Projekt zlepšení vybraných personálních činností ve vybrané společnosti

Bc. Alena Procházková

Diplomová práce
2024

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Alena Procházková**
Osobní číslo:	**M22103**
Studijní program:	**N0413A050031 Management a marketing**
Specializace:	**Marketing management**
Forma studia:	**Prezenční**
Téma práce:	**Projekt zlepšení vybraných personálních činností ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod
Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.
I. Teoretická část

- Zpracujte základní teoretické poznatky týkající se řízení lidských zdrojů a personálních činností.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav vybraných personálních činností ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt vedoucí ke zlepšení vybraných personálních činností v dané společnosti.
- Vyhodnoťte náklady, přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice.* 15. vydání. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7261-288-8.
URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR.* Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
WILTON, Nick. *An introduction to human resource management.* 4. vydání. Los Angeles: Sage, 2019. ISBN 978-1-5264-8793--3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 5. února 2024

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: Alena Procházková

…….
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na vypracování projektu, který zajistí zlepšení vybraných personálních činností ve vybrané společnosti. Teoretická část se zabývá řízením lidských zdrojů, personálními činnostmi, moderními trendy v řízení lidských zdrojů a personálním auditem. Zpracovaná literární rešerše následně sloužila jako východisko pro část praktickou. Zaměření projektu vychází z analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů v podniku, která na základě provedeného personálního auditu a dotazníkového šetření odhalila problémové oblasti. Jednotlivé aktivity projektu jsou rozděleny do tří oblastí. Jedná se o aktivity na zlepšení oslovování a získávání uchazečů o zaměstnání, aktivity na zvýšení úrovně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a aktivity na zvýšení atraktivity zaměstnavatele prostřednictvím rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů. Projekt byl podroben několika analýzám a byly zhodnoceny jeho náklady, přínosy i rizika.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální audit, získávání zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the preparation of a project that will ensure the improvement of selected personnel activities in a selected company. The theoretical part is focused on human resource management, personnel activities, modern trends in human resource management, and personnel audit. The literature research provides a basis for the practical part. The focus of the project is based on the analysis of the current state of human resource management in the company, which revealed problem areas based on a personnel audit and a questionnaire survey. The individual project activities are divided into three parts. They include activities to improve the approaching and recruiting of job applicants, activities to increase the level of training and development of employees, and activities to increase the attractiveness of the employer by extending the offer of employee benefits. The project was analysed, and its costs, benefits, and risks were evaluated.

Keywords: Human Resource Management, Personnel Activities, Personnel Audit, Recruitment, Employee Training, Employee Benefits

Chtěla bych poděkovat Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, ochotné poskytování cenných rad a čas věnovaný konzultacím. Také bych ráda poděkovala vedení vybrané společnosti za veškerou spolupráci při zpracovávání této práce.

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

OBSAH

ÚVOD **9**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **12**
1.1 Význam lidských zdrojů 12
1.2 Definice pojmu řízení lidských zdrojů 13
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů 14
2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI **15**
2.1 Personální plánování 15
2.2 Získávání a výběr pracovníků 16
2.3 Adaptace zaměstnanců 18
2.4 Řízení pracovního výkonu 19
2.5 Hodnocení zaměstnanců 20
2.6 Odměňování zaměstnanců 21
2.6.1 Zaměstnanecké benefity 23
2.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 23
2.8 Péče o zaměstnance a jejich spokojenost 24
2.8.1 Pracovní spokojenost zaměstnanců 25
2.8.2 Pracovní prostředí 26
2.8.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 27
2.8.4 Pracovní doba a doba odpočinku 28
2.8.5 Pracovní vztahy 28
3 MODERNÍ TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **30**
3.1 Společenská odpovědnost firem 30
3.2 Firemní kultura 31
3.3 Well-being a duševní zdraví zaměstnanců 32
3.4 Politika rovných příležitostí 32
4 PERSONÁLNÍ AUDIT **34**
5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **37**
II PRAKTICKÁ ČÁST **38**
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI **39**
6.1 Předmět podnikání 40
6.2 Rámcové posouzení ekonomické situace 42
6.3 Charakteristika zaměstnanců 44
6.4 Organizační struktura 44

7 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ 46
7.1 CÍL ANALÝZY 46
7.2 METODY SBĚRU DAT A POSTUP ANALÝZY 46
7.2.1 Audit řízení lidských zdrojů 47
7.2.2 Analýza vnitropodnikových dokumentů 48
7.2.3 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců 48
7.3 ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ 50
7.3.1 Strategie a plánování lidských zdrojů 50
7.3.2 Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů 51
7.3.3 Výběr a přijímání zaměstnanců 51
7.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 53
7.3.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců 54
7.3.6 Odměňování zaměstnanců 54
7.3.7 Zaměstnanecké vztahy a firemní kultura 56
7.3.8 Celková spokojenost zaměstnanců 57
7.4 SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ 58
8 PROJEKT ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 61
8.1 CÍLE PROJEKTU 61
8.2 AKTIVITY NA ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ 62
8.2.1 Aktivity na zlepšení oslovování a získávání uchazečů o zaměstnání 62
8.2.2 Aktivity na zvýšení úrovně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců 66
8.2.3 Aktivity na zvýšení atraktivity zaměstnavatele 68
8.3 MATICE ODPOVĚDNOSTI RACI 70
8.4 PODMIŇUJÍCÍ A OMEZUJÍCÍ PODMÍNKY PROJEKTU 72
8.5 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 73
8.6 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 75
8.7 PŘÍNOSY PROJEKTU 78
8.8 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 80
8.9 SHRNUTÍ PROJEKTU 84
ZÁVĚR 85
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 86
SEZNAM OBRÁZKŮ 93
SEZNAM TABULEK 94
SEZNAM PŘÍLOH 95

ÚVOD

Pro ekonomiku České republiky je příznačný vysoký podíl malých a středních podniků. Právě menší podnikatelé bývají často podceňováni, ale hrají důležitou roli pro rozvoj českého hospodářství. Stát se neustále snaží podporovat podnikatelské prostředí, aby byla zachována konkurenceschopnost všech subjektů v tuzemském i mezinárodním ekonomickém prostoru. Malé a střední podniky vytváří nové pracovní příležitosti pro místní obyvatele a svou činností také přispívají k rozvoji jednotlivých obcí a měst.

Lidé vždy tvoří klíčový faktor pro úspěšnost a konkurenceschopnost podniku, nezávisle na oboru podnikání. Obzvláště to platí pro malé a střední podniky. Pro podniky o menším počtu pracovníků je každý zaměstnanec dlouhodobou investicí. Přesto malé podniky často zaostávají v úrovni personálního řízení a v péči o své zaměstnance.

Jelikož v podniku o malém počtu zaměstnanců není ve většině případů vytvořeno personální oddělení, nebo speciální pozice personalisty, personální činnosti zajišťují řídící pracovníci a manažeři. U manažerů, jakožto zprostředkovatelů personální práce, je upřednostňována oborová odbornost zatímco jsou kompetence týkající se personalistiky a správného vedení lidí upozaďovány.

V porovnání personálního řízení v menším podniku oproti velké korporaci mají obvykle manažeři na starost rozsáhlejší řadu úkolů a zodpovědností s omezenějšími zdroji. Zároveň mají často přímý vliv na úspěšnost firmy a blízké vztahy se zaměstnanci. Personální práce má však stejný význam a je nezbytným článkem pro zajištění bezproblémového chodu každého podniku i pro dosahování strategických cílů.

Téma diplomové práce bylo zvoleno ve spolupráci s malou výrobní společností sídlící v České republice. Vedení společnosti si nepřálo uvádět obchodní název podniku z důvodu zachování diskrétnosti. Název firmy byl v této práci záměrně vynechán, aby se předešlo zjevné identifikaci a přímé asociaci s konkrétním subjektem. Vedení společnosti vnímá tuto spolupráci jako příležitost pro další rozvoj a zlepšování podnikových procesů. V podniku existují v současné době příznaky nefunkčnosti personálních činností, a proto je potřeba se touto oblastí zabývat.

Diplomová práce je sestavena z teoretické a praktické části. Součástí praktické části je provedení analýzy současného stavu personálního řízení v podniku, určení silných a slabých stránek a následné vypracování projektu, který bude mít za následek zlepšení problémových personálních činností.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíl diplomové práce vychází z jejího názvu. Cílem tedy je vypracování projektu, který zajistí zlepšení vybraných personálních činností ve vybrané společnosti. Práce se skládá celkem ze dvou hlavních částí, které mají odlišné cíle a využívají různé metody zpracování práce.

V rámci Teoretické části práce bude proveden průzkum literárních zdrojů, které se týkají řízení lidských zdrojů a personálních činností. Na základě práce s odbornými zdroji je cílem následně zpracovat základní teoretické poznatky ve formě literární rešerše. Teoretická část bude sloužit jako podklad a východisko pro část praktickou. Literární rešerše bude zpracována pomocí analýzy, komparace a syntézy.

Cílem Praktické části práce je nejprve charakterizovat vybranou společnost, následně provést analýzu současného stavu personálních činností a na základě výsledků analýzy vypracovat pro vybraný podnik projekt, který povede ke zlepšení vybraných personálních činností.

Hlavním cílem analýzy současného stavu personálního řízení je zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Vedlejším cílem této analýzy je odhalení problémových oblastí a nedostatků současného personálního řízení ve vybrané společnosti. K analyzování současného stavu budou využity metody personálního auditu, analýzy vnitropodnikových dokumentů a dotazníkového šetření.

Pro provedení personálního auditu v podniku bude využita metodika Auditu řízení lidských zdrojů pro malé a středně velké firmy, která byla zveřejněna v odborné publikaci od autorů Bláha a kol. z roku 2005. Dotazníkové šetření bude sloužit pro získání pohledu zaměstnanců na slabé stránky řízení lidských zdrojů podniku a pro doplnění potřebných informací. Dotazník bude vytvořen na míru vybrané společnosti a potřebám prováděné analýzy.

Hlavním cílem projektové části práce je zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Vedlejší cíle projektu budou následně zaměřeny na konkrétní vybrané personální činnosti, které byly provedenou analýzou označeny jako problémové.

Pro zhodnocení vypracovaného projektu a návrhů na zlepšení současného stavu personálního řízení v podniku bude využita matice odpovědnosti RACI, nákladová analýza, časová analýza, riziková analýza a budou vyhodnoceny přínosy realizace projektu a podmiňující a omezující podmínky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Význam lidských zdrojů

Každá organizace potřebuje ke svému fungování čtyři základní zdroje. Patří sem zdroje materiální, finanční, lidské a informační. Všechny tyto skupiny zdrojů je potřeba správným řízením shromáždit, propojit, rozpohybovat a používat. Jelikož jsou finanční a materiální zdroje samy o sobě k ničemu, je nutné, aby byly využívány lidmi a tím byly uvedeny do pohybu. Tyto lidské zdroje pracují na základě svých znalostí, dovedností a schopností, které dohromady tvoří právě informační zdroje (Koubek, 2015, s. 13).

Tak jako Koubek, i Šikýř (2016, s. 15) zmiňuje ve své publikaci, že důležitost lidských zdrojů pro úspěšné fungování organizace nelze zpochybnit právě kvůli jejich klíčovému a rozhodujícímu významu. Šikýř dále uvádí, že každá organizace potřebuje mít dostatek lidí, kteří budou mít požadované schopnosti a budou dostatečně motivováni. Tato způsobilost a ochota jedinců vykonávat sjednanou práci určuje jejich pracovní výkon a jednotlivé výkony lidí v organizaci dohromady následně stanovují její celkový výsledek podnikání a hospodaření.

Barták (2023, s. 101) navíc dodává ke znalostem a dovednostem i emoční inteligenci, jednotlivé vztahy a hodnoty pracovníků organizace, jako soubor hodnot, ze kterého vychází potenciál lidských zdrojů. Zaměstnanci díky svému intelektu, času a energii vytváří pro organizaci nezaměnitelnou přidanou hodnotu.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 34) v souladu s předchozími autory označují lidské zdroje jako rozhodující strategický faktor, na kterém závisí úspěch organizace. S touto myšlenkou souhlasí i Lochmannová (2016, s. 11) a ve své publikaci uvádí: „*největším potenciálem a nevyčerpatelným zdrojem prosperity je sám člověk*“.

Fortier a Albert (2015) nahrazují řízení lidských zdrojů pojmem *management osob*. Toto pojetí totiž poukazuje na skutečnou povahu lidských zdrojů, jakožto lidských bytostí, které nezapadají do klasického konceptu zdrojů a aktiv organizace. Tento náhled na problematiku řízení osob nabádá ke vzájemné spolupráci všech zúčastněných stran, která podporuje udržitelný rozvoj osob i organizací.

Schopní a motivovaní lidé zajišťují organizacím trvalou konkurenční výhodu a také dlouhodobou prosperitu. Právě lidé jsou tím faktorem, který vždy odlišuje organizaci od její konkurence (Armstrong, 2009 cit. podle Šikýř, 2016, s. 15). Je třeba, aby si organizace

důležitost svých zaměstnanců uvědomovaly a v rámci autorova šetření, které proběhlo v roce 2014 v České republice, kromě 4 organizací z celkového počtu 100 dotázaných skutečně považují své zaměstnance za nejcennější zdroj podniku (Šikýř, 2016, s. 15).

1.2 Definice pojmu řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, s. 43) definují pojem řízení lidských zdrojů jako: „*komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci*“. Jedná se o určitou filozofii řízení lidských zdrojů, která se zaměřuje na zvyšování efektivity organizace. Lochmannová (2016, s. 11) doplňuje, že řízení lidských zdrojů v organizaci vychází především z předpokladů, přesvědčení a strategií v konkrétním podniku. Kombinace těchto aspektů podává potřebné informace pro rozhodování týkající se řízení lidských zdrojů v podniku.

Naopak Šikýř (2014, s. 20) rozlišuje dvě roviny významu pojmu řízení lidských zdrojů. Tím prvním významem je označení pro personalistiku, která se orientuje na řízení a vedení lidí v organizaci. Druhý význam souvisí s vývojem různých přístupů k řízení a vedení lidí v organizaci a pojem tedy označuje současné pojetí personální práce. S tímto dvojím pojetím souhlasí také Koubek (2015, s. 14), který dále uvádí, že personalistika označuje nejobecnější oblast řízení lidí v organizaci, nezávisle na vývojové fázi tohoto řízení. Tato oblast se zároveň stává nejdůležitější složkou řízení organizace.

Na rozdíl od těchto autorů Lochmannová (2016, s. 12) nahlíží na pojem řízení lidských zdrojů více z praktického hlediska. Pojmy jako řízení lidského kapitálu, řízení lidských zdrojů, personální řízení nebo personální administrativa nemají, podle autorky, v praxi mezi sebou zásadní rozdíly. Obecně jednotlivé pojmy označují oblast řízení podniku, která je zaměřena na vztah mezi člověkem a pracovním procesem.

Barták (2023, s. 88) ve své publikaci uvádí, že „s*trategie řízení lidí v organizaci je výsledkem pochopení strategického významu angažovaných, motivovaných a všestranně způsobilých zaměstnanců…*“. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 93) dodávají, že strategie managementu lidských zdrojů musí být jako dílčí strategie v souladu a logicky provázána s organizační strategií. Konkrétně se jedná o aktivitu, která usiluje a směřuje k naplnění stanovených cílů organizace, které se týkají práce s lidmi (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 97).

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Verhulst a DeCenzo (2022, s. 37) konstatují, že personální činnosti mají za úkol vytvářet, rozvíjet a udržovat produktivní a talentovanou pracovní sílu v podniku, která na základě svých schopností a dovedností napomáhá k dosahování strategických cílů podniku.

Šikýř (2016, s. 26) také považuje za hlavní úkol personalistiky zajišťování, aby měla organizace dostatek schopných, ale také motivovaných zaměstnanců. Od pracovníků organizace se odvíjí její celkový výkon a také naplňování strategických cílů, protože rozhodují o získávání, využívání a rozvoji veškerých zdrojů, které má organizace k dispozici. Koubek (2015, s. 16) taktéž uvádí, že řízení lidských zdrojů je především určeno k tomu, aby byl podnik výkonný a aby se tato výkonnost neustále zlepšovala. Konkrétněji se jedná o lepší využití a nepřestávající rozvoj pracovních schopností lidí v organizaci, v kombinaci s využitím ostatních zdrojů organizace.

Lochmannová (2016, s. 13) dále doplňuje hlavní úkoly řízení lidských zdrojů o usilování o obsazování pracovních míst v podniku správnými lidmi, které je pak třeba neustále přizpůsobovat měnícím se požadavkům, které souvisí s daným pracovním místem a výkonem práce. Také je potřeba usilovat o optimální využívání schopností a kvalifikace pracovníků, dále je třeba podporovat zdravé mezilidské vztahy, tvořit týmy a co nejefektivněji vést lidi.

Jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů, ale také jednotlivé personální činnosti, na základě kterých jsou tyto úkoly naplňovány, se netýkají pouze pracovníků personálních útvarů, ale jsou součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka v organizaci. Personální činnosti v praxi vykonávají především vedoucí pracovníci, linioví i provozní manažeři a samozřejmě i vrcholové vedení podniku (Koubek, 2015, s. 29).

V menších podnicích je většinou za všechny personální činnosti zodpovědný vlastník či vedoucí manažer. V dalších případech mohou mít malé podniky jednoho generálního ředitele pro oblast řízení lidských zdrojů, či jednoho personalistu. Podstatné však je, že nezávisle na velikosti podniku je potřeba zajišťovat stejné personální činnosti a procesy jako ve velkých podnicích, akorát v menším měřítku. Největší rozdíl je v tom, že vedoucí pracovníci musí vykonávat personální činnosti a aktivity bez specializovaného zaměstnance (Verhulst a DeCenzo, 2022, s. 55).

2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 27) ve své publikaci, aby byly úkoly řízení lidských zdrojů naplňovány, využívají organizace svůj vlastní systém personálních činností. Právě tento systém organizaci umožňuje systematické získávání, využívání a následné rozvíjení schopných, ale zároveň motivovaných zaměstnanců.

Evangelu a kol. (2013, s. 32) pracuje s pojmem personální politika, která tvoří základ pro všechny podnikové oblasti personalistiky a vytváří normu pro přístup k řízení a vedení lidí v podniku. V personální politice se zároveň odráží filozofie podniku a měla by tedy být v souladu s firemními hodnotami.

Palíšková a kol. (2021, s. 15) charakterizují personální činnosti na základě životního cyklu zaměstnance. Životní cyklus zaměstnance v podniku označuje období počínající prvotním kontaktem s potenciálním zaměstnancem, přes jeho přijetí, adaptaci, výkon práce včetně kariérního růstu, až po převedení na jinou pracovní pozici nebo jeho úplný odchod z podniku. Různé personální činnosti mají na starost jednotlivé části tohoto cyklu. Podrobnější popis vybraných personálních činností je součástí této kapitoly.

Obrázek 1 Životní cyklus zaměstnance
(zdroj: Palíšková a kol., 2021)

2.1 Personální plánování

Lochmannová (2016, s. 20) definuje personální pánování jako: „*systematický přístup k získávání, následnému rozmisťování a využívání zaměstnanců*“. Jedná se o strategickou aktivitu s cílem dlouhodobě zabezpečit podnikové zdroje. Kdežto Evangelu a kol. (2013, s. 40) charakterizují plánování lidských zdrojů jako neustále probíhající proces, který zahrnuje provádění analýz, jejich následné vyhodnocování a na základě zjištěných výsledků

následné vytváření rozhodnutí zaměřených na vše, co se týká oblastí zaměstnávání pracovníků v organizaci.

Wilton (2019, s.170) uvádí, že proces plánování lidských zdrojů má tři hlavní složky. Jako první se jedná o předpověď budoucí poptávky organizace po lidských zdrojích. Poté následuje předpověď interní a externí nabídky lidských zdrojů. Na základě získaných informací v prvních dvou korcích je možné formulovat a naplánovat reakci a opatření na danou prognózu.

Na rozdíl od Wiltona, podle Šikýře (2016, s. 86) plánování lidských zdrojů zahrnuje plánování potřeby pracovní síly, následné pokrytí této potřeby a dále plánování rozvoje pracovníků. Koubek (2015, s. 93) doplňuje, že personální plánování konkrétně usiluje o to, aby měl podnik v současnosti, i v budoucnu pracovní sílu v potřebné kvantitě a kvalitě (znalosti, dovednosti, zkušenosti), optimálně rozmístěné, flexibilní, správně motivované a s žádoucími osobnostními charakteristikami, ve správný čas a s adekvátními náklady. Jedná se tedy o proces systematického předvídání, určování dílčích cílů a realizace opatření v kontextu pohybu lidí napříč organizací.

Evangelu a kol. (2013, s. 40) dále uvádějí, že je potřeba, aby personální plánování v podniku bylo flexibilní. Podnik by měl dokázat odhadnout, jaké změny v oblasti lidských zdrojů mohou v budoucnu nastat a případně být schopen na ně co nejpružněji zareagovat.

Při srovnání současného stavu lidských zdrojů v organizaci a budoucích prognóz mohou, dle autorů Verhulst a DeCenzo (2022, s. 71), nastat dva odlišné scénáře. Prvním scénářem je nedostatek pracovní síly v organizaci. Podnik tedy dostává příležitost zaměstnat nové kvalifikované pracovníky, kteří se nacházejí na trhu práce. Druhým možným scénářem je nadbytečný počet zaměstnanců, nebo zaměstnávání pracovníků s nevhodnou kvalifikací. V takovém případě je podnik nucen naopak snižovat počet zaměstnanců.

2.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků navazuje na strategické personální plánování. Podle Palíškové a kol. (2021, s. 85) je třeba nejprve určit počet a strukturu potřeby zaměstnanců a také vytvořit popis obsazovaných pozic včetně kalkulace nákladů. Na základě těchto informací jsou následně stanoveny požadavky na uchazeče a také zdroje a metody pro vyhledávání potřebné pracovní síly. Poté následuje výběrový proces.

Lochmannová (2016, s. 34) naopak rozlišuje pouze tři základní fáze získávání a výběru pracovníků. Prvotní fází je definování požadavků jak na pracovní pozici, tak na uchazeče. Druhou fází je přilákání uchazečů a s tím spojená práce s různými zdroji. Poslední fází je samotný výběr uchazečů, který začíná tříděním kandidátů a realizací pohovorů a končí okamžikem přípravy pracovní smlouvy.

Kdežto Armstrong a Taylor (2020, s. 299) označují získávání a výběr pracovníků jako náborový procesu podniku. Při získávání se jedná o vyhledávání vhodných lidí, které organizace potřebuje a při výběru jde pak o následné rozhodování, který uchazeč je na danou pracovní pozici nejvhodnějším kandidátem.

Lochmannová (2016, s. 34) autory doplňuje a ve své publikaci uvádí: „*Hlavním cílem procesu získávání a výběru zaměstnanců je vynaložit minimální náklady a přitom získat takové množství a kvalitu pracovníků, které jsou potřebné pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů*“.

Je tedy potřeba přilákat dostatečné množství uchazečů, kteří odpovídají požadavkům na obsazení volných pracovních míst, uvádí Koubek (2015, s. 126). Tohoto je možné docílit při vyhledávání a výběru vhodných pracovních zdrojů a následné informování o volných pracovních pozicích. Dále je třeba organizačně i administrativně zajistit komunikaci a jednání s uchazeči a následně získávat a zpracovávat informace o nich.

Dessler (2016, s. 155) zdůrazňuje význam efektivního náboru. Hlavním úkolem náboru je vytvořit dostatečně velkou skupinu uchazečů, aby měla organizace následně možnost volby, který uchazeč je pro ni nejvhodnější. Pokud není nábor efektivní a skupina uchazečů není dostatečně rozsáhlá, organizace nemá téměř jinou možnost, než přijmou i kandidáta, který nemusí být tím nejlepším možným.

Bělohlávek (2016, s. 30) považuje právě stanovení požadavků za kritickou část výběru zaměstnanců. Je potřeba si stanovit jasný cíl a vycházet z představy ideálního pracovníka.

Šikýř (2016, s. 97) i Lochmannová (2016, s. 34) rozlišují vnitřní a vnější zdroje při získávání zaměstnanců. Palíšková a kol. (2021, s. 88) uvádějí navíc doplňkové zdroje.

Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců představují vlastní pracovní síly podniku. Takto jsou často obsazována volná pracovní místa s vyšší kvalifikací, která představují pro zaměstnance kariérní postup. Využití interních zdrojů přispívá k motivaci pracovníků a zároveň se jedná o mnohem rychlejší a méně nákladné řešení. Naopak je potřeba, aby byl zaměstnanec na tuto

změnu dostatečně připraven, protože může docházet k rivalitě mezi kolegy, kteří povýšeni nebyli (Palíšková a kol., 2021, s. 87).

Mezi vnější zdroje patří uchazeči z trhu práce, zaměstnanci cizích organizací, absolventi škol či uchazeči ze zahraničí (Lochmannová, 2016, s. 33). Jak dále uvádí Lochmannová velkou výhodou využití vnějších zdrojů je získání pracovníků s jinými zkušenostmi a úhly pohledu. Nevýhodou jsou naopak vyšší finanční i časové náklady, protože po přijetí následuje adaptace nového zaměstnance. Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, jak uvádí Šikýř (2016, s. 97), se nejčastěji využívají inzeráty na volné pracovní pozice na internetu, v televizi, v tisku nebo rozhlase. Dále se uskutečňují spolupráce se školami a univerzitami, s úřady práce, nebo s personálními agenturami.

Jako doplňkové zdroje uvádějí Palíšková a kol. (2021, s. 88) zahraniční pracovníky, zaměstnance z personálních agentur a pracovníky zaměstnané na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti (ženy v domácnosti, důchodci, studenti).

Lochamnnová (2016, s. 35) zmiňuje také význam personálního marketing a dobrou pověst zaměstnavatele, ale také celkovou pověst společnosti pro přilákání potenciálních uchazečů. Podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 83) tyto faktory nesouvisí pouze s náborem nových zaměstnanců, ale i s udržením těch stávajících a se snižováním míry fluktuace.

Při výběru pracovníků je potřeba zvážit odborné i osobnostní charakteristiky uchazeče a na základě těchto informací následně rozpoznat a rozhodnout, který uchazeč má největší potenciál a pravděpodobnost nejlépe vyhovovat požadavkům pracovní pozice, ale zároveň i firemnímu kolektivu (Koubek, 2016, s. 166).

Palíšková a kol. (2021, s. 94) do procesu výběru pracovníků řadí analýzu zaslaných dokumentů, výběrové rozhovory, testování kandidátů a následné rozhodování o konečném výběru a informování kandidátů o výsledku výběrového řízení.

2.3 Adaptace zaměstnanců

Verhulst a DeCenzo (2022, s. 228) definují adaptaci zaměstnanců jako proces socializace, který napomáhá novým zaměstnancům v organizaci, aby se co nejlépe přizpůsobili své práci a organizační kultuře v novém podniku. V souladu s těmito autory Palíšková a kol. (2021, s. 115) jako cíl adaptace označují: „*rychlé a efektivní začlenění nového zaměstnance do podniku, aby mohl co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon*“.

U nově přijímaných zaměstnanců je fluktuace mnohem vyšší než u ostatních skupin. Účelem řízené a správně provedené adaptace je tedy snížení fluktuace nováčků i nákladů na fluktuaci, zvýšení produktivity a pracovní spokojenosti (Lochmannová, 2016, s. 56). S tímto souhlasí Verhulst a DeCenzo (2022, s. 228) a doplňují, že kromě snížení fluktuace nováčků efektivní adaptační proces zvyšuje angažovanost a úspěšnost nových zaměstnanců.

