

Projekt zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě

Bc. Iva Štěpánová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Iva Štěpánová
Osobní číslo: M23292
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt zlepšení 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 rešerši zaměřenou na oblast řízení lidských zdrojů a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt vedoucí ke zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 16th ed. London: 2016. ISBN 978-07-494-7682-3.
BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
BAUE, 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.
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

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

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Cílem teoretické části bylo vypracovat literární rešerši zaměřenou na oblast řízení lidských zdrojů, s důrazem na jeho specifika v malých a středních podnicích. Dále byly popsány vybrané personální procesy a činnosti, které tvoří základ pro praktickou část. V praktické části byla analyzována současná situace řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě pomocí dotazníkového šetření a personálního auditu. Na základě získaných dat byly identifikovány nedostatky v oblasti personální práce. Projektová část byla složena z návrhů, jejichž realizace by přispěla ke zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. U projektu byla provedena nákladová, časová a riziková analýza.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, malý podnik, personální audit, dotazníkové šetření, spokojenost zaměstnanců, kvadrantová analýza

ABSTRACT

The thesis focuses on the improvement of the human resource management system in a selected small company. The aim of the theoretical part was to develop a literature review focused on the field of human resource management, with emphasis on its specifics in small and medium enterprises. Furthermore, selected HR processes and activities were described, which formed the basis for the practical part. In the practical part, the current situation of human resource management in the selected company was analyzed by means of a questionnaire survey and a personnel audit. On the basis of the data obtained, gaps in the field of HR work were identified. The project part consisted of suggestions, the implementation of which would contribute to the improvement of the human resource management system in the selected small enterprise. A cost, time and risk analysis of the project was carried out.

Keywords: human resource management, small enterprise, personnel audit, questionnaire survey, employee satisfaction, quadrant analysis

Touto cestou bych ráda poděkovala především mému vedoucímu diplomové práce, Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za jeho odborné vedení, pomoc se zpracováním diplomové práce, ale také za jeho milý a trpělivý přístup a cenné připomínky.

Dále bych chtěla poděkovat mému příteli a rodině, kteří mě maximálně podporovali a byli mi velkou oporou v těžkých časech celého studijního období.

Mé velké díky patří také vybraní firmě a jejím zaměstnancům, za jejich ochotný přístup při poskytování informací a materiálů ke zpracování práce.

Motto:

„Můžete mít buď výmluvy nebo výsledky. Nikde ne obojí.“

Arnold Schwarzenegger

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	16
1 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNĚ VELKÝCH PODNIKŮ.....	17
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	19
2.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	21
2.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	22
3 PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH.....	23
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH PROCESŮ A ČINNOSTÍ.....	25
4.1 PLÁNOVÁNÍ A VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
4.1.1 Plánování lidských zdrojů.....	26
4.1.2 Získávání vhodných zaměstnanců.....	26
4.1.3 Výběr zaměstnanců.....	27
4.2 ŘÍZENÍ VÝKONU, PRACOVNÍ HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	27
4.2.1 Metody hodnocení zaměstnanců.....	29
4.2.2 Odměňování zaměstnanců.....	30
4.3 PŘÍJEM, ADAPTACE A PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	31
4.3.1 Příjem zaměstnanců.....	32
4.3.2 Popis pracovní smlouvy.....	32
4.3.3 Adaptace nových zaměstnanců (Onboarding).....	34
4.3.4 Propouštění zaměstnanců.....	35
4.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	35
4.5 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY.....	37
4.5.1 Zkvalitňování zaměstnanecké struktury.....	38
4.6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	39
5 UTVÁŘENÍ FIREMNÍ KULTURY.....	41
5.1 SLOŽKY FIREMNÍ KULTURY.....	41
6 AUDIT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	43
6.1 SEZNÁMENÍ S DOTAZNÍKEM ZAMĚŘENÝM NA AUDIT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	43
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	45
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	47
8 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ MALÉ FIRMY.....	48
8.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ MALÉ FIRMY.....	49

8.2	ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ MALÉ FIRMĚ	52
8.3	VYBRANÉ PERSONÁLNÍ UKAZATELE VYBRANÉ MALÉ FIRMY A JEJICH ANALÝZA.....	55
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ MALÉ FIRMĚ	59
9.1	VYHODNOCENÍ PERSONÁLNÍHO AUDITU	59
9.1.1	Strategie a plánování lidských zdrojů	59
9.1.2	Organizační uspořádání vybrané malé firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů	60
9.1.3	Výběr a přijímání nových zaměstnanců	60
9.1.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	61
9.1.5	Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	61
9.1.6	Odměňování	62
9.1.7	Zaměstnanecké vztahy	62
9.1.8	Firemní kultura	63
9.1.9	Shrnutí personálního auditu ve vybrané malé firmě	63
9.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	65
9.2.1	Prostředí vybrané malé firmy, pracovní vztahy, pracovněprávní vztahy	66
9.2.2	Výběr, vzdělávání, hodnocení a odchod zaměstnanců.....	67
9.2.3	Pracovní podmínky ve vybrané malé firmě	68
9.2.4	Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod ve vybrané malé firmě	69
9.2.5	Informovanost zaměstnanců ve vybrané malé firmě.....	70
9.2.6	Celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané malé firmě.....	70
9.2.7	Kvadrantová analýza vybrané malé firmy.....	71
10	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	74
10.1	VERIFIKACE STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ	75
11	PROJEKT VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ MALÉ FIRMĚ.....	77
11.1	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU	77
11.2	CÍLOVÁ SKUPINA PROJEKTU	77
11.3	KONKRÉTNÍ AKČNÍ PLÁNY	78
11.3.1	Akční plán č. 1 – Zavedení nové pozice personalisty	78
11.3.2	Akční plán č. 2 – Zlepšení informovanosti zaměstnanců a jasnější komunikace	80
11.3.3	Akční plán č. 3 – Uspořádání teambuildingu	81
11.3.4	Akční plán č. 4 – Zavedení systematického vzdělávání zaměstnanců	83
11.3.5	Akční plán č. 5 – Zavedení systému hodnocení zaměstnanců	84
11.3.6	Akční plán č. 6 – Zavedení cafeteria systému pro čerpání zaměstnaneckých výhod.....	87
11.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	89
11.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	92
11.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	97
	ZÁVĚR.....	101

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	103
SEZNAM OBRÁZKŮ	107
SEZNAM TABULEK.....	108
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	109
SEZNAM PŘÍLOH.....	110

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Malé podniky často čelí problémům v oblasti personalistiky, například nedostatku odborného personálního zázemí nebo omezených finančních a časových kapacit.

V dnešní době je řízení lidských zdrojů klíčovým nástrojem pro efektivní fungování organizací. Stále více podniků si uvědomuje, že právě zaměstnanci představují významnou konkurenční výhodu. Správné nastavení personálních procesů je proto nezbytné nejen pro dosažení strategických cílů, ale také pro udržení kvalitních pracovníků a jejich vývoj. Význam personální práce navíc roste i s ohledem na aktuální výzvy, jako je nedostatek pracovních sil, měnící se očekávání zaměstnanců či digitalizace pracovního prostředí.

V teoretické části je vypracována literární rešerše, která je zaměřena na téma řízení lidských zdrojů. V literární rešerši je podrobněji rozebráno řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách. Dále jsou popsány jednotlivé personální procesy a činnosti, které jsou v oblasti personalistiky ve firmách vykonávány. Tyto teoretické poznatky slouží k vypracování praktické části diplomové práce. Pro vypracování literární rešerše jsou použity dostupné české i zahraniční zdroje.

Praktická část práce je rozdělena do dvou částí, na analytickou a projektovou. V analytické části je analyzován současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě. Jsou zkoumány tyto oblasti: strategie a plánování lidských zdrojů, organizační uspořádání, výběr a přijímání nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, zaměstnanecké vztahy, řízení výkonu a pracovní hodnocení a také firemní kultura. Analýza vychází z kombinace primárních a sekundárních výzkumných technik a metod sběru dat. Analýza je provedena pomocí auditu řízení lidských zdrojů a dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců. Cílem analýz je zjištění případných nedostatků firmy v oblasti personalistiky.

Druhá část praktické části, tedy ta projektová, bude zaměřena na vypracování projektu na zlepšení systému řízení lidských zdrojů. Navrhovaná řešení budou zaměřena především na oblasti, ve kterých budou odhaleny nedostatky. Projekt bude rozdělen na jednotlivé akční plány, které se budou zaměřovat vždy pouze na určitou problematiku zvlášť, čímž pomohou celkově zlepšit systém řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Následně bude projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze. V závěru dojde ke shrnutí a vyhodnocení všech zjištěných informací a navrhovaných akčních plánů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit současný stav systému řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě a navrhnout takový projekt, jenž povede k jeho zlepšení.

Cílem teoretické části bude vypracování literární rešerše na téma řízení lidských zdrojů se speciálním zaměřením na řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Dále budou definovány jednotlivé procesy a činnosti, jenž do personálního řízení patří. Mezi tyto činnosti spadá plánování lidských zdrojů, plánování a vyhledávání zaměstnanců, získávání vhodných zaměstnanců a jejich výběr. Dále řízení výkonu, pracovní hodnocení a odměňování. Opomenuty nebudou ani příjem, adaptace a propouštění zaměstnanců a jejich vzdělávání a rozvoj. Do personálního řízení spadá také zkvalitňování zaměstnanecké struktury a péče o zaměstnance. Výsledkem zpracované rešerše bude celkové porozumění této problematice, což bude sloužit pro zhotovení analytických šetření v praktické části. Teoretická část bude zakončena shrnutím a následně formulováním teoretických východisek, jež povedou ke zpracování praktické části. V praktické části budou statisticky verifikovány stanovené výzkumné hypotézy, které budou vycházet z části analytické.

- *Výzkumná hypotéza číslo 1: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností a věkem zaměstnanců?*
- *Výzkumná hypotéza číslo 2: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a délkou pracovního poměru ve vybrané malé firmě?*
- *Výzkumná hypotéza číslo 3: Existuje statisticky významná závislost mezi pracovním vztahem s nadřízeným a vnímaným pracovním stresem?*

Cílem praktické části je vypracování projektu na zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě, a to v oblastech, ve kterých budou provedením analýzy současného stavu zjištěny nedostatky.

Analýza současného stavu je prováděna za pomoci kvantitativního výzkumu, auditem řízení lidských zdrojů, analýzou sekundárních interních dat a informací (čerpání z vnitropodnikové směrnice vybrané společnosti a z webových stránek společnosti) a vlastním zúčastněným pozorováním. Audit řízení lidských zdrojů je prováděn formou dotazníku pro ředitele společnosti a provozní ředitelku a uskutečněním dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců.

Projektová část praktické části navazuje na analýzu současného stavu a je složena z jednotlivých akčních plánů, které taktéž vycházejí ze zjištění analýzy současného stavu. Následně bude projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze a vyhodnocen.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNĚ VELKÝCH PODNIKŮ

Diplomová práce je psána na téma zlepšení systému řízení lidských zdrojů v malé vybrané firmě, z tohoto důvodu je třeba, aby byl pojem tak zvaná malá firma definován.

Veber a Srpová (2012, s. 18) uvádějí, že vymezení pojmu malý a střední podnik není tak jednoznačné. Lze se setkat se třemi druhy pojetí. Se statistickým pojetím, s členěním, které je nařízeno komisí EU a s pojetím, jenž je vymezeno v zákoně o podpoře malého a středního podnikání.

Statistické pojetí je vymezeno statistickým úřadem EU od roku 1997. Podle něho jsou podniky rozděleny do tří skupin podle počtu zaměstnanců (Veber a Srpová, 2012, s. 18):

- malý podnik – do 20 zaměstnanců.
- střední podnik – do 100 zaměstnanců.
- velký podnik – 100 a více zaměstnanců.

Podniky a podnikatelé, kteří mají méně než 20 zaměstnanců, nejsou povinni podávat statistická hlášení. Průzkumy v této skupině podnikatelských subjektů se z tohoto důvodu provádějí na základě výběrového šetření (Veber a Srpová, 2012, s. 18).

Pro rozdělení malých a středních podniků, podle nařízení komise EU, jsou využívána jiná kvantitativní kritéria. Podniky lze klasifikovat podle těchto čtyř kritérií – roční obrat, počet zaměstnanců, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost (podnik není z 25 % nebo více vlastněn jiným podnikem, který nesplňuje kritéria pro malý nebo střední podnik). Rozdělení je následující (Veber a Srpová 2012, s. 18-19):

- mikropodnik – do 10 zaměstnanců, roční obrat 2 miliony EUR nebo bilanční suma rozvahy do 2 milionů EUR.
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 milionu EUR nebo bilanční suma rozvahy do 10 milionů EUR.
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 milionu EUR nebo bilanční suma rozvahy do 43 milionů EUR.

S předchozím členěním se také shoduje členění pojetí zákona o podpoře podnikání. Pro účely tohoto zákona je za malého a středního podnikatele považován ten, kdo splňuje kritéria stanovená přímo použitelným předpisem Evropských společenství. Toto členění je pro podnikatele důležité, pokud žádají o podporu podnikání. (Veber a Srpová 2012, s. 19).

Veber a Srpová (2012, s. 19) uvádí, že v souhrnu je hlavním a rozhodujícím kritériem, které od sebe odlišuje malé a velké podniky, počet zaměstnanců:

- mikropodnik: 1–9 zaměstnanců.
- malý podnik: 10–49 zaměstnanců.
- střední podnik: 50–249 zaměstnanců.
- velký podnik: 250 a více zaměstnanců.

Podle náměstka ministra průmyslu a obchodu pro EU fondy Mariana Piecha, hrají malé a střední podniky významnou roli z pohledu růstu české ekonomiky, při tvorbě pracovních míst či v inovativnosti. Rozvoj těchto podniků může bránit mnoho faktorů, například omezený přístup k financím, nedostatečné inovační schopnosti nebo omezený přístup k informacím o nových technologiích a potenciálních trzích. Proto se vláda rozhodla segment malých a středních podniků podporovat a zajistit tak růst jejich konkurenceschopnosti a produktivity (Vláda schválila Strategii na podporu malých a středních podniků do roku 2027, 2021).

Vládou byla schválena „*Strategie na podporu malých a středních podniků (MSP) v České republice (ČR) pro období 2021-2027 z dílny Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO)*“, která má za cíl zvýšit konkurenceschopnost a produktivitu českých malých a středních podniků a současně by měla posílit mezinárodní pozici České republiky mimo jiné také v oblasti inovací a výzkumu. Vicepremiér a ministr průmyslu a obchodu Karel Havlíček uvádí, že dokument se podrobněji zabývá podnikatelským prostředím, přístupem k financím, přístupem na trhy, digitalizací, dovednostmi a vzděláním, pracovní silou, výzkumem, vývojem a inovacemi, účinným nakládáním se zdroji a také nízkouhlíkovou ekonomikou (Strategie podpory malých a středních podniků v České republice pro období 2021-2027, 2021).

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V odborné literatuře se lze setkat s termíny jako personalistika, personální práce, personální řízení, personální administrativa či nejnověji také řízení lidských zdrojů. Je běžné, že se mezi těmito termíny pro praktické účely příliš nerozlišují, v teorii je však tomu jinak. Pro nejobecnější označení této činnosti jsou používány termíny personalistika a personální práce, zatímco termíny personální řízení, personální administrativa a řízení lidských zdrojů jsou používány k charakterizování koncepce personální práce a vývojové úrovni. Nejmodernějším termínem, kterým lze personální práce označit je řízení lidských zdrojů. Ten je charakteristický, tím, že klade důraz především na strategický aspekt personální práce. Proto se stále více zaměřuje na vnější podmínky, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly firmy, zejména v jejím bezprostředním okolí (Koubek, 2011, s. 10).

Bláha et al. (2005, s. 22) popisuje personalistiku nejen jako disciplínu, která se zabývá personálem organizací, ale především jako pomocnou technologii, která je zaměřená na podporu hlavních firemních procesů. Orientuje se především na získávání a výběr pracovních sil, na jejich zařazení do pracovního procesu, vzdělávání, proškolení, vytváření příznivých pracovních podmínek pro zaměstnance, na odměňování, zaměstnanecké výhody, ale také na dodržování bezpečnostních podmínek při práci.

Baue et al. (2020, s. 5) definuje řízení lidských zdrojů jako soubor rozhodnutí a akcí, které jsou spojeny s řízením jednotlivců v průběhu celého životního cyklu zaměstnance s cílem maximalizovat efektivitu zaměstnanců i organizace.

Gregar (2012, s. 22) uvádí, že řízení lidských zdrojů znamená rozhodování o záležitostech týkajících se zaměstnanců, které mají dopad na jejich výkonnost i na celkový úspěch firmy. Klíčová role lidských zdrojů spočívá v tom, že to jsou právě lidé, kdo určují směr organizace, plánují její činnosti, navrhují produkty, podílejí se na jejich výrobě a zajišťují jejich prodej.

Tyto definice, lze shrnout tabulkou (Tabulka 1), která popisuje jednotlivé etapy personální práce a lépe přibližuje jednotlivá pojmenování (Šikýř, 2014, s. 32).

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od devadesátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

(zdroj: vlastní zpracování dle Šikýře, 2014, s. 32)

Armstrong a Taylor (2015, s. 11) ve své knize uvádí že řízení lidských zdrojů je vše, co souvisí s řízením lidí a jejich zaměstnáváním v organizaci. Tento obor zahrnuje činnosti jako je řízení lidského kapitálu, strategické řízení lidských zdrojů, řízení znalostí, pracovního výkonu, zabezpečování lidských zdrojů, ale také řízení rozvoje a společenské odpovědnosti organizace. Dále sem spadá také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jejich odměňování, péče o zaměstnance, a také řízení zaměstnaneckých a pracovních vztahů.

V jedné větě by mohlo být řízení lidských zdrojů shrnuto jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 11).

Do řízení lidských zdrojů spadají jednotlivé činnosti, kterými jsou plánování lidských zdrojů, vytváření a analýza pracovních míst, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a jejich rozvoj, péče o zaměstnance a také využíváno personálního informačního systému. Aby vedení lidí v organizaci bylo účinné, je potřeba tyto jednotlivé činnosti chápat a uplatňovat jako systém. Díky tomuto systému bude dosahováno požadovaného výkonu lidí a budou realizovány strategické cíle organizace (Šikýř, 2014, s. 22-23).

Barták (2023, s. 19) uvádí, že v dnešním rychle se měnícím světě je i v oblasti personalistiky potřeba zohlednit faktory jako je globalizace, elektronizace a informatizace. Digitalizace a robotizace způsobují, že práce je čím dál více intelektuální, zrychluje se oběh kapitálu, a podnikatelský úspěch firem se může výrazně měnit. To také vede k tomu, že práce

je složitější, rozmanitější a mění se rychlým tempem, což klade stále vyšší nároky na schopnosti zaměstnanců. Lze konstatovat, že úspěch organizace stále více závisí na její schopnosti zlepšovat svou výkonnost prostřednictvím neustálého učení.

Také Baue et al. (2020, s. 5) uvádí, že svět řízení lidských zdrojů se mění novými inovativními způsoby. Podobně jako v polovině 19. století, kdy stroje změnily způsob výroby a probíhala průmyslová revoluce, v současné době stojíme uprostřed znalostní revoluce. Přístup k informacím nebyl nikdy v historii snazší než teď, stejně jako možnost globální připojení a řízení zaměstnanců na dálku odkudkoliv.

2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, s. 12) řadí mezi cíle řízení lidských zdrojů podporu při dosahování strategických cílů organizace, tím že strategie lidských zdrojů bude vytvářena a uplatňována v souladu se strategií organizace. Dále přispívání k rozvíjení kultury se zaměřením na dosahování vysokého výkonu, zabezpečování kvalifikovaných, talentovaných a oddaných lidí pro organizaci a podporu při uplatňování etického přístupu k řízení lidí. Spadá sem také navozování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem a usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace měla dostatek motivovaných a schopných lidí, kteří budou dosahovat očekávaného výkonu a tím budou uskutečněny strategické cíle podniku. Organizace by si měly klást za cíl, aby optimálně získávaly, využívaly ale také rozvíjely všechny zdroje, které mají k dispozici, a ne pouze finanční, materiální nebo informační, ale hlavně ty lidské. Kvalitní lidské zdroje, schopní a motivovaní zaměstnanci, jsou klíčoví pro získávání, efektivní využívání a rozvoj všech dalších zdrojů, což opět vede k dosažení strategických cílů organizace (Šikýř, 2016, s. 26).

Armstrong (2016, s. 53) říká, že mezi cíle řízení lidských zdrojů patří zavádění a vytváření strategií v oblasti lidských zdrojů, které budou přispívat k dosahování stanovených cílů organizace a budou v souladu s podnikatelskou strategií. Dalším cílem je, aby organizace měla k dispozici kvalifikované, talentované a angažované lidi, a aby na pracovišti byly vytvářeny pozitivní vztahy mezi vedením a zaměstnanci, příjemná atmosféra a vzájemná důvěra. Dále je kladen důraz na podporu uplatňování etického přístupu k řízení lidí a na přispívání k rozvoji vysoce výkonné kultury.

2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení je důležité nejen v oblasti managementu lidí, jelikož tvoří významnou součást krizového řízení, jehož potřeba se projevila nejvíce v době pandemie COVID 19 nebo v období probíhajících válečných konfliktů. V odborné literatuře je možné se setkat s velkým množstvím definic, které charakterizují strategické řízení lidských zdrojů, avšak všechny mají společný směr. Tímto směrem je dosažení cílů organizace, které si stanovila, pomocí cíleného ovlivňování lidí (Vrabcová, Urbancová, 2023, s. 93).

Armstrong (2016, s. 37) uvádí, že strategické řízení lidských zdrojů spojuje procesy řízení lidských zdrojů a strategického řízení. Strategické řízení lidských zdrojů je definováno jako přístup k řízení lidí, který se zabývá tím, jak bude dosaženo cílů organizace prostřednictvím jejích lidských zdrojů a pomocí integrovaných HR strategií, politik a postupů. Definice vychází z následujících tvrzení (Armstrong, 2016, s. 37):

- lidské zdroje organizace hrají klíčovou roli v jejím úspěchu.
- HR strategie by měly být v souladu s obchodními strategiemi a plány.
- lidský kapitál je hlavním zdrojem konkurenční výhody.
- lidé realizují obchodní strategii.
- při plánování a implementaci strategií v oblasti lidských zdrojů by měl být používán systematický přístup.

Koubek (2011, s. 25) popisuje, že personální strategie by měla být zaměřena na dlouhodobé a komplexní cíle, které se zajištění potřeb pracovní síly a efektivního využívání zdrojů. Zahrnuje také představy o metodách a cestách, jak těchto cílů dosáhnout.

Podle Beardwell a Thompson (2017, s. 32) rozvoj strategického řízení lidských zdrojů významně ovlivňuje naše chápání toho, jak může toto řízení přispět k výkonnosti organizace. Zejména se jedná o zvýšení konkurenční výhody a přidané hodnoty. Ať už se zaměřuje na sladění s externím nebo interním kontextem firmy, jeho skutečný význam lze pochopit pouze ve vztahu k výkonnosti organizace. To se může projevat jako ekonomická přidaná hodnota a zvyšování hodnoty pro akcionáře, přidaná hodnota pro zákazníky a růst podílu na trhu, nebo zvýšená angažovanost a zapojení zaměstnanců, což přináší hodnotu pro lidi.

3 PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Přístup řízení lidských zdrojů je ovlivněn mnoha aspekty, jimiž jsou podnikatelský záměr, účel, poslání a vyspělost firmy, tempo a typ rozvoje, jaká je uskutečňovaná firemní strategie, zdroje a potenciály, které má organizace k dispozici, náročnost práce a podnikatelské prostředí firmy. Dále také hraje významnou roli, jaký postoj mají vlastníci a vedení firmy k tvorbě, využívání a rozvoji lidského potenciálu (Bláha et al., 2005, s. 23).

Koubek (2011, s. 23) uvádí, že by malé firmy měla, nejen k personálním činnostem, ale také k celé personální práci, mít promyšlenou a připravenou koncepci. Je důležité mít stanoveny pravidla, podle kterých se firma při rozhodování bude řídit. Tyto pravidla by se měla přímo či nepřímo týkat zaměstnanců a jejich práce. V malých podnicích dochází ke každodennímu kontaktu zaměstnanců s vedením společnosti, proto se obvykle všichni mezi sebou znají. Z tohoto důvodu je důležité, aby personální politika byla otevřená, dobré vztahy a vzájemná důvěra je základem úspěchu, stejně tak informování zaměstnanců o všem, co by mohlo mít dopad na jejich postavení.

Do řízení malých a středních podniků spadají stejné funkce, které jsou plněny i u těch velkých, jimiž jsou organizování, plánování, vedení a kontrolování. Avšak v porovnání s velkými podniky se ŘLZ v malých a středních firmách poměrně liší. Rozdílné podmínky pro řízení lidských zdrojů jsou dány především (Bláha et al., 2005, s. 23-24):

- povahou problémů omezení a výzev, se kterými se manažeři v malých a středních firmách musejí vyrovnávat.
- jakou formou, jakým způsobem a v jakém rozsahu jsou manažerské funkce uskutečňovány.
- jaké prostředky jsou vyčleněny pro rozvoj lidského potenciálu a pro řízení ŘLZ.
- zda jsou manažerské postupy promyšlené, propracované a s jakou profesionalitou jsou uplatňovány.
- bezprostředností vztahů mezi lidmi a neformálním klimatem.

Malé podniky jsou charakteristické tím, že když začínají podnikat, nemají mnoho zaměstnanců, avšak tento personál je velice kvalitní a loajální. Často bývá poskládán z rodinných příslušníků, přátel, či blízkých známých. Dále se malé podniky vyznačují charismatickým působením na své zaměstnance, které je typické vysokým tempem

pracovního nasazení a obětavostí zaměstnanců ve prospěch firmy. V těchto firmách není příliš členitá dělba práce, to odpovídá malé složitosti hlavních firemních procesů. Na to je navázána organizační struktura, která je jednodušší, a ne příliš formální. Firemní administrativa je rozvinuta pouze do takové míry, aby vyhovovala požadavkům zákona. Pro malé a střední firmy je také charakteristická aktivní podnikatelská atmosféra a kolektivní vztahy mezi lidmi. Zaměstnanci se důvěrně znají, mají společné určité zájmy, společnou historii a velice často spolu přichází do styku (Bláha et al., 2005, s. 25).

Staňková (2007, s. 145) v knize uvádí, že malé podniky zaměstnávají méně kvalifikované zaměstnance, proto je důležité, aby jejich zaškolení byla věnována větší pozornost. Spolupracovníci by měli být manažery chápány jako investice, o které je potřeba neustále pečovat. Jako nejefektivnější formu rozvoje považuje autorka trénink zaměstnanců přímo na pracovišti, pod dohledem vedoucí osoby. Nové pracovníkovy by mělo být vysvětleno a ukázáno co a jak má dělat. Měl by si daný úkol zkusit provést sám pod dohledem zodpovědné osoby a ta by mu měla dát zpětnou vazbu, říci co dělá dobře, co špatně a jak svou chybu může napravit. Pracovník by měl být pod dohledem do té doby, dokud se svou prací nenaučí dělat bezchybně.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH PROCESŮ A ČINNOSTÍ

Řízení lidských zdrojů se skládá z několika procesů a činností, které jsou popsány v podkapitolách uvedených níže. Tyto procesy a činnosti lze také označit jako životní cyklus zaměstnance, který je zobrazen na obrázku (Obrázek 1) níže.

Životní cyklus zaměstnance, jak lze vidět na obrázku (Obrázek 1), začíná od prvního kontaktu potenciálního pracovníka s podnikem, jeho přijetím, výkonem požadované práce a končí rozvázáním pracovního poměru. V průběhu tohoto procesu se zaměstnanec setkává s mnoha personálními činnostmi (Palíšková et al., 2021).



Obrázek 1 Životní cyklus zaměstnance

(zdroj: Palíšková et al., 2021, s. 15)

4.1 Plánování a vyhledávání zaměstnanců

Plánování a vyhledávání pracovníků je důležitou součástí strategického řízení lidských zdrojů. Prognózování pracovních sil není výjimkou. Organizace, které plánují své potřeby zaměstnanců s výhledem do budoucna, mají větší pravděpodobnost, že se vyhnou nepříjemným překvapením souvisejících s nedostatkem pracovníků a lépe zvládnou obtížné časy (Baue et al., 2020, s. 181).

Plánování lidských zdrojů, jejich počet a kvalifikace, by mělo být v souladu se strategií podniku. Zkrátka je nutné, aby si podnik ujasnil, v jakém časovém horizontu, s jakou

kvalifikací a kolik zaměstnanců bude potřebovat pro plynulé plnění svých stanovených cílů a zakázek (Palíšková et al., 2021, s. 15).

4.1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánováním lidských zdrojů se rozumí identifikace potřeby zaměstnanců, která je nezbytně nutná pro realizování podnikové strategie a pro jejíž zabezpečení je nutné vypracovat postupy. Toto plánování lze definovat jako personální proces, který má za cíl zajistit podniku potřebné množství pracovníků s požadovaným vzděláním, schopnostmi a dovednostmi, ve správný čas, na správném místě a s přiměřenými náklady (Palíšková et al., 2021, s. 34).

Podle Koubka (2011, s. 55) je při plánování lidských zdrojů třeba brát v úvahu předpokládaný vývoj sociální a ekonomické vládní politiky, předpokládaný vývoj vzdělání, kvalifikace a sociálního rozvoje obyvatelstva a předpokládaný mezinárodní ekonomické integrace a přeshraničního obchodu.

Dle Horvátové a Čopíkové (2017, s. 18) je plánování lidských zdrojů jedním ze základních personálních procesů. Mělo by vycházet z celkové strategie podniku a jeho úkolem je zajistit, aby v daném čase a na daném místě pracovalo dostatek lidí s potřebnými dovednostmi. Tento proces je také neodmyslitelnou součástí strategického plánování podniku. V rámci něho jsou dopředu odhadovány možné změny v činnostech organizace a rozsah těchto změn. Zároveň je určeno, jaké klíčové kompetence bude firma potřebovat k dosažení svých cílů, a od toho se odvíjí požadavky na znalosti, dovednosti a chování zaměstnanců.

4.1.2 Získávání vhodných zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je proces, který by měl zajistit přilákání vhodných uchazečů na volná pracovní místa v organizaci s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Tato činnost zahrnuje identifikaci, vyhledávání a informování o pracovních zdrojích, získávání informací o uchazečích a administrativní zajištění všech těchto činností. Získávání pracovníků je klíčové pro formování pracovní síly společnosti a její úspěch. Získávání pracovníků tedy zohledňuje nejen aktuální potřeby, ale i budoucí změny a cíle organizace (Koubek, 2015, s.126).

Barták (2023, s. 167-168) uvádí, že proces vyhledávání, získávání a výběru nových zaměstnanců závisí především na důkladné analýze personálních potřeb organizace.

Je velice důležité, aby si firma položila otázku, zda nově vytvořené pracovní místo a nový zaměstnanec na dané pozici přispěje k dosažení konkurenční výhody a lepšímu uspokojení potřeb zákazníka. Jestliže se ukáže, že tato pozice má smysl, přistoupí se k vytvoření přesného popisu pracovního místa a požadavků na ideálního kandidáta.

Dle Palíškové et al. (2021, s. 85-89) navazuje proces získávání zaměstnanců na strategické plánování firmy s ohledem na personální potřeby. Počet a strukturu zaměstnanců stanoví top management společnosti společně s personalisty dle potřeby. Toto plánování je prováděno i s ohledem na budoucí potřeby a náklady společnosti, jelikož právě personální náklady tvoří významnou část všech nákladů organizace.

4.1.3 Výběr zaměstnanců

Koubek (2015, s 166–167) uvádí, důležitým úkolem při výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat jak požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale také přispěje k vytváření zdravých mezilidských pracovních vztahů. Jedná se o pracovníka, který bude akceptovat hodnoty pracoviště a zároveň disponovat rozvojovým potenciálem pro přizpůsobení se budoucím změnám. Při výběru uchazeče by se měly brát v potaz nejen odborné, ale osobnostní vlastnosti uchazeče, jeho flexibilita a potenciál. Výběr zaměstnanců je oboustranný proces, kde se nerozhoduje pouze organizace, ale i uchazeč na základě svých zkušeností a nabídnuté místo může odmítnout, pokud jsou pro něho podmínky nepřijatelné.

Palíšková et al. (2021, s. 89) uvádí, že proces výběru nového pracovníka vzniká ve spolupráci manažera a personalisty. Než je celý proces získávání nového kandidáta zahájen, je potřeba stanovit celý postup výběru a rozdělit pravomoci a odpovědnost. Personalista doporučí vhodné cesty pro oslovení kandidátů, podle toho, jaký je popis pracovního místa a nastaví také formy a počet výběrových rozhovorů. Obvykle bývají vedoucímu zaměstnanci, na jehož oddělení je zaměstnanec přijímán, představeno tři až pět doporučených kandidátů. Na konečném rozhodnutí by se však měli dohodnout všichni tři: manažer, personalista i vedoucí zaměstnanec.

4.2 Řízení výkonu, pracovní hodnocení a odměňování zaměstnanců

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů je problematice pracovního výkonu věnována velká pozornost, jelikož je pracovní výkon považován za cíl personální práce. Technika spočívá v propojení pracovního výkonu se vzděláváním a rozvojem zaměstnance na základě

konkrétní dohody mezi manažerem a pracovníkem. Hodnocení a odměňování jsou upraveny tak, aby reflektovaly nejen výkon jednotlivce, ale také celého týmu, protože tento způsob řízení efektivně zlepšuje týmový výkon a tím i celkovou výkonnost organizace. Podstatou řízení pracovního výkonu je flexibilní proces, který se zaměřuje na zlepšování pracovního výkonu pomocí stanovení konkrétních cílů, požadované úrovně odborné způsobilosti a kvality. Tento proces zahrnuje neustálé sledování plnění těchto cílů a jejich porovnávání s původně stanovenými cíli (Cimbálníková et al., 2013, s. 197).

Daigeler (2008, s. 23) uvádí, že hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je nezbytným a nekončícím úkolem, který nadřízenému a zaměstnanci umožní:

- porovnat a vyměnit si vzájemné představy a očekávání.
- získat detailní zpětnou vazbu o minulých pracovních výkonech.
- individuální a osobní rozvoj dle potřeby.
- aby hodnocení pracovníků bylo jednotné a porovnatelné.
- transparentní a kvalifikované rozhodování v oblasti personální politiky.

V praxi jsou sledovány tyto oblasti. Prvním je pracovní výkon. Jde o to, jakého pracovního výkonu dosáhl pracovník v minulosti a lze ho hodnotit z hlediska kvality či kvantity. Další oblastí jsou schopnosti a pracovní chování. Zde je hodnoceno, zda má zaměstnanec odborné schopnosti, aby mohl dosahovat požadovaného výkonu, zda svým chováním a postoji dosahuje stanoveného cíle a jestli je toto chování v souladu s firemní kulturou. Poslední sledovanou oblastí je potenciál. Vedoucí pracovník by si měl klást otázku, jestli a do jaké míry je pracovník vhodný pro úkoly, které spadají mimo současnou oblast působnosti (Daigeler, 2008, s. 23).

Při hodnocení výkonu jsou podnikem a zaměstnanci sledovány různé cíle. Podnik se zaměřuje na to, aby zjistil potenciál zaměstnanců, aby pro ně byla vytvářena motivace, aby všechny pracovní síly byly optimálně využívány a uspořádány a aby byly příplatky vyměřeny podle výkonu. Cílem zaměstnanců při hodnocení jejich výkonu je získat zpětnou vazbu, dostávat mzdu, která odpovídá výkonu práce a chránit se proti bezohlednosti nadřízených (Kaesler, Kaesler-Probstová, 2013, s. 81).

4.2.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Bláha et al. (2005 s. 145) v knize rozlišuje mezi metodami srovnávacími a nesrovnávacími. Srovnávací metody jsou více spolehlivější, jelikož vycházení ze srovnávání zaměstnanců mezi sebou.

Cimbáliková et al. (2013, s. 198) uvádějí tyto techniky k hodnocení zaměstnanců:

- hodnocení podle stanovených cílů – tato metoda slouží pro hodnocení specialistů či manažerů, cíle jsou předem stanoveny podle techniky SMART a následně je hodnoceno jejich plnění.
- hodnocení na základě plnění norem – je metoda vhodná pro hodnocení pracovníků, se stanovenými normami jsou porovnávány skutečně dosažené výsledky.
- volný popis – jedná se o metodu, která není příliš efektivní, jde o písemné hodnocení pracovníka podle předem stanovených kritérií pracovního výkonu.
- hodnocení na základě kritických případů – tato metoda posuzuje, jak pracovník odvádí svou práci a jak se chová v mezních situacích, jde spíše o doplňkovou metodu.
- hodnocení na základě hodnotící stupnice – tato metoda je univerzální a umožňuje hodnocení jednotlivých kritérií práce pomocí slovní, číselné nebo grafické stupnice.
- check-list – jde o dotazník, který se zaměřuje na chování pracovníka, lze odpovědět pouze ano/ne. Obdobou Check-listu je Hodnotící anketa, kdy jsou odpovědi voleny na hodnotící stupnici.
- metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) – zaměřuje se na hodnocení chování, které je předpokladem k úspěchu v práci. Každému úkolu je přidělena hodnotící stupnice a je doplněna o popis požadovaného chování jako vzoru.
- metoda založená na vytváření pořadí dle výkonu – tato metoda je založena párovém nebo střídavém porovnávání pracovníků.
- hodnotící rozhovor – jde o přátelské kladení otevřených otázek, kdy dochází k vzájemné výměně názorů a dále jsou sladěny požadavky na pracovní činnost s reálnými schopnostmi pracovníka. Bere se v potaz minulé období a zaměřuje se na období budoucí.

- metoda 360° zpětné vazby – jedná se anonymní hodnocení zaměstnanců z různých úhlů pohledu, a to z pohledu nadřízených, kolegů, podřízených z vlastního pohledu, tedy hodnocení sám sebe.

Hodnocení zaměstnanců se musí vztahovat pouze k jejich pracovnímu místu, není hodnoceno, jak člověk vypadá. Frekvence hodnocení se odvíjí od možností organizace a vždy by měla být provázána se systémem odměňování. Pracovní hodnocení by však mělo proběhnout alespoň jednou za dva roky (Bláha et al., 2005, s 142).

4.2.2 Odměňování zaměstnanců

Dle Urbana (2013, s. 123) patří odměňování zaměstnanců k nejsložitějším nástrojům jejich řízení, avšak je tradičně tím nejdůležitějším. Jeho hlavním úkolem je přilákat a udržet kvalitní zaměstnance, podněcovat růst jejich výkonu a produktivity, a současně zajistit, aby podnik obstál v konkurenci i z hlediska nákladů. Součástí je také snaha o to, aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy. Mezi další požadavky na odměňování zaměstnanců patří obvykle i vnitřní spravedlnost, tedy odlišení mezd, jenž odpovídají náročnosti a odpovědnosti pracovních míst ale i osobním výsledům jednotlivých zaměstnanců.

Jedním z nejefektivnějších způsobů, jak motivovat zaměstnance je odměňování, to může sloužit také k ovlivňování jejich pracovního výkonu. Jednou z nejdůležitějších, avšak velice náročných výzev je, aby odměňovací systém byl efektivní, transparentní, spravedlivý a aby dostatečně motivoval zaměstnance. Jak lze vidět v tabulce (Tabulka 2), k dispozici je široká škála možností, jak si s touto problematikou mohou manažeři či specialisté na řízení lidských zdrojů úspěšně poradit (Bláha, 2013, s. 108).

Tabulka 2 Složky celkové odměny

Celková odměna	
Hmotné odměňování	Nehmotné odměňování
Nárokové složky odměny • základní mzda/plat • povinné příplatky	• pochvala • větší zodpovědnost • kariérní postup • uznání • větší samostatnost
Nenárokové složky odměny • přímé – variabilní, zásluhové odměňování	

• nepřímé – zaměstnanecké výhody (benefity)	• možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce • svoboda a autonomie
---	--

(zdroj: vlastní zpracování dle Bláhy, 2013, s. 123)

Již zmíněná tabulka (Tabulka 2), zobrazuje celkovou odměnu, která zahrnuje nejen tradiční, hmotné prvky odměňování jako mzda/plat, variabilní složka mzdy/platu a benefity, ale také prvky nehmotné. Mezi tyto nehmotné prvky se řadí vzdělávání a rozvoj, prostor pro získávání a uplatňování odpovědnosti, kvalita pracovního života, vnitřní motivace, jenž plyne z práce samé, příležitosti ke kariéře, které společnost nabízí (Armstrong, 2015, s. 118).

Odměňování může tvořit až 70 % celkových nákladů a bývá jednou z nejhůře řízených částí ve struktuře nákladů podniku. Špatné nastavení může být pozorováno hned několika měřítky jako je například lidská přidaná hodnota, fluktuace zaměstnanců, návratnost investovaného lidského kapitálu, mzdy (platy) a benefity jako procento provozních nákladů a faktor nákladů na zaměstnance (Bláha, 2013, s. 108).

Malé podniky však často nemají specializovaný tým pro odměňování, a proto jim chybějí potřebné znalosti k vývoji, zavádění a správě mzdových systémů. Mohou mít také problém konkurovat větším podnikům, především u podobných pracovních pozic. K usnadnění stanovení mezd mohou podniky využít zdroje jako je například: Národní soustava povolání (nsp.cz), Národní soustava kvalifikací (nsk.cz), Informační systém o průměrném výdělku (ispv.cz) a další, jenž poskytují rady pro tvorbu spravedlivých a zákonných mzdových politik. Menší podniky také mohou svěřit správu mezd externím dodavatelům nebo si najímají konzultanty. Aby tyto podniky zůstaly konkurenceschopné jsou jimi často nabízeny kreativní formy odměn, jako je například podíl ve firmě nebo na zisku (Baue et al., 2020, s. 367).

4.3 Příjem, adaptace a propouštění zaměstnanců

Proces, jakým je nový zaměstnanec přijímán, má vliv na to, jaký vztah si vytváří k podniku. Z toho důvody by všechny kroky v přijímacím procesu měly být v souladu s danými právními předpisy. Na přijímací proces pak úzce navazuje proces adaptace nového pracovníka. V neposlední řadě pak musí podnik řešit také uvolňování zaměstnanců, opět podle příslušných předpisů (Palíšková et al., 2021, s. 16).

4.3.1 Příjem zaměstnanců

Podle Bartáka (2023, s. 173) je přijímání nových zaměstnanců spjato s několika klíčovými kroky. Je nutné vytvořit příznivé nástupní podmínky pro zaměstnance, včetně budování důvěry a přátelské atmosféry. To je často spojen s konkrétními adaptačními rituály, jako je například první pracovní den. Dále je také třeba zajistit administrativní úkony, jenž s nástupem souvisí, jako je příprava pracovní smlouvy, platový výměr, zařazení do personální evidence, nebo přihlášení ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění. Nový zaměstnanec by měl být seznámen se samotnou organizací, jejím vedením a konkrétním pracovištěm. Součástí procesu je obeznámení nového pracovníka s firemní legislativou, pravidly bezpečnosti práce, s protipožární směrnicí a ochranou zdraví.

Palíšková et al. (2021, s. 105) uvádí, že s přijímáním nového zaměstnance je spojeno mnoha formálních procedur, jež jsou nutné k uzavření pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pro orientaci v pracovněprávní problematice slouží zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce.

Urban (2013, s. 36) uvádí, že pečlivý nábor zaměstnanců vyžaduje kvalitní přípravu. Čím jasnější představu bude firma o požadovaném kandidátovi mít, tím snáze a úspěšněji proběhne celý výběr. Základem je tedy mít přesně a podrobně popsání pracovní místo, a to bez ohledu na to, zda již existuje nebo teprve vzniká. U náročnějších či samostatných pozic je důležité zahrnout i jasné vymezení očekávaných výsledků. Pokud nejsou požadavky, pravomoci či odpovědnosti na dané pracovní místo dostatečně vyjasněny, je vhodnější s hledáním nových zaměstnanců ještě počkat.

4.3.2 Popis pracovní smlouvy

Vznik pracovního poměru patří je jedním ze základních procesů, jenž patří do pracovního práva. V zákoníku práce není stanoven přesný postup, jak by mělo výběrové řízení vypadat, ale omezuje zaměstnavatele v tom, jaké osobní údaje o uchazečích mohou být shromažďovány. Dále mu ukládá povinnost ověřit, zda uchazeč splňuje požadované předpoklady a zda je zdravotně způsobilý k vykonávání práce, musí být tedy zajištěna vstupní lékařská prohlídka. Zaměstnavatel má také povinnost, před uzavřením smlouvy, seznámit budoucího zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které z pracovního poměru vyplývají (Suchá, 2025).

Dle Palíškové et al. (2021, s. 106) při uzavírání pracovního poměru se zaměstnancem, musí zaměstnavatel postupovat podle Zákoníku práce. V souladu s tímto zákoníkem

zaměstnavatel zajišťuje výkon tzv. závislé práce, která má podle § 2 a § 3 Zákoníku práce charakteristické rysy. Jde o práci, jenž je vykonávána na základě pracovněprávního vztahu za následujících podmínek:

- práce je vykonávána pod vedením zaměstnavatele a v jeho podřízenosti.
- zaměstnanec vykonává práci jménem zaměstnavatele a podle jeho pokynů.
- zaměstnanec vykonává práci osobně a zaměstnavatel za ni zajišťuje odměnu (mzdu nebo plat).
- veškerou odpovědnost a náklady za výkon práce nese zaměstnavatel.
- práce je vykonávána během pracovní doby.
- výkon práce probíhá na pracovišti zaměstnavatele nebo na jiném předem domluveném místě.

Při samotném uzavírání pracovní smlouvy je Zákoníkem práce vyžadována písemná forma se stanovenými základními náležitostmi. Pokud je smlouva uzavírána elektronicky, platí pro ni zvláštní pravidla. U některých vedoucích pozic může pracovní poměr vzniknout i jmenováním. Se vznikem pracovního poměru jmenováním je možné se setkat pouze ve veřejné správě, službách a státních podnicích, nikoliv v soukromém sektoru. (Suchá, 2025).

Aby byla smlouva platná, musí dle zákoníku práce (§ 34 odst. 1) obsahovat několik základních údajů, mezi které zejména patří (Suchá, 2025):

- druh práce – je nutné stručně specifikovat, jakou práci bude zaměstnanec vykonávat. Příliš obecný výraz může vést k nejasnostem. V malých podnicích je běžné uvádět více specializací pro větší flexibilitu.
- místo výkonu práce – je potřeba uvést, kde bude práce vykonávána. Může to být konkrétní adresa, obec nebo širší region, záleží na povaze pracovního místa. Případně je možné sjednat i několik míst výkonu práce.
- den nástupu do práce – další nutností je jasně určit datum, kdy zaměstnanec začne pracovat, tímto sjednaným dnem vzniká pracovní poměr. Obvykle bývá sjednáván k prvnímu dni měsíce, ale lze to individuálně upravit.

Jestliže pracovní smlouva neobsahuje tyto základní náležitosti, je považována za neplatnou. Další nezbytnou povinností je, aby pracovní smlouva byla uzavřena písemně a ve

dvou vyhotoveních, kdy každá smluvní strana musí jedno vyhotovení obdržet. Písemně musí být sjednány i změny v pracovní smlouvě, například formou přílohy k dosavadní smlouvě. Pracovní poměr je možné uzavřít na dobu určitou či neurčitou (Palíšková et al., 2021, s. 108).

4.3.3 Adaptace nových zaměstnanců (Onboarding)

Adaptace nových zaměstnanců (Onboarding) je často podceňovanou částí v procesu řízení lidských zdrojů, jelikož jeho průběh a výsledky mají velký význam. Pokud se nová posila krátce po svém nástupu rozhodne odejít nebo vnitřně rezignuje, znamená to pro firmu vysoké náklady. Hlavním cílem adaptace nových zaměstnanců je zapojit nováčky co nejrychleji do pracovního procesu, tak aby podávali co nejlepší výkon a zároveň zabránit jejich nespokojenosti (Urban, 2013, s. 53).

Jakmile je vybrán nový uchazeč, je s firmou sepsána pracovní smlouva nastává proces adaptace nového zaměstnance. Firma by měla zabezpečit sociální adaptaci, jedná se o milé přijetí a seznámení nového pracovníka s firmou a ostatními zaměstnanci. V mnoha firmách je využíváno přidělení patrona novému pracovníkovi, který mu v prvním týdnu se vším pomůže. Dále je potřeba zajistit pracovní adaptaci, kde se pracovník seznámí s tím, jak firma funguje, jaké je její prostorové rozložení a bude informován a o povinnostech a požadavcích pracovního místa (Bláha et al., 2005, s. 128).

Dle Bartáka (2023, s. 174) zahrnuje adaptační program nových zaměstnanců několik důležitých kroků, jenž mají za cíl usnadnit jejich začlenění do pracovního prostředí. Nový pracovník je seznámen s firemní kulturou, podmínkami a stylem práce. Adaptační plán obsahuje konkrétní úkoly rozdělené do zkušebního období, obvykle tří měsíců. Podporu může zajišťovat již zmíněný patron, nadřízený a kolegové. Pokud zaměstnanec plán úspěšně splní, je zařazen na danou pozici. V opačném případě může být pracovní poměr ukončen.

Podle Palíškové et al. (2021, s. 116-117) lze adaptační proces rozdělit do tří rovin:

- do roviny celopodnikové adaptace.
- do adaptace v útvarové jednotce.
- do adaptace na konkrétní pracovní místo.

Celopodniková adaptace začíná nástupem do práce, ke je nový zaměstnanec seznámen s obecnými informacemi, firemní kulturou a organizací práce. Za adaptaci v rámci oddělení odpovídá nadřízený, který nováčka uvede do chodu útvaru. K lepšímu začlenění pomáhají

společné aktivity, například obědy. Na adaptaci na konkrétní pracovní pozici dohlíží mentor, který zaměstnanci během zkušební doby předává zkušenosti, motivuje ho a poskytuje každodenní podporu. (Palíšková et al., 2021, s. 116-117).

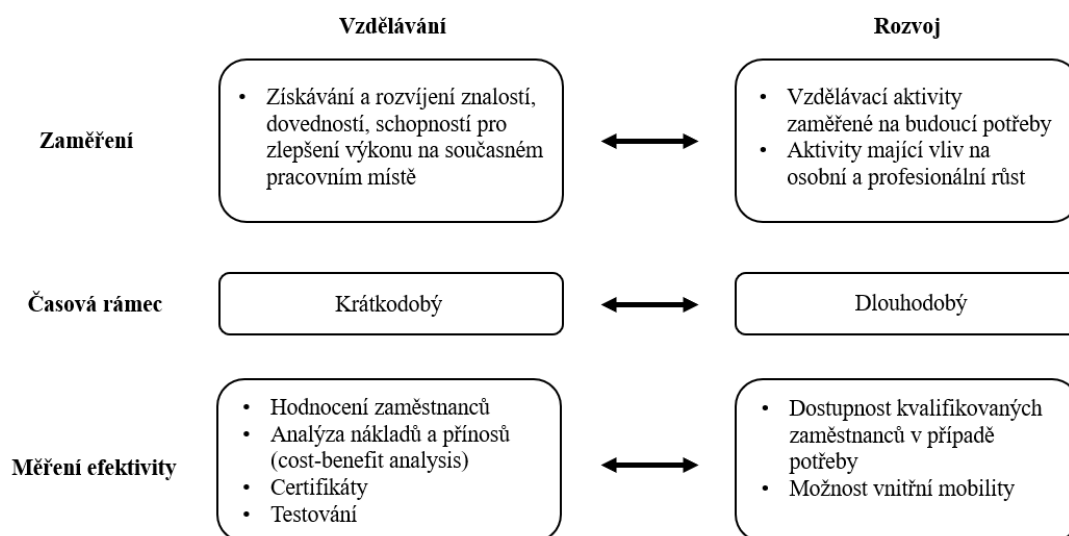
4.3.4 Propouštění zaměstnanců

Při propouštění zaměstnanců je důležité dbát na ustavení zákoníku práce. Je také potřeba rozlišit, zda zaměstnanec dlouhodobě odvádí nedostatečný pracovní výkon, jestli závažně porušil pracovní kázeň, nebo jestli se jedná o zaměstnance, který rezignuje na místo v organizaci. V tomto případě je nutné, aby se manažeři zabývali tím, proč chce zaměstnanec z firmy odejít, co ho k tomu vede. Jestliže jde o propouštění zaměstnanců z organizačních důvodů je potřeba, aby tato skutečnost byla pracovníkovi oznámena s předstihem. Sluší se, aby zaměstnavatel využil svých kontaktů s jinými podniky a pokusil se odcházejícímu zaměstnanci sehnat nové zaměstnání. (Bláha et al., 2005, s. 129).

Podle Bartáka (2023, s. 208) je u propouštění pracovníků důležité, aby při ukončení pracovního poměru byly organizačně zajištěny administrativní procedury, které s ním souvisejí. Dále by měly být zajištěny všechny procesy, jenž souvisí s odchodem pracovníka do důchodu. Některé firmy pořádají rituál posledního dne zaměstnance v organizace, a také mu nabízejí rekreační a zájmové aktivity i po pracovním poměru.

4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Bláha (2013, s. 122) definuje vzdělání jako proces, při kterém lidé rozvíjí anebo získávají specifické znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, aby byly oprávněny podávat pracovní výkon na určité pracovní pozici. Vzdělávání je charakteristické tím že je časově ohraničené. Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje postupný přechod od aktuální úrovně znalostí, dovedností a schopností k vyšší úrovni, která je potřebná pro budoucí úkoly. Tento proces zahrnuje takové vzdělávací aktivity, které připravují zaměstnance na širší, odpovědnější a náročnější pracovní výzvy. Obrázek (Obrázek 2) znázorňuje podrobnější rozdíl mezi těmito termíny.



Obrázek 2 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem

(zdroj: vlastní zpracování dle Bláhy, 2013, s. 110)

Vzdělávání a rozvoj by měly být podporovány praktickými příklady, díky kterým by bylo demonstrováno jak aktivity ze vzdělávání a rozvoje pomohou k uspokojení potřeb a k dosažení cílů organizace. Pro vyhodnocení kvantitativních přínosů vzdělávacích a rozvojových aktivit lze využít analýzu nákladů a přínosů. Pomocí praktických příkladů by měl management zjistit, zda realizované aktivity zajišťují přijatelnou návratnost investic. Získat odpovídající údaje se často může zdát obtížné, s pomocí finančních specialistů to však není nemožné. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 338).

Armstrong a Taylor (2015, s. 354) uvádí, že je nejprve důležité identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni jednotlivců a skupin. Následně by měl být definován účel vzdělávacích aktivit, jelikož musí vycházet z toho co a proč se má udělat.

Menší podniky se při vzdělávání svých zaměstnanců, zaměřují především na orientaci nově přichozích, další školení stávajících pracovníků a jejich profesní rozvoj. Rekvalifikační programy dostávají menší prioritu kvůli jejich vysokým nákladům a časové náročnosti, což je pro malé podniky často obtížné zvládnout. Je důležité, aby prostředky určené na tyto aktivity byly efektivně využity k podpoře rozvoje zaměstnanců, kteří o to sami mají zájem. Podpora se zaměřuje na individuální rozvoj kariéry, vzdělávání, IT kurzy, vedení lidí, jednání se zákazníky a zlepšování mezilidských vztahů (Koubek, 2011 s. 140).

Dle Urbana (2017, s. 155) je školení zaměstnanců klíčové pro zvyšování jejich výkonnosti, a proto by se na něm nemělo šetřit. Při jeho plánování i realizaci je nutné dbát na správný postup, jinak může dojít k neefektivnímu využití prostředků. Chyby se často objevují už při přípravě školení, jeho průběhu nebo při nedostatečném vyhodnocení výsledů. Problémem bývá také nesoulad mezi školením a skutečnými potřebami firmy nebo nezájem vedení o cíle a přínosy vzdělávání.

Cimbáliková et al. (2013, s. 202-204) a Šikýř (2016, s. 141-143) ve svých knihách rozdělují metody vzdělávání na vzdělávání pracovníků na pracovišti a mimo pracoviště. Vzdělávání na pracovišti popisuje, jakým způsobem efektivně vzdělávat zaměstnance přímo na pracovišti, během výkonu práce. Aplikuje se převážně individuálně a jsou sem zařazeny například tyto metody – instruktáž při výkonu práce, asistování, counselling, rotace práce, mentorování, koučování, pracovní stáž, učení se akcí a další. Do vzdělávání mimo pracoviště patří metody, kterými se zaměstnanci vzdělávají mimo své běžné místo výkonu práce. Aplikuje se převážně hromadně a spadají sem tyto metody – přednáška, seminář, workshop, případové studie, outdoorové aktivity, e-learning a další.

4.5 Zaměstnanecké vztahy

Pracovní vztahy lze rozdělit na formální a neformální, jde o rozmanité vztahy, které vznikají v i mimo organizaci. Za formální vztahy jsou označovány především ty pracovněprávní, které jsou spojené s výkonem práce a upraveny pracovněprávními předpisy. Tyto formální pracovní vztahy lze rozdělit na individuální, jenž vznikají mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a na kolektivní, které vznikají mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavateli. Neformální pracovní vztahy lze definovat jako běžné mezilidské a společenské interakce, které se přirozeně a spontánně vytvářejí mezi lidmi v organizaci i mimo ni. Tyto vztahy mohou výrazně ovlivnit vzájemné chování jednotlivců, ale i celkové fungování organizace (Šikýř, 2014, s. 143).

Pracovní vztahy a jejich kvalita mají zásadní vliv na dosahování cílů jak ze strany firmy, tak jednotlivých zaměstnanců. Harmonické uspokojivé vztahy na pracovišti přispívají k vytvoření pozitivního a produktivního prostředí, které podporuje individuální i týmový výkon a zároveň zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Pokud jsou vztahy mezi lidmi ve firmě založené na vzájemném respektu a spolupráci, dochází ke sladění osobních i firemních cílů. Naopak napjaté nebo neuspořádané vztahy mohou vést ke konfliktům, stížnostem a celkovému narušení pracovního klimatu, což negativně ovlivňuje výkonnost firmy. Z toho

důvodu je důležité se pracovními vztahy systematicky zabývat a dlouhodobě usilovat o jejich zlepšení a harmonizaci (Koubek, 2011, s. 232).

Dick (2019) uvádí, že se od 21. století na pracovištích objevují tři generace zaměstnanců, generace X, generace Y a generace Z. Generace X se narodila mezi lety 1965–1980, generace Y byla zarozena v letech 1981–1994 a generace Z v letech 1995–2010. Každá z generací vykazuje své jedinečné hodnoty, které pro manažery představují velké příležitosti, ale také výzvy. Proto je potřeba porozumět těmto hodnotám a rozdílům mezi generacemi a efektivně je využít ve prospěch organizace.

Urbancová (2017, s. 178) uvádí, že pracovníci ve věku padesáti let a více se mnohem hůře učí práci s novými technologiemi v pracovním prostředí, a to může mít za následek nižší produktivitu práce. Naopak mladší generace má rozvinutější schopnosti při práci s technologiemi a komunikačními zařízeními, jelikož jim jsou vystavovány od brzkého věku. Díky tomu se generace mohou doplňovat a spolupracovat, což povede k dosahování lepších výsledků.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 131–132) píší, že zaměstnanci z různých generací přinášejí do pracovního prostředí své jedinečné pohledy a silné stránky. Díky jejich odlišným přístupům k řešení problémů a porozumění potřebám zákazníků může docházet k inovacím a zlepšení pracovních procesů. Spolupráce mezi generacemi nabízí příležitosti k učení a efektivnějšímu podnikání. Mentoring mezi generacemi pomáhá rozvíjet dovednosti zaměstnanců a zlepšuje jejich spolupráci, zároveň zlepšuje komunikaci na pracovišti. Pochopení odlišností jednotlivých generací pomáhá vytvořit příjemné pracovní prostředí, které využívá silných stránek každé generace.

4.5.1 Zkvalitňování zaměstnanecké struktury

Na kvalitu pracovní struktury mají vliv především procesy jako je výběr, získávání, přijímání, adaptace a propouštění zaměstnanců. Pro každou organizaci je velice důležité, aby disponovala potřebným počtem schopných zaměstnanců, kteří jsou motivovaní a loajální vůči firmě. Jestliže má společnost potřebný počet zaměstnanců, který odpovídá potřebné kvalitě, znamená to pro ni, že jsou plněny úkoly, závazky a cíle vůči zákazníkům, je zvyšována konkurenceschopnost firmy a mzdové prostředky jsou optimálně využívány. (Bláha et al., 2005, s. 110).

Personální marketing neboli HR marketing můžeme rozdělit podle toho, zda je zaměřen na okolní prostředí firmy nebo na její vnitřní prostředí. Úkolem vnějšího personálního

marketingu je vytvářet pozitivní obraz firmy směrem k veřejnosti. K tomu lze využít nástroje jako jsou média, pracovní veletrhy nebo dny otevřených dveří, a to vede k posílení image firmy jako atraktivního a prestižního zaměstnavatele. Součástí vnějšího personálního marketingu je průzkum trhu práce, odhadování potenciálních nových zaměstnanců a vyhodnocování efektivity použitých postupů. Vnitřní personální marketing je naopak zaměřen na zaměstnance a jejich vztahy uvnitř organizace. Spadá sem analýza vztahů mezi jednotlivci i různými skupinami, identifikace problémů v těchto vztazích a podpora pozitivního prostředí mezi kolegy. Hlavním cílem je upevnit loajalitu zaměstnanců k firmě a posílit jejich sounáležitost se společností (Barták 2023, s. 190-191).

4.6 Péče o zaměstnance

Podniky do lidského kapitálu investují hodně, a proto se také zajímají o bezpečnost, zdraví a celkovou pohodu svých zaměstnanců. Patří sem budování bezpečnostní kultury, zajištění zdravého a bezpečného pracovního prostředí a aktivní podpora zdraví zaměstnanců prostřednictvím programů zaměřených na jejich pohodu. Cílem pak je udržet kvalitní a talentované pracovníky, snížit náklady na zdravotní péči, zvýšit výkonnost a omezit právní rizika (Baue et al., 2020, s. 507).

Šikýř (2016, s. 146) definuje péči o zaměstnance jako „*starost zaměstnavatele o pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ Účelem je dosáhnout příznivých hodnot ve všech složkách, které ovlivňují zaměstnance při jejich výkonu sjednané práce. Péče o zaměstnance je pro firmy povinná ze zákona, je ale i ekonomickou nutností.

Péče o zaměstnance se skládá z péče povinné a dobrovolné. Povinná péče vyplývá z pracovněprávních předpisů, pracovních, kolektivních či jiných smluv. Podrobněji se jedná o vytváření vhodných pracovních podmínek, které umožní bezpečný výkon práce. Odborný rozvoj pracovníků jako je zaučení a zaškolení zaměstnanců, odborná praxe absolventů škol či zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Spadá sem také stravování zaměstnanců, které musí být umožněno ve všech směnách, tedy vytváření prostoru pro stravování během přestávek na jídlo a odpočinek. Je také nutné se zaměřit na zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců, například zvýšit zabezpečení ochrany zaměstnanců se zdravotním postižením či mladistvých zaměstnanců. Dobrovolná péče o zaměstnance vychází z teorie motivace a spadají sem pracovní doby a doby na odpočinek, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí, pracovní vztahy (Šikýř, 2016, s. 146).

Zákoník práce předepisuje již zmíněnou povinnou péči o zaměstnance, která je pro všechny zaměstnavatele stejná. Moderní přístup k řízení lidských zdrojů však staví na dobrovolné péči, jenž přesahuje stanovené požadavky. V dlouhém horizontu se takové aktivity vyplácejí, pokud jsou zaměstnanci opečovávaní, zůstávají motivovaní a spokojení, a tím pádem jsou snižovány náklady na hledání, přijímání a zaškolování nových zaměstnanců (Péče o zaměstnance je radost, když víte, jak na ně, 2020).

Podle Koubka (2011) je péče o pracovníky jeden z nejefektivnějších nástrojů, jak získat a stabilizovat pracovníky, vytvářet harmonické pracovní vztahy a tím ovlivňovat výkon firmy. V menších firmách se péče o zaměstnance dělí do následujících oblastí (Koubek, 2011):

- pracovní prostředí.
- pracovní doba a pracovní režim.
- personální rozvoj pracovníků.
- bezpečnost práce a ochrana zdraví na pracovišti.
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti.
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám.

Pracovní doby a režimy, bezpečnost práce a ochranu zdraví řeší příslušné zákony a předpisy, jako je Zákoník práce (Koubek, 2011).

Další významnou součástí péče o zaměstnance je vytváření pozitivní atmosféry v týmu, posilování dobrých vztahů a kultivace kvalitní komunikace. To lze označit jako utužování vztahů, tedy teambuilding a jejich konkrétní podoba by měla vycházet potřeb konkrétních týmů a jednotlivců v nich. Cílem je najít takové formy teambuildingu, které budou přínosné a zároveň zábavné pro všechny zúčastněné. Klíčové je tedy zvolit takový program, který nejlépe odpovídá charakteru týmu a posílí jeho soudržnost i celkovou pracovní spokojenost (Péče o zaměstnance je radost, když víte, jak na ně, 2020).

5 UTVÁŘENÍ FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura je klíčovou složkou každé organizace, která výrazně ovlivňuje efektivitu podniku a kvalitu pracovního života zaměstnanců. Je formována skrze sdílené hodnoty, přesvědčení a normy, které se odráží v chování pracovníků a ti si je předávají mezi sebou. I přesto že se organizační kultura projevuje prostřednictvím vnějších znaků, jako jsou rituály či symboly, její podstata je v kolektivním vnímání a sdílení hodnot mezi zaměstnanci. Kultura organizace je výsledkem společného učení a zkušeností, zůstává poměrně stabilní, i přesto, že obsahuje potenciál pro změnu (Lukášová, 2010, s. 39-40).

Firemní kultura v malých a středních podnicích se výrazně liší od kultury ve velkých firmách. Atmosféra v malých a středních firmách se vyznačuje větší přehledností a otevřeností, kde zaměstnanci mají lepší povědomí o dění uvnitř firmy. Vnitřní prostředí je transparentní, a sociální kontrola důslednější. Chování lidí je snadněji předvídatelné, komunikace a interakce často probíhají neformálně, s nádechem rodinného charakteru. Přesto se však i v těchto firmách mohou objevit napětí a rozdílné zájmy či postoje, které mohou způsobit konflikty (Bláha et al., 2005, s. 25).

Hajerová Müllerová et al. (2024, s. 251) popisují organizační kulturu jako sdílenou znalost, jelikož se mezi zaměstnanci organizace šířena na základě jejich znalostí. Zaměstnanci se o aspektech kultury dozvídají od svých kolegů, a to prostřednictvím popisu a vysvětlením kultury, pouhým pozorováním anebo jinými méně zřejmými metodami.

Horvátová a Čopíková (2017, s. 137) píší, že všechny firmy mají určitou kulturu, avšak každá má jiný dopad na chování a jednání zaměstnanců. Silná kultura je taková, kde jsou klíčové hodnoty hluboce zakořeněny a široce sdíleny, proto mají na zaměstnance větší vliv než u slabé kultury. Většina firem má středně silnou až silnou kulturu, což znamená, že existuje shoda ohledně hodnot, správného chování a podmínek kariérního růstu. Silná firemní kultura podporuje loajalitu a zvyšuje výkonnost, jelikož zaměstnanci přesně vědí, co se od nich očekává, a mohou tak i rychle řešit problémy. Nevýhodou je, že takto silná kultura může bránit novým přístupům, zejména když se podmínky rychle mění.

5.1 Složky firemní kultury

V mnoha literaturách je uvedeno, že sdílené a uznávané firemní hodnoty jsou základem firemní kultury. Mezi nejčastěji uváděné firemní hodnoty patří: vstřícnost vůči zákazníkům a klientům, prospěch zaměstnanců firmy, prvotřídnost a jakost výrobků, vysoká výkonnost,

etičnost chování, výjimečnost, jedinečnost, flexibilita, přizpůsobivost, ohleduplnost vůči prostředí, obětavost ve prospěch celku (Bláha et al., 2005, s. 234).

Cejthamr a Dědina (2010, s. 254) rozdělili podnikatelskou kulturu na tři úrovně. První úrovní jsou artefakty. Je to ta nejviditelnější úroveň a spadají sem výtvoř a artefakty, které jsou tvořené fyzickým a sociálním prostředím. Konkrétně se jedná o pracovní prostor a jeho uspořádání, psaný a mluvený jazyk, technologické zázemí a chování typické pro členy skupiny. Druhou úroveň tvoří hodnoty. To, jak jsou řešeny problémy, výzvy a nové úkoly je založeno na vnímání reality. Když je prokázáno, že přijaté řešení funguje, může se hodnota změnit v přesvědčení, víru. Tyto hodnoty a přesvědčení se stanou prvkem koncepčního řešení, podle kterého se členové skupiny chovají a na základě kterého jednají. Třetí úrovní jsou základní předpoklady.

Hajerová Müllerová et al. (2024, s. 252-253) rozdělují organizační kulturu podobně jako Cejthamr a Dědina. Hajerová Müllerová et al. za nejvyšší rovinu organizační struktury považuje pozorovatelné artefakty, které jsou ovlivnitelné a vědomé. Jedná se o takové projevy organizační kultury, o kterých mohou zaměstnanci mluvit a jsou snadno vidět. Artefakty slouží zaměstnancům jako „vodítka“, která naznačují, jak by se měli chovat v pracovním životě. Do prostřední roviny organizační kultury řadí Hajerová Müllerová et al. hodnoty. Tyto hodnoty reprezentují standardy jednání a společenské normy, jenž ovlivňují chování zaměstnanců. Pro vnějšího pozorovatele jsou často skryté a nejsou zcela zřejmé.

6 AUDIT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Při procesu plánování zaměstnanců je nutné předpovídat kolik pracovníků a s jakými kompetencemi bude podnik potřebovat pro plnění svých stanovených cílů, a to jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu. V této souvislosti by firma měla provést audit lidských zdrojů, aby si ujasnila, kolik zaměstnanců a s jakými kompetencemi podnik aktuálně má a na kolik je systém řízení pracovníků a stávající struktura pracovních míst efektivní (Palíšková et al., 2021, s. 36).

Bláha et al. (2005, s 248) uvádí, *“Výsledkem by měla být odpověď na otázku „jak si firma vede“ v oblasti řízení lidských zdrojů, jaké jsou její slabé a silné stránky v této oblasti a co by měla dělat, aby tento zdroj co nejlépe zhodnotila a rozvinula. Závěry auditu umožní jasně definovat aktuální stav a ukáží směr, kterým by se firma měla vydat, aby maximálně využila své lidské zdroje a rozvinula lidský potenciál. To je nezbytné pro zajištění dlouhodobého rozvoje a růstu firmy.*

Barták (2023 s. 148) popisuje personální audit jako účinný nástroj, který slouží ke zlepšení sociálního prostředí ve firmě a k celkové funkčnosti podniku. Jedná se o proces, jenž umožní efektivně posoudit úroveň lidského potenciálu v podniku. Jeho součástí je hodnocení schopností zaměstnanců ve vztahu k požadavkům jejich pracovních míst, je zjišťována míra motivace pracovníků a jejich sladění s cíli firmy, jsou také identifikovány příležitosti pro další rozvoj pracovníků optimalizováno využívání jejich znalostí. Analýza organizační struktury se zaměřuje na to, jak její uspořádání ovlivňuje výkonnost zaměstnanců a zda je firma připravena na plnění svých strategických cílů. Tento audit také identifikuje a uvolňuje potenciál zaměstnanců, který je klíčový pro rozvoj konkurenční výhody firmy.

6.1 Seznámení s dotazníkem zaměřeným na audit řízení lidských zdrojů.

Dotazník na audit řízení lidských zdrojů byl převzatý z knihy Personalistika pro malé a střední firmy od Bláhy et al. (2005). Tento dotazník byl pro účely praktické části diplomové práce vyplněn vedoucím zaměstnancem, který má ve firmě, se kterou bude spolupracováno v praktické části (dále pouze vybraná firma), na starost personalistiku, společně s CEO firmy.

Dle Bláhy et al. (2005, s. 248-259) je vyhodnocení personálního auditu následující. Postup auditu řízení lidských zdrojů je rozdělen do čtyř kroků. Prvním krokem je shromáždění informací, k němuž slouží již zmíněný dotazník. Tento dotazník je rozdělen do sedmi oblastí, a těmi jsou:

- strategie a plánování lidských zdrojů.
- organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů.
- výběr a přijímání nových zaměstnanců.
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců.
- odměňování zaměstnanců (mzda, zaměstnanecké výhody).
- zaměstnanecké vztahy (vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví, zabezpečení politiky rovných příležitostí).
- firemní kultura.

Na většinu otázek je odpovídáno ano/ne, avšak na konci každé oblasti jsou otázky postojové, kde je hodnocena celková úroveň dané oblasti a je zde používána škála 5 až 1 (5 zastupuje vysokou úroveň, 3 znamená průměr a 1 značí nízkou úroveň).

Po shromáždění potřebných informací je na řadě krok 2, což je hodnocení. Při vyhodnocení je nutno postupovat podle návodu, který je uveden na straně 256 a 257. V návodu je jasně uvedeno, kolik bodů, za jakých podmínek bude přiděleno (Bláha et al. 2005, s. 256, 257).

Následuje krok 3, tedy analýza. Bláha et al. (2005, s. 258) v knize uvádí vyhodnocovací tabulku, podle které jsou udělány výsledky dotazníku. Tabulka je rozdělena do čtyř sloupců (podle jednotlivých oblastí, které jsou vypsány v řádcích po sebou), kdy jeden sloupec ukazuje maximální počet bodů, který firma může získat. Další sloupce jsou rozděleny na hodnoty: nízká, střední a vysoká podle rozmezí určených bodů. Po sečtení všech bodů je možné určit celkovou úroveň řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.

Poslední krokem, krokem 4, je návrh akčních plánů pro zlepšení. Tímto auditem jsou zjištěny slabé a silné stránky řízení lidských zdrojů nejen firmy jako celku, ale i jednotlivých oblastí. Největší zaměření by mělo být věnováno právě slabým stránkám, kde pak budou navrženy opatření pro zlepšení. Avšak i silné stránky by se během času měly rozvíjet, aby firma nestrnula (Bláha et al., 2005, s. 260).

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce je věnována literární rešerši s primárním zaměřením na oblast řízení lidských zdrojů, ale také se zaměřením na malé a střední firmy. Na základě získaných teoretických poznatků bude následně vypracována analytická část práce.

První kapitola teoretické části diplomové práce je věnována významu a vysvětlení pojmu malý a střední podnik. Lze se setkat se třemi druhy pojetí. Se statistickým pojetím, dále s členěním, které je nařízeno komisí EU, a nakonec s pojetím, jenž je vymezeno v zákoně o podpoře malého a středního podnikání. Klíčovým kritériem pro rozdělení je počet zaměstnanců. Dále je vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů. Tento termín je jeden z nejmodernějších, kterým lze označit personální práce. Jedná se tedy o disciplínu, která je zaměřena na získávání a výběr pracovních sil, na jejich zařazení do pracovního procesu, vzdělávání, proškolení, vytváření příznivých pracovních podmínek pro zaměstnance, na odměňování, zaměstnanecké výhody, ale také na dodržování bezpečnostních podmínek při práci. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby měl podnik dostatek motivovaných a schopných lidí, kteří budou dosahovat očekávaného výkonu a tím bude dosaženo strategických cílů podniku. Velice důležité je také strategické pojetí ŘLZ, jelikož právě to tvoří významnou součást krizového řízení. Toto strategické řízení pomáhá firmě dosahovat jejich stanovených cílů. Přístup k řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách je odlišný, jelikož nemají mnoho zaměstnanců a není zde příliš členitá dělba práce. Také vedení podniku má na starost mnoho aktivit. Kromě toho, že sleduje trh, hledá způsoby, jak naplnit své cíle, zajišťuje potřebné zdroje a plánuje činnosti firmy, tak také musí úzce a neformálně pracovat se svými zaměstnanci a dbát na jejich potřeby.

V další kapitole jsou charakterizovány jednotlivé personální činnosti a procesy. Plánování lidských zdrojů je klíčovým nástrojem pro předvídání potřeb organizace, zatímco získávání a výběr zaměstnanců hraje významnou roli v přilákání vhodných kandidátů s ohledem na odborné i osobní předpoklady. Řízení pracovního výkonu, jeho hodnocení a odměňování jsou procesy, které mají nejen motivovat zaměstnance, ale také zvyšovat celkovou efektivitu firmy. Dále je kladen důraz na příjem, adaptaci a propouštění zaměstnanců, což je důležité pro zajištění kvalitního začlenění nových pracovníků do firemního prostředí a zároveň pro udržení zdravých mezilidských vztahů. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívá k růstu individuálních kompetencí a celkové

konkurenceschopnosti firmy. Důležitá je také péče o zaměstnance, kam spadá nejen bezpečnost a zdraví zaměstnanců, ale také celková pohoda jak zaměstnanců individuálně, tak také kolektivu jako celku.

Závěrečné kapitoly teoretické části diplomové práce jsou věnovány firemní kultuře, jenž představuje soubor hodnot, norem a vzájemných vztahů uvnitř firmy. Silná a zdravá firemní kultura vytváří příznivé pracovní prostředí, podporuje angažovanost a týmovou spolupráci. Dále je v teoretické části věnována pozornost auditu řízení lidských zdrojů, který je hlavním nástrojem pro hodnocení efektivity a kvality řízení personálních procesů ve firmě. Audit umožňuje firmě identifikovat její silné a slabé stránky v oblasti plánování, získávání, výběru, adaptace, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců, ale také v oblasti firemní kultury.

Z poznatků nabytých při vypracovávání teoretické části diplomové práce byly stanoveny výzkumné hypotézy, u nichž bude v praktické části diplomové práce ověřována jejich statistická závislost. Znění hypotéz je následující:

- *Výzkumná hypotéza číslo 1: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností a věkem zaměstnanců?*
- *Výzkumná hypotéza číslo 2: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a délkou pracovního poměru ve vybrané malé firmě?*
- *Výzkumná hypotéza číslo 3: Existuje statisticky významná závislost mezi pracovním vztahem s nadřazeným a vnímaným pracovním stresem?*

Pro zodpovězení výzkumných hypotéz bude využito statistické metody Chí-square, dále bude využita logická metoda – metoda dedukce a analýza interních sekundárních dat společnosti.

II PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ MALÉ FIRMY

Vybraná malá firma byla do obchodního rejstříku zapsána dne 2. března 2006. Již od začátku se věnovala poskytování služeb, konkrétně provozování kadeřnických salonů, a do roku 2014 měla dva společníky se stejným podílem. V roce 2014 prodal jeden ze spolumajitelů svůj podíl druhému a došlo tak k převodu podílu, což vedlo k tomu, že současný jednatel a generální ředitel, se stal jediným majitelem firmy. Následně se v roce 2026 do společnosti zapojili tři noví společníci a od generálního ředitele odkoupili 51 % podílu, přičemž mu zbylo 49 %. Hlavní činností firmy se pak stal prodej zboží a služeb v oblasti holičství a kadeřnictví, a to konkrétně velkoobchod s kosmetickými výrobky. Tímto byla původní činnost poskytování služeb nahrazena. Od té doby byly provedeny další změny v rozdělení podílů mezi spolumajiteli, které jsou evidovány ve Veřejné sbírce listin (Interní materiály společnosti, 2025).

Vybraná malá firma se primárně věnuje velkoobchodní distribuci luxusních italských značek kadeřnickém a kosmetickém odvětví. V segmentu vlasové kosmetiky zastupuje například značku Framesi či Gestil Care, zatímco v oblasti pleťové kosmetiky nabízí produkty značky Diego dalla Palma. Dále lze v jejím portfoliu nalézt elektronická příslušenství jako jsou fény, žehličky či kulmy na vlasy od značky Parlux nebo Upgrade, ale také nábytek pro vybavení kadeřnických či kosmetických salonů od značky Maletti nebo Takara Belmont. Nedávno firma rozšířila svou nabídku o prestižní vlasovou značku LABEL.M, kterou využívají i prestižní kadeřníci po celém světě v nejznámějších salonech TONI&GUY, a která je již 20 let oficiálním vlasovým produktem uznávaného London Fashion Weeku (Webová stránka společnosti, ©2025).

Společnost vlastní kosmetickou značku Alissa Beauté, ke které má veškerá obchodní práva. Tato značka spadá do segmentu pleťové kosmetiky. Její výrobky jsou vyráběny v italských laboratořích v Miláně a vzhledem k outsourcované výrobě jsou účetně zařazovány jako zboží. Firma ITALY STYLE LINEA, s.r.o. je jediným vlastníkem a zároveň exkluzivním distributorem značky Alissa Beauté, přičemž její produkty jsou distribuovány nejen v Česku a na Slovensku, ale i v dalších zemích, jako je například Belgie, Portugalsko, Maďarsko, Nizozemí, Island a nově také Hongkong, Guatemala či Saudská Arábie (Interní materiály společnosti, 2025).

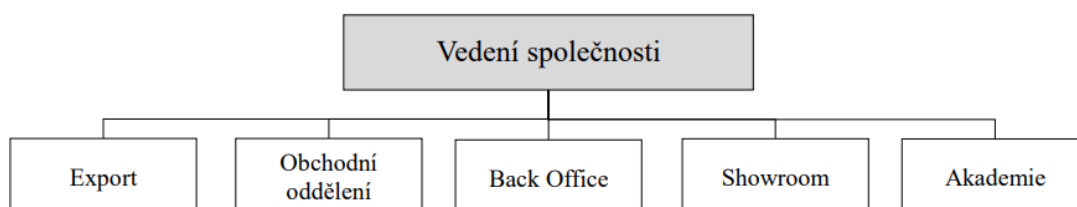
Jak již bylo uvedeno, hlavní činností firmy je prodej kadeřnického a kosmetického zboží v oblasti velkoobchodu, ale i maloobchodu. Firma se také zaměřuje na poskytování služeb v holičství a kadeřnictví. Kromě toho se podnik věnuje řadě doplňkových aktivit, jako je výroba, poradenství a konzultace, organizace kurzů a školení, pořádání kulturních akcí, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních akcí a podobných událostí, skladování a balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě, stejně jako reklamní činnosti a marketing s mediálním zastoupením (Interní materiály společnosti, 2025).

Vybraná společnost má mezi svými zákazníky sed set kadeřnických a více než pět set kosmetických salonů, jenž pravidelně odebírají její zboží. Celkově se jedná přibližně o jeden tisíc čtyři sta salonů, které příležitostně nakupují produkty této firmy. V roce 2022 dosáhl obrát společnosti hodnoty 20 015 000 Kč, přičemž pro srovnání byl v roce 2023 obrát ve výši 23 960 000 Kč (Interní materiály společnosti, 2025).

Sídlo vybrané společnosti je v Pardubickém kraji, v Ústí nad Orlicí, avšak vzdělávací prostory, showroom a další kanceláře se nacházejí v Praze. Firma se zaměřuje na kompletní vybavení a zařízení nových kadeřnických i kosmetických salonů a díky profesionálnímu týmu a prověřeným dodavatelům nabízí kvalitní služby a díky tomu je na trhu již třicet let. Firma se zaměřuje především na B2B segment, přičemž využívá vlastní síť obchodních zástupců, kteří se starají o jednotlivé salony (Interní materiály společnosti, 2025).

8.1 Organizační struktura vybrané malé firmy

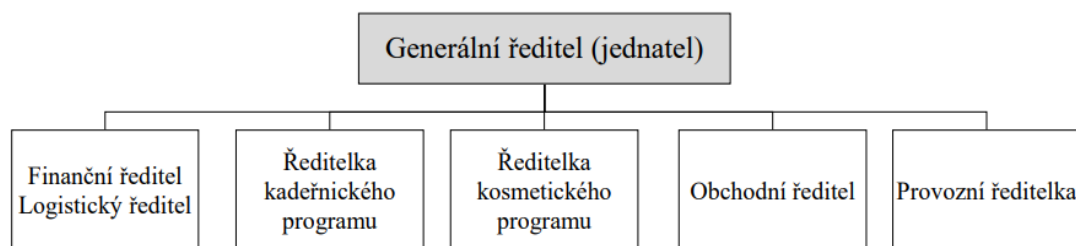
Na obrázku (Obrázek 3) je zobrazeno schéma organizační struktury jednotlivých útvarů vybrané malé firmy.



Obrázek 3 Schéma organizační struktury

(zdroj: převzato ze souboru vnitropodnikových směrnic vybrané firmy)

Na obrázku (Obrázek 4) lze vidět schéma organizační struktury managementu vybrané malé firmy.



Obrázek 4 Schéma organizační struktury managementu společnosti

(zdroj: převzato ze souboru vnitropodnikových směrnic vybrané firmy)

Vedení vybrané malé firmy přímo dohlíží na všechny ostatní organizační jednotky, a zároveň zajišťuje každodenní provoz, střednědobé plánování i strategické rozhodování a vykonává řídicí, kontrolní a částečně i personální činnosti. Generální ředitel, který je zároveň jediným jednatelem firmy, stojí nad ostatními odbornými řediteli a ředitelkami, jenž mají na starost jednotlivá oddělení (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Provozní ředitelka řídí chod kanceláří chod kanceláří v Ústí nad Orlicí, tzv. Back Office, má však nestarost i problematiku personalistiky a mezd, jako je vedení potřebné evidence, zpracovávání mzdové agendy a informační soustavu firmy (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Ředitel oddělení logistiky a financí dohlíží na účetní oddělení, vedoucího skladu i technickou podporu (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Obchodní ředitel se stará o klíčové zákazníky, jako jsou firmy L'Oréal nebo Notino a spolupracuje s regionálními manažery a obchodními zástupci na organizaci velkoobchodního prodeje (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Ředitelka kadeřnického programu, úzce spolupracuje s generálním a obchodním ředitelem, rozhoduje o strategii, stanovování cen, organizaci akcí, a marketingových kampaní celého kadeřnického programu (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Ředitelka kosmetického programu má obdobné pravomoci, ale navíc spravuje agendu, jenž je spojená s obchodní značkou Alissa Beauté. Podílí se například na sestavení výrobního plánu, podle kterého jsou realizovány objednávky u italského výrobce (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Back Office a sklad Ústí nad Orlicí

Kanceláře neboli již zmíněný Back Office se nachází v Ústí nad Orlicí, zde je zajišťována kompletní správa e-shopu. V těchto prostorech také pracují zaměstnanci z účetního a finančního oddělení, marketingu a obchodního oddělení, včetně pracovníků zákaznické podpory a správce technického zázemí. Společnost provozuje online prodej jak velkoobchodním, tak maloobchodním zákazníkům. Ačkoliv je hlavní činností velkoobchodní prodej, ročně se zvýší i objem prodaného zboží koncovým klientům, a to díky e-shopu Beauty Online (<https://www.beautyonline.cz/>), který firma vlastní (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Mzdové účetnictví má firma zajištěno u externího specializovaného dodavatele. Finanční účetnictví a každodenní daňové záležitosti řeší zaměstnanci účetního oddělení. Za logistiku a správu skladu odpovídá ředitel financí a logistiky ve spolupráci s vedoucím skladu. Marketingové oddělení, jenž je ve firmě poměrně početné, dostává úkoly převážně od ředitelek obou programů, přičemž jeho činnost je pod dohledem provozní ředitelky. V kancelářích v Ústí nad Orlicí se navíc ještě řeší i část obchodní agendy, zejména příjem a zpracovávání objednávek od obchodních zástupců, fakturace a zákaznická podpora (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Obchodní oddělení

Kromě části agendy obchodního oddělení, která je vykonávána v kancelářích v Ústí nad Orlicí, se významná část práce odehrává přímo v terénu po celé Česku a Slovensku. Area Sales manažeři, kteří působí v rámci svého geografického regionu, mají na starost a řídí síť obchodních zástupců, jenž jsou na firmu přímo navázáni. Tito oblastní manažeři nesou odpovědnost za spokojenost obchodních partnerů jak kadeřnického, tak kosmetického programu. Jejich úkolem je také plnit individuální požadavky těchto partnerů. Na celé obchodní oddělení pak dohlíží obchodní ředitel (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Oddělení exportu

Exportní oddělení bylo založeno poměrně nedávno a je stále rozšiřováno o nové zaměstnance. Řídí obchodní agendu v oblasti prodeje, stará se o vztahy s odběrateli na globální úrovni a na jejich udržení. Dále se tyto vztahy snaží rozšiřovat a získávat nové partnery a zákazníky. Na jeho řízení se společně podílejí generální ředitel, obchodní ředitel

a ředitelka kosmetického programu společně s exportní manažerkou (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Showroom Praha, Akademie Praha

Showroom, který se nachází na Praze 9, nabízí stávajícím, ale především potenciálním klientům vybavení a nábytek určený pro kadeřnické a kosmetické salony. Součástí nabídky jsou také služby jako je tvorba individuálních cenových nabídek a prezentace dostupných možností. Cílem zaměstnanců showroomu je zajistit vysokou míru spokojenosti zákazníků, poskytnout jim osobní a vstřícný přístup a reprezentovat značku společnosti na profesionální úrovni (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

Program Akademie je zaměřen na vzdělávání obchodních partnerů, zejména pracovníků kadeřnických a kosmetických salonů. Jednotlivá školení probíhají formou seminářů, které je vždy zaměřené na konkrétní problematiku. Vedení Akademie zodpovídá za řádnou organizaci těchto školení, zajištění plynulého průběhu a poskytování odborných informací, které pro klienty mají vysokou hodnotu (Soubor vnitropodnikových směrnic vybrané společnosti).

8.2 Analýza struktury zaměstnanců ve vybrané malé firmě

Pro bližší poznání vybrané malé firmy jsou v následující podkapitole uvedeny faktory, které přiblíží strukturu zaměstnanců. Těmito faktory je například věk, podíl žen a mužů či délka zaměstnání.

Následující tabulka (Tabulka 3) ukazuje vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců v průběhu let 2020 až 2023. Zatímco v roce 2020 byl průměr 37 zaměstnanců a v následujícím roce stoupl na 39, v roce 2022 se snížil na 36. Největší nárůst pak nastal v roce 2023, kdy hodnota dosáhla 45 zaměstnanců. Tento skok poukazuje na výrazný růst vybrané malé firmy a s tím spojený i personální růst.

Jde o údaj, jenž slouží k objektivnímu zobrazení pracovní síly vybrané malé firmy, jelikož bere v úvahu nejen počet zaměstnanců, ale i jejich pracovní úvazky (Počty zaměstnanců ve statistikách versus počty pro povinný podíl, 2015).

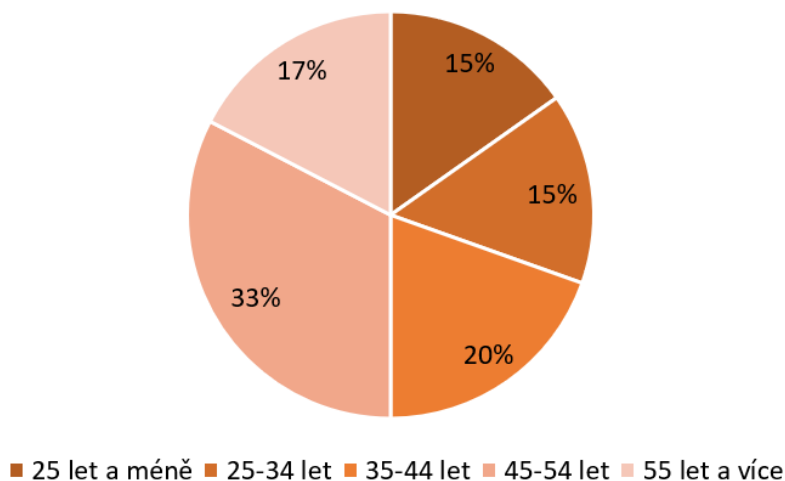
Tabulka 3 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců

Rok	Průměrný přepočtený počet zaměstnanců
2020	37
2021	39
2022	36
2023	45

(zdroj: vlastní zpracování dle interní materiálů společnosti)

Věk zaměstnanců

Na obrázku (Obrázek 5) je zobrazen graf, ze kterého lze vyčíst, že ve vybrané firmě je zastoupeno mnoho věkových skupin. To je pro vybranou malou firmu velkým přínosem, jelikož každá ze skupin má jiné přemýšlení a díky tomu lze vidět věci z mnoha úhlů.

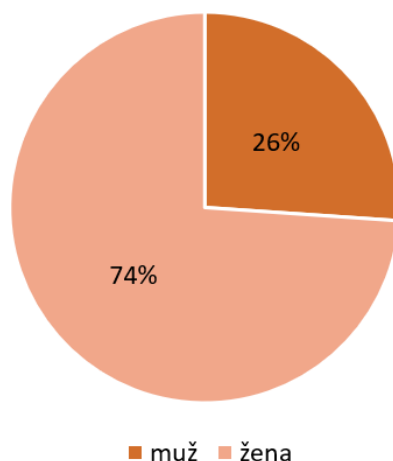


Obrázek 5 Věková struktura zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Z tohoto obrázku (Obrázek 5) je patrné, že nejvíce zaměstnanců (33 %) spadá do věkové kategorie 45-54 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci spadající do skupiny 35-44 let (20 %), následují zaměstnanci starší 55 let (17 %). Dále kategorie 25-34 let a 25 let a méně činí stejný podíl ve společnosti (15 %).

Z celkového rozložení je možné konstatovat, že má vybraná malá firma poměrně vyváženou strukturu s největším podílem zaměstnanců ve středním věku, ale zároveň i relativně silnou skupinu mladých lidí, jenž mohou být perspektivou do budoucna.

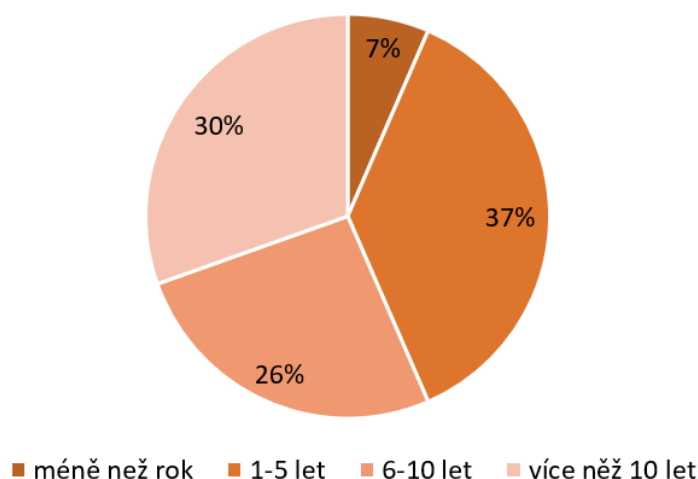


Obrázek 6 Struktura žen a mužů ve vybrané malé firmě

(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Z obrázku (Obrázek 6) je jasné, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců (74 %) tvoří ženy, zatímco muži představují necelou třetinu (26 %) pracovního kolektivu. Lze tedy říci, že se jedná o pracovní prostředí, kde dominují ženská část, avšak toto rozložení nijak neohrožuje chod vybrané malé firmy. Nebyly ani vzneseny žádné požadavky na dosažení rovnováhy 50/50, což naznačuje, že momentální zastoupení je vnímáno adekvátně a jako funkční.

Nejvíce zastoupenou skupinou, jak lze vidět na obrázku (Obrázek 7), jsou zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 1-5 let. To poukazuje na výrazný růst vybrané malé firmy v posledních pěti letech. Díky těmto novým zaměstnancům má vybraná malá firma možnost se dále rozvíjet, noví pracovníci mohou přinést čerstvé nápady, inovace a různé know-how. Druhou největší skupinu představují lidé, kteří ve vybrané malé firmě pracují více než 10 let. Tito zaměstnanci obvykle zastávají klíčové pozice, dobře znají firemní procesy a jejich případný odchod by byl pro společnost citelnou ztrátou. Menší podíl pak tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve vybrané malé firmě 6-10 let a nováčci s dobou zaměstnání kratší než 1 rok. Díky přítomnosti obou typů zaměstnanců (dlouhodobých i relativně nových) je ve vybrané firmě zajištěna kontinuita a stabilita práce.



Obrázek 7 Struktura délky působení ve vybrané malé firmě

(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

8.3 Vybrané personální ukazatele vybrané malé firmy a jejich analýza

Následující tabulka (Tabulka 4) prezentuje rozdělení zaměstnanců podle typu pracovního vztahu, tedy kolik zaměstnanců je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr (HPP) a kolik na dohodu o provedení práce (DPP) v jednotlivých letech. Zatímco zaměstnanci na HPP tvoří stabilní jádro společnosti, brigádníci na DPP jsou využíváni především v období sezónních výkyvů v poptávce a umožňují tak vybrané malé firmě reagovat na aktuální potřeby. V průběhu let je zaznamenán růst zaměstnanců na HPP, což značí posilování vybrané malé firmy a její celkový růst a také to, že si dlouhodobě udržuje klíčové zaměstnance.

Tabulka 4 Rozdělení zaměstnanců dle pracovního poměru

Rok	Zaměstnanci	Brigádníci
2020	34	2
2021	36	4
2022	41	1
2023	45	4
2024	46	2

(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Z tabulky (Tabulka 5) vyplývá, že počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr se v průběhu roku 2024 postupně mírně snižuje, zatímco potřeba brigádníků se zvyšuje, a to především v podzimních a zimních měsících. Hlavním důvodem je nárůst objednávek, které je nutno co nejrychleji odbavit, a to zejména ve skladu, kde je v tomto období největší tlak

na zajištění včasné expedice zboží. Tento sezónní výkyv tak odráží, že je vybraná malá firma schopná pružně reagovat na zvýšenou poptávku a posílit tým v období největšího provozu.

Tabulka 5 Rozložení zaměstnanců v průběhu roku 2024

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
HPP	48	48	49	48	47	46	45	45	45	45	45	45
DPP	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2

(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Tabulka (Tabulka 6) zachycuje vývoj průměrné hrubé mzdy ve vybrané společnosti mezi roky 2020 až 2024. V roce 2020 činila 34 474 Kč, zatímco podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) dosahovala ve stejném roce průměrná hrubá mzda v celé republice přibližně 35 400 Kč. Z tabulky je patrný průběžný růst mezd, který v roce 2024 končí na hodnotě 45 952 Kč, tedy blízko 1 odhadované průměrné hrubé mzdě 46 500 Kč dle ČSÚ. Lze tedy říci, že mzdy ve vybrané firmě rostly podobným tempem jako celostátní průměr, přestože v jednotlivých letech byly mírně nižší nebo srovnatelné s celkovými údaji z celé České republiky.

Tabulka 6 Průměrná hrubá mzda zaměstnance

Rok	Průměrná hrubá mzda (v Kč)
2020	34 474
2021	33 766
2022	40 537
2023	44 541
2024	46 130

(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Z obrázku (Obrázek 8) je patrné, že mzdové náklady ve vybrané firmě v roce 2020 dosahovaly přibližně 15,4 mil. Kč, zatímco v následujícím roce 2021 mírně poklesly na hodnotu 14,7 mil. Kč. Tento pokles byl způsobený nevyplacením 14. mezd, a to z důvodu ekonomické situace způsobené restrikcemi v důsledku pandemie COVID 19. Od roku 2022 však dochází k opětovnému růstu, mzdové náklady se zvýšily na téměř 19 mil. Kč. V roce 2023 dokonce překročily hranici 21,9 mil. Kč. To souvisí především s expanzí vybrané

firmy, vyššími mzdami, jež byly vyvolané obecně rostoucími náklady na zaměstnance v důsledku inflace či konkurencí na trhu práce. Tento trend pokračoval i v roce 2024, kdy mzdové náklady dosáhly hodnoty 26,2 mil Kč, což představuje dosud nejvyšší částku v celém sledovaném období. Celkově obrázek (Obrázek 8) ukazuje, že vybraná malá firma po krátkodobém poklesu v roce 2021 více investovala do mezd, což může naznačovat snahu stimulovat a vnitřně motivovat a udržet si kvalitní zaměstnance ve vybrané malé firmě.



Obrázek 8 Mzdové náklady

(zdroj: Interní materiály společnosti, 2025)

V osobních nákladech zaměstnanců jsou zahrnuty nejen přímé mzdové náklady (mzdy, odměny, bonusy), ale také povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění, případné příspěvky na penzijní připojištění a další benefity jako jsou příspěvky na dopravu a školení, či stravenky (Český statistický úřad, 2025).

Tabulka 7 Ostatní osobní náklady zaměstnanců

Rok	Osobní náklady zaměstnanců v tis. Kč
2020	19 956
2021	19 956
2022	25 796
2023	29 810
2024	35 538

(zdroj: Interní materiály společnosti, 2025)

V tabulce (Tabulka 7) je zobrazený vývoj osobních nákladů zaměstnanců ve vybrané malé firmě v letech 2020 až 2023. V letech 2020 a 2021 dosahovaly tyto náklady hodnoty 19 956 tis. Kč, vybraná malá firma v tomto období zavedla úsporná opatření v reakci na pandemii COVID 19 a snížila spojenou nejistotu na trhu. V roce 2022 došlo k výraznému nárůstu na 25 796 tis. Kč, což bylo způsobeno obnovou trhu po pandemii, zvýšenou inflací, ale také rozšířením pracovního týmu a následným zvýšením mezd, aby se firma udržela stále konkurenceschopná. Nárůst pokračoval i v roce 2023, kdy náklady dosáhly 29 810 tis. Kč, což svědčí o tom, že vybraná malá firma pokračovala s investicemi do svých lidských zdrojů. V roce 2024 pak osobní náklady vzrostly na 35 538 tis. Kč, což potvrzuje pokračující zaměření na rozvoj zaměstnanců a reakci na ekonomický vývoj, včetně rostoucích nákladů spojených s udržením kvalifikovaného personálu.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ MALÉ FIRMĚ

Tato kapitola je zaměřena především průzkum současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Kromě interních dokumentů vybrané malé firmy a vlastního zúčastněného pozorování k analýze současného stavu přispěl personální audit, převzatý z knihy Personalistika pro malé a střední firmy (Bláha et al., 2005), a dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců ve vybrané malé firmě.

9.1 Vyhodnocení personálního auditu

V této podkapitole je vyhodnocen dotazník, převzatý z knihy Personalistika pro malé a střední firmy, jejímž autorem je Bláha et al. (2005). Dotazník byl vyplněn generálním ředitelem a také provozní ředitelkou vybrané malé firmy, která má problematiku personalistiky částečně na starost. Znění celého dotazníku je uvedeno v příloze diplomové práce (Příloha IV)

9.1.1 Strategie a plánování lidských zdrojů

V první části auditu řízení lidských zdrojů, která je zaměřena na strategii a plánování, bylo zjištěno, že vybraná malá firma zatím nemá vypracovanou ucelenou strategii a oblasti řízení lidských zdrojů. Stejně tak nebylo stanoveno jasné poslání této oblasti, tedy proč je péče o zaměstnance a systematická práce s nimi důležitá pro naplňování cílů firmy. I přesto že jsou určité cíle v oblasti řízení lidských zdrojů definovány a částečně vycházejí z celkového směřování podniku, nejsou tyto cíle komunikovány napříč firmou. Povědomí o nich mají především vedoucí pracovníci. Firma nicméně přikládá lidským zdrojům stejnou důležitost jako zdrojům finančním či materiálním, což potvrzuje i jejich vymezení v organizačním schématu. Přesto chybí plán, který by řešil budoucí potřeby zaměstnanců.

Pokud jde o rozdělení zaměstnanců, 75 % tvoří klíčoví zaměstnanci, 20 % zaměstnanců se věnuje podpůrným a vedlejšími činnostem a pouze 5 % představují brigádníci a sezónní zaměstnanci. Společnost hodnotí svou celkovou úroveň řízení lidských zdrojů číslem 4 na pětibodové škále, což ukazuje, že si v této oblasti vede dobře, avšak zde stále existuje prostor pro další zlepšení.

9.1.2 Organizační uspořádání vybrané malé firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Druhá část je zaměřena na organizační uspořádání vybrané malé firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů. Zde se ukázalo, že vybraná malá firma má jasně určenou osobu zodpovědnou za úroveň řízení lidských zdrojů a tato osoba má přesně vymezené personální činnosti, za které nese odpovědnost. Její význam je vnímán pozitivně i ze strany vedení, proto prestiž této osoby je stejná jako prestiž jiných top manažerů.

Všichni zaměstnanci mají k dispozici kopii svého popisu práce, ale ve vybrané malé firmě dosud chybí detailní popisy pracovních míst, které by sloužily k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů, a i k odměňování. Aktualizovány jsou pouze zmíněné popisy práce. Zaměstnanci nejsou informováni o požadavcích, které jsou v oblasti personalistiky kladeny na manažery.

Celkovou úroveň personální agendy hodnotí vedení číslem 2 na pětibodové škále, což ukazuje, že si je vybraná malá firma vědoma značného prostoru pro zlepšení.

9.1.3 Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Při výběru a přijímání nových zaměstnanců je přítomna určená osoba, která dohlíží na tento proces, avšak není odborně proškolená. U přijímacích rozhovorů je také vždy přítomen i vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč zařazen, nicméně ani vedoucí nejsou speciálně proškoleni na to, jak správně vést tyto rozhovory.

Vybraná malá firma sice má ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců a při obsazování vyšších pozic dává přednost stávajícím zaměstnancům, ale neexistuje jasná strategie, která by upřednostňovala talentované interní zaměstnance před externími kandidáty. Také ve vybrané malé firmě dosud nebyl zaveden formální adaptační program pro nové zaměstnance, avšak v první pracovní den jsou nováčci seznámeni s prostředím vybrané malé firmy a se všemi nastavenými procesy.

Celkovou úroveň přijímání nových zaměstnanců vybraná malá firma hodnotí číslem 3 na pětistupňové škále, což znamená, že i když nejde o nejhorší výsledky, je zde prostor pro další zlepšení.

9.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Další část je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Ve vybrané malé firmě je určena osoba, jenž odpovídá za rozvoj zaměstnanců, přičemž profesní růst zaměstnanců je podporován zejména prostřednictvím školení konaných mimo vybranou malou firmu. Vybraná malá firma však nemá stanovenou strategii ani politiku vzdělávání a rozvoje a nebyl zaveden ustálený postup pro výběr zaměstnanců určených ke školení. Také není pravidelně zjišťována potřeba vzdělávání v souvislosti s předpokládaným rozvojem vybrané malé firmy. Vybraná malá firma rovněž nenabízí speciální semináře pro vedoucí zaměstnance v oblasti vedení, ačkoliv by v případě zájmu školení pravděpodobně umožnila.

Současný postup spočívá v tom, že odpovědná osoba dohlíží na to, aby byli zaměstnanci proškoleni v souladu s platnými zákony, například zaměstnanci na účetních pozicích. Zaměstnanci mají možnost vybrat si školení, které by chtěli absolvovat, avšak konečné schválení vždy závisí na tom, zda vybrané školení odpovídá jejich pracovní náplni.

Vybraná malá firma nemá vypracovaný komplexní program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, a proto ani nevyhodnocuje investice do jejich vzdělávání. Průměrně ročně stráví zaměstnanec na dobrovolných školeních přibližně čtyři hodiny a více. Celkovou úroveň vzdělávání zaměstnanců vybraná malá firma hodnotí číslem 2 na pětibodové škále, což znamená, že si je vědoma mezer v přístupu k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců.

9.1.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Z následující části auditu, která je zaměřena na řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců vyplývá, že ve vybrané malé firmě dosud není zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců. Absence tohoto systému neumožňuje jeho další rozvoj a zlepšování, avšak jeho vytvoření by mohlo podpořit motivaci zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou sice za dobře odvedenou práci oceňováni, ale jejich hodnocení probíhá především neformálně. Po realizovaných projektech se konají týmové porady, na kterých je vyhodnocováno a rozebíráno co se povedlo, co nikoliv, diskutují se přínosy projektů a možnosti dalšího zlepšení. I když je tento přístup, vzhledem k velikosti vybrané malé firmy, dostačující, nabízí se prostor pro zavedení strukturovanějších postupů, které by mohly přispět k více uspořádanému sledování a rozvoji pracovního výkonu.

9.1.6 Odměňování

Další zkoumanou oblastí je odměňování, které je zaměřeno na mzdy a zaměstnanecké výhody. Vybraná malá firma nemá jasně definovanou mzdovou politiku, která by byla zveřejněna a vycházela by z podnikatelské strategie, avšak způsob odměňování je nastaven transparentně. Vybraná malá firma má rovněž formální plán na zvyšování mezd, přičemž růst je závislý na produktivitě práce. Při odměňování jsou zohledňována kritéria, jako je počet odpracovaných let a pracovní výkon. Vybraná malá firma má přehled o tom, u kterých pozic dochází k nejvyšší fluktuaci. Celková úroveň odměňování je ohodnocena číslem 3 na pětistupňové škále, což naznačuje, že zavedený systém není špatný, ale je zde prostor pro zlepšení.

Co se týká zaměstnaneckých výhod, vybraná malá firma nabízí určité benefity, avšak mezi nimi nepřevažují pracovní výhody jako je vzdělávání či stravování. Vybraná malá firma nemá zaveden systém volitelných zaměstnaneckých výhod, což znamená, neexistuje stanovený účet, ze kterého by si zaměstnanci mohli vybírat výhody podle svých přání či potřeb. Nabízené benefity jsou aktualizovány alespoň jednou za tři roky. Vybraná malá firma neanalyzuje potřeby svých zaměstnanců, v této oblasti a také nesleduje zaměstnanecké výhody svých konkurentů. Celkovou úroveň zaměstnaneckých výhod hodnotí vybraná malá firma číslem 2 na pětistupňové škále, což značí, že je zde mnoho prostoru pro další zlepšení.

9.1.7 Zaměstnanecké vztahy

V následující části jsou podrobněji rozebírány zaměstnanecké vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a politika rovných příležitostí.

Vybraná malá firma nemá definovanou politiku zaměstnaneckých vztahů ani určenou odpovědnou osobu a rovněž není vytvořen etický kodex pracovního jednání, který by shrnoval firemní zásady a očekávání. Zaměstnanci jsou však informováni o tom, na koho se obrátit v případě potřeby řešení záležitostí, které souvisí se zaměstnaneckými vztahy. Ve vybrané malé firmě je určena osoba, která vede výstupní rozhovory, přičemž ty probíhají pouze formou osobních jednání. Vybraná malá firma má nepřetržitý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovněprávních vztahů a má vyhrazenou osobu, jenž eviduje legislativu, pravidla a aktivity týkající se zaměstnaneckých vztahů. Vybraná malá firma nesleduje spokojenost zaměstnanců a stížnosti nejsou evidovány ani analyzovány. Nicméně celková úroveň zaměstnaneckých vztahů je hodnocena číslem 4 na pětistupňové škále, což ukazuje, že si v této oblasti vede poměrně dobře.

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vybraná malá firma eviduje počet dnů pracovní neschopnosti a pracovní úrazy, a zároveň jsou zajištěny podmínky pro profesionální lékařskou pomoc. Je také určena osoba, jenž je odpovědná za bezpečnost práce. Zaměstnancům jsou umožněny pravidelné preventivní prohlídky. Management nedostává pravidelné zprávy týkající se bezpečnosti ve vybrané malé firmě. Celkovou úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví vybraná malá firma hodnotí číslem 5 na pětistupňové škále, což dokládá její velmi dobré výsledky v této oblasti.

Co se týká politiky rovných příležitostí, vybraná malá firma nemá oficiálně stanovená opatření, která by zamezovala diskriminaci při přijímání nových zaměstnanců. Nicméně při všech fázích výběrového řízení, včetně výstupních pohovorů, probíhá komunikace na profesionální úrovni a nedochází k ponižování či diskriminaci žádného pohlaví či menší skupiny. Celkovou úroveň rovných příležitostí hodnotí firma číslem 2 na pětistupňové úrovni.

9.1.8 Firemní kultura

Poslední část auditu řízení lidských zdrojů je zaměřena na firemní kulturu. Vybraná malá firma má jasné stanovené hodnoty, které považuje za důležité, ale zaměstnanci o nich nejsou dostatečně informováni, tudíž nelze s jistotou říci, zda je skutečně uznávají a sdílejí. Na druhou stranu manažerské chování těmto hodnotám odpovídá.

Vybraná malá firma má přehledně definované personální a provozní normy a její styl vedení se přizpůsobuje potřebám zaměstnanců, avšak velké změny nesnáší zaměstnanci dobře.

Vybraná malá firma vytváří proaktivní podnikatelské prostředí orientované na zákazníka u podporuje budování partnerských vztahů se svými klienty. Vybraná malá firma také aktivně monitoruje dění na trhu a má přehled o přednostech a nedostacích své konkurence.

Vedení hodnotí celkovou úroveň firemní kultury číslem 4 na pětistupňové škále, což je pozitivní výsledek ale stále je v této oblasti prostor pro zlepšení.

9.1.9 Shrnutí personálního auditu ve vybrané malé firmě

Audit lidských zdrojů zkoumá komplexí stav řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě napříč několika vybranými oblastmi. Vybraná malá firma nemá vypracovanou ucelenou strategii v oblasti řízení lidských zdrojů. Cíle řízení lidských zdrojů jsou sice stanoveny, ale

přístup k nim mají pouze manažeři, což značí určité mezery v interní komunikaci a plánování budoucích potřeb zaměstnanců. V oblasti organizačního uspořádání je určena osoba, která je odpovědná za řízení lidských zdrojů a tato osoba je respektována vedením. Nedostatek detailních popisů pracovních míst a nejasná očekávání na manažery ukazují, že je ve firmě prostor pro zlepšení personální agendy.

Proces výběru a přijímání nových zaměstnanců je řízen určenou osobou, která však postrádá odborné školení, a i vedoucí pracovišť nejsou speciálně připraveni na vedení přijímacích pohovorů. Při obsazování vyšších pracovních pozic jsou preferováni stávající zaměstnanci, avšak chybí jasná strategie pro upřednostňování vnitřních zdrojů a také vybraná malá firma postrádá formální adaptační program pro nováčky. V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců lze pozorovat podobný průběh. Existuje osoba odpovědná za vzdělávání a rozvoj a je podporováno školení mimo vybranou malou firmu, nicméně chybí definovaná strategie, pravidelné hodnocení vzdělávání a vyhodnocování investic do něho.

V řízení výkonu a pracovním hodnocení zaměstnanců nebyl zaveden formální systém, přičemž hodnocení probíhá neformálně prostřednictvím týmových porad po realizovaných projektech. Tento přístup, i když je vzhledem k velikosti vybrané malé firmy prozatím vyhovující, nabízí značný prostor pro zavedení přehlednějších procesů sledování a rozvoje pracovního výkonu. Oblast odměňování je nastavena transparentně, vybraná malá firma má také formální plán zvyšování mezd, jenž je založený na produktivitě a přihlíží k odpracovaným rokům a výkonu. Nicméně mzdová politika není jasně definovaná a chybí systém volitelných zaměstnaneckých výhod, které by odpovídaly aktuálním potřebám zaměstnanců.

V oblasti zaměstnaneckých vztahů pracovníci vědí, na koho se v případě potřeby obrátit, vybraná malá firma má také zajištěn nepřetržitý přístup k právnímu poradenství. Přesto ve vybrané malé firmě chybí definovaná interní politika a etický kodex a spokojenost zaměstnanců či jejich stížnosti nejsou systematicky sledovány. Co se týká firemní kultury, má vybraná malá firma stanovené hodnoty, které však nejsou komunikovány zaměstnancům, ale přesto manažerské chování těmito hodnotám odpovídá. Firemní normy a aktivní přístup orientovaný na zákazníka jsou na vysoké úrovni. Zaměstnanci však obtížně snášejí velké změny.

Celkové hodnocení zkoumaných oblastí shrnuté v tabulce (Tabulka 8) ukazuje, že vybraná malá firma získala celkem 86 bodů z možných 168 bodů, což ji dle vyhodnocení, jenž je v knize uvedeno, řadí do střední úrovně řízení lidských zdrojů. Tento výsledek

poukazuje na to, že i když vybraná malá firma disponuje řadou pozitivních prvků, v několika klíčových oblastech existuje značný prostor pro další zlepšení, a to především v oblastech:

- organizační upořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů.
- výběr a přijímání nových zaměstnanců.
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců.

Tabulka 8 Vyhodnocení auditu řízení lidských zdrojů

Oblasti	Hodnoty			
	Max. bodů	Nízká	Střední	Vysoká
Strategie a plánování lidských zdrojů	17		13	
Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	16	6		
Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14	7		
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18	7		
Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22	5		
Odměňování zaměstnanců	27		14	
Zaměstnanecké vztahy	39		23	
Firemní kultura	15		11	
Celkem	86			

(zdroj: vlastní zpracování dle Bláhy et al., 2005)

9.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V následující podkapitole je vyhodnoceno dotazníkové šetření, jež bylo rozesíláno zaměstnancům vybrané malé firmy. Dotazník byl rozeslán dne 06. 03. 2025 a zaměstnanci měli na jeho vyplnění tři týdny. Dotazníkové šetření bylo rozesláno 46 zaměstnancům a bylo vypracováno v Google Forms. Bylo rozesíláno elektronicky přes e-mail, ale QR kód

s odkazem na něj byl rozmístěn do kuchyněk, které zaměstnanci pravidelně navštěvují. To přispělo k větší pravděpodobnosti, že si dotazníkového šetření všimnou a aktivně ho vyplní. Celkem bylo dotazníkové šetření vyplněno 30 zaměstnanci, 16 z nich se tedy dotazníkového šetření nezúčastnilo. Celý dotazník je uvedený v příloze diplomové práce (Příloha II).

Dotazníkové šetření bylo složeno z celkem 39 otázek, jež jsou zaměřeny na určitá témata. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do jednotlivých částí, jimiž je:

- prostředí vybrané malé firmy, pracovní vztahy, pracovněprávní vztahy.
- výběr, vzdělávání, hodnocení a odchod zaměstnanců.
- pracovní podmínky.
- systém odměňování a zaměstnaneckých výhod.
- informovanost zaměstnanců.
- celková spokojenost.

V souvislosti s tímto dotazníkem spokojenosti byly stanoveny tři hypotézy, které následně byly verifikovány pomocí Chí-square testu. Znění stanovených hypotéz je následující:

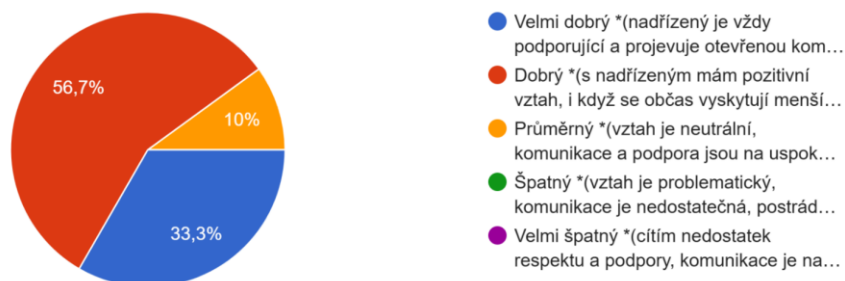
- *Výzkumná hypotéza číslo 1: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností a věkem zaměstnanců?*
- *Výzkumná hypotéza číslo 2: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a délkou pracovního poměru ve vybrané malé firmě?*
- *Výzkumná hypotéza číslo 3: Existuje statisticky významná závislost mezi pracovním vztahem s nadřazeným a vnímaným pracovním stresem?*

Dalším výstupem dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců je kvadrantová analýza, která zkoumá vztah důležitosti a spokojenosti pracovních faktorů a jak tyto faktory mohou působit na pracovní výkon zaměstnance.

9.2.1 Prostředí vybrané malé firmy, pracovní vztahy, pracovněprávní vztahy

Na otázky, v této oblasti jsou převážně kladné odpovědi. Zaměstnanci jsou spokojeni s atmosférou, která ve vybrané malé firmě panuje, cítí se být podporováni svými kolegy a spolupráce mezi jednotlivými týmy je také dobrá. Více než polovina zaměstnanců je toho názoru, že na pracovišti nedochází ke konfliktům, které by narušily jejich pracovní výkon,

avšak dalších 13 zaměstnanců (43,3 %) uvedlo, že občas jsou takových konfliktů svědkem. Pracovní vztahy s nadřízenými jsou také hodnoceny velmi pozitivně, na tuto otázku nebyla žádná negativní odpověď, jak lze vidět na obrázku (Obrázek 9).



Obrázek 9 Vztah s nadřízeným

(zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Zaměstnanci mají dostatečné informace o pracovních pravidlech, interních směrnících i o bezpečnosti práce. Až na jednoho zaměstnance mají všichni přehled, na koho by se v případě problému měli obrátit. V této oblasti nebylo mnoho připomínek na zlepšení, avšak jeden z uvedených návrhů je přidělit zaměstnancům větší rozhodovací pravomoci či jasněji stanovit strukturu zaměstnanců a jejich odpovědnost.

9.2.2 Výběr, vzdělávání, hodnocení a odchod zaměstnanců

Při náborovém procesu byly zaměstnancům jasně sděleny pracovní požadavky a očekávání. Obrázek (Obrázek 10), který se zaměřuje na příležitosti k dalšímu vzdělávání, ukazuje značnou rozmanitost názorů. Více než polovina respondentů uvedla, že nemají dostatek příležitostí pro další vzdělávání. Toto zjištění je totožné s odpověďmi z auditu řízení lidských zdrojů, kde tato oblast byla vyhodnocena jako jedna ze slabších.



Obrázek 10 Příležitosti ke vzdělávání

(zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Zaměstnanci projevují největší zájem o odborná školení, která by se týkala jejich pracovní pozice. Dále by uvítali rozšíření znalostí v oblasti informačních technologií a digitálních dovedností, a také rozvoj soft skills zejména v oblasti komunikace, time managementu a leadershipu.

Více než polovina respondentů uvedla, že zpětnou vazbu ke jejich pracovnímu výkonu nedostává tak často, jak by si představovali, často jen zřídka nebo vůbec. Tento výsledek také odpovídá i závěrům auditu řízení lidských zdrojů, ve kterém byla oblast řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců označena jako nejslabší ze všech. Nejvíce je zaměstnanci žádaná neformální zpětná vazba během běžné komunikace či okamžitá zpětná vazba po dokončení úkolu.

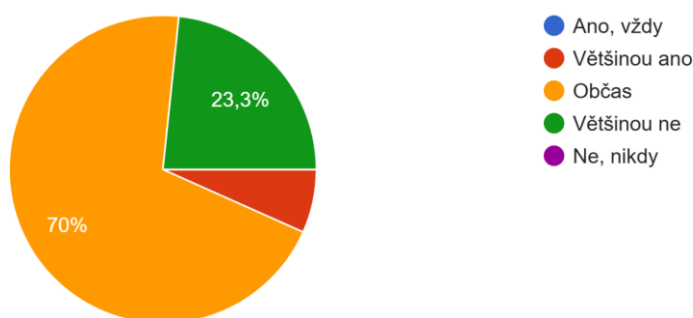
Jeden z důvodů, proč by zaměstnanci mohli zvažovat odchod z vybrané malé firmy je výše jejich mzdy. Na jejich rozhodnutí by však mohly mít vliv i další faktory, jako je stres a vysoká pracovní zátěž, vztahy s nadřízenými či nedostatek kariérních příležitostí.

9.2.3 Pracovní podmínky ve vybrané malé firmě

Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím vybrané malé firmy, ale vždy je prostor na zlepšení. Zaměstnanci by uvítali více ergonomické vybavení pro jejich práci či lepší technické vybavení, které by odpovídalo náročnosti jejich práce.

Většina respondentů je spokojena s flexibilitou pracovní doby, přičemž průměrné hodnocení této oblasti na čtyřstupňové škále činí 3,03. Pro větší zvýšení spokojenosti s pracovní dobou by zaměstnanci uvítali možnost home-office či zkrácení pracovní doby v pátky. Někteří zaměstnanci ovšem považují aktuální úroveň flexibility za nedostatečnou.

Pracovní úkoly jsou zpravidla jasně definovány a rozděleny, avšak občas dochází k výjimkám. Pouze 7 (23 %) zaměstnanců, kteří vyplnili dotazníkové šetření uvedlo, že většinou nepracují ve stresu. Zatímco ostatní, jak ukazuje obrázek (Obrázek 11) uvádějí, že se se stresem v práci občas potýkají. To koresponduje také s možným důvodem odchodu, jelikož stres je jedním z faktorů, jež mohou přispět k odchodu zaměstnance z vybrané malé firmy.

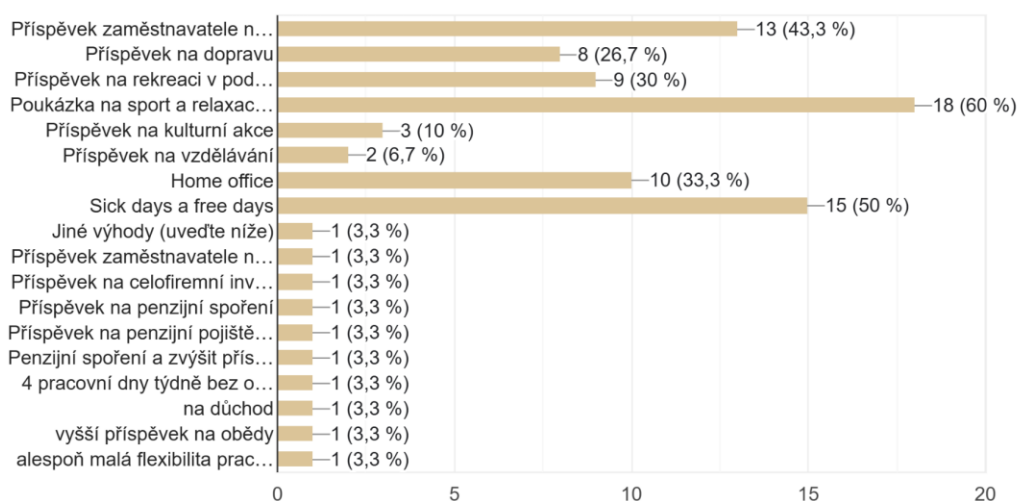


Obrázek 11 Stres na pracovišti

(zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

9.2.4 Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod ve vybrané malé firmě

Více než polovina respondentů je toho názoru, že odměny většinou odpovídají jejich pracovnímu výkonu. Skoro se všemi aktuálními výhodami jsou zaměstnanci spokojeni, a to až na stravenkový paušál, který ve vybrané malé firmě činí 70 Kč (za alespoň odpracování půl dne) a 9 zaměstnanců s ním spokojeno není. Jak lze vidět na obrázku (Obrázek 12), jako další zaměstnanecké výhody by zaměstnanci vybrané malé firmy nejvíce ocenili poukázku na sport nebo relaxaci (sauna, fitness, masáže), dále možnost sick days a free days či příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění.



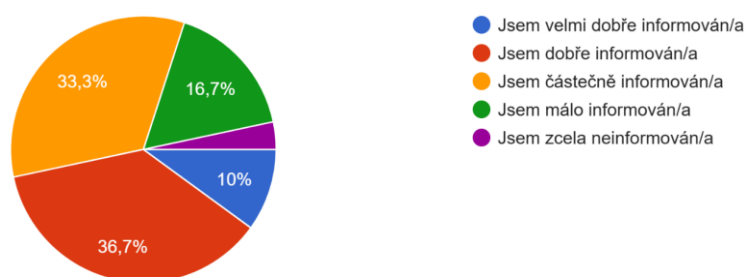
Obrázek 12 Možnost výběru dalších zaměstnaneckých výhod

(zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

9.2.5 Informovanost zaměstnanců ve vybrané malé firmě

Vnímání informovanosti o aktuálním dění ve vybrané malé firmě ukazuje, že více než polovina zaměstnanců má pocit, že jsou dostatečně informováni. Z celkem 30 respondentů jich 17 uvedlo, že jsou velmi dobře či dobře obeznámeni u aktuálními událostmi, zatímco zbylých 13 respondentů se cítí být informováno jen částečně nebo nedostatečně.

Poměrně rozmanitý graf na obrázku (Obrázek 13) znázorňuje, že více než polovina zaměstnanců je buď částečně, málo nebo zcela neinformovaná o dlouhodobých i krátkodobých cílech vybrané malé firmy, a kam směřuje její vývoj. Většinu zaměstnanců by však tyto sdělení zajímaly a chtěli by o nich být informováni.



Obrázek 13 Informovanost o dlouhodobých i krátkodobých cílech firmy

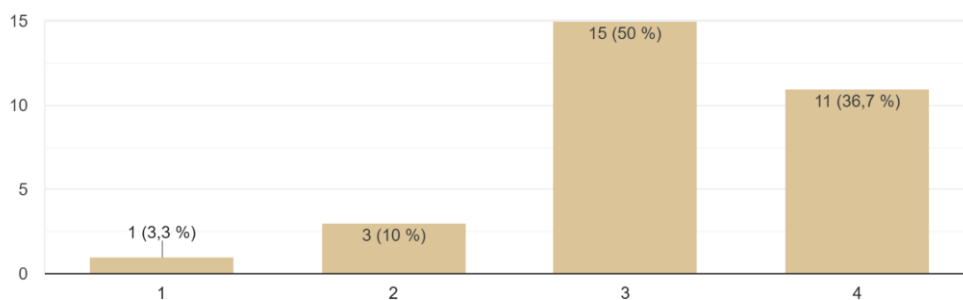
(zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Komunikace vedení směrem k zaměstnancům je hodnocena spíše pozitivně. Zaměstnanci mají dostatečný přístup k informacím, jež jsou potřebné pro jejich práci. Vedení se také většinou snaží vyslyšet názory a připomínky svých zaměstnanců, ale vždy je nějaký prostor na zlepšení.

9.2.6 Celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané malé firmě

Celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním v této firmě je spíše pozitivní, jak je vidět na obrázku (Obrázek 14). Na čtyřstupňové škále je průměrná spokojenost ve výši 3,20. Pouze 4 zaměstnanci jsou celkově spíše nespokojeni se svým zaměstnáním. Mezi nejdůležitější faktory, jež ovlivňují pracovní výkon se řadí výše mzdy, pracovní vztahy (atmosféra v týmu, vztahy s kolegy), chování nadřízeného, jasná komunikace či rovnováha práce a osobního života. V současnou chvíli jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni se vztahy na pracovišti, s chováním nadřízeného či se zaměstnaneckými výhodami. Zaměstnanci by svým blízkým doporučili zaměstnání ve vybrané malé firmě.

Pokud by zaměstnanci mohli působit na vedoucích pozicích, navrhli by řadu opatření ke zvýšení výkonu zaměstnanců. Například by pravidelně komunikovali firemní cíle, úspěchy a směřování vybrané malé firmy, což by umožnilo lepší porozumění strategii a posílilo motivaci. Rovněž by častěji organizovali teambuildingové akce nebo jiné formy setkávání, což by výrazně zlepšilo týmovou spolupráci. Aktuálně se koná pouze vánoční večírek. Dále by prosadili zvýšení mezd, přičemž by se brala v úvahu míra inflace, ekonomická situace státu a ekonomický růst vybrané malé firmy. Velký zájem je rovněž o zavedení možnosti home-office, využívání sick days, flexibilitu v přesčasech či o zkrácenou pracovní dobu v pátky. Zaměstnanci upozorňují na problémy s nejasnou komunikací, řešením věcí na poslední chvíli, nejasným rozdělením rozhodovacích pravomocí a občasným nedodržováním stanovených pravidel.



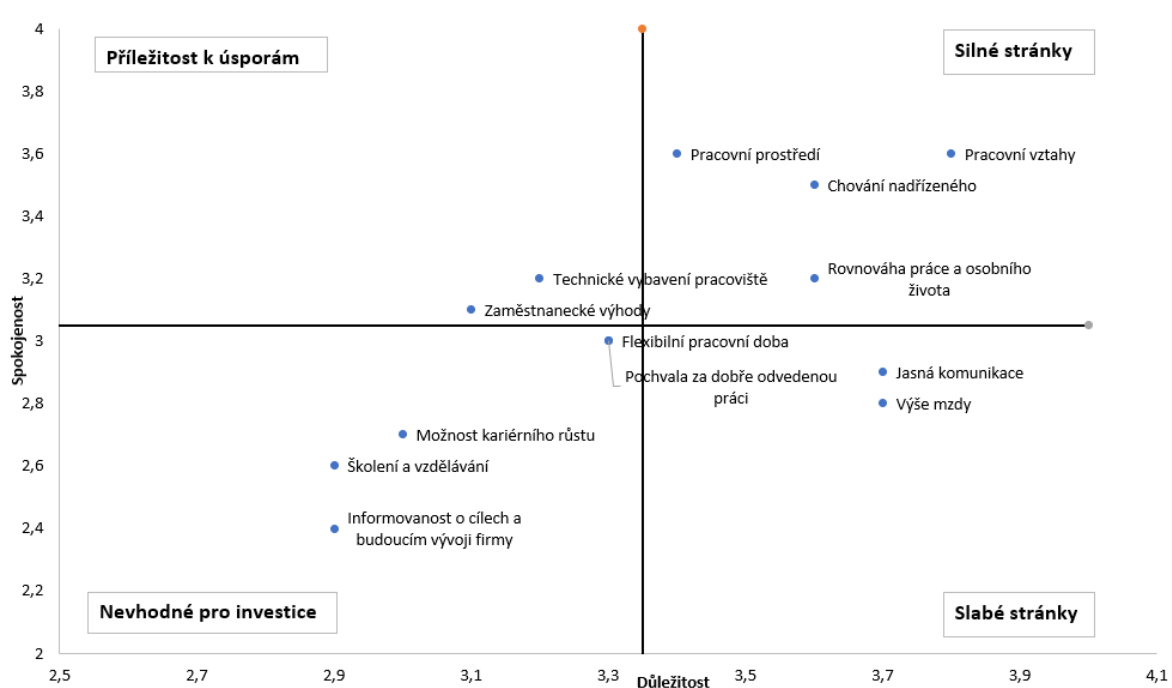
Obrázek 14 Celková spokojenost zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

9.2.7 Kvadrantová analýza vybrané malé firmy

Výstupem dotazníkového šetření, je také kvadrantová analýza, která zkoumá vztah spokojenosti a důležitosti pro vybrané pracovní faktory. Na obrázku (Obrázek 15) lze vidět rozdělení do čtyř kvadrantů – silné stránky, slabé stránky, příležitosti k úsporám a faktory nevhodné pro další investice.

Jednotlivé odpovědi z otázek „Jak moc je každý z následujících prvků důležitý pro Váš pracovní výkon?“ a „Jak jste spokojen/a s následujícími faktory práce?“ byly přepsány do programu MS Excel a ke každému z faktorů práce byl vytvořen průměr z odpovědí. Zaměstnanci mohli jednotlivé faktory ohodnotit na škále 1 až 4 (1 = nejmenší spokojenost / důležitost, 4 = největší spokojenost / důležitost). Výpočet kvadrantové analýzy je uveden v příloze (Příloha P III).



Obrázek 15 Kvadrantová analýza vybrané malé firmy

(zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

V levém horním kvadrantu jsou zobrazeny příležitosti k úsporám. Jedná se o takové pracovní faktory, které se vyznačují vysokou mírou spokojenosti, avšak jejich důležitost pro zaměstnance je nižší. Do těchto faktorů se vybrané malé firmě již nevyplatí více investovat, protože na pracovní výkon nemají výrazný vliv a zaměstnanci s nimi jsou spokojeni. Konkrétně se jde o technické vybavení pracoviště a o zaměstnanecké výhody.

Pravý horní kvadrant, označený jako silné stránky, obsahuje faktory, které jsou důležité pro lepší pracovní výkon zaměstnanců a zároveň jsou s nimi zaměstnanci spokojeni. Mezi zjištěné silné stránky malé vybrané firmy patří pracovní prostředí, pracovní vztahy, chování nadřízeného a také rovnováha pracovního a osobního života. Z dotazníkového šetření tedy vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s prostředím vybrané malé firmy, na pracovišti panuje dobrá atmosféra a se svým nadřízeným mají dobrý vztah. Zvládají najít balanc mezi pracovním a osobním životem, jenž je pro ně také jeden z důležitých faktorů. Tyto faktory je nutné trvale sledovat, avšak další investice tímto směrem by firmě nepřinesla velký efekt.

Do levého dolního kvadrantu spadají takové faktory práce, které lze označit jako nevhodné pro investice. Tyto faktory jsou pro zaměstnance méně důležité a vyznačují se i nízkým stupněm spokojenosti. Mezi ně se řadí informovanost o cílech a budoucím vývoji vybrané malé firmy, možnost kariérního růstu a školení a vzdělávání. Na hranici s kvadrantem příležitosti k úsporám, ale přesto více spadají do toho kvadrantu

i flexibilní pracovní doba a pochvala za dobře odvedenou práci. Další investice do těchto faktorů jsou vhodné pouze tehdy, když ostatní faktory vyčerpaly svůj potenciál.

Poslední dolní pravý kvadrant nazvaný slabé stránky obsahuje faktory, které jsou pro zaměstnance velmi důležité, avšak současná úroveň spokojenosti je u nich nízká. Patří zde výše mzdy a jasná komunikace. Nízká spokojenost s výší mzdy může signalizovat, že se zaměstnanci necítí být adekvátně ohodnoceni za odvedenou práci. Jedná se však o velmi subjektivní hodnocení, ke kterému je nutné přihlížet rezervovaně. Bude-li brána v potaz průměrná mzda zaměstnance (viz. *Tabulka 6 Průměrná hrubá mzda zaměstnance*) objektivně lze říci, že průměrná mzda zaměstnanců se v analyzovaných letech blížila celorepublikovému průměru. Také generální ředitel při společné konzultaci poukazoval na fakt, že v oblasti, ve které se firma nachází, jsou mzdy zaměstnanců vybrané společnosti adekvátní. Ředitel se tedy domnívá, že nespokojenost zaměstnanců v této oblasti není opodstatněná. Proto v této oblasti nebude v projektové části diplomové práce dále věnována pozornost. Nedostatečně jasná komunikace vytváří nejistotu ohledně pracovních úkolů a očekávání, což může vést k frustraci a sníženému zapojení do pracovních procesů. Tyto faktory tedy představují kritické oblasti, do kterých se vyplatí investovat, aby se zvýšila celková spokojenost zaměstnanců a zlepšil se i jejich pracovní výkon.

10 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě provedeného auditu řízení lidských zdrojů a dotazníkového šetření, zaměřeného na spokojenost zaměstnanců, byly stanoveny následující přednosti a nedostatky, tedy oblasti s potenciálem ke zlepšení.

Oblast řízení lidských zdrojů je vnímána jako strategicky důležitá. V organizačním schématu patří pod pravomoci provozní ředitelky, která má na starost problematiku personalistiky, avšak to není její jediná náplň práce. Samostatná role personalisty ve vybrané malé firmě není a pro mzdovou agendu využívá firma externistu. Tato osoba (provozní ředitelka) je respektována vedením a její role je vnímána na stejné úrovni jako ostatní top manažeři. Kromě toho vybraná malá firma vykazuje pozitivní výsledky v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, což potvrzují vysoká hodnocení. Vybraná malá firma má také relativně pozitivní firemní kulturu a dobré pracovní vztahy, což se odráží v dobré atmosféře na pracovišti a spokojenosti zaměstnanců se svým nadřízeným.

Na druhé straně jsou však patrné jasné nedostatky v několika klíčových oblastech. V oblasti strategie a plánování lidských zdrojů chybí jasně definovaná strategie v oblasti řízení lidských zdrojů a jeho poslání, které by bylo srozumitelně komunikováno všem zaměstnancům a důkladný plán na zajištění budoucích potřeb pracovní síly. Organizační agenda, a to zejména popisy pracovních míst, není dostatečně propracovaná, to komplikuje efektivní řízení a odměňování. I proces výběru a přijímání zaměstnanců vykazuje určité nedostatky. Odpovědná osoba, ani vedoucí příslušných oddělení, kteří provádí přijímají pohovory, nejsou odborně proškoleny ani nijak speciálně připraveny na vedení těchto rozhovorů.

Další slabinou je oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kde chybí definovaná strategie, což omezuje systematický rozvoj a efektivní vyhodnocování investic do školení. Řízení výkonu a pracovní hodnocení probíhá převážně neformálně, což snižuje přehlednost a možnost cíleného rozvoje pracovního výkonu. Také mzdová politika a systém volitelných zaměstnaneckých výhod nejsou jasně stanoveny, což by mohlo mít vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. I přesto, že jsou zaměstnanecké vztahy v některých ohledech na dobré úrovni, chybí definovaná interní politika. Také není systematicky sledována spokojenost či řešeny stížnosti zaměstnanců.

V celkovém výsledku tedy vybraná malá firma vykazuje několik silných stránek, jako je důraz na bezpečnost práce a pozitivní firemní kulturu, avšak současně existuje značný

prostor pro zlepšení v oblasti strategického plánování řízení lidských zdrojů, personální agendy, přijímacího procesu, rozvoje zaměstnanců, formálního řízení výkonu, ale i informovanosti zaměstnanců. Tyto oblasti představují klíčová místa, do kterých je vhodné investovat, což by dále posílilo efektivitu a motivaci pracovní síly a zároveň by přispělo k celkovému růstu vybrané malé firmy a posílení její konkurenceschopnosti nejenom na trhu práce.

10.1 Verifikace stanovených výzkumných hypotéz

V rámci formulace teoretických poznatků byly stanoveny tři výzkumné hypotézy, na které byly hledány odpovědi v rámci zpracování analytické části diplomové práce. Výpočet je uveden v příloze práce. (Příloha P I). Pro ověření všech výzkumných hypotéz byl zvolen Chí-square test nezávislosti.

- *Výzkumná hypotéza číslo 1: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností a věkem zaměstnanců?*

Výzkumná hypotéza č. 1 zkoumá, za existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a jejich věkem. Na základě provedeného testu byla vypočtena hodnota testovací statistiky X^2 a odpovídající p-hodnota. Jelikož p-hodnota je vyšší než stanovená hladina významnosti, nezamítáme nulovou hypotézu. To znamená, že na základě získaných dat není prokázána statisticky významná souvislost mezi věkem zaměstnanců a jejich celkovou spokojeností. Z toho vyplývá, že věk zaměstnance nehraje klíčovou roli při vnímání celkové spokojenosti ve firmě. Spokojenost není tedy věkově podmíněna a je vhodné zaměřit se na jiné faktory, které ovlivňují pracovní pohodu.

- *Výzkumná hypotéza číslo 2: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a délkou pracovního poměru ve vybrané malé firmě?*

Výzkumná hypotéza č. 2, je zaměřena na to, zda existuje statisticky významná závislost mezi délkou pracovního poměru zaměstnanců a jejich celkovou spokojeností ve vybrané malé firmě. Na základě výpočtu testovací statistiky X^2 a příslušné p-hodnoty bylo zjištěno, že p-hodnota přesahuje stanovenou hladinu významnosti. Z toho důvodu nulová hypotéza nebyla zamítnuta. To znamená, že v tomto výzkumném vzorku není prokázána statisticky významná souvislost mezi délkou pracovního poměru a celkovou spokojeností zaměstnanců. Jinými slovy, délka zaměstnání ve firmě se neukázala být rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje míru celkové spokojenosti.

- *Výzkumná hypotéza číslo 3: Existuje statisticky významná závislost mezi pracovním vztahem s nadřízeným a vnímaným pracovním stresem?*

Výzkumná hypotéza č.3 je zaměřena na zjištění, zda existuje statisticky významná závislost mezi pracovním vztahem zaměstnanců s jejich nadřízeným a mírou pracovního stresu. Na základě vypočtené testové statistiky a p-hodnoty bylo zjištěno, že p-hodnota přesahuje stanovenou hladinu statistické významnosti. Z tohoto důvodu nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Jinými slovy, nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi kvalitou vztahu s nadřízeným a úrovní vnímaného pracovního stresu ve firmě. Tento výsledek naznačuje, že samotný vztah s nadřízeným v rámci zkoumaného vzorku zaměstnanců není klíčovým faktorem, který ovlivňuje míru stresu.

11 PROJEKT VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENí LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ MALÉ FIRMĚ

Následující kapitola je zaměřena na projekt vedoucí ke zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Projektová část diplomové práce navazuje na teoretické poznatky a na zpracovanou analytickou část. Na základě analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě, byly zjištěny slabé stránky a navržena opatření, jak řízení lidských zdrojů vylepšit. Dále byla vypracována nákladová, časová a riziková analýza projektu

11.1 Cíle a přínosy projektu

Analytická část diplomové práce byla zkoumala nynější stav řízení lidských zdrojů, a to pomocí personálního auditu. Součástí bylo také dotazníkové šetření, zaměřené na spokojenost zaměstnanců. Z těchto provedených analýz bylo zjištěno, že nynější proces řízení lidských zdrojů vykazuje několik slabých míst. Hlavním cílem projektu je zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě.

Mezi očekávané přínosy projektu lze zařadit:

- Více strukturalizovaný přijímací a adaptační proces nových zaměstnanců.
- Zvýšení informovanosti zaměstnanců a jasnější komunikace.
- Zavedení formální hodnocení pracovního výkonu.
- Větší možnost rozvoje zaměstnanců.
- Rozšíření zaměstnaneckých výhod.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

11.2 Cílová skupina projektu

Hlavní cílovou skupinou projektu je 46 zaměstnanců vybrané malé firmy, kteří byli zapojeni do dotazníkového šetření a vyjádřili tak své názory a postoje týkající se současného stavu řízení lidských zdrojů.

Tato cílová skupina projektu zahrnuje zaměstnance s různorodou věkovou strukturou, přičemž nejvíce zastoupenou skupinou jsou ženy, jak je již zmíněno v podkapitole 8.2.

Kromě stávajících zaměstnanců je důležitá také skupina potenciálních budoucích zaměstnanců. Proto je nutné věnovat pozornost tomu, jak vybraná malá firma působí navenek, a jak je vnímána na trhu práce. Zajištění atraktivity vybrané malé firmy je pro nové uchazeče klíčové nejen pro efektivní náborový proces, ale i pro dlouhodobé posilování značky zaměstnavatele.

11.3 Konkrétní akční plány

Na základě analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů a jejích výsledků jsou navrženy následující akční plány.

11.3.1 Akční plán č. 1 – Zavedení nové pozice personalisty

Jedním z klíčových kroků pro zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů je zavedení nové pracovní pozice personalisty. Jednalo by se o specializovaného zaměstnance a jeho hlavní náplní by bylo řízení personálních procesů. Tyto procesy jsou v současnosti řízeny pouze okrajově. Podrobný plán je zobrazen v tabulce (Tabulka 9).

Nově zavedená pozice personalisty by měla zásadní přínos pro vytvoření jasně definované a ucelené personální strategie vybrané malé firmy. Toho by se týkalo i přesné stanovení poslání lidských zdrojů ve firmě. Cíle a poslání by personalista efektivně komunikoval napříč celou firmou, čímž by zajistil jednotné porozumění vize firmy a její dlouhodobé personální politice.

Jedním z důležitých úkolů nového personalisty by bylo vytvoření detailních popisů pracovních míst, které v současnosti firmě chybí. Přesný popis pracovních míst by pomohl k efektivnějšímu řízení zaměstnanců, jejich odměňování a plánování dalšího rozvoje.

Další významnou oblastí, za kterou by personalista odpovídal, je pravidelné zkoumání spokojenosti zaměstnanců. Na starost by měl i evidenci a vyřizování případných stížností, což by vedlo k rychlejšímu řešení problémů.

Personalista by se dále zaměřil na zlepšení image vybrané malé firmy na trhu práce. To by zahrnovalo hlavně využití profesionálních sítí, jako je LinkedIn, který je v dnešní době stále více populární. Prostřednictvím něho by se zviditelnila značka zaměstnavatele a oslovovali by se potenciální kandidáti. Součástí práce personalisty by také bylo aktivní vyhledávání nových pracovníků na pracovních portálech typu Jobs.cz nebo Jenprace.cz, což by usnadnilo náborový proces a přivedlo do firmy kvalifikované uchazeče.

V souvislosti s tím, by personalista zajišťoval celý náborový proces, od sestavení inzerátu, přes selekci vhodných kandidátů až po vedení přijímacích pohovorů. Aby mohl tento úkol kvalitně provádět, prošel by odpovídajícím školením a získal by potřebné dovednosti pro efektivní vedení pohovorů a výběr nejvhodnějších uchazečů.

V neposlední řadě by personalista dohlížel také na adaptační proces všech nových zaměstnanců, čímž by zajistil rychlé začlenění do týmu, efektivní zaučení a minimalizoval tak riziko předčasného odchodu z důvodu špatné adaptace.

Vzhledem k rychlému růstu firmy a nabírání nových zaměstnanců, si myslím, že tato pozice bude dříve či později potřeba, jelikož provozní ředitelka již nebude zvládat všechny úkony.

Ke zviditelnění inzerátu ke hledané pozici byl vytvořen informativní leták, který je přiložen v příloze (Příloha P V).

Tabulka 9 Akční plán č. 1. – Zavedení nové pozice personalisty

Hlavní činnost	Zavedení nové pozice personalisty
Cíl	Profesionalizace řízení lidských zdrojů, vytvoření ucelené personální strategie, zajištění náboru, adaptace a péče o zaměstnance.
Podpůrné činnosti	• Vymezení nové pracovní pozice a vytvoření pracovní náplně • Aktivní vyhledávání uchazečů na pracovních portálech • Nábor vhodného kandidáta • Seznámení s firemním prostředím a kolektivem
Odpovědnost	Nově přijatý personalista ve spolupráci s vedením firmy, provozní ředitelka.
Časová náročnost	• Nábor a výběr vhodného kandidáta (2 měsíc) • Nástup a implementace nových procesů (3 měsíce)
Časový plán	• Zahájení náboru: srpen 2025 • Nástup nového personalisty: říjen 2025 • Implementace základních procesů: do prosince 2025 • Pravidelné vyhodnocování přínosu: od ledna 2026
Finanční náročnost	• Nábor kandidáta 5 000 Kč (odhad provozní ředitelky) • Školení: 8 000 Kč (odhad provozní ředitelky) • Hrubá měsíční mzda personalisty: 34 232 Kč (medián Pardubického kraje dle nsp.cz) • Celkové náklady zaměstnavatele: 45 871 Kč • Roční náklady na mzdu, včetně odvodů: 550 452 Kč Celkem: 563 452 Kč (s DPH)

(zdroj: vlastní zpracování)

11.3.2 Akční plán č. 2 – Zlepšení informovanosti zaměstnanců a jasnější komunikace

Další navrhovaný projekt se zaměřuje na zlepšení informovanosti zaměstnanců o dění ve vybrané malé firmě a jasnější komunikaci. Zlepšení komunikace v oblasti stanovování a plnění cílů, seznamování a komunikování v oblasti významných projektů a sdělování úspěchů společnosti by mělo vést ke zvýšení informovanosti zaměstnanců vybrané firmy. Hlavním cílem tohoto akčního plánu je zvýšit transparentnost v komunikaci ze strany vedení a posílit propojení mezi firemními cíli a každodenní prací zaměstnanců.

Projekt by spočíval v pravidelném (ideálně pololetním) setkávání vedení se všemi zaměstnanci. Během toho by byla stručně prezentována dlouhodobá i krátkodobá vize firmy a její cíle. Zaměstnanci by byli informováni nejen o tom, jaké cíle firma má, ale také o tom, jak se jí je daří plnit. Navrhují, aby tyto celofiremní setkání probíhaly v neformálním pojetí, aby došlo k prolomení bariér v komunikaci napříč celou firmou, čímž by mělo být dosaženo zlepšení komunikace a informovanosti zaměstnanců.

Součástí setkávání by bylo také shrnutí výsledků významných projektů, které firmy v daném období realizovala. Vedení by pracovníky seznámilo s tím, jak tyto projekty byly úspěšné, jaký měly dopad na rozvoj firmy a co z nich plyne do budoucna. Cílem je, aby zaměstnanci vnímali, že jsou součástí důležitých procesů a že jejich práce má reálný přínos.

Setkání by se neslo v pozitivním duchu a mělo by jít spíše o neformální setkání než o formální poradu. V rámci alce by bylo zajištěno drobné občerstvení, čímž by se vytvořilo příjemné a přátelské prostředí.

Díky tomuto způsobu pravidelného a otevřeného informování mohou zaměstnanci lépe chápat smysl své práce v širším kontextu firemního fungování, což přispívá ke zvýšení jejich angažovanosti, pocitu sounáležitosti a motivace. To by také přispělo k posílení firemní kultury založené na otevřené komunikaci, důvěře a uznání. Podrobný plán je zobrazen v tabulce (Tabulka 10).

Tabulka 10 Akční plán č. 2 – Zlepšení informovanosti zaměstnanců a jasnější komunikace

Hlavní činnost	Zlepšení informovanosti zaměstnanců a jasnější komunikace
Cíl	Zvýšení transparentnosti v komunikaci vedení, propojení firemních cílů s každodenní prací zaměstnanců, posílení angažovanosti a firemní kultury.
Podpůrné činnosti	• Organizace pravidelných (pololetních) setkání vedení se zaměstnanci • Příprava prezentace firemních cílů, vizí a dosažených výsledků

	• Zajištění občerstvení a příjemné atmosféry
Odpovědnost	Vedení společnosti ve spolupráci s personalistou.
Časová náročnost	• Příprava prezentace a programu setkání (10 dní) • Příprava občerstvení (2 dny) • Realizace setkání (1 den)
Časový plán	Setkání se budou konat 2x ročně: • První termín: duben 2025 (již se uskutečnilo) • Další termín: říjen 2025 • Možnost dlouhodobé implementace jako opakující se akce
Finanční náročnost	Náklady na 2 setkání ročně: • Chlebičky pro 46 osob: 2 070 Kč/setkání (cena lokálního dodavatel) • Zákusky pro 46 osob: 2 760 Kč/setkání (cena lokálního dodavatele) Celkem: 9 660 Kč za 2 setkání (s DPH)

(zdroj: vlastní zpracování)

11.3.3 Akční plán č. 3 – Uspořádání teambuildingu

Další navrhovaný projekt je na posílení mezilidských vztahů na pracovišti prostřednictvím pravidelného teambuildingu, který by se konal jednou ročně. Hlavním cílem tohoto projektu je podpořit neformální propojení zaměstnanců napříč různými odděleními, posílit týmového ducha, zlepšit spolupráci a přispět k přátelské atmosféře.

Během teambuildingu by zaměstnanci dostali příležitost poznat se lépe jak po pracovní, ale i lidské stránce. Díky tomu by mohli lépe pochopit pracovní náplň svých kolegů, což by vedlo k větší vzájemné empatii a lepší komunikaci.

Před samotným plánováním by bylo úkolem personalisty (v současném stavu provozní ředitelky) zjistit preference zaměstnanců ohledně typu teambuildingu. K tomu by sloužil jednoduchý dotazník s několika variantami, zda by byl větší zájem o sportovní, relaxační či vzdělávací pojetí. Tento dotazník by byl následně vyhodnocen, jeho výsledky by byly sděleny vedení a podle výsledků by byla připravena akce podle většinového zájmu.

Pravidelně pořádaný teambuilding může také přispět ke zlepšení firemní kultury, k posílení pocitu sounáležitosti a k udržení motivovaných a spokojených zaměstnanců. Podrobný plán je zobrazen v tabulce (Tabulka 11).

Harmonogram teambuildingu:

První den:

- 11:30 sraz u kanceláří společnosti, společný odjezd

- příjezd do Vinařství U Kapličky + ubytování do 14:00
- 15:00 – 17:00 icebreakingové hry
- 18:00 společná večeře, následuje neorganizovaný program

Druhý den:

- Do 10:00 snídane
- 10:00 – 12:00 společenské hry
- 12:00 oběd
- Od 14:00 – 17:00 výlet po okolí
- 18:00 večeře
- 20:00 degustace místních vín s výkladem

Třetí den:

- Do 10:00 snídane
- 10:00 – 12:00 Zábavný kvíz o firmě
- 12:00 oběd
- Do 14:00 check-out a společný odjezd

Tabulka 11 Akční plán č. 3 – Uspořádání teambuildingu

Hlavní činnost	Uspořádání teambuildingu
Cíl	Posílení mezilidských vztahů na pracovišti, zlepšení komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci napříč odděleními, zapojení obchodních zástupců, podpora týmového ducha.
Podpůrné činnosti	• Objednání autobusové dopravy (dle poptávky 30 600 Kč pro 46 osob) • Zajištění programu (degustace místních vín od Vinařství U Kapličky pro 46: 16 100 Kč) • Ubytování s plnou penzí: 174 800 Kč (1900 Kč/osoba/noc)
Odpovědnost	Provozní ředitelka nebo nově personalista ve spolupráci s vedením
Časová náročnost	• Zahájení příprav teambuildingu v lednu 2026 • Zjištění preferencí a vyhodnocení (1 měsíc) • Výběr místa, zajištění služeb (1 měsíc) • Příprava programu a komunikace s účastníky (1 měsíc) • Realizace akce: 3 dny
Časový plán	Teambuilding se uskuteční 1x ročně: • Termín: květen 2026 • Plánované opakování v dalších letech jako každoroční událost
Finanční náročnost	Náklady pro 46 osob:

	• 221 500 Kč (s DPH) <i>(zdroj: vlastní zpracování)</i>
--	--

11.3.4 Akční plán č. 4 – Zavedení systematického vzdělávání zaměstnanců

Další návrh je zaměřený na oblast vzdělávání zaměstnanců. Prvním krokem by měl být detailnější průzkum zájmu o vzdělávání, který by zmapoval, jaké formy a témata školení by zaměstnanci preferovali. Tento průzkum by mohl probíhat formou krátkého dotazníku nebo formou individuálních rozhovorů.

Velkou výzvou v rámci tohoto projektu by bylo rozlišení vzdělávacích potřeb podle pracovních pozic. Zaměstnanci ve skladu a kancelářích mají totiž odlišnou pracovní náplň, a tedy i jiné představy o tom, co by pro ně mohlo být přínosné. Zatímco zaměstnanci kancelářích pravděpodobně upřednostní odborná školení a kurzy zaměřené na rozvoj profesních dovedností (například v oblasti administrativy, komunikace nebo práce s daty apod.), zaměstnanci ve skladu by mohli ocenit spíše prakticky zaměřené kurzy, například jazykové vzdělání, které by jim mohlo pomoci v kontaktu se zahraničními řidiči či dodavateli.

V rámci zlepšení jazykových dovedností by mohly uskutečňovány jazykové kurzy angličtiny, které budou dostupné pro všechny zaměstnance. V rámci práci pracovní doby do kanceláří docházel lektor či lektorka na 60minutovou lekci. Dalším opatřením by mohlo být školení zaměstnanců od externích technologů, kteří se podílejí na školení ve využívání vlasové a pleťové kosmetiky. Další témata školení jsou školení v účetním programu, v grafických programech nebo školení zaměřené na aktuální trendy v personalistice a marketingu.

Cílem tohoto vzdělávacího projektu je nejen rozvoj odborných dovedností, ale také zvýšení motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti a loajality vůči firmě. Dobře cílené vzdělávání podporuje osobní růst a zároveň zvyšuje celkovou efektivitu práce, což je výhodné jak pro jednotlivce, tak pro celou vybranou malou firmu. Podrobný plán je zobrazen v tabulce (Tabulka 12).

Tabulka 12 Akční plán č. 4 – Zavedení vzdělávání zaměstnanců

Hlavní činnost	Zavedení vzdělávání zaměstnanců
Cíl	Podpora profesního i osobního rozvoje zaměstnanců, zvýšení motivace, přizpůsobení vzdělávání různým potřebám pracovních pozic.
Podpůrné činnosti	• Výběr lektora pro výuku anglického jazyka

	• Výběr témat a datumů jednotlivých školení
Odpovědnost	Provozní ředitelka nebo nově personalista ve spolupráci s vedením a externími lektory
Časová náročnost	• Zahájení projektu: září 2025 • Mapování vzdělávacích potřeb (1 měsíc) • Vyhodnocení mapování (1 měsíc) • Výběr témat a poskytovatelů (2 měsíce) • Realizace školení: jednotlivá školení rozplánovat na rok 2026 podle možností
Časový plán	• Zjišťování zájmu o jednotlivé druhy školení pomocí dotazníkového šetření: od září 2025 • Realizace jednotlivých vybraných školení: od ledna 2026
Finanční náročnost	• Lekce anglického jazyka: 660 Kč/lekce (4 lekce/měsíc, 2 skupiny) – dle nabídky lokální jazykové školy, p celý rok → 63 360 Kč/rok • Vlasové a kosmetické školení s technology: 5 000 Kč/školení/lektor, 2 školení ročně → 10 000 Kč/rok • Školení v programu pohoda: 15 800 Kč/10 osob (dle webových stránek poskytovatele účetního systému) – 2 školení ročně → 31 600 Kč/rok • Školení grafiků: 4 910 Kč/osoba (Brno Bolt konference 2024) – 2 grafici 1x ročně → 9 820 Kč/rok • Školení personalistika: 3 010 Kč /osoba (dle provozní ředitelky, která se historicky účastnila) → 3 010 Kč /rok • Marketingové online školení: 690 Kč/osoba (dle webové stránky holkyzmarketingu.cz) – 4 osoby 2x ročně → 5 520 Kč/rok Celkové náklady na školení: 123 310 Kč/rok (s DPH) <i>(zdroj: vlastní zpracování)</i>

11.3.5 Akční plán č. 5 – Zavedení systému hodnocení zaměstnanců

Dalším akčním plánem je zavedení systému pravidelného hodnocení zaměstnanců, který by napomáhal rozvoji jednotlivců i celkové výkonnosti firmy. Hodnocení by mělo probíhat alespoň dvakrát ročně, ideálně formou osobního rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným či vedením. V rámci něho by se posuzoval pracovní výkon, plnění úkolů, týmová spolupráce i přístup k práci. Hodnocení by však nemělo být jednorázové. Výkon zaměstnanců by měl být sledován průběžně po celý rok, aby bylo možné reagovat na aktuální situaci a poskytovat podněty ke zlepšení.

Zaměstnanci zároveň projeví zájem o neformální zpětnou vazbu, která by se poskytovala hned po dokončení konkrétního úkolu či projektu. Tento způsob hodnocení

je velmi přínosný, protože umožňuje zaměstnanci reagovat na zpětnou vazbu bezprostředně a upravit tak pracovní postupy v reálném čase.

Důležitým motivačním prvkem by mohlo být to, že výsledky hodnocení výkonu by se promítly do pohyblivé složky mzdy. V současné chvíli firma uděluje pololetní odměny ve výši až 80 % hrubé mzdy. O přesné výši rozhoduje zaměstnavatel individuálně. Návrh nastavit jasně daná kritéria odměňování by mohl zvýšit pracovní nasazení, motivaci a celkovou snahu zaměstnanců, protože by měli jasně nastavené cíle a zároveň by věděli, že jejich snaha bude pravidelně oceněna i finančně.

Zodpovědnost za hodnocení by mohla nést nově vytvořená pozice personalisty, případně vedoucí jednotlivých pracovišť, kteří znají své týmy lépe. Tito lidé by však měli projít školením, jak vést hodnotící pohovory profesionálně, konstruktivně a s důrazem na rozvoj pracovníků.

Metodika hodnocení výkonu by byla následující a zahrnovala by tyto kritéria:

- Kvalita práce / přesnost / bezchybnost
- Produktivita práce / efektivita (rychlost plnění úkolů, dodržování termínů)
- Spolehlivost / samostatnost/ docházka
- Komunikace a spolupráce v týmu
- Ochota učit se novým věcem / rozvoj

Hodnocené by byly následující otázky:

1. Jak hodnotíte kvalitu své práce (přesnost, bezchybnost)?
2. Jak hodnotíte svou produktivitu a schopnost plnit úkoly v čas?
3. Jak jste spolehlivý/á (dochvilnost, plnění povinností, samostatnost)?
4. Jak hodnotíte svou komunikaci a spolupráci s kolegy?
5. Jak se snažíte zlepšovat, učit se nové věci, přijímat nové úkoly?
6. Co se Vám za poslední půl rok povedlo?
7. Co byste chtěl/a zlepšit?
8. Máte podmínky pro dobrý výkon (pomůcky, informace)?

Každé z těchto kritérií by bylo ohodnoceno na škále 1-5 (1 = velmi slabé, 5 = výborné). Tyto kritéria by vyplňoval jak zaměstnanec, tak také zaměstnavatel. Bylo by tedy spojeno hodnocení nadřízeného a sebehodnocení zaměstnance. Poté by následoval společný pohovor, na kterém by byly rozebrány případné odchylky. Na konci pohovoru by bylo rozhodnuto o konečném výsledku dle kritérií (viz. níže). Výše odměn a pásma pro jejich dosažení byly konzultovány s ředitelem společnosti.

- Průměrné hodnocení 4,5-5,0 → výborný výkon → maximální odměna 80 % hrubé mzdy
- Průměrné hodnocení 4,0-4,49 → dobrý výkon → odměna 60 % hrubé mzdy
- Průměrné hodnocení 3,0-3,99 → dostatečný výkon → odměna 40 % hrubé mzdy
- Pod 3,0 → neuspokojivý výkon → odměna 20 % hrubé mzdy

Zavedením pravidelného hodnocení a jeho propojením s odměňováním by firma mohla posílit nejen výkon a motivaci zaměstnanců, ale také vytvořit spravedlivější a transparentnější systém řízení lidských zdrojů. Podrobný plán je zobrazen v tabulce (Tabulka 13). Náklady uvedené v tabulce nepředstavují čisté navýšení mzdových nákladů oproti současnému stavu, protože v současné chvíli odměny udělovány jsou, změnou je pouze nastavení transparentních kritérií.

Tabulka 13 Akční plán č. 5 – Zavedení systému hodnocení zaměstnanců

Hlavní činnost	Zavedení systému hodnocení zaměstnanců
Cíl	Zajištění pravidelného a pravidelného hodnocení výkonu zaměstnanců, podpora jejich rozvoje, zvýšení motivace a výkonnosti díky propojení hodnocení s odměňováním.
Podpůrné činnosti	• Nastavení systému pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců • Školení personalisty a vedoucích pracovníků na vedení hodnotících pohovorů • Vypracování hodnotících formulářů a kritérií (výkon, spolupráce, přístup) • Zajištění možnosti průběžné zpětné vazby po ukončení úkolů / významných projektů • Vyhodnocení hodnocení a jeho propojení s pohyblivou složkou mzdy • Informování zaměstnanců o novém systému hodnocení • Vyhodnocení dopadu systému na výkonnost a motivaci
Odpovědnost	Personalista (nebo vedení) ve spolupráci s vedoucími týmů

Časová náročnost	• Vytvoření hodnotících nástrojů a kritérií + školení vedoucích pracovníků (4 měsíce) • Sledování plnění jednotlivých hodnotících kritérií (6 měsíců) • Příprava a realizace hodnotících pohovorů – 2 x ročně (1 měsíc)
Časový plán	• Příprava systému: září–prosinec 2025 • Sledování plnění jednotlivých stanovených kritérií_ od ledna 2026 • První kolo hodnocení: červen 2026 • Druhé kolo hodnocení: prosinec 2026 • Opakování: 2x ročně • Průběžná zpětná vazba: celoročně
Finanční náročnost	• Školení hodnotitelů (5 osob x 5 000 Kč) = 25 000 Kč • Tvorba formulářů, metodiky a tiskové náklady = 5 000 Kč • Motivační složka mzdy: až 80 % hrubé mzdy dle výkonu – individuální dle možností firmy → 36 904 z průměrné mzdy (2024) na zaměstnance → maximálně 1 697 584 Kč za půl roku → 3 395 168 Kč ročně Celkem 3 425 168 Kč (v hrubých mzdách)

(zdroj: vlastní zpracování)

11.3.6 Akční plán č. 6 – Zavedení cafeteria systému pro čerpání zaměstnaneckých výhod

Cílem toho akčního plánu by bylo zvýšit vnitřní motivaci, spokojenost a loajalitu zaměstnanců prostřednictvím flexibilního systému benefitů, který bude přizpůsoben individuálním potřebám zaměstnanců a zároveň bude pro vybranou malou firmu přehledný a snadno spravovatelný.

Namísto plošného poskytování několika vybraných benefitů by vybraná malá firma mohla zavést cafeteria systém, ve kterém si budou zaměstnanci sami volit, jaké benefity chtějí využít. Každému zaměstnanci bude přidělen roční rozpočet ve formě kreditů ve výši 6 000 Kč, kde si bude vybírat z nabídky benefitů. Tento kredit by platil pro zaměstnance, kteří jsou ve firmě zaměstnáni déle než 12 měsíců. Ostatní budou mít kredit předělen poloviční.

Tato nabídka benefitů by mohla zahrnovat:

- příspěvek na penzijní připojištění – benefit, po kterém by l dle dotazníku velký zájem a který posiluje pocit jistoty a dlouhodobé péče o zaměstnance.
- poukázka na sport – např. Multisport, fitness centra – podpora zdraví.
- poukázka na relaxaci – např. masáže, wellness –prevence stresu.

- kulturní akce a volnočasové aktivity – vstupenky do kina, divadla, knihkupectví apod.
- dovolená nebo rekreace – příspěvky na ubytování v ČR (rekreační poukazy).

Díky těmto systémem by so zaměstnanci mohli vybrat benefity podle vlastních potřeb a životní situace. To by zvýšilo pocit spravedlivosti a autonomie, ale také by to mělo pozitivní vliv na vnitřní motivaci a spokojenost s pracovními podmínkami.

Zavedením cafeteria systému získá i vybraná malá firma řadu výhod. Především získá přehledný a snadno spravovatelný nástroj pro poskytování zaměstnaneckých výhod díky využití externí online platformy. Tento systém dále umožní efektivnější využití finančních prostředků, protože benefity budou cíleny dle reálných preferencí zaměstnanců, nikoliv plošně. Tím se zvýší i návratnost investic do benefitů. Zavedení flexibilního systému benefitů také posiluje firemní kulturu a přispívá k pozitivnímu vnímání firmy jako zaměstnavatele, který dbá na potřeby svých zaměstnanců. Podrobný plán je zobrazen v tabulce (Tabulka 14).

Tabulka 14 Akční plán č. 6 – Zavedení cafeteria systému

Hlavní činnost	Zavedení cafeteria systému pro čerpání zaměstnaneckých výhod
Cíl	Zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců prostřednictvím flexibilního systému benefitů přizpůsobeného individuálním potřebám.
Podpůrné činnosti	• Vyhodnocení preferencí zaměstnanců (např. formou dotazníku) • Výběr vhodné externí platformy pro správu systému • Sestavení nabídky benefitů • Přidělení rozpočtu • Vytvoření interních pravidel pro čerpání benefitů • Zaškolení zaměstnanců k používání systému • Průběžné sledování využití a zpětné vazby • Vyhodnocení efektivity a úprava nabídky dle potřeb
Odpovědnost	Personalista ve spolupráci s vedením
Časová náročnost	• Zahájení příprav v červenci 2026 • Výběr dodavatele a nastavení systému (5 měsíců) • Komunikace a zaškolení zaměstnanců (1 měsíc) • Průběžná správa systému a komunikace (dle potřeby)
Časový plán	• Návrh a příprava: červenec-prosinec 2026 • Zavedení systému: leden 2027 • První rok provozu: leden-prosinec 2027 • Vyhodnocení a úpravy: leden 2028

Finanční náročnost	• Roční rozpočet na benefity: 43 zaměstnanců x 6 000 Kč = 258 000 Kč • Zaměstnanci zaměstnaní méně než rok 3 x 3 000 = 9 000 Kč • Poplatek za implementaci systému: 50 000 Kč • Poplatek za správu systému: 10 000 – 15 000/rok • Zaškolení a interní administrace: 5 000 Kč (jednorázové) Celkem první rok: cca 337 000 Kč
---------------------------	---

(zdroj: vlastní zpracování)

11.4 Časová analýza projektu

Pro úspěšnou realizaci projektu je nezbytné sestavit přehledný časový harmonogram, který určí postup jednotlivých kroků a jejich vzájemnou návaznost. Klíčové je správně časově odhadnout každou aktivitu a zajistit logické provázání činností tak, aby projekt probíhal plynule a efektivně, za tímto účelem byla zvolena metoda kritické cesty (CPM – Critical Path Method), která vychází z pevně stanovené doby trvání jednotlivých úkolů. Tato metoda byla zpracována pomocí softwaru QM for Windows 4, který umožňuje přesné naplánování celého projektu. Tabulka níže (Tabulka 15) zobrazuje jednotlivé aktivity na sebe vzájemně navázané.

Z důvodů velikosti vybrané malé firmy a pro lepší rozložení jejích finančních prostředků, bude projekt na zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů rozdělen do třech let. Začátek prvního akčního plánu je plánován na srpen roku 2025, poslední akční plán by měl být dokončen v lednu 2028.

Tabulka 15 Časový harmonogram projektu

Symbol činnosti	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Analýza současné situace	30	-
B	Vyhodnocení současné situace	30	A
C	Vytyčení cílů na zlepšení situace	30	B
D	Příprava prezentace pro lepší informovanost a jasnější komunikace	10	C
E	Příprava občerstvení	2	D
F	Informační meeting	1	D, E
G	Vyhodnocení meetingu	1	F
H	Příprava výběrového řízení	90	C
I	Nábor a výběr nového personalisty	60	H
J	Nástup a implementace nových procesů a dokumentace	90	I

K	Vyhodnocení přínosu personalisty	30	J
L	Plánové zahájení v září 2025	150	C
M	Mapování vzdělávacích potřeb	30	L
N	Vyhodnocení mapování vzdělávacích potřeb	30	M
O	Výběr témat, data a poskytovatelů vzdělávání	60	N
P	Realizace školení v průběhu roku 2026	365	O
Q	Vyhodnocení přínosů vzdělávacího systému	30	P
R	Plánované zahájení září 2025	150	C
S	Vytvoření hodnotících nástrojů a kritérií + školení vedoucích pracovníků	120	R
T	Sledování plnění kritérií	180	S
U	Příprava a realizace pro pololetní hodnocení výkonu	30	T
V	Vyhodnocení přínosů hodnotícího systému	30	U
W	Plánované zahájení leden 2026	240	C
X	Zjištění a vyhodnocení preferencí teambuilding	30	W
Y	Výběr místa a zajištění služeb	30	X
Z	Příprava programu	30	Y
AA	Uskutečnění teambuildingu	3	X, Y, Z
AB	Vyhodnocení teambuildingu	30	AA
AC	Plánované zahájení červenec 2026	450	C
AD	Návrh a příprava cafeteria systému (výběr dodavatele nastavení systému)	150	AC
AE	Komunikace a zaškolení zaměstnanců	30	AD
AF	Realizace cafeteria systému	365	AE
AG	Vyhodnocení přínosů cafeteria systému	30	AF
AH	Vyhodnocení dopadu na řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě	30	G, K, Q, V, AB, AG

(zdroj: vlastní zpracování)

Projekt zaměřený na zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé začíná analýzou současné situace této oblasti ve vybrané firmě. Poté je vytvořen návrh projektu, který musí být schválen vedením společnosti. Následně je připraven plán aktivit potřebných pro jeho realizaci. Po provedení jednotlivých kroků bude vyhodnocena jejich efektivita, a nakonec dojde ke zhodnocení celého projektu.

Výsledky v tabulce (Tabulka 16) zpracované v programu QM for Windows ukazují plánovaný průběh projektu, který se skládá z několika aktivit. Každá aktivita je vyhodnocena z hlediska svého trvání, dřívějšího a nejpozdějšího možného začátku a konce, zejména tzv. časové rezervy. Tento údaj udává, o kolik může být aktivita zpožděna, aniž by to ovlivnilo celkový termín dokončení projektu.

Celková délka projektu je stanovena na 1 145 dní, což odpovídá třem rokům, jak je již zmíněno výše. Největší význam má tzv. kritická cesta (vyznačená červeně), která znázorňuje

posloupnost aktivit, jenž nemají žádnou časovou rezervu, jejich zpoždění by přímo vedlo ke zpoždění celého projektu. Kritickou cestu v tomto případě tvoří aktivity $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow AC \rightarrow AD \rightarrow AE \rightarrow AF \rightarrow AG \rightarrow AH$. U těchto aktivit je časová rezerva rovna nule a je tedy nezbytné jim při řízení projektu věnovat zvláštní pozornost.

Ostatní aktivity mají v projektu různou míru časové rezervy. Což je zapříčiněno rozložením projektu do již zmíněných tří let. Zahájení nebo trvání těchto aktivit může být značně flexibilní, aniž by to narušilo harmonogram celého projektu.

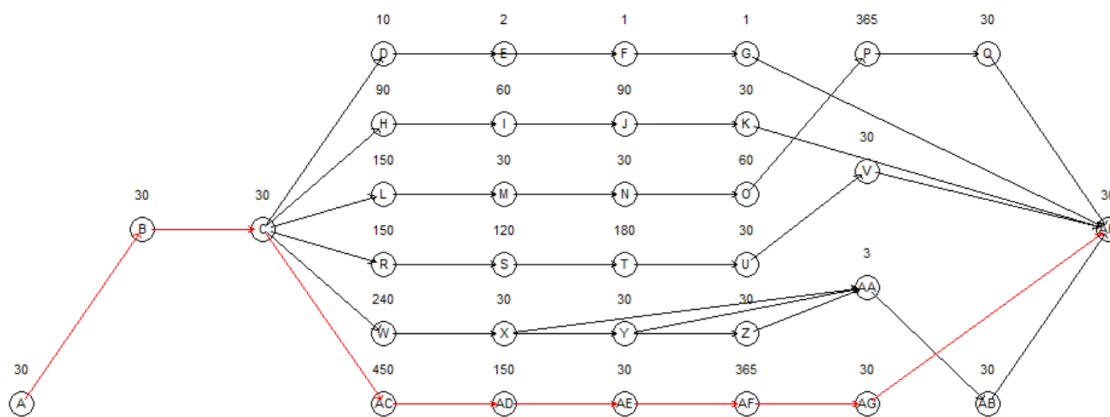
Tabulka 16 Znáznornění kritické cesty pomocí programu QM for Windows 4

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	1145					
A	30	0	30	0	30	0
B	30	30	60	30	60	0
C	30	60	90	60	90	0
D	10	90	100	1101	1111	1011
E	2	100	102	1111	1113	1011
F	1	102	103	1113	1114	1011
G	1	103	104	1114	1115	1011
H	90	90	180	845	935	755
I	60	180	240	935	995	755
J	90	240	330	995	1085	755
K	30	330	360	1085	1115	755
L	150	90	240	450	600	360
M	30	240	270	600	630	360
N	30	270	300	630	660	360
O	60	300	360	660	720	360
P	365	360	725	720	1085	360
Q	30	725	755	1085	1115	360
R	150	90	240	605	755	515
S	120	240	360	755	875	515
T	180	360	540	875	1055	515
U	30	540	570	1055	1085	515
V	30	570	600	1085	1115	515
W	240	90	330	752	992	662
X	30	330	360	992	1022	662
Y	30	360	390	1022	1052	662
Z	30	390	420	1052	1082	662
AA	3	420	423	1082	1085	662
AB	30	423	453	1085	1115	662
AC	450	90	540	90	540	0
AD	150	540	690	540	690	0
AE	30	690	720	690	720	0
AF	365	720	1085	720	1085	0
AG	30	1085	1115	1085	1115	0
AH	30	1115	1145	1115	1145	0

(zdroj: vlastní zpracování pomocí programu QM for Windows 4)

Na obrázku (Obrázek 16) níže je znázorněn síťový graf celého projektu. Kritická cesta je opět zvýrazněna červenou barvou, zatímco ostatní aktivity jsou zobrazeny černě. Všechny navržené akční plány mají začátek realizace v uzlu A a konec v uzlu AH. V uzlu AH končí i samostatný projekt kde je jeho celkové zhodnocení. Z hlediska řízení projektu je důležité

sledovat především průběh aktivit na kritické cestě a zároveň vhodně využívat časové rezervy u ostatních činností k optimalizaci rozložení práce rozpočtu a kapacit. Výsledky síťového grafu poskytují přehledný základ pro efektivní plánování, sledování a řízení celého projektu.



Obrázek 16 Síťový graf projektu

(zdroj: vlastní zpracování pomocí programu QM for Windows 4)

11.5 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza projektu představuje souhrn odhadovaných výdajů spojených s jeho realizací. V tabulce (Tabulka 17) jsou přehledně zobrazeny jednotlivé akční plány a navazující aktivity spolu s odhadovanými celkovými náklady. Všechny částky jsou uvedeny včetně DPH ve výši 21 %. Vybraná firma sice nestanovila pevný rozpočet pro celý projekt, avšak i přesto klade důraz na udržení nákladů na co nejnížší úrovni. Je však nutné počítat s tím, že se konečné náklady mohou od těch původních odhadů lišit, zejména v případě spolupráce s externími dodavateli. Tato navýšení mohou být způsobena například inflací, rostoucími cenami materiálů nebo pracovní síly.

Celkové náklady projektu byly vyčísleny na částku 4 680 090 Kč. Nejvyšší položku tvoří akční plán č. 5 – Zavedení systému hodnocení zaměstnanců, a to konkrétně 3 425 168 Kč. Jedná se o maximální částku, kterou by firma věnovala na odměny spojené s hodnocením dobrého výkonu. Avšak nedochází k navýšení nákladů o tuto částku, neboť odměny již vypláceny jsou v obdobné výši. Přínosem tohoto opatření je transparentní rozdělení odměn. Naopak nejméně nákladný je akční plán č. 2. Zlepšení informovanosti zaměstnanců a jasnější komunikace ve výši 9 660 Kč.

Tabulka 17 Souhrn celkových nákladů na projekt

Akční plán	Nákladová položka	Cena s DPH (v Kč)
Akční plán č. 1	Inzeráty na pracovních portálech	5 000
	Potřebná školení	8 000
	Měsíční mzda personalisty 34 232 Kč	550 452
Akční plán č. 2	Zajištění občerstvení (4 830 Kč/ setkání)	9 660
Akční plán č. 3	Ubytování s plnou penzí (46 zaměstnanců)	174 800
	Program	16 100
	Doprava	30 600
Akční plán č. 4	Lekce AJ	63 360
	Vlasové a pleťové školení	10 000
	Školení v programu pohoda	31 600
	Školení grafiků	9 820
	Školení personalistiky	3 010
	Marketingové školení	5 520
Akční plán č. 5	Školení hodnotitelů (5 osob)	25 000
	Tisk hodnotících formulářů (100 ks)	200
	Tvorba metodiky a formulářů	4 800
	80 % z průměrné mzdy v roce 2024 (36 904 Kč/zaměstnanec)	3 395 168
Akční plán č. 6	Poplatek za implementaci systému	50 000
	Poplatek za správu systému (ročně)	15 000
	Zaškolení zaměstnanců, jak systém používat	5 000
	Roční rozpočet benefitů na zaměstnance	267 000
Celkové náklady		4 680 090 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

V tabulkách (Tabulka 18), (Tabulka 19), (Tabulka 20) níže jsou uvedeny náklady v jednotlivých měsících pro roky 2025, 2026, 2027.

Tabulka 18 Náklady v jednotlivých měsících za rok 2025

Částky jsou uvedeny v Kč						
2025	5	8	9	10	11	12
Inzeráty na pracovních portálech		5 000				
Tvorba formulářů a metodiky hodnocení				5 000		
Školení /vzdělávání			8 000		25 000	
Měsíční mzda personalisty				34 232	34 232	34 232
Zajištění občerstvení	4 830			4 830		
Celkové náklady za měsíc	4 830	5 000	8 000	44 062	59 232	34 232
Celkové náklady za rok 2025	155 356 Kč					

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulce (Tabulka 18) neuvádí příliš vysoké náklady, protože většina aktivit představuje pouze přípravné kroky k projektům, které se budou realizovat až v následujícím roce. Nejvyšší výdaje se očekávají v listopadu 2025, kdy proběhne školení hodnotitelů vedoucích pracovníků při zavádění systému hodnocení zaměstnanců a zároveň již bude vyplácena mzda novému personalistovi.

Tabulka 19 Náklady v jednotlivých měsících za rok 2026

Částky jsou uvedeny v tis. Kč												
2026	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Školení/vzdělávání	13,7	10,2	5,2	5,2	5,2	10,7	15	10,2	5,2	5,2	5,2	5,2
Měsíční mzda personalisty	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2
Zajištění občerstvení					4,8					4,8		
Tisk formulářů						0,2						0,2
Ubytování					175							
Program					16,1							
Doprava					30,6							
Odměňování pracovníků						3 395						3 395
Implementace systému											55	
Celkové náklady za měsíc	47,9	44,4	39,4	39,4	265,9	3440	49,2	44,4	39,4	44,2	94,4	3435
Celkové náklady za rok 2026	7 583 300Kč											

(zdroj: vlastní zpracování)

Jak ukazuje tabulka (Tabulka 19), v roce 2026 se náklady výrazně zvýší. V tomto roce již dochází k realizaci většiny plánovaných aktivit, což se odráží i na celkových výdajích. Nejnákladnějším měsícem bude pro firmu červen, kde se do rozpočtu promítne mzda

personalisty, který nastoupil v předchozím roce, vyplácení pololetních odměn, uskutečněná školení a tisk formulářů k hodnocení zaměstnanců. Zvýšené náklady budou i v prosinci, kdy se očekává vyplácení odměn za druhé pololetí. Zde je ovšem opět nutné podotknout, že náklady na odměny se vyskytují již v současném stavu a nejedná se tedy o čisté zvýšení nákladů firmy.

Tabulka 20 Náklady v jednotlivých měsících za rok 2027

Částky jsou uvedeny v tis. Kč												
2027	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Školení/vzdělávání	13,7	10,2	5,2	5,2	5,2	10,7	15	10,2	5,2	5,2	5,2	5,2
Měsíční mzda personalisty	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2	34,2
Zajištění občerstvení					4,8					4,8		
Tisk formulářů						0,2						0,2
Ubytování					175							
Program					16,1							
Doprava					30,6							
Odměňování pracovníků						3395						3395
Správa systému												15
Roční rozpočet benefitů	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1
Celkové náklady za měsíc	76	72,5	67,5	67,5	293,8	3468	77,3	72,5	67,5	72,3	67,5	3478
Celkové náklady za rok 2027	7 880 100 Kč											

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka (Tabulka 20) ukazuje rozložení nákladů v jednotlivých měsících roku 2027. Jak již bylo uvedeno v práci výše, z důvodu rozložení nákladů a práce bylo po konzultaci s generálním ředitelem dohodnuto, že budou opatření rozvržena do let 2025-2027. Nejnákladnějšími měsíci by měl být červen a prosinec, ze stejných důvodů jako v roce 2026. V květnu je plánováno opět další konání teambuildingové akce a v červnu by mělo proběhnout pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců spojené s vyplácením odměn dle jejich pracovního výkonu. Rozdílem oproti předchozímu roku je plánované zavedení cafeteria systému, jehož náklady byly rovnoměrně rozvrženy do celého roku 2027.

Výše nákladů v tabulce (Tabulka 17) a součet nákladů z tabulek (Tabulka 18, 19 a 20) se liší, neboť v tabulce (Tabulka 17) bylo na náklady nahlíženo z pohledu jednoho roku. Nebylo tam tedy bráno v potaz, že ačkoliv je projekt rozplánován na roky 2025-2027, mzda nového personalisty je v tabulce (Tabulka 17) vyčíslena pro období dvanácti měsíců, nikoliv celého období projektu. Obdobně bylo nahlíženo na plán pořádat teambuilding. V tabulce (Tabulka 17) jsou vyčísleny náklady na teambuilding pro první rok, nicméně je možné,

že bude pořádán i v dalších letech, což je zachyceno v tabulkách (Tabulky 19 a 20). Dále v tabulkách výše (Tabulky 19 a 20) není započítáván růst mezd, ke kterému pravděpodobně bude v následujících letech docházet, což ovlivní také výši odměn. Pro základní nastínění výše nákladů však tento přístup vedení společnosti postačuje.

11.6 Riziková analýza projektu

V průběhu realizace projektu se mohou objevit situace, které negativně ovlivní jeho průběh či výsledky. Je proto důležité včas rozpoznat možná rizika, odhadnout pravděpodobnost jejich výskytu a navrhnout vhodná opatření, která by mohla těmto rizikům předcházet nebo alespoň zmírnit jejich dopad. Vybraná malá firma může rizika snížit například pomocí pravidelného monitorování, otevření a efektivní komunikace týmu, školením zaměstnanců v oblasti prevence rizik, průběžným vyhodnocováním konkrétních situací a poskytováním zpětné vazby.

Mezi rizika, která se mohou v rámci tohoto projektu objevit, patří:

- R1: Vybraný kandidát nebude mít dostatečné zkušenosti a znalosti pro výkon práce personalisty.
- R2: Nízká účast nebo zájem o teambuilding.
- R3: Odmítání vzdělávání ze strany zaměstnanců.
- R4: Nespravedlivé vnímání hodnotícího systému.
- R5: Nedostatek finančních prostředků na zavedení cafeteria systému.
- R6: Informativní setkání je příliš formální a postrádá osobní rozměr (snížení a oslabení zájmu zaměstnanců)

V tabulce (Tabulka 21) je znázorněna výše rizik, která jsou posuzována pomocí pětibodové škály. Hodnota 1 označuje nejnižší pravděpodobnost či dopad rizika na projekt, zatímco hodnota 5 představuje pravděpodobnost nebo dopad nejvyšší. Hodnocení rizik vychází z údajů analytické části práce a ze subjektivních odhadů autorky.

Tabulka 21 Pravděpodobnost vzniku a dopadu rizika na projekt

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad rizika na projekt
Vybraný kandidát nebude mít dostatečné zkušenosti a znalosti pro výkon práce personalisty	3	4
Nízká účast nebo zájem o teambuilding	2	4
Odmítání vzdělávání ze strany zaměstnanců	3	3

Nespravedlivé vnímání hodnotícího systému	5	4
Nedostatek finančních prostředků na zavedení cafeteria systému	4	5
Informativní setkání je příliš formální a postrádá osobní rozměr (snížení a oslabení zájmu zaměstnanců)	2	2

(zdroj: vlastní pracování)

Pro lepší přehlednost byla rizika zakreslena do tabulky níže (Tabulka 22), která představuje matici rizik a je rozdělena do tří oblastí, jimiž je kritické riziko, neutrální riziko a nepodstatné riziko. Z této matice je zřejmé, že do oblasti kritických rizik spadá R4 a R5. Do neutrálních rizik jsou zařazena R1, R2 a R3 a jako nepodstatné riziko bylo identifikováno R6.

Tabulka 22 Matice rizik

Pravděpodobnost rizika	5				R4	
	4					R5
	3			R3	R1	
	2		R6		R2	
	1					
		1	2	3	4	5
Dopad rizika na projekt						

Kritické riziko
Neutrální riziko
Nepodstatné riziko

(zdroj: vlastní zpracování)

11.6.1 Opatření rizik a snížení jejich dopadu:

Na základě zjištěných rizik byla navržena opatření, jejichž cílem je snížit pravděpodobnost jejich vzniku a zároveň omezit případné negativní dopady na průběh a výsledky projektu.

R1: Vybraný kandidát nebude mít dostatečné zkušenosti a znalosti pro výkon práce personalisty

Pokud by se po nástupu ukázalo, že vybraný kandidát nemá potřebné zkušenosti nebo znalosti pro výkon práce personalisty, je důležité mít připravena podpůrná opatření pro snížení negativního dopadu tohoto rizika. Klíčové je nastavit adaptační a rozvojový plán,

který novému personalistovi umožní postupné zaučení do procesů firmy a systematické doplnění znalostí. Součástí toho může být odborné školení nebo mentoring externího konzultanta a pravidelné vyhodnocování pokroku. V případě potřeby lze také dočasně využít externí odbornou podporu, která pomůže s nastavením klíčových procesů a zajistí kontinuitu personální agendy v přechodném období.

R2: Nízká účast nebo zájem o teambuilding

Pokud by se v praxi ukázalo, že o teambuilding zaměstnanci nejeví dostatečný zájem nebo je účast nízká, je vhodné následně upravit formu těchto akcí, aby více odpovídala potřebám a preferencím zaměstnanců. K tomu může pomoci krátký dotazník, díky kterému by bylo odhaleno, co zaměstnance od účasti odrazuje a co by jim naopak přišlo atraktivní. Následné teambuildingové akce je pak možné přizpůsobit těmto podmínkám, a to jak z hlediska obsahu, tak z hlediska konání. V případě dlouhodobě nízkého zájmu může být řešením zařadit méně formální alternativy, například společné snídaně či odpolední posezení, které mohou posílit týmovou spolupráci, aniž by zaměstnanci vnímali účast jako povinnou.

R3: Odmítání vzdělávání ze strany zaměstnanců

Pokud zaměstnanci projeví nezájem o vzdělávací aktivity, je důležité reagovat flexibilně a přizpůsobit vzdělávání tak, aby pro ně bylo přínosné a přijatelné. Vhodné je nejprve zjistit důvody jejich odmítavého postoje, například pomocí anonymního dotazníku nebo zpětné vazby v menších skupinách. Následně je možné upravit obsah, formu i časové zařazení školení. Je doporučováno začít s kratšími, prakticky zaměřenými školeními, která budou přímo souviset s výkonem práce. Pokud to je možné, měla by být školení zařazena do pracovní doby a doplněna o konkrétní příklady využití v praxi. Zroveň je vhodné zaměstnancům srozumitelně komunikovat, jaký konkrétní přínos pro ně vzdělávání má (z hlediska profesního růstu či usnadnění práce).

R4: Nespravedlivé vnímání hodnotícího systému

Pokud by se ukázalo, že zaměstnanci hodnotící systém vnímají jako nespravedlivý nebo nedůvěryhodný, je důležité rychle reagovat a obnovit důvěru v procesu hodnocení. Prvním krokem může být sběr dat zpětné vazby od zaměstnanců, prostřednictvím anonymního dotazníku nebo diskuze, která pomůže identifikovat konkrétní problematické oblasti. Na základě těchto podmětů je možné hodnotící systém upravit tak, aby byl pro zaměstnance srozumitelnější, transparentnější a lépe propojený s pracovní realitou. Důležité je také

zajistit, aby vedoucí pracovníci byli dostatečně proškoleni v poskytování objektivní zpětné vazby a v uplatňování stanovených kritérií.

R5: Nedostatek finančních prostředků na zavedení cafeteria systému

Pokud by se během realizace projektu ukázalo, že firma nemá dostatek finančních prostředků na zavedení cafeteria systému, je možné zvolit úspornější variantu, například zavedení základního balíčku benefitů s možností rozšíření v budoucnu. Další možností je vyjednávání výhodnějších podmínek s poskytovatelem, jako je rozložení plateb či zjednodušená správa. Firma může také stanovit menší roční rozpočet na benefity a v budoucnu jej, popřípadě postupně zvyšovat. Dočasně lze využít i jiné, méně nákladné formy odměn, které zaměstnance motivují, aniž by zatížily rozpočet.

R6: Informativní setkání je příliš formální a postrádá osobní rozměr (snížení a oslabení zájmu zaměstnanců)

Pokud by zaměstnanci vnímali informativní setkání jako příliš formální a nezábavná, je vhodné upravit jejich formu tak, aby působila přirozeněji a osobněji. Pomoci může méně formální prostředí, přátelský styl prezentace a zařazení konkrétních příkladů z praxe. Účinné by také mohlo být zapojení vedoucích týmů nebo samotných zaměstnanců do sdílení úspěchů. I prostor pro otázky, diskuzi či zpětnou vazbu přispívá k většímu zapojení a lepší atmosféře. Celkově by mělo být setkání vedeno tak, aby posilovalo otevřenost a důvěru, nikoliv působilo jako jednostranné sdělení.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Práce byla rozdělena do teoretické a praktické části, přičemž část praktická byla dále rozdělena na analytickou a projektovou část.

Cílem teoretické části bylo vypracování literární rešerše, která byla zaměřena podle jednotlivých témat řízení lidských zdrojů. V literární rešerši bylo podrobněji rozebráno řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách. Dále byly popsány jednotlivé personální procesy a činnosti, které jsou v oblasti personalistiky ve firmách vykonávány. Tyto teoretické poznatky sloužily k vypracování praktické části diplomové práce.

Cílem praktické části bylo analyzování současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě. Tato analýza byla provedena pomocí auditu řízení lidských zdrojů a dotazníkového šetření, zaměřeného na spokojenost zaměstnanců. Díky těmto dvou, technikám sběru primárních výzkumných dat a informací byly zjištěny nedostatky ve vybrané malé firmě v oblasti personalistiky. Byla využita také analýza sekundárních interních dat a informací či vlastní zúčastněné pozorování. Na závěr byl vypracován projekt na vylepšení těchto nedostatků, který pomohl zlepšit systém řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Projekt byl složen z menších akčních plánů, které byly zaměřeny na určitou problematiku.

Projektová část byla zaměřena na zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Z provedených analýz bylo zjištěno, že má vybraná malá firma nedostatky v oblasti strategie a plánování lidských zdrojů, v oblasti vzdělávání, rozvoje a hodnocení zaměstnanců a také v oblasti informování zaměstnanců. Z tohoto důvodu byly navrženy akční plány, pro zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané malé firmě. Znění jednotlivých plánů je následující:

- Akční plán č.1 – zavedení nové pozice personalisty.
- Akční plán č. 2 – zlepšení informovanosti zaměstnanců a jasnější komunikace.
- Akční plán č. 3 – uspořádání teambuildingu.
- Akční plán č. 4 – zavedení vzdělávání zaměstnanců.
- Akční plán č. 5 – zavedení systému hodnocení zaměstnanců.
- Akční plán č. 6 – zavedení cafeteria systému pro čerpání zaměstnaneckých výhod.

Projekt by podroben časové nákladové a rizikové analýze. Pro vypracování časové analýzy byl použit program QM for Windows 4 metoda kritické cesty (CPM). Součástí této analýzy byla tabulka s popisem jednotlivých aktivit s délkou doby trvání. Celková doba realizace projektu byla stanovena na 1 145 dní, zhruba tedy na tři roky.

Cílem nákladové analýzy byla kalkulace celkových nákladů na celý projekt. Tyto náklady byly vyčísleny na 15 618 756 Kč. Nejvyšší položkou je vyplácení pololetních odměn, které však již nyní ve firmě probíhá a vlivem projektu náklady firmy nebudou zvýšeny o přesně tuto částku. Nákladová náročnost byla dále vypracována i pro jednotlivé roky, kde byly náklady rozděleny do jednotlivých měsíců. Nejvíce nákladným rokem byl určen rok 2027, kdy náklady tvořily 7 880 100 Kč, a to z toho důvodu, že by mělo dojít k realizaci všech akčních plánů.

U rizikové analýzy byly stanoveny možná rizika, jež by při realizaci projektu mohla nastat. Pro tyto rizika byla následně navržena opatření, jak je snížit. Do kritické oblasti bylo zařazeno riziko nespravedlivého vnímání hodnotícího systému a nedostatek finančních prostředků na zavedení cafeteria systému.

Na závěr bych ráda znovu poděkovala vybrané malé firmě za poskytnutí příležitosti ke zpracování této diplomové práce. Věřím, že vypracovaná analýza spolu s navrženými akčními plány přispěje ke zmírnění stávajících nedostatků a podpoří další rozvoj firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4th. ed. London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page, 447 s. ISBN 978-07-494-7815-5.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Armstrong's handbook of reward management practice: an evidence-based guide to improving performance through reward*. 5th. ed. London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page, 376 s. ISBN 978-07-494-7389-1.

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 6th. ed. London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page, 265 s. ISBN 978-07-494-7682-3.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vyd. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BAUE, Talya; ERDOGAN, Berrin; CAUGHLIN, David a TRUXILLO, Donald M., 2020. *Human resource management: people, data, and analytics*. 1. vyd. Los Angeles; London: SAGE Publications, 576 s. ISBN 978-1-5063-6312-7.

BEARDWELL, Julie a THOMPSON, Amanda, 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8th. ed. London: Pearson, 659 s. ISBN 978-12-921-1956-4.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří, 2010. *Management a organizační chování 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

GREGAR, Aleš, ŘEHOŘ, Antonín, ŠIGUT, Zdeněk., 2012. *Personální management*. 1. vyd. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 117 s.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STŘÍTESKÝ, Marek, 2024. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 306 s. ISBN 978-80-7676-996-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra a ČOPIKOVÁ, Andrea, 2017. *Human resource management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 225 s. ISBN 978-80-248-4103-8.

KAESLER, Clemens a KAESLER-PROBST, Frauke, 2013. *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-735-7913-5.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-726-1288-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 199 s. ISBN 978-80-717-9926-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz., a dopl. vyd. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. ISBN 978-80-735-7925-8.

URBANCOVÁ, Hana, 2017. *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 260 s. ISBN 978-80-755-2772-1.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. 1. vyd. Praha: Grada, 292 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

DICK, Shanna D., 2019. Generational similarities in work values of generations X, Y and Z. *Journal of human resource management*. Roč. 2019, č. 10., s. 18 s. ISSN 2453-7683 [online]. [cit. 2024-08-30]. Dostupné z: <https://www.jhrm.eu/10-generational-similarities-in-work-values-of-generations-xy-and-z/>.

Obsahová náplň vybraných ukazatelů, 2014. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2025-04-04]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/produkty/8005-04-v_roce_2003-obsahova_napln_vybranych_ukazatelů.

Péče o zaměstnance je radost, když víte, jak na ně, 2020. Alma Career. 2024 [online]. [cit. 2025-04-04]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/pece-o-zamestnance-je-radost#pece-o-zamestnance-jako-odraz-firemni-kultury>.

Počty zaměstnanců ve statistikách versus počty pro povinný podíl, 2015 [online]. [cit. 2025-04-04]. AVENSIO SW, Víme jak na mzdy. Dostupné z: <https://www.alfasoftware.cz/blog/vite-proc-se-lisi-pocty-zamestnancu-ve-statistikach-od-poctu-pro-povinnny-podil/>.

Sbírka listin, 2025 [online]. [cit. 2025-04-04]. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=141378>.

Strategie podpory malých a středních podniků v České republice pro období 2021-2027, 2021 [online]. [cit. 2024-11-30]. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. S. 78 s. Dostupné z: <https://www.mpo.gov.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2021/3/Strategie-podpory-MSP-v-CR-pro-obdobi-2021-2027.pdf>.

SUCHÁ, Barbora, 2025. *Vznik pracovního poměru*. [online]. [cit. 2025-04-04]. Práce a mzda. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/navigator-detail/1/vznik-pracovniho-pomeru>.

Vláda schválila Strategii na podporu malých a středních podniků do roku 2027, 2021 [online]. [cit. 2024-11-30]. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Praha. Dostupné z: <https://www.mpo.gov.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke>

dokumenty/vlada-schvalila-strategii-na-podporu-malych-a-strednich-podniku-do-roku-2027--260062/.

Holky z Marketingu. 2025 [online]. [cit. 2025-04-25]. Holky z Marketingu. Dostupné z: <https://www.holkyzmarketingu.cz/skoleni/reklamni-predmety-a-firemni-merch-jinak-jake-jsou-trendy-a-jak-s-nimi-pracovat/>.

Národní soustava povolání. 2025 [online]. [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/personalista>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Životní cyklus zaměstnance	25
Obrázek 2 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem	36
Obrázek 3 Schéma organizační struktury	49
Obrázek 4 Schéma organizační struktury managementu společnosti.....	50
Obrázek 5 Věková struktura zaměstnanců.....	53
Obrázek 6 Struktura žen a mužů ve vybrané malé firmě.....	54
Obrázek 7 Struktura délky působení ve vybrané malé firmě.....	55
Obrázek 8 Mzdové náklady	57
Obrázek 9 Vztah s nadřízeným	67
Obrázek 10 Příležitosti ke vzdělávání	67
Obrázek 11 Stres na pracovišti	69
Obrázek 12 Možnost výběru dalších zaměstnaneckých výhod	69
Obrázek 13 Informovanost o dlouhodobých i krátkodobých cílech firmy	70
Obrázek 14 Celková spokojenost zaměstnanců	71
Obrázek 15 Kvadrantová analýza vybrané malé firmy	72
Obrázek 16 Síťový graf projektu	92

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce	20
Tabulka 2 Složky celkové odměny	30
Tabulka 3 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců.....	53
Tabulka 4 Rozdělení zaměstnanců dle pracovního poměru.....	55
Tabulka 5 Rozložení zaměstnanců v průběhu roku 2024	56
Tabulka 6 Průměrná hrubá mzda zaměstnance	56
Tabulka 7 Ostatní osobní náklady zaměstnanců	57
Tabulka 8 Vyhodnocení auditu řízení lidských zdrojů	65
Tabulka 9 Akční plán č. 1. – Zavedení nové pozice personalisty	79
Tabulka 10 Akční plán č. 2 – Zlepšení informovanosti zaměstnanců a jasnější komunikace	80
Tabulka 11 Akční plán č. 3 – Uspořádání teambuildingu.....	82
Tabulka 12 Akční plán č. 4 – Zavedení vzdělávání zaměstnanců	83
Tabulka 13 Akční plán č. 5 – Zavedení systému hodnocení zaměstnanců.....	86
Tabulka 14 Akční plán č. 6 – Zavedení cafeteria systému	88
Tabulka 15 Časový harmonogram projektu.....	89
Tabulka 16 Znázornění kritické cesty pomocí programu QM for Windows 4	91
Tabulka 17 Souhrn celkových nákladů na projekt.....	93
Tabulka 18 Náklady v jednotlivých měsících za rok 2025	94
Tabulka 19 Náklady v jednotlivých měsících za rok 2026	94
Tabulka 20 Náklady v jednotlivých měsících za rok 2027	95
Tabulka 21 Pravděpodobnost vzniku a dopadu rizika na projekt	97
Tabulka 22 Matice rizik	98

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CEO Chief Executive Officer (generální ředitel)

CPM Critical Path Method

DPH Daň z přidané hodnoty

EU Evropská unie

HR Human Resources

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výzkumné hypotézy

Příloha P II: Četnost odpovědí dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců

Příloha P III: Kvadrantová analýza

Příloha P IV: Audit řízení lidských zdrojů

Příloha P V: Informační leták s inzerátem

PŘÍLOHA P I: VÝZKUMNÉ HYPOTÉZY

Ověření hypotéz pomocí Chí-square testu. Jednotlivé tabulky a jejich výpočty byly prováděny v programu MS Excel.

- *Výzkumná hypotéza číslo 1: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností a věkem zaměstnanců?*
- *Výzkumná hypotéza číslo 2: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a délkou pracovního poměru ve vybrané malé firmě?*
- *Výzkumná hypotéza číslo 3: Existuje statisticky významná závislost mezi pracovním vztahem s nadřízeným a vnímaným pracovním stresem?*

Ověření hypotézy 1 pomocí Chí-square testu:

H0: Mezi věkem zaměstnanců a jejich celkovou spokojeností není žádná závislost.

HA: Mezi věkem zaměstnanců a jejich celkovou spokojeností existuje závislost.

V kontingenční tabulce níže jsou uvedeny odpovědi respondentů z dotazníkového šetření spokojenosti, na otázku „Jak byste ohodnotil/a Vaši celkovou spokojenost se zaměstnáním v této firmě?“, kdy respondenti vybírali na škále 1-4 (1 – nejsem vůbec spokojen, 4 – jsem velice spokojen). Respondenti byli rozděleni do pěti věkových kategorií.

Skutečnost					
Věk/celková spokojenost	1	2	3	4	Celkem (ni)
Méně než 25 let	0	1	2	2	5
25–34 let	0	2	1	4	7
35–44 let	0	0	4	0	4
45–54 let	1	0	7	3	11
55 let a více	0	0	1	2	3
Celkem (nj)	1	3	15	11	30

V tabulce níže jsou uvedeny vypočítavé očekávané hodnoty dle vzorce:

$$E_{ij} = \frac{(\text{součet v řádce } i) * (\text{součet ve sloupci } j)}{\text{celkový počet } N}$$

Očekávané hodnoty				
Věk/celková spokojenost	1	2	3	4
Méně než 25 let	0,17	0,50	2,50	1,83
25–34 let	0,23	0,70	3,50	2,57
35–44 let	0,13	0,40	2,00	1,47
45–54 let	0,37	1,10	5,50	4,03
55 let a více	0,10	0,30	1,50	1,10

Pro výpočet Chí-kvadrát hodnoty byla vytvořena pomocná tabulka viz. níže. Součet hodnot z pomocné tabulky vyšel $X^2 = 14,19$.

((Skutečnost – očekávaná hodnota) ²) / očekávaná hodnota				
Věk/celková spokojenost	1	2	3	4
Méně než 25 let	0,17	0,50	0,10	0,02
25–34 let	0,23	2,41	1,79	0,80
35–44 let	0,13	0,40	2,00	1,47
45–54 let	1,09	1,10	0,41	0,26
55 let a více	0,10	0,30	0,17	0,74

V dalším kroku byl dopočítán počet stupňů volnosti (df) dle vzorce:

$$df = (\text{počet řádků} - 1) * (\text{počet sloupců} - 1)$$

$$df = 12$$

P-hodnota byla vypočítána pomocí vzorce v programu MS Excel [=CHISQ.DIST.RT].

$$P\text{-hodnota} = 0,289.$$

Hladina významnosti byla stanovena na hladině 5 %.

Vyhodnocení:

$0,289 > 0,05 \rightarrow$ nezamítáme H_0 . Mezi věkem zaměstnanců a jejich celkovou spokojeností není žádná závislost.

Ověření hypotézy 2 pomocí Chí-square testu:

H_0 : Mezi délkou pracovního poměru zaměstnanců ve vybrané malé firmě a celkovou spokojeností není závislost.

H_A : Mezi délkou pracovního poměru zaměstnanců ve vybrané malé firmě a celkovou spokojeností existuje závislost.

V kontingenční tabulce níže jsou uvedeny odpovědi respondentů z dotazníkového šetření spokojenosti, na otázku „Jak byste ohodnotil/a Vaši celkovou spokojenost se zaměstnáním v této firmě?“, kdy respondenti vybírali na škále 1-4 (1 – nejsem vůbec spokojen, 4 – jsem velice spokojen). Respondenti byli rozděleni do čtyř skupin podle délky pracovního poměru ve firmě.

Skutečnost					
Délka pracovního poměru/celková spokojenost	1	2	3	4	Celkem (ni)
Méně než 1 rok	0	0	0	2	2
1–5 let	0	3	7	4	14
6–10 let	0	0	2	2	4
Více než 10 let	1	0	6	3	10
Celkem (nj)	1	3	15	11	30

V tabulce níže jsou uvedeny vypočítané očekávané hodnoty dle vzorce:

$$E_{ij} = \frac{(\text{součet v řádku } i) * (\text{součet ve sloupci } j)}{\text{celkový počet } N}$$

Očekávané hodnoty				
Délka pracovního poměru/celková spokojenost	1	2	3	4
Méně než 1 rok	0,07	0,20	1,00	0,73
1–5 let	0,47	1,40	7,00	5,13
6–10 let	0,13	0,40	2,00	1,47
Více než 10 let	0,33	1,00	5,00	3,67

Pro výpočet Chí-kvadrát hodnoty byla vytvořena pomocná tabulka viz. níže. Součet hodnot z pomocné tabulky vyšel $X^2 = 9,38$.

((Skutečnost – očekávaná hodnota) ²) / očekávaná hodnota				
Délka pracovního poměru/celková spokojenost	1	2	3	4
Méně než 1 rok	0,07	0,20	1,00	2,19
1–5 let	0,47	1,83	0,00	0,25
6–10 let	0,13	0,40	0,00	0,19
Více než 10 let	1,33	1,00	0,20	0,12

V dalším kroku byl dopočítán počet stupňů volnosti (df) dle vzorce:

$$df = (\text{počet řádků} - 1) * (\text{počet sloupců} - 1)$$

$$df = 9$$

P-hodnota byla vypočítána pomocí vzorce v programu MS Excel [=CHISQ.DIST.RT].

$$P\text{-hodnota} = 0,40.$$

Hladina významnosti byla stanovena na hladině 5 %.

Vyhodnocení:

$0,40 > 0,05 \rightarrow$ nezamítáme H_0 . Mezi délkou pracovního poměru ve firmě a celkovou spokojeností zaměstnanců není žádná závislost.

Ověření hypotézy 3 pomocí Chi-square:

H_0 : Mezi pracovním vztahem s nadřízeným a úrovní pracovního stresu není závislost.

H_A : Mezi pracovním vztahem s nadřízeným a úrovní pracovního stresu existuje závislost.

V kontingenční tabulce níže jsou uvedeny odpovědi respondentů z dotazníkového šetření spokojenosti, na otázku „Jak byste ohodnotil/a pracovní vztah se svým nadřízeným?“, kdy respondenti vybírali mezi – velmi dobrý, dobrý, průměrný, špatný, velmi špatný. Bylo zkoumáno, zda tento pracovní vztah s nadřízeným má vliv na míru pracovního stresu.

Skutečnost						
Pracovní vztah/stres	Ano, vždy	Většinou ano	Občas	Většinou ne	Ne, nikdy	Celkem (n _i)
Velmi dobrý	0	1	7	2	0	10
Dobrý	0	1	13	3	0	17
Průměrný	0	0	1	2	0	3
Špatný	0	0	0	0	0	0
Velmi špatný	0	0	0	0	0	0
Celkem (n_j)	0	2	21	7	0	30

Jelikož některé možnosti nebyly vybrány vůbec, nebudou brány v potaz. Tabulka tedy bude následně vypadat takto:

Skutečnost				
Pracovní vztah/stres	Většinou ano	Občas	Většinou ne	Celkem (n _i)
Velmi dobrý	1	7	2	10
Dobrý	1	13	3	17
Průměrný	0	1	2	3
Celkem (n_j)	2	21	7	30

V tabulce níže jsou uvedeny vypočítané očekávané hodnoty dle vzorce:

$$E_{ij} = \frac{(\text{součet v řádku } i) * (\text{součet ve sloupci } j)}{\text{celkový počet } N}$$

Očekávané hodnoty			
Pracovní vztah/stres	Většinou ano	Občas	Většinou ne
Velmi dobrý	0,67	7,00	2,33
Dobrý	1,13	11,90	3,97
Průměrný	0,20	2,10	0,70

Pro výpočet Chí-kvadrát hodnoty byla vytvořena pomocná tabulka viz. níže. Součet hodnot z pomocné tabulky vyšel $X^2 = 3,76$.

((Skutečnost – očekávaná hodnota)²) / očekávaná hodnota			
Pracovní vztah/stres	Většinou ano	Občas	Většinou ne
Velmi dobrý	0,17	0,00	0,05
Dobrý	0,02	0,10	0,24
Průměrný	0,20	0,58	2,41

V dalším kroku byl dopočítán počet stupňů volnosti (df) dle vzorce:

$$df = (\text{počet řádků} - 1) * (\text{počet sloupců} - 1)$$

$$df = 4$$

P-hodnota byla vypočítána pomocí vzorce v programu MS Excel [=CHISQ.DIST.RT].

P-hodnota = 0,44.

Hladina významnosti byla stanovena na hladině 5 %.

Vyhodnocení:

$0,44 > 0,05 \rightarrow$ nezamítáme H_0 . Mezi úrovní informovanosti ve firmě a vnímaným pracovním stresem neexistuje statistická závislost.

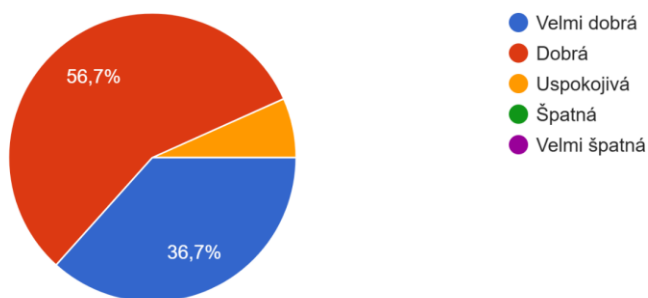
PŘÍLOHA P II: ČETNOST ODPOVĚDÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉHO NA SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

PROSTŘEDÍ FIRMY, PRACOVNÍ VZTAHY, PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY

1. Jak byste ohodnotil/a pracovní atmosféru ve firmě?

30 odpovědí

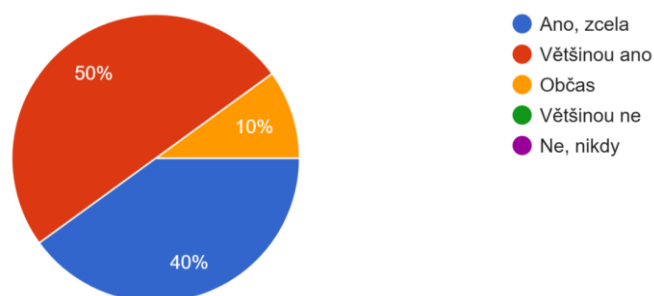
Pracovní atmosféra ve firmě	Velmi dobrá	Dobrá	Uspokojivá	Špatná	Velmi špatná
Absolutní četnost	11	17	2	0	0
Relativní četnost	36,7 %	56,7 %	6,7 %	0 %	0 %



2. Cítíte se v práci být respektován/a a podporován/a svými kolegy?

30 odpovědí

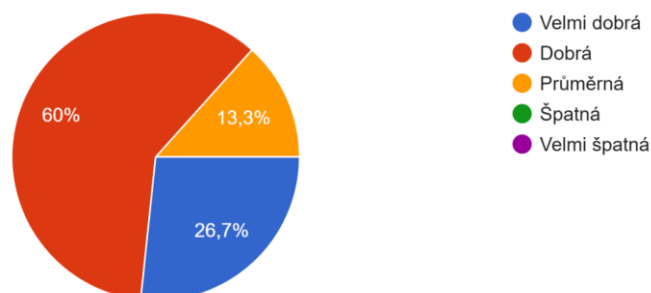
Respekt a podpora od kolegů	Ano, zcela	Většinou ano	Občas	Většinou ne	Ne, nikdy
Absolutní četnost	12	15	3	0	0
Relativní četnost	40 %	50 %	10 %	0 %	0 %



3. Jak byste ohodnotil/a spolupráci mezi jednotlivými týmy?

30 odpovědí

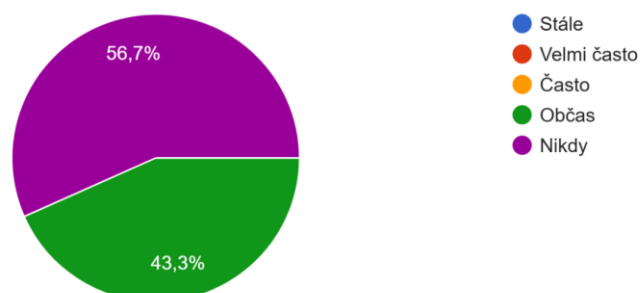
Spolupráce mezi týmy	Velmi dobrá	Dobrá	Průměrná	Špatná	Velmi špatná
Absolutní četnost	8	18	4	0	0
Relativní četnost	26,7 %	60 %	13,3 %	0 %	0 %



4. Jak často na pracovišti dochází ke konfliktům, které ohrožují Váš pracovní výkon?

30 odpovědí

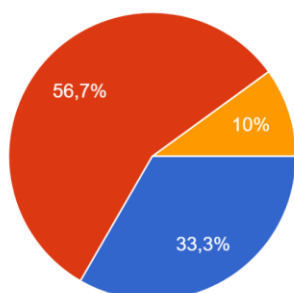
Konflikty na pracovišti	Stále	Velmi často	Často	Občas	Nikdy
Absolutní četnost	0	0	0	13	17
Relativní četnost	0 %	0 %	0 %	43,3 %	56,7 %



5. Jak byste ohodnotil/a pracovní vztah se svým nadřízeným?

30 odpovědí

Pracovní vztah s nadřízeným	Velmi dobrý	Dobrý	Průměrný	Špatný	Velmi špatný
Absolutní četnost	10	17	3	0	0
Relativní četnost	33,3 %	56,7 %	10 %	0 %	0 %

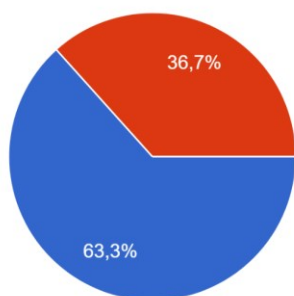


- Velmi dobrý *(nadřízený je vždy podporující a projevuje otevřenou kom...)
- Dobrý *(s nadřízeným mám pozitivní vztah, i když se občas vyskytují menší...)
- Průměrný *(vztah je neutrální, komunikace a podpora jsou na uspok...)
- Špatný *(vztah je problematický, komunikace je nedostatečná, postrád...)
- Velmi špatný *(cítím nedostatek respektu a podpory, komunikace je na...)

6. Máte dostatečné informace o pracovních pravidlech, interních směrnících a bezpečnosti práce?

30 odpovědí

Informace o pracovních pravidlech, interních směrnících a bezpečnosti práce	Ano, zcela	Spíše ano	Spíše ne	Ne, vůbec
Absolutní četnost	19	11	0	0
Relativní četnost	63,3 %	36,7 %	0 %	0 %



- Ano, zcela
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, vůbec

7. V případě pracovního problému (např. spor s kolegou, nejasnosti v pravidlech) máte jasnou představu na koho se obrátit?

30 odpovědí

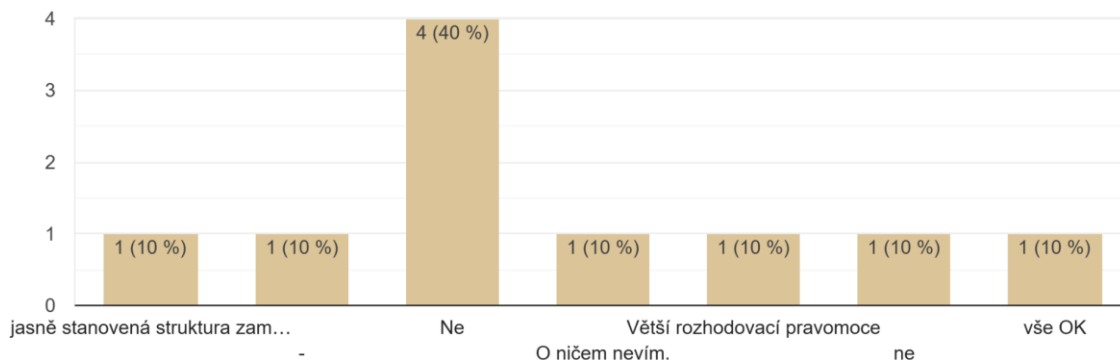
Pracovní problém a na koho se obrátit	Ano, vím přesně na koho bych se obrátil/a	Spíše ano, ale ne vždy bych si byl/a jistá	Spíše ne, nemám přehled těchto kontaktů	Ne, vůbec nevím, na koho bych se obrátil/a
Absolutní četnost	25	4	1	0
Relativní četnost	83,3 %	13,3 %	3,3 %	0 %



8. Je něco, co byste v této oblasti chtěl/a změnit?

10 odpovědí

Změny v této oblasti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jasně stanovená struktura zaměstnanců	1	10 %
Větší rozhodovací pravomoci	1	10 %
Ne	8	80 %

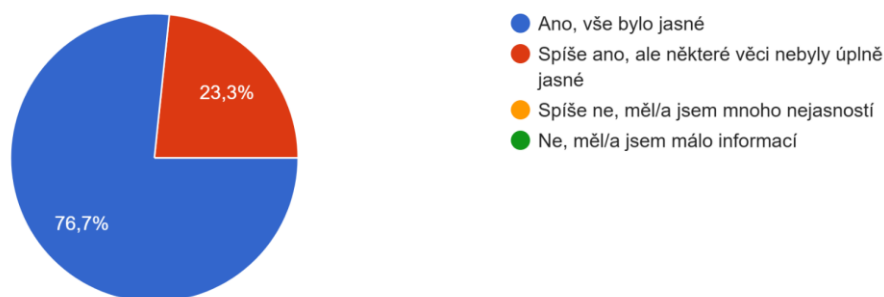


VÝBĚR, VZDĚLÁVÁNÍ A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ, ODCHOD ZAMĚSTNANCŮ

9. Byly Vám během náborového procesu jasně sděleny pracovní požadavky a očekávání?

30 odpovědí

Pracovní požadavky a očekávání během náborového procesu	Ano, vše bylo jasné	Spíše ano, ale některé věci nebyly úplně jasné	Spíše ne, měl/a jsem mnoho nejasností	Ne, měl/a jsem málo informací
Absolutní četnost	23	7	0	0
Relativní četnost	76,7 %	23,3 %	0 %	0 %



10. Máte dostatek příležitostí ke vzdělávání v rámci firmy?

30 odpovědí

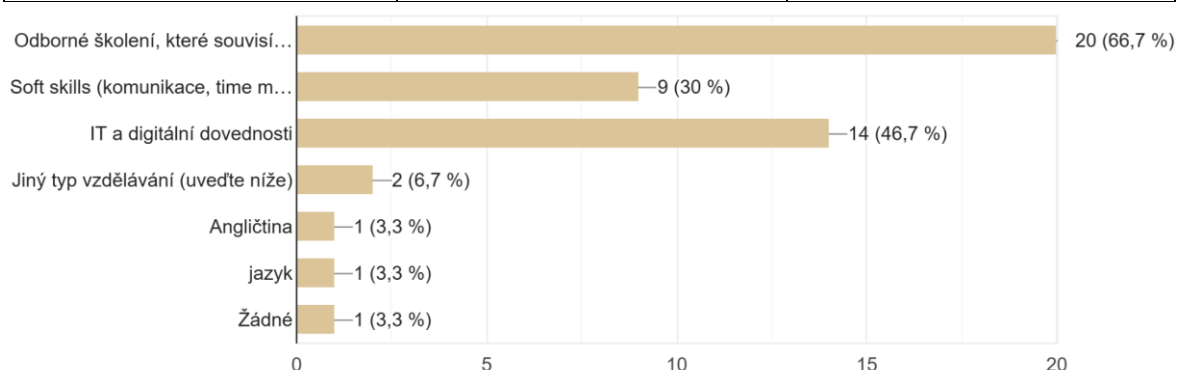
Možnost vzdělávání	Ano, mám možnost se dále vzdělávat	Spíše ano, ale chybí mi konkrétní možnosti	Spíše ne, nabídka vzdělávání je omezená	Ne, nemám žádnou možnost se vzdělávat
Absolutní četnost	8	6	9	7
Relativní četnost	26,7 %	20 %	30 %	23,3 %



11. Jaký typ vzdělávání byste ve firmě uvítal/a nejvíce?

30 odpovědí (možno vybrat více odpovědí)

Jiný typ vzdělávání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Odborné školení, které souvisí s mou pracovní pozicí	20	66,7 %
Soft skills (komunikace, time management, leadership)	9	30 %
IT a digitální dovednosti	14	46,7 %
Cizí jazyk	1	3,3 %
Žádné	1	3,3 %



12. Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu k Vašemu pracovnímu výkonu od nadřízených?

30 odpovědí

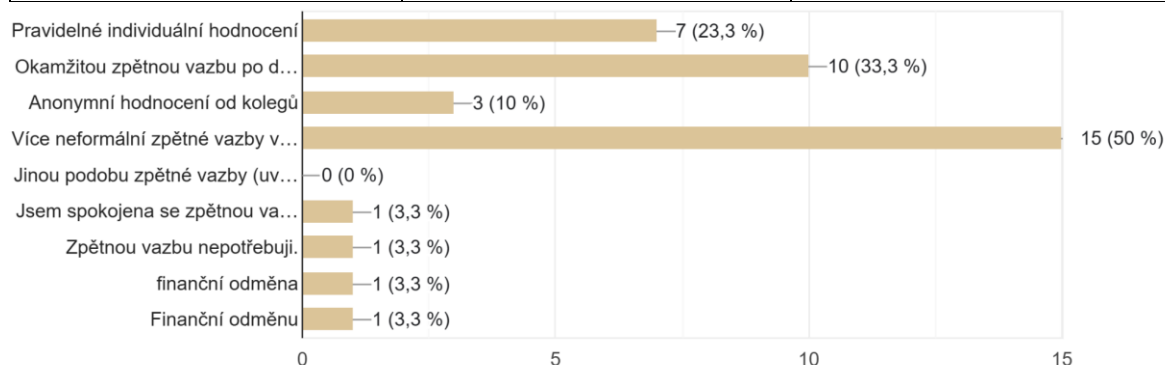
Zpětná vazba k výkonu	Ano	Spíše ano, ale mohla by být častěji	Spíše ne, zpětnou vazbu dostanu jen občas	Ne, zpětnou vazbu nedostávám
Absolutní četnost	11	9	8	2
Relativní četnost	36,7 %	30 %	26,7 %	6,7 %



13. Jaký typ zpětné vazby byste preferoval/a?

30 odpovědí (možno vybrat více odpovědí)

Typ zpětné vazby	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pravidelné individuální hodnocení	7	23,3 %
Okamžitou zpětnou vazbou po dokončení úkolu	10	33,3 %
Anonymní hodnocení od kolegů	3	10 %
Více neformální zpětné vazby v běžné komunikaci	15	50 %
Jsem spokojena se zpětnou vazbou	1	3,3 %
Zpětnou vazbu nepotřebuji	1	3,3 %
Finanční odměna	2	6,6

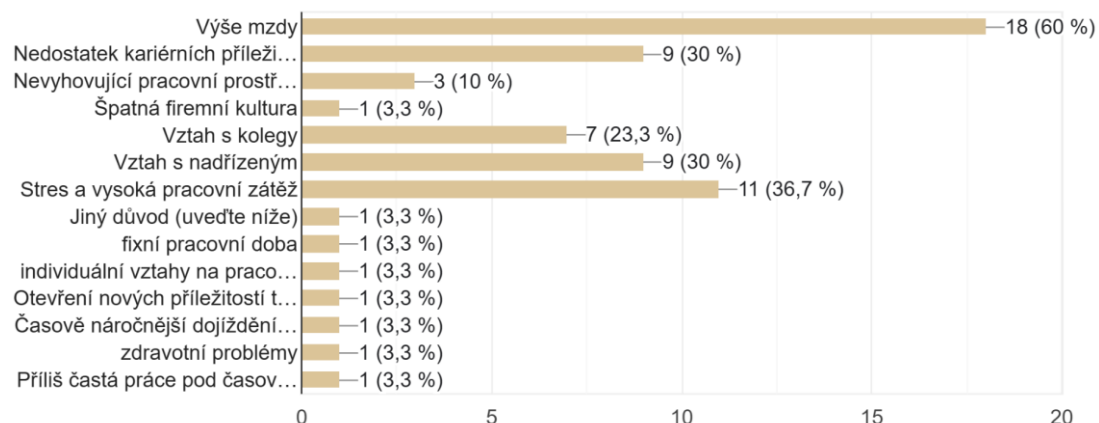


14. Pokud byste se rozhodl/a opustit firmu, co by byl hlavní důvod?

30 odpovědí (možnost vybrat více odpovědí)

Důvod k opuštění firmy	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výše mzdy	18	60 %
Nedostatek kariérních příležitostí	9	30 %
Špatná firemní kultura	1	3,3 %
Vztah s kolegy	7	23,3 %
Stres a vysoká pracovní zátěž	11	36,7 %
Fixní pracovní doba	1	3,3 %
Individuální vztahy na pracovišti	1	3,3 %
Otevření nových příležitostí třeba i v osobním životě	1	3,3 %

Časově náročnější dojíždění do práce	1	3,3 %
Zdravotní problémy	1	3,3
Příliš častá práce pod časovým tlakem, nespokojenost s vlastními výsledky	1	3,3

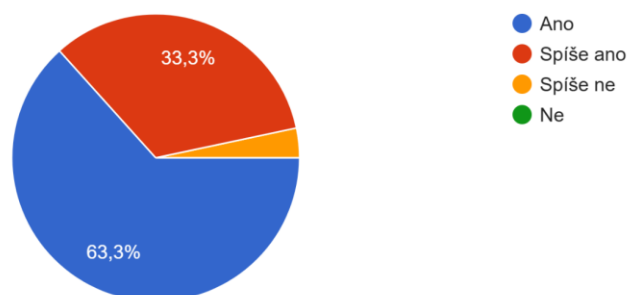


PRACOVNÍ POMÍNKY

15. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

30 odpovědí

Spokojenost s pracovním prostředím	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Absolutní četnost	19	10	1	0
Relativní četnost	63,3 %	33,3 %	3,3 %	0 %



16. Jestli nejste spokojen/a s pracovním prostředím, co byste změnil/a?

8 odpovědí (nepovinná otázka)

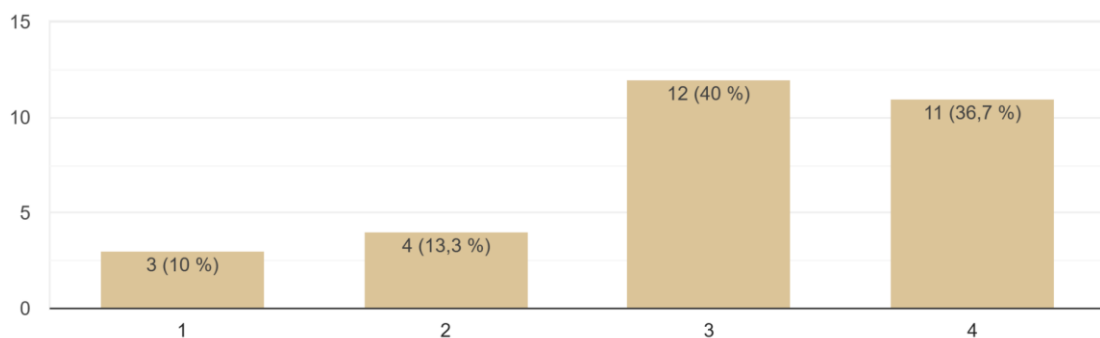
Návrhy za změny v pracovním prostředí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nic	1	12,5 %

Lepší ergonomickou židli, jelikož mé záda trpí. :)	1	12,5 %
Zútulnit a rozveselit kancelářské prostředí pro kreativní tým:)	1	12,5 %
Změnila bych technologické vybavení firmy, denně se potýkám s drobnými nedostatky nebo plynulostí mého pracovního notebooku a mobilu, což zpomaluje mou práci a vytváří chyby. Nejedná se o vadu přístroje, je to zapříčiněno nedostatečným výkonem a kvalitou.	1	12,5 %
V showroomu chybí více oken, které by šly otevřít, aby se mohlo vyvětrat.	1	12,5 %
Jsem spokojena	1	12,5 %
Hluk	1	12,5 %
více klidu na práci	1	12,5 %

17. Jste spokojen/a s flexibilitou pracovní doby?

30 odpovědí

Spokojenost s pracovním prostředím	1	2	3	4
Absolutní četnost	1	4	12	11
Relativní četnost	10 %	13,3 %	40 %	36,7 %



18. Pokud nejste spokojen/a s pracovní dobou, uveďte prosím proč.

9 odpovědí (nepovinná otázka)

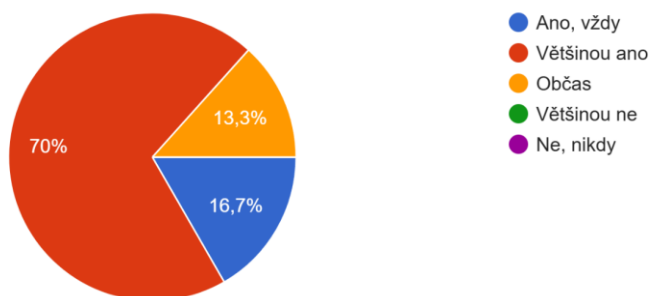
Nespokojenost s pracovní dobou	Absolutní četnost	Relativní četnost
Uvítala bych možnost mít home-office například 1 za měsíc, nebo v případě nemoci - samozřejmě pokud mi to můj zdravotní stav dovoluje	1	11,1 %

Preferoval bych flexnější a moderní pracovní dobu po-čet = 9 hod. a pátek 4 hod. do oběda (do 12 h)	1	11,1 %
nemožnost pohyblivé pracovní doby v rámci měsíce	1	11,1 %
Pokud se řeší propustky, měla by se řešit i skutečně odpracovaná doba. Např: jsem v práci od 7:15 do 16:45 a na hodinu si odskočím na rehabilitaci... Mám odpracováno 7 hodin? Dle evidence ano.	1	11,1 %
Pod pojmem flexibilní pracovní doba si představuji možnost přizpůsobit si pracovní dobu podle svých potřeb, volit začátek a konec pracovní doby, možnost pracovat z domu nebo si rozdělit dobu do pracovních "bloků". Pokud flexibilita spočívá v tom, že si jednou určím od kdy do kdy budu pracovat a pak jsem povinná tuhle dobu dodržovat, přijde mi to spíš jako pevně stanovená pracovní doba (s možnými výjimkami).	1	11,1 %
Na jednu stranu zní velmi dobře, že si zaměstnanci mohou svou pracovní dobu zvolit a nehraje se na nějaké "píchačky". V praxi je to ale nepoužitelné, jelikož zde panuje nedůvěra mezi vedením a zaměstnanci, kteří jsou ve finále více hlídáni, tudíž to přiděluje práci i vedoucí kanceláří. Dalším problémem jsou přesčasy, které mi přijdou jako jedno velké tabu a dělá se, že neexistují. Nemyslím si, že je úplně cesta vnímat "píchačky" stylem, že pokud přijde zaměstnanec o 15 minut později, čeká ho postih, ale spíše k pohlídání, že v práci skutečně strávil 8 a půl hodiny a zda má za daný měsíc odpracováno, to, co má nebo i třeba něco navíc, což by navazovalo na oficiální způsob odměňování přesčasů – ať už finančně nebo formou volna. Pracovali jste tento měsíc o dvě hodiny více než jste měli? Pak máte nárok na to, skončit některý den po domluvě dříve. Myslím si, že by to mohlo mít dobrý vliv na work-life balance zaměstnanců a zároveň to udělá celý systém spravedlivější.	1	11,1 %
V letním období bych uvítala možnost zkráceného úvazku.	1	11,1 %
flexibilita pracovní doby je nulová	1	11,1 %
Jsem spokojená	1	11,1 %

19. Jsou pracovní úkoly jasně definovány a rozděleny?

30 odpovědí

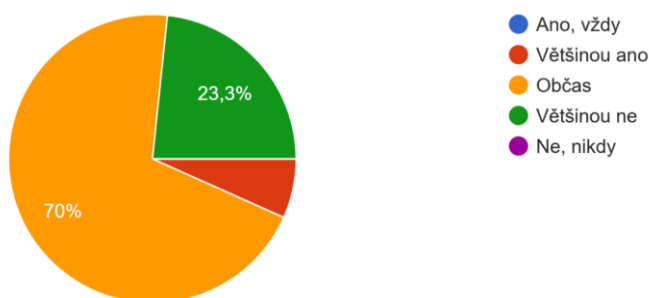
Definování úkolů	Ano, vždy	Většinou ano	Občas	Většinou ne	Ne, nikdy
Absolutní četnost	5	21	4	0	0
Relativní četnost	16,7 %	70 %	13,3 %	0 %	0 %



20. Pracujete často ve stresu?

30 odpovědí

Práce ve stresu	Ano, vždy	Většinou ano	Občas	Většinou ne	Ne, nikdy
Absolutní četnost	0	2	21	7	0
Relativní četnost	0 %	6,7 %	70 %	23,3 %	0 %



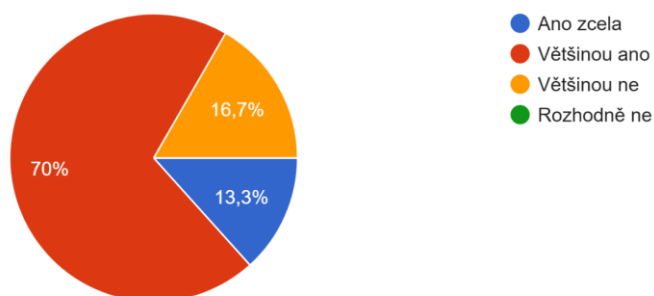
SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

21. Myslíte si, že odměny odpovídají Vašemu pracovnímu výkonu a nasazení?

30 odpovědí

Odpovídání odměn	Ano, zcela	Většinou ano	Většinou ne	Rozhodně ne
Absolutní četnost	4	21	5	0

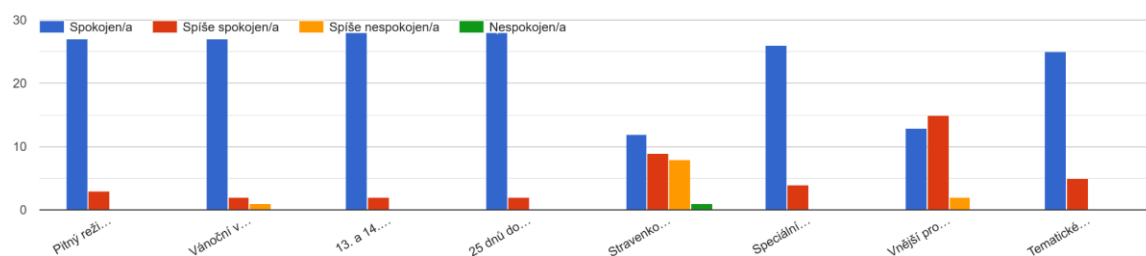
Relativní četnost	13,3 %	70 %	16,7 %	0 %
-------------------	--------	------	--------	-----



22. Jak jste spokojen/a s aktuálními zaměstnaneckými výhodami? (výběr z – spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, nespokojen/a)

30 odpovědí

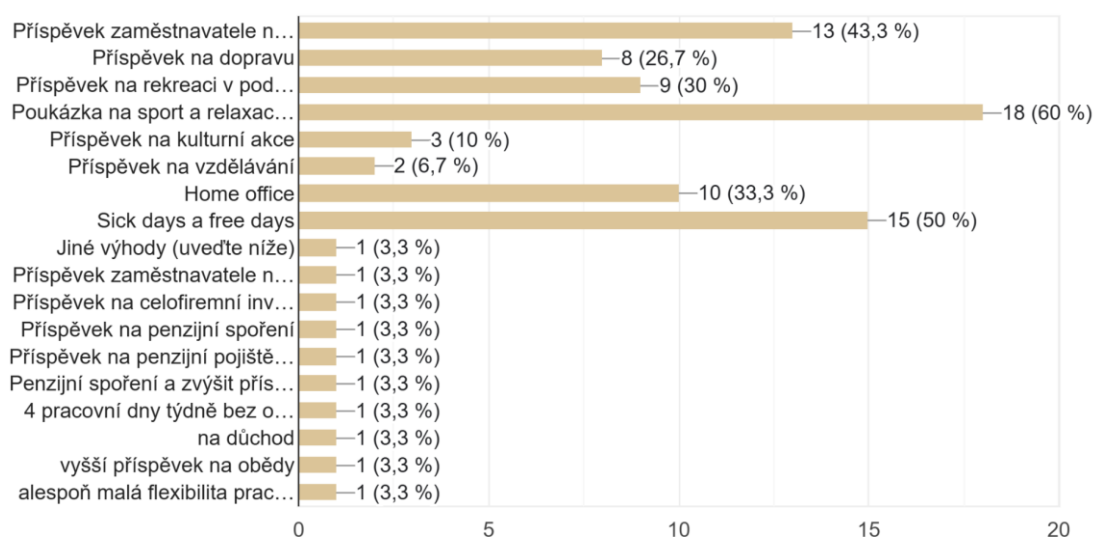
Spokojenost s aktuálními výhodami	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
Pitný režim ve formě čaj / káva	27	3	0	0
Vánoční večírek	27	2	1	0
13. a 14. mzda	28	2	0	0
25 dnů dovolené	28	2	0	0
Stravenkový paušál	12	9	8	1
Speciální ceny pro zaměstnance na produkty, které firma prodává	26	4	0	0
Vnější prostory pro posezení venku	13	15	2	0
Tematické dary ve významné dny	25	5	0	0



23. Kdybyste měl/a možnost, vybrat si ze seznamu 3 zaměstnanecké výhody, jaké by to byly?

30 odpovědí (výběr z více možností)

Výběr zaměstnaneckých výhod	Absolutní četnost	Relativní četnost
Příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní pojištění	16	53,2 %
Příspěvek na dopravu	8	26,7 %
Příspěvek na rekreaci v podobě poukázky	9	30 %
Poukázka na sport a relaxaci (fitness, sauna, masáže)	18	60 %
Příspěvek na kulturní akce	3	10 %
Příspěvek na vzdělávání	2	6,7 %
Home-office	10	33,3 %
Sick days a free days	15	50 %
Příspěvek na celofiremní investiční program pro zvýšení pasivních příjmů a aktiv	1	3,3 %
Penzijní spoření a zvýšit příspěvek na stravování – ceny rostou, příspěvky zůstávají bohužel stejné...	1	3,3 %
4 pracovní dny týdně bez omezení dosavadního rozsahu práce	1	3,3 %
Na důchod	1	3,3 %
vyšší příspěvek na obědy	1	3,3 %
alespoň malá flexibilita pracovní doby; ne příspěvek – ale čas na vzdělávání	1	3,3

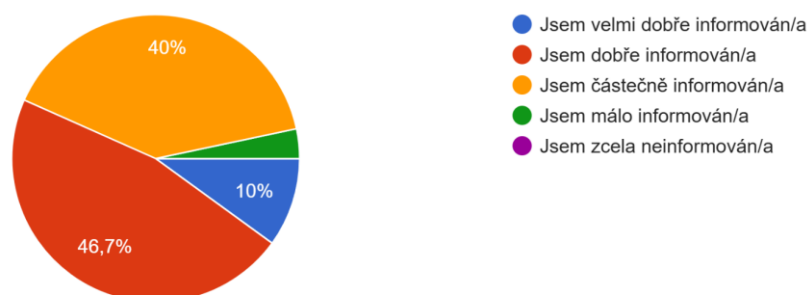


INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

24. Jak byste ohodnotil/a úroveň informovanosti o aktuálním dění ve firmě?

30 odpovědí

Informovanost o dění ve firmě	Jsem velmi dobře informován/a	Jsem dobře informován/a	Jsem částečně informován/a	Jsem málo informován/a	Jsem zcela neinformován/a
Absolutní četnost	3	14	12	1	0
Relativní četnost	10 %	46,7 %	40 %	3,3 %	0 %

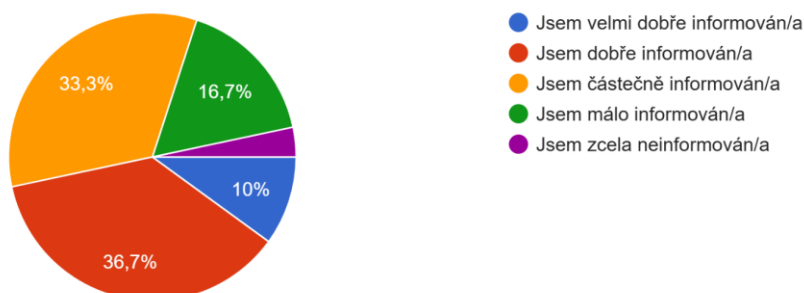


25. Jak se ztotožňujete s následujícím tvrzením: „Jsem informován/a o dlouhodobých i krátkodobých cílech firmy a kam směřuje její vývoj do budoucna.“

30 odpovědí

Informovanost o cílech	Jsem velmi dobře informován/a	Jsem dobře informován/a	Jsem částečně informován/a	Jsem málo informován/a	Jsem zcela neinformován/a
------------------------	-------------------------------	-------------------------	----------------------------	------------------------	---------------------------

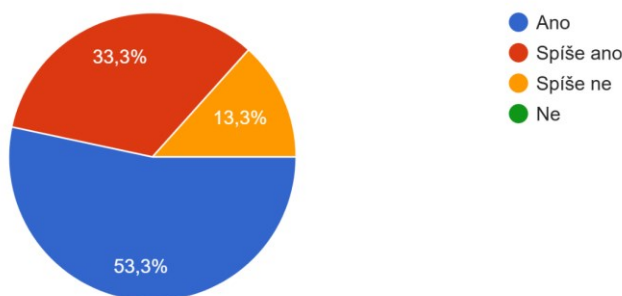
Absolutní četnost	3	11	10	5	1
Relativní četnost	10 %	36,7 %	33,3 %	16,7 %	3,3 %



26. Chtěl/a byste být informován/a o již zmíněných dlouhodobých a krátkodobých cílech firmy?

30 odpovědí

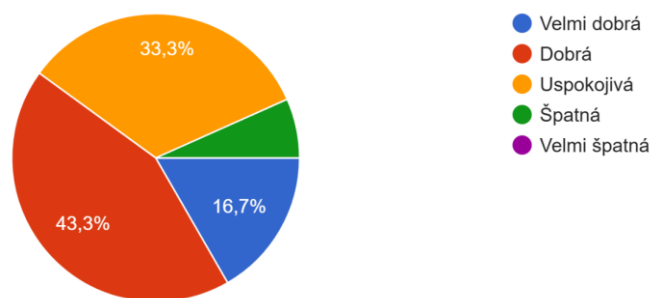
Informovanost o cílech	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Absolutní četnost	16	10	4	0
Relativní četnost	53,3 %	33,3 %	13,3 %	0 %



27. Jak hodnotíte komunikaci vedení směrem k zaměstnancům?

30 odpovědí

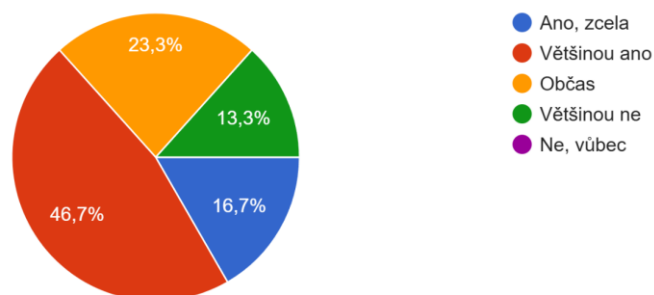
Informovanost o cílech	Velmi dobrá	Dobrá	Uspokojivá	Špatná	Velmi špatná
Absolutní četnost	5	13	10	2	0
Relativní četnost	16,7 %	43,3 %	33,3 %	6,7 %	0 %



28. Jsou Vaše názory a připomínky směrem k vedení vyslyšeny?

30 odpovědí

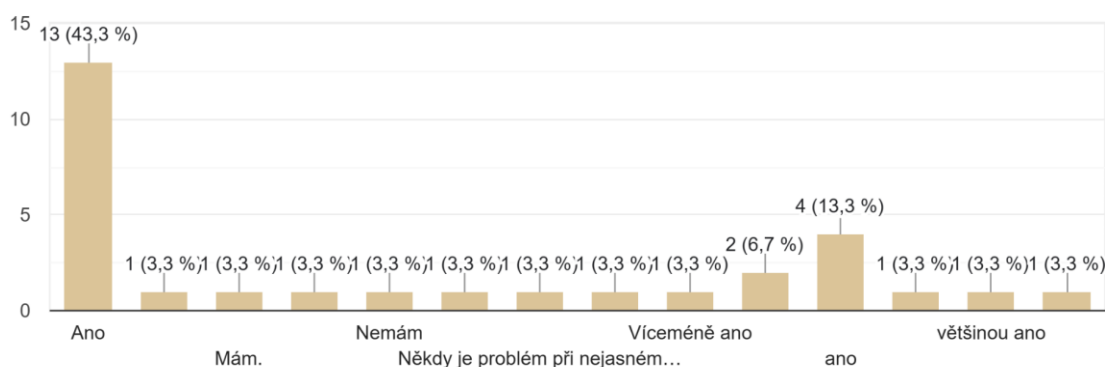
Připomínky k vedení	Ano, zcela	Většinou ano	Občas	Většinou ne	Ne, vůbec
Absolutní četnost	5	14	7	4	0
Relativní četnost	16,7 %	46,7 %	23,3 %	13,3 %	0 %



29. Máte dostatečný přístup k informacím potřebným pro Vaši práci?

30 odpovědí

Přístup k informacím	Ano	Většinou ano	Občas	Většinou ne	Ne, vůbec
Absolutní četnost	19	5	3	2	1
Relativní četnost	63,2 %	16,7 %	10 %	6,7 %	3,3 %

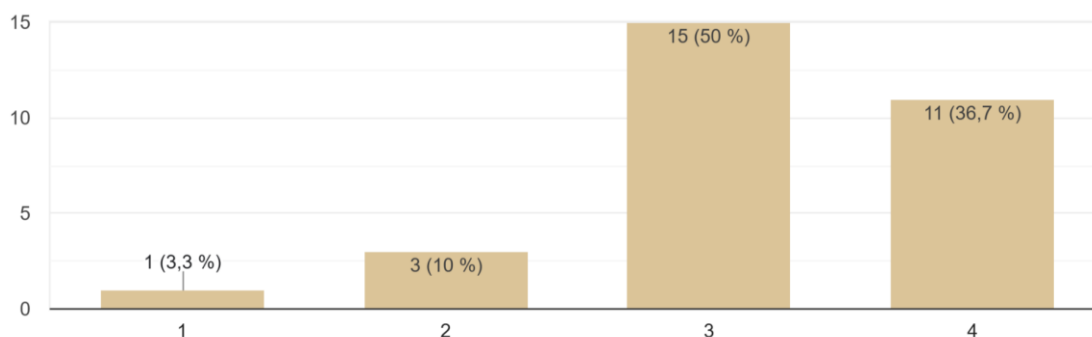


CELKOVÁ SPOKOJENOST

30. Jak byste ohodnotil/a Vaši celkovou spokojenost se zaměstnáním v této firmě?

30 odpovědí

Celková spokojenost	1	2	3	4
Absolutní četnost	1	3	15	11
Relativní četnost	3,3 %	10 %	50 %	36,7 %

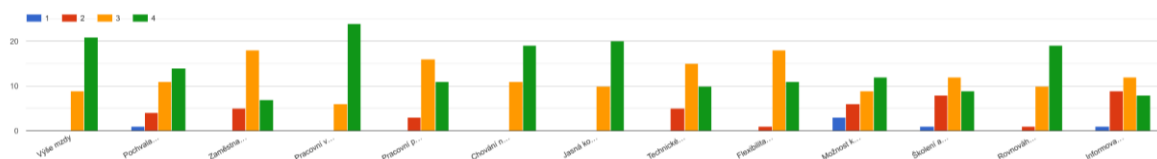


31. Jak moc je každý z následujících prvků důležitý pro Váš pracovní výkon?

30 odpovědí

Prvky důležitý pro výkon	1	2	3	4
Výše mzdy	0	0	9	21
Pochvala za dobře odvedenou práci	1	4	11	14
Zaměstnanecké výhody	0	5	18	7
Pracovní vztahy	0	0	6	24

(atmosféra v týmu, vztahy s kolegy)				
Pracovní prostředí (pohodlí, ergonomie, bezpečnost na pracovišti)	0	3	16	11
Chování nadřízeného	0	0	11	19
Jasná komunikace	0	0	10	20
Technické vybavení pracoviště	0	5	15	10
Flexibilita pracovní doby	0	1	18	11
Možnost kariérního růstu	3	6	9	12
Školení a vzdělávání (možnost rozvoje dovedností)	1	8	12	9
Rovnováha práce a osobního života	0	1	10	19
Informovanost o cílech a budoucím vývoji firmy	1	9	12	8

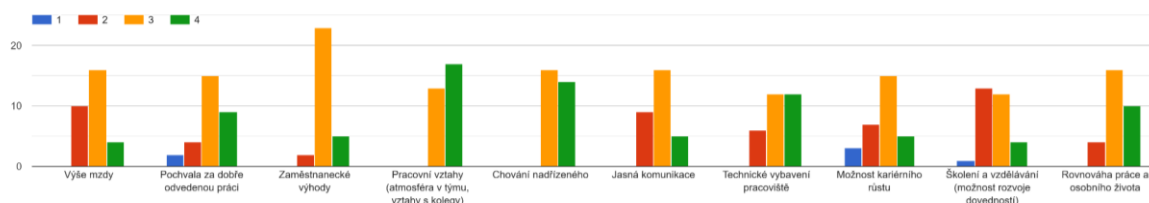


32. Jak jste spokojen/a s následujícími faktory práce?

30 odpovědí

Prvky důležitý pro výkon	1	2	3	4
Výše mzdy	0	10	16	4
Pochvala za dobře odvedenou práci	2	4	15	9

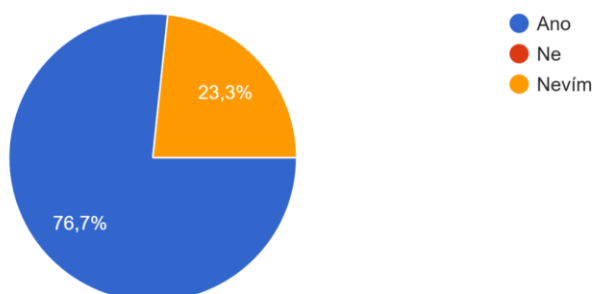
Zaměstnanecké výhody	0	2	23	5
Pracovní vztahy (atmosféra v týmu, vztahy s kolegy)	0	0	13	17
Chování nadřízeného	0	0	16	14
Jasná komunikace	0	9	16	5
Technické vybavení pracoviště	0	6	12	12
Možnost kariérního růstu	3	7	15	5
Školení a vzdělávání (možnost rozvoje dovedností)	1	13	12	4
Rovnováha práce a osobního života	0	4	16	10



33. Doporučil/a byste svým známým zaměstnání v této firmě?

30 odpovědí

Doporučení zaměstnavatele	Ano	Ne	Nevím
Absolutní četnost	23	0	7
Relativní četnost	76,7 %	0 %	23,3 %



34. Kdybyste byl/a na místě vedení, co byste změnil/a, abyste tím podpořil/a výkon a spokojenost zaměstnanců?

22 odpovědí (nepovinná otázka)

Navrhované změny od zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nevím	1	4,5 %
Sdělování cílů a úspěchů zaměstnancům, aby věděli, kam společnost směřuje a jak se daří plnit stanovené cíle.	1	4,5 %
častější teambuilding	1	4,5 %
Nebyl bych asi zbytečně konzervativní v marketingové kreativité a více bych důvěřoval svým kreativním zaměstnancům. Také by všichni zaměstnanci nejvíce ocenili přívětivou pracovní dobu 4,5 dne s tím, že celofiremně by byl pátek odpoledne firma uzavřená např. od 13:00 = standardní evropský trend. Také by nebylo špatné vyhodnocovat nastavené KPI napříč firemními týmy formou nějaké soutěže, což zvyšuje také motivaci.	1	4,5 %
Home-office bez udání důvodu alespoň 2-3 dny v měsíci, volná pracovní doba v rámci měsíce	1	4,5 %
Brát v potaz míru inflace a každý rok všem navýšit mzdy o alespoň 2 procenta.	1	4,5 %
Přehled o práci a vytíženosti zaměstnanců, zohlednění individuální motivace, dobré a jasné vedení týmu, otevřená a konstruktivní komunikace, transparentnost a jednotný systém v udělování výhod (placené přesčasy, náhradní volna atd.)	1	4,5 %
Jak jsem již zmiňovala, zavedení píchaček a běžná možnost přesčasů. Určitě bych ocenila i lepší využívání home-office, jelikož to je tabu číslo dva. Zavedla bych možnost home-office alespoň jednou nebo dvakrát do měsíce, bez udání důvodu a po domluvě by byla možnost i na více dnů, např. z důvodu nemoci sebe nebo rodinných příslušníků, bez pochybností a nedůvěry. Jsme zodpovědní dospělí lidé, ve většině firmách je home-office naprosto běžný a spousta z nás vydává z domu úplně stejné pracovní výkony jako v práci, ne-li lepší. Co se týká fakturace a skladu, zde bohužel nelze tento benefit uplatnit, ale věřím tomu, že nebudeme první ani poslední firma, která nabízí home-office pouze některým zaměstnancům. Dále bych více podporovala kariérní růst a pravidelné zvyšování mzdy např. po 5 letech ve firmě, po podepsání smlouvy na neurčito, po konci zkušební doby atd. zkrátka udělat platové ohodnocení zajímavější a vzbudit u zaměstnanců motivaci pracovat ve firmě déle. Samozřejmě vše se odvíjí od toho, jaké má firma obraty, tudíž ne vždy to jde, ale pokud jsou její obraty rok roku větší, myslím si, že je zvyšování platů na místě.	1	4,5 %

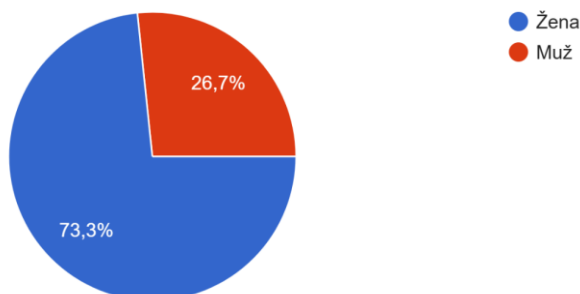
Více propojit obchodní zástupce a firmu a jednotlivá oddělení.	1	4,5 %
Možná by se mohlo hodit častější setkávání všech zaměstnanců – z pracovní stránky bych uvítala, kdybych se dozvíдалa více o práci kolegů, protože mám pocit, že ne vždy všichni ví, kdo na čem pracuje. A zároveň by to pomohlo budovat vztahy mezi lidmi, kteří se nemohou setkávat často	1	4,5 %
Myslím si, že by se vedení mělo více zajímat o své zaměstnance, když se firmě daří, myslím že by nebylo od věci, aby se to odrazilo na mzdě zaměstnanců, zavedla bych alespoň na 2 dny v měsíci home-office	1	4,5 %
Vyšší plat.	3	13,5 %
Finanční odměnou	1	4,5 %
příspěvek na relaxaci – masáže, bazén, cvičení	1	4,5 %
všechno a nic:)	1	4,5 %
Více benefitů	1	4,5 %
zavedl bych 4denní pracovní týden	1	4,5 %
pravidelné zvyšování platu – aby se nesnižovala živ. úroveň – inflace..., finanční odměny – za výkon, snahu, aktivitu...	1	4,5 %
Jasnější komunikaci, neřešit občas věci na poslední chvíli, čímž by opadl zbytečný stres	1	4,5 %
Jasně rozdělení rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti, plánování věcí pro zamezení chaosu, dodržování nastavených pravidel	1	4,5 %

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

35. Jaké je Vaše pohlaví?

30 odpovědí

Pohlaví	Muž	Žena
Absolutní četnost	8	22
Relativní četnost	26,7 %	73,3 %

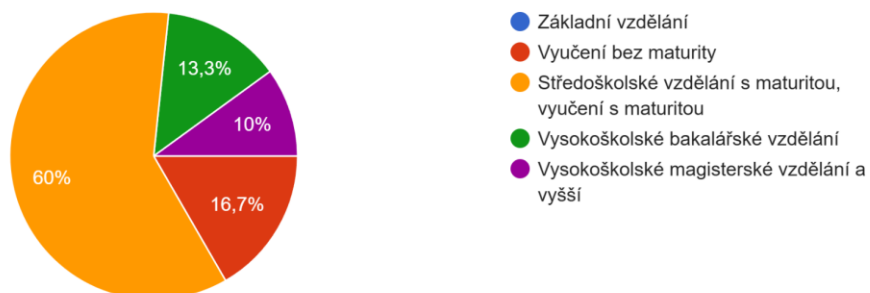


36. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

30 odpovědí

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
-------------------	-------------------	-------------------

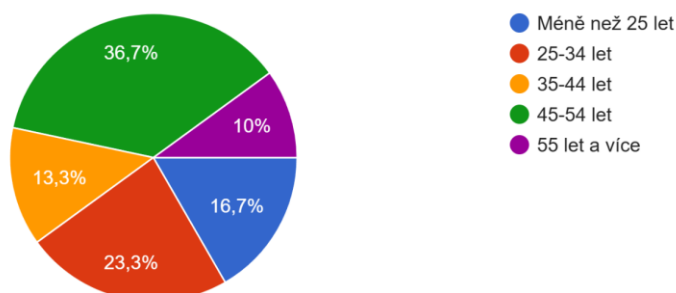
Základní vzdělání	0	0 %
Vyučení bez maturity	5	16,7 %
Středoškolské vzdělání s maturitou, vyučení s maturitou	18	60 %
Vysokoškolské bakalářské vzdělání	4	13,3 %
Vysokoškolské magisterské vzdělání a vyšší	3	10 %



37. Do jakého věkového rozmezí patříte?

30 odpovědí

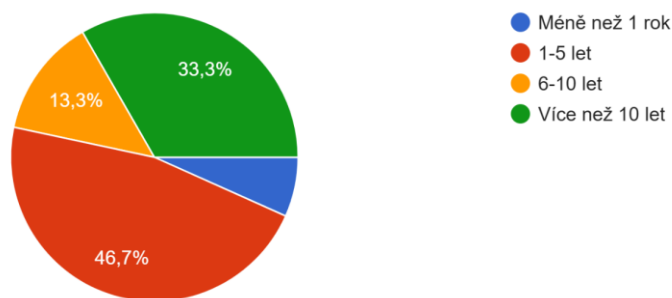
Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 25 let	5	16,7 %
25-34 let	7	23,3 %
35-44 let	4	13,3 %
45-54 let	11	36,7 %
55 let a více	3	10 %



38. Jak dlouho ve firmě pracujete?

30 odpovědí

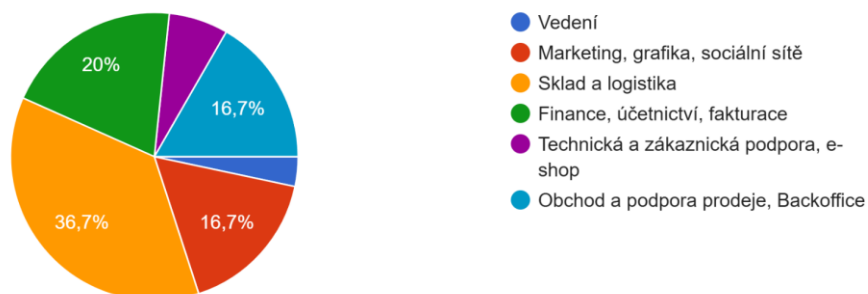
Délka pracovního poměru	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	2	6,7 %
1-5 let	14	46,7 %
6-10 let	4	13,3 %
Více než 10 let	10	33,3 %



39. V jakém oddělení pracujete?

30 odpovědí

Oddělení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vedení	1	3,3 %
Marketing, grafika, sociální sítě	5	16,7 %
Sklad a logistika	11	36,7 %
Finance, účetnictví, fakturace	6	20 %
Technická a zákaznická podpora, e-shop	2	6,7 %
Obchod a podpora prodeje, Back-Office	5	16,7 %



PRÍLOHA P III: KVADRANTOVÁ ANALÝZA

Kvadrantová analýza je vytvorená na základe odpovedí z dotazníkového šetrení. Je vytvorená v programu MS Excel.

Jednotlivé odpovedi z otázek „Jak moc je každý z následujících prvků důležitý pro Váš pracovní výkon?“ a „Jak jste spokojen/a s následujícími faktory práce?“ byly přepsány do tohoto programu a ke každému z faktorů práce byl vytvořen průměr z odpovedí. Zaměstnanci mohli jednotlivé faktory ohodnotit na škále 1-4 (1 = nejmenší spokojenost / důležitost, 4 = největší spokojenost / důležitost) Tento průměr je klíčový pro umístění faktoru v kvadrantové analýze.

Název pracovního faktoru	Průměrné hodnocení důležitosti	Průměrné hodnocení spolehlivosti
Výše mzdy	3,70	2,80
Pochvala za dobře odvedenou práci	3,30	3,00
Zaměstnanecké výhody	3,10	3,10
Pracovní vztahy	3,80	3,60
Pracovní prostředí	3,40	3,60
Chování nadřízeného	3,60	3,50
Jasná komunikace	3,70	2,90
Technické vybavení pracoviště	3,20	3,20
Flexibilní pracovní doba	3,30	3,00
Možnost kariérního růstu	3,00	2,00
Školení a vzdělávání	2,90	2,60
Rovnováha práce a osobního života	3,60	3,20
Informovanost o cílech a budoucím vývoji firmy	2,90	2,40
Průměr	3,35	3,05

Dále jsou vytvořeny pomocné tabulky pro určení polohy osy x a osy y. V těchto tabulkách jsou hodnoty průměru z tabulky výše a rozmezí v jakém zaměstnanci hodnotili míru důležitosti a spokojenosti. Toto rozmezí je 1-4 (1=nejmenší spokojenost/důležitost, 4=největší spokojenost/důležitost) Hodnoty níže v tabulkách jsou používány jako referenční hodnoty pro rozdělení grafu do čtyř kvadrantů.

Důležitost	
3,35	1
3,35	4

Spokojenost	
3,05	1
3,05	4

Dále je v programu MS Excel vytvořen bodový graf pomocí průměrných hodnot faktorů. Je vytvořena vertikální referenční čára (osa X) která reprezentuje důležitost a horizontální referenční čára (osa y), která zastává spokojenost. Tyto čáry pomocí spojnic rozdělují analýzu do čtyř kvadrantů.

PŘÍLOHA P IV: AUDIT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Audit řízení lidských zdrojů byl vyplněn generálním ředitelem společnosti a provozní ředitelkou, která má na starost problematiku personalistiky. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou následující:

1. Strategie a plánování lidských zdrojů

Otázky	ano	ne			
1. Má firma vypracovanou podnikatelskou strategii?	✓				
2. Tato strategie je s výhledem více než na dva roky?	✓				
3. Bylo stanoveno poslání ŘLZ – proč je potřebné se zabývat lidmi ve firmě?		✓			
4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, jež vychází z podnikatelské strategie?	✓				
5. Jsou tyto cíle zveřejněny?		✓			
6. Znají je všichni manažeři?	✓				
7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiální zdroje?	✓				
8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?	✓				
9. Má firma plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?		✓			
10. Kolik potřebuje vaše firma (uveďte procentuální podíly tak, aby jejich součet činil 100 %):					
• klíčových zaměstnanců (jádro pracujících na hlavních produkčních činnostech firmy)	35 %				
• obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti)	20 %				
• ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci)	7 %				
11. U následující otázky zhodnořte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1–5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.					
	horší		lepší		
	1	2	3	4	5

U otázek 1-9 byl za každou odpověď ano přidělen jeden bod. U otázky 1é u klíčových zaměstnanců bylo uvedeno 41 % a více, proto byly přiděleny 3 body (pokud by bylo uvedeno do 40 %, byly by přiděleny 2 body). U otázky 11 bylo přiděleno tolik bodů, kolik firma mezi 1-5 zakroužkovala.

Za tuto oblast získala firma 13 bodů z možných 17.

2. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ

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

U otázek 1-11 byl za každou odpověď ano přidělen jeden bod. U otázky 12 bylo přiděleno tolik bodů, kolik firma mezi 1-5 zakroužkovala.

Za tuto oblast získala firma 6 bodů z možných 16.

3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců

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

U otázek 1-9 byl za každou odpověď ano přidělen jeden bod. U otázky 10 bylo přiděleno tolik bodů, kolik firma mezi 1-5 zakroužkovala.

Za tuto oblast získala firma 7 bodů z možných 14.

4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Otázky	ano	ne
1. Je ve firmě nastavena politika vzdělávání a rozvoje?		✓
2. Je ve firmě určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?	✓	
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu?	✓	
4. Je ve firmě zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?		✓
5. Zjišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?		✓
6. Nabízí firma semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?		✓
7. Má firma zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?		✓
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?		✓
9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů?		✓
10. Vyhodnocuje firma investice do vzdělávání zaměstnanců?		✓
11. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanec na školeních (kursech), jež nejsou povinné ze zákona? Je to více než4.....hodin		
12. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1–5 , kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší
	1	2 3 4 5

U otázek 1-10 byl za každou odpověď ano přidělen jeden bod. U otázky 11 bylo uvedeno, že v průměru stráví zaměstnanci ročně na školeních 4 hodiny, proto byl přidělen počet bodů 3 (kdyby bylo méně než 4 hodiny, firma by si připsala 2 body a pokud by bylo

uvedeno 0 hodin, nebyly by přiděleny žádné body). U otázky 12 bylo přiděleno tolik bodů, kolik firma mezi 1-5 zakroužkovala.

Za tuto oblast získala firma 7 bodů z možných 18.

5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Otázky	ano	ne			
1. Je ve firmě zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?		✓			
2. Provádíte ve firmě pravidelně hodnocení zaměstnanců?		✓			
3. Chválíte své zaměstnance?	✓				
4. Zaměstnanci jsou dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?		✓			
5. Je váš systém pracovního hodnocení zaměstnanců dále rozvíjen a zdokonalován?		✓			
Výsledky z pracovního hodnocení využíváte (odpovídají pouze ti, kteří mají zaveden systém pracovního hodnocení, ostatní přejdou k otázce 13) v:					
6. V odměňování zaměstnanců.					
7. Při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic.					
8. V přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice.					
9. Pro další vzdělávání zaměstnanců.					
10. zvyšování výkonnosti firmy.					
11. pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů.					
12. zvyšování kvality řízení a vedení lidí.					
13. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1–5 , kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší 12345 lepší				
14. Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců s tím, že 1 znamená, že jde o málo formální přístup, 3 střední a 5 znamená exaktní přístup?	12345				

U otázek 1-12 byl za každou odpověď ano přidělen jeden bod. U otázky 13 a 14 bylo přiděleno tolik bodů, kolik firma mezi 1-5 zakroužkovala.

Za tuto oblast získala firma 5 bodů z možných 22.

6. Odměňování

Mzda

Otázky	ano	ne
1. Má firma mzdovou politiku?		☒
2. Je tato politika zveřejněna?		☒
3. Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie firmy?		☒
4. Je způsob odměňování nastavený ve firmě pro zaměstnance transparentní?	☒	
5. Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd ve firmě?	☒	
6. Je růst mezd ve firmě závislý na produktivitě práce?	☒	
7. Která z následujících kritérií jsou nejvíce zohledňována při odměňování zaměstnanců:		
• pouze individuální pracovní výkon		☒
• pouze počet odpracovaných let		☒
• obojí – počet odpracovaných let i výkon	☒	
8. Je sledováno, ve které pracovní pozici je nejvyšší fluktuace?	☒	
9. Jaký je podíl zaměstnanců v jednotlivých kategoriích podle těchto kritérií:		
• pouze individuální pracovní výkon		%
• pouze počet odpracovaných let.....		%
• obojí – počet odpracovaných let i výkon.....		100.....%
10. Jaká je celková úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1–5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší 12345 lepší	

U otázek 1-8 byl za každou odpověď ano přidělen jeden bod. U otázky 9 bylo uvedeno, že odměňování u všech zaměstnanců je zohledněno počtem odpracovaných let i výnem, proto byly přiděleny 2 body (když by firma uvedla „většinou podle výkonu, byly by jí přiděleny 3 body) U otázky 10 bylo přiděleno tolik bodů, kolik firma mezi 1-5 zakroužkovala.

Za tuto oblast získala firma 10 bodů z možných 16.

Zaměstnanecké výhody

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

U otázek 1-6 byl za každou odpověď ano přidělen jeden bod. U otázky 7 bylo přiděleno tolik bodů, kolik firma mezi 1-5 zakroužkovala.

Za tuto oblast získala firma 4 body z možných 11.

Celkem za oblast odměňování zaměstnanců firma obdržela 14 bodů z možných 27.

7. Zaměstnanecké vztahy

Vztahy

Otázky	ano	ne
1. Má firma politiku zaměstnaneckých vztahů?		✓
2. Je ve firmě určena osoba zodpovědná za úroveň zaměstnaneckých vztahů?		✓
3. Jsou představy, politiky a očekávání firmy shrnuty do etického kodexu pracovního jednání?		✓
<i>Pokud jste odpověděli ano, pokračujte ve vyplňování, ostatní přejdou k otázce 7.</i>		
4. Účastnili se na tvorbě tohoto kodexu všichni vedoucí?		
5. Jsou s tímto kodexem seznámeni všichni zaměstnanci?		
6. Dostávají ji i nově přichozí zaměstnanci?		
7. Dostali zaměstnanci informaci, s kým nebo na koho se mohou obrátit v případě potřeby rady v situacích týkajících se zaměstnaneckých vztahů?	✓	
8. Vede ve firmě někdo výstupní rozhovory?	✓	ne
9. Je to formou:		
1. Jen rozhovoru	✓	
2. Jen dotazníku		
3. Obojí		
10. Má firma trvalý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovních právních vztahů?	✓	
11. Existuje ve firmě osoba, která eviduje legislativu v oblasti zaměstnaneckých vztahů, pravidla, aktivity?	✓	
12. Zjišťujete, zda jsou vaši zaměstnanci ve firmě spokojeni?		✓
13. Jsou záznamy všech stížností evidovány a analyzovány?		✓
14. Jsou stížnosti zaměstnanců řešeny do 5 dnů od jejich přijetí?		✓
15. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých vztahů ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1–5 , kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší 12345 lepší	

U otázek 1-8 a 10-13 byl za každou odpověď ano přidělen jeden bod. U otázky 9 bylo uvedeno, že vstupní rozhovory pobíhají pouze formou rozhovoru, proto byly firmě přiděleny 2 body (když by vstupní rozhovory probíhaly formou dotazníků i rozhovorů, firma by obdržela 3 body) U otázky 14 bylo přiděleno tolik bodů, kolik firma mezi 1-5 zakroužkovala.

Za tuto oblast získala firma 11 bodů z možných 20.

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

U otázek 1-6 byl za každou odpověď ano přidělen jeden bod. U otázky 7 bylo přiděleno tolik bodů, kolik firma mezi 1-5 zakroužkovala.

Za tuto oblast získala firma 10 bodů z možných 11.

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

U otázek 1-3 byl za každou odpověď ano přidělen jeden bod. U otázky 4 bylo přiděleno tolik bodů, kolik firma mezi 1-5 zakroužkovala.

Za tuto oblast získala firma 2 body z možných 8.

Celkem za oblast odměňování zaměstnanců firma obdržela 23 bodů z možných 39.

8. Firemní kultura

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

U otázek 1-10 byl za každou odpověď ano přidělen jeden bod. U otázky 11 bylo přiděleno tolik bodů, kolik firma mezi 1-5 zakroužkovala.

Za tuto oblast získala firma 11 body z možných 15.

Všechny získané body byly pomocí vyhodnocovací tabulky zapsány do souhrnné tabulky.

Vyhodnocovací tabulka

Oblasti	Hodnoty			
	max. bodů	nízká	střední	vysoká
1. Strategie a plánování lidských zdrojů	17	do 9	10-13	14-17
2. Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	16	do 8	9-12	13-16
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14	do 7	8-10	11-14
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18	do 9	10-13	14-17
5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22	do 11	12-16	17-22
6. Odměňování zaměstnanců celkem	27	do 14	15-20	21-27
7. Zaměstnanecké vztahy - celkem	39	do 19	20-29	30-39
8. Firemní kultura	15	do 8	9-11	12-15

Oblasti	Hodnoty			
	max. bodů	nízká	střední	vysoká
1. Strategie a plánování lidských zdrojů	17		15	
2. Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	16	6		
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14	7		
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18	7		
5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22	5		
5. Odměňování zaměstnanců celkem	27		15	
6. Zaměstnanecké vztahy - celkem	39		13	
7. Firemní kultura	15		11	

Firma celkově získala 86 bodů z možných 168, spadá tak mezi firmy se střední úrovní řízení lidských zdrojů.

PŘÍLOHA P V: INFORMAČNÍ LETÁK S INZERÁTEM



PŘIDEJ SE K NÁM!

PRACOVNÍ POZICE:

PERSONALISTA/PERSONALISTKA

NÁPLŇ PRÁCE:

- Plánování a vedení personální práce v organizaci.
- Tvorba vnitřních předpisů a pracovně právních dokumentů organizace.
- Zajišťování náborů, přijímání a propouštění zaměstnanců.
- Vyřizování pracovně právních záležitostí ohledně vzniku, průběhu a ukončení pracovních poměrů.
- Vedení personální evidence a souvisejících smluvních vztahů.
- Spolupráce na nastavení a vedení systému hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců.
- Spolupráce při analýze vzdělávacích potřeb a zajišťování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.
- Spolupráce s vedoucími jednotlivých oddělení v oblasti personální práce.
- Reporting vedení organizace.

CO POŽADUJEME:

- Střední vzdělání s maturitní zkouškou / Střední vzdělání s výučním listem i maturitní zkouškou (NSP 4)
- Výbornou znalost MS-Office , zejména Excel
- Znalost anglického jazyka výhodou
- Silné komunikační dovednosti a ochota spolupracovat v týmu
- Smysl pro detail a organizační schopnosti
- Preciznost, zodpovědnost a kritické myšlení

CO NABÍZÍME:

- Zajímavé platové ohodnocení
- Plný úvazek
- Zaměstnanecké benefity - pololetní odměny, stravenkový paušál, zaměstnanecké slevy na celý sortiment, 25 dnů dovolené, káva zdarma
- Firemní notebook, telefon, firemní mobilní tarif
- Možnost se dále vzdělávat a rozvíjet se - školení v oboru
- Příjemný kolektiv, který drží pohromadě

Prosim zašlete váš životopis na email:

info@italystyle.cz