to bylo v souladu s cíli a potřebami firmy. (Barták, 2023)

Podle Bartáka (2023) personální audit:

- slouží jako efektivní prostředek ke zlepšení pracovního prostředí a posílení celkové funkčnosti firmy,
- poskytuje objektivní hodnocení lidského potenciálu ve firmě, včetně posouzení způsobilostí zaměstnanců ve vztahu k požadavkům na jejich pozice, analýzy jejich motivace a míry sdílení firemních cílů, návrhů pro efektivnější rozvoj zaměstnanců a optimalizaci využití jejich dovedností, znalostí a zkušeností,
- provádí analýzu personální organizační struktury, zaměřuje se na to, jak ovlivňuje zlepšování výkonu zaměstnanců a jak přispívá k připravenosti firmy na dosažení jejích strategických cílů a
- soustředí se na rozpoznání a využití potenciálu zaměstnanců ve prospěch firmy. Pomáhá rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti, posiluje jejich přístup orientovaný na podporu firmy a její strategie. Tím vytváří základy pro rozvoj klíčové konkurenční výhody, kterou představuje hodnota ukrytá v lidech. Výstupy z personálního auditu slouží jako nepostradatelný základ pro neustálé zlepšování a růst firmy.

Personální audit sleduje a hodnotí klíčové oblasti, jako jsou interní procesy, rozdělení úkolů, struktura organizace, efektivita delegování práce, kvalita komunikace mezi zaměstnanci a využití časových kapacit. Úspěch tohoto procesu však závisí na jasně stanoveném zadání. Je důležité si předem definovat, jaké konkrétní otázky má audit

zodpovědět, aby přinesl očekávané výsledky a mohl cíleně navrhnout doporučení na zlepšení. (Macková, 2025)

Cílem personálního auditu je nejen zodpovědět klíčové otázky a poskytnout přehled o aktuálním stavu firmy, ale především navrhnout konkrétní kroky a řešení k nápravě nebo zlepšení zjištěných problémů. (Macková, 2025)

Personální audit se může zaměřovat na následující oblasti:

- **Nábor a výběr zaměstnanců** - hodnocení metod a postupů při hledání a přijímání nových pracovníků, včetně inzerce pracovních pozic, pohovorů, testů a dalších výběrových procesů.
- **Komunikace a pracovní vztahy** - hodnocení interní komunikace a vztahů na pracovišti, a to jak mezi zaměstnanci samotnými, tak i mezi zaměstnanci a vedením. Cílem je zjistit úroveň spolupráce, kvalitu komunikace a dostupnost informací.
- **Hodnocení výkonu** - posouzení způsobů hodnocení zaměstnanců, zahrnující kritéria, pravidelnost hodnocení, zpětnou vazbu a navazující opatření ke zlepšení výkonu.
- **Odměňování a benefity** - přezkoumání systémů odměňování, včetně platů, bonusů a zaměstnaneckých výhod. Zjišťuje se, zda je odměňování spravedlivé, motivační a konkurenceschopné v porovnání s trhem.
- **Školení a rozvoj** - analýza vzdělávacích programů s ohledem na jejich přínos k profesnímu růstu zaměstnanců a podporu firemních cílů. Zahrnuje i zjištění, zda školení odpovídá aktuálním potřebám organizace.
- **Pracovní prostředí a bezpečnost** - posouzení pracovních podmínek, včetně ergonomie, bezpečnostních opatření a prevence pracovních úrazů. Sledují se i možnosti zlepšení fyzického a psychického pracovního prostředí.
- **Spokojenost zaměstnanců** - shromažďování zpětné vazby od zaměstnanců, analýza jejich spokojenosti s pracovními podmínkami, vedením a personálními postupy firmy.
- **Soulad s legislativou** - ověření, zda firma dodržuje všechny právní předpisy a normy v oblasti pracovního práva, ochrany osobních údajů či zajištění rovných příležitostí. (CeMS, © 2017 - 2025)

4.1 Metody personálního auditu

Při provádění personálního auditu se využívají různé metody a nástroje pro co nejobjektivnější posouzení procesů a zásad v oblasti lidských zdrojů. Mezi hlavní techniky patří:

- **analýza dokumentace** zahrnuje přezkum interních materiálů, jako jsou pracovní smlouvy, popisy pracovních pozic nebo pravidla, aby se zajistil jejich aktuální stav a právní soulad,
- **dotazníky a ankety**, které poskytují možnost sběru názorů a postojů zaměstnanců k různým oblastem řízení,
- **individuální rozhovory a skupinové diskuze**, které prohlubují vhled do konkrétních problémů a umožňují získat podrobnější zpětnou vazbu,
- **hodnocení pomocí klíčových ukazatelů (KPI)**, které sledují data jako fluktuace, spokojenost zaměstnanců nebo produktivita, což umožňuje efektivní měření výsledků a
- **srovnání s ostatními firmami (benchmarking)**, který pomáhá zhodnotit, jak si organizace vede ve srovnání s konkurencí, a identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení (CeMS, © 2017 - 2025).

Podle Raa (2024) má každá metoda své využití. Dotazníky jsou užitečné pro manažery, i když je možné vytvořit i verze pro ostatní zaměstnance. Kvůli jazykovým a vzdělávacím omezením ale nejsou vždy vhodné. v takových případech mohou být rozhovory lepší alternativou, protože umožňují respondentům lépe se vyjádřit. Pozorování je zase vhodné pro hodnocení pracovního prostředí nebo kvality pracovního života. Analýza dostupných dat a reportů může poskytnout cenné informace o HRD praxi a potřebách. (Rao, 2024)

Typické otázky, které personální audit řeší:

- Jaká je celková pracovní atmosféra ve firmě? Cítí se zaměstnanci spokojeni a motivovaní?
- Mají zaměstnanci příliš mnoho práce, nebo naopak nemají dostatek úkolů?
- Jsou ve firmě připravené krizové plány? Lze snadno zajistit zastupitelnost zaměstnanců a efektivní předání práce v případě jejich nepřítomnosti?

- Jsou firemní procesy nastavené efektivně? Vykánávají se pouze potřebné činnosti, nebo se zbytečně plýtvá časem a zdroji?
- Má firma jasnou strategii pro rozvoj zaměstnanců? Dokáže efektivně využívat jejich potenciál?
- Probíhá komunikace mezi vedením a zaměstnanci otevřeně a obousměrně?
- Jsou zaměstnanci dostatečně obeznámeni se strategickými cíli a hodnotami, na kterých firma staví? (Macková, 2025)

Podle Matoškové (2025) by měl personální audit odpovědět na následující otázky:

- Jak si organizace vede v oblasti řízení lidských zdrojů?
- Jaké jsou její silné a slabé stránky v této oblasti?
- Má vedení přístup k relevantním a spolehlivým informacím?
- Jaké kroky by měla organizace podniknout, aby lépe využila a rozvíjela svůj lidský potenciál?

Macková (2025) pak přidává další otázky, které personální audit může objasnit:

- Jaká je atmosféra ve firmě? Jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni?
- Existuje připravený plán pro případ krizových situací? Je zajištěná zastupitelnost zaměstnanců?
- Nejsou zaměstnanci přetížení nebo naopak nedostatečně vytížení?

Firmy se často obrací na personální auditory v době personální krize, poklesu zisků nebo problémů s efektivitou. Nicméně i úspěšné a rostoucí firmy mohou z auditu profitovat – například v okamžiku, kdy potřebují strategickou oporu pro další rozvoj. Personální audit je také vhodný v období stability, kdy může pomoci připravit se na neočekávané krizové situace a zajistit dlouhodobý úspěch. (Macková, 2025)

Hlavním cílem je zkoordinovat HR funkci s obchodními cíli, proto jsou pro úspěch auditu klíčové dvě věci: správná implementace a podpora vedení. Pokud nejsou tyto prvky správně sladěné, může být HRD neefektivní. Klíčové prvky auditu zahrnují:

- **HRD strategie** - globalizace přinesla nové obchodní výzvy, které ovlivňují HR strategie, například zaměření na zákaznickou spokojenost, kvalitu, náklady a restrukturalizaci. HRD audit musí být sladěn s firemními strategiemi, jinak se HRD soustředí jen na rutinní činnosti bez dlouhodobé konkurenční výhody. Podle Raových závěrů (2024) osmi strategickými proměnnými pro konkurenční diferenciaci jsou řízení rizik, globální pozicování, využití informací, správa různorodé pracovní síly, přizpůsobivost změnám, firemní odpovědnost, přeshraniční spolupráce a zjednodušení procesů. (Rao, 2024)
- **kulturu a hodnoty** - kultura organizace má velký vliv na její úspěch, a proto je důležité ji budovat. Vrcholový management a další klíčové osoby vytvářejí kulturu prostřednictvím svých rolí a stylů práce. Styly jsou hodnoceny samostatně, zatímco kultura organizace je zde hodnocena podle různých dalších parametrů. HRD audit zahrnuje rozhovory, dotazníky a pozorování. Konzultanti na základě těchto informací navrhnou způsoby, jak zlepšit HRD styl a přizpůsobit ho HR filozofii a výsledkům. Vhodná HRD kultura zahrnuje HRD hodnoty a posiluje rozvojové styly manažerů. (Rao, 2024)
- **strukturu HRD funkce** - Rao (2024) identifikoval 12 klíčových znaků efektivních HR oddělení: komplexní školení, jasné definované role, důvěryhodná interakce s představenstvem, srovnanou strukturu, integrovaná HR řešení, odpovědné liniové manažery, efektivní řízení dodavatelů, kulturní vzory, měřený dopad, zaměření na externí zainteresované strany, srovnanou HR strategii a srovnané HR iniciativy. Struktura HRD zahrnuje úkoly, role, procesy a kompetence a slouží jako nástroj k dosažení obchodních cílů. HRD audit se zaměřuje na analýzu aktuálního stavu, identifikaci silných a slabých stránek, nákladovou efektivnost a sladění HR struktury s firemními strategiemi. (Rao, 2024)
- **HRD systémy** - jsou uspořádané postupy, které umožňují, aby věci fungovaly efektivně. Pomáhají při plánování a přinášejí předvídatelnost, disciplínu a bezpečí. Každý systém by měl být řízen normami, hodnotami a pravidly. HRD systémy mají jasné definované vstupy, procesy a výstupy. Jejich cílem je zlepšit schopnosti a angažovanost jednotlivců, týmů i celé organizace. Zároveň se zaměřují na budování kultury, kde se zaměstnanci neustále učí a podávají nejlepší možné výkony.

Mezi běžně používané HRD systémy a subsystémy patří mapování kompetencí, nábor a zařazení zaměstnanců, úvodní školení a integrace, hodnocení výkonu, školení a rozvoj dovedností, koučování a mentoring, posouzení potenciálu a rozvojová centra, zpětná vazba (například 360 stupňů), odměny a uznání, rotace na pracovních pozicích, plánování kariéry a rozvoje a také organizační rozvoj (OD). Každý z těchto subsystémů má své specifické cíle, prvky a postupy. Například školení se často kombinuje s úvodním zaškolením, aby byla zajištěna efektivita a správné využití. Tyto subsystémy spolupracují, aby podpořily celkový cíl – rozvoj zaměstnanců a organizace jako celku. (Rao, 2024)

- **kompetence a dovednosti** - kompetentní a angažovaní zaměstnanci vytvářejí kvalitní produkty a služby, což vede ke spokojeným a loajálním zákazníkům. HRD (rozvoj lidských zdrojů) spočívá ve třech klíčových oblastech: rozvoj kompetencí, posilování angažovanosti a budování organizační kultury. Právě organizační kultura a hodnoty poskytují prostředí, ve kterém se kompetentní zaměstnanci mohou naplno uplatnit. Oddělení HRD hraje zásadní roli v navrhování a zavádění systémů, které zajišťují trvalý rozvoj těchto tří oblastí. k tomu je zapotřebí nejen schopných HR pracovníků, ale také podpory ze strany vedení a přístupu orientovaného na učení. Pokud chybí podpora od vrcholového managementu nebo zaměstnanci nemají ochotu učit se, může to ztížit snahu HRD dosáhnout pozitivních výsledků. (Rao, 2024)

4.2 Fáze personálního auditu

Fáze personálního auditu poskytují strukturovaný postup, který pomáhá organizacím analyzovat jejich procesy, identifikovat slabá místa a navrhnout účinná řešení pro zlepšení efektivity a pracovního prostředí.

Následující fáze identifikovala Macková (2025):

1. **Oznámení** - zaměstnanci nebo členové týmu jsou informováni o plánovaném auditu. Je představen jeho účel, průběh, očekávané výstupy a další kroky, které na audit naváží.
2. **Příprava** - připravují se otázky pro kvalitativní výzkum nebo se tvoří šablony pro sběr kvantitativních dat, například časových snímků pracovního dne.

3. **Zpracování dat** - shromážděná data se roztrídí do kategorií, například SWOT analýzy, která zahrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Další informace mohou být tříděny podle specifických témat, jako je motivace. Pro lepší přehlednost lze využít vizuální označení, například barvy.
4. **Interpretace dat** - veškeré poznatky jsou analyzovány na základě získaných údajů, přičemž se přísně vychází z dostupných faktů, nikoliv domněnek.
5. **Návrh opatření** - na základě výsledků auditu je navržen plán, který by měl obsahovat:
 - a) **Co** je třeba změnit,
 - b) **proč** jsou změny nezbytné,
 - c) **jaké zdroje** jsou potřeba (procesy, nástroje, capacity),
 - d) **kdo** bude za změny odpovědný a
 - e) **kdy** by měly být realizovány. (Macková, 2025)

Příprava personálního auditu zahrnuje několik klíčových kroků:

1. **Získání podpory vedení:** Podpora vedení je nezbytná nejen pro samotný audit, ale i pro následnou realizaci navrhovaných změn. Vedení by mělo být otevřené vůči zjištěním auditu, včetně nepříjemných závěrů.
2. **Stanovení jasného zadání:** Je důležité definovat cíle a otázky auditu – například, jaká je nálada ve firmě, zda jsou procesy efektivní, nebo jak je nastavena zastupitelnost.
3. **Výběr zapojených osob:** Do auditu by měli být zahrnuti nejen vedoucí pracovníci, ale také klíčoví zaměstnanci a vlastníci procesů. Externí auditor může přinést nestranný pohled na problémy.
4. **Shromáždění vstupních dat:** Je nutné sesbírat důležité informace, jako jsou interní směrnice, organizační struktura, popisy procesů či reporty. Přehled používaných aplikací může odhalit zbytečně složité pracovní postupy.
5. **Zajištění zdrojů:** Posouzení kapacit je důležité – pokud interní odborníci nestačí, je vhodné zapojit externí auditory. Ti mohou nabídnout nezávislý pohled a praktická řešení. (PKF APOGEO, 2024)

Efektivní příprava a pravidelná realizace auditu pomáhá firmě rychleji identifikovat a řešit nedostatky. Díky tomu může zlepšit své procesy a zároveň posílit celkový výkon organizace. (PKF APOGEO, 2024)

Závěry auditu jsou shrnuty do přehledné zprávy, která zahrnuje zjištění, problematické oblasti i doporučení pro další postupy. Tato zpráva slouží jako návod pro zavedení změn, jež mohou zvýšit efektivitu a přispět k rozvoji lidských zdrojů ve firmě. (CeMS, © 2017 - 2025)

Závěrečná zpráva z personálního auditu je klíčovým dokumentem, který shrnuje provedené kroky, dosažené výsledky a doporučení pro budoucí řízení lidských zdrojů (PKF APOGEO, 2024). Tato zpráva by měla být prezentována vedení firmy a sloužit jako podklad pro strategická rozhodnutí.

Obsah zprávy obvykle zahrnuje:

- **Identifikaci rizik:** Popis odhalených rizik a jejich možný dopad na fungování firmy.
- **Návrh akčního plánu,** který obsahuje:
 - o Konkrétní opatření a kroky potřebné k eliminaci rizik,
 - o časový harmonogram,
 - o odpovědné osoby.
- **Monitoring opatření:** Určení periodicity kontrol a metod hodnocení účinnosti.
- **Návrh revizního procesu:** Způsob hodnocení přijatých opatření a přístup k jejich úpravám při výskytu nových problémů nebo výzev. (PKF APOGEO, 2024)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V dnešní době, kdy se podnikatelské prostředí dynamicky mění, je klíčové, aby firmy efektivně řídily své lidské zdroje a přizpůsobovaly se novým výzvám a trendům. Personální audit se v této souvislosti stává zásadním nástrojem, který umožňuje analyzovat stávající procesy řízení lidských zdrojů, identifikovat jejich silné a slabé stránky a navrhnout opatření vedoucí k jejich optimalizaci. Tento přístup přispívá nejen ke zlepšení vnitřních procesů organizace, ale také k její schopnosti reagovat na měnící se požadavky trhu.

Rostoucí tlak na efektivitu a výkonnost firem zdůrazňuje potřebu systematického přístupu k řízení zaměstnanců. Personální audit v této souvislosti poskytuje cenné informace pro strategické rozhodování a umožňuje firmám lépe sladit své personální politiky s celkovými cíli. Aby byly firmy úspěšné, je nezbytné, aby jejich zaměstnanci měli odpovídající kompetence a aby procesy v oblasti lidských zdrojů podporovaly jejich rozvoj a motivaci. Klíčové kompetence, jako je schopnost spolupracovat, efektivní komunikace, analytické myšlení nebo orientace na výsledky, jsou základem úspěšného fungování každé organizace.

Praktická část diplomové práce vychází z teoretických poznatků o řízení lidských zdrojů a jejich auditu. Zaměřuje se na realizaci konkrétního personálního auditu ve vybrané společnosti s cílem identifikovat problémy a navrhnout opatření ke zlepšení. Pro tento účel byly použity různé metody sběru dat, jako například dotazníkové šetření, rozhovory s klíčovými zaměstnanci a analýza dokumentů společnosti. Výsledky auditu poskytují základ pro návrh efektivních změn, které pomohou firmě zlepšit své procesy a zvýšit výkonnost celého týmu.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V této kapitole je představena společnost, ve které byla diplomová práce zpracována.

Firma se specializuje na výrobu produktů z přírodních materiálů. Svou činnost zahájila v roce 2009 jako stánek na trzích v okolí Zlína, přičemž zpočátku nabízela pouze výrobky z vlny. Postupně rozšířila své portfolio o produkty z bavlny, dřeva a dalších přírodních materiálů, zejména z kategorií oblečení, obuvi a lůžkovin. v roce 2011 firma vstoupila do online prostředí, což umožnilo distribuci jejích výrobků po celé České republice. v roce 2013 otevřela první kamennou prodejnu ve Zlíně. Firma si získala uznání díky ocenění E-shop roku na Heurece a umístila se v soutěži Deloitte Technology Fast 50 CE jako jedna z nejrychleji rostoucích technologických společností v regionu. (Interní zdroj, © 2025)

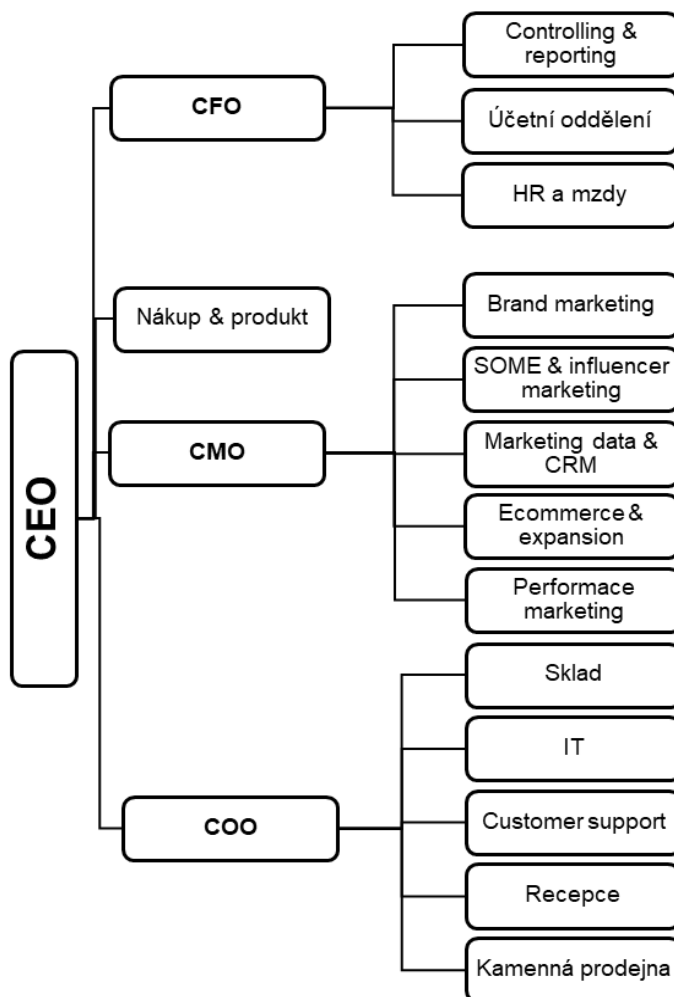
Firma je založena na principech péče o přírodu, což se odráží v použití obnovitelných materiálů, etické a udržitelné módy, šetření přírodních zdrojů a lokální výrobě. Produkty jsou baleny do ekologických obalů, například papírových krabic z druhé ruky nebo obálek ze 100 % recyklovaného plastového odpadu. (Interní zdroj, © 2025) Zároveň se firma aktivně účastní neziskového projektu Kam s ním? organizace Uklid'me Česko, který poskytuje informace o místech, kde lze legálně odevzdat nepotřebné věci. v rámci projektu společnost zřídila sběrné místo na kartonové krabice, které následně používá k balení objednávek či skladování zboží (Janoušek, 2024).

Firma drží několik prestižních certifikátů, které potvrzují kvalitu a udržitelnost jejich produktů:

- **WoolMark:** Zajišťuje kvalitu vlněných výrobků, přízí a tkanin, včetně produktů pro péči o vlnu a technologií jejího zpracování (Woolmark Certification, © 2025).
- **OEKO-TEX:** Certifikát garantuje, že textilie neobsahují škodlivé látky, alergenů, pesticidů ani těžké kovy a že při jejich výrobě nebyly použity chemikálie škodlivé pro životní prostředí (OEKO-TEX® STANDARD 100: the original safety standard, © 2025).
- **Global Organic Textile Standard (GOTS):** Tento certifikát sleduje celý dodavatelský řetězec organických textilních vláken od pěstování až po konečný produkt (Certification, © 2024).

6.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti (Obrázek 1) byla upravena v roce 2024 a tato společnost je řízena na základě jasně definovaného hierarchického systému. Na vrcholu se nachází CEO, tedy výkonný ředitel, který má pod sebou tři hlavní manažery: finančního ředitele (CFO), marketingového ředitele (CMO) a provozního ředitele (COO). Finanční ředitel je odpovědný za veškeré finance, lidské zdroje, právní záležitosti a zajišťuje, že firma dodržuje předpisy. Jeho působnost zahrnuje kontrolu a reportování, účetnictví a mzdy. Marketingový ředitel zodpovídá za obchodní oddělení, tvorbu značky, sociální média, marketingová data, e-commerce a výkonnostní marketing, a také za nákup. Provozní ředitel dohlíží na veškeré provozní záležitosti, jako je správa skladu, zákaznická podpora, IT oddělení, recepce a prodejnu ve Zlíně. Tato struktura nejenže jasně definuje role a odpovědnosti, ale také usnadňuje efektivní řízení a spolupráci mezi jednotlivými odděleními. Kompletní organizační struktura je uvedena v Příloze P I. (Interní zdroj, © 2025)



Obrázek 1 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

Personální činnosti ve firmě zajišťuje vedoucí oddělení, přičemž zpracování mezd je svěřeno externímu zaměstnanci. Vedoucí se zaměřuje na základní personální agendu, jako je příprava pracovních smluv, dohod o provedení práce, dokumentace při odchodu zaměstnance nebo prodloužení pracovního poměru. Funkce personalisty má omezené pravomoci a většinou zahrnuje pouze evidenci těchto činností. Řízení lidských zdrojů, jako například analýza využívání pracovníků, fluktuace či absence, ve firmě není nijak sledováno ani analyzováno. Tyto oblasti zatím ve struktuře firmy chybí.

6.2 Analýza zaměstnanecké struktury

Analýza zaměstnanecké struktury je zásadním krokem pro hodnocení efektivitu řízení lidských zdrojů. Údaje poskytnuté firmou přes e-mailovou komunikaci s vedoucí personálního oddělení nebyly dostatečně přehledné, a proto bylo nutné je zpracovat do srozumitelné podoby, která umožní kvalitní interpretaci a podklad pro rozhodování. Tato data také firma neměla ve své databázi a musela být vyžádána od externího pracovníka, který pro firmu zpracovává mzdovou část.

Tabulka 3 Evidenční přepočtený průměrný počet HPP zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování)

Rok	HPP		
	Muži	Ženy	Celkem
2025	14	35	49
2024	27	50	77
2023	19	34	53
2022	17	45	62
2021	10	25	35
2020	5	12	17

Pozn. Data jsou uvedena k aktuálnímu stavu zaměstnanců ve společnosti, tj. k 28. 2. 2025.

Tabulka 3 ukazuje počet zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr (HPP) v letech 2020 až 2025. z ní vyplývá, že celkový počet zaměstnanců postupně kolísá, přičemž nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2024 s celkovým počtem 77 zaměstnanců. Naopak nejnižšího počtu dosáhl v roce 2020, kdy bylo zaměstnáno pouze 17 pracovníků. z hlediska zastoupení pohlaví lze pozorovat, že ženy obecně převládají nad muži ve všech letech. Například v roce 2025 pracuje 35 žen oproti 16 mužům, zatímco v roce 2024 bylo zaměstnáno 50 žen a 27

mužů. Přestože počet zaměstnaných mužů se pohybuje v nižších hodnotách, v některých letech došlo k jejich nárůstu, například v roce 2024 ve srovnání s rokem 2023.

Tabulka 4 Evidenční počet DPP/DPČ zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování)

Rok	DPP/DPČ		
	Muži	Ženy	Celkem
2025	4	13	17
2024	17	46	63
2023	47	117	164
2022	26	87	113
2021	0	0	0
2020	0	0	0

Pozn. Data jsou uvedena k aktuálnímu stavu zaměstnanců ve společnosti, tj. k 28. 2. 2025.

Tabulka 4 uvádí počet zaměstnanců pracujících na dohody o provedení práce (DPP) nebo dohody o pracovní činnosti (DPČ) v letech 2020 až 2025. z této tabulky je patrné, že celkový počet těchto zaměstnanců významně kolísá, přičemž vrcholu dosáhl v roce 2023 s celkovým počtem 164 zaměstnanců. Naopak v letech 2020 a 2021 nebyli na DPP ani DPČ zaměstnání žádní pracovníci. Pokud jde o zastoupení pohlaví, ženy ve všech letech výrazně převládaly nad muži. Například v roce 2023 bylo zaměstnáno 117 žen oproti 47 mužům, zatímco v roce 2024 činil poměr 46 žen k 17 mužům. v roce 2025, kdy je celkový počet zaměstnanců na DPP/DPČ relativně nízký, činí počet žen 14 oproti 6 mužům.

Společnost pravidelně nabírá nové zaměstnance, aby zvládla sezónní nárůst poptávky po svých produktech. Během období, jako jsou letní prázdniny nebo zimní sezóna, dochází k výraznému zvýšení počtu objednávek, což vytváří potřebu posílit tým o brigádníky nebo pracovníky na částečný úvazek. Tito zaměstnanci pomáhají zajistit, že zákazníci dostanou své objednávky co nejrychleji. Navíc hledá nové členy týmu kvůli rozšiřování svých služeb, zvyšování kapacit nebo zavádění nových směnových režimů, například odpoledních nebo víkendových, aby byla ještě flexibilnější a lépe reagovala na přání zákazníků.

Tabulka 5 Počet zaměstnanců na jednotlivých odděleních (vlastní zpracování)

Oddělení	Muži		Ženy		Součet
	HPP	DPP/DPČ	HPP	DPP/DPČ	
CC	2	0	3	1	6
FIN	1	0	4	0	5
IT	3	0	3	0	6
LOG	4	3	13	4	24
MKT	1	0	5	4	10
OBCH	2	0	3	1	6
PRO	1	0	0	0	1
PRODUKT	0	1	0	0	1
HR	0	0	1	0	1
PROZLIN	0	0	3	3	6
					66

Pozn. Data jsou uvedena k aktuálnímu stavu zaměstnanců ve společnosti, tj. k 28. 2. 2025.

Tabulka 5 poskytuje přehled zaměstnanců rozdělených podle pohlaví, oddělení a typu smlouvy. Oddělení logistiky má největší počet zaměstnanců (24), což naznačuje jeho klíčovou roli v rámci organizace. Některá oddělení, jako například HR, provozu nebo produktu, mají velmi malé počty zaměstnanců, což pravděpodobně odráží jejich specifické zaměření. z hlediska pohlaví lze pozorovat relativně vyvážené zastoupení mužů a žen například v odděleních IT nebo callcentra, zatímco například oddělení finance má výraznou převahu žen. Dohody o provedení práce či pracovní činnosti (DPP/DPČ) jsou využívány pouze omezeně, přičemž oddělení logistik a marketingu využívají tento typ smlouvy nejvíce. Celkově tabulka ukazuje značné rozdíly v personálním složení napříč odděleními.

Tabulka 6 Odpracovaná doba ve společnosti (vlastní zpracování)

Délka	HPP		DPP/DPČ	
	Ženy	Muži	Ženy	Muži
méně jak 1 rok	8	3	5	2
1-3 roky	21	9	8	2
4-5 let	6	0	0	0
6 a více	0	2	0	0
Celkem	35	14	13	4

Pozn. Data jsou uvedena k aktuálnímu stavu zaměstnanců ve společnosti, tj. k 28. 2. 2025.

Tabulka 6 zachycuje rozdělení zaměstnanců podle délky trvání pracovního poměru. Nejvíce zaměstnanců má pracovní vztah v délce 1–3 roky, zatímco na delší dobu, tedy 6 a více let, zůstává jen minimum lidí. Mnoho zaměstnanců má pracovní poměr kratší než rok, což může naznačovat vyšší fluktuaci nebo nově najaté pracovníky. Ženy převažují ve všech kategoriích, což může odrážet obecné složení zaměstnanců v organizaci. Celkem je více zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (HPP) než na dohody (DPP/DPČ).

Tabulka 7 Věkové rozdělení zaměstnanců (vlastní zpracování)

Věk	HPP		Dohody		Celkem
	Muž	Žena	Muž	Žena	
18-25	1	3	3	8	15
26-35	6	19	2	2	29
36-45	3	11	0	3	17
46-55	1	1	0	1	3
56 a více	0	0	1	1	2
celkem	11	34	6	15	66

Pozn. Data jsou uvedena k aktuálnímu stavu zaměstnanců ve společnosti, tj. k 28. 2. 2025.

Data v Tabulce 7 ukazují, že ženy tvoří většinu ve všech sledovaných věkových kategoriích. Nejpočetnější skupinou byli jednotlivci ve věku 26–35 let, zatímco nejmenší zastoupení měla kategorie 56 a více let. Celkově data ukazují výrazné rozdíly v zastoupení mužů a žen, přičemž ženy převládají ve všech kategoriích.

Tabulka 8 Průměrný zisk na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)

Rok	Tržby v mil. Kč.	HPP	Průměrný počet mil. Kč na zaměstnance
2020	96	17	5,65
2021	187	35	5,34
2022	274	62	4,42
2023	322	53	6,08

Pozn. Data jsou uvedena k aktuálnímu stavu zaměstnanců ve společnosti, tj. k 28. 2. 2025.

Tabulka 8 ukazuje průměrný zisk na jednoho zaměstnance v jednotlivých letech. v roce 2020 byl zisk na zaměstnance nejvyšší (5,65 milionů Kč) při nízkém počtu zaměstnanců. v následujících dvou letech zisk na zaměstnance postupně klesal, přestože tržby rostly, což naznačuje, že růst počtu zaměstnanců ovlivnil efektivitu. v roce 2023 se zisk na zaměstnance opět zvýšil na 6,08 milionů Kč, ačkoli počet zaměstnanců poklesl, což může odrážet zlepšení produktivity nebo vyšší tržby na zaměstnance.

Tabulka 9 Náklady na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)

Rok	HPP	Náklady na jednoho zaměstnance v Kč
2020	17	6 486
2021	35	14 476
2022	62	30 226
2023	53	36 428

Pozn. Data jsou uvedena k aktuálnímu stavu zaměstnanců ve společnosti, tj. k 28. 2. 2025.

Tabulka 9 ukazuje vývoj nákladů na jednoho zaměstnance v jednotlivých letech. v roce 2020 byly náklady nejnižší (6 486 Kč) při malém počtu zaměstnanců. Postupně s rostoucím počtem zaměstnanců se náklady výrazně zvyšovaly, což lze pozorovat zejména v letech 2021 a 2022, kdy náklady vzrostly na 14 476 Kč a následně až na 30 226 Kč na jednoho zaměstnance. v roce 2023 náklady dosáhly nejvyšší hodnoty (36 428 Kč) i přes mírný pokles počtu zaměstnanců, což může signalizovat zvýšení platů nebo vyšší nároky na pracovní sílu. Celkově data ukazují stoupající trend v nákladech na zaměstnance, což může být důsledkem změn ve struktuře pracovních pozic nebo investic do lidských zdrojů.

Tabulka 10 Náklady na marketing (vlastní zpracování)

Rok	Náklady na marketing v Kč
2020	12 999
2021	27 022
2022	44 249
2023	59 259

Pozn. Data jsou uvedena k aktuálnímu stavu zaměstnanců ve společnosti, tj. k 28. 2. 2025.

Tabulka 10 zachycuje vývoj nákladů na marketing v jednotlivých letech. v roce 2020 byly náklady na marketing nejnižší (12 999 Kč), ale každý následující rok docházelo k jejich výraznému růstu. v roce 2021 se náklady více než zdvojnásobily na 27 022 Kč, následně v roce 2022 dosáhly 44 249 Kč a v roce 2023 dosáhly své dosud nejvyšší hodnoty, 59 259 Kč. Tento rostoucí trend může naznačovat zvyšující se investice do marketingových aktivit, což je spojeno s expanzí firmy nebo snahou o větší propagaci v rámci e-shopu.

6.3 Personální ukazatele a jejich hodnocení

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) jsou důležité pro sledování úspěchu a efektivity v oblasti lidských zdrojů. Aktuálně ale nejsou ve firmě sledovány zásadní údaje, jako je nemocnost, fluktuace zaměstnanců nebo důvody jejich odchodů. (Interní zdroj, © 2025)

Fluktuace se konkrétně zaměřuje na to, kolik zaměstnanců firmu opustí – ať už z vlastní vůle, nebo z jiných důvodů. Tento ukazatel může firmám hodně napovědět o tom, jak si stojí: jaká je firemní kultura, zda jsou zaměstnanci spokojeni s odměnami, nebo jaká je pozice firmy na pracovním trhu. Pokud je fluktuace vysoká, znamená to, že by společnost mohla zlepšit svou kulturu, nabídnout lepší platové podmínky nebo přidat více benefitů. (Interní zdroj, © 2025)

Tabulka 11 Fluktuace zaměstnanců 2023-2025 (vlastní zpracování)

Rok	Celkový průměrný počet zaměstnanců	Celkový počet odcházejících zaměstnanců	Celková fluktuace (%)
2022	175	33	18,86
2023	217	165	76,04
2024	140	73	52,14

Tabulka 11 ukazuje vývoj zaměstnanců a fluktuace mezi lety 2022, 2023 a 2024, a je doplněna textovou analýzou kontextu, který vysvětluje možné příčiny a dopady změn. v roce 2022 byl průměrný počet zaměstnanců 175, počet odcházejících zaměstnanců 33 a fluktuace dosáhla nejnižší hodnoty 18,86 %. Společnost i přes makroekonomické výzvy, jako byla energetická krize a inflace, díky úspěšné expanzi a optimalizaci procesů zajistila stabilitu. Následující rok 2023 přinesl dramatické změny – průměrný počet zaměstnanců vzrostl na 217, avšak počet odcházejících zaměstnanců se vyšplhal na 165, což vedlo k fluktuaci 76,04 %. Tento nárůst mohl být způsoben tlakem na zaměstnance v náročných podmínkách vyvolaných vysokými cenami vstupů, inflací a konfliktem na Ukrajině. Přesto společnost meziročně zvýšila tržby o více než 17 % a rozšířila své působení na nové trhy, jako je Rakousko, Nizozemsko a Francie. Rok 2024 přinesl pokles průměrného počtu zaměstnanců na 140 a snížení počtu odcházejících na 73, což vedlo ke snížení fluktuace na 52,14 %. Firma se zaměřila na udržitelný růst, optimalizaci procesů, rozvoj privátních značek a zlepšení zákaznické zkušenosti, což naznačuje strategickou stabilizaci. Fluktuace však zůstává vyšší než v roce 2022, což naznačuje, že výzvy přetrvávají. Celkově je vidět, že společnost, navzdory obtížím, pokračuje v růstu a strategickém rozvoji s dlouhodobým potenciálem.

7 VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V dalších kapitolách diplomové práce je rozpracován audit řízení lidských zdrojů, který se zaměřuje na zhodnocení silných a slabých stránek aktuálního systému. Součástí práce je také analýza výsledků dotazníkového šetření, do kterého se zapojili zaměstnanci. a na závěr je vyhodnocení rozhovorů s vedoucí řízení lidských zdrojů, vedoucí skladu a zaměstnanec skladu. Kapitola vychází z informací poskytnutých během komunikace s vedoucí personálního oddělení, která probíhala jak prostřednictvím e-mailové korespondence, tak při osobním setkání. E-mailová komunikace umožnila získat klíčová data a relevantní podklady pro analýzu, zatímco osobní rozhovory poskytly hlubší vhled do problematiky a umožnily podrobnější diskusi o procesech a přístupech uplatňovaných v oblasti řízení lidských zdrojů.

7.1 Výsledky auditu personálního řízení

Audit řízení lidských zdrojů ve firmě probíhal v na začátku března formou dotazníku, který je uveden v příloze P II. Tento dotazník vychází z knihy Personalistika pro malé a střední firmy od autorů Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) a byl aktualizován podle aktuálních trendů. Vyplnění proběhlo ve společnosti ve spolupráci vedoucí řízení lidských zdrojů, která se ve firmě stará o veškeré personální procesy.

Audit se zaměřil na klíčové aspekty řízení lidských zdrojů, jako jsou strategie a plánování, organizační uspořádání, výběr a nábor zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, řízení výkonu, odměňování, zaměstnanecké vztahy a firemní kultura.

7.1.1 Organizace a plánování lidských zdrojů

Firma má dobře zvládnuté plánování a organizaci lidských zdrojů. Všechny oblasti byly hodnoceny kladně, což ukazuje, že v této oblasti odvádí kvalitní práci. Má jasné definované poslání a vizi, cíle HR odpovídají celkové strategii společnosti a manažeři o nich vědí. HR pravidelně komunikuje jak s vedením, tak se zaměstnanci, což pomáhá udržovat dobré vztahy v týmu. Společnost zaměstnává lidi na plný i částečný úvazek a zároveň myslí na budoucnost díky plánům pro potřeby v oblasti lidských zdrojů. Celkové hodnocení úrovně řízení HR bylo na škále od 1 do 5 označeno číslem 4, což znamená, že firma je na vysoké úrovni, ale ještě má prostor pro další zlepšení, například víc sdílet své cíle.

7.1.2 Struktura organizace s ohledem na řízení lidských zdrojů.

Firma má dobře nastavenou strukturu v oblasti řízení lidských zdrojů. Je jasně určena osoba, která za tuto oblast zodpovídá, a její činnosti i odpovědnosti jsou přesně vymezeny. Tato osoba je navíc považována za člena vrcholového vedení, což ukazuje na význam, který firma řízení lidských zdrojů přikládá. Popisy pracovních míst existují a jsou dobře zpracované – pomáhají efektivně řídit lidské zdroje, nastavovat férové a motivační odměňování a splňovat standardy kvality. Ovšem ne všichni zaměstnanci mají ke svým popisům přístup nebo je znají, a popisy pracovních míst nejsou pravidelně aktualizovány. Stejně tak není plně jasné, zda jsou všichni zaměstnanci dostatečně obeznámeni s požadavky a očekáváními kladenými na vedení v oblasti HR. Celkově však firma dosahuje v oblasti personální agendy velmi vysoké úrovně, což dokládá hodnocení 5 na škále od 1 do 5.

7.1.3 Proces výběru a přijímání nových zaměstnanců:

Proces výběru a přijímání nových zaměstnanců ve firmě má určité silné stránky, ale zároveň i oblasti, kde by se dalo zlepšit. Firma má určenou odpovědnou osobu, která je dostatečně proškolená, a vedoucí oddělení se účastní pohovorů. Také existuje jasný postup pro přijímání nových zaměstnanců, což přispívá k profesionalitě procesu. Na druhé straně však firma nemá tendenci upřednostňovat své stávající zaměstnance pro vyšší pozice a nemá strategii podporující využívání vnitřních lidských zdrojů. Tato strategie ani není vysvětlena všem zaměstnancům. Kromě toho chybí adaptační program pro nové zaměstnance, který by usnadnil jejich začlenění, a firma nesleduje míru odchodů zaměstnanců, což by mohlo být důležité pro dlouhodobé plánování. Celkově byl proces výběru a přijímání zaměstnanců ohodnocen číslem 3 na stupnici od 1 do 5, což znamená, že je funkční, ale má značný prostor pro zlepšení. Firma by mohla posílit strategii využívání interních zdrojů a zaměřit se na lepší péči o nové zaměstnance.

7.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců má firma určité základy, ale celkově dosahuje pouze průměrné úrovně. Má určenou osobu odpovědnou za rozvoj zaměstnanců, podporuje jejich profesní růst prostřednictvím externích školení a vede evidenci o tom, kdo se školení účastní. Školení probíhá ve většině případech podle potřeby a to především pro marketingové oddělení, jelikož se jedná o e-shop, je to srdce této společnosti. To jsou pozitivní kroky, které poskytují alespoň základní strukturu. Na druhé straně však chybí jasně nastavená politika vzdělávání, ustálený systém pro výběr účastníků školení či vyhodnocení

výsledků vzdělávacích programů. Firma také nesleduje, jaké jsou vzdělávací potřeby zaměstnanců v souvislosti s rozvojem firmy ani trendy v této oblasti. Neposkytuje vedoucím pracovníkům semináře na vedení lidí ani nemá vytvořený program rozvoje leadershipu. Celkově bylo hodnocení úrovně vzdělávání zaměstnanců označeno číslem 2 na škále od 1 do 5, což naznačuje velký prostor pro zlepšení. Firma by se měla více zaměřit na vytvoření politiky vzdělávání a důsledné sledování jeho efektivity, aby plně využila potenciál svých zaměstnanců.

7.1.5 Výkon zaměstnanců a jejich hodnocení v práci

Firma aktuálně nemá zavedený systém pro hodnocení zaměstnanců, což je klíčová oblast, která chybí pro zajištění strukturované zpětné vazby a plánování rozvoje. Přesto se pravidelně provádí hodnocení práce zaměstnanců a to především v rámci individuálních rozhovorů, oceňuje se jejich přínos a využívají se výsledky hodnocení například při povyšování nebo plánování dalšího vzdělávání. Zaměstnanci chápou účel hodnocení a firma usiluje o zlepšení svého přístupu k této oblasti. Hodnocení však není systematicky propojeno s odměňováním zaměstnanců nebo zvyšováním kvality vztahů mezi zaměstnanci a vedením. Celkově byl proces hodnocení zaměstnanců hodnocen číslem 3 na škále od 1 do 5, což naznačuje, že i přes určité snahy je zde velký potenciál pro rozvoj, zejména vytvořením a zavedením jasně definovaného systému hodnocení, který by zahrnoval všechny klíčové aspekty. Firma by tímto krokem mohla výrazně zlepšit jak efektivitu svého řízení, tak spokojenost zaměstnanců.

7.1.6 Odměňování – mzda a zaměstnanecké výhody

Firma nemá jasně stanovenou mzdovou politiku, což představuje významnou slabinu, přesto je způsob odměňování zaměstnanců transparentní, navázaný na strategii firmy a zahrnuje formální plán pro zvyšování mezd. i když růst mezd není přímo propojen s produktivitou práce, při odměňování se zohledňuje individuální, týmový a celofiremní výkon, počet odpracovaných let i chování zaměstnanců, což dodává systému komplexnost. Na druhou stranu firma nesleduje fluktuaci zaměstnanců, což jí brání lépe identifikovat problémové oblasti. Celkové hodnocení mzdové politiky bylo označeno číslem 4 z 5, což naznačuje, že systém funguje dobře, ale vytvoření jasné a definované mzdové politiky by mohlo přinést další zlepšení.

Pokud jde o zaměstnanecké výhody, firma sice poskytuje benefity, pravidelně jejich nabídku aktualizuje, sleduje potřeby zaměstnanců a porovnává výhody s konkurencí, ale

chybí jí systém volitelných výhod, například zaměstnanecký účet, který by přinesl větší flexibilitu. Celkové hodnocení této oblasti bylo 2 z 5, což ukazuje na potřebu výrazných zlepšení. Zavedením rozmanitější a přístupnější nabídky benefitů by mohla firma výrazně zvýšit spokojenost zaměstnanců a posílit svou atraktivitu na trhu práce.

7.1.7 Zaměstnanecké vztahy, bezpečnost a rovné příležitosti

Firma má dobře nastavené zaměstnanecké vztahy, což dokládá jasně definovaná politika a přítomnost odpovědné osoby, která se této oblasti věnuje. Zaměstnanci vědí, na koho se mohou obrátit v případě potřeby, a firma zajišťuje přístup k právnímu poradenství i sledování legislativy související s pracovněprávními vztahy. Zároveň sleduje spokojenost zaměstnanců v rámci osobního setkání a eviduje jejich stížnosti, které jsou následně analyzovány. Nicméně etický kodex není vytvořen ani zaveden, výstupní rozhovory se systematicky neprovádějí a stížnosti zaměstnanců nejsou řešeny včas. Celkově je úroveň vztahů mezi zaměstnanci hodnocena číslem 4 z 5, což svědčí o kvalitním přístupu s určitými rezervami.

Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ) je na vynikající úrovni. Firma sleduje bezpečnost, eviduje pracovní úrazy, umožňuje rychlou lékařskou pomoc a má určenou odpovědnou osobu. Top management dostává pravidelné zprávy o bezpečnosti, což zajišťuje dohled i odpovědnost na nejvyšší úrovni. Celkové hodnocení je 5 z 5, což dokládá, že bezpečnost zaměstnanců je prioritou firmy. Pouze absence pravidelných zdravotních prohlídek je slabší stránkou, která by mohla být do budoucna vylepšena. Firma alespoň provádí vstupní prohlídky.

V oblasti rovných pracovních příležitostí firma disponuje jasnou politikou, která je představena všem zaměstnancům. Přesto chybí konkrétní opatření, která by při náboru zajistila nulovou diskriminaci. Celkově byla tato oblast hodnocena číslem 5 z 5, což ukazuje na dobré výsledky, ale firma by měla zvážit zavedení konkrétnějších pravidel při náborovém procesu pro další zlepšení.

7.1.8 Firemní kultura

Firemní kultura a hodnoty ve společnosti jsou na vysoké úrovni. Firma má jasně definované hodnoty, které jsou zaměstnancům známy a které sdílejí a respektují. Manažeři jednají v souladu s těmito hodnotami, což podporuje důvěru a stabilitu uvnitř organizace. Společnost se zaměřuje na zákazníka, podporuje podnikatelské prostředí a má jasná

a srozumitelná personální i provozní pravidla. Styl vedení je přizpůsobován potřebám zaměstnanců, kteří se dokáží dobře adaptovat na změny, a zároveň se klade důraz na budování kvalitních vztahů se zákazníky. Firma má přehled o silných i slabých stránkách konkurence, což jí umožňuje efektivně reagovat na tržní podmínky. Celkové hodnocení firemní kultury dosáhlo 4 z 5, což ukazuje na silnou úroveň s potenciálem pro další rozvoj a zdokonalení v některých oblastech.

7.1.9 Shrnutí výsledků auditu řízení lidských zdrojů

V rámci auditu bylo hodnoceno 8 klíčových oblastí, které jsou vypsány v Tabulce 12. Firma si vede dobře v několika klíčových oblastech, jako je firemní kultura a hodnoty, organizace a plánování lidských zdrojů, struktura organizace a odměňování. Tyto oblasti naznačují, že firma má jasně definované principy, efektivní postupy a silné základy, které podporují její fungování. Zaměstnanci respektují firemní hodnoty, pravidla jsou jasná, vedení se přizpůsobuje potřebám zaměstnanců a také se klade důraz na transparentní odměňování. Zaměstnanecké vztahy a bezpečnost práce jsou na vysoké úrovni, což svědčí o důrazu na pohodu a ochranu zaměstnanců.

Na druhou stranu má firma slabiny v oblasti procesů výběru a přijímání nových zaměstnanců a vzdělávání a rozvoje. Chybí propracovaný systém, který by podpořil profesní růst zaměstnanců a posílil jejich dovednosti. Náborový proces by mohl být lépe strukturován a zaměřen na budoucí potřeby firmy. Právě tyto oblasti by měly být prioritou pro zlepšení, aby firma plně využila svůj potenciál a zajistila dlouhodobou spokojenost zaměstnanců i vyšší konkurenceschopnost.

Tabulka 12 Vyhodnocení auditu řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování)

Oblasti	Hodnoty			
	Max. počet bodů	Nízká	Střední	Vysoká
Organizace a plánování lidských zdrojů	14			13
Struktura organizace s ohledem na řízení lidských zdrojů.	16			13
Proces výběru a přijímání nových zaměstnanců:	16		9	

Oblasti	Hodnoty			
	Max. počet bodů	Nízká	Střední	Vysoká
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	16		7	
Výkon zaměstnanců a jejich hodnocení v práci	17		12	
Odměňování	28		18	
Zaměstnanecké vztahy, bezpečnost a rovné příležitosti	41		27	
Firemní kultura a hodnoty	15			14
Celkem bodů	163	0	73	54

7.2 Výsledky dotazníkového šetření

Diplomová práce se zaměřuje na zlepšení řízení lidských zdrojů v organizaci. Otázky dotazníkového šetření jsou uvedeny v příloze P III a byly vytvořeny ve spolupráci s vedoucí řízení lidských zdrojů na základě zvolených 3 oblastí:

- komunikace a sdílení informací,
- interpersonální vztahy na pracovišti a
- systém odměňování a hodnocení.

Dotazník byl následně zkonzultován s vedoucí řízení lidských zdrojů, aby odpovídal specifickým potřebám firmy a přinesl co nejpřesnější výsledky. Výsledná podoba dotazníku je uvedena v příloze P III a je vytvořena formou kvadrantové analýzy.

První část dotazníku se zaměřila na komunikaci a sdílení informací, přičemž byla zkoumána důležitost efektivní komunikace mezi zaměstnanci a vedením, spokojenost zaměstnanců s dostupností informací potřebných pro výkon jejich práce a jejich preference ohledně nástrojů, které používají ke komunikaci.

Druhá oblast dotazníku se věnovala interpersonálním vztahům na pracovišti, a to zejména atmosféře na pracovišti, úrovni podpory mezi kolegy a spokojenosti zaměstnanců

s pořádáním společenských akcí, které přispívají k lepší spolupráci a celkové spokojenosti na pracovišti.

Třetí část dotazníku byla zaměřena na systém odměňování a hodnocení jako zdroje motivace. Otázky zkoumaly, jak zaměstnanci vnímají důležitost a spravedlnost finančního i nefinančního odměňování, zpětné vazby od nadřízených, a také jejich spokojenost s benefity, uznáním a dalšími faktory, které ovlivňují jejich motivaci a výkon v práci.

Samotné dotazníkové šetření probíhalo elektronicky v délce dvou týdnů, což umožnilo efektivní oslovení zaměstnanců. Dotazník byl rozeslán vedoucí personálního oddělení zaměstnancům pomocí e-mailů a vyplnilo ho celkem 44 zaměstnanců, což představuje 66,6 % z celkového počtu všech pracovníků ve společnosti. Tato účast poskytla dostatečně reprezentativní vzorek pro analýzu, díky které bylo možné získat cenné poznatky o tom, jak zaměstnanci vnímají aktuální stav komunikace, vztahů na pracovišti a systému odměňování.

7.2.1 Charakteristika výzkumného souboru

Z dotazníkového šetření vyplývá, že dotazník vyplnili jak zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr (HPP), tak i zaměstnanci DPČ nebo DPP. Dotazníkové šetření vyplnilo celkem 44 respondentů, z nichž 11 byli muži (25 %) a 33 ženy (75 %). Tento poměr může odrážet specifika e-shopu zaměřeného na produkty z ovčí vlny a související příslušenství, který pravděpodobně přitahuje větší zastoupení žen, a to jak mezi zákazníky, tak mezi zaměstnanci.

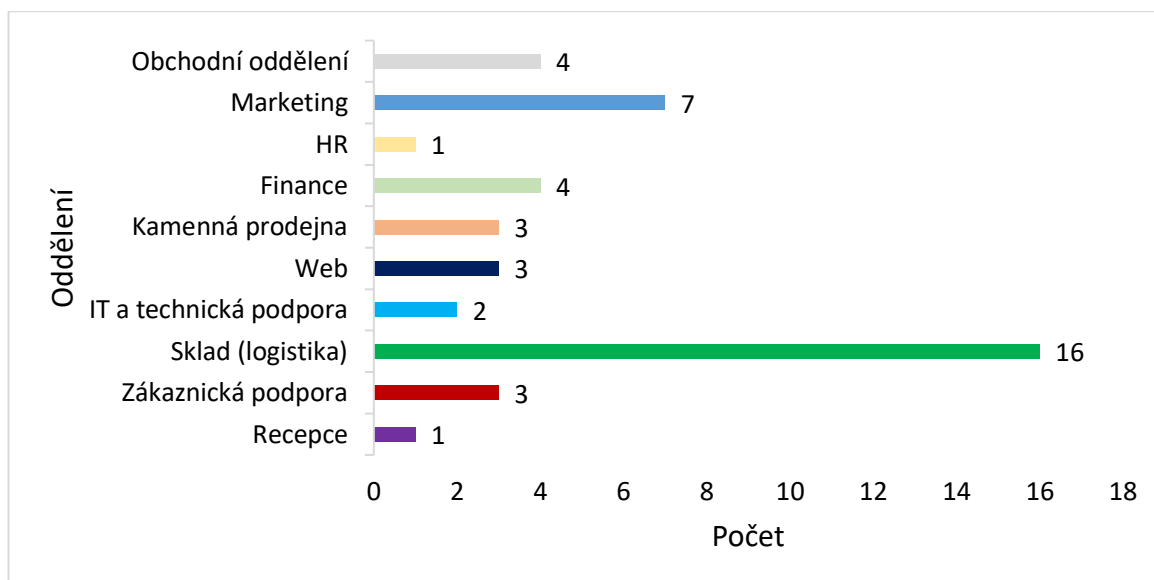
Z hlediska věkového rozložení respondentů vyplynulo, že 20 z nich spadá do věkové kategorie 29–47 let, zatímco 24 je mladších než 28 let. Toto rozdělení může souviset s charakterem pracovních pozic v dané společnosti, které vyžadují schopnost rychle reagovat na změny a přizpůsobit se moderním technologickým trendům. Účast zaměstnanců pracujících na základě DPP nebo DPČ zároveň ukazuje, že společnost využívá flexibilní formy zaměstnávání, aby pokryla různé potřeby pracovního trhu a lépe reagovala na specifika jednotlivých pracovních profilů.

Ve společnosti nejvíce respondentů (24) pracuje 1–3 roky, zatímco 13 zaměstnanců je zde kratší dobu než 1 rok. Dalších 6 respondentů uvádí délku zaměstnání 4–5 let, a pouze jeden zaměstnanec pracuje déle než 6 let. Data poukazují na vyšší míru fluktuace pracovních sil.



Graf 1 Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

Graf 1 ukazuje dosažené úrovně vzdělání respondentů. Žádný z účastníků nemá pouze základní vzdělání. Středoškolské vzdělání bez maturity (s výučním listem) uvedli 2 respondenti. Dalších 18 respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou. Čtyři osoby mají vyšší odborné vzdělání a nejpočetnější skupinu, konkrétně 20 respondentů, tvoří ti s vysokoškolským vzděláním. Tato data ukazují, že většina respondentů má středoškolské vzdělání nebo vyšší úroveň vzdělání.



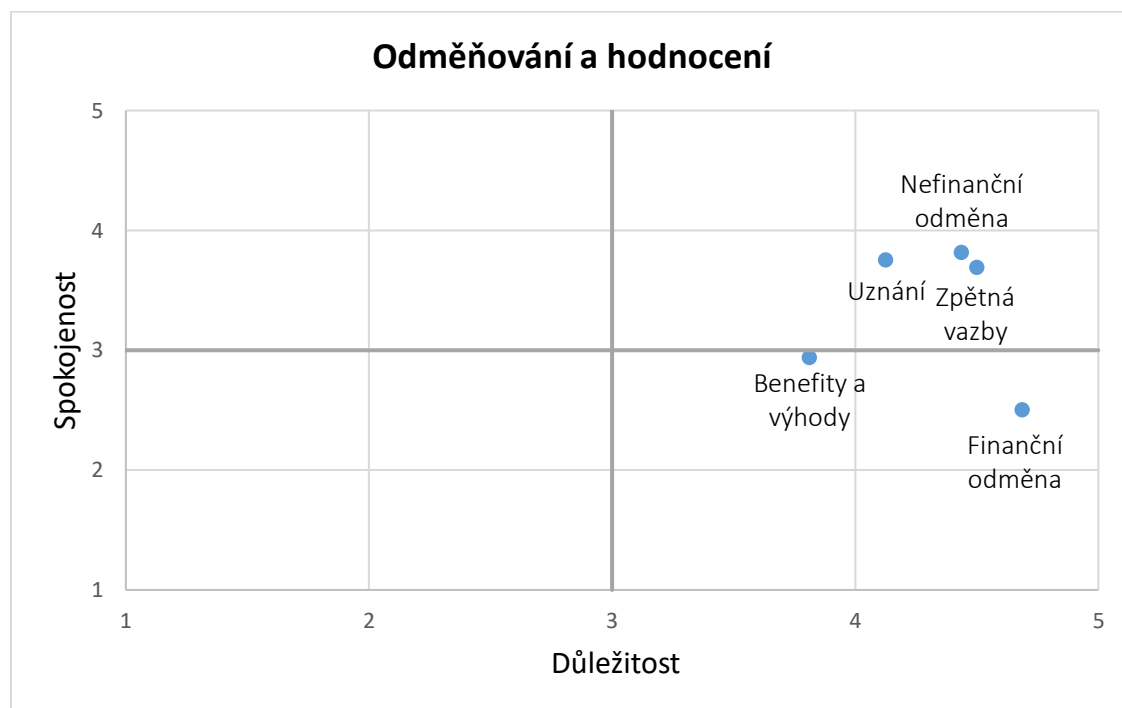
Graf 2 Oddělení ve společnosti (vlastní zpracování)

Z grafu 2 lze vyčíst, že nejvíce respondentů, konkrétně 16, pracuje ve skladu, což odpovídá klíčové roli logistiky v rámci e-shopu zaměřeného na produkty z ovčí vlny a příslušenství. Marketing zastupuje 7 respondentů, což ukazuje na důležitost propagace nabízených

produktů. Obchodní oddělení a finance mají po 4 respondentech, zatímco web, zákaznická podpora a kamenná prodejna jsou menší, každé s 3 pracovníky. Nejnižší zastoupení mají recepce a HR, kde byl uveden pouze jeden respondent. Tato data z dotazníkového šetření naznačují, že společnost se zaměřuje na efektivní logistiku a distribuci, přičemž velikost jednotlivých týmů odpovídá potřebám a prioritám firmy.

7.2.2 Odměňování a hodnocení

Proces hodnocení odměňování a motivace zaměstnanců je klíčovým aspektem řízení lidských zdrojů, který výrazně ovlivňuje nejen spokojenost zaměstnanců, ale také jejich pracovní výkonnost a loajalitu vůči společnosti.



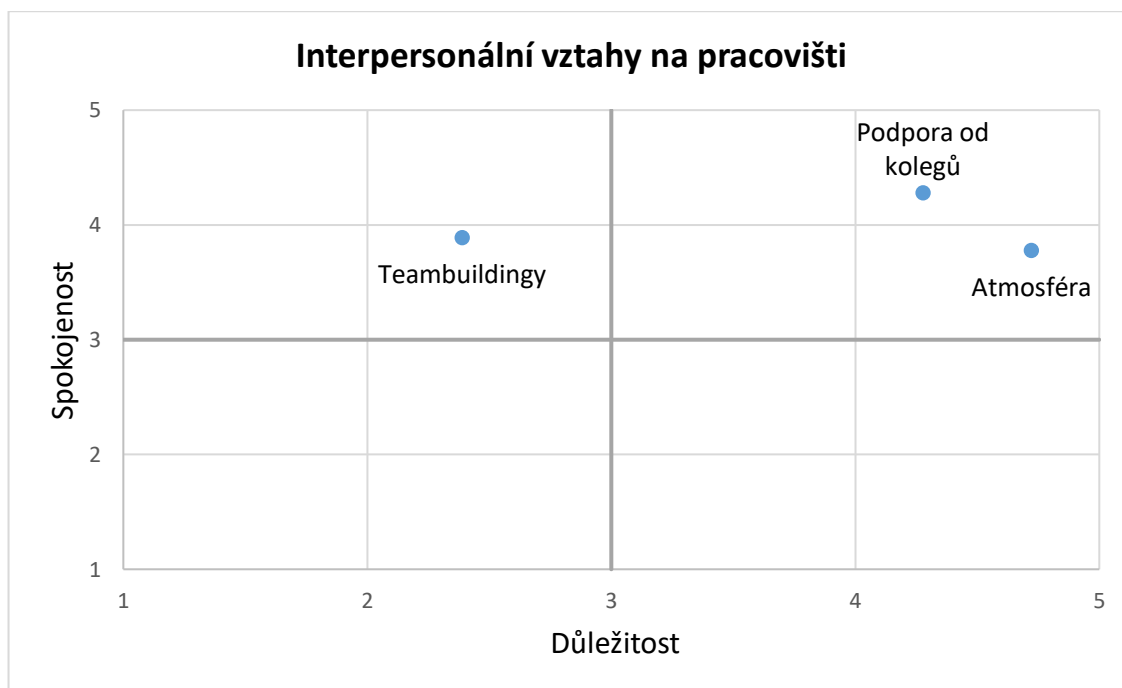
Graf 3 Kvadrantová analýza – odměňování a hodnocení

Z grafu 3 je jasné, že zaměstnanci kladou velký důraz na finanční odměnu, která však vykazuje nízkou spokojenost – je to oblast, která jednoznačně potřebuje zlepšení. Na druhou stranu nefinanční odměny mají velmi pozitivní hodnocení a jsou vnímány jako důležitý aspekt, což je velké plus. Uznání a zpětná vazba jsou také důležité, ale spokojenost s nimi je průměrná, což naznačuje prostor pro zlepšení. Benefity a výhody nejsou hodnoceny tak vysoko, ale jejich vnímání je stále na přijatelné úrovni. Celkově analýza ukazuje, že firma by měla cíleně zapracovat na finančním odměňování, zatímco v nefinančních odměnách může dále stavět na dobrém základě. Tento přístup by mohl výrazně přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Mezi další zmiňované faktory patří například kolektiv, možnost částečného úvazku, příjemné pracovní prostředí, atmosféra ve firmě nebo komunikace ve společnosti. Obecně lze říci, že faktory jako pracovní kolektiv, příjemná atmosféra a vyvážená náplň práce jsou respondenty hodnoceny jako velmi důležité (většinou 5), avšak jejich spokojenost s těmito faktory je nižší (přibližně 3). Tato data mohou poukazovat na příležitosti ke zlepšení, zejména v oblasti firemní kultury a pracovního prostředí.

7.2.3 Interpersonální vztahy na pracovišti

Pracovní vztahy a atmosféra ve firmě jsou klíčové pro spokojenost zaměstnanců. Dotazníkové šetření umožnilo nahlédnout do toho, jak zaměstnanci vnímají důležité aspekty, jako jsou teambuildingy, podpora od kolegů nebo celková atmosféra na pracovišti. Výsledky analýzy poskytují hodnotné informace o silných stránkách i oblastech, na které je třeba se zaměřit.



Graf 4 Kvadrantová analýza – Interpersonální vztahy na pracovišti

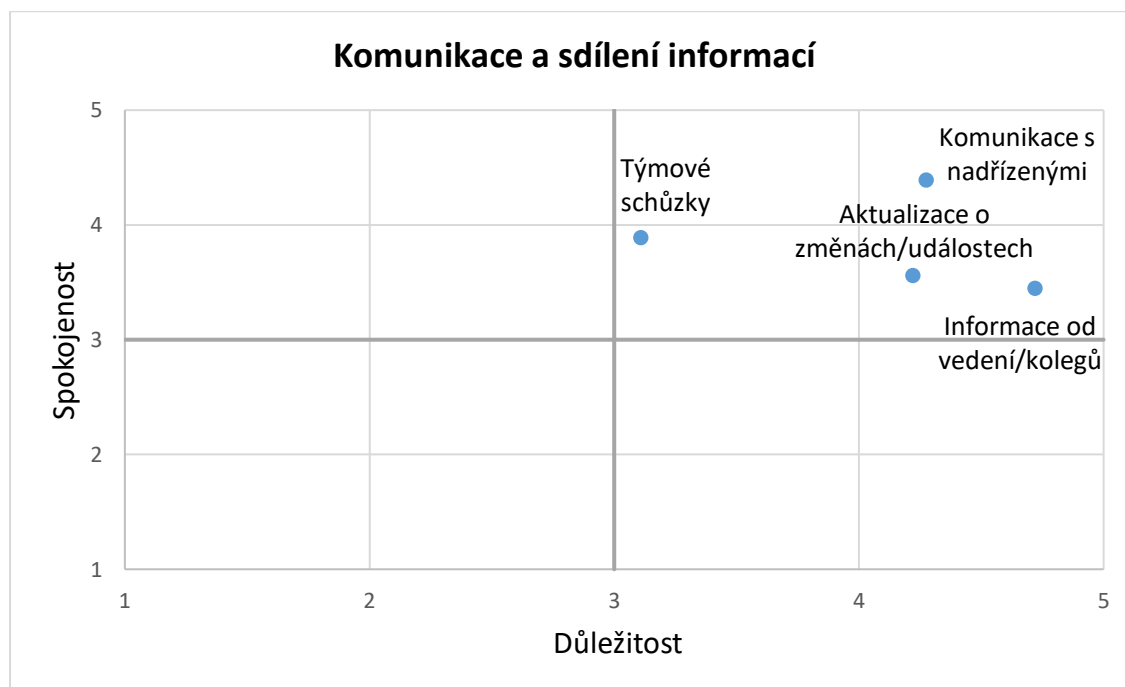
Graf 4 ukazuje, jak zaměstnanci vnímají důležitost a spokojenost s různými aspekty pracovních vztahů. Teambuildingy nejsou považovány za příliš důležité, ale jsou vnímány pozitivně. Naopak atmosféra na pracovišti je pro lidi velmi důležitá, ale spokojenost s ní je nižší, což naznačuje, že je potřeba na ní více zapracovat. Podpora od kolegů je hodnocena dobře – zaměstnanci ji považují za důležitou a jsou s ní také spokojeni. Celkově je

z výsledků jasné, že firma odvádí dobrou práci v oblasti kolegiální podpory, ale měla by se více zaměřit na zlepšení pracovní atmosféry, protože ta má pro zaměstnance velký význam.

7.2.4 Komunikace a sdílení informací

Komunikace ve firmě je klíčovým faktorem, který ovlivňuje efektivitu spolupráce, pracovní atmosféru i spokojenost zaměstnanců. Firma využívá různé komunikační a organizační nástroje, které pomáhají při spolupráci mezi zaměstnanci. Mezi tyto nástroje patří například Slack, který je užitečný pro týmovou komunikaci, Outlook pro e-maily, osobní schůzky umožňující přímou výměnu informací, telefonní hovory a SMS zprávy pro rychlé spojení. Videohovory hrají důležitou roli zejména při práci na dálku, zatímco aplikace jako Asana slouží k efektivnímu řízení projektů.

Každý nástroj má svůj specifický účel a přínos, a jejich používání odráží potřeby firmy v oblasti komunikace a organizace.



Graf 5 Kvadrantová analýza – Komunikace a sdílení informací

Graf 5 se zaměřuje na různé oblasti komunikace ve firmě a ukazuje, jak zaměstnanci hodnotí jejich důležitost a spokojenost. Komunikace s nadřízenými je na tom velmi dobře, protože je pro zaměstnance důležitá a zároveň s ní jsou spokojeni. Na druhou stranu u informací od vedení a aktualizací o změnách ve firmě vidíme prostor pro zlepšení – obě oblasti mají vysokou důležitost, ale nižší spokojenost. Týmové schůzky jsou vnímány spíše jako středně důležité, ale spokojenost s nimi je nadprůměrná (hodnocení 4). Celkově graf poukazuje na

to, že komunikace s nadřízenými je silnou stránkou firmy, zatímco oblast informovanosti o změnách potřebuje zlepšení.

7.2.5 Shrnutí výsledků dotazníkové šetření

Výsledky ukazují, že komunikace s nadřízenými je jednou z nejsilnějších stránek firmy. Naopak informovanost zaměstnanců o změnách a interních novinkách potřebuje zlepšení, stejně jako pracovní atmosféra, která je sice vnímána jako velmi důležitá, ale úroveň spokojenosti s ní zaostává. Finanční odměny jsou dalším slabším místem – zaměstnanci je považují za klíčové, ale spokojenost s nimi je nízká. Na druhé straně nefinanční odměny získaly pozitivní hodnocení a mohou sloužit jako solidní základ pro další rozvoj.

Práce identifikuje nejen oblasti, ve kterých firma vyniká, jako je podpora mezi kolegy, ale také konkrétní místa vyžadující větší pozornost. Mezi ně patří především finanční odměňování, pracovní atmosféra a zlepšení informačního toku. Závěry této analýzy mohou být užitečným podkladem pro efektivní kroky směřující ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a lepší organizaci řízení lidských zdrojů.

7.3 Výsledky rozhovorů

Rozhovory probíhaly na začátku března osobně ve firmě, zároveň byly nahrávány a následně přepsány do Wordu. Tyto rozhovory byly zaměřené na to, jak zlepšit řízení lidských zdrojů. Vedly se s vedoucí řízení lidských zdrojů, vedoucí skladu a jedním zaměstnancem, protože každý z nich přináší jiný pohled na fungování firmy. Vedoucí HR byla zapojena díky její odpovědnosti za strategii a procesy v oblasti lidských zdrojů. Vedoucí skladu poskytla praktický náhled na organizaci a komunikaci mezi různými odděleními. Zaměstnanec přispěl svým pohledem na každodenní fungování, což pomohlo lépe porozumět potřebám týmu.

Rozhovory byly zaměřené na tři klíčové oblasti: odměňování a hodnocení, interpersonální vztahy na pracovišti a komunikaci a sdílení informací. Každý rozhovor trval do 30 minut a soustředil se na identifikaci problémů, návrhy řešení a sladění firemních cílů s potřebami zaměstnanců. Díky těmto diskuzím se podařilo získat cenné informace ze všech úrovní firmy, které mohou pomoci ke zlepšení řízení lidských zdrojů. Veškeré otázky k rozhovorům a jejich následné přepisy jsou v přílohách P IV – P IX. v příloze P X je uvedena ukázka kódování, které bylo využito v rámci vyhodnocení jednotlivých rozhovorů.

7.3.1 Odměňování a hodnocení

Firma má dobře nastavený systém odměňování, který zahrnuje kvartální hodnocení a prémie navázané na konkrétní cíle. Zaměstnanci mají individuální podmínky, které mohou ovlivnit svou práci, což podporuje férovost a motivaci. Finanční odměny zahrnují nejen měsíční a kvartální prémie, ale také vánoční bonusy, často ve formě poukázek nebo firemních produktů. Benefity jsou však poměrně omezené. Firma nabízí příspěvek na stravné, sick days, flexibilní pracovní dobu a částečný home office, avšak chybí větší variabilita, jako například sportovní příspěvky nebo stravenková karta, což by bylo praktičtější.

Podle vedoucí řízení lidských zdrojů je motivace zaměstnanců výrazně ovlivněna zpětnou vazbou, pochvalou a podporou od vedení, které mají často větší váhu než samotné finanční odměny. Vedení využívá pravidelné týdenní schůzky „jeden na jednoho“, kde poskytuje operativní i výkonnostní zpětnou vazbu. Přesto by mohl být prostor pro zlepšení, zejména v oblasti komunikace. Ne všichni manažeři zvládají poskytovat zpětnou vazbu efektivně, a pravidelné ocenění práce zaměstnanců by mohlo atmosféru v týmu výrazně posílit.

Ve skladu funguje odměňování na základě realisticky nastavených výkonových ukazatelů (KPI), což přispívá k férovosti systému. Pracovníci mají přehled o své produktivitě díky vizuálním nástrojům, které podporují zdravou soutěživost. Vedení skladu denně kontroluje výkony zaměstnanců a poskytuje zpětnou vazbu, což zajišťuje vysokou úroveň organizace a flexibility. Vedoucí skladu však doporučuje automatizaci procesů vyhodnocování výkonu, aby se usnadnila práce v době zvýšeného počtu zaměstnanců.

Zaměstnanci vnímají svou mzdu jako přiměřenou, ale často by ocenili větší stabilitu v základní složce platu a širší nabídku benefitů. Zpětná vazba je poskytována pravidelně, avšak pochvaly jsou méně časté. Vyváženější přístup ke zpětné vazbě by mohl posílit motivaci a vztah zaměstnanců k firmě.

Celkově firma vykazuje pozitivní směřování, avšak existuje prostor pro rozšíření nabídky benefitů, automatizaci procesů a lepší komunikaci. Pravidelná a pozitivní zpětná vazba společně s širšími možnostmi odměňování by mohly výrazně přispět ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců a jejich výkonu. Vedení firmy má silnou roli v motivaci a spolupráci, což by mělo být dlouhodobě podporováno. Firma má stabilní základy, na kterých může dále stavět.

7.3.2 Interpersonální vztahy na pracovišti

Vztahy mezi zaměstnanci ve firmě jsou obecně na velmi dobré úrovni. Díky mladému kolektivu s věkovým průměrem kolem 30–40 let panuje přátelská a neformální atmosféra, což podporuje zdravé pracovní prostředí. v menších týmech, například ve skladu, existuje pevné jádro dlouhodobých zaměstnanců, kteří si udržují blízké vztahy i mimo práci. Spolupráce mezi zaměstnanci funguje hladce a je založena na ochotě vzájemně si vyjít vstříc. Tento přístup podporuje týmového ducha a vzájemnou důvěru.

Firma aktivně podporuje pracovní atmosféru prostřednictvím pravidelných teambuildingových akcí, jako jsou pikniky, grillovačky, oslavy Halloweenu nebo společné výlety. Tyto akce pomáhají zaměstnancům lépe se poznat mimo pracovní prostředí a přispívají ke stmelení kolektivu. Firemní snídaně, které byly dříve oblíbené, se plánují znovu obnovit, což by mohlo dál posílit týmového ducha. Přesto se zaměstnanci shodují, že ne každý preferuje aktivity po pracovní době, což naznačuje potřebu přizpůsobit teambuilding různým preferencím.

Konflikty mezi zaměstnanci jsou vzácné. Pokud k nim dojde, jsou obvykle řešeny přímo a otevřeně. Vedoucí se snaží zapojit všechny strany do diskuze, což pomáhá najít skutečnou příčinu problému. Tento přímý přístup zajišťuje klidné a efektivní řešení neshod. Zaměstnanci sami preferují okamžité řešení konfliktů, aby se předešlo jejich přenášení do pracovních vztahů.

Celkově firma dokáže udržet pozitivní atmosféru díky menšímu kolektivu, který umožňuje hlubší vztahy mezi zaměstnanci. Teambuildingové akce a pravidelné setkávání podporují spolupráci a soudržnost, zatímco efektivní řešení konfliktů zajišťuje klidné pracovní prostředí. Přesto existuje prostor pro zlepšení, například v oblasti komunikace nebo přizpůsobení teambuildingových aktivit. Zaměstnanci oceňují vztahy a ochotu spolupracovat, což jsou základy, na kterých firma může dále stavět.

7.3.3 Komunikace a sdílení informací

Firma má propracovaný komunikační systém, který kombinuje osobní a online přístup, což je pro menší tým s přibližně třiceti zaměstnanci velmi efektivní. Zaměstnanci mohou snadno řešit své záležitosti osobně, například zaklepáním na dveře vedoucí, nebo se účastní online meetingů, což je vhodné zejména pro pracovníky na home office a vedoucí. Pro rychlou výměnu informací je využíván Slack, zatímco SharePoint poskytuje centrální místo pro sdílení důležitých dokumentů a zápisů ze schůzek. Asana pak usnadňuje řízení projektů

a úkolů. Celkový systém zajišťuje plynulé předávání aktuálních informací, přičemž důležité aktuality jsou oznamovány také formou e-mailů.

Důležitým prvkem v komunikaci je dostupnost aktuálních informací. Zaměstnanci mají možnost přístupu k zápisům z týdenních meetingů na SharePointu a klíčové záležitosti jsou osobně diskutovány manažery přímo na odděleních. Ranní porady na skladě a nástěnky s rozpisem úkolů přispívají k jasné organizaci pracovního dne a zajišťují, že každý má přehled o své práci i případných změnách.

Pro zlepšení komunikace je doporučeno zdůraznit otevřenost manažerů vůči zaměstnancům, aby nevznikal dojem, že není prostor na sdílení podnětů nebo problémů. Dalším návrhem je podpora empatie a schopnost ocenit práci zaměstnanců, což vytváří bezpečné prostředí pro spolupráci. Minimalizace komunikačního šumu, například při přenosu informací mezi jednotlivými patry, by také mohla přispět ke zpřesnění sdělení.

Jedním z klíčových přístupů k zapojení zaměstnanců je „activity plán“, otevřený dokument, do kterého zaměstnanci i vedoucí zapisují návrhy na zlepšení. Tento systém, prioritizovaný podle důležitosti úkolů, pomáhá realizovat nápady a efektivně řešit problémy. Na skladě je navíc QR kód pro anonymní návrhy, což podporuje ochotu zaměstnanců sdílet své myšlenky bez obav. Otevřené diskuse na pravidelných meetingech umožňují řešit problémy přímo a jasně pojmenovat, což výrazně zlepšuje spolupráci mezi odděleními.

Celkově firma disponuje dobře nastaveným komunikačním systémem, který podporuje plynulou výměnu informací a zapojení zaměstnanců. Pravidelné meetingy, využívání moderních nástrojů a důraz na upřímnou komunikaci jsou silnými stránkami. Další zlepšení by mohlo přinést větší zapojení zaměstnanců prostřednictvím zpětné vazby a zdokonalování procesů, což by ještě více podpořilo efektivitu a spokojenost na pracovišti.

7.3.4 Shrnutí rozhovorů

Firma má dobře nastavený systém odměňování, který motivuje zaměstnance díky individuálně stanoveným podmínkám, kvartálními hodnocením a přímé zpětné vazbě od vedení. Finanční odměny zahrnují měsíční i kvartální prémie a vánoční bonusy, často ve formě poukázek či firemních produktů. Benefity však zůstávají spíše základní – zahrnují příspěvek na stravné, sick days, flexibilní pracovní dobu a částečný home office. Zaměstnanci by uvítali větší pestrost a praktičnost, například v podobě stravenkových karet, příspěvků na sport nebo širší nabídky benefitů, které by lépe odpovídaly jejich potřebám.

Vztahy mezi zaměstnanci jsou velmi dobré, přispívá k nim mladý kolektiv s přátelskou atmosférou a pravidelné teambuildingy, jako jsou pikniky, oslavy či společné výlety. Tyto aktivity podporují týmového ducha a spolupráci, i když někteří zaměstnanci preferují jiné formy trávení času mimo práci. Menší kolektiv umožňuje hlubší vztahy mezi kolegy a efektivní řešení případných konfliktů, které se řeší otevřeně a přímo, což zajišťuje klidné pracovní prostředí. Přesto by bylo vhodné přizpůsobit některé aktivity různým preferencím zaměstnanců, aby vyhovovaly širšímu spektru kolektivu.

Komunikační systém firmy je moderní a efektivní, kombinuje osobní setkání, online nástroje a platformy jako Slack nebo SharePoint pro sdílení informací. Zaměstnanci oceňují snadný přístup k důležitým dokumentům a rychlou výměnu informací. Nicméně stále existuje prostor ke zlepšení – zejména v oblasti empatie vedení vůči zaměstnancům, pravidelnějších pochval a důslednější zpětné vazby. Komunikaci by také prospěl důraz na minimalizaci šumu při předávání informací mezi jednotlivými odděleními. Automatizace procesů, například vyhodnocování výkonu, by mohla být užitečná, zejména při nárůstu počtu zaměstnanců.

Celkově firma vykazuje pozitivní vývoj a má silné základy, na kterých lze dále stavět. Pro zvýšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců by bylo vhodné rozšířit nabídku benefitů, posílit podporu a uznání ze strany vedení a přizpůsobit procesy komunikace i zpětné vazby individuálním potřebám. Takové změny by mohly výrazně zlepšit motivaci a dlouhodobou loajalitu zaměstnanců, čímž by firma ještě více upevnila svou stabilitu a úspěch. Celkové shrnutí rozhovorů je uvedeno v následující tabulce (Tabulka 13).

Tabulka 13 Vizualizace výsledků v rámci rozhovoru (vlastní zpracování)

Kategorie	Přednosti	Oblasti pro zlepšení	Očekávané přínosy
Systém odměňování	- měsíční a kvartální prémie - vánoční bonusy - zpětná vazba od vedení	- rozšíření benefitů (stravenky, příspěvky na sport)	- zvýšení motivace a spokojenosti
Vztahy v kolektivu	- přátelská atmosféra, - mladý tým, - teambuildingy	- přizpůsobení teambuildingů různým preferencím	- posílení týmového ducha
Komunikace	- moderní nástroje (Slack, SharePoint), - přístup k informacím	- lepší zpětná vazba - více empatie vedení, - minimalizace šumu	- lepší spolupráce a pracovní prostředí
Automatizace	- efektivní procesy	- automatizace vyhodnocování výkonu	- vyšší efektivita při růstu firmy

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Aby bylo možné zhodnotit situaci firmy v klíčových oblastech jejího fungování, byla provedena analýza současného stavu a zaměřena pozornost na firemní kulturu, hodnoty, organizaci lidských zdrojů, odměňování, komunikaci a pracovní atmosféru. Vyhodnocení je shrnuto v Tabulce 14.

Analýza současné situace firmy odhalila silné stránky, ale i oblasti, které potřebují zlepšení. Firma vyniká především svou firemní kulturou, jasnými hodnotami a efektivní organizací lidských zdrojů. Zaměstnanci oceňují transparentní systém odměňování, který zahrnuje férové finanční ohodnocení a nefinanční benefity. Týmová spolupráce je podpořena přátelskou atmosférou mladého kolektivu a moderními komunikačními nástroji, které usnadňují sdílení informací a zajišťují efektivní výměnu důležitých dat. Tyto aspekty dohromady vytvářejí dobrý základ pro motivaci zaměstnanců a plynulé fungování firmy.

Na druhé straně se však objevují významné výzvy. Oblasti náboru a vzdělávání postrádají strukturovaný přístup a plánování, což omezuje profesní rozvoj zaměstnanců i celkovou konkurenceschopnost firmy. Další zlepšení by mohlo přinést rozšíření nabídky benefitů, zejména těch, které by lépe zahrnovaly individuální potřeby zaměstnanců. Finanční odměny sice splňují základní standardy, ale jejich výše stále není v souladu s očekáváními, což ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. K tomu přispívá i potřeba zlepšit pracovní atmosféru, která by měla více podporovat pocit stability a uznání.

Celkově má firma stabilní základy a jasný potenciál k růstu. Systémová zlepšení v oblastech vzdělávání, náboru, komunikace a zpětné vazby by mohla výrazně přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců a jejich dlouhodobé loajalitě. Tyto kroky nejen podpoří pracovní výkonnost, ale posílí také firemní kulturu, která je již nyní jednou z hlavních předností podniku.

Tabulka 14 Vizualizace shrnutí analytické části (vlastní zpracování)

Kategorie	Přednosti	Oblasti pro zlepšení	Očekávané výsledky
Firemní kultura	- jasně definované hodnoty, - přátelský kolektiv, - podpora spolupráce	- více podpory stability a uznání zaměstnanců	- silnější firemní kultura a týmový duch
Systém odměňování	- srozumitelný systém, - férové finanční ohodnocení, - nefinanční benefity	- zvýšení výše finančních odměn, - rozšíření nabídky benefitů	- vyšší spokojenost a motivace zaměstnanců
Komunikace	- moderní nástroje (Slack, SharePoint), - efektivní sdílení informací	- posílení zpětné vazby, - empatický přístup vedení, - minimalizace šumu	- lepší pracovní prostředí a efektivnější spolupráce
Vzdělávání a nábor	- efektivní organizace lidských zdrojů	- chybějící struktura adaptačního programu a školení - strukturovaný přístup k náboru a vzdělávání	- profesní rozvoj zaměstnanců - rychlá adaptace nových zaměstnanců, - zlepšení konkurenceschopnosti firmy

9 PROJEKT PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Projekt je zaměřen na zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich loajality vůči firmě. Vychází z komplexního auditu řízení lidských zdrojů, který je podrobně popsán v podkapitole 7.1. Základem jsou data získaná z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, doplněná rozhovory s klíčovými osobami, včetně vedoucí řízení lidských zdrojů, vedoucí skladu a samotného zaměstnance, které jsou popsány v podkapitolách 7.2 a 7.3. Cílem je najít efektivní cesty, jak zlepšit pracovní prostředí a podpořit dlouhodobou loajalitu zaměstnanců vůči firmě.

V analytické části byly identifikovány slabé stránky této firmy. Jedná se zejména o nedostatečně strukturovaný přístup k náboru a vzdělávání, který omezuje profesní rozvoj zaměstnanců a negativně ovlivňuje konkurenceschopnost firmy. Další problém představuje nabídka benefitů, která dostatečně nezohledňuje individuální potřeby zaměstnanců. Ze strany vedení se potom jedná zejména o komunikaci a zpětnou vazbu, která neplní zcela svou roli a může ovlivňovat motivaci a loajalitu zaměstnanců.

9.1 Cíle projektu a jeho přínos pro firmu

Projektové cíle jsou sestaveny pomocí metody stromu cílů, která je součástí logického rámce. Tento přístup jasně definuje hlavní cíl projektu a jeho očekávané přínosy. Hlavní cíl je následně rozdělen na konkrétní dílčí cíle a aktivity, které jsou nezbytné k dosažení požadovaných výsledků.

Hlavními důvody realizace je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, posílení jejich loajality a zároveň zlepšení adaptačního programu. Cílem je zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě. Tento cíl bude splněn, pokud bude zaveden adaptační program, který usnadní začlenění nových zaměstnanců, a pokud si zaměstnanci budou moci od 1. ledna 2026 vybrat zaměstnanecké výhody podle svých preferencí.

Lze ho rozdělit na dílčí části a to na:

- Zavedení adaptačního programu, který usnadní začlenění nových zaměstnanců do pracovního týmu.
- Zavedení pravidelných školení pro vedoucí pracovníky do konce roku 2025, aby se naučili jasně komunikovat a pozorně naslouchat.

- Umožnění zaměstnancům od 1. ledna 2026 vybrat si zaměstnanecké výhody podle svých preferencí. Ověření tohoto cíle bude zajištěno průzkumem spokojenosti zaměstnanců, který bude realizován na konci roku 2026.

9.2 Klíčové aktivity projektu

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

- zavedení adaptačního programu pro nové zaměstnance,
 - o navrhnutí personalistou strukturovaného adaptačního programu pro nové zaměstnance a jeho následné schválení vedením společnosti,
 - o školení vedoucích zaměstnanců v rámci adaptačního programu a jeho průběhu,
 - o pravidelné hodnocení adaptačního programu v rámci zpětné vazby zaměstnance,
- vytvoření systému zaměstnaneckých výhod,
 - o realizace průzkumu mezi zaměstnanci za účelem zjistit jejich preference v oblasti zaměstnaneckých výhod personalistou,
 - o vytvoření flexibilního systému benefitů, který bude zohledňovat individuální potřeby zaměstnance a jeho následné schválení vedením společnosti,
- zlepšení komunikace a zpětné vazby vedení
 - o výběr a zajištění vhodného školení pro vedoucí pracovníky personalistou
 - o po uskutečnění školení provést zpětnou vazbu a sledovat zlepšení situace,
- vyhodnocení projektu
 - o realizace průzkumu spokojenosti na konci roku 2026
 - o rozeslání úvodního dotazníku a jeho následné vyhodnocení personalistou.

9.2.1 Zavedení adaptačního programu pro nové zaměstnance

Jedním z problémů ve firmě je absence adaptačního programu pro nové zaměstnance. Zavedení programu by usnadnilo jejich začlenění, rychlejší zapojení do práce a lepší

pochopení firemní kultury. Tento krok by mohl zvýšit spokojenost a motivaci nových zaměstnanců.

I když jde o malou firmu, zavedení adaptačního programu by přineslo mnoho výhod jak pro zaměstnance skladu, tak i pro management. Pro zaměstnance skladu by tento program mohl sloužit jako jasný průvodce jejich prvními týdny ve firmě. Pomohl by jim lépe porozumět pracovním procesům, bezpečnostním pravidlům a očekáváním v jejich každodenní práci. Zároveň by se díky němu rychleji začlenili do kolektivu, což by přispělo k lepšímu pocitu sounáležitosti a vyšší motivaci.

Pro management by adaptační program znamenal efektivní způsob, jak předat novým zaměstnancům klíčové informace o firemních hodnotách, kultuře a strategických cílech. Zároveň by umožnil lépe sledovat, jak se noví pracovníci adaptují, a případně včas reagovat na jejich potřeby nebo obavy. Adaptační proces by také mohl snížit počet chyb spojených s nejasnostmi v pracovních postupech a posílit celkovou stabilitu týmu.

Plánování adaptačního procesu:

- **Příprava před nástupem** - poskytnutí důležitých informací novému zaměstnanci o firmě, jejích hodnotách a pracovních požadavcích ještě před jeho nástupem, aby získal lepší představu o své roli a prostředí, ve kterém bude pracovat.
- **Individuální adaptační plán** - vedoucí zaměstnanec vytvoří plán přizpůsobený potřebám nového zaměstnance, které může zahrnovat školení, mentoring nebo kombinaci těchto způsobů zapracování.
- **Délka adaptačního procesu** - délka procesu by měla být přiměřená, ideálně kratší než zkušební doba, s možností zkrácení podle charakteru práce a zkušeností nového zaměstnance.
- **Průběžná kontrola** - v průběhu vedení sleduje, jak se nováček zapojuje a podle potřeby upravuje plán tak, aby byl co nejefektivnější.
- **Výsledky** - zaměstnanci se rychleji začlení, lépe porozumí své práci i firemní kultuře, což přispěje k jejich spokojenosti a motivaci.

Adaptační proces:

V Příloze P XII je přiložen dokument, který slouží k vyhodnocení individuálního plánu adaptace nového zaměstnance. Tento dokument je navržen tak, aby poskytoval ucelený přehled o průběhu adaptačního procesu, včetně hodnocení jeho úspěšnosti. Obsahuje

podrobnosti o stanovených cílech, formách adaptace, plněných úkolech a závěrečném vyhodnocení.

Vedoucí zaměstnanec využije tento nástroj ke zpracování výsledků adaptace a k rozhodnutí o případných dalších opatřeních. Dokument je přehledný a jednoduchý, což umožňuje efektivní záznam klíčových informací. Po vyplnění je předán k založení do osobního spisu zaměstnance, kde slouží jako podklad pro budoucí plánování rozvoje a hodnocení zaměstnance.

Vyhodnocení adaptačního procesu:

Vyhodnocení adaptačního procesu je důležitým krokem, který pomáhá zjistit, jak efektivně se nový zaměstnanec začlenil do pracovního prostředí. Jde o posouzení toho, zda individuální adaptační plán splnil svůj účel a odpovídal potřebám zaměstnance. Zároveň je cílem tohoto vyhodnocení získat přehled o průběhu adaptace, odhalit případné nedostatky a rozhodnout, zda je potřeba přijmout další kroky k její optimalizaci.

Hodnocení provádí vedoucí pracovník, který byl zodpovědný za vytvoření a realizaci adaptačního plánu. Tento člověk má nejlepší přehled o cílech a jejich naplnění. Nedílnou součástí celého procesu je osobní rozhovor mezi vedoucím a novým zaměstnancem. Rozhovor slouží k otevřené komunikaci, kdy vedoucí sdílí své dojmy z adaptace a zaměstnanec poskytne zpětnou vazbu, která může být velmi cenná pro další zlepšení adaptačního procesu. Tento rozhovor je klíčovým momentem pro obě strany, vedoucí získá lepší porozumění tomu, jak adaptace probíhala a zaměstnanec má příležitost sdílet své zkušenosti a případné návrhy na zlepšení.

Samotné vyhodnocení vychází z adaptačního plánu, který obsahuje přehled jednotlivých kroků, cíle a časový harmonogram. Vedoucí pracovník na základě tohoto dokumentu porovná, jak dobře byly cíle splněny, a zaznamená případné odchylky. Závěrečná zpráva vyhodnocení je následně předána k založení do osobního spisu zaměstnance. Tento krok zajišťuje, že firma má přehled o průběhu adaptace a může proces v budoucnu zdokonalit na základě získaných zkušeností.

K vyhodnocení adaptačního procesu je vytvořený dotazník, uvedený v příloze P XII, který se zaměřuje na klíčové oblasti adaptace, například zda zaměstnanci získali všechny potřebné informace, jak hodnotí podporu od vedoucího a kolegů nebo jaké části adaptačního programu považují za nejprínosnější. Získané odpovědi poskytují cenné informace pro

hodnocení úspěšnosti adaptačního procesu a mohou být využity k jeho dalšímu zdokonalování.

Realizace opatření po vyhodnocení adaptačního procesu:

1. Na základě vyhodnocení adaptačního procesu se stanoví, jaká opatření bude potřeba uskutečnit.
2. Vyhodnocení může sloužit jako podklad pro:
 - a. pravidelné nebo mimořádné hodnocení zaměstnance, přizpůsobené jeho konkrétní situaci,
 - b. vytvoření individuálního plánu vzdělávání a rozvoje,
 - c. úpravu osobního příplatku, případně jeho přiznání,
 - d. ukončení pracovního poměru ve zkušební době, pokud adaptace nebyla úspěšná.
3. Opatření se realizují na základě dohody mezi vedoucím zaměstnancem a personálním oddělením.

Školení vedoucích zaměstnanců v rámci adaptačního programu a jeho průběhu

Školení vedoucích zaměstnanců by mělo začít identifikací klíčových dovedností potřebných pro úspěšné vedení adaptačního procesu. Mezi tyto dovednosti patří efektivní komunikace, podpora nových zaměstnanců a řešení týmových problémů. Obsah školení by měl být prakticky zaměřený, například formou workshopů a interaktivních aktivit. Součástí školení by měla být také podpora vedoucích zaměstnanců při aplikaci získaných poznatků, například konzultace nebo mentorství během samotného adaptačního programu. Celý proces by měl být průběžně vyhodnocován, aby se zajistila jeho efektivita a odpovídání aktuálním potřebám.

Pravidelné hodnocení adaptačního programu v rámci zpětné vazby zaměstnance

Vyhodnocení adaptačního procesu je důležitým krokem, který pomáhá zjistit, jak efektivně se nový zaměstnanec začlenil do pracovního prostředí. Jde o posouzení toho, zda individuální adaptační plán splnil svůj účel a odpovídal potřebám zaměstnance. Zároveň je cílem tohoto vyhodnocení získat přehled o průběhu adaptace, odhalit případné nedostatky a rozhodnout, zda je potřeba přijmout další kroky k její optimalizaci.

Hodnocení provádí vedoucí pracovník, který byl zodpovědný za vytvoření a realizaci adaptačního plánu. Tento člověk má nejlepší přehled o cílech programu a jejich naplnění.

Nedílnou součástí celého procesu je osobní pohovor mezi vedoucím a novým zaměstnancem. Rozhovor slouží k otevřené komunikaci, kdy vedoucí sdílí své dojmy z adaptace a zaměstnanec poskytne zpětnou vazbu, která může být velmi cenná pro další zlepšení adaptačního procesu. Tento rozhovor je klíčovým momentem pro obě strany – vedoucí získá lepší porozumění tomu, jak adaptace probíhala, a zaměstnanec má příležitost sdílet své zkušenosti a případné návrhy na zlepšení.

Samotné vyhodnocení vychází z adaptačního plánu, který obsahuje přehled jednotlivých kroků, cíle a časový harmonogram. Vedoucí pracovník na základě tohoto dokumentu porovná, jak dobře byly cíle splněny, a zaznamená případné odchylky. Závěrečná zpráva vyhodnocení je následně předána k založení do osobního spisu zaměstnance. Tento krok zajišťuje, že firma má přehled o průběhu adaptace a může proces v budoucnu zdokonalit na základě získaných zkušeností.

K vyhodnocení adaptačního procesu je užitečné využít dotazník, který umožňuje získat zpětnou vazbu od zaměstnance strukturovaným způsobem. Dotazník, uvedený v Příloze P XII, se zaměřuje na klíčové oblasti adaptace, například zda zaměstnanci získali všechny potřebné informace, jak hodnotí podporu od vedoucího a kolegů, nebo jaké části adaptačního programu považují za nejprínosnější.

9.2.2 Vytvoření systému zaměstnaneckých výhod

Na základě dotazníků a rozhovorů s pracovníky firmy se ukázalo, že zaměstnanci mají zájem o větší možnost volby v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Preferují systém, který jim umožní flexibilně vybírat výhody podle vlastních potřeb, přičemž by se benefity zaměřily na finanční příspěvek s pevně stanoveným limitem.

Systém zaměstnaneckých výhod je navržen tak, aby pokrýval různé potřeby zaměstnanců, od podpory v oblasti dopravy, stravování, sportovních a kulturních aktivit, až po vzdělávání a relaxaci. Výhody jsou strukturovány s jasně definovanými podmínkami, které zajišťují jejich spravedlivé využití. Důraz je kladen na motivaci zaměstnanců, podporu jejich profesního rozvoje i osobní pohody, což přispívá k dlouhodobé spokojenosti a stabilitě týmu. Tento přístup zároveň oceňuje loajalitu zaměstnanců a poskytuje praktickou pomoc v oblasti rodinného života.

Navrhovaný systém zaměstnaneckých výhod, který byl konzultován s firmou, nabízí měsíční příspěvek v maximální měsíční částce 3500 Kč, kterou může rozdělit mezi různé

nabízené benefity podle svých preferencí. Celková částka je pevně stanovena a nevyužité prostředky se nebudou moct převádět do následujícího měsíce.

Podmínky pro maximální čerpání:

- zaměstnanec musí být zaměstnán ve firmě alespoň 3 měsíce,
- výše maximálního příspěvku je 3500 Kč měsíčně a
- splnění podmínek

Příklad využití 3500 Kč měsíčně:

- 1500 Kč na stravenkovou kartu
- 1200 Kč na Multisport kartu pro sportovní aktivity
- 800 Kč na jazykový kurz nebo jiné vzdělávací aktivity

Níže v Tabulce 15 jsou uvedeny konkrétní návrhy zaměstnaneckých výhod, které mohou být součástí systému.

Tabulka 15 Návrh zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Výhoda	Max. výše příspěvku	Popis a podmínky
Příspěvky na dopravu	700 Kč měsíčně	Příspěvek na měsíční jízdné v rámci MHD nebo na palivo. Podmínka: v rámci příspěvku na palivo musí zaměstnanec dojíždět z místa vzdáleného více než 20 km od pracoviště.
Stravenkové karty	1 500 Kč měsíčně	Stravenková karta využitelná na obědy nebo občerstvení během pracovního dne. Podmínka: Zaměstnanec musí být přítomen na pracovišti alespoň 15 dní v měsíci.
Sportovní aktivity	1200 Kč měsíčně	Multisport karta umožňující vstup do fitness center, bazénů atd. Podmínka: Zaměstnanec musí být přítomen na pracovišti alespoň 15 dní v měsíci.
Kulturní akce	1500 Kč čtvrtletně	Příspěvek na vstupenky do kina, divadla, na koncerty. Podmínka: Zaměstnanec musí být přítomen na pracovišti alespoň 15 dní v měsíci.
Wellness a relaxace	5000 Kč ročně	Příspěvek na masáže, wellness procedury nebo relaxační pobyty. Podmínka: Zaměstnanec doloží účtenky za využití služby.

Výhoda	Max. výše příspěvku	Popis a podmínky
Vzdělávání a rozvoj	8000 Kč ročně	Příspěvek na jazykové kurzy, odborná školení nebo semináře. Podmínka: Zaměstnanec předem schválí vybraný kurz u svého nadřízeného.
Penzijní připojištění	1000 Kč měsíčně	Příspěvek na penzijní připojištění. Podmínka: Zaměstnanec musí mít aktivní smlouvu o penzijním připojištění a předložit doklad o jejím založení.
Odměny za odpracované roky	Jednorázové částky:	Finanční odměny za loajalitu:
5 let	5000 Kč	Jednorázová odměna. Podmínka: Zaměstnanec musí odpracovat celé období bez přerušení.
10 let	10 000 Kč	Jednorázová odměna. Podmínka: Zaměstnanec musí odpracovat celé období bez přerušení.
15 let	15 000 Kč	Jednorázová odměna. Podmínka: Zaměstnanec musí odpracovat celé období bez přerušení.
20 let	20 000 Kč	Jednorázová odměna. Podmínka: Zaměstnanec musí odpracovat celé období bez přerušení.
Příspěvek na děti	3000 Kč ročně	Příspěvek na školkovné, sportovní kroužky nebo jiné aktivity pro děti zaměstnanců. Podmínka: Zaměstnanec doloží rodný list dítěte.

Tento systém zaměstnaneckých výhod podporuje zaměstnance v pracovním i osobním životě díky pestré nabídce benefitů, jako jsou příspěvky na dopravu, stravování, sport, kulturu, vzdělávání a relaxaci. Jasná pravidla zajišťují férové využívání a posilují důvěru mezi vedením a týmem.

9.2.3 Zlepšení komunikace a zpětné vazby vedení

Z výsledků provedeného auditu vyplynulo, že vedoucí zaměstnanci postrádají vzdělání a formální školení v oblasti komunikace se zaměstnanci. Tento nedostatek může negativně ovlivnit pracovní prostředí, efektivitu zpětné vazby a celkovou motivaci týmu. Proto je jednou z klíčových aktivit projektu zaměření na rozvoj komunikačních dovedností

vedoucích pracovníků prostřednictvím cílených školení a podpory. Tímto krokem lze posílit vztahy mezi vedením a zaměstnanci, zlepšit firemní kulturu a zvýšit produktivitu.

Personalista by měl zahájit proces výběru školení analýzou potřeb vedoucích pracovníků, například prostřednictvím rozhovorů nebo interních dotazníků. Tento krok pomůže identifikovat oblasti, kde je zapotřebí zlepšení, jako je efektivní komunikace, vedení týmů, schopnost poskytovat zpětnou vazbu nebo zvládání konfliktů. Na základě těchto informací personalista zmapuje dostupné možnosti školení na trhu a vyžádá nabídky od vzdělávacích společností.

Při výběru školení vedoucích zaměstnanců je klíčové stanovit jasná kritéria, která zajistí nejen efektivitu a přínos vzdělávacího procesu, ale také jeho praktičnost vzhledem k možnostem organizace. Následující faktory jsou důležité pro správný výběr:

- cena,
- místo školení,
- forma,
- délka a
- společnost.

V rámci průzkumu vhodných školení (Tabulka 16), byly vybrány následující společnosti, které se daným tématem zabývají - TSM kurzy, Gradua, VOX, CE-PA a PROakce, s.r.o.

Tabulka 16 Nabídka kurzů zaměřené na vzdělávání vedoucích zaměstnanců (vlastní zpracování)

Název kurzu	Cena	Místo školení	Forma	Délka	Společnost
Emoční inteligence a jak ji využít v týmové práci	2 900 Kč	Brno	Prezenční	1 den	TSM kurzy
Vedení, komunikace a motivace lidí - pro manažery	2 900 Kč	Brno	Prezenční	1 den	TSM kurzy
Leadership - inspirativní vedení	12 826 Kč	Praha	Prezenční	2 dny	Gradua
Umění jednat s negativními nebo toxickými lidmi	2 900 Kč	Olomouc, Brno	Prezenční	1 den	TSM kurzy

Název kurzu	Cena	Místo školení	Forma	Délka	Společnost
Manažerské dovednosti aneb jak vést a motivovat lidi k vyšším výkonům	11 790 Kč	Praha	Prezenční	2 dny	VOX
Rozvoj, motivace a inspirace zaměstnanců	2 900 Kč	Brno	Prezenční	1 den	TSM kurzy
Efektivní komunikace ve firmě	12 826 Kč	Praha	Prezenční	2 dny	Gradua
Sebeřízení a time management	2 900 Kč	Brno	Prezenční	1 den	TSM kurzy
Manažer/manažerka	8 000 Kč	Zlín	Prezenční	3 měsíce	CE-PA
PROakce - zážitkové vzdělávací kurzy	Individuální cena	Zlín	Prezenční	Dle dohody	PROakce, s.r.o.

Pozn. Uvedená cena je v Kč včetně DPH.

Pro analýzu užitku byla použita základní kritéria, a také bylo zvoleno školení prezenční formou.

Tabulka 17 Analýza užitku – nabídka kurzů v rámci vzdělávání (vlastní zpracování)

Společnost	Cena	Místo školení	Forma	Délka	Zaměření	Celkem	Pořadí
Váha	4	2	1	3	5	-	-
TSM kurzy	1	2	1	1	1	17	1.
Gradua	5	4	1	2	2	45	5.
VOX	4	4	1	2	2	41	4.
CE-PA	2	1	1	3	4	40	3.
PROakce, s.r.o.	3	1	1	3	2	34	2.

Pozn. Stupnice 1–5, 1 = vyhovuje danému kritériu; 5 = nevyhovuje zadanému kritériu.

Z Tabulky 17 lze vyčíst, že TSM kurzy jsou z hlediska stanovených kritérií nejlepší volbou. Nabízejí nejlepší kombinaci ceny, vhodné lokality, prezenční formy, krátké délky školení a správného zaměření, což je pro firmy, které hledají efektivní a praktické řešení pro rozvoj manažerských dovedností, velmi zásadní. i když ostatní poskytovatelé, jako je Gradua, VOX, CE-PA či PROakce, mají své přednosti – například zaměření nebo individuální

přístup – jejich celkové hodnocení je vyšší, což může znamenat vyšší náklady nebo delší časovou náročnost. Celkově tedy volba TSM kurzů zaručuje optimální využití investice do vzdělávání, kdy kvalita a praktičnost školení převyšují všechny další aspekty.

Jakmile je školení vybráno, personalista zajistí jeho organizaci – naplánuje termíny, zařídí místo konání a informuje účastníky o detailech, aby byla zajištěna co nejvyšší účast a efektivita programu.

Po uskutečnění školení provedení zpětné vazby

Po skončení školení je zpětná vazba klíčovou částí, která pomáhá vyhodnotit jeho kvalitu a přínos. Personalista by měl zajistit, že zpětná vazba bude shromážděna co nejefektivněji, aby se získaly důležité poznatky od účastníků. Získání této zpětné vazby bude probíhat prostřednictvím krátkého formuláře, který je jednoduchý a snadno vyplnitelný. Pro účely získání zpětné vazby je formulář v rámci zpětné vazby na dané školení uvedený v Příloze P XIV.

Cílem zpětné vazby je zjistit, zda školení splnilo očekávání účastníků a jaké konkrétní části byly pro ně nejpřínosnější. Důležitá je také identifikace případných slabších míst školení, která by mohla být v budoucnu zlepšena. Dalším cílem je zjistit, zda účastníci získané poznatky využívají v praxi, například zda se zlepšila jejich schopnost komunikovat, vést týmy nebo efektivně řešit problémy. Dopady školení je vhodné sledovat nejen bezprostředně po jeho skončení, ale také s časovým odstupem, aby bylo možné ověřit dlouhodobý přínos.

9.2.4 Vyhodnocení projektu

Za účelem zhodnocení zavedení nových zaměstnaneckých výhod, adaptačního programu a školení vedoucích zaměstnanců v rámci lepší komunikace bude v lednu 2026 zaměstnancům opět distribuován dotazník ve stejném formátu jako při vstupním šetření. Zkušební období bude trvat jeden rok, přičemž první půlrok bude věnován postupnému zavádění všech změn do praxe. Následujících šest měsíců bude sloužit k jejich testování, během kterého budou sledovány a vyhodnocovány dopady zavedených opatření na zaměstnance a pracovní prostředí. Výsledky dotazníkového šetření na konci zkušebního období umožní porovnat aktuální stav s předchozími měřeními a ověřit, zda došlo ke zvýšení informovanosti o situaci firmy, posílení loajality a zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Pokud se projeví očekávané zlepšení, budou hlavní cíle považovány za naplněné. Celé

šetření bude zakončeno závěrečnou zprávou, která poslouží vedení firmy jako podklad pro další rozhodovací procesy.

9.3 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti slouží k jasnému přiřazení rolí jednotlivým členům týmu, aby bylo vždy zřejmé, kdo co dělá. Každý, kdo se projektu účastní, dostane specifickou roli:

- **Schvalování (S)** - osoba, která má konečné slovo a rozhodne o konečné podobě řešení.
- **Řízení (Ř)**: osoba zodpovědná za celkový chod dané činnosti.
- **Konzultování (K)**: osoba, u které se tým obrací pro rady a konzultace.
- **Provádění (P)**: osoba, která úkol aktivně vykonává.
- **Informování (I)**: osoby, které mají být průběžně informovány o vývoji projektu.

Tabulka 18 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Klíčová aktivita	Výkonný ředitel	Finanční ředitel	Vedoucí oddělení	Účetní	Zaměstnanci
Úvodní dotazníkové šetření	I	I	S, P		P
Vyhodnocení úvodního dotazníkového šetření	I	I	S, P		
Navazující rozhovory na dotazníkové šetření	I	I	S, P		P
Vyhodnocení rozhovorů	I	I	S, P		
Realizace zavedení adaptačního programu	S, I	S, K, I	Ř, K, P		I
Výběr vhodného zaměstnaneckého benefitu	S, I	S, K, I	Ř, K, P	K	I
Výběr školení zaměřený na vzdělávání vedoucích zaměstnanců	S, I	S, K, I	Ř, K, P	K	I
Realizace závěrečného dotazníkového šetření	S, I	S, I	S, P		P

Tabulka 18 ukazuje, kdo má jakou roli při jednotlivých klíčových aktivitách. Každý má své místo, od vedení firmy až po zaměstnance, a díky tomu je zajištěna spolupráce všech zúčastněných. Výkonný a finanční ředitel mají na starosti klíčová rozhodnutí a dohled,

vedoucí oddělení jsou zapojeni do samotné realizace a řízení týmů, zatímco účetní a zaměstnanci hrají důležitou roli v podpoře a účasti, například při dotaznících nebo při zavádění změn.

9.4 Nákladová analýza

Každý projekt přináší své specifické náklady, a tento projekt není výjimkou. Vedení firmy proto po konzultaci stanovilo celkový rozpočet ve výši 310 000 Kč pro jeho realizaci. Tento rozpočet bude dále rozčleněn podle jednotlivých aktivit, přičemž zvláštní důraz bude kladen na náklady spojené s lidskými zdroji. Tabulka 19 ukazuje detailní vyčíslení těchto nákladů – u jednotlivých aktivit je uveden počet potřebných odpracovaných hodin a hodinová mzda pověřených zaměstnanců. Skutečné náklady na lidské zdroje činí 73 390 Kč a obětované náklady byly vypočítány jednotnou sazbou 170 Kč/hod, což odpovídá průměrné produktivitě administrativních, analytických a školicích činností. v závěrečné části kapitoly bude shrnuta celková finanční náročnost projektu.

Tabulka 19 Náklady na lidské zdroje a společnost (vlastní zpracován)

Klíčová aktivita	Počet hodin	Cena za jednotku v Kč	Skutečné náklady v Kč	Náklady obětované příležitosti v Kč
Úvodní dotazníkové šetření	15	220	3 300	2 550
- vytvoření dotazníkového šetření	12	220	2 640	-
- zaslání dotazníkového šetření zaměstnancům pomocí e-mailu,	1	220	220	-
- informování zaměstnanců o důležitosti dotazníkového šetření.	2	220	440	-
Vyhodnocení úvodního dotazníkového šetření	15	220	3 300	2 550
- analyzování odpovědí v rámci Excelu,	8	220	1 760	-
- identifikování hlavních závěrů a problematických oblastí,	4	220	880	-
- vytvoření shrnutí výsledků ve Wordu.	3	220	660	-
Navazující rozhovory na dotazníkové šetření	13,5	220	2 970	2 295
- naplánování individuálních rozhovorů se zaměstnanci,	2	220	440	-
- připravení otázek a poznámek k daným rozhovorům	10	220	2 200	-
- realizace rozhovorů (3 x 30 minut)	1,5	220	330	-

Klíčová aktivita	Počet hodin	Cena za jednotku v Kč	Skutečné náklady v Kč	Náklady obětované příležitosti v Kč
Vyhodnocení rozhovorů	15	220	3 300	2 550
- zpracování informací získaný z rozhovorů,	8	220	1 760	-
- porovnání dat z rozhovorů s výsledky dotazníků,	3	220	660	-
- identifikace konkrétních oblastí ke zlepšení.	4	220	880	-
Realizace zavedení adaptačního programu	52	220	11 440	8 840
- vytvoření adaptačního programu,	35	220	7 700	-
- proškolení vedoucích pracovníků,	8	220	1 760	-
- tisk adaptačních materiálů	1	220	220	-
- připravení dokumentu na zpětnou vazbu	8	220	1 760	-
Zaškolení 3 nových zaměstnanců	49	220	10 780	8 330
- individuální úvodní školení pro každého zaměstnance (3 x 4 hodiny)	12	220	2 640	-
- praktické zaškolení na pracovišti (3 x 10 hodin)	30	220	6 600	-
- tisk adaptačního programu a materiálů	1	220	220	-
- pravidelná kontrola během adaptace (3 x 2 hodiny)	6	220	1 320	-
Výběr vhodného zaměstnaneckého benefitu	48	220	10 560	8 160
- prozkoumání dostupných zaměstnaneckých benefitů na trhu,	18	220	3 960	-
- provedení interního průzkumu preferencí zaměstnanců (dotazník),	10	220	2 200	-
- vyhodnocení odpovědí z interního průzkumu,	7	220	1 540	-
- zahrnutí vybraných benefitů do firemního systému	8	220	1 760	-
- informování zaměstnanců o nových zaměstnaneckých benefitech	5	220	1 100	-
Výběr a realizace školení zaměřeného na vzdělávání vedoucích	114,5	220	25 100	19 465
- určení oblastí, kde vedoucí potřebují rozvoj,	8	220	1 760	-
- průzkum vhodných školení,	10	220	2 200	-

Klíčová aktivita	Počet hodin	Cena za jednotku v Kč	Skutečné náklady v Kč	Náklady obětované příležitosti v Kč
- kontaktování poskytovatelů školení a získání nabídek,	6	220	1 320	-
- naplánování školení a jeho administrace (plánování a registrace),	6	220	1 320	-
- realizace vybraného školení pro 9 vedoucích zaměstnanců (9 x 8 hodin),	72	220	15 840	-
- zpětná vazba na uskutečněné školení prostřednictvím rozhovorů s personalistou (9 x 30 min).	4,5	220	990	-
Realizace závěrečného dotazníkového šetření	12	220	2 640	2 040
- rozeslání úvodních dotazníků, zaměstnancům e-mailem,	6	220	1 320	-
- vyhodnocení odpovědí a vytvoření závěrečné zprávy do Wordu.	6	220	1 320	-
Celkem	524	220	73 390	56 780

V tabulce č. 20 lze vidět náklady v rámci využití zaměstnaneckých benefitů, které jsou ve výši 231 000 Kč pro 66 zaměstnanců.

Tabulka 20 Náklady na zlepšení v rámci spokojenosti

Náklady v rámci využití zaměstnaneckých benefitů	Cena za jednotku v Kč	Počet jednotek v ks	Celkové náklady v Kč
Využití zaměstnaneckých benefitů	3 500	66	231 000

9.5 Časová analýza

Pro úspěšnou realizaci projektu hraje klíčovou roli časová analýza. k tomuto účelu bude použita metoda Critical Path Method (CPM), která umožňuje efektivní plánování a řízení časového harmonogramu. Tabulka 21 poskytuje přehledný rozvrh jednotlivých činností, jejich plánovanou dobu trvání a vazby na předcházející aktivity.

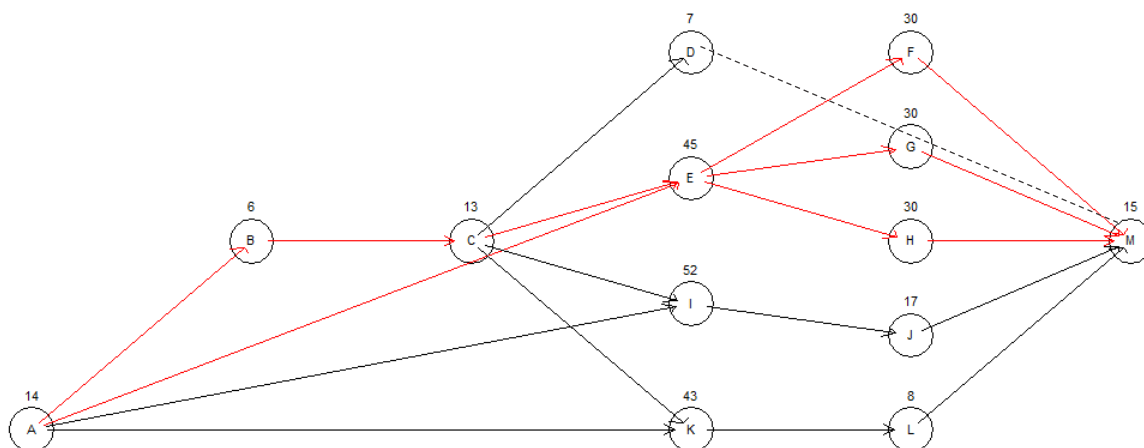
Tabulka 21 Časový harmonogram jednotlivých činností (vlastní zpracování)

Krok		Pracnost (dny)	Předchozí aktivita
A	Úvodní dotazníkové šetření	14	-
B	Vyhodnocení úvodního dotazníkového šetření	6	A
C	Rozhovory navazující na dotazníkové šetření	13	B
D	Vyhodnocení rozhovorů navazujících na dotazníkové šetření	7	C
E	Tvorba adaptačního programu	45	A,C
F	Realizace adaptačního programu pro 1. zaměstnance	30	E
G	Realizace adaptačního programu pro 2. zaměstnance	30	E
H	Realizace adaptačního programu pro 3. zaměstnance	30	E
I	Výběr vhodných zaměstnaneckého benefitu	52	A,C
J	Realizace systému zaměstnaneckých benefitů	17	I
K	Výběr školení zaměřeného na vzdělávání vedoucích zaměstnanců	43	A,C
L	Realizace školení vedoucích zaměstnanců	8	K
M	Realizace závěrečného dotazníkového šetření	15	F, G, H, J, L

Celková doba potřebná k dokončení projektu podle programu QM for Windows činí 123 pracovních dní (Obrázek 2). Kritická cesta (Obrázek 3), která určuje nejdelší nepřerušenu sekvenci činností nutných k úspěšnému dokončení projektu, zahrnuje následující činnosti: $a \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow M$.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	123					
A	14	0	14	0	14	0
B	6	14	20	14	20	0
C	13	20	33	20	33	0
D	7	33	40	116	123	83
E	45	33	78	33	78	0
F	30	78	108	78	108	0
G	30	78	108	78	108	0
H	30	78	108	78	108	0
I	52	33	85	39	91	6
J	17	85	102	91	108	6
K	43	33	76	57	100	24
L	8	76	84	100	108	24
M	15	108	123	108	123	0

Obrázek 2 Řešení kritické cesty pomocí programu QM for Windows (vlastní zpracování)



Obrázek 3 Kritická cesta a návaznost jednotlivých činností (vlastní zpracování)

Ganttův diagram, viz. Příloha P X, který přehledně ukazuje jednotlivé aktivity a jejich návaznost. Na vodorovné ose je pracnost (dny) a na svislé jednotlivé úkoly. Kritické aktivity jsou zvýrazněny červeně, pokud by se některá z nich zpozdila, celý projekt by se posunul, protože na ně navazují další důležité kroky. Diagram tak pomáhá sledovat časový harmonogram a identifikovat klíčové části projektu, které vyžadují největší pozornost.

9.6 Riziková analýza

Tato část kapitoly se bude zabývat identifikací a analýzou možných rizik spojených s řešením projektu. Stanovená rizika budou následně rozčleněna do matice rizik pomocí metody RIPRAN a podrobně vyhodnocena.

Rizika jsou následující:

- Neochota zaměstnanců spolupracovat - toto riziko má střední pravděpodobnost výskytu a jeho vliv je významný, protože může zásadně narušit průběh projektu. Pro prevenci je klíčová dostatečná informovanost zaměstnanců o cílech a významu projektu.
- Časové zdržení kvůli nedostatku zdrojů - riziko má střední pravděpodobnost a jeho vliv je velmi významný, protože může ovlivnit harmonogram projektu. k předcházení tohoto rizika je nutné vytvořit realistický plán, který zahrnuje nejen rezervy, ale zajišťuje i dostatečné lidské i technické zdroje.
- Nízká návratnost odpovědí při úvodním šetření - riziko je velmi pravděpodobné a jeho vliv je významný, protože nízká návratnost ovlivňuje kvalitu závěrečných dat. Doporučuje se motivace účastníků, například nabídkou odměn nebo zdůrazněním významu šetření.
- Špatná identifikace potřeb zaměstnanců - riziko má minimální pravděpodobnost, ale jeho vliv je střední, protože nesprávně zvolené benefity mohou být neúčinné. Doporučuje se zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu a využití výsledků průzkumů pro lepší identifikaci potřeb.
- Nevhodný výběr školení - toto riziko má minimální pravděpodobnost, avšak jeho vliv je významný, protože špatný obsah školení může snížit jeho efektivitu. Prevenci lze zajistit podrobným zkoumáním potřeb organizace a kvalitním výběrem školitelů.
- Nedostatek financí nebo personálu - pravděpodobnost tohoto rizika je střední a jeho vliv je významný, protože finance a personál jsou zásadní pro úspěšnou realizaci projektu. Důležité je pečlivé plánování rozpočtu a efektivní přerozdělení zdrojů.

Tabulka 22 znázorňuje hodnocení jednotlivých rizik, které byly zkonzultovány se společnostmi. Pro každé riziko byla posuzována pravděpodobnost, že k němu dojde, a zároveň jeho dopad na celý projekt. Použitá škála je od 1 do 5, přičemž hodnota 5 představuje nejvyšší míru závažnosti.

Tabulka 22 Způsob hodnocení rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	Stupeň	Dopad vlivu
Vysoká pravděpodobnost	5	Velmi významný
Velmi pravděpodobné	4	Významný
Střední pravděpodobnost	3	Střední
Minimální pravděpodobnost	2	Málo významný
Nepravděpodobné	1	Velmi málo významný

Pro lepší přehlednost byla rizika shrnuta v Tabulce 23 a pomocí metody semaforu rozčleněna podle závažnosti na tři skupiny: běžná rizika označená zeleně, závažná rizika označená žlutě a kritická rizika označená červeně. Běžná rizika mají hodnotu závažnosti v rozmezí 1-4, závažná se pohybují mezi 5-12 a kritická dosahují hodnoty až 25. Závažnost rizika je vypočtena jako součin stupně pravděpodobnosti a dopadu na projekt. Tento přístup umožňuje snadnou identifikaci a prioritizaci jednotlivých rizik.

Tabulka 23 Hodnocení míry závažnosti rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Závažnost rizika
Neochota zaměstnanců spolupracovat	3	4	12
Časové zdržení kvůli nedostatku zdrojů	3	5	15
Nízká návratnost odpovědí při úvodním šetření	4	4	16
Špatná identifikace potřeb zaměstnanců	2	3	6
Nevhodný výběr školení	2	4	8
Nedostatek financí nebo personálu	3	4	12

Rizika projektu lze rozdělit podle jejich pravděpodobnosti a dopadu na jeho průběh. Mezi nejvýznamnější patří nízká návratnost odpovědí při úvodním šetření, která může ovlivnit kvalitu získaných dat a následná rozhodnutí. Časové zdržení kvůli nedostatku zdrojů představuje další kritickou hrozbu, protože může posunout harmonogram celého projektu. Důležitým faktorem je také neochota zaměstnanců spolupracovat, což může zpomalit procesy a snížit efektivitu opatření. Nedostatek financí nebo personálu ovlivňuje možnosti

realizace a přístup k potřebným zdrojům. Naopak špatná identifikace potřeb zaměstnanců a nevhodný výběr školení mají menší dopad, ale stále mohou negativně ovlivnit výsledky.

V tabulce 24 jsou popsána možná opatření k jednotlivým rizikům.

Tabulka 24 Možná opatření k rizikům (vlastní zpracování)

Riziko	Možná opatření
Nízká návratnost odpovědí při úvodním šetření	- zkrácení dotazníku, - osobní rozhovory se zaměstnanci, - motivace pomocí drobných benefitů (např. káva zdarma)
Časové zdržení kvůli nedostatku zdrojů	- lepší rozvržení práce, - prioritizace klíčových úkolů, - případná dočasná externí výpomoc.
Neochota zaměstnanců spolupracovat	- otevřená komunikace o cílech projektu, - zapojení zaměstnanců do rozhodování, - neformální setkání na podporu týmové atmosféry.
Nedostatek financí nebo personálu	- efektivní rozdělení práce, - hledání dostupných dotací, - levnější alternativy školení (např. online kurzy)
Špatná identifikace potřeb zaměstnanců	- pravidelné individuální schůzky, - jednoduchá zpětná vazba formou krátkých dotazníků nebo neformálních rozhovorů
Nevhodný výběr školení	- zaměření na praktická školení s okamžitou využitelností, - konzultace s týmem před rozhodnutím, případné interní školení zkušenějšími kolegy

10 SHRUTÍ PROJEKTU

Projektová část (viz. kapitola 9) se zaměřuje na praktické kroky, které povedou ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve firmě. Hlavním cílem je zvýšit spokojenost zaměstnanců, posílit jejich loajalitu a efektivitu práce. Na základě analýzy současného stavu byly navrženy konkrétní aktivity, které pomohou firmě lépe organizovat adaptační proces pro nové pracovníky, rozšířit zaměstnanecké benefity a zlepšit komunikaci mezi vedením a zaměstnanci.

Klíčovou částí projektu je zavedení adaptačního programu, který pomůže novým zaměstnancům rychleji se zapojit do pracovního procesu a lépe porozumět firemní kultuře. s tím souvisí také školení vedoucích pracovníků, aby dokázali efektivně komunikovat se zaměstnanci a podporovat jejich rozvoj. Důležitým krokem je i vytvoření flexibilního systému zaměstnaneckých výhod, který zaměstnancům umožní vybrat si benefity podle vlastních preferencí.

Celý projekt je detailně rozpracován pomocí logického rámce, který jasně definuje cíle, aktivity, odpovědnosti a očekávané výsledky. Obsahuje také časovou analýzu, kde bylo vypočítáno, že projekt by měl trvat 123 pracovních dní a identifikaci klíčových rizik, například nízké návratnosti odpovědí při průzkumu nebo možných časových prodlev.

Na závěr projektu bude provedeno závěrečné dotazníkové šetření, které ověří dopady zavedených změn a zjistí, zda se podařilo zvýšit spokojenost zaměstnanců. Pokud se očekávání naplní, projekt může firmě přinést stabilnější pracovní prostředí, lepší vztahy mezi zaměstnanci a vyšší efektivitu práce. v Tabulce 25 jsou popsány veškeré projektové části a jejich přínosy.

Tabulka 25 Shrnutí projektové části a její přínosy (vlastní zpracování)

Oblast	Hlavní kroky	Přínosy
Zavedení adaptačního programu	- příprava adaptačního plánu, - školení vedoucích, - zpětná vazba	- rychlejší zapojení nových zaměstnanců, - lepší orientace v prostředí firmy.
Zlepšení komunikace	- školení vedoucích v oblasti komunikace, - podpora zpětné vazby	- efektivnější interní komunikace, - větší zapojení zaměstnanců.

Oblast	Hlavní kroky	Přínosy
Systém zaměstnaneckých výhod	- průzkum preferencí zaměstnanců, - vytvoření flexibilního systému	- vyšší spokojenost zaměstnanců, - možnost individuálního výběru benefitů.
Nákladová a časová analýza	- stanovení rozpočtu (310 000 Kč) a plánování (123 dní)	- přesné řízení zdrojů a času, - optimalizace investic.
Riziková analýza	- identifikace hlavních rizik, - návrhy opatření	- minimalizace problémů a zajištění hladkého průběhu projektu.
Závěrečné hodnocení	- dotazníkové šetření po roce implementace změn	- ověření účinnosti zavedených opatření, - možnost další optimalizace.

ZÁVĚR

Lidé jsou základ každé firmy – právě oni přinášejí nové nápady, tvoří hodnoty a posouvají věci dopředu. Bez správného řízení lidských zdrojů by nebylo možné dosáhnout úspěchu a udržet krok s konkurencí. Proto je tento obor tak zajímavý a zároveň klíčový. Tato práce se zaměřila na to, jak zlepšit metody a postupy, které pomáhají řídit lidi ve firmách, a přispět tak k jejich větší spokojenosti i efektivitě.

Cílem této práce bylo analyzovat současné metody řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě a identifikovat jejich slabá místa. Na základě těchto zjištění bylo následně cílem navrhnout konkrétní opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich pracovní efektivitě.

Teoretická část se věnovala klíčovým prvkům řízení lidských zdrojů, včetně významu malých a středních podniků, personálních činností, vzdělávání zaměstnanců, odměňování a personálního auditu. Byly zde popsány metody hodnocení pracovníků, přístupy ke vzdělávání a systém zaměstnaneckých benefitů, které představují základ pro efektivní řízení lidského kapitálu.

Praktická část se soustředila na audit současného systému řízení lidských zdrojů v dané firmě, vyhodnocení její organizační struktury, zaměstnaneckých ukazatelů, systému odměňování a firemní komunikace. Bylo realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, které identifikovalo klíčové problematické oblasti, jako jsou nedostatečná nabídka benefitů, absence adaptačního programu pro nové zaměstnance a potřeba zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Tyto poznatky byly doplněny hloubkovými rozhovory s vedoucími pracovníky i zaměstnanci.

Na základě analýzy bylo navrženo několik opatření, která mají za cíl zlepšit systém řízení lidských zdrojů. Jedním z doporučení bylo zavedení strukturovaného adaptačního programu, který novým zaměstnancům usnadní začlenění do kolektivu a podpoří jejich rychlé zapojení do pracovního procesu. Další návrhem bylo zlepšení systému zaměstnaneckých výhod prostřednictvím nabídky nových benefitů, které si zaměstnanci budou moci vybírat podle svých preferencí. Vedoucí pracovníci by měli absolvovat školení zaměřené na zlepšení komunikace, což jim umožní lépe vést své týmy a poskytovat kvalitní zpětnou vazbu.

Na závěr bylo doporučeno vyhodnocení projektu za pomoci realizace průzkumu spokojenosti mezi zaměstnanci po zavedení těchto opatření, což umožní vyhodnocení jejich efektivity a přínosu pro organizaci.

Implementace těchto opatření, plánovaná na 123 pracovních dní s rozpočtem 310 000 Kč, by měla přispět ke zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů, lepší pracovní atmosféře, snížení fluktuace zaměstnanců a celkové stabilizaci týmu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.

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

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

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

CARASCO, Marie. *The essential HR guide for small businesses and startups: best practices, tools, examples, and online resources*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management, 2020. ISBN 978-1-58644-592-8.

CIPD. *Resourcing and talent planning report 2024*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf>. [cit. 2025-03-11].

CeMS. *Personální audit*. Online. © 2017 - 2025. Dostupné z: <https://www.cems-cz.com/clanok/1040-personalni-audit#:~:text=Person%C3%A1ln%C3%AD%20audit%20se%20m%C5%AF%C5%BEE%20zam%C4%9B%C5%99ovat%20na%20n%C3%A1sleduj%C3%ADc%C3%AD%20oblasti%3A,P%C5%99ezkoum%C3%A1n%C3%AD%20postup%C5%AF%20hodnocen%C3%AD%20v%C3%BDkonu%20zam%C4%9Bstnanc%C5%AF.%20...%20Dal%C5%A1%C3%AD%20polo%C5%BEky>. [cit. 2025-03-14].

CE-PA. *Manažer/manažerka*. Online. Dostupné z: <https://www.ce-pa.cz/produkt/manazer-manazerka/>. [cit. 2025-03-23].

Certification. Online. GLOBAL ORGANIC TEXTILE STANDARD. © 2024. Dostupné z: <https://global-standard.org/certification-and-labelling/certification>. [cit. 2025-03-29].

GRADUA. *Vedení týmu, osobní a manažerské kompetence*. Online. © 2015. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence.html>. [cit. 2025-03-23].

Interní zdroje [online]. ©2025 [cit. 2025-04-08].

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-8-0726-1430-1.

JANOUSEK, Radek. *Kam s ním?* Online. Kam s ním? 2024. Dostupné z: <https://www.kamsnim.cz/organization?lat=49.2263218&lng=17.642018>. [cit. 2025-03-29].

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz.*

a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada), 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky.* Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-740-2282-1.

MACKOVÁ, Helena. *Personální audit ve firmě – kdy je potřeba a co od něj očekávat.* Online. 2025. Dostupné z: <https://www.helenamackova.cz/personalni-audit-ve-firme-kdy-je-potreba-a-co-od-nej-ocekavat/>. [cit. 2025-03-14].

MANAGEMENTMANIA. *Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management).* ManagementMania [online]. © 2011-2016. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>. [cit. 2025-02-24].

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání.* Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Beckovy ekonomické učebnice.* v Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

NOE, Raymond A. *Fundamentals of human resource management.* 4th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011. ISBN 978-0-07-353046-8.

OEKO-TEX® STANDARD 100: the original safety standard.. Online. OEKO-TEX. © 2025. Dostupné z: <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/oeko-tex-standard-100>. [cit. 2025-03-29].

PKF APOGEO. *Personální audit: Lék na problémy se zaměstnanci i nízký výkon firmy.* Online. 2024. Dostupné z: <https://www.pkfapogeo.cz/blog/7388/personalni-audit-lek-na-problemy-se-zamestnanci-i-nizky-vykon-firmy>. [cit. 2025-03-14].

PROAKCE. *Kurzy pro vedoucí pracovníky*. Online. © 2025. Dostupné z: <https://proakce.cz/kurzy-pro-vedouci-pracovniky>. [cit. 2025-03-23].

RAO, T. V. *HRD Audit Rejuvenating HR Function for Business Excellence*. London: Routledge India, 2024. ISBN 978-1-0328-3294-4.

SME UNION - UNIE MALÝCH a STŘEDNÍCH PODNIKŮ. *Definice SME*. Online. © 2025. Dostupné z: <https://www.sme-union.cz/definice-sme/#:~:text=Definice%20mal%C3%BDch%20a%20st%C5%99edn%C3%ADch%20podnik%C5%AF%20je%20vymezena%20v,st%C5%99edn%C3%ADch%20podnik%C5%AF%20%28MSP%29%20pou%C5%BE%C3%ADvanou%20v%20Evropsk%C3%A9%20unii%20%28EU%29>. [cit. 2025-02-24].

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

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

TMS. *Rozvoj osobnosti, komunikační dovednosti*. Online. © 2020. Dostupné z: <https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/rozvoj-osobnosti-komunikacni-dovednosti/>. [cit. 2025-03-23].

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

Úřední věstník Evropské unie: *DEFINICE MALÝCH a STŘEDNÍCH PODNIKŮ*. In: . 2014. Dostupné také z: <https://apiagentura.gov.cz/wp-content/uploads/2022/08/definice-malych-a-strednich-podniku-2014.pdf>.

VOX. *Komunikační a prezentační dovednosti*. Online. ©2025. Dostupné z: <https://vox.cz/kategorie/kurzy-a-seminare/soft-skills-skoleni/komunikacni-a-prezentacni-dovednosti/>. [cit. 2025-03-23].

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 5th edition. Los Angeles: Sage, 2022. ISBN 978-1-5297-5370-7.

Woolmark Certification. Online. Woolmark. © 2025. Dostupné z: <https://www.woolmark.com/industry/certification/>. [cit. 2025-03-29].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)	52
Obrázek 2 Řešení kritické cesty pomocí programu QM for Windows (vlastní zpracování)	95
Obrázek 3 Kritická cesta a návaznost jednotlivých činností (vlastní zpracování).....	95

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Zdroje kandidátů a jejich využití (vlastní zpracování dle CIPD, 2024)	24
Tabulka 2 Metody získávání uchazečů (vlastní zpracování Armstrong a Taylor, 2015)	25
Tabulka 3 Evidenční přepočtený průměrný počet HPP zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 4 Evidenční počet DPP/DPČ zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování) ...	54
Tabulka 5 Počet zaměstnanců na jednotlivých odděleních (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 6 Odpracovaná doba ve společnosti (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 7 Věkové rozdělení zaměstnanců (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 8 Průměrný zisk na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)	57
Tabulka 9 Náklady na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)	57
Tabulka 10 Náklady na marketing (vlastní zpracování)	58
Tabulka 11 Fluktuace zaměstnanců 2023-2025 (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 12 Vyhodnocení auditu řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování)	64
Tabulka 13 Vizualizace výsledků v rámci rozhovoru (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 14 Vizualizace shrnutí analytické části (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 15 Návrh zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)	85
Tabulka 16 Nabídka kurzů zaměřené na vzdělávání vedoucích zaměstnanců (vlastní zpracování).....	87
Tabulka 17 Analýza užítku – nabídka kurzů v rámci vzdělávání (vlastní zpracování).....	88
Tabulka 18 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování).....	90
Tabulka 19 Náklady na lidské zdroje a společnost (vlastní zpracován)	91
Tabulka 20 Náklady na zlepšení v rámci spokojenosti.....	93
Tabulka 21 Časový harmonogram jednotlivých činností (vlastní zpracování)	94
Tabulka 22 Způsob hodnocení rizik (vlastní zpracování)	97
Tabulka 23 Hodnocení míry závažnosti rizik (vlastní zpracování)	97
Tabulka 24 Možná opatření k rizikům (vlastní zpracování).....	98
Tabulka 25 Shrnutí projektové části a její přínosy (vlastní zpracování)	99

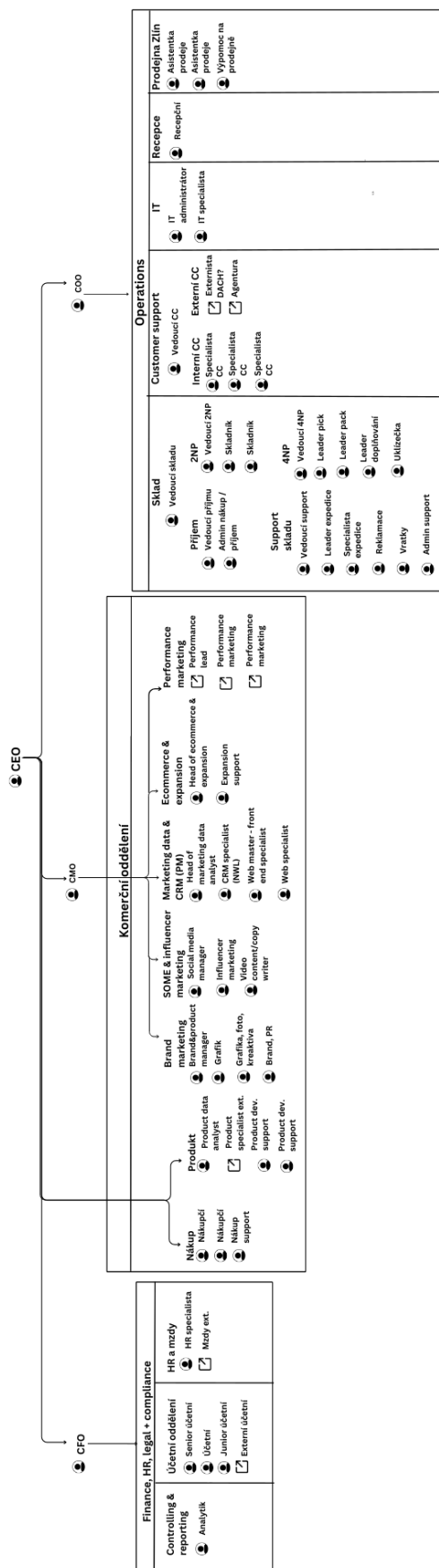
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd.	A tak dále
BOZ	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CPM	Critical Path Method
GOTS	Global Organic Textile Standard
HR	Human Resources (Řízení lidských zdrojů)
HRM	Human Resource Management
Kč	Koruna česká
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
MHD	Městská hromadná doprava
Pozn.	Poznámka
RACI	Responsibility, Accountability, Consultation, and Information (matice odpovědnosti)
RIPRAN	Řízení projektových rizik analýzou
viz.	Vizte (odkaz na jiný text nebo informaci)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I:	Komplexní organizační struktura
Příloha P II:	Dotazník – personální audit
Příloha P III:	Dotazník zaměřený na zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti
Příloha P IV:	Otázky k rozhovoru s vedoucí personálního oddělení
Příloha P V:	Přepis rozhovoru s vedoucí personálního oddělení
Příloha P VI:	Otázky k rozhovoru s vedoucí skladu
Příloha P VII:	Přepis rozhovoru s vedoucí skladu
Příloha P VIII:	Otázky k rozhovoru se zaměstnancem
Příloha P IX:	Přepis rozhovoru se zaměstnancem
Příloha P X:	Ukázka kódování v rámci rozhovorů
Příloha P XI:	Ganttův diagram
Příloha P XII:	Individuální plán adaptace nového zaměstnance
Příloha P XIII:	Hodnocení individuálního plánu adaptace nového zaměstnance
Příloha P XIV:	Dotazník zpětné vazby po školení

PŘÍLOHA P I: KOMPLEXNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK – PERSONÁLNÍ AUDIT

Organizace a plánování lidských zdrojů		Ano	Ne
1.	Má společnost jasně definované poslání a vizi?		
2.	Jsou cíle HR v souladu s celkovými cíli a strategiemi společnosti?		
3.	Jsou tyto cíle veřejně dostupné?		
4.	Jsou všichni manažeři informováni o těchto cílech?		
5.	Existují ve firmě plány nebo strategie pro zajištění budoucích potřeb v oblasti lidských zdrojů?		
6.	Zaměstnává společnost zaměstnance na plný úvazek?		
7.	Zaměstnává společnost zaměstnance na částečný úvazek?		
8.	Komunikuje HR pravidelně s vedením společnosti?		
9.	Komunikuje HR pravidelně se zaměstnanci?		
10.	Jak byste ohodnotili celkovou úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě? Vyberte číslo na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce.		

Struktura organizace s ohledem na řízení lidských zdrojů.		Ano	Ne
1.	Je ve firmě určena osoba, která zodpovídá za kvalitu řízení lidských zdrojů?		
2.	Má tato osoba jasně stanovené činnosti a odpovědnosti spojené s řízením lidských zdrojů?		
3.	Je tato osoba považována za člena vrcholového vedení firmy?		
4.	Jsou ve firmě vytvořeny popisy pracovních míst?		
5.	Mají všichni zaměstnanci přístup ke svému popisu práce a znají ho?		
6.	Popisy pracovních míst pomáhají:		
	efektivně organizovat řízení lidských zdrojů,		
	nastavit spravedlivé a motivační odměňování zaměstnanců,		
	splnit požadavky na kvalitu, například u standardů ISO či podobných norem.		
7.	Jsou popisy pracovních míst pravidelně aktualizovány?		
8.	Vědí všichni, jaké požadavky a očekávání jsou kladeny na vedení v oblasti řízení lidských zdrojů?		
9.	Jak byste hodnotili celkovou úroveň vedení personální agendy ve firmě na stupnici 1 až 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce?		

Proces výběru a přijímání nových zaměstnanců:		Ano	Ne
1.	Má společnost určenou konkrétní osobu, která zodpovídá za výběr nových zaměstnanců?		
2.	Je tato osoba dostatečně proškolená, aby výběr probíhal profesionálně?		
3.	Účastní se přijímacích pohovorů také vedoucí oddělení, do kterého se nový zaměstnanec bude zařazovat?		
4.	Mají vedoucí proškolení, jak správně vést přijímací pohovory?		
5.	Existuje ve firmě jasně stanovený a ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců?		
6.	Při obsazování vyšších pracovních pozic má firma tendenci upřednostnit své stávající zaměstnance?		
7.	Má společnost definovanou strategii, která podporuje využívání vnitřních lidských zdrojů před externími?		
8.	Byla tato strategie vysvětlena všem zaměstnancům?		
9.	Nabízí firma adaptační program, který pomáhá novým zaměstnancům snadno se začlenit do pracovního prostředí?		
10.	Hlásíte nové zaměstnance včas zdravotní pojišťovně a ČSSZ?		
11.	Sledujete míru odchodů zaměstnanců?		
12.	Jak hodnotíte celkový proces výběru a přijímání nových zaměstnanců ve firmě? Vyberte číslo na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce.		

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců		Ano	Ne
1.	Máte ve firmě jasně nastavenou politiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?		
2.	Je určen konkrétní člověk, který má rozvoj zaměstnanců na starosti?		
3.	Podporujete profesní rozvoj zaměstnanců prostřednictvím externích školení?		
4.	Používáte ustálený systém pro výběr zaměstnanců na školení?		
5.	Sledujete, jaké jsou vzdělávací potřeby zaměstnanců v souvislosti s plánovaným rozvojem firmy?		
6.	Nabízíte vedoucím pracovníkům semináře zaměřené na vedení lidí?		
7.	Máte vytvořený program pro rozvoj vedoucích pracovníků v oblasti leadershipu?		
8.	Vyhodnocujete výsledky vzdělávacích programů?		
9.	Vedete evidenci o tom, kdo se účastní školení?		
10.	Sledujete, jaké jsou výsledky investic do vzdělávání zaměstnanců?		
11.	Sledujete, jaké jsou trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?		
12.	Jak hodnotíte celkovou úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Vyberte číslo na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce.		

Výkon zaměstnanců a jejich hodnocení v práci		Ano	Ne
1.	Máte ve firmě zavedený systém pro hodnocení zaměstnanců?		
2.	Provádíte pravidelné hodnocení práce zaměstnanců?		
3.	Oceňujete a chválíte své zaměstnance za jejich práci?		
4.	Vědí zaměstnanci, jaký je účel pracovního hodnocení a jak se výsledky využívají?		
5.	Zlepšujete a rozvíjíte váš systém pracovního hodnocení?		
6.	Používáte výsledky hodnocení pro odměňování zaměstnanců?		
7.	Berete hodnocení v potaz při povyšování zaměstnanců?		
8.	Pomáhá pracovní hodnocení při přesunech zaměstnanců na vyšší pracovní pozice?		
9.	Využíváte hodnocení zaměstnanců k plánování jejich dalšího vzdělávání?		
10.	Přispívají výsledky hodnocení ke zvyšování výkonnosti celé firmy?		
11.	Pomáhá pracovní hodnocení zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci?		
12.	Využíváte pracovní hodnocení ke zvyšování kvality vedení a řízení lidí?		
13.	Jak hodnotíte úroveň hodnocení zaměstnanců ve firmě? Vyberte číslo na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce.		

Odměňování			
Mzda		Ano	Ne
1.	Má firma jasně definovanou mzdovou politiku?		
2.	Je tato politika veřejně dostupná zaměstnancům?		
3.	Je mzdová politika navázaná na strategii firmy?		
4.	Je způsob odměňování zaměstnanců ve firmě transparentní?		
5.	Má firma formální plán pro zvyšování mezd?		
6.	Ovlivňuje růst mezd produktivita práce zaměstnanců?		
7.	Co je při odměňování zohledňováno:		
	individuální výkon,		
	týmový výkon,		
	celofiremní výkon,		
	počet odpracovaných let,		
	chování zaměstnanců.		
8.	Sleduje firma, ve kterých pozicích je největší fluktuace?		
9.	Jak byste ohodnotila celkovou úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě? Vyberte číslo na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce.		
Zaměstnanecké výhody		Ano	Ne
1.	Nabízí firma svým zaměstnancům benefity?		
2.	Mají zaměstnanci možnost využívat systém volitelných výhod (tzv. zaměstnanecký účet)?		
3.	Aktualizuje firma nabídku zaměstnaneckých výhod alespoň jednou za tři roky?		
4.	Porovnává firma nabídku výhod s konkurenčními společnostmi?		
5.	Sleduje firma potřeby a preference svých zaměstnanců ohledně benefitů?		
6.	Jak byste ohodnotila celkovou úroveň zaměstnaneckých výhod ve firmě? Vyberte číslo na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce.		

Zaměstnanecké vztahy, bezpečnost a rovné příležitosti			
Zaměstnanecké vztahy		Ano	Ne
1.	Má firma nastavenou jasnou politiku zaměstnaneckých vztahů?		
2.	Je ve firmě určena osoba odpovědná za kvalitu vztahů mezi zaměstnanci?		
3.	Jsou zásady integrace, respektu, ochrany důvěrných informací, společenské odpovědnosti, profesionality a zákazu nekalých praktik jasně stanoveny v		
Pokud ano, pokračujte na další otázky, pokud ne, přejděte na otázku 7.			
4.	Podíleli se na tvorbě tohoto kodexu všichni vedoucí pracovníci?		
5.	Byl kodex představen všem zaměstnancům?		
6.	Dostávají ho také nově příchozí zaměstnanci?		
7.	Vědí zaměstnanci, na koho se mohou obrátit, pokud potřebují poradit ohledně pracovních vztahů?		
8.	Provádí někdo ve firmě výstupní rozhovory se zaměstnanci, kteří odcházejí?		
9.	Jsou výstupní rozhovory vedeny formou:		
	pouze rozhovoru,		
	pouze dotazníku,		
	kombinace obojího?		
10.	Má firma přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovních vztahů?		
11.	Je ve firmě osoba, která má na starosti sledování legislativy a pravidel týkajících se zaměstnaneckých vztahů?		
12.	Zjišťujete, jak jsou zaměstnanci spokojeni ve firmě?		
13.	Jsou stížnosti zaměstnanců evidovány a následně analyzovány?		
14.	Řešíte stížnosti zaměstnanců do 5 dnů od jejich podání?		
15.	Jak byste celkově ohodnotili úroveň vztahů mezi zaměstnanci ve firmě? Vyberte číslo na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce.		
Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ)		Ano	Ne
1.	Sledujete, kolik dní zaměstnanci chybí kvůli pracovní neschopnosti?		
2.	Dostává top management pravidelné zprávy o bezpečnosti ve firmě?		
3.	Vedete evidenci pracovních úrazů?		
4.	Máte podmínky pro rychlou a profesionální lékařskou pomoc?		
5.	Je určena osoba zodpovědná za bezpečnost práce?		
6.	Umožňujete zaměstnancům pravidelné preventivní zdravotní prohlídky?		
7.	Jak hodnotíte celkovou úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví ve firmě? Vyberte číslo na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce.		
Rovné pracovní příležitosti (PRP)		Ano	Ne
1.	Má vaše firma politiku podporující rovné pracovní příležitosti?		
2.	Byla tato politika představena všem zaměstnancům?		
3.	Máte opatření, která zajišťují, že při náboru zaměstnanců nedojde k diskriminaci?		
4.	Jak byste ohodnotili celkovou úroveň politiky rovných příležitostí ve firmě? Vyberte číslo na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce.		

Firemní kultura a hodnoty		Ano	Ne
1.	Má vaše firma jasně definované hodnoty, které jsou důležité?		
2.	Vědí zaměstnanci o těchto hodnotách?		
3.	Sdílejí a respektují zaměstnanci tyto hodnoty?		
4.	Jednají manažeři v souladu s firemními hodnotami?		
5.	Má vaše firma přístup zaměřený na zákazníka a podporuje podnikatelské klima?		
6.	Jsou personální a provozní pravidla ve firmě jasná a srozumitelná?		
7.	Přizpůsobujete svůj styl vedení podle potřeb zaměstnanců?		
8.	Dokáží se zaměstnanci dobře přizpůsobit změnám?		
9.	Podporujete budování dobrých vztahů se zákazníky?		
10.	Máte přehled o silných a slabých stránkách své konkurence?		
11.	Jak hodnotíte celkovou úroveň firemní kultury? Vyberte číslo na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce.		

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK ZAMĚŘENÝ NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

Zlepšení řízení lidských zdrojů

Dobrý den,

jmenuji se Anna Rysová a jsem studentkou navazujícího magisterského studia oboru Management a marketing na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci své diplomové práce na téma Projekt na zlepšení řízení lidských zdrojů bych Vás ráda požádala o spolupráci při vyplnění následujícího dotazníku.

Vaše zpětná vazba je velmi důležitá, protože pomůže zlepšit Vaše pracovní prostředí i fungování celé společnosti. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou sloužit jako podklad pro účely mé diplomové práce. Ta se souhrnnými výsledky bude následně předložena vedení firmy jako inspirace pro zkvalitnění pracovního prostředí.

Instrukce k vyplnění dotazníku:

- Každou otázku ohodnotte na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená „velmi nízká důležitost/spokojenost“ a 5 znamená „velmi vysoká důležitost/spokojenost“.
- Odpovězte prosím na všechny otázky co nejupřímněji a nejpečlivěji.
- Na závěr dotazníku máte možnost přidat své komentáře a návrhy na zlepšení.

Velice Vám děkuji za Vaš čas a pečlivé vyplnění dotazníku. Vaše odpovědi pomohou vytvořit lepší a přívětivější pracovní prostředí ve firmě.

Pokud máte jakékoliv dotazy nebo potřebujete další informace, neváhejte mě kontaktovat na e-mailové adrese: anna.rysova@utb.cz.

S pozdravem,

Anna Rysová

1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Muž ☐ Žena

2 Kolik je Vám let?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Méně jak 28 ☐ 29–47 ☐ 48–59 ☐ 60 a více

3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Základní
 ☐ Středoškolské bez maturity (s výučním listem)
 ☐ Středoškolské s maturitou
 ☐ Vyšší odborné
 ☐ Vysokoškolské

4 Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Méně než 1 rok
 ☐ 1–3 roky
 ☐ 4–5 let
 ☐ 6 a více

5 Na jakém oddělení pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Recepce
 ☐ Zákaznická podpora
 ☐ Sklad (logistika)
 ☐ IT a technická podpora
 ☐ Web
 ☐ Kamenná prodejna
- ☐ Finance
 ☐ HR
 ☐ Marketing
 ☐ Obchodní oddělení
- ☐ Jiná (prosím uveďte)

Odměňování a hodnocení

6 Obecně jak důležité jsou pro váš výkon (kvalitu a množství odvedené práce) benefity a výhody, které máte ve firmě?

Nápověda k otázce: *1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost*

☆☆☆☆☆ / 5

7 Jak jste spokojeni s benefity a výhodami, které máte ve firmě?

Nápověda k otázce: *1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost*

☆☆☆☆☆ / 5

8 Jak je pro vás důležité dostávat pravidelnou zpětnou vazbu od vašeho nadřízeného?

Nápověda k otázce: *1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost*

☆☆☆☆☆ / 5

9 Jak jste spokojeni se zpětnou vazbou od vašeho nadřízeného?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost

☆☆☆☆☆ / 5

10 Jak důležitá je pro vaši motivaci finanční odměna (prémie, bonusy, příspěvky)?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost

☆☆☆☆☆ / 5

11 Jak jste spokojeni s finanční odměnou (prémie, bonusy, příspěvky) ve vaší práci?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost

☆☆☆☆☆ / 5

12 Jak důležitá je pro vaši motivaci nefinanční odměna (dovolená navíc, práce z domova, flexibilní pracovní doba)?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost

☆☆☆☆☆ / 5

13 Jak jste spokojeni s nefinanční odměnou (dovolená navíc, práce z domova, flexibilní pracovní doba) ve vaší práci?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost

☆☆☆☆☆ / 5

14 Jak důležité je pro vaši motivaci uznání za vaši práci?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost

☆☆☆☆☆ / 5

15 Jak jste spokojeni s uznáním, které dostáváte za vaši práci?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost

☆☆☆☆☆ / 5

16 Jaké další faktory ovlivňují vaši motivaci v práci?

17 Jak důležité jsou pro vaši motivaci dané faktory?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost

☆☆☆☆☆ / 5

18 Jak jste spokojeni s danými faktory?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost

☆☆☆☆☆ / 5

Interpersonální vztahy na pracovišti

19 Jak důležitá je pro vás atmosféra na vašem pracovišti?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost

☆☆☆☆☆ / 5

20 Jak jste spokojeni s atmosférou na vašem pracovišti?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost

☆☆☆☆☆ / 5

21 Jak důležitá je pro vás podpora od vašich kolegů?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost

☆☆☆☆☆ / 5

22 Jak jste spokojeni s podporou, kterou od vašich kolegů dostáváte?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost

☆☆☆☆☆ / 5

23 Jak důležité je pro vás počet společenských akcí nebo teambuildingů organizovaných společností?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost

☆☆☆☆☆ / 5

24 Jak jste spokojeni s počtem společenských akcí nebo teambuildingů organizovaných společností?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost

☆☆☆☆☆ / 5

Komunikace a sdílení informací

25 Jaké nástroje používáte pro komunikaci s kolegy a vedením?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- | | | | | |
|---|---|--|--|---|
| ☐ Slack | ☐ Vnitropodnikové směrnice | ☐ Outlook | ☐ Newsletter | ☐ Podnikové porady |
| ☐ Virtuální meetingy (Google Meets, Microsoft Teams, Zoom apod.) | ☐ Asana | ☐ Telefon (volání, SMS) | ☐ Komunikace tváří v tvář | |

26 Jak moc je pro vás důležitá komunikace s vaším nadřízeným?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost

☆☆☆☆☆ / 5

27 Jak moc jste spokojeni s komunikací s vaším nadřízeným?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost

☆☆☆☆☆ / 5

28 Jak důležité je pro vás mít všechny potřebné informace od vedení a kolegů pro svou práci?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost

☆☆☆☆☆ / 5

29 Jak jste spokojeni s tím, že máte dostatek potřebných informací od vedení a kolegů pro svou práci?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost

☆☆☆☆☆ / 5

30 Jak důležité je pro vás dostávat pravidelné aktualizace o důležitých změnách a událostech ve společnosti?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost

☆☆☆☆☆ / 5

31 Jak jste spokojeni s tím jak často dostáváte aktualizace o důležitých změnách a událostech ve společnosti?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost

☆☆☆☆☆ / 5

32 Jak důležité je pro vás účastnit se týmových schůzek?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká důležitost, 5 = velmi vysoká důležitost

☆☆☆☆☆ / 5

33 Jak jste spokojeni s možností účastnit se týmových schůzek?

Nápověda k otázce: 1 = velmi nízká spokojenost, 5 = velmi vysoká spokojenost

☆☆☆☆☆ / 5

34 Pokud máte jakékoliv další komentáře, návrhy nebo připomínky týkající se řízení lidských zdrojů ve vaší společnosti, prosím, uveďte je níže.

Děkuji vám za pečlivé vyplnění dotazníkového šetření.

PŘÍLOHA P IV: OTÁZKY K ROZHOVORU S VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Odměňování a hodnocení – zdroje motivace:

1. Jak byste hodnotila současný systém odměňování ve firmě?
2. Jaké typy odměn (finanční i nefinanční) firma využívá k motivaci zaměstnanců?
3. Jaké typy odměn a benefitů podle vás nejvíce přispívají k motivaci zaměstnanců?
4. Co byste navrhla změnit nebo doplnit v oblasti odměňování, aby se zvýšila motivace zaměstnanců?
5. Jak často probíhá hodnocení výkonu zaměstnanců?
6. Jaké metody v rámci hodnocení výkonu využíváte?
7. Dostávají zaměstnanci pravidelnou zpětnou vazbu na svoji práci? Jakým způsobem ji dostávají?

Interpersonální vztahy na pracovišti:

1. Jak byste popsala vztahy mezi zaměstnanci nejen na odděleních, ale i napříč firmou?
2. Co děláte pro ovlivnění pracovní atmosféry na pracovišti?
3. Jak často organizujete akce na podporu týmové spolupráce?
4. Jakým způsobem řešíte konflikty mezi zaměstnanci?
5. Jakou roli podle vás hraje podpora kolegů v rámci udržení vysoké úrovně motivace zaměstnanců?
6. Jak se snažíte zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci?

Komunikace a sdílení informací:

1. Jakým způsobem probíhá komunikace mezi vedením a zaměstnanci?
2. Jaké komunikační nástroje firma využívá pro předávání informací zaměstnancům?
3. Existuje ve vaší firmě cílená podpora? Jakým způsobem je realizována?
4. Jakým způsobem zajišťujete, aby všichni zaměstnanci měli přístup k aktuálním informacím?
5. Co byste navrhla udělat, aby se u vás ve firmě zlepšila interní komunikace?

PŘÍLOHA P V: PŘEPIS ROZHOVORU S VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Já: Dobrý den, na základě naší komunikace dnes probíhá rozhovor, který bude anonymní a po domluvě nahráván. Jak byste ohodnotila současný systém odměňování ve firmě?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Aktuálně bych ohodnotila systém hodnocení jako výrazně pokročilejší než v minulém kvartálu. Nastavili jsme kvartální hodnocení v rámci KPIček a prémie, aby úspěchy jednotlivých zaměstnanců byly sledovatelné po delší dobu. Právě teď, na konci prvního kvartálu, se poprvé vyhodnocují prémie, tedy zda zaměstnanci své cíle splnili, nebo ne. Co je skvělé, každý zaměstnanec má lehce specifické a individuální podmínky pro plnění svých cílů. Každý má na starosti jiné úkoly, takže hodnocení není nastaveno plošně, například podle tržeb, které ne každý může přímo ovlivnit. Systém je teď nastaven tak, aby měl každý podmínky, které může reálně ovlivnit svou prací. Myslím si, že tento přístup je velmi dobře promyšlený a férový.

Já: Jaké typy odměn, finanční i nefinanční, firma využívá k motivaci zaměstnanců?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Finanční odměny zahrnují měsíční a kvartální prémie, které jsou vypláceny na základě plnění KPIček. Na konci roku pak mají zaměstnanci možnost získat vánoční prémie, a to i formou poukázek. Tyto poukázky jsou nedaněné, což znamená, že zaměstnanci obdrží celou částku v plné výši. Například pokud vyplatíme 5000 Kč jako vánoční prémii, zaměstnanci dostanou poukázku v této hodnotě, kterou mohou využít například v optikách nebo obchodech. Kromě poukázek nabízíme na Vánoce také firemní produkty, což je další forma ocenění. Myslím, že tato kombinace finančních bonusů a dalších výhod je pro zaměstnance motivující a přínosná.

Já: Jaké typy odměn a benefitů podle vás nejvíce přispívají k motivaci zaměstnanců?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Myslím si, že zpětná vazba, pochvala a podpora od vedoucího fungují extrémně dobře. Ta lidská stránka je často důležitější než samotné finanční odměny. Když je v týmu dobrá atmosféra, člověk si snadněji domluví třeba o trochu vyšší navýšení výplaty, protože si váží podpory a pochopení od vedoucího. Možnost vzdělávání také dobře funguje, záleží ale na konkrétním oddělení. Na skladě o to například není takový zájem, protože tam to není tolik aplikovatelné. Napříč odděleními jsou tedy rozdíly, které je třeba respektovat. Však to sama znáte. Každé oddělení má své potřeby, a důležitá je právě komunikace a respekt ke specifikům každého týmu. Myslím, že tento přístup je klíčový.

Já: Co byste navrhla změnit nebo doplnit v oblasti odměňování, aby se zvýšila motivace zaměstnanců?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Myslím si, že by bylo skvělé rozšířit nabídku finančních benefitů, například přidat příspěvky na životní pojištění nebo mírně navýšit sazbu na stravné. Když si shrneme seznam benefitů, které nabízíme, možná není tak široký, aby obstál ve srovnání s nabídkou jiných firem. Zvažovala bych například zavedení příspěvků na penzijní připojištění nebo jubilejní odměny pro zaměstnance, kteří jsou ve firmě déle, třeba příspěvek za pět let práce. Dalším nápadem je ocenit významné životní události, jako je narození dítěte nebo svatba. Mohli bychom nabídnout příspěvek nebo dokonce pár dní volna navíc, aby zaměstnanci mohli tyto okamžiky lépe prožít. Myslím, že takové benefity působí velmi hezky a přispívají k větší spokojenosti zaměstnanců.

Já: Jaké aktuální benefity teď nabízíte?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Mezi naše benefity patří příspěvek na stravné, dva dny osobního volna navíc a tři dny sick days. Nabízíme také flexibilní pracovní dobu, což je skvělá výhoda, a možnost částečného home office. Pro některé pozice poskytujeme firemní auto a parkovací místo zdarma. Zaměstnanci na jiných pozicích si mohou parkovací místo zakoupit za výhodnou cenu hned vedle. Navíc jsou k dispozici pracovní počítače, telefony a tarify, které jsou rovněž součástí benefitního balíčku. Tento systém nabízí různé možnosti, přizpůsobené potřebám jednotlivých pozic.

Já: Jak často třeba probíhá hodnocení výkonu zaměstnanců?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Skoro všechna oddělení mají každý týden individuální schůzky „jeden na jednoho“. Tyto schůzky se zaměřují hlavně na operativní záležitosti, které je potřeba aktuálně řešit, ale také vytvářejí prostor pro hodnocení práce. Dnes jsem poprvé v historii poslala anonymní dotazník spokojenosti, který plánujeme dělat pravidelně kvartálně. Kromě toho budeme zavádět pololetní hodnocení „365“, které bude také anonymní. Tento dotazník bude zaměřen na hodnocení kolegů a práce v týmu. Kvartální dotazník spokojenosti se soustředí hlavně na vedení, tedy na spolupráci s vedoucím a na spokojenost s pracovními podmínkami konkrétního zaměstnance, který dotazník vyplňuje. Myslím, že tento přístup pomůže získat důležité informace a zároveň podpoří otevřenou komunikaci.

Já: Jaké metody v rámci hodnocení výkonu vy užíváte ve firmě?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Na one-to-one schůzkách osobně nebývám, ty probíhají mezi přímým vedoucím a zaměstnancem. Ale podle toho, co vím od kolegů, je tam prostor pro sebereflexi – zaměstnanec si sám řekne, co by mohl zlepšit nebo v čem je dobrý. Stejně tak dostane zpětnou vazbu od vedoucího, což pomáhá oběma stranám. Tyto schůzky často slouží i k shrnutí a zhodnocení toho, co se daří a co ne. Důležité je, že zpětná vazba funguje obousměrně. Za sebe vnímám v naší komunikaci hodně velkou otevřenost. Pokud mám nějaký problém nebo něco cítím, říkám to hned a nečekám na pravidelné kvartální schůzky. Prostě to řeším hned a myslím si, že je to nejlepší přístup. Přímá a upřímná komunikace je podle mě klíčová pro obě strany, protože umožňuje věci řešit hned a efektivně.

Já: Dostávají zaměstnanci pravidelnou zpětnou vazbu na svoji práci?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Myslím, že to obecně funguje dobře. Otázka ale je, jak to vnímají přímo zaměstnanci. Domnívám se, že v některých případech by zpětná vazba mohla být lepší. Ne každý vedoucí má komunikační dovednosti na takové úrovni, aby dokázal zpětnou vazbu sdělit vždy správným způsobem a ve vhodné chvíli. Sama vím o několika případech, kdy zpětná vazba nebyla komunikována úplně nejlépe. Nicméně v celkovém měřítku si myslím, že to funguje. Prostor pro zlepšení tu ale určitě je.

Já: Jakým způsobem ji dostávají?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Osobně, určitě osobně, ano. Vlastně jediné osobně.

Já: Jak byste popsala vztahy mezi zaměstnanci nejen na odděleních, ale i napříč třeba firmou?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Jsme poměrně mladý kolektiv, většinu zaměstnanců je kolem třiceti, pětatřiceti či čtyřiceti let. Díky tomu je atmosféra v týmu stále přátelská a neformální, není to korporátně nastavené. Tento přístup hodnotím velmi pozitivně. Na druhou stranu však během období zvýšeného tlaku na výkon mohou vznikat situace, kdy se atmosféra na chvíli trochu zhorší. Někdy může být ponurejší, protože dochází k různým debatám nebo výměnám názorů. i tak si myslím, že celkově máme dobré a zdravé pracovní prostředí, které podporuje spolupráci a týmového ducha.

Já: Co děláte pro ovlivnění pracovní atmosféry na pracovišti?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Určitě bych navrhovala menší teambuildingové akce, které nejsou tak velké a náročné, jako například přespávání mimo firmu. Stačí třeba společná procházka, zahrát si stolní tenis nebo něco podobného. Takové aktivity podporují týmového

ducha a nejsou organizačně složité. Myslím si, že firemní snídaně byly také skvělý nápad. Bohužel jsme je museli pozastavit, protože momentálně nemáme dostatečně velkou společnou kuchyňku. Pokud bychom ale mohli najít způsob, jak je obnovit, bylo by to určitě přínosné.

Já: Ale jak si to pamatuji správně, tak to vlastně probíhalo?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Jo, probíhalo a bude zase od 7. měsíce probíhat dál.

Já: a jak často třeba organizujete právě ty akce na podporu té týmové spolupráce, třeba teambuildingy a snídaně?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Co jsem tady vlastně od března minulého roku, tak máme pravidelně v červnu pikniky, v létě grillovačky, na podzim oslavu Halloweenu a na konci roku Vánoční večírek. To jsou čtyři akce, které jsem zatím zažila. Kolem Velikonoc nás letos čeká společná procházka, která by se také měla stát tradicí. Na podzim plánujeme větší akci s přespáváním. Celkově tedy máme za rok zhruba čtyři až pět akcí, přičemž ty větší jsou Vánoční večírek a teď nově i přespávací akce na podzim. Myslím, že to dobře funguje a přispívá k dobré atmosféře v týmu.

Já: Jakým způsobem případně řešíte konflikty mezi zaměstnanci?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Myslím, že naši zaměstnanci se mezi sebou dokážou dobře domluvit. Pokud už nastane nějaké nedorozumění nebo názorový střet a za ten rok, co tu jsem, si nevzpomínám, že bych něco takového zažila, většinou zasáhne vedoucí. Ten v takové situaci převezme roli soudce, nabídne svůj pohled na věc a pomůže situaci vyřešit. Žádný vážný konflikt mezi zaměstnanci jsem tu ale zatím nezažila. Atmosféra v týmu je spíš konstruktivní a řešení problémů probíhá klidně a efektivně. To považuji za velkou výhodu.

Já: Jakou roli podle vás hraje podpora kolegů v rámci udržení vysokého úrovně motivace zaměstnanců?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Rozhodně souhlasím, protože naše týmy nejsou příliš velké, jakékoliv pokusy o „podkopávání nohou“ nebo přenášení povinností na ostatní se velmi rychle odhalí. Na takové chování tu zkrátka není prostor. Každý z nás je plně vytížen a pracuje na maximum, což je i důvod, proč je podpora uvnitř týmu tak zásadní. Spolupráce a vzájemná podpora jsou klíčem k tomu, aby tým dobře fungoval a zvládal své úkoly efektivně. Bez toho by náročné tempo a zodpovědnost, které máme, nebylo možné zvládnout.

Já: a jak se snažíte zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Myslím, že pravidelné společné meetingy výrazně přispívají k budování dobrých vztahů. Když se setkávají různé týmy, například marketing a zákaznická linka, a sdílejí mezi sebou informace, vzniká lepší pochopení vzájemné práce. Pokud lidé vědí, co řeší například účtárna a jaké následky mají různé činnosti na jejich práci, snadněji pochopí i situace, kdy někdo v návalu stresu „vyletí jako čertík z krabičky“. Tato provázanost mezi týmy je podle mě klíčová. Přispívá nejen k efektivnější spolupráci, ale i k větší empatii a toleranci v týmu.

Já: Jakým způsobem probíhá komunikace mezi vedením a zaměstnanci?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Komunikace u nás probíhá převážně osobně. Každý týden máme pravidelné meetingy, kde si jednotlivé týmy sdělují, co se za uplynulý týden událo. Tyto schůzky často zahrnují zpětnou vazbu od našeho pana ředitele, který na nich řeší i případné podněty nebo záležitosti, které potřebují jeho pohled. Tím, že nás na místě pracuje kolem třiceti, je běžné řešit věci osobně – člověk jednoduše vstane, zaklepe na dveře a domluví se přímo. Kromě toho, díky tomu, že část zaměstnanců pracuje na home officech, máme i online meetingy, kde se vše operativně probírá. Tento mix osobní a online komunikace funguje velmi efektivně. v rámci komunikace používáme Slack, takže když je něco co se potřebuje vyřešit okamžitě, jenom se napíše věta.

Já: Jaké komunikační nástroje firma využívá pro předávání informací zaměstnancům?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Pro komunikaci a organizaci používáme různé nástroje. SharePoint slouží ke sdílení informací, e-mail ke klasické komunikaci a Slack jako chatovací platformu. Asanu využíváme k zadávání úkolů a řízení projektů, je to skvělá projektová platforma. Na Slacku máme menší skupiny pro konkrétní týmy, ale také hromadnou skupinu, která zahrnuje celý house. Tento systém nám pomáhá efektivně komunikovat a spolupracovat napříč celou firmou.

Já: Existuje ve vaší firmě cílená podpora?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Každý tým má svou specifickou podporu, ale momentálně mě nenapadá nic cíleného, co by se dalo navrhnout.

Já: Dobře. a jakým způsobem zajišťujete, aby všichni zaměstnanci měli přístup k aktuálním informacím?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Když máme týdenní meetingy, vždy se pořizuje zápis, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci. Ne každý se totiž těchto meetingů účastní – například lidé ze skladu tam být nemusí, protože to pro ně není zásadní. Díky tomu si však všichni mohou kdykoliv zpětně přečíst informace, a to prostřednictvím SharePointu, kde jsou zápisy uloženy. Všechny důležité aktuality také posílám zaměstnancům e-mailem a zároveň je sdílím na Slacku, aby byly dostupné na různých kanálech. Myslím, že tento přístup zajišťuje, že mají všichni přístup k aktuálním informacím. Pokud jde o závažnější záležitosti, které by mohly vyvolat debaty nebo větší diskuze, naši manažeři je vždy osobně oznamují přímo na jednotlivých odděleních. Tento osobní přístup je podle mě důležitý při řešení klíčových věcí.

Já: Co byste navrhla udělat, aby se u vás ve firmě zlepšila interní komunikace?

Vedoucí řízení lidských zdrojů: Myslím si, že manažeři jsou často hodně časově vytížení, což může u zaměstnanců vyvolat pocit, že je nechtějí obtěžovat, nebo že na to prostě není prostor. Možná by pomohlo dát jasně najevo, že na tyto věci čas je a že je komunikace vítaná. Myslím si ale, že i tak to máme nastavené na dobré cestě, což je skvělé. Empatie, vstřícnost a schopnost ocenit práci druhých, i když se třeba něco nepovede, jsou podle mě klíčové. Takový přístup vytváří pocit bezpečí, díky kterému se zaměstnanci mohou lépe otevřít svému vedoucímu a sdílet své myšlenky nebo problémy. Tento pocit je pro zdravou spolupráci velmi důležitý.

Já: Super, tak to byla poslední otázka.

PŘÍLOHA P VI: OTÁZKY K ROZHOVORU S VEDOUCÍ SKLADU

Odměňování a hodnocení – zdroje motivace:

1. Jak byste ohodnotil/a současný způsob odměňování zaměstnanců? Co podle vás funguje dobře? Co by se mohlo zlepšit?
2. Jak jsou podle vás zaměstnanci spokojeni se svou mzdou?
3. Co byste navrhl/a změnit nebo doplnit v oblasti odměňování zaměstnanců, aby se zvýšila jejich motivace?
4. Dostávají skladníci pravidelnou zpětnou vazbu na svoji práci? Jakým způsobem je zpětná vazba poskytována?
5. Jak často probíhá hodnocení výkonu zaměstnanců skladu? Jak to probíhá?
6. Co byste změnil/a v oblasti hodnocení výkonu a zpětné vazby?

Interpersonální vztahy na pracovišti:

1. Co si myslíte o současných vztazích mezi zaměstnanci ve skladu? Co by se podle vás v této souvislosti potřebovalo zlepšit?
2. Jakým způsobem aktuálně řešíte konflikty mezi zaměstnanci ve skladu?
3. Jak by podle vás šlo řešit lépe konflikty mezi zaměstnanci?
4. Co byste navrhl/a pro zlepšení vztahů mezi zaměstnanci ve skladu?

Komunikace a sdílení informací:

1. Co si myslíte o současném způsobu komunikace se zaměstnanci?
2. Jaké způsoby předávání informací považujete za nejefektivnější?
3. Jak podle vás funguje sdílení informací mezi vedením a zaměstnanci? Co navrhuje tady udělat jinak?
4. Co byste změnil/a na poradách, aby byly pro zaměstnance užitečnější?
5. Jak mohou zaměstnanci sdílet své nápady nebo problémy s vedením?

PŘÍLOHA P VII: PŘEPIS ROZHOVORU S VEDOUČÍ SKLADU

Já: Dobrý den, na základě komunikace s vedoucí řízení lidských zdrojů, probíhá s vámi rozhovor v rámci mé praktické části k diplomce a rozhovor bude nahráván.

Vedoucí skladu: Dobrý den. Ano počítám s tím.

Já: Jak byste ohodnotila současný způsob odměňování zaměstnanců?

Vedoucí skladu: Máme odměňování zaměstnanců založené na KPI (výkonnostních ukazatelích). Ohodnocení pracovníků skladu považuji za správně nastavené, protože odpovídá jejich výkonnosti – například počtu zpracovaných objednávek. Každé ráno si stanovíme limity. Pokud jsou splněny, odměny podle KPI se přidělují bez problémů. U pozic jako vychystávači nebo baliči máme hodinové normy, které jsme sami určili na základě testování. Takže jde o realistické hodnoty, které jsou splnitelné bez zbytečného tlaku. Pracovníci, kteří splní normu, mají 100 % mzdy. Pokud překročí normu, mohou dosáhnout na 110 % nebo 120 % mzdy. U oddělení reklamací, vratek a podpory skladu funguje systém úkolových složek. Například slečna na podpoře skladu musí zajistit, že všechny objednávky přijaté do 13 hodin budou expedovány. Její odměna závisí na tom, jak efektivně dokáže komunikovat s ostatními odděleními, aby úkoly byly včas splněny. Vedoucí pracovníci, včetně mě, jsou hodnoceni buď měsíčně, nebo kvartálně. Zaměstnanci skladu dostávají hodnocení měsíčně, což považuji za optimální. v sezóně, kdy je více objednávek, motivace roste, protože pracovníci mají možnost vydělat si více. Myslím si, že to motivuje všechny k vyšší produktivitě.

Já: Co podle vás funguje dobře?

Vedoucí skladu: Motivace spojená s výkonností a určitou soutěživostí mezi zaměstnanci. Mají po celých 8 hodin přístup k údajům o produktivitě. Vidí, kdo má nejvíc zpracovaných objednávek, což je motivuje k lepším výkonům. Máme obrazovku, kde se výsledky zobrazují, takže pracovníci mohou sledovat, jak si vedou v porovnání s kolegy. Tato zdravá soutěživost podporuje týmové výsledky i jednotlivce, kteří chtějí dosáhnout vyšších odměn. Myslím, že tento systém motivuje zaměstnance nejen k plnění normy, ale i k překonání očekávání, což přispívá k celkovému úspěchu týmu. a my jsme udělali ten denní limit. Děláváme to i na té bázi, že si řekneme, když budeš dneska pracovat takhle, můžeš si vydělat tolik když budeš pracovat takhle můžeš si vydělat tolik. Myslím si, že pro ty zaměstnance je lepší to vidět v té hodnotě. Ne v té představě, protože ne každý, nechci říct, že nedovede

spočítat, ale přeci jenom, když dneska odejdeš domů s tisícovkou nebo s patnáctisty, tak prostě ten člověk vidí ten rozdíl.

Já: a je tady něco, co by se mohlo třeba i zlepšit v rámci tady tohoto?

Vedoucí skladu: Já bych si hrozně přála, aby to bylo zautomatizované, aby jsme do toho tolik nemuseli zasahovat, my jako vedoucí pracovníci Momentálně máme dva systémy, které poskytují údaje — jeden ukazuje hodinové výkony, druhý informace o počtu zpracovaných objednávek. Bylo by ideální, kdyby třetí systém dokázal z těchto dat automaticky vytvořit jasná čísla pro další zpracování, například pro výplaty nebo jiné účely. Automatizaci tohoto procesu jsme nastavili jako cíl pro druhý a třetí kvartál. Momentálně není vyhodnocování velkým problémem, ale v posledním kvartálu se situace výrazně zhoršuje kvůli nárůstu počtu zaměstnanců — z aktuálních 18 na přibližně 50–60. Vyhodnocování takového množství dat je mnohem náročnější, a to jak kapacitně, tak časově, zvlášť když je současně potřeba zpracovávat velké množství objednávek. Listopad je prostě náročné období, a my, vedoucí, to cítíme stejně. Vždycky říkám, že v tomhle čase jsme trochu jiní, protože je to specifické období. Ke konci listopadu už býváme všichni unavení, někteří i úplně vyčerpaní, a výkon jde dolů na minimum. Ale zároveň všichni víme, že poslední kvartál je pro nás ten nejdůležitější v celém roce. Je to těžké období, které nás čeká každý rok, a i když je to náročné, všichni chápeme, jak klíčovou roli hraje. Nevýhoda je, že tenhle nápor přichází těsně před Vánoci, což všechno ještě víc komplikuje.

Já: a jak jsou podle vás zaměstnanci spokojení se svou mzdou?

Vedoucí skladu: Myslím si, že každý člověk je v něčem nespokojený, ať už jde o drobnosti doma, jako v kuchyni, nebo o větší věci, třeba výplatu. Když se podíváme kolem sebe, mám za to, že naši zaměstnanci si mohou přijít na hezké peníze, pokud chtějí. Nabízíme pevný základní plat plus odměny podle KPIček. Když jsou opravdu šikovní a pracovití, mohou si vydělat hodně. Ale upřímně, myslím si, že kdybychom zavolali každého jednoho z nich, většina — možná 90 % lidí v celé republice — by odpověděla, že chtějí víc. Jsme takoví všichni, pořád chceme víc, zvlášť v době, kdy se všechno zdražuje. Lidé mají přirozeně potřebu jít jen za penězi, což je podle mě dnešní trend. a myslím, že každý by řekl, že chce přidat. Čím víc, tím líp. To je taková věrnost naší české povaze, řekla bych.

Já: a co byste navrhla změnit nebo doplnit v oblasti odměňování zaměstnanců, aby si zvýšila ta jejich motivace?

Vedoucí skladu: Momentálně se nacházíme v období, které nazývám "okurková sezóna". Je to čas, kdy není tolik objednávek, takže se zaměřujeme na zdokonalování procesů, které jsme během čtvrtého kvartálu zjistili, že nefungují úplně ideálně. Spousta věcí se totiž ukáže až v praxi. Nastavili jsme systém tak, že největší odměny jsou vypláceny během hlavní sezóny. Mimo sezónu je odměňování za 50% výkon fajn, ale snažíme se motivaci zaměstnanců udržet i jinými způsoby. Organizujeme společné snídaně a teambuildingové akce. Na skladě máme naplánované aktivity na duben, květen a červen. Přestože by bylo ideální je rozdělit během roku, v hlavní sezóně na to není čas ani prostor. Lidé chtějí být venku, užít si pěkné počasí. Proto většinou pořádáme turistiku, opékání špekáčků a trávíme čas v přírodě, abychom byli spolu a zároveň si od práce odpočinuli. Naše společné akce se většinou zakončují táborákem nebo turistikou, což zaměstnancům přináší pocit klidu. Je to období, kdy je méně hektické tempo, a my můžeme zpomalit, užít si společný čas a stmelit se jako tým. Tohle všechno nám pomáhá lépe zvládat sezónu, protože když během ní na sebe občas vyštěkneme, nikdo si to nebere osobně. Všichni víme, že v takové chvíli jsme pod obrovským tlakem. Proto je důležité vytvořit pevné základy — takový „stavební kámen“, na kterém můžeme stavět. Sezóna je opravdu náročná, tlak je obrovský, a v tomto období je motivace čistě finanční. Pracujeme na 100 %, někdy i 150 %, a pokrok mezi měsíci je obrovský. Peníze jsou klíčovou motivací, a proto se snažíme zaměstnance odměňovat konkrétními finančními bonusy. Například za splnění listopadového cíle, jako je doručení všech zásilek v termínu, dostanou odměnu. To je pro ně velká motivace. v prosinci jde hlavně o doručení dárek včas. Všichni víme, že nikdo nechce dárek doručit 27. prosince, když je Štědrá den 24. Takže v prosinci je důležité, aby tým fungoval hladce a doručil vše včas, přičemž finanční odměny hrají hlavní roli. v tomto období se zaměřujeme na budování vztahů během roku, na které pak navazujeme a motivujeme penězi, aby tým fungoval co nejlépe. Rozděluje výplaty za prosinec tak, že část přichází před Vánoci a část po nich. Po svátcích každý ocení finanční „injekci“, když už je vyčerpaný z vánočních výdajů. i v lednu si pak tým zaslouží odměnu za svou tvrdou práci. Pro zábavu a motivaci pořádáme různé výzvy, například jsme se snažili „vylézt na Mount Everest“ tím, že jsme v jeden den zpracovali 8848 objednávek. Připravili jsme certifikáty, nepálské vlaječky a celé to pojali tematicky. Samozřejmě byla součástí i speciální odměna ve formě poukazu. Myslím, že takové akce jsou pro tým skvělé — přinášejí něco navíc, co práci ozvláštňuje a zpříjemní. Bez takového „okořenění“ by to prostě nešlo.

Já: Podařilo se vám to splnit?

Vedoucí skladu: Podařilo se nám to, a dokonce v rekordním čase! Mám z toho pořád husí kůži. Plánovali jsme to na 11 až 12 hodin práce, a zvládli jsme to za 9 hodin. Ani nevím, jak se to povedlo. Dopoledne mám trochu v mlze, protože jsme od začátku věděli, že dopoledne musíme pořádně zabrat. Říkali jsme si, že pokud bychom ve 12 zjistili, že nestíháme, už bychom to nedohnali. Byli jsme tady od 6 ráno a jeli na maximum, aby nám to všechno klaplo. Poslední hodinu už všichni běhali s úsměvem, protože konec byl na dohled. Stihli jsme to krásně, a pak jsme si udělali večírek. Oslavili jsme to společně s pizzou, proseccem a skvělou náladou. Bylo to moc fajn, a hlavně nás přijeli podpořit i lidé z vedení — finanční ředitel, provozní ředitel, generální ředitel a dokonce jeden z investorů. Ten si dokonce zabalil poslední objednávku, což byla zábava, protože mu to úplně nešlo a naše holky ho popoháněly se slovy „dělej, musíme to stihnout!“ Byla to skvělá atmosféra a bylo hezké vidět, že vedení o své zaměstnance skutečně stojí. Tohle je podle mě strašně důležité, zvlášť v sezóně. Já to říkám na rovinu — bez nás by se to prostě nevyexpedovalo. Je důležité, aby vedení ukázalo zájem, a naši lidé to cítí. Když se přijedou zeptat, co potřebujeme, co pro nás můžou udělat, je to to nejlepší, co může být. Snažím se to lidem pořád připomínat, že tenhle zájem je zásadní. a během sezóny to platí dvojnásob. Tlak je obrovský, ale díky těmto vztahům a motivaci, která přichází nejen ze strany vedení, ale i finančně, se to zvládne. Prostě tahle podpora a sounáležitost je něco, na čem stavíme celý úspěch. Bez ní bychom to nedali. Je to za mě velká motivace taky pro ty lidi, nebo pro mě určitě a i spoustu těch lidí vidí, že si někdo nesedí v pohodlí kanceláře a jenom prostě nediktuje, že jde sem, prostě nám pomůže jako provozní ředitel s námi doplňoval zboží nahoru, byl tady s námi celých 8 hodin prostě a tahal ty těžké krabice, že tohle je fakt jako taky za mě docela důležitá věc a motivační. Kdo v tom má srdíčko, tak ho to potěší.

Já: Dostávají skladníci pravidelnou zpětnou vazbu na svoji práci?

Vedoucí skladu: Zaměstnanci dostávají pravidelné hodnocení své práce, a to prakticky na denní bázi. Když vyhodnocujeme jejich výkony, například zjistíme, zda jim byla stržena nějaká částka – což se ale děje jen v naprosto výjimečných případech. Každé ráno máme reporty, které zahrnují údaje o reklamacích, vratkách, podporách a dalších činnostech. Zaměstnanci si tyto reporty na svých pracovištích vyplní, a my je okamžitě kontrolujeme. Díky tomu hned vidíme, jestli je někde problém, například na reklamacích, kde došlo k velkému nárůstu. Pokud je situace náročná kvůli množství práce, a ne kvůli chybě, přerozdělíme zaměstnance tam, kde je nejvíce potřeba. Systém je nastaven tak, že například u vratek mají normu 20 vratek za hodinu. Pokud někdo splní méně, třeba 18, zapíše důvod

– například že musel řešit zákaznickou podporu nebo jiné priority. Tyto výkony vyhodnocujeme každý den. Já sama otevírám tyto tabulky několikrát za den, možná až šestkrát. Pokud něco nesedí, okamžitě to řešíme společně. Vzhledem k tomu, že je nás teď málo, si ani neumím představit, že bychom vyhodnocování nechávali až na konec měsíce. Proto to děláme denně. Když vidím, že objednávky nestíháme, několikrát za den si projdu sklad. Přímou se ptám lidí, co potřebují – jestli například potřebují posily, nebo jestli očekávají nové zboží a vědí, že to sami nezvládnou. Takto vyhodnocujeme situaci každý den, protože jinak bychom celý proces prostě neustáli. Tento každodenní přístup je podle mě naprosto klíčový.

Já: Jakým způsobem je zpětná vazba poskytována? Tím reportingem a potom osobně?

Vedoucí skladu: Takže ano, reporting a osobní komunikací.

Já: Jak často probíhá hodnocení výkonu zaměstnanců skladu?

Vedoucí skladu: Celkové hodnocení probíhá měsíčně, nicméně práci zaměstnanců hodnotíme na každodenní nebo týdenní bázi. Máme plánovací tabuli, kde si na začátku týdne, většinou v pondělí, stanovíme úkoly od pondělí do pátku. Každý den pak rozpis obsahuje konkrétní úkoly, které zaměstnanci mají plnit. Po splnění úkolů je potřeba vše zkontrolovat. To dělám buď já, nebo vedoucí jednotlivých pater. Například si řekneme: „Dnes je potřeba zkontrolovat duplicity,“ a na konci dne zhodnotíme, zda je úkol splněn. Pokud vedoucí zjistí, že něco nesedí, podíváme se na to spolu a hledáme příčinu. Ta nemusí být vždy na straně zaměstnance — může jít o problém v procesu nebo systému. Proto je důležité odhalit chybu ihned, v ten samý den, kdy se vyskytne. Rychlá zpětná vazba je klíčová, protože odhalení problémů v reálném čase umožňuje jejich okamžité řešení. Díky tomuto přístupu můžeme neustále zlepšovat efektivitu práce a eliminovat komplikace, než se stanou většími problémy.

Já: Dobře a je něco, co byste změnila v rámci zpětné vazby?

Vedoucí skladu: Podle mě je hlavní příčinou většiny problémů špatná komunikace. To je ten "zakopaný pes". Když si lidé otevřeně řeknou, co je trápí, ať už jde o zaměstnance nebo vedení, včetně mě, problém se dá snadno vyřešit. Pokud ale někdo mlčí, snaží se s problémem vypořádat sám a neřekne si o pomoc, zatímco by se to dalo vyřešit lusknutím prstů, pak je to na něm. Otevřená komunikace je klíčová. Když se vzájemně posloucháme a sdílíme, co potřebujeme, nevznikají zbytečné komplikace. Je to základní kámen každé spolupráce, a podle mě nejdůležitější věc, na které je třeba stavět.

Já: Co si myslíte o současných vztazích mezi zaměstnanci ve skladu?

Vedoucí skladu: Myslím, že tady máme teď opravdu dobrý a stabilní tým. Mám kolem sebe osm lidí, kteří tu se mnou pracují už třetím rokem a tvoří pevné a zdravé jádro. Naopak zbylých pět lidí se nám každý rok obměňuje. Vždy si říkáme, jak se nám podařilo tým dobře nastavit, a že v tomto složení vydržíme i další rok, ale nikdy to tak není. Ty změny přicházejí z různých důvodů – lepší pracovní nabídky, těhotenství, dlouhodobé nemoci nebo zranění. Ale těch osm lidí, co tvoří jádro, má opravdu hezké vztahy. Někteří se scházejí i mimo práci nebo si píšou na sociálních sítích. Myslím, že to ukazuje, že to funguje. Dokládají to i teambuildingy. Kdyby nikdo neměl zájem, skončili bychom na těchto akcích dva nebo tři, a to by bylo znát. v roce 2023 jsme měli první větší teambuilding – orientační běh. Vedení se mi tehdy smálo, že se mnou nikdo nepůjde běhat do lesa. Ale nakonec jsme šli v plné sestavě, a od té doby se to stalo tradicí. Teď se na to všichni těšíme, protože je to příležitost strávit spolu příjemný čas. Samozřejmě se občas pohádáme, to je normální, ale celkově mám pocit, že vztahy v týmu jsou v pohodě a pevné. a to je podle mě klíčové.

Já: Skvělé. a je něco podle vás, co by se třeba mohlo zlepšit tady v téhle souvislosti?

Vedoucí skladu: To je zas jenom o komunikaci, prostě. To je čistě komunikace. Jsou to lidi prostě a myslím si, že pro sebe navzájem děláme opravdu maximum.

Já: a jakým způsobem aktuálně případně řešíte konflikty mezi zaměstnanci?

Vedoucí skladu: Já striktně a na plnou pusu. Vždy řeším konflikty přímo a otevřeně. Když za mnou přijde jeden zaměstnanec s problémem a pak druhý, nevidím smysl v řešení věci „za rohem“. Raději si je oba pozvu do kanceláře, aby problém probrali společně. Každý řekne svůj názor, otevřeně a z očí do očí. Myslím, že právě tato přímá komunikace má největší smysl. Často se ukáže, že situace není tak vyostřená, jak se na první pohled zdálo. Někteří lidé jsou stydliví, když mají mluvit o problému přímo před tím druhým. Ale když jsou obě strany přítomné, atmosféra se změní, a nakonec často zjistíme jádro problému. Nejde o to, kdo co řekl, ale spíš odkud problém vznikl. Většina těchto konfliktů souvisí s pracovními postupy – jeden chce dělat věci tak, druhý zase jinak. Pro mě je to také příležitost k zamyšlení, a proto je důležité nastavit procesy tak, aby se podobné situace vůbec nevznikaly. Otevřená komunikace a správně nastavené postupy jsou klíčem k řešení konfliktů i k lepšímu fungování týmu.

Já: Rozumím. a jak by podle vás šlo lépe řešit konflikty?

Vedoucí skladu: Ne, je to prostě lidská bytost. Každý z nás je jiný a každému něco vadí a musí to spolu vykomunikovat. Ne, nevím, jak jinak by to šlo lépe řešit. Mluvením prostě. Za mě je to jen komunikace a upřímnost. Nešuškat to druhému kolegovi za zády a říct mu to zrovna do obličeje a prostě vyříkat si to a upřímnost.

Já: a je něco, co byste třeba navrhla pro zlepšení vztahu mezi zaměstnanci?

Vedoucí skladu: Upřímně, momentálně mě nic konkrétního nenapadá. Díky teambuildingům a společným aktivitám máme prostor se potkávat a stmelovat. Myslím, že kdybychom je neměli, určitě by nám chyběly. v takovém případě bych navrhovala více společných akcí. Teď jsme si ale už z vlastní iniciativy vytvořili takové malé místo na rampě ze zadní strany budovy, kde se po práci setkáváme. Občas tam někdo zapálí oheň, nebo tam jen tráví chvíli v klidu. Dokonce jsem tam už našla holky, jak si tam čtou. Je to fajn prostor, kde se můžeme vidět i mimo pracovní prostředí. Možná bychom se mohli na sebe víc usmívat, i když máme těžký den nebo jsme naštvaní. Úsměv by nám asi pomohl lépe zvládnout ty horší momenty. Myslím, že takové maličkosti můžou přispět k lepší atmosféře v týmu.

Já: Ale občas to nemusí jít se usmívat ne?

Vedoucí skladu: Občas není možné se usmívat, a to je úplně v pořádku. Jsou to prostě emoce. Zdravé jádro našeho týmu už se na sebe neuráží, protože všichni víme, že během sezóny jsme pod obrovským tlakem. Stává se, že si za minutu třikrát řekneme něco ostrého, ale všichni chápeme, že to nemyslíme vážně. Je to jen vypětí z dané situace, nic víc. Důležité je, aby z toho nevzniklo něco vztahovačného nebo trvalého. Prostě si to vyříkáme, najdeme jádro problému a jdeme dál. Myslím si, že tahle schopnost porozumět těm momentálním výbuchům emocí je klíčová pro udržení dobré atmosféry v týmu, zvláště v náročných obdobích. v tomhle je naše zdravé jádro silné a odolné.

Já: Super. Co si myslíte o současném způsobu komunikace se zaměstnanci?

Vedoucí skladu: Od ledna máme nového generálního ředitele, a musím zaklepat, zatím vše funguje v klidu. Od té doby jsme zavedli pravidelné úterní meetingy, kterých se účastní vedoucí z různých oddělení a část zaměstnanců z kanceláře. Během těchto setkání probíhá sdílení informací za každé oddělení. Každé z nich má svoji prezentaci, která nezahrnuje jen rekapitulaci minulého týdne, nebo plány, co je čeká, ale hlavně řeší aktuální potřeby a úkoly. Například kdo co potřebuje, kdy bude hotovo, a podobně. Dneska se meeting trochu protáhl, ale evidentně to bylo nutné. Minulý týden jsme byli hotoví za tři čtvrtě hodiny. Například obchodní oddělení mi dlužilo některé podklady, které mi nedodali, což mohlo být důvodem,

proč se dnes schůze protáhla. Uzavírali jsme totiž celý měsíc i první kvartál. Většina z nás je hodnocena na kvartálních odměnách, takže bylo potřeba vše vyříkat, aby nikdo nebyl znevýhodněn kvůli neplnění úkolů jiného kolegy. Myslím si, že tyto týdenní meetingy jsou skvělý nápad. Někomu se můžou zdát otravné, ale podle mě není nutné, aby byly dlouhé. Dnes jsme jednali dvě hodiny, ale většinou stačí dvě nebo tři věty na oddělení a vše je vyřešeno. Jde především o to shrnout informace, říct si, co je potřeba, a mít jasno. Tento systém funguje od ledna, a za mě je to rozhodně krok správným směrem.

Já: Tak to je zajímavé, že to takhle právě máte nastavený. a jaké způsoby v rámci předávání informací považujete za ty nejefektivnější?

Vedoucí skladu: Používáme komunikační kanál Slack, což je skvělý nástroj, který funguje podobně jako chat v Googlu. Veškerou komunikaci vedeme přes něj, což velmi usnadňuje práci. Kromě toho máme stránku SharePoint, kde sdílíme všechny důležité informace. Na hlavní stránce najdeme vše potřebné, například aktuální informace o hledaných pozicích, plánovaných teambuildingových akcích nebo školeních, třeba na Excel. Všichni vědí, že všechny potřebné informace najdou na jednom místě, což je zásadní. Další důležitou součástí komunikace jsou prezentace. Ty propojují jednotlivá oddělení, což umožňuje vzájemnou komunikaci a spolupráci. Například dvě oddělení mezi sebou probírají určité věci, ale neuvědomí si, že to může mít dopad na zákaznickou podporu. Ta zase potřebuje informace k tomu, aby je mohla předat zákazníkovi, například kdy budou dostupné určité produkty, jako třeba pantofle. Pokud zákaznická podpora tyto informace nemá, nemůže je správně prezentovat, což vede ke komplikacím. Pravidelné meetingy jsou proto velmi důležité. Propojují informace napříč odděleními a pomáhají zajistit, že každý ví, co potřebuje. Stejně tak SharePoint hraje klíčovou roli, protože všechny sdílené informace jsou na jednom místě, což usnadňuje přístup i orientaci. Myslím si, že tento systém funguje výborně a výrazně zlepšuje komunikaci v rámci týmu.

Já: Jak podle vás funguje sdílení informací mezi vedením a zaměstnanci?

Vedoucí skladu: Na prezentacích se scházíme všichni – od generálního ředitele, přes finančního a provozního, až po vedoucí jednotlivých oddělení a některé klíčové zaměstnance, kteří zastávají důležité funkce. Během prezentace si dělám print screeny všech důležitých informací, když nejsem fyzicky se zaměstnanci ve skladu, ale pracuji u počítače. Tyto print screeny pak okamžitě sdílím na Slacku ve skupině pro sklad, kde označuji, co je podstatné například pro příjem nebo expedici. Sdílím je ihned, protože když to odložím, mám později tendenci na to zapomenout. Prezentace máme vždy nahrávané, takže je možné

si je zpětně pustit. Navíc máme slečnu, která z těchto prezentací připravuje stručné shrnutí. Vytvoří přehled nejdůležitějších informací ve formě dokumentu ve Wordu, obvykle na dvě až čtyři strany. Tento dokument následně sdílím na SharePointu, konkrétně ve složce pro sklad, takže každý zaměstnanec má kdykoliv možnost si ho otevřít a zjistit, co se děje napříč firmou. Tento systém sdílení informací považuji za velmi přínosný a efektivní.

Já: Je vůbec tedy něco co byste navrhla udělat jinak?

Vedoucí skladu: Říkám to stále dokola, ale stojím si za tím, když to člověk na prezentaci neřekne, ostatní to nemohou vědět. Všechno je to o komunikaci. Podle mě je komunikace a upřímnost tím nejdůležitějším aspektem každého úspěchu. Dneska během prezentace došlo k vyostřenější výměně názorů, ale právě to je podle mě potřeba. Otevřená diskuse, i když někdy trochu vypjatá, vede ke společnému porozumění a k tomu, aby byly problémy jasně pojmenovány a mohly se začít řešit. To považuji za klíčové. Vždycky říkám, že nikdo není vševědoucí. Nikdo nemá „zlaté vlasy dědy Vševědy“ a nemůže vědět, co si myslíte nebo co očekáváte, pokud to otevřeně neřeknete. Tak to prostě nefunguje, ani v práci, ani v osobním životě. Za mě teď komunikace mezi odděleními funguje skvěle, hlavně díky těm pravidelným prezentacím. Myslím si, že právě tyto prezentace hrají klíčovou roli v tom, že spolupráce mezi jednotlivými týmy probíhá tak hladce.

Já: Zajímá mě, co byste změnila na poradách, aby byly pro zaměstnance užitečnější?

Vedoucí skladu: Každé ráno v 7:25 máme na skladě poradku, během které si společně projdeme aktuální informace. Přemýšlím, jestli by se ten formát dal ještě nějak vylepšit, aby byl užitečnější, ale nejsem si jistá. Není to špatná otázka. Možná bych mohla připravit dotazník pro zaměstnance, abych získala jejich pohled na věc. Ještě uvidím. Já si myslím, že informací mají dost a fakt mě nenapadá teďka nic.

Já: a jak by třeba mohli zaměstnanci sdílet své nápady nebo problémy s vedením?

Vedoucí skladu: Máme na skladě tabuli, která obsahuje QR kód pro anonymní nápady na nové produkty. Pokud má někdo z zaměstnanců nápad, stačí naskenovat kód, napsat návrh a odeslat ho. Díky anonymitě nemusí nikdo váhat nebo se obávat sdílet své myšlenky. Zaměstnanci obvykle přicházejí se svými nápady sami od sebe, takže není potřeba je k tomu nijak zvlášť pobízet. Každý týden máme schůzku s vedoucími jednotlivých pater, kde společně probíráme, co je potřeba udělat, a co jim případně vadí. Na začátku roku si také vždy vytváříme „activity plán“, který je sdílený a otevřený pro všechny. Vedoucí mají možnost do něj zapsat své návrhy a potřeby. Zpočátku po nich nechci, aby vše detailně

rozdělovali po měsících, jde hlavně o to, aby nahlásili, co by chtěli zlepšit. Letos, díky zkušenostem z předchozí sezóny, přidali hodně podnětů na zlepšení. Activity plán funguje jako klasický projektový plán. Když je nějaký úkol dokončený, jednoduše si ho odfajfkujeme, aby bylo jasné, co ještě zbývá udělat, kde hoří problémy nebo co jsme případně odložili. Všechny úkoly jsou prioritizovány podle důležitosti na vysoké, střední a nízké priority. Během roku si zaměstnanci mohou kdykoliv do plánu zapisovat, co je napadne. Například letos jsme řešili problém s dodavateli, aby nám zboží přicházelo efektivněji. Teď pracujeme s IT oddělením na tom, aby zaměstnanci v příjmu mohli přesouvat větší množství zboží najednou, místo aby museli manipulovat s jednotlivými bednami nebo kusy, což jim výrazně usnadní práci. Někteří zaměstnanci ale potřebují s vymýšlením návrhů trochu pomoci. Často mají pocit, že je nic nenapadá. Když jim ale připomenu, jaké problémy jsme během sezóny řešili, rychle si vzpomenou na věci, které by chtěli zlepšit. Vždycky říkám, že lidé mají tendenci zapomínat špatné vzpomínky a to platí i pro sezónu. Jakmile jim to připomenu, většinou mi vypíší spoustu návrhů, které pak zařadíme do activity plánu. Tento systém se osvědčil a pomáhá nám zlepšovat naši práci rok od roku.

Já: Tak to je dobře že to máte takhle nastavené. To byla poslední otázka kterou jsem na vás měla.

PŘÍLOHA P VIII: OTÁZKY K ROZHOVORU SE ZAMĚSTNANCEM

Odměňování a hodnocení – zdroje motivace:

1. Když zvážíte svůj výkon, jak jste spokojeni se svou mzdou? Pokud ne, co byste chtěl/a změnit?
2. Jak hodnotíte nabídku benefitů? Které využíváte? Jsou pro vás dostatečné?
3. Co byste chtěli v systému odměňování změnit, aby vám více vyhovoval?
4. Jak často vedení hodnotí váš výkon? Jak to probíhá?
5. Dostáváte od vedení zpětnou vazbu na svou práci? Jaká je? Jak často ji dostáváte?

Interpersonální vztahy na pracovišti:

1. Jak hodnotíte vztahy mezi spolupracovníky? Co byste chtěli zlepšit?
2. Kdy byste byli na místě top managementu, co byste udělali, abyste spolupráci mezi kolegy zlepšili?
3. Máte pocit, že spolupráce mezi kolegy dobře funguje? Co by pomohlo ji zlepšit?
4. Jak se u vás na pracovišti přistupuje ke konfliktům? Co byste změnili?

Komunikace a sdílení informací:

1. Máte pocit, že dostáváte všechny potřebné informace pro svou práci? Co podle vás chybí?
2. Jaké způsoby sdílení informací vám vyhovují nejvíc? Co by mohlo být jinak?
3. Jak probíhá komunikace mezi vámi a vedením? Co byste chtěl/a zlepšit?
4. Pokud jde o porady, jak je hodnotíte? Co byste navrhli?

PŘÍLOHA P IX: PŘEPIS ROZHOVORU SE ZAMĚSTNANCEM

Já: Dobrý den, na základě domluvy s vedením, dneska spolu budeme mít krátký rozhovor, který bude anonymní a nahráván, je to za vás v pořádku?

Zaměstnanec: Dobrý den. Ano počítám s tím.

Já: Když zvážíte svůj výkon jak jste spokojena se svou mzdou?

Zaměstnanec: Myslím si, že málokdo je se svou mzdou vždycky úplně spokojený, každý by chtěl vždycky víc. Když se ale podíváme na poměry, které jsou tady ve Zlíně, a porovnáme je s konkurencí, je to možná adekvátní. Jak už jsem říkala, vždycky ale platí, že každý by si přál něco navíc.

Já: Takže co byste chtěla třeba změnit na tom?

Zaměstnanec: Kdyby bylo možné něco změnit na mzdě, zaměřila bych se na zvýšení základní složky platu a snížení podílu, který je závislý na odměňování nebo dalších podmínkách. To by mohlo být přehlednější a stabilnější. Co se týče benefitů, myslím, že by stálo za to je rozšířit. Aktuálně máme jen příspěvek na stravné, což je poměrně omezené. Bylo by určitě fajn nabídnout více možností, které by lépe odpovídaly potřebám zaměstnanců.

Já: Jak hodnotíte nabídku benefitů, tedy toho stravného?

Zaměstnanec: Chodí to do výplaty, takže to je automaticky dané.

Já: a jsou pro vás dostatečné, nebo byste navrhla i změnu v rámci benefitů?

Zaměstnanec: No samozřejmě by mohlo být těch benefitů víc že jo, ta škála je široká docela, takže určitě kdyby byly lepší ty benefity a možnosti třeba vybrat z těch benefitů, tak by bylo taky super.

Já: a napadá vás třeba nějaký konkrétní benefit, který byste využila?

Zaměstnanec: Určitě by bylo skvělé nabídnout sportovní benefity, například příspěvky na plavání nebo fitness, které pomohou zaměstnancům odreagovat se. Pak jsou tu různé univerzální benefity, jako třeba stravenková karta. Na tu lze nakupovat v lékárnách, fitness centrech, nebo ji využít na dovolené a podobné aktivity. Myslím, že takový typ benefitu je jedním z nejpraktičtějších a nejvýhodnějších.

Já: a jak často vedení hodnotí váš výkon?

Zaměstnanec: Já tady asi nejsem ještě dost dlouho na to, abych byla nějakým způsobem hodnocena lety. Takže vlastně nevím.

Já: a v rámci denního hodnocení řeší se váš výkon?

Zaměstnanec: Jako, že bych šla na kobereček?

Já: Ne, spíš jestli to je třeba nějak ohodnoceno v rámci vašeho výkonu, že čím víc toho uděláte, tím víc třeba dostanete.

Zaměstnanec: Ne, tam je strop toho základu a pak jsou ty položky, které se dají upravit, ale ty mám ve směs stejné, pořád jsem v tom svém průměru.

Já: a dostáváte od vedení zpětnou vazbu na svoji práci?

Zaměstnanec: Jakože pochvaly, myslíte?

Já: Ano, pochvaly nebo když je třeba něco špatně.

Zaměstnanec: Samozřejmě, ano. Když je špatně, tak vždycky a pochvaly, to už je takové slabší, ale jo, určitě se tam taky nějaké najdou.

Já: a jak to probíhá hodnocení vašeho výkonu?

Zaměstnanec: Já nevím úplně, jak bych to jako asi podala. Ono se furt bere, že člověk pracuje v určité rovině, a pokud nekolísá nahoru a dolů, tak asi není potřeba úplně na to upozorňovat anebo kárat.

Já: v rámci odměňování a hodnocení, co by jste chtěla zlepšit?

Zaměstnanec: Hmm. Myslím si, že kdyby se zlepšily platové podmínky, tak by tady byli i kvalitnější zaměstnanci nebo by ten výkon práce byl lepší a kvalitnější a ti lidi by se tady cítili i líp. Ale vždycky je to o těch penězích, a to je vždycky v každé práci.

Já: Jak hodnotíte vztahy mezi vámi a vašimi spolupracovníky?

Zaměstnanec: Já mám s kolegy velmi dobrý vztahy. Myslím si, že tady je to spíš jako rodina. Tím, že to není velká fabrika, a není tady 150 lidí, tak si člověk řekne víc o sobě a znám se tak líp se všemi než v tom větším kolektivu.

Já: a je něco, co byste chtěla zlepšit mezi kolegy?

Zaměstnanec: Tady si myslím, že asi není potřeba. My máme různé akce, na které chodíme spolu, kde se poznáme i z těch jiných stránek než jenom z té pracovní. Takže takhle dobrý.

Já: Super. Kdy byste byli na místě top managementu, co byste udělali, abyste spolupráci mezi kolegy zlepšili?

Zaměstnanec: To je velmi těžká otázka. a možná by na to bylo strašně moc odpovědí, ale nejsem v tom managementu. Takže těžko říct.

Já: Vůbec vás nic nenapadá?

Zaměstnanec: Máme společné akce, které jsou fajn. Ne každý ale chce trávit čas po práci se stejným kolektivem, se kterým pracuje, a v rámci pracovní doby má každý své úkoly a své místo, na kterém pracuje. Není vždy možné, aby během pracovní doby došlo ke stmelení týmu. Scházíme se třeba během přestávek na kávu nebo jiných krátkých pauz, což přispívá ke vzájemnému kontaktu. Ale když je člověk u svého pracovního stolu, soustředí se především na svou práci. Ve všech případech tedy není možné, aby stmelení probíhalo během pracovní doby.

Já: Slyšela jsem, že míváte různé teambuildingy. Tak jak je vnímáte?

Zaměstnanec: Jo, mě to hodně baví. Když se trefí zrovna do té oblasti která je fajn, což třeba já nejsem úplně na ty únikovky a takové, ale tady to posezení, procházky a výlety a takové, tak to je super.

Já: Máte pocit, že spolupráce mezi kolegy dobře funguje?

Zaměstnanec: Určitě, tady je to úplně super. Vždycky si vzájemně vyjdeme vstříc. Nemyslím si, že by tu byl někdo, kdo by řekl: „Ne, já to neudělám.“ Všichni jsou tu opravdu pozitivní a vstřícní. Platí tu pravidlo, že jak se volá do lesa, tak se z lesa ozývá. Když vyjdu vstříc já, očekávám, že ostatní budou stejně ochotní a vstřícní. a zatím to tak opravdu funguje.

Já: a je něco, co by se třeba mohlo zlepšit?

Zaměstnanec: Asi ne. Vždycky si ten člověk na to stejně najde čas až může. Takže jako, abych někoho nutila, udělej mi teďka tohle, protože já to teď hned potřebuju, tak to taky nejde. Vždycky jim člověk musí trochu dát ten prostor, aby to bylo dotáhnuto, tak jak potřebujeme. Aspoň teda z té mojí stránky. Tady na vrchu to třeba funguje jinak, ale co jsem tam dole, tak tam to tak funguje.

Já: Jak se u vás na pracovišti přistupuje ke konfliktům?

Zaměstnanec: Za mě osobně, já se radši pohádám, než potom táhnout nějakou velkou bublinu a nést to dál, takže je vždycky lepší to vyřešit nejlépe hned.

Já: a je něco, co byste třeba změnila?

Zaměstnanec: Já jsem tady ještě žádný konflikt nikdy neřešila.

Já: Máte pocit, že dostáváte všechny potřebné informace pro svou práci?

Zaměstnanec: Pro svou práci ano. Myslím si, že máme docela dost komunikačních procesů. Používáme různé platformy jako Slack nebo WhatsApp, kde si předáváme informace. Ne vždy jsou ale informace stoprocentně přesné, protože se během času často mění. Občas se stane, že to, co je napsané, za dvacet minut už neplatí, protože mezi tím došlo k nějakým změnám. Pokud se všechny informace dostanou tam, kam mají, je to dostačující. Občas ale dochází ke komunikačnímu šumu, což se podle mě stává všude. Celkově ale systém funguje dobře.

Já: Je něco, co podle vás v rámci toho chybí?

Zaměstnanec: Jednou z nevýhod toho, že máme hodně pater, je, že komunikace v každém patře funguje trochu jinak. Co se řekne v jednom patře, může být ve druhém už úplně jinak, protože se informace během předávání mění. Jakmile informace projde přes několik lidí, nemusí se k ostatním dostat přesně tak, jak byla původně podána. To může někdy vést nejen k nesrovnalostem, ale také ke vzniku drbů.

Já: Jaké způsoby sdílení informací vám vyhovují nejvíc?

Zaměstnanec: Jasně a stručné.

Já: a v rámci těch technologií:

Zaměstnanec: Většinu věcí řeším telefonem, protože ten mám vždycky po ruce. Na rozdíl od počítače, u kterého člověk nemusí být celý den, protože pracuje i jinde, je telefon vždy dostupný. Případně mi pípne zpráva na hodinkách. Tato forma komunikace je podle mě nejrychlejší a informace mám hned k dispozici.

Já: a je podle vás něco, co by mohlo být jinak? Co by se mohlo zlepšit?

Zaměstnanec: Možná ty drby. Ale to je jenom o lidech. To není o komunikaci.

Já: Dobře. Jak probíhá komunikace mezi vámi a vedením?

Zaměstnanec: Každé ráno máme poradu, kde se sdělují nejdůležitější informace a plán na celý den. Na nástěnce máme přehledně rozepsané, kdo má jaké úkoly. Během dne se informace dále předávají a průběžně se zapisují, aby každý věděl, co má za úkol, co se

případně změnilo, nebo co je aktuálně potřeba řešit. Tento systém zajišťuje, že všichni mají přehled o své práci i o případných změnách.

Já: Je něco, co byste chtěla zlepšit?

Zaměstnanec: Jako zase z toho mého pohledu, já mám tu svoji práci a já vím co mám dělat. Takže jsem asi úplně v pohodě a když mám dělat něco jiného, tak zase mi přijde. Takže asi nic nepotřebuji zlepšit.

Já: a pokud jde o ty porady, jak je hodnotíte?

Zaměstnanec: Ty ranní porady považuji za velmi dobrý nápad. Díky nim každý přesně ví, co a jak se děje. Zároveň se na těchto schůzkách vyvrátí případné drby a nastíní se skutečná situace. Každý také dostane jasnou představu o své pracovní náplni na daný den. Vedoucí nám například sděluje počet objednávek a objem práce, který je potřeba zvládnout. Díky tomu si každý může udělat obrázek, jak dlouho by mu jednotlivé úkoly měly zabrat, a lépe si rozvrhnout svůj čas. v tomto ohledu mi to připadá jako dostatečně efektivní a přínosný systém.

Já: a je něco, co byste navrhla zlepšit?

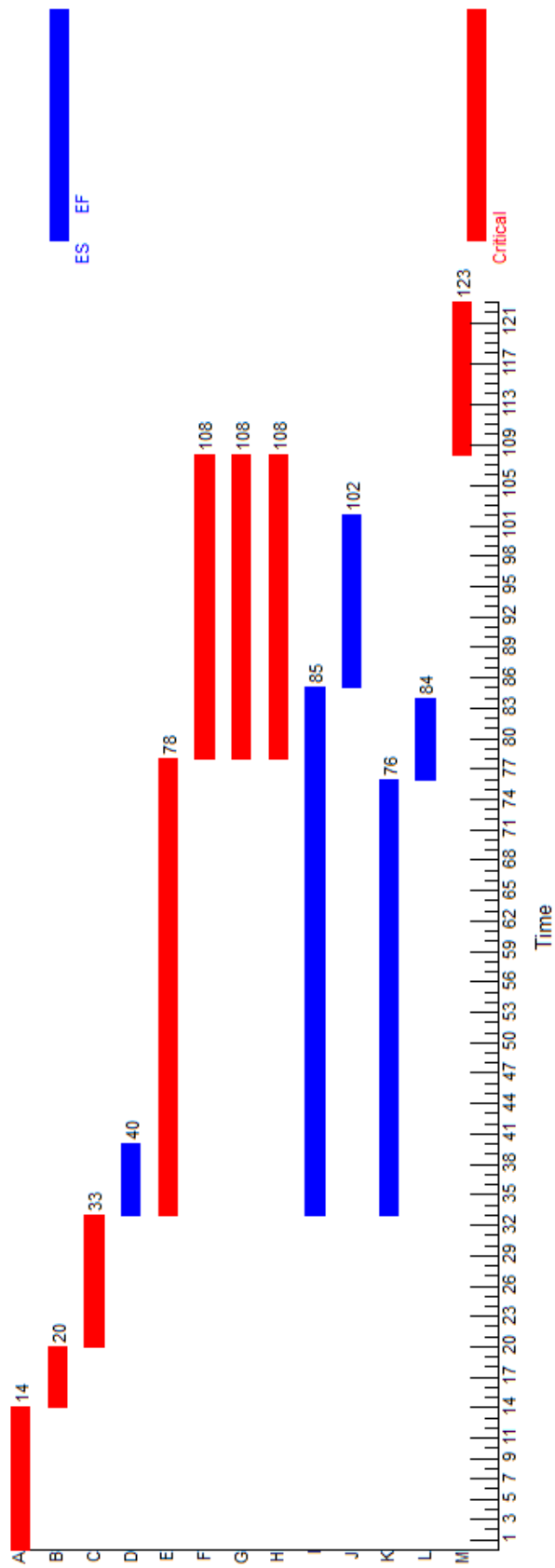
Zaměstnanec: Tyto informace poskytuje vedoucí, takže si nejsem jistá, co by se na tom dalo zlepšit, nebo jaké další informace by nám mohla dát. Dostáváme jen to, co nám sdělí, a je jasné, že vedení má často jiné informace než ty, které se dostanou k nám na nižší úrovni.

Já: Tohle byla poslední otázka, děkuji za váš čas.

PŘÍLOHA P X: UKÁZKA KÓDOVÁNÍ V RÁMCI ROZHOVORŮ

Rozhovor	Kódy
Já: Dobrý den, na základě domluvy s vedením, dneska spolu budeme mít krátký rozhovor, který bude anonymní a nahráván, je to za vás v pořádku?	-
Zaměstnanec: Dobrý den. Ano počítám s tím.	-
Já: Když zvážíte svůj výkon, jak jste spokojena se svou mzdou?	-
Zaměstnanec: Myslím si, že málokdo je se svou mzdou vždycky úplně spokojený , každý by chtěl vždycky víc. Když se ale podíváme na poměry, které jsou tady ve Zlíně, a porovnáme je s konkurencí , je to možná adekvátní. Jak už jsem říkala, vždycky ale platí, že každý by si přál něco navíc .	Konkurenceschopnost Mzda
Já: Takže co byste chtěla třeba změnit na tom?	-
Zaměstnanec: Kdyby bylo možné něco změnit na mzdě, zaměřila bych se na zvýšení základní složky platu a snížení podílu, který je závislý na odměňování nebo dalších podmínkách . To by mohlo být přehlednější a stabilnější. Co se týče benefitů , myslím, že by stálo za to je rozšířit . Aktuálně máme jen příspěvek na stravné , což je poměrně omezené. Bylo by určitě fajn nabídnout více možností, které by lépe odpovídaly potřebám zaměstnanců .	Mzda Odměňování Benefity
Já: Jak hodnotíte nabídku benefitů, tedy toho stravného?	-
Zaměstnanec: Chodí to do výplaty, takže to je automaticky dané.	-
Já: a jsou pro vás dostatečné, nebo byste navrhla i změnu v rámci benefitů?	-
Zaměstnanec: No samozřejmě by mohlo být těch benefitů víc že jo , ta škála je široká docela, takže určitě kdyby byly lepší ty benefity a možnosti třeba vybrat z těch benefitů , tak by bylo taky super.	Benefity
Já: a napadá vás třeba nějaký konkrétní benefit, který byste využila?	-
Zaměstnanec: Určitě by bylo skvělé nabídnout sportovní benefity , například příspěvky na plavání nebo fitness , které pomohou zaměstnancům odreagovat se. Pak jsou tu různé univerzální benefity, jako třeba stravenková karta . Na tu lze nakupovat v lékárnách, fitness centrech, nebo ji využít na dovolené a podobné aktivity . Myslím, že takový typ benefitu je jedním z nejpraktičtějších a nejvýhodnějších.	Benefity

PŘÍLOHA P XI: GANTTŮV DIAGRAM



PŘÍLOHA P XII: INDIVIDUÁLNÍ PLÁN ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Individuální plán adaptace nového zaměstnance

1. Základní údaje o zaměstnanci:

Jméno a příjmení:	
Datum nástupu:	
Oddělení/pracovní pozice:	
Délka adaptačního procesu:	
Vedoucí zaměstnanec zodpovědný za adaptaci:	

2. Formy adaptace:

Instruktaž při práci	☐ ano ☐ ne
Mentorování	☐ ano ☐ ne
Koučování	☐ ano ☐ ne
Praktické úkoly	☐ ano ☐ ne
Seznámení s firemní dokumentací	☐ ano ☐ ne

3. Adaptační aktivity:

Úvodní setkání s vedoucím zaměstnancem.	☐ ano ☐ ne
Účast na týmové poradě a seznámení s kolektivem.	☐ ano ☐ ne
Praktické předvedení klíčových pracovních postupů.	☐ ano ☐ ne
Samostatné řešení konkrétních úkolů s průběžnou podporou.	☐ ano ☐ ne
Vstupní školení BOZP.	☐ ano ☐ ne

4. Vyhodnocení průběhu adaptace:

První kontrolní pohovor po 1. měsíci.

Závěrečné vyhodnocení na konci adaptačního procesu, zaměřené na úspěšnost adaptace a případné další kroky.

Celkové hodnocení adaptačního programu	☐ úspěš/a ☐ neúspěš/a
Datum ukončení adaptačního programu	
Podpis vedoucího zaměstnance	
Podpis zaměstnance	

PŘÍLOHA P XIII: HODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍHO PLÁNU ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Hodnocení individuálního plánu adaptace

1. Základní údaje o zaměstnanci:

Jméno a příjmení:

Datum nástupu:

Oddělení/pracovní pozice:

Délka adaptačního procesu:

Vedoucí zaměstnanec zodpovědný za adaptaci:

2. Zpětná vazba

Pomohl vám adaptační program rychleji se začlenit do týmu?

☐ Ano ☐ Ne

Byly poskytnuté informace během programu užitečné?

☐ Ano ☐ Částečně ☐ Ne

Jak hodnotíte přístup kolegů a vedoucích během vašeho začlenění?

☐ Výborný ☐ Průměrný ☐ Špatný

Jaká část adaptačního programu vám nejvíce pomohla (např. školení, seznamovací setkání)?

Měli jste dostatek času na zorientování se v pracovních povinnostech?

☐ Ano ☐ Ne

Máte nějaké návrhy na zlepšení programu nebo další poznámky?

Datum vyplnění:

Podpis vedoucího zaměstnance

Podpis zaměstnance

PŘÍLOHA P XIV: FORMULÁŘ ZPĚTNÉ VAZBY PO ŠKOLENÍ

Formulář zpětné vazby po školení

Název školení:

Datum konání:

Lektor školení:

Jméno a příjmení zaměstnance:

Oddělení:

Pracovní pozice:

Jak byste celkově ohodnotil(a) školení?

☐ Výborný ☐ Průměrný ☐ Špatný

Byly pro vás informace poskytnuté během školení užitečné?

☐ Ano ☐ Částečně ☐ Ne

Jak hodnotíte přístup lektora?

☐ Výborný ☐ Průměrný ☐ Špatný

Bylo pro vás školení přínosné?

☐ Ano ☐ Ne

Byl časový rozsah školení přiměřený?

☐ Ano ☐ Příliš krátký ☐ Příliš dlouhý

Jaké znalosti nebo dovednosti jste si ze školení odnesl(a)?

Máte návrhy, jak školení zlepšit?

Datum vyplnění: