

Analýza systému řízení lidských zdrojů ve firmě Explicit Invest s. r. o.

Kateřina Drimajová

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Drimajová**
Osobní číslo: **M19633**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza systému řízení lidských zdrojů ve firmě Explicit Invest s.r.o.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky na téma řízení lidských zdrojů v malé organizaci.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.
- Navrhněte doporučení ke zlepšení současného řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.
KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN. Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 231 s. ISBN 9788074785573.
LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016, 108 s. ISBN 9788074022821.
PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2015 snadno a efektivně: nástroje, techniky a návod pro úspěšnou realizaci interních auditů. Čtvrté vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2018, 138 s. ISBN 9788002028253.

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

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá zejména personálním auditem ve firmě Explicit Invest s.r.o. V rámci práce jsou popsány teoretické základy a vymezení pojmu řízení lidských zdrojů, definice malých a středních podniků, personálních činností a personálního auditu. Praktická část představuje společnost, ve které bude personální audit vykonán. K jeho uskutečnění je potřeba analyzovat současnou situaci řízení lidských zdrojů v Explicit Invest s.r.o. a to za pomoci dotazníkového šetření provedeného s jednatelem společnosti a také pomocí dotazníku spokojenosti pracovníků. Na základě získaných výsledků a informací, které jsou velmi pozitivní, jsou v závěru práce uvedeny jednotlivé návrhy a doporučení, které by měli vést ještě k lepší úrovni řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: dotazníkové šetření, řízení lidských zdrojů, analýza, personální audit, návrhy a doporučení

ABSTRACT

This bachelor thesis deals mainly with personnel audit in the Explicit Invest s.r.o. company. The work contains basic theoretical terms and definition of the concept of human resources, definition of small and medium-sized enterprises, personnel activities and personnel audit. The practical part deals with the company in which the personnel audit will be done. In order to implement it, it is necessary to analyze the current situation of human resources in Explicit Invest s.r.o. This will be done in the form of a questionnaire conducted with the company's executive and an employee satisfaction questionnaire. Based on the obtained results and information, which are very positive, individual proposals and recommendations are included at the end of the thesis. These should lead to an even better level of human resource management.

Key words: questionnaire, human resource management, personnel audit, proposals and recommendations, analysis

Velice děkuji doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D., která byla vedoucí mé bakalářské práce, za její trpělivost, cenné rady a také ochotu, po dobu zpracování mé bakalářské práce.

Poděkování patří také společnosti Explicit Invest s.r.o., která mi byla ochotna poskytnout potřebné materiály a informace ke zpracování bakalářské práce. Také děkuji mé rodině, která mi po dobu celého studia poskytovala podporu.

Děkuji.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM.....	13
1.1 PRÁVNÍ FORMA PODNIKU.....	13
1.1.1 Podnikání fyzických osob	13
1.1.2 Společnost s ručením omezeným	14
1.1.3 Akciová společnost	14
1.1.4 Veřejná obchodní společnost	14
1.1.5 Komanditní společnost.....	14
2 SPOLUPRÁCE S OSVČ.....	15
2.1 VÝHODY A NEVÝHODY SPOLUPRÁCE S OSVČ.....	15
3 LIDSKÉ ZDROJE.....	16
3.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH.....	18
4.1 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
4.1.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	18
4.1.2 Metody výběru zaměstnanců.....	19
4.1.3 Průběh výběrového řízení	20
4.1.4 Adaptace zaměstnance	20
4.2 MOTIVOVÁNÍ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
4.2.1 Odměňování zaměstnanců	22
4.2.2 Maslowova teorie potřeb.....	23
4.2.3 Herzbergova dvou faktorová teorie motivace	24
4.2.4 McGregorova teorie	25
4.2.5 Vzdělávání zaměstnanců.....	25
4.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	26
4.3.1 Hodnotitel zaměstnanců	27
4.4 PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ	28
5 PERSONÁLNÍ AUDIT	30
5.1 DRUHY A ZAMĚŘENÍ PERSONÁLNÍHO AUDITU	30
5.2 CÍLE PERSONÁLNÍHO AUDITU	31
5.3 FÁZE PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	31
5.4 METODY PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	33
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36
7.1 POČET A STRUKTURA PRACOVNÍKŮ	36

8	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	39
8.2	ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ VE VZTAHU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	42
8.3	VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	43
8.4	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	45
8.5	ŘÍZENÍ VÝKONU A PRACOVNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	46
8.6	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	47
8.6.1	Mzda.....	47
8.6.2	Zaměstnanecké výhody	49
8.7	VZTAHY NA PRACOVIŠTI	49
8.7.1	Vztahy	50
8.8	FIREMNÍ KULTURA	52
8.9	SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ	53
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	54
9.1	STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	55
9.2	ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ FIRMY VE VZTAHU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	55
9.3	VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	56
9.4	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	56
9.5	ŘÍZENÍ VÝKONU A PRACOVNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	57
9.6	ODMĚŇOVÁNÍ	58
9.7	VZTAHY NA PRACOVIŠTI	58
9.8	FIREMNÍ KULTURA	59
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Personální audit je důležitým nástrojem pro každou organizaci, která si uvědomuje, že lidské zdroje jsou jejím největším kapitálem. Cílem personálního auditu je získat přehled o stavu personálního řízení v organizaci a zjistit, jaké jsou silné stránky a příležitosti pro zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů. Ovšem nejen kvalita řízení lidských zdrojů, ale i kvalita samotných lidských zdrojů ovlivňuje úspěšnost organizace.

Postupů a metod pro personální audit existuje velké množství a jednotlivé organizace, které personální audit provádějí, mají různé metody, které k výkonu personálního auditu používají.

Tato bakalářská práce bude vytvořena pro společnost Explicit Invest s.r.o., na základě poskytnutých informací a materiálů. Cíl této bakalářské práce je analýza s následným hodnocením úrovně řízení lidských zdrojů ve společnosti. Na základě provedeného personálního auditu budou společnosti poskytnuty návrhy a doporučení pro zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů.

V první, teoretické části, bude zpracována literární rešerše, kde bude vymezen malý a střední podnik, vznik spolupráce s OSVČ, dále budou rozebrány jednotlivé personální činnosti v malých a středních firmách a také informace týkající se personálního auditu. Druhá část neboli praktická část bude obsahovat představení společnosti, analýzu a vyhodnocení dotazníkového šetření a v poslední řadě jednotlivé návrhy a doporučení pro zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů. Pro získání komplexních informací bude provedeno dotazníkové šetření s jednatelem společnosti a také bude provedena analýza spokojenosti pracovníků pomocí dotazníkového šetření. Návrhy a doporučení budou odvozeny z analýzy řízení lidských zdrojů ve firmě Explicit Invest s.r.o.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavní cíl pro tuto bakalářskou práci je vypracování personálního auditu ve společnosti Explicit Invest s.r.o.

Personální audit bude vykonán na základě analýzy řízení lidských zdrojů ve společnosti. Bude k tomu použito dotazníkové šetření, které bude zpracováno s jednatelem společnosti, a také pomocí dotazníku spokojenosti pracovníků.

Pro zpracování teoretické části bude využito literární rešerše. K literární rešerši budou využívány poznatky od různých autorů, a to jak ve fyzické, tak elektronické podobě. Na základě zjištěných poznatků bude zpracována praktická část bakalářské práce.

V praktické části se bakalářská práce orientuje na analýzu současné úrovně řízení lidských zdrojů ve firmě Explicit Invest s.r.o. Dotazník pro jednatele společnosti tak i pro získání informací o spokojenosti pracovníků bude členěn do jednotlivých zkoumaných oblastí a na základě odpovědí bude vyhodnocen. Dotazník s jednatelem bude proveden osobně na pobočce společnosti ve Zlíně a dotazník spokojenosti pracovníků bude zaslán elektronicky, pomocí e-mailu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM

„Definice MSP byla formulována naposledy nařízením Komise Evropského společenství č. 800/2008 a je platná i v ČR.“ (Vochozka, Mulač, 2012, s.2493).

Pro určení velikosti podniku je hlavním faktorem počet zaměstnanců. Rozlišujeme 4 velikosti podniku, a to mikropodnik, malý podnik, střední podnik a velký podnik. O mikropodniku hovoříme tehdy, když zaměstnává 1-9 zaměstnanců, malý podnik má 10-49 zaměstnanců, u středního podniku se udává počet zaměstnanců mezi 50-249 a o velký podnik se jedná tehdy, pokud zaměstnává více jak 250 lidí. V české republice tvoří 99,8% malé a střední firmy (Veber, Srpová, 2012, s.30).

Malé a střední podniky se považují za hnací sílu ekonomiky, růstu, konkurenceschopnosti a také inovací. Malé a střední podniky obecně zajišťují sociální stabilitu a také nabízejí nové pracovní příležitosti. Vochozka s Mulačem (2012, s.2494) rozdělují malé a střední podniky následovně:

1. **Střední podnik** zaměstnává méně jak 250 lidí, nepřesahuje 43 mil. EUR v oblasti aktiv/majetku a jeho příjmy jsou maximálně 50 mil. EUR
2. **Malý podnik** zaměstnává maximálně 50 lidí a jeho aktiva nebo příjmy nepřesahují limit 10 mil. EUR
3. **Drobný podnik**, resp. mikropodnik zaměstnává do 10 zaměstnanců a nepřesahuje 2 mil. EUR v aktivech nebo v příjmech

1.1 Právní forma podniku

Šafrová Drášilová (2019, s. 191-197) uvádí, že pro podnik slouží firmě jako nějaký obal, který usnadňuje fungování a případně podnikatele chrání tím, že odděluje jeho majetek určený pro podnikání a soukromý majetek. Právní normy podnikání také rozdělují na fyzické a právnické osoby.

1.1.1 Podnikání fyzických osob

Fyzické osoby mohou podnikat na základě živnostenského oprávnění. Živnosti dělíme na ohlašovací – u těch stačí splnit podmínky stanovené zákonem a dále se dělí na řemeslné, vázané a volné, ale také koncesované – tady uděluje povolení k podnikání stát, a to pouze v konkrétním oboru.

1.1.2 Společnost s ručením omezeným

Tato právní forma nese zkratku s. r. o. a označuje se jako nejoblíbenější, a to z toho důvodu, že ji může založit pouze jedna osoba s minimálním základním kapitálem, která je v zákoně stanovena na 1 Kč. Za své závazky ručí společnost celým svým majetkem, ale společníci pouze do výše nesplaceného vkladu. Všichni společníci jsou členy nejvyššího orgánu společnosti, což je valná hromada. Statutární orgán zajišťuje běžný provoz společnosti, většinou to bývá jednatel či jednatelé společnosti uvedeni v obchodním rejstříku.

1.1.3 Akciová společnost

Podnikání ve formě akciové společnosti, zkratkou a. s. je spíše významné. A to z toho důvodu, že minimální základní kapitál musí činit 2 000 000 Kč nebo 80 000 eur. Základní kapitál je rozdělen mezi jednotlivé akcie. Vlastníci akcií poté mají právo na částečné řízení společnosti a také se podílejí na zisku. Nejvyšší orgán je označován jako valná hromada a skládá se ze všech akcionářů. Valná hromada volí představenstvo a dozorčí radu. Úloha představenstva je společnost řídit a řešit operativní záležitosti. Dozorčí rada dohlíží na představenstvo.

1.1.4 Veřejná obchodní společnost

Pro založení v. o. s. se uzavírá společenská smlouva, ve které jsou stanoveny podíly a právní vztahy mezi společníky. Společnost musí tvořit dvě a více fyzických nebo právnických osob a všichni ručí za závazky společnosti celým svým majetkem bez ohledu na velikost podílů.

1.1.5 Komanditní společnost

V k. s. musejí být při vzniku také minimálně dvě fyzické či právnické osoby, ovšem nejsou ve stejném postavení jako u předešlých typů společností. Dělí se na komanditisty, kteří ručí za závazky do výše svého nesplaceného vkladu a komplementáře, kteří ručí celým svým majetkem, ale žádný kapitál do společnosti nekládají. Komanditní společnost se také zakládá pomocí společenské smlouvy, kde je uvedeno, jak se rozděluje zisk společnosti.

2 SPOLUPRÁCE S OSVČ

Pro to, aby mohla společnost legálně „zaměstnat“ OSVČ je potřeba uzavřít jednu z následujících smluv:

- Smlouva o dílo
- Smlouva o obchodní spolupráci
- Smlouva o poskytování služeb
- Smlouva o obchodním zastoupení

Tyhle smlouvy uzavírá společnost s OSVČ z toho důvodu, aby nedocházelo k praktikování švarcsystému. Aby se o švarcsystém nejednalo, musí společnost a OSVČ splňovat různá kritéria. Spolupráce mezi těmito subjekty nemůže mít znaky závislé práce, tedy živnostník musí práci vykonávat vlastním jménem a mít vlastní klienty. Také musí práci vykonávat ve vlastní kanceláři či prostoru a využívat své vlastní pracovní prostředky jako například telefon, tiskárnu, počítač apod. Z jakého důvodu tedy společnosti s OSVČ uzavírají výše zmiňované smlouvy?

2.1 Výhody a nevýhody spolupráce s OSVČ

Výhody pro společnost, které spolupráce s živnostníkem přináší, spočívají především v nepovinných úhradách odvodů, společnost nemusí živnostníkovi platit dovolenou ani nemocenskou a také může téměř kdykoliv ukončit tuhle spolupráci. Ovšem to je pro společnost i nevýhodou, jelikož o živnostníka může kdykoliv přijít, a to z toho důvodu, že není stanovena výpovědní lhůta.

Hlavní výhodou pro OSVČ je výdělek většího obnosu peněz, než který by plynul z hlavního pracovního poměru, výhodou pro živnostníka je také možnost, pracovat pro více společností zároveň a také, že může spolupráci kdykoliv a bez výpovědní lhůty ukončit. Tohle je zároveň také nevýhodou. Dalšími nevýhodami pro OSVČ je placení zdravotního, sociálního pojištění a daní samostatně a také má povinnost odvádět daňové přiznání, zároveň živnostník není chráněn zákoníkem práce a nárok na placenou nemocenskou či dovolenou má pouze v případě, že si sám platí pojistné. (Pohoda, © 2022)

3 LIDSKÉ ZDROJE

V anglickém jazyce Human Resources, v češtině lidské zdroje. Tímto pojmem často označujeme lidi, kteří v dané organizaci pracují, ale také vyjadřuje takzvanou personální práci, která se týká vedení lidí a jejich řízením (Šikýř, 2014, s.43).

Armstrong s Taylorem (2020, s.3-7) pohlíží na řízení lidských zdrojů jako na zaměstnávání, řízení a rozvíjení lidí v organizaci. Dnes se pojem „lidské zdroje“ považuje za kontroverzní, a proto se nahrazuje pojmem „řízení lidí“. Stal se kontroverzním z toho důvodu, že jej kritici vnímají jako zpochybňování důstojnosti a nezávislosti lidí.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je účelné a účinné využití práce lidí, pro dosažení plánovaných cílů dané organizace. Pokud má být řízení lidských zdrojů efektivní, je nutné, aby jednotlivé činnosti fungovaly jako systém, který naplní úkol řízení lidských zdrojů. Jednotlivé činnosti, které spadají pod řízení lidských zdrojů, jako jsou například řízení pracovního výkonu, odměňování pracovníků, starost o pracovní podmínky, pracovní vztahy a také péči o samotné zaměstnance, dále zahrnuje plánování lidských zdrojů, vytváření nových pracovních funkcí a také jejich analýzu (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s.9).

V oblasti lidských zdrojů hodnotíme kvalitu již zavedených systémů, na kterých mají velký podíl zaměstnanci útvaru řízení lidských zdrojů. Tyto útvary posuzují systém hodnocení zaměstnanců, systém odměňování, systém vzdělávání zaměstnanců ale také i poskytování zaměstnaneckých výhod (Bláha a kol., 2013, s.76).

Tak jako se vyvíjí technologie, různé postupy i samotné lidstvo, vyvíjí se i profese řízení lidských zdrojů. (Ulrich a spol., 2014, s. 42).

Pro efektivní řízení lidských zdrojů, respektive manažery, kteří mají lidské zdroje na starost, pomáhá systém plánování lidských zdrojů. Využívá se pro co nejefektivnější řízení lidských zdrojů. Nejčastěji k tomu manažeři využívají 4 způsoby:

1. Určení, jaký dopad mají lidské zdroje na cíl organizace s ohledem na jednotlivé jednotky organizace
2. Definování dovedností, znalostí a počtu zaměstnanců, kteří jsou potřební k dosažení cílů organizace

3. Stanovení dalších požadavků na plánování lidských zdrojů, jako například restrukturalizace, snížení/navýšení objemu pracovníků apod.
4. Zpracování podrobných plánů pro předpokládané požadavky na lidské zdroje. Pro sestavení plánů se může využít například metoda Delphi, která je založena na základě předpokladů, které provádí skupina odborníků. (Klikauer, 2022, s. 17-18)

4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH

4.1 Přijímání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců proti sobě stojí dvě strany, na první straně stojí organizace, která pracovní sílu hledá a druhou stranu zastupují osoby, hledající nové nebo vhodnější zaměstnání, takzvaní potenciální uchazeči (Koubek, 2015, s. 127).

Pro to, aby organizace mohla zahájit proces získávání nových zaměstnanců, by měla organizace začít analýzou, zda nového pracovníka vůbec potřebuje. Pokud ano, měla by organizace začít plánováním. A to přesněji jakou a kolik pracovní síly potřebuje a v jakém čase ji potřebuje. Podle toho se organizace řídí, kdy osloví vnější a vnitřní trh práce. Pro oblast získávání nových zaměstnanců a rozhodování o lidských zdrojích může své úvahy organizace podložit dvěma způsoby analýzy:

- Vnějšího trhu práce – odhadnutí demografické, kvalifikační, sociální a profesní struktury uchazečů
- Vnitřních lidských zdrojů – zjišťování vývoje fluktuace nových, ale i dlouhodobějších zaměstnanců, povyšování a vnitřní mobilitu

Je důležité, aby zaměstnavatel zveřejnil realistickou představu a požadavky na nabízenou práci (Dvořáková a kol., 2012, s. 145-146).

Podle Koubka (2015, s. 128-129) patří k závažným vnějším podmínkám při získávání zaměstnanců demografické, ekonomické, sociální podmínky. Ale také technologické podmínky, sídelní podmínky a politicko-legislativní podmínky. U vnitřních podmínek se jedná spíše o individuální rozhodování potenciálních zaměstnanců. Organizace je může do jisté míry ovlivňovat. U vnějších podmínek se jedná o objektivní podmínky, které organizace ovlivnit nemůže, naopak je musí brát jako dané.

4.1.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Hlavním cílem tohoto procesu je získání optimálního počtu lidských zdrojů v určité kvalitě, při vynaložení co nejmenších nákladů. Celý proces je rozdělen do tří fází, kterými jsou:

1. Definování požadavku – v této fázi se řeší podmínky, požadavky pracovního místa a také jeho popis a specifikace

2. Přilákání uchazečů – tato fáze se zabývá analýzou a vyhodnocováním různých uchazečů z vnějších či vnitřních zdrojů
3. Vybírání uchazečů – v poslední fázi se třídí žádosti uchazečů, probíhají pohovory, testování, hodnocení, které vede k nabídce zaměstnání až po uzavření pracovní smlouvy (Lochmannová, 2016, s. 34)

Koubek (2015, s.131-132) proces získávání zaměstnanců rozděluje do dvanácti kroků:

1. Důvod, proč organizace nové zaměstnance potřebuje
2. Specifikování a popis nabízeného pracovního místa
3. Možné alternativy (zrušení pracovního místa, přesčasy stávajících zaměstnanců)
4. Určení charakteristik specifikace a popisu nabízeného pracovního místa
5. Určení možných zdrojů uchazečů
6. Zvolení metod k získávání zaměstnanců
7. Specifikace požadovaných dokumentů a informací od uchazečů
8. Stanovení nabídky zaměstnání
9. Zveřejnění nabídky zaměstnání
10. Jednání s uchazeči, přebírání si požadovaných dokumentů a informací
11. Analýza dokumentů a informací uchazečů k tvorbě předvýběru
12. Tvorba seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení

„Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu.“ (Dvořáková a kol., 2012, s.150).

4.1.2 Metody výběru zaměstnanců

Aby organizace byla schopna rozhodnout, jakého žadatele o nabízenou pracovní pozici vybrat, potřebuje k tomu využít nějakou z metod pro výběr zaměstnanců. Rozdělujeme 5 základních metod, ovšem žádná není univerzální, ani nám nezaručí maximální úspěšnost při výběru zaměstnance. V praxi se proto uplatňuje kombinace těchto metod.

Základní rozdělení:

1. Analýza dokumentů od uchazečů – řadí se sem životopis, motivační dopis, dále osobní dotazník, pracovní posudek, také reference nebo lékařské vyšetření
2. Pracovní pohovor – můžou se rozdělovat do jednotlivých kategorií, např. individuální, pohovorový panel, pohovor před výběrovou komisí, také doplňkové pohovory a pohovory s interními zaměstnanci
3. Testy – organizace pomocí testů zjišťuje odbornost, vzdělání, dovednosti, znalosti, také osobnostní charakteristiky uchazeče; testy se vztahují k požadavkům dané pracovní pozice
4. Assessment centre – tato metoda se používá jak při výběrových řízeních, tak i při budování týmů a také při hodnocení; metoda zahrnuje úkoly pro jednotlivce tak i pro skupinu, uchazeči jsou při plnění těchto úkolů posuzováni psychology či praktiky (Lochmannová, 2016, s.36.)

4.1.3 Průběh výběrového řízení

Formálnost výběrového řízení se odvíjí od velikosti podniku. Čím větší podnik je, tím formálněji výběrové řízení probíhá. Většinou se jedná o více kolová výběrová řízení s pomocí výše uvedených testů, dotazníků, analýz apod. Prvním krokem by měla být identifikace potřeb a analýza trhu. Pokud zjistíme, že nové zaměstnance opravdu potřebujeme, publikujeme nabídku. Poté následuje fáze sběru a analýzy dokumentů, během které můžeme identifikovat a vyloučit nevhodné uchazeče. Standardní dokumenty jsou životopis, motivační dopis a nově se firmy přiklání k variantě motivačního videa, zpracování úkolu z praxe či online test. Dalším krokem je tedy pohovor, a to osobně, online či telefonicky. Součástí pohovorů mohou být osobnostní, psychologické, jazykové či znalostní testy. Pokud si zaměstnavatel nového zaměstnance vybere, přichází na řadu další krok, což je podpis pracovní smlouvy a adaptace zaměstnance. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 176-178)

4.1.4 Adaptace zaměstnance

Adaptace nového zaměstnance je dle modelového postupu přijímání zaměstnanců poslední etapou. V této etapě probíhá jak formální, tak neformální seznamování se s chodem organizace, s požadavky spojené s výkonem práce, sociální začlenění mezi spolupracovníky. Formální adaptací se myslí systematické začleňování zaměstnance

pomocí adaptačního programu, který vede manažer či pověřený zaměstnanec. Tento adaptační program se zahajuje nástupním dnem zaměstnance a na pracovišti probíhá za pomoci různých instruktáží, rotací práce, asistencí nebo také pomocí seminářů, pracovních porad apod. Neformální adaptace je spontánní, a to většinou pod vlivem spolupracovníků. (Šikýř, 2014, s. 108-109)

4.2 Motivování a vzdělávání zaměstnanců

Aby organizace dosahovala stanovených cílů pomocí zaměstnanců, je nutné, aby zaměstnanci byli ochotni pracovat a podávat požadované výkony. Proto je nezbytná jejich motivace. Na motivovanost zaměstnanců má vliv jejich pracovní náplň, pracovní podmínky, například odměna za práci, pracovní doba, pracovní prostředí apod. a pracovní vztahy (Šikýř, 2014, s.132).

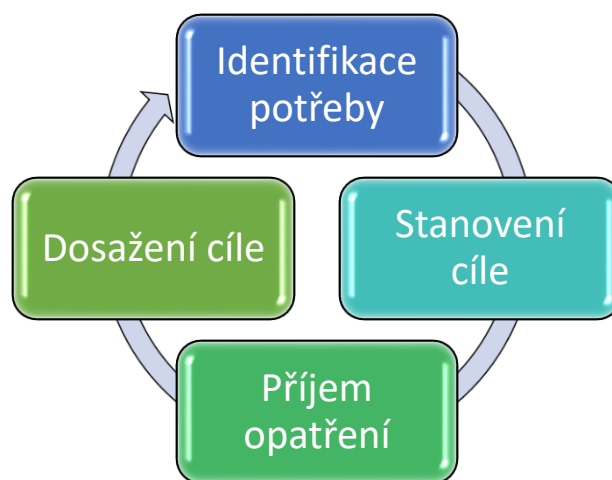
Podle Dvořákové a kol. (2012, s.224) nese za použití motivačních metod odpovědnost každý vedoucí zaměstnanec. Tahle odpovědnost je závislá na zkušenostech, kreativitě a také na odpovídajícím vzdělání vedoucího pracovníka.

Každý zaměstnanec má jinou osobnost, charakter, různé povahové rysy, nachází se v jiných životních situacích. Každý člověk také vnímá různé situace jinak. Někteří lidé jsou více emotivní, jiní zase méně, a proto je důležité k zaměstnancům přistupovat individuálněji. Na manažerských funkcích se individuálnější přístup začíná dostávat do praxe. Individuálním přístupem můžeme docílit motivovanosti zaměstnanců. Zaměstnanec bude motivován tehdy, když bude očekávat, že jeho kroky povedou ke splnění určitého cíle a dostane své hodnotné či ceněné odměny. K tomu, aby byl zaměstnanec spokojený, a tím se může zvýšit i jeho motivovanost, potřebuje jako první uspokojit své potřeby. Potřeba je pocit nedostatku, který způsobuje napětí, nutkání a stav nerovnováhy. Člověk v této situaci volí kroky a postupy, o kterých je přesvědčen, že jeho potřebu naplní. Na motivaci zaměstnanců má vliv také stimul a motiv.

- Stimul je podmíněn z vnějšího okolí člověka, avšak nemusí mít za následek pouze motivaci, ale naopak i útlum.
- Motiv je brán jako vnitřní podnět, který má za cíl dosažení psychického stavu, vnitřního uspokojení.

Motivace jde rozdělit na motivaci pozitivní/negativní, vnitřní/vnější, hmotnou/nehmotnou. Za nejvíce účinnou považují autoři lásku a uznání v jakékoliv podobě. (Porvazník, Vydrová, Ljudvigová, 2016, s. 318).

Podle Armstronga (2017, s. 25) můžeme proces motivace pro zjednodušení převést do jednoduchého schématu, které znázorňuje proces zjištění nějakého nedostatku nebo naší potřeby, proto je nutné stanovit si cíl, který by nám potřebu mohl uspokojit. Poté je nutné udělat určitá opatření a kroky pro uspokojení potřeby. Když nedostatek nebo potřebu uspokojíme, většinou člověk najde jinou potřebu, kterou chce naplnit.



Obrázek 1 Proces motivace (vlastní zpracování)

Armstrong (2017, s. 25) rozděluje motivaci do dvou podob – vnější a vnitřní.

Vnější motivace zahrnuje vyšší plat, povýšení, pochvaly ale také tresty v podobě kritiky či snižování platu. Ovšem vnější motivace se nepovažuje za tak efektivní či motivační, jako právě vnitřní motivace. Ta spočívá v tom, že člověk má pocit, že je jeho práce důležitá, zajímavá, že se u ní může rozvíjet, vylepšovat své dovednosti a má svobodu jednat.

Ke známým teoriím motivace patří Maslowova teorie potřeb, Herzbergova teorie a také teorie podle McGregora (Dvořáková a kol., 2012, s.224).

4.2.1 Odměňování zaměstnanců

Pod pojmem odměna za práci si většina lidí představí peníze. Pravdou je, že ve většině případech jsou peníze největším a nejsilnějším motivátorem, ovšem ne pro úplně všechny

zaměstnance. Odměnou může být mimo jiné pochvala, uznání, kariérní růst ale také získávání nových schopností, znalostí, práce v novém prostředí.

Finanční odměňování má různé formy. Především se jedná o základní neboli pevnou mzdu, pohyblivou složku mzdy, mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody.

- Pevná mzda má za cíl získat, udržet a ocenit zaměstnance za jeho odvedenou práci. Je smluvní nebo tarifní a jedná se o hodinové, týdenní nebo měsíční ohodnocení. Pro pracovní spokojenost zaměstnanců je výše základní mzdy důležitá a přispívá ke stabilizaci zaměstnanců, ovšem její vliv na výkon zaměstnance je většinou krátkodobý.
- Pohyblivá složka mzdy neboli prémie se odvíjí od výkonu zaměstnance či produktivity jeho pracovní skupiny. Variabilní složka mzdy má za cíl motivovat zaměstnance k lepší výkonnosti.
- Mzdové příplatky se vážou k neobvyklým, mimořádným podmínkám práce nebo pracovního místa, kde jsou zvýšené nároky na zaměstnance. Tyto nároky na mzdové příplatky vznikají například za noční práci, za práci o víkendu, za práci ve ztíženém pracovním prostředí.
- Zaměstnanecké výhody organizace nabízejí za účelem zvýšení pracovní spokojenosti a stability zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody mají přispívat k rozvoji, relaxaci, celkovým pozitivům zaměstnanců a mohou je tvořit jak služby, tak předměty. Řadí se sem například vzdělávací kurzy, příspěvky na stravování, wellness pobyty, příspěvky na sportovní a kulturní aktivity apod. (Urban, 2017, s. 113-115).

4.2.2 Maslowova teorie potřeb

Jedna z nejnámějších motivačních teorií je Maslowova teorie potřeb, jejíž autorem je Abraham Maslow. Věřil, že k porozumění motivace v práci je důležité pochopit motivaci lidí v obecném měřítku. Také byl přesvědčen, že výrazným motivátorem každého člověka je pocit nedostatku uspokojení své potřeby. Maslowova teorie potřeb určuje hierarchii potřeb podle důležitosti, a to:

- potřeby fyziologické – nacházejí se v základu pyramidy a jedná se o základní lidské potřeby jako například vzduch, tekutiny, potrava, spánek
- potřeba bezpečí – každý člověk potřebuje pocit bezpečí, ať už se jedná o fyzické či psychické zranění, ublížení. Do této kategorie patří zdraví, zaměstnání, pocit jistoty

- potřeby společenské, sociální – je to potřeba člověka mít pocit, že někam patří, je součástí nějakého kolektivu, kde je plně akceptován, také tam patří láska a přátelství
- potřeba uznání – je to potřeba člověk být oceněn, chválen za vykonanou práci, ale také uvědomění si svého významu, také sebeúcta a respekt
- potřeba seberealizace – je to potřeba jakéhosi splynutí práce a vlastních zájmů, zároveň se společenským uplatněním a osobního rozvoje, je to také touha a práce za životním úspěchem jedince a plnění si snů (Porvazník, Vydrová, Ljudvigová, 2016, s. 320-321)



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování)

4.2.3 Herzbergova dvou faktorová teorie motivace

Na Herzbergovu motivačně-hygienickou teorii pohlíží Šikýř (2014, s. 133-134) způsobem, že motivační faktory jsou faktory spokojenosti a hygienické jsou faktory nespokojenosti. Hygienické faktory zahrnují pracovní prostředí, pracovní vztahy, pracovní dobu, spravedlivý výdělek, naopak motivační faktory se zabývají obsahem práce, odborným rozvojem, významností práce, autonomií práce. Porvazník, Vydrová, Ljudvigová (2016, s. 322) pohlízejí na motivátory jako na dlouhodobou potřebu, která vede k vysoké úrovni motivace a následně tedy k uspokojení potřeb. Uvádí se 6 motivátorů – osobní růst, uznání, odpovědnost, postup, úspěch a samotná práce. Motivátory se většinou vážou k vykonávané práci v zaměstnání. Do 10 hygienických faktorů zařazují – vztahy s vedoucím, vztahy se spolupracovníky, vztahy s podřízenými, výdělek, pracovní podmínky, způsob kontroly,

system managementu v organizaci, pracovní postavení, pracovní jistota v zaměstnání a také životní styl. Hygienické faktory nevyvolávají motivaci, ale jsou nutné k udržení úrovně pro minimální uspokojení dané potřeby. Motivačními se stávají tehdy, když je jejich míra plnění nižší než minimální. V tomto případě způsobují nespokojenost a snižují motivaci k práci. V opačném případě, pokud dochází ke zlepšování hygienických faktorů, dochází ke snižování nespokojenosti, ale spokojenost se nezvyšuje. Více dominantní postavení mají tedy motivátory. Ty také přinášejí dlouhodobější spokojenost než uspokojení hygienických faktorů.

4.2.4 McGregorova teorie

Tato teorie vychází a zároveň zobecňuje japonské zkušenosti, konkrétně Ouchiho teorii Z. Základem této teorie je rozdělení uspokojení na různé úrovně. První, nejnižší úroveň je jistota zajištěna celoživotním zaměstnáním, střední úroveň zastupují sociální jistoty i ve volném čase a na třetí, zároveň nejvyšší úrovni je plnohodnotný podíl na rozhodování a přebrání odpovědnosti za pozitivní průběh pracovních procesů (Porvazník, Vydrová, Ljudvigová, 2016, s. 324). McGregorova teorie X a Y vychází z předpokladu, že zaměstnanec typu X má negativní přístup k práci, bere ji jako povinnost, nevytváří iniciativu, nepřijímá změny a záleží mu jen na vlastních zájmech, u zaměstnance typu Y se předpokládá pozitivní vztah k práci, bere ji jako výzvu, je samostatný, zvládá snadno změny a chce dosáhnout osobních i kolektivních cílů (Šikýř, 2014, s.133-134).

4.2.5 Vzdělávání zaměstnanců

Šikýř (2014, s. 118-124) na vzdělávání zaměstnanců pohlíží jako na systematické utváření, rozšiřování a prohlubování dovedností, znalostí ale také chování zaměstnanců. Zastává názor, že vzdělávání zaměstnance připravuje na změny podmínek a také požadavků v celé organizaci, ale také jednotlivých pracovních míst. Flexibilitu a rychlejší adaptaci zaměstnanců na změny, kterou získávají právě vzděláváním, vnímá jako konkurenceschopnost.

Kromě všeobecného vzdělávání člověka by měl v organizaci, ve které pracuje, podstupovat také odborné vzdělávání. To by mělo zahrnovat:

- Zaškolení neboli adaptaci – je to proces získávání a osvojování si nových znalostí, schopností a dovedností v případě nástupu do nového zaměstnání či přechodem na jinou pracovní pozici

- Prohlubování kvalifikace – v průběhu vykonávání práce, většinou kvůli měnícím se požadavkům současného pracovního místa zaměstnance, získává nové znalosti a dovednosti
- Rekvalifikace – v tomhle případě zaměstnanec získává nové znalosti a dovednosti z toho důvodu, aby mohl vykonávat jinou práci než doposud
- Rozvoj – zaměstnanec získává nové znalosti a dovednosti nad rámec požadovaných schopností, které jsou potřeba pro výkon jeho současné práce

Impulem pro vzdělávání zaměstnanců často bývá nesoulad mezi dovednostmi a znalostmi zaměstnance s požadavky pracovní pozice.

Pro realizaci vzdělávání zaměstnanců je potřeba vybrat vhodnou metodu vzdělávání, lektora, čas a místo vzdělávání. Pokud se vzdělávání bude odehrávat na pracovišti, je možné využít metody jako asistování, instruktáže, koučink či mentoring. V případě vzdělávání mimo pracoviště je možné využít vzdělávání pomocí seminářů, přednášek, případových studií, také demonstrací modelových či reálných situací na pracovišti nebo pomocí outdoorových aktivit, kde zaměstnanci musejí využít své přirozené schopnosti. Dnešní doba nabízí také vzdělávání pomocí e-learningu.

4.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je základní úkol manažerů, ale také je to nedílná součást celého procesu pro řízení pracovního výkonu organizace. Slouží jako prostředek pro vzájemnou komunikaci mezi manažery a zaměstnanci, také jako nástroj pro vedení, motivaci a rozvoj zaměstnanců, dále jako zdroj pro podporu výkonnosti a povzbuzení zaměstnanců. Hodnocení využíváme pro souhrn výkonů za minulé období jednotlivých zaměstnanců, které nám poskytuje přehled pro jeho odměňování, případný další rozvoj a můžeme zlepšovat jeho výkon, také se podle hodnocení rozhodujeme o povyšování či propouštění zaměstnanců (Bláha a kol., 2013, s.56).

Rozlišujeme dva typy hodnocení pracovníků:

1. Neformální hodnocení

- Nadřízený hodnotí pracovníka během výkonu práce, odvíjí se od daného okamžiku, záleží na náladě a pocitu hodnotícího, jedná se o součást každodenní

kontroly chování na pracovišti a plnění úkolů zaměstnance a ve většině případech se takové hodnocení nezaznamenává

2. Formální hodnocení

- Tzv. systematické, je standardizované, provádí se v pravidelných intervalech, je to plánované hodnocení a je ucelené, zaznamenané dokumenty slouží pro personální činnosti, které se dotýkají jednotlivců i skupin zaměstnanců
- Hodnocení se může zaměřit na oblast výsledků práce nebo na chování pracovníka, v obou případech je ale nutné, aby se hodnocení doplnilo o pracovní schopnosti a osobnost pracovníka, jestli odpovídají požadavkům a specifikacím daného pracovního místa nebo požadavkům týmu (Koubek, 2015, s.208-209)

Pro hodnocení pracovníků jsou nejčastěji uváděny tři základní kritéria, a to kvalita práce, množství práce a pracovní jednání a chování. Avšak nehodnotí se pouze nároky pracovní pozice, tedy výkon, ale i osobnost pracovníka. Jde převážně o osobní vlastnosti, schopnosti a způsoby chování. Hodnocení pracovníků neslouží jen podniku, ale také zaměstnancům. Nadřízení můžou pomocí hodnocení analyzovat výkonnost a potenciál rozvoje pracovníků. Zatímco zaměstnanci říká, jak je hodnocen jeho výkon druhými lidmi a také mu ukazuje, jaké má další možnosti práce či karierního růstu (Mužík, Krpálek, 2018, s.139-140).

4.3.1 Hodnotitel zaměstnanců

Hodnotit může ten, kdo může práci hodnoceného posoudit, nebo jsou v kontaktu v rámci práce. Můžeme určit 6 kombinací v rámci hodnocení, a to:

1. Přímí nadřízení hodnotí své podřízené – tento přístup je v organizacích nejvíce využívaný, protože se předpokládá dostatečná kvalifikovanost k tomu, aby mohl práci zaměstnance spravedlivě ohodnotit
2. Zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené – jedná se o zpětnou vazbu pro manažery
3. Členové týmu/skupiny se hodnotí navzájem – tahle metoda poskytuje zaměstnancům pohled ze strany svých spolupracovníků, ovšem hodnocení může být zkresleno například z důvodu určité zášti/závisti; proto se doporučuje, tuhle metodu používat pouze jako doplňující pro pravidelné hodnocení

4. Sebehodnocení – cílem je, aby si každý zaměstnanec zhodnotil své výkony, porovnal své silné a slabé stránky a aby navrhnul kroky, které zlepší jeho slabší stránky; tento typ hodnocení pomáhá tvořit podklady pro hodnocení a porovnání rozdílů v první uvedené kombinaci hodnocení
5. Zaměstnanci jsou hodnoceni z vnějšího okolí – nejčastěji hodnotí externí zákazníci, tím se zvyšuje zákaznická spokojenost a podporuje to zákaznickou orientaci zaměstnanců
6. 360° zpětná vazba – hodnocení zajišťují různí lidé podle stejných kritérií, získávání zpětné vazby můžeme vidět na níže uvedeném schématu (Bláha a kol., 2013, s.56-57)



Obrázek 3 Model 360° zpětné vazby (Bláha a kol., 2013, s. 57)

U formálního hodnocení by se měli podílet nejen personální specialisté, ale i liniovní manažeři a externí odborníci, to jsou psychologové, sociologové, personální poradci apod (Mužík, Krpálek, 2018, s.139).

4.4 Propouštění zaměstnanců

Pojmu propouštění zaměstnanců rozumíme jako ukončení a zrušení pracovního poměru. V právním neboli užším smyslu znamená propuštění zaměstnance zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem. Zaměstnavatel propouští z různých důvodů, např. snižování počtu

pracovních míst, neschopnost zaměstnance, porušování pracovních povinností zaměstnancem apod. V širším smyslu se bere propouštění také vyřazení z pracovního poměru dosažením důchodového věku a výpověď podaná zaměstnancem (Mužík, Krpálek, 2018, s.141-142).

Abychom mohli fluktuaci zaměstnanců řešit, musíme porozumět, z jakého důvodu lidé odcházejí. Většina uvádí důvod odchodu nízký plat. Pro některé lidi to opravdový důvod může být, ale ve většině případech to není 100% pravda. Velmi často za to nemusí jejich touha po vyšším platu nebo individuální stav, ale spíše vedení a jeho chování k zaměstnancům. Lidé do práce chodí převážně ze tří důvodů, a to:

1. Pro peníze – každý potřebuje prostředky pro svou existenci
2. Kvůli lidem – mají při práci dobrý kolektiv lidí, se kterým se jim dobře pracuje
3. Kvůli užitečnosti – lidé potřebují mít pocit, že dělají něco, co má smysl a co přináší prospěch

Pokud zaměstnanci nějaký bod chybí, začíná být nespokojený a může začít uvažovat nad odchodem. Fluktuaci také velmi podporuje nedostatek komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci, hlavně v případě, kdy zaměstnancům nejsou vysvětleny věci, které se ve firmě dějí (Bednář, 2018, s.14-25).

4.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Magazín [BezpečnostPráce.info](http://BezpecnostPrace.info), z.s. (© 2022) uvádí, že právních předpisů, zákonů, vyhlášek, které vymezují bezpečnost a ochranu zdraví (BOZP) při práci je okolo 300. Nejdůležitějšími zákony jsou zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce a zákon č. 309/2006 Sb. O zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Organizace také mohou využívat normu pro (BOZP). Jedná se o normu ISO 45001:2018. Je to mezinárodní norma, která stanovuje požadavky řízení rizik a poskytuje rozsah možností opatření, pro co nejideálnější a nejkvalitnější BOZP v organizacích. Cílem BOZP, respektive této normy, je snížení počtu pracovních úrazů, nemocí z povolání a zlepšení celkové úrovně ochrany zdraví a bezpečnosti zaměstnanců. Tahle norma není ze zákona povinná a organizace tedy mohou pracovat s jinými metodami. Výhodou této normy je ovšem transparentnost a splnění velmi přísných podmínek pro BOZP.

5 PERSONÁLNÍ AUDIT

Jedná se o jednorázovou analýzu lidských zdrojů v dané organizaci. Je to audit, který nezávisle a objektivně zkoumá a hodnotí stav jednotlivců, jednotlivých organizačních jednotek a celé organizace. Výstupem je návrh řešení vedoucí ke zvýšení efektivity výše jmenovaných subjektů (Müllerová, Králíček, 2017, s.21).

Audit může být komplexní, specifický, kvalitativní nebo kvantitativní. Informace, které jsou potřebné pro vyhodnocení auditu, lze získávat různými způsoby. Například pomocí dotazníků, zpráv, pohovorů s jednotlivými lidmi, ale také hloubkovou studií. Při personálním auditu je velmi důležitá diskretnost a utajení informací (Mikuláščík. 2015, s. 264-265).

5.1 Druhy a zaměření personálního auditu

Personální audit se rozděluje dle dvou základních zaměření. Jedná se o audit lidských zdrojů a audit řízení lidských zdrojů.

Audit lidských zdrojů se vyznačuje objektivním posouzením schopností, především manažerských pozic, jak přispívají k plnění cílů firmy. Zaměřuje se především na odstranění bariér při plném uplatňování schopností jednotlivých zaměstnanců, na to navazuje zlepšení využívání těchto schopností jednotlivců, také se věnuje zdokonalování řídicích schopností osob v manažerských funkcích a může odhalit možná personální rizika v organizaci.

Audit řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako audit, který se zaměřuje na strategie, metody, nástroje a efektivnost personálního řízení. Věnuje se personálním procesům v organizaci. Snaží se definovat slabé a silné stránky, případně navrhnout nějaké úpravy či zkvalitnit tyto procesy (Urban, © 2019).

Personální audit může být sestaven tak, aby byl zaměřen na jednotlivé složky v rámci časových, personálních a rozpočtových požadavků, nebo může být sestaven komplexně.

K dispozici je mnoho druhů auditů, zde je výběr těch běžněji zaměřených:

- Zaměřený na standard – hodnotí dodržování současných zákonů a předpisů v organizaci
- Zaměřený na postupy – tento audit v dané organizaci pomáhá zlepšovat či udržovat konkurenční výhodu pomocí srovnání postupů organizace a konkurence

- Zaměřený na strategii – zabývá se slabými a silnými stránkami systému organizace a zkoumá, zda jsou v harmonii se strategickým plánem, čímž je oddělení lidských zdrojů a organizace
- Specificky zaměřený – věnuje se konkrétním oblastem ve smyslu řízení lidských zdrojů, jako jsou například platy, řízení výkonu atd. (Kmošek, © 2020)

5.2 Cíle personálního auditu

Existuje mnoho definic auditu, ovšem všechny mají společný cíl, a to že audit je proces, kterým má být ověřena jistá skutečnost. Tuhle skutečnost by měl ověřovat člověk, který je k dané skutečnosti nezávislý. Druhotným cílem auditu je prevence proti vzniku chyb a také se nesmí vynechat jeho poradenská funkce (Králíček, Molín, 2014, s.42).

Tedy cílem personálního auditu je získat odpovědi na tři základní otázky:

- Jaký je systém řízení lidí v organizaci?
- Jaký je optimální počet pracovníků dané organizace, aby zvládali nynější objem práce?
- Který z pracovníků je nevhodnější pro určitou pracovní pozici?

Důvody, proč organizace provádí personální audit jsou například redukce počtu pracovníků, zlepšení celkového řízení lidských zdrojů, také zlepšení motivačního systému či optimalizace nákladů (Müllerová, Králíček, 2017, s.21).

Díky personálnímu auditu může daná organizace zjistit, jak může zvýšit výkon svých pracovníků, jak je motivovat pro dlouhodobou spolupráci, koho je vhodné povýšit apod. Výhodou to má také pro zaměstnance, jelikož audit slouží jako zpětná vazba, budou tedy vědět své silné a slabé stránky. Také dostanou doporučení, na co se mají při svém zdokonalování zaměřit (Performia, © 2022).

5.3 Fáze personálního auditu

Jednotlivé fáze postupu při personálním auditu z pohledu personálního auditora uvádí Macková (© 2023) následovně:

1. Oznámení firmě/týmu – prvním krokem by mělo být oznámení pracovníkům, že v organizaci bude probíhat audit, mělo by být řečeno za jakým účelem, jaký bude postup, co bude výstupem a co se bude dít po auditu

2. Příprava na výzkum – je nutné, aby auditor měl připravené materiály a podklady pro vykonávání auditu
3. Získávání dat – v této fázi auditor pracuje se zaměstnanci organizace, kde audit provádí a získává jednotlivá data
4. Práce se získanými informacemi – v tomto kroku probíhá interpretace získaných dat, snaha jednotlivé informace spojit v jeden celek
5. Podání návrhu opatření – po zpracování dat a informací auditor na základě svých znalostí a zkušeností navrhuje následující kroky pro zlepšení, a to co by se mělo změnit, z jakého důvodu, co je k tomu potřeba – určité nástroje či procesy, kdo to má změnit a kdy ke změně má dojít

Za nejdůležitější část interního auditu se považuje pečlivá příprava. Přípravná fáze zahrnuje:

- Přezkoumání normy – normy, které se vážou k auditovanému procesu
- Příprava procesního modelu – pro vytvoření procesního modelu musí auditor správně odhalit vstupy a předpokládané výstupy procesu
- Přečtení a přezkoumání dostupné dokumentace – cílem je pochopení a porovnání s normou s následným ošetřením požadavků
- Prověření výsledků dříve provedených auditů – auditor může zjistit různé ukazatele, které mohou odhalovat činnost, které by se měla věnovat pozornost
- Tvorba checklistu – úkolem checklistu je ověřování auditorem úrovně shody činností a efektivností procesu s dosahováním požadovaných výsledků (Phillips, 2018, s. 31)

Macková (© 2023) také popisuje průběh personálního auditu z pozice firmy. Pokud se organizace rozhodla pro uskutečnění personálního auditu, je potřeba, aby vedení organizace na začátku definovala zadání a také otázky, na které chce od auditu odpovědi. Na začátku se také stanoví časový rámec, kdy a jak dlouho bude audit probíhat. Poté společně vedení organizace a auditor vyberou skupinu, na kterou bude audit cílený. Je také potřeba určit, komu a kdy budou oznamovány průběžné či závěrečné poznatky a zjištění. Když probíhá hlavní část auditu, tedy postupy a metody jaké si auditor zvolil, dochází k odhalování skrytých problémů. Auditor také používá různé interní dokumenty a zkoumá interní procesy. Když je audit hotový, auditor firmě předá závěrečnou zprávu, která obsahuje zjištění a také doporučení. Organizace přijímá opatření doporučené auditorem.

5.4 Metody personálního auditu

V této kapitole jsou shrnuty jednotlivé metody používané při personálním auditu. Existuje mnoho možností a variant, jaké metody použít, zde jsou pro příklad uvedeny:

- Dotazníkové šetření, pro oblasti řízení lidských zdrojů, které může být mířené jak na vedení organizace, tak na zaměstnance. Na základě odpovědí respondentů dochází k vyhodnocení.
- Kontrola pracovních podmínek – tato metoda zahrnuje kontrolu pracovní doby, vzdělávání, hodnocení apod.
- Pozorování nynější pracovní náplně osob, kterých se personální audit týká
- Zaznamenávání a sledování pracovního dne na pracovišti pro získání věcných údajů o využívání pracovního času v organizaci
- Řízené rozhovory se zaměstnanci, kde pomocí nich dochází k ověřování a zjišťování informací. Rozhovory jsou pevně strukturované, obsahují jak otevřené, tak cílené otázky
- SWOT analýza, která odhaluje slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti v rámci okolního prostředí firmy (Kmošek, © 2020)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část bakalářské práce je rozvržena do pěti částí, a to vymezení malých a středních firem, spolupráce s OSVČ, lidské zdroje, personální činnosti v malých a středních firmách, personální audit.

Ze získaných poznatků vyplývá, že lidské zdroje jsou pro organizaci jednou z nejdůležitějších složek společnosti, stejně jako kapitál. Pokud společnost umí správně motivovat zaměstnance a zaměstnanci jsou spokojeni, získává tím organizace určitou konkurenční výhodu a má to vliv na pozitivní prosperitu organizace.

Pro správné fungování organizace je také nutné, aby byly správně řízeny personální činnosti jako je výběr a přijímání nového zaměstnance, motivování a vzdělávání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a jejich propouštění. Ke zvyšování kvality těchto činností je potřebné dosazovat na tyto pozice proškolené a spolehlivé lidi.

Pro zvýšení efektivnosti těchto činností či zlepšení vedení lidí může organizace využít personální audit, který se zaměřuje jak komplexně, tak jen na určité oblasti. Pro vyhotovení auditu existuje velký počet metod, který si každá společnost, která personální audit vykonává, stanoví sama.

Literární rešerše bude sloužit jako podklad pro vypracování praktické části bakalářské práce. V praktické části bakalářské práce bude vypracován personální audit pro společnost Explicit Invest s.r.o., která se zabývá finančním plánováním.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost, ve které byl personální audit vykonán, nese název Explicit Invest s.r.o. a řadí se mezi malé podniky. Má sídlo ve Zlíně, na ulici Dlouhá 5617. Explicit Invest s.r.o. vznikla v roce 2016 odtrhnutím se z větší organizace, která se zabývala správou financí klientů. Nově vytvořená společnost se zabývá také finančním poradenstvím. Explicit Invest pomáhá klientům vybudovat dostatečně velký majetek na to, aby v budoucnu byli finančně nezávislí a mohli ve věku okolo 55 let odejít z pracovního procesu a žít z renty, aniž by byli závislí na zaměstnavateli, rodině, podpoře či státních penzích. Firma se snaží vnímat svůj servis zákazníkům podobně, jako Tomáš Baťa, tedy nabídnout kvalitní službu, na profesionální úrovni s dlouhodobým a kvalitním servisem. Společnost nefunguje jako klasická firma, kde jsou zaměstnanci na základě podpisu pracovní smlouvy, ale každý pracovník je OSVČ, má tedy živnostenský list. Ve firmě lidé pracují na základě podepsání dohody o spolupráci. Tento koncept zaměstnávání je v těchto typech společností běžnou praxí. Společnost má také více poboček v rámci České republiky. Explicit Invest se ovšem neorientuje pouze ve financích, ale mají i další divize, a to Explicit Reality, Explicit Funds a Explicit Stav. Kdy Explicit Reality nabízí nemovitosti k prodeji, pronájmu, ale také klientům zajišťuje určitý komfort při realizování všech nutných kroků, které se týkají nemovitostí. Explicit Funds je developersky orientovaná a Explicit Stav je nyní utlumená a je využívána pro interní stavební projekty. Explicit Invest má v rámci české republiky 4 pobočky jako například v Praze či Brně, cílem je mít poboček 6. Já se v rámci bakalářské práce orientovala pouze na Zlínskou, hlavní pobočku.

V této práci používám k označení osob, které ve společnosti vykonávají svou pracovní činnost, jako pracovníky. Ačkoliv je každý veden jako OSVČ a nejsou ve společnosti vedeni jako zaměstnanci na základě vzniku pracovně právního vztahu, ale na základě již zmiňované dohody o spolupráci. Většina společností, které v tomto odvětví podniká, využívá tuhle metodu.

7.1 Počet a struktura pracovníků

Ve společnosti Explicit Invest s.r.o. pracuje 25 pracovníků, z toho 60 % žen a 40 % mužů. Z 90 % jsou pracovníci ve věku 26-35 let. Jednotliví pracovníci mají různě rozdělené pracovní pozice a ve většině případech zastupují více než jednu pozici. Společnost Explicit Invest s.r.o. je zastoupena třemi jednateli společnosti. Ovšem v čele společnosti stojí jeden z jednatelů jako výkonný ředitel. Organizační struktura se tedy dělí na výkonného ředitele,

v jehož čele stojí jeden z jednatelů společnosti, který zaštiťuje 6 hlavních pracovních pozic. A to jsou provozní manažer, obchodní ředitel, finance, produkce, vzdělávání a kvalita, veřejnost & PR. Hlavní pozice se větví ještě na další pozice. Jednatel společnosti, který je zároveň výkonným ředitelem, zastává i funkce provozního manažera, obchodního ředitele, produkce, vzdělávání a kvality.

Provozní manažer má na starost strategii projektů, tvorbu směrnic, nábor asistentek, stará se o kvalitu adaptačního procesu, také tvoří tzv. klobouky – jedná se o interní dokument společnosti, který je průvodcem pracovníka, obsahuje popis pracovní pozice, určité cíle společnosti, ale také jaké produkty bude v rámci své pozice nabízet a například jaké nároky na nově přijatého pracovníka budou kladeny. Další pozice, které pod provozního manažera spadají jsou recepce & back office, školitel/úvodní zapracování a personální manažer.

Obchodní ředitel se zabývá náborem nových manažerů a poradců finančního plánování, externí spoluprací a spoluprací s partnery, provádí kontrolu plnění obchodních plánů. Tato pracovní pozice se dále větví na spolupráci s Explicit Reality, marketing, finanční svoboda, obchodní manažeři, pod které spadají poradci finančního plánování.

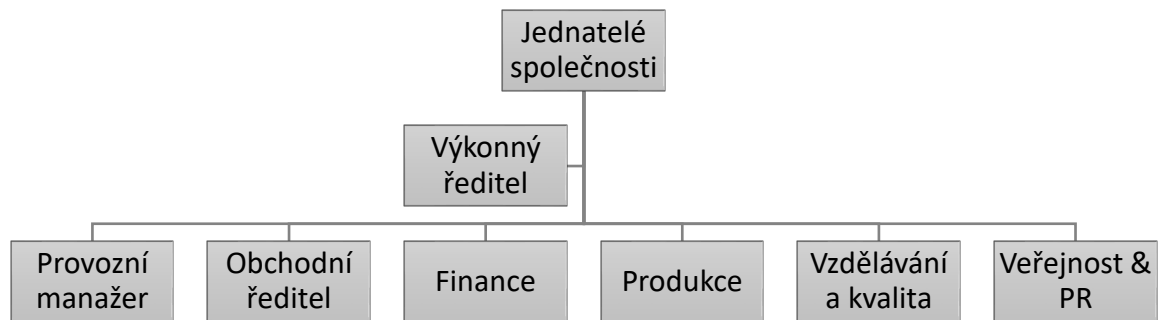
Na odvětví finance se podílejí všichni pracovníci společnosti a řeší firemní cashflow, úhrady a evidenci dodavatelských faktur a za servisní poradenství, mzdy a bonusy, vystavování odběratelských faktur. Dále je oddělení financí členěno na proplacenost a servisní poradenství.

Čtvrtou hlavní pracovní pozicí je produkce, která se rozděluje na servis a finanční plán který má pododvětví označený jako nástroje. Náplní servisu je stav majetku klienta, výročí a aktualizace smluv, kampaně apod. Finanční plán a pododvětví nástroje řeší výpočty, vývoj, školení, aktualizace.

Vzdělávání a kvalita je členěna na povinné vzdělávání, obchod & podnikání a manažerské dovednosti.

Poslední hlavní pracovní pozicí je veřejnost & PR do které spadá i firemní kultura.

Níže je uvedena základní hierarchie společnosti. V příloze se nachází podrobněji rozvětvená struktura společnosti.



Obrázek 4 Hierarchie společnosti (vlastní zpracování)

8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Podklady pro tvorbu a vyhodnocení dotazníkového šetření byla převzata inspirace od Bláhy (2005, s. 249-259). Tento postup je uváděn jako vhodný pro malé a střední firmy, kterou je právě Explicit Invest s.r.o.

Dotazníkové šetření proběhlo mezi pracovníky jako zjišťování spokojenosti pracovníků a také dotazník vyplňoval hlavní jednatel společnosti. Dotazník spokojenosti pracovníků byl rozeslán pomocí e-mailu jednotlivým pracovníkům. Dotazník pro personální audit byl proveden osobně na pobočce ve Zlíně s jednatelem společnosti.

Jednotlivé části dotazníku jsou doplněny o poskytnuté informace jednatelem společnosti.

Dotazník pro zjištění úrovně řízení lidských zdrojů, který byl vyplňován jednatelem společnosti, je rozdělen do 8 oblastí, jak můžeme vidět v tabulce níže.

Tabulka 1 Jednotlivé oblasti dotazníku (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 249)

Oblasti řízení lidských zdrojů	Počet otázek
1. Strategie a plánování	11
2. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů	12
3. Výběr a přijímání nových pracovníků	10
4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	12
5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení pracovníků	14
6. Odměňování	17
- Mzda	
- Zaměstnanecké výhody	
7. Vztahy na pracovišti	26
- Vztahy	
- BOZP	
- Politika rovných příležitostí ve společnosti	
8. Firemní kultura	11
Celkový počet otázek	113

Většina otázek v dotazníku jsou dichotomického typu, to znamená uzavřené otázky, na které respondent odpovídá, konkrétně v provedeném dotazníku, ano nebo ne. Každá oblast dotazníku je zakončena postojovou otázkou, kdy respondent hodnotí celkovou úroveň dotazované oblasti. V tomto dotazníku byla použita škála v rozmezí 1-5, kdy 1 = nízká úroveň, 5 = nejvyšší úroveň.

Pro vyhodnocení dotazníku uvádí Bláha (2005, s. 258) bodové ohodnocení pro jednotlivé části, i pro celkovou úroveň řízení lidských zdrojů, na základě odpovědí dotazovaného. Maximální počet bodů, který lze získat je 168. V případě, že společnost získala 127-168 bodů, jedná se o vysokou úroveň řízení lidských zdrojů. O střední úroveň řízení lidských zdrojů se jedná v případě zisku 85-126 bodů a nízká úroveň řízení lidských zdrojů je do 84 bodů. Na základě vyhodnocení se společnost dozví, v jaké úrovni jejich řízení lidských zdrojů je. Pokud se nachází na vysoké úrovni, je nutné se ŘLZ zabývat a věnovat se jejich rozvoji, ačkoliv není potřeba dělat významné změny. Jestliže se společnost nachází ve střední úrovni ŘLZ, je potřeba věnovat pozornost oblastem, které jsou bodově na nižší úrovni a potřebují zlepšit. V případě nízké úrovně ŘLZ by bylo vhodné promyslet personální politiku společnosti, která by byla v užším spojení s podnikatelskou strategií.

8.1 Strategie a plánování lidských zdrojů

Společnost Explicit Invest s.r.o. má zpracovanou podnikatelskou strategii na více jak 10 let. Jejich cílem je růst jak v počtu klientů, pracovníků, tak růst počtu úspěšně fungujících poboček. Společnost klade veliký důraz na kvalitu poskytovaných služeb, dbá na charakter pracovníka a také na otevřenou a přímou komunikaci. Kontakt s klientem je klíčovým pro tvorbu finančních plánů, proto je nutné, aby na pobočce, na které probíhají schůzky s klienty, byla příjemná a uvolněná atmosféra.

Tabulka níže zaznamenává odpovědi jednatele společnosti.

Tabulka 2 Strategie a plánování lidských zdrojů (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 250)

Otázky	ano	ne			
1.Má Explicit Invest s.r.o. zpracovanou podnikatelskou strategii?	X				
2.Tato strategie je zpracována alespoň na více než dva roky?	X				
3.Byla stanovena funkce ŘLZ? (Proč je důležité zajímat se o lidi ve společnosti?)	X				
4.Byly stanoveny cíle ŘLZ, které vycházejí z podnikatelské strategie?	X				
5.Jsou stanovené cíle zveřejněny?		X			
6.Vědí o nich všichni manažeři?	X				
7.Je z těchto cílů jasné, že lidské zdroje jsou významné stejně jako materiální a finanční zdroje?	X				
8.Nachází se oblast ŘLZ v organizačním schématu?	X				
9.Má Explicit Invest s.r.o. plány na zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?	X				
10.Kolik potřebuje společnost (uvedte procentuální podíly tak, aby součet dosahoval 100%): <ul style="list-style-type: none"> • Klíčových pracovníků (pracují na hlavních činnostech společnosti)....85.....% • Obslužných pracovníků (vedlejší a podpurné činnosti).....10...% • Ostatních flexibilních pracovníků (brigádníci)....5.....% 					
11.Zhodnoťte, jaká je úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě. Zakroužkujte na stupnici 1-5, kde 1 = nízká, 3 = střední, 5 = nejvyšší	1	2	3	4	5

Za oblast Strategie a plánování lidských zdrojů bylo možné získat 17 bodů jako maximum, společnost Explicit Invest s.r.o. získala bodů 14. To znamená, že společnost v této oblasti spadá do vysoké úrovně řízení lidských zdrojů.

Společnost k lidským zdrojům přistupuje s respektem a snaží se této oblasti věnovat pozornost. Personalista, respektive personalistka je vyznačena i v hierarchii společnosti. Tuto funkci zastává asistentka, která má zároveň na starost recepci s back officem, servisní poradenství, kontrolu proplácení a povinné vzdělávání. O zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů jednatel komunikuje s manažery, ovšem prozatím se tyto plány nepřevádí do praxe. Doporučení a návrhy na zlepšení jsou uvedeny v kapitole 9.1. Strategie a plánování lidských zdrojů.

8.2 Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Za úroveň řízení lidských zdrojů zodpovídá jednatel společnosti, který má na starost přijímání nových pracovníků, provádí hodnotící konzultace s pracovníky, snaží se řešit personální problémy, které ve společnosti nastanou. S řízením lidských zdrojů mu pomáhá, v kapitole 7.1, zmiňovaná asistentka, která zároveň řeší administrativní práci.

V níže uvedené tabulce jsou zaznamenány odpovědi jednatele.

Tabulka 3 Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ
(Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 250)

Otázky	ano	ne				
1. Je ve společnosti osoba, která zodpovídá za úroveň ŘLZ?	X					
2. Má tato osoba vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?	X					
3. Liší se prestiž této osoby od prestiže jiných top manažerů?	X					
4. Je pro ŘLZ jasně daná filozofie firmy?	X					
5. Jsou v Explicit Invest s.r.o. vypracovány popisy pracovních míst?	X					
6. Mají všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce?	X					
7. Využívá společnost popisy pracovních míst k ŘLZ?	X					
8. Slouží popisy pracovních míst pro odměňování pracovníků?	X					
9. Slouží popisy pracovních míst pro normy jakosti (ISO aj.)?	X					
10. Aktualizují se popisy pracovních míst?	X					
11. Vědí pracovníci firmy o požadavcích, které musí manažeři v oblasti personalistiky splňovat?	X					
12. Zakroužkujte na stupnici 1-5, kde 1 = nízká, 3 = střední, 5 = nejvyšší, úroveň vedení personální agendy ve společnosti	1	2	3	4	5	

Z této oblasti společnost získala 15 bodů z 16, úroveň řízení lidských zdrojů je tedy na vysoké úrovni.

Popis pracovních míst má Explicit Invest s.r.o. pojmenovanou jako Klobouky. A to z toho důvodu, že v historii byli lidé identifikováni podle toho, jaký klobouk nebo čepici nosili na hlavě. Klobouk obsahuje nejen popis pracovního místa, ale také jaký je účel firmy, vysvětlení, kde se pracovní pozice nachází v organizační struktuře, jaké požadavky musí pracovník splnit, jaké má pravomoci a zodpovědnosti, obsahuje vysvětlení a popis produktů, které na dané pozici pracovník nabízí. Je v něm také obsažen seznam směrnic, video manuálů a dalších materiálů, které se vážou k dané pozici. Klobouk obsahuje i přehled

kariérního růstu ve společnosti, který je postaven na základě produktivity daného pracovníka. Každý pracovník má svůj Klobouk v on-line podobě.

8.3 Výběr a přijímání nových pracovníků

V oblasti Výběr a přijímání nových zaměstnanců je možné získat maximálně 14 bodů. Společnost získala 11 bodů, spadá tedy do vysoké úrovně řízení lidských zdrojů, ovšem je to spodní limit, pro zařazení do vysoké úrovně. V tabulce níže jsou zaznamenané odpovědi jednatele společnosti.

Tabulka 4 Výběr a přijímání nových pracovníků (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 251)

Otázky	ano			ne	
1.Je určena osoba, která dohlíží na výběr nových pracovníků?	X				
2.Je tato osoba proškolená?	X				
3.Je u přijímacího rozhovoru přítomen vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč umístěn?				X	
4.Jsou vedoucí pracovníci školeni ohledně vedení přijímacího pohovoru?	X				
5.Má Explicit Invest s.r.o. ustálený postup pro přijímání nových pracovníků?	X				
6.Jsou pro obsazování vyšších pracovních pozic upřednostňováni stávající pracovníci?	X				
7.Je nastavená strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před těmi vnějšími?				X	
8.Vědí o této strategii všichni pracovníci?	X				
9.Má společnost adaptační program pro nové pracovníky?	X				
10.Jak byste ohodnotil/a úroveň přijímání nových pracovníků ve společnosti, na základě stupnice 1-5? Zakroužkujte. 1 = nízká, 3 = střední, 5 = nejvyšší	1	2	3	4	5

Výběr nových pracovníků vykonává jednatel společnosti. S výkonem této činnosti pomáhá jednateli personalistka. Potenciální pracovníci jsou v první řadě tříděni na základě zaslání životopisu a průvodního dopisu. Uchazeči, kteří jednatele na základě zaslání dokumentů zaujali, jsou pozváni na pohovor, který provádí také jednatel. Samotný pohovor je strukturovaný do tří fází, v některých případech do čtyř. Styl pohovoru se liší na základě přijímaného pracovníka. V případě přijímání finančních poradců má pohovor tři fáze, na které se jednatel společnosti zaměřuje. Jsou to:

- Dosažené vzdělání, jaký má uchazeč postoj k celoživotnímu vzdělávání a také samo vzdělávání
- Zkušenosti z pracovního hlediska, na jakých pracovních pozicích uchazeč pracoval, co umí, co mu jde. Ale také jaké má životní zkušenosti, životní příběh, jaké má uchazeč životní hodnoty
- Zájmy, koníčky, jak uchazeč tráví svůj volný čas a jak umí pracovat s časem, jaké má uchazeč kariérní ale i osobní cíle

Pokud se jedná o přijímání asistentek, je pohovor veden více formálně. Pohovor má čtyři fáze. Tři jsou stejné jako u přijímání finančních poradců, čtvrtá fáze obsahuje praktickou zkoušku z různých činností, které v případě přijetí, budou náplní práce asistentky.

Společnost nové pracovníky potřebuje z důvodu expanze, a to jak domácí pobočky ve Zlíně, tak pro růst a tvorbu nových poboček. Nové pracovníky společnost získává na základě kampaně na sociálních sítích, převážně pomocí Instagramu, ale také přímým oslovením, kdy samotnému jednateli či pracovníkovi společnosti přijde nějaký člověk vhodný pro výkon finančního poradce, asistentky či obchodního manažera. Také se stává, že nový spolupracovník je klient společnosti.

Pokud je pracovník na základě přijímacího pohovoru přijat, zahajuje se proces adaptace nového pracovníka. Jako první krok musí pracovník absolvovat úvodní konzultaci, na které jsou mu poskytovány podrobnější informace o chodu společnosti, řeší se administrativa apod. Poté následuje cca tři týdny až měsíc úvodní zapracování, což obsahuje studium klobouku, základy teorie finančního plánování a trénink praktických situací. Tuhle část zakončuje nový pracovník direktorskými zkouškami, které obsahují písemný test z klobouku a řešení praktických situací. Následuje pohovor s jednatelkou, která s nově přijatým probírá jeho cíle ve společnosti, řeší, jak má nový pracovník správně uchopit svou pozici, jestli má ambici na kariérní růst atd. V následujících třech měsících musí pracovník absolvovat zkoušky u ČNB. Konkrétně se jedná o čtyři zkoušky, u kterých prokazuje odbornost pro výkon činnosti Vázaný zástupce na oblast – pojištění, penzí, investic a úvěrů. Souběžně musí nový pracovník absolvovat investiční a hypoteční akademii, což jsou koupené vzdělávací kurzy od externí firmy. Drobným doporučením a návrhům se věnuje kapitola 7.3.

8.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Jak již bylo zmíněno, nový pracovník se vzdělává okamžikem nástupu na pracovní pozici. Pro výkon práce ve světě financí jsou některé zkoušky povinné, nařizuje je Česká národní banka a bez úspěšného zvládnutí těchto zkoušek by pracovník nemohl práci vykonávat. Explicit Invest s.r.o. ovšem na vzdělávání klade velký důraz. Pracovníci se účastní různých konferencí, seminářů, webinářů, přednášek apod. Proto tato oblast spadá do vysoké úrovně řízení lidských zdrojů, jelikož společnost získala 16 bodů z dosažitelného maxima 18 bodů. A výsledek potvrzuje i dotazník spokojenosti pracovníků. Odpovědi jednatele zaznamenává tabulka níže.

Tabulka 5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 251)

Otázky	ano	ne			
1.Věnuje se společnost politice vzdělávání a rozvoje?	X				
2.Je za rozvoj zaměstnanců určena odpovědná osoba?	X				
3.Je podporován rozvoj pracovníků pomocí školení mimo společnost?	X				
4.Má společnost daný postup na výběr pracovníků pro vzdělávání?		X			
5.Zabýváte se vzděláváním pracovníků s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?	X				
6.Nabízí společnost semináře pro vedoucí pracovníky v oblasti vedení lidí?	X				
7.Máte zpracovaný program rozvoje a vzdělávání pracovníků?	X				
8.Dochází k vyhodnocování výsledků vzdělávacích programů?	X				
9.Vedete evidenci pracovníků, kteří se účastní vzdělávacích programů?	X				
10.Vyhodnocujete investice do vzdělávání pracovníků?		X			
11.Kolik hodin průměrně za rok stráví pracovník na kurzech/školeních, která nejsou ze zákona povinná? Více než.....70.....hodin za rok.					
12.Jak vnímáte úroveň vzdělávání ve společnosti? Ohodnoťte zakroužkováním hodnoty na stupnici 1-5. 1 = nízká, 3 = střední, 5 = nejvyšší	1	2	3	4	5

Jednatel společnosti je zastáncem celoživotního vzdělávání, tedy i on sám se rád a velmi často vzdělává. Z mého pohledu to vnímám jako skvělou motivaci a příklad pro všechny pracovníky ve společnosti. Doporučení ke zlepšení této oblasti jsou uvedena v kapitole 9.4.

8.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků ve společnosti probíhá na základě konzultace či rozhovoru s jednotlivými pracovníky, ovšem nejedná se nějak zřetelně o formální rozhovor. Jednateli společnosti jde spíše o to, aby každý pracovník byl schopen sebereflexe a aby si uvědomil každý sám, co se mu povedlo a co může do příště zlepšit. Tyto hodnotící rozhovory probíhají většinou čtvrtletně, ale toto časové rozmezí není přesně stanoveno. V tabulce níže jsou uvedeny odpovědi jednatele.

Tabulka 6 Řízení výkonu a pracovní hodnocení pracovníků

(Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 252)

otázky	ano	ne			
1.Má Explicit Invest s.r.o. systém pracovního hodnocení pracovníků? Hodnocení probíhá, ale není vypracovaný systém					
2.Provádíte hodnocení pracovníků pravidelně? Hodnocení neprobíhá na pravidelné bázi					
3.Jsou pracovníci chváleni?	X				
4.Jsou pracovníci informováni, jaký účel a využití pracovní hodnocení má?	X				
5.Snažíte se systém pracovního hodnocení zdokonalovat a rozvíjet?	X				
Na následující otázky odpovídejte pouze v případě, že ve společnosti máte zavedený systém pracovního hodnocení. Pokud ne, přejděte k otázce č. 13					
6.Výsledky pracovního hodnocení ve společnosti využíváte pro odměňování pracovníků.		X			
7.Využíváte výsledky pracovního hodnocení povyšování pracovníků na vyšší pracovní pozice?		X			
8.Slouží výsledky pracovního hodnocení pro přemísťování pracovníků na jiné pracovní pozice?		X			
9.Mají výsledky pracovního hodnocení vliv na další vzdělávání pracovníků?	X				
10.Využíváte výsledky pracovního hodnocení pro zvyšování výkonnosti firmy?	X				
11.Zlepšují a řeší výsledky pracovního hodnocení také vztahy na pracovišti?	X				
12.Zvyšuje se díky výsledkům pracovního hodnocení kvalita řízení a vedení lidí?	X				
13.Na jaké úrovni vnímáte hodnocení pracovníků ve společnosti? Určete pomocí stupnice 1-5, kde 1 = nízká, 3 = střední, 5 = nejvyšší	1	2	3	4	5
14.Pracovní hodnocení pracovníků provádíte málo formálně = 1 , na střední úrovni formálnosti = 3 nebo velmi formálně = 5 . Zvolte na škále 1-5.	1	2	3	4	5

Jednatel společnosti uvedl, že na základě hodnocení nejsou pracovníci povyšováni na lepší pracovní pozice, protože systém ve společnosti funguje na principu produktivity každého pracovníka samostatně. Pokud je ambiciózní a touží po vyšší pozici, musí být schopen vyprodukovat určitý počet obchodů. Jednotlivé kariérní postupy jsou uvedeny v interním dokumentu Klobouk. Většina pracovníků vnímá poskytování zpětné vazby jako nástroj pro jejich zlepšování se. Z oblasti Řízení výkonu a pracovní hodnocení pracovníků společnost dosáhla na 14 bodů z 22 bodů, což ji řadí do střední úrovně řízení lidských zdrojů. Návrhy a doporučení jsou v kapitole 9.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců.

8.6 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků se dělí na mzdu a zaměstnanecké výhody. Podrobné informace o jednotlivých složkách a také vyhodnocení dotazníkového šetření se nacházejí v podkapitolách níže.

8.6.1 Mzda

Pro oblast Mzda se společnost řadí do vysoké úrovně řízení lidských zdrojů, jelikož získala 15 bodů z 16.

V tabulce níže jsou zaznamenané odpovědi jednatele.

Tabulka 7 Odměňování pracovníků (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 252)

otázky	ano	ne
1.Máte zavedenou mzdovou politiku?	X	
2.Je tato mzdová politika veřejná?	X	
3.Je mzdová politika založena na základě podnikatelské strategii společnosti?	X	
4.Je ve společnosti způsob odměňování zřejmý všem pracovníkům?	X	
5.Máte nějaký formální plán na zvyšování mezd?		X
6.Závisí růst mzdy na produktivitě pracovníka?	X	
7.Jaké kritérium je nejvíce zohledňováno při odměňování pracovníků: <ul style="list-style-type: none"> • Jen individuální pracovní výkon • Jen počet odpracovaných let • Kombinace individuálního pracovního výkonu a počtu odpracovaných let 		
8.Sledujete, na které pracovní pozici dochází k nejvyšší fluktuaci?	X	
9.Jaký je podíl pracovníků dle těchto kritérií: <ul style="list-style-type: none"> • Jen individuální pracovní výkon.....100.....% • Jen počet odpracovaných let.....% 		

Kombinace individuálního pracovního výkonu a počtu odpracovaných let.....%					
10.Ohodnoťte úroveň odměňování pracovníků na základě stupnice 1-5, kde 1 = nízká, 3 = střední, 5 = nejvyšší	1	2	3	4	5

Ve společnosti je ohodnocování pro většinu pracovníků individuální. A to z toho důvodu, že společnost nemá zaměstnance, pouze uzavírá dohody o spolupráci. Pouze asistentky mají tvořenou mzdu fixní částkou, kterou jí stanoví finanční poradce. Má možnost získat i variabilní složky mzdy, na kterou má nárok v případě doporučení klienta. V tomto případě má nárok na 30 % z provedeného obchodu s doporučeným klientem.

Firemní asistentka, osoba, která má na starost back office, recepci a personalistiku, má také stanovenou fixní mzdu, kterou stanovuje jednatel společnosti. Smluvně nemá danou variabilní složku mzdu, ovšem má nárok na odměnu na základě náročnosti kvartálu.

Co se týče obchodníků neboli poradců pro finanční plánování, jejich mzda je tvořena pouze na základě objemu produkce, který zvládnou vytvořit. Tento objem produkce je finančně ohodnocen na základě nastavených, v Klobouku zmíněných odměn za jednotku produkce. Ohodnocení se pohybuje mezi 60-252 Kč/jednotku produkce. Společnost má také nastavený limit, který si poradci pro finančního plánování musejí za měsíc vydělat. Ten je stanoven na 80-100 tisíc korun za měsíc.

Manažeři mají dvě složky mzdy. První složka příjmu je procentuální podíl, který se odvíjí od objemu produkce týmu poradců pro finanční plánování, který má daný manažer na starost. Druhou složkou mzdy je vlastní produkce obchodů, tedy stejný princip jako u poradců finančního plánování.

Jednatelé společnosti nemají stejnou výši příjmů. Jednatel, který je také výkonným ředitelem, má tvořenou mzdu z procentuálního podílu provedených obchodů společnosti a vlastní produkcí obchodů. Jednatelka společnosti, která se pohybuje převážně v oblasti marketingu, má stanovenou mzdu na 10 000 Kč za měsíc a zároveň má příjem z vlastní tvorby obchodů. Třetí společník tvoří vlastní produkci obchodů, ale převážně má na starost jinou divizi společnosti.

8.6.2 Zaměstnanecké výhody

Zaznamenané odpovědi jednatele společnosti jsou v tabulce níže.

Tabulka 8 Zaměstnanecké výhody (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 253)

Otázky	ano	ne				
1.Nabízíte svým pracovníkům zaměstnanecké výhody?	X					
2.Jsou v nabídce spíše pracovní výhody (stravování, vzdělávání...)?	X					
3.Uplatňujete systém volitelných zaměstnaneckých výhod?		X				
4.Jsou nabídky zaměstnaneckých výhod alespoň jednou za 3 roky aktualizovány?	X					
5.Porovnáváte vámi poskytované zaměstnanecké výhody s konkurencí?	X					
6.Zohledňujete potřeby pracovníků?	X					
7.Jak byste ohodnotil celkovou úroveň zaměstnaneckých výhod ve vaší společnosti na základě stupnice 1-5, kde 1 = nízká, 3 = střední, 5 = nejvyšší	1	2	3	4	5	

I tahle oblast má vysokou úroveň ŘLZ, jelikož společnost získala 9 bodů z 11.

Benefity jsou zpravidla používány jako motivační nástroj pro nejlepší spolupracovníky v dané oblasti. Společnost poskytuje velkou škálu benefitů. Nabízejí firemní dovolené, které jsou zároveň teambuildingy. Pro tento typ akce využívají firemních jachet v Chorvatsku a Řecku, ale také lyžování v Alpách, rafty v Rakousku a velmi adrenalinové zážitky jako je firewalking, ferrati a canyoning. Společnost také poskytuje příspěvek na vzdělání, konkrétně 30 % na vzdělávání po „vlastní ose“, podmínkou je, aby se vzdělávání týkalo rozvoje znalostí a schopností pro výkon v práci. V nabídce benefitů je také wellness, degustace vín v jihomoravských sklípčích a degustace prosecca.

Vzhledem k tomu, že společnost nemá zaměstnance, pouze spolupracuje s OSVČ, nemůže jim nabízet klasické benefity jako je například firemní auto, počítač, stravenky, příspěvky na penzijní pojištění apod.

Z celé oblasti odměňování společnost v součtu získala 24 bodů z 27, což společnost řadí do vysoké úrovně řízení lidských zdrojů.

8.7 Vztahy na pracovišti

Kategorie zaměstnanecké vztahy se zabývá třemi okruhy, kterými jsou samotné vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví pracovníka a týká se i zabezpečení politiky rovných příležitostí ve společnosti.

8.7.1 Vztahy

Osoba, která zodpovídá za úroveň vztahů ve společnosti je sám jednatel společnosti. V případě potíží či nesrovnalostí v kolektivu, pracovníci vědí, že se mají na jednatele obrátit. Ten jednotlivé stížnosti eviduje, ale nedochází k jejich analýze. Ovšem k řešení stížností dochází do pěti pracovních dnů. V tabulce níže, jsou uvedené odpovědi jednatele.

Tabulka 9 Vztahy (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 253)

Otázky	ano	ne				
1.Zabýváte se ve společnosti politikou vztahů na pracovišti?	X					
2.Máte určenou osobu, která je za úroveň těchto vztahů zodpovědná?	X					
3.Obsahuje etický kodex pracovního jednání představy, politiky a očekávání společnosti?	X					
Pokud je odpověď <i>ano</i> , pokračujte poslopně, pokud je odpověď <i>ne</i> , pokračujte k otázce č. 7						
4.Vytvářeli tento kodex všichni vedoucí pracovníci?	X					
5.Znají tento kodex všichni pracovníci?	X					
6.Jsou s kodexem seznámeni i nově příchozí pracovníci?	X					
7.Vědí pracovníci, na koho se mohou obrátit, v případě rady ohledně zaměstnaneckých vztahů?	X					
8.Je ve společnosti někdo, kdo vede výstupní rozhovory?	X					
9.Jsou vedeny formou: - Pouze rozhovoru - Pouze dotazníku - Kombinace obou forem						
10.Má společnost přístup k právnímu poradenství týkající se pracovně-právních vztahů?	X					
11.Eviduje někdo ve firmě legislativu zaměstnaneckých vztahů, aktivity, pravidla?	X					
12.Provádíte průzkum spokojenosti pracovníků?	X					
13.Evidujete všechny stížnosti s následnou analýzou?		X				
14.Řešíte stížnosti pracovníků do 5 dnů od jejich přijetí?	x					
15.Ohodnoťte úroveň zaměstnaneckých vztahů ve společnosti na základě stupnice 1-5, kde 1 = nízká, 3 = střední, 5 = nejvyšší	1	2	3	4	5	

Společnost má také vytvořený etický kodex, který obsahuje představy, očekávání a také jednotlivé politiky společnosti. Na jeho tvorbě se podíleli všichni manažeři a s jeho obsahem jsou obeznámeni všichni pracovníci, včetně těch nově příchozích.

Co se týče výstupních rozhovorů, při ukončení smlouvy o spolupráci, vedou je většinou manažeři. Cílem společnosti je mít co nejmenší fluktuaci pracovníků, přičemž největší riziko ukončení smlouvy o spolupráci je v prvním roce. Většinou se jedná o ukončení oboustranné, na základě dohody, kdy pracovník zjistí, že ho práce nenaplňuje. Ze strany zaměstnavatele jde o propuštění méně efektivního pracovníka, který nenaplňuje cíle společnosti. Zřídka dochází k ukončení dohody o spolupráci z důvodu porušení etiky vůči společnosti či klienta. V těchto případech je ukončení smlouvy s okamžitou platností.

Obecně jsou ve společnosti vztahy spíše přátelské, až rodinné. Je to zapříčiněno menším počtem pracovníků na pobočce. Díky tomu pracovníci mají možnost, budovat silnější vztahy. Jak také vychází z dotazníku spokojenosti pracovníků, V tomto okruhu společnost získala 19 bodů z maximálních 21 bodů.

8.7.2 BOZP

Tabulka níže zaznamenává odpovědi jednatele.

Tabulka 10 BOZP (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 253)

Otázky	ano		ne		
1.Evidujete počet dnů pracovní neschopnosti pracovníků? OSVČ nemá povinnost					X
2.Má top management k dispozici zprávy na periodické bázi ohledně bezpečnosti ve společnosti?					X
3.Evidují se pracovní úrazy?					X
4.Máte vytvořené podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc?					X
5.Odpovídá někdo ve společnosti za bezpečnost práce?					X
6.Umožňujete pracovníkům pravidelné preventivní lékařské prohlídky?					X
7.Ohodnoťte úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků ve společnosti na základě stupnice 1-5, kde 1 = nízká, 3 = střední, 5 = nejvyšší	1	2	3	4	5

Z této oblasti společnost získala 4 body z 11. Což tuto oblast řadí ve firmě do nejslabších. Společnost není povinna evidovat počet dnů pracovní neschopnosti z toho důvodu, že pracovníci jsou OSVČ, nemají tedy uzavřený hlavní pracovní poměr. Ovšem BOZP musí společnost splňovat dle zákona. Společnost by se tedy měla na tuto oblast více zaměřit. Jednotlivé návrhy na zlepšení jsou uvedeny v kapitole 9.7.

8.7.3 Zabezpečení politiky rovných příležitostí ve společnosti

V této oblasti dosáhla společnost 7 bodů z 8. Oproti předešlé oblasti je politika rovných příležitostí ve společnosti na vysoké úrovni řízení. Ve společnosti pracují jak ženy, tak muži. Dle slov jednatele nedochází k diskriminaci jak při přijímání nového pracovníka, tak ani u stálých pracovníků.

Tabulka 11 Politika rovných příležitostí (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 254)

Otázky	ano	ne				
1.Máte ve společnosti zavedenou politiku rovných pracovních příležitostí?	X					
2.Vědí o této politice všichni pracovníci?	X					
3.Jsou zavedena opatření, která zajišťují, aby při přijímání nových pracovníků nedocházelo k diskriminaci?		X				
4.Ohodnoťte úroveň politiky rovných příležitostí ve společnosti na základě stupnice 1-5, kde 1 = nízká, 3 = střední, 5 = nejvyšší	1	2	3	4	5	

8.8 Firemní kultura

Explicit Invest s.r.o. uznává tyto hodnoty – lidský přístup, porozumění, profesionalita, pomoc, výjimečná služba. O těchto hodnotách vědí všichni pracovníci, a společnost dbá na to, aby tyto hodnoty pracovníci opravdu uznávali a řídili se jimi. Největším důkazem, že pracovníci tyto hodnoty ctí, je zpětná vazba od klientů.

Odpovědi jednatele společnosti jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 12 Firemní kultura (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 254)

Otázky	ano	ne
1.Má Explicit Invest definované své důležité hodnoty?	X	
2.Jsou pracovníci dobře informováni, které hodnoty to jsou?	X	
3.Uznávají, sdílejí tyto hodnoty pracovníci?	X	
4.Jednají manažeři v souladu s těmito hodnotami?	X	
5.Má společnost vytvořené proaktivní klima orientované na zákazníka?	X	
6.Jsou srozumitelné a jasně definovány provozní a personální normy?	X	
7.Přizpůsobujete Váš styl vedení lidí pracovníkům?	X	
8.Dokážou se pracovníci dobře adaptovat na změny? Jak kdo, záleží na daném pracovníkovi	X	
9.Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?	X	
10.Víte, jaké jsou nedostatky a přednosti vaší konkurence?	X	
11.Ohodnoťte úroveň firemní kultury ve společnosti na základě stupnice 1-5, kde 1 = nízká, 3 = střední, 5 = nejvyšší	5	

V této oblasti bylo možné získat 15 bodů, společnost získala 14 bodů. To řadí oblast firemní kultury na vysokou úroveň řízení lidských zdrojů.

Jednatel společnosti si zakládá na tom, aby byl každý klient spokojený a měl pocit, že své finance stále ovládá on sám, ne někdo jiný. Toho docílí pomocí správně kladených otázek. Těmito otázkami se často klient s poradcem pro finanční plánování dostanou do velice osobních témat, budují si tedy blízký vztah, kdy klient často poradce využívá nejen jako rádce, co se svými penězi, ale také pro osobní rozhodnutí.

Jednatel společnosti uvedl jako přímou, lokální konkurenci AVENIR Financial Group s.r.o., Partners Financial Services, a.s. a SMS finance, a.s.

8.9 Spokojenost pracovníků

Pro to, aby mohl být personální audit v Explicit Invest s.r.o. co nejkomplexnější, bylo dotazníkové šetření provedeno také mezi pracovníky společnosti. Dotazník byl pracovníkům, jak rozeslán, tak navrácen pomocí e-mailu. Návratnost dotazníku tvoří 40 % a z odpovědí pracovníků vyplývá, že většina je spokojena.

Dotazované oblasti jsou podobně orientované jako dotazník pro jednatele společnosti. Jedná se o oblasti:

- Strategie a plánování společnosti
- Organizační uspořádání
- Vzdělávání a rozvoj
- Hodnocení
- Odměňování a benefity
- Vztahy, přijetí a adaptace
- Firemní kultura

Průměry odpovědí a jednotlivé otázky dotazníku viz příloha P II.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola obsahuje jednotlivé návrhy a doporučení pro zlepšení kvality a úrovně řízení lidských zdrojů ve firmě Explicit Invest s.r.o. Ne ve všech oblastech bude potřeba měnit již zavedené systémy a postupy, ovšem na některé oblasti je potřeba se zaměřit více.

V tabulce níže jsou uvedeny body, které analyzovaná společnost získala z jednotlivých oblastí, a také jaká byla maximální dosažitelná bodová hranice pro úroveň řízení lidských zdrojů.

Tabulka 13 Tabulka vyhodnocení (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 258)

Oblast	Maximum bodů	Nízká úroveň	Střední úroveň	Vysoká úroveň	Body společnosti
Strategie a plánování lidských zdrojů	17	0-9	10-13	14-17	14
Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	16	0-8	9-12	13-16	15
Výběr a přijímání nových pracovníků	14	0-7	8-10	11-14	11
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	18	0-9	10-13	14-17	16
Řízení výkonu a pracovní hodnocení pracovníků	22	0-11	12-16	17-22	14
Odměňování pracovníků - celkem	27	0-14	15-20	21-27	24
Vztahy na pracovišti - celkem	40	0-19	20-29	30-40	30
Firemní kultura	15	0-8	9-11	12-15	14
Celková úroveň ŘLZ	169	0-84	85-126	127-169	138

Společnost získala celkem 138 bodů, řadí se tedy do vysoké úrovně řízení lidských zdrojů. Na základě zjištěných úrovní ŘLZ pro jednotlivé oblasti byly navrženy doporučení.

9.1 Strategie a plánování lidských zdrojů

Tahle oblast je dle vyhodnocovací tabulky na vysoké úrovni. To ovšem neznamená, že by se jí společnost neměla na dále věnovat. Vzhledem k tomu, že personalistka má na starost ještě recepci a back office, mohlo by v budoucnu, v případě růstu společnosti, docházet k zahlcenosti personalistky. V nynější situaci, kdy společnost ještě nemá tak veliký počet pracovníků, je množství práce, které musí personalistka vykonávat, únosné.

Do budoucna by tedy společnosti mohl být doporučen tzv. HR interim manager, tedy dočasný manager. Jedná se o outsourcing HR, kdy externí firma navrhuje a realizuje personální činnosti, jako například náborovou činnost, proces výběru nových kandidátů a také zajišťuje komunikaci jak s úspěšnými, tak neúspěšnými uchazeči. HR interim manager společnosti může pomoci i při procesu adaptace nových pracovníků i s rozvojem a školením pracovníků. Hlavní výhodou pro společnost by byla praxe a zkušenosti HR interim managera a také nulové propojení se společností, tedy jeho naprosto nezávislý pohled. Personalistce i jednateli společnosti by toto řešení ušetřilo čas na jiné činnosti, ale také se sníží náklady na další rozvoj, školení, vzdělávání personalistky. Zároveň by se nevytvářel náklad spojený s náborem nového personalisty. Na stránkách www.vlastnicesta.cz uvádí měsíční náklady na interim managera okolo 90 000 Kč/měsíc, ovšem skutečně je hrazena jejich odvedená práce za jejich individuální sazby.

9.2 Organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů

V této oblasti si společnost vede velice dobře, důkazem je získaný počet bodů z dotazníkového šetření, jak je uvedeno v kapitole 8.2. Jedná se o jednu z nejsilnějších oblastí ve společnosti.

Společnosti může být doporučeno, vzhledem k plánům a cílům, které společnost má, tedy mít stále větší množství pracovníků a více poboček, by bylo vhodné, aby v případě růstu najala na jednotlivé pozice školené pracovníky. K efektivnímu řízení lidských zdrojů může společnost využít, v předešlé kapitole zmiňovaného, HR interim managera, který společnosti pomůže nastavit jednotlivé činnosti na co nejefektivnější možnou úroveň.

9.3 Výběr a přijímání nových pracovníků

Společnost se dle vyhodnocení dotazníkového šetření nachází na hranici střední a vysoké úrovně řízení lidských zdrojů. Je dobré, že společnost při přijímání nových pracovníků má nastavený strukturovaný pohovor, který vede jednatel společnosti. Jednotlivé okruhy jsou zmíněny v kapitole 8.3. Bylo by dobré, kdyby jednatel do struktury pohovoru také zavedl otázky typu, proč chce uchazeč pracovat právě v Explicit Invest s.r.o. a jakou má představu ohodnocení.

Na základě získaných informací dochází ke zveřejňování pracovní nabídky pouze na sociální síti Instagram, což společnost může zpomalovat při získávání nových pracovníků. Mohla by využívat například i Facebook, který sice ztrácí mezi mladší generací popularitu, ovšem lidé ve věku okolo 40 ti let jej používají. A vzhledem k tomu, že by pro společnost bylo přínosné diverzifikovat věkové složení pracovníků, jelikož by mohli do společnosti vnést nové zkušenosti a také jinou energii, považuji tuto investici za přínosnou. Průměrně stojí efektivní reklamní kampaň na sociální síti Facebook 100-150 Kč/den. Pokud by tedy společnost hledala nového pracovníka, doporučila bych reklamu propagovat cca 3 týdny, tedy 21 dní. Uvažujme, že společnost bude investovat do reklamní kampaně 150 Kč/den, tím společnosti vznikne náklad ve výši 3 150 Kč.

Další doporučení se týká přítomnosti obchodního manažera při přijímacím pohovoru, jelikož při tomto pohovoru není přítomen. A pokud se jedná o přijímání nového poradce pro finanční plánování či asistentky poradce finanční plánování, bylo by vhodné, kdyby u pohovoru byl přítomen obchodní manažer. Dle organizačního schématu v příloze P I, jsou pro obchodního manažera tyto pozice podřízeny, proto je nutné, aby obchodní manažer věděl, kdo bude jeho nový člen týmu a aby tuhle informaci věděl i uchazeč. Tohle doporučení nevytváří společnosti žádný náklad.

9.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Explicit Invest s.r.o. věnuje vzdělávání pracovníků vysokou pozornost, proto také tato oblast spadá do vysoké úrovně ŘLZ. Ovšem nedochází k vyhodnocování investice do vzdělávání pracovníků a není nastavený systém pro výběr pracovníků pro vzdělávání. Vzhledem k tomu, že společnost pracovníkům přispívá 30 % na vzdělávání v oboru, ale dle vlastního výběru, bylo by vhodné návratnost investice do vzdělávání zjišťovat. Proto by doporučení mohlo být, aby jednatel upozornil pracovníky ještě před konáním nějakého semináře, školení, workshopu, přednášky či konference, že po skončení vzdělávací činnosti, proběhne

kontrola. Poté bude jednatel s pracovníkem vést rozhovor o jednotlivých informacích a poznatcích, které pracovník vzděláváním získal. Také je druhá možnost, a to zadání pracovníkovi úkol, aby např. na jeden list papíru ať už A4 či A3 vypracoval souhrn nově získaných informací, zkušeností a poté tyto sepsané poznatky s jednatelem prodiskutoval. S určitým odstupem času by také efektivní kontrolou mohlo být prodiskutování a shrnutí, jak získané znalosti pracovník uplatňuje při výkonu práce. Pro pracovníka to může sloužit jako motivátor, nové znalosti využívat v praxi.

Oznámení kontroly pracovníkům předem je důležité z toho důvodu, aby pracovníci nebyli příliš překvapeni a pod tlakem v moment, kdy s nimi jednatel bude chtít vzdělávací činnost probrat. Také oznámení předem může sloužit jako určitý motivátor, k udržování větší soustředěnosti při vzdělávání. Pokud jednatel společnosti bude vnímat, že absolvované vzdělávací činnosti jsou pro pracovníky přínosné a zlepšují se díky tomu v odvádění své práce, je tato investice přínosná a společnosti se vyplatí. Také by bylo vhodné, kdyby společnost měla nastavený systém výběru pracovníků pro vzdělávání. Tento systém by se měl odvíjet například od pracovní pozice, zkušeností pracovníka, potřebných znalostí pro výkon práce. Vzhledem k tomu, že všech vzdělávacích činností se neúčastní všichni pracovníci, mohli by účastníci vzdělávání odprezentovat nově získané znalosti nezúčastněným. S tímto doporučením společnosti nevzniká žádný nový náklad.

9.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení pracovníků

Pro tuto oblast se společnost řadí do střední úrovně ŘLZ. Na základě získaných informací by společností mohlo být doporučeno nastavení přesné pravidelnosti hodnocení pracovníků. Bylo by vhodné, kdyby hodnocení probíhalo jednou za 2 měsíce na bázi průběžného hodnocení odvedené práce.

Díky průběžnému hodnocení se pracovník včas dozví nedostatky, na kterých je potřeba pracovat a zároveň hodnocení může sloužit jako posilovač motivace, když práci odvádí dobře. V tomto případě nemusí být hodnocení prováděno formálně a může mít podobu již zavedených konzultací. Pomocí těchto neformálních konzultací by mohlo být mimo jiné zjišťováno klima na pracovišti, potřeby pracovníka, také jeho úroveň motivace apod. Pro vyhodnocení dlouhodobějších výsledků by mohlo být hodnocení nataveno na půlroční bázi, kde by docházelo k podrobnější analýze pracovní výkonnosti pracovníka.

Dle spokojenosti pracovníků vyplývá, že hodnocení vnímají jako důležitý faktor pro jejich zlepšování se a chtějí slyšet jak kritiku, tak pochvalu.

9.6 Odměňování

V oblasti odměňování má společnost vysokou úroveň řízení lidských zdrojů. I přesto je pár drobností, které by mohli být zlepšeny. Co se týče mzdy, je ve většině případech závislá na produktivitě každého pracovníka, doporučením pro společnost tedy je, udržovat dostatečnou motivaci pracovníků.

Doporučení se týká především benefitů, jelikož společnost má zavedený systém plošných zaměstnaneckých výhod, tedy jednatel společnosti vybral jednotlivé benefity, které poskytuje všem pracovníkům. Jak vyplývá z dotazníku spokojenosti pracovníků, někteří pracovníci tyto benefity neoceňují. Zároveň tyto benefity jsou používány spíše jako odměna pro nejvíce úspěšné pracovníky. Proto by bylo vhodné, nastavit systém volitelných zaměstnaneckých benefitů a zároveň tyto benefity používat pro motivaci i méně úspěšných. Vzhledem k tomu, že společnost nemá zaměstnance, neposkytuje a ani nemůže poskytovat klasické zaměstnanecké benefity jako stravenky, příspěvek na životní a penzijní pojištění, firemní telefon apod.

9.7 Vztahy na pracovišti

Do oblasti vztahy na pracovišti se řadí vztahy, BOZP a politika rovných příležitostí. Podoblast vztahy a zabezpečení politiky rovných příležitostí získala téměř plný počet bodů, proto doporučením je nepolevování společnosti a stálé rozvíjení této podoblasti. Pro další rozvoj a zlepšování vztahů na pracovišti může být využito například děkovných kartiček, které by si pracovníci mezi sebou dávali za vzájemnou pomoc, ochotu či jen zlepšení dne spolupracovníkům. Je to určitá forma soutěže, která pracovníky motivuje ke zlepšování vztahů na pracovišti.

Ovšem BOZP dosáhlo velice nízké úrovně řízení lidských zdrojů. Společnost by se této podoblasti měla začít věnovat co nejdříve. BOZP je zásadní pro bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků, ale také pro efektivitu a prosperitu firmy. Zákon o BOZP, který je zmiňován v kapitole 3.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, říká, že zaměstnavatel má povinnost zajistit BOZP všem zaměstnancům včetně osobám výdělečně činným (OSVČ). Vzhledem k tomu, že společnost spolupracuje pouze s OSVČ a poskytuje jim pracovní místo a pracovní prostředí, je povinností společnosti zajistit pro tyto osoby bezpečné podmínky. Konkrétně to znamená, že společnost musí zajistit příslušné školení, ochranné pomůcky a další opatření k minimalizaci rizik a nebezpečí spojených s pracovním prostředím. Na trhu je veliké množství firem, které školení BOZP nabízejí. Doporučila bych společnost

www.skolenibozp.cz, kde standardní balíček, který obsahuje školení BOZP, požární ochrany, školení řidičů a školení první pomoci stojí na rok 200 Kč/osobu. Tedy za všechny pracovníky by byly roční náklady 5000 Kč. Dalším vhodným krokem pro zlepšení je zavedení knihy úrazů, jelikož se v knize úrazů evidují i menší, drobná poranění, která se na pracovišti, v tomto případě v kanceláři, můžou stát. Návrh evidence o pracovním úrazu a drobných poranění se nachází v příloze P III.

9.8 Firemní kultura

Pro oblast firemní kultura má řízení lidských zdrojů vysokou úroveň. Od maximálního počtu bodů společnosti chybí pouze 1 bod, a to kvůli neurčení odpovědi jednatele na otázku, jestli pracovníci zvládají rychlou adaptaci na změny, kde uvedl, že záleží na jednotlivých pracovnících. O tomto výsledku vypovídá i spokojenost zaměstnanců. Doporučením tedy je, aby společnost dále pracovala na udržování takhle vysoké úrovně firemní kultury.

Pro udržování takhle vysoké úrovně firemní kultury je nutné o ni stále pečovat, tedy kvalita firmy se odvíjí od kvality pracovníků a vztahů mezi nimi. Hlavním příkladem či vzorem by měl být jednatel, který považuje balanc mezi pracovním a osobním životem za důležitý. Vzhledem k tomu, že ve společnosti je zastoupení lidí ve věku od 26 do 35 let, kdy většinou dochází k zakládání rodiny, bylo by dobré, kdyby docházelo k propojování společnosti s rodinami pracovníků. Například pomocí společných rodinných aktivit jako například výlety. K posílení firemní kultury by také mohlo přispět například zřízení dětského koutku, či zajištění alespoň pár hraček pro děti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo vyhodnotit současnou úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě Explicit Invest s.r.o. Na základě provedené analýzy a vyhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů byla navržena doporučení, které by měly úroveň řízení lidských zdrojů zlepšit.

Pro pochopení dané problematiky bylo nezbytné vypracovat literární rešerši, která se zabývala vymezením právních norem podniku, vysvětlovala pojem řízení lidských zdrojů, dále personálními činnostmi v malých a středních firmách a také personálním auditem. Konkrétně jaké jsou jeho cíle, fáze, metody a druhy.

V analytické části byla představena společnost Explicit Invest s.r.o., její struktura pracovníků a také byla provedena analýza úrovně řízení lidských zdrojů ve společnosti. Pro získání co nejkompexnějších dat bylo provedeno dotazníkové šetření s jednatelem společnosti a také proběhlo šetření spokojenosti pracovníků, pomocí dotazníku.

Pomocí těchto informací bylo zjištěno, že společnost má zavedené určité postupy pro řízení lidských zdrojů, které nějakým způsobem fungují, ovšem k drobným doporučením došlo. Nejhůře hodnocená oblast byla bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, kde došlo k doporučení zavést knihu úrazů a proškolit všechny pracovníky. Vzhledem k plánovanému růstu společnosti bude potřeba z důvodu většího počtu pracovníků počítat s úpravou jednotlivých činností pracovníků a zvažovat možnost využití HR interim manažera, který by společností mohl pomoci zvýšit efektivitu řízení lidských zdrojů. Je také důležité, aby společnost zvažila možnost přijetí nových spolupracovníků ve věku 36 a více, jelikož to může být z hlediska zkušeností pracovníka a také různorodostí kolektivu přínosné. K tomu se váže využití více sociálních sítí pro zveřejnění pracovní nabídky, jelikož ne každý používá sociální síť Instagram, kde ke zveřejňování pracovní nabídky dochází. Bylo tedy doporučeno využívat souběžně sociální síť Instagram a Facebook.

Na základě provedené a vyhodnocené analýzy úrovně řízení lidských zdrojů, se společnost řadí do vysoké úrovně řízení lidských zdrojů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020, xxxiv, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6

ARMSTRONG, Michael. *How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques and essential skills*. Tenth edition. London: Kogan Page, 2017, vii, 325 s. ISBN 9780749480271

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018, 105 s. Manažer. ISBN 9788027106486.

Bezpečnostpráce.info, *BOZP info – seznam zákonů, vyhlášek a vládních nařízení* [online]. [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/zakony/bozp-info-zakony-legislativa/>

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. Praxe manažera. ISBN 8025103749. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9

KLIKAUER, Thomas. *A global guide to human resource management: managing across stakeholders*. Second edition. London: Routledge, Taylor & Francis group, 2022, xi, 341 s. ISBN 978-1-032-27661-8.

KLÍMOVÁ, Zuzana. *Jak legálně „zaměstnávat“ OSVČ?* Portál. POHODA [online]. 2022 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/jak-legalne-zamestnavat-osvc/>

KMOŠEK, Petr. *Personální audit*. Petr Kmošek [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-audit/>.

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

KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 231 s. ISBN 9788074785573.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, 108 s. ISBN 9788074022821

MACKOVÁ, Helena. *Helena Macková* [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.helenamackova.cz/sablona-pro-personalni-audit-priprava-otazky-a-vyhodnoceni/>

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 338 s. Manažer. ISBN 9788024742212.

MÜLLEROVÁ, Libuše a Vladimír KRÁLÍČEK. *Auditing*. Vydání 2. přepracované. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017, 387 s. ISBN 9788024522333.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017, 190 s. Společnost. ISBN 9788020027733.

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

PERFORMIA, *Personální audit*. Performia [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/personalni-audit-ocima-zkusene-konzultantky-lenka-komorousova>

PHILLIPS, Ann W. *Interní audity ISO 9001:2015 snadno a efektivně: nástroje, techniky a návod pro úspěšnou realizaci interních auditů*. Čtvrté vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2018, vii, 138 s. ISBN 9788002028253.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.

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

ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3

URBAN, Jan. *K čemu slouží personální a organizační audit* [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/k-cemu-slouzi-personalni-aorganizacni-audit>.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 9788027102273.

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

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN isbn:978-80-247-4372-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŘLZ řízení lidských zdrojů

OSVČ osoba samostatně výdělečně činná

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR Human Resources

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces motivace (vlastní zpracování).....	22
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování)	24
Obrázek 3 Model 360° zpětné vazby (Bláha a kol., 2013, s. 57)	28
Obrázek 4 Hierarchie společnosti (vlastní zpracování)	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Jednotlivé oblasti dotazníku (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 249).....	39
Tabulka 2 Strategie a plánování lidských zdrojů (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 250)	41
Tabulka 3 Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	42
Tabulka 4 Výběr a přijímání nových pracovníků (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 251)	43
Tabulka 5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 251)..	45
Tabulka 6 Řízení výkonu a pracovní hodnocení pracovníků	46
Tabulka 7 Odměňování pracovníků (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 252)	47
Tabulka 8 Zaměstnanecké výhody (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 253).....	49
Tabulka 9 Vztahy (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 253)	50
Tabulka 10 BOZP (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 253).....	51
Tabulka 11 Politika rovných příležitostí (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 254)	52
Tabulka 12 Firemní kultura (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 254).....	52
Tabulka 13 Tabulka vyhodnocení (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 258).....	54

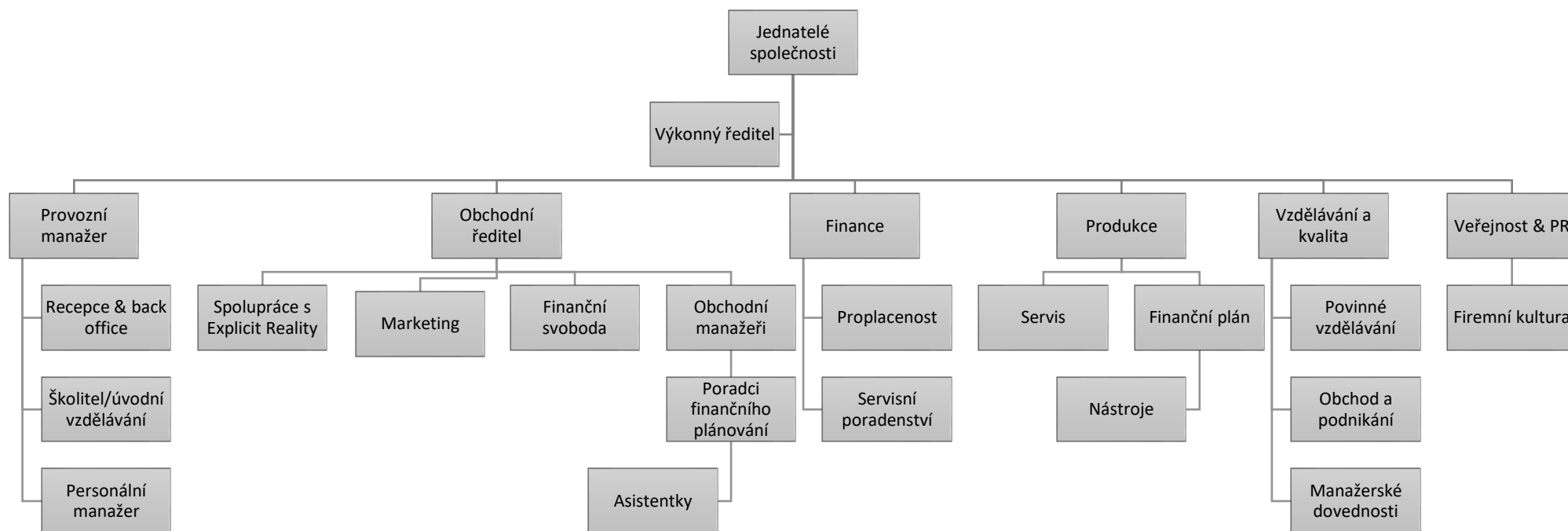
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Hierarchie společnosti

Příloha P II: Dotazník spokojenosti pracovníků

Příloha P III: Evidence o pracovním úrazu a drobných poranění

PŘÍLOHA P I: HIERARCHIE SPOLEČNOSTI



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ

Dotazník spokojenosti pracovníků

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Kateřina Drimajová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně na Fakultě managementu a ekonomiky. Zpracovávám bakalářskou práci na téma „Analýza systému řízení lidských zdrojů ve firmě Explicit Invest s.r.o.“ a tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku spokojenosti pracovníků. Výsledky budou použity pro zpracování mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní a zabere maximálně 10 minut.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Jaké je Vaše pohlaví?

Do jaké věkové kategorie spadáte? 18-25 26-35 36-45 46-55 56 a více

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Co vnímáte jako poslání společnosti?

Nyní následuje šetření jednotlivých oblastí.

Strategie a plánování společnosti

Otázka	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Cítíte se dobře informováni o očekáváních společnosti ohledně Vašich pracovních povinností a výkonu?	70 %	20 %	10 %	
Motivuje Vás společnost k dosahování strategických cílů?	50 %	20 %	30 %	
Podporuje společnost rozvoj Vašich schopností a kariéry?	70 %	30 %		
Zohledňuje společnost Vaše názory a zpětnou vazbu při plánování lidských zdrojů?	50 %	20 %	30 %	
Zde je prostor pro Vaše připomínky, doplnění				

Organizační uspořádání

Otázka	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Shoduje se popis Vaší pracovní pozice s Vaší reálnou náplní práce?	70 %	30 %	10 %	
Jste zastupitelný/á v případě, že například onemocníte nebo čerpáte dovolenou?	30 %	30 %	20 %	20 %
Je komunikace mezi oddělením řízení lidských zdrojů a ostatními odděleními ve společnosti dostačující a účinná?	30 %	50 %	20 %	
Je oddělení řízení lidských zdrojů dostatečně podporováno vedením společnosti?	56 %	22 %	22 %	
Zde je prostor pro Vaše připomínky, doplnění.				

Vzdělávání a rozvoj

Otázka	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Jsou vzdělávací programy, které společnost poskytuje, relevantní a kvalitní?	70 %	30 %		
Účastníte se odborného vzdělávání, školení často?	40 %	40 %	20 %	
Podporuje Vás ve vzdělávání společnost?	70 %	30 %		
Zde je prostor pro Vaše připomínky, doplnění.				

Hodnocení

Otázka	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Poskytuje Vám společnost zpětnou vazbu, abyste se mohl/a zlepšovat?	50 %	40 %	10 %	
Jste pochváleni, pokud odvedete dobrou práci?	40 %	40 %	20 %	
Jsou Vám vytýkány chyby?	30 %	30 %	30 %	10 %
Zde je prostor pro Vaše připomínky, doplnění.				

Odměňování a benefity

Otázka	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Jste spokojen/a s Vaším platem a odměnami?	56 %	33 %	11 %	
Je jasně definovaný systém odměňování?	80 %	20 %		
Jste spokojen/a s benefity, které společnost poskytuje?	50 %	40 %	10 %	
Je seznam benefitů aktualizován?	30 %	20 %	30 %	20 %
Zde je prostor pro Vaše připomínky, doplnění.				

Vztahy, přijetí a adaptace

Otázka	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Vnímáte vztahy na pracovišti jako dobré?	60 %	20 %	20 %	
Máte mezi spolupracovníky přátele?	60 %	30 %	10 %	
Bývají na pracovišti často konflikty?			56 %	44 %
Snaží se případné konflikty společnost řešit?	56 %	33 %	11 %	
Vnímá/a jste adaptaci do chodu společnosti jako propracovaný plán?	50 %	10 %	20 %	20 %
Pociťoval/a jste při adaptaci podporu od kolegů?	70 %	10 %	10 %	10 %
Zde je prostor pro Vaše připomínky, doplnění.				

Firemní kultura

Otázka	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Má společnost definované hodnoty a zásady, které jsou pro ni důležité?	90 %	10 %		
Řídíte se těmito hodnotami a zásadami?	90 %	10 %		
Souhlasíte s těmito hodnotami a zásadami?	90 %	10 %		
Zde je prostor pro Vaše připomínky, doplnění.				

PŘÍLOHA P III: EVIDENCE O PRACOVNÍM ÚRAZU A DROBNÝCH PORANĚNÍ

Evidence o pracovním úrazu, včetně drobných poranění zaměstnance

- smrtelném
 s hospitalizací delší než 5 dnů
 bez pracovní neschopnosti
 ostatním

Údaje o úrazem postiženém zaměstnanci

Jméno a příjmení:		Pohlaví: <input type="checkbox"/> Muž <input type="checkbox"/> Žena	
Datum narození:		Státní občanství:	

Údaje o úrazu

Datum úrazu: Hodina úrazu: Datum úmrtí úrazem postiženého zaměstnance:		Počet hodin odpracovaných bezprostředně před vznikem úrazu:	
Místo, kde k úrazu došlo ¹⁾ :		Činnost, při které k úrazu došlo ²⁾ :	
Druh zranění ³⁾ : (uveďte číselný kód – Příloha č.3 NV)		Zraněná část těla ⁴⁾ : (uveďte číselný kód – Příloha č.3 NV)	
Počet zraněných osob celkem:			
Co bylo zdrojem úrazu?			
<input type="checkbox"/> dopravní prostředek <input type="checkbox"/> stroje a zařízení přenosná nebo mobilní <input type="checkbox"/> materiál, břemena, předměty (pád, přiražení) <input type="checkbox"/> odlétnutí, náraz, zavalení <input type="checkbox"/> pád na rovině, z výšky, do hloubky, propadnutí <input type="checkbox"/> nástroj, přístroj, nářadí		<input type="checkbox"/> průmyslové škodliviny, chemické látky, <input type="checkbox"/> biologické činitele <input type="checkbox"/> horké látky a předměty, oheň a výbušniny <input type="checkbox"/> stroje a zařízení stabilní <input type="checkbox"/> lidé, zvířata nebo přírodní živly <input type="checkbox"/> elektrická energie <input type="checkbox"/> jiný blíže nespecifikovaný zdroj	
Proč k úrazu došlo? (příčiny)		Proč k úrazu došlo? (příčiny)	
<input type="checkbox"/> pro poruchu nebo vadný stav některého ze zdrojů úrazu <input type="checkbox"/> pro špatné nebo nedostatečné vyhodnocení rizika zaměstnavatelem <input type="checkbox"/> pro závady na pracovišti <input type="checkbox"/> pro nedostatečné osobní zajištění zaměstnance včetně osobních ochranných pracovních prostředků		<input type="checkbox"/> pro porušení předpisů vztahujících se k práci nebo pokynů zaměstnavatele úrazem postiženého zaměstnance <input type="checkbox"/> pro nepředvídatelné riziko práce nebo selhání lidského činitele <input type="checkbox"/> pro jiný, blíže nespecifikovaný důvod	

Byla u úrazem postiženého zaměstnance provedena kontrola přítomnosti alkoholu nebo jiných návykových látek, a pokud ano, s jakým výsledkem?

Ano – výsledek:
 Ne

Popis úrazového děje, rozvedení popisu místa, příčin a okolností, za nichž došlo k úrazu.

Jména a podpisy dotčených osob

Úrazem postižený zaměstnanec:	datum, jméno, příjmení a podpis
Svědci:	datum, jméno, příjmení a podpis
	datum, jméno, příjmení a podpis
Zástupce zaměstnanců pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci:	datum, jméno, příjmení a podpis
Za odborovou organizací s):	datum, jméno, příjmení a podpis
Za zaměstnavatele s):	datum, jméno, příjmení a podpis pracovní zařazení: