

Projekt zlepšení vybraných personálních činností ve vybrané společnosti na základě personálního auditu

Bc. Aneta Praxová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta Praxová**
Osobní číslo: **M21629**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Marketing management**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zlepšení vybraných personálních činností ve vybrané společnosti na základě personálního auditu**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se činností řízení lidských zdrojů a personálního auditu.

II. Praktická část

- Provedte personální audit a analyzujte současný stav vybraných personálních činností ve vybrané společnosti.
- Vytvořte projekt zlepšení vybraných personálních činností v dané společnosti.
- Stanovte náklady, přínosy, rizika a časový harmonogram projektu.
- Zpracujte teoretické poznatky týkající se činností řízení lidských zdrojů a personálního auditu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership a Management*. Fourth edition. Philadelphia: Kogan Page, 2016, 472 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807-2612-888.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017, 190 s. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 17.4.2023

Jméno a příjmení: Bc. Aneta Praxová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení vybraných personálních činností ve zkoumané společnosti. Cílem práce je analyzovat a posoudit úroveň současného stavu personálních činností a na základě těchto poznatků vypracovat projekt, který povede ke zlepšení vybraných personálních činností. Teoretická část představuje literární rešerši zdrojů zabývajících se řízením lidských zdrojů a personálními činnostmi. Praktická část obsahuje analýzu zaměřenou na zpracování poznatků zjištěných v rámci personálního auditu. Zde byly využity metody analýzy dokumentů, rozhovory, dotazník k personálnímu auditu a vlastní zkušenosti. Na tuto analýzu navazuje projekt, kde jsou popsány jednotlivé činnosti vedoucí ke zlepšení personálních činností, kterými jsou hodnocení zaměstnanců, hledání zaměstnanců, školení vedoucích pracovníků a organizaci sdíleného disku. Dále je vypracována nákladová, časová a riziková analýza, společně s přínosy projektu.

Klíčová slova: personální audit, řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, personální řízení

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the improvement of selected human resource activities in the selected company. The goal of the thesis is to analyze the level and effectiveness of the current state of HRM and based on these findings to develop a project that will lead to the improvement of the selected personnel activities. The theoretical part presents literature research of sources that deal with HRM and HR activities. The practical part contains an analysis focused on the processing of knowledge found within the personnel audit. Document analysis, interviews, a questionnaire and personal experience were used to develop the personnel audit. This analysis is followed by a project where individual activities leading to the improvement of personnel activities are described which are employee evaluation, recruiting, executive training, and shared disk organization. Furthermore, a cost, time and risk analysis are prepared, also with the benefits of the project.

Keywords: human resources audit, human resources management, performance management, evaluation of employees, employee's education, personnel management

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za cenné rady, komentáře a čas, které mi při zpracování této práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat svým nejbližším, kteří mě podporovali po celou dobu mého vysokoškolského studia.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZROJŮ.....	13
1.1 DEFINICE A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	15
1.2.1 Plánování potřeby zaměstnanců.....	16
1.2.2 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců.....	17
1.2.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců.....	18
1.2.4 Nedostatek zaměstnanců.....	19
1.2.5 Nadbytek zaměstnanců.....	19
1.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	20
1.3.1 Postup obsazování volných pracovních míst.....	20
1.3.2 Získávání zaměstnanců.....	21
1.3.3 Výběr zaměstnanců.....	22
1.3.4 Adaptace zaměstnanců.....	23
1.4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	23
1.4.1 Řízení pracovního výkonu.....	24
1.4.2 Principy řízení pracovního výkonu.....	24
1.4.3 Proces řízení pracovního výkonu.....	25
1.4.4 Hodnocení zaměstnanců.....	25
1.4.5 Formy hodnocení.....	26
1.4.6 Kritéria a metody hodnocení.....	26
1.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	28
1.5.1 Mzdový systém.....	28
1.5.2 Zaměstnanecké výhody.....	28
1.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	29
1.6.1 Oblasti odborného vzdělávání.....	29
1.6.2 Metody vzdělávání.....	30
1.7 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	31
1.7.1 Motivace.....	31
1.7.2 Pracovní doba a doba odpočinku.....	31
1.7.3 Pracovní prostředí.....	32
1.7.4 Pracovní vztahy.....	32
1.7.5 Komunikace.....	33
1.7.6 Bezpečnost práce a ochrana zdraví.....	33
2 PERSONÁLNÍ AUDIT.....	35
2.1 CÍL A OBLASTI PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	35
2.2 TYPY A METODY POUŽÍVANÉ PŘI PERSONÁLNÍM AUDITU.....	37

2.3	FÁZE A VÝSTUP PERSONÁLNÍHO AUDITU	38
3	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
4	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	42
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	42
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚSTNANCI	44
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU	48
5.1	CÍL ANALÝZY	48
5.2	METODY SBĚRU DAT	48
5.3	ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ V OBLASTI PERSONÁLNÍCH ČINNOSTI.....	51
5.3.1	Výsledky dotazníku k personálního auditu	52
5.3.2	Organizace a cíle personálního řízení ve společnosti	54
5.3.3	Personální plánování	55
5.3.4	Získávání zaměstnanců	58
5.3.5	Řízení pracovního výkonu a hodnocení	62
5.3.6	Odměňování zaměstnanců	65
5.3.7	Vzdělávání zaměstnanců	69
5.3.8	Péče o zaměstnance	71
5.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	72
6	PROJEKT	75
6.1	CÍLE PROJEKTU.....	75
6.2	AKTIVITY KE ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍ ČINNOSTÍ.....	76
6.2.1	Formální hodnocení zaměstnanců.....	76
6.2.2	Získávání mladých pracovníků	77
6.2.3	Aktivní využívání platformy LinkedIn	78
6.2.4	Proškolení vedoucích pracovníků	79
6.2.5	Organizace sdíleného disku.....	79
6.2.6	Komunikace	80
6.3	ANALÝZA VÝBĚRU ŠKOLENÍ.....	81
6.4	NOSITELÉ OPRÁVNĚNÉHO ZÁJMU	83
6.5	MATICE SPOLUPRÁCE A ODPOVĚDNOSTÍ.....	84
6.6	PODMIŇUJÍCÍ A OMEZUJÍCÍ PODMÍNKY PROJEKTU	86
6.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	87
6.8	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	89
6.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	92
6.10	PŘÍNOSY PROJEKTU	94
6.11	SHRNUTÍ PROJEKTU	95
	ZÁVĚR	97

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
SEZNAM OBRÁZKŮ	105
SEZNAM TABULEK.....	106
SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů, především pak samotné lidské zdroje představují jeden z nevýznamnějších a nejcennějších zdrojů, kterými dnešní organizace disponují. Lidské zdroje, přesněji lidé či zaměstnanci mají největší vliv na fungování chodu celých organizací, čímž ovlivňují nejen úspěšnost organizace z hlediska dosahování co nejvyšších zisků, ale především naplnění stanovených cílů a plánů organizace. Proces řízení lidských zdrojů je zaměřen na několik částí. Jedná se o personální plánování, získávání zaměstnanců, do kterého spadá také výběr a adaptace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a v neposlední řadě také péče o zaměstnance, které má velký vliv na všechny činnosti procesu řízení lidských zdrojů.

Tato diplomová práce bude zkoumat řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Zkoumaný podnik si nepřeje být v této práci jmenován z důvodu citlivosti dat a možnému negativnímu vlivu zjištěných nedostatků na jméno firmy. Tato společnost disponuje celkem 161 zaměstnanci, čímž se řadí mezi malé a střední podniky. Personální útvar zde vznikl začátkem roku 2022 a zastává ho pouze HR manažerka. Do jejího příchodu do společnosti byly personální činnosti prováděny majitelem společnosti, kterému pomáhala pomocná účetní a externí mzdová účetní. Společnost si je vědoma, že mnoho činností se od příchodu HR manažerky podařilo zlepšit, ovšem vlivem neustálého růstu společnosti jsou si také vědomi, že stále existují určité nedostatky, které je potřeba zlepšit.

Teoretická část práce bude zaměřena na zpracování teoretických poznatků, které se týkají především jednotlivých činností řízení lidských zdrojů a personálního auditu. Praktická část této práce bude představovat analýzu současného stavu vybraných personálních činností ve vybrané společnosti, kterými jsou personální plánování, získávání zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a péče o zaměstnance. Tato analýza bude provedena na základě personálního auditu.

Cílem této práce bude posoudit úroveň a efektivnost vybraných personálních činností ve vybrané společnosti na základě personálního auditu a v návaznosti na tuto analýzu navrhnout projekt zlepšení vybraných personálních činností v tomto podniku.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je posoudit úroveň a efektivnost vybraných personálních činností ve vybrané společnosti na základě personálního auditu a v návaznosti na tuto analýzu navrhnout projekt zlepšení vybraných personálních činností v této společnosti.

Teoretická část této diplomové části bude zaměřena na literární rešerši pramenů a zdrojů, které se zabývají tématem řízení lidských zdrojů a personálního auditu. V této části bude nejprve definováno samotné personální řízení a jeho hlavní cíle, po kterých bude následovat podrobnější popis jednotlivých personálních činností, kterými jsou personální plánování, získávání zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a neposlední řadě péče o zaměstnance. Teoretické poznatky získané v této části práce budou následně využity pro vypracování části praktické.

V rámci splnění hlavního cíle této práce, musí nejprve dojít ke splnění dílčího cíle, který v rámci této práce představuje analýzu současného stavu vybraných personálních činností. Tato analýza bude vycházet z výsledků personálního auditu, který bude ve vybrané společnosti proveden. Metody, které budou v rámci tohoto auditu využity, jsou především dotazník pro personální audit, rozhovory s HR manažerkou, vedoucími pracovníky a ostatními zaměstnanci, analýza interních dokumentů a v neposlední řadě pozorování a vlastní zkušenosti z této společnosti.

Výsledky, které budou v rámci personálního auditu a následné analýzy zjištěny, budou poté využity k vypracování projektu, který povede ke zlepšení vybraných personálních činností ve zkoumané společnosