

Personální audit ve vybrané malé společnosti

Dalibor Švec

Bakalářská práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dalibor Švec**
Osobní číslo: **M14239**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Personální audit ve vybrané malé společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky na téma personální audit.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.
- Navrhněte doporučení pro zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. Vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 8025103749.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů. 1. Vyd. Praha: Grada, 2016, 199 s. ISBN 978-80-247-5263-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. Psychologie řízení a vedení. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy: European Business School SE, 2017, 132 s. Management. ISBN 978-80-87974-15-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **18. července 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. srpna 2018**

Ve Zlíně dne 18. července 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá personálním auditem ve vybrané malé společnosti Mercury Star s.r.o. Teoretická část charakterizuje základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, personálních činností a personálního auditu. V praktické části je nejprve představena společnost Mercury Star s.r.o. ve které byl personální audit aplikován. Bylo zde provedeno dotazníkové šetření, které analyzovalo současnou situaci. Toto dotazníkové šetření bylo doplněno o telefonický rozhovor s asistentkou jednatele a dotazníkovým šetřením spokojeností zaměstnanců. Z vyhodnocených podkladů bylo zjištěno, že společnost dosáhla střední úrovně řízení lidských zdrojů. Výsledek dotazníků spokojenosti zaměstnanců dopadl velmi dobře a potvrdil výsledky analýzy současné situace personálního řízení. Na závěr byly v jednotlivých oblastech navrženy doporučení pro zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, personální audit, hodnocení, spokojenost zaměstnanců, personální činnost, dotazníkové šetření.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the personnel audit in a chosen small organization Mercury star s.r.o. In the theoretical part characterizes the basic terms related to of human resources, management, and HR practices. The practical part HR audit introduce the organization Mercury star s.r.o. where the HR audit was done. A questionnaire was done to analyze the current situation. This survey was also completed with the phone call interview with a assistant of manager and a survey of employee satisfaction. It was found that the company achieves the medium level of human resources management. The result of employee satisfaction was very good and confirm the results from the current situation of HR audit. In the conclusion, the recommendations are proposed in each area to increase the level of human resource management.

Keywords: Human resources management, personnel audit, evaluation, employee satisfaction, personnel activity, survey.

„Rozdíl mezi výhrou a porážkou je velmi často, nevzdávat se.“

Walt Disney

Poděkování

Mé poděkování patří především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Taktéž bych rád poděkoval společnosti Mercury star s.r.o, která byla ochotná poskytnout potřebné podklady pro zpracování této práce.

Děkuji.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 LIDSKÉ ZDROJE	12
1.1 RYSY LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2.2 DLOUHODOBÉ (STRATEGICKÉ) ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V MALÉ SPOLEČNOSTI	16
3.1 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	16
3.1.1 Nabídka práce.....	16
3.1.2 Výběr zaměstnance	17
3.1.3 Adaptace zaměstnance	17
3.2 MOTIVACE A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	18
3.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
3.4 ODMĚNY	20
3.5 PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
4 PERSONÁLNÍ AUDIT	21
4.1 CÍLE PERSONÁLNÍHO AUDITU	23
4.1.1 Efektivnost organizace	23
4.1.2 Řízení lidského kapitálu	24
4.1.3 Řízení znalosti	24
4.1.4 Řízení odměňování	24
4.1.5 Zaměstnanecké vztahy	24
4.1.6 Uspokojování rozdílných potřeb	25
4.1.7 Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou	25
4.2 METODY PERSONÁLNÍHO AUDITU	25
4.2.1 Rozhovor	26
4.2.2 Dotazník	27
4.2.3 Pozorování.....	28
4.2.4 Psychologické, osobnostní, inteligenční, schopnostní testy.....	28
4.2.5 Assessment/Development centre	29
4.3 FÁZE PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	30
4.3.1 Příprava	30
4.3.2 Provedení auditu.....	31
4.3.3 Vyhodnocení a doporučení	31
4.3.4 Implementace	32
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	35

6.1	VÝHODY NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI.....	35
6.2	POČET A STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ.....	36
6.2.1	Počet zaměstnanců.....	38
6.2.2	Struktura zaměstnanců.....	38
7	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	39
7.1	STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	40
7.2	ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ VE VZTAHU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	41
7.3	VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	43
7.4	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	44
7.5	ŘÍZENÍ VÝKONU A PRACOVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE.....	46
7.6	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE.....	47
7.6.1	Mzda.....	47
7.6.2	Zaměstnanecké výhody.....	48
7.7	ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY.....	49
7.7.1	Vztahy.....	49
7.7.2	Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ).....	50
7.7.3	Zabezpečení politiky a rovných příležitostí (PRP) ve firmě.....	51
7.8	FIREMNÍ KULTURA.....	51
7.9	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	52
8	NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	54
8.1	OBLAST STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	55
8.2	OBLAST ORGANIZAČNÍHO USPOŘÁDÁNÍ VE VZTAHU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	56
8.3	OBLAST VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	56
8.3.1	Je nový zaměstnanec potřeba?.....	57
8.3.2	Rozhodnutí, zda přijmout zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů.....	57
8.3.3	Pohovor.....	58
8.3.4	Adaptace nového zaměstnance.....	58
8.4	OBLAST VZDĚLÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ.....	59
8.5	OBLAST ŘÍZENÍ VÝKONU A PRACOVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	61
8.6	OBLAST ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	61
8.7	OBLAST ZAMĚSTNANECKÝCH VZTAHŮ.....	61
8.7.1	Vztahy.....	61
8.7.2	Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ).....	62
8.7.3	Zabezpečení politiky a rovných příležitostí (PRP) ve firmě.....	62
8.8	OBLAST FIREMNÍ KULTURY.....	62
	ZÁVĚR.....	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Personální audit, je v současné době, kdy neustále roste význam lidských zdrojů, velmi aktuálním tématem. Lidské zdroje nyní představují jeden z nejvýznamnějších faktorů, které společnost vlastní. Kvalitní lidské zdroje mohou představovat rozdíl mezi úspěšnou a neúspěšnou společností bez ohledu na velikosti a působnost společnosti.

Tento fakt motivuje společnosti, napříč různými odvětvími, o zájem provedení personálního auditu. Neboť právě personální audit je způsob, jak zhodnotit aktuální stav lidských zdrojů a najít cestu pro zlepšení.

„Personální audit“ je ovšem široký pojem, který lze chápat rozdílně. Z toho důvodu také můžeme nalézt mnoho způsobů, jak tento audit provést. Jednotlivé společnosti na trhu, zabývající se touto problematikou, mohou nabízet zcela odlišené metody a postupy provedení personálního auditu. Výhodou pro společnosti plánující podstoupit tento audit je možnost výběrů oblastí, na které se chce zaměřit a také zvolení hloubky, do jaké chce personální audit provést.

Bakalářská práce je vyhotovena pro společnost Mercury Star s.r.o., která poskytla veškeré potřebné podklady pro provedení personálního auditu. Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout na základě výsledků z personálního auditu doporučení a návrhy pro zlepšení ŘLZ v dané organizaci.

Jako první je věnována pozornost teoretické části, kde jsou objasněny základní pojmy a oblasti týkající se personálního auditu, řízení lidských zdrojů a personálních činnosti, které souvisí s malou společností.

Na základě poznatku z teoretické části je vyhotovená část praktická. V této části je představena společnost Mercury Star s.r.o., ve které je poté provedena analýza současného stavu personálního řízení pomocí dotazníkového šetření a telefonického rozhovoru s asistentkou jednatele. Pro docílení přesnějšího a objektivnějšího výsledku, byla také provedena analýza spokojenosti zaměstnanců. Tato analýza byla provedena pomocí anonymního dotazníkového šetření. Po zhodnocení aktuálního stavu řízení lidských zdrojů, následují, s přihlédnutím na výsledek z analýzy spokojenosti zaměstnanců, doporučení a návrhy na zvýšení stávající úrovně ŘLZ.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Bakalářská práce pojednává o personálním auditu se zaměřením na menší společnost.

Primární cíl této práce je:

- Zpracování literárních poznatků na téma personální audit.

Sekundárními cíli této práce jsou:

- Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.
- Návrh doporučení pro zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti

Pro splnění jednotlivých cílů, práce využívá rešerše tištěných i elektronických knih a materiálu zaměřujících se na danou problematiku. Analyzuje jednotlivé prvky a body dané tematiky. Z těchto vypracovaných informací poté čerpá v praktické části.

Praktická část této bakalářské práce se zabývá analýzou současného stavu řízení lidských zdrojů a hodnotí její úroveň. Analýza byla provedena dotazníkovým šetřením, který je rozdělen do 8 oblastí, které se skládají celkem ze 113 otázek. Toto dotazníkové šetření bylo doplněno o telefonický rozhovor s asistentkou jednatele a dotazníky spokojeností zaměstnanců. V poslední části se práce věnuje návrhům a doporučením pro zvýšení úrovně ŘLZ, které vycházejí z výsledků personálního auditu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE

Před více než třemi desetiletími se místo označení lidí jako „personálu“ začalo používat označení „lidské zdroje“, jakož to nezbytný faktor podnikání. Dnes se o lidských zdrojích uvažuje jako o sociálním potenciálu organizace, který je schopen naplnit a dosáhnout požadovaných cílů podniku. Mimo jiné také rozvíjet sama sebe pro zvládnutí budoucích náročnějších a ambicióznějších úkolů. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 10).

Již v průběhu 50. a 60. let se v zahraničí začala formovat nová koncepce personální práce, a to řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se postupně začalo stávat jednou z nejdůležitějších součástí řízení organizací. Tato koncepce začala vnímat lidskou pracovní sílu jako nejvíce důležitý vstup, který organizace má. (Koubek, 2001 s. 16)

1.1 Rysy lidských zdrojů

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 11) uvádějí, že exkluzivita lidských zdrojů ve srovnání se zdroji materiálně-technických, přírodními, informačními apod., je schopnost lidských zdrojů:

- Uvědomovat si a vyvozovat důsledky z situací, ve kterých se lidé nacházejí.
- Rozpoznat silné a slabé stránky organizačních procesů. Nalézt jejich původ, díky čemuž jsou schopni ovlivnit potencionální důsledky.
- Pomocí svých nabytých zkušeností a poznatků vykonávat odborné a kreativní úkoly.
- Dosahovat firemních cílů, případně přinášet i oběti, při snaze jejich dosažení.
- Vést k činorodosti své kolegy a ovlivňovat jejich využívání při dosahování podnikových cílů.
- Zakročit při neobvyklé situaci a zabránit možným ztrátám.
- Spojit se v krizové situaci a pracovat jako celek pro její vyřešení.

Lidské zdroje, ač považovány za nejpružnější a nejprizpůsobivější faktor, jsou zároveň nejhůře ovládatelným zdrojem. A to zejména v případech, kdy jsou zaměstnanci nespokojení, hájí své zájmy před zájmy podniku, neradi se podřizují, chybují a v některých případech i selhávají.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úspěšnost organizací, napříč všemi odvětvími, závisí na mnoha různých faktorech. Mezi hlavní patří například technické vybavení, dostupnost zdrojů surovin, finanční zdroje, know-how a mnoho dalších. Nejvíce důležitým faktorem jsou však lidé. Tento mnohdy chybně opomíjený faktor se v současném prostředí stává velmi často klíčem úspěchu a přidané hodnoty v dané organizaci. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 10)

Tato skutečnost byla známa i Baťovi, který pronesl pro Lidové noviny (Páteční magazín deníku Lidové noviny 6. 2. 2004, č. 6, str. 7): „...za úplně největší zranění naší baťovské organizace považují ztrátu Baťovy školy práce, kterou za války zrušili.“

Armstrong (2007 s. 25) definuje řízení lidských zdrojů jako: „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

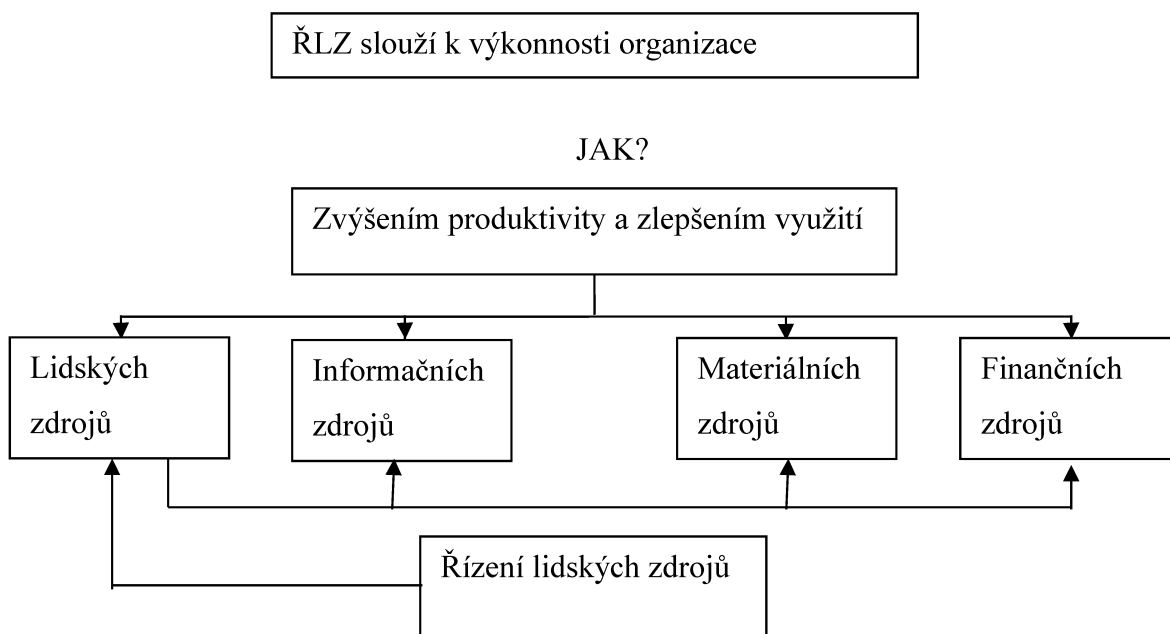
Dle Koubka (2001, s. 16) si v této nové koncepci řízení lidských zdrojů můžeme všimnout, že se odlišuje od „klasického“ personálního řízení v několika rysech, a to zejména v následujících třech:

- Personální práce a pravomoci začínají přebírat vedoucí pracovníci všech úrovní a personální oddíl začíná tvořit spíše poradenskou, metodologickou, koncepční, organizační a kontrolní roli. Podstatnou výhodou této koncepce je to, že vedoucí pracovníci mají ke svým podřízeným daleko blíže nežli odborní personalisté, díky čemuž mohou lépe vyhodnocovat a analyzovat jednotlivé týmy i individuální pracovníky.
- Řízení lidských zdrojů se více zaměřuje na trh práce, sociální rozvoj pracovníků, životní prostředí, populační vývoj apod.
- Větší soustředěnost na dlouhodobé následky všech rozhodnutí v oblasti personálního řízení neboli tvorba strategie.

2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavní cíl řízení lidských zdrojů je zaručit výkonnou společnost s neustálým dlouhodobým růstem výkonnosti. Tento cíl lze zajistit pouze, pokud společnost bude neustále zdokonalovat využívání všech zdrojů (finančních, informačních, materiálních, lidských), které je potřeba shromáždit, propojit a využít. Jelikož lidské zdroje mají přímý dopad a vliv na zdroje

finanční, informační a materiální, je to velmi účinný způsob komplexního zlepšení. Viz obrázek níže. (Koubek, 2001 s. 17)



Obrázek 1 Řízení lidských zdrojů (Koubek 2007, s. 17)

2.2 Dlouhodobé (strategické) řízení lidských zdrojů.

Slovo strategie je původně Řeckého původu a znamenalo schopnost velet vojsku. V dnešním světě se strategií (podniku) vyjadřuje dlouhodobý plán nebo cíl, kterého chce podnik dosáhnout a kam chce podnik směřovat.

Strategické řízení je neopomenutelnou součástí strategie lidských zdrojů ve společnosti. Z procesu strategického řízení se utváří rozhodnutí, které určí oblast pro vytvoření strategie lidských zdrojů. Strategií společnosti můžeme popsat jako výčet cílů, kterých se snaží vlastníci, případně vrcholový management dosáhnout. Mezi tyto cíle může patřit zvýšení produktivity, udržení a zvýšení konkurenceschopnosti, růst společnosti apod. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 79)

Velmi podobné tvrzení můžeme nalézt také u Koubka (2001 s.24), který definuje strategické řízení jako „konkrétní aktiva, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii“.

Jak uvádí Koubek (2001 s. 24) Strategické řízení společnosti musí mít stanoveny následující:

- Jaký je úděl a jakou úlohu chce společnost mít na trhu?
- Které jsou pozitivní, či negativní externí hrozby firmy?
- Které má organizace slabé a silné stránky?
- Které jsou hlavní úkoly, jež společnost chce dosáhnout?
- Pomocí čeho, chce těchto úkolů dosáhnout?

V těchto otázkách je nepřímou vyjádřena problematika lidských zdrojů. Proto, abychom na tyto otázky dokázali odpovědět, musíme lidské zdroje brát v úvahu. Právě lidské zdroje určují filozofii, úděl a funkci společnosti na trhu. Z těchto otázek vyplývají také další otázky, které strategické řízení lidských zdrojů musí řešit:

- Jaká by měla být harmonie mezi pracovními pozicemi a zaměstnanci na těchto pozicích?
- Jak velká úroveň harmonie mezi pracovními pozicemi a zaměstnanci na těchto pozicích je nyní dosažena? A jak velká je míra produktivity práce a spokojenosti zaměstnanců z této úrovně harmonie vycházející?
- Co je potřeba udělat, aby bylo z nynější úrovně harmonie mezi pracovními pozicemi a zaměstnanci dosaženo požadované vyšší úrovně harmonie?

Koubek (2001 s. 25) také popisuje, že tyto otázky se dají dále konkretizovat a rozvíjet. Aby byly odpovědi na tyto otázky přesnější, musí se dbát nejen na vnitřní podmínky společnosti, ale zejména na podmínky vnější. Vnější podmínky stanovují meze, kterých se musí strategické úvahy držet.

3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V MALÉ SPOLEČNOSTI

Personální činnost v menších společnostech se výrazně liší od společností středních a velkých. A to zejména v tom, že menší společnosti nemívají zaměstnance, který se věnuje pouze personalistice, neboť by byl většinu času nevyužitý. Tuto část zastává manažer/jednatel/ma-jitel, pro kterého to je „pouze“ jedna z jeho pracovních povinností. Další rozdíl je například ten, že v menších společnostech má zmíněný manažer bližší přístup ke všem zaměstnancům, tudíž se dá říct, že metoda personálního auditu popsaná v bodu 3.3.3 pozorování, probíhá takřka neustále.

Pokud společnosti nechtějí, nebo nemají možnost zatížit touto povinností někoho ze svých interních pracovníků, mají možnost využít externích firem, které mohou poskytnout profesionálního personální služby.

V této kapitole jsou popsány základní personální činnosti v malé firmě a to sice, přijímání nových zaměstnanců, motivace a rozvoj zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a propouštění zaměstnanců.

3.1 Přijímání nových zaměstnanců

Dříve, než zaměstnavatel začne hledat novou posilu do týmu, by si měl položit otázku „opravdu potřebujeme ve firmě nového zaměstnance?“

Zaměstnavatel může místo nábory zaměstnance například nakoupit nové lepší stroje, které usnadní práci stálým zaměstnancům. Zvýšit kvalifikaci zaměstnancům. V případě, že se jedná o výkyv (sezonní, nebo i mimořádné), lze to řešit formou přesčasů. Další varianty mohou být zapůjčení zaměstnanců externími firmami nebo přijmutí pracovníku na dohodu o provedení práce/ pracovní činnosti. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 112)

3.1.1 Nabídka práce

Pokud odpověď na otázku, zda potřeba nového zaměstnance, zní ano, je potřeba provést analýzu práce. Analýza práce sebou nese další otázky a to: (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 112)

- „V čem bude spočívat práce nového zaměstnance?“
- „Jaké budou jeho povinnosti a za co bude odpovědný?“

Z odpovědí na tyto otázky může zaměstnavatel sestavit nabídku práce, která by měla obsahovat: (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 113)

- Název pracovní pozice.
- Formální obsah (datum, místo vykonávání práce ...)
- Co bude práce obnášet.
- Co společnost požaduje po kandidátovi.
- Dodatečné informace jako nabízené benefity apod.

Po sestavení nabídky práce, která musí obsahovat veškeré důležité informace pro uchazeče, je nutno zvolit kde bude nabídka práce k nalezení. Možnosti jsou pracovní úřad, internetová inzerce, radiové stanice, vlastní webová stránka, sociální síť apod. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 120)

3.1.2 Výběr zaměstnance

Výběr zaměstnance probíhá v několika fázích. První fází je porovnání strukturovaných životopisu, které uchazeči o pozici zaslali. Z těchto životopisu musí personalista/manažer vybrat vhodné kandidáty, kteří budou pozváni na pracovní pohovor. Během pracovního pohovoru může zaměstnavatel uchazeči dát řadu různých testů. Například vědomostní test, test osobnosti apod. Personalista/manažer může uchazeči také dát úkol ke zpracování, který odhalí, zda je pro svou potenciální práci vhodný (například uchazeči o pozici překladatele může dát personalista/manažer text k přeložení). Nejdůležitější částí pohovoru je zjistit uchazečovy představy o dané pracovní pozici. Podstatné je zavedení oboustranné otevřené diskuzi o tom, jak si zaměstnavatel i uchazeč představují daný pracovní poměr, jaká bude odměna, podmínky, vyhlídky do budoucna apod. Pokud se obě strany dohodnou ke své spokojenosti, může personalista/manažer přistoupit k dalšímu kroku, a to přijmutí uchazeče a jeho adaptaci. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 128)

3.1.3 Adaptace zaměstnance

Po podepsání pracovní smlouvy a dohodě data nástupu je důležité nového zaměstnance seznámit se společností. Personalista/manažer by měl zajistit, aby byl nový uchazeč patřičně seznámen a přivítán tak, aby cítil „psychickou pohodu“. Účinná metoda je dát novému zaměstnanci patrona, který nového člena zasvětil do firemních zvyklostí a pomůže mu s adaptací. (Šikýř, 2014, s.108)



3.2 Motivace a rozvoj zaměstnanců

Dle Urbana (2007, s. 22) je mnoho faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci zaměstnance. Motivace zaměstnance úzce souvisí s pracovními výsledky, úsilím nebo i odpovědností. Tyto faktory mohou mít jak pozitivní, tak negativní vliv na motivaci zaměstnance, závisí na tom, zda uspokojují nebo naopak brání pracovníkovým osobním a individuálním potřebám. Tyto potřeby mají hierarchickou povahu. To znamená, že potřeby zaměstnance jsou uspokojovány postupně, dle svého postavení v hierarchii. Abych tato motivace byla úspěšná, vždy musí být uspokojeny hierarchicky „nižší“ potřeby, před potřeby hierarchicky „vyššími“. Maslow rozděluje potřeby do následujících 5 skupin: (Krapp, c2005)

- **Potřeby fyziologické**, které zajišťují přežití zaměstnance, tedy mzda a práce.
- **Potřeby jistoty**, které jsou uspokojeny pracovním prostředím.
- **Potřeby sociální**, které jsou uspokojeny přátelstvím na pracovišti.
- **Potřeby uznání neboli potřeby vlastního ega**, kdy zaměstnanec je rád pochválen ostatními spolupracovníky, či vedením.
- **Potřeby seberealizace**, které jsou uspokojeny, pokud má zaměstnanec možnost se rozvíjet a využít své unikátní schopnosti. (Urban, 2017, s. 23)

Koubek (2007, s. 59) popisuje, že nejlepším motivátorem je práce, která zaměstnance baví. Zaměstnanci, kteří považují svou pozici za důležitou, baví je a jsou v práci šťastní, jsou také vysoce motivováni k tomu svou práci vykonávat co nejlépe.

Herzbergova dvou faktorová teorie motivace podotýká, že spokojenost a nespokojenost nejsou protiklady, ale dva různé stavy, nezávislé na sobě. Zaměstnanec může uspokojovat a motivovat určitá část jeho práce, ale zároveň něco jiného může ve stejnou chvíli zaměstnanec demotivovat. Herzberg nazývá faktory spokojenosti jako motivátory a faktory, které lze považovat za faktory nespokojenosti jako hygienické faktory. Podrobněji v tabulce 1. dvou faktorová teorie motivace. (Koubek 2007, s. 59)

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  Nespokojenost
	Úspěch Uznání Práce sama Odpovědnost Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/Plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Tabulka 1 Dvou faktorová teorie motivace (Koubek 2007, s.60)

3.3 Hodnocení zaměstnanců

Nejvíce oprávněna osoba, pro hodnocení zaměstnance je vždy jeho přímý nadřízený, který také vede pravidelné hodnotící rozhovory. Zaměstnanci přijímají hodnocení od přímého nadřízeného lépe než od o stupeň vyššího nadřízeného. O stupeň vyšší nadřízený taky může provádět hodnocení, což sebou nese několik výhod, jako například vyšší autorita, neponičení vztahu mezi pracovníkem a přímým nadřízeným při žádosti o povýšení, nebo zvýšení mzdy apod. (Koubek 2007, s. 2016)

Hodnocení zaměstnanců lze provádět na základě mnoha podkladů, například:

- Na základě splněných cílů
- Podle plnění norem
- Dle měsíčního obratu (obchodníci, projektoví manažeři)
- Podle fungování pracoviště
- Spolupráce s ostatním
- Podle udělané práce „navíc“

Výsledné hodnocení, by mělo být poskytnuto zaměstnanci, jelikož se může jednat o jeden z motivačních faktorů.

3.4 Odměny

Odměňování je jedna z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností, která se neustále mění a je jí věnována stále velká pozornost. Odměňování by mělo být zahrnuto v strategii firmy a mělo by být sestaveno tak, aby se jednalo o velký motivační prvek pro zaměstnance. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 157)

Pod slovem odměna si často lidé představí peníze, které tvoří jen určitou část odměn. Odměny mohou být i ve formě volna, možnost vzdělání, kariérní růst, pracovní cesty, poukázek apod. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 158)

Bláha Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 158) popisují, že odměňování lze rozdělit na hmotné a nehmotné, formální a neformální. Formální nehmotné může být například oficiální uznání od vedení. Neformální nehmotné potom například respekt získány u spolupracovníků a vedení.

3.5 Propouštění zaměstnanců

Propouštění zaměstnance je pro personalistu vždy náročným a nepříjemným úkolem, u kterého musí dbát na ustanovení zákoníku práce. Propouštění zaměstnance může být z mnoha důvodů. Například, že zaměstnanec neodvádí dostatečně svou práci, nechová se dle pravidel, nebo také při přebytečných kapacitách společnosti. V případě, že se jedná o první případ, kdy zaměstnanec je uvolněn pro své chování, je vhodné, aby se personalista zaměřil a analyzoval příčiny tohoto chování a zamezil, aby tyto příčiny postihly i ostatní zaměstnance. Pokud však je zaměstnanec uvolněn z organizačního důvodu, je vhodné, aby na to byl včasné upozorněn. Vedení by se v takovém případě mělo zaměstnanci snažit pomoci, zejména pokud se jedná o staršího zaměstnance, který pracoval pro společnost již mnoho let, obzvláště na nižších pozicích. Vedení by mělo nabídnout pomoc se sestavením životopisů a radami, jak se chovat na pohovoru pro nové zaměstnání. Pokud zaměstnanec odváděl dobrou práci, je vhodné, aby zaměstnavatel zavolał novému potenciálnímu zaměstnavateli s referencí na uchazeče o práci. Pokud se jedná o masivní propouštění, může společnost vypsát seznam volných pracovních pozic v okolí. Tímto usnadní hledání propuštěným zaměstnancům a vytvoří psychickou podporu a pohodu tím, že je dostatek pracovních míst. Tato činnost se nazývá „outplacement“. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 129)

4 PERSONÁLNÍ AUDIT

Audit (z lat. *Auditus* neboli slyšení), se definuje jako: „*přezkoumání určitých činností, informací a dat s cílem prověřit jejich platnost a spolehlivost. Výsledkem auditu je auditorská zpráva. Audit vždy provádí nezávislá a kvalifikovaná osoba, která se nazývá auditor.*“ (Personální audit)

Na rozdíl od auditu, personální audit nemá jasně danou definici. Lze však říci, že personální audit nezaujatě a objektivně hodnotí úroveň lidských zdrojů v dané organizaci.

Personální audit je jednou z mnoha často využívaných nástrojů pro posouzení stupně personálního řízení v podniku, který napomáhá získat informace a podklady pro efektivnější využívání v současné době velmi cenného faktoru lidských zdrojů. V rozvinuté tržní ekonomice je kvalitní pracovník jeden z nejvíce významných zdrojů kapitálu a faktorů přímo ovlivňujících rozvoj a úspěch firmy. A to bez ohledu na zaměření či trh působnosti společnosti. (Personální audit)

Bláha, Mateiciuc, a Kaňáková (2005, s. 248) definují audit řízení lidských zdrojů jako jednu z metod „náslechu“ veškerým významným stránkám a okolnostem řízení lidských zdrojů ve společnosti, jimiž je tento pokročilý přístup k lidským zdrojům a vývoji lidských schopností výrazně ovlivněn.

Na personální audit lze nahlížet jako na jednorázovou analýzu lidských zdrojů v organizaci, která by však měla být prováděna pravidelně, neboť výstupem této analýzy je objektivní, nezávislé posouzení a přezkoumání aktuálního stavu efektivnosti celé organizace, ale také dílčích pracovišť, týmu či jednotlivců. Výsledkem této analýzy by měly být návrhy a doporučení kroků, vedoucích k rozvoji osob. (Personální audit)

Při auditu personálních činností se analyzují dané metody, nástroje, způsobilost a výkonnost personálního řízení. Jedná se o prostředek pro zvýšení výkonnosti personálního managementu. (Dvořáková, 2007, s.86)

Dobře aplikované výsledky personálního auditu by měly firmě také zvýšit konkurenceschopnost. Personální audit rozhodně nemá vézt k propouštění zaměstnanců, jak je dlouhodobě zakořeněným zvykem, ale k odhalení skrytých rezerv a odkrytí cesty k zdokonalení organizace. Můžeme také říct, že se jedná o odrazový můstek pro vytváření a plánování změn či realizaci nových vizí a strategií v organizaci. (Šmídová)

Personální audit můžeme rozdělit do dvou směrů (Urban)

- Audit personálních činnosti (audit řízení lidských zdrojů)
- Audit zaměstnanců (v případě, že je tvořen pro manažerské pozice, tak se nazývá manažerský audit).

Při auditu personálních činnosti se analyzují dané metody, nástroje, způsobilost a výkonnost personálního řízení. Jedná se o prostředek pro zvýšení výkonnosti personálního managementu. (Urban)

Při auditu zaměstnanců (neboli manažerského auditu), se zaměřujeme na předpoklady způsobilosti a objevení talentů dílčích osob. Jeho výstupem jsou návrhy na další vývoj osob nebo návrhy na změnu manažerského týmu. (Urban)

Výstup tohoto zkoumání by měl zodpovědět otázku „jak si firma vede“ v řízení lidských zdrojů, odhalit silné a slabé stránky, ale zejména určit, jaký by měl být postup, aby co nejvíce zhodnotila a rozvinula jeden z nejcennějších zdrojů, jimiž disponuje. Jednou z hlavních výhod personálního auditu, v porovnání s méně systematickými způsoby, je zpravidla možnost dospět k výsledkům, které mají diagnostický charakter. Jinými slovy možnost formulovat jednoznačné závěry a určit směr, pro co nejefektivnější využití lidských zdrojů a rozvoj lidského potenciálu, jež je nepostradatelnou podmínkou pro perspektivní rozvoj společnosti. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 248)

Audit probíhá dle Bláhy, Mateiciuce, a Kaňákové (2005, s. 248) podle následujících čtyř kroků:

- I. Shromáždění – získání dat pomocí dotazníkového šetření, rozhovoru apod.
- II. Posouzení – shrnutí dat dle návodu.
- III. Rozbor – určení silných a slabých stránek.
- IV. Návrh – návrhy pro zvýšení stupně řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Audit řízení lidských zdrojů je vhodnější využívat v menších společnostech, které nemají personální útvar.

Je žádoucí, aby personální audit byl prováděn externí společností, případně osobou, která není nijak spjata s analyzovaným subjektem/subjekty. V případě analýzy řízení lidských zdrojů osobou s nezávislým pohledem na společnost, jsou výsledky objektivnější. Díky tomu se lze v extrémních případech vyvarovat i zcela špatnému výstupu. (Šmídová)

4.1 Cíle personálního auditu

Urban (Urban) určuje jako základní cíl personálního auditu: „*posoudit, nakolik schopnosti a předpoklady osob, především osob v řídicích funkcích, přispívají k plnění výkonových a dalších cílů organizace a nevytvářejí tak, ať již z krátkodobého nebo dlouhodobějšího hlediska, pro podnik personální rizika.*“.

Urban (Urban) také poukazuje na to, že cílů personálního auditu může být celá řada. Pro každou společnost nebo manažera můžou různé cíle představovat rozdílné hodnoty, než pro společnost či manažera druhého. Může se jednat například o získání podkladů pro:

- Odhalení klíčových osob s nevyužitým potenciálem. Zde se může jednat o nevhodnou motivaci zaměstnance, nevyužitou kapacitu, nevhodný rozsah pracovních povinností, neudělení dostatečného množství pravomocí, díky kterým by zaměstnanec mohl ovlivnit celkový výkon společnosti apod.
- Zvýšení způsobilosti osob, které ve společnosti zastávají klíčové funkce. Tyto osoby je více než vhodné dále rozvíjet. Pokud společnost takto nečiní, jedná se o zásadní chybu v řízení lidských zdrojů a nevyužívání potenciálu.
- Odhalení a zužitkování nadání některých pracovníků. Například změnou pozice. Personální audit může být také obohacen o přezkoumání a zhodnocení kariérového potenciálu vybraných zaměstnanců (zaměstnanci s know-how společnosti apod.).

Jako základní cíl personálního auditu můžeme označit nutnost zhodnocení stávající úrovně řízení lidských zdrojů s přihlédnutím na dlouhodobou strategii podniku.

Armstrong (2007, s. 30) uvádí, že cíle plnění řízení lidských zdrojů by měly být zejména z oblastí efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb a překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.

4.1.1 Efektivnost organizace

„*Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné*“ . (Cappelli a Crocker-Hefter, 1996 cit. Podle Armstrong, 2007, s. 30)

Rozsáhlé výzkumy potvrdily, že tyto zvláštní postupy mají přímý vliv na úspěch společností. Strategie řízení lidských zdrojů by mělo napomáhat k zdokonalení efektivnosti

organizace, a to pomocí vylepšování postupů v oblastech řízení talentů, řízení znalost apod. Zkrátka vytvořit „skvělé pracoviště“. (Armstrong, 2007, s. 30)

4.1.2 Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál společnosti je tvořen veškerými zaměstnanci, kteří se aktivně podílejí na jejím úspěchu.

Bontis a kol., (1999) definoval lidský kapitál jako „*kombinace inteligence, dovedností a zkušenosti, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což-je-li řádně motivován za-bezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“ (Armstrong, 2007, s. 30)

Cílem řízení lidského kapitálu je najít a udržet kvalifikované zaměstnance, kteří budou loajální a neustále motivováni pro svou práci. Toho může společnost dosáhnout tím, že se bude snažit předvídat potřeby svých pracovníků. Společnost by také měla vytvářet dostatek příležitostí k rozvoji svých stálých pracovníků, ale také se podílet na výchově talentů. (Armstrong, 2007, s. 31)

4.1.3 Řízení znalosti

Dalším neméně důležitým cílem každé společnosti je snaha rozvíjet znalostí z oblasti firemního působení. Scarborough a kol., definují řízení znalosti jako „*jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalosti, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích*“ (Armstrong, 2007, s. 31)

4.1.4 Řízení odměňování

Jelikož je odměna zásadní a největší motivátor pro zaměstnance je důležité, aby řízení lidských zdrojů sestavilo dostatečně sofistikované postupy, které zajistí ohodnocení a odměny spjaté s množstvím odvedené práce zaměstnance. V úvahu by také mělo být bráno zaměstnancovo know-how, důležitost jeho pozice, a loajálnost, kterou zaměstnanec ke společnosti má. (Armstrong, 2007, s. 31)

4.1.5 Zaměstnanecké vztahy

Bláha, Mateiciuc, a Kaňáková (2005, s. 198) označují dobré vztahy mezi zaměstnanci jako nezbytnou nutnost.

V moderním řízení lidských zdrojů, a zvláště v menších společnostech, je nezbytnou nutností, aby vztahy mezi zaměstnanci na hierarchicky stejných pozicích, ale také na pozicích hierarchicky odlišných byly co nejlepší. A to zejména z toho důvodu, že společnosti, v kterých jsou dobré vztahy mezi zaměstnanci, zpravidla dosahují daleko lepších výsledků než společnosti se zaměstnanci, kteří mohou být více zkušení a schopní, ale vztahy mají mezi sebou špatné.

4.1.6 Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem uspokojování rozdílných potřeb je, pokud možno dát stejné možnosti všem zaměstnancům společnosti. Tento cíl vyžaduje zvlášť pozornost, jelikož každý zaměstnanec je rozdílný a má své individuální potřeby. (Armstrong, 2007, s. 31)

4.1.7 Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Gratton a jeho spolupracovníci provedli výzkum, který dokázal, že mezi rétorikou a realitou je diametrální rozdíl. I přes dobré úmysly manažerů se realizace některých věcí nemusí zcela povést. Může to být zapříčiněno nedostatkem prostředků, nesouhlas zaměstnanců ke změnám, který může pramenit z nedůvěry apod. Cílem tedy této části je, aby se zrealizovalo co možná nejvíce nových postupů, či změn. Důležité je, aby se personální pracovníci nesoustředili pouze na vytváření nových postupů, ale aby zajistili i jejich úspěšné fungování. (Armstrong, 2007, s. 32)

4.2 Metody personálního auditu

Způsoby personálního auditu mohou být dvojí, a to buď ústní pomocí pohovoru, nebo písemný pomocí papírové, či elektronické verze.

Metod, jak provést personální audit, je několik. Nelze jasně říct, která je nejlepší nebo která je ta správná. Pro každou společnost může být vyhovující něco jiného. Vhodnost metody může ovlivňovat například čas, nebo vztahy mezi zaměstnanci. V případě, že vztahy mezi zaměstnanci, zejména na hierarchicky rozdílných pozicích, nejsou v době provádění auditu dobré, je vhodnější se více zaměřit na anonymní papírovou/elektronickou verzi dotazování. V případě, že vztahy jsou na dobré úrovni, je vhodné naopak se zaměřit více na osobní rozhovory.

Důležité je, aby bylo použito více metod personálního auditu a výsledky poté byly kombinovány a co možná nejlépe pokryly zvolené cíle personálního auditu.

4.2.1 Rozhovor

Rozhovor je jednou z nejtěžších a nejčastěji používaných psychologických metod. Auditor, který se rozhodne pro rozhovor při personálním auditu, by měl mít výborné argumentační schopnosti. Rozhovor lze členit do 3 druhů a to:

- rozhovor diagnostický,
- rozhovor psychoterapeutický,
- rozhovor pedagogický,

V případě personálního auditu se používá ve větší míře rozhovor diagnostický, během kterého by respondent rozhovoru měl mít pocit respektu a pozornosti ze strany tazatele. Tazatel během takového rozhovoru může položit otázku, která může respondenta překvapit, aby zjistil jeho reakci, díky které si může doplnit osobní profil. (Šnýdrová, 2008, s. 103)

Diagnostický rozhovor lze rozdělit na kompetitivní a kooperativní. Pro personální audit je vhodnější využívat rozhovor kooperativní, kdy hovořící mají společný cíl a snaží se vycházet vstříc. Tazatel by měl rozhovor vézt tak, aby s tázaným nemluvili vzájemně, ale vždy se navzájem vyslechli a poté si vzali slovo. Během rozhovoru může nastat však i opačná situace, takzvaný „rozpor gentlemanů“, kdy tazatel i respondent dává přednost tomu druhému. (Šnýdrová, 2008, s. 104)

Podle Horvátové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 259), se tazatel má zaměřovat na věci, které již respondent dělal, jak se zachoval v jistých situacích apod. Důvodem je to, jak si myslí samotný respondent, že by se zachoval v jisté situaci, nemusí být vždy zcela pravdivé.

Správná technika rozhovoru se nazývá Behavioural Events Interview, zkráceně BEI, což je technika, která se zaměřuje na události, které se již staly. BEI předpokládá, že z chování respondenta v minulosti, se dá předurčit, jak se zachová i v budoucnosti. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 259)

Metoda BEI se provádí tak, že respondent vypráví a popisuje, jak se chová při výkonu každodenní práce nebo jak se zachoval v určité ojedinělé situaci, která již proběhla. Tazatel by se rovněž měl zajímat o respondentovy pocity a myšlenky, které měl během zmiňovaných situací. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 259)

Horvátová, Bláha a Čopíková (2016, s. 259) sestavili těchto pět kroků, které by tazatel během techniky BEI měl dodržet:

- Nastínění průběhu rozhovoru respondentovi,
- Popis respondentovy pozice a povinnosti s ní spjaté,
- Popis pěti až šesti důležitých situací, které respondent během vykonávání své činnosti zažil/zažívá,
- Zjistit, jaké vlastnosti musí respondent mít, aby byl schopen vykonat svou práci,
- Vyhodnocení a výstup,

4.2.2 Dotazník

Dotazník může být brán jako psaná forma rozhovoru. V porovnání s ústním rozhovorem je dotazník více subjektivní. Je to dáno tím, že respondent má větší „moc“ nad svými odpověďmi, čímž může velmi snadno ovlivnit výsledek. Jedná se například o stav, kdy respondent neodpovídá podle toho, jak to cítí, ale podle toho, jak si myslí, že to je správné. Takové odpovědi lze u rozhovoru snadno odhalit. A to buď dle chování respondenta, nebo při zcela odlišných odpovědích u podobně koncipovaných otázek. Takové otázky, může respondent u dotazníku snadno rozpoznat, právě díky možnostem porovnání a „vracení se zpět“ k předchozím otázkám. Tento efekt lze eliminovat například dotazníky v elektronické verzi, kdy respondent vidí pouze jednu otázku a nemůže se vracet k otázkám předchozím.

Dotazník má oproti klasickému rozhovoru následující výhody: (Nevoralová)

- Na respondenta není vyvíjen časový tlak a stres ze strany tazatele.
- Je zcela anonymní, proto můžeme očekávat upřímnější odpovědi.
- Časově méně náročný pro tazatele.
- Levnější.
- Snadné porovnání a analýza odpovědí všech respondentů.

Ale také tyto nevýhody: (Nevoralová)

- Respondent má více času (v této situaci respondent místo intuitivní odpovědi může odpovědět tak, jak si myslí, že je to správné a zkusit výsledky).
- V případě dotazníků s uzavřenými, nebo škálovými otázkami může respondent dotazník vyplnit i bez toho, aby jej četl a tím zkusit výsledky.
- Respondent nemusí zcela pochopit otázku.

Samotný dotazník může mít několik podob. Základní rozdělení dotazníku je na otázky otevřené, škálové a otázky uzavřené. Uzavřené otázky poté můžeme dále rozdělit na otázky s volbou mezi dvěma variantami (ano/ne). Nebo s volbou mezi více variant. U škálového

dotazníku respondent odpovídá například hodnoticí stupnicí. Poslední varianta je výběr více možností, kde si musí zvolit buď jednu odpověď, nebo má možnost zvolit odpovědi více. (Nevoralová)

4.2.3 Pozorování

Další metodou je pozorování zaměstnanců při výkonu své práce. Tato metoda má tu výhodu, že auditor má možnost vidět analyzovanou společnost v širším kontextu a je pro něj snadnější pochopit celkovou problematiku. Další nespornou výhodou je šance odhalení důležitých informací pro pozorovatele, které respondenti mohou během rozhovoru nebo dotazníku opomenout, ať už záměrně, nebo omylem. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 258)

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 259) podotýkají, že před samotnou realizací metody pozorování je důležité si vytvořit plán. Tento plán může vypadat například následovně:

- Co se bude pozorovat.
- Na co se zaměřit.
- Jakou formu pozorování zvolíme.
- V jakých intervalech bude pozorování probíhat.
- Kolik času se bude věnovat určitým částem pozorování.

Nevýhoda této metody může být negativní ovlivnění pracovních činností a s tím také spojený ovlivněný průběh prováděných činností, kdy zaměstnanec pod dohledem může změnit své zažité způsoby nebo rychlost prováděné činnosti. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 259)

4.2.4 Psychologické, osobnostní, inteligenční, schopnostní testy

Psychologické testy jsou vhodná metoda, pomocí které může auditor rozšířit prováděný rozhovor. Tyto testy mají za úkol poodhalit osobnostní charakteristiky zaměstnance, ale také nám mohou pomoci určit, zda je zaměstnanec schopen pracovat v týmu, jak zvládá stresové situace apod.

Nejčastěji používaný test je test o osobnostních rysech, který určuje, zda je sledovaná osoba introvert, extrovert, labilní nebo stabilní. (Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016, s. 20)

Často využívané jsou také testy inteligence, které mají za úkol zhodnotit zaměstnancovy mechanické, duševní nebo smyslové sklony. Inteligence lze definovat jako „*schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování*“, U testu inteligence je obtížné zvolit ten „správný“,

jelikož jsou založeny na tom, co podle někoho znamená inteligence. Ale inteligence je velmi složitý a široký pojem. Proto je vhodné volit test, který byl řádně prověřen a je možné jej navázat k nějaké „normě“. (Armstrong, 2007, s. 388)

Nejčastěji se tyto testy využívají při přijímání nových pracovníků ve snaze předpovědět pracovní výkony uchazeče, ovšem lze tento test i použít pro stále zaměstnance pro přehled auditora. (Dvořáková, 2012, s. 153)

Méně využívaný, ale přesto přínosný test, může být například test specifických dovedností, kdy se hodnotí lidské dovednosti, manuální zručnost, psychomotorické schopnosti apod. Takových dovedností můžeme například docílit pomocí hodnocení koordinace očí a rukou. (Dvořáková, 2012, s. 153)

Testy schopností měří verbální, numerické, mechanické schopnosti nebo také schopnost vnímání. Lépe využitelné jsou testy potencionálních schopností, které mohou předpovědět potenciál zaměstnance pro danou práci. (Armstrong, 2007, s. 388)

4.2.5 Assessment/Development centre

Účel Assessment center je pochopení úrovně kompetentností zaměstnanců. Snaží se zjistit a najít systematické metody pro změření do jaké úrovně jsou zkoumaní zaměstnanci schopni tyto požadavky naplnit. Protože při využití assesement centre metody má auditor šanci pozorovat chování zaměstnanců při pracovně spjatých situacích, může také využít některé „reálné“ scénáře, které se již ve firmě v minulosti odehrály.

Díky této metodě může auditor snadno rozpoznat, do jaké míry je účastník vhodný pro danou společnost, nebo do jaké míry zapadá/bude zapadat do kolektivu. Vhodnost účastníka pro danou společnost bude stanovena na základě jejich chování v rozdílných, ale pro společnost typických situacích, a také na základě výsledku z testů a rozhovoru, který je součástí této metody. Další nespornou výhodou této metody je, že samotný účastník po dokončení všech testů a pozorování má jasnější pohled na tým, v kterém by měl pracovat a jeho cíle. Proto se může i sám rozhodnout, zda je tento tým, tato společnost pro něj ta správná. (Armstrong a Armstrong, 2009, s. 535)

Průběh metody assessment centra může vypadat následovně: (Armstrong a Armstrong, 2009, s. 535)

- Jsou použita cvičení, které mají za úkol zachytit a simulovat klíčové situace, s kterými se zaměstnanec může setkat při vykonávání určité pracovní pozice. Můžeme se zde setkat se simulací situace ve stylu jeden na jednoho nebo skupinové cvičení. Je předpokládáno, že chování při těchto situacích předpoví zaměstnancovo chování při vykonávání „reálné“ práce.
- Účastníci jsou testováni a podrobeni rozhovorům.
- Výkony zaměstnanců jsou měřeny v několika rozdílných oblastech, kdy pro každý druh práce je vyžadováno dosažení rozdílných výsledků v rozdílných oblastech.
- Účastníci jsou hodnoceni společně, aby měli možnost interakce a celá situace byla více otevřená a účastníci měli pocit, že se na vyhodnocení podílejí společně.
- Je použito více hodnotitelů, pro dosažení objektivity.

Dle Armstronga a Armstronga, (2009, s. 532), výstup z metody assessment centra obsahuje daleko více relevantních informací než například klasický pohovor. A to i v případě, že je doplněn o dotazníky a testy. Naopak výzkum Schmidta a Huntera (1998), dokázal, že předpověď vhodnosti zaměstnance pro daný tým, který je sestaven na základě výsledku z assessment centra, je daleko nižší, než, test inteligence doplněný o strukturovaný rozhovor. Assessment centre metoda je poměrně drahá a časově náročná, proto ve velkých organizacích bývá používána pouze pro manažerské pozice nebo pozice, které jsou pro firmu velmi klíčové. V malých organizacích se tato metoda využívá napříč všemi pracovišti.

4.3 Fáze personálního auditu

Jako u většiny hodnotících metod má personální audit 4 fáze a to příprava, provedení auditu, vyhodnocení a doporučení a na závěr implementace.

4.3.1 Příprava

V první fázi si auditor připraví, co vlastně bude dělat. Sestaví si časový odhad a cíle. Pokud se jedná o větší společnost, je vhodné mít připravené i oddělení, které budou spadat pod tento audit. Dále vybere vhodné metody, sestaví podklady apod. Zkrátka je nutné, aby měl všechny potřebné poklady. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 248)

4.3.2 Provedení auditu

Druhou fází je samotné provedení auditu na základě zvolených metod a sestavených podkladů, které by auditor měl mít již z první fáze, sbírá potřebná data a informace. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 248)

4.3.3 Vyhodnocení a doporučení

Po sesbírání všech auditorem potřebných dat je potřeba data vyhodnotit a vyhotovit zprávu, ve které budou prezentovány výsledky provedeného auditu.

Z výsledku by měl auditor sestavit následné doporučení pro danou společnost, jak zlepšit úroveň řízení lidských zdrojů, poukázat na zásadní chyby i na možné nebezpečí, které mohou nastat v budoucnu. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 248)

Po sesbírání všech dat a dokončení potřebných analýz auditor sestaví personální návrhy a doporučení, které jsou sestaveny pro tým jako celek, ale také pro jednotlivé členy. Výstupní data by kromě manažerského týmu měli dostat i samotní pracovníci. Zejména ta data, která se týkají pouze jich jako konkrétní osoby. Zde mluvíme například o výsledcích z testů inteligence apod. (Lozinčáková, 2013)

Výstupní data z personálního auditu mohou mít mnoho podob dle toho, jakou metodu auditor zvolil. Veškeré výstupní data jsou většinou v „surovém“ stavu a je potřeba je upravit. Například u dotazníku musíme vyloučit ty, které jsou zřejmě a záměrně vyplněny špatně. Takové dotazníky můžeme poznat například pokud jsou všechny odpovědi první políčko apod. Pokud auditor zvolil kombinaci sběru dat pomocí dvou a více metod, je vhodné tyto metody porovnat a opět eliminovat rozdílné odpovědi.

Poté, co auditor takto upraví data, je nutno vydat oficiální zprávu. Tato zpráva by měla obsahovat: (Černý)

- Neočištěná data sesbírána během auditu
- Silné a slabé stránky, které společnost má
- Hodnocení jednotlivých pracovníků, týmu, oddělení apod.
- Výsledky auditu porovnané s cíli společnosti
- Navrhovaná doporučení
- Předpokládaný budoucí vývoj společnosti v případě přijetí doporučení

K navrhovanému doporučení lze přiložit i návrhy na eliminaci řídicích překážek, které zabraňují vyššímu výkonu. Řídicí překážky mohou být například nedostatečné kompetence

pro rozhodování u klíčových zaměstnanců, organizační struktura, komunikační procesy. Lze navrhnout i rozšíření nebo naopak zredukování manažerské struktury firmy na základě nevyužitého nebo naopak přetíženého pracovního kapitálu. (Lozinčáková, 2013)

4.3.4 Implementace

Pokud společnost, ve které byl prováděn audit, shledá výsledky a doporučení za přínosné, tak poslední fází se stává implementace auditorových doporučení, a to možná co nejdříve. Po implementaci auditorových doporučení by firma měla monitorovat výsledný efekt. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 248)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je rozdělená na 3 sebou provázaná témata, a to řízení lidských zdrojů, personální činnosti v malé firmě a personální audit. V první části je řešena terminologie řízení lidských zdrojů, jakožto nadřazeného tématu dané problematiky. V druhé části jsou stručně popsány základní činnosti, které musí personalista/manažer/jednatel provádět. Třetí část se zaměřuje na hlavní téma bakalářské práce, personální audit. V této části je problematika rozebrána více do hloubky a dané cíle, metody a fáze personálního auditu jsou popsány více detailně.

Z teoretické části vyplývá, že lidské zdroje jsou nepostradatelným kapitálem, který každá společnost má, neboť právě spokojení a motivování zaměstnanci, jsou často důvod, proč je firma mezi velkou konkurencí úspěšná

Z popsaného auditu vyplývá, že je to způsob pro management, jak efektivněji vést společnost. Jisté metody auditu, zaměřující se a rozebírající psychiku člověka, rozhodně neslouží a nesmí sloužit na rozbor člověka jako takového. Ale veškeré otázky, hry a testy musí být směřované tak, aby výsledek byl, spjatý s vykonávanou prací.

V třetí části personální audit je také popis, jakými metodami lze provést personální audit a jaké jsou jejich nesporné výhody či nevýhody.

Teoretická část bude využita jako podklad pro praktickou část, ve které se provádí personální audit společnosti Mercury star s.r.o, která se také nazývá a představuje jako Kancelářské židle. Tento název si společnost osvojila díky internetovému obchodu, který se zaměřuje na prodej židlí. Na tuto společnost budou aplikovány některé ze zmíněných metod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Analyzovaná společnost, zapsána v obchodním rejstříku pod oficiálním názvem MERCURY STAR s.r.o, poskytuje kancelářský nábytek, bytový nábytek, židle, křesla, stolky apod. Společnost MERCURY STAR s.r.o. která vystupuje také pod jménem Kancelářské židle, sídlí v Rožnově pod Radhoštěm. Jak již vyplývá z názvu, společnost se zaměřuje především na prodej širokého sortimentu židlí. V aktuální době se konkrétně jedná o více než 8000 položek dostupných na internetovém obchodě. Což je největší ucelená nabídka židlí a křesel v celé České Republice.

Kancelářské židle, mimo jiné sponzorují herní týmy ESUBA, EXTATUS a CYBORG FACTORY. Od 23.11.2012 Kancelářské židle spolupracují také s UNICEF, kde příspěvkem 5 Kč z každé zrealizované objednávky již přispěli neuvěřitelných 680 346 Kč. Společnost také nenásilnou formou nabízí zákazníkům možnost dobrovolného příspěvku, nebo dárku pro život. Dárek pro život nabízí s volbou mezi moskytiéry (120 Kč), očkování proti dětské obrně (438 Kč) nebo očkování proti spalničkám (570 Kč). Tato možnost je zákazníkovi nabídnuta v případě objednávky přes internetový obchod, kdy se dostane do sekce „osobní údaje“. Finanční částkou lze přispět od 5 Kč až 500 Kč. Samozřejmostí je zaslání certifikátu, který zákazník obdrží přímo od UNICEF.

Kancelářské židle působí na českém trhu jak v kamenných, tak v internetových prodejnách přes 22 let. Samotná společnost byla založena roku 1994, kdy se specializovala na vybavení interiéru, zejména kanceláří, a za tu dobu má tisíce spokojených klientů.

Pobočky této společnosti můžeme nalézt v Rožnově pod Radhoštěm, Ostravě, Praze a v Bratislavě.

6.1 Výhody nákupu ve společnosti

Na stránkách společnosti můžeme najít tyto výhody nákupu.

- Garance nejnižší ceny

Pokud najdete u konkurence nižší cenu za stejné zboží, společnost garantuje na 99%, že půjde pod tuto cenu. Velkou roli zde hraje to, že společnost nabízí dopravné zdarma, což se dá považovat za nadstandard.

- Doprava zdarma

Společnost nabízí dopravu zdarma při objednávce nad 800 Kč včetně DPH.

- Prodejny v Praze, Ostravě, Rožnově pod Radhoštěm, Bratislavě.

Široká síť prodeje po České Republice, i Slovensku, kde je možnost vyzkoušet veškeré vystavené židle.

- Informovanost

Zákazník je informován o svém stavu objednávky pomocí e-mailu od jejího uskutečnění, až po dodání.

- Bezpečný nákup

Společnost je ověřena přes 22 let více než tisíci spokojenými zákazníky.

- Výjimečné řešení reklamací

Kromě standardní 2leté záruky společnost nabízí u spousty výrobku záruku 3-5 let. Další výhodou je využití výrobců, kteří mají dostatečné zázemí a jsou schopní poskytnout i pozáruční servis, ve většině případu minimálně 10 let. V případě že dojde k problému, který nelze vyřešit na dálku, společnost sjedná a zaplatí svoz daného výrobku.

- Obrovský sortiment

Jak již bylo zmíněno, společnost nabízí přes 8000 položek na svém eshopu.

- Doprava i do jiných států

Společnost dopravuje i na Slovensko. V případě zájmu dopravy do jiných států je nutno společnost kontaktovat a domluvit se individuálně. Společnost má možnost platit i v eurech.

- Služby architekta

Společnost také nabízí služby architekta, který pomůže zákazníkovi sestavit návrh interiéru, včetně grafického ztvárnění, dle požadavku. Půdorysy (zdarma), 3D pohledy apod. Návrhy jsou prováděny v programu ARCON.

6.2 Počet a struktura zaměstnanců

V čele společnosti stojí jednatel společnosti. Jednatel má na starosti asistentku jednatele společnosti. Která jednateli pomáhá s administrativní prací, sjednávání schůzek, hlídání domluvených termínů a time managementem.

Dále je společnost se sídlem v Rožnově pod Radhoštěm rozdělená na účetní oddělení, obchodní oddělení, expedici, a administrace eshopu a vedení.

Ve vedení stojí Jednatel společnosti, který si také bere na starosti veškerou personalistiku a řízení lidských zdrojů.

Vedoucí obchodního oddělení má na starosti tým 5 lidí, včetně asistentky jednatele, která mimo jiné vyřizuje i nabídky. V případě absence vedoucího oddělení má společnost zvoleného zástupce vedoucího.

Vedoucí administrace eshopu má na starosti tým 7 lidí, včetně svého zvoleného zástupce.

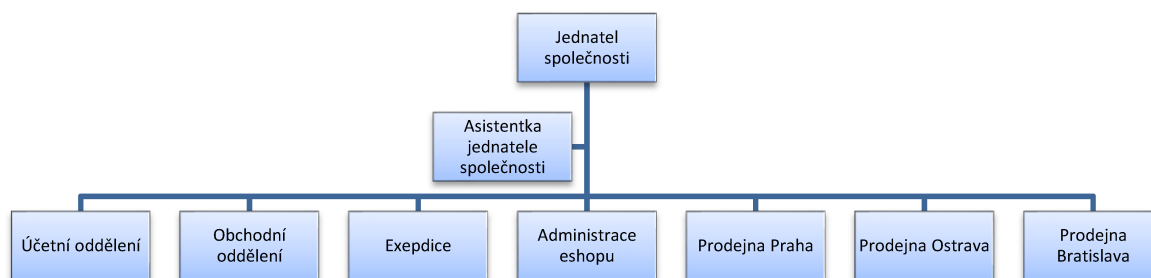
Vedoucí expedice má také tým 7 lidí, který se skládá z 4 expedičních pracovníků, hlavního skladníka, reklamačního technika a skladníka.

Účetnictví firmy na má na starosti pouze hlavní účetní.

Prodejna v Ostravě má vedoucí prodejny, která má na starosti jednoho prodejce.

Prodejna v Bratislavě má pouze vedoucí prodejny, která je zatím na prodejnu sama.

V Praze má společnost také 2 zaměstnance, opět vedoucího prodejny a prodejce.



Obrázek 2 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

6.2.1 Počet zaměstnanců

V tabulce 2 vidět vývoj počtu zaměstnanců napříč jednotlivými roky. I přes značný nárůst, se společnost stále zařazuje do kategorie Malé podniky. Jako malý se podnik označuje, pokud zaměstnává méně než 50 osob a zároveň jeho roční obrat nebo bilanční suma nepřesahuje 10 milionů EUR. (Pomůcka pro určení velikosti podniku).

Rok	2015	2016	2017	2018
Počet	15	18	23	29

Tabulka 2 Počet zaměstnanců (vlastní zpracování)

Dle tabulky můžeme vidět, že společnost vykazuje neustálý růst. Během posledních 3 let zvýšila počet svých zaměstnanců o 14, což je 94% nárůst od roku 2015. Tento fakt koresponduje s jedním z hlavních cílů společnosti, a to neustálý růst a zavedení více poboček v České Republice, ale také v zahraničí. Společnost patřící k lídrům v prodeji kancelářských židlí si velmi váží svého jména a zakládá si na kvalitě a kvalitních pracovních, jako tomu bylo doposud.

6.2.2 Struktura zaměstnanců

Společnost Mercury Star s.r.o. je aktuálně dle pohlaví velmi vyvážená. Z celkového počtu 29 zaměstnanců, je 15 mužů a 14 žen. Většina mužského pohlaví je zastoupena v expedici, zatímco ženy dominují v oddělení administrace eshopu. Ve vedoucích pozicích jednotlivých oddělení je opět společnost vyvážená, na těchto pozicích jsou 4 muži a 4 ženy.

Dle věků zaměstnanců, ve společnosti převládají lidé do 30 let, kteří tvoří 48 % společnosti. Zaměstnanci do 40 let tvoří 41 % celkové struktury a zbylých 11 % patří zaměstnancům s věkem nad 40 let.

Mezi 29 pracovníky dosáhli bakalářského stupně vzdělání 2 zaměstnanci. Magisterského vzdělání studium dosáhli 3 zaměstnanci. Zbylých 24 zaměstnanců má vystudované středoškolské vzdělání. Pouze 1 ze zaměstnanců s vysokoškolským titulem, je ve vedoucí pozici. Další 2 zaměstnanci s vysokoškolským titulem se dostali na pozici zástupců. Zbylých 7 vedoucích pozic obsadili lidé bez vysokoškolského vzdělání. S přihlédnutím na jednotlivé pozice, je toto rozdělení přirozené. Jelikož ve vedoucích pozicích není nezbytně nutné vysokoškolské vzdělání, ale spíše přirozené vůdčí a rozhodovací schopnosti.

7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Podklady pro dotazníkové šetření byly převzaty od Bláhy (2005, s. 249), který uvádí tento postup jako vhodný pro využití v menších společnostech, jako je Mercury star s.r.o.

Dotazníkové šetření proběhlo v první polovině března na pobočce v Rožnově pod Radhoštěm. Celková doba potřebná pro vyplnění dotazníků, byla 14 dní. Po vyplnění dotazníků, následoval telefonický rozhovor s asistentkou jednatele, během kterého byly položeny dodatečné dotazy, více v kapitolách 7.1 až 7.9.

Dotazníkové šetření pro personální audit, bylo z důvodu nedostatečného času jednatele společnosti vyplněno asistentkou jednatele. Jednatel společnosti odpovědi poté zkontroloval a schválil. Jako další část společnost vyplňovala dotazník spokojenosti zaměstnanců. Tento dotazník byl sestaven pomocí internetové stránky www.netquest.cz a doplněn o vlastní zpracování.

Dotazníkové šetření pro vyhodnocení ŘLZ je provedeno celkem z 8 oblastí, viz tabulka níže:

Oblastí řízení lidských zdrojů	Počet otázek
Strategie a plánování lidských zdrojů	11
Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	12
Výběr a přijímání nových zaměstnanců	10
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	12
Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	14
Odměňování zaměstnanců,	
- mzda	10
- zaměstnanecké výhody	7
Zaměstnanecké vztahy	
- vztahy	15
- Bezpečnost a ochrana zdraví	7
- Zabezpečení politiky rovných příležitostí	4
Firemní kultura	11
Celkový počet otázek	113

Tabulka 3 Oblasti řízení lidských zdrojů (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 249)

Největší část dotazníků jsou otázky dichotomické, kde respondent odpovídal pouze ano nebo ne. Na konci každé oblasti je otázka, kde měl respondent možnost zvolit z větší škály, z pravidla 1 až 5.

V hlavní dotazníkové části od Bláhy může společnost získat maximálně 168 bodů. Kdy: (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 258)

- 127-168 bodů značí vysokou úroveň řízení lidských zdrojů v společnosti.
- 85-126 bodů značí středí úroveň řízení lidských zdrojů.
- do 84 bodů je úroveň řízení lidských zdrojů nízká.

Pokud bude společnost ohodnocena vysokou úrovní řízení lidských zdrojů, není nutno dělat velké změny, ale i přesto se musí společnost řízením lidských zdrojů dále zabývat a rozvíjet. V případě střední úrovně je potřeba se zaměřit a zlepšit ty oblasti, které získaly nejmíň bodů. V případě nízké úrovně je třeba věnovat velkou pozornost tomuto problému a snažit se jej co nejdříve změnit.

7.1 Strategie a plánování lidských zdrojů

Primárním cílem společnosti Mercury star s.r.o. je otevření více poboček a neustálý růst. Sekundární cíl společnosti, je udržet a zvýšit již vysokou spokojenost zákazníků a zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno, společnost patří mezi lídry v prodeji kancelářských židlí a tento post si chce nadále udržet zkvalitňováním poskytovaných služeb a výrobků.

V současné době má společnost velmi nadstandartní podmínky reklamací a zákaznickou podporu. Řídící pracovníci kladou velký důraz na to, aby tento „standard“ dále pokračoval, a zákazníci byli vždy spokojeni se službami a řešením, ať již při internetové komunikaci, nebo při osobní návštěvě pobočky.

Tabulka níže zaznamenává odpovědi asistentky jednatele.

Otázky	ANO	NE
1. Má MERCURY STAR s.r.o. vyhotovenou podnikatelskou strategii?	x	
2. Je tato strategie vypracovaná na alespoň 2 a více let?	x	
3. Bylo stanoveno poslání ŘLZ, - proč je potřebné se zabývat lidmi ve firmě?	x	
4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, vycházející z podnikatelské strategie?	x	
5. Jsou tyto cíle zveřejněny?		x
6. Znají je všichni manažeři?		x
7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiální zdroje?	x	
8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?		x
9. Má MERCURY STAR s.r.o. plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?	x	
10. Kolik potřebuje Vaše firma (uved'te procentuální podíly tak, aby jejich součet činil 100%):		

<ul style="list-style-type: none"> - Klíčových zaměstnanců (pracujících na hlavních produkčních činnostech firmy) ...10.....% - Obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti)80.....% - Ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci)10.....% 					
11. U následující otázky zhodnoťte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti MERCURY STAR s.r.o. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší		
	1	2	3	4	5
				x	

Tabulka 4 Strategie a plánování lidských zdrojů (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 250)

V této oblasti lze získat maximálně 17 bodů. Společnost Mercury Star s.r.o. získala celkem 12 bodů. To značí střední hodnotu ŘLZ v oblasti strategie a plánování lidských zdrojů.

Strategie a plánování lidských zdrojů není ve společnosti diskutována společně s vedoucími pracovníky jednotlivých ústavů. Jednatel společnosti si tuto povinnost nechává výhradně mezi svými úkoly. Jako pomoc využívá svou asistentku, která ulehčuje jednatele administrativní práci s touto činností spojenou. Podrobnější návrhy a doporučení k této oblasti jsou více rozvinuty v kapitole 8.1 Oblast strategie a plánování lidských zdrojů.

Poslání a cíle současného personálního řízení ve společnosti jsou zvýšení efektivity (výsledků práce). Tím chce společnost docílit identifikaci s podnikem jinými slovy spojení cílů organizace s osobními cíli zaměstnanců a naopak. Také vysokou motivací, kdy budou zaměstnanci vnímat práci jako výzvu. Jako další z cílů si společnost zvolila prohloubení komunikace mezi pracovníky a „zlidštění“ práce.

7.2 Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Tabulka níže zaznamenává odpovědi asistentky jednatele.

Otázky	ano	ne
1. Má MERCURY STAR s.r.o. zodpovědnou osobu za ŘLZ?	x	
2. Má tato zodpovědná osoba vymezené personální činnosti, za které je zodpovědná?	x	
3. Je prestiž této osoby srovnatelná s prestiží jiných top manažerů?	x	
4. Je pro činnost jasně daná filozofie firmy pro ŘLZ?	x	
5. Má MERCURY STAR s.r.o. popisy pracovních míst?	x	
6. Vlastní veškerí zaměstnanci kopii svého popisu práce?		x
7. Popisy pracovních míst slouží k ŘLZ.	x	
8. Popisy pracovních míst slouží pro odměňování zaměstnanců.	x	
9. Popisy pracovních míst slouží pro normy jakosti (např. ISO)		x
10. Aktualizují se pravidelně popisy pracovních míst?	x	

11. Jsou zaměstnanci MERCURY STAR s.r.o. seznámeni s požadavky, které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistiky?						x
12. Jak byste zhodnotil úroveň vedení personální agendy v MERCURY STAR s.r.o.? zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší			
	1	2	3	4	5	x

Tabulka 5 organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů (Bláha, Matejiuc a Kaňáková, 2005 s. 250)

Z této oblasti lze získat maximálně 16 bodů. Přičemž společnost dosáhla 12 bodů. Čímž se zařadila opět do střední úrovně ŘLZ na hranici s úrovní vysokou.

Pro tuto oblast je zodpovědná osoba Jednatel společnosti s podporou své asistentky a hlavní účetní.

Jednatel má tedy na starosti zejména životně důležité procesy jako jsou získávání a přijímání nových pracovníků, odměňování a přemísťování stálých pracovníků a propouštění.

Jednatel společnosti si také nechává povinnost aktualizovat popisy pracovních míst. Tyto aktualizace jsou prováděny s ohledem na změny v legislativě, zavedení nové technologie v organizaci, novými požadavky zákazníku nebo znalosti organizace.

Zákonem povinné náležitosti má poté na starosti asistentka spolu s hlavní účetní. Zde se jedná o evidence odpracované doby, vyřizování dovolených a nemocenských (zde musí být vždy schválení jednatele). Apod. Asistentka má také na starosti zajišťování zákonem povinných školení pro bezpečnost práce.

Popis pracovního místa obsahuje následující body:

- Název pozice
- Příslušné oddělení
- Popis a cíle práce
- Každodenní povinnosti
- Pracovní podmínky
- Komu je zaměstnanec odpovědný

Mzdový výměr není obsažen v popisu pracovního místa, ale je poskytnut odděleně.

Popisy pracovních míst zaměstnanci nedostávají, jsou však řádně založeny a zaměstnancům je umožněno kdykoliv do popisu nahlédnout. V případě, že si zaměstnanec vyžádá kopii, společnost ji neprodleně zaměstnanci poskytne.

Výsledek této oblasti bude více rozvinut v kapitole 8.2 Oblast organizačního uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů.

7.3 Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Tabulka níže zaznamenává odpovědi asistentky jednatele.

Otázky	ano	ne			
1. Je zvolena osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců?	x				
2. Je tato osoba řádně proškolená?		x			
3. Bývá u pohovorů přítomen vedoucí pracoviště, na které bude uchazeč umístěn?	x				
4. Prošli vedoucí pracovníci školením, jak vézt pohovor?	x				
5. Je v podniku zaveden postup pro přijímání nových zaměstnanců?		x			
6. Jsou při obsazování vyšších pracovních míst upřednostňováni stávající zaměstnanci?		x			
7. Existuje strategie pro upřednostnění vnitřních zdrojů, před vnějšími?		x			
8. Jsou s touto strategií všichni zaměstnanci obeznámeni?		x			
9. Existuje adaptační program pro nové zaměstnance?		x			
10. Ohodnoťte celkovou úroveň přijímání nových zaměstnanců. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší		
	1	2	3	4	5
			x		

Tabulka 6 Výběr a přijímání nových zaměstnanců (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 251)

Z této oblasti lze získat maximálně 14 bodů. Přičemž společnost dosáhla 6 bodů. Čímž se zařadila do nízké úrovně ŘLZ.

Z výsledku v této oblasti je jasné, že oblast výběru a přijímání zaměstnanců je velmi slabá stránka společnosti. Výběr zaměstnanců má opět na starost jednatel společnosti. Asistentka jednatele spravuje a prezentuje životopisy žadatelů. Práce asistentky je také životopisy seřadit dle vhodnosti a veškerá komunikace se žadateli o práci.

Potřebu nového zaměstnance posuzuje také jednatel společnosti, který si určuje požadavky na pracovníka pro dané místo. Pracovní nabídka je poté opět sestavena asistentkou jednatele a před zveřejněním musí být vždy schválena.

Společnost využívá inzercí pomoci místního úřadu práce, který má také internetové stránky. Dále internetových portálů jako je prace.cz, cz.indeed.com a svých vlastních stránek. Cena těchto inzerátů se pohybuje od 117 Kč až po 330 Kč na den. V případě, že společnost hledá pracovníka do kanceláři, průměrná délka inzercí potřebné k nalezení vhodného pracovníka

se pohybuje mezi 7 až 21 dny a pohovoru se zúčastní 2 až 5 lidí. V případě že společnost hledá expedičního pracovníka, délka inzerce se pohybuje mezi 14 až 32 dny a pohovoru se zúčastní 1-3 lidé. Společnost dává ve většině případu všem zájemcům šanci zúčastnit se pohovoru.

V době provádění personálního auditu, společnost nehledá nové zaměstnance, neboť právě rozšířila svůj tým o zaměstnance na pozici „administrace eshopu info o objednávkách“.

Podrobnější analýze této oblasti a návrhům se věnuje kapitola 8.3 Oblast výběru a přijímání nových zaměstnanců.

7.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Tabulka níže zaznamenává odpovědi asistentky jednatele.

Otázky	ano	ne			
1. Má MERCURY STAR s.r.o. nastavenou politiku vzdělávání a rozvoje?	x				
2. Je jasně daná osoba, která je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?	x				
3. Podporujete rozvoj zaměstnanců v podobě školení mimo firmu?	x				
4. Máte jednotný postup pro výběr zaměstnanců pro vzdělávání?		x			
5. Jsou zjišťovány nutnosti vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?	x				
6. Nabízíte semináře pro vedoucí v oblastí vedení lidí?	x				
7. Existuje program pro vzdělání a rozvoj zaměstnanců?		x			
8. Vyhodnocují se výsledky vzdělávacích programů?		x			
9. Evidujete zaměstnance, kteří se zúčastňují vzdělávacích programů?		x			
10. Je investice do vzdělávacích programů vyhodnocována?	x				
11. Kolik hodin průměrně stráví zaměstnanec na školeních, která nejsou zákonem povinná? Více než hodin . Spíše s tím začínáme ve větším měřítku					
12. Jak byste zhodnotil celkovou úroveň vzdělávání ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší		
	1	2	3	4	5
			x		

Tabulka 7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 251)

Z této oblasti lze získat maximálně 18 bodů. Přičemž společnost dosáhla 9-12 bodů. Čímž se zařadila opět do střední úrovně ŘLZ.

V této oblasti i přes nejasnou odpověď v bodě 11 se společnost zařazuje na hranici mezi nízkou až střední úrovní. Zda se v této oblasti společnost zařadí mezi nízkou nebo střední

úroveň rozhodne počet hodin, které zaměstnanci budou na školení. Dle odpovědí můžeme usoudit, že společnost má ve svém strategickém plánu intenzivnější školení zaměstnanců.

Více k této oblasti v kapitole 8.4 oblast vzdělání a rozvoje zaměstnanců.

7.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnance

Tabulka níže zaznamenává odpovědi asistentky jednatele.

Otázky	ano	ne			
1. Máte systém pracovního hodnocení zaměstnanců?	x				
2. Je prováděno pravidelné hodnocení zaměstnanců?	x				
3. Jsou zaměstnanci za dobře odvedenu práci chválení?	x				
4. Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o využití a účelu pracovního hodnocení.	x				
5. Je systém hodnocení zaměstnanců neustále rozvíjen?	x				
Odpovídejte pouze pokud máte zaveden systém pracovního hodnocení, v opačném případě přejděte k otázce č. 13.					
6. Výsledky z pracovního hodnocení jsou využívány k odměňování.	x				
7. Výsledky z pracovního hodnocení jsou využívány při povýšení	x				
8. Výsledky z pracovního hodnocení jsou využívány při přemísťování na jinou pracovní pozici.	x				
9. Výsledky z pracovního hodnocení jsou využívány pro další vzdělávání zaměstnanců.	x				
10. Výsledky z pracovního hodnocení jsou využívány při zvyšování výkonnosti firmy.	x				
11. Výsledky z pracovního hodnocení jsou využívány při zlepšování zaměstnaneckých vztahů.	x				
12. Výsledky z pracovního hodnocení jsou využívány při zvyšování vedení a řízení lidí.	x				
13. Jak byste zhodnotil úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší		
	1	2	3	4	5
14. Pracovní hodnocení zaměstnanců firmy je: 1 málo formální, 3 středně formální, 5 velmi formální.	1	2	3	4	5
			X		

Tabulka 8 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnance (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 252)

Z této oblasti lze získat maximálně 22 bodů. Přičemž společnost dosáhla 18 bodů. Čímž se zařadila do kategorie vysoké úrovně ŘLZ.

V této kategorii společnost velmi vyniká nad všemi ostatními analyzovanými oblastmi. Tento fakt také potvrzuje i dotazník spokojeností zaměstnanců.

Společnost pravidelně provádí hodnotící rozhovory na konci čtvrtého kvartálu. Hodnotící rozhovory zaměstnanců vedou jednotliví vedoucí svých oddělení. Jednatel společností poté vede rozhovory s vedoucími pracovníky a na závěr prezentuje výsledky a srovnání s předšlými lety před všemi zaměstnanci.

Průběh hodnotících rozhovorů mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky je středně formální. Rozhovor mezi jednatelem a řídicími pracovníky je více formální, neboť se zde hodnotí celkové výkony jednotlivého oddělení a řízení celého týmu, z čehož také vychází výše odměn. Více k tomuto tématu v kapitole 8.5 Oblast řízení výkonu a pracovního hodnocení zaměstnanců.

7.6 Odměňování zaměstnance

Tato oblast se skládá z 2 částí, a to mzda a zaměstnanecké výhody.

Tabulka níže zaznamenává odpovědi asistentky jednatele.

7.6.1 Mzda

Otázky	ano	ne			
1. Je zavedená mzdová politika?	x				
2. Je tato politika veřejná?		x			
3. Má tato politika základ v podnikatelské strategii firmy?		x			
4. Je způsob odměňování pro zaměstnance zřetelný?	x				
5. Má firma plán na zvyšování mezd?	x				
6. Je růst mezd úzce spjat s produktivitou práce?	x				
7. Kterým z následujících kritérií přikládáte největší váhu při odměňování:					
- Výhradně individuální pracovní výkon					
- Výhradně odpracované roky					
- Kombinace obojího	x				
8. Zaznamenáváte, ve které pozici, je největší fluktuace?	x				
9. Jaký je podíl zaměstnanců, v jednotlivých kategoriích dle těchto kritérií?					
- Výhradně individuální pracovní výkon %					
- Výhradně odpracované roky %					
- Kombinace obojího.....x..... %					
10. Jak byste zhodnotil celkovou úroveň odměňování zaměstnanců ve společnostech? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší			
	1	2	3	4	5
				x	

Tabulka 9 Odměňování zaměstnance (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 252)

Z této oblasti lze získat maximálně 16 bodů. Přičemž společnost dosáhla 12 bodů.

Společnost má rozvinutou mzdovou politiku. Pro zaměstnance na různých pozicích uplatňuje mzdu fixní, úkolovou, hodinovou, variabilní, kombinací dle charakteru práce. K tomu také patří kvartální, roční prémie či jednorázové odměny.

Variabilní mzda je využita u obchodních pozic, a je přímo závislá na měsíčním a kvartálním obratu společnosti. Úkolová mzda se využívá výhradně u brigádníků a externích

zaměstnanců, najatých na práce jako úprava webu, grafické návrhy, či manuální práce kolem společnosti apod. Hrubá fixní mzda jednotlivých pracovníků ve společnosti se pohybuje mezi 17 000 až 25 000 Kč měsíčně.

V první části vidíme, že mzdová politika není veřejná, což podle vyhodnocovací tabulky od Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové ubírá body. Jelikož v knize není jasně definován pojem „veřejná“, rozhodně bych tohle neoznačil za chybu. Pokud se zde jedná o význam veřejná pro daného zaměstnance, poté společnost tuto politiku samozřejmě veřejnou má a zaměstnanci přesně ví, za co jsou jak ohodnocení. Pokud se jedná o zveřejnění mezi zaměstnanci, tak tohle společnost nemá a osobně tohle považuji za správné. Jiná situace nastává, pokud se jedná o velkou společnost, kde pracuje na stejném oddělení stovky pracovníků, kteří mají stejné mzdové tarify. Poté by veřejná být měla. Ale v případě, kdy každý zaměstnanec může být jinak ohodnocen, což bývá v menších společnostech běžné, není tohle zveřejňování vhodné.

7.6.2 Zaměstnanecké výhody

Otázky	ano	ne			
1. Nabízí firma zaměstnanecké výhody?	x				
2. Převažují výhody v podobě vzdělávání, stravování, naturálií?	x				
3. Je zaveden účet, do jehož limitu si zaměstnanci mohou vybrat výhody? (systém volitelných zaměstnaneckých výhod) Plánuje se		x			
4. Jsou zaměstnanecké výhody aktualizovány alespoň co 3 roky?	x				
5. Porovnáváte zaměstnanecké výhody s konkurencí?	x				
6. Sledujete potřeby zaměstnanců?	x				
7. Zhodnoťte celkovou úroveň zaměstnaneckých výhod. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší		
	1	2	3	4	5
					x

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

Z této oblasti lze získat maximálně 11 bodů. Přičemž společnost dosáhla 10 bodů.

V této oblasti si společnost opět vedla velmi dobře, kdy tabulku opět potvrzuje dotazník spokojeností zaměstnanců.

Společnost dle rozhovoru s asistentkou jednatele, také provádí pravidelné firemní večírky, bowlingy, grilování a podobné akce, kde mají zaměstnanci šanci trávit spolu čas i mimo pracovní povinnosti.

Jako další zaměstnanecké výhody nabízí společnost 13. plat, stravenky, nákup veškerého zboží za nákupní ceny bez omezení (pro vlastní potřebu), možnost příspěvku na další vzdělání (jazykové kurzy apod).

U všech zaměstnanců je samozřejmostí pracovní mobilní telefon i na osobní účely. Pracovníci obchodního oddělení mají k dispozici notebooky, které také mohou použít pro osobní účely.

Po sečtení bodů získala společnost v oblasti odměňování celkem 22 bodů z možných 27, čímž se znovu řadí do vysoké úrovně ŘLZ. Tento výsledek je znovu potvrzen dotazníkem spokojeností zaměstnanců a je úzce spjatý s oblastí hodnocení zaměstnanců. Dále rozvedeno v kapitole 8.6 oblast odměňování zaměstnance.

7.7 Zaměstnanecké vztahy

Tato oblast se skládá z 3 částí a to vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ) a zabezpečení politiky a rovných příležitostí (PRP) ve firmě.

Tabulky níže zaznamenávají odpovědi asistentky jednatele.

7.7.1 Vztahy

Otázky	ano	ne
1. Má společnost zavedenou politiku zaměstnaneckých vztahů?		x
2. Je určena zodpovědná osoba za úroveň lidských vztahů?		x
3. Jsou představy, politiky a očekávání firmy shrnuty do etického kodexu pracovního jednání?		x
Pokud jste odpověděli ne, přejděte k otázce číslo 7.		
4. Byl tento kodex tvořen za pomoci všech vedoucích?		x
5. Jsou zaměstnanci seznámeni s tímto kodexem?		x
6. Dostanou tento kodex i noví zaměstnanci?		x
7. Mají zaměstnanci jasnou představu, na koho se obrátit v případě potřeby rady ohledně zaměstnaneckých vztahů?	x	
8. Jsou ve firmě zavedeny výstupní rozhovory?		x
9. Pokud ano, jsou formou:		
- Dotazníků		
- Rozhovoru		
- Obojí		
10. Má firma přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovně právních vztahů?	x	
11. Evidujete legislativu v oblastní zaměstnaneckých vztahů, aktivity, pravidla?	x	
12. Je prováděn pravidelný průzkum spokojeností zaměstnanců?		x
13. Evidujete a analyzujete stížnosti?	x	

14. Ohodnořte celkovou úroveň zaměstnaneckých vztahů ve firmě. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší		
	1	2	3	4	5
				x	

Tabulka 11 Vztahy (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 253)

Z této oblasti lze získat maximálně 20 bodů. Přičemž společnost dosáhla pouze 8 bodů. V nynější době tento horší výsledek nemá velký vliv, neboť vztahy na pracovištích jsou velmi dobré, nicméně je potřeba v budoucnu tomuto bodu věnovat značnou pozornost. Neboť tento výsledek neodpovídá strategii společnosti.

7.7.2 Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ)

Otázky	ano	ne			
1. Eviduje se počet dnů pracovní neschopnosti zaměstnance?	x				
2. Jsou top managementu poskytovány periodické zprávy ohledně bezpečnosti ve firmě?		x			
3. Evidují se pracovní úrazy?	x				
4. Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc?		x			
5. Odpovídá někdo za bezpečnost práce ve firmě?	x				
6. Jsou umožněny pravidelné preventivní prohlídky zaměstnanců?	x				
7. Ohodnořte celkovou bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší		lepší		
	1	2	3	4	5
				x	

Tabulka 12 BOZ (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 253)

Z této oblasti lze získat maximálně 11 bodů. Přičemž společnost dosáhla 9 bodů. Tento výsledek je daleko lepší, než v předešlé části. Tomuto výsledku napovídá také vážnost této části a strategie společnosti, ve které si společnost zakládá na spokojených zaměstnancích.

Na každém pracovišti je k možnosti použití lékárníčka, která obsahuje základní potřeby nezbytně nutné pro ošetření postiženého do příjezdu záchranné služby. Společnost má také rozmístěné hasičské přístroje v případě požáru a únikové plány.

Vzhledem k zaměření společnosti, jsou zaměstnancům poskytnuty velmi kvalitní židle, dle vlastního výběru. Většina zaměstnanců poté volí značku židlí DRX, která má vzhled sportovní autosedačky.

7.7.3 Zabezpečení politiky a rovných příležitostí (PRP) ve firmě.

Otázky	ano	ne		
1. Je zavedená politika rovných pracovních příležitostí?		x		
2. Jsou s touto politikou obeznámeni všichni zaměstnanci?		x		
3. Jsou zavedená opatření, aby při přijímání nových zaměstnanců nedocházelo k diskriminaci?		x		
4. zhodnoťte úroveň politiky rovných příležitostí ve firmě. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší			
	1	2	3	4
			x	

Tabulka 13 RPR (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 254)

Z této oblasti lze získat maximálně 8 bodů. Přičemž společnost dosáhla pouze 4 bodů. Při nahlédnutí na strukturu odpovědí lze říct, že se zde opět jedná o závažný nedostatek.

Po sečtení bodů získala společnost v oblasti zaměstnanecké vztahy celkem 21 bodů z možných 39, čímž se řadí do střední úrovně ŘLZ na hranici s úrovní nízkou. Tento výsledek nekorresponduje se strategií společnosti a může se jednat opět o závažný problém. Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců odhaluje, že vztahy na pracovišti jsou dobré. Nicméně nedostatek v této oblasti může být závažný problém v budoucnu. Více v kapitole 8.7 Oblast zaměstnaneckých vztahů.

7.8 Firemní kultura

Tabulka níže zaznamenává odpovědi asistentky jednatele.

Otázky	ano	ne		
1. Má firma definované pro ni důležité hodnoty?	x			
2. Jsou o těchto hodnotách zaměstnanci informováni?		x		
3. Jsou tyto hodnoty uznávány a sdíleny mezi zaměstnanci?		x		
4. Chovají se manažeři dle firemních hodnot?	x			
5. Je vytvořeno proaktivní klima zaměřeno na zákazníka?	x			
6. Jsou jasně stanoveny personální a provozní normy?	x			
7. Přizpůsobujete styl vedení lidí svým zaměstnancům?	x			
8. Přizpůsobují se zaměstnanci dobře změnám?		x		
9. Podporuje se vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?	x			
10. Jste obeznámeni s přednostmi a nedostatky své konkurence?	x			
11. Zhodnoťte úroveň firemní kultury. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší			
	1	2	3	4
			x	

Tabulka 14 Firemní kultura (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 254)

Společnost má mezi svými hodnotami Integritu, orientaci na zákazníka, trvalé zlepšování, respekt, loajalitu.

Jak již bylo zmíněno, jedna z metod jak společnost vytváří partnerské vztahy se zákazníky je tím, že sponzoruje herní týmy. Obchodní zástupci udržují kontakt se svými pravidelnými, nebo velkými odběrateli a poskytují jim nadstandartní zákaznické služby.

Vedoucí pracovníci také přizpůsobují svůj styl vedení svým pracovníkům, a to na základě co možná největší férovosti. Například, pokud zaměstnanci jsou ochotni v případě nutnosti zůstat přesčas, udělat práci navíc, jsou aktivní a přichází s novými nápady, vedoucí pracovníci tento přístup patřičně odmění. A to jak finančně, tak pozitivním přístupem k individuálním požadavkům.

Jeden z úkolů obchodního oddělení je také analýza a monitorování předností a nedostatků přímé konkurence. Nicméně společnost neuznává a striktně zakazuje svým pracovníkům jakékoli účelné poškození konkurence, (například špatnou recenzí, fiktivní objednávkou apod.).

Z této oblasti lze získat maximálně 15 bodů. Přičemž společnost dosáhla 11 bodů. Tímto výsledkem se dostala do střední hodnoty ŘLZ, která je na hranici s hodnotou vysokou. Tento výsledek se dá považovat za uspokojivý, nicméně je potřeba některé části zlepšit. Více v kapitole 8.8 Oblast firemní kultury.

7.9 Spokojenost zaměstnanců

Pro doplnění a ucelení celkového pohledu na společnost i ze strany zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Sběr dat byl proveden současně s analýzou řízení lidských zdrojů. Asistentka jednatele rozdala dotazníky zaměstnancům, které poté poskytla vyplněné zpět. Návratnost tohoto dotazníků byla 73 % a zprůměrované odpovědi respondentů viz příloha P I.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců byl rozdělen do následujících částí:

- Růst a vzdělání
- Odměny
- Pracovní vztahy
- Péče o zaměstnance
- Komunikace a sdílení informací
- Pracovní spokojenost

Průměrný výsledek tohoto šetření byl velmi dobrý. Jeden z úspěchu je také to, že výsledek se podobá výsledku s dotazníkem v kapitole 7.5, čímž se potvrzují odpovědi asistentky

jednatele. Pokud se zaměříme na kapitolu 7.7, která nám odhaluje, že výsledek z oblasti „vztahy“ je velmi tristní a společnost tomuto nevěnuje skoro žádnou pozornost. Můžeme říct, že i přes to, je nynější úroveň spokojenosti zaměstnanců je velmi dobrá. Ale je zde velké nebezpečí. A to zejména při náboru nového zaměstnance, nebo v případě že někdo z již stávajících zaměstnanců nebude spokojen, čímž může ovlivnit i své okolí a společnost není připravená na řešení takové situace.

8 NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole je podrobněji analyzován výsledek dotazníkového šetření pro zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů. Veškeré návrhy a doporučení by měly zlepšit aktuální stav řízení lidských zdrojů, ve kterém byly nalezeny značné nedostatky. Tyto nedostatky se zatím ve společnosti neprojevují ve větší míře, ale je nutno jim věnovat pozornost.

Vyhodnocovací tabulka

Oblasti	Hodnoty			
	Max bodů	Nízká	Střední	Vy- soká
Strategie a plánování lidských zdrojů	17		12	
Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	16		12	
Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14	6		
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18		9-12	
Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22			18
Odměňování zaměstnanců celkem	27			22
Zaměstnanecké vztahy celkem	39		21	
Firemní kultura	15		11	

Tabulka 15 Vyhodnocovací tabulka (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 255)

Po sečtení všech bodů společnost získala 114 bodů, čímž se zařadila do střední úrovně řízení lidských zdrojů. Tento výsledek není špatný a lze určitě říct, že společnost se ŘLZ zabývá. Jednotlivá doporučení pro zvýšení úrovně ŘLZ jsou popsána v dalších kapitolách.

8.1 Oblast strategie a plánování lidských zdrojů

V této oblasti můžeme vidět, že společnost má vypracovanou podnikatelskou strategii na více než 2 roky, konkrétně dle rozhovoru s asistentkou jednatele se jedná o 5 let a více. Tato strategie je zaměřena zejména na růst společnosti, otevření více poboček, zlepšování zákaznických služeb, zvyšování spokojenost klientů a zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření můžeme však vidět, že strategie společnosti není zveřejněná a jednotliví manažeři s ní nejsou seznámeni. Manažeři jednotlivých úseků jistě mají dané cíle, které mají splnit. Ale pokud neznají podnikatelskou strategii jednotlivých úseků, nemohou se pružně přizpůsobovat tak, aby realizovali celkovou podnikatelskou strategii, ale pouze tu svou. Taktéž jednotliví manažeři nemohou navrhnout cílené školení pro své podřízené, rozvíjet jejich potenciál apod. Veškerá tato zodpovědnost zůstává na jednatele společnosti, který při neustálém růstu a přijímání nových zaměstnanců a při množství veškeré práce nemůže tuto činnost vykonávat stále efektivně.

Doporučení tedy je, aby jednatel společnosti seznámil s podnikatelskou strategii klíčové manažery. Ti dostanou možnost na pravidelných schůzkách přispět svými nápady a seznámí ostatní manažery s aktuálním stavem jejich oddělení, čímž pomohou koordinovat dění a synchronizaci mezi odděleními. Manažeři by také měli mít možnost účasti na rozhodování týkajících se postupu a akcí nutných pro splnění cílů a strategie firmy. Jednatel společnosti by měl dohlížet na jednotlivá rozhodnutí a případně nesouhlasu zasáhnout a otevřít diskuzi. Pro jednatele je také důležité, aby měl dostatečnou důvěru ke zvoleným manažerům. Neboť jak již bylo zmíněno, s neustálým růstem společnosti nebude schopen zvládat tuto činnost sám. Pro klíčové manažery bude také snadnější se s touto novou, náročnou povinností seznámit ve stavu, kdy je společnost ještě menší. Pokud by tuto zodpovědnost dostali v budoucnu, kdy společnost bude již daleko větší, mohlo by to mít negativní následky, plynoucí nedostatečné zkušeností manažerů.

Po finanční stránce nejsou tato doporučení nákladná, jelikož zmiňovanými manažery jsou pracovníci, které již společnost má. Nicméně bylo by vhodné, aby manažeři před novou funkcí absolvovali vhodná školení. Například školení od společnosti Gradua-CEGOS s.r.o. Pro tyto nové úkoly by bylo vhodné školení „rozhodování a plánování“. Místo konání kurzu je Praha, délka trvání 2 dny a cena 9 559 Kč na osobu.

8.2 Oblast organizačního uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů

V této oblasti si společnost vedla dobře. Zařadila se do střední úrovně ŘLZ, přičemž stačil pouze 1 bod, aby se zařadila do vysoké úrovně ŘLZ. Nicméně zde můžeme vidět, že nedostatky v této oblasti jsou ty, že ne všichni zaměstnanci vlastní kopii svého popisu práce a zaměstnanci nejsou seznámeni s požadavky, které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistiky.

Doporučení je rozdat zaměstnancům kopii popisu práce. Pokud takto zaměstnavatel udělá, může předejít případným diskuzím o tom, co který pracovník má či nemá dělat. Je to forma oboustranné ochrany, kdy se zaměstnanci mohou bránit před nadřízeným, v případě že je po nich požadována práce, kterou by neměli vykonávat. A naopak manažeri mohou předejít diskuzím ze stran zaměstnanců, že daná činnost nespadá pod jejich povinnost.

Zaměstnanci by také měli být seznámeni s požadavky, které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistiky. Zejména pro to, aby manažerovi usnadnili jeho práci. Pokud manažer bude vykonávat rutinní povinnosti, jako je analýza pracovní výkonnosti daného zaměstnance, dočasné přemístění zaměstnance na jinou pozici, řízení pracovní adaptace nového zaměstnance apod. Zaměstnanci musí vědět, že se jedná o činnost, kterou je manažer povinný provádět a provádí jí za nejlepšího svědomí tak, aby výsledek jeho práce pozitivně ovlivnil právě analyzované zaměstnance.

Pokud s požadavky, které jsou kladené na manažera v oblasti personalistiky, společnost seznámí zaměstnance, může předejít tomu, že se zaměstnanci budou při takových činnostech přirozeně bránit, aby ochránili svou „bezpečnost“ nebo si mylně pletli dané činnosti se šikanou, či neustálou kontrolou a nedůvěrou. Pokud se tak nestane, mohou vzniknout zažité domněnky „pouze nás kontrolují, stěžují si a nic nedělají“.

8.3 Oblast výběru a přijímání nových zaměstnanců

V této oblasti společnost dopadla velmi tristně. Dle výsledku společnost nemá zavedené postupy pro přijímání nových zaměstnanců. Není zvolená strategie pro upřednostnění vnitřních zdrojů před vnějšími. Neexistuje adaptační program. Osoba dohlížející na výběr zaměstnanců není řádně proškolená apod.

Dle výsledku můžeme vidět, že školením, jak vézt pohovor, prošli pouze vedoucí pracovníci. Nicméně osoba, která dohlíží na výběr pracovníku, tohle školení nemá. V tomto případě tato

osoba nemusí být tou nejvhodnější pro dohled výběru nových zaměstnanců, jelikož nemusí mít potřebné znalosti pro vykonávání této činnosti. Zde by společnost měla této osobě poskytnout možnost zúčastnit se školení. Vhodné školení nabízí společnost PROFI-MEN, s.r.o, která nabízí kurz „jak provádět výběr zaměstnanců, aneb kompetenční pohovor“. Cena tohoto kurzu je 6 534 Kč, a délka trvání se pohybuje v rozmezí 7-9 hodin.

Dále vidíme, že zaměstnanci opět nejsou obeznámeni se strategií daného tématu. Je vhodné, aby zaměstnanci věděli, zda má společnost ve své strategii zahrnutý výběr zaměstnanců s vnitřních řad a jaké podmínky tento výběr obsahuje.

Jako největší problém zde můžeme jednoznačně označit absenci postupu pro přijímání nových zaměstnanců. Této oblasti doporučuji věnovat velkou pozornost, jelikož se jedná o oblast, která nám zajišťuje jeden z nejcennějších kapitálů společnosti.

Tento postup by mohl vypadat následovně:

8.3.1 Je nový zaměstnanec potřeba?

Jako první, by si společnost měla položit otázku, zda je nový zaměstnanec potřeba. Zda se nejedná pouze o dočasný výkyv, nebo zda nelze danou potřebu pokrýt zvýšením pravomoci, nebo poskytnutí školení některému zaměstnanci, kterého společnost, již má.

8.3.2 Rozhodnutí, zda přijmout zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů

Pokud společnost usoudí, že potřebuje nového zaměstnance, měla by si jako první krok položit otázku, zda na danou pozici je vhodný zaměstnanec z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Obě tyto varianty mají své výhody a nevýhody. V případě malé společnosti, se výběr z vnitřních zdrojů tyká zejména o postavení jednoho člena z týmu do vedení.

Pokud se zvolí využití vnitřního zdroje, znamená to prakticky vždy nabídnutí lepší pozice nebo povýšení.

Výhody vnitřních zdrojů jsou například ty, že zaměstnanec již zná své kolegy a je zapracovaný v procesech firmy. Další výhodou je pozitivní dopad na motivaci zaměstnance. Tato varianta je také bezesporu levnější než využití vnějšího zdroje.

Naopak nevýhodou může být stagnace, kdy ve společnosti nejsou vyzkoušeny nové přístupy a metody, které vnější zdroj může přinést. Další nevýhody může být závist kolegů, která povede k poklesu pracovní morálky a nedostatečného respektu. Snad největší nevýhodou je, že společnost bude muset nahradit zaměstnancovou původní pracovní pozici.

Po vnějších zdrojích je potřeba sáhnout, když společnost již vyčerpala zdroje vnitřní. Nebo mezi vnitřními zdroji není zaměstnanec s požadovanými vlastnostmi.

Výhody vnějších zdrojů jsou bezesporu ty, že nový člen může přinést nové postupy a metody. Dále má zkušenosti s jiných společnostmi, kterými může společnost obohatit. Další výhodou je také větší výběr.

Nevýhody poté nesou již zmíněné vyšší finanční náklady a nutná doba na adaptaci pracovníka, která může dopadnout i negativně.

8.3.3 Pohovor

V dalším kroku by společnost měla mít jasně zvolené postupy, které bude aplikovat u pracovního pohovoru. Tyto postupy se mohou lišit napříč různými pozicemi, takže nelze jasně definovat potřebné kroky, nicméně ve většině případů by to mělo vypadat následovně:

- Vyžádání potřebných podkladů od uchazeče nezbytných pro vykování dané pozice (životopis, certifikáty, řidičský průkaz, výsledky z předešlých zaměstnání apod.)
- Podrobení uchazeče testy (psychologické, vědomostní, inteligenční, osobnostní apod.)
- Rozhovor, ve kterém uchazeč sdělí své zájmy, očekávání a potřeby. Načež bude seznámen s podrobnější vizí zaměstnavatele. Rozhovor by měla být otevřená diskuze, trvající ne déle než 1 hodinu. Měl by zde být přítomen i zaměstnanec, který bude přímým nadřízeným uchazeče.
- Rozhodnutí o přijetí, či nepřijetí na základě výše zmíněných bodů.

8.3.4 Adaptace nového zaměstnance

Ve chvíli, kdy se společnost rozhodne přijmout jednoho z kandidátů, měl by následovat adaptační program. Tento program společnost dle dotazníkového řešení také nemá zpracovaný. Vzhledem k velikosti společnosti se nemusí jednat o složité postupy, či metody. Měla by mít zpracované pouze základní body, kterými by měl každý nový zaměstnanec projít. Může se jednat například o:

- Seznámení s firemní historií
- Seznámení se všemi novými spolupracovníky
- Seznámení s firemními pravidly a kulturou
- Popis práce a požadavků
- Určení osoby, která zajistí začlenění zaměstnanec do chodu

- Zaškolení zaměstnance
- Zpětná kontrola úspěšnosti adaptace

Proces adaptace může vypadat následovně: (Adaptace nových zaměstnanců formalita nebo cílený proces?)

- 1) Věnujte zaměstnanci „úvodní den“, v tento den vyřídíte se zaměstnancem veškeré administrativní záležitosti. Zaměstnance obeznámíte s firemní předpisy a provedete vstupní školení bezpečnosti.
- 2) Představte zaměstnanci adaptační plán a sestavte si cíle, kterých by mělo být dosaženo během adaptace.
- 3) Představte zaměstnance s ostatními pracovníky.
- 4) Předejte zaměstnanci vše potřebné k výkonu práce.
- 5) Zadejte zaměstnanci první úkoly.
- 6) Projevte radost ze zaměstnance jako nového člena týmu.
- 7) Proveďte kontrolu splnění zadaných úkolů.

Důležité při sestavování adaptačního programu je, nezahltit zaměstnance příliš informacemi. Nástup do nového zaměstnanci je často velmi stresový.

8.4 Oblast vzdělání a rozvoje zaměstnanců

V této oblasti se společnost zařadila opět do střední úrovně ŘLZ. I přes to, že společnost vzdělávání věnuje, či plánuje věnovat velkou pozornost, Můžeme zde najít pár nedostatků. A to, že společnost nemá postup pro výběr zaměstnanců, kteří se budou účastnit vzdělání. Neexistuje program pro vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří prošli školením, nejsou nijak kontrolováni ani evidováni.

Společnost by měla začít tím, že si vytvoří postupy pro výběr zaměstnanců, kteří se budou účastnit školení. Vzhledem k velikosti společnosti tyto postupy mohou být zvoleny velmi jednoduše. Jako první impulz pro provedení školení by měla být jedna z následujících situací:

- Rozvoj organizace a změny v organizaci

Zde se může například jednat o přijímání nových zaměstnanců, zavedení nové technologie, zavedení nových produktů, pracovních postupů apod. V tomto případě by se měl školení účastnit zpravidla manažer jednotlivého útvaru, který poté na základě nabytých zkušeností zavede a zaškolí své podřízené.

- Problémy v provozu

V této oblasti se může jednat například o nevyhovující jednání se zákazníky, špatný pracovní výkon, neznalost pracovních postupů apod. Zde se již jedná o problém jedince, či skupiny v daném oddělení. Proto je potřeba provést patřičné sledování a poté vybrání zaměstnanců, kteří by měli být účastníci školení. Sledování a návrh na školení by mělo být provedeno manažerem daného oddělení. Vhodné školení nabízí společnost Produca. Školení je zaměřeno na jednání se zákazníkem, cena tohoto školení je 4 999 Kč a je celodenní.

- Problémy mezi zaměstnanci

Zde se jedná o špatné mezilidské vztahy, nízká motivace či nespolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci. V této oblasti by se školení nemělo týkat pouze „problémového“ jedince, ale všech členů skupiny, kde vznikl nějaký problém. Školení tohoto typu se většinou provádí pomocí různých her a úkolů, které mají za úkol utužit mezilidské vztahy.

Dalším nedostatkem je absence programu pro vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Tyto programy mohou mít opět mnoho variant. Mohou být organizované firmou zaměřenou na tyto programy, může se jednat o účast na externích přednáškách, zpracovávání projektů, koučování apod. Tomuto nedostatku se společnost chystá aktivně věnovat.

Posledním nedostatkem v této oblasti je, že společnost nevyhodnocuje výsledky vzdělávacích programů a neeviduje zaměstnance, kteří se jich účastnili. V tomto případě společnost nemá žádný poklad, který by dokazoval to, že absolvovaná školení byla prospěšná. Může se také stát, že zaměstnanci tato školení vnímají jako formu dovolené, či volna, kde nemusí nic dělat. V tomto bodě bych apeloval na jednatele společnosti, aby neprodleně zavedl evidenci zaměstnanců, kteří se účastnili školeních. A také analyzoval přínos daných školení.

Evidence by měla obsahovat následující záležitosti:

- Veškeré náklady spojené se školením zaměstnance.
- Výstupní správa ze školení, zpracována zaměstnancem. Tato správa by mimo jiné měla obsahovat přínosy, které školení mělo. A seznam cílů, nebo plánu, které zaměstnanec na základě nabytých informací hodlá aplikovat.
- Zhodnocení, zda všechny cíle byly realizované, a jejich úspěšnost.

8.5 Oblast řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců.

V této oblasti si společnost vede výborně. Společnost získala takřka plný počet bodů, a v této oblasti je bezesporu nejsilnější. Tento fakt také potvrdilo dotazníkové šetření spokojeností zaměstnanců. Zde jediné doporučení pro společnost je nadále udržovat a rozvíjet tuto úroveň.

8.6 Oblast odměňování zaměstnanců

V této oblasti si společnost opět vedla výborně a zařadila se do vysoké úrovně ŘLZ. I přes tento fakt zde lze nalézt části, které lze vylepšit.

Z dotazníků lze vidět, že mzdová politika nemá základ v podnikatelské strategii firmy. Zde doporučuji, aby byla mzdová politika pro další období provázána se strategií firmy. Jelikož zde jde o odměňování za splnění podnikatelských cílů, jedná se o nejvhodnější základ pro mzdovou politiku. Dle odměn, které společnost zaměstnancům poskytuje, si dovoluji tvrdit, že většinu svých cílů pokrývá. Nicméně to nemění nic na faktu, že v případě změny podnikatelských cílů, by se měla měnit i mzdová politika a tyto dvě oblasti by měla společnost vnímat jako na sobě závislé.

V oblasti zaměstnanecké výhody si společnost také vedla velmi dobře. Jediné body ztratila, jelikož nemá systém volitelných výhod (odměň). Nicméně tento systém je již v procesu plánování a bude se zavádět. Zde bych navrhnul použít například www.benefity.cz, kde si zaměstnanci mohou vybrat benefity dle svých potřeb z oblastí zdraví, kultury, vzdělání, sportu či rekreace. Tato forma benefity je vhodná zejména z důvodu individuálních potřeb zaměstnanců. A s možností sestavit si plán na míru, je vhodná i pro malé společnosti. Cena se zde bude odvíjet, dle balíčku, který si určí sám zaměstnavatel.

8.7 Oblast zaměstnaneckých vztahů

V této oblasti si společnost vede hůře, jelikož se zařadila na hranici mezi nízkou až střední úrovní ŘLZ. Tato oblast se skládá ze 3 částí. Pro každou část jsou následující doporučení:

8.7.1 Vztahy

Zde problém pramení z nezavedení politiky zaměstnaneckých vztahů, které jsou v dynamicky náročném podnikatelském prostředí nezbytnou nutností.

Aby společnost zvýšila úroveň řízení zaměstnaneckých vztahů, je zapotřebí:

- Zavést politiku zaměstnaneckých vztahů vycházející z personální politiky
- Zavést politiku rovných příležitostí
- Vytvořit etický kodex pracovního jednání ve společnosti
- Zavést pravidelné monitorování a vyhodnocování zaměstnaneckých vztahů
- Zaručit dodržování stanovených pravidel a zabránit přehlížení nebo obcházení toho, co by mohlo poškodit vztahy.

Jelikož vytvoření politiky zaměstnaneckých vztahů je náročný proces, který vyžaduje dostatek času, doporučuji před samotným zavedením této politiky určit osobu, která bude zodpovědná za úroveň řízení lidských vztahů a postupně tuto politiku zpracuje. Jako pomoc může zvolená osoba využít knihu od Michaela Armstrong – Řízení lidských zdrojů. Nebo využít pomoci externích personálních společností.

8.7.2 Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ)

V této části by společnost měla zavést periodické zprávy ohledně bezpečnosti ve firmě top managementu. Absence těchto zpráv vede k nevědomosti, a tudíž i neřešení nebezpečí, které může ovlivnit zdraví zaměstnanců. Navrhuji zvolení jednoho pracovníka, který zavede na každém pracovišti formuláře, do kterých budou zaměstnanci povinni napsat a nahlásit veškeré poškození na majetku, či nebezpečí, které ve společnosti naleznou.

8.7.3 Zabezpečení politiky a rovných příležitostí (PRP) ve firmě

Absence PRP může společnost přijít velmi draho. Zejména v této době, kdy je tomuto tématu věnována až zbytečně přehnaná pozornost. Samozřejmě diskriminace na pracovišti je velmi špatná. Aby společnost mohla správně fungovat, musí eliminovat veškerou diskriminaci dle věku, pohlaví, zdravotního stavu, vyznání, rasy apod. Diskriminace na pracovišti neprospívá obchodu a velmi zhoršuje image společnosti.

Při nahlédnutí na skladbu zaměstnanců si dovoluji tvrdit, že ve společnosti se neprojevují žádné známky diskriminace na pracovišti. Nicméně doporučení je opět zvolit zodpovědnou osobu, ideálně vyššího manažera, který neprodleně PRP zavede. Inspiraci může načerpat například na stránce www.eoc.org.uk (Equal Opportunities commission).

8.8 Oblast firemní kultury

V této oblasti společnost dosáhla střední úrovně ŘLZ na hranici s úrovní vysokou. Opět se zde projevuje již známý problém, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni. Pokud

zaměstnanci neznají firemní hodnoty, nemohou je ani následovat. Další bod společnost ztratila, jelikož se zaměstnanci dobře nepřizpůsobují změnám. Zde je potřeba zjistit, proč se špatně přizpůsobují změnám. Na základě toho, poté může společnost zvolit vhodné školení, teambuilding apod.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnotit současný stav řízení lidských zdrojů v malé společnosti. Na základě výsledku z vyhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů, byly sestaveny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů.

Teoretická část se zabývala vysvětlením, co to jsou lidské zdroje, jaké jsou jejich cíle a strategie. Pozornost byla také věnována základním personálním činnostem v malé společnosti. Nejobsáhlejší část teoretické práce poté obsahuje popis personálního auditu, kde jsou podrobněji popsány jeho cíle, způsoby, metody, fáze a výstupní data apod. V teoretické části je vypracovaná literární rešerše, jež byla nezbytná pro pochopení dané problematiky.

V praktické části byla představena společnost Mercury star s.r.o, její organizační struktura a výhody nákupu ve společnosti. Poté bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření na základě čehož bylo zjištěno, že společnost spadá do střední úrovně řízení lidských zdrojů. Aby bylo potvrzeno tvrzení asistentky jednatele společnosti, bylo provedeno také dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Které potvrdilo část informací poskytnutých asistentkou jednatele. Výsledky byly velmi pozitivní. Na základě výsledků z jednotlivých oblastí personálního auditu byly navrženy doporučení pro zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Adaptace nových zaměstnanců formalita nebo cílený proces? [online], [cit. 2018-08-24].

Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/adaptace-novych-zamestnancu-formalita-nebo-cileny-proces/>

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page, 979 s. ISBN 07-494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 769 s. ISBN 978-802-4714-073.

Audit [online], [cit. 2018-08-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/audit>

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

ČERNÝ, Pavel, *Jak na výzkum – 4. část: Co s vyplněnými dotazníky a daty?* [online]. [cit. 2018-08-23]. Dostupné z: <https://www.i-dotaznik.cz/jak-na-vyzkum-4-cast-co-s-vyplnenymi-dotazniky-a-daty/>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 592 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-1798-934.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE, 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 197 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4752-631.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 427 s. ISBN 978-807-2614-301.

KRAPP, Kristine M, c2005. *Psychologists and their theories for students*. Detroit: Thomson Gale. ISBN 07-876-6543-6.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-807-2611-683.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

LOZINČÁKOVÁ, Tamara, *Význam a cíle personálního auditu* [online]. [cit. 2018-08-08]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-12737300-vyznam-a-cile-personalniho-audit>

NEVORALOVÁ, PhDr. Monika, *Dotazník jako evaluační nástroj* [online]. [cit. 2018-08-23]. Dostupné z: <http://www.adiktologie.cz/cz/articles/detail/593/3847/Dotaznik-jako-evaluacni-nastroj>

Personální audit, *Managementmania* [online]. [cit. 2018-08-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalni-audit>

Personální audit podniku, jeho cíle a význam [online], [cit. 2018-08-01]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d869v845-personalni-audit-podniku-jeho-cile-a-vyznam/>

POMŮCKA PRO URČENÍ VELIKOSTI PODNIKU [online], [cit. 2018-08-23]. Dostupné z: http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2008. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 144 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4721-651.

ŠMÍDOVÁ, Veronika, *Personální audit je postrachem zaměstnanců. Pro firmu je ale přínosem* [online]. [cit. 2018-08-23]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-64003980-personalni-audit-je-postrachem-zamestnancu-pro-firmu-je-ale-prinosem>

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 208 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 184 s. Manažer. ISBN 978-802-4752-129.

URBAN, CSC, Doc. Dr. Jan, *Personální a organizační audity podniku – cíle, metody a výsledky* [online]. [cit. 2018-08-05]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5262v7303-personalni-a-organizacni-audity-podniku-cile-metody-a-vysledky/>

URBAN, Jan, 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-808-7974-155.

URBAN, Jan, *Význam a cíle personálního auditu* [online]. [cit. 2018-08-23]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-12737300-vyznam-a-cile-personalniho-auditu>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ŘLZ Řízení lidských zdrojů.
BEI Behavioural Events Interview
BOZ Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců
PRP Zabezpečení politiky a rovných příležitostí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Řízení lidských zdrojů (Koubek 2007, s. 17).....	14
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Dvou faktorová teorie motivace (Koubek 2007, s.60)	19
Tabulka 2 Počet zaměstnanců (vlastní zpracování)	38
Tabulka 3 Oblasti řízení lidských zdrojů (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 249)	39
Tabulka 4 Strategie a plánování lidských zdrojů (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 250)	41
Tabulka 5 organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 250)	42
Tabulka 6 Výběr a přijímání nových zaměstnanců (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 251)	43
Tabulka 7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 251).....	44
Tabulka 8 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnance (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 252).....	46
Tabulka 9 Odměňování zaměstnance (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 252)..	47
Tabulka 10 zaměstnanecké výhody (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 253).....	48
Tabulka 11 Vztahy (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 253)	50
Tabulka 12 BOZ (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 253).....	50
Tabulka 13 RPR (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 254)	51
Tabulka 14 Firemní kultura (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 254).....	51
Tabulka 15 Vyhodnocovací tabulka (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005 s. 255)....	54

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vážená paní, vážený pane.

Tímto bych Vás rád požádal o vyplnění krátkého dotazníku spokojenosti zaměstnance. Výsledky tohoto dotazníku budou sloužit zejména k mé bakalářské práci na téma „*Personální audit ve vybrané malé společnosti*“, kterou zpracovávám na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Tento dotazník je striktně anonymní.

Děkuji Vám za spolupráci a za Váš čas.

- Růst a vzdělání

Zvolte pouze jednu možnost	Rozhodně Ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Podporuje vedení zvyšování kvalifikace?	90%	10%		
Máte možnost kariérního postupu?	10%	70%	20%	
Máte možnost prohloubení kvalifikace v rámci Vašeho pracovního místa? (například formou školení)		100%		

Pokud máte zájem něco doplnit, zde máte prostor:

.....
.....

- Odměny

Zvolte pouze jednu možnost	Rozhodně Ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Máte pocit, že jsou odměny úměrné výši pracovního výkonu?	5%	95%		
Odměny odpovídají Vaším schopnostem a přínosu pro společnost.		70%	30%	
Znáte všechny zaměstnanecké výhody (benefity), které společnost poskytuje?	100%			
Jste s těmito benefity spokojen(a)?	100%			

Pokud máte zájem něco doplnit, zde máte prostor:

.....

- Pracovní vztahy

Zvolte pouze jednu možnost	Rozhodně Ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Označili byste vztahy na pracovišti jako dobré?	40%	60%		
Označili byste vztahy ve firmě mezi pracovišti jako dobré?	20%	80%		
Býváte chválení, za dobře odvedenou práci?		100%		
Setkal(a) jste se ve firmě se šikanou?			60%	40%
Dokáží Vaši kolegové spolupracovat?	10%	90%		
Máte mezi kolegy přátele?	100%			
Je pro Vás důležité vědět, že si nadřízení váží Vaší práce?	100%			
Podporuje vedení společnosti vztahy mezi kolegy?	90%	10%		
Jsou konflikty na pracovišti častým jevem?			60%	40%
Jsou tyto konflikty snadno vyřešitelné?	10%	80%	10%	
Cítíte se v práci dobře (v rámci vztahu s ostatními)	10%	90%		

Pokud máte zájem něco doplnit, zde máte prostor:

.....

- Péče o zaměstnance

Zvolte pouze jednu možnost	Rozhodně Ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Jste spokojen s pracovní dobou?	100%			
Označili byste své pracovní prostředí jako dobré?	20%	80%		
Máte dostatek firemních akcí či „večírků“		100%		

Máte veškeré vybavení, které potřebuji ke své práci.	25%	70%		5%
Máte fyzicky náročnou práci?			80%	20%
Máte psychicky náročnou práci?		60%		40%
Máte dostatek možnosti se věnovat rodině a aktivitám mimo práci?	100%			
Pečuje společnost o životní prostředí?	100%			
Když potřebujete nečekaně odejít z práce, nebo si vzít neohlášené volno, je to problém?		5%	15%	80%

Pokud máte zájem něco doplnit, zde máte prostor:

.....

- Komunikace a sdílení informací

Zvolte pouze jednu možnost	Rozhodně Ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Máte veškeré informace, které potřebujete ke své práci?	40%	60%		
Dostávají se k Vám důležité informace včas?		100%		
Když něco uděláte špatně, nebo vůbec je Vám to vytýkáno?				100%
Pokud jste odpověděli ano, je Vám to vytknuto slušně? pokud jste odpověděli ne, prosím přejděte k další otázce.				
Jste povzbuzován k předkládání návrhu na zlepšení?		80%	20%	
Máte pocit, že vedoucí pracovníci jsou upřímní a otevření?		100%		
Můžete sdílet svůj názor, který je patřičně vyslechnut a zvažován?		100%		
Dostáváte odpověď na Vaše otázky?	20%	80%		
Je Váš názor brán jako hodnoty při řešení interních „problémů“.	20%	60%	10%	10%

Pokud máte zájem něco doplnit, zde máte prostor:

.....

- Pracovní spokojenost

Zvolte pouze jednu možnost	Rozhodně Ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Jste spokojení se svou prací?	80%	20%		
Pokud byste se mohli znovu rozhodnout, zvolíte tuto společnost?	90%	10%		
Doporučil byste tuto společnost svým známým?	90%	10%		
Jste v této společnosti spokojení?	80%	20%		
Pokud by odešel některý z kolegů, mrzelo by Vás to?		80%	20%	
Jste ve firmě nyní spokojení více, než například před pul rokem?	80%	20%		

Pokud máte zájem něco doplnit, zde máte prostor:

.....
.....

- 1) V jakém oddělení pracujete?
- 2) Jak dlouho pracujete v této společnosti?
- 3) Jak dlouho byste chtěl(a) ještě pro tuto společnost pracovat?
- 4) Jaká je Vaše pracovní smlouva?
- 5) Jaké je Vaše pohlaví?
- 6) Jaký je Váš věk?

Pokud máte zájem, zde je prostor pro Vás bez omezení tématu. Pokud Vám výše něco chybělo, nebo máte potřebu něco sdělit, můžete zde napsat cokoliv Vás napadne.

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Na závěr ještě jednou moc děkuji za Váš čas a ochotu.

Přeji příjemný zbytek dne :)

Dalibor Švec

