

Analýza řízení lidských zdrojů v malé firmě

Garczorzová Lucie

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Garczarzová**
Osobní číslo: **M11133**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza řízení lidských zdrojů v malé firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte poznatky týkající se řízení lidských zdrojů v malé firmě.**

II. Praktická část

- **Analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů ve firmě AKH, s.r.o.**
- **Navrhňte doporučení na zlepšení stávajícího stavu řízení lidských zdrojů ve firmě AKH, s.r.o.**

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

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

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

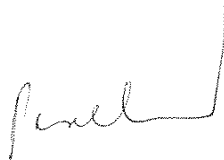
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 192 s. ISBN 8071692069.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon 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, § 60 Školní dílo:

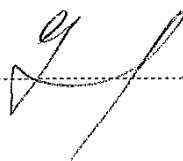
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29. 4. 2014



⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve společnosti Akademie klasické homeopatie spol. s r.o. Hlavním cílem bylo analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů v malém podniku a navrhnout doporučení pro zlepšení. V teoretické části je proveden literární průzkum. Praktická část se zabývá popisem společnosti. Byla zde provedena analýza současné situace, která byla vedena na základě strukturovaného rozhovoru s vlastníkem společnosti. Dále proběhlo dotazníkové šetření u zaměstnanců, které sloužilo jako podklad pro analýzu spokojenosti zaměstnanců. Z analýzy současného stavu, vyplynulo, že společnost má řízení lidských zdrojů na střední úrovni. Z analýzy spokojenosti zaměstnanců je zřejmé, že hlavní nedostatky se vyskytují v komunikaci se zaměstnanci a ve schopnosti řídit lidi. V závěru této části byla navržena doporučení. Bylo doporučeno zaměstnat personalistu a v oblasti komunikace a vedení lidí se zlepšovat prostřednictvím metody koučinku.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, malá firma, hodnocení, odměňování, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the analysis of human resource management in a company Akademie klasické homeopatie spol. s r.o. The main objective was to analyze the current state of human resource management in a small business and make recommendations for improvement. The theoretical part contains a literature survey. The practical part deals with the description of the company. It contains an analysis of the current situation, which was conducted on the basis of a structured interview with the owner of the company. In addition, a survey of employees. Was carried out, which served as the basis for the analysis of employee satisfaction. The analysis of the current state of the company reveal that the company has a human resources management at the central level. From the analysis of employee satisfaction it is evident, that there are major shortcomings in communication with employees and the company's ability to manage people. At the end of the analytical part recommendations are proposed employ a personnel officer and to improve communication and people management through coaching methods.

Keywords: human resource management, small business, employee assessment, rewards, employee benefits, work environment

„Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.“

Tomáš Baťa

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala, všem, kteří mi pomohli realizovat tuto bakalářskou práci. Speciální poděkování patří:

Ing. Janě Matoškové Ph.D. - za odborné vedení, čas a cenné rady při zpracování bakalářské práce

MUDr. Alexandru Fesikovi - za ochotu poskytnout cenné informace o Akademii klasické homeopatie spol. s r.o.

Janě Hrinkové - za ochotu sdělovat své zkušenosti a pomoc při zpracování informací

Rodičům - za trpělivost a podporu po celou dobu studia

Patrikovi - za trpělivost a oporu

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 VÝZNAM, POJETÍ A ÚKOLY LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU.....	11
2 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
3 PERSONÁLNÍ SPECIFIKA V MALÉM PODNIKU	14
3.1 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉ FIRMĚ	14
3.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉM PODNIKU	15
3.3 VÝHODY A NEVÝHODY PRÁCE V MALÉ FIRMĚ	16
3.4 RODINNÉ FIRMY	17
4 PERSONÁLNÍ ČINNOST	18
4.1 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	18
4.2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
4.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	27
4.4 MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	30
4.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	30
4.6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	33
4.7 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	33
4.8 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	34
4.9 UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	35
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	40
5.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	40
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	41
5.3 POPIS PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	42
5.4 CÍLE A PLÁNY DO BUDOUCNA.....	43
5.5 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ UKAZATELE ZA ROK 2013.....	44
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	50
6.1 STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ SPOLEČNOSTI	52
6.2 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ VE VZTAHU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	54
6.3 VÝBĚR, ZÍSKÁVÁNÍ A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	55
6.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ, ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	59
6.5 VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	63
6.6 ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	67
6.7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	68
6.8 ANALÝZA VZDĚLÁNÍ NA DANÉ PRACOVNÍ POZICI	71
SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	72
7 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ	73

7.1	OBLAST STRATEGIE, PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZAČNÍHO USPOŘÁDÁNÍ	73
7.2	OBLAST ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	75
7.3	OBLAST HODNOCENÍ, ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	76
7.4	OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJE A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	79
7.5	OBLAST ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	80
7.6	SHRnutí NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ	80
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů se stává důležitou součástí řízení podniků. Potřebu lidského kapitálu si podniky stále více uvědomují, i přesto, že žijeme v době, kde výroba v podniku je postavena na práci stojů. Moderní společnost by měla vědět, že své zaměstnance není nutné jen řídit, ale i motivovat a správně hodnotit.

Potřeba personalisty a systematického řízení lidských zdrojů je důležitá i v malé firmě, jelikož už od prvního zaměstnance se vyskytují úkony spojené s personalistikou. V malých firmách je tento fakt často opomíjen, ale právě malé společnosti poskytují zaměstnání většině populace v Evropě. Malé podniky poskytují dvě ze tří pracovních míst v soukromém sektoru. Malé a střední podniky jsou především odpovědné za bohatství i hospodářský růst a vedle jejich klíčových rolí podstatně rozvíjí oblasti inovací, výzkumu a vývoje.

Bakalářská práce byla zpracována pro vedení Akademie klasické homeopatie spol. s r.o., které mi ochotně poskytlo veškeré informace o personálním řízení a chodu společnosti.

Cílem práce je definovat základní principy týkající se personalistiky a zhodnotit systém řízení lidských zdrojů ve společnosti a to se srovnáním teorie a praxe v moderním podniku v podmínkách tržní ekonomiky.

Jedním z hlavních cílů je zjistit, zda řízení lidských zdrojů je začleněno mezi prvotní oblasti, na které by se měl podnik zaměřit. Lidé jsou pro podnik cenný zdroj, který zajišťuje konkurenceschopnost a je jedním z kritických faktorů úspěšnosti firem.

Nejprve je zhodnocena strategie v oblasti personalistiky přes přijímání a odměňování zaměstnanců až po rozvázání pracovního poměru. V teoretické části je uvedena ke každé personální činnosti charakteristika a možnosti s odkazy na odbornou literaturu.

Praktická část navazuje na část teoretickou a obsahuje představení společnosti a analýzu současného stavu na základě personálního auditu, který byl veden strukturovaně na základě pohovoru s vlastníkem společnosti. Další metoda, která je použita, je metoda dotazníkového šetření u zaměstnanců v rámci analýzy spokojenosti zaměstnanců.

V závěru bakalářské práce jsou uvedena doporučení pro zlepšení, která vychází z teoretických poznatků a zjištěných skutečností o společnosti Akademie klasické homeopatie spol. s r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma bakalářské práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů obsahuje vše, co se týká člověka ve firmě. Ať se jedná o jeho osobní rozvoj, zapojování se do práce či výkony, kterých dosahuje. Zahrnuje se zde i jeho sociální rozvoj i mimo pracovní prostředí, to, co člověka ovlivňuje, jeho životní podmínky, rodina, zázemí, zájmy a potřeby. Dříve bylo řízení lidských zdrojů chápáno jako funkce personálních specialistů, kdežto dnes je řízení lidských zdrojů chápáno jako každodenní činnost, kterou denně vykonávají už manažeři nejnižších úrovní a je zahrnována do každodenní pracovní činnosti. (Koubek, 2011, s. 14)

Armstrong (2003, s. 3) řízení lidských zdrojů chápe jako strategický a logicky promyšlený postup k řízení toho, co je v organizaci to nejdůležitější, a tím je lidská práce.

Koubek (2007, s. 15) vnímá řízení lidských zdrojů jako nejdůležitější složku v podniku a také mu přiřkládá nejdůležitější význam v úloze manažera.

Gregar (2010, s. 95) vymezuje řízení lidských zdrojů pomocí rovnice, kterou lze vyjádřit takto:

$$\mathbf{HRM = HRE + HRD}$$

HRM = Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)

HRE = Human Resource Economy (efektivní využití schopností lidských zdrojů)

HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů)

1.1 Význam, pojetí a úkoly lidských zdrojů v podniku

Obecný úkol řízení lidských zdrojů spočívá v zajištění výkonnosti firmy. Aby toho firma docílila, je potřeba, aby zvyšovala produktivitu a také, aby zlepšovala využití jak lidských zdrojů, tak i zdrojů informačních, materiálních a finančních. Všechny tyto zdroje mají značný dopad na řízení lidských zdrojů v organizaci. (Koubek, 2011, s. 15)

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů lze zahrnout:

1. **Správný počet zaměstnanců** - proces vybírání zaměstnanců a pracovních pozic tak, aby bylo dosaženo souladu správného člověka na vhodném pracovním místě a správného počtu zaměstnanců. Pro zaměstnance, je třeba nalézt vhodné pracovní úkoly, aby byla zajištěna dostatečná náplň práce. Je důležité, aby byly využity

schopnosti zaměstnance na jakékoliv pracovní pozici, aby nestrádal ve svém intelligenčním rozvoji. (Urban, 2013)

2. **Optimalizace pracovních sil** - znamená optimální sladování pracovních úvazků ve firmě. Zaměřit se na zhodnocení a potřeby zaměstnanců na plné úvazky či na zkrácené, uvažovat o využití outsourcingu pro některé méně významné činnosti. (Koubek, 1996)
3. **Formování pracovních skupin** - vytváření vhodných týmů a určování správných rolí v týmu dle vlastností a schopností lidí. (Koubek, 2007, s. 18)
4. **Sociální rozvoj** - zaměstnanec je i člověkem, a je důležité neopomíjet jeho sociální potřeby. (Koubek, 2007, s. 18)
5. **Legislativa** - správné dodržování legislativy a lidských práv je zásadní proto, aby se zaměstnanec ve firmě cítil bezpečně. (Koubek, 2007, s. 18)

Koubek (2007, s. 20) uvádí, že v této souvislosti je důležité, aby firmy:

- formovaly pracovní úkoly,
- prováděly analýzy pracovních pozic při změnách ve firmě,
- předvíдалy potřebu pracovních pozic,
- správně rozmisťovaly pracovníky,
- vzdělávaly zaměstnance,
- rozšiřovaly jejich kvalifikace pro potřeby firmy,
- vhodně hodnotily, motivovaly a odměňovaly zaměstnance,
- zajišťovaly bezpečnost zdraví na pracovišti.

2 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Bláha (2005, s. 78) vysvětluje, že strategie je komplex rozhodování o dlouhodobých strategických cílech organizace, a to jak v podniku, ve firmě nebo společnosti, a pojednává o způsobech dosažení těchto cílů. Strategie firmy je výsledkem snah vlastníků a vrcholových manažerů. Strategie řízení lidských zdrojů je nejvyšším nástrojem, jak firma může realizovat svou firemní strategii na svých zaměstnancích.

Dle Koubka (2007, s. 24) je strategie řízení lidských zdrojů konkrétní aktivita a konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů spojených s řízením lidských zdrojů.

Armstrong (2007, s. 15) a Dvořáková (2012, s. 116) se shodují, že strategie řízení lidských zdrojů je dlouhodobější směřování a formování společnosti, které se přizpůsobuje trhu a svým zákazníkům a naplňuje očekávání všech zainteresovaných stran.

Strategie řízení lidských zdrojů zahrnuje zejména organizační strukturu firmy, její kulturu, přizpůsobování lidských zdrojů nárokům firmy a jejich budoucím požadavkům. Přihlíží na efektivnost a výkonnost dané organizace. Je součástí řízení změn a také nedílnou součástí rozvoje firmy. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 89)

Dvořáková (2012, s. 118) rozděluje strategii řízení lidských zdrojů na komplexní a specifickou. Do komplexní řadí změny firmy v takovém rozsahu, které zahrnuje přesměrování celého podnikového myšlení dané firmy, a také je vedena ke změně její celkové kultury. Specifická strategie řízení lidských zdrojů je blíže zaměřená na změny v oblasti stávajících a zavedených postupů, co se týče získávání zaměstnanců, jejich rozvoje a vztahů na pracovišti.

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vědomost, jak zacházet s lidským faktorem ve firmě. Dílčím cílem je znát dlouhodobé dopady na firmu v její úspěšnosti tím, že ví, jak má kvalifikované a vzdělané zaměstnance, aby zaměstnanci byli oddáni své práci a celé firemní politice. Je důležité si také při formování strategie ve firmě, vytyčit jaký směr je pro firmu nejpodstatnější, a kde jsou nedostatky a rezervy, které by se daly zefektivnit. Například v mnoha firmách vážne komunikace, zapojování pracovníka do rozhodování, aby také měl pocit důležitosti a odpovědnosti, nebo jistota zaměstnání. Strategické řízení by tedy mělo přinášet do firmy optimální rovnováhu, aby bylo dosaženo spokojenosti jak na straně zaměstnanců, zaměstnavatele, ale i na straně zainteresovaných osob v dlouhodobém pojetí. (Armstrong, 2007, s. 118)

3 PERSONÁLNÍ SPECIFIKA V MALÉM PODNIKU

Podnikem je každý hospodářský subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. Tedy za podniky lze považovat osoby samostatně výdělečně činné, rodinné firmy, partnerství a sdružení pravidelně vykonávající hospodářskou činnost. Rozhodujícím faktorem je hospodářská činnost, a ne právní forma. Velikost podniku určují 3 prvky, a to počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma. (Evropská komise, 2006)

Rozdíly mezi malým a středním podnikem jsou tyto:

Malý podnik má:

- počet zaměstnanců: do 50,
- roční obrat: do 10 milionů eur,
- roční bilanční suma: do 10 milionů eur.

Střední podnik má:

- počet zaměstnanců: do 250,
- roční obrat: do 50 milionů eur,
- roční bilanční suma: do 43 milionů eur. (Evropská komise, 2006)

Často je v podvědomí lidí, že evropská ekonomika je ovládána velkými nadnárodními podniky. Opak je však pravdou. Více než 99 % všech evropských podniků jsou ve skutečnosti podniky malé a střední velikosti. Tyto podniky dle průzkumu poskytují dvě ze tří pracovních míst v soukromém sektoru. Více než polovina celkové přidané hodnoty, kterou tvoří podniky v rámci EU, tvoří právě malé a střední podniky. Jsou především odpovědné za bohatství a hospodářský růst a vedle jejich klíčových rolí, podstatně rozvíjí oblasti inovací, výzkumu a vývoje. V průměru tyto firmy zaměstnávají dvě osoby. (European commission, 2014)

3.1 Strategie řízení lidských zdrojů v malé firmě

V malých podnicích se často uplatňuje myšlení spíše na současnost a je opomíjena myšlenka právě dlouhodobé strategie, která je pro správný chod a zejména k zajištění konkurenceschopnosti důležitá. V malých firmách se podnikatelé většinou orientují na myšlenku, co nejrychlejší a největší ziskovosti, ale je zde opomíjen fakt, že pokud si nevydefinují

správné dlouhodobé cíle, jejich podnikání skončí dříve, než si stihnou sami zajistit dostatečnou životní úroveň. (Koubek, 1996)

A proto je důležité, aby v malém podniku byla strategie formována individuálně, podle konkrétních zaměstnanců. Z celého kolektivu lze vytvořit pracovní tým, který bude v této sestavě k danému projektu, úkolu nebo zakázce takto pracovat. Je zde mnohem důležitější přihlížet na správný výběr zaměstnanců. (Koubek, 2011, s. 27)

3.2 Řízení lidských zdrojů v malém podniku

Malá firma se nejčastěji vyznačuje malým počtem aktivit. Tomu odpovídá i celá její organizační struktura a počet pracovníků. Používají se jednodušší techniky a technologie.

Charakteristickou vlastností malého podniku je to, že celé vedení nebo řízení je v rukou majitele, nejčastěji vlastníka firmy. Výjimečně je tato funkce dána do rukou jiné osobě nebo skupině osob. Vlastník je v roli vrcholového manažera a určuje celou strategickou politiku řízení firmy. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 208)

Personalistu v malé firmě lze hledat jen těžko. Většinou je potřeba personalisty v podniku od 100 až 150 zaměstnanců. V malých firmách jsou rozděleny funkce personalisty mezi více osob. Zpravidla vlastník společnosti, který i vykonává funkci vrcholového manažera, provádí získávání, výběr, rozmístění, odměňování a také neformální hodnocení zaměstnanců. Účetní ve firmě zastává roli administrativní, vyplývající z pracovněprávní legislativy. I když personální řízení vlastně rozhoduje o přežití společnosti a jejím dalším růstu, je tato malá činnost prováděná spíše nahodile, častokrát pomocí levných a snadných metod personální práce. Firmy také využívají služeb personalistů prostřednictvím outsourcingové spolupráce. (Dvořáková, 2012, s. 473)

Mnoho majitelů malých firem namítá, že pracovní činnosti nepotřebují řídit zodpovědným pracovníkem či personalistou z důvodu toho, že nemají dostatečný počet zaměstnanců. Opak je však pravdou. Manažeři by měli věnovat pozornost všem těmto činnostem už od zaměstnávání prvního člověka. Tyto činnosti je důležité provádět ve všech firmách bez ohledu na to, jak jsou velké. Právě tyto činnosti jsou ve firmě příčinou toho, že se jí nedaří. I když tyto činnosti se v malé firmě nevykonávají každý den, je potřeba, aby tyto postupy byly připraveny. Manažer by měl umět správně tyto činnosti vykonávat. (Koubek, 2011, s. 20)

Personální firmy jak v České republice, tak v zahraničí nabízejí spolupráci právě malým a středním podnikům s těmito činnostmi. Využívání těchto služeb vede k zefektivnění celého personálního procesu. (Koubek, 2007, s. 21)

Malé firmy zakládají povětšinou lidé, kteří se chtějí oprostít od spáru svých zaměstnavatelů, když mají vidinu úspěchu ve svém podnikatelském záměru. Avšak často jejich podnikatelský záměr ztroskotá právě na personálním řízení, jelikož neumějí vést a řídit lidi. Tento problém si manažeři uvědomují, až když jejich firmy krachují. (Koubek, 2011, s. 28)

Podstatné je v malé firmě dávat význam kvalitě práce, věnovat pozornost formování týmu, aby zahrnoval lidi motivované a zodpovědné. Špatná práce jednoho pracovníka v malém podniku zapříčiní mnohem větší škody a problémy než nepovedený úkol zaměstnance ve velké firmě. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 208)

Za základní otázku je vhodné považovat, kolik zaměstnanců bude daná firma potřebovat a kde tyto pracovníky vzít. Malá firma má možnosti značně omezené. Velké firmy mají v tomto ohledu výhodu, jelikož mají možnost si zaměstnance vybírat prostřednictvím personalistů nebo specializovaných pracovníků jako jsou psychologové nebo personální firmy. Malé firmy často ve výběru omezují finanční prostředky. Pro malou firmu už je relativně drahý prostředek získání pracovníků pomocí inzerce. Je také přikládán důraz na to, aby zaměstnanci byli vybíráni s rozmanitými dovednostmi, aby v malé firmě mohli zastat více pracovních pozic, které budou zredukované do jedné. Vyskytuje se zde také požadavek flexibility, jelikož potřeba zaměstnanců se často odvíjí od toho kolik a na jak dlouho mají uzavřené zakázky se svými odběrateli. (Koubek, 2011, s. 28)

3.3 Výhody a nevýhody práce v malé firmě

Personální práce v podniku vyžaduje specifický přístup. Mezi výhody práce v malých firmách z pohledu zaměstnance lze zahrnovat:

- osobní přístup mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- flexibilita,
- týmová práce,
- akceptace osobního života.

K nevýhodám se řadí:

- omezená jistota pracovního místa v závislosti na existenci podniku,

- nižší mzdový rozsah,
- omezenost zaměstnaneckých výhod,
- omezený postup v kariéře,
- zanedbání dalšího vzdělávání a rozvoje. (Dvořáková, 2012, s. 472)

Častým důvodem odchodu zaměstnanců z malých firem, činní nespokojenost v mezilidských vztazích nebo subjektivní pocit, že by měli být ohodnoceni lépe, než je k nim přistupováno. Mnoho zaměstnanců nepřijme subjektivní hodnocení zaměstnavatele, a proto jejich pracovní poměr končí. (Urban, 2013)

3.4 Rodinné firmy

Dvořáková (2012, s. 474) zmínila i problém rodinných firem. Důvodem je skutečnost, že v rodinném podniku má větší vliv na řízení a vedení pracovníků rodina a její subjektivní pocity než organizační struktura. Je zapotřebí umět oddělit vlastnickou roli od role rodinné. V rodinném podniku se často dostává vrcholové vedení pod tlak zaměstnávat nebo ukončovat pracovní poměr s členem rodiny. Je zde značně ovlivněno odměňování, hodnocení a celý proces vedení zaměstnanců. Lze zde zahrnout aspekt subjektivního hodnocení. V rodinných podnicích často chybí základní prvky řízení lidských zdrojů jako je mzdový systém, hodnocení zaměstnanců, vypracované popisy práce, sociální rozvoj nebo vzdělávání zaměstnanců.

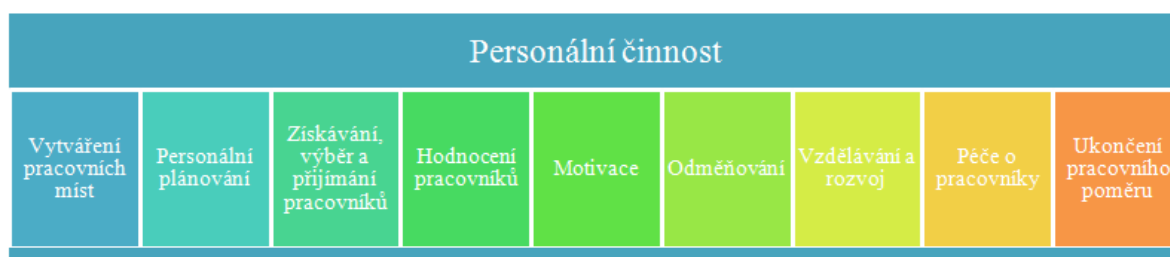
4 PERSONÁLNÍ ČINNOST

Na obrázku č. 1 je uveden výčet základních personálních činností.

Jednotlivé části personálních činností budou dále rozvedeny.

4.1 Získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců

V této části budou rozebrány základní personální činnosti, spojené se zajišťováním pracovní síly.



Obr. 1 Personální činnost (Koubek, 2011)

Získávání zaměstnanců

Úkolem získávání pracovníků je, aby přilákalo co nejvíce zájemců v pravý čas, s co nejmenšími náklady, a aby byl vybrán nejvhodnější uchazeč. Zaměstnance chce podnik získávat, když má neobsazené pracovní místo. Zpravidla k tomu dochází, když zaměstnanec odešel, byl propuštěn, dovršil důchodového věku nebo zemřel nebo v případě, když vlastník cítí potřebu vytvořit pracovní místa nová. Malá firma si nemůže dovolit plýtvat své prostředky a je důležité, aby zvážila, jestli se daná pozice dá pokrýt prací na částečný úvazek, dočasným pracovním poměrem, plným úvazkem nebo zrušením dané pracovní pozice. (Koubek, 2011, s. 66)

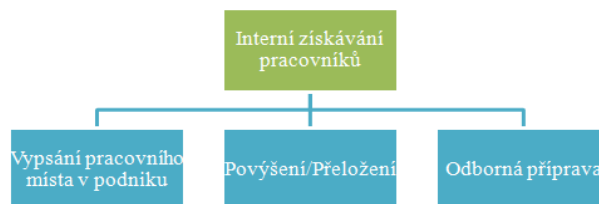
Získávání zaměstnanců se dělí na dvě části:

- Interní
- Externí (Kaesler, 2013, s. 29)

V malé firmě je menší pravděpodobnost získávání pracovníků interně, ale značná šance zde je a neměla by být opomíjená. Ale častější možností je externí výběr neboli výběr z vnějších zdrojů. (Koubek, 2011, s. 66)

Interní získávání zaměstnanců

Pro interní získávání zaměstnanců se vybírají osoby, které v podniku už zaměstnány jsou. Metody získávání zaměstnanců z interních zdrojů mohou být tři, jak je uvedeno na obrázku č. 2.



Obr. 2 Interní získávání personálu (Kaesler, 2013, s. 29)

Při výběru zaměstnanců z vlastních řad je nejčastější způsob vypsání pracovního místa v podniku. Zaměstnanci se přihlásí a dále jsou vybíráni na danou pracovní pozici podle svých dovedností a znalostí. Velké firmy mají výhodu oproti malým, že mohou své zaměstnance povyšovat. Je to také bráno jako konkurenční výhoda oproti jiným podnikům, jelikož člověk jako osobnost se chce přirozeně seberealizovat. Třetím způsobem, jak získat pracovníka z interních zdrojů, je odborná příprava neboli školení. To může být prováděno jak na půdě firmy nebo ve školicích centrech. U malých firem je školení často omezeno finanční situací v podniku, a tak je přistupováno k přeškolení kolegou nebo člověkem, který na dané pracovní pozici působil, nebo ví, co daná pracovní náplň obsahuje. (Ludlow a Panton, 1995, s. 14)

Mezi výhody interního získávání zaměstnanců patří:

- Nízké náklady - odpadají náklady na inzeráty a přijímací pohovory.
- Krátký časový interval výběru.
- Nízké riziko nevhodného obsazení pracovní pozice. (Kaesler, 2013, s. 30)

Mezi nevýhody interního získávání pracovníků patří:

- Rozsah výběru je omezený.
- Strach ze strany zaměstnanců, že budou odmítnutí.
- Snížená autorita.
- Stereotyp v podniku, nepřichází nový impuls z venčí. (Kaesler, 2013, s. 30)

Externí získávání zaměstnanců

Pracovní síla z venčí může přinést do firmy nové nápady nebo nové pohledy na danou situaci či problém, a to může být pro firmu velice efektivní. Výčet míst, kde se mohou zaměstnanci získávat externě je na obrázku č. 3.



Obr. 3 *Externí získávání personálu (Kaesler, 2013, s. 29)*

Metody získávání uchazeče o pracovní místo **zvenčí**:

- Inzerát - je vhodnější spíše pro pracovní pozice, které nevyžadují vysokoškolské vzdělání.
- Úřad práce - levný způsob, jak získat zaměstnance, ale uchazeči jsou spíše určeni na manuální práce nebo administrativní činnosti s maximálně středoškolským vzděláním.
- Job servery a personální agentury - musí se zde přihlížet k faktu vyšších finančních nákladů na získání vhodného uchazeče na pracovní místo.
- Veletřhy pracovních příležitostí - vhodné zejména, když má firma zájem o studenty, budoucí absolventy vysokých škol.
- Spolupráce se školami.
- Doporučení z řad zaměstnanců.
- Samostatné přihlášení uchazeče o práci. (Dvořáková, 2012, s. 148)

Mezi výhody externího získávání personálu patří:

- Nové impulsy od zaměstnanců z venčí.
- Možnost většího výběru.
- Vyšší výkony ze strany nového zaměstnance.

Mezi nevýhody externího získávání personálu patří:

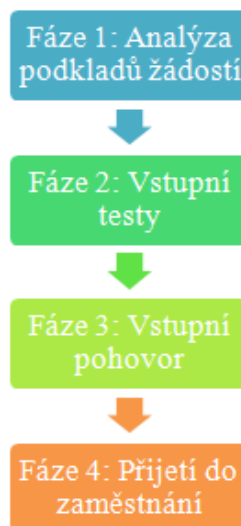
- Delší doba na adaptaci.
- Riziko přijetí špatného pracovníka.

- Riziko snížení know-how.

Mezi nejnovější trend moderní doby v získávání zaměstnanců je dle časopisu HR Fórum rozmach sociálních sítí a s nimi spojené hledání budoucích zaměstnanců. Firmy na svých sociálních sítích, jako je Facebook a jiné, zveřejňují inzerce s požadavky pro uchazeče na vhodná pracovní místa. Tento způsob je velice levný a vhodný pro malé firmy, které nedisponují množstvím finančních prostředků proto, aby si na tuto činnost najímali personální firmy. Dle průzkumu zveřejněného v časopise HR Fórum tento způsob inzerce v České republice využívá zhruba 30,42 % firem. (Šimáková, 2013)

Výběr zaměstnanců

Základní fáze výběru zaměstnanců jsou uvedeny na obrázku č. 4.



Obr. 4 *Fáze výběru zaměstnanců (Kaesler, 2013, s. 36)*

Analýza podkladů žádostí

Nejdůležitější dokumenty, které pracovník předkládá v podniku, jsou žádost o zaměstnání a životopis. Tyto dokumenty uchazeče představují a dávají majiteli firmy jistý obraz toho, co uchazeč studoval a jak se vyvíjel jeho kariérní život.

S přihlédnutím o jakou pracovní pozici se jedná, si dále může zaměstnavatel vyžádat dokumenty jako je osobní dotazník, kopie ukončeného studia, kopie certifikátů, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení nebo přehled publikačních činností. (Dvořáková, 2012, s. 150)

Osobní dotazníky

Dotazníky slouží ve firmě k tomu, aby se vedoucí pracovníci dozvěděli informace o uchazeči, o jeho stávajícím zaměstnání, termínu ukončení, termínu možného nástupu, zda se někdy ucházel o místo v dané firmě už předtím, odkud firmu zná, co o ní ví a proč by měl být právě on pro danou firmu přínosem. (Dvořáková, 2012, s. 153)

V malých firmách v České republice se s osobními dotazníky uchazeč často neseťká, ale v zahraničních firmách je tento dotazník běžnou součástí přijímacího procesu. V malých firmách je dotazník formulován velmi obecně, zpravidla koncipován tak, aby mohl být poskytnut uchazeči zájmem o jakoukoliv pracovní pozici. (Koubek, 2011, s. 92)

Životopis

Volba typu životopisu je nejčastěji uváděná. Jedná se buď o životopis volný, kdy podnik nechává uchazeči prostor pro zformulování si životopisu dle sebe. Polostrukturovaný je ten, kde si firma určí základní informace, které vyžaduje a zbytek nechá na uchazeči a třetí možností je životopis strukturovaný, kdy podnik vlastní svůj podklad nebo šablonu, kterou uchazeč o místo vyplní. (Koubek, 2011, s. 95)

Nejčastější body životopisu jsou historie vzdělání, historie zaměstnání, historie odborných aktivit, odborné zájmy, publikační činnost, záliby, koníčky a způsoby trávení volného času. (Dale, 2007, s. 50)

Kaesler (2013, s. 37) uvádí, že po analýze podkladů žádostí následují tři možnosti:

- vhodní uchazeči jsou přizváni k pohovoru,
- relativně vhodný uchazeč je přizván k pohovoru v případě potřeby,
- nevhodnému uchazeči je žádost zamítnuta.

Vstupní testy

Fáze 2 zahrnuje vstupní testy, kde se testují mentální schopnosti, specifické dovednosti nebo jsou uchazečům předkládány testy osobnosti. (Kaesler, 2013, s. 37)

V malých podnicích však testy vidíme jen zřídka.

Další možností je testování prostřednictvím assessment center, ale u malých podniků je tento způsob testování lidí velice nákladný a řádově se do malých firem nevybírají desítky pracovníků jako při personálních nábořech velkých firem. (Dale, 2007, s. 50)

Vstupní pohovor

3. fází je vstupní rozhovor, který slouží k tomu, aby se ověřily předchozí dojmy na základě dokumentů a testu uchazeče. Na základě pohovoru se zjišťuje, jak umí daný uchazeč komunikovat, jak se projevuje a jak celkově působí.

Vstupní pohovory můžeme rozdělit na strukturovaný, kde má osoba pověřená pro výběr pracovníka nebo v případě malých firem vlastník, předem připravené otázky a uchazeči je pokládá. Nestrukturovaný pohovor vede nejčastěji tazatel, v prostředí malé firmy její vlastník, který pokládá otázky, jaké uzná za vhodné. Výhody skýtá samozřejmě dotazník strukturovaný, neboť má jasně dané otázky nebo okruhy, které dávají pohovoru fázónu a dochází tak k méně častým odmlkám, jak u tazatele, tak i u uchazeče o práci. Pohovor se tak dostává na formální úroveň. (Dvořáková, 2012, s. 154)

Přijetí do zaměstnání

Pokud uchazeč projde všemi třemi fázemi je přijat do zaměstnání na základě výběru vlastníka firmy nebo ve velkých firmách osoby k tomuto rozhodnutí pověřené. Je nutné, aby byl uchazeč informován telefonicky, ale vždy i písemně o rozhodnutí s žádostí o potvrzení přijetí pracovního místa. (Koubek, 2011, s. 116)

Dle Kaeslera (2013, s. 39) se stává uchazeč zaměstnancem v okamžiku podpisu pracovní smlouvy.

Pracovní smlouva by měla být vyhotovená písemně. Návrh pracovní smlouvy by měl obsahovat:

- název místa, kde bude pracovní pozice vykonávána,
- osobní údaje,
- funkce a jméno nadřízeného,
- pracovní doba,
- mzda a zaměstnanecké výhody,
- zkušební doba,
- den nástupu,
- podmínky, které je nutné splnit před nástupem,
- termín, do kdy by měla být smlouva podepsána.

Zaměstnanec je do zaměstnání přijat podpisem pracovní smlouvy. V případě malé firmy by měl vlastník podniku formálně uvést zaměstnance do kolektivu a předat ho jeho přímému

nadřazenému, pokud existuje. Pokud není přímý nadřazený, měl by vlastník nového zaměstnance představit kolegům a provést ho po firmě. Také by manažer měl v prvním dni v novém zaměstnání zajistit školení o bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Novému zaměstnanci by měla být poskytnuta informace o sociálně-hygienických podmínkách práce. Nakonec tohoto procesu by měl být nový zaměstnanec uveden na místo, kde bude vykonávat svoji práci. (Koubek, 2011, s. 119)

V několika prvních dnech by nový zaměstnanec měl být zaučen, přijat do týmu a zaškolen na danou pracovní pozici. (Dale, 2007, s. 165)

4.2 Hodnocení zaměstnanců

Zaměstnanci by měli být pravidelně hodnoceni, jelikož zaměstnavatel tak získává podklady pro rozhodování ohledně výše platu, povýšení nebo potřebě propouštění. (Kaesler, 2013, s. 81)

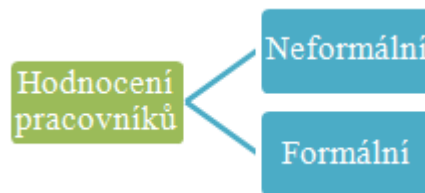
Přijetí nového zaměstnance do zaměstnání je také důvod, aby ve společnosti proběhlo hodnocení. První hodnocení nového zaměstnance přichází po zkušební době.

Arthur (2010, s. 14) a Armstrong (2007, s. 541) se shodují, že hlavním cílem hodnocení zaměstnanců je zajistit maximální využití schopností, vlastností a zájmů každého zaměstnance. Tento aspekt se pak projevuje v motivaci zaměstnance. Relativní hodnota v hodnocení zaměstnanců, je založena na správném a hlavně spravedlivém porozumění, vytvářet spravedlivé mzdové stupně, správně posuzovat dané pracovní pozice a jejich ohodnocování ve vztahu k jiným, srovnatelným organizacím.

Mezi druhotné cíle hodnocení výkonu Arthur (2010, s. 14) zahrnuje zlepšování vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, motivace zaměstnanců, sledování cílů celé organizace.

Hodnocení pracovníků v malé firmě je úkolem vlastníka, který by se neměl bát svým podřízeným sdělit, když se mu jejich práce nelíbí nebo není dostatečně kvalitní. Manažer si musí uvědomit, že i tyto nepříjemné rozhovory vedou k rozšíření motivace zaměstnance, k lepšímu využití jeho schopností, ale především ke zkvalitnění práce v jeho firmě. (Hroník, 2006, s. 16)

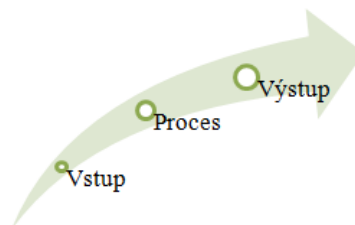
Hodnocení pracovníků může probíhat dvěma způsoby, jak je uvedeno na obrázku 5.



Obr. 5 *Hodnocení pracovníků (Koubek, 2011, s. 124)*

Neformální hodnocení je hodnocení pracovníka během jeho úkolů. Jedná se o zhodnocení toho, zda se jeho nadřazenému práce líbí či ne, zda k ní má nějaké námítky nebo výtky. Neměla by chybět pochvala za dobře odvedenou práci nebo za kvalitně zpracovaný úkol. Mnoho manažerů, vedoucích pracovníků či vlastníků na toto zapomíná. (Koubek, 2011, s. 124)

Formální hodnocení by mělo být standardizované. Mělo by přistupovat ke každému pracovníkovi jednotně a objektivně. K výhodám formálního hodnocení patří, že lépe rozpoznává silné stránky pracovníka, vyvíjí větší tlak na výkon pracovníka, umožňuje lépe rozpoznat nedostatky a případné potřeby dalšího vzdělávání pracovníka. V neposlední řadě přispívá ke zvyšování pracovní morálky ve firmě. (Koubek, 2011, s. 125)



Obr. 6 *Oblasti hodnocení (Hroník, 2006, s. 20)*

Hodnocení můžeme rozdělit do tří oblastí podle toho, co chceme na zaměstnanci posuzovat, jak je uvedeno na obrázku 6.

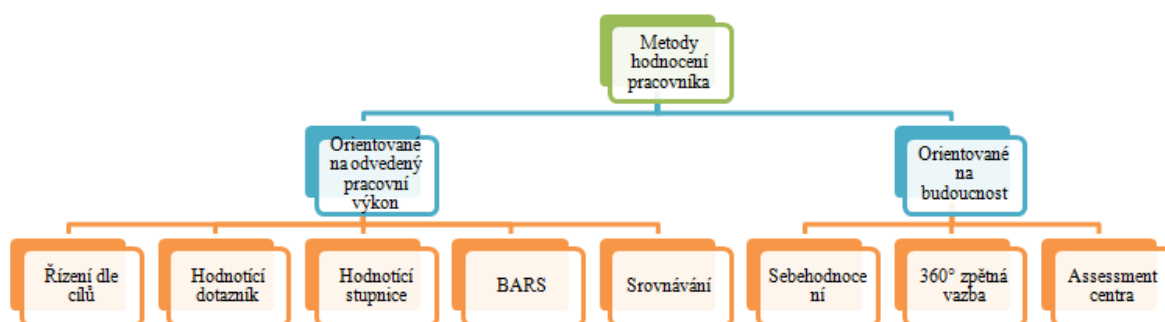
Posuzovat můžeme:

- Výstup neboli výkon, jakou práci zaměstnanec odvedl, co zaměstnanec udělal.
- Vstup neboli vše, co pracovník do své práce vkládá, jedná se o zkušenosti, kvalifikaci nebo dovednosti.
- Proces znamená to, jak se pracovník při práci chová, zda je zodpovědný nebo zaujímá spíše laxní přístupy. (Hroník, 2006, s. 20)

Hodnocení pracovníků se provádí nejčastěji jednou za rok a při neobvyklých situacích, jako je ukončení zkušební doby, před povýšením nebo přeložením na jinou pracovní pozici, při zvýšení platu nebo při odchodu zaměstnanců z podniku. (Kaesler, 2013, s. 81)

Kaesler (2013, s. 82) rozděluje hodnocení zaměstnanců do dvou rovin a to do souhrnného a analytického. Souhrnné hodnocení se používají v malých firmách a hodnotí zaměstnance spíše globálně. Můžou tedy zavést do hodnocení chybné závěry a nepřesnosti. Vhodnější variantou hodnocení zaměstnanců je hodnocení analytické. Hodnocení analytické se využívá spíše ve středních a velkých firmách dle formulářů, ve kterých jsou stanovena kritéria.

Na obrázku č. 7 se nachází metody, jak mohou být zaměstnanci hodnoceni.



Obr. 7 Metody hodnocení pracovníků (Dvořáková, 2012, s. 265)

Hodnotící dotazník a stupnice

Hodnotící stupnice je nejpoužívanějším typem hodnotícího formuláře, kde hodnotitel zaškrťává odpovědi, které také nejlépe vystihují zaměstnance. Formulář, pro hodnocení zaměstnanců je uveden v tabulce č. 1. (Kaesler, 2013, s. 82)

Tab. 1 Formulář hodnocení zaměstnanců (Kaesler, 2013, s. 82)

Formulář k hodnocení pracovníků					
Jméno a příjmení:					
Funkce:					
Ukazatele hodnocení	Zřídka odpovídá očekávání	Obecně odpovídá očekávání	Plně odpovídá očekávání	Nad očekávání	Vysoko nad očekávání
Body:	1	2	3	4	5
Znalosti					
Pracovní nasazení					
Množství práce					
Kvalita práce					
Spolupráce v týmu					
Součet bodů					
Datum:					
Hodnotitel:					

Hodnotící rozhovor

Po zhodnocení pracovníka je nutné, aby mu byly sděleny výsledky a stanoviska. V malých firmách tento rozhovor vede zpravidla majitel firmy. Účelem rozhovoru je, aby zhodnotil výkon pracovníka za uplynulé období, aby byl formulován plán směřující ke zlepšení, aby byly rozpoznány problémy a faktory, které problémy způsobují, aby se zlepšila komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, aby byly zabezpečeny podklady pro odměňování a aby byly rozpoznány potřeby pro vzdělávání a další rozvoj zaměstnance. (Koubek, 2011, s. 134)

Mezi základní chyby v hodnocení zaměstnanců patří:

- Chyby zakotvené v systému hodnocení - špatně stanovená kritéria, nedostatečná objektivnost, uspěchanost.
- Chyby na straně hodnocených.
- Nedodržování formálních zásad - špatně zvolené měřítko hodnocení, zaujatost vůči zaměstnanci ze strany zaměstnavatele, zátěž z minulosti, akceptace jen negativních chyb s tím, že kladné výsledky jsou opomíjeny, arogantní postoj.

(Dvořáková, 2012, s. 278)

4.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Lidé si dnes už nevystačí s tím, co se před 20 lety naučili ve škole. Principy vzdělávání a rozvoje se dostaly až na tak vysokou příčku v podniku, že se řadí mezi nejdůležitější aspekty ve firmě vůbec. (Bartoňková, 2010, s. 152)

Armstrong (2007, s. 462) definuje vzdělávání jako nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a vyšší úkoly.

Dle Koubka (2007, s. 254) vzdělávání pracovníků zahrnuje přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, zvyšování použitelnosti pracovníků, rekvalifikační procesy, formování jak kvalifikačních znalostí člověka, tak i jeho osobnosti.

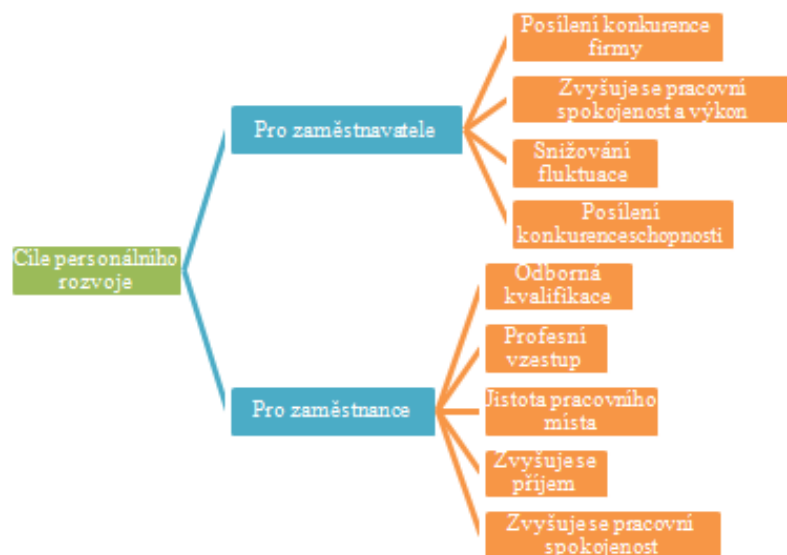
V malých firmách opět nenajdeme vzdělávání v podobě hromadného procesu. V malé firmě je zapotřebí, aby vlastník přistupoval k myšlence vzdělávání zaměstnance individuálně. Je zapotřebí, aby vlastník zaměstnance ve vzdělávání a rozvoji podporoval. Je důležité, aby zaměstnanci měli znalosti a ty stále prohlubovali, aby mohli vykonávat uspokojivě svou

práci a rozvíjeli své znalosti souběžně s moderním trendem rozvoje. (Koubek, 2011, s. 138)

Mezi formy výuky patří:

- Přímá - osobní kontakt s lektorem, prezenční forma studia.
- Kombinovaná - semináře s důrazem na individuální výuku.
- E-vzdělávání, distanční, korespondenční. (Bartoňková, 2010, s. 152)

Toho jak může být dosaženo rozvoje u zaměstnanců i zaměstnavatelů vystihuje obrázek č. 8.



Obr. 8 Cíle personálního rozvoje (Kaesler, 2013, s. 85)

Malé a střední podniky se soustřeďují na následující oblasti vzdělávání:

1. Odborné vzdělávání

- orientace - jde o urychlení adaptace nového zaměstnance,
- doškolování - jde o prohlubování znalostí zaměstnance, na svém pracovním místě v oboru, kde je vývoj v této oblasti způsobený dobou (např. účetní zákony a postupy, software ve firmě),
- přeškolení - formování pracovních schopností na novou pracovní pozici.

2. Rozvoj - je orientovaný na vzdělávání mimo pracovní obor, je orientovaný spíše na kariéru zaměstnance a na jeho postupy v budoucnu (např. výuka anglického jazyka). (Koubek, 2011, s. 140)

Často jsou ve firmách uplatňovány tyto postupy:

Job enlargement - neboli rozšíření práce, je to rozšíření pracovních úkolů i mimo pozici zaměstnance, ale jsou to činnosti podobné stávajícímu pracovnímu místu. Malé firmy zde přichází na to, že u úkolů, které zvládne jeden člověk, není potřeba jiného zaměstnance a tím se sníží i celkové mzdové náklady. (Kaesler, 2013, s. 97)

Job enrichment - neboli obohacování práce, k běžným činnostem se přidávají i plánované činnosti nebo rozhodovací pravomoci. (Kaesler, 2013, s. 97)

Job rotation - změna pracovního místa, jde o reorganizaci veškerých úseků v práci. V malých podnicích, není na tento postup dostatečný prostor. (Kaesler, 2013, s. 97)

Metody vzdělávání pracovníků

Mezi metody vzdělávání **při výkonu práce** patří:

1. Instruktaž při výkonu práce - nejjednodušší způsob zácvičení nového zaměstnance. (Koubek, 2011, s. 150)
2. Mentoring - speciálně školení pracovníci vedou své přidělené zaměstnance, čímž jim pomáhají ve vzdělání a rozvoji. (Armstrong, 2003)
3. Koučování - soustavné podněcování pracovníka k výkonu a k vlastní iniciativě. (Armstrong, 2007, s. 469)
4. Counselling - vzájemné konzultování a ovlivňování pracovníka a školitele. (Koubek, 2011, s. 150)
5. Asistování - vzdělaný pracovník se přiděluje jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi. Pomáhá mu při jeho plnění úkolů, a tím se učí novým postupům a získává znalosti. (Koubek, 2011, s. 150)
6. Pověření úkolem - vzdělaný pracovník dostává úkol, který má splnit. Závěrečná fáze asistování. Práce je sledována a kontrolována. (Koubek, 2011, s. 150)
7. Rotace práce
8. Porady

Mezi metody vzdělávání **mimo výkon práce** patří:

1. Přednášky - rozšiřování teoretických znalostí. (Koubek, 2011, s. 150)

2. Semináře
3. E-learning - elektronické vzdělávání.

V malých firmách je e-learning velice oblíbený, jelikož je to levná forma, jak zaměstnance naučit novým věcem prostřednictvím CD-ROMu nebo prostřednictvím internetových stránek, které se na výuku e-learningových kurzů specializují. (Armstrong, 2007, s. 469)

4.4 Motivování zaměstnanců

Motivace je hnací silou mnoha pracovníků. Motiv je důvod pro to, aby člověk něco udělal. Pokud chtějí manažeři umět stimulovat své lidi, měli by nejprve vědět, co jejich podřízené motivuje. Mezi nejběžnější motivy se zahrnují peníze, uspokojování sociálních potřeb, jako je pocit sounáležitosti, být pochválen, být za svou práci doceněn, důvěra, spravedlivost, ohleduplnost, pocit uspokojení a výzvy na nové pracovní úkoly. (Hagemann, 1992, s. 38), (Armstrong, 2009, s. 115)

Typy motivací jsou:

- Vnitřní - jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí.
- Vnější - to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni, tvoří ji odměny, pochvaly ale také i kritika či disciplinární řízení. (Armstrong, 2007, s. 221)

4.5 Odměňování zaměstnanců

Základní složkou celého odměňování je mzda nebo plat. Dle Foota (2002, s. 261) je odměna formou odměňování za práci na základě dohod konaných mimo pracovní poměr nebo tento užší význam slova znamená označení nadtarifní pobídkové mzdové formy. Rozdíl mezi platem a mzdou lze odlišit tak, že mzda je nejčastěji vyplácena za práci konanou zaměstnancem, který je v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je podnikatelským subjektem, kdežto plat pobírá zaměstnanec za práci u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 241)

Peněžní odměna je jeden z velice důležitých faktorů při výběru zaměstnavatele a zaměstnanci k peněžní odměně přihlížejí, když stojí před rozhodnutím, zda z firmy odejít. (Armstrong, 2009, s. 115)

System odměňování zaměstnanců je zobrazen na obrázku č. 9.



Obr. 9 Systém odměňování (Foot a Hook, 2002, s. 282)

V malých podnicích se nejčastěji uplatňuje forma individuální smluvní mzdy, kterou tvoří základní mzda a pohyblivé složky mzdy, které zahrnují základní prémie, nejčastěji určené procentem ze základní mzdy. Další formou pohyblivé složky mzdy je individuální výkonnostní prémie, prémie vázaná na výkon v kolektivu a další. (Stýblo, 2003, s. 108)

Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který je zároveň i spravedlivý vůči svým zaměstnancům a zároveň dosahuje produktivity, patří k nejdůležitějším faktorům ve firmě při vytváření harmonických vztahů. (Koubek, 2011, s. 156)

Odměňování v moderním pojetí personalistiky, kromě mezd a platů zahrnuje také tyto odměny:

- Zaměstnanecké výhody
- Povýšení
- Vzdělávání
- Formální uznání
- Pozvání na oběd či večeři
- Pověření důležitými úkoly
- Pověření vedením lidí
- Pověřením školitele
- Zajímavá práce
- Přátelské vztahy na pracovišti
- Příznivé pracovní podmínky (Koubek 2011, s. 157)

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou částí odměn. Zpravidla jsou ve výšce až jedné třetiny nákladů na základní mzdu. Slouží jako výhody osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti. Zaměstnanecké výhody by se mohly zdát jako dobrý úmysl ze strany zaměstnavatele na zaměstnance, avšak často jsou zaměstnanecké výhody používány spíše jako konkurenční tah oproti jiným firmám, jelikož dnes je pouhá mzda nezajímavá pro uchazeče o místo a uchazeč se zajímá i o výhody, které obdrží, když do zaměstnání nastoupí. (Armstrong, 2009, s. 386)

Výčet nejčastějších zaměstnaneckých výhod je uveden na obrázku č. 10.

Osobní bezpečnost	Peněžní pomoc	Osobní potřeby	Dovolená	Automobil	Jiné
<ul style="list-style-type: none"> • Pojištění • Nemocenské dávky • Odstupné 	<ul style="list-style-type: none"> • Podnikové půjčky • Členské příspěvky 	<ul style="list-style-type: none"> • Mateřská dovolená • Mimořádné volno • Slevy na zboží produkované firmou 	<ul style="list-style-type: none"> • Dny dovolené navíc 	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní užívání 	<ul style="list-style-type: none"> • Vánoční večírky • Káva či čaj na pracovišti • Studenné nápoje na pracovišti

Obr. 10 Typy zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2009, s. 383)

Některé typy zaměstnaneckých výhod, jako je mateřská dovolená, dovolená nebo odstupné musejí být zaměstnancům poskytovány ze zákona a přesto je firmy často prezentují jako výhodu, ovšem výhoda to není, spíše povinnost. (Koubek, 2011, s. 187)

Mezi zaměstnanecké výhody patří např. příspěvky na penzijní či zdravotní pojištění, které jsou výhodné pro firmu z důvodu odečitatelnosti na dani. Jedna z výhod, která se uplatňuje v moderních podnicích, je také flexibilní pracovní doba. Ta lze zavést i v malé firmě, kde je lepší přístup k domluvě, aby byly zajištěny patřičné náležitosti během dne, které by ohrozily chod firmy. Stravenky jsou jedny z nejčastějších forem zaměstnaneckých výhod v malých firmách, jelikož ty nemají prostor na závodní jídelny nebo na to, aby jinak zprostředkovali stavování během dne. (Stýblo, 2003, s. 110)

Dle průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy České republiky zveřejněného v časopise Moderní řízení vyplynulo, že mezi nejoblíbenější zaměstnanecké benefity patří mobilní telefony, stravenky, pitný režim a vzdělávání. Mobilní telefon, ale většina zaměstnanců považuje spíše za potřebnou nutnost než za benefit. V roce 2013 začaly firmy také

do svých výhod zařazovat 13. plat nebo je také čím dál větší zájem o poukázky za kulturou či za sportem. (Moderní řízení, 2013)

4.6 Péče o zaměstnance

Péče o pracovníky, obrázek č. 11, je jedním z nejeftivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků, vytváření harmonických pracovních vztahů a tím je i ovlivňován výkon ve firmě. Pracovní právo je v České republice upraveno v Zákoníku práce. (Koubek, 2011, s. 224)

Péči o pracovníky lze rozdělit na:

- Dobrovolnou
- Povinnou - vyplývá ze zákona nebo kolektivních smluv. (Koubek, 2011, s. 224)



Obr. 11 Péče o zaměstnance (Stýblo, 2002, s. 116)

4.7 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí představuje souhrn materiálních věcí používaných při výkonu práce. Jsou jimi stroje, vybavení pracoviště, ochranné pomůcky nebo materiál. Personální práce má tedy za úkol dohlížet na tyto aspekty zejména z hlediska ergonomického. (Stýblo, 2002, s. 116)

Pracovní prostředí přispívá k pracovní pohodě zaměstnanců, ovlivňuje jejich zdravotní stav a vztah k firmě. Do pracovního prostředí se zahrnují i technologie, které se ve firmě používají, zda firma přistupuje k jejich modernizaci či nikoli.

Je zde potřeba prostorového řešení pracoviště, aby byla zajištěna správná plocha pro výkon v práci, ať se jedná o kancelář nebo dílnu, aby byly použity vhodné pracovní vzdálenosti nebo pomůcky. Například pracovní židle, na které administrativní pracovnice sedí celý den. Je třeba brát na zřetel její možné poškození páteře při nekvalitním pořízení tohoto

nábytku. Dalším důležitým faktorem jsou fyzikální podmínky. Zajišťování správné teploty, vlhkosti a proudění vzduchu na pracovišti. (Koubek, 2011, s. 228)

Pracovní doba

Zaměstnanec má nárok na přestávky. Na rizikových pracovištích nebo pracovištích, kde je větší zátěž, jsou pracovní přestávky upravovány na kratší časové intervaly. (Mikulaščík, 2007)

Ve firmách je důležitá správná volba ve výběru pracovních režimů v závislosti na dodržování legislativy:

Přesčasová práce - je vhodná při plnění nestandardního úkolu, kdy zaměstnavatel nemusí najímat nové pracovníky, ale je pro zaměstnavatele dražší. Je zde důležité sledovat, zda si zaměstnanec nenechává práci právě na přesčas, aby za ni byl více odměněn. Je také však důležité, aby zaměstnavatelé nezneužívali svých zaměstnanců a neobcházeli zákony tím, že příplatek přesčas nevyplácejí. Je třeba si uvědomit, že tyto aspekty snižují pracovní schopnost zaměstnance, působí na jeho psychiku a způsobují častější nemocnost a nevěli vůči zaměstnavateli. (Koubek, 2011, s. 225)

Práce na částečný úvazek - je velmi vhodná na pokrytí práce ve špičkách, nebo pro osoby, které nemohou pracovat na plnou pracovní dobu. (Stýblo, 2003, s. 118)

Pružná pracovní doba - zaměstnanec si domluví, určitý počet hodin, kdy je přítomen na pracovišti. Rozložení zbytku pracovních hodin je na něm. (Stýblo, 2003, s. 118)

Distanční práce - v České republice se už také začíná pomalu rozšiřovat tento druh domácí práce, kdy zaměstnanec do práce pravidelně nedochází, ale pracuje doma s tím, že je se zaměstnáním spojený prostřednictvím telefonů nebo internetu. (Koubek, 2011, s. 226)

Smlouva na roční počet odpracovaných hodin - nejčastěji na tento typ smlouvy pracují studenti. (Koubek, 2011, s. 226)

4.8 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je upravena v České republice několika zákony. Zdraví škodlivé pracovní podmínky a pracovní prostředí určeno pro práci, nesprávně prováděna a organizována práce mají vliv na zaměstnance a mohou působit negativně a později způsobit závažná onemocnění nebo úraz. Význam péče BOZP spočívá v zajištění

ochrany životů a zdraví zaměstnanců, jejich hodnot, které nejde nahradit. (Foot a Hook, 2002, s. 345)

Na základě právních předpisů jsou zaměstnavatelé povinni:

- zajišťovat prevenci rizik,
- provádět školení BOZP,
- zajistit podmínky pro první pomoc v případě úrazu,
- zajišťovat ochranné pomůcky,
- evidovat pracovní úrazy,
- zajišťování hygienického prostředí. (Stýblo, 2003, s. 120)

Na základě právních předpisů je zaměstnanec povinen:

- účastnit se školení,
- používat ochranné pomůcky,
- nepožívat alkoholické nápoje a návykové látky,
- dodržovat zákaz kouření,
- oznamovat závady a nedostatky ohrožující zdraví ostatních. (Stýblo, 2003, s. 120)

4.9 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr v České republice může skončit jedině způsoby, které jsou uvedeny v Zákoníku práce, tedy dle právní legislativy. (Foot a Hook, 2002, s. 432)

Ukončování pracovního poměru zaměstnanců může být:

- Interní
- Externí

Interní uvolňování pracovního poměru

Tento způsob ukončování pracovního poměru je spíše zaveden ve středních a větších firmách, avšak objevuje se i ve firmách malých.

Způsoby, interního uvolňování zaměstnanců jsou uvedeny na obrázku č. 12.

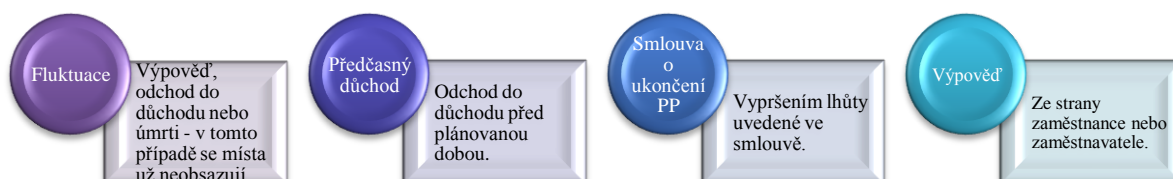


Obr. 12 Interní uvolňování zaměstnanců (Kaesler, 2013, s. 99)

Pokud firma není schopna situaci zvládnout těmito redukčními kroky, je podnik nucen přejít k externímu uvolňování zaměstnanců.

Externí uvolňování pracovního poměru

K externímu uvolňování pracovníků dochází, pokud je ve firmě přebytek pracovníků. Výčet možností, jak externě uvolňovat zaměstnance se nachází na obrázku č. 13.



Obr. 13 Externí uvolňování zaměstnanců (Kaesler, 2013, s. 100)

Pracovní poměr může skončit na základě těchto právních skutečností:

1. Ze strany účastníka pracovního poměru:

- dohoda o rozvázání pracovního poměru,
- výpověď z pracovního poměru,
- okamžité zrušení pracovního poměru,
- zrušení pracovního poměru ve zkušební lhůtě.

2. Dle úředního rozhodnutí:

- při odnětí povolení k pobytu v případě cizinců,
- při rozsudku soudu o vyhoštění ze země.

3. Na základě právních skutečností:

- uplynutí lhůty na základě smlouvy na dobu určitou,
- smrt zaměstnance. (Foot a Hook, 2002, s. 433)

Dohoda o rozvázání pracovního poměru

Je to nejjednodušší forma, kdy obě strany se domluví na rozvázání pracovního poměru. Zde neplatí žádné zákazy. Je dohodnuto pevné datum odchodu zaměstnance ze zaměstnání. (Foot a Hook, 2002, s. 434)

Výpověď

Pracovní smlouvu může vypovědět jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. Výpověď musí být písemná, ústní dohoda se nepovažuje za platnou, výpověď by měla být odůvodněná ze strany zaměstnavatele. Výpověď by měla být doručena jinak je neplatná. Nesouhlas jedné ze strany není brán v potaz. Pracovní poměr končí uplynutím výpovědní lhůty, která je ustanovena na 2 měsíce. Zaměstnanec není povinen udávat důvod výpovědi, kdežto zaměstnavatel ano. (Kaesler, 2013, s. 101)

Důvody k rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele mohou být následující:

- Snížená potřeba personálu.
- Zaměstnanec chce personální změny.
- Zaměstnanec nesplňuje požadavky zaměstnavatele.
- Závažné důvody jako krádež, obtěžování, hrubé porušení předpisů, práce pod vlivem alkoholu. (Kaesler, 2013, s. 101)

Okamžité zrušení pracovního poměru

Je to mimořádný způsob ukončení pracovního poměru, který musí být druhé straně doručen písemně. Dle zákona jsou vymezeny důvody pro okamžité zrušení pracovního poměru jako je odsouzení zaměstnance za trestný čin nebo pokud porušil kázeň hrubým způsobem. Zaměstnanec může okamžitě ukončit pracovní poměr, pokud lékař shledal, že je práce pro zaměstnance nebezpečná a ohrožuje jej na životě nebo v případě, kdy zaměstnavatel nevyplatil zaměstnanci mzdu do 15 dnů od její splatnosti. (Foot a Hook, 2002, s. 436)

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V současné době stále více nabírá na důležitosti potřeba kvalitních lidských zdrojů v podniku. Podniky se už nespolehnají pouze na práci svých zaměstnanců, ale začínají se o ně zajímat i jako o lidský kapitál. I v malých firmách se tento aspekt dostává do popředí.

Firmy si uvědomují, že zaměstnanci, kteří jsou spokojeni ve svém zaměstnání, jsou velice důležitou složkou k jejich úspěšnému boji v tvrdé konkurenci. Firmy jsou si vědomy podstaty motivace svých zaměstnanců, která jim přinese zvýšení výkonů a kvality odvedené práce a dokážou zaměstnance vést k myšlence celé podnikové strategie a podnikových cílů.

Lze konstatovat, že lidé jako zaměstnanci a zejména jejich kvalita je nedílnou součástí úspěšného rozvoje firmy a přispívají k vyšší výkonnosti firmy.

Firmy mohou ovlivňovat kvalitu a strukturu svých lidských zdrojů, aby splňovaly cíle společnosti a aby dokázaly držet krok s rostoucími nároky.

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy, vztahující se k problematice řízení lidských zdrojů, prostřednictvím definic odborníků, kteří se řízením lidských zdrojů zabývají.

Byly uvedeny nejdůležitější činnosti řízení lidských zdrojů, které jsou aplikovány na prostředí v malých firmách. Jednotlivé činnosti byly charakterizovány a chronologicky seřazeny dle procesů jak v podniku probíhají.

Popis jednotlivých činností obsahuje základní cíle a zásady, jakými by se měl podnik řídit, pokud chce plně využívat kvalit svého lidského kapitálu.

Postupy a zásady jak v podniku vést i řídit lidské zdroje a jak k nim přistupovat byly srovnávány s velkými firmami a posléze aplikovány na firmy malé.

Informace byly čerpány z odborných literárních pramenů, odborných periodik zabývajících se řízením lidských zdrojů a odborných internetových zdrojů.

Teoretické část je podkladem pro následující praktickou část, která je zpracovávána na základě podkladů a informací o Akademii klasické homeopatie spol. s r.o. Na základě teoretické části je prováděna analýza současného stavu řízení lidských zdrojů v této společnosti a jsou předložena doporučení pro zlepšení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Tato kapitola představuje společnost Akademie klasické homeopatie spol. s r.o. (AKH spol. s r.o.) konkrétně čím se zabývá, jaký je její profil a dále vysvětluje její organizační strukturu. Kapitola popisuje podnikatelské prostřední podniku a prozrazuje cíle a plány podniku do budoucna.

5.1 Profil společnosti

Akademie klasické homeopatie je společnost s ručením omezeným. Tato firma používá pro své obchodní účely značku AKH spol. s r.o. Obchodní značka je nejčastěji používána za názvy homeopatických léků či homeopatických potravinových doplňků, na jejichž výrobu se firma specializuje. Dle dělení CZ-NACE patří tato firma do kódu 21 - Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků.

AKH spol. s r.o. vznikla 13. května 1994 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Ostravě. Firma sídlí v Ostravě. (Akademie klasické homeopatie spol. s r.o., 2013)

Základní kapitál firmy tvoří 300 000 Kč. Firma má dva společníky, kteří mají rozděleny hlasovací pravomoc v poměru 80 % a 20 % hlasů. (Akademie klasické homeopatie spol. s r.o., 2013)

Statutárním orgánem v této společnosti je jednatel. Jednatel je ve firmě jeden.

Hlavní činností firmy je výroba homeopatických léků a homeopatických potravinových doplňků, dále poradenská činnost a konzultace spojené s homeopatií, jelikož v rámci své činnosti poskytuje firma AKH spol. s r.o. homeopatické poradny, jak prostřednictvím internetu, tak i telefonu. (Akademie klasické homeopatie spol. s r.o., 2013)

Mezi další aktivity, kterým se společnost věnuje je vzdělávání lékařů, lékárníků, farmaceutických asistentů a široké veřejnosti v oblasti homeopatie. Firma se v posledních třech letech začala věnovat i pořádání homeopatických kongresů, které měly mezi účastníky velký ohlas.

Stávající projekty společnosti, které vznikly na počátku roku 2008 v oblasti vzdělávání lékařů, probíhají v Praze, Olomouci, Ostravě a Opavě, kde jsou školení a vzdělávání lékaři pro vykonávání homeopatických poraden ve svých ordinacích. V roce 2012 firma rozběhla i projekt vzdělávání široké veřejnosti, který nabízí v několika městech České republiky. Přednášky a semináře jsou určeny lidem, kteří se chtějí naučit homeopatii používat v kaž-

dodenním životě. Přednášky a semináře probíhají povětšinou ve větších městech jako například Brno, Olomouc, Opava, Ostrava, Zlín, Plzeň, Hradec Králové a také Praha. (Akademie klasické homeopatie, © 2012)

Firma se za svou 20letou existenci vypracovala v České republice k předním distributorům homeopatických léčiv a především je jediným českým výrobcem homeopatických léčiv na území České republiky.

Ve svém portfoliu zahrnuje 34 homeopatických léků a potravinových doplňků registrovaných u Státního úřadu pro kontrolu léčiv. (Akademie klasické homeopatie, © 2012)

5.2 Organizační struktura firmy

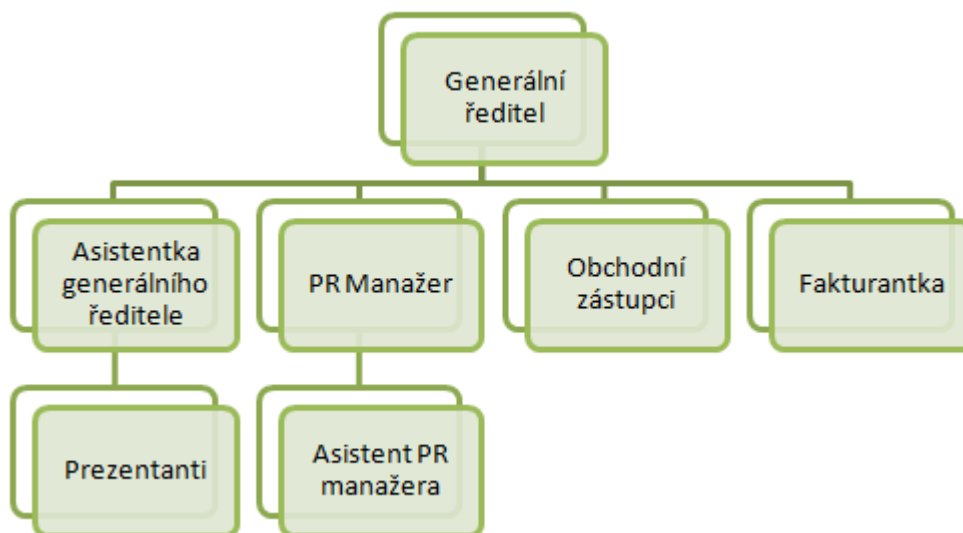
Hlavní řídicí jednotkou společnosti je její majitel, jednatel a generální ředitel společnosti MUDr. Alexander Fesik. Majitel společnosti provozuje mimo jiné i homeopatickou ordinaci. MUDr. Alexander Fesik patří mezi hlavní lékaře společnosti Akademie klasické homeopatie spol. s r.o. Semináře, přednášky, odborné konference a projekty, které společnost v posledních letech pořádala, byly pod jeho vedením. (Akademie klasické homeopatie, © 2012)

Dále Akademie klasické homeopatie spol. s r.o. zaměstnává asistentku ředitele, která má na starosti veškerý time management generálního ředitele, administrativní záležitosti společnosti, podílí se na provozování homeopatické poradny, je koordinátorem výstav a odborných konferencí a v posledních 2 ročnících se podílela na koordinaci Homeopatických kongresů, které společnost pořádala. Má na starosti koordinaci a kontrolu práce prezentantů.

Další významnou osobou společnosti je PR manažerka, která se svým asistentem zajišťuje odbornou publikační činnost. Mají na starosti marketingové strategie firmy, navrhují reklamní kampaně, starají se o marketing a reklamu projektů, kongresů, propagačních materiálů firmy a dohlíží na marketingové strategie v rámci výstav a prezentací, kterých se společnost účastní.

Společnost zaměstnává i fakturantku, která má na starosti centrální sklad léčiv a potravinových doplňků. Má starosti spolupráci a komunikaci s lékárnami a lékaři, kterým homeopatické léky a potravinové doplňky jsou distribuovány. Stará se o kompletní distribuci a zajišťuje fakturaci v oblasti logistiky a distribuce léků.

Mezi ostatní zaměstnance firmy jsou zahrnuti obchodní zástupci, kteří mají na starosti kontakt s lidmi, lékárnami a lékaři, prezentanti. Účetnictví a účetní agendy jsou zprostředkovány prostřednictvím outsourcingové smlouvy s účetní společností.



Obr. 14 Organizační struktura AKH spol. s r.o. (vlastní zpracování)

5.3 Popis podnikatelského prostředí podniku

Firma AKH spol. s r.o. sídlí v Ostravě, která se nachází na severu Moravy. Tato oblast má vhodné předpoklady k podnikání. Je zde přítomnost státních, správních a jiných institucí. Je zde atraktivní poloha, jelikož zde vedou silniční tahy do Polska a Slovenska. Nedaleko se nachází i letiště Leoše Janáčka s mezinárodním provozem.

Podnik má několik dodavatelů. Jedním z hlavních dodavatelů je Galenická laboratoř Ostrava, která vyrábí homeopatické přípravky pro společnost AKH spol. s r.o.

Co se týče zákazníků, společnost má řadu zákazníků po celé České republice a Slovensku. Mezi ně patří nejen lékárny, lékaři, homeopati, obchody se zdravou výživou, ale také fyzické osoby.

Podnik má ve svém oboru silnou konkurenci. Za hlavního konkurenta lze považovat francouzskou homeopatickou společnost Boiron. V České republice, ale i v Evropě je tato společnost považována za největší a nejrozšířenější firmu vyrábějící homeopatika. Dalšími konkurenty jsou zahraniční společnosti Heel a DHU, ale tyto společnosti jsou spíše rozšířeny v Německu a Rakousku. Na území České republiky se neřadí k agresivním konkurentům společnosti AKH spol. s r.o.

V ČR je vyškolen v oblasti homeopatie přes 6 000 lékařů. Na území České republiky je 1 200 registrovaných homeopatických léků a jejich celkový obrat tvořil v roce 2013 obrat 0,5 % obratu všech léčiv. (BusinessInfo.cz, © 1997-2014)

5.4 Cíle a plány do budoucna

Dle strategického plánu společnosti AKH spol. s r.o. lze usoudit, že firma v budoucích pěti letech chce rozšířit svou působnost, a to jak z hlediska výroby, tak z hlediska vzdělávání české populace.

Společnost plánuje výstavbu vlastní haly s laboratořemi pro výrobu homeopatických výrobků, a s tím i významně rozšířit řady svých zaměstnanců.

V budoucnu by si také chtěli udržet toto velmi dobré postavení na trhu a oblíbenost u svých zákazníků. Firma plánuje pokračovat a rozšiřovat své vzdělávací projekty.

Firma v budoucnu plánuje i rozšíření distribuce do dalších zemí jako je Polsko, Slovensko a Ukrajina.

Dále jsou rozebrány základní personální ukazatele společnosti za rok 2013.

5.5 Základní personální ukazatele za rok 2013

V této části budou zpracovány základní personální ukazatele AKH spol. s r.o. za loňský rok 2013.

V tabulce č. 2 je vyobrazen vývoj zaměstnanců za poslední tři roky. Lze usuzovat, že v roce 2013 proběhly ve společnosti personální změny, jelikož ve třetím kvartále roku je patrný nárůst zaměstnanců o tři. Je tedy patrné, že společnost zaměstnance přijala do pracovního poměru, avšak ve čtvrtém kvartále jeden zaměstnanec odešel. Počet zaměstnanců setrvává i v prvním kvartále letošního roku.

Tab. 2 Vývoj počtu zaměstnanců AKH spol. s r.o.
(vlastní zpracování)

2011	2012	2013				2014
1.-4.Q	1.-4.Q	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	1.Q
5	5	5	5	8	7	7

Průměrný počet zaměstnanců za rok 2013

Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti AKH spol. s r.o. je zjištěn sečtením zaměstnanců za rok 2013, který se podělí počtem měsíců za rok.

$$\frac{71}{12} = 5,92 \text{ zaměstnance}$$

Průměrný počet pracovníků na dohodu o provedení práce (DPP) za rok 2013

$$\frac{72}{12} = 6 \text{ pracovníků na DPP}$$

Průměrný evidenční počet zaměstnanců za rok 2013

Součtem průměrného počtu zaměstnanců a podílu mezi odpracovaným počtem hodin pracovníků na DPP a ročním počtem hodin připadajícím na jednoho zaměstnance je vypočten průměrný evidenční počet zaměstnanců.

$$5,92 + \frac{1\,951}{2\,080} = 6,84 \text{ zaměstnance}$$

V roce 2013 společnost přijala v polovině roku 3 nové zaměstnance do pracovního poměru a 1 zaměstnanec ze společnosti odešel. Pracovníci na Dohodu o provedení práce jsou nájímáni v jednotlivých měsících dle potřeby. Průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců a pracovníků na DPP v roce 2013 činil 6,84 zaměstnance ve společnosti AKH spol. s r.o.

Kvóta nemocnosti za rok 2013

Kvóta nemocnosti se vypočte jako podíl dnů strávených na nemocenské ke dnům za rok, které se měly skutečně odpracovat zaměstnanci za rok 2013. Výpočet vychází z průměrného počtu zaměstnanců za rok 2013.

$$\frac{2 * 100}{252 * 5,92} = 0,13 \%$$

Nízká kvóta nemocnosti ve výši 0,13 % je z důvodu fyzického i psychického zdraví zaměstnanců v roce 2013. Nízká kvóta nemocnosti byla i v roce 2012, kdy činila 0,34 % a v roce 2011 byla 0,2 %. S přihlédnutím k činnosti společnosti se dá usuzovat, že zaměstnanci využívají výrobků pro své zdraví.

Kvóta dovolené za rok 2013

Podílem dnů, které zaměstnanci strávili v roce 2013 na dovolené vydělené skutečným počtem dnů, které měli odpracovat je zjištěná kvóta dovolené za rok 2013. Výpočet vychází z průměrného počtu zaměstnanců za rok 2013.

$$\frac{87 * 100}{252 * 5,92} = 5,83 \%$$

Kvóta dovolené ve společnosti AKH spol. s r.o. je 5,83 %. Zde se dá usuzovat, že nebyl odčerpán nárok každého zaměstnance na 20 dní dovolené za rok. V roce 2012 byla kvóta dovolené 6,1 % a v roce 2011 6,44 %. Kvóta dovolené se za poslední 3 roky snižuje, což naznačuje, že ve společnosti zaměstnanci nečerpají všechny dny dovolené, na které mají nárok.

Fluktuace

Podíl průměrného počtu odchodů ze společnosti AKH spol. s r.o. za rok 2013 a průměrného stavu zaměstnanců ve stejném roce ukazuje výši fluktuace v dané společnosti.

$$\frac{1 * 100}{5,92} = 16,89 \%$$

Fluktuace ve společnosti AKH spol. s r.o. byla 16,89 % z důvodu odchodu 1 zaměstnance. V letech 2012 a 2011 byla fluktuace nulová, jelikož žádný zaměstnanec neodešel. Lze tedy usoudit, že fluktuace v posledních třech letech je ve společnosti nízká.

Průměrná mzda technickohospodářských pracovníků (THP)

Podílem celkové roční průměrné mzdy THP a průměrného počtu THP je zjištěna průměrná mzda TH zaměstnanců ve společnosti AKH spol. s r.o. za rok 2013.

$$\frac{1\,177\,861}{5,92 * 12} = 16\,580 \text{ Kč}$$

Průměrná mzda jednoho zaměstnance byla v roce 2013 ve výši 16 580 Kč. Dle průměrného platu v České republice za rok 2013, který byl 25 884 Kč, lze soudit, že platy jsou ve společnosti AKH spol. s r.o. podprůměrné. V roce 2012 byl průměrný plat ve společnosti 16 573 Kč a v roce 2011 činil 16 602 Kč. Mzda se za poslední tři roky výrazně nezvýšila, ani nesnížila.

Průměrná mzda pracovníka na DPP

Průměrná mzda pracovníka na DPP je zjištěna jako podíl celkové mzdy připadající na pracovníky na DPP za rok 2013 a celkového počtu hodin odpracovaných pracovníky na DPP za rok 2013.

$$\frac{288\,958}{1951} = 148 \text{ Kč/hod}$$

Celková výše mzdového ohodnocení v roce 2013 připadala v průměru na 148 Kč za hodinu pro pracovníky na DPP. Tato částka je za poslední 3 roky nejvyšší, jelikož v roce 2013 byly uzavřeny dohody o provedení práce i s lékaři. V roce 2012 činila výše průměrné mzdy pro pracovníka na DPP 126 Kč a v roce 2011 byla 131 Kč.

Zatížení personálními náklady v procentech obratu

Jak personální náklady zatěžují obrat je zjištěno podílem mezi souhrnem mezd zaměstnanců i pracovníků na DPP za rok 2013 a obratem za rok 2013.

$$\frac{(1\,177\,861 + 288\,958) * 100}{8\,120\,536} = 18,06 \%$$

Mzdové náklady zatěžují obrat z 18,06 %. Dá se tedy konstatovat, že na 1 Kč obratu připadne 0,1806 Kč nákladů na mzdy. Společnost si tedy vede dobře. V roce 2012 byl tento ukazatel ve výši 15,03 % a v roce 2011 byl 15,95 %. Zvyšování způsobilo zvýšení průměrné mzdy zaměstnanců, pracovníků na DPP, větší počet zaměstnanců i menší obraty za rok 2012 a 2011.

Průměrná délka příslušnosti k podniku

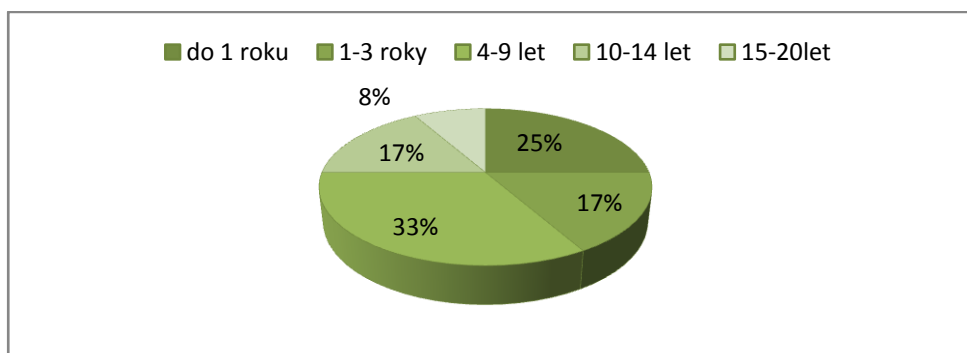
Celkový počet let zaměstnanců celkem podělený počtem zaměstnanců i pracovníků na DPP dává průměrnou délku příslušnosti k podniku v letech.

$$\frac{78}{12} = 6,5 \text{ roku}$$

Délka pracovního vztahu ve společnosti AKH spol. s r.o. je průměrně 6,5 roku. Do výpočtu byli zahrnuti i pracovníci na DPP.

Počet odpracovaných let ve firmě

Na obrázku č. 15 je vyobrazen procentuální počet zaměstnanců v počtu odpracovaných let ve společnosti AKH spol. s r.o. Jsou zde zahrnuti zaměstnanci na hlavní pracovní poměr (HPP) i DPP.



Obr. 15 Počet odpracovaných let v AKH spol. s r.o. k 31. 12. 2013
(vlastní zpracování)

Produktivita práce za rok 2013

Produktivita práce je zjištěna z podílu tržeb k průměrnému počtu zaměstnanců za rok 2013.

$$\frac{9\,003\,813}{5,92} = 1\,520\,914 \text{ Kč}$$

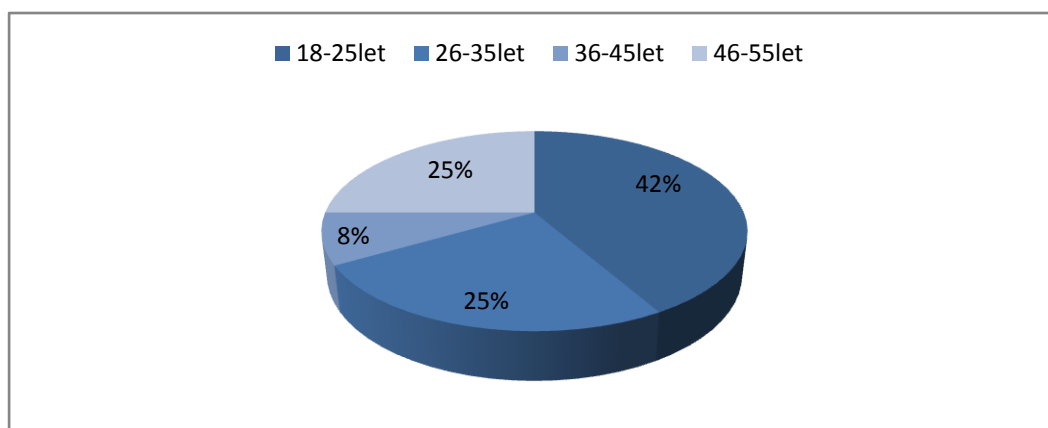
V průměru jeden zaměstnanec přinese společnosti 1 520 914 Kč za rok. Za rok 2012 produktivita činila 1 476 023 Kč a v roce 2011 byla 1 472 639 Kč. Produktivita za poslední 3 roky stoupla, jelikož společnosti stouply v těchto letech i tržby.

Rozdělení pohlaví ve společnosti

Ve společnosti AKH spol. s r.o. pracují převážně ženy, a to ze 76 %. Muži zde pracují v zastoupení 24 %. Byli zde zahrnuti zaměstnanci pracující na HPP i pracovníci na DPP.

Rozdělení věkové skupiny ve firmě

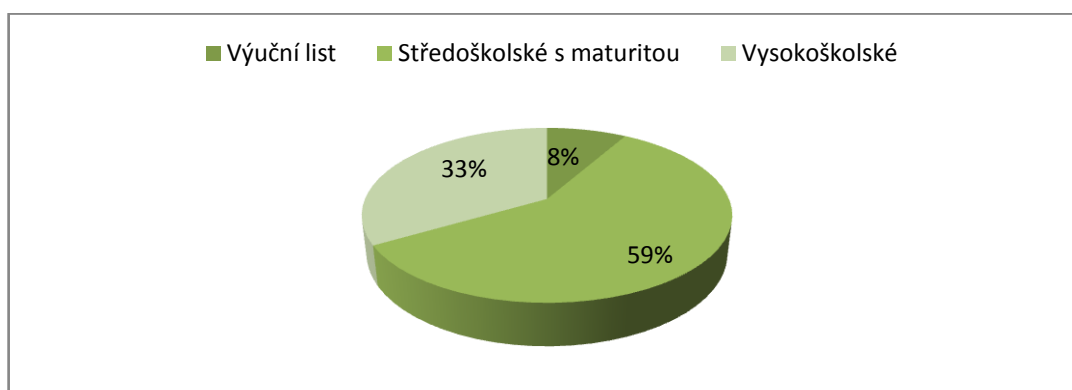
Dle obrázku č. 16, na kterém je vyobrazena věková struktura zaměstnanců společnosti na HPP i DPP, lze konstatovat, že společnost AKH spol. s r.o. má zastoupeny veškeré věkové kategorie do věku 55 let. Ve společnosti pracuje nejvíce mladých lidí od 18 do 25 let. Ostatní věkové kategorie jsou rozvrženy rovnoměrně. Průměrný věk ve společnosti je 33 let. Byli zde zahrnuti zaměstnanci pracující na HPP i pracovníci na DPP.



Obr. 16 Věková struktura zaměstnanců v AKH spol. s r.o. k 31. 12. 2013
(vlastní zpracování)

Vzdělání ve firmě

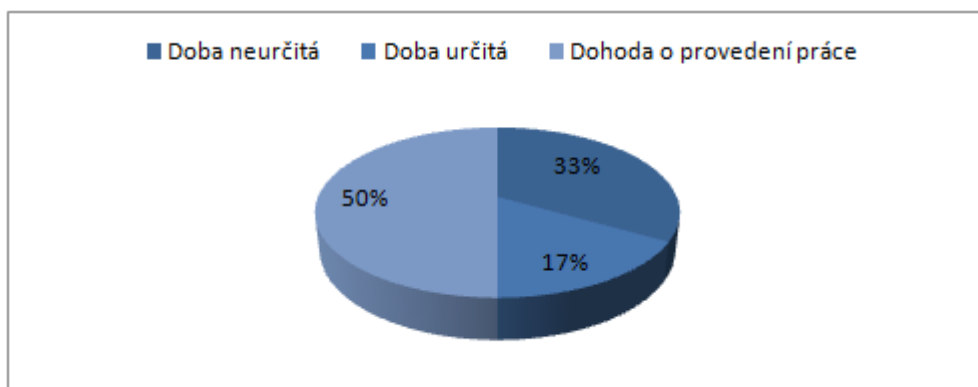
Na obrázku č. 17 je zobrazen procentuální počet dosaženého vzdělání zaměstnanců AKH spol. s r.o. Lze usuzovat, že společnost dává přednost lidem se středoškolským vzděláním s maturitou. Naopak zaměstnanců s výučním listem nebo základním vzděláním je minimum.



Obr. 17 Dosažené vzdělání zaměstnanců AKH spol. s r.o. k 31. 12. 2013
(vlastní zpracování)

Rozdělení pracovníků dle typu pracovního poměru

Z obrázku č. 18 je patrné, že největší procentuální zastoupení má ve společnosti pracovní poměr na dohodu o provedení práce. Druhým nejčastějším pracovním poměrem ve společnosti je práce na dobu neurčitou. Ve společnosti se nevyskytuje dohoda o provedení pracovní činnosti.



Obr. 18 Zastoupení pracovních poměrů v AKH spol. s r.o. k 31. 12. 2013
(vlastní zpracování)

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů byla identifikace předností a nedostatků.

Výzkumnými otázkami pro analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů byly:

- Kdo má na starosti řízení lidských zdrojů ve společnosti AKH spol. s r.o.?
- Jak jsou rozděleny pravomoci a odpovědnost?
- Personální činnosti jsou ve společnosti AKH spol. s r.o. zajišťovány na jaké úrovni?
- Jakými opatřeními lze zvýšit úroveň řízení lidských zdrojů?

Prvním krokem bylo shromáždění informací. Data byla sbírána pomocí strukturovaného rozhovoru s vlastníkem. Podkladem pro rozhovor byl dotazník, který Bláha (2005) uvádí jako nástroj pro personální audit v malých a středních firmách. Rozhovor proběhl dne 7. února 2014 a to v Ostravě - Staré Běle, kde AKH spol. s r.o. vykonává svou činnost. Ve sběru dat byly navíc využity osobní zkušenosti, analýza interních materiálů, neformální rozhovory s asistentkou ředitele, které probíhaly v období od září 2013 do března 2014. Bylo realizováno i dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců. (viz kapitola 6.7)

Vlastník firmy byl nejprve seznámen s okruhem a počtem otázek, na které posléze odpovídal. Celkem bylo probíráno 9 okruhů z oblasti řízení lidských zdrojů, s celkovým počtem 98 otázek jak lze vidět v tabulce č. 3.

Tab. 3 *Shromáždění informací (Bláha, Kaňáková a Meteiciuc 2005)*

Tematický okruh otázek	Počet otázek dané sekce
1. Strategie a plánování	9
2. Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	9
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	10
4. Vzdělávání a rozvoj	12
5. Řízení výkonu a pracovního hodnocení zaměstnanců	14
6. Odměňování	15
7. Zaměstnanecké vztahy	14
8. BOZP	6
9. Firemní kultura	9
CELKEM	98

Po následném vyhodnocení byly výsledky shrnuty v tabulce. Jako podklad sloužila podkladová tabulka, kde byla určena škála hodnocení (viz tabulka č. 4) Maximální počet bodů, který firma mohla získat, byl 148 bodů.

Tematický okruh otázek	maximální počet bodů	nizká úroveň	střední úroveň	vysoká úroveň
1. Strategie a plánování	15	do 7	8-11	12-15
2. Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	13	do 5	6-9	10-13
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14	do 6	7-10	11-14
4. Vzdělávání a rozvoj	18	do 10	11-14	15-18
5. Řízení výkonu a pracovního hodnocení zaměstnanců	22	do 12	13-17	18-22
6. Odměňování	25	do 15	16-20	21-25
7. Zaměstnanecké vztahy	18	do 10	11-14	15-18
8. BOZP	10	do 4	5-7	8-10
9. Firemní kultura	13	do 5	6-9	10-13
CELKEM	148			

Tab. 4 Vyhodnocovací tabulka (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)

Celková úroveň lidských zdrojů ve firmě byla posuzována dle následující škály:

- Vysoká úroveň 113 - 148 bodů
- Střední úroveň 75 - 112 bodů
- Nízká úroveň do 74 bodů

Pokud firma dosáhne bodového hodnocení od 113 do 148 bodů, je úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě vysoká. Je však nutné neustále řízení lidských zdrojů ve firmě zlepšovat a rozvíjet.

Pokud firma dosáhne bodového hodnocení na úrovni střední, a to v rozmezí od 75 bodů do 112 bodů, pak je třeba ve firmě hledat nedostatky a pracovat na jejich zlepšení.

Jestliže firma dosáhne v bodovém hodnocení méně, jak 74 bodů značí to, špatnou personální politiku firmy a je zde třeba promyslet vhodnější strategii pro řízení v oblasti lidských zdrojů.

Společnost dosáhla 105 bodů. Jednotlivé tematické okruhy jsou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.

6.1 Strategie a plánování společnosti

Vize

Společnost AKH spol. s r.o. chce být nejlepší v prodeji homeopatických léků a potravinových doplňků v České republice a stát se podstatným distributorem do zahraničí. Cílem je, aby každý pacient dostal kvalitní homeopatickou pomoc. Tohoto cíle chce dosáhnout budováním odpovědných vztahů se zákazníky, se svými lidmi, obchodními partnery a společenskými skupinami, v nichž působí.

Mise

Společnost AKH spol. s r.o. má stanoveny tyto mise nebo také poslání:

- Zajišťovat školení pro lékaře, aby byli schopni zajistit profesionální přístup k vytvoření strategie homeopatické léčby.
- Zajišťovat školení pro lékárníky, aby byli schopni správně poradit homeopatický lék.
- Přípravovat střední zdravotnický personál, aby řešil případy samostatně nebo s pomocí profesionálního homeopata.
- Pravidelné vzdělávání laiků, aby si v základních případech byli schopní poradit sami.
- Zajišťovat kvalitní léky z českých zdrojů.

Hodnoty

Ve společnosti AKH spol. s r.o. jsou hodnoty postaveny na důvěře. A to jak z pozice zaměstnanec versus zaměstnavatel, tak i z pozice pacient versus lékař, lékárník či odborně proškolená osoba. Ctí se hodnoty jako píle, pracovitost, oddanost ke svému povolání a k prvotní myšlence pomáhat lidem z přírodních zdrojů šetrnou léčbou bez vedlejších účinků.

Plány

Společnost AKH spol. s r.o. výhledově plánuje postavení první výrobní haly na výrobu homeopatických léků v České republice a s tím i přísun zaměstnanců v řadách několika desítek. S tím související nabírání pracovníků i do oblasti administrativy a také začít expandovat své produkty do zahraničí.

Odpovědi generálního ředitele společnosti AKH spol. s r.o., v oblasti strategie a plánování, zachycuje tabulka č. 5

Tab. 5 Strategie a plánování (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)

Otázka		ANO	NE
1.	Je ve firmě AKH s.r.o. zpracována podnikatelská strategie?	x	
2.	Je tato strategie vypracována na více jak dva roky?	x	
3.	Byla vyjádřena potřeba zabývat se lidmi ve firmě?		x
4.	Byly stanoveny cíle pro řízení lidských zdrojů, které vychází z podnikatelské strategie?	x	
5.	Jsou cíle zveřejněny?		x
6.	Je vyjádřena patřičná významnost lidských zdrojů stejně jako i u finančních a materiálních zdrojů?	x	
7.	Zahrnuje organizační schéma také řízení lidských zdrojů?		x
Jaká je potřeba zaměstnanců (Uveďte tak, aby součet podílů dával 100%)			
8.	• klíčových		30 %
	• podpůrných a pro vedlejší činnost		40 %
	• flexibilních (brigádníci, sezónní)		30 %
9.	U této otázky zhodnoťte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů v podniku. Zakroužkujte na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.		1
			2
			3
			4
			5

AKH spol. s r.o. má zpracovanou podnikatelskou strategii na 5 let. Jako hlavní cíl pro řízení lidských zdrojů byla vymezena potřeba strukturovaného postupu při výběru i nábore nových zaměstnanců, která souvisí s rozšiřováním společnosti do budoucna.

Jelikož je tato společnost malá, není zde zřízeno personální oddělení, které by zajišťovalo řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů ve firmě zahrnuje:

- vytvoření nového pracovního místa,
- získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců, mzdové ohodnocení a zaměstnanecké výhody,
- rozvázání pracovního poměru.

S celkovým počtem 15 bodů za tuto oblast se společnost dle škály personálního auditu zařadila v oblasti strategie a plánování do střední úrovně. Návrhy na zlepšení a opatření jsou uvedeny v kapitole doporučení pro zlepšení. (viz kapitola 7)

6.2 Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Odpovědi generálního ředitele znázorňuje tabulka č. 6

Tab. 6 Organizační uspořádání (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)

Otázka		ANO	NE
1.	Je ve firmě osoba, která je zodpovědná za úroveň řízení lidských zdrojů?	x	
2.	Má tato osoba vymezeny personální činnosti, za které je zodpovědná?	x	
3.	Jsou ve firmě popisy pracovních míst?	x	
4.	Vlastní všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce?		x
5.	Slouží popisy pracovních míst pro řízení lidských zdrojů ve firmě?		x
6.	Slouží popisy pracovních míst pro odměňování zaměstnanců?		x
7.	Slouží popisy pracovních míst pro normy? (ISO aj.)		x
8.	Jsou tyto popisy pracovních míst aktualizovány?	x	
9.	Jaká je celková úroveň vedení personální agendy ve firmě? Zakroužkujte na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	1	
		2	
		3	
		4	
		5	

Ve společnosti AKH spol. s r.o. o postupech řízení lidských zdrojů rozhoduje výlučně generální ředitel s administrativní pomocí ze strany své osobní asistentky a účetní spolupráce prostřednictvím outsourcingové firmy. Generální ředitel rozhoduje i v procesu plánování a potřeby zaměstnanců na dané pracovní pozice.

Generální ředitel má z pozice řízení lidských zdrojů na starosti tyto záležitosti:

- Vytvoření nového pracovního místa - pokud je potřeba obsadit pracovní místo, toto rozhodnutí určuje generální ředitel společnosti.
- Vznik nového pracovního poměru, s kterým souvisí celý nábor nového pracovníka od získávání, výběru až po přijetí do zaměstnání,
- Rozhoduje o formách rozvázání pracovního poměru.
- Schvaluje pracovní náplň.

- Určuje formu přijímání nových zaměstnanců.

Asistentka ředitele dohlíží na tyto záležitosti:

- Dodržování zákonných norem v oblasti pracovně právních vztahů.
- Vyhotovení a správnost pracovních smluv.
- Vedení personální agendy.

Účetní zajišťuje:

- Komunikaci s institucemi souvisejícími se zaměstnanci (finanční úřad, okresní správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny).
- Zúčtování pravidelných měsíčních platů a jiných forem odměňování.

Ve společnosti jsou vytvořeny i popisy pracovních míst. V příloze PI je uveden příklad zpracování popisu pracovního místa na pozici účetní.

Ve společnosti je účetní software WinDUO, který slouží pro evidenci skladu s léky a potravinovými doplňky. Tento software umožňuje rychlý tisk faktur a je v souladu s legislativou. Plně odpovídá současnému zákonu o účetnictví, zákonu o dani z přidané hodnoty, zákonu o dani z příjmu a dalším předpisům a vyhláškám, které souvisí s účetnictvím. Pracuje s ním převážně fakturantka. Na tento program byly nulové náklady, jelikož verze GRATIS je pro malé a střední podniky zdarma.

S celkovým počtem 7 bodů za tuto oblast se společnost dle škály personálního auditu zařadila v oblasti organizačního uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů do střední úrovně. Návrhy na zlepšení a opatření budou dále rozvinuty v kapitole doporučení pro zlepšení.

6.3 Výběr, získávání a přijímání nových zaměstnanců

V této části budou rozvedeny jedny z nejdůležitějších aspektů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Jelikož je společnost AKH spol. s r.o. malá společnost, nemá prostor pro přijímání pracovníků z interních řad. Proto pro získávání pracovního místa je využíváno externí získávání zaměstnanců.

Získávání zaměstnanců

Pokud se ve firmě vyskytne potřeba nového zaměstnance, zadá generální ředitel požadavek na nové pracovní místo a jeho náplň zformuluje se svými administrativními pracovníci. Jsou vydefinovány požadavky na pracovní místo jako jsou funkce, požadované vzdělání a odbornost daného uchazeče, požadovaná praxe, znalosti a speciální požadavky.

Dále je tato pracovní nabídka sepsána, schválena generálním ředitelem a zadána na pracovní servery společností, které se zaměřují na problematiku hledání nových zaměstnanců.

Nejčastěji využívanou metodou je inzerát prostřednictvím webových stránek. V loňském roce společnost využila služeb internetových stránek prace.cz, která zprostředkovává tyto služby. Náklady na jeden inzerát tvořily 3 500 Kč. Přihlásilo se celkem 34 uchazečů, z kterých bylo 15 vybráno na osobní pohovor. Náborový proces trval 3 měsíce a díky této inzerci byla obsazena pracovní pozice asistenta PR manažera.

Společnost si uvědomuje nákladnost této metody, ale z důvodu velikosti firmy zde není prostor pro spolupráci se školami nebo využívání účastí na veletrzích pracovních příležitostí. Spolupráci s Úřady práce považuje za neefektivní z důvodu specifických a odborných požadavků na své zaměstnance.

Po uveřejnění inzerátu jsou uchazeči odkazováni na společnost AKH spol. s r.o., která si dále vybírá uchazeče, kteří jsou pozváni na osobní pohovor. Osobní pohovory vede generální ředitel společnosti a jejich forma je nestrukturovaná.

Nový uchazeč o zaměstnání je dotazován na základní otázky například jaké má vzdělání, kde pracoval v minulosti, aby se ověřila fakta ze životopisu. Přijímací pohovor průměrně trvá 40 minut. U přijímacího pohovoru je přítomen i zaměstnanec, pod kterého bude nový zaměstnanec uveden. Po skončení přijímacích pohovorů se vyhodnocuje nejlepší adept na dané pracovní místo a písemně se uchazečům sdělují výsledky přijímacího pohovoru. Nejčastější formou je email nebo telefonní kontakt. Adept, který byl vybrán, je dále pozván na další kolo přijímacího pohovoru, kde se s generálním ředitelem dohodnou na platových podmínkách a je vyjasněna náplň práce a určí se den nástupu do zaměstnání. Uchazeč je přijat do zaměstnání podpisem smlouvy.

Generální ředitel se s oblastí zajišťování pracovních sil seznámil samostudiem, prostřednictvím četby odborné literatury, týkající se výběru a přijímání zaměstnanců a celé problematiky řízení lidských zdrojů

Přijímání zaměstnanců

Zaměstnance přijímá do pracovního poměru vždy generální ředitel společnosti. Personální agendu, jež souvisí s přijímáním zaměstnanců má na starosti osobní asistentka generálního ředitele a tyto dokumenty dále posílá účetní jako podklad pro platové podmínky.

Při přijetí do pracovního poměru je povinen uchazeč předložit pracovníkovi, který zajišťuje personální agendu tedy asistentce ředitele, zápočtový list a občanský průkaz.

Uchazeč, který by trpěl zdravotním postižením, by předkládal rozhodnutí posudkové komise.

Uchazeč přicházející z úřadu práce je povinen předložit potvrzení o evidenci a délce evidence na úřadu práce.

Jelikož společnost nemá svého podnikového lékaře, je zaměstnanci doporučena preventivní prohlídka u jeho praktického lékaře, který mu vystaví potvrzení o způsobilosti k práci, které poté zaměstnanec předkládá osobní asistentce k zařazení do evidence o zaměstnanci.

Přijímání zaměstnanců ve společnosti AKH spol. s r.o. probíhá následovně:



Obr. 19 Postup přijímání nového zaměstnance v AKH spol. s r.o.
(vlastní zpracování)

Po uzavření pracovní smlouvy, kterou nový zaměstnanec podepisuje s generálním ředitelem, je vymezena délka pracovního úvazku týdně. Standardní týdenní pracovní úvazek ve společnosti činí 40 hodin. Dále je novému zaměstnanci stanovený mzdový výměr na danou pozici.

Pracovní smlouva se vyhotovuje ve třech vyhotoveních. První vyhotovení slouží k zařazení do personální agendy, druhé vyhotovení slouží účetní jako podklad k vyměřování platu a vedení evidence zaměstnaného na finančních úřadech, pojišťovnách. Účetní je také povinná nového zaměstnance nahlásit na danou zdravotní pojišťovnu a na okresní správu sociálního zabezpečení. Třetí vyhotovení je předáno novému zaměstnanci.

V prvním dni nástupu do práce je zaměstnanec proškolen (základní školení). Generální ředitel společnosti zaměstnance seznámí s jeho pracovní náplní a zaměstnanec je proškolen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Zaměstnanec je dále seznámen s předpisy či normami, pokud to jeho funkce vyžaduje.

Po absolvování školení v den nástupu je zaměstnanec uveden na své pracovní místo generálním ředitelem společnosti, který nového zaměstnance představí kolegům.

Zaměstnanci jsou přiděleny pomůcky, které jsou potřebné pro výkon jeho funkce, jako je stůl s počítačem, kancelářské potřeby atd. Pomůcky se odvíjí od činnosti, kterou zaměstnanec vykonává.

Generální ředitel dále určí osobu, která bude novému zaměstnanci v prvních dnech nápomocna a bude ho zaškolovat na danou pracovní pozici. Generální ředitel tuto osobu vybírá na základě kvalifikace a odbornosti pracovníka.

Adaptační program ve společnosti AKH spol. s r.o. nebyl zaveden, z důvodu nákladného procesu, který si malá firma v této oblasti nemůže dovolit. Dosud však také nebyl tento adaptační program potřebný, jelikož frekvence přijímání zaměstnanců se nepohybuje v řádech desítek.

Po skončení 3 měsíční zkušební doby, pokud zaměstnanec ani zaměstnavatel nerozvědí pracovní poměr, zaměstnanec v zaměstnání setrvává.

Ve smlouvě je vymezen den nástupu do práce.

Odpovědi generálního ředitele spojené s oblastí výběru, získávání a přijímání nových zaměstnanců, řadí společnost v této oblasti na střední úroveň s 8 body. Návrhy a opatření v této oblasti jsou v části doporučení pro zlepšení. (viz kapitola 7)

Odpovědi ředitele společnosti byly takovéto:

Tab. 7 Výběr a přijímání zaměstnanců (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)

Otázka		ANO	NE
1.	Máte ve firmě konkrétní osobu, která vybírá zaměstnance?	x	
2.	Byla tato osoba řádně proškolená?	x	
3.	Je vždy u přijímacího pohovoru přítomen vedoucí pracovník, pod kterého bude daná osoba zařazena?	x	
4.	Bylo provedeno školení o tom jak správně vést přijímací pohovor?	x	
5.	Je v organizaci zažitý ucelený postup při vybírání nových zaměstnanců?		x
6.	Jsou při obsazování vyšších pracovních postů upřednostňováni zaměstnanci stávající?		x
7.	Je zde nastavena strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími?		x
8.	Jsou zaměstnanci s touto strategií seznámeni?	x	
9.	Funguje ve firmě adaptační program?		x
10.	Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	1	
		2	
		3	
		4	
		5	

6.4 Hodnocení zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké výhody

V této části je navázáno na proces personální činnosti vybírání získávání a přijímání pracovníků s další činností, a to hodnocením, odměňováním a zaměstnaneckými výhodami.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení nových zaměstnanců se provádí na konci zkušební doby. Hodnotitelem je generální ředitel, který nového zaměstnance informuje o výsledcích hodnocení. Zhodnotí, zda byl s dosavadní prací ve zkušební době spokojen či nikoli, a kde jsou mezery. Je hodnoceno, zda zaměstnanec pracoval odpovědně, zvládal své úkoly včas a bezchybně, zda byl komunikativní, a jestli se zapojoval do týmových úkolů.

Po zkušební době je zaměstnanci navrhováno platové ohodnocení na základě těchto hodnocení. Návrhy platového hodnocení jsou dále předávány účetní k dalšímu zpracování.

Veškerá hodnocení ve společnosti AKH spol. s r.o. jsou prováděna neformálně.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je ve společnosti nejčastěji prováděno během úkolů a za odvedenou práci. Odděleně se hodnotí práce přidělená zaměstnanci a také zapojení do projektů, které AKH spol. s r.o. realizuje. Hodnotí se celkový výkon, vstupy i pracovní nasazení. Hodnocení je neformální a probíhá nejčastěji ve čtvrtletních intervalech prostřednictvím rozhovoru se zaměstnancem. Hodnotící formuláře nejsou zavedeny.

Hodnocení ve společnosti slouží pouze jako podklad pro případné vzdělávání a je k němu přihlíženo i v odměňování zaměstnanců. Prostřednictvím hodnocení se snaží generální ředitel zvyšovat výkonnost pracovníků, potažmo celé společnosti. Hodnocení ve společnosti slouží i jako podklad pro zlepšování zaměstnaneckých vztahů. Je převážně využíváno souhrnného (globálního) hodnocení zaměstnanců.

Tab. 8 *Hodnocení zaměstnanců (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)*

Otázka		ANO	NE
1.	Je ve firmě zaveden formální systém hodnocení pracovníků?		x
2.	Provádí se ve firmě hodnocení zaměstnanců pravidelně?	x	
3.	Chválíte své zaměstnance?	x	
4.	Jsou zaměstnanci informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?	x	
5.	Je Váš systém pracovního hodnocení zdokonalován a rozvíjen?	x	
Otázky 6 až 12 vyplňte jen tehdy, máte-li ve firmě zavedený systém hodnocení zaměstnanců. Není-li tomu tak, přejděte k otázce číslo 13.			
6.	Výsledky hodnocení používáte při odměňování?	x	
7.	Výsledky hodnocení používáte při povyšování zaměstnanců?		x
8.	Výsledky hodnocení používáte při přemísťování zaměstnanců?		x
9.	Výsledky hodnocení používáte pro další vzdělávání zaměstnanců?	x	
10.	Výsledky hodnocení používáte pro zvyšování výkonnosti firmy?	x	
11.	Výsledky hodnocení používáte pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů?	x	
12.	Výsledky hodnocení používáte pro zvyšování kvality a vedení lidí?	x	
13.	Jaká je celková úroveň hodnocení zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	1	
		2	
		3	
		4	
		5	
14.	Jakým způsobem se provádí hodnocení zaměstnanců s tím, že 1 znamená, že jde o málo formální přístup. 5 znamená vysoce formální přístup.	1	
		2	
		3	
		4	
		5	

Společnost v této oblasti získala 15 bodů (viz tabulka č. 8), což odpovídá střední úrovni. V části doporučení pro zlepšení jsou rozebrány návrhy na zlepšení a doporučeny postupy jak, zkvalitnit tuto oblast.

Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti dostávají za svou vykonanou práci mzdu, jelikož se nejčastěji jedná o THP, nebo zaměstnance s odbornou kvalifikací, podle svého pracovního zařazení a pracovního místa. K této mzdě se zaměstnancům připočítávají i speciální odměny za zvládnutý úkol či projekt dle úvahy generálního ředitele, který o výši těchto odměn a platových výměrech rozhoduje. Projekty, za které zaměstnanci dostávají odměny, jsou organizace homeopatického kongresu či kazuistik, pokud splní požadavky generálního ředitele, nejčastěji v řádech od 1 000 Kč do 5 000 Kč.

Základní mzda je upravována, tak aby reagovala na zvyšování životních nákladů a tržních sazeb. Poslední zvyšování mezd proběhlo v roce 2010.

Za výpočet mezd, odvody sociálního a zdravotního pojištění a za odvody daně, je plně odpovědná účetní, která se společností spolupracuje na základě outsourcingové smlouvy. Mzda se vyplácí ve společnosti AKH spol. s r.o. vždy k 16. dni v měsíci.

Tab. 9 Odměňování zaměstnanců (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)

Otázka		ANO	NE
1.	Má firma zavedenu mzdovou politiku?		x
2.	Je tato politika zveřejněná?		x
3.	Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie firmy?	x	
4.	Je způsob odměňování zaměstnanců ve firmě transparentní?		x
5.	Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd?	x	
6.	Je růst mezd ve firmě závislý na produktivitě práce?	x	
Která nejvíce z kritérií je zohledňována při odměňování zaměstnanců?			
7.	<ul style="list-style-type: none"> • pouze individuální pracovní výkon • pouze počet odpracovaných let • obojí 	x	
			x
			x
8.	Je sledováno, na které pracovní pozici je největší fluktuace?	x	
9. U této otázky zhodnoťte, jaká je celková úroveň odměňování v podniku. Zakroužkujte na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.		1	
		2	
		3	
		4	
		5	

Společnost obdržela 19 bodů, což odpovídá střední úrovni. (viz tabulka č. 9) Návrhy a opatření pro tuto oblast jsou vymezeny v další části této práce. (viz kapitola 7)

Zaměstnanecké výhody

Společnost poskytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody.

Pracovní pozice, které využívají pro svou práci služební automobil, je tento služební automobil poskytnut i mimo pracovní dobu. Jsou to funkce generálního ředitele, PR manažera a obchodních zástupců společnosti. Také jsou poskytnuty služební mobilní telefony a to generálnímu řediteli, PR manažerovi, obchodním zástupcům a asistentce ředitele. Mobilní telefony jsou staršího typu, ale v zachovalém stavu, aby zaměstnanci posloužily pro základní funkci, volání. Náklady na pořízení mobilního telefonu jsou od 1 000 Kč do 2 500 Kč. Provoz telefonních linek a mobilních telefonů vyjde v průměru na 3 000 Kč měsíčně.

Generálnímu řediteli je k dispozici i pracovní notebook, jehož náklady na pořízení činily 15 593 Kč.

Všem zaměstnancům je poskytnut příspěvek na stravu, a to v podobě stravenek, jejich hodnota odpovídá 50 Kč. Aby se zaměstnanci cítili na pracovišti dobře, jsou zdarma zaměstnancům poskytnuty teplé nápoje, jako je káva nebo čaj. Náklady na tuto zaměstnaneckou výhodu činí 400 Kč měsíčně.

Další zaměstnaneckou výhodou je poskytování slev na homeopatické léky a homeopatické potravinové doplňky, u kterých je pro zaměstnance zavedena speciální zaměstnanecká sleva. Sleva je ve výši 20 % z běžné ceny.

Každý rok společnost pořádá vánoční večírek pro své zaměstnance, jako poděkování za jejich odvedenou práci, v restauraci. O organizaci vánočního večírku se stará asistentka ředitele. Speciální program není určen. Náklady na vánoční večírek v roce 2013 byly 10 132 Kč.

Mezi další výhody, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, jsou spolupráce v příjemném kolektivu, který je pro svou práci zapálen, možnost neustálého vzdělávání v oblasti homeopatie, prostřednictvím široké škály výběru kurzů pořádané společností AKH spol. s r.o. bez omezení, a možnost flexibilní pracovní doby pro vybrané pracovní pozice (např. obchodní zástupci).

Firma se řadí se svými zaměstnaneckými výhodami na střední úroveň, a to dokazuje i počet dosažených bodů, který v této oblasti činil 19, jak je zobrazeno v tabulce č. 10. Dále bude tato problematika rozebrána v části doporučení pro zlepšení. (viz kapitola 7)

Tab. 10 *Zaměstnanecké výhody (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)*

Otázka		ANO	NE
1.	Nabízí firma svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?	x	
2.	Je stanoven zaměstnanecký účet, do jehož výše si mohou zaměstnanci vyčerpat zaměstnanecké výhody?		x
3.	Je nabídka zaměstnaneckých výhod aktualizována alespoň jednou za 3 roky?	x	
4.	Sledujete zaměstnanecké výhody u konkurenčních firem?	x	
5.	Víte, jaké mají potřeby Vaši zaměstnanci?	x	
6.	U této otázky zhodnoťte, jaká je celková úroveň zaměstnaneckých výhod v podniku. Zakroužkujte na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	1	
		2	
		3	
		4	
		5	

6.5 Vzdělávání, rozvoj a motivace zaměstnanců

V oblasti vzdělávání je společnost AKH spol. s r.o. velice pečlivá. Odborným poradcům, obchodním zástupcům i prezentantům firmy je zprostředkováváno vzdělávání formou dobrovolné činnosti, kdy z řady nabízených kurzů ze strany hlavních lékařů společnosti jsou pořádány kurzy a semináře pro lékaře, lékárníky a další. Zaměstnancům společnosti je přístup na tyto kurzy nebo semináře poskytován zdarma. Kurzy a semináře se konají jednou týdně a zaměstnanec si může zvolit i úroveň, ve které se chce vzdělat z oblasti homeopatie, jelikož tyto informace potřebuje k výkonu své práce. Tato možnost seberealizace je poskytována i ostatním zaměstnancům společnosti.

V rámci projektů, které společnost organizuje, je nabídnuta zaměstnancům i účast na odborných konferencích či víkendových vzdělávacích seminářích i jako součást upevňování zaměstnaneckých vztahů na pracovišti.

Ze strany společnosti jsou zajišťována i školení v oblasti komunikace s lidmi, které provádí odborná osoba - školitel, který podává informace a učí zaměstnance, jak by měli jednat ve vztahu ke svým zákazníkům, jak by měly formálně vypadat reprezentace společnosti na odborných výstavách, konferencích a seminářích konkurenčních společností, ale i jak nej-

lépe prezentovat společnost ve vlastních projektech. Náklady na toto školení se pohybují od 4 000 Kč do 6 000 Kč dle počtu školených.

Školení zprostředkované generálním ředitelem je vykonáváno čtvrtletně v přítomnosti všech zaměstnanců společnosti. Tato školení bývají spojena i s poradou a také zhodnocením pracovních úspěchů či poznatků za daný čas. Náklady na toto školení a poradou jsou 3 500 Kč.

Další vzdělávání a seberealizace ze strany společnosti je vítána a zaměstnanci jsou v této oblasti podporováni. Program na vzdělávání není ve společnosti zaveden, jelikož společnost dává prostor každému zaměstnanci vybrat si, o jaké školení má zájem a v jaké oblasti se chce seberealizovat.

Společnost obdržela 15 bodů (viz tabulka 11), což odpovídá vysoké úrovni vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

Tab. 11 *Vzdělání a rozvoj zaměstnanců (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)*

Otázka		ANO	NE
1.	Uznává firma politiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?	x	
2.	Je ve firmě osoba, která je za tuto oblast zodpovědná?	x	
3.	Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců i mimo pracoviště?	x	
4.	Je ve firmě zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?		x
5.	Zjišťujete potřebu vzdělávání zaměstnanců s rozvojem firmy?	x	
6.	Nabízí se ve firmě semináře pro oblast vedení lidí?	x	
7.	Má firma zpracovaný program pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?		x
8.	Jsou výsledky vzdělávání vyhodnocovány?	x	
9.	Existuje evidence zaměstnanců, kteří se školení zúčastnili?	x	
10.	Kalkuluje a plánuje firma investice do vzdělávání?	x	
11.	Kolik hodin v průměru stráví pracovník na školení nebo výukovém kurzu mimo školení, která jsou povinná ze zákona?		20 hodin
12.	Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.		1
			2
			3
			4
			5

Ve společnosti je za školení odpovědný generální ředitel společnosti a asistentka ředitele odpovídá za evidenci. Ustálený postup výběrů zaměstnanců pro vzdělání není ve společnosti určen, jelikož je dán prostor každému zaměstnanci, aby školení navštěvoval. A to

buď v rámci školení, které provádí AKH spol. s r.o. v oblasti homeopatie nebo jiné kurzy mimo společnost, které si zaměstnanec má možnost vybrat sám.

Výsledky vzdělávání jsou nejčastěji vyhodnocovány generálním ředitelem, a to v praxi. Jelikož je společnost malá má generální ředitel možnost kontrolovat využití školení u zaměstnanců přímo při práci. Vyhodnocování školení probíhá nejčastěji neformálně.

Evidenci zaměstnanců s podpisovým archem zajišťuje a eviduje asistentka generálního ředitele.

Ve společnosti se provádí i školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO), které je provedeno vždy jednou ročně odborným externím pracovníkem. Dle personálního auditu je BOZP a PO na vysoké úrovni. Náklady spojené s tímto školením jsou 4 900 Kč.

Tab. 12 *Rozvoj zaměstnanců (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)*

Otázka	ANO	NE
1. Jsou u zaměstnanců evidovány počty dnů v neschopnosti?	x	
2. Jsou evidovány pracovní úrazy?	x	
3. Jsou vytvořeny podmínky pro poskytnutí první pomoci?	x	
4. Je určena osoba ve firmě, která je odpovědná za bezpečnost ve firmě?	x	
5. Jsou umožňovány zaměstnancům preventivní prohlídky?	x	
6. Jaká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví ve firmě? Zakroužkujte na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

Za poslední 3 roky, nebyly ve společnosti evidovány žádné pracovní úrazy. Evidenci k pracovním úrazům má na starost asistentka ředitele.

První pomoc je ve společnosti zajišťována prostřednictvím lékárníček umístěných na viditelném místě na chodbě. Lékárníčky jsou dvě. Standardní pro ošetření drobného zranění a homeopatická. Lékárníčky jsou kontrolovány půlročně. Kontrolována je spotřební lhůta u obsahu, při zjištění vady nebo nedostatku je lékárníčka doplněna nebo obnovena. Kontrolu provádí asistentka ředitele. Ve společnosti pracuje lékař, proto další odborná první pomoc je poskytnuta z jeho strany.

Z důvodu nepřítomnosti podnikového lékaře, jsou preventivní prohlídky zaměstnancům doporučovány vždy v dvouročních intervalech u svých praktických lékařů. Evidenci preventivních prohlídek zajišťuje asistentka ředitele, která upozorňuje zaměstnance na blížící se datum další preventivní prohlídky.

Motivace zaměstnanců a firemní kultura

Zaměstnanci jsou motivováni k lepším pracovním výkonům, především formou odměň, které dostanou za práci nebo projekt navíc. Avšak je v této společnosti podporována i pochvala ze strany generálního ředitele, ale také i pokárání v rámci negativní motivace, která by měla člověka vést k lepším výkonům.

Jistou motivací v této společnosti je i firemní kultura hodnoty, které společnost uznává. Těmi jsou píle, pracovitost a především důvěra.

Tab. 13 *Firemní kultura (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)*

Otázka		ANO	NE
1.	Má firma definovány své hodnoty, která jsou pro ni důležité?	x	
2.	Jsou o nich zaměstnanci informováni?	x	
3.	Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?	x	
4.	Jsou ve firmě jasně a srozumitelně nastaveny personální a provozní normy?	x	
5.	Přizpůsobuje se Váš styl vedení lidí zaměstnancům?	x	
6.	Adaptují se zaměstnanci dobře na změny?	x	
7.	Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?	x	
8.	Znáte přednosti a nedostatky Vaší konkurence?	x	
9.	U této otázky zhodnoťte, jaká je celková úroveň firemní kultury v podniku. Zakroužkujte na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	1	
		2	
		3	
		4	
		5	

Styl vedení lidí se přizpůsobuje zaměstnancům, zejména z hlediska jejich povahy a požadavků. Generální ředitel přistupuje ke každému zaměstnanci individuálně a chápe, že každý zaměstnanec je odlišný a potřebuje jiný styl vedení.

Za poslední tři roky nebyly učiněny zásadní změny, které by měly na zaměstnance negativní dopad. V loňském roce došlo pouze ke změně, kterou zaměstnanci přivítali optimisticky. Společnost se stěhovala do nových a větších prostor. Zaměstnanci se na tuto změnu adaptovali dobře.

Společnost si zakládá na dobrém vztahu se svými zákazníky, se kterými jsou zaměstnanci téměř denně ve styku. Spolupráce je postavena na ochotě zaměstnanců okamžitě zákazníkům pomoci a poradit na telefonní, emailové, webové či skypové poradně s dotazy ohledně homeopatické léčby, prodeje léků a jejich dostupností v lékárnách. Pro zákazníky jsou pořádány kurzy a víkendové pobyty zaměřeny na homeopatickou léčbu.

Společnost je s 12 body (viz tabulka č. 13) v této oblasti na vysoké úrovni.

6.6 Rozvázání pracovního poměru

Rozvázat pracovní poměr lze v této společnosti jak dohodou, okamžitým zrušením, výpovědí nebo ve zkušební době. Společnost se striktně řídí Zákoníkem práce. Nejčastěji je to 2 měsíční pracovní výpověď nebo ukončením pracovní smlouvy na dobu určitou.

Ve společnosti se neuskutečňují výstupní pohovory při odchodu zaměstnanců.

Účetní odhlásí v zákonné lhůtě po ukončení pracovního poměru pracovníka ze sociálního a zdravotního pojištění. Zajistí zaměstnanci potvrzení o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti a funkčních požitků a o sražených zálohách na daň z příjmu na popud požadavku zaměstnance.

Pracovní posudek se ve společnosti nepíše automaticky, ale pokud si zaměstnanec vyžádá pracovní posudek při odchodu ze zaměstnání, je mu vyhověno. Posudek sepisuje jeho přímý nadřízený.

Z důvodu spolupráce lékařů jsou plány a strategie firmy v souladu s etickými kodexy.

V případě problémů v rámci zaměstnaneckých vztahů se zaměstnanci mohou obrátit na generálního ředitele, který tyto vztahy může objektivně posoudit, jelikož je se zaměstnanci v úzkém pracovním vztahu. Za poslední tři roky se ve společnosti neřešily žádné závažné problémy v oblasti zaměstnaneckých vztahů.

Společnost má dlouhodobě zajištěno právní poradenství ze strany zaměstnance, který vykonává tuto činnost. Právník ve společnosti upravuje smlouvy s dodavateli, obchodními partnery, ale také zajišťuje právní poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů jako je sepsování pracovních smluv. Právník zajišťuje veškerou legislativu společnosti.

Spokojenost zaměstnanců je ve společnosti zjišťována neformálně. Zaměstnanci mají prostor vyjádřit se, když nejsou spokojeni ve své práci generálnímu řediteli, který tyto stížnosti posuzuje a snaží se najít nejlepší východisko z dané situace.

Tab. 14 Zaměstnanecké vztahy (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)

Otázka		ANO	NE
1.	Má firma politiku zaměstnaneckých vztahů?		x
2.	Je ve firmě určena osoba, která zodpovídá za úroveň zaměstnaneckých vztahů?	x	
3.	Jsou strategie a plány firmy s etickým kodexem pracovního jednání?	x	
4.	Jsou zaměstnanci informováni o tom, na koho se mohou obrátit v případě problémů ve vztazích mezi zaměstnanci?	x	
5.	Jsou ve firmě vedeny výstupní pohovory?		x
6.	Pokud ano, je výstupní pohovor veden jen formou rozhovoru?		
7.	Pokud ano, je výstupní pohovor veden jen formou dotazníku?		
8.	Pokud ano, je výstupní pohovor veden formou rozhovoru i dotazníku?		
9.	Má firma trvalý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovněprávních vztahů?	x	
10.	Existuje ve firmě osoba, která eviduje legislativu v této oblasti?	x	
11.	Zjišťujete, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojení?	x	
12.	Jsou záznamy stížností evidovány nebo analyzovány?	x	
13.	Jsou stížnosti zaměstnanců řešeny do 5 dnů?	x	
14.	Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých vztahů ve firmě? Zakroužkujte na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	1	
		2	
		3	
		4	
		5	

V této oblasti je firma s 12 body (viz tabulka č. 14) na střední úrovni. Návrhy a opatření budou vytyčeny v části doporučení pro zlepšení (viz kapitola 7).

6.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců

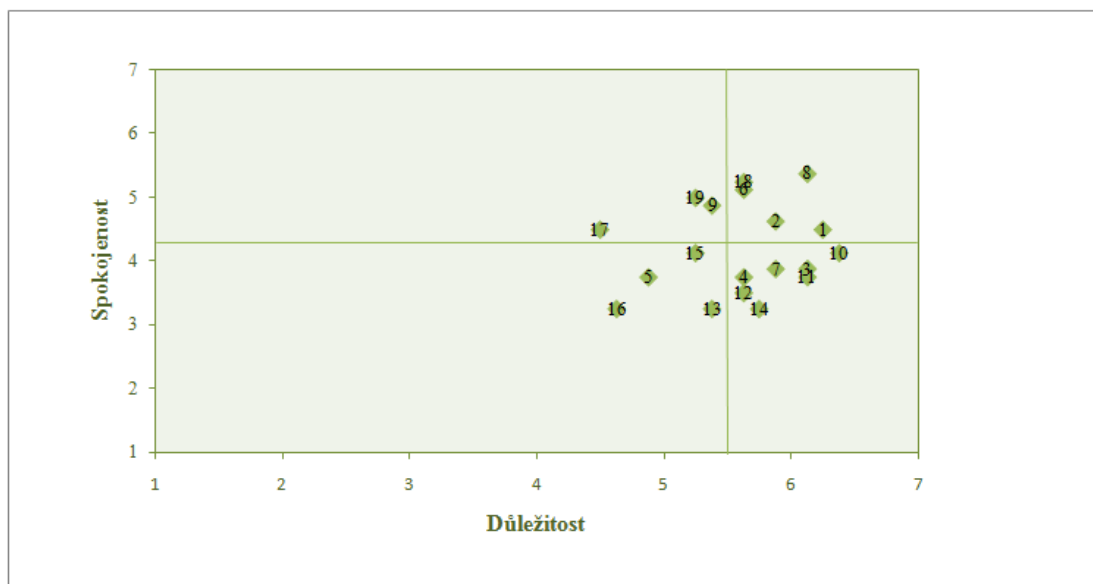
Tato část se věnuje vyhodnocení odpovědí a výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo ve společnosti AKH spol. s r.o. a zúčastnili se jej zaměstnanci na HPP i DPP. Dotazník, který je uveden v příloze PVII, sloužil k zjištění důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů.

Dotazníkové šetření probíhalo od 20. února 2014 do 3. března 2014. Dotazník byl přeposlán elektronicky prostřednictvím e-mailu. Z dotázaných respondentů odpovědělo 8 z 11, což znamená, že zpětná vazba se projevila ze 73 %.

Dotazník byl zcela anonymní a respondentům byla nabídnuta pomoc s dotazy. Nikdo tuto možnost nevyužil, z čehož lze usuzovat, že dotazník byl srozumitelný a jasný všem respondentům. Po průzkumu mezi respondenty bylo zjištěno, že dotazník zabral 10 až 15 minut, což vzhledem k počtu otázek lze považovat za adekvátní.

V dotazníkovém šetření byla použita metoda škálování Likertova typu. Škála měla 7 stupňů. Dotazník byl rozdělen na dvě části. V první části respondenti odpovídali, jak jsou dané faktory pro ně ve společnosti důležité, zde 1 znamenala velmi nedůležité a 7 velmi důležité. Ve druhé části byla zjišťována spokojenost zaměstnanců s danými faktory, 1 znamenala velmi nespokojen/a a 7 naopak velmi spokojen/a.

Jednotlivé odpovědi byly vyneseny do bodového grafu, obrázek č. 31, který byl rozdělen na 4 kvadranty.



Obr. 20 Analýza spokojenosti zaměstnanců v AKH spol. s r.o.
(vlastní zpracování)

Faktory, které byly zjišťovány, jsou uvedeny na obrázku č. 21.

1	Ocenění a uznání odvedené práce	11	Přístup vedení společnosti k zaměstnancům
2	Pochvala	12	Schopnost nadřízeného vést a řídit lidi
3	Spravedlnost hodnocení	13	Zájem vedoucího o Vaše připomínky, námítky či stížnosti
4	Výše mzdy	14	Schopnost Vašeho nadřízeného motivovat lidi
5	Zaměstnanecké výhody	15	Možnost vzdělávání a rozvoje
6	Zajímavá náplň práce	16	Kariéerní postup
7	Využití Vašich dovedností a znalostí	17	Technická vybavenost pracoviště
8	Pracovní vztahy	18	Bezpečnost práce a pracovní podmínky
9	Dobrá pověst společnosti	19	Stabilita společnosti
10	Kvalita komunikace		

Obr. 21 Legenda (vlastní zpracování)

Z obrázku č. 20 vyplývá, že faktory, které jsou pro zaměstnance důležité a jsou s nimi i spokojeni jsou ocenění a uznání odvedené práce, pochvala, zajímavá náplň práce, pracovní vztahy a bezpečnost práce a pracovní podmínky. Tyto faktory lze definovat jako silné stránky společnosti z pohledu zaměstnanců. I přesto, že se v těchto faktorech nenacházejí nedostatky, je důležité tyto faktory neustále prohlubovat a zlepšovat.

Faktory, které jsou pro zaměstnance důležité, ale nejsou s nimi ve společnosti AKH spol. s r.o. spokojeni lze nazvat slabými stránkami společnosti. Mezi ně respondenti zařadili spravedlivost hodnocení, výše mzdy, využití dovedností a znalostí při práci, kvalita komunikace, přístup vedení společnosti k zaměstnancům, schopnost nadřízeného vést a řídit lidi, schopnost nadřízeného motivovat lidi.

Dobrá pověst společnosti, technická vybavenost pracoviště a stabilita společnosti je vnímána zaměstnanci velmi dobře, s touto oblastí jsou zaměstnanci spokojeni, ale nepřikládají těmto faktorům důležitost. Nejsou tedy pro ně zásadní ve výkonu jejich zaměstnání vzhledem k zaměstnavateli. Ovšem je velice příznivé, že zaměstnanci vnímají společnost jako stabilní a s dobrou pověstí. Zařazení technické vybavenosti pracoviště do tohoto kvadrantu svědčí také o tom, že zaměstnanci mají pro výkon své práce dostatečné prostředky a pomůcky, aby jejich práce mohla být vykonávána kvalitně a odpovědně.

Faktory s kterými zaměstnanci nejsou spokojeni, ale nejsou pro ně ani zásadní ve výkonu jejich práce jsou zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje, zájem nadřízeného o připomínky či námítky, možnost vzdělávání a rozvoje a kariérní postup.

Důvodem proč se možnost vzdělávání a rozvoje vyskytuje v tomto kvadrantu, může být to, že ve společnosti je dostatek prostoru, jak se vzdělávat a zaměstnanci tedy nevidí výhodu v tomto faktoru a případně o další druh vzdělávání nemají zájem. Ovšem ani tento faktor, i přes vyjádření nedůležitosti, by se neměl zavrhnout, jelikož vzdělání zaměstnanci se rovnají kvalitním zaměstnancům.

Zaměstnanecké výhody jsou zahrnuty do tohoto kvadrantu, s přihlédnutím k velikosti a finančním prostředkům společnosti, jako dostačující a tuto skutečnost si zaměstnanci pravděpodobně uvědomují. Ovšem právě zaměstnanecké výhody mohou působit jako efektivní motivační prvek ve společnosti, a také jako konkurenční tah v boji proti konkurenci v plánech společnosti s rozšířením své působnosti a řad zaměstnanců.

Možnost kariérního postupu je dle zaměstnanců brána jako zanedbatelná, jelikož z velikosti společnosti vyplývá, že kariérní postup není možný v takovém rozsahu jako ve společ-

nostech, které se řadí velikostně mezi ty střední a velké. Avšak z analýzy zaměstnanců lze usuzovat, že tento faktor nemá zásadní vliv na výkon zaměstnanců.

6.8 Analýza vzdělání na dané pracovní pozici

Z analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů vyplynulo, že zaměstnanci jsou nespokojeni s využitím svého vzdělání a svých znalostí v zaměstnání. Byla provedena analýza využití vzdělání a zkušeností, která je uvedena v tabulce č. 15.

Tab. 15 *Analýza vzdělání na dané pracovní pozici*
(vlastní zpracování)

Pracovní místo/Skutečnost	Základní vzdělání	Střední odborné s výučním listem	Středoškolské	Vysokoškolské I. stupně	Vysokoškolské II. stupně
Základní vzdělání	-	-	-	-	-
Střední odborné s výučním listem	-	-	1	-	-
Středoškolské	-	3	2	2	-
Vysokoškolské I. stupně	-	-	1	-	-
Vysokoškolské II. stupně	-	-	1	-	3
Celkem	-	3	5	2	3

Z tabulky je patrné, že 3 zaměstnanci, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou, pracují na pozici, ve které postačuje vzdělání střední odborné s výučním listem. Naopak jeden člověk, který má střední odborné vzdělání s výučním listem, vykonává práci na pozici, která vyžaduje středoškolské vzdělání s maturitou. Jeden zaměstnanec vykonává práci, na kterou by bylo vhodné bakalářského titulu jen se středoškolským vzděláním a tento případ se opakuje i u magisterského titulu. Dále dva zaměstnanci s bakalářským titulem vykonávají práci, na kterou stačí středoškolské vzdělání. Celkem 5 zaměstnanců vykonává adekvátní práci svému vzdělání.

Je tedy na generálním řediteli, aby situaci přehodnotil, a přijal možná opatření, jelikož při dlouhodobé nespokojenosti zaměstnanců bude docházet k jejich odchodu.

SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Výsledek analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti AKH spol. s r.o. je zobrazen v tabulce č. 16. V personálním auditu společnost dosáhla celkem 105 bodů.

Tab. 16 *Vyhodnocovací tabulka personálního auditu*
(Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)

Tematický okruh otázek	maximální počet bodů	nizká úroveň	střední úroveň	vysoká úroveň
1. Strategie a plánování	15		9	
2. Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů	13		7	
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14		8	
4. Vzdělávání a rozvoj	18			15
5. Řízení výkonu a pracovního hodnocení zaměstnanců	22		15	
6. Odměňování	25		19	
7. Zaměstnanecké vztahy	18		12	
8. BOZP	10			8
9. Firemní kultura	13			12
CELKEM	148		105	

Řízení lidských zdrojů ve společnosti AKH spol. s r.o. je na střední úrovni.

Předností je především vzdělávání ve společnosti, jelikož si společnost uvědomuje, že vzdělaný zaměstnanec se rovná kvalitnímu zaměstnanci. Další oblastí, ve které společnost dosahuje nejvyšší počet bodů, je oblast školení BOZP a PO, které je každoročně zabezpečováno ze strany společnosti prostřednictvím externího odborníka. Mezi přednosti společnosti patří i firemní kultura. Společnost uznává hodnoty jako důvěru, píli, pracovitost a především oddanost k povolání a myšlenka pomáhat lidem z přírodních zdrojů šetrnou léčbou bez vedlejších účinků. S těmito hodnotami se ztotožňuje společnost i zaměstnanci.

Oblasti, ve kterých společnost má prostor pro zlepšení, jsou strategie a plánování, organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů, výběr a přijímání nových zaměstnanců, kde nejsou zavedeny formuláře pro strukturované pohovory, osobní dotazníky pro uchazeče i nové zaměstnance, ale i formulář hodnocení uchazeče během pohovoru. Řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců, kde není zavedeno formální hodnocení zaměstnanců a s tím související hodnotící pohovory. A oblast odměňování a zaměstnaneckých vztahů.

Na základě zjištěných předností a prostoru pro zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů lze předložit doporučení, která jsou uvedena v kapitole 7.

7 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ

Tato kapitola navazuje na kapitolu předchozí, která se opírala o analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů, která byla provedena ve společnosti AKH spol. s r.o. a díky ní byla zanalyzována situace ve společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Na základě těchto podkladů došlo k výčtu základních nedostatků a předností v personální oblasti podniku. Tato kapitola se zabývá definováním doporučení pro zlepšení procesů a činností v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů. Doporučení budou na dané nedostatky pohlížet z pohledu jak lidských zdrojů, tak také i z finančního pohledu. Doporučení, která budou předložena, by měla odstranit nedostatky v řízení lidských zdrojů ve společnosti.

7.1 Oblast strategie, plánování a organizačního uspořádání

V této oblasti bylo nalezeno několik chyb.

1) Nedostatečné plánování lidských zdrojů a s tím spojena potřeba personalisty

Společnost se nedostatečně zabývá plánováním lidských zdrojů. Jelikož AKH spol. s r.o. patří mezi malé firmy, personalistu doposud nepotřebovali.

Avšak s narůstajícím počtem zaměstnanců a především s plánovaným rozšiřováním společnosti do řad středního podniku je vhodné přijmout 1 personalistu, který se o řízení lidských zdrojů bude ve společnosti starat.

Mělo by se jednat o osobu, která má znalosti z oblasti personalistiky, a tudíž by mohla okamžitě převzít veškeré činnosti týkající se personalistiky od osobní asistentky a účetní.

S přihlédnutím na finanční zatížení společnosti bude vhodné z počátku přijmout personalistu na zkrácený úvazek, např. ženu na mateřské dovolené či studenta ekonomie, který má znalosti z oblasti personalistiky a legislativy týkající se personálního řízení. Tento personalista by posléze mohl s rozrůstající firmou plynule přejít, výhledově za 2 až 3 roky, na stálý pracovní úvazek. Náklady na tuto pracovní pozici jsou dle webových stránek platy.cz na úrovni 24 000 Kč na pozici personalisty v malé firmě v oblasti farmaceutického průmyslu. Celkové náklady jsou zobrazeny v tabulce č. 17. Náklady jsou uvedeny v superhrubé mzdě, která je pro zaměstnavatele rozhodující.

Tab. 17 *Náklady na personalistu (vlastní zpracování)*

	Plný úvazek	Zkrácený úvazek
Hrubá mzda	24 000 Kč	12 000 Kč
SP 25 %	6 000 Kč	3 000 Kč
ZP 9 %	2 160 Kč	1 080 Kč
Superhrubá mzda	32 160 Kč	16 080 Kč

Z tohoto řešení samozřejmě vyplývá nárůst mzdových nákladů, se kterými společnost musí počítat. Tímto krokem by se výrazně snížila starost o řízení lidských zdrojů osobní asistentce ředitele společnosti, která by tak měla týdně o 10 hodin více času na své úkoly. Odhadem by se produktivita práce u asistentky zvedla o 20 %. Méně pracovních povinností v oblasti řízení lidských zdrojů by také měla účetní, která poskytuje účetnictví prostřednictvím outsourcingové smlouvy a mohla by jen účtovat, a tím by se snížily náklady z této spolupráce o 25 %. Personalista by byl podřízen generálnímu řediteli společnosti.

Tento personalista by vyřešil problémy s plánováním lidských zdrojů ve společnosti. Měl by na starosti zanalyzování pracovních pozic, které budou do společnosti nutné, aby byl zajištěn správný a efektivní chod a bude mít povinnost postarat se o celý proces řízení lidských zdrojů ve společnosti. Jednou ročně by personalista vykonával analýzu potřeby pracovních míst.

Tímto krokem by v oblasti plánování řízení lidských zdrojů ve společnosti ubylo podstatných starostí generálnímu řediteli společnosti, který by se tím mohl věnovat jiným oblastem řízení společnosti. Generální ředitel by ovšem dále vykonával kontrolní funkci nad tímto personalistou. Například zda osoby jsou přijímány s dostatečnými požadavky, kvalifikací a také v souladu s hodnotami společnosti.

2) Nedostatečná organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je řešena jen v přímé linii, s tím, že generální ředitel dohlíží jako odpovědný vedoucí na všechny vykonávané funkce s výjimkou osobní asistentky, která zabezpečuje prezentanty, ale jen v omezené míře, jelikož i zde vykonává generální ředitel kontrolní funkci.

Po poradě s generálním ředitelem je vhodné vytvořit tuto organizační strukturu s odděleními, která by měla být zřízena výhledově do 2 až 3 let. Organizační struktura je rozdělena na štábní a liniové útvary, jak lze vidět na obrázku č. 22.



Obr. 22 Návrh organizační struktury v AKH spol. s r.o.
(vlastní zpracování)

Celkový návrh rozčlenění organizační struktury je uveden v příloze P II.

7.2 Oblast získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců

V této oblasti je několik nedostatků.

1) Nevyužívání sociálních sítí a webových stránek při získávání uchazečů

Prvním nedostatkem, který avšak není nikterak zásadní, je, že společnost nevyužívá dostatek svých vlastních internetových zdrojů k hledání uchazečů o práci. Zde by bylo vhodné využít webových stránek společnosti a zavést sekci kariéra, kde budou uveřejňovány volné pozice na daná pracovní místa. Bylo by vhodné zavést informace o přijímacím řízení na Facebookové stránky společnosti, jelikož tato metoda je populární a může být výhodná v konkurenčním boji.

Tyto návrhy jsou také vzhledem k potřebě finančních prostředků zcela nenáročné, a jelikož společnost spravuje své webové stránky sama za pomoci externího pracovníka lze náklady odhadovat od 1 000 Kč do 1 500 Kč. Naopak by tento systém časem mohl snížit náklady na získávání zaměstnanců z externích zdrojů.

2) Nezavedený osobní dotazník

Druhým podstatnějším nedostatkem je, že není zaveden osobní dotazník před přijímacím pohovorem. Každý uchazeč, který se přijde ucházet o zaměstnání, by měl nejprve vyplnit osobní dotazník. Ten bude společnosti nápomocen při výběru vhodného adepta na pracovní pozici.

Pokud společnost plánuje přijímání zaměstnanců na více pracovních pozic najednou je vhodné tento formulář zavést.

V příloze P III byl navržen osobní dotazník pro uchazeče. Uchazeč o zaměstnání uvede odpovědi na otázky, které zpravidla vycházejí ze strukturovaného pohovoru. Avšak tento osobní dotazník se založí a generální ředitel či personalista má možnost si informace osvěžit na konci výběrového řízení, kdy budou vybírání adepti do užších kol nebo přímo na obsazení pracovní pozice.

V příloze P IV je navržen také osobní dotazník pro nového zaměstnance, který vyplní při přijetí do zaměstnání a asistentka ředitele tento formulář zařadí do osobní karty zaměstnance.

3) Nestrukturovaný pohovor

Třetí chyba je v tom, že vstupní pohovor pro uchazeče o zaměstnání neprobíhá strukturovaně. To přisuzují nedostatku času jak ze strany generálního ředitele, tak i jeho asistentky. Nestrukturovaný pohovor se obecně nedoporučuje.

Ve společnosti by se měl zavést pohovor polostrukturovaný, tedy předem připravený. Návrh otázek sestavený pro společnost AKH spol. s r.o. s výčtem základních otázek, které by neměly být u pohovoru opomíjeny, se nachází v příloze P V.

Za předpokladu, že společnost bude mít personalistu, bylo by vhodné, aby se přijímacího pohovoru zúčastňovala sestavená komise. Přijímací komise by se skládala z generálního ředitele, personalisty a popřípadě vedoucího daného oddělení, pro které by se zaměstnanec hledal. Tímto by byly jasně stanoveny role a pomocí speciálního formuláře, by bylo možné zpětně uchazeče hodnotit. Formulář hodnocení uchazečů o zaměstnání je navržen v příloze číslo P VI.

K hlavním zásadám při pohovoru patří:

- před pohovorem si vytyčit hlavní cíl,
- připravit obsah pohovoru,
- zaznamenávat hodnocení uchazeče do předem připraveného formuláře.

7.3 Oblast hodnocení, odměňování a zaměstnanecké výhody

Tuto oblast je rozdělena do tří úrovní.

Hodnocení

V této oblasti je jeden nedostatek a to ten, že hodnocení probíhá neformálně. Návrhem je, aby zde hodnocení mělo formální podobu. Formulář, který by mohl být použit, je navržen

v příloze P VII. Generální ředitel by se svým hodnocením zaměstnance obeznámil a zaměstnanci by měli prostor se k tomuto hodnocení vyjádřit prostřednictvím hodnotícího rozhovoru. Hodnotící rozhovor by měl trvat 40 minut, aby byl dostatečný prostor k vyjádření jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Nejvhodnější období hodnocení zaměstnanců je v říjnu, jelikož tento měsíc je po významných akcích společnosti, a také v dostatečné vzdálenosti ke konci roku, kdy probíhají uzávěrky a inventury.

Formální hodnocení také zajišťuje archivaci a zpětnou kontrolu zda došlo ke zlepšení či nikoliv. Hodnocení je jeden z významných faktorů motivace. A proto jeho potřeba by neměla být zanedbávána.

Odměňování

V této oblasti je jeden podstatný nedostatek, a to ten, že nejsou definovány žádné dodatky k základní peněžní odměně. Odměny zaměstnancům přiděluje generální ředitel po svém úsudku za splněný úkol či správně vedený projekt, avšak neexistuje formální vyjádření podmínek za jakých má zaměstnanec na odměny nárok. Ze strany zaměstnanců může tedy docházet k pocitu nespravedlivosti.

Není určena minimální ani maximální úroveň peněžní odměny a formální plán na zvýšení mezd také neexistuje. Je pouze zavedeno neformální zvyšování mzdy s ohledem na zvyšování životních nákladů a tržních sazeb. Je tedy vhodné, aby společnost upravila dodatkovou formu odměňování, protože tato složka může zaměstnance motivovat k lepším výkonům.

Co se týče minimálního a maximálního platu, bylo by vhodné, aby podnik nastavil mantinely, jaký plat může zaměstnanec dostat. Také je zde potřeba zavést plán zvyšování mezd. Definovat při jaké příležitosti dojde ke zvyšování mezd a v jakých časových intervalech k tomu bude docházet. Tyto činnosti by měly být předmětem spolupráce personálního pracovníka s generálním ředitelem firmy. Zde se opět odvíjí potřeba personálního pracovníka s přihlédnutím na ušetřený čas generálního ředitele v této oblasti.

Na základě provedené analýzy spokojenosti zaměstnanců, která je uvedena v příloze P VIII, je nezbytné navrhnout některá opatření. Vzhledem k průměrné mzdě, která byla zobrazena v kapitole 5.5, by bylo vhodné, aby byla provedena analýza odměňování zaměstnanců, která by společnosti dopomohla odměňovat své zaměstnance spravedlivěji a v odpovídající výši s přihlédnutím k jejich vzdělání, zkušenostem, délce pobytu ve společnosti a praxi v oboru.

Zaměstnanecké výhody

S přihlédnutím k finančním možnostem a velikosti společnosti jsou zaměstnanecké výhody dostačující. Zaměstnancům jsou poskytnuty vhodné zaměstnanecké výhody, lze tedy konstatovat zájem zaměstnavatele o své zaměstnance. Avšak z analýzy spokojenosti zaměstnanců vyplynulo, že i tak zaměstnanci nejsou se zaměstnaneckými výhodami spokojeni.

Je tedy na generálním řediteli, aby situaci přehodnotil, a navrhl možná opatření, jelikož při dlouhodobé nespokojenosti zaměstnanců v této oblasti, bude docházet k jejich odchodu.

Vhodným motivačním efektem je nabídnutí neobvyklých zaměstnaneckých benefitů, na příklad jeden z velmi moderních motivačních zaměstnaneckých benefitů je den volna v den narozenin zaměstnance. Náklady s tímto benefitem spojené by zaměstnavatele v průměru, s přihlédnutím k počtu zaměstnanců v březnu 2014, byly 5 600 Kč za rok.

Záleží na úvaze generálního ředitele, k jakým motivačním krokům přistoupí, aby se situace s těmito slabými stránkami firmy zlepšila, a aby s těmito faktory byli zaměstnanci spokojeni.

V této oblasti by bylo vhodné zaměstnance čtvrtletně odměnit poukázkami na sport či kulturu v hodnotě 300 Kč, popřípadě s přihlédnutím k činnosti firmy zhotovit v této hodnotě balíček produktů v prevenci proti onemocnění v podobě několika homeopatických léků. Ročně by společnost tato zaměstnanecká výhoda stála 1 200 Kč na jednoho zaměstnance. S přihlédnutím ke stavu zaměstnanců v březnu 2014 by tato zaměstnanecká výhoda stála společnost 8 400 Kč.

Dalším návrhem na zlepšení zaměstnaneckých výhod je zavést odměňování věrnosti zaměstnanců a loajalitu ke společnosti. Zaměstnanec by za určitý počet odpracovaných let ve společnosti obdržel finanční odměnu. Navrhovala bych významné počty let jako je 5 let, 10 let, 15 let atd. Hodnota odměny by měla být stupňována dle odpracované doby tedy za 5 let 1 000 Kč, za 10 let 1 500 Kč a 15 let 2 000 Kč atd.

Tento systém by bylo vhodné přihlédnout i v souvislosti s životními jubilei zaměstnanců. Náklady na životní jubilea by byla ve výši 1 000 Kč na osobu nebo ve formě dárkového koše či jiného dárku v této hodnotě.

Se zavedením těchto zaměstnaneckých výhod by ve společnosti došlo k větší spokojenosti zaměstnanců. Zvýšila by se loajalita zaměstnanců a pracovní výkon.

7.4 Oblast vzdělávání, rozvoje a motivace zaměstnanců

Tato oblast bude rozdělena do tří částí.

Vzdělávání a rozvoj

V této oblasti jak už vyplývá z výsledů analýzy, jsou zaměstnanci s touto oblastí nespokojeni. Společnost s přihlédnutím na svou velikost a finanční situaci vhodně využívá metody jak vnitřní, tak vnější. Z vnitřních metod to jsou asistování, instruktáže nebo pověření úkolem. Z vnějších metod to jsou přednášky a semináře.

Společnost by měla použít levnou a zajímavou metodu vzdělávání zaměstnanců a tím jsou e-learningové kurzy. Je to vhodná metoda jak ušetřit náklady. E-learningové kurzy poskytují společnosti například na rozšíření znalosti v práci s Wordem či Excelem nebo výuku angličtiny. Cena e-learningových kurzů se pohybuje od 500 Kč. Bylo by vhodné, aby bylo vybráno několik cenově a náplňově přijatelných kurzů a tento seznam předložen zaměstnancům, aby si mohli zvolit, ve které oblasti se chtějí zdokonalit.

Jediné, co bych vytkla je velká orientace na školení v rámci homeopatie, kterou zaměstnanci sice k práci potřebují, ale není to prvotní činnost, kterou se zaměřují.

Bylo by vhodné využít vnějších metod a hledat informace o možnostech vzdělávání v dané činnosti, ve které zaměstnanci pracují.

Motivace

V oblasti motivace je důležité pochopit, co zaměstnance motivuje. Ve společnosti AKH spol. s r.o. z analýzy spokojenosti vyplynulo, že zaměstnance motivuje pochvala, ocenění a uznání odvedené práce a vztahy na pracovišti.

Výhledově s rozšiřováním společnosti by bylo vhodné, aby společnost uvažovala o motivačním programu.

Jako značné nedostatky dle provedeného dotazníkového šetření zaměstnanci uvedli u faktoru schopnosti vést a motivovat zaměstnance. Zde se potvrzují teoretická východiska, která uvádí, že motivace v malých společnostech je často opomíjena nebo zanedbávána. Jelikož tyto úkoly vykonává generální ředitel společnosti, navrhuji, aby generálnímu řediteli byl najat kouč, který by ho vedl a ukázal jak správně a efektivně jednat se svými zaměstnanci a jak je vhodně motivovat. Náklady na osobního kouče se pohybují od 1 000 Kč za hodinu. Tato metoda je moderní a velice efektivní. Výhoda oproti školení nebo kurzu je,

že se kouč může generálnímu řediteli věnovat individuálně a mohou být řešeny konkrétní příklady.

Jelikož pochvalu zařadili zaměstnanci do silných stránek v dotazníkovém šetření, navrhuji motivovat zaměstnance právě kvalitnějším obsahem práce, kde by bylo lépe využito jejich znalostí a dovedností.

7.5 Oblast rozvázání pracovního poměru

V této oblasti je jeden nedostatek. U zaměstnance, který společnost opouští z vlastní vůle, není proveden pohovor, u kterého by se vyjasnily důvody jeho odchodu ze společnosti.

S tímto pohovorem by se měla provést i analýza příčin, které zaměstnance vedly k odchodu ze společnosti. Tento pohovor doporučuji zahrnout do náplně práce personalisty, který bude dostatečně proškolený o tom, jak by měl tento pohovor probíhat. Vše by se mělo zaznamenávat, nelépe v podobě formuláře pro správnou evidenci příčiny odchodů.

Do budoucna by také společnost měla zapracovat, na základě těchto formulářů, na odbouření těchto příčin.

Toto doporučení je opět závislé na činnosti personálního pracovníka, tedy na rozhodnutí, zda společnost přijme personalistu či nikoliv. V případě, že personalista do společnosti přijat nebude, tento úkol zbývá svěřit generálnímu řediteli společnosti.

7.6 Shrnutí návrhů a doporučení

Všechna doporučení či návrhy, které jsou uvedeny v této kapitole, se opírají o teoretické znalosti a měla by být proveditelná.

Ze všech doporučení a návrhů, je stěžejní, jak se bude situace ve společnosti AKH spol. s r.o. rozvíjet. Pokud by se firma dle plánu rozhodla rozšířit, bylo by nutné změnit organizační strukturu a hlavně zaměstnat personalistu. Od tohoto kroku se odvíjí další doporučení v celé personální oblasti. Tento krok by měl být učiněn před rozšířením společnosti, aby se zamezilo dalším nedostatkům. Do té doby je podstatné, aby byly stávající nedostatky odstraněny, co nejdříve. Celkové náklady návrhů jsou uvedeny v příloze P IX.

Ve chvíli, kdy společnost přijme všechna navrhovaná doporučení, měla by se jeho personální činnost dostat ze střední úrovně na vysokou úroveň, a tím by společnost získala i jistou konkurenční výhodu, a to především v oblasti získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je v českých společnostech mladou disciplínou, kde tento trend společnosti teprve zavádějí. Zatímco v zahraničních společnostech fungují personální útvary běžně a kvalitně.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo určit přednosti a nedostatky současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti Akademie klasické homeopatie spol. s r.o. Byla zpracována také analýza současného stavu, která byla podkladem pro návrhy a doporučení pro zlepšení práce v oblastech personálního řízení.

V teoretické části byly charakterizovány základní pojmy a činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů. Na základě odborné literatury byla zpracována teoretická část, která sloužila jako podklad pro část praktickou.

V praktické části byl podnik představen, a to konkrétně Akademie klasické homeopatie spol. s r.o., který se zabývá výrobou a distribucí homeopatických léků v České republice. Dále byly objasněny cíle a plány společnosti do budoucna a popsáno umístění, největší konkurenti a hlavní zákazníci.

Metody použité v bakalářské práci odhalily základní nedostatek, a to ten, že je zde potřeba personalisty. S tímto hlavním nedostatkem souvisejí i další nedostatky, které jsou vyvolány nedostatečnou pozorností věnovanou personální práci. I přes tyto nedostatky podnik dosáhl ve výsledcích z analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů dostatečného počtu bodů, aby mohlo být konstatováno, že společnost má řízení lidských zdrojů na střední úrovni.

Základní doporučení znělo vytvořit místo personalisty, který by se věnoval personálnímu řízení ve společnosti. Doporučení dále zahrnovaly návrhy pro zefektivnění hodnocení zaměstnanců, doporučení metod pro školení, zkvalitnění motivace a byly navrženy formuláře a postupy při získávání, vybírání a přijímání zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců.

Vedení společnosti si uvědomuje, že lidský kapitál je nepostradatelný pro úspěch podniku a silnou konkurenční výhodou, a proto by s lidskými zdroji mělo nakládat s takovou péčí, s jakou se věnuje oblasti finanční, kapitálové a materiální.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AKADEMIE KLASICKÉ HOMEOPATIE, © 2012. *Budtezdravi.cz* [online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.budtezdravi.cz/>
- [2] AKADEMIE KLASICKÉ HOMEOPATIE SPOL. S R.O., 2013. *Výroční zpráva*. Ostava: Akademie klasické homeopatie spol. s r.o.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, xxvi, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- [4] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [6] ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [7] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [8] BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 8025103749.
- [9] BUSINESSINFO.CZ © 1997-2014. *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>
- [10] DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ix, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [12] EUROPEAN COMMISSION, 2014 [online]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: http://www.http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm
- [13] FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [24] FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, xii, 462 s. ISBN 8072265156.
- [35] GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

- [46] HAGEMANN, Gisela, 1995. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 212 s. ISBN 8085865130.
- [57] HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. ISBN 8024714582.
- [68] HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [79] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
- [20] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xvii, 264 s. ISBN 8071793892.
- [21] KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 8071692069.
- [22] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [23] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [24] LUDLOW, Ron a Fergus PANTON, 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 95 s. ISBN 80-7169-252-2.
- [25] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [26] Nová definice malých a středních podniků – Uživatelská příručka a vzor prohlášení, 2006. Evropské společenství: Úřad pro úřední tisky, ISBN 92-894-7917-5.
- [27] Nejoblíbenější benefity: mobil, vzdělávání, stravenky. 2013. In: Moderní řízení [online]. [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-60381360-nejoblibenejsi-benefity-mobil-vzdelavani-stravenky>
- [28] STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 807261097x.
- [29] ŠIMÁKOVÁ, Markéta, 2013. *Sociální sítě jsou novým trendem při náboru. Kam se poděla tisková inzerce?* HR Fórum [online], č. 5 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://hrforum.cz/>

[30] URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AKH	Akademie klasické homeopatie
Spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technickohospodářský pracovník
HPP	Hlavní pracovní poměr
DPP	Dohoda o provedení práce
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti
PO	Požární ochrana

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Personální činnost.....	18
Obr. 2 Interní získávání personálu.....	19
Obr. 3 Externí získávání personálu.....	20
Obr. 4 Fáze výběru zaměstnanců.....	21
Obr. 5 Hodnocení pracovníků.....	25
Obr. 6 Oblasti hodnocení.....	25
Obr. 7 Metody hodnocení pracovníků.....	26
Obr. 8 Cíle personálního rozvoje.....	28
Obr. 9 Systém odměňování.....	31
Obr. 10 Typy zaměstnaneckých výhod.....	32
Obr. 11 Péče o zaměstnance.....	33
Obr. 12 Interní uvolňování zaměstnanců.....	36
Obr. 13 Externí uvolňování zaměstnanců.....	36
Obr. 14 Organizační struktura AKH spol. s r.o.	42
Obr. 15 Počet odpracovaných let v AKH spol. s r.o. k 31. 12. 2013.....	47
Obr. 17 Dosažené vzdělání zaměstnanců AKH spol. s r.o. k 31. 12. 2013.....	48
Obr. 16 Věková struktura zaměstnanců v AKH spol. s r.o. k 31. 12. 2013.....	48
Obr. 18 Zastoupení pracovních poměrů v AKH spol. s r.o. k 31. 12. 2013.....	49
Obr. 19 Postup přijímání nového zaměstnance v AKH spol. s r.o.	57
Obr. 20 Analýza spokojenosti zaměstnanců v AKH spol. s r.o.....	69
Obr. 21 Legenda.....	69
Obr. 22 Návrh organizační struktury v AKH spol. s r.o.	75

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Formulář hodnocení zaměstnanců	26
Tab. 2 Vývoj počtu zaměstnanců AKH spol. s r.o.	44
Tab. 3 Shromáždění informací.....	50
Tab. 4 Vyhodnocovací tabulka	51
Tab. 5 Strategie a plánování	53
Tab. 6 Organizační uspořádání	54
Tab. 7 Výběr a přijímání zaměstnanců	59
Tab. 8 Hodnocení zaměstnanců	60
Tab. 9 Odměňování zaměstnanců	61
Tab. 10 Zaměstnanecké výhody	63
Tab. 11 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	64
Tab. 12 Rozvoj zaměstnanců	65
Tab. 13 Firemní kultura	66
Tab. 14 Zaměstnanecké vztahy.....	68
Tab. 15 Analýza vzdělání na dané pracovní pozici.....	71
Tab. 16 Vyhodnocovací tabulka personálního auditu	72
Tab. 17 Náklady na personalistu.....	74

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Popis pracovního místa
- P II Návrh organizační struktury
- P III Osobní dotazník (pro uchazeče)
- P IV Osobní dotazník (pro zaměstnance)
- P V Polostrukturovaný pohovor
- P VI Formulář hodnocení uchazeče během pohovoru
- P VII Návrh hodnotícího formuláře
- P VIII Analýza spokojenosti zaměstnanců
- P IX Celkové náklady návrhů a doporučení pro zlepšení

PŘÍLOHA P I: POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Účetní

Pracovní náplň:

- zpracování mezd pro cca 30 zaměstnanců
- rozúčtování mezd na interní střediska
- zpracování podkladů pro mzdy (diety, příplatky, srážky, výčetky hodin ze mzdy, cestovní náhrady aj.)
- přihlášky a odhlášky zaměstnanců, hlášení změn
- mzdová evidence v účetním SW
- příprava podkladů pro účetní uzávěrky, statistické přehled
- roční zúčtování daní, ELDP
- účetní evidence přijatých faktur
- účetní evidence skladů
- pravidelné účtování bankovních výpisů
- zpracování měsíční a roční účetní závěrky
- odpovědnost za evidenci majetku a s tím související odpisy
- příprava platebních příkazů
- controlling
- spolupráce na měsíčních uzávěrkách

Požadované znalosti:

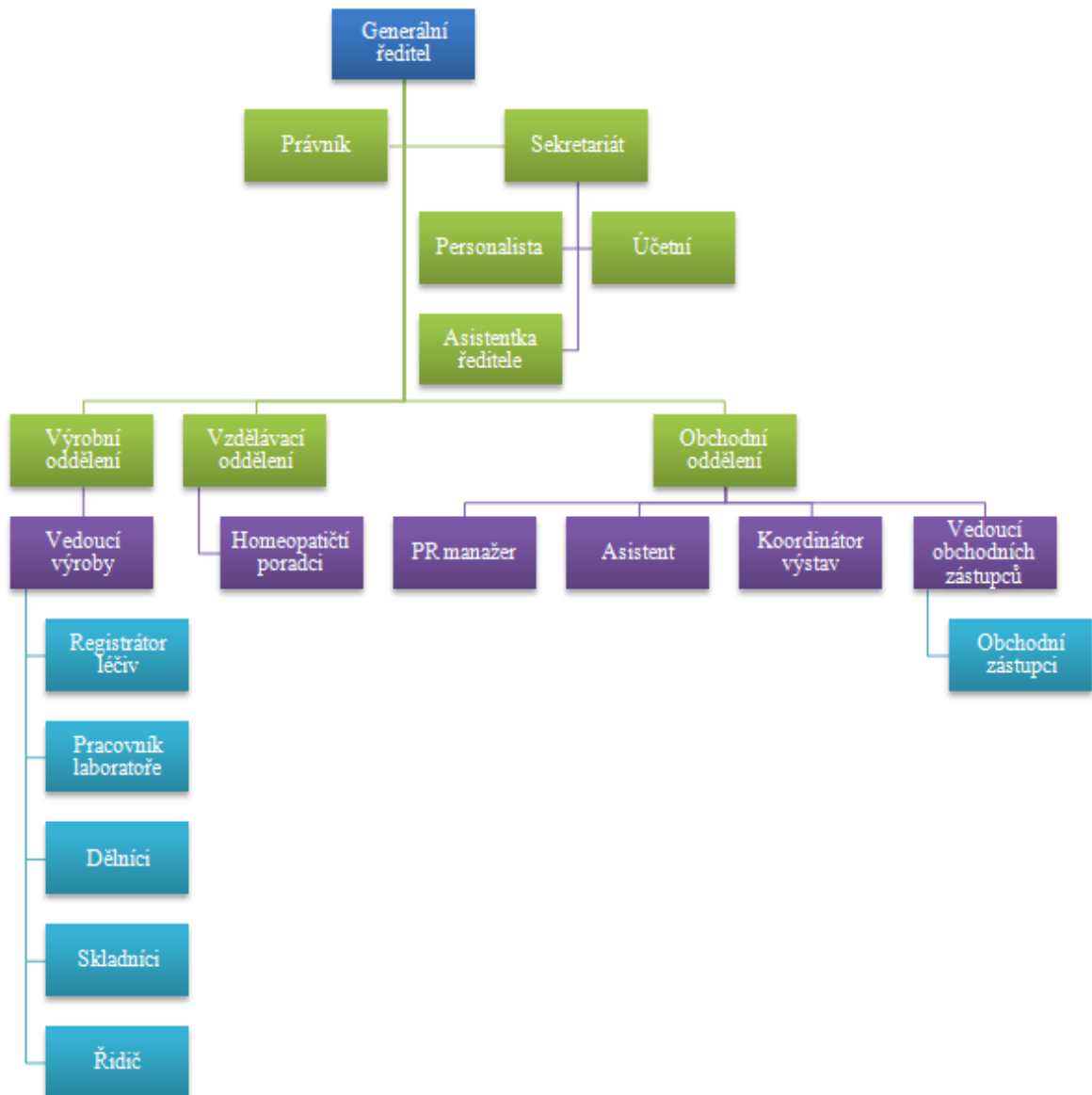
- SŠ vzdělání
- praxi na samostatné pozici mzdové účetní min. 2 roky
- praxi v další oblasti finančního účetnictví
- uživatelská znalost MS Office (zejména Excel)
- zkušenost s příplatky ke mzdám a jejich zpracováním
- znalost aktuálních pracovně-právních a mzdových předpisů
- znalost podvojného účetnictví a českých účetních standardů
- znalost daňové legislativy (DPH, daň z příjmů)
- samostatnost, pečlivost a diskrétnost
- trestní bezúhonnost doloženou výpisem z rejstříku trestů
- ochotu vzdělávat se

Finanční ohodnocení: 16 000 – 25 000 Kč

Nadřízený: Generální ředitel AKH spol. s r.o.

Pracovní doba: 4 - 8 hodin, flexibilní

PŘÍLOHA P II: NÁVRH ORGANIZAČNÍ STURKTURY



PŘÍLOHA P III: OSOBNÍ DOTAZNÍK (PRO UCHAZEČE)

Příjmení:		Jméno:	
Adresa trvalého bydliště:			
Telefon:		Email:	
Pracovní pozice:			
1. Kde jste se o firmě AKH spol. s r.o. dozvěděl/a?			
2. Uveďte v jakých oblastech firma AKH spol. s r.o. podniká a jaké jsou její činnosti?			
3. Co víte o pracovním místě, o které se ucházíte?			
4. Co považujete za svůj největší pracovní úspěch?			
5. Vedl/a jste někdy kolektiv lidí? Kolik členů měl?			
6. Co se Vám nejvíce líbilo ve Vašem posledním zaměstnání?			
7. Co se Vám nelíbilo ve Vašem posledním zaměstnání?			
8. Jaké jsou Vaše silné stránky?			
9. Jaké jsou Vaše slabé stránky?			
10. Jak si představujete svůj profesní růst v příštích pěti letech?			
11. Jste schopna absolvovat služební cesty v rámci ČR a Slovenska na lékařenské, lékařské a jiné konference a výstavní akce, kterých se firma AKH spol. s r.o. zúčastňuje?			
12. Jaké jsou Vaše představy o platovém ohodnocení?			

Vzdělání					
Název školy:		Obor:		Rok ukončení:	Druh zkoušky:
Dokončené					
Nedokončené					
Ostatní znalosti a dovednosti					
Cizí jazyk:		Úroveň (A1-C2):	Slovem:		Písmem:
Cizí jazyk:		Úroveň (A1-C2):	Slovem:		Písmem:
Cizí jazyk:		Úroveň (A1-C2):	Slovem:		Písmem:
Cizí jazyk:		Úroveň (A1-C2):	Slovem:		Písmem:
Jiné znalosti a dovednosti:					
Kurzy, školení a další absolvované vzdělání:					
Dosavadní zaměstnání (vzestupně)					
Zaměstnavatel:	Adresa:	Pracovní pozice:	Od:	Do:	
Absolvované stáže, praxe, zkušenosti:					
Podpis uchazeče:					

PŘÍLOHA P IV: OSOBNÍ DOTAZNÍK (PRO ZAMĚSTNANCE)

Osobní dotazník							
Příjmení:		Jméno:		Rodné příjmení:			
Rodné číslo:		Datum narození:		Místo narození:			
Adresa trvalého bydliště:							
Adresa přechodného bydliště:							
Rodinný stav:		Národnost:		Státní příslušnost:			
Číslo občanského průkazu:		Vydal:		Dne:			
Telefon:		Email:					
Zdravotní pojišťovna:		Číslo účtu:					
Peněžní ústav:		Řidičský průkaz:		Datum nástupu:			
Rodinní příslušníci							
Příjmení:	Jméno:	Rodné číslo:	Bydliště:	Zaměstnavatel/škola:			
Manžel(ka)							
Děti							
Ostatní							
Jiné důležité informace							
Srážky se mzdy:		Ve výši: (Kč)		Dne:			
Současný zdravotní stav:							
Ostatní informace či upozornění:							
Osoba, kterou je možno v případě potřeby kontaktovat:							
Příjmení:		Jméno:		Telefon:			
Adresa:							
Email:		Zaměstnavatel:					
Datum možného nástupu do zaměstnání:							
Prohlašuji, že všechny informace uvedeny v osobním dotazníku jsou pravdivé.							
V		Dne:		Podpis:			

PŘÍLOHA P V: POLOSTRUKTUROVANÝ POHOVOR

Rozdělení do tří fází:

1. Úvod (5-10 minut):

- vytvořit příjemné prostředí,
- představení se a navázání kontaktů.

2. Střední část (30-35 minut):

- získávání a předávání informací,
- pokládání otázek.

3. Závěr (10-15 minut):

- shrnutí pohovoru,
- domluva na dalším postupu.

Otázky k pohovoru

1. Úvodní část

- Řekněte mi něco o sobě.
- Jak jste se dozvěděla o společnosti AKH spol. s r.o.?

2. Střední část

- Proč chcete pracovat právě v naší společnosti?
- Čím byste mohl/a být pro naši společnost přínosem?
- Co považujete za svůj největší pracovní úspěch v životě?
- Jaké jsou Vaše cíle v průběhu 5 let?
- Co můžete ze svých znalostí a zkušeností nabídnout?
- Proč jste odešel/a nebo odcházíte ze svého minulého/stávajícího zaměstnání?
- Jak hodnotíte svého posledního (stávajícího) zaměstnavatele?
- Představte si, že Vám volá rozzlobený zákazník, jak budete reagovat?
- Jakou situaci jste naposledy musel/a řešit v týmu a jak jste ji řešili?
- Jak by jste popsal/a svou osobnost?
- Jaké jsou Vaše silné stránky?
- Jaké jsou naopak Vaše slabé stránky?
- Jaký plat by měl být na pracovní pozici, o kterou se ucházíte?
- Máte nějaké otázky?

3. Závěr

PŘÍLOHA P VI: FORMULÁŘ HODNOCENÍ UCHAZEČE BĚHEM POHOVORU

Formulář hodnocení uchazeče během pohovoru						
Příjmení:				Jméno:		
Pracovní pozice:						
	Komentář	Hodnocení				
		1	2	3	4	5
Zájmy a očekávání						
Vzdělání a zkušenosti						
Informace o organizaci						
Vzhled uchazeče						
Vystupování a projev						
Závěr: Uchazeč je na danou pracovní pozici vhodný			ANO		NE	

PŘÍLOHA P VII: NÁVRH HODNOTÍCIHO FORMULÁŘE

Formulář hodnocení pracovníků	
Příjmení a jméno hodnoceného:	
Příjmení a jméno hodnotitele:	
Datum hodnocení:	
Absolvované hodnocení v minulosti (druh, stav)	
Zaměstnanec od minulého hodnocení absolval tato školení:	
1. Množství práce vykonané v průběhu pracovního dne	
Má problém s vykonáním daného množství práce	
Podává minimální výkony, dělá jen to, co musí	
Množství práce a pracovní výkon je uspokojivý	
Dobře vykonaná práce, dělá více než se požaduje	
Výborné pracovní nasazení, pracovní úkoly navíc jsou samozřejmostí	
2. Dodržování pracovní doby a pracovní docházka	
Časté neomluvené absence, pozdní příchody	
Častá nedochvilnost, nedbalost v dodržování pracovní doby	
Do práce chodí včas a je obvykle přítomný	
Přesný v dodržování pracovní doby, pravidelná docházka	
Přesný v dodržování pracovní doby, vždy přítomen, ochotný pracovat přesčas	
3. Týmová spolupráce	
Odmítá pracovat v týmu, nerad pomáhá spolupracovníkům	
Neochotný pomoci	
Na požádání pomůže, na vyzvání se zapojí do týmu	
Iniciativní v zapojování se do týmu, ochotný pomáhat	
Aktivní v sestavování týmu, vždy připraven pomoci	
4. Vztah a přístup k zákazníkům	
Neumí komunikovat se zákazníky, neochotný, stížností ze strany zákazníků	
S lidmi komunikuje jen ojedinele, nerad jedná se zákazníky	
Neutrální, dovede vyřídit požadované záležitosti	
Dobrý, nemá problém s navázáním komunikace	
Výborný, velice komunikativní, vstřícný, zákazníci si jej chválí	
5. Zlepšení od minulého hodnocení	
Nereagoval na výtky hodnotícího, nedošlo ke zlepšení	
Na výtky reagoval, ale ke zlepšení nedošlo	
Na výtky reagoval, na odstraňování nedostatků se podíli dlouhodobě	
Na výtky reagoval, pracoval na odstranění nedostatků	
Na výtky reagoval okamžitě, byly odstraněny všechny nedostatky v krátké době	

6. Absolvování školení se projevilo	
Vůbec	
Jen v ojedinelé míře	
Výrazné zlepšení	
Velmi výrazné zlepšení	
8. Úkoly na následující období	
ZÁVĚRY	
Doporučení ke zlepšení u neuspokojivě plněných kritérií	
Doporučení k osobnímu rozvoji nebo návrhy na vzdělávací akce	
Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele:
Datum:	

PŘÍLOHA P VIII: ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Lucie Garczarzová a jsem studentkou Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tento krátký dotazník slouží k jedné z částí mé bakalářské práce na téma: *Analýza řízení lidských zdrojů v malé firmě*. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který mi pomůže analyzovat faktory důležitosti a spokojenosti a Vám tím zlepšit pracovní podmínky a prostředí.

Dotazník je zcela anonymní a získané informace mi budou sloužit jen pro studijní účely při zpracovávání mé bakalářské práce.

V následující tabulce zaškrtněte, jak je daný faktor pro Vaši práci důležitý, aby byla odvedena, co nejlepší práce dle Vašich schopností a možností, s co největší motivací. V pravém sloupci zaškrtněte, jak jste s těmito faktory ve firmě AKH s.r.o. spokojeni.

Děkuji Vám za ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Lucie Garczarzová, l.garczarzova@seznam.cz

Škála je uspořádána následovně: 1 znamená velmi nedůležité až 7 velmi důležité. Ve faktoru spokojenosti znamená 1 velmi nespokojen/a až 7 velmi spokojen/a.

Faktory práce	Důležitost							Spokojenost						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ocenění a uznání odvedené práce														
Pochvala														
Spravedlivost hodnocení														
Výše mzdy														
Zaměstnanecké výhody														
Zajímavá náplň práce														
Využití Vašich dovedností a znalostí														
Pracovní vztahy														
Dobrá pověst společnosti														
Kvalita komunikace														
Přístup vedení společnosti k zaměstnancům														
Schopnost nadřízeného vést a řídit lidi														
Zájem vedoucího o Vaše připomínky, námitky či stížnosti														
Schopnost Vašeho nadřízeného motivovat lidi														
Možnost vzdělávání a rozvoje														
Kariérní postup														
Technická vybavenost pracoviště														
Bezpečnost práce a pracovní podmínky														
Stabilita společnosti														

**PŘÍLOHA P IX: CELKOVÉ NÁKLADY NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ
PRO ZLEPŠENÍ**

Vyčíslení nákladů v návrzích a doporučeních pro zlepšení				
Rok 2014				
1. Zajištění sekce kariéra na web společnosti				
Jednorázově	1 200 Kč			
2. E-learningové kurzy pro zaměstnance				
Cena za 1 kurz	Cena za 5 kurzů			
od 500 Kč	od 2500 Kč			
3. Osobní kouč pro generálního ředitele společnosti				
Cena za 1 hodinu	Cena za 10 hodin			
1 000 Kč	10 000 Kč			
Celkem za rok 2014	13 700 Kč			
Rok 2015				
1. Personalista na částečný úvazek				
	Měsíčně	Ročně		
Hrubá mzda	12 000 Kč	144 000 Kč		
Sociální pojištění (25 %)	3 000 Kč	36 000 Kč		
Zdravotní pojištění (9 %)	1 080 Kč	12 960 Kč		
Superhrubá mzda	16 080 Kč	192 960 Kč		
2. Zaměstnanecské výhody				
	Jeden zaměstnanec		Všichni zaměstnanci	
	Čtvrtletně	Ročně	Čtvrtletně	Ročně
Poukázky na sport a kulturu	300 Kč	1 200 Kč	2 100 Kč	8 400 Kč
Balíček homeopatických léků		1 200 Kč		8 400 Kč
Den volna v den narozenin		800 Kč		5 600 Kč
Celkem	300 Kč	3 200 Kč	2 100 Kč	22 400 Kč
3. Odměna za loajálnost				
	Jednorázově v Kč		V roce 2015	
Odměna za loajálnost 5 let	1 000 Kč		1 000 Kč	
Odměna za loajálnost 10 let	1 500 Kč		3 000 Kč	
Odměna za loajálnost 15 let	2 000 Kč		-	
Jubileum	1 000 Kč		-	
Celkem za rok 2015	219 360 Kč			