

Analýza systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě

Lucie Zichová



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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Lucie Zichová
Osobní číslo: M22710
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě

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 a střední firmě.

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:

AKANDA, Arbab. *Strategic Hrm in a Nutshell for Small Enterprises: 'the Reality'*. United Kingdom: Independently Published, 2020. ISBN 979-8647461940.
ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
BAUER, Talya; ERDOGAN, Berrin; CAUGHLIN, David a TRUXILLO, Donald M. *Human resource management: people, data, and analytics*. Los Angeles: SAGE Publications, 2020. ISBN 978-1-5063-6312-7.
GOLDEN, Wade. *Human Resource Management: The Ultimate Guide to HR for Managers, Organizations, Small Business Owners, or Anyone Else Wanting to Make the Most of Human Capital*. United States: Bravex Publications, 2021. ISBN 978-1637161715.
HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.

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

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

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

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Řízení lidských zdrojů je důležité i v malé firmě, protože pomáhá efektivně využívat potenciál zaměstnanců, zvyšovat jejich spokojenost a loajalitu, a tím zvyšovat celkový růst a konkurenceschopnost organizace. Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navrhnout doporučení ke zlepšení současného řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Data byla získána pomocí strukturovaných rozhovorů se všemi zaměstnanci a zaznamenána do tabulek v Microsoft Excel. Kde byla následně analyzována podle průběrných hodnot a četnosti výskytu. Analýza současného stavu ukázala, že vybraná malá firma má řízení lidských zdrojů na vysoké úrovni, ale má prostor pro zlepšení v zaměstnaneckých benefitech. Na základě získaných výsledků a informací, byly v závěru práce pro zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, uvedeny konkrétní návrhy a doporučení ke zlepšení fyzického prostředí, zaměstnaneckých benefitů, snížení monotónnosti, aktivit na podporu týmovosti a posílení samostatnosti pracovníků.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, malá firma, strukturovaný rozhovor, analýza, návrhy a doporučení

ABSTRACT

Human resource management is important even in small businesses, as it helps to effectively utilize employee potential, increase their satisfaction and loyalty, and thereby enhance the overall growth and competitiveness of the organization. The main objective of this bachelor's thesis was to analyse the current state of human resource management in a selected organization and propose recommendations for its improvement. Data were collected through structured interviews with all employees and recorded in Microsoft Excel tables. The results were then analysed based on average values and frequency of responses. The analysis showed that the selected small business has a high level of human resource management, but there is room for improvement, particularly in the area of employee benefits. Based on the findings, specific proposals and recommendations were presented at the end of the thesis to improve the physical work environment, employee benefits, reduction of monotony, team-building activities, and enhancement of employee autonomy.

Keywords: human resource management, small company, structured interview, analysis, proposals and recommendations

Ráda bych velice poděkovala doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D., která byla vedoucí mé bakalářské práce, za její trpělivost, ochotu, věnovaný čas a cenné rady, po dobu zpracování mé bakalářské práce.

Poděkování také patří samotné společnosti za její ochotu a za poskytnutí podkladů a informací ke zpracování praktické části bakalářské práce.

Děkuji také mým blízkým, kteří mě po celou dobu studia plně podporovali.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ	14
1.1 ROLE MANAŽERA V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
1.2 SOUČASNÉ TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
1.2.1 Digitalizace	18
1.2.2 Work-life balance.....	19
1.2.3 Rozvoj firemní kultury a zaměstnanecké angažovanosti	20
2 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH.....	22
2.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
2.2 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	24
2.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	25
2.4 HODNOCENÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	25
2.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH BENEFITY	28
2.6 PÉČE O PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	29
3 PERSONÁLNÍ AUDIT	30
3.1 VÝZNAM A CÍLE PERSONÁLNÍHO AUDITU	30
3.2 DRUHY A ZAMĚŘENÍ PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	31
3.3 ETAPY REALIZACE PERSONÁLNÍHO AUDITU	31
3.4 METODY A NÁSTROJE POUŽÍVANÉ PŘI PERSONÁLNÍM AUDITU	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	36
5.1 VÝVOJ POČTU A STRUKTURA PRACOVNÍKŮ	36
6 ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	39
6.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	39
6.2 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	40
6.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	40
6.4 HODNOCENÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	40
6.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH BENEFITY	41
6.6 PÉČE O PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	42
7 ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCÍ	43

7.1	VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ SE ZAMĚSTNANCI	43
8	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	50
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	52
9.1	ZLEPŠENÍ FYZICKÉHO PROSTŘEDÍ	52
9.2	ZAVEDENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	52
9.3	SNÍŽENÍ RUTINNÍ POVAHY PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ.....	54
9.4	AKTIVITY PRO PODPORU TÝMOVOSTI	55
9.5	POSÍLENÍ SAMOSTATNOSTI PRACOVNÍKŮ	57
	ZÁVĚR.....	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je důležitou součástí řízení podniků. Pracovní síla lidského zdroje je jedním z nejdůležitějších faktorů pro rozvoj podnikání. Úkolem řízení lidských zdrojů je zaměstnance správně motivovat i hodnotit a udržet tak dlouhodobou rovnováhu mezi pohodou zaměstnanců a požadavky výnosnosti organizace. V současné době je nezbytné věnovat pozornost lidem, jejich potřebám a mít k osobnostem zaměstnanců individuální přístup. (Golden, 2021)

European Union (n. d.) uvádí, že devadesát devět procent podniků spadá svými specifiky mezi malé a střední podniky. Potřeba tak kvalitního nastavení řízení lidských zdrojů je podle Wapshotta a Malletta (2015) je nezbytná i v malých firmách, které jsou pro své řízení specifické, a personální činnosti tam mnohdy zajišťuje vedoucí pracovník.

Cílem práce je analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Zhodnotit celkovou spokojenost zaměstnanců na pracovišti, identifikovat poskytované motivačních faktory a posoudit jejich důležitost pro pracovníky, včetně celkového vnímání jejich práce, a navrhnout doporučení ke zlepšení současného řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Tato bakalářská práce je vytvořena ve vybrané organizaci zaměřující se na vývoj, výrobu a distribuci specializovaných materiálů. Z ochranných důvodů si organizace nepřeje být jmenována. Vybranou organizaci jsem si pro zpracování bakalářské práce zvolila z důvodu osobních preferencí k fungování menších firem, které se vyznačují větší flexibilitou, rychlostí rozhodování a bližšími vztahy mezi zaměstnanci.

V teoretické části budou zpracovány literární poznatky, kde budou vymezeny lidské zdroje a jejich řízení, specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách a informace týkající se personálního auditu. Praktická část bude obsahovat představení vybrané společnosti, analýzu systému řízení lidských zdrojů, rozhovory se zaměstnanci a vyhodnocení strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, shrnutí analytických poznatků a v poslední řadě jednotlivé návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. V závěru teoretické práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, které vycházejí z teoretických poznatků.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Zhodnotit celkovou spokojenost zaměstnanců na pracovišti, poskytované motivační faktory a jejich důležitost pro pracovníky, včetně celkového vnímání jejich práce, a navrhnout doporučení ke zlepšení současného řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Pro naplnění hlavního cíle jsou definovány dílčí cíle. Cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracovat literární poznatky na téma řízení lidských zdrojů v malé a střední firmě. Teoretická část se proto bude zabývat důležitostmi lidských zdrojů a způsobem jejich řízení. V rámci lidských zdrojů a jejich řízení budou rozebrány role manažera v řízení lidských zdrojů a současné trendy v řízení lidských zdrojů se zaměřením na digitalizaci, work-life balance a rozvoj firemní kultury a zaměstnanecké angažovanosti. Dále se bude teoretická část věnovat specifikám řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách, čím je specifické plánování lidských zdrojů, nábor a výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a motivace zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a jejich benefity nebo péče o pracovní prostředí. Teoretická část bude doplněna o personální audit. Na základě získaných poznatků z teoretické části budou zpracována východiska pro praktickou část.

Cílem praktické části bude prostřednictvím strukturovaných rozhovorů zjistit, jaký je současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Nejprve se bude praktická část zabývat charakteristikou vybrané společnosti, dále bude analyzován systém řízení lidských zdrojů. Poté bude provedena analýza k zjištění současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, kdy na základě výsledků budou navržena doporučení k zlepšení.

V rámci analýzy budou použity metody sběru dat prostřednictvím strukturovaných rozhovorů se všemi zaměstnanci a interní dokumenty. Na základě uvedených metod bude zjištěno, jaký prostor má organizace ke zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů a jak zvýšit spokojenost zaměstnanců. Výsledky získané z uvedené metody budou zpracovány v programu MS Excel a prezentovány prostřednictvím tabulek a grafů. Na základě zjištěných skutečností z provedené analýzy z uvedené metody budou navržena doporučení ke zlepšení současného řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ

Téma této bakalářské práce se řadí do oblasti řízení lidských zdrojů. Golden (2021) popisuje, že pracovní síla lidského zdroje je jedním z klíčových faktorů pro rozvoj podnikání. Jedná se o jednotlivce, kteří propůjčují své dovednosti a odborné znalosti k úspěchu podniku. Zaměstnanci ovlivňují úroveň produktivity a přispívají k dosažení podnikových cílů výměnou za odpovídající odměnu (Golden, 2021)

Řízení lidských zdrojů, v anglickém jazyce Human Resources Management zkráceně HRM je řízení pracovní síly v organizaci, které zahrnuje tvorbu politik, strategií, plánů a rozvoje organizace. Jedná se o propojený systém, který je v souladu se strategií příslušné organizace a neustále rozvíjí organizační kulturu. Může to být přístup organizace ke vzdělávání, náboru, školení, poskytování služeb, motivaci, odměňování či udržitelnosti pracovníků. (Golden, 2021)

Před označením „lidské zdroje“ jsou dnes často upřednostňována označení „řízení lidí“ a „řízení lidských zdrojů“, aby nenaznačovaly dojem, že s lidmi lze jednat jako s jakýmkoliv jinými výrobními faktory. (Armstrong a Taylor, 2015)

Efektivita řízení lidských zdrojů je posuzována podle množství služeb podniku a růstu obchodní konkurenceschopnosti, nikoliv na základě pohody zaměstnanců. Organizace přistupují ke strategii řízení lidských zdrojů a podpoře pohody zaměstnanců dvěma odlišnými přístupy. Jeden přístup se soustředí na podporu zaměstnanců, zavádí poradenské služby, přizpůsobují systém pro zaměstnance s rodinou. Druhý přístup jedná především v zájmu organizace. Nejvhodnějším přístupem je dlouhodobá udržitelná rovnováha mezi pohodou zaměstnanců a požadavky výnosnosti a konkurenceschopnosti organizace. (Vishwanathan, 2025)

Podle vedení společnosti se odvíjejí potřeby organizace a konkrétní požadavky na práci personálního oddělení. Mezi obecné činnosti a postupy v řízení lidských zdrojů spadá získávání a výběr vhodných zaměstnanců, zahrnuje výběrový pohovor zaměřený na požadované schopnosti a dovednosti, podle specifikací vybrané pracovní pozice. Následuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ke zvyšování pracovního výkonu a dosahovat požadovaných výsledků. Řízení odměňovacího systému podle úrovně výsledků nebo schopností, zlepšování pracovních vztahů. (Armstrong a Taylor, 2015)

Cílem řízení lidských zdrojů je zajištění efektivního prosperování firmy. Vlivem neustálého vývoje společnosti, proběhnutím globálních krizí a změn v posledních letech je

nezbytné věnovat pozornost lidem, jejich potřebám a mít k osobnostem zaměstnanců individuální přístup. (Hajerová Müllerová et al., 2024)

Vishwanathan (2025) vysvětluje, že oddělení lidských zdrojů v organizaci zastává funkce obchodního partnera, administrativního odborníka, agenta změn a podporovatele zaměstnanců.

Činnosti HR manažera zahrnují nábor, získávání talentů, kontrolu výkonu a školení zaměstnanců. Schopnost organizace neustálého rozvoje a růstu závisí na přístupu jejich pracovníků. Úkolem HR manažera je najít a vybrat ze spousty uchazečů na volnou pracovní pozici nejvhodnějšího kandidáta, kterého organizace potřebuje, nabídnout mu odpovídající podmínky a zajistit jeho setrvání v organizaci. (Golden, 2021)

Personální činnosti obecně zajišťují, aby zaměstnanci byli pravidelně vzděláváni, účastnili se školení či cvičení, a tím přispívali k neustálému zvyšování výkonnosti celé organizace. Budoucí růst a příležitosti zaměstnanců jsou ovlivněny možností vzdělávání a rozvoje nad rámec současné pracovní náplně, přičemž jsou zpravidla součástí nehmotných odměn, jako jsou rozvojové programy, mentoring, rotace práce nebo koučink. Důležitá je také příležitost kariérního postupu, osobní rozvoj a podpora potenciálu u talentovaných pracovníků. Významnou úlohou řízení lidských zdrojů je také zlepšování pracovního výkonu prostřednictvím pravidelné zpětné vazby, metod hodnocení a odměňování, sledování míry spokojenosti zaměstnanců a následné řešení případných nespokojeností. (Horváthová, 2016)

HR oddělení spolupracuje s ostatními odděleními v rámci dosažení stanovených cílů organizace. Muže se jednat například o vytvoření konkurenceschopného, motivačního plánu pro obchodního zástupce. (Golden, 2021)

Fayol (1916), definuje 14 základních principů řízení lidských zdrojů, které jsou součástí moderního managementu. Například zahrnují, jednotu velení, autoritu, spravedlnost či dělbu práce. Fayol také definoval klíčové manažerské funkce pro efektivní řízení organizací a jejich plánování, organizování, vedení a kontrolu. (Akanda, 2020)

Mezi základní úkoly personálního oddělení, personalistů či vedoucích pracovníků ve smyslu řízení lidských zdrojů patří poskytování služeb svým zaměstnancům. Vytváření příjemného prostředí, rozvoj potenciálu, ke zvýšení angažovanosti jednotlivých pracovníků, v zájmu organizace. (Armstrong a Taylor, 2015)

Vedoucí pracovníci nebo HR manažeři zavádějí právní předpisy do praxe, vytvářejí interní směrnice a předávají zaměstnancům nové informace, bezpečnostní a zdravotní opatření i pravidla chování na pracovišti stanovená zaměstnavatelem. (Golden, 2021)

Podle Armstronga a Taylora (2015) patří mezi nejznámější metody, které popisují různé přístupy k řízení lidských zdrojů, následujících šest modelů:

- Model shody, řízení lidských zdrojů musí být v souladu s celkovou strategií organizace, aby správně nastavené procesy v lidských zdrojích pomáhaly dosahovat podnikových cílů a zvyšovaly konkurenci schopnost podniku. Model se orientuje především na výkonnost.
- Harvardský model, strategický a systematický přístup, za předpokladu rovnováhy mezi potřebami zaměstnanců a cílů organizace. Tato odpovědnost je přenesena na liniové manažery. Model také podporuje motivaci a rozvoj zaměstnanců, kteří jsou vnímáni jako potencionální aktivum, ne jen jako nákladová položka.
- Kontextový model se zaměřuje na vliv vnějších faktorů na řízení lidských zdrojů, například politika, legislativa, sociální a kulturní prostředí. Propojuje vnitřní a vnější faktory, přičemž strategické rozhodování podniků je ovlivňováno především měnícími vnějšími vlivy společnosti.
- 5-P model, který popisuje řízení lidských zdrojů v pěti prvcích, v pojetí (filozofii), politice, programech, praxe a procesech.
- Evropský model, zohledňuje právní legislativu. Je charakteristický pro společenskou odpovědnost a spolupráci sociálních partnerů, snaží se o balanc mezi cíli organizace a zájmy zaměstnanců.
- „Tvrdý“ a „měkký“ model, kdy označení „tvrdé“ charakterizuje racionální přístup s důrazem na výkon a efektivitu řízení lidských zdrojů. „Měkké“ se zaměřuje na důležitost komunikace, motivace a rozvoje zaměstnanců. Kultura a strategie každé organizace je individuální a má významný vliv na způsob řízení lidských zdrojů.

1.1 Role manažera v řízení lidských zdrojů

Spokojenost pracovníků se svým manažerem je důležitým prvkem fluktuace. Schopnost vůdce vytváří dobrého manažera, který dokáže významně ovlivnit postoj zaměstnanců k práci. (Carter et al., 2019)

Vedoucí pracovníci, jejichž úkolem je dosahovat stanovených cílů organizace mají podstatný vliv na výkon zaměstnanců. Kvalitní vedení motivuje, vytváří smysluplnou práci, podporuje angažovanost, rozvoj a vzdělání. (Horváthová, 2016)

Golden (2021) popisuje role manažera v malé firmě jako soubor následujících činností v oblasti řízení lidských zdrojů, které zahrnují:

- tvorbu a zavádění personálních strategií, která je v souladu s celkovou strategií organizace,
- řídí nábor, vybírá a adaptuje nové pracovníky,
- zajišťuje rozvoj zaměstnanců, podle současných i budoucích potřeb organizace,
- vyvíjí a kontroluje strategie řízení lidských zdrojů v celé organizaci,
- zprostředkovává komunikaci mezi vedením a zaměstnanci,
- pravidelné sledování a hodnocení výkonu zaměstnanců, jeho vyhodnocování s cílem dosahování vysokého výkonu,
- nastavení spravedlivého odměňovacího systému a zaměstnaneckých benefitů,
- zajišťování a dodržování právních předpisů pro řízení lidských zdrojů.

Od manažera se očekává, že bude vytvářet příjemné pracovní prostředí, udržovat dobré vztahy s ostatními zaměstnanci a tak mít situaci pod kontrolou. Ve většině organizací má oddělení lidských zdrojů za úkol udržet zaměstnance motivované a loajální a vytvářet prostředníka mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. V některých organizacích tuto funkci vykonává manažer pro vztahy se zaměstnanci, zabývá se problémy na pracovišti, politikami, pracovní dobou, a také systémem zaměstnaneckých výhod s cílem celkové spokojenosti zaměstnanců. Řeší také různé stížnosti na pracovní prostředí, zaměstnance, vedoucí pracovníky, nekalé praktiky, kancelářské systémy, diverzitu i diskriminaci. (Golden, 2021)

1.2 Současné trendy v řízení lidských zdrojů

Součástí řízení lidských zdrojů je zvyšování angažovanosti zaměstnanců a zajišťování tak pozitivního, přístupu k práci. Spokojení pracovníci jsou efektivnější a dosahují kvalitnějších pracovních výkonů. (Horváthová, 2016)

V současné době mezi moderní přístupy k řízení lidských zdrojů patří Ulrichův (1997) model lidských zdrojů, který popisuje čtyři hlavní role v personálním oddělení a to

strategického partnera, správce administrativy, agenta změny a nejvýkonnějšího zaměstnance. Teorie Deminga (1986), Total Quality Management, tvrdí, že chyby vnikají především v systému, a ne u lidí, takže se zaměřuje na neustálé zlepšování procesů a jejich inovací. Senge (1990) popisuje učící se organizace, kde zaměstnanci týmově pracují, sdílí vize, stále se vzdělávají a adaptují na inovace, je významný pro dynamická odvětví. Ovlivnil vnímání flexibility pracovních prostředí. (Akanda, 2020)

Hamden, Alareeni a Khamis (2024) se zabývají ve své studii vlivem umělé inteligence na procesy v řízení lidských zdrojích v malých a středních firmách. S pomocí umělé inteligence mohou být například automatizovány výběrová řízení pomocí analýzy životopisů nebo vybírána potřebná školení pro zaměstnance na základě jejich výkonu. Malé a střední firmy za pomoci umělé inteligence mohou tak efektivně řídit své lidské zdroje, bez nutnosti vysokých investic do personálního oddělení. Využití umělé inteligence je považováno za strategickou výhodu a menším firmám zvyšuje možnost konkurovat větším organizacím.

Současný trend v řízení lidských zdrojů se zaměřuje na strategické řízení s využitím digitálních technologií. Firmy se musejí neustále přizpůsobovat rychle se měnícímu pracovnímu prostředí, které vytváří nové druhy zaměstnání a s tím se mění nároky na dovednosti. Aby si firmy udržely konkurenceschopnost na trhu, musí efektivně využívat moderní technologie a přizpůsobovat své personální procesy novým trendům. Oddělení lidských zdrojů ve firmách stále častěji využívá umělé inteligence, strojového učení, cloudů a mobilních aplikací, k usnadnění náboru a nástupu pracovníků, sledování výkonnosti, tím zvyšují spokojenost a angažovanost zaměstnanců. Technologie umožňují rychlé vyhodnocování informací, a to napomáhá k efektivnímu rozhodování v lidských zdrojích. (Algotech, a.s., 2025)

1.2.1 Digitalizace

Digitalizace je jedním z nejvýznamnějších současných trendů v oblasti řízení lidských zdrojů. Ovlivňuje způsob, jakým firmy přistupují k náboru, rozvoji a zapojení svých zaměstnanců. (Algotech, a.s., 2025)

Samotná digitalizace v malých a středních firmách neustále postupuje, přibližně již 40 % podniků zautomatizovalo více než polovinu svých provozních procesů. Mnohé firmy nedokážou efektivně využít získaná data z digitalizace, kvůli nedostatku nástrojů a kapacit na jejich analýzu. Prostřednictvím digitalizace je možné sledovat ekonomické

ukazatele, analyzovat náklady, marže a vytvářet strategické plánování lidských zdrojů. Existují již odborné aplikace, například Rekap, které dokáží firmám vytvořit přehledné reporty z nasbíraných dat. (Algotech, a.s., 2025)

Hamden, Alareeni a Khamis (2024) popisují využití informačních a komunikačních technologií v řízení lidských zdrojů, mohou zefektivnit procesy v malých a středních firmách. Tyto technologie umožňují zjednodušení a automatizaci rutinních, administrativních úkolů, jako je například sledování docházky, správa zaměstnaneckých benefitů nebo vyhodnocování pracovního výkonu. Digitalizace a zavádění informačních technologií snižují provozní zátěž a šetří čas, to je zvláště důležité pro malé firmy, které mnohdy nemají specializované oddělení řízení lidských zdrojů.

Mezi výhody digitalizace procesů v řízení lidských zdrojích patří zrychlení administrativy, snížení chybovosti, úspora nákladů a tvorba vyšší konkurenceschopnosti. Nábor nových zaměstnanců probíhá prostřednictvím online platform, onboarding se vyřizuje digitálně s elektronickým podpisem, školení se absolvují online. Přes veškeré benefity, zavedení digitalizace sebou přináší výzvy, jako jsou vysoké náklady na implementaci, rizika kyberbezpečnosti nebo odpor zaměstnanců ke změnám. (BusinessInfo.cz, 2025)

1.2.2 Work-life balance

„Wellbeing“ neboli v českém překladu „pohoda zaměstnanců“ je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Pohoda jednotlivců je subjektivní, projevuje se po fyzické, psychické, emocionální, sociální i finanční stránce, kdy pracovní prostředí významně ovlivňuje celkovou pohodu zaměstnanců. Podstatnými ukazateli pohody zaměstnanců jsou fyzické a psychické zdraví, spokojenost s prací, míra angažovanosti či vyhoření a oddanost k zaměstnavateli. (Vishwanathan, 2025)

Na rovnováhu pracovního a osobního života, neboli work-life balance, je stále kladen větší důraz s přicházejícími novými generacemi. (Horváthová, 2016)

Rovnováha pracovního a osobního života se skládá z faktorů, které ovlivňují angažovanost zaměstnanců, na které je potřebné se zaměřit v řízení lidských zdrojů. Jedním z faktorů je podpora okolí, vhodná vedení, firemní kultura, podpora silných stránek a potřeb jednotlivců, omezení a řešení negativních situací, kterými může být diskriminace, lobbying, bullying a diversity. Nejpraktičtější způsobem omezení stereotypní práce je poskytování flexibilní pracovní doby, kdy firmy poskytují práci z domova, nepsanou denní pracovní dobu

a zaměstnanci musejí dosáhnout určitého počtu odpracovaných hodin podle svého úvazku, sdílí pracovní místa. Jistota peněžního příjmu s jistotou zaměstnání jsou pro většinu českých občanů nejdůležitějšími faktory práce. Podpora sociální kultury, společné obědy nebo setkání mimo práci podporuje vztahy mezi spolupracovníky. (Horváthová, 2016)

1.2.3 Rozvoj firemní kultury a zaměstnanecké angažovanosti

V rámci řízení lidských zdrojů je angažovanost pracovníků významným faktorem, který ovlivňuje výkonost celé organizace. Angažovanost pracovníků se zaměřuje na pochopení potřeb svých zaměstnanců, jejich spokojenost, stabilitu, loajalitu či motivaci a snaží se tak zvyšovat výkonnost organizace a proto jí bude věnována samostatná kapitola. K udržení trvalé výkonnosti organizace propojují čtyři oblasti, angažovanost zaměstnanců, podporují dosažení sdíleného cíle, rozvíjí schopnosti a talenty, měří výkonnost. Svět práce a způsob řízení lidských zdrojů se postupem času mění v důsledku neustálého vývoje společnosti. Moderní společnost si snaží práci usnadňovat, vzdělávat, klade důraz na mentální zdraví, týmovou práci s přebírání odpovědnosti. (Horváthová, 2016)

Horváthová (2016) popisuje významnou vazbu mezi spokojeností zaměstnanců a jejich motivací k dosahování osobních cílů. Spokojení pracovníci bývají spolehliví, ochotní pracovat nad rámec požadavků a více oddaní hodnotám i budoucnosti organizace. Tato oddanost přispívá k dosažení vyšších pracovních výkonů. Zvýšená angažovanost pracovníků nastává až po splnění těchto vazeb. K dosažení nejvyšší úrovně angažovaných pracovníků je potřebné se zaměřit na ovlivňující faktory, které při efektivním způsobu řízení lidských zdrojů jsou nezbytné, aby zaměstnancům byly poskytovány a nabízeny vhodné odměny, motivátory, kvalitní pracovní prostředí.

Pozitivní vliv na angažovanost zaměstnanců do firemních procesů mohou mít digitální nástroje. Využití technologií pro zpětnou vazbu, online školení nebo mobilních aplikací pro interní komunikaci. V malých firmách, kde jsou blízké mezilidské vztahy, může digitalizace podpořit transparentnost, posílit důvěru a zvyšovat celkovou pracovní spokojenost. (Hamden, Alareeni a Khamis, 2024)

Oddanost zaměstnanců k organizaci je podle Armstronga (2009) propojena s hodnotami organizace a touhou zaměstnanců pro organizaci pracovat v jejím zájmu. Naproti tomu Bláha et al. (2013) tvrdí, že velká oddanost k organizaci může vést k pracovnímu zaslepení a je potřebné obměňovat pracovní zaměření, typy úkolů nebo pracovní pozice. Ke zvýšené angažovanosti přispívá potřeba zaměstnanců vidět svou práci jako hodnotnou, smysluplnou

a kvalitně oceněnou, stejně jako kvalitní vedoucí pracovník a pozitivními vztahy mezi spolupracovníky. Kritickou složkou je úpadek práce do monotónnosti, proto je nezbytné rozvíjet podnětnost a zajímavost práce. Kvalitně koncipovaná pracovní místa mohou zaměstnancům umožnit uplatnění jejích schopností, dovedností a znalostí a zvyšovat tak možnosti převzetí odpovědnosti za pracovní postupy. Příležitost k pracovnímu úspěchu se odvíjí od profesního zaměření a možností jednotlivců. Zaměstnanci cítící se svobodně a autonomně se aktivněji podílejí na pracovním procese. Mezi negativní faktory působící na člověka se řadí pracovní zátěž, ale také časový limit, nucené tempo práce, monotonie, nepřetržitý pracovní režim, hluk a narušování soustředění, práce v noci, riziko ohrožení zdraví svého i třetích osob, kdy tyto faktory zhoršují fyzický i psychický stav jednotlivce. (Horváthová, 2016)

2 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH

Malé a střední podniky jsou dle doporučení Evropské komise 2003/361 specifikovány jako společnosti, které jsou rozdělovány podle určitých limitů, pod které podniky spadají. Rozhodujícími limity je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a celková bilanční suma. Na základě těchto ukazatelů se podniky rozdělují do tří skupin:

- střední podniky, mají nejvýše 250 zaměstnanců, jejich roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo celková rozvaha nepřesahuje 43 milionů EUR,
- malé podniky, zaměstnávají nejvýše 50 zaměstnanců a jejich roční obrat nebo rozvaha nepřesahuje 10 milionů EUR,
- mikropodniky, mají nejvýše 10 zaměstnanců a roční obrat nebo rozvaha nepřesahuje 2 miliony EUR. (European Union, n.d.)

Mezi malé a střední podniky svými specifiky spadá devadesát devět procent podniků v Evropské unii, a proto Evropská unie realizuje různé programy na jejich podporu. (European Union, n.d.)

V malých a středních firmách se množství personálních aktivit liší podle velikosti a kategorie podniků. Oproti velkým organizacím je personální řízení spíše neformálního charakteru a majitelé či manažeři těchto podniků prosazují především postupy z praxe. (Stanková et al., 2020)

Mnohdy v malých a středních firmách chybí formální oddělení lidských zdrojů. Převažuje neformální přístup přijímaných personálních rozhodnutí, bez formálních politik či procesů, to umožňuje vyšší flexibilitu, ale může vést také k nedostatku transparentnosti. (Wapshott a Mallett, 2015)

Montiel Mendez (2022) uvádí, že malé a střední firmy jsou specifické pro své personální řízení. Na rozdíl od velkých korporací, které mají stanoveny jasné, formální struktury a procesy, tak malé firmy jsou postaveny na neformálních postupech a mnohdy na osobních vztazích. Neformální přístup vede k větší flexibilitě, ale zastiňuje objektivitu, spravedlnost a rozhodování.

K efektivnímu řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích Wapshott a Mallett (2015) doporučují přizpůsobit způsob řízení lidských zdrojů konkrétním podmínkám a potřebám každého podniku namísto zavádění univerzálních přístupů

vycházejících z práce velkých korporací. Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích se výrazně liší od přístupů ve velkých firmách, a to zejména kvůli vysoké míře neformálnosti, blízkým sociálním vazbám a omezeným zdrojům.

Bez ohledu na právní normu subjektu, je podle občanského zákoníku podnikatelem každý, kdo samostatně a soustavně vykonává výdělečnou činnost, na vlastní účet, odpovědnost s cílem dosažení zisku. Jedná se o osoby fyzické či právnické splňující podmínky stanovené živnostenským zákonem pro provozování živnostenského podnikání. Tyto podniky patří mezi nejaktivnější, navzdory častým komplikacím na trhu, obtížně získaným kapitálem a sníženou dostupností k inovacím a technologiím. (Stanková et al., 2020)

2.1 Plánování lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů je úzce propojena s hodnotami a chováním organizace, především s konkrétními vizemi a cíli. Plánování lidských zdrojů je důležitý proces, který organizacím umožňuje zajistit správný počet pracovníků s potřebnými dovednostmi ve správný čas. (Horváthová, 2016)

Udržitelné a efektivní plánování lidských zdrojů je součástí každé organizační strategie firmy a je nezbytné zvolit individuální přístup. (Hajerová Müllerová et al., 2024)

Podle Goldeny (2021), každé strategické plánování lidských zdrojů je složeno ze specifického souboru kroků. Zahrnuje křížové školení zaměstnanců, plán nepředvídatelných událostí a jejich kompenzaci. Sleduje své úspěchy, měří výkon celé organizace. Vyhodnocuje strategii a poté své úsilí zvyšuje nebo strategii mění.

Menší velikost firem jim umožňuje větší míru flexibility a schopnost rychle reagovat a přizpůsobovat se změnám na trhu. Adaptabilita malých a středních podniků je klíčová pro jejich udržení a růstu v dynamickém podnikatelském prostředí. (Wapshott a Mallett, 2015)

Montiel Mendez (2022) uvádí, že na malé firmy má významný dopad globalizace a neustálé ekonomické výzvy. Tyto firmy díky svým neformálním strukturám rychle přizpůsobují svůj způsob řízení lidských zdrojů podle aktuálních potřeb, aby zůstaly konkurenceschopné na trhu.

HR manažeři se podílejí na strategickém plánování organizace, vytvářejí modely pro podnikání v souladu s obchodní strategií a specifickými potřebami organizace s cílem konkurenceschopnosti na trhu. Ke strategickému plánování potřebují znát specifické potřeby

organizace, kdy vyhodnocují současnou obchodní situaci. Posuzují současnou kapacitu lidských zdrojů, dovednosti a znalosti svých zaměstnanců. Poté analyzují míru a příčiny fluktuace, budoucí nedostatky v lidských zdrojích a potřebná školení či dovednosti a znalosti k obsazení volných pracovních pozic. Využívají SWOT analýzu k hodnocení podnikání, kde porovnávají interní silné a slabé stránky organizace (pracovní síla, umístění, obchodní pověst) s externími příležitostmi a hrozbami ovlivňující trh (ceny, zásoby, konkurence) a prostřednictvím brainstormingu se zaměřují na nejzásadnější faktory. HR manažeři zajišťují práci na konkrétních stanovených cílech a záměrech organizace s cílem dosažení úspěšného podnikání a dlouhodobé stability. Pravidelně sledují jak organizace plní své stanovené vize a poslání v určeném čase. Pro budoucí požadavky může vytvářet analýzy trhu, rozpočtu, řízení zaměstnanců i produktivity. Hodnotí potřebnou kapacitu pracovní síly podniku a zvažuje případný nedostatek nebo přebytek pracovníků. (Golden, 2021)

2.2 Nábor a výběr zaměstnanců

V oblasti náboru nových zaměstnanců se malé a střední podniky mnohdy spoléhají na osobní kontakty a doporučení. Následné udržení kvalitních zaměstnanců je však obtížné, neboť malé firmy ve srovnání s většími firmami mají omezené možnosti kariérního postupu a benefitů. (Wapshott a Mallett, 2015)

Malé firmy preferují neformální metody náboru zaměstnanců, kterými je osobní doporučení a využití rodinných vazeb. Tyto metody mohou snížit rozmanitost a přístup k talentům na trhu. (Montiel Mendez, 2022)

Leutner, Akhtar a Chamorro-Premuzic (2022) poukazují nábor zaměstnanců, kdy mnohdy malé a střední podniky mají omezený přístup k talentovaným, kvalifikovaným pracovníkům a moderním technologiím v lidských zdrojích. Malé firmy čím dál častěji využívají k efektivnějšímu náboru digitální platformy. Neustále roste využívání technologií, které zrychluje výběr vhodných kandidátů, především s pomocí umělé inteligence a automatizace procesu. Pro malé a střední podniky jsou více důležité schopnostmi kandidátů, jejich dovednosti a adaptabilita než formální kvalifikace. Pro úspěšný výběr a nábor zaměstnanců je nejlepší kombinovat tradiční přístupy s moderními technologiemi.

2.3 Vzdělávání zaměstnanců

Malé a střední podniky se mnohdy potýkají s omezenými finančními a personálními zdroji. To ovlivňuje jejich možnosti investovat do rozvoje zaměstnanců, školení nebo poskytovaných benefitů. To může vést k omezeným možnostem kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců. (Wapshott a Mallett, 2015)

S cílem dosahování maximální efektivity organizace se manažeři lidských zdrojů pokoušejí zaměstnance udržet pomocí programů pro profesní rozvoj, identifikací kompetencí, vzděláváním a mentorstvím. K profesnímu vzdělávání pracovníka je nezbytné zajistit vhodné předpoklady, kvalifikace a hodnoty a vytvořit tak směr ke kariérnímu růstu. (Golden, 2021)

2.4 Hodnocení a motivace zaměstnanců

Řízení lidských zdrojů hodnotí, jaké personální služby útvar poskytuje a jakou má schopnost podporovat dosažení dlouhodobých cílů organizace. Personalisté pravidelně zjišťují potřeby liniových a řadových zaměstnanců. Mezi nejpoužívanější ukazatele hodnocení efektivity personálních útvarů se řadí informace o absenci a fluktuaci zaměstnanců, zpětná vazba prostřednictvím rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci, neformální i formální zpětná vazba současných zaměstnanců, výsledky řešených stížností, počet soudních případů, skutečné výdaje vůči rozpočtu, náklady na nábor pracovníků. (Armstrong a Taylor, 2015)

Malé a střední podniky jsou specifické pro blízké sociální a fyzické vazby mezi majitelem a zaměstnanci, často pracují v těsné blízkosti a to podporuje silné osobní vztahy a důvěru. Ale tyto blízké vazby mohou ztěžovat nestranné hodnocení výkonu pracovníků a objektivní rozhodování v personálních otázkách. (Wapshott a Mallett, 2015)

Podniková kultura a motivace zaměstnanců představují důležitou součást řízení lidských zdrojů, a proto jim bývá věnována značná pozornost. Hitka a kol. (2017) se zaměřují na malé a střední podniky a upozorňují, že nevhodně navržený a nesprávně aplikovaný motivační program může negativně ovlivnit pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců. (Stanková et al., 2020)

Pracovní výkon významně zvyšuje transparentní a otevřená komunikace, kde zaměstnanci mohou vyjádřit své myšlenky či návrhy a jsou vyslyšeni, zobrazuje, jak si organizace váží svých zaměstnanců. (Horváthová, 2016)

Akanda (2020) vysvětluje čtyři známé teorie o motivaci pracovníků, které je vhodné znát pro strategické řízení lidských zdrojů v malých podnicích. Pochopení a aplikace těchto teorií může přispět k efektivnímu řízení zaměstnanců a dosahování organizačních cílů v malých firmách. Těmito teoriemi jsou:

- Teorie lidských potřeb, Maslow (1954), sestavil lidské potřeby do hierarchické pyramidy na fyziologické potřeby, potřebu bezpečí a jistoty, sociální potřeby, potřebu uznání a potřebu seberealizace.
- Teorie očekávání, Vroom (1964), popisuje pracovní motivaci jako závislost zaměstnance na víře, že jeho pracovní úsilí povede k dobrému výkonu, výkon bude odměněn a odměna bude dostatečně atraktivní. Teorie pracuje se třemi prvky, a to očekáváním, vírou a valencí, které jsou důležité zejména v malých firmách, kde vedení přímo ovlivňuje motivaci jednotlivců.
- Hygienické faktory a motivátory, Herzberg (1959), když v organizaci nejsou vhodně splněny základní faktory jako například bezpečnost práce či adekvátní finanční ohodnocení, tak vylepšení těchto faktorů motivaci pracovníků nezvýší. K jejich spokojenosti a motivaci je potřeba uznání, možnost kariérního růstu, přenesení odpovědnosti.
- Předpoklady manažera o lidech, McGregor (1960), definoval Teorii X a Teorii Y. Kdy v případě Teorie X jsou zaměstnanci leniví, potřebují kontrolovat a motivací jsou finanční odměny nebo hrozby. Naopak Teorie Y popisuje zaměstnance sami o sobě motivované, práce je baví, jsou snaživí, chtějí se rozvíjet, přijímají odpovědnost. Zaměstnavatel by měl podporovat jejich rozvoj.

Provozní a finanční výsledky organizace jsou ovlivňovány personálními postupy, které ovlivňují výsledky jednotlivých zaměstnanců. AMO model přichází s návrhem, že:

$\text{výkony} = \text{schopnosti (Abilities)} \times \text{motivace (Motivation)} \times \text{příležitosti (Opportunities)}$.

Soustředí se na tři klíčové faktory. Prvním faktorem je schopnost k výkonu, co může zaměstnanec v práci dělat, jaké jsou jeho schopnosti, dovednosti a znalosti. Druhým faktorem je motivace k výkonu. I když má zaměstnanec požadované schopnosti a kompetence pro práci, neznamená to, že má motivaci k vykonávání práce a nepotřebuje vhodné stimuly. Třetím prvkem jsou příležitosti k výkonu, které se zaměřují, zda má zaměstnanec možnost vykonávat svou práci. V případě tohoto modelu se předpokládá, že pokud jeden z prvků klesne na nulu, tak celkový výkon bude nulový. Tento AMO model

pomáhá organizacím analyzovat, jak zaměstnanci dosahují nejvyšší úrovně svých pracovních výkonů. Cílem je poté navrhnout a podat praktická doporučení ke zlepšení řízení lidských zdrojů v dané organizaci, pro zvýšení výkonu. (Bauer et al., 2020)

Základním předpokladem pro efektivní hodnocení a motivaci zaměstnanců tvoří analýza řízení lidských zdrojů, protože umožňuje identifikovat potřeby a potenciál pracovníků, na jejich základě lze nastavit cílené strategie či způsoby motivace ke zlepšení výkonnosti a spokojenosti pracovníků. Analýza řízení lidských zdrojů je popisována jako proces shromažďování dat souvisejících s lidmi, analýzami a jejich interpretací za účelem zlepšit strategické rozhodování, cíle a udržení konkurenční výhody. K odvození poznatků se využívají kvantitativní a kvalitativní metody. Malé a střední podniky využívají také analýzu řízení lidských zdrojů. Informační systémy a technologie jsou stále dostupnější a populárnější a specializují se i na malé a střední podniky. Tyto systémy pomáhají společností spravovat data o svých zaměstnancích, vytváří popisné analýzy, přijímají vědecké procesy pro funkce řízení lidí. Snaží se racionálně vybrat, podpořit, motivovat a udržet vhodné zaměstnance. Nabízejí tak praktické strategie pro zlepšení řízení lidí, které jsou podloženy důkazy. (Bauer et al., 2020)

Pěčlivá analýza dat je vědecký proces řešení problémů a rozhodování a skládá se z šesti postupných kroků. První je nutné identifikovat a definovat problém, který organizaci tíží a jaké to má negativní důsledky. Následuje druhý krok, provedení průzkumu pozadí. Je pravděpodobné, že organizace není jediná, která se s takovým problémem potýká. Mohou existovat již studie, které zkoumají danou problematiku a vysvětlují ji. Třetím krokem je vytvoření hypotéz, ty vyjadřují kvalifikovaný odhad založený na průzkumu pozadí. Navazuje čtvrtý krok, kdy jsou testovány vytvořené hypotézy pomocí experimentování. Záleží na okolnostech, ale ne vždy je vhodné vytvářet skutečný experiment. Důležitá je volba shromáždění dat, to určuje typ analýzy, kdy data mohou být kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní data, nenumernická, textová, přepisy z rozhovorů, poslechy, videa, odpovědi na otevřené otázky průzkumu a data jsou kódovány pro opakující se témata a převáděna na kvantitativní data. Kvantitativní data, numerická, lze je spočítat nebo měřit. Rozlišují se velká data, kdy je velký objem nestrukturovaných, chaotických, rozmanitých dat a malá data, která jsou strukturovaná a shromážděna za konkrétním účelem v menším objemu. Pátým krokem je analýza nasbíraných dat a jejich otestování vůči vytvořeným hypotézám, kde je hypotéza přijata nebo zamítnuta. Posledním šestým krokem je interpretace výsledků vědeckých procesů pomocí grafického znázornění. (Bauer et al., 2020)

2.5 Odměňování zaměstnanců a jejich benefity

Pracovníci by měli být kvalitně, hmotně a konkurenceschopně finančně ohodnoceni. Mzda může být časová, úkolová nebo smluvní, odlišuje se podle druhu práce, množství práce, úrovně požadavků pracovní pozice. Součástí zaměstnaneckých výhod jsou složky peněžní odměny navíc k finančnímu ohodnocení, slouží k udržení a zvýšení oddanosti pracovníků. Odměny pobízející k vyššímu výkonu jsou variabilní a výkonové a vztahují se na výkon jednotlivce, skupiny nebo celé organizace. Odměňování by mělo být spravedlivé, stejné ohodnocení stejných pracovních pozic. Zaměstnanecké akcie neboli stínové akcie, vytváří potenciál vlastnictví pro zaměstnance, kdy finanční ohodnocení akcií závisí na výsledcích organizace, které zaměstnanec může ovlivnit svým efektivním výkonem. Pro spoustu zaměstnanců je velmi důležité uznání, ocenění nebo poděkování od vedoucího pracovníka za jejich pracovní výkon nebo přístup k práci. Jedná se o vysoce efektivní způsob motivace, zvýšení morálky a stupně pracovního výkonu. (Horváthová, 2016)

Firmy zavádějí strategické odměňování a investují do fyzického prostředí, poskytují fitness místnosti či obědy zdarma, aby vylepšili pracovní komfort a podpořili dlouhodobější setrvání zaměstnanců. Součástí řízení lidských zdrojů jsou náklady na fluktuaci zaměstnanců, které následně zvyšují náklady na nábor, školení a ztrátu produktivity zaměstnanců. (Carter et al., 2019)

Spravedlivý odměňovací systém zohledňuje pracovní zkušenosti, dovednosti, kvalifikaci, vzdělání, nástupní pozici a podle těchto faktorů vytváří HR manažer vhodnou nabídku. V případě již existující mzdové stupnice, je tam nový zaměstnanec umístěn, z důvodu zachování vnitřní spravedlnosti. Manažer po spravedlivém ohodnocení pracovníka a jeho sledování výkonu, určuje nárok na zvýšení mzdy nebo povýšení. (Golden, 2021)

Armstrong a Taylor (2015) rozlišují přístup k odměňování zaměstnanců mezi většími a menšími organizacemi. Větší organizace začleňují odměňování do celkové strategie řízení lidských zdrojů, mají stanoveny rozpočty personální kapacity a vytváří hierarchické mzdové struktury, analyticky pravidelně hodnotí práci a provádějí tržní analýzy. Vedou systematický přístup zaměřený na dlouhodobou rovnováhu mezi spravedlivým a efektivním odměňováním a tržní konkurenceschopností. Naopak menší organizace mají omezené finanční zdroje a jejich odměňovací systém je flexibilnější a méně formální. Využívají blízkých vztahů, otevřenější komunikace v organizaci a aplikují individuální sazby pro konkrétní práci a konkrétní zaměstnance. I menší organizace i přes svůj odlišný přístup

oproti větším organizacím, by měly vytvářet spravedlivé, efektivní a konkurenceschopné odměňování pro podporu motivace svých zaměstnanců.

2.6 Péče o pracovní prostředí

Vhodně zorganizované pracoviště, jeho design a pohodlí, informační procesy, minimalizace přesunů, bezpečnost, zvyšuje efektivitu práce včetně pravidelné inovace nástrojů a vybavení, nejnovější operační systémy, počítače či výrobní stroje. (Horváthová, 2016)

V malých firmách je často kladen důraz na osobní hodnoty, které ovlivňují pracovní prostředí i firemní kulturu, a ta může podporovat loajalitu i angažovanost zaměstnanců, ale také upřednostňovat přátelské vztahy při rozhodování v personálních otázkách. Malé firmy mají mnohdy omezené finanční zdroje k úpravám pracovního prostředí. (Montiel Mendez, 2022)

Vybudováním dobré pověsti organizace prostřednictvím dosahovaných cílů, poskytovaných kvalitních výrobků, služeb a etického chování, vytváří soubor fungujících hodnot s jasnou vizí, který zvyšuje oddanost současných pracovníků a přitahuje nové uchazeče. (Horváthová, 2016)

Madden et al. (2015) popisují, že kvalitní neboli pozitivní pracovní vztahy mají významný vliv na organizaci a změny obratu. Důvody fluktuace zaměstnanců jsou značně ovlivněny manažery. Je nezbytné rozvíjení pozitivních vztahů mezi spolupracovníky.

3 PERSONÁLNÍ AUDIT

Nástroj řízení lidských zdrojů je personální audit, který velkým i malým firmám, umožňuje získat nezávislý pohled na kvalitu a efektivitu personálních procesů. (Kmošek, 2021)

Podle Heleny Mackové (2022) je personální audit proces, který podrobně analyzuje fungování podniku z hlediska lidských zdrojů. Revidují se interní procesy, dělba práce, časové možnosti, organizační struktura, rozdělení kompetencí, komunikace na pracovišti. Pro úspěšný audit je důležité vhodně stanovit otázky a zadání auditu. Cílem je poté odpovědět na otázky a navrhnout řešení potíží.

Personální audit patří mezi nástroje praktického personálního controllingu, který představuje průběžný, dlouhodobý proces zaměřený na sledování a měření vývoje v oblasti personálních ukazatelů a je součástí celkového podnikového controllingu. Jedná se o interní činnosti, s cílem analyzovat krátkodobé i dlouhodobé cíle organizace, trendy, odchylky a navrhnout opatření. Stanovuje standardy, sleduje jejich plnění a včasné varuje před odchylkami. Personální reporting pak prezentuje informace podnikového výkaznictví v písemné podobě, předepsaném rozsahu, informace zahrnují personální náklady, výsledky jednotlivých personálních činností apod. Hlavním cílem personálního controllingu a reportingu je předat klíčová data manažerům a umožnit jim tak kvalitní rozhodování, plánování, kontrolu a zvýšení celkového výkonu organizace. (Horváthová, 2016)

Horváthová (2016) popisuje personální audit je strategický a kvantitativní nástroj. Výstupem auditorů je obvykle auditní zpráva, využívá se interních audit i služeb externích dodavatelů. Personální audit má za cíl ověřit procesy vykonávané řízením lidských zdrojů, jejich účinnost i efektivnost analyzovat silné a slabé stránky, kritické prvky, ověřit výkonová kritéria, zvýšit také efektivitu řízení lidských zdrojů v organizaci.

3.1 Význam a cíle personálního auditu

Lidské zdroje se neustále vyvíjejí, personální audit je nástroj, který pomáhá organizacím splňovat zákonné požadavky, podporovat rozvoj silných stránek organizace. (Kmošek, 2023)

Venkateswara Rao (2025), vysvětluje personální audit jako strategický nástroj ke zlepšení řízení lidských zdrojů. Cílem je identifikovat silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů, organizační struktury i kultury. Personální audit pomáhá malých a středním firmám sladovat funkce lidských zdrojů s obchodní strategií a udržovat dlouhodobý růst firmy.

Prostřednictvím personálního auditu se organizace snaží dosahovat následujících cílů:

- vyšší produktivity (definice strategií a snižování ztrát),
- optimalizace (snížení) nákladů,
- zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce,
- efektivnějšího řízení lidských zdrojů (optimalizace postupů práce a politik),
- větší spokojenosti zaměstnanců (při správném řízení vede k větší motivaci, tedy i k výkonosti). (Kmošek, 2023)

3.2 Druhy a zaměření personálního auditu

Personální audity se zaměřují na různé problematiky dané organizace a podrobně analyzují konkrétní oblasti fungování organizace, například:

- firemní komunikaci,
- systém organizace a jeho chyby,
- vytiženost a efektivitu výkonu pracovníků či systémů,
- spokojenost zaměstnanců,
- náplň práce pracovníků, možnosti vzdělávání a kariérního růstu,
- konkurenceschopnost na trhu. (Kmošek, 2021)

V rámci personálního auditu může být prováděn také audit mezd, který ověřuje spravedlivost odměňování ve firmě. Tvorba mzdových analýz by se měla řídit právními radami a informace uchovat v tajnosti. Před samotnou analýzou je nezbytné, aby nejvyšší vedení organizace bylo připraveno na případná, potřebná, nápravná opatření. Během auditu se rozdíly v odměňování jednotlivých zaměstnanců dostanou do popředí a bude se o nich jednat. Analýza mezd zahrnuje veškeré zaměstnance pod i nad hranicí minimální a maximální mzdy. (Golden, 2021)

3.3 Etapy realizace personálního auditu

Strukturovaný personální audit, rozdělený na etapy, umožňuje organizacím systematicky zlepšovat své procesy v oblasti řízení lidských zdrojů a zvyšovat tak celkový výkon organizace. (Venkateswara Rao, 2025)

Macková (2019) detailně popisuje proces personálního auditu jako systematický soubor kroků, sloužící k posouzení aktuálního stavu řízení lidských zdrojů v organizaci. Tento proces zahrnuje následující, po sobě jdoucí etapy:

- definice klíčových otázek a cílů, na které má audit poskytnout odpověď,
- výběr odvětví, kde se má audit konat (výroba, marketing, apod.),
- nastavení časového harmonogramu, kdy a jak dlouho bude audit probíhat,
- plán komunikace, sdílení dílčích a závěrečných výstupů,
- rozhovory s vedením i řadovými zaměstnanci, se zaměřením na jejich kompetence, názory i týmovou komunikaci, snaží se odhalit skryté problémy,
- analýza dat auditorem, kontrola interních podkladů (výkonost, docházka, záznamy),
- zpracování výstupní zprávy auditorem trvá několik týdnů, obsahuje souhrn informací, návrhy na řešení a optimalizaci HR procesů, poté se předává vedení firmě,
- zavedení navržených změn, opatření a pozorování jejich dopadu na organizaci.

3.4 Metody a nástroje používané při personálním auditu

Kmošek (2023) uvádí, že personální audit využívá různých metod a nástrojů pro získání uceleného pohledu na řízení lidských zdrojů v organizaci. Mezi nejčastěji používané metody podle něj patří:

- zhodnocení pracovní náplně,
- kontrola pracovních podmínek,
- charakteristika pracovních procesů,
- snímek pracovního dne,
- SWOT analýza,
- rozhovory se zaměstnanci,
- pozorování na pracovišti, stínování, mystery shopping.

Personální řízení a následný personální audit v organizaci může být ovlivněn mezinárodní normou kvality ISO 9001:2015. Tato norma se specializuje na zajištění kvality produktů a služeb organizace, ale i vnitřních procesů, včetně těch personálních. Jedná se

o globálně uznávaný standard, zaměřuje se na zvyšování výkonnosti organizace prostřednictvím efektivního řízení procesů, zapojení zaměstnanců a zajištění jejich odpovídajících kompetencí. Přestože se norma výslovně nezabývá lidskými zdroji jako samostatnou oblastí, články 7.1.2 a 7.2 kladou důraz na potřebnou kompetentnost pracovníků a zajištění profesního rozvoje. Personální audit umožňuje organizaci ověřit, zda jsou procesy v lidských zdrojích v souladu s požadavky normy. Zahrnuje to vymezení požadavků na pracovní pozice až po evidenci dovedností a školení. K hodnocení se používají kontrolní seznamy s požadavky normy, identifikují se případné nedostatky a přijmou se opatření. Přístup zvyšuje transparentnost, efektivitu a celkovou kvalitu řízení lidí v organizaci. (Hammar, 2019)

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část bakalářské práce se zaměřila na objasnění pojmů a souvislostí v oblasti řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách.

Práce je členěna do tří hlavních oblastí jako lidské zdroje a jejich řízení, včetně rolí manažera a současných trendů v této oblasti. Další část je věnována specifikům řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách, tedy jejich plánování, výběru, vzdělávání, hodnocení a motivaci, odměňování a benefitům i péči o pracovní prostředí. Poslední část tvoří personální audit a jeho druhy, význam, cíle, etapy a metody.

Ze získaných poznatků vyplývá, že pracovní síla lidských zdrojů představuje jeden z hlavních faktorů pro rozvoj podnikání. Lidé propůjčují své dovednosti a znalosti k dosažení úspěchu podniku. Zaměstnanci ovlivňují úroveň produktivity a svou činností přispívají k plnění podnikových cílů za odpovídající odměnu. Součástí řízení lidských zdrojů je zvyšování angažovanosti zaměstnanců, které napomáhá zajišťovat pozitivní přístup k práci. Spokojení pracovníci bývají efektivnější a dosahují kvalitnějších pracovních výkonů.

Strategie řízení lidských zdrojů je úzce propojena s hodnotami a chováním organizace. V malých a středních firmách často chybí formální oddělení lidských zdrojů a to jim umožňuje větší míru flexibility, schopnost rychle reagovat a přizpůsobovat se změnám na trhu. Adaptabilita těchto podniků je velmi důležitá pro jejich udržení a růst v dynamickém podnikatelském prostředí.

K efektivnímu řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích je vhodné přizpůsobovat způsoby řízení konkrétním podmínkám každé firmy. Řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách je specifické pro vysokou míru neformálnosti, omezenými zdroji a blízkými sociálními i fyzickými vazbami. Majitelé a zaměstnanci často pracují v těsné blízkosti a to podporuje silné osobní vztahy i důvěru. Na druhou stranu však tyto blízké vztahy mohou stěžovat nestranné hodnocení výkonu zaměstnanců a objektivní rozhodování v personálních otázkách.

Teoretická část slouží jako podklad pro následující navazující praktickou část bakalářské práce, která se zaměřuje na analýzu systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě a na návrhy doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

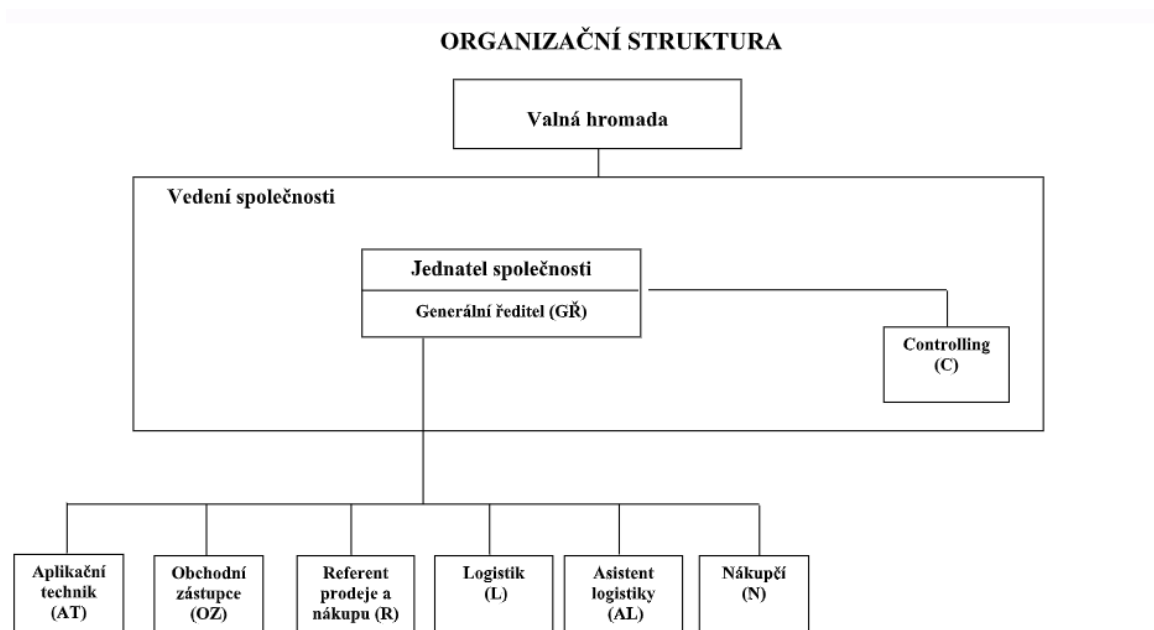
Vybraná společnost, která je předmětem analýzy řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Působí na českém a slovenském trhu od 1997. Jedná se o společnost s ručením omezeným, vedenou u krajského soudu v Brně, jejímž předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2024)

Podle webových stránek se firma zaměřuje na vývoj, výrobu a distribuci specializovaných patentovaných materiálů využívaných v průmyslové výrobě.

5.1 Vývoj počtu a struktura pracovníků

Organizační struktura společnosti je znázorněna prostřednictvím organigramu, který zobrazuje přehledné uspořádání jednotlivých útvarů a pracovních pozic ve vybrané malé firmě. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Na ni navazuje vedení společnosti, v čele stojí jednatel společnosti spolu s generálním ředitelem. Součástí vedení společnosti je také útvar controllingu, který je přímo podřízen vedení a nezahrnuje další podřízené pozice. Pod generálním ředitelem společnosti se nacházejí jednotlivé výkonné pozice, kterými jsou aplikační technik, obchodní zástupce, referent prodeje a nákupu, logistik, asistent logistiky a nákupčí. Jedná se o vertikálně uspořádanou liniovou organizační strukturu, která je charakteristická pro jednoznačné vymezení pravomocí a odpovědností na jednotlivých úrovních řízení. Každá pracovní pozice má jednoznačně stanovenou svou úroveň a nadřízeného, a to napomáhá přehlednosti a efektivnímu řízení pracovních výkonů napříč celou firmou. (Interní materiály)

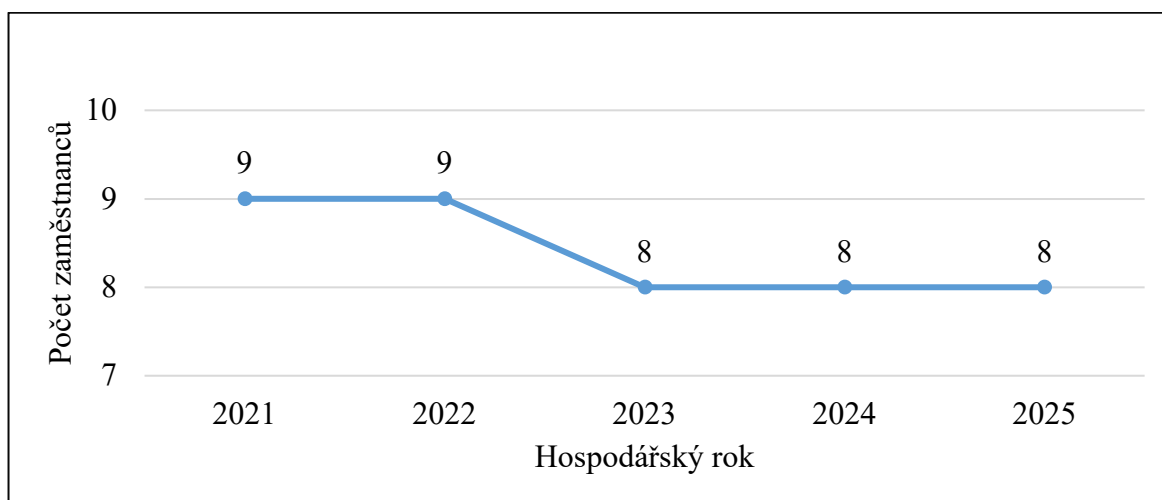
Firma zaměstnává osm pracovníků, z toho je šest zařazených v obchodním oddělení, kde zajišťují každodenní chod firmy, zejména v oblasti prodeje, nákupu a logistiky. Zbývající dva zaměstnanci působí ve vedení společnosti. Jeden z nich zastává pozici generálního ředitele a odpovídá za strategické řízení firmy, druhý pak pracuje jako controller a zároveň zajišťuje i ekonomické činnosti společnosti. Organizační struktura a její rozložení pracovních pozic se nachází v následujícím obrázku. (Interní materiály)



Obrázek 1 Organizační struktura vybrané firmy

(zdroj: vlastní zpracování)

Ve vybrané malé firmě aktuálně pracuje osm pracovníků. Na základě interních materiálů, z hlediska vývoje počtu pracovníků za posledních pět let lze pozorovat mírný pokles. V roce 2023 firma zaměstnávala devět pracovníků, přičemž v průběhu sledovaného období došlo ke snížení tohoto počtu na současných osm. Jeden pracovník odešel a jeho pracovní pozice již nebyla obsazena. Pracovní náplň této pozice byla rozdělena mezi stávající zaměstnance. Vývoj počtu zaměstnanců za posledních pět let je znázorněn v následujícím grafu.



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování)

V genderovém složení zaměstnanců, na základě výsledků strukturovaných rozhovorů, převažují ženy. Z celkového počtu zaměstnanců tvoří pět ženy a tři muži. Věkové složení je poměrně vyrovnané. Polovina zaměstnanců, tedy čtyři osoby spadají do věkové skupiny 36 - 45 let a druhá polovina pak do kategorie 46 - 55 let. Tato skutečnost naznačuje stabilní pracovní kolektiv a přítomnost zkušených zaměstnanců s dlouholetou praxí.

Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání, výsledky rozhovorů zjistily, že tři zaměstnanci dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou. Jeden zaměstnanec dosáhl vysokoškolského bakalářského vzdělání a čtyři zaměstnanci mají vysokoškolské magisterské nebo inženýrské vzdělání. Tato struktura vzdělání naznačuje, že firma klade důraz na odborné způsobilosti zaměstnanců a preferuje specializované, kvalifikované uchazeče.

6 ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Následná kapitola je zpracována na základě interních materiálů a rozhovoru s controllerem, který ve firmě také zpracovává personální činnosti. Vybraná firma využívá procesní mapu systému managementu kvality. Procesní mapa představuje vizuální přehled hlavních podnikových procesů a jejich vzájemné vazby. Je rozdělena do několika základních kategorií, a to na řídicí procesy, hlavní procesy, podpůrné procesy a externě zajišťované služby a procesy. Celkové uspořádání se zaměřuje na řízení výroby, prodeje a zákaznického servisu, které je typické pro menší firmy.

Z procesní mapy vyplývá, že firma klade důraz na výkonné a obchodní činnosti, zatímco řízení lidských zdrojů je považováno pouze za podpůrný proces, ke kterému není zpracována samostatná procesní karta ani směrnice. To odpovídá poznatkům uvedených v teoretické části, podle kterých malým a středním firmám mnohdy chybí formální personální oddělení. Firma zpravidla nevytváří samostatné procesní postupy pro oblast řízení lidských zdrojů. Plánování pracovníků nebo jejich nábor řeší operativně, bez formálních postupů.

Ve vybrané firmě je oblast lidských zdrojů řízena v souladu s příručkou kvality normy ISO 9001, kdy konkrétně kapitola 7.1.2. Lidé, se zaměřuje na kompetentnost a kvalifikace pracovníků v souladu cílů systému managementu kvality. Využití této normy k zajištění kvality vnitřních procesů odpovídá charakteristikám popsaným v teoretické části, kdy také malé organizace mohou být upravovány požadavky mezinárodních standardů.

6.1 Plánování lidských zdrojů

Příručka kvality dle normy ISO 9001 popisuje plánování lidských zdrojů tak, že vedení společnosti definovalo požadavky na kompetentnost pracovníků, prověřuje jejich naplnění a v případě potřeby zabezpečuje jejich doplnění prostřednictvím další přípravy a rozvoje zaměstnanců. Vedení společnosti motivuje pracovníky vykonávat všechny činnosti tak, aby směřovali ke zvyšování kvality poskytovaných výrobků, služeb a spokojenosti zákazníka. Dosahováním uvedených cílů zabezpečuje, aby se zaměstnanci cítili součástí QMS (Quality Management System). Kdy tato zjištění jsou v souladu s poznatky v teoretické části.

Podle struktury procesní mapy, vybraná malá firma upřednostňuje jednoduché a účelné nastavení v oblasti strategického plánování lidských zdrojů. Zaměstnanci a jejich práce jsou zejména rozděleni do hlavních a vedlejších procesů. Zatímco personální činnosti

jsou zahrnuty pouze v podpůrných procesech a nejsou zatíženy komplikovanou administrativní agendou, což odpovídá teoretickým předpokladům.

6.2 Nábor a výběr zaměstnanců

Zaměstnanci jsou vybíráni a přijímáni do pracovního poměru na základě stanovených kvalifikačních požadavků, které určuje generální ředitel. Kvalifikační požadavky jsou součástí popisu pracovní pozice.

Pro každou pracovní pozici je zvlášť vytvořen její podrobný popis. Dokument obsahuje název dané pracovní pozice, jméno vykonavatele, pozici přímého nadřízeného. Jsou stanoveny konkrétní činnosti, které pracovník vykonává i jaké má odpovědnosti a pravomoci. Každá pracovní pozice má také vymezena vlastní kritéria pro dosažení plného osobního ohodnocení a minimální požadovanou kvalifikaci pro danou pozici.

Nábor a výběr zaměstnanců předčívá očekávání teorie, neboť vybraná firma využívá formální metody náboru a má podrobně specifikované požadavky pro každou pracovní pozici. Viz výše, také zaměstnává kvalifikované a talentované pracovníky s dlouholetou praxí.

6.3 Vzdělávání zaměstnanců

Vedení společnosti podporuje vzdělávání a zvyšování dovedností svých zaměstnanců. Pro každý hospodářský rok je sestaven plán školení, který je odsouhlasen generálním ředitelem.

Firma podporuje zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců prostřednictvím povinných školení, ale zároveň umožňuje i další, dobrovolná školení a rozšiřování kvalifikace z vlastní iniciativy zaměstnanců, a to v rámci stanoveného rozpočtu. Daná situace odpovídá charakteristikám popsaným v teoretické části.

6.4 Hodnocení a motivace zaměstnanců

Standardizované procesy hodnocení zaměstnanců jsou prováděny jednou ročně generálním ředitelem. Provedené hodnocení slouží k zjišťování vývoje úrovně znalostí, dovedností a podávaných pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců. O provedeném hodnocení jsou vedeny písemné záznamy uložené ve složce příslušného pracovníka.

Ředitel firmy absolvuje se všemi zaměstnanci jejich individuální ohodnocení. Kritéria osobního hodnocení jsou pro každou pracovní pozici jiná a jsou stanovena v popisu pracovní pozice.

Hodnocení zaměstnance také zaznamenává za daný hospodářský rok finanční hodnotu poskytnutých vzdělání, další nevyžadované kvalifikace, záznamy o výborné pracovní činnosti, ale také případné zápisy o hrubém porušení pracovních předpisů a pokynů nadřízených a finančním ohodnocení ztrát takto vzniklých. Ilustrační popis hodnotících kritérií jedné z pracovních pozic ve vybrané firmě, je znázorněn níže v Tabulce 1 Ilustrace hodnotících kritérií.

Tabulka 1 Ilustrace hodnotících kritérií

Ilustrace hodnotících kritérií pro vybranou pozici:	Splněno?
- sledování a orientace v trendech a v oboru	ANO/NE
- sledování interní technické komunikace a produktů	ANO/NE
- samostatnost při řešení problémů u zákazníků	ANO/NE
- samostatnost vypracovaných zpráv pro zákazníky na základě podkladů generálního ředitele	ANO/NE
- samostatnost a bezchybnost prováděné práce	ANO/NE
- bezchybná příprava vzorků pro zákazníky	ANO/NE
- včasnost, přesnost a aktuálnost prováděné práce	ANO/NE
- včasnost a bezchybnost administrace	ANO/NE
- aktualizace dokumentace a její zveřejňování	ANO/NE
- bezchybné plnění povinností týkajících se náplně práce	ANO/NE
- průběžné sledování odběrů, rychlá reakce na výkyvy	ANO/NE
- aktivní účast při kontrolách	ANO/NE

(zdroj: vlastní zpracování)

Spravedlivě, formálně a specificky nastavený hodnotící systém zaměstnanců, kterému je věnována značná pozornost potvrzuje teoretický předpoklad. Zaměstnancům je také pravidelně neformálně, jednou měsíčně poskytována zpětná vazba k jejich pracovnímu výkonu, prostorů pro zlepšení a budoucích plánů.

6.5 Odměňování zaměstnanců a jejich benefity

Systém ohodnocení je sjednocen pro všechny zaměstnance od roku 2018. Všichni zaměstnanci mají složené ohodnocení ze tří složek základních složek. První složkou je základní mzda, která představuje fixní část ohodnocení a je stanovena podle pracovní pozice. Druhou složkou je osobní ohodnocení, které odráží individuální výkon zaměstnance na

základě kritérií uvedených v popise každé pracovní pozice a hodnocení. Třetí složku tvoří variabilní část ohodnocení, která závisí na celkových hospodářských výsledcích firmy. Konkrétně se odvíjí od výše obchodní marže, tedy rozdílu mezi tržbami a náklady na pořízení zboží. Firma dále přispívá zaměstnancům na důchodové spoření a na dlouhodobý investiční produkt (DIP). Zvolený způsob odměňovacího systému odpovídá teoretickému rámci popsanému v první části práce.

6.6 Péče o pracovní prostředí

Vybraná firma využívá pronajaté prostory ke své práci. Proto příliš neinvestuje do úprav a zlepšení fyzického pracovního prostředí, jeho designu či pohodlí. Místo toho se firma systematicky zaměřuje na zlepšování operačních systémů, modernizaci samotných nástrojů a vybavení potřebného k práci, čímž podporuje růst výkonnosti a efektivity práce zaměstnanců.

Vzhledem k malému počtu zaměstnanců jsou ve firmě kvalitní pracovní vztahy. Vysoká míra loajality zaměstnanců s téměř žádnou fluktuací svědčí o stabilním a soudržném pracovním kolektivu.

Tato situace odpovídá poznatkům uvedeným v teoretické části, kde je u malých firem kladen důraz spíše na efektivní nástroje a vztahy.

7 ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI

V rámci praktické části práce byly provedeny rozhovory se zaměstnanci ve vybrané firmě. Cílem práce bylo analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Zhodnotit celkovou spokojenost zaměstnanců na pracovišti, identifikovat poskytované motivační faktory a posoudit jejich důležitost pro pracovníky, včetně celkového vnímání jejich práce, a navrhnout doporučení ke zlepšení současného řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Rozhovory byly provedeny osobně a individuálně s každým respondentem v průběhu jednoho dopoledne v dubnu 2025. Všech osm respondentů souhlasilo s dobrovolnou účastí na rozhovoru, kdy každý rozhovor trval přibližně patnáct minut. Byla využita forma strukturovaného rozhovoru, kdy struktura pro rozhovory byla vytvořena na základě poznatků z teoretické části práce, viz příloha P I Šablona strukturovaných rozhovorů.

Každý rozhovor obsahoval celkem deset otázek, které byly rozděleny do dvou hlavních oblastí, včetně dotazu k souhlasu o dobrovolné účasti na rozhovoru. První část tvořily analytické otázky, kde čtyři otázky byly rozděleny do několika podotázek, a jedna byla otevřená. Rozhovory byly zakončeny čtyřmi identifikačními otázkami, k zjištění informací pro popis struktury zaměstnanců.

Analytické otázky se konkrétně zaměřovaly na pět oblastech a dotazovaly se postupně respondentů na míru jejich spokojenosti na pracovišti, jak vnímají poskytované faktory motivace poskytované zaměstnavatelem, jaké jsou pro ně důležité motivátory, jak vnímají celkově svou práci a co by změnili z pohledu majitele z hlediska práce s lidmi v organizaci.

7.1 Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci

Podrobné výsledky a odpovědi jednotlivých respondentů jsou uvedeny v tabulce, v příloze P II Odpovědi respondentů.

V první oblasti otázek, která se zaměřovala na míru spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, respondenti ohodnocovali devět faktorů na škále souhlasu 1 až 10 s tím, že ohodnocení 1 znamenalo nejmenší spokojenost a ohodnocení 10 nejvyšší spokojenost. Oddíl zjišťoval v devíti faktorech míru spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, a to s fyzickým prostředím, nástroji a vybavením, informačními procesy a byrokracií, vzděláváním či školeními v rámci práce, bezpečí a osobní jistotou, kvalitou vedení, kvalitou komunikace,

finančním ohodnocením a zaměstnaneckými benefity. Výsledky zjištěných průměrných hodnot jsou uvedeny níže v Tabulce 2 Míra spokojenosti.

Nejvyšší průměrné hodnocení spokojenosti získalo vzdělání či školení v rámci práce s 9,38 body, které je ve firmě na vysoké úrovni. Dále jsou zaměstnanci vysoce spokojeni s bezpečností a osobní jistotou ve firmě, kdy hodnota tvoří 9,25 bodů nebo s informačními procesy a byrokracií s hodnotou 8,88 bodů, to poukazuje na stabilní pracovní prostředí. Naopak nejnižší průměrná hodnota 6,13 bodů byla zaznamenána u spokojenosti s fyzickým prostředím. To vytváří prostor ke zlepšení pracovního zázemí, ale tento fakt je ovlivněn informací, že se firma nachází v nájemních prostorech a není ekonomické rozumné, aby tyto prostory vylepšovala z vlastních financí.

Celková průměrná míra spokojenosti všech zaměstnanců dosáhla hodnoty 8,33 z 10 bodů, to poukazuje na vysokou míru spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě.

Tabulka 2 Míra spokojenosti

Do jaké míry jste spokojen/a na pracovišti s:	průměrná hodnota
fyzickým prostředím	6,13
nástroji a vybavením	8,50
informačními procesy, byrokracií	8,88
vzděláváním či školeními v rámci práce	9,38
bezpečností a osobní jistotou	9,25
kvalitou vedení	8,50
kvalitou komunikace	8,38
finančním ohodnocením	8,25
zaměstnaneckými benefity	7,75
Celková míra spokojenosti všech zaměstnanců na pracovišti:	8,33

(zdroj: vlastní zpracování)

Druhá sekce otázek se zaměřovala na to, zda se zaměstnanců dostává od zaměstnavatele základních personálních ukazatelů. Konkrétně jestli zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu, uznání, příležitost k postupu v kariéře, vzdělávání nad rámec současné práce, dostatečné finanční ohodnocení, vnější motivaci a důvody k souznění s hodnotami a chováním organizace. Respondenti na tyto otázky odpovídali ano nebo ne. Konkrétní podíl kladných odpovědí „ano“ jsou uvedeny v Tabulce 3 Poskytované personální prvky zaměstnavatelem.

Osmkrát zodpovězené ano neboli 100% souhlas s tvrzením byl zjištěn u poskytování zpětné vazby a u poskytování důvodů k souzněním s hodnotami a chováním organizace. Podíl odpovědí „ano“ v hodnotě 87,50 % znamená, že sedm respondentů zodpovědělo ano a jeden ne. Tento výsledek je dokonce shodný u čtyř otázek z celkových sedmi otázek v dané sekci. Jedná se o otázky, kdy se sedm zaměstnanců z osmi shodlo, že vnímá, že jim zaměstnavatel poskytuje uznání, vzdělávání nad rámec současné práce, dostatečné finanční ohodnocení a vnější motivaci. Nejhuře byla ohodnocena otázka na poskytovanou příležitost k postupu v kariéře, kde souhlas vyjádřili pouze dva zaměstnanci. Na následné doptání, kde tito zaměstnanci vidí svůj možný posun v kariéře, bylo: *„navýšení pracovního úvazku z tříčtvrtečního na plný úvazek“* a *„sice vyšší pozice není, ale možnost růstu, osobního rozvoje a změny náplně práce, ano“*. Zbýlých šest zaměstnanců odpovědělo ne, což tato situace naprosto odpovídá zjištěním v teoretické části, že v malých firmách není příliš příležitostí k postupu v kariéře.

Celkový procentuální podíl kladných odpovědí byl 82,14 %, to značí o poměrně vysoké míře vnímaných personálních prvků zaměstnanci, které jim poskytuje zaměstnavatel.

Tabulka 3 Poskytované personální prvky zaměstnavatelem

Poskytuje Vám zaměstnavatel:	podíl odpovědi "ano"
zpětnou vazbu	100,00%
uznání	87,50%
příležitost k postupu v kariéře	25,00%
vzdělávání nad rámec současné práce	87,50%
dostatečné finanční ohodnocení	87,50%
vnější motivaci	87,50%
souzníte s hodnotami a chováním organizace	100,00%
Celkový procentuální podíl odpovědí "ano":	82,14%

(zdroj: vlastní zpracování)

Třetí set otázek se zaměřoval na zjištění, co je pro respondenty v práci důležité. Respondenti na tyto otázky odpovídali ano nebo ne. Následující otázky na důležitost personálních prvků byly obsahově shodné s předchozí sekci otázek, a to poskytovaných personálních prvků zaměstnavatelem. V této sekci byly otázky pouze zformulovány na důležitost následujících prvků pro zaměstnance v práci, a to důležitost poskytnuté zpětné vazby, uznání, mít příležitost k postupu v kariéře, možnost vzdělávat se nad rámec současné

práce, být dostatečně finančně ohodnocen, mít vnější motivaci, souznět s hodnotami a chováním organizace, z důvodu možného následného porovnání hodnot mezi sekcemi. Přesný podíl kladných odpovědí „ano“ u důležitosti personálních prvků pro respondenty jsou uvedeny v Tabulce 4 Důležitost personálních prvků pro respondenty.

Výsledky ukazují, že nejdůležitějšími faktory v práci je pro respondenty s osmkrát zodpovězeným ano, důležitost zpětné vazby a důležitost dostatečného finančního ohodnocení. Pro sedm respondentů, tedy pro 87,50 % je také důležité souznění s hodnotami a chováním organizace. Pouze 50 %, tedy 4 respondenti odpověděli ano a označili za důležité, projev uznání a kariérní růst. Důležitost vzdělávání se nad rámec současné práce a důležitost dostávání vnější motivace odpovědělo šest respondentů ano a dva ne.

Celkový procentuální podíl kladných odpovědí „ano“ všech respondentů o důležitosti personálních faktorů pro jejich práci je 76,79 %. To ukazuje, že respondenti mají poměrně jasné a vysoce postaveny důležitosti potřebné ke své práci.

Tabulka 4 Důležitost personálních prvků pro respondenty

Je/jsou pro Vás v práci důležité:	podíl odpovědi "ano"
zpětná vazba	100,00%
projev uznání	50,00%
možnost postupu v kariéře	50,00%
vzdělávat se nad rámec současné práce	75,00%
dostatečné finanční ohodnocení	100,00%
vnější motivace	75,00%
souznění s hodnotami a chováním organizace	87,50%
Celkový procentuální podíl odpovědí "ano" k důležitostem pro práci:	76,79%

(zdroj: vlastní zpracování)

Při srovnání Tabulky 3 Poskytované personální prvky zaměstnavatelem a Tabulky 4 Důležitost personálních prvků pro respondenty, je patrné, že vybraná malá firma neboli zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům spoustu personálních prvků, které zaměstnanci vnímají, a kdy je celkový procentuální podíl kladných odpovědí „ano“ 82,14 %. Tato hodnota přesahuje hodnotu celkového procentuálního podílu odpovědí „ano“ u důležitosti poskytnutí těchto personálních prvků pro zaměstnance k jejich práci, kdy je celková průměrná hodnota 76,79 %. Z čehož vyplývá, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům více personálních prvků, než je pro ně nezbytné k výkonu práce.

Při porovnání konkrétních zjištěných hodnot v jednotlivých sekcích u jednotlivých prvků, je patrné, že 100% podíl důležitosti zpětné vazby odpovídá stoprocentnímu podílu jejího poskytování zaměstnavatelem svým zaměstnancům. Zaměstnavatel také poskytuje vyšší podíl uznání, možnosti vzdělávání nad rámec současné práce, vnější motivaci a důvody k souznění s hodnotami a chováním organizace, než co vnímají zaměstnanci za nezbytné ke svému výkonu. To potvrzuje vysokou a kvalitní míru poskytovaných personálních prvků. Naproti tomu při porovnání hodnot u příležitosti k postupu v kariéře a dostatečným finančním ohodnocením, jsou tyto hodnoty důležitosti pro zaměstnance vyšší než hodnoty poskytované a vzniká zde mírný prostor ke zlepšení, ze strany zaměstnavatele.

Čtvrtá sekce otázek se zaměřovala na subjektivní vnímání práce jednotlivých zaměstnanců. Respondenti ohodnotili následující tvrzení na škále souhlasu, do jaké míry s nimi souhlasí či nikoliv. Škála umožňovala čtyři volby, a to zda souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a nesouhlasím. Následně pro analytický přepočítání k zjištění průměrných hodnot byly hodnotám škály přiřazeny body, souhlasím - 4 body, spíše souhlasím - 3 body, spíše nesouhlasím - 2 body a nesouhlasím - 1 bod. Tyto body byly poté pro každou otázku sečteny a poděleny počtem respondentů, tedy osmi.

Sekce obsahovala devět otázek s následující formulací, vnímáte svou práci jako hodnotnou, naplňuje Vás vaše práce, dosahujete při práci úspěchu, cítíte se při práci přetíženi, máte na pracovišti kvalitní pracovní vztahy, je vaše práce flexibilní, cítíte se při práci stereotypně, máte dostatečnou vnější motivaci k práci, jste dostatečně vnitřně motivováni k práci. Výsledky průměrných hodnot k jednotlivým otázkám jsou uvedeny níže, v Tabulce 5 Vnímání práce zaměstnanci.

Nejvyšších průměrných hodnot bodů ve čtvrté sekci, jak zaměstnanci vnímají svou práci, bylo dosaženo 3,50 bodů u vnímání kvalitní pracovní vztahů, pocit flexibility práce dosáhl 3,38 bodů a zaměstnanci mají také silnou vnitřní motivaci k práci s 3,38 body. Nejnižší průměrné hodnoty dosáhl pocit přetížení s 1,88 body, což je pozitivní výsledek, neboť se jedná o záporně položenou otázku a zaměstnanci mají nízký pocit přetížení v práci. Nižší průměrné hodnoty také dosáhla otázka na míru vnímání stereotypu s 2,50 body, kdy to vyvolává určité riziko ztráty motivace.

Celková průměrná hodnota k vnímání práce je 3,01 bodů, na škálovém pojetí míry souhlasu se jedná o spíše souhlas. Průměrná hodnota vyjadřuje, spíše pozitivní vnímání práce zaměstnanci, kde vzniká možnost pro oživení pracovního prostředí.

Tabulka 5 Vnímání práce zaměstnanci

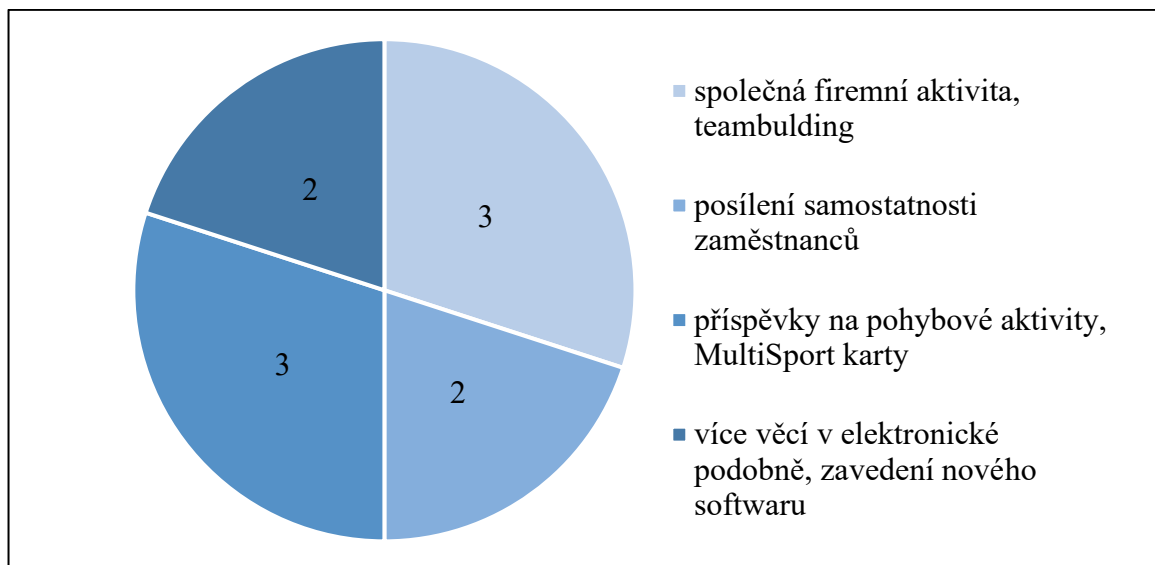
Jak vnímáte svou práci:	průměrná hodnota
je práce hodnotná	3,25
naplňuje Vás vaše práce	3,00
dosahujete při práci úspěchu	3,00
cítíte při práci přetížení	1,88
máte kvalitní pracovní vztahy	3,50
práce je flexibilní	3,38
cítíte se stereotypně	2,50
máte dostatečnou vnější motivaci	3,25
jste vnitřně motivováni	3,38
Celková průměrná hodnota, vnímání práce:	3,01

(zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázkou v rámci analytické části dotazníku byla následující otevřená otázka. „Kdybyste byli v roli majitele, co byste změnili z hlediska práce s lidmi v organizaci? Existují nějaké věci, které vy Vám ulehčily práci?“ Otázka měla za cíl získat hlubší vhled do preferencí zaměstnanců a jejich nápadů či přání v souvislosti se zlepšením pracovních podmínek a práce s lidmi v organizaci.

Odpovědi všech respondentů a jejich návrhy byly písemně zaznamenávány během rozhovorů do šablony. Konkrétní odpovědi jednotlivých respondentů jsou přepsány a uvedeny v Příloze P II Odpovědi respondentů.

Odpovědi byly analyzovány kvalitativně a následně rozčleněny do tematicky opakujících se odpovědí napříč respondenty. Z odpovědí všech respondentů vyplynuly následující opakující se návrhy změn, které jsou zaznamenány v grafu uvedeném níže včetně jejich počtu zmínění.



Graf 2 Nejčastější návrhy změn a počet jejich zmínek

(zdroj: vlastní zpracování)

Otevřená otázka potvrdila, že respondenti mají poměrně jasné představy, co by změnili z hlediska práce s lidmi v organizaci, jaké mají konkrétní představy, co by zlepšilo a zpříjemnilo jejich pracovní prostředí, které věci by jim ulehčily práci, a jak by se zvýšila jejich celková vlastní spokojenost.

Nejčastěji požadovanými změnami se třemi zmíněními, byla realizace aktivit pro podporu týmovosti a poznání se tak navzájem i mimo pracovní prostředí. Navrhovanými formami bylo společně stráveného sportovního odpoledne například na bowlingu nebo realizace jednodenního až dvoudenního teambuildingu. Třikrát bylo také zmíněno zavedení nového benefitu ve formě příspěvků na pohybové aktivity, který by zaměstnanci ocenili vlivem svého věku a dlouhodobé sedavé práce. Konkrétně respondenti zmiňovali zavedení MultiSport karet nebo finančních příspěvků na pohyb ke mzdě či jednou měsíčně proplácení sportovních a rehabilitačních cvičení. Vícekrát zmíněny byly také požadavky na posílení samostatnosti zaměstnanců, posílení důvěry v pracovní rozhodnutí, jak by danou situaci sami vyřešili. V návrzích se také objevilo převedení více věcí do elektronické podoby nebo zpřehlednění obchodního softwaru či zavedení nového.

Získané poznatky jsou blíže shrnuty a popsány v následující kapitole a slouží jako podklad pro návrhovou a doporučující část bakalářské práce.

8 SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Uvedená kapitola se věnuje shrnutí zjištěných analytických poznatků z předešlé části o řízení lidských zdrojů v malé vybrané firmě, jejich přednostem a prostoru oblastí pro zlepšení.

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci upravuje kapitola v příručce managementu kvality, norma ISO 9001. Upravuje požadavky na kompetentnost a kvalifikaci pracovníků, jejich rozvoj a plán školení, motivaci k pracovnímu výkonu s cílem zvyšovat celkový zisk organizace. Vytváří standardizované procesy hodnocení zaměstnanců, sjednocený odměňovací systém pro všechny zaměstnance. Řízení lidských zdrojů je ve vybrané malé firmě zahrnuto pouze v podpůrných procesech a není zatíženo komplikovanou administrativní agendou.

Výsledky analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů s využitím strukturovaných rozhovorů ukazují, že zaměstnanci vnímají své zaměstnání převážně pozitivně a řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě je relativně na vysoké a kvalitní úrovni, ale vždy vzniká prostor pro zlepšení.

Tabulka 6 Shrnutí předností a nedostatků v řízení lidských zdrojů

Přednosti řízení lidských zdrojů	Prostor pro zlepšení řízení lidských zdrojů
Vzdělávání a školení v rámci práce	Fyzické prostředí
Vzdělávání nad rámec práce	Zaměstnanecké benefity
Bezpečnost a osobní jistota	Příležitost ke kariérnímu postupu
Nástroje a vybavení	Dostatečné finanční ohodnocení
Poskytování zpětné vazby, uznání	Stereotyp práce
Kvalitní pracovní vztahy	Aktivita pro podporu týmovosti
Flexibilita práce	Posílení samostatnosti pracovníků

(zdroj: vlastní zpracování)

Mezi přednosti řízení lidských zdrojů se řadí především možnosti vzdělávání a školení v rámci práce i nad její rámec. Zaměstnancům jsou pravidelně poskytována vzdělávací a bezpečnostní školení. Také jsou zaměstnancům propláceny jazykové kurzy, nebo odborná vzdělávací školení či konference, které si zaměstnanci sami vyhledají z vlastní iniciativy a po schválení generálním ředitelem, jim budou proplaceny a mohou se na ně přihlásit. Dalšími přednostmi je poskytnutí pocitu bezpečí a osobní jistoty. Na žádosti zaměstnanců jsou pořizovány nové nástroje a vybavení potřebné k práci. Ředitel firmy hodnotí své zaměstnance pravidelně, individuálně a formálně podle požadavků každé pracovní pozice,

ale také poskytuje zaměstnancům pravidelnou, měsíční, neformální zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu. Mezi přednosti řízení lidských zdrojů v malé firmě také patří kvalitní pracovní vztahy a možnost časové flexibility výkonu práce.

Do oblasti prostoru pro zlepšení řízení lidských zdrojů se ve vybrané malé firmě a k dosažení vyšší spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců se řadí především vylepšení fyzického prostředí, kde jsou příčinou nájemní prostory využívané pro působení firmy. Další prostor pro zlepšení vzniká pro rozšíření zaměstnaneckých benefitů, což může být zapříčiněné nezaznamenáním vedoucích pracovníků nebo důsledek vysokých nákladů pro firmu. Zvýšení finančního ohodnocení, které závisí na hospodářských výsledcích firmy. Umožnění příležitosti kariérního růstu, je všeobecně v malých firmách velmi omezené, důvodem je jednoduchá organizační struktura s málo úrovněmi a také omezené zdroje. Prolomení stereotypu, který vzniká důsledkem jednotvárné práce. Realizace mimopracovní aktivity k podpoře soudržnosti kolektivu a neformálního poznání, může podpořit motivaci, výkonnost a angažovanost pracovníků. Vedení společnosti vidí prostor pro zlepšení v oblasti posílení samostatnosti pracovníků při rozhodováních spojených s jejich pracovním postupem.

V návaznosti na zjištěné současné přednosti a nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě jsou k identifikovaným oblastem k prostoru pro zlepšení předloženy návrhy a doporučení v následující kapitole.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Následující část práce navazuje na předchozí kapitolu, která shrnovala analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Kdy v návaznosti na zjištěné informace byl vytvořen výčet předností a oblastí pro zlepšení v řízení lidských zdrojů. Tato kapitola se zaměřuje na návrhy a doporučení pro oblasti, ve kterých byla identifikována možnost zlepšení v rámci řízení lidských zdrojů. Všechny návrhy a doporučení uvedené v této kapitole, se opírají o teoretické znalosti a měly by být proveditelné. Jedná se o následujících pěti oblastech s prostorem pro zlepšení.

9.1 Zlepšení fyzického prostředí

Vylepšení fyzického prostředí je finančně náročná investice. Jak je uvedeno v teoretické části práce, malé firmy mají mnohdy omezené finanční zdroje. Tak je to i v případě vybrané firmy, kdy svou práci vykonává v nájemních prostorech a není ekonomicky rozumné investovat firemní finance do cizích prostor. Tudíž se nabízejí tři varianty. Zažádání si o úvěr, odkoupit současné nájemní prostory v odhadované částce 6 milionů Kč a investovat další milion korun českých do renovace prostor. Nebo koupit jiné prostory a firmu celou přestěhovat, vznikly by nákladové úroky z úvěru a také náklady na stěhování, které by od externích dodavatelů bylo v odhadované hodnotě 25 000 Kč, a celé stěhování by proběhlo během jednoho dne. Nebo pouze přestěhovat firmu do jiných vybraných nájemních prostor. (A-stěhování, 2025)

Záleží na úvaze ředitele, zda bude fyzickému prostředí firmy věnovat pozornost a rozhodne se pro realizaci jednoho z návrhů. Neboť při analýze současného stavu řízení lidských zdrojů nebyly odpovědi na spokojenost s fyzickým prostředím nejkladněji. Při dlouhodobé nižší spokojenosti zaměstnanců může dojít k nižšímu pracovnímu výkonu nebo dokonce k jejich odchodu.

9.2 Zavedení zaměstnaneckých benefitů

Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů vyhodnotila velký zájem zaměstnanců o příspěvky na podporu pohybových aktivit. Zavedení benefitu podporujícího pohybové aktivity má za cíl podpořit fyzické i psychické zdraví zaměstnanců a zvyšovat tak jejich celkovou osobní pohodu. Zaměstnanecké benefity jsou nastaveny spravedlivě, jednotně, efektivně a konkurenceschopně, aby podporovaly motivaci svých zaměstnanců. Zavedením nových benefitů by ve firmě došlo k větší spokojenosti, zvýšila by se oddanost

a angažovanost zaměstnanců a tím by se zvýšil pracovní výkon. Způsob zavedení zaměstnaneckého benefitu na podporu pohybových aktivit je navržen v následujících třech variantách.

Prvním nejjednodušším a nejméně administrativně náročným způsobem je zavedení pravidelného měsíčního příspěvku 1 000 Kč na sportovní i rehabilitační aktivity všem zaměstnancům. Neboli zvýšení mzdy o tuto částku. Tato varianta je spravedlivá pro všechny zaměstnance, protože získají tento příspěvek, ať už o něj projevují zájem či nikoliv. Příspěvek není vázán na konkrétní služby a jejich poskytovatele, takže zaměstnanci mohou tuto částku využít podle svých preferencí a pouze se jim zvýší příjem a bude zachována soudržnost pracovního kolektivu. Odhadovaná cena tohoto příspěvku pro firmu, pro všech osm zaměstnanců na jeden rok činí 96 000 Kč. Za předpokladu hospodářského růstu firmy a při vhodné optimalizaci nákladů, může být řešení pro firmu finančně realizovatelné. Z daňového hlediska by příspěvek podléhal odvodům sociálního a zdravotního pojištění, což by zvyšovalo jeho nákladovost, a to je pro zaměstnavatele nejméně výhodné.

Další možností je proplácení sportovních a rehabilitačních služeb na základě doložených faktur a paragonů zaměstnanci. Proplácení doložených dokladů ze sportovních či rehabilitačních aktivit by se konalo každé čtvrtletí, tedy jednou za tři měsíce do částky 3 000 Kč. Tato varianta pohybového příspěvku je striktnější, je vázaná na konkrétní sportovní či rehabilitační aktivity a je pouze pro zaměstnance, kteří využívají mimo práci těchto služeb a nechají si poté tyto aktivity proplatit firmou. Cenový limit tohoto proplacení, pro všech osm zaměstnanců na jeden rok je 96 000 Kč, kdy při předpokladu, že si sportovní aktivity nechá proplatit pět zaměstnanců, v plné výši, pravidelně po celý rok, činný náklad ve výši 60 000 Kč. Tudíž tato varianta může být pro firmu výhodnější, než varianta předchozí, ale může narušit soudržnost pracovního kolektivu. Z daňového hlediska, v případě nepeněžního benefitu, je tento typ příspěvku plně daňově uznatelný do ročního limitu 25 983 Kč a pro zaměstnavatele velmi výhodný.

Zavedení podpory sportovních aktivit prostřednictvím MultiSport karet, které byly respondenty několikrát zmíněny, je z uvedených možností pro tak malou firmu nejméně vhodný a nejvíce administrativně náročný způsob. I když z daňového hlediska nejvýhodnější a s nejnižším nákladem, který je daňově uznatelný. MultiSport karty nabízejí vstup do široké sítě sportovišť po celé české republice a slovenské republice. Přičemž jsou stále místa, kde tyto karty nelze využít, jsou limitovány jednodenním vstupem i možnostmi sportovních aktivit. Zaměstnavatel hradí zaměstnancům 50 - 100 % hodnoty MultiSport karty, kdy

hodnota zaměstnaných karet k 1.4. 2025 je ve výši 1 034 Kč na jeden měsíc. Zaměstnavatel hradí poskytující organizaci celkové měsíční náklady za MultiSport karty, které zprostředkovává svým zaměstnancům. Mezitím zaměstnavatel strhává zaměstnancům ze mzdy procento částky MultiSport karty, na které již nepřispívá a zaměstnanci si jej doplácí. Zavedení samotných MultiSport karet je poměrně jednoduché, ale poskytující organizace vyžaduje pravidelné měsíční poplatky a registraci zaměstnanců. Odhadovaná částka této možnosti benefitu v případě, že by firma hradila stoprocentní částku MultiSport karty všem osmi zaměstnancům, po dobu celého roku je 99 264 Kč. (Multisport, 2025)

9.3 Snížení rutinní povahy pracovních činností

Kritickou částí pracovního výkonu je úpadek práce do monotónnosti, proto je důležité udržovat zajímavost práce. Jak bylo zmíněno v teoretické části, omezení pocitu stereotypní práce vzniká s flexibilní pracovní dobou a možností práce z domova, kdy zaměstnanci musejí dosahovat určitého počtu odpracovaných hodin podle svého úvazku.

Mezi návrhy ke snížení pocitu monotónnosti a stereotypní povahy pracovních činností se řadí home office. Zavedení dobrovolné možnosti, vybrání si jednoho libovolného dne v týdnu zaměstnancem a vykonávat náplň své práce z domova. Systém práce z domova by fungoval následujícím způsobem, ve sdíleném dokumentu v Microsoft Excelu, ve vytvořené tabulce s vyznačenými dny, měsíci a jmény všech zaměstnanců, by si jednotliví zaměstnanci zapisovali, o který den mají zájem pracovat z domova. Záznam by bylo nutné provést minimálně dva dny předem. Vedoucí pracovník by následně žádost schválil - označil zeleně nebo zamítl označil červeně. Na home office by mohli být v jeden den maximálně čtyři zaměstnanci, proto by byl dokument sdílený pro všechny, aby se mohli pracovníci vzájemně domluvit a přizpůsobit. Každý pracovní den na home office by zaměstnanec zakončil stručným výčtem činností, které v daný den vykonal a poslal by jej vedoucímu pracovníkovi.

Práce z domova poskytuje pracovníkům na kancelářských pozicích větší flexibilitu práce, pocit svobody a bezpečí i možnost kontroly pracovního času. Pokud je ve firmě povolena práce z domova, může být také využívána v případě, že se pracovník necítí zdravotně nejlépe. Pro zaměstnavatele k zavedení tohoto systému je nezbytné, aby firma měla zakoupeny služby VPN pro přihlášení pracovníků do pracovních softwarů, i když nejsou v práci. Cenový odhad pro zavedení pravidelného home office s využitím služby VPN poskytované společností ExpressVPN, která nabízí předplatné vybrané služby na rok v částce 1 756 Kč. (Expressvpn, 2025)

Zavedení flexibilnější pracovní doby, například, že všichni zaměstnanci musejí být k dispozici a vykonávat svou práci mezi 10 hodinou až 14 hodinou. Pak závisí už na individuálním uvážení zaměstnance, zda do práce přijde na šestou hodinu ranní, aby mohl dříve odejít a mít odpoledne čas na osobní aktivity nebo zaměstnanec zvolí způsob opačný, dostavit se do práce na desátou hodinu a ukončit práci v pozdějších odpoledních hodinách. Zavedení tohoto systému nevyžaduje další investice, ale mohou se firmě lehce zvýšit provozní náklady budovy.

Pravidelné vzdělávání, školení a poskytování zaměstnancům semináře s různorodou tematikou, od způsobu komunikace, motivace, kreativity, přístupu k práci, až po semináře s tématem psychologické hygieny a zvyšovat tímto způsobem všeobecný přehled zaměstnanců, jejich perspektiv přístupů k práci, a tak omezovat pocit stereotypního pracovního prostředí. Možnost vzdělávání by byla poskytnuta zaměstnancům prostřednictvím roční licence a vstupu do online materiálů. Zaměstnanci by poslouchali naučné podcasty místo hudby při cestě do práce nebo při výkonu samotné práce. Doporučovali by si tematicky zajímavá videa, která jim předala zajímavé informace a jednou v měsíci by si pracovníci jedno až tři videa či webináře pustili společně a rozebrali možné přínosy a inspiraci pro jejich práci.

Taková výuková videa jsou nabízená společností Seduo.cz jsou ideální volbou. Společnost nabízí neustále rozšiřovanou nabídku videokurzů se skvělými lektory a inspirativními osobnostmi, které jsou také ve formátech webinářů, videotipů, akademie nebo audio nahrávek. Součástí nabízeného balíčku je také bezplatná podpora zkušeného obchodního konzultanta i firemní administrace a statistiky o studiu zaměstnanců. Každý zaměstnanec s firemní licencí má neomezený přístup k veškerým vzdělávacím videím a jejich různým formátům na jeden rok. Cena licence pro jednoho zaměstnance na dvanáct měsíců je 6 230 Kč, takže odhadovaná cena licencí pro vybranou firmu pro všech osm zaměstnanců je 49 840 Kč. (Seduo, 2025)

Při této ceně se investice firmě už nemusí vyplatit a spíše se nabízí varianta, zakoupení jedné licence na rok a pořádání společných, promítacích, odpočinkových a zároveň přínosných sezení dvakrát do měsíce, po dobu jedné hodiny.

9.4 Aktivita pro podporu týmovosti

Cílem je posílení pracovních i mezilidských vztahů, zlepšení komunikace, týmové práce, lepší atmosféra a poznání se tak mimo pracovní prostředí. V malých firmách je často kladen

důraz na osobní hodnoty, které výrazně ovlivňují pracovní prostředí, firemní kulturu a ta ovlivňuje motivaci, loajalitu a angažovanost zaměstnanců.

Pro malé finanční zatížení firmy a časově nenáročného zatížení pro zaměstnance, by se jednalo o organizaci jednoho neformálního, společně strávené sportovního odpoledne, které by bylo povinně dobrovolné, hrazené organizací a konalo by se minimálně dvakrát ročně.

Příklad realizace takového aktivního odpoledne, kde se zaměstnanci seznámí i v jiných než pracovních situacích. První by bylo předem provedeno rychlé hlasování, o jakou aktivitu mají zaměstnanci tentokrát zájem a ta by se zamluvila a zrealizovala. Výhodou malého počtu zaměstnanců ve firmě je ten, že se mohou všichni pracovníci současně účastnit zvolené aktivity a opravdu důvěrně se poznat, odhalit osobnostní charakteristiky, vytvořit mimopracovní společné zážitky a částečně tak i ovlivnit vnímaný pracovní stereotyp. Návrhy jednotlivých aktivit a jejich finanční odhad jsou zaznamenány níže.

Laser Game Zlín, hra podporující komunikaci a spolupráci mezi členy v dynamickém prostředí, může uvolňovat pracovní napětí. Nabízí firemní teambuilding, hodinový pronájem celé arény, přizpůsobení firemní akce na míru podle individuálních přání, kdy je stanovena individuální cena. Tím že firma má pouze osm zaměstnanců, mohou si zarezervovat hru pro pět až osm hráčů, kdy je cena za jednoho hráče na 25 minutovou hru 150 Kč nebo za 55 minutovou hru 250 Kč. Takže odhadované náklady při 25 minutové hře jsou 1 200 Kč a při 55 minutové hře pro všech osm zaměstnanců jsou 2 000 Kč. (Laser Game Zlín, 2025)

Bowling a pizza, například v Bowling PIZZA KOMÍN, který představuje formu relaxace a psychohygieny, tvorba příjemné firemní kultury. Odhadované náklady jsou, cena občerstvení na jednoho zaměstnance 350 Kč, takže 2 800 Kč a pronájem dvou bowlingových drah, na dvě hodiny, v pondělí až čtvrtek v hodinovém rozmezí 17 h až 19 h, je v hodnotě 1 040 Kč. Celkové náklady této aktivity jsou odhadnuty na 3 840 Kč. (Bowling a pizza Zlín, 2025)

Úniková hra, která je zábavná forma kolektivní spolupráce a řešení problémů. A má spoustu různých druhů her a různých poskytovatelů. Například Exit Room Zlín, který nabízí firemní akce, je flexibilní a podle domluvy individuálně přizpůsobí kapacitu her či místností i možné způsoby občerstvení. Běžná cena jedné hry pro dva až pět hráčů stojí 1 200 Kč a trvá 60 minut, takže odhadované náklady pro firmu dle individuální domluvy s provozovatelem jsou 2 400 Kč. (Exit Room Zlín, 2025)

V případě, že by se zaměstnanci chtěli aktivity na podporu týmovosti účastnit i se svými rodinnými příslušníky, bylo by vhodnější, aby firma upřednostnila více sportovně zaměřené akce. Například cyklistický výlet, společný fotbal, pěší túru na rozhledy nebo hrady, které jsou pro firmu méně finančně náročné, z důvodu zapojení většího počtu účastníků na akci.

9.5 Posílení samostatnosti pracovníků

Podle teoretických poznatků, při kvalitně koncipovaných pracovních míst, kde zaměstnanci mohou uplatňovat své schopnosti, dovednosti a znalosti se zvyšují možnosti přebírání odpovědnosti za pracovní postupy. Cílem posílení samostatnosti a zodpovědnosti pracovníků je postupné přenášení pravomocí a odpovědností za provedené pracovní rozhodnutí z vedoucího pracovníka na řádové zaměstnance. Úkolem vedoucích pracovníků je dosahovat stanovených cílů organizace, řídit zaměstnance a ovlivňovat tak jejich pracovní výkon, schvalovat a vhodně delegovat pracovní úkoly, podporovat angažovanost, rozvoj a vzdělávání.

Problém často vzniká tím, že vedoucí pracovníci často zadávají úkoly a následně kontrolují jejich plnění. K posilování samostatnosti zaměstnanců, se vedoucí pracovníci musejí naučit jak předávat úkoly svým zaměstnancům jako pravomoci a jak úkoly doopravdy delegovat.

Návrhovým opatřením je zde školení pro vedoucího pracovníka se zaměřením na efektivní delegování a jak posilovat pravomoci pracovníků. Prostřednictvím online kurzu s panem Rastislavem Durišem, kdy kurz obsahuje deset lekcí a celková délka videí trvá 46 minut. Pořízení tohoto kurzu vyjde na 1 090 Kč s DPH. (Seduo, 2025)

Komplexnější dvoudenní školení prostřednictvím online webináře, na téma Řízení, delegování, rozhodování, vedení porad (Management I) poskytuje společnost, Certifikace Manažerských Systémů. Téma tohoto školení probíhá pravidelně, každý druhý měsíc a cena vybraného školení pro jednu osobu je 8 900 Kč bez DPH. Školení má za cíl naučit účastníky základní manažerské techniky a jejich osvojení, jak správně delegovat úkoly, efektivně vést porady a také jak se správně manažersky rozhodovat. (Cemsystem, 2025)

Další možností je spolupráce s mentorem nebo koučem. Kdy se jedná už o finančně vyšší investici do rozvoje kompetencí a potenciálu vedoucího pracovníka. Je na samém vedoucím pracovníkovi, aby posoudil závažnost situace. Odhadované cenové rozpětí investice je 9 500 Kč - 25 000 Kč. (Femme Palette, 2025)

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů zajišťuje efektivní využití zaměstnanců, podporuje jejich motivaci, rozvoj i výkon, a tím zvyšuje konkurenceschopnost organizace.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Zhodnotit celkovou spokojenost zaměstnanců na pracovišti, identifikovat poskytované motivační faktory a posoudit jejich důležitost pro pracovníky, včetně celkového vnímání jejich práce, a navrhnout doporučení ke zlepšení současného řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

V teoretické části byly charakterizovány základní pojmy a činnosti z oblasti lidských zdrojů a jejich řízení a specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách. Na základě literárních poznatků byla zpracována teoretická část, která sloužila jako podklad pro část praktickou.

V praktické části byla malá vybraná organizace zabývající se vývojem, výrobou a distribucí specializovaných patentovaných materiálů představena. Poté byl analyzován systém řízení lidských zdrojů v jednotlivých oblastech. Následně byl proveden strukturovaný rozhovor, který zjistit současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Metody použité v bakalářské práci byly využity ke sběru dat prostřednictvím strukturovaných rozhovorů se všemi zaměstnanci a interní materiály. Získané výsledky odhalily vysoké úrovně současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Na základě výsledků z rozhovorů byly zjištěny, oblasti prostoru pro zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Základními doporučeními ke zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů a zvýšení tak spokojenosti zaměstnanců, bylo zlepšení fyzického prostředí, zavedení mimopracovních společných aktivit, zavedení příspěvků na pohybové aktivity a posílení samostatnosti pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AKANDA, Arbab, 2020. *Strategic Hrm in a Nutshell for Small Enterprises: 'the Reality'*. United Kingdom: Independently Published. ISBN 979-8647461940.

ALGOTECH, A.S., 2025. *Digitalizace procesů se nevyhýbá ani oblasti lidských zdrojů. Objevte nejvýznamnější HR trendy.* Online. Dostupné z: <https://www.algotech.cz/novinky/digitalizace-lidskych-zdroju>. [cit. 2025-05-08].

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

A-STĚHOVÁNÍ, 2025. *Profesionální stěhování firem.* Online. Dostupné z: <https://a-stehovani.cz/stehovani-firmy/#kalkulace>. [cit. 2025-05-21].

BAUER, Talya; ERDOGAN, Berrin; CAUGHLIN, David a TRUXILLO, Donald M., 2020. *Human resource management: people, data, and analytics*. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-5063-6312-7.

BOWLING & PIZZA ZLÍN, 2025. *Hlavní stránka.* Online. Dostupné z: <http://www.bowlingpizza.cz/>. [cit. 2025-05-21].

BUSINESSINFO.CZ, 2025. *Firmy digitalizují, získaná data ale často neumějí číst.* Online. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/firmy-digitalizuji-ziskana-data-ale-casto-neumeji-cist/>. [cit. 2025-05-08].

CARTER, Susan Payne; DUDLEY, Whitney; LYLE, David S. a SMITH, John Z., 2019. Who's the Boss? The effect of strong leadership on employee turnover. Online. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Č. 159, s. 323-343. ISSN 0167-2681. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167268118303585>. [cit. 2025-05-08].

CEMSYSTEM, 2025. *Řízení, delegování, rozhodování, vedení porad, management I.* Online. Dostupné z: <https://www.cems-cz.com/detail-skoleni/248-rizeni-delegovani-rozhodovani-vedeni-porad-management-i>. [cit. 2025-05-21].

EUROPEAN UNION, n. d. *Malé a střední podniky.* Online. EUR-Lex. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/CS/legal-content/glossary/small-and-medium-sized-enterprises.html>. [cit. 2025-04-04].

EXIT ROOM ZLÍN, 2025. *Hlavní stránka*. Online. Dostupné z: <https://www.exitroomzlin.cz/#resume>. [cit. 2025-05-21].

EXPRESSVPN, 2025. How much does ExpressVPN cost? Online. Dostupné z https://www.expressvpn.com/support/manage-account/how-much-does-expressvpn-cost/?srsltid=AfmBOop3JLb8DSfDwnw0JTzIwlzswM-xKCAZ1ed_C5Wjp2Ts1_nIGknW. [cit. 2025-05-21].

FEMME PALETTE. *Ceník*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.femmepalette.com/cenik>. [cit. 2025-05-22].

GOLDEN, Wade, 2021. *Human Resource Management: The Ultimate Guide to HR for Managers, Organizations, Small Business Owners, or Anyone Else Wanting to Make the Most of Human Capital*. United States: Bravex Publications. ISBN 978-1637161715.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STŘÍTESKÝ, Marek, 2024. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Online. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-996-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-v-kontextu-organizacniho-chovani-14531/>. [cit. 2025-05-04].

HAMDEN, Allam; ALAREENI, Bahaaeddin a KHAMIS, Reem, 2024. *Digital technology and changing roles in managerial and financial accounting: theoretical knowledge and practical application*. Studies in managerial and financial accounting. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited. ISBN 9781804559741. Dostupné také z: <https://proxy.k.utb.cz/login?url=https://doi.org/10.1108/S1479-3512202436>.

HAMMAR, Mark. *How to create an ISO 9001:2015 human resources audit checklist*. Online. 2019. Dostupné z: <https://advisera.com/9001academy/blog/2019/02/28/how-to-create-an-iso-90012015-human-resources-audit-checklist/>. [cit. 2025-05-06].

HORKÁ, Zuzana, 2019. *Personální audit: Pozvěte si do firmy nezávislého soudce*. Online. Helena Macková. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.helenamackova.cz/wp-content/uploads/HR-Forum-1.pdf>. [cit. 2025-04-05].

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 9788072614301.

INTERNÍ MATERIÁLY VYBRANÉ ORGANIZACE.

KMOŠEK, Petr, 2021. *Druhy personálního auditu*. Online. Personalniauditor.cz. Dostupné z: <https://www.personalniauditor.cz/druhy-personalniho-audit/>. [cit. 2025-04-06].

KMOŠEK, Petr, 2023. *Pozadí personálního auditu – Co organizace dělá dobře?* Online. Personalniauditor.cz. Dostupné z: <https://www.personalniauditor.cz/category/personalni-audit/nezarazene/>. [cit. 2025-04-05].

LASER GAME ZLÍN, 2025. *Hlavní stránka*. Online. Dostupné z: <https://lasergamezlin.cz/>. [cit. 2025-05-21].

LEUTNER, Franziska; AKHTAR, Reece a CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas, 2022. *The future of recruitment: using the new science of talent analytics to get your hiring right*. The future of work. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited. ISBN 9781838675615. Dostupné také z: <https://proxy.k.utb.cz/login?url=https://doi.org/10.1108/9781838675592>.

MADDEN, Laura; MATHIAS, Blake D. a MADDEN, Timothy M., 2015. In good company: The impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. Online. *Management Research Review*. Roč. 38, č. 3. ISSN 2040-8269. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mrr-09-2013-0228/full/html>. [cit. 2025-05-07].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Obchodní rejstřík*. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz>. [cit. 2025-04-04].

MONTIEL MENDEZ, Oscar Javier; TOMASELLI, Salvatore a SOTO MACIEL, Argentina, 2022. *Family business debates: multidimensional perspectives across countries, continents and geo-political frontiers*. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited. ISBN 9781801176682. Dostupné také

z: <https://proxy.k.utb.cz/login?url=https://doi.org/10.1108/9781801176668>.

MULTISPORT, 2025. *Pro zaměstnavatele*. Online. Dostupné z: <https://multisport.cz/pro-zamestnavatele/>. [cit. 2025-05-21].

SEDUO, 2025. *Ceník*. Online. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/cenik>. [cit. 2025-05-21].

SEDUO, 2025. *Efektivní delegování: Jak posilovat pravomoci pracovníků*. Online. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/efektivni-delegovani-jak-posilovat-pravomoci-pracovniku>. [cit. 2025-05-21].

STANKOVÁ, Jarmila; VÁCHAL, Jan a KOLEKTIV, 2020. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Online. In: . Praha: GRADA Publishing, 11,59-61. ISBN 978-80-271-1666-9. Dostupné

z: <https://books.google.cz/books?id=ZykPEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>. [cit. 2025-04-04].

VENKATESWARA RAO, T., 2025. *HRD audit: rejuvenating HR function for business excellence*. Abingdon, Oxon: Routledge, Taylor & Francis Group. Dostupné z: <https://doi.org/9781040152478>.

VISHWANATHAN, Pooja, 2025. *Employee wellbeing: contemporary workplace challenges and evidence-based interventions*. Abingdon, Oxon: Routledge. Dostupné z: <https://doi.org/9781040127117>.

WAPSHOTT, Robert a MALLETT, Oliver, 2015. *Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises: Entrepreneurship and the Employment Relationship*. Online. Abingdon: Routledge. ISBN 9781315752471. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315752471>. [cit. 2025-05-04].

WEBOVÉ STRÁNKY VYBRANÉ ORGANIZACE.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura vybrané firmy	37
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Ilustrace hodnotících kritérií	41
Tabulka 2 Míra spokojenosti.....	44
Tabulka 3 Poskytované personální prvky zaměstnavatelem.....	45
Tabulka 4 Důležitost personálních prvků pro respondenty	46
Tabulka 5 Vnímání práce zaměstnanci	48
Tabulka 6 Shrnutí předností a nedostatků v řízení lidských zdrojů.....	50

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců.....	37
Graf 2 Nejčastější návrhy změn a počet jejich zmínění.....	49

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR Human Resources

QMS Quality Management System

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Šablona strukturovaných rozhovorů

Příloha P II: Odpovědi respondentů

PŘÍLOHA P I: ŠABLONA STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

Dobrý den, děkuji že jste si udělal/a čas. Jsem studentkou bakalářského studia, Fakulty managementu ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tento rozhovor je součástí mé bakalářské práce, která se zabývá "Analýzou řízení lidských zdrojů v malé firmě". Tímto Vás chci požádat o zodpovězení několika otázek, které mi pomohou analyzovat důležité faktory a spokojenost s nimi a tím navrhnout zlepšení Vašich pracovních podmínek a prostředí. Rozhovor zabere do 10ti minut. Získané informace budou sloužit pouze pro studijní účely při zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji, velice si vážím Vašeho času a ochoty spolupracovat.

Lucie Zichová

1. Souhlasíte s dobrovolnou účastí na tomto rozhovoru. Jste si vědom/a, že ačkoli rozhovor není anonymní, veškeré poskytnuté informace budou zpracovány a využity pro vědecké účely anonymně, tedy bez uvedení Vaší identity.		souhlasím		nesouhlasím									
2. Do jaké míry jste spokojen/a na pracovišti s:		body (1 nejmenší, 10 největší)										Poznámky:	
a	fyzickým prostředím	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
b	nástroji a vybavením	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
c	informačními procesy, byrokracií	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
d	vzděláváním či školeními v rámci práce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
e	bezpečností a osobní jistotou	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
f	kvalitou vedení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
g	kvalitou komunikace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
h	finančním ohodnocením	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
i	zaměstnaneckými benefity	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
3. Poskytuje Vám zaměstnavatel:		ano		ne		Poznámky:							
a	zpětnou vazbu												
b	uznání												
c	příležitost k postupu v kariéře												
d	vzdělávání nad rámec současné práce												
e	dostatečné finanční ohodnocení												
f	vnější motivaci												
g	souzníte s hodnotami a chováním organizace												
4. Je/sou pro Vás v práci důležité:		ano		ne		Poznámky:							
a	zpětná vazba												
b	projev uznání												
c	možnost postupu v kariéře												
d	vzdělávat se nad rámec současné práce												
e	dostatečné finanční ohodnocení												
f	vnější motivace												
g	souznění s hodnotami a chováním organizace												
5. Jak vnímáte svou práci:		souhlasím		spíše souhlasím		spíše nesouhlasím		nesouhlasím		Poznámky:			
a	je práce hodnotná												
b	naplňuje Vás vaše práce												
c	dosahujete při práci úspěchu												
d	cítíte při práci přetížení												
e	máte kvalitní pracovní vztahy												
f	práce je flexibilní												
g	cítíte se stereotypně												
h	máte dostatečnou vnější motivaci												
i	jste vnitřně motivováni												

6.	Kdybyste byli v roli majitele, co byste změnili z hlediska práce s lidmi v organizaci? <i>Existují nějaké věci, které by Vám ulehčily práci?</i>
7.	Pod jaké oddělení spadá Vaše pracovní pozice?
	a vedení společnosti b obchodní oddělení c jiné d nechci sdělovat
8.	Jakého jste pohlaví?
	a žena b muž c jiné
9.	Jaká je Vaše věková skupina?
	a 18-25 let b 26-35 let c 36-45 let d 46-55 let e 56-64 let f 66 let a více
10.	Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
	a Základní vzdělání b Středoškolské bez maturity c Středoškolské s maturitou d Vyšší odborné vzdělání e Vysokoškolské bakalářské f Vysokoškolské magisterské/inženýrské g Postgraduální

PŘÍLOHA P II: ODPOVĚDI RESPONDENTŮ

Odpovědi respondentů													
1.	Souhlasíte s dobrovolnou účastí na tomto rozhovoru. Jste si vědom/a, že ačkoli rozhovor není anonymní, veškeré poskytnuté informace budou zpracovány a využity pro vědecké účely anonymně, tedy bez uvedení Vaší identity.											souhlasím/ nesouhlasím	
	Odpovědi respondentů (R1, R2, R3, R4, R5,R6, R7, R8)				Všichni respondenti souhlasili s dobrovolnou účastí na rozhovoru.								
2.	Do jaké míry jste spokojen/a na pracovišti s:				škála souhlasu (1 nejmín, 10 nejvíc)								
	Odpovědi respondentů:				R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	průměrná hodnota
a	fyzickým prostředím				3	5	8	8	7	6	5	7	6,13
b	nástroji a vybavením				9	9	9	9	8	9	8	7	8,50
c	informačními procesy, byrokracií				10	10	9	9	8	10	5	10	8,88
d	vzděláváním či školeními v rámci práce				10	8	8	10	9	10	10	10	9,38
e	bezpečností a osobní jistotou				10	8	10	10	10	6	10	10	9,25
f	kvalitou vedení				8	9	7	9	10	10	7	8	8,50
g	kvalitou komunikace				9	6	8	9	8	10	9	8	8,38
h	finančním ohodnocením				10	7	7	8	8	8	10	8	8,25
i	zaměstnaneckými benefity				9	7	5	8	7	8	9	9	7,75
Celková míra spokojenosti všech zaměstnanců na pracovišti:												8,33	
3.	Poskytuje Vám zaměstnavatel:				ano/ne								
	Odpovědi respondentů:				R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	podíl odpovědi "ano"
a	zpětnou vazbu				ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	100,00%
b	uznání				ano	ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano	87,50%
c	příležitost k postupu v kariéře				ne	ne	ne	ne	ano	ano	ne	ne	25,00%
d	vzdělávání nad rámec současné práce				ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	ano	87,50%
e	dostatečné finanční ohodnocení				ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	ano	87,50%
f	vnější motivaci				ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	87,50%
g	souzníte s hodnotami a chováním organizace				ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	100,00%
Celkový procentuální podíl odpovědi "ano":												82,14%	
4.	Je/Jsou pro Vás v práci důležité:				ano/ne								
	Odpovědi respondentů:				R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	podíl odpovědi "ano"
a	zpětná vazba				ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	100,00%
b	projev uznání				ne	ano	ne	ano	ne	ano	ano	ne	50,00%
c	možnost postupu v kariéře				ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ne	50,00%
d	vzdělávat se nad rámec současné práce				ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	ne	75,00%
e	dostatečné finanční ohodnocení				ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	100,00%
f	vnější motivace				ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	75,00%
g	souznění s hodnotami a chováním organizace				ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	87,50%
Celkový procentuální podíl odpovědi "ano" k důležitostem pro práci:												76,79%	
5.	Jak vnímáte svou práci:				souhlasím (4)/spíše souhlasím (3)/ spíše nesouhlasím (2)/nesouhlasím (1)								
	Odpovědi respondentů:				R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	průměrná hodnota
a	je práce hodnotná				3	2	3	4	3	4	3	4	3,25
b	naplňuje Vás vaše práce				3	2	3	4	3	4	2	3	3,00
c	dosahujete při práci úspěchu				2	2	2	4	3	4	3	4	3,00
d	cítíte při práci přetížení				2	2	2	2	2	1	2	2	1,88
e	máte kvalitní pracovní vztahy				4	3	4	4	4	3	3	3	3,50
f	práce je flexibilní				3	2	4	4	4	3	3	4	3,38
g	cítíte se stereotypně				3	3	3	1	3	2	3	2	2,50
h	máte dostatečnou vnější motivaci				3	3	3	4	3	4	3	3	3,25
i	jste vnitřně motivováni				4	3	3	4	3	4	3	3	3,38
Celková průměrná hodnota, vnímání práce:												3,01	

[illegible]

[illegible]