Adaptace se, podle Bartáka (2023, s. 173), odehrává přesně podle adaptačního programu konkrétní organizace a v přesně vymezeném čase, který je nejčastěji vymezen zkušební dobou. Na orientaci nového pracovníka v organizaci se podílejí personalisté, vedoucí organizační jednotky a přímý nadřízený (Lochmannová, 2016, s. 57).

Jak uvádí Bauer a kol. (2020, s. 272) zda bude adaptační proces úspěšný závisí jak na organizaci, tak na nových zaměstnancích. Organizace by se měla zaměřit na to, jak nejlépe dokáže nováčka přivítat a začlenit do své organizace, jak ho co nejlépe informovat o dění v organizaci a jak ho následně co nejlépe řídit a vést. Naopak podle Šikýře (2016, s. 115) je potřeba, aby adaptační program organizace zabezpečil informování o chodu podniku, sociální začlenění do kolektivu a odborné zapracování nováčka na konkrétní pracovní místo.

Koubek (2016, s. 193) a Palíšková a kol. (2021, s. 116) se shodují, že se adaptace orientuje na tři základní oblasti. Jedná se o celopodnikovou adaptaci, která je společná pro všechny nové zaměstnance, dále o útvarovou adaptaci týkající se pracovní skupiny a nakonec o adaptaci na konkrétní pracovní místo.

2.4 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje pro organizaci nepřetržitý proces zlepšování výkonnosti pracovníků. Jak uvádí Armstrong (2018, s. 7), řízení výkonnosti vychází z individuální a týmových cílů, které jsou utvořeny v souladu se strategickými cíli organizace. Pro dosahování těchto cílů je potřeba se následně věnovat plánování výkonů, kontrolování průběhu a hodnocení dosahovaného pokroku. Na úrovni individuálních cílů je třeba neustále rozvíjet znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků.

Ze stejného konceptu jako Armstrong vycházejí také Palíšková a kol. (2021, s. 123). Dále zdůrazňují potřebu, aby byl každý zaměstnanec důsledně informován, jaký je rozsah jeho úkolů a jaká jsou měřitelná kritéria a termíny pro jejich plnění. Hlavním důvodem je, že: „*výkon, který nelze definovat a změřit, nemůžeme efektivně řídit*“.

Palíšková a kol. (2021, s. 127) přiřazují liniovým manažerům klíčovou roli při efektivním řízení pracovního výkonu. Jedná se o řízení na denní bázi, ve kterém je důležitá komunikace a důvěra mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, dále nepřetržitá zpětná vazba a průběžné hodnocení, ale také učení se na základě zkušeností.

Šikýř (2014, s. 112) dodává, že na základě průběžné zpětné vazby je možné včas odhalit případné problémy nebo odchylky při vykonávání pracovního úkolu. Následně manažer společně s podřízeným stanoví vhodný způsob nápravy chyb a řešení problému.

Armstrong (2018, s. 10) uvádí tři kategorie faktorů, které ovlivňují výkon pracovníka. Základní jsou individuální faktory, které vycházejí ze schopností, dovedností, pracovního úsilí a motivace konkrétního zaměstnance. Druhou skupinou jsou systémové faktory, kam patří struktura organizace, metody a procesy, materiál a nástroje, které má pracovník k dispozici. Poslední jsou kontextové faktory, do kterých lze zařadit firemní klima, ostatní pracovníky v organizaci i nadřízené, pracovní vztahy a firemní kulturu.

Systémové faktory mohou být přímo ovlivňovány vedením a způsobem řízení organizace. Na základě studie Maury Sheehan (2014) lze tvrdit, že investice do zlepšování vybraných procesů řízení lidských zdrojů v podniku má významný pozitivní vliv na zvyšování výkonnosti zaměstnanců, a proto se tyto investice podnikům vyplatí. Toto tvrzení se týká především malých a středních firem, pro které jde o investici do trvalé konkurenční výhody.

Koubek (2015, s. 202) uvádí, že výkon pracovníků je hlavním smyslem personální práce v každé organizaci. Jelikož organizace najímají zaměstnance kvůli jejich pracovní síle, je pochopitelné, že jednotlivé personální činnosti směřují k co nejlepšímu výkonu jednotlivých pracovníků.

2.5 Hodnocení zaměstnanců

Šikýř (2016, s. 122) považuje hodnocení zaměstnanců za nástroj řízení pracovního výkonu. Tak jako další autoři tedy poukazuje na úzkou propojenost jednotlivých personálních činností. Dále, podle Šikýře, hodnocení pracovníků spočívá v poskytování zpětné vazby. Jedná se o neustálý proces získávání informací o pracovním výkonu, na základě kterých jsou následně zaměstnancům poskytovány informace hodnotícího charakteru.

Také podle Palíškové a kol. (2021, s. 130) je hodnocení úzce spjato s řízením výkonu pracovníků. Dodávají, že jsou pravidelná zpětná vazba a hodnocení důležité pro rozvoj jednotlivce, ale zároveň i celé organizace. Podle Bartáka (2023, s. 193) tento rozvoj vychází

z poskytnutí objektivního pohledu na zaměstnance, který ovlivňuje sebereflexi jedince a tím jeho další chování a akce.

Naopak podle Bartáka (2023, s. 193) představuje hodnocení výstup kontrolních a monitorovacích procesů, které provádí vedoucí a personální manažeři se zaměřením na jednotlivé pracovníky. Hodnocení zároveň může být motivačním a podporujícím prvkem zaměstnance, ale manažeři musí klást důraz na vhodnou formulaci a prezentaci.

Lochmannová (2016, s. 71) uvádí, že hodnocení často provádí nejbližší nadřízený pracovníka. Jelikož je pracovník se svým vedoucím v pravidelném kontaktu, má nejlepší přehled o podávaném pracovním výkonu.

Na základě hodnocení získávají manažeři spolu se zaměstnanci příležitost přezkoumat a zhodnotit pokrok pracovníka při plnění dohodnutých úkolů a cílů, ale především mohou naplánovat nápravy a možnosti zlepšení individuálního výkonu (Wilton, 2019, s. 220).

Koubek (2015, s. 208) rozlišuje základní dvě podoby hodnocení pracovníků. Konkrétně se jedná o neformální a formální hodnocení. Neformální hodnocení má průběžný a příležitostný charakter. Vedoucí hodnotí pracovníka při vykonávání pracovních činností a hodnocení je tedy přizpůsobeno především konkrétní situaci. Kdežto formální hodnocení probíhá v pravidelných intervalech, systematicky a podle předem stanovených standardů a jeho konání a průběh se často zaznamenává.

Barták (2023, s. 199) uvádí, že právě formální hodnocení pracovníků, které podává komplexní a objektivní pohled, představuje základ pro odměňovací systémy v organizacích.

2.6 Odměňování zaměstnanců

Armstrong (2015, s. 5) definuje řízení odměňování zaměstnanců jako soubor strategií, politik a procesů, které zajišťují náležité ocenění, uznání a odměnění lidí a jejich přínosu k dosahování strategických cílů organizace, oddělení či týmu. V rámci jednotlivých organizací se jedná o plánování, navrhování, implementaci a následné udržování a aktualizování systémů odměňování.

Palíšková a kol. (2021, s. 146) doplňují, že cílem řízení odměňování je právě spravedlivé, konzistentní a přiměřené odměňování zaměstnanců. Také Šikýř (2016, s. 128) považuje jako hlavní účel spravedlivé ocenění skutečného pracovního výkonu a zároveň zaměstnance dále efektivně stimulovat při vykonávání jeho práce.

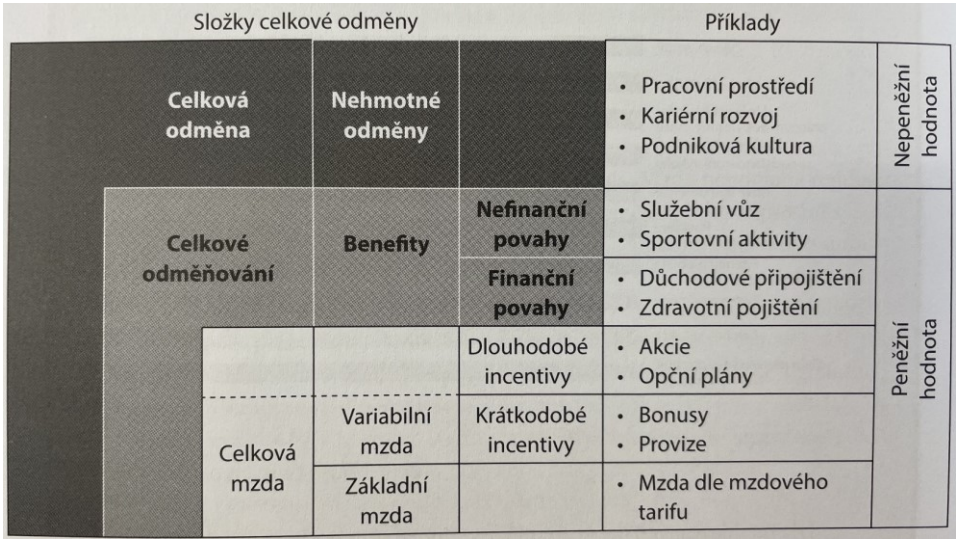
Naopak podle Lochmannové (2016, s, 80) organizace si prostřednictvím systému odměňování udržuje a získává kvalitní pracovní sílu, ale zároveň musí podnik udržovat svou nákladovou konkurenceschopnost. Z tohoto důvodu se jedná o jeden z nejsložitějších nástrojů personálních činností v podniku.

Podle Koubka (2015, s. 283) odměňování zaměstnanců neodpovídá pouze finanční kompenzaci poskytované organizací zaměstnanci za vykonanou práci. Upozorňuje, že odměňování zahrnuje také například povýšení, pochvaly nebo nepeněžní zaměstnanecké benefity poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Na tuto skutečnost poukazuje také Armstrong (2015, s. 6) ve své publikaci.

Mimo kompenzace pracovníků plní odměňování v podniku několik dalších funkcí. Jedná se o stabilizování klíčových pracovníků, snižování míry fluktuace, optimalizace nákladů a konkurenceschopnosti podniku, uspokojování potřeb zaměstnanců, ale také jejich motivování nebo zvyšování angažovanosti a sounáležitosti s organizací (Barták, 2023, s. 200).

Koubek (2015, s. 287) poukazuje na skutečnost, že konkrétní podoba odměňování v podniku je také ovlivňována vnějšími faktory. Do těchto faktorů patří například situace na trhu práce, populační vývoj, úroveň zdanění, míra inflace a úroveň odměňování v odvětví, v regionu i ve státě a především u konkurenčních organizací.

Praktickou aplikací systému odměňování je zejména mzdová politika organizace. Zvláštní formou odměňování pracovníků jsou zaměstnanecké benefity a v konkrétních situacích může být využíváno zvláštní oceňování pracovníků (Barták, 2023, s. 201).



Obrázek 2 Schéma celkové odměny (zdroj: Palíšková a kol., 2021*)*

2.6.1 Zaměstnanecké benefity

Armstrong (2015, s. 313) definuje zaměstnanecké benefity jako plnění poskytovaná zaměstnavatelem svým zaměstnancům nad rámec základní mzdy a jedná se tak o důležitou část celkového odměňovacího balíčku. Zaměstnanecké benefity často zahrnují různá opatření zlepšující životní podmínky a pohodu pracovníků.

Tyto benefity mohou uspokojovat široké spektrum potřeb zaměstnanců, jak uvádějí Palíšková a kol. (2021, s. 152). Tyto potřeby často souvisí se zajištěním ve stáří nebo v nemoci, ale i s dalšími druhy zabezpečení nebo výhod. Barták (2023, s. 202) dodává, že jsou často zaměstnanecké výhody poskytovány především plošně a nejsou tedy vázány na pracovní výkon zaměstnance, ale vyplývají pouze z uzavřeného pracovního poměru.

Naopak Lochmannová (2016, s. 82) dodává, že odměňování prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů může být případně také navázáno na postavení pracovníka v organizační hierarchii. Podle autorky mohou tyto benefity obsahovat i služby nebo cenová zvýhodnění, které zvyšují pracovní spokojenost zaměstnanců a posilují ztotožnění pracovníků s organizací, nebo jen podporují jejich osobní růst a odpočinek v rámci volného času.

Také podle Wiltona (2022, s. 233) mají benefity pozitivní vliv na pracovní pohodu zaměstnanců i jejich angažovanost. Benefity zároveň hrají klíčovou roli při získávání nových pracovníků, protože zvyšují atraktivitu a diferenciaci zaměstnavatele. Mezi nejčastěji nabízené zaměstnanecké benefity patří prodloužená dovolená, služební automobily nebo příspěvky na dojíždění, rozšířená mateřská a otcovská dovolená a příspěvky na životní pojištění nebo na péči o dítě.

2.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Armstorng a Taylor (2023, s. 319) definují rozvoj a vzdělávání v organizaci jako neustálý proces rozvíjení schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců takovým způsobem, aby mohli efektivně vykonávat svou práci, ale také se dále rozvíjet a kariérně postupovat. Kvalitní vzdělávání a rozvoj pracovníků zajišťuje organizaci dostatek schopných, vzdělaných a kvalifikovaných zaměstnanců, které podnik potřebuje k dosahovaní současných i budoucích cílů.

Koubek (2015, s, 252) navíc upozorňuje, že se jedná o celoživotní proces. Jelikož se s moderní dobou neustále mění a vyvíjí požadavky na zaměstnance, je opravdu nutností

neustále rozvíjet a prohlubovat veškeré znalosti a dovednosti. Podle Palíškové a kol. (2021, s. 178) je tento vývoj způsoben především procesem globalizace a rozvojem informačních a komunikačních technologií, které neustále mění vnější prostředí firem.

Jelikož je úspěšnost podniků přímo úměrná jejich flexibilitě a schopnosti reagovat na změny, stává se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jednou z nejdůležitějších personálních činností (Koubek, 2015, s. 252).

Lochmannová (2016, s. 91) rozlišuje tři hlavní oblasti vzdělávání pracovníků. Jedná se o všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a oblast dalšího rozvoje pracovníka. Všeobecné a odborné vzdělávání je zajišťováno především ze strany státu. Organizace jako zaměstnavatel se na odborném vzdělávání podílí prostřednictvím zaškolování, a dodatečným doškolováním a přeškolováním. Právě oblast dalšího rozvoje zabezpečují pouze zaměstnavatelé. Vzdělávání v rozvojové oblasti je orientováno především na kariéru pracovníka.

Tomuto členění neodporuje ani Šikýř (2016, s. 139). Ve své publikaci upřesňuje, že se v rámci vzdělávání zaměstnanců v organizaci jedná především o zaškolení v procesu adaptace při nástupu na nové pracoviště, doškolování a prohlubování kvalifikace z důvodu měnících se požadavků na současnou pracovní pozici, přeškolování a rekvalifikace na vykonávání jiné práce a poslední oblastí je rozvoj a rozšiřování kvalifikace nad rámec současných požadavků.

Lochmannová (2016, s. 93) spolu s dalšími autory rozděluje základní vzdělávací metody v organizacích na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Tyto metody zajišťují samotný vzdělávací proces a výběr vhodné metody záleží především na potřebách a požadavcích konkrétního podniku.

Nejdůležitějším krokem je výběr správné metody, která naplní předem stanovené cíle podnikového vzdělávání a jejichž realizace se projeví zvýšením a zkvalitněním výkonu pracovníků (Palíšková a kol., 2021, s. 185).

2.8 Péče o zaměstnance a jejich spokojenost

Náležitou péčí o zaměstnance se organizace snaží udržet a stabilizovat kvalitní pracovní sílu. Může dle vlastní volby využívat různé nástroje, které napomáhají k upevňování vztahů s organizací a zároveň snižují míru fluktuace zaměstnanců daného podniku (Barták, 2023, s. 191).

Jelikož hrají zaměstnanci klíčovou roli v otázkách úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniků, je skutečně nezbytné jim věnovat patřičnou péči. Podle Koubka (2015, s. 343) není možné jednoznačně definovat péči o zaměstnance. Přístupy k této oblasti personální práce se mohou v jednotlivých státech odlišovat. Základním rozdělením péče o zaměstnance je povinná péče, smluvní péče a dobrovolná péče.

Naopak Šikýř (2016, s. 146) a Palíšková a kol. (2021, s. 197) rozlišují pouze péči povinnou a dobrovolnou. Povinná péče o zaměstnance je řízena legislativními požadavky a pracovněprávními předpisy. Zahrnuje pracovní podmínky, stravování, odborný rozvoj a pracovní podmínky pro specifické skupiny zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 146).

Smluvní péče o zaměstnance, podle Koubka (2015, s. 343), vyplývá z kolektivních smluv, které byly uzavřeny pouze na podnikové úrovni. Tato péče může být ovlivňována odbory, a tak dochází k větší rozmanitosti jejího provedení.

Dobrovolná péče o zaměstnance je vysoce individuální, protože vyplývá z nastavení personální politiky podniku. Zároveň ovlivňuje atraktivitu a pověst organizace jako zaměstnavatele (Šikýř, 2016, s. 146). Podle Palíškové a kol. (2021, s. 199) se konkrétně jedná o zaměstnanecké benefity. Hlavním úkolem nabízených benefitů je zvyšování spokojenosti pracovníků a vzbuzení zájmu u kandidátů o práci. Jak dodává Urbancová a Vrabcová (2023, s. 146), především na základě odměňování a péče o zaměstnance jsou jednotlivé organizace posuzovány a hodnoceny vlastními zaměstnanci.

2.8.1 Pracovní spokojenost zaměstnanců

Mužík a Krpálek (2017, s. 56) vysvětlují pracovní spokojenost jako psychický stav člověka, který vychází z míry a kvality uspokojování potřeb jednice při vykonávání pracovní činnosti. Jedná se o složitý jev, který zahrnuje ekonomická, psychologická, sociologická, zdravotní a organizační hlediska.

Podle Armstronga a Tylora (2015, s. 228) vychází pracovní spokojenost ze vztahu jedince k práci a z dojmu, který v něm zanechává. Spokojenost se vyznačuje pozitivními pocity, kdežto negativní pocity odpovídají pracovní nespokojenosti.

Pracovní spokojenost zaměstnanců často není základním cílem řízení podniku. Jde pouze o vedlejší efekt rozhodování a řízení podniku, který může mít za následek povzbuzení jedinců k vyššímu pracovnímu výkonu (Mužík a Krpálek, 2017, s. 56). S touto souvislostí

souhlasí i Urban (2013, s. 120), který ve své publikaci uvádí: „*pracovní nespokojenost neovlivňuje jen motivaci, ale jejím prostřednictvím, přímo či nepřímo, i výkonnost*“.

Pauknerová a kol. (2012, s. 178) mezi nejčastější faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců patří náplň a organizace práce, finanční ohodnocení, perspektivy pracovního místa, nadřízení a kolegové, fyzické pracovní prostředí a péče o zaměstnance.

Podle Urbana (2013, s. 120) mezi nejvlivnější faktory způsobující pokles spokojenosti zaměstnanců patří jednání přímých nadřízených, které nesouvisí s podmínkami práce a také subjektivní dojem nespravedlivého odměňování. Naopak spravedlivý systém odměňování, příležitosti ke kariérnímu růstu, určitá míra sociální interakce při pracovním procesu, rozmanité pracovní úkoly a ohleduplné řízení podniku výrazně podporují pocity spokojenosti s prací (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 20).

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 20) dále uvádějí, že pracovní spokojenost závisí také na pracovním prostředí a na uspokojování potřeb v průběhu pracovního procesu. Právě odlišná struktura a evaluace potřeb jedinců způsobuje, že dva zaměstnanci pracující ve stejném prostředí se shodným odměňováním a hodnocením mohou pociťovat rozdílnou úroveň uspokojení z práce.

Spokojenost zaměstnanců je v organizacích nejčastěji zjišťována prostřednictvím písemných anonymních průzkumů. Pokud výsledky naznačují současnou nespokojenost zaměstnanců, tak bez ohledu na oblast působení organizace se jedná o projev hlubších a rozsáhlejších problémů ve správě a řízení podniku (Urban, 2013, s. 122).

2.8.2 Pracovní prostředí

Do pracovního prostředí patří veškeré materiální, chemické, fyzikální, biologické, sociálně psychologické a další podmínky, za kterých jsou vykonávány pracovní činnosti, a které ovlivňují pracovníka při pracovním procesu. Dalším faktorem je prostorové řešení pracoviště, které zahrnuje vhodnou pracovní polohu a výšku pracovní plochy, optimální zorné podmínky a pohybové prostory a také bezproblémový přístup na pracoviště (Koubek, 2015, s. 353).

Málek a kol. (2014, s. 91) v tomto kontextu zmiňují vědní obor ergonomii, který se zabývá optimalizací vztahu činností člověka s technikou a okolním prostředím. Jedná se o přístupy, které vycházejí z kombinace možností pracovníka a omezení nástrojů, techniky i pracoviště tak, aby byla optimalizována zátěž při vykonávání pracovní činnosti.

Podle Šikýře (2016, s. 156) pracovní prostředí působí na zdraví, spokojenost i motivaci pracovníků, ale také ovlivňuje jejich schopnosti a možnosti při výkonu práce a zároveň i jejich výsledky a chování. Koubek (2015, s. 353) dodává, že skladba a úroveň pracovního prostředí ovlivňuje pracovní pohodu zaměstnanců i jejich výkon. Nepříznivé pracovní podmínky mohou mít za následek nespokojenost pracovníků a negativní vztah k zaměstnavateli.

Péče o pracovní prostředí zaměstnanců je upravována příslušnou legislativou a právními předpisy. Mezi nejpodstatnější oblasti patří prostorové řešení a barevná úprava pracoviště, mikroklimatické podmínky pracoviště, osvětlení a hluk na pracovišti (Šikýř, 2016, s. 156).

Management organizace musí zajistit vzájemný soulad dodržovaných zásad, postupů a pracovních činností v pracovním prostředí s konkrétními legislativními požadavky. Specifika pracovního prostředí a rizika s ním spojená musí být brána v úvahu při přístupu konkrétní organizace k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci zaměstnanců (Wilton, 2022, s. 412).

2.8.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Podle Neugebauera (2016, s. 13) pojem bezpečnost a ochrana zdraví při práci vyjadřuje soubor opatření zahrnující uplatňování určitých metod a prostředků, které napomáhají při tvorbě pracovních podmínek pro zaměstnance tak, aby byla minimalizována rizika fyzického o mentálního ohrožení lidského zdraví.

Kdežto Vala (2016, s. 18) definuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci jako proaktivní systémový přístup k řízení rizik na pracovištích. Řídící struktura tohoto systému musí být přizpůsobena konkrétním podmínkám a rizikům dané organizace. Přesto však podniky malého i velkého rozsahu musí dodržovat základní principy systémového řízení v této oblasti.

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 158), hlavním cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je účelné předcházení ohrožení života i zdraví pracovníků v pracovním procesu. Konkrétně se jedná o snižování rizik způsobující újmu na životě zaměstnance, pracovní úraz nebo nemoc z povolání. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je upravována příslušnými právními předpisy, které jsou součástí zákoníku práce.

Z těchto legislativních předpisů vyplývá zákonná povinnost zaměstnavatele chránit zdraví a životy všech osob, které se pohybují na pracovištích v organizaci. Součástí povinností

zaměstnavatele je i důsledná komunikace a školení zaměstnanců, aby byli obeznámeni s touto problematikou a byli si vědomi své osobní participace (Vala, 2016, s. 18).

2.8.4 Pracovní doba a doba odpočinku

Podle Šikýře (2016, s. 152) se pracovní dobou rozumí ta doba, ve které musí být zaměstnanec připraven na pracovišti k výkonu práce a musí tuto práci vykonávat. Doba odpočinku odpovídá době mimo pracovní dobu, která slouží pracovníkům jako přestávka na oddech a stravování.

Organizace pracovní doby a doby odpočinku je také legislativně upravena v zákoníku práce. Pracovní dobu vymezuje zaměstnavatel, ale její rozvržení musí respektovat z hlediska bezpečí a zdraví neohrožující práce (Palíšková a kol., 2021, s. 201). Pokud však má být pracovní doba efektivně využívána a pracovní výkon co nejvyšší, je potřeba, aby rozvržení pracovní doby vycházelo ze strategických cílů podniku, ale zároveň respektovalo potřeby zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 151).

Koubek (2015, s. 344) vysvětluje pracovní dobu jako: „*časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další*“. Šikýř (2016, s. 151) dodává, že nastavení pracovní doby má vliv na celkovou výkonnost zaměstnanců a jejich chování, protože přispívá k jejich motivaci a spokojenosti s prací.

Podle Palíškové a kol. (2021, s. 202) patří flexibilní formy zaměstnávání mezi současné trendy. Možnosti využití pružné pracovní doby v organizaci ovlivňuje konkrétní povaha práce. Jedná se o nástroj, který napomáhá pracovníkům se sladěním osobního a pracovního života, a proto často dochází k efektivnějšímu využití pracovních sil.

2.8.5 Pracovní vztahy

Armstrong a Taylor (2023, s. 464) popisují pracovní vztahy jako vzájemné soužití a spolupráci zaměstnavatelů a zaměstnanců. Pozitivní pracovní vztahy jsou založené na vzájemné důvěře, která vede k vyšší míře nezávislosti mezi zaměstnanci a jejich vedením. Takových vztahů je obtížné dosahovat a udržovat je, ale jedná se o vztah prospěšný pro obě strany.

Naopak podle Koubka (2015, s. 325) se pracovní vztahy utvářejí při každém kontaktu, který mezi lidmi nastane. Tyto vztahy mohou mít různou úroveň kvality a hloubky. V rámci

pracovních činností mohou mezi lidmi vznikat formální i neformální vztahy. Koubek pracovní vztahy člení na vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, vztahy mezi zaměstnancem a odbory, dále mezi odbory a vedením organizace, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vztahy k zákazníkům a veřejnosti, dále vztahy mezi pracovními kolektivy v rámci organizace a jednotlivé vztahy mezi spolupracovníky.

Neformální pracovní vztahy, jak uvádí Šikýř (2016, s. 163), vyjadřují běžné mezilidské vztahy ve společnosti. Tyto vztahy vznikají zcela přirozeně a jejich úroveň silně ovlivňuje celkové fungování podniku. V rámci těchto vztahů je důležité, aby vedoucí pracovníci prosazovali akceptovatelné a žádoucí způsoby chování zaměstnanců.

Také podle Koubka (2015, s. 326) pracovní vztahy významně ovlivňují dosahování cílů organizace, ale navíc také pracovní i životní cíle jedinců. Harmonické mezilidské vztahy v organizaci přispívají k utváření produktivní firemní kultury, působí tak pozitivně na výkon jednotlivců a následně i na výkon celé organizace. Takto příznivé pracovní klima se promítá do pracovní spokojenosti zaměstnanců a je následně mnohem snazší zharmonizovat cíle a zájmy jednotlivců s cíli podniku.

3 MODERNÍ TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podoba práce se s postupem času mění a organizace jsou nuceny zvyšovat svoji flexibilitu. Demografie pracovní síly se mění a na trhu práce se zvyšuje míra etnické rozmanitosti, zvětšuje se podíl žen a podíl vzdělaných pracovníků, ale také dochází ke stárnutí populace. Pracovní prostředí ovlivňují nejnovější technologie a umělá inteligence, dochází k digitalizaci procesů, zvyšuje se intenzita a efektivita práce, ale také není možné opomenout změny životního prostředí. (Armstrong a Taylor, 2023, s. 29)

Tak jak jsou veškeré podnikové procesy ovlivňovány výzvami dnešní doby i tradiční proces řízení lidských zdrojů v organizacích musí zahrnovat udržování veškerých technik v aktuálním stavu a v souladu s moderními trendy. Personalisty a manažery je potřeba neustále vzdělávat, školit a zachovávat jejich odbornou kvalifikaci. Není možné také zapomínat na zlepšování jejich komunikačních dovedností, rozvíjení etických a sociálních zásad, ale také neustále zdokonalovat organizační strukturu (Da Silva et al., 2022).

Jak uvádějí Palíšková a kol. (2021, s. 9) s vývojem oblastí řízení lidských zdrojů dochází ke změnám i v každodenních personálních procesech. Hlavním cílem veškerých změn je zvyšování efektivity personální práce v organizacích a nastavení jednotlivých procesů tak, aby zlepšovaly výkon podniku a tím docházelo k maximalizaci hodnoty.

3.1 Společenská odpovědnost firem

Společnost se neustále mění a vyvíjí. Organizace jsou nuceny reagovat na demografický vývoj na trhu práce, změny klimatu a snižující se dostupnost zdrojů. Je potřeba rozpoznat potřeby zaměstnanců a očekávání zákazníků a na ně reagovat. Jak uvádějí Urbancová a Vrabcová (2023, s. 31), při aplikování moderních trendů managementu lidských zdrojů, které jsou založeny na konceptu společenské odpovědnosti firem, angl. *Corporate Social Responsibility* (dále jen CSR), zvýší firmy svou atraktivitu na pozici zaměstnavatele a zároveň zvýší spokojenost a loajalitu svých stávajících zaměstnanců.

Tetřevová a kol. (2017, s. 21) dále popisují, že základní pojetí CSR vychází ze tří pilířů neboli z *triple bottom line*. Tyto tři pilíře mohou být rovněž označovány jako „3P“, neboli *profit* (zisk), *people* (lidé) a *planet* (planeta). Také Kalousová a kol. (2015, s. 11) uvádějí *triple bottom line* právě jako tři hlavní pilíře odpovědného podnikání. Jedná se o ekonomický pilíř, sociální pilíř a environmentální pilíř.

„*Společenská zodpovědnost firem nespočívá jen v podpoře kultury, sportu, rodinného zázemí zaměstnanců, ve zlepšování pracovního prostředí, ale především v dodržování udržitelné spotřeby a ochrany životního prostředí.*“ (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 37).

Důležitou oblastí sociální odpovědnosti podniků jsou jejich zaměstnanci, konkrétněji politika společensky odpovědného řízení lidských zdrojů. Shen a Benson (2016) prostřednictvím provedené studie zjistili významný pozitivní vliv uplatnění společensky odpovědného řízení lidských zdrojů na chování zaměstnanců podniku. Tato souvislost se projevila zlepšením pracovních vztahů a firemní kultury, spolu s výraznější identifikací zaměstnance s hodnotami organizace a vyšším pracovním výkonem.

3.2 Firemní kultura

Vysekalová, Mikeš, Binar (2020, s. 76) definují firemní kulturu jako celkovou atmosféru, ovzduší a charakter firmy, který ovlivňuje myšlení a chování spolupracovníků ve firmě. Konkrétněji se pak jedná o obecné vzorce chování a jednání všech zaměstnanců, které vychází z firemních zvyklostí, hodnot a rituálů. Tyto vzorce nemusí vznikat vědomě, ale rychle se tvoří na základě opakovaného chování. Při vytváření a přijímání pravidel firemní kultury hrají obecné vzorce chování důležitou roli.

Naopak Urban (2014, s. 11) rozlišuje firemní kulturu v užším a širším pojetí. Užší pojetí firemní kultury označuje vnější materiální projevy. To zahrnuje především vzhled firemních prostor, jejich uspořádání a materiální vybavení, čistotu a pořádek, vzhled firemních dokumentů a prezentačních nástrojů nebo oblečení zaměstnanců.

Podobně jako Vysekalová, Mikeš, Binar, definuje Urban (2014, s. 13) firemní kulturu v širším pojetí jako typický způsob, kterým zaměstnanci a vlastníci firmy uvažují a jednají. Konkrétněji zahrnuje mezilidské vztahy na pracovištích, charakteristické postupy při řešení pracovních úkolů, způsoby jednání se zákazníky, partery i veřejností a soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot či norem.

Fišer (2014, s. 39) definuje kulturu organizace jako: „s*oubor hodnot, norem, zvyků a rituálů, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech zaměstnanců*.“. Fišer ve své publikaci sleduje roli kultury organizace z pohledu procesního řízení manažerů. Při zavádění a implementaci změn v organizaci, jako je například přechod z funkčního na procesní řízení, hrají nejdůležitější roli právě zaměstnanci a kultura organizace. Vše vychází z ochoty či neochoty lidí v organizaci změnit své obvyklé chování a stereotypy své práce.

3.3 Well-being a duševní zdraví zaměstnanců

Pojem *well-being* zaměstnanců zahrnuje zohlednění jak fyzické, tak i psychické stránky práce v kontextu s pracovním prostředím, kterými je zaměstnance ovlivňován. Nejedná se však pouze o prevenci a minimalizaci rizik v této oblasti, ale také o proaktivní přístup k blahobytu, pohodě a zdraví všech pracovníků (Wilton, 2022, s. 398)

Naopak Bauer a kol. (2020, s. 507) definují *well-being* zaměstnanců jako stav pohody a blaha, který se odvíjí od jejich pocitu bezpečí, pracovní spokojenosti a angažovanosti, ale také od fyzického a duševního zdraví.

Podle Armstronga a Taylora (2023, s. 493) jde v pracovním prostředí konkrétně o vztahy s nadřízenými i se spolupracovníky, rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem, smysluplnost práce a pocit kontroly nad tím, co dělají a co dělat můžou.

Lewis (2011 cit. podle Banfield a kol., 2018) zdůrazňuje u jedinců pozitivní význam dobré nálady a dobrého pocitu ze života. Pozitivními prožitky dochází k vyrovnání negativních emocí, a právě tento poměr zásadním způsobem ovlivňuje právě *well-being* jedince, ale zároveň i celé organizace. Pokud je *well-being* zaměstnance propojen s pozitivními prožitky a emocemi, dochází ke zvyšování jeho výkonnosti.

S tímto vlivem na výkonnost souhlasí také Bauer a kol. (2020, s. 507) a do kontrastu uvádějí, že kvůli nezdravé pracovní síle se následně zvyšují finanční náklady organizace na zdravotní péči, jelikož stresující práce může způsobovat úrazy a nehody při výkonu práce nebo zvyšovat fluktuaci zaměstnanců. Všechny tyto faktory následně negativním způsobem ovlivňují produktivitu a efektivitu práce v celé organizaci.

Vytvářet pracovní prostředí, které podporuje všechny zmíněné aspekty *well-being* zaměstnanců je pro organizaci velice složité. Mnoho faktorů, které mohou pracovníky negativně ovlivňovat nejsou na první pohled pod kontrolou zaměstnavatele. Přesto mají organizace k dispozici několik účinných nástrojů, které podporují zdraví a bezpečí pracovníků. Jedná se například o wellness programy, komunikace se zaměstnanci o bezpečnosti nebo podporování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (Bauer a kol., 2020, s. 507).

3.4 Politika rovných příležitostí

Kvůli globalizaci nabízí trh práce různorodé uchazeče o práci, a tak se na pracovišti mohou setkat zaměstnanci z různých sociálních skupin. Triana (2017 cit. podle Urbancová

a Vrabcová, 2023, s. 117) uvádí několik oblastí, ve kterých se mohou zaměstnanci odlišovat. Jedná se o pohlaví, věk, rasu, náboženství, národní příslušnost, vzdělání a osobní přístup a uznávané hodnoty.

K této rozmanitosti, se kterou je možné se na pracovišti setkat, je potřeba správně přistupovat, protože může mít pozitivní i negativní vliv. Různorodé prostředí může podporovat rozvoj inovací a nových myšlenek, které následně napomáhají k získání strategické výhody a k lepším výsledkům organizace (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 118).

S výhodami, které přináší takto rozmanitý pracovní kolektiv souhlasí také Bláha a kol. (2005, s. 208). Dále uvádějí, že zaměstnanecké vztahy, ale také celková atmosféra v podniku je silně ovlivňována nastavením personální politiky, která by v sobě měla zahrnovat politiku rovných pracovních příležitostí.

Podle Armstronga a Taylora (2023, s. 298) je hlavním cílem tohoto řízení rozmanitosti na pracovišti sdružovat zaměstnance rozdílného věku, pohlaví, sexuální orientace, náboženství a původu do ucelených a zároveň efektivních organizačních jednotek. Každý jednotlivec by měl být respektován a uznáván, neměl by být vyčleňován z firemního kolektivu a mělo by s ním být zacházeno spravedlivě.

4 PERSONÁLNÍ AUDIT

Personální audit podává celkový pohled na činnosti nebo procesy v podniku. Hlavním východiskem je odborná analýza vybraných částí působení podniku a posouzení jejich efektivity a funkčnosti. Analýza poukazuje na silné a slabé stránky jednotlivých procesů, pro které jsou následně stanovena doporučení a řešení pro zlepšení současného stavu (Evangelu a kol., 2013, s. 174).

Také podle Mikuláštíka (2015, s. 264) umožňuje personální audit celkové posouzení současného stavu personální práce v dané organizaci. Postupy, které byly doposud uplatňovány v podniku jsou zhodnoceny z pohledu jejich vhodnosti a účinnosti. Na základě určení diagnózy jsou dále stanoveny návrhy na zkvalitnění a optimalizaci postupů a využívaných nástrojů.

Ani Bláha a kol. (2005, s. 248) se ve vymezení auditu řízení lidských zdrojů s autory názorově nerozchází. Tento pojem vysvětlují jako základní metodu pro přezkoumání všech částí řízení lidských zdrojů v podniku, včetně okolností, které současnou situaci ovlivňují. Ve své publikaci dodávají, že na rozdíl od jiných systematický metod audit umožňuje vyhodnocení, na jehož základě je možné stanovit jednoznačné závěry.

Personální audit působí jako účinný motivující nástroj a pozitivně ovlivňuje firemní klima. Analyzuje nastavené personální organizační struktury v podniku a posuzuje úroveň lidského potenciálu v podniku. Na základě zacílení na uvolnění tohoto potenciálu zaměstnanců jsou utvářeny důležité předpoklady pro rozvoj nejvýznamnější konkurenční výhody podniku (Barták, 2023, s. 148).

Podniky nejčastěji využívají personální audit, když dochází k personální krizi, nebo klesá produktivita práce a je ohrožena ziskovost firmy. Samotné provedení auditu však není podmíněno konkrétní situací a je vhodný také pro prosperující podnik, který má spokojené zaměstnance a fungující procesy. Audit pak vytváří efektivní podklad pro strategická rozhodnutí a další rozvoj podniku (Macková, © 2024).

V praxi také často dochází k využití personálního auditu při zlepšování chodu podniku na základě redukce počtu pracovníků. V tomto případě se jedná o audit zaměřený na vyhodnocení aktuálního stavu, úrovně kvality a efektivity využití lidských zdrojů. Podnik následně získá potřebné podklady pro stanovení optimálních personálních kapacit, aby nedocházelo k nedostatečnosti, nebo nadbytku lidských zdrojů (Personální audit, 2015).

Jak uvádí Kafka (2009, s. 265), průběh interního auditu je ovlivněn mnoha faktory. Organizace ovlivňují okolnosti externího prostředí, ale podobu auditu také ovlivňuje například velikost a struktura organizace, nebo její zaměření. Provedení auditu interních procesů se tedy často liší svou hloubkou a komplexností zaměření.

Také podle Mikuláštíka (2015, s. 265) může mít audit různou podobou. Na základě předem stanoveného cíle auditu a strategie organizace je rozlišován audit komplexní nebo specificky zaměřený. Informace potřebné pro provedení auditu mohou být získávány prostřednictvím kvalitativního či kvantitativního výzkumu.

Každý audit je potřeba přizpůsobit a upravit na míru požadavkům konkrétní firmy. Podnik si sám stanoví oblasti zaměření auditu, případě předem charakterizuje problémové oblasti (Evangelu a kol., 2013, s. 174). Personální audit může v podniku provést personalista, nebo je možné využít služby personální agentury. Využití personální agentury je výhodné, protože externí odborník zajistí objektivitu v průběhu celého procesu (Mikuláštík, 2015, s. 265).

Průběh auditu obsahuje podle Evangelu a kol. (2013, s. 175) následující kroky:

1. Identifikace cíle personálního auditu
2. Analýza současného stavu procesů
3. Identifikace slabých míst a rezerv
4. Návrhy opatření na zlepšení
5. Implementace řešení v podniku.

V počáteční fázi auditu vedení podniku jasně stanoví, na které oblasti bude audit zaměřen a na jaké otázky se vedení snaží získat odpovědi. Zároveň se určí cílová skupina, kterou bude audit sledovat. Může se jednat o konkrétní útvar, oddělení, či jinak specificky vymezenou skupinu pracovníků. Veškeré účastníky je potřeba informovat a stanovit jak dlouho bude audit probíhat (Macková, © 2024).

V průběhu analýzy jsou získávány potřebné informace o personálních procesech v podniku. Je nezbytné posoudit současný stav všech klíčových oblastí, jako je například personální politika, vzdělávání, odměňování a hodnocení výkonu. Za základě získaných dat je možné identifikovat problémy a odhalit slabá místa, která neodpovídají cílům organizace. Po vyhodnocení auditu je potřeba navrhnout konkrétní plán, který zajistí zlepšení personálního řízení v podniku (Kmošek, © 2024)

Výstupem personálního auditu je závěrečná zpráva. Tato zpráva obsahuje soupis zkoumaných oblastí a využitých metod pro audit a přesný popis průběhu celého procesu. Následně jsou ve výstupní zprávě uvedena praktická doporučení pro následný vývoj a zlepšení současné situace (Evangelu a kol., 2013, s. 175).

Jak dodává Kafka (2009, s. 57), kvalita a prospěšnost prováděného auditu přímo závisí na schopnosti auditora formulovat a prezentovat záměry, cíle a výsledky auditu tak, aby vše bylo v souladu s potřebami organizace a se strategickými cíli managementu.

Při realizaci každého auditu je potřeba nejen zkoumat současné personální procesy podniku, ale následně navrhnout řešení a opatření, které problémové oblasti vyřeší. Pro podniky, které nejsou připravené, nebo si nemůžou dovolit s výsledky auditu následně pracovat, je lepší audit neprovádět vůbec. V opačném případě bude investování financí a času do jeho realizace zbytečné (Macková, © 2024).

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Lidé mají pro chod podniku nenahraditelný význam. Při správném přístupu a péči zajišťují zaměstnanci konkurenceschopnost a prosperitu každé organizaci. Právě z tohoto důvodu je řízení lidských zdrojů jedním z klíčových faktorů pro dosahování strategických cílů v podniku. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajišťování, aby měl podnik dostatek způsobilých a motivovaných pracovníků na správných pracovních pozicích. K dosahování tohoto úkolu řízení lidských zdrojů využívají podniky personální činnosti, které na sebe vzájemně navazují a prolínají se.

Personální plánování zahrnuje neustálý proces plánování potřeby pracovní síly a její pokrytí se strategickým cílem dlouhodobě zabezpečovat dostatek lidských zdrojů v podniku. Na základě vytvořených plánů jsou následně oslovováni a získáváni uchazeči do výběrového řízení. Podle předem stanovených požadavků na konkrétní pracovní místo je pak vybrán nejvhodnější kandidát na obsazení pozice. Po přijetí prochází nový zaměstnanec procesem adaptace, v rámci kterého dojde k seznámení nováčka s podnikem, kolektivem a konkrétním pracovním místem. Po zapracování zaměstnanců je potřeba řídit jejich výkon v pracovním procesu, aby byla zvyšována efektivita i výkonnost. V rámci řízení pracovního výkonu je zaměstnancům poskytována zpětná vazba a dochází k formálnímu, nebo neformálnímu hodnocení. Za vykonanou práci je potřeba všechny zaměstnance náležitě a spravedlivě odměnit dle zavedeného systému odměňování. Jelikož se vnější prostředí podniku neustále vyvíjí, je potřeba zaměstnance dále vzdělávat a rozvíjet, aby byla podpořena flexibilita organizace. Zaměstnancům je také potřeba věnovat náležitou péči a podporovat jejich pracovní spokojenost, aby setrvali v současném zaměstnání.

Všechny personální činnosti je potřeba průběžně aktualizovat a přizpůsobovat současným trendům a dění, které mění i trh práce.

Jedním z nástrojů řízení lidských zdrojů v podniku je personální audit. Zajišťuje posouzení současného stavu personálního řízení v rámci jeho funkčnosti a efektivity. Na základě vyhodnocení získaných dat jsou určena slabá místa a oblasti, které způsobují podniku problémy. Výstupem auditu je návrh na opatření, která v podniku zajistí nápravu a zlepšení problémových oblastí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vedení vybrané společnosti si nepřálo uvádět obchodní název podniku z důvodu zachování diskrétnosti. Název firmy byl v této práci záměrně vynechán, aby se předešlo zjevné identifikaci a přímé asociaci s konkrétním subjektem.

Jedná se o výrobní společnost, která byla založena v roce 2000 a sídlí v České republice. Činnost podniku se zaměřuje na individuální a sériovou výrobu ortopedické obuvi pro děti a dospělé. Společnost si zakládá na kvalitě svých produktů i veškerých využívaných materiálů. (Webové stránky společnosti, © 2023).

Obrázek 3 Dětská ortopedická obuv (zdroj: Webové stránky společnosti, © 2023)

V roce 2004 společnost úspěšně prošla certifikačním řízení Komise zdravotně nezávadného obouvání a získala tak „Certifikát zdravotní nezávadnosti“ (Webové stránky společnosti, © 2023). Vyráběná obuv tedy splňuje podmínky a požadavky na ortopedickou a hygienickou nezávadnost, ale také na bezpečnost při používání. Výrobky společnosti jsou tedy opatřeny ochrannou známkou *ŽIRAFA* a *Česká kvalita* (Certifikáty a ochranné známky, © 2021).

Individuální ortopedická obuv je přizpůsobena požadavkům zákazníka a doporučením jeho lékaře. Společnost spolupracuje se všemi zdravotními pojišťovnami, takže umožňuje svým zákazníkům čerpat příspěvek na nákup obuvi na základě doporučení od odborného lékaře (Webové stránky společnosti, © 2023).

Očekávaným klinickým přínosem vyráběné obuvi, jako zdravotnického prostředku je zajištění správného procesu růstu a formování kostí nohy. Dětská ortopedická obuv napomáhá při prevenci zhoršování vad nohou, případně při jejich léčbě, rehabilitaci, nebo rekonvalescenci po operaci. Ortopedická obuv je vhodná pro předcházení plochých chodidel již u nejmenších dětí (Webové stránky společnosti, © 2023).

Již od roku 2017 vybraná společnost pravidelně zasílá finanční bezúplatné plnění nadaci DOBRÝ ANDĚL. Prostřednictvím těchto darů jsou finančně podporovány nezaopatřené rodiny s dětmi, které se ocitly v tíživé situaci kvůli závažné nemoci, jako je například svalová dystrofie, nemoc motýlích křídel nebo onkologická onemocnění (Komu a jak pomáháme, 2011).

6.1 Předmět podnikání

Právní rámec podnikání

Dle Výpisu z obchodního rejstříku (© 2024) jsou hlavním předmětem podnikání společnosti následující činnosti:

- aplikace, výroba a opravy ortopedické výroby,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, a to v rozsahu oborů činnosti: velkoobchod a maloobchod.

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se jedná o hlavní činnost Výroba usní a souvisejících výrobků ze Sekce C – Zpracovatelský průmysl, konkrétně činnost třídy 15.20 Výroba ortopedické obuvi (Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), 2008).

Veškerá vyráběná obuv patří do Zdravotnických prostředků rizikové třídy I. Povinnosti výrobců těchto prostředků jsou upraveny zákonem č. 375/2022 Sb. o zdravotnických prostředcích, Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 ze dne 5. dubna 2017 o zdravotnických prostředcích (MDR) a Zákonem č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy, § 5k, část Zdravotnické prostředky (Webové stránky společnosti, © 2023).

Obuv vyráběná touto společností byla klinicky testována na posouzení shody vyráběných zdravotnických prostředků dle MDR a je certifikována ITC a. s.. Podle této certifikace je obuv za běžných a rozumně předvídatelných podmínek bezpečná k užití (Posuzování shody zdravotnických prostředků (MDR), © 2022).

Veškeré výrobky společnosti splňují požadavky obvyklé jakosti, které jsou stanoveny příslušnými technickými normami platnými v České republice – ČSN P 795600 a ČSN 795790. Dále je vyráběná obuv zdravotně nezávadná a splňuje hygienické požadavky dle Vyhlášky MZ ČR č. 84/2001 Sb., o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do 3 let, ve znění Vyhlášky MZ ČR č. 521/ 2005 Sb. (Webové stránky společnosti, © 2023).

Produktové portfolio

Výroba individuální obuvi je realizována s ohledem na zdravotní požadavky a doporučení od odborného lékaře. Odborným pracovníkem jsou získány otisky, odlitky a také jsou naměřeny jednotlivé hodnoty chodidel klienta. Na základě těchto hodnot a zákazníkovi diagnózy je následně stanoven technologický postup výroby a přesné parametry obuvi. Přesný střih i zapínání obuvi je průběžně konzultováno se zákazníkem, aby byla zajištěna vhodnost jeho konkrétním potřebám. Zákazník si může obuv vybrat v různých barevných kombinacích i vzorech. Výsledná obuv pak splňuje jak estetické, tak funkční požadavky (Interní dokumenty společnosti, 2023).

Obrázek 4 Ukázka kusové výroby (zdroj: Webové stránky společnosti, © 2023)

Obuv je vyráběna z nejkvalitnějších přírodních materiálů, a to vždy v několika barevných variantách. Nabídka sériově vyráběné obuvi je rozdělena do několik kategorií. Základní rozčlenění je na ortopedickou obuv pro dospělé a pro děti. Zákazníci si následně mohou vybírat ze sandálové obuvi nebo celoroční a zimní. Pro děti je v nabídce navíc Baby obuv pro děti do dvou let. Mimo sériovou obuv společnost nabízí možnost kusové výroby pro nestandartní potřeby obutí (Interní dokumenty společnosti, 2023).

Cílová skupina zákazníků

Základním rozdílem mezi profylaktickou a ortopedickou obuví je jejich účel. Profylaktická neboli preventivní obuv má za účel předcházet defektům a deformacím nohou a je tedy určena především zdravým lidem, kteří tráví velkou část svého dne ve stoje. Zatímco ortopedická obuv podporuje léčbu vad nohou a nemocí. Ortopedická obuv je doporučována lidem obvykle po úrazech nebo operacích, protože aktivně zlepšují problémový stav nohou (Preventivní obuv – co je jejím úkolem a čím se liší od obuvi ortopedické, 2021).

Vybraná společnost vyrábí ortopedickou obuv pro dospělé i pro děti. Produktové portfolio obsahuje sériově vyráběné modely pro muže, ženy a děti ve školním i předškolním věku. Cílová skupina pro ortopedickou obuv je poměrně široká. Charakteristickými zákazníky vybrané společnosti jsou lidé, kteří trpí vážnými zdravotními problémy nohou. Může

se ale také jednat o diabetiky, osoby po úrazu či operaci, sportovce, seniory a děti s vývojovými vadami nohou.

Jedná se o zákazníky se specifickými potřebami na obouvání kvůli tělesnému hendikepu. Zdravotní hendikep komplikuje výběr obuvi v běžných prodejnách, protože speciální obuv vyhovující individuálním požadavkům není běžně dostupná. Potřebují tedy obuv splňující jejich individuální požadavky a při výběru obuvi kladou důraz na funkčnost a komfort. Tato cílová skupina navštěvuje ortopedickou ordinaci, rehabilitační centra nebo fyzioterapeuty a specializované prodejny ortopedické obuvi.

Pro tuto cílovou skupinu je důležité zdraví a pohodlí. Na základě těchto priorit jsou tito zákazníci ochotni investovat do kvalitní obuvi a oceňují odborné poradenství a individuální přístup.

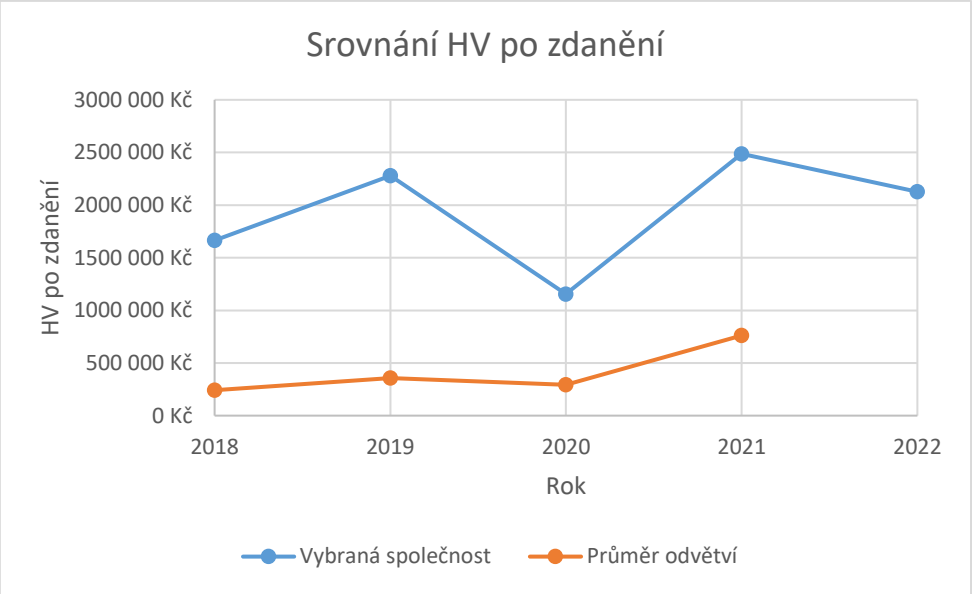
6.2 Rámcové posouzení ekonomické situace

Zákon o účetnictví § 1b uvádí celkem čtyři kategorie účetních jednotek podle velikosti. Kategorie rozlišují tyto tři kritéria: souhrn aktiv, roční úhrn čistého obratu a průměrný počet zaměstnanců v účetním období (Zákon č. 563/1991 Sb., © 2010–2024). Na základě srovnání údajů z účetních výkazů sledovaného podniku a jednotlivých rozmezí pro tyto kategorie, které jsou součástí Přílohy P I, lze konstatovat, že vybraná společnost spadá do kategorie Malá účetní jednotka.

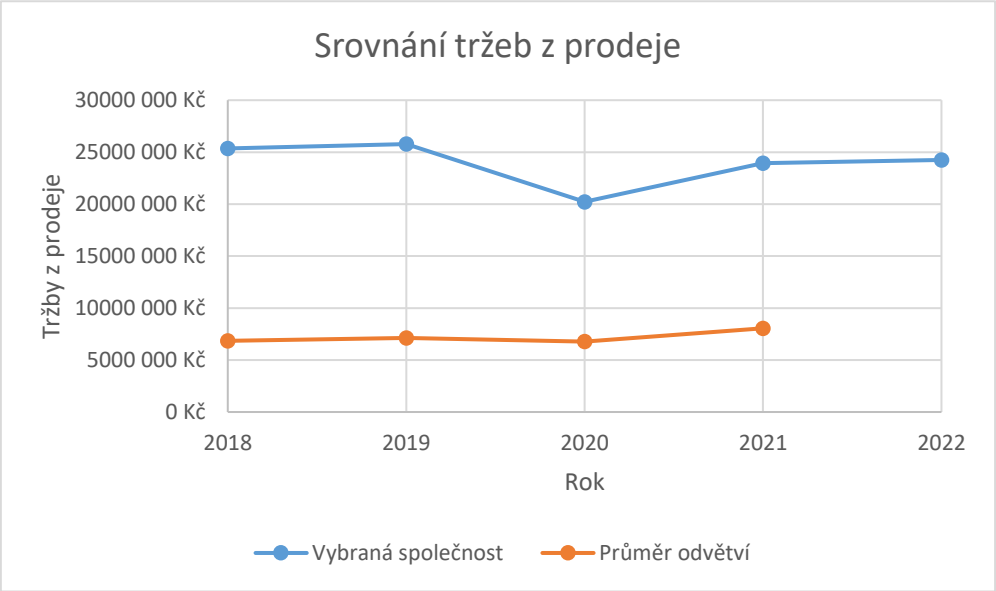
Za rok 2022 se jedná konkrétně o tyto hodnoty společnosti:

- aktiva celkem: 7 806 000 Kč,
- roční úhrn čistého obratu: 24 463 000 Kč,
- průměrný počet zaměstnanců v účetním období: 17.

Následující dva grafy zobrazují srovnání ekonomických výsledků vybrané společnosti s příslušným odvětvím – Výroba usní a souvisejících výrobků. Grafy sledují vývoj hospodářského výsledku po zdanění a vývoj tržeb z prodeje v letech 2018-2022. Údaje vybraného podniku byly získány z ročních účetních závěrek příslušných let. Průměrné údaje odvětví byly vypočteny z ekonomických výsledků průmyslu ČR zveřejněných v roce 2023 na webu Českého statistického úřadu. Výchozí údaje obou grafů jsou součástí Přílohy P I.



Obrázek 5 Graf srovnání HV podniku s odvětvím (zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 6 Graf srovnání tržeb podniku s odvětvím (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedených grafů je zřejmé, že má vybraná společnost ve všech letech v porovnání s odvětvím nadprůměrný hospodářský výsledek po zdanění i tržby z prodeje. Na rozdíl od průměru odvětví zaznamenal vybraný podnik v roce 2020 mnohem větší pokles čistého zisku i tržeb, který byl způsoben pandemií COVID-19.

Průměrné výsledky odvětví jsou pouze jedním z mnoha faktorů, které je možné zvážit při posuzování ekonomického výkonu podniku. Další možností je využití Du Pontova

rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu, který prostřednictvím jednoduchého modelu nastíní současný stav finančního zdraví a stability podniku (Růčková, 2021, s. 186).

Du Pontův rozklad pro posouzení finanční situace vybrané společnosti je součástí Přílohy P II.

6.3 Charakteristika zaměstnanců

Vybraná společnost v současné době zaměstnává dohromady 29 zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou stálí. Společnost téměř nevyužívá pracovníky na dočasnou výpomoc, jelikož její podnikání není ovlivňováno sezónními výkyvy.

Jedná se o zaměstnance na pozicích šičky obuvi, vykrajovačky obuvi, vysekávačky obuvi, vedoucí výroby, dělníci ve výrobě obuvi, modeláři a administrativní a řídící pracovníci. Tyto pracovní pozice mohou poukazovat na manuálně zručné pracovníky s řemeslnými dovednostmi, kteří ke své práci potřebují pečlivost a trpělivost.

V rámci struktury dle pohlaví se jedná celkem o 19 žen a 10 mužů. Z celkového počtu zaměstnanců je 65,5 % žen a pouze 34,5 % mužů. V podniku je zaměstnáno více žen než mužů. *Index maskulinity* odpovídá hodnotě 53 a vyjadřuje počet mužů v podniku připadajících na 100 žen. *Index femininity* odpovídá hodnotě 190 a vyjadřuje počet žen v podniku připadajících na 100 mužů.

Průměrný věk zaměstnanců ve vybrané společnosti odpovídá 51,2 letem. Takto vysoký průměrný věk naznačuje, že se jedná o vysoce zkušené pracovníky, kteří v tomto oboru pracují pravděpodobně již mnoho let. Vzhledem k manuálnímu výkonu práce je potřeba věnovat pozornost především bezpečnosti a zdraví při práci, aby nedocházelo k úrazům nebo zdravotním problémům.

Jelikož se jedná o malý podnik se specializovanou výrobou, zaměstnanci mají vysoce omezenou možnost kariérního růstu. Zaměstnanci nemají tendenci měnit práci a u malých podniků se dá předpokládat vyšší loajalita k zaměstnavateli. V menším počtu zaměstnanců hrají důležitou roli mezilidské vztahy a firemní kultura.

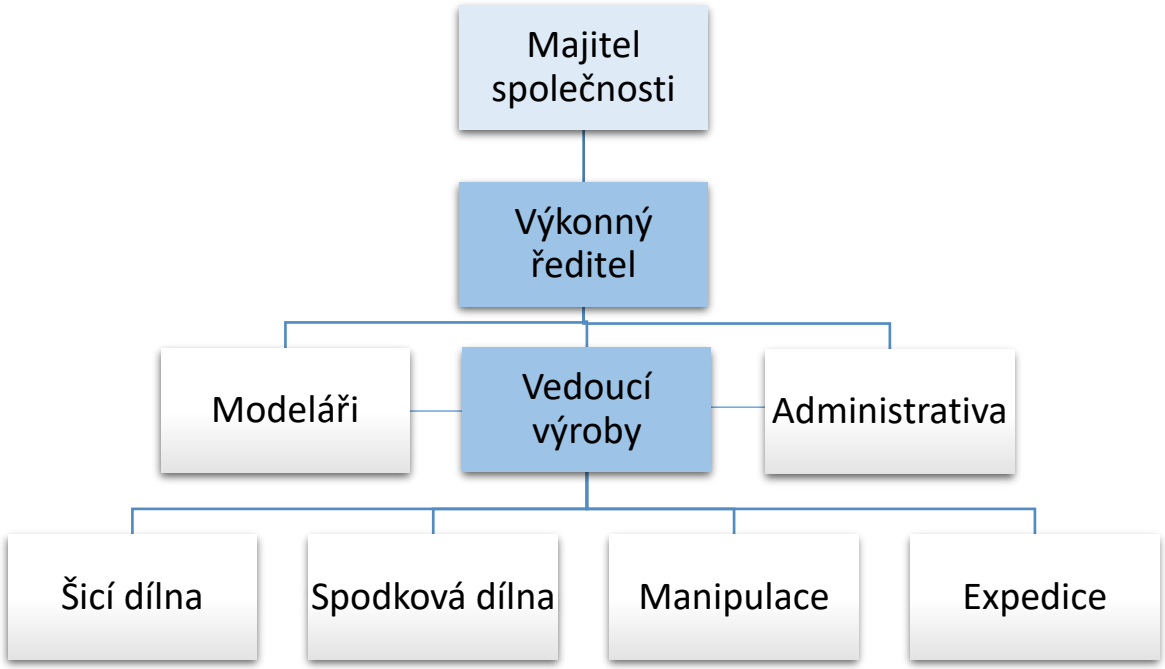
6.4 Organizační struktura

Organizační struktura podniku má celkem 4 úrovně. Z organizačního schématu zobrazeném na Obrázku 7 je zřejmé, že se jedná o liniovou organizační strukturu. Ze schématu dále

vyplývají hierarchické vztahy mezi útvary. Každý pracovník útvaru má právě jednoho přímého nadřízeného.

Jelikož se jedná o malý podnik, nebylo zřízeno specializované místo pro personalistu, ani personální útvar. Osoby odpovědné za personální řízení v podniku jsou v organizačním schématu barevně zvýrazněny.

Výkonný ředitel a vedoucí výroby se podílejí na veškerých personálních činnostech. Oba jsou v podniku přítomni v průběhu pracovního dne a jsou se zaměstnanci v přímém kontaktu. Personálního řízení se účastní také majitel společnosti, konkrétně při vytváření podnikové strategie, personálního plánování a přijímání nových zaměstnanců.



Obrázek 7 Organizační schéma (zdroj: vlastní zpracování)

7 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

V následující kapitole bude provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Nejprve budou stanoveny cíle analýzy a výzkumné otázky. Následně bude popsána metodologie, která bude použita na sběr dat a jejich následnou analýzu. V závěrečné části kapitoly budou prezentovány a interpretovány výsledky analýzy, na základě kterých budou dále formulovány závěry a zodpovězeny výzkumné otázky.

Jelikož se jedná o malý výrobní podnik, součástí jeho organizační struktury není specializované personální oddělení. O hlavní personální činnosti se stará výkonný ředitel spolu s vedoucím výroby. Vedení společnosti se neustále snaží o vylepšování současného chodu podniku a provedení analýzy vnímá jako možnost pro odhalení slabých míst, na které je potřeba se následně zaměřit.

7.1 Cíl analýzy

Zjištění na základě provedené analýzy budou sloužit jako východiska pro navrhovaný projekt. Nejprve je potřeba popsat aktuální obraz personálního řízení v podniku a následně určit slabé stránky, které bude potřeba zlepšit.

Hlavní cíl analýzy: Posoudit současný stav personálních činností ve vybrané společnosti a zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů.

S hlavním cílem analýzy se pojí **hlavní výzkumná otázka**:

- Jaká je úroveň řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti?

Vedlejší cíle analýzy: Odhalit problémové oblasti a nedostatky současného personálního řízení ve vybrané společnosti.

S vedlejším cílem analýzy se pojí **vedlejší výzkumná otázka**:

- Jaké jsou hlavní problémové oblasti personálního řízení ve vybrané společnosti?

Aby bylo možné odpovědět na výzkumné otázky, budou ve vybrané společnosti nejdříve sesbírána relevantní data.

7.2 Metody sběru dat a postup analýzy

V průběhu analýzy byl respektován princip triangulace. Jak uvádějí Gruber a kol. (s. 34, 2016), při využití několika metod pro sběr dat bude zajištěna vyšší pravděpodobnost validity získaných informací. Pokud jsou zároveň data získána z různých úhlů pohledu,

narůstá hodnota daných informací, snižuje se pravděpodobnost zkreslení a zvyšuje se efektivita využité metody.

Na sběr dat pro analýzu vybraných personálních činností byly využity tři různé metody. Jednalo se o strukturované rozhovory, analýzu vnitropodnikových dokumentů a písemné dotazníkové šetření.

7.2.1 Audit řízení lidských zdrojů

Jako první byl proveden audit řízení lidských zdrojů, za účelem posouzení celkové současné úrovně personálního řízení v podniku a vymezení jeho silných a slabých stránek. Cílem tohoto auditu bylo získání představy o využívaných metodách a nástrojích personálního řízení podniku a současných personálních problémech.

Konkrétně byla využita metodika Auditu řízení lidských zdrojů pro malé a středně velké firmy spolu s dotazníkem, který byl zveřejněn v odborné publikaci od autorů Bláha a kol. z roku 2005. Tato konkrétní metodika byla zvolena jako spolehlivý a ověřený nástroj, který je speciálně vytvořen pro podmínky malých podniků, ke kterým se řadí i vybraná společnost.

Jako nástroj pro realizaci auditu řízení lidských zdrojů byly provedeny rozhovory s osobami odpovědnými za personální řízení v podniku. Konkrétně se jednalo o dva strukturované rozhovory s výkonným ředitelem a s vedoucím výroby. Vybraní respondenti se podílejí na řízení společnosti na různých úrovních a odlišně také zasahují do personálních činností podniku. Z tohoto důvodu byla potřeba získat relevantní informace z pohledu obou vybraných pracovníků. Rozhovory proběhly 8. března 2024 v místě sídla vybrané společnosti. Každý z těchto rozhovorů trval necelou hodinu. Otázky byly shodné pro oba rozhovory, aby bylo možné porovnat získané odpovědi.

Vybraný dotazník se zaměřuje celkem na 8 oblastí řízení lidských zdrojů, dohromady obsahuje 113 otázek a využívá bodové hodnocení. Přesné znění otázek auditu je součástí Přílohy P III.

Audit řízení lidských zdrojů se podle Bláhy a kol. (2005, s. 248) zaměřuje konkrétně na tyto oblasti:

1. Strategie a plánování lidských zdrojů.
2. Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů.
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců.

4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců.
6. Odměňování zaměstnanců: mzda a zaměstnanecké výhody.
7. Zaměstnanecké vztahy: bezpečnost a ochrana zdraví při práci a zabezpečení politiky rovných příležitostí.
8. Firemní kultura.

Součástí tohoto Auditu řízení lidských zdrojů pro malé a středně velké firmy je i metodika vyhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů v podniku. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou bodově ohodnoceny a podle počtu získaných bodů je určena úroveň každé ze zkoumaných oblastí. Jelikož byly odpovědi získávány od dvou respondentů, bylo potřeba obdržené body následně zprůměrovat.

7.2.2 Analýza vnitropodnikových dokumentů

Druhou metodou byla zvolena analýza vnitropodnikových dokumentů, které charakterizují hlavní principy a pravidla řízení lidských zdrojů v podniku. Analýza písemných dokumentů umožňuje posouzení efektivity personálních procesů a současného stavu personálního řízení v podniku.

Součástí otázek auditu řízení lidských zdrojů je několik otázek, které se konkrétně dotazují na existenci různých druhů personálních vnitropodnikových dokumentů v podniku. Z tohoto důvodu byla tato metoda zvolena jako doplňková k auditu pro určení úrovně současného řízení lidských zdrojů v podniku. Při shromažďování relevantních dokumentů však bylo zjištěno, že vybraná společnost nemá zpracované žádné personální vnitropodnikové dokumenty. I tato skutečnost vypovídá o úrovní řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

7.2.3 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Třetí metodou sběru dat bylo dotazníkové šetření, které sloužilo k získání relevantních informací od zaměstnanců společnosti z pohledu tzv. klientů systému personálního řízení. Prostřednictvím auditu řízení lidských zdrojů byly objeveny nejvýraznější slabé stránky personálního řízení ve společnosti. Dotazníkové šetření umožňuje získat pohled na tyto nedostatky ze strany zaměstnanců.

V průběhu auditu řízení lidských zdrojů bylo zjištěno, že ve firmě nebylo nikdy provedeno šetření spokojenosti zaměstnanců. V rámci provádění analýzy současného stavu ve firmě byl ze strany vedení společnosti projeven zájem o provedení tohoto druhu dotazníkového šetření. Dotazník byl tedy vytvořen na míru ve spolupráci s výkonným ředitelem společnosti. Otázky byly přizpůsobeny potřebám společnosti i potřebám prováděné analýzy. Přesné znění dotazníkového šetření je součástí Přílohy P V.

Jednotlivé otázky se zaměřují na spokojenost zaměstnanců s vybranými faktory. Jelikož pracovní spokojenost ovlivňuje mnoho různých faktorů, byly vybrány pouze ty, které jsou relevantní pro tuto práci. Otázky se týkají oblastí, které byly auditem zařazeny do nízké nebo střední úrovně. Dotazník prozkoumá vnímání vybraných oblastí ze strany zaměstnanců a následně bude možné posoudit, zda v těchto oblastech skutečně existují problémy, které je potřeba řešit, nebo zda jsou tyto oblasti z pohledu zaměstnanců v pořádku.

Součástí dotazníku je několik doplňujících otevřených otázek, které slouží jako prostor pro vyjádření vlastního názoru respondentů a pro poskytnutí komplexnější odpovědi nad rámec uzavřených otázek. Takto získaná kvalitativní data nebudou vyhodnocena stejně jako uzavřené otázky, jelikož jejich hlavní účel je získání nápadů, zpětné vazby a detailnějších informací, které doplní data z otázek uzavřených.

Jelikož vychází pracovní spokojenost pouze ze subjektivních pocitů, je potřeba zachovat anonymitu respondentů, aby byly jednotlivé otázky zodpovězeny podle pravdy. V malém podniku je zachování anonymity mnohem obtížnější a z tohoto důvodu se jednalo o dotazníky v písemné podobě.

Z charakteru práce vyplývá, že zaměstnanci nemají při pracovním procesu k dispozici počítače. K vnitropodnikové komunikaci se zaměstnanci je ve společnosti využíván především osobní kontakt. Dotazníky byly k vyplnění předány zaměstnancům výkonným ředitelem v papírové podobě. Pro odevzdání vyplněných dotazníků měli zaměstnanci k dispozici papírovou krabici, do které bylo možné papír vhodit bez následné identifikace respondenta.

Dotazníky byly rozdány 26. března 2024 na začátku pracovního dne. V tento den bylo přítomno dohromady 26 zaměstnanců, kteří dostali možnost vyjádřit svůj názor prostřednictvím anonymního dotazníku. Odevzdávat vyplněné dotazníky bylo zaměstnancům umožněno do konce následujícího pracovního dne. Celkem bylo v krabici sesbíráno 23 dotazníků a návratnost tohoto šetření dosahovala téměř 89 %.

Jelikož byl kladen velký důraz na zachování anonymity dotazníku, tak byly při jeho tvorbě záměrně vynechány identifikační otázky. Při malém počtu zaměstnanců narušují tato identifikační kritéria důvěryhodnost dotazníku. Pokud by dotazník vyvolal u zaměstnanců pochyby o možné zpětné identifikaci, byly by ovlivněny veškeré odpovědi a návratnost dotazníků by se výrazně snížila. Charakteristika respondentů pak vychází z charakteristiky zaměstnanců, která je uvedena v Kapitole 6.

7.3 Analytická zjištění

V této kapitole budou popsána klíčová zjištění, která byla shromážděna v průběhu analýzy současného stavu personálního řízení v podniku. Postupně budou prezentovány výsledky analýzy vyhodnocené dle zkoumaných oblastí. Uvedené poznatky slouží jako základ pro navrhovaný projekt zlepšení vybraných personálních činností.

Přepis odpovědí na jednotlivé otázky auditu řízení lidských zdrojů spolu s přesným bodovým ohodnocením je součástí Přílohy P IV.

Absolutní a relativní četnosti odpovědí na jednotlivé uzavřené otázky dotazníkového šetření jsou součástí Přílohy P VI.

7.3.1 Strategie a plánování lidských zdrojů

Oblast *Strategie a plánování lidských zdrojů* byla v rámci bodování auditu řízení lidských zdrojů kriticky ovlivněna absencí vypracované podnikatelské strategie. Na základě udělených bodů byla tato oblast v podniku ohodnocena na nízké úrovni.

Jedná se o dokument, ze kterého vychází poslání a cíle řízení lidských zdrojů v podniku. Vedení společnosti si důležitost tohoto dokumentu uvědomuje a v současné době je podnikatelská strategie v procesu tvorby. Z tohoto důvodu nebyla tato oblast dále analyzována a nebude součástí návrhů na zlepšení.

Strategii a plánování lidských zdrojů v podniku zajišťují společně majitel společnosti, výkonný ředitel a vedoucí výroby.

Při shromažďování dokumentů, které se týkají řízení lidských zdrojů bylo zjištěno, že vybraná společnost nemá zpracované žádné personální vnitropodnikové dokumenty. Veškeré otázky, které byly součástí provedeného auditu a týkaly se existence vnitropodnikových dokumentů byly zodpovězeny negativně. Současné personální řízení

ve firmě vychází z již zaběhnutého způsobu fungování, instinktu a zkušeností účastníků, jehož součástí nejsou formální pravidla nebo procesy.

Výsledkem provedené analýzy vnitropodnikových dokumentů je fakt, že v této oblasti neexistují žádné formální procesy, formuláře, nebo jiná dokumentace. Provedená analýza tedy poukazuje na neformálnost personálních procesů. I přes toto zjištění zřejmě absence vnitropodnikových dokumentů nepředstavuje primární faktor způsobující problémy v personálním řízení podniku.

7.3.2 Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Oblast *Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů* byla v auditu zásadně ovlivněna neexistencí popisů pracovních míst. Na základě bodového hodnocení byla úroveň této oblasti v podniku stanovena jako nízká.

Podobně jako u podnikatelské strategie má vedení společnosti popisy pracovních míst již delší dobu v podvědomí a majitel společnosti spolu s výkonným ředitelem pracují na jejich vytvoření. Tak jako Strategie a plánování lidských zdrojů nebude tato oblast dále analyzována a nebude součástí návrhů na zlepšení.

Jak již bylo zmíněno v Kapitole 6, v podniku není specializované místo personalisty, ani personální útvar. Ve vybrané společnosti zodpovídá za úroveň řízení lidských zdrojů výkonný ředitel.

Výkonný ředitel a vedoucí výroby se podílejí na veškerých personálních činnostech. Oba jsou v kontaktu se zaměstnanci v průběhu pracovního dne. Majitel společnosti se na řízení lidských zdrojů podílí jen omezeně.

7.3.3 Výběr a přijímání zaměstnanců

Oblast *Výběr a přijímání nových zaměstnanců* je podle výsledků auditu na střední úrovni. Ve společnosti není zaveden ustálený formální postup pro přijímání nových zaměstnanců. Společnost však nemá žádný systém, pomocí kterého by hledala a oslovovala nové uchazeče o pracovní místa z externího trhu práce. Případní uchazeči o zaměstnání jsou následně pozváni na přijímací pohovor, kterého se účastní výkonný ředitel a vedoucí výroby. Tato fáze náborového procesu se nejeví jako problematická.

S vysokým průměrným věkem zaměstnanců je spojena vysoká míra odchodů do důchodu. Když ve společnosti tato situace nastane, tak vznikají vážné problémy volné místo obsadit.

Jedinou současnou metodou získávání nových pracovníků je na základě doporučení známých od stávajících zaměstnanců. Zaměstnanci za tato doporučení nedostávají žádnou odměnu. Společnost má průměrně pouze 3 uchazeče o volné pracovní místo, kteří se účastní výběrového řízení.

Právě tato skutečnost se jeví jako nejvíce problematická při chodu podniku, jelikož vedení společnosti má omezený výběr uchazečů pouze na okruh známých svých zaměstnanců. Tento okruh je však limitovaný a podnik potřebuje získávat uchazeče i z jiných zdrojů.

Pro posouzení efektivity současného procesu oslovování uchazečů o zaměstnání, byla součástí dotazníku otázka, která zjišťovala, jak tuto skutečnost vnímají sami zaměstnanci a zda by doporučili svým známým zaměstnání v této společnosti.

Větší část respondentů vyjádřilo k této otázce kladný postoj. Pouze 8,7 % respondentů zvolilo odpověď *Určitě ano,* která by v rámci efektivity procesu získávání nových zaměstnanců měla být frekventovanější. Dokonce téměř 35 % respondentů by svým známým zaměstnání v tomto podniku nedoporučovalo, což je vyšší počet, než by se vzhledem k přístupu vedení dalo očekávat.

Obrázek 8 Graf k otázce č. 5 (zdroj: vlastní zpracování)

Vedení společnosti projevilo zájem o rozšíření komunikačních kanálů pro získávání nových zaměstnanců. V rámci podniku nebyly doposud využívány žádné propagační nástroje v této oblasti. Provedená analýza navíc potvrdila, že se jedná o problematickou oblast a jsou využívány méně efektivní nástroje.

7.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Oblast *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* získala v rámci auditu řízení lidských zdrojů ze všech oblastí nejméně bodů a byla vyhodnocena jako nejslabší oblast personálního řízení ve vybrané společnosti.

Tento výsledek je způsoben absencí systému vzdělávání a rozvoje nad rámec školení povinných ze zákona. V současné době společnost nenabízí zaměstnancům žádné možnosti doplňkového vzdělávání. Tato skutečnost souvisí s charakterem práce a organizační strukturou podniku. Zaměstnanci nemají v podniku možnost kariérního růstu.

Důležité je však zmínit, že má podnik ke vzdělávání svých zaměstnanců kladný postoj. Vedení společnosti projevilo zájem o zavedení nových vzdělávacích kurzů, jelikož si uvědomují důležitost dalšího rozvoje svých zaměstnanců pro budoucnost společnosti. Pokud by byl ze strany zaměstnanců zájem o kurzy nebo školení, tak se jim dostane plné podpory. Názor zaměstnanců na další vzdělávání není ve společnosti znám, a proto byla otázka na tuto oblast součástí dotazníkového šetření.

Jednalo se o dichotomickou otázku, aby respondenti vyjádřili jasný postoj k této tématice.

Na tuto otázku odpověděla více než polovina (56 %) respondentů negativně, tedy že nemají zájem o další vzdělávání. Tento výsledek může být ovlivněn skupinou zaměstnanců s vysokým věkem, kteří mohou mít ke konci své profesní kariéry sníženou motivaci k dalšímu vzdělávání. Přesto je potřeba se zaměřit na zbylých 44 % zaměstnanců, kteří mají zájem o další rozvoj, ale nemají k tomu v současné době příležitost. Právě tato skupina zaměstnanců podpoří začlenění vzdělávání zaměstnanců do firemní kultury společnosti a zároveň se bude jednat o atraktivnější zaměstnání pro uchazeče o volná pracovní místa.

Obrázek 9 Graf k otázce č. 6 (zdroj: vlastní zpracování)

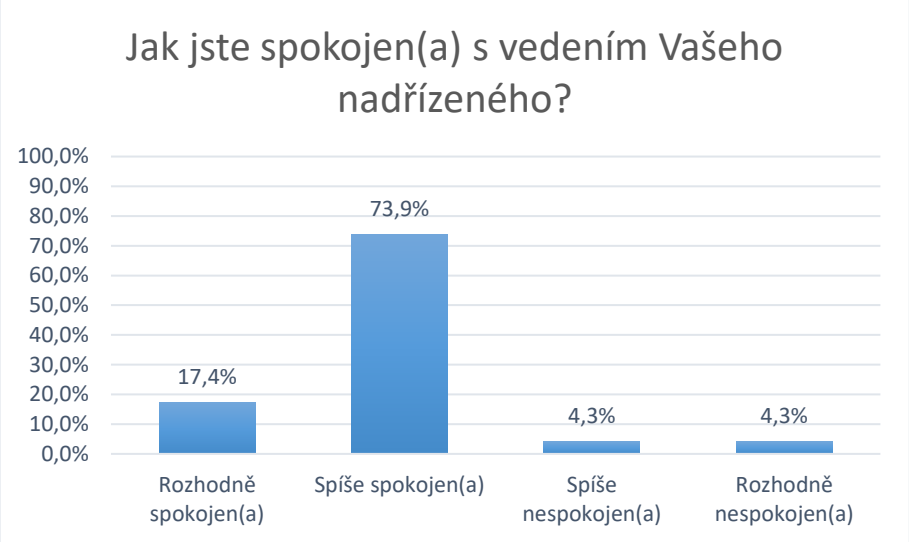
V rámci otevřených otázek respondenti uvedli několik příkladů zaměření dalšího vzdělávání, o které by měli zájem. Jedná se o *cizí jazyk*, *obuvnický kurz*, *výroba obuvi pro různé typy postižení*, *osobní rozvoj*, *kurz šití na overlocku* nebo *kurz modelování obuvi*.

7.3.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Oblast *Řízení výkonu a pracovního hodnocení zaměstnanců* byla také silně ovlivněna neexistencí formálního systému pracovního hodnocení zaměstnanců. Na základě získaných bodů byla ohodnocena střední úrovní. Jedná se o jednu z oblastí, která probíhá operativně a neformálně v průběhu pracovního dne. Tuto personální činnost zajišťuje vedoucí výroby spolu s výkonným ředitelem. I přes výsledek auditu řízení lidských zdrojů se tato oblast neprojevuje při chodu podniku jako problematická.

Právě kvůli výsledku auditu byla do dotazníku zařazena otázka týkající se spokojenosti s vedením nadřízeného, aby byla tato oblast posouzena i z pohledu zaměstnanců.

Na základě odpovědí respondentů je však možné konstatovat, že z pohledu zaměstnanců není tato oblast vnímána jako problematická. Více než 90 % zaměstnanců zaujalo kladný postoj k řízení výkonu jejich nadřízeným.



Obrázek 10 Graf k otázce č. 4 (zdroj: vlastní zpracování)

7.3.6 Odměňování zaměstnanců

Oblast *Odměňování* byla ohodnocena střední úrovní. Mzdová politika se na základě auditu nejeví jako problematická oblast. Vybraná společnost má nastavenou mzdovou politiku, která vychází především z individuálního pracovního výkonu zaměstnanců.

Nejběžnějším faktorem ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců je jejich odměňování. Individuální vnímání mzdy zaměstnanců vychází ze srovnávání svých podmínek s kolegy, přáteli a známými i když se často jedná o nesrovnatelné pozice a profese. Z tohoto důvodu je obtížné vytvořit mzdovou politiku, se kterou by byli všichni zaměstnanci vždy spokojení. Mzdová politika tedy nebude součástí návrhů na zlepšení.

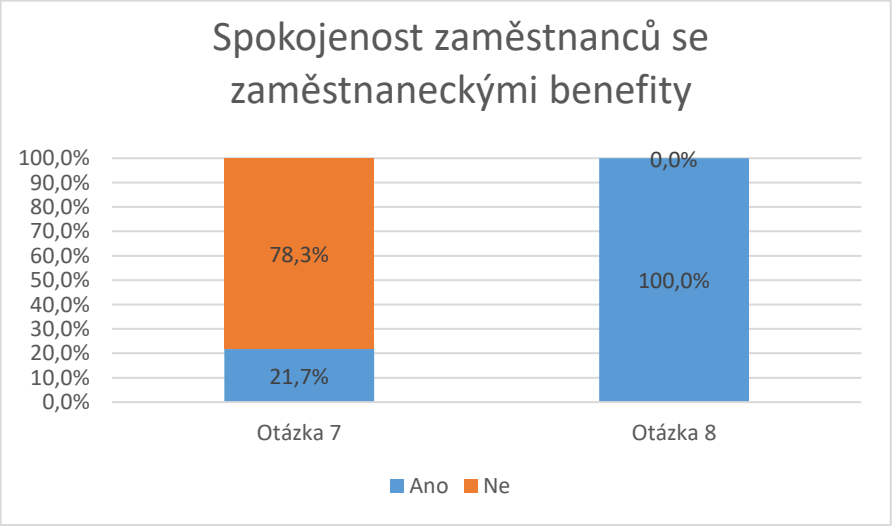
V rámci čerpání zaměstnaneckých benefitů není ve společnosti využíván zaměstnanecký účet. Všem zaměstnancům jsou poskytovány stejné benefity. Konkrétně se jedná o příspěvek na stravování a celkem 5 týdnů dovolené za rok. Zaměstnanecké benefity mohou pro uchazeče o práci vytvářet rozhodující faktor při výběru zaměstnavatele. Jelikož má vedení společnosti zájem o rozšiřování nabídky poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, součástí dotazníku byly otázky zaměřené na tuto oblast.

Znění otázky dotazníku č. 7: *Jste spokojen(a) s poskytovanými zaměstnaneckými benefity?*

Více než 78 % respondentů uvedla, že je *nespokojena* s poskytovanými zaměstnaneckými benefity. Přestože nebyla součástí dotazníku konkrétní otázka zaměřená na spokojenost zaměstnanců se mzdou, více než polovina respondentů vyjádřila svou nespokojenost s finančním ohodnocením v otevřených otázkách určených pro podněty a připomínky.

Znění otázky dotazníku č. 8: *Ocenil(a) byste rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů?*

Otázka číslo 8 přímo navazovala na předchozí otázku, která zkoumala spokojenost se současnými zaměstnaneckými benefity. Všichni respondenti (100 %) by ocenili rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů.



Obrázek 11 Graf k otázkám č. 7 a 8 (zdroj: vlastní zpracování)

Mezi nejčastěji uváděné benefity, o které by zaměstnanci měli zájem patří *příspěvek na kulturu, sport a rekreaci*. Tento příspěvek uvedlo celkem 8 respondentů v různých podobách, jako je například plavání, masáže, sport nebo wellness. Druhým benefitem, který uvedlo také celkem 8 respondentů je *příspěvek na doplňkové penzijní spoření*.

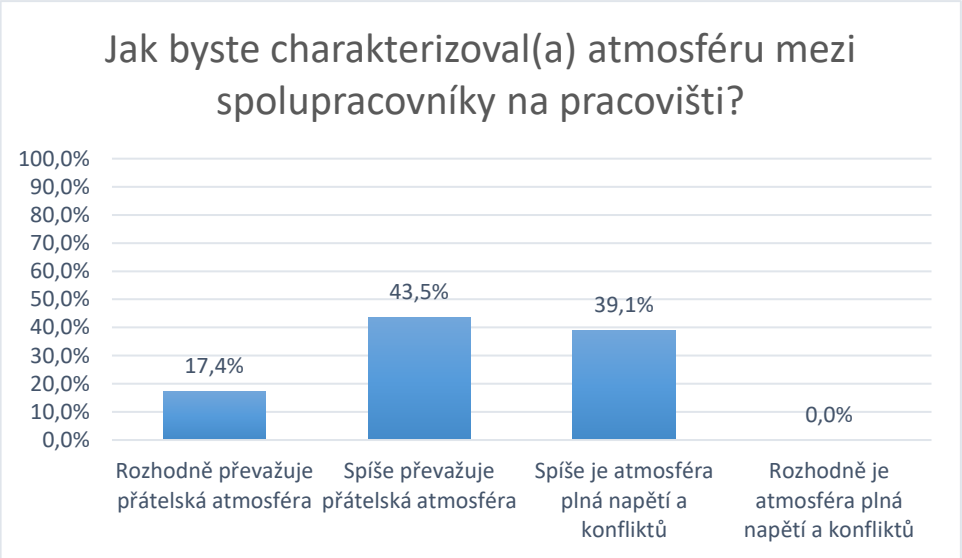
Dalšími benefity, o které by měli zaměstnanci zájem patří *sick days*, *13. + 14. plat* a další *odměny* či *bonusy*.

7.3.7 Zaměstnanecké vztahy a firemní kultura

Oblast *Zaměstnanecké vztahy* byla v rámci auditu řízení lidských zdrojů bodově ovlivněna absencí etického kodexu pracovního jednání. Kromě této skutečnosti se zaměstnanecké vztahy na základě auditu nejeví jako problematická oblast. V případě potřeby řeší problémy a stížnosti týkající se zaměstnaneckých vztahů výkonný ředitel. Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců i politika rovných příležitostí jsou ve společnosti na dobré úrovni.

Jelikož byla oblast zaměstnaneckých vztahů ohodnocena střední úrovní, byla součástí dotazníku otázka týkající se charakteristiky atmosféry na pracovišti.

Více než 39 % respondentů na tuto otázku vybralo odpověď *Spíše je atmosféra plná napětí a konfliktů* a je tedy možné konstatovat, že se v této oblasti vyskytují určité problémy. Několikrát však byla odpověď doplněna o upřesnění, že se jedná pouze o vybrané jedince, kteří toto nepříznivé pracovní klima vytvářejí. Napjaté mezilidské vztahy na pracovišti mohou být faktorem, který snižuje celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců. Přesto více než 60 % respondentů hodnotí atmosféru na pracovišti jako přátelskou.



Obrázek 12 Graf k otázce č. 3 (zdroj: vlastní zpracování)

Oblast *Firemní kultura* byla v auditu nejlépe hodnocena a jako jediná bodově dosáhla na vysokou úroveň. U malých podniků je možné předpokládat, že firemní kultura nebude problematickou oblastí v rámci řízení lidských zdrojů. Nejvýraznějšími rysy firemní kultury vybrané společnosti je upřímná osobní komunikace a neformální pracovní prostředí. V podniku jsou uznávány tradiční hodnoty, jako je tvrdá práce, vzájemný respekt a loajalita. Na základě malého počtu manažerů je u pracovníků kladen důraz na zodpovědnost a autonomii jednotlivců. I když se někteří zaměstnanci obtížně přizpůsobují změnám, vedení vybrané společnosti aktivně pracuje na neustálém zlepšování podniku ve všech oblastech.

Jelikož byla tato oblast ohodnocena na vysoké úrovni, nebyla dále analyzována prostřednictvím dotazníkového šetření.

7.3.8 Celková spokojenost zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, otázky pro dotazníkové šetření byly vytvořeny ve spolupráci s vedením vybrané společnosti. Jelikož mělo vedení zájem o provedení anonymního šetření spokojenosti zaměstnanců, byly součástí dotazníku i další otázky, které přímo nenavazují na provedený audit řízení lidských zdrojů. Konkrétně se jedná o celkovou spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním v této společnosti a spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím.

Znění otázky dotazníku č. 1: *Jak byste zhodnotil(a) svou celkovou spokojenost se zaměstnáním v této firmě?*

Většina respondentů (přesně 78 %) je celkově se zaměstnáním ve vybrané společnosti *spíše spokojena*. Tento výsledek naznačuje na převažující pozitivní vztah zaměstnanců ke své současné práci. Přesto je však *rozhodně spokojeno* pouze 13 % respondentů, takže bylo možné předpokládat, že existují specifické faktory, které by bylo vhodné zlepšit, aby došlo ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců.

Z vyhodnocení ostatních otázek vyplývá, že se může jednat o omezené možnosti vzdělávání a kariérního růstu, odměňování, nebo pracovní kolektiv.

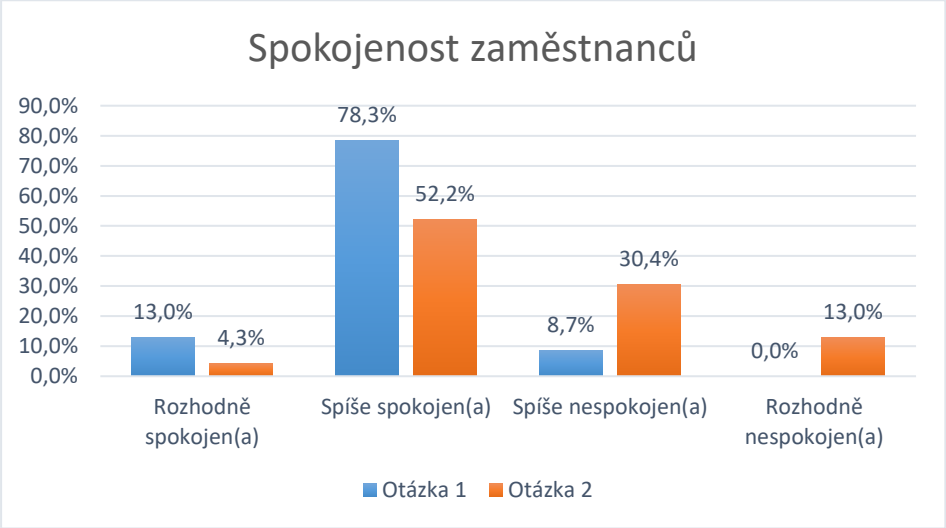
Znění otázky dotazníku č. 2: *Jak byste zhodnotil(a) svou spokojenost s pracovním prostředím?*

Druhá otázka dotazníku byla zaměřena na spokojenost s pracovním prostředím. Výsledky naznačují, že téměř u poloviny respondentů (celkem 43 % nespokojených) může být právě

pracovní prostředí jedním z faktorů, který snižuje celkovou spokojenost zaměstnanců. Více než polovina však vyjádřila kladný postoj k této otázce.

V rámci otevřených otázek byla několikrát vyjádřena nespokojenost se zázemím pro zaměstnance, konkrétně se sociálními zařízeními, šatnami a prostory pro stravování. Respondenti vyjádřili zájem o denní místnost, která by umožňovala odpočinek během pracovní doby a poskytovala prostor pro stravování a setkávání s kolegy.

Vedení společnosti bude o této skutečnosti informována, ale z důvodu omezených možností této práce nebude pracovní prostředí součástí návrhů na zlepšení.



Obrázek 13 Graf k otázkám č. 1 a 2 (zdroj: vlastní zpracování)

7.4 Shrnutí analytických poznatků

V průběhu analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti byly využity celkem tři metody sběru dat ze tří relevantních úhlů pohledu. Při realizaci analýzy tedy byl naplněn princip triangulace a bylo možné potlačit jednostranné a zaujaté názory na danou problematiku.

V rámci analýzy byl posouzen současný stav personálních činností ve vybraném podniku a hlavní cíl analýzy byl tedy splněn. Na základě dat získaných prostřednictvím provedeného auditu řízení lidských zdrojů je možné odpovědět na hlavní výzkumnou otázku analýzy.

Znění hlavní výzkumné otázky:

- Jaká je úroveň řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti?

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku:

- Řízení lidských zdrojů bylo ohodnoceno na střední úrovni a je zřejmé, že má sledovaná společnost prostor pro zlepšení.

Analýza vnitropodnikových dokumentů i audit řízení lidských zdrojů upozornili na chybějící vnitropodnikové dokumenty týkající se personálního řízení v podniku. Řízení vybrané společnosti probíhá především neformálně a na základě nepsaných pravidel, ale analýza neprokázala, že by právě chybějící dokumenty byly hlavní příčinou personálních obtíží.

V průběhu analýzy a zjišťování doplňkových informací od vedení společnosti byl objeven současný největší problém personálního řízení, se kterým se podnik potýká. Z důvodu vysokého průměrného věku zaměstnanců často nastává situace, kdy jeden ze zaměstnanců odejde do důchodu. Pro takovou situaci však nemá společnost zavedenou žádnou strategii na *oslovování a získávání uchazečů o zaměstnání*. Současně využívá doporučení od současných zaměstnanců a výběrového řízení se v průměru účastní pouze tři kandidáti. Vedení společnosti má zájem o zlepšení tohoto procesu na základě využívání propagačních kanálů, se kterými nemá podnik doposud žádnou zkušenost.

Audit řízení lidských zdrojů označil jako největší nedostatek personálního řízení podniku oblast *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Zaměstnancům není v současné době poskytováno žádné další vzdělávání, které by alespoň částečně kompenzovalo nemožnost kariérního postupu v podniku a vedení společnosti by chtělo tuto skutečnost změnit.

V rámci anonymního dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců bylo odhaleno pracovní prostřední jako jeden z faktorů, který snižuje úroveň pracovní spokojenosti stávajících zaměstnanců. Konkrétně se jedná o chybějící denní místnost a stav šaten a sociálních zařízení. Úprava prostředí by vyžadovala specifické znalosti o daném prostoru a náročné technické provedení.

Hlavní faktor, který byl určen jako kritický pro spokojenost zaměstnanců byla oblast *odměňování*. Konkrétně aktuálně nabízené zaměstnanecké benefity jsou pro stávající zaměstnance naprosto nedostatečné a vedení společnosti chce současnou nabídku rozšířit.

Na základě analýzy řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti se podařilo objevit problémové oblasti a slabé stránky současného stavu. Vedlejší cíl analýzy se tedy podařilo splnit a je možné odpovědět i na vedlejší výzkumnou otázku analýzy.

Znění vedlejší výzkumné otázky:

- Jaké jsou hlavní problémové oblasti personálního řízení ve vybrané společnosti?

Odpověď na vedlejší výzkumnou otázku:

- Jako hlavní problémové oblasti personálního řízení podniku byly určeny: oslovování a získávání uchazečů o zaměstnání, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a odměňování prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů.

V následující kapitole bude vytvořen projekt jako návrh opatření, které zajistí zlepšení právě těchto oblastí řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

8 PROJEKT ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Zaměření projektu vychází ze zjištění v analytické části práce, která je popsaná v Kapitole 7. Na základě provedeného auditu řízení lidských zdrojů a dotazníkového šetření byly určeny slabé a problémové oblasti personálního řízení v podniku, kterým je potřeba se dále věnovat.

Projekt bude zaměřen na oblasti *oslovování a získávání uchazečů o zaměstnání*, *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* a *odměňování prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů*. Jako první budou stanoveny hlavní a vedlejší cíle projektu, které by měly být splněny po jeho kompletní realizaci. Následně budou detailně představeny jednotlivé navrhované aktivity tvořící projekt. Poté bude sestavena matice odpovědnosti RACI, budou charakterizovány podmiňující a omezující podmínky realizace projektu a poté bude provedena časová analýza. Dále bude projekt podroben nákladové analýze a budou zhodnoceny přínosy a rizika jeho realizace ve vybrané společnosti

Pro návrh projektu byla využita metoda logického rámce, který je v plném znění uveden v Příloze P VII.

8.1 Cíle projektu

Hlavní cíl projektu: Zvýšit úroveň řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti do konce roku 2024.

Současný největší problém personálního řízení společnosti spočívá v obsazování volných pozic novými pracovníky. Ve společnosti není zaveden žádný systém na *oslovování a získávání uchazečů* z externího trhu práce a právě tento proces je potřeba zlepšit. Pro rok 2024 vedení vybrané společnosti očekává pouze jeden odchod zaměstnance do důchodu. Jedná se o pozici ve výrobě obuvi, konkrétně ve spodkové dílně, kde dochází ke kompletaci výrobků. Na základě doporučení od zaměstnanců se výběrových řízení účastní průměrně 3 kandidáti. Z této skutečnosti vyplývá jeden z vedlejších cílů projektu.

Vedlejší cíl projektu: Zvýšit průměrný počet zájemců o volné pracovní pozice ze 3 na 8 uchazečů do konce roku 2024.

Na základě provedených analýz bylo určeno *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* jako nejslabší část personálního řízení společnosti, a proto je potřeba zvýšit úroveň této oblasti. Zaměstnanci nemají v současné době žádné možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje a vedení

společnosti by chtělo tuto situaci změnit. Z této skutečnosti vyplývá další vedlejší cíl projektu.

Vedlejší cíl projektu: Zvýšit počet hodin, které průměrně stráví zaměstnanec za jeden rok na školeních a kurzech nepovinných ze zákona, z 0 na 4 a více hodin do konce roku 2024.

Oblast *odměňování* byla stanovena jako jeden z faktorů, který snižuje pracovní spokojenost stávajících zaměstnanců. Vedení podniku má v tomto ohledu zájem rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů, která v současné době zahrnuje pouze týden dovolené navíc a příspěvek na stravování. V rámci propojení jednotlivých oblastí projektu, bude oblast zaměstnaneckých benefitů zaměřena na zvýšení atraktivity a konkurenceschopnosti vybrané společnosti jako zaměstnavatele.

Vedlejší cíl projektu: Zvýšit atraktivitu zaměstnavatele prostřednictvím rozšíření současné nabídky zaměstnaneckých benefitů do konce roku 2024.

Všechny stanovené cíle projektu vychází z logického rámce projektu, který je součástí Přílohy P VII.

8.2 Aktivity na zlepšení vybraných personálních činností

Aktivity projektu na zlepšení vybraných personálních činností jsou rozděleny celkem do tří oblastí, z nichž každá sleduje jeden z vedlejších cílů. Tyto oblasti byly zvoleny na základě provedené analýzy současného stavu a společně sledují hlavní cíl. Přestože se vybrané oblasti zaměřují na splnění specifických cílů, vzájemně se prolínají a doplňují, takže zajišťují komplexní přístup k problémovým oblastem personálního řízení ve sledovaném podniku.

8.2.1 Aktivity na zlepšení oslovování a získávání uchazečů o zaměstnání

Oslovování a získávání uchazečů o zaměstnání je součástí náborového procesu a úzce souvisí s dalšími personálními činnostmi jako je výběr uchazečů, přijímání nebo adaptace nových pracovníků. Vybraná společnost má však potíže pouze v tomto specifickém kroku, zatímco zbylé části procesu se nejeví jako problematické. Aby bylo dosaženo optimálního chodu celého náborového procesu, je nezbytné se zaměřit na zlepšení této konkrétní oblasti.

Společnost doposud nevyužívala žádné marketingové nástroje pro propagaci volných pracovních pozic. Z tohoto důvodu bude pro navrhovanou náborovou kampaň využita kombinace více komunikačních kanálů, které umožní zasáhnout široké spektrum

potenciálních uchazečů. Na základě analýzy výsledků po provedení kampaně bude možné následně vybrat ty nejvhodnější nástroje pro budoucí náborové aktivity.

S ohledem na charakteristiku současných zaměstnanců jako cílové skupiny s preferencí na off-line komunikační kanály je součástí návrhů kombinace off-line reklamy působící mimo domov cílové skupiny a off-line reklamy působící v místě bydliště. V dnešní době však při hledání zaměstnání dominují profesní portály, které umožňují oslovení i mladších uchazečů. Prostřednictvím online inzerce dostane sledovaná společnost možnost zaměstnat i mladší generace, které sice nemají tolik zkušeností, ale přinesou podniku nové nápady a inovativní myšlení.

V rámci náborové kampaně budou jednotlivé marketingové aktivity probíhat zároveň po dobu 4 týdnů. Kombinace více nástrojů najednou zvyšuje účinnost a dosah sdělení, ale je potřeba klást důraz na propojení a sladění jednotlivých částí. Při obsazování volných pozic je vhodné zveřejnit tuto informaci také na webových stránkách společnosti. Tímto způsobem bude zajištěna aktuálnost poskytovaných informací a zájemci budou mít možnost přímo kontaktovat odpovědné osoby přes oficiální stránky zaměstnavatele.

Aby bylo možné náborovou kampaň uskutečnit, předchází její realizaci několik kroků, které slouží k přípravě plánovaného náboru. Jak již bylo zmíněno v analytické části práce, vedení společnosti je v současné době v procesu zpracovávání jednotlivých popisů pracovních míst. Na základě těchto dokumentů bude možné definovat požadavky na obsazovanou pracovní pozici a následně identifikovat klíčové kompetence a dovednosti ideálního kandidáta. Pracovní inzerát, který bude součástí marketingové kampaně může být vytvořen až na základě stanovených požadavků na uchazeče o zaměstnání.

Off-line inzerce volných pracovních míst

Marketingové nástroje nabízí mnoho off-line komunikačních kanálů na oslovení zvolené cílové skupiny. Jelikož bude propagována pracovní nabídka s podrobnostmi o konkrétním pracovním místě, je potřeba zvolit takový komunikační kanál, který uchazečům poskytne dostatek prostoru a času na prostudování celého sdělení a zvážení všech relevantních aspektů.

Spádovou oblastí společnosti pro získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce je Zlín a okolí. V rámci zvýšení efektivity zacílení a úspory nákladů je potřeba přizpůsobit výběr marketingových nástrojů tomuto území.

Na základě těchto okolností byla zvolena reklama v místním tištěném magazínu a reklama v místních linkách městské hromadné dopravy.

Reklamní sdělení umístěné v časopise přináší mnoho výhod. Ve srovnání s novinami dosahují časopisy vysoké kvality tisku a barevnosti. Tematické časopisy umožňují přesné zacílení a na každý výtisk připadá více než jeden čtenář. Oproti online inzercím časopisy budují dosah mnohem pomaleji a je potřeba respektovat termíny redakčních uzávěrek.

Obyvatelé města Zlína dostávají pravidelně každý měsíc zdarma do svých schránek Magazín Zlín, který vychází ve spolupráci s městskou radnicí v nákladu celkem 38 000 kusů. Magazín má formát papíru A4 a jedná se o plnobarevný ofsetový tisk. Magazín Zlín nabízí různé formáty inzerce a v porovnání s celoplošnými médii se jedná o relativně cenově dostupnou reklamu. Jelikož se jedná o oficiální měsíčník Magistrátu města Zlína, má mezi svými čtenáři reputaci důvěryhodného a respektovaného média. Využití inzerce v tomto druhu média může zvýšit kredibilitu firmy a výrazně podpořit image zaměstnavatele. Inzerci v Magazínu Zlín má na starost reklamní agentura HEXXA.CZ s. r. o., která nabízí řadu dalších marketingových služeb.

Inzerce umístěná v městské hromadné dopravě patří k reklamám působícím mimo domov cílové skupiny, která umožňuje regionální zacílení. Velkou výhodou tohoto typu reklamního sdělení je dlouhodobé a pravidelné působení spolu s vysokou četností zásahu. Na rozdíl od online inzerce působí tato reklama bez ohledu na vůli příjemce, protože ji nelze vypnout, nebo přeskočit.

Městskou hromadnou dopravu ve městě Zlín zajišťuje Dopravní společnosti Zlín – Otrokovice, s. r. o. (zkr. DSZO). Síť linek městské hromadné dopravy je poměrně rozsáhlá a pokrývá velkou část území Zlína a Otrokovic. Je určena pro místní obyvatele, kteří mají k dispozici celkem 18 autobusových a trolejbusových linek. Jedná se převážně o spolehlivou a cenově dostupnou formu dopravy. DSZO v posledních letech investuje do modernizace vozového parku, a navíc provozuje nízkoemisní autobusy a trolejbusy. Počet provozovaných vozidel městské hromadné dopravy v současné době dosahuje téměř 100 vozů. Podle nejnovější výroční zprávy DSZO v roce 2023 využilo přepravu autobusy a trolejbusy celkem 32,6 milionu osob (Výroční zpráva za rok 2023, 2024).

Reklamu na pozemcích a zařízení v majetku DSZO provozuje Agentura ZLÍN. Poskytuje rozsáhlou nabídku venkovních médií pro různé druhy reklamního sdělení. Kompletní nabídka služeb zahrnuje 27 možností pro umístění reklamy o různých rozměrech, na různých

místech a na volitelnou dobu užívání. Pro pracovní nabídku je nejvhodnější umístění reklamního letáku do vozů městské hromadné dopravy. Tyto reklamní letáky mohou být ve formátu A4 na výšku nebo A3 na šířku a jsou následně umístěny v plastových přihrádkách v úrovni očí cestujících. Jedná se o praktický formát reklamního letáku a v porovnání s jinými reklamními médii se jedná o cenově dostupnou variantu. Velkou výhodou je přesné cílení a opakované vystavení cestujících reklamnímu sdělení.

Online inzerce volných pracovních míst na Prace.cz

Online prostředí nabízí nespočet možností pro propagaci reklamních sdělení a nabídky práce nejsou v tomto ohledu výjimkou. V dnešní době existují desítky specializovaných online portálů, které jsou vytvořené za účelem nabízení volných pracovních pozic a hledání vhodných uchazečů o zaměstnání. Velkou výhodou online inzerce pracovních míst je jednoznačně široký dosah, rychlost a jednoduchost používání, cenová dostupnost, flexibilita a možnosti přesného zacílení.

Mezi nejpopulárnější a nejnavštěvovanější pracovní portály v České republice patří Jobs.cz a Prace.cz. Obě tyto domény patří pod skupinu Alma Career, která je největším poskytovatelem služeb v rámci českého pracovního trhu (Co vlastně ta Alma Career dělá?, © 2024).

Jobs.cz ročně zprostředkuje až 2,5 milionu odpovědí na pracovní nabídky nejrůznějších podniků. Tento portál je zaměřen především na vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří pracují na administrativních nebo manažerských pozicích. Často se jedná ambiciózní pracovníky s vysokoškolským vzděláním, kteří v rámci své kariéry využívají odborné know-how (Prace.cz nebo Jobs.cz?, 2014).

Prace.cz, jako druhý největší portál, doručí ročně až 1,8 milionu odpovědí na nabídky práce. Ve srovnání s Jobs.cz se Prace.cz zaměřuje na manuální pracovníky a řemeslníky. Nabízené pozice nevyžadují vysokoškolské vzdělání, ale orientují se na praktické zkušenosti a dovednosti uchazečů s výučním listem, případně s maturitou. Často se jedná o zaměstnání ve výrobě nebo na nižších kancelářských pozicích, u kterých nabízená mzda nepřesahuje 30 tisíc Kč. Alma Career nabízí v rámci portálu Prace.cz několik základních služeb i jejich kombinace ve výhodných balíčcích v různém cenovém rozmezí (Prace.cz nebo Jobs.cz?, 2014).

V rámci obsazování volných pozic ve výrobě obuvi, bude pro nábor jednoznačně vhodnější využít portál Prace.cz, který bude svým zaměřením efektivnější.

Příspěvek pro zaměstnance „Přiveď kolegu“

Vybraná společnost doposud získávala uchazeče o zaměstnání pouze na základě doporučení od svých stávajících zaměstnanců. Tento postup se stal součástí firemní kultury a vybraní zaměstnanci měli snahu pomáhat svému zaměstnavateli na základě dobrých vztahů a příjemné pracovní atmosféry. Tato metoda bude i na dále zahrnuta do procesu oslovování a získávání uchazečů o zaměstnání, ale její efektivita by se mohla zvýšit zavedením systému odměn za aktivní spolupráci zaměstnanců.

Tento příspěvek spočívá ve finanční odměně, kterou obdrží zaměstnanec společnosti při doporučení uchazeče na volnou pracovní pozici. Pokud bude tento konkrétní uchazeč vybrán na obsazované místo, obdrží zaměstnanec 50 % této částky. Zbytek finanční odměny bude stávajícímu zaměstnanci předáno po úspěšném zaučení a uplynutí zkušební doby nového zaměstnance.

8.2.2 Aktivity na zvýšení úrovně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj kompetencí zaměstnanců hraje důležitou roli při udržování konkurenceschopnosti a flexibility podniku a vedení společnosti si tuto skutečnost uvědomuje. Navíc pokud zaměstnanci nemají možnost kariérního postupu, může vzdělávání tuto skutečnost alespoň částečně nahrazovat. V rámci zvyšování atraktivity zaměstnavatele je nezbytné nabízet uchazečům perspektivní zaměstnání, které jim umožní dále rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Podpora zaměstnavatele na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců může mít mnoho podob. Podle Zákoníku práce zahrnuje odborný rozvoj zaměstnanců aktivity na zaškolení, zaučení i odbornou praxi absolventů a na prohlubování nebo zvyšování kvalifikace. Při prohlubování kvalifikace se podle § 230 Zákoníku práce jedná o průběžné doplňování, udržování či obnovování současné kvalifikace zaměstnanců, která stále umožňuje výkon sjednané práce. Zatímco při zvyšování kvalifikace dochází, podle § 231 Zákoníku práce, ke změně hodnoty kvalifikace, její získání nebo rozšíření prostřednictvím přípravy na dosažení vyššího stupně vzdělání, které je v souladu s potřebou zaměstnavatele (Zákoník práce 2024 - § 227 - § 235 - Odborný rozvoj zaměstnanců, © 2024).

Z pohledu daňové uznatelnosti je z pohledu zaměstnavatele potřeba rozlišovat, jestli se jedná o vzdělávání související, nebo nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele a z pohledu zaměstnance rozhoduje, jestli jde o plnění v peněžní, nebo nepeněžní formě.

Na straně zaměstnavatele jsou náklady spojené s odborným rozvojem zaměstnanců daňově uznatelnými náklady, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Z pohledu zaměstnavatele Zákon o daních z příjmu nerozlišuje formu poskytnutí výdaje (Daňový režim nákladů na vzdělávání, © 2024).

Při peněžním plnění poskytovaným zaměstnancům v této souvislosti se pro zaměstnance jedná o běžný zdanitelný příjem. Pokud má příspěvek na vzdělávání zaměstnanců nepeněžní formu a souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, tak se jedná o příjem osvobozený od daně z příjmů. U nepeněžního příspěvku, který nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, se jedná o zaměstnavatelský benefit, a tedy je od daně z příjmů osvobozena maximálně částka 21 983 Kč za rok 2024, která vychází z poloviny průměrné mzdy za daný rok (Daňový režim nákladů na vzdělávání, © 2024).

V rámci projektu budou z důvodu výhodnosti pro obě strany zvoleny vzdělávací kurzy, které souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele a jsou zaměstnancům poskytovány v nepeněžní formě.

Workshop šití obuvi

Jedná se o obuvnický kurz, který je vhodný i pro pokročilé nebo odborníky ve výrobě obuvi. Svým obsahem je zaměřen na ševcovské řemeslo a probíhá pod vedením profesionála oboru v plně vybavené dílně v Praze. Tento kurz probíhá celkem dva dny a je určen pro dva účastníky najednou (Workshop šití obuvi 2024, © 2020–2024).

Tento kurz je pro zaměstnance ve výrobě obuvi vhodný z toho důvodu, že umožňuje rozšíření znalostí v práci s různými materiály a s využitím různých technik a nářadí. Jelikož se jedná o vysoce flexibilní kurz o malém počtu účastníků, může být jeho obsah zcela přizpůsoben zkušenostem a potřebám zúčastněných (Workshop šití obuvi 2024, © 2020–2024).

Poskytovatel o svém kurzu uvádí: „*Pro odborníky je kurz přínosný v oblasti technického zázemí, individuálního pojetí, diskusi a konzultací. Zejména pak v získání kontaktů a informací v oblasti strojů, nástrojů, odborné literatury, výrobců obuvnických komponentů, materiálů a kůží, probíhá obousměrná komparace postupů, a hlavně ukázka nejrůznějších tipů, triků a "vychytávek" při jednotlivých úkonech.*“ (Workshop šití obuvi 2024, © 2020–2024).

Kurz šití na overlocku

Overlock je speciální druh šicího stroje, který umožňuje obnitkování a začištění lemů výrobků. Tuto funkci běžné multifunkční šicí stroje nemají. Používání overlocku má oproti běžným strojů určitá specifika, která je potřeba znát a dodržovat, aby byla práce s tímto strojem správná a bezpečná. Kurz šití na overlocku rozšíří současné dovednosti zaměstnanců podílejících se na šití obuvi a zároveň zvýší jejich profesní flexibilitu.

Vybraný kurz je zaměřen na práci a šití na overlocku pro pokročilé, kteří mají předchozí zkušenosti s šitím na klasickém šicím stroji. Účastníci dovedou po absolvování kurzu pracovat s tímto specifickým druhem stroje, budou zvládat řešit problémy s napětím nití při jeho užívání, vytvářet různé stehy a posunou své schopnosti na další úroveň. Maximální kapacita tohoto kurzu je pět účastníků, kteří budou mít k dispozici na vyzkoušení různé značky overlock strojů. Kurzy se konají v Praze a jeden kurz trvá celkem 7 hodin (Overlock me – mírně a středně pokročilí, © 2024).

8.2.3 Aktivity na zvýšení atraktivity zaměstnavatele

Zvyšování atraktivity zaměstnavatele je dlouhodobý proces, který vyžaduje investice do budování dobrého jména podniku na trhu práce. Jedním z faktorů podporující atraktivitu zaměstnavatele jsou konkurenceschopné zaměstnavatelské benefity, které jsou relevantní pro uchazeče o práci i pro současné zaměstnance. Atraktivita podniku jako zaměstnavatele totiž neovlivňuje jen potenciální uchazeče o zaměstnání, ale také podporuje spokojenost a motivaci stávajících zaměstnanců.

Návrh na rozšíření současné nabídky zaměstnaneckých benefitů vychází ze zjištění při dotazníkovém šetření, které je součástí analytické části práce. Jedná se o dva nejčastěji uváděné benefity, o které by měli respondenti zájem – příspěvek na doplňkové penzijní spoření a příspěvek na kulturu, sport a rekreaci. Při zavádění nových zaměstnaneckých benefitů v podniku je potřeba respektovat potřeby a přání zaměstnanců, aby benefity plnily svůj účel a byly dostatečně oceněny a využívány zaměstnanci.

Vybrané benefity zvyšují čistou mzdu zaměstnanců a tím podporují jejich finanční spokojenost a stabilitu. Oproti mzdě jsou zaměstnanecké benefity vnímány jako nadstandartní hodnota poskytovaná ze strany zaměstnavatele. Oba benefity jsou výhodné i pro zaměstnavatele, jelikož jsou daňově uznatelné a nezvyšují náklady na sociální a zdravotní pojištění. Výhodou těchto benefitů je také možnost přizpůsobení výše a podmínek příspěvků možnostem podniku a potřebám zaměstnanců.

Příspěvek na doplňkové penzijní spoření

Příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření je v rámci českého trhu práce jeden z nejpopulárnějších zaměstnaneckých benefitů. Jedná se o spořicí produkt, který spočívá v zasílání pravidelných peněžních příspěvků na osobní penzijní účet u vybrané banky. Naspořené finance jsou následně zhodnocovány v účastnických fondech a k čerpání naspořené částky dochází po odchodu do penze. Při splnění určitých podmínek mají účastníci tohoto typu spoření nárok na podporu od státu, daňové výhody a příspěvek od svého zaměstnavatele (Co je doplňkové penzijní spoření?, © 2024).

V rámci novely zákonů dochází v průběhu roku 2024 ke změnám podmínek doplňkového penzijního spoření. V rámci hlavních limitů dochází k následujícím změnám:

- od července dojde ke zvýšení maximálního státního příspěvku na 340 Kč, kterého klient dosáhne při spoření minimální částky 1 700 Kč měsíčně,
- nárok na státní podporu (v minimální výši 100 Kč měsíčně) bude nově vznikat od klientského příspěvku v minimální výši 500 Kč měsíčně,
- již od začátku roku 2024 došlo k navýšení odpočtů od základu daně v maximální výši až 48 000 Kč ročně dohromady za všechny daňově podporované produkty spoření na stáří (Změny v penzijním spoření v roce 2024, © 2020).

Příspěvek na penzijní spoření zaměstnanců je však výhodný i pro zaměstnavatele. Tyto příspěvky poskytované zaměstnancům formou zaměstnaneckých benefitů patří k daňově uznatelným nákladům. Pokud roční příspěvek zaměstnanci nepřesáhne 50 000 Kč zaměstnavatel neodvádí sociální ani zdravotní pojištění (S příspěvkem zaměstnavatele se spoří lépe, © 2024).

Podmínkou poskytování příspěvku na doplňkové penzijní spoření je existující penzijní účet zaměstnance a poskytnutí potřebných údajů o tomto účtu svému zaměstnavateli.

Příspěvek zaměstnavatele na kulturu, sport a rekreaci

Tento druh zaměstnaneckého benefitu podporuje work-life balance a zdravý životní styl zaměstnanců. Volnočasové benefity zahrnují konkrétně oblasti zdraví, sport, kultura, knihy, vzdělávání, rekreace a zájezdy. Tento příspěvek zaměstnavatele na volnočasové aktivity může být poskytován v peněžní, nebo nepeněžní podobě zaměstnanci, nebo jeho rodinnému příslušníkovi (Velký přehled zaměstnaneckých benefitů pro rok 2023, 2024).

Nepeněžní příspěvek může být poskytovaný například formou zakoupení permanentek do sportovních zařízení, zakoupení vstupenek na kulturní pořady, úhrada rekreace zaměstnance v cestovní kanceláři nebo poskytnutí poukázek na nákup zdravotnického zboží. Toto nepeněžní plnění je osvobozeno od daně z příjmů zaměstnance, pokud je poskytnuto ze zisku po zdanění a pro zaměstnavatele je nedaňovým nákladem. U nepeněžního příspěvku je od daně z příjmů osvobozena nejvýše částka 21 983 Kč za rok 2024, která vychází z poloviny průměrné mzdy za daný rok (Finanční správa, 2023).

Pokud je však tento volnočasový příspěvek poskytnut zaměstnancům v peněžním plnění, jedná se vždy o zdanitelný příjem na straně zaměstnance, zároveň je tento příjem součástí vyměřovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění a ze strany zaměstnavatele se jedná o daňový náklad (Velký přehled zaměstnaneckých benefitů pro rok 2023, 2024).

Jelikož zaměstnanci vybrané společnosti pracují manuálně ve výrobě obuvi je nejvhodnější příspěvek zaměřit na relaxaci. Zároveň s rostoucím věkem zaměstnanců je potřeba klást důraz na uvolnění a odpočinek, aby bylo sníženo nebezpečí úrazu při pracovním výkonu.

S ohledem na návrhy zaměstnanců uvedených v dotazníkovém šetření bude součástí projektu návrh na příspěvek zaměstnavatele na plavání. Jedná se o populární aktivitu, která umožňuje kombinaci sportu i rekreace a odpovídá potřebám zaměstnanců. Lázně Zlín nabízejí návštěvníkům několik venkovních i vnitřních plaveckých bazénů, whirpool, parní kabiny a wellness s finskou saunou. V rámci abonentního vstupné mohou zákazníci využívat tyto služby dle vlastního uvážení.

8.3 Matice odpovědnosti RACI

V následující podkapitole bude vytvořena matice odpovědnosti RACI, která bývá využívána při projektovém řízení. Jak uvádí Máchal a kol (s. 331, 2015), podstatou této metody je přiřazení rolí a odpovědností za dílčí části projektu příslušným pracovníkům, kteří se podílejí na jeho realizaci. Zkratka RACI je akronymem následujících slov:

- **R** – Responsible = osoba, která odpovídá za vykonání příslušného úkolu,
- **A** – Accountable = hlavní osoba, která nese odpovědnost za celý úkol,
- **C** – Consulted = osoba, se kterou bude úkol konzultován,

- **I** – Informed = osoba, která má být informována o průběhu úkolu a rozhodnutích Máchal a kol (s. 331, 2015).

Mezi nositele oprávněných zájmů projektu patří:

- **M** – Majitel společnosti,
- **VŘ** – Výkonný ředitel,
- **VV** – Vedoucí výroby,
- **Z** – Zaměstnanci společnosti,
- **TP** – Tvůrce projektu.

Jednotlivé role a odpovědnosti byly příslušným osobám přiřazeny na základě organizačního uspořádání společnosti a na základě informací získaných při provedeném auditu řízení lidských zdrojů.

Tabulka 1 Matice odpovědnosti RACI (zdroj: vlastní zpracování)

MATICE ODPOVĚDNOSTI						
ČINNOST PROJEKTU		M	VŘ	VV	Z	TP
A	Představení projektu vedení společnosti.	I	A	I	-	R
B	Schválení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci.	A, R	R	C	-	I
C	Představení projektu zaměstnancům.	I	A, R	C	I	I
D	Dokončení popisů pracovních míst včetně definování požadavků na pracovníky.	R	A, R	C	-	-
E	Identifikace klíčových kompetencí a dovedností ideálního kandidáta na obsazovanou pozici.	C	A, R	C	-	-
F	Vytvoření atraktivního inzerátu na volnou pozici.	A	R	I	-	-
G	Zajištění spolupráce s Agenturou ZLÍN.	A, C	R	-	-	-
H	Zajištění spolupráce s agenturou HEXXA.CZ.	A, C	R	-	-	-
I	Opatření grafiky pro off-line marketing.	I	A, R	-	-	-
J	Tisk reklamních letáků.	I	A, R	-	-	-
K	Online inzerce pracovního místa na Prace.cz a vyhlášení výběrového řízení na webu společnosti.	A, C	R	I	I	-
L	Průběh náborové kampaně.	A	R	-	-	-

M	Komunikace s uchazeči, výběrové řízení a následné obsazení volné pozice.	A, C	R	R	I	-
N	Zajištění vzdělávacích kurzů a komunikace se zaměstnanci.	A	R	C	C	-
O	Uskutečnění nových vzdělávacích kurzů.	I	A, R	I	I	-
P	Získání potřebných informací od zaměstnanců a nastavení administrativy pro příspěvek na spoření.	A	R	I	C	-
Q	Zajištění a distribuce poukázek do Lázní Zlín.	A	R	I	I	-
R	Závěrečné kontrolní dotazníkové šetření.	I	A, R	C	I	C
S	Vyhodnocení úspěšnosti projektu.	I	A, R	I	I	C

8.4 Podmiňující a omezující podmínky projektu

Mezi podmiňující podmínky projektu patří:

- schválení projektu vedením společnosti,
- dostupnost klíčových zdrojů pro realizaci projektu,
- dokončení rozpracovaných popisů pracovních míst,
- podpora všech zaměstnanců při realizaci projektu,
- dostupnost vzdělávacích programů,
- ochota osvojit si nové znalosti a dovednosti ze vzdělávacích kurzů.

Mezi omezující podmínky projektu patří:

- finanční rozpočet podniku,
- časový harmonogram projektu,
- image společnosti jako zaměstnavatele,
- časová vytíženost kompetentních osob,
- motivace zaměstnanců,
- plná kapacita vzdělávacích kurzů.

8.5 Časová analýza projektu

V následující podkapitole bude projekt podroben časové analýze. Pro určení doby trvání projektu bude využita metoda kritické cesty neboli CPM (*Critical Path Method*). Podle Máchala a kol. (s. 279, 2015), označuje kritická cesta sekvenci činností, které na sebe vzájemně navazují a mají nejmenší časovou rezervu. Tato kritická cesta určuje nejdelší možnou dobu trvání projektu a pokud se některá z kritických činností prodlouží nebo opozdí, dojde ke zpoždění celého projektu. Pro znázornění časové analýzy bude využit síťový graf a Ganttův diagram. Výpočet kritické cesty bude proveden pomocí Softwaru QM for Windows.

Tabulka 2 zobrazuje časový harmonogram činností projektu spolu s dobou trvání jednotlivých činností a návazností na ostatní činnosti.

Tabulka 2 Časový harmonogram činností projektu (zdroj: vlastní zpracování)

	ČINNOSTI PROJEKTU	DOBA TRVÁNÍ (týdny)	PŘEDCHÁZEJÍCÍ ČINNOST
A	Představení projektu vedení společnosti.	1	-
B	Schválení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci.	1	A
C	Představení projektu zaměstnancům.	1	B
D	Dokončení popisů pracovních míst včetně definování požadavků na pracovníky.	2	B
E	Identifikace klíčových kompetencí a dovedností ideálního kandidáta na obsazovanou pozici.	1	B, D
F	Vytvoření atraktivního inzerátu na volnou pozici.	1	E
G	Zajištění spolupráce s Agenturou ZLÍN.	1	E
H	Zajištění spolupráce s agenturou HEXXA.CZ.	1	E
I	Opatření grafiky pro off-line marketing.	1	F, G, H
J	Tisk reklamních letáků.	1	I

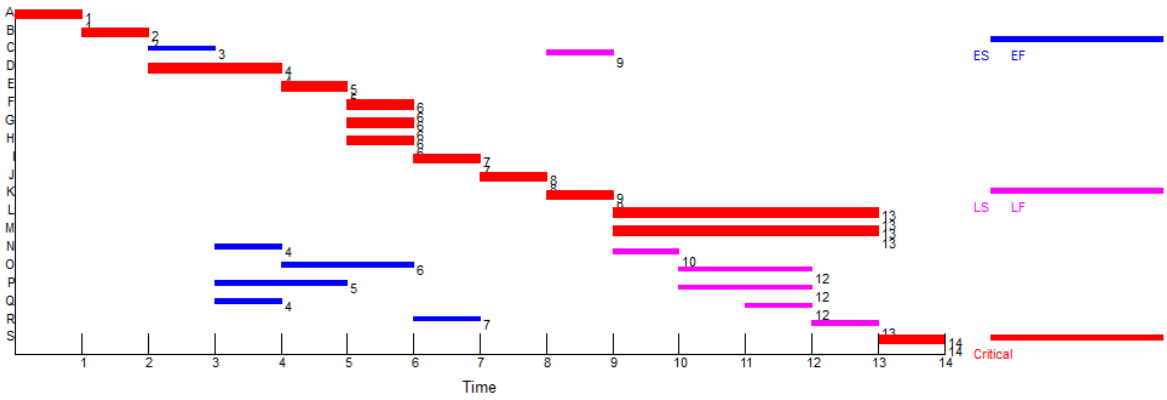
K	Online inzerce pracovního místa na Prace.cz a vyhlášení výběrového řízení na webu společnosti.	1	I, J
L	Průběh náborové kampaně.	4	K
M	Komunikace s uchazeči, výběrové řízení a následné obsazení volné pozice.	4	K
N	Zajištění vzdělávacích kurzů a komunikace se zaměstnanci.	1	C
O	Uskutečnění nových vzdělávacích kurzů.	2	N
P	Získání potřebných informací od zaměstnanců a nastavení administrativy pro příspěvek na spoření.	2	C
Q	Zajištění a distribuce poukázek do Lázní Zlín.	1	C
R	Závěrečné kontrolní dotazníkové šetření.	1	O, P, Q
S	Vyhodnocení úspěšnosti projektu.	1	L, M, R

Za pomocí Softwaru QM byla určena celková doba potřebná pro realizaci projektu jako 14 týdnů. Projekt má více kritických cest a jejich součástí jsou činnosti: A, B, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, S. Pokud se některá z těchto činností opozdí, dojde k opoždění celého projektu.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	14					
A	1	0	1	0	1	0
B	1	1	2	1	2	0
C	1	2	3	8	9	6
D	2	2	4	2	4	0
E	1	4	5	4	5	0
F	1	5	6	5	6	0
G	1	5	6	5	6	0
H	1	5	6	5	6	0
I	1	6	7	6	7	0
J	1	7	8	7	8	0
K	1	8	9	8	9	0
L	4	9	13	9	13	0
M	4	9	13	9	13	0
N	1	3	4	9	10	6
O	2	4	6	10	12	6
P	2	3	5	10	12	7
Q	1	3	4	11	12	8
R	1	6	7	12	13	6
S	1	13	14	13	14	0

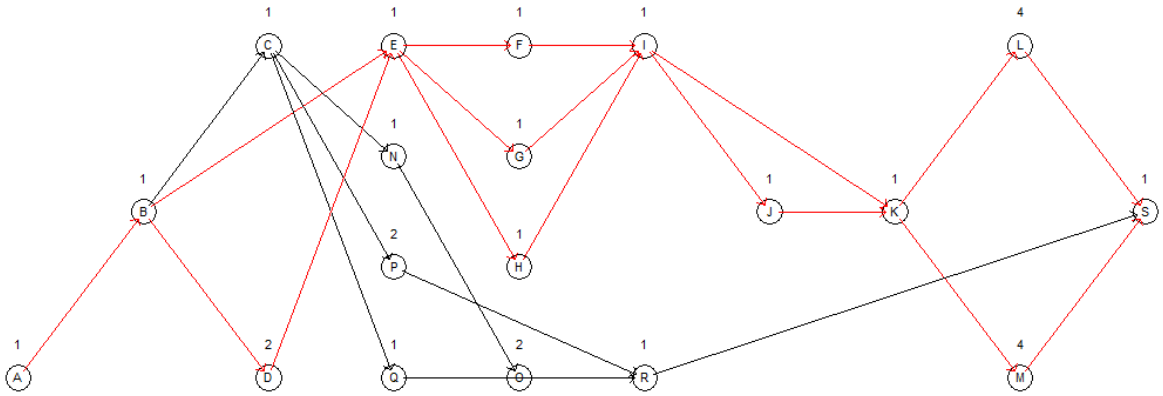
Obrázek 14 Řešení kritické cesty (zdroj: vlastní zpracování, Software QM)

Obrázek 15 zobrazuje Ganttův diagram vytvořený za pomocí Softwaru QM. Tento diagram znázorňuje jednotlivé činnosti v návaznosti na sebe a délkou doby jejich trvání. Kritická cesta je vyznačena červenou barvou.



Obrázek 15 Ganttův diagram (zdroj: vlastní zpracování, Software QM)

Na Obrázku 16 je zobrazena časová analýza za pomoci síťového grafu vytvořeném v Softwaru QM. Jednotlivé uzly znázorňují každou z činností v souvislosti s předcházejícími činnostmi. Červeně označené hrany znázorňují kritickou cestu projektu.



Obrázek 16 Síťový graf (zdroj: vlastní zpracování, Software QM)

8.6 Nákladová analýza projektu

V následující části práce bude provedena nákladová analýza projektu. Kompletní kalkulace nákladů na realizaci návrhů, které jsou součástí projektu, je zobrazena v Tabulce 3. Projekt bude financován z vlastního zisku společnosti. Mzdové náklady nejsou součástí kalkulace,

aby byly vyčísleny potřebné finance pouze na samotná navrhovaná opatření. Jednotlivé náklady jsou vyčísleny pouze na realizaci projektových aktivit do konce roku 2024.

Strategie oslovování a získávání uchazečů

Pro rok 2024 vedení vybrané společnosti předpokládá pouze jeden odchod zaměstnance do důchodu. Z tohoto důvodu budou náklady vyčísleny na realizaci pouze jedné náborové kampaně, která bude probíhat po dobu jednoho měsíce. Pokud by bylo obsazováno více pozic, je potřeba případně vycházet z opakovaných nákladů vykalkulovaných na jednu náborovou kampaň.

Při realizaci náborové kampaně budou využity různé marketingové kanály. Pro off-line inzerci je nejprve potřeba vytvořit grafickou podobu inzerátu. Předpokládá se využití externí služby kvůli profesionálnímu zpracování a zároveň využití stejné grafiky pro oba off-line nástroje. Cena grafického zpracování vychází z aktuální nabídky služeb na stránkách jaudelam.cz.

Magazín Zlín nabízí více možností rozměrů inzerce v různých cenových kategoriích. V rámci vyčíslení nákladů se předpokládá inzerce umístěná v redakční části magazínu o velikosti ¼ strany A4 (92 x 136 mm). Cena vychází z oficiálního ceníku zveřejněném na stránkách statutárního města Zlína.

Letáky ve vozech městské hromadné dopravy umožňují formát letáku A4 i A3. Instalace letáku může být na 1 až 4 týdny. V úvahu se bere leták o velikosti A4 s instalací celkem na 4 týdny. Ceny této inzerce vycházejí z oficiálního ceníku DSZO. Předpokládá se instalace celkem 50 letáků do trolejbusů i autobusů využívaných pro frekventované linky.

Prace.cz nabízí různé možnosti inzerce včetně výhodných balíčků. Jelikož bude náborová kampaň probíhat jeden měsíc a v rámci projektu bude obsazovaná pouze jedna pozice, tak cena odpovídá standartnímu inzerátu zveřejněném na 30 dní. Pokud by bylo obsazováno více pozic, vybrané společnosti by se vyplatil balíček více inzerátů za výhodnější cenu. Cena vychází z oficiálního ceníku zveřejněném na Prace.cz.

Náklady vynaložené na odměnu zaměstnancům v rámci příspěvku „Přiveď kolegu“ jsou podmíněny naplněním předpokladů pro tento příspěvek. Kalkulace vychází z maximální částky celkové odměny při obsazení volného místa na základě doporučení od současného zaměstnance.

Další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Pro rozšíření možností dalšího vzdělávání zaměstnanců byly vybrány dva konkrétní kurzy, které souvisí s předmětem činnosti podniku. Kalkulace vychází z oficiálních cen zveřejněných na stránkách zprostředkovatelů. Předpokládá se nepeněžní plnění zprostředkování vybraných vzdělávacích kurzů.

Do konce roku 2024 se předpokládá realizace dvou Workshopů šití obuvi celkem pro čtyři zaměstnance a jednoho Kurzu šití na overlocku celkem pro pět zaměstnanců. Jelikož se jedná o zavedení něčeho nového v podniku, záleží na zpětné vazbě a spokojenosti účastníků, jestli bude vedení společnosti dále podporovat tyto konkrétní možnosti vzdělávání i pro více zaměstnanců. V případě budoucí realizace dalších kurzů budou náklady vázány na konkrétní okolnosti.

Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů

Měsíční příspěvek zaměstnavatele na penzijní spoření zaměstnanců byl stanoven ve výši 300 Kč, v úhrnu 3 600 Kč za rok na jednoho zaměstnance. Jedná se o částku, která tvoří ze 60 % minimální měsíční příspěvek na dosažení státní podpory. Tento konkrétní příspěvek je podmíněn existencí penzijního účtu každého ze zaměstnanců. Celkové náklady tedy vychází z maximálního možného počtu poskytovaných příspěvků, konkrétně pro současných 29 zaměstnanců. Kalkulace nákladů je vypočtena na 8 měsíců, po které budou mít zaměstnanci možnost využívat tento nový zaměstnanecký benefit do konce roku 2024 po realizaci jednotlivých činností projektu.

Příspěvek zaměstnavatele na kulturu, sport a rekreaci byl stanoven ve výši 300 Kč na měsíc na jednoho zaměstnance. Předpokládá se nepeněžní plnění na využití služeb u poskytovatele Lázně Zlín. Jedná se o minimální částku dárkového poukazu na nabití čipového náramku. Cena vychází z oficiálního ceníku zveřejněném na oficiálních stránkách Lázní Zlín. Celkové náklady vychází z maximálního možného počtu poskytovaných příspěvků pro současných 29 zaměstnanců. V případě nevyužití tohoto příspěvku zaměstnancem společnosti, je možné přenechat poukaz rodinnému příslušníkovi. Kalkulace nákladů je vypočtena na 8 měsíců, tedy do konce roku 2024 po realizaci projektu.

Tabulka 3 Nákladová analýza projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Název položky	Počet (Ks)	Cena za kus	Cena celkem
Strategie oslovování a získávání uchazečů			**Cena za měsíc**
Vytvoření grafického návrhu inzerátu	1	400 Kč	400 Kč
Off-line reklama v Magazínu Zlín	¼ strany	12 900 Kč	12 900 Kč
Off-line reklamní leták v MHD	50	80 Kč	4 000 Kč
Online inzerce na Prace.cz	1	4 790 Kč	4 790 Kč
Příspěvek „Přiveď kolegu“	1	4 000 Kč	4 000 Kč
Celkem za rok 2024			**26 090 Kč**
Další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců			
Workshop šití obuvi	2	20 800 Kč	41 600 Kč
Kurz šití na overlocku	1	2 490 Kč	2 490 Kč
Celkem za rok 2024			**44 090 Kč**
Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů			
Příspěvek na penzijní spoření	29	300 Kč/měsíc	69 600 Kč
Příspěvek na plavání	29	300 Kč/měsíc	69 600 Kč
Celkem za rok 2024			**139 200 Kč**
Náklady celkem			**209 380 Kč**

8.7 Přínosy projektu

Při předpokladu, že bude projekt realizován podle plánu, je možné očekávat několik přínosů pro vybranou společnost. Po realizaci aktivit zaměřených na oslovování a získávání uchazečů na volné pracovní pozice dojde ke snížení průměrného času, který je potřeba na obsazení dané pozice. Počet uchazečů se zvýší a dojde také k nárůstu jejich kvality. Vedení společnosti bude mít možnost vybírat ty nejlepší uchazeče, kteří nejlépe vyhovují požadavkům na pracovní místo.

Jelikož se jedná o výrobní společnost, tržby z prodeje výrobků a služeb jsou přímo vázané na odvedený výkon zaměstnanců. V situaci, kdy společnost zaměstnává 24 pracovníků na výrobních pozicích a v roce 2022 dosahovala tržeb 24 milionů Kč, je možné předpokládat, že jeden zaměstnanec pro společnost vyprodukuje až 1 milion Kč tržeb za rok. Pokud bude pozice neobsazená 5 měsíců, ušlé tržby mohou dosahovat až 400 000 Kč.

Navrhovaná marketingová strategie na získávání uchazečů o zaměstnání není jedinou existující možností. Na tyto aktivity se zaměřují personální agentury, které jako externí subjekty nabízejí podnikům své služby. Na příklad česká personální agentura ANEX nabízí tuto službu za dvojnásobek hrubé nástupní mzdy zaměstnance, který na základě jejich služeb fyzicky nastoupí na danou pracovní pozici. Pro tento příklad bude jako hrubá nástupní mzda využita hodnota 25 000 Kč, získaná odhadem zprůměrovaných mzdových nákladů společnosti a údajů o průměrné mzdě v České republice. V tomto případě by hodnota služby personální agentury byla 50 000 Kč. V porovnání s náklady za navrhované náborové aktivity, které činí zaokrouhleně 26 000 Kč, ušetří vybraná společnost téměř 24 000 Kč.

Za pomocí využití marketingových nástrojů bude společnost budovat svou značku zaměstnavatele. Při zlepšení image zaměstnavatele dojde také ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu práce. Oslovování uchazečů bude podpořeno zvýšením atraktivity podniku jako zaměstnavatele.

Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by mělo do jisté míry kompenzovat skutečnost, že zaměstnanci vybrané společnosti nemají žádnou možnost ke kariernímu růstu. Zavedení dalšího vzdělávání také podpoří atraktivitu společnosti jako zaměstnavatele. Současní zaměstnanci budou mít vyšší pocit profesního růstu, který napomůže vyšší motivaci, spokojenosti a loajalitě. Správně zaměřený vzdělávací kurz napomůže zvýšení produktivity a zlepšení kvality práce zaměstnanců. S rozvíjením schopností a dovedností zaměstnanců získá společnost nové možnosti na zvyšování efektivity výroby a dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření podpoří pocit finanční jistoty zaměstnanců před odchodem do důchodu. Zvýší se motivace a loajalita zaměstnanců a zároveň dojde ke snížení nespokojenosti s finančním ohodnocením. Ze strany zaměstnavatele dojde ke snížení daňové zátěže, jelikož se jedná o daňově uznatelný náklad. Podnik poskytující svým zaměstnancům tento benefity získá image zodpovědného zaměstnavatele, který má zájem o budoucnost svých pracovníků. Zároveň bude podporována atraktivita zaměstnavatele na trhu práce.

Příspěvek na měsíční využívání služeb Lázní Zlín podporuje rekreaci zaměstnanců v rámci volnočasových aktivit. Při pravidelné relaxaci a uvolnění prostřednictvím plavání dochází ke snižování nebezpečí úrazu při práci a ke zmírnění stresu a únavy zaměstnanců. Podporováním zdravého životního stylu zaměstnanců dojde ke snížení nemocnosti a zvýšení produktivity. Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů zvýší pracovní spokojenost současných zaměstnanců a zároveň podpoří atraktivitu zaměstnavatele a image podniku.

Při srovnání nákladů na realizaci s přínosy projektu je zřejmé, že se jedná o investici, která zajistí lepší budoucnost podniku. Přestože se jedná o těžko vyčíslitelné přínosy, bude v mnoha ohledech vylepšena péče o zaměstnance a dojde k zabezpečení další prosperity společnosti.

8.8 Riziková analýza projektu

1) Identifikace rizik:

R1: Nesouhlas vedení s realizací projektu.

Základní podmiňující podmínkou projektu je souhlas vedení vybrané společnosti s realizací navrhovaných aktivit. Negativní postoj vedení podniku by měl zásadní dopad na projekt. Pokud nebudou navrhované změny podporovány ze strany vedení, nedojde k vylepšení slabých stránek personálního řízení podniku.

R2: Odpor zaměstnanců ke změnám.

V rámci auditu řízení lidských zdrojů, který je součástí analytické části práce, bylo zjištěno, že se zaměstnanci společnosti špatně adaptují na změny. Nepříznivý postoj zaměstnanců k některým z navrhovaných změn může negativně ovlivnit návratnost investic do realizace projektu.

R3: Nevhodná volba marketingového kanálu pro pracovní nabídky.

Nesprávná volba komunikačního kanálu pro propagaci pracovní nabídky může vést k nízkému počtu uchazečů o zaměstnání. Nesprávné zacílení marketingového sdělení způsobuje nízkou návratnosti investic do náborových aktivit.

R4: Nevhodná volba formátu a obsahu školení.

Při výběru formátu a obsahu školení je potřeba rozhodnutí přizpůsobit zaměstnancům. Pokud nebude školení odpovídat preferovanému stylu učení cílové skupiny, může to vést k nespokojenosti a demotivaci účastníků.

R5: Překročení plánovaných nákladů na projekt.

Překročení plánovaných nákladů na projekt by způsobil nedostatek finančních prostředků na zavedení navrhovaných změn. Vedení společnosti by bylo nuceno zvýšit finanční rozpočet určený na realizaci projektu a tím by mohlo být ohroženo financování ostatních podnikových aktivit.

R6: Nedostatek času a kapacit pro realizaci projektu.

Realizace projektu může být také ohrožena nedostatkem času a kapacit pro realizaci projektu. Přestože by vedení společnosti s projektem souhlasilo, jednotlivé aktivity vytvářejí úkoly pro odpovědné osoby nad rámec jejich pracovních povinností v průběhu dne.

2) Hodnocení míry jednotlivých rizik:

U každého z identifikovaných rizik bude sledována *pravděpodobnost výskytu* a *dopad výskytu* rizika. K hodnocení jednotlivých rizik bude využita pětistupňová škála, kdy:

- *pravděpodobnost výskytu rizika* na úrovni 1 značí nejnižší pravděpodobnost a na úrovni 5 značí vysokou pravděpodobnost,
- *dopad výskytu rizika* na úrovni 1 značí minimální dopad a na úrovni 5 značí kritický dopad.

Identifikovaná rizika budou subjektivně posouzena na základě poznatků získaných při analýze současné situace řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

Tabulka 4 Hodnocení míry rizik (zdroj: vlastní zpracování)

RIZIKO		PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD
R1	Nesouhlas vedení s realizací projektu.	2	5
R2	Odpor zaměstnanců ke změnám.	4	4
R3	Nevhodná volba marketingového kanálu pro pracovní nabídky.	3	4
R4	Nevhodná volba formátu a obsahu školení.	3	5
R5	Překročení plánovaných nákladů na projekt.	3	3
R6	Nedostatek času a kapacit pro realizaci projektu.	2	3

3) Matice rizik

Ohodnocená rizika budou následně zanesena do matice rizik, pomocí které budou rozdělena do kategorií podle jejich závažnosti.

Kategorie rizik:

- nejméně závažná rizika vyznačena zelenou barvou,
- středně závažná rizika vyznačena modrou barvou,
- kritická rizika vyznačena červenou barvou.

Tabulka 5 Matice rizik (zdroj: vlastní zpracování)

PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU RIZIKA	DOPAD VÝSKYTU RIZIKA				
	1	2	3	4	5
5					
4				R2	
3			R5	R3	R4
2			R6		R1
1					

4) Návrh protiopatření

R1: Nesouhlas vedení s realizací projektu.

Toto riziko bylo zařazeno do kategorie střední závažnosti. Mělo by kritický dopad na realizaci projektu, ale kvůli spolupráci společnosti při jeho tvorbě je pouze malá pravděpodobnost jeho výskytu.

Protiopatřením je pečlivá příprava na prezentaci projektu vedení společnosti, vypracovaná projektová dokumentace a předložení veškerých provedených analýz s důrazem na předpokládané přínosy projektu.

R2: Odpor zaměstnanců ke změnám.

Toto riziko bylo zařazeno do kategorie kritické závažnosti. Jelikož se zaměstnanci společnosti špatně adaptují na změny je vysoká pravděpodobnost negativního postoje k navrhovaným aktivitám.

Protiopatřením je otevřená komunikace se zaměstnanci. Je potřeba každého jednotlivce pečlivě seznámit s výhodami prováděných změn. Vedení musí zaměstnancům poskytnout podporu a popřípadě je možné zajistit mentoring pro zvládnutí změn.

R3: Nevhodná volba marketingového kanálu pro pracovní nabídky.

Toto riziko bylo zařazeno do kategorie střední závažnosti. Součástí návrhu projektu je využití specializovaných portálů pro nabídky práce a kombinace online i off-line forem komunikace.

Protiopatřením je diverzifikace marketingových kanálů pro zveřejňované pracovní nabídky společnosti. Pro případnou minimalizaci rizika lze využít možnost spolupráce nebo konzultace se specializovanými personálními agenturami.

R4: Nevhodná volba formátu a obsahu školení.

Toto riziko bylo zařazeno do kategorie kritické závažnosti. Úspěšnost nového vzdělávání v podniku je podmíněna přizpůsobením jejich účastníkům. Na základě provedených analýz je pravděpodobnost rizika na střední úrovni.

Protiopatřením je provedení doplňkové ankety mezi zaměstnanci, aby byly zjištěny potřeby a preference účastníků na metody a formy učení.

R5: Překročení plánovaných nákladů na projekt.

Toto riziko bylo zařazeno do kategorie střední závažnosti z důvodu provedení nákladové analýzy při tvorbě projektové dokumentace.

Protiopatřením je v tomto případě pravidelná aktualizace rozpočtu projektu a sledování veškerých výdajů všemi zaměstnanci, kteří se podílejí na realizaci projektových aktivit. Dále mohou být identifikována případná rizika překročení projektových nákladů.

R6: Nedostatek času a kapacit pro realizaci projektu.

Toto riziko bylo zařazeno do kategorie střední závažnosti. S ohledem spolupráce společnosti na tvorbě projektu a kladného postoje ke zlepšování současného stavu personálního řízení je pravděpodobnost výskytu tohoto rizika nízká.

Protiopatřením jsou jasně definované a komunikované úkoly a příslušné odpovědnosti. V případě potřeby je možné úkoly delegovat na jiné pracovníky. Další možností je případná redukce rozsahu projektu nebo rozdělení do více fází.

8.9 Shrnutí projektu

Projekt byl vytvořen v návaznosti na analytická zjištění, která jsou součástí Kapitoly 7. Pro jeho návrh a stanovení hlavních a vedlejších cílů byla využita metoda logického rámce. Projekt je rozdělen do tří hlavních částí, které mají svá specifika a cíle, ale vzájemně se doplňují a tvoří propojený celek. Jako hlavní cíl projektu bylo stanoveno zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti do konce roku 2024.

První vybranou personální činností je oslovování a získávání uchazečů o zaměstnání. Vybraná společnost má v této oblasti největší problémy a nemá pro tento proces vytvořenou žádnou strategii. V rámci projektu byla vytvořena marketingová strategie, která se skládá z kombinace off-line a online nástrojů komunikace s uchazeči o zaměstnání. Cílem tohoto návrhu je zlepšit proces oslovování a získávání uchazečů o zaměstnání a tím zvýšit průměrný počet zájemců o volné pracovní pozice ze 3 na 8 uchazečů do konce roku 2024.

Druhou vybranou oblastí personálního řízení, která byla označena jako nejslabší, je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Přestože nemají zaměstnanci možnost kariérního postupu, je potřeba se věnovat jejich dalšímu rozvoji. Rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů, kterých se mohou zaměstnanci zúčastnit zároveň podporuje atraktivitu podniku jako zaměstnavatele. V rámci projektu byly navrženy celkem dva vzdělávací kurzy, které souvisí s předmětem činnosti společnosti. Cílem je zvýšení počtu hodin, které průměrně stráví zaměstnanec za jeden rok na školeních a kurzech nepovinných ze zákona, z 0 na 4 a více hodin do konce roku 2024.

Poslední vybranou oblastí je odměňování prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů. Jedná se o část personálního řízení, se kterou zaměstnanci projevili nespokojenost, a která zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele při hledání uchazečů o zaměstnání. V rámci projektu byly navrženy konkrétně dva zaměstnanecké benefity, které rozšíří současnou nabídku a budou především odpovídat potřebám současných zaměstnanců. Jedná se o příspěvek na doplňkové penzijní spoření a příspěvek na kulturu, sport a rekreaci. Cílem těchto návrhů je zvýšit atraktivitu vybrané společnosti jako zaměstnavatele do konce roku 2024.

Pro hladký průběh realizace projektu bylo provedeno několik analýz. Prostřednictvím matice RACI byly rozděleny odpovědnosti za dílčí části projektu. Pomocí časové analýzy bylo stanoveno 14 týdnů jako doba trvání realizace projektu. Celkové náklady návrhů projektu byly vyčísleny na 209 380 Kč, které jsou v porovnání s budoucími přínosy projektu minimální. Nakonec bylo identifikováno šest rizik, která mohou v průběhu projektu nastat.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla vypracována na téma Projekt zlepšení vybraných personálních činností ve vybrané společnosti. Práce se skládá z na teoretické a praktické části.

V teoretické části byla na základě práce s odbornými zdroji vypracována literární rešerše. Jedná se o teoretické poznatky z oblastí řízení lidských zdrojů, personálních činností, moderních trendů v řízení lidských zdrojů a personálního auditu. Předem stanovený cíl teoretické části byl splněn a při jejím zpracovávání byla využita analýza, komparace i syntéza.

V praktické části byla nejprve představena vybraná společnost a následně byla provedena analýza současného stavu personálního řízení. Hlavní i vedlejší cíle analýzy byly splněny. Prostřednictvím auditu řízení lidských zdrojů, analýzy vnitropodnikových dokumentů a dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců bylo ohodnoceno řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti na střední úrovni a podařilo se odhalit slabá místa v personálních procesech.

V rámci náborového procesu má vybraná společnost problém s oslovováním a získáváním uchazečů o volné pracovní pozice, zaměstnanci nemají v podniku žádnou možnost kariérního postupu ani vzdělávání a rozvoje svých schopností a dovedností. Zaměstnanci navíc projevili značnou nespokojenost s finančním ohodnocením i s nabízenými zaměstnaneckými benefity.

Projektová část byla zaměřena na opatření, která vybrané společnosti zajistí zlepšení těchto problémových personálních oblastí. Projekt byl rozdělen do tří odlišných, ale vzájemně propojených částí. Jedná se o aktivity na zlepšení oslovování a získávání uchazečů o zaměstnání, aktivity na zvýšení úrovně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a aktivity na zvýšení atraktivity zaměstnavatele prostřednictvím rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů.

Pro návrh projektu byla využita metoda logického rámce, ve kterém jsou uvedeny veškeré hlavní i vedlejší cíle projektu, které budou splněny po jeho úspěšné realizaci. Navrhovaný projekt byl následně podroben několika analýzám, aby byly vytvořeny veškeré podklady potřebné pro jeho bezproblémovou realizaci. Nejprve byla vytvořena matice odpovědnosti RACI, byly určeny podmiňující a omezující podmínky projektu, následně byla provedena časová analýza, byly zhodnoceny náklady a přínosy projektu a na závěr prošel projekt analýzou rizik včetně návrhů na protiopatření.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2018. *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. Sixth edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-74-94-8120-9.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. 5th edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7389-1.

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

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2023. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 16th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-1-3986-0663-0.

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

BANFIELD, Paul; KAY, Rebecca a ROYLES, Dean, 2018. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-870282-5.

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

BAUER, Talya; ERDOGAN, Berrin; CAUGHLIN, David a TRUXILLO, Donald, 2020. *Human Resource Management: people, data, and analytics*. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-5063-6312-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

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

DA SILVA, L.B.P.; SOLTOVSKI, R.; PONTES, J.; TREINTA, F.T.; LEITÃO, P. et al., 2022. Human resources management 4.0: Literature review and trends. Online. *Computers & Industrial Engineering*. Vol. 168, no. 108177, s. 1-20. ISSN 03608352. Dostupné z: https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111. [cit. 2023-11-21].

DESSLER, Gary, 2016. *Fundamentals of Human Resource Management*. 4th edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-09846-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester; HAMALOVÁ, Dagmar; FRIDRICH, Oldřich a NOVÁK, Adam, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-198-6.

FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5038-5.

FORTIER, Michel a ALBERT, Marie-Noëlle, 2015. *From Resource to Human Being*. Online. SAGE Open. 2015-07-01, vol. 5, no. 3, s. 1-11. ISSN 2158-2440. Dostupné z: https://doi.org/10.1177/2158244015604347. [cit. 2023-11-21].

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

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

KAFKA, Tomáš, 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-121-5.

KALOUSOVÁ, Pavlína; ŠTERN, Pavel; ŽÁKAVEC, Jakub a ZÁBRŽENSKÁ, Miriam, 2015. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. ISBN 978-80-260-8019-0.

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

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

MÁCHAL, Pavel; KOPEČKOVÁ, Martina a PRESOVÁ, Radmila, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5321-8.

MÁLEK, Bohuslav a kol., 2014. *Hygiena práce*. Vyd. 2., aktualiz.,. Praha: Sobotáles. ISBN 978-80-86817-46-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 978-802-0027-733.

NEUGEBAUER, Tomáš, 2016. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce neboli o čem je současná BOZP*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-106-4.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4738-093.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3124-2.

SHEEHAN, Maura, 2014. Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. Online. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. Vol. 32, no. 5, s. 545-570. ISSN 0266-2426. Dostupné z: https://doi.org/10.1177/0266242612465454. [cit. 2023-11-21].

SHEN, Jie a BENSON, John, 2016. When CSR Is a Social Norm. Online. *Journal of Management*. Vol. 42, no. 6, s. 1723-1746. ISSN 0149-2063. Dostupné z: https://doi.org/10.1177/0149206314522300. [cit. 2023-11-21].

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

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

TETŘEVOVÁ, Liběna a kol., 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0285-3.

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-808-7974-056.

URBAN, Jan, 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-807-3579-258.

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

VALA, Jiří, 2016. *Systémové řízení bezpečnosti a ochrany zdraví v organizacích*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-109-5.

VERHULST, Susan L. a DECENZO, David A., 2022. *Fundamentals of human resource management*. 14th edition. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-1-119-80374-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří a BINAR, Jan, 2020. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2841-9.

WILTON, Nick, 2019. *An introduction to human resource management*. 4th edition. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-5264-8793-3.

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

Internetové zdroje

Agentura Zlín: reklamní agentura, 2022. Online. Dostupné z: https://www.dszo.cz/reklama/. [cit. 2024-04-07].

Ceník lázně Zlín, 2024. Online. Lázně Zlín. Dostupné z: https://www.laznezlin.cz/cenik-lazne-zlin.php. [cit. 2024-04-07].

Certifikáty a ochranné známky, © 2021. Online. BOKAP. Dostupné z: https://www.bokap.cz/certifikaty/. [cit. 2024-02-28].

Co je doplňkové penzijní spoření?, © 2024. Online. MONETA Money bank. Dostupné z: https://www.moneta.cz/slovnik-pojmu/detail/co-je-doplnkove-penzijni-sporeni. [cit. 2024-03-29].

Co vlastně ta Alma Career dělá?, © 2024. Online. Alma Career. Dostupné z: https://www.almacareer.com/cz/nas-pribeh. [cit. 2024-03-30].

Daňový režim nákladů na vzdělávání, © 2024. Online. DAUČ. Dostupné z: https://www.dauc.cz/clanky/12641/danovy-rezim-nakladu-na-vzdelavani. [cit. 2024-03-31].

Ekonomické výsledky průmyslu ČR - 2021, 2023. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2021. [cit. 2024-03-01].

FINANČNÍ SPRÁVA, 2023. *Metodická informace k zaměstnaneckým benefitům od 1. ledna 2024*. Online. Dostupné také z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/f-novinky/Metodicka-informace-k-zamestnaneckym-benefitum-od-1-ledna-20.pdf.

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), 2008. Online. Metodika (Český statistický úřad). Praha: Český statistický úřad. ISBN 978-80-250-1660-2. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20565267/021608.pdf/2f45895b-4c51-435b-a52a-0c7164dbf371?version=1.0. [cit. 2024-02-27].

KMOŠEK, Petr, © 2024. *Personální audit*. Online. Dostupné z: https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-audit/. [cit. 2024-04-04].

Komu a jak pomáháme, 2011. Online. DOBRÝ ANDĚL. Dostupné z: https://www.dobryandel.cz/komu-a-jak-pomahame/. [cit. 2024-02-28].

MACKOVÁ, Helena, © 2024. *Personální audit ve firmě – kdy je potřeba a co od něj očekávat*. Online. Dostupné z: https://www.helenamackova.cz/personalni-audit-ve-firme-kdy-je-potreba-a-co-od-nej-ocekavat/. [cit. 2024-04-04].

Magazín Zlín: Ceník, © 2024. Online. Zlín.: Oficiální stránky statutárního města Zlína. Dostupné z: https://www.zlin.eu/cenik. [cit. 2024-04-07].

NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2017/745: o zdravotnických prostředcích, změně směrnice 2001/83/ES, nařízení (ES) č. 178/2002 a nařízení (ES) č. 1223/2009 a o zrušení směrnic Rady 90/385/EHS a 93/42/EHS, 2017. Online. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32017R0745. [cit. 2024-02-28].

Overlock me – mírně a středně pokročilí, © 2024. Online. Materialistic. Dostupné z: https://www.materialistic.cz/kurzy-siti/jak-zacit-sit-na-overlocku/. [cit. 2024-03-31].

Personální audit, 2015. Online. Dostupné z: ManagementMania.com, https://managementmania.com/cs/personalni-audit. [cit. 2024-04-04].

Posuzování shody zdravotnických prostředků (MDR), © 2022. Online. INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI. Dostupné z: https://medical-

devices.itczlin.cz/novinka/posuzovani-shody-zdravotnickych-prostredku--mdr. [cit. 2024-02-28].

Prace.cz nebo Jobs.cz?, 2014. Online. Alma Career. Dostupné z: https://magazin.almacareer.com/cz/clanky/prace-cz-nebo-jobs-cz. [cit. 2024-03-30].

Preventivní obuv – co je jejím úkolem a čím se liší od obuvi ortopedické, 2021. Online. Uniformix. Dostupné z: https://www.uniformix.cz/Preventivni-obuv-co-je-jejim-ukolem-a-cim-se-lisi-od-obuvi-ortopedicke-blog-cze-1644312410.html. [cit. 2024-02-26].

S příspěvkem zaměstnavatele se spoří lépe, © 2024. Online. Penzijní České spořitelny. Dostupné z: https://www.csps.cz/cs/o-nas/aktuality/2024/03/01/s-prispevkem-zamestnavatele-se-spori-lepe. [cit. 2024-03-29].

Velký přehled zaměstnaneckých benefitů pro rok 2023, 2024. Online. Účetnictví KLEFER. Dostupné z: https://ucetnictvi-klefer.cz/velky-prehled-zamestnanecke-benefity-2023/. [cit. 2024-03-30].

Výroční zpráva za rok 2023: Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, s.r.o., 2024. Online. Dostupné také z: https://or.justice.cz/ias/content/download?id=e4eecd1246eb46ad8a5b0d7a53dffebd.

Workshop šití obuvi 2024, © 2020–2024. Online. Ben Hrubeš. Dostupné z: https://obuvnicke-kurzy.reenio.cz/cs/#/service/workshop-siti-obuvi-1054/2024-04-06;viewMode=7-days. [cit. 2024-03-31].

Zákon č. 40/1995 Sb.: Zákon o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů, © 2010–2024. Online. Zákony pro lidi. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-40. [cit. 2024-02-28].

Zákon č. 375/2022 Sb.: Zákon o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro, © 2010–2024. Online. Zákony pro lidi. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-375. [cit. 2024-02-28].

Zákon č. 563/1991 Sb.: Zákon o účetnictví, © 2010–2024. Online. Zákony pro lidi. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563. [cit. 2024-02-29].

Zákoník práce 2024 - § 227 - § 235 - Odborný rozvoj zaměstnanců, © 2024. Online. Pracomat. Dostupné z: https://www.pracomat.cz/poradna/zakonik-prace/153-zakonik-prace-cast-10-hlava-2.html. [cit. 2024-03-31].

Změny v penzijním spoření v roce 2024, © 2020. Online. Generali penzijní společnost. Dostupné z: https://www.generalipenze.cz/zmeny-v-penzijku. [cit. 2024-03-29].

Interní zdroje

Interní dokumenty společnosti, 2023.

Roční účetní závěrky z let 2018-2022.

Výpis z obchodního rejstříku, © 2024.

Webové stránky společnosti, © 2023.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Životní cyklus zaměstnance (zdroj: Palíšková a kol., 2021) 15
Obrázek 2 Schéma celkové odměny (zdroj: Palíšková a kol., 2021*)* 22
Obrázek 3 Dětská ortopedická obuv (zdroj: Webové stránky společnosti, © 2023) 39
Obrázek 4 Ukázka kusové výroby (zdroj: Webové stránky společnosti, © 2023) 41
Obrázek 5 Graf srovnání HV podniku s odvětvím (zdroj: vlastní zpracování) 43
Obrázek 6 Graf srovnání tržeb podniku s odvětvím (zdroj: vlastní zpracování) 43
Obrázek 7 Organizační schéma (zdroj: vlastní zpracování) 45
Obrázek 8 Graf k otázce č. 5 (zdroj: vlastní zpracování) 52
Obrázek 9 Graf k otázce č. 6 (zdroj: vlastní zpracování) 53
Obrázek 10 Graf k otázce č. 4 (zdroj: vlastní zpracování) 54
Obrázek 11 Graf k otázkám č. 7 a 8 (zdroj: vlastní zpracování) 55
Obrázek 12 Graf k otázce č. 3 (zdroj: vlastní zpracování) 56
Obrázek 13 Graf k otázkám č. 1 a 2 (zdroj: vlastní zpracování) 58
Obrázek 14 Řešení kritické cesty (zdroj: vlastní zpracování, Software QM) 74
Obrázek 15 Ganttův diagram (zdroj: vlastní zpracování, Software QM) 75
Obrázek 16 Síťový graf (zdroj: vlastní zpracování, Software QM) 75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Matice odpovědnosti RACI (zdroj: vlastní zpracování) 71
Tabulka 2 Časový harmonogram činností projektu (zdroj: vlastní zpracování) 73
Tabulka 3 Nákladová analýza projektu (zdroj: vlastní zpracování) 78
Tabulka 4 Hodnocení míry rizik (zdroj: vlastní zpracování) 81
Tabulka 5 Matice rizik (zdroj: vlastní zpracování) 82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rámcové posouzení ekonomické situace

Příloha P II: Du Pontův rozklad

Příloha P III: Audit řízení lidských zdrojů

Příloha P IV: Odpovědi získané prostřednictvím strukturovaných rozhovorů

Příloha P V: Dotazníkové šetření

Příloha P VI: Odpovědi na uzavřené otázky získané prostřednictvím dotazníkového šetření

Příloha P VII: Logický rámec projektu

PŘÍLOHA P I: RÁMCOVÉ POSOUZENÍ EKONOMICKÉ SITUACE

Kategorie účetní jednotky (zdroj: vlastní zpracování dle Zákona o účetnictví)

	Aktiva celkem	**Roční úhrn čistého obratu**	**Průměrný počet zaměstnanců v účetním období**
Mikro účetní jednotka	Do 9 mil. Kč	Do 18 mil. Kč	Do 10
Malá účetní jednotka	Do 100 mil. Kč	Do 200 mil. Kč	Do 50
Vybraná společnost	7 806 000 Kč	24 463 000 Kč	17

Data byla získána z českého statistického úřadu – Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2021 (2023) a z účetních uzávěrek vybrané společnosti.

Výchozí data HV po zdanění (zdroj: vlastní zpracování)

HV po zdanění				
Rok	**Vybraná společnost**	**Výroba usní**	**Počet subjektů**	**Průměr odvětví**
2018	1 665 000 Kč	150 000 000 Kč	621	241 546 Kč
2019	2 280 000 Kč	213 000 000 Kč	595	357 983 Kč
2020	1 155 000 Kč	170 000 000 Kč	579	293 610 Kč
2021	2 487 000 Kč	424 000 000 Kč	557	761 221 Kč
2022	2 126 000 Kč	Zatím nezveřejněno		

Výchozí data Tržby z prodeje (zdroj: vlastní zpracování)

Tržby z prodeje výrobků a služeb				
Rok	**Vybraná společnost**	**Výroba usní**	**Počet subjektů**	**Průměr odvětví**
2018	25 356 000 Kč	4 253 000 000 Kč	621	6 848 631 Kč
2019	25 778 000 Kč	4 243 000 000 Kč	595	7 131 092 Kč
2020	20 229 000 Kč	3 923 000 000 Kč	579	6 775 475 Kč
2021	23 952 000 Kč	4 487 000 000 Kč	557	8 055 655 Kč
2022	24 246 000 Kč	Zatím nezveřejněno		

PŘÍLOHA P II: DU PONTŮV ROZKLAD

Vstupní údaje pro výpočet Du Pontova rozkladu získané z účetních výkazů zveřejněných v rámci roční účetní závěrky z roku 2022 sledované společnosti se nachází následující tabulce.

Údaje z účetních výkazů (zdroj: vlastní zpracování)

Čistý zisk (ČZ)	2 126 000 Kč
Vlastní kapitál (VK)	5 360 000 Kč
Tržby (T)	24 322 000 Kč
Aktiva (A)	7 806 000 Kč

Vlastní výpočty ukazatelů Du Pontova rozkladu:

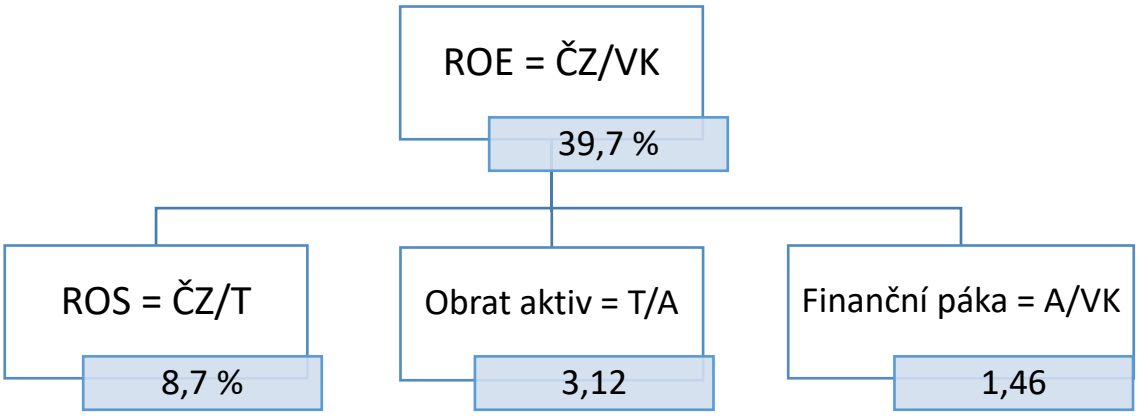
- Rentabilita VK (ROE) = ČZ/VK = 2 126 000 Kč/5 360 000 Kč * 100 = 39,7 %
- Rentabilita tržeb (ROS) = ČZ/T = 2 126 000 Kč/24 322 000 Kč * 100 = 8,7 %
- Obrat aktiv = T/A = 24 322 000 Kč/7 806 000 Kč = 3,12
- Finanční páka = A/VK = 7 806 000 Kč/5 360 000 Kč = 1,46

Ukazatel rentability VK (neboli ROE) hodnotí výnosnost vlastního kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky. Čím je tedy jeho hodnota vyšší, tím je situace podniku lepší (Růčková, 2021, s. 259). V České republice ve zpracovatelském průmyslu v odvětví výroba usní a souvisejících výrobků dosahoval ukazatel ROE v letech 2010-2021 v průměru hodnoty 14,6 % (Ekonomické výsledky průmyslu ČR - 2021, 2023). ROE sledované společnosti je více než dvakrát větší než průměr v odvětví, a proto lze říci, že je podnik úspěšný.

Ukazatel rentabilita tržeb (neboli ROS) vyjadřuje, kolik Kč zisku dokáže společnost vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Tak jako u ROE platí, že vyšší hodnota je pro podnik lepší (Růčková, 2021, s. 274). V České republice v odvětví výroba usní a souvisejících výrobků dosahoval ukazatel ROS v letech 2010-2021 v průměru hodnoty 4,9 % (Ekonomické výsledky průmyslu ČR - 2021, 2023). Hodnota ROS sledované společnosti je tedy vyšší, než by bylo v České republice v tomto odvětví očekáváno.

Obrat aktiv ukazuje, na efektivitu podnik při hospodaření se svými aktivy. Hodnota tohoto ukazatele závisí na podnikatelské činnosti podniku. Minimální doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je 1, ale vyšší hodnota je pro podnik lepší. (Pavelková a kol., 2017, s. 469). Hodnota obratu aktiv sledovaného podniku 3,12 je tedy v pořádku.

Finanční páka je ukazatelem zadluženosti, který určuje, v jakém rozsahu podnik využívá cizí zdroje financování. Hodnota tohoto ukazatele sledované společnosti 1,46 ukazuje na málo zadlužený podnik, který využívá především vlastní zdroje financování. Tento druh financování je pro podnik nákladnější, avšak méně rizikový (Pavelková a kol., 2017, s. 553).



Zkrácený Du Pontův rozklad (zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P III: AUDIT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Veškeré otázky i bodové hodnocení auditu řízení lidských zdrojů byly převzaty z publikace autorů Bláha a kol. (2005, s. 248).

1. Strategie a plánování lidských zdrojů

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

2. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ

1) Je určena osoba ve firmě, jež zodpovídá za úroveň ŘLZ?
2) Má zodpovědná osoba za ŘLZ vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?
3) Je prestiž této osoby stejná jako prestiž jiných top manažerů?
4) Je pro činnost jasně daná filozofie firmy pro ŘLZ?
5) Jsou ve firmě zpracovány popisy pracovních míst?
6) Vlastní (mají) všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce?

<u>Popisy pracovních míst slouží:</u>

7) k řízení lidských zdrojů ve firmě.
8) pro odměňování zaměstnanců ve firmě.
9) pro normy jakosti (ISO aj.).
10) Jsou popisy pracovních míst aktualizovány?
11) Znají zaměstnanci firmy požadavky, které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistky?
12) Jaká je celková úroveň vedení personální agendy ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.

3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců

1) Je určena osoba, která dohlíží na výběr zaměstnanců?
2) Je proškolena?
3) Je vždy u přijímacího rozhovoru přítomen vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč umístěn?
4) Jsou vedoucí proškoleni ohledně toho, jak vést přijímací rozhovor?
5) Je v organizaci zaveden ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců?
6) Jsou při obsazování vyšších pracovních postů upřednostňováni stávající zaměstnanci?
7) Je nastavená jasná strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími?
8) Byla tato strategie sdělena všem zaměstnancům?

9) Je ve firmě zpracován adaptační program pro nové zaměstnance?
10) Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.

4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

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

5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

1) Je ve firmě zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?
2) Provádíte ve firmě pravidelně hodnocení zaměstnanců?
3) Chválíte své zaměstnance?
4) Jsou zaměstnanci dobře informování o účelu a využití pracovního hodnocení?
5) Je Váš systém pracovního hodnocení zaměstnanců dále rozvíjen a zdokonalován?
   <u>Výsledky z pracovního hodnocení využíváte (odpovídají pouze ti, kteří mají zaveden systém pracovního hodnocení, ostatní přejdou k otázce č. 13):</u>
6) v odměňování zaměstnanců.
7) při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic.
8) v přemisťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice.
9) pro další vzdělávání zaměstnanců.
10) pro zvyšování výkonnosti firmy.
11) pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů.
12) pro zvyšování kvality řízení a vedení lidí.
13) Jaká je celková úroveň hodnocení zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.
14) Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců s tím, že 1 znamená, že jde o málo formální přístup, 3 střední a 5 znamená exaktní přístup?

6. Odměňování

Mzda

1) Má firma nastavenou mzdovou politiku?
2) Je tato politika zveřejněna?
3) Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie firmy?
4) Je způsob odměňování nastavený ve firmě pro zaměstnance transparentní?
5) Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd ve firmě?
6) Je růst mezd ve firmě závislý na produktivitě práce?
7) Která z následujících kritérií jsou nejvíce zohledňována při odměňování zaměstnanců
   a. Pouze individuální pracovní výkon
   b. Pouze počet odpracovaných let

   c. Obojí – počet odpracovaných let i výkon
8) Je sledováno, ve které pracovní pozici je nejvyšší fluktuace?
9) Jaký je podíl zaměstnanců v jednotlivých kategoriích podle těchto kritérií:
   a. Pouze individuální pracovní výkon
   b. Pouze počet odpracovaných let
   c. Obojí – počet odpracovaných let i výkon
10) Jaká je celková úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší

Zaměstnanecké výhody

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

7. Zaměstnanecké vztahy

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

Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců

1) Je evidován počet dnů absence u zaměstnanců z důvodu pracovní neschopnosti?
2) Dostává top management periodicky zprávy týkající se bezpečnosti ve firmě?
3) Jsou evidovány pracovní úrazy?
4) Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc?

5) Je určena osoba odpovědná za bezpečnost práce ve firmě?
6) Umožňuje organizace pravidelné preventivní prohlídky zaměstnanců?
7) Jaká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.

Zabezpečení politiky rovných příležitostí

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

8. Firemní kultura

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

METODIKA VYHODNOCENÍ AUDITU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1. Strategie a plánování lidských zdrojů

U otázek 1–9 si dejte za každou odpověď **ano** jeden bod. U otázky 10, pokud jste u klíčových zaměstnanců uvedli 41 % a více, si dejte 3 body, pokud to bylo do 40 %, dejte si pouze 2 body.
U otázky 11 si připište počet bodů mezi 1-5, který jste uvedli.

2. Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ

U otázek 1–11 si dejte za každou odpověď **ano** jeden bod.
U otázky 12 si připište počet bodů mezi 1-5, který jste uvedli.

3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců

U otázek 1–9 si dejte za každou odpověď **ano** jeden bod.
U otázky 10 si připište počet bodů mezi 1-5, který jste uvedli.

4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

U otázek 1–10 si dejte za každou odpověď **ano** jeden bod. U otázky 11, pokud jste uvedli 4 a více hodin, si dejte 3 body, pokud méně, dejte si pouze 2 body. Pokud byla uvedena 0, nedáváte si žádný bod.
U otázky 12 si připište počet bodů mezi 1-5, který jste uvedli.

5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

U otázek 1–12 si dejte za každou odpověď **ano** jeden bod.
U otázek 13 a 14 si připište počet bodů mezi 1-5, který jste uvedli.

6. Odměňování zaměstnanců – mzda

U otázek 1–8 si dejte za každou odpověď **ano** jeden bod. U otázky 9, pokud jste uvedli, že většinou podle výkonu, si dejte 3 body, když obojí, tak 2 body.
U otázky 10 si připište počet bodů mezi 1-5, který jste uvedli.

a) Zaměstnanecké výhody

U otázek 1–6 si dejte za každou odpověď **ano** jeden bod.
U otázky 7 si připište počet bodů mezi 1-5, který jste uvedli.

7. Zaměstnanecké vztahy

U otázek 1–8 a 10-13 si dejte za každou odpověď **ano** jeden bod. U otázky 9, pokud jste uvedli obojí, tak si dejte 3 body, pokud jen rozhovor, tak 2 body.
U otázky 14 si připište počet bodů mezi 1-5, který jste uvedli.

b) **Bezpečnost a ochrana zdraví**

U otázek 1–6 si dejte za každou odpověď **ano** jeden bod.
U otázky 7 si připište počet bodů mezi 1-5, který jste uvedli.

c) **Zabezpečení politiky rovných příležitostí**

U otázek 1–3 si dejte za každou odpověď **ano** jeden bod.
U otázky 4 si připište počet bodů mezi 1-5, který jste uvedli.

8. Firemní kultura

U otázek 1–10 si dejte za každou odpověď **ano** jeden bod.
U otázky 10 si připište počet bodů mezi 1-5, který jste uvedli.

Tabulka obsahuje bodové vyhodnocení auditu ŘLZ (zdroj: Bláha a kol., 2005)

Oblasti	**Hodnoty**			
	Max	nízká	střední	vysoká
1. Strategie a plánování lidských zdrojů	17	do 9	10-13	14-17
2. Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	16	do 8	9-12	13-16
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14	do 7	8-10	11-14
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18	do 9	10-13	14-17
5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22	do 11	12-16	17-22
6. Odměňování zaměstnanců celkem	27	do 14	15-20	21-27
7. Zaměstnanecké vztahy celkem	39	do 19	20-29	30-39
8. Firemní kultura	15	do 8	9-11	12-15
Celková úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě	168	do 84	85-126	127-168

PŘÍLOHA P IV: ODPOVĚDI ZÍSKANÉ PROSTŘEDNICTVÍM STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

Oblast *Strategie a plánování lidských zdrojů*

Číslo otázky	Výkonný ředitel	Vedoucí výroby
1)	Ne	Ne
2)	Ne	Ne
3)	Ne	Ne
4)	Ne	Ne
5)	Ne	Ne
6)	Ne	Ne
7)	Ne	Ne
8)	Ne	Ne
9)	Ano	Ne
10) a.	85 %	100 %
10) b.	10 %	0 %
10) c.	5 %	0 %
11)	3	2
Body	**7**	**5**

Oblast *Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ*

Číslo otázky	Výkonný ředitel	Vedoucí výroby
1)	Ano	Ano
2)	Ano	Ano
3)	Ano	Ano
4)	Ne	Ne
5)	Ne	Ne
6)	Ne	Ne
7)	Ne	Ne
8)	Ne	Ne
9)	Ne	Ne
10)	Ano	Ne
11)	Ne	Ne
12)	3	3
Body	**7**	**6**

Oblast *Výběr a přijímání nových zaměstnanců*

Číslo otázky	Výkonný ředitel	Vedoucí výroby
1)	Ano	Ano
2)	Ano	Ano
3)	Ano	Ano
4)	Ano	Ano
5)	Ne	Ne
6)	Ne	Ne
7)	Ano	Ano
8)	Ano	Ano
9)	Ne	Ne
10)	3	4
Body	**9**	**10**

Oblast *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*

Číslo otázky	Výkonný ředitel	Vedoucí výroby
1)	Ne	Ne
2)	Ne	Ne
3)	Ano	Ne
4)	Ne	Ne
5)	Ano	Ano
6)	Ne	Ne
7)	Ne	Ne
8)	Ne	Ne
9)	Ne	Ne
10)	Ne	Ne
11)	0 hodin	0 hodin
12)	2	2
Body	**4**	**3**

Oblast *Řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců*

Číslo otázky	Výkonný ředitel	Vedoucí výroby
1)	Ne	Ne
2)	Ne	Ne
3)	Ano	Ano
4)	Ne	Ne
5)	Ano	Ano
6)	Ne	Ne
7)	Ne	Ne
8)	Ne	Ne
9)	Ne	Ne

10)	Ne	Ne
11)	Ne	Ne
12)	Ne	Ne
13)	2	1
14)	2	2
Body	**6**	**5**

Oblast *Odměňování: Mzda*

Číslo otázky	Výkonný ředitel	Vedoucí výroby
1)	Ano	Ano
2)	Ne	Ne
3)	Ano	Ano
4)	Ano	Ne
5)	Ne	Ne
6)	Ano	Ano
7) a.	Ano	Ne
7) b.	Ne	Ne
7) c.	Ne	Ano
8)	Ano	Ano
9) a.	100 %	0 %
9) b.	0 %	0 %
9) c.	0 %	100 %
10)	3	3
Body	**12**	**10**

Oblast *Odměňování: Zaměstnanecké výhody*

Číslo otázky	Výkonný ředitel	Vedoucí výroby
1)	Ano	Ano
2)	Ano	Ano
3)	Ne	Ne
4)	Ano	Ano
5)	Ne	Ne
6)	Ano	Ano
7)	3	3
Body	**7**	**7**

Oblast *Zaměstnanecké vztahy*

Číslo otázky	Výkonný ředitel	Vedoucí výroby
1)	Ne	Ne
2)	Ano	Ne
3)	Ne	Ne
4)	Ne	Ne
5)	Ne	Ne
6)	Ne	Ne
7)	Ano	Ano
8)	Ano	Ano
9) a.	Ano	Ano
9) b.	Ne	Ne
9) c.	Ne	Ne
10)	Ano	Ano
11)	Ano	Ano
12)	Ano	Ano
13)	Ano	Ano
14)	Ano	Ano
15)	3	3
Body	**13**	**12**

Oblast *Zaměstnanecké vztahy: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*

Číslo otázky	Výkonný ředitel	Vedoucí výroby
1)	Ano	Ano
2)	Ne	Ne
3)	Ano	Ano
4)	Ano	Ano
5)	Ano	Ano
6)	Ano	Ano
7)	4	4
Body	**9**	**9**

Oblast *Zaměstnanecké vztahy: Zabezpečení politiky rovných příležitostí*

Číslo otázky	Výkonný ředitel	Vedoucí výroby
1)	Ano	Ano
2)	Ne	Ano
3)	Ano	Ano
4)	5	4
Body	**7**	**7**

Oblast *Firemní kultura*

Číslo otázky	Výkonný ředitel	Vedoucí výroby
1)	Ano	Ano
2)	Ano	Ano
3)	Ano	Ano
4)	Ano	Ano
5)	Ano	Ano
6)	Ano	Ne
7)	Ano	Ano
8)	Ne	Ne
9)	Ano	Ano
10)	Ano	Ano
11)	3	4
Body	**12**	**12**

Vyhodnocení provedeného auditu na základě zprůměrování obdržených bodů.

Oblasti	**Hodnoty**				
	Získané body	**Nízká**	**Střední**	**Vysoká**	**Max**
1. Strategie a plánování lidských zdrojů	**6**	do 9	10-13	14-17	17
2. Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	**6,5**	do 8	9-12	13-16	16
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	**9,5**	do 7	8-10	11-14	14
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	**3,5**	do 9	10-13	14-17	18
5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	**5,5**	do 11	12-16	17-22	22
6. Odměňování zaměstnanců celkem	**18**	do 14	15-20	21-27	27
7. Zaměstnanecké vztahy celkem	**28,5**	do 19	20-29	30-39	39
8. Firemní kultura	**12**	do 8	9-11	12-15	15
Celková úroveň	**89,5**	do 84	85-126	127-168	168

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážení,

chtěli bychom Vás poprosit o vyplnění anonymního dotazníkového šetření, které se zaměřuje na Vaši spokojenost s prací v naší firmě. Vaše názory a připomínky nám pomohou lépe porozumět Vašim potřebám a přáním a dále zkvalitňovat pracovní prostředí v naší společnosti.

Dotazník byl vytvořen ve spolupráci se studentkou Alenou Procházkovou z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která se v rámci své diplomové práce zabývá řízením lidských zdrojů u nás ve firmě. Toto dotazníkové šetření tedy umožňuje získat relevantní data pro její práci a zároveň poskytne vedení firmy cennou zpětnou vazbu.

Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut. Vaše odpovědi budou anonymní a nebudou nijak svázány s Vaší osobou.

Předem děkujeme za Váš čas a za Vaši ochotu se do šetření zapojit.

1) Jak byste zhodnotil(a) svou celkovou spokojenost se zaměstnáním v této firmě?

a) Rozhodně spokojen(a)

b) Spíše spokojen(a)

c) Spíše nespokojen(a)

d) Rozhodně nespokojen(a)

Pokud jste nespokojen(a), uveďte prosím hlavní příčinu: .....

2) Jak byste zhodnotil(a) svou spokojenost s pracovním prostředím?

a) Rozhodně spokojen(a)

b) Spíše spokojen(a)

c) Spíše nespokojen(a)

d) Rozhodně nespokojen(a)

Co by bylo přínosné v rámci pracovního prostředí změnit? .....

3) Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?

a) Rozhodně převažuje přátelská atmosféra

b) Spíše převažuje přátelská atmosféra

c) Spíše je atmosféra plná napětí a konfliktů

d) Rozhodně je atmosféra plná napětí a konfliktů

4) Jak jste spokojen(a) s vedením Vašeho nadřízeného?

a) Rozhodně spokojen(a)

b) Spíše spokojen(a)

c) Spíše nespokojen(a)

d) Rozhodně nespokojen(a)

Pokud jste nespokojen(a), uveďte prosím hlavní příčinu: .....

5) Doporučil(a) byste svým známým zaměstnání v této firmě?

a) Určitě ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Určitě ne

Pokud NE, uveďte prosím hlavní důvod: .....

6) Uvítal(a) byste možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje? ANO – NE

Pokud ANO, o kurzy z jakých oblastí byste měl(a) zájem?

.....

7) Jste spokojen(a) s poskytovanými zaměstnaneckými benefity? ANO – NE

8) Ocenil(a) byste rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů? ANO – NE

Pokud ANO, o jaké zaměstnanecké benefity byste měl(a) zájem?

.....

Prostor pro vyjádření Vašich podnětů a návrhů na zlepšení nebo změny:

Co by, podle Vás, přispělo k vyšší spokojenosti?

Zde můžete uvést Vaše stížnosti a připomínky:

Váš vzkaz pro vedení firmy:

Děkujeme za Váš názor!

PŘÍLOHA P VI: ODPOVĚDI NA UZAVŘENÉ OTÁZKY ZÍSKANÉ PROSTŘEDNICTVÍM DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Tabulka četností k otázce číslo 1.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně spokojen(a)	3	13,0 %
Spíše spokojen(a)	18	78,3 %
Spíše nespokojen(a)	2	8,7 %
Rozhodně nespokojen(a)	0	0,0 %

Tabulka četností k otázce číslo 2.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně spokojen(a)	1	4,3 %
Spíše spokojen(a)	12	52,2 %
Spíše nespokojen(a)	7	30,4 %
Rozhodně nespokojen(a)	3	13,0 %

Tabulka četností k otázce číslo 3.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně převažuje přátelská atmosféra	4	17,4 %
Spíše převažuje přátelská atmosféra	10	43,5 %
Spíše je atmosféra plná napětí a konfliktů	9	39,1 %
Rozhodně je atmosféra plná napětí a konfliktů	0	0,0 %

Tabulka četností k otázce číslo 4.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně spokojen(a)	4	17,4 %
Spíše spokojen(a)	17	73,9 %
Spíše nespokojen(a)	1	4,3 %
Rozhodně nespokojen(a)	1	4,3 %

Tabulka četností k otázce číslo 5.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	2	8,7 %
Spíše ano	13	56,5 %
Spíše ne	5	21,7 %
Určitě ne	3	13,0 %

Tabulka četností k otázce číslo 6.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	10	43,5 %
Ne	13	56,5 %

Tabulka četností k otázce číslo 7.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	5	21,7 %
Ne	18	78,3 %

Tabulka četností k otázce číslo 8.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	23	100,0 %
Ne	0	0,0 %

PŘÍLOHA P VII: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Rizika projektu
Hlavní cíl (záměr)	Zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů. Rychlejší obsazování volných pracovních pozic. Zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu práce.	Zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Efektivnější náborový proces. Vnímání firmy na trhu práce.	Audit řízení lidských zdrojů. Interní statistiky společnosti. Průzkum trhu.	
Projektový cíl	Zlepšení procesu oslovování a získávání uchazečů o zaměstnání ve vybrané společnosti. Zvýšení úrovně vzdělávání v podniku. Zvýšení atraktivity zaměstnavatele.	Zvýšení průměrného počtu uchazečů o volné pracovní pozice. Zvýšení průměrného počtu hodin, které zaměstnanci stráví ročně na školeních nepovinných ze zákona. Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů.	Evidence počtu uchazečů o zaměstnání. Evidence vzdělávání zaměstnanců. Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců.	Nesouhlas vedení s realizací projektu. Nedostatek času a kapacit pro realizaci projektu.
Výstupy	Vytvoření plánu na oslovování a získávání uchazečů o práci s využitím marketingových nástrojů. Návrh na rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů pro zaměstnance. Návrh na rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů.	Větší výběr kandidátů na pracovní místo. Nárůst finančních investic do vzdělání. Nárůst finančních investic do zaměstnaneckých benefitů.	Evidence statistik náborového procesu. Analýza nákladů společnosti. Analýza nákladů společnosti.	Nevhodná volba marketingového kanálu pro pracovní nabídky. Nedostatek financí a růst nákladů v průběhu projektu. Nedodržení časového harmonogramu.
Aktivity	Zavedení marketingové strategie pro nábor. Zavedení doplňkových vzdělávacích kurzů. Zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření. Zavedení příspěvku na rekreaci.	**Prostředky (zdroje):** Předpokládaný finanční rozpočet potřebný na realizaci projektu: 210 000 Kč	**Časový rámec:** Předpokládaná doba potřebná na realizaci projektu: 14 týdnů.	Odpor zaměstnanců ke změnám. Nevhodná volba formátu a obsahu školení.
Předběžné podmínky: Podpora ze strany vedení i zaměstnanců společnosti. Dostupnost klíčových zdrojů a schválení finančního rozpočtu.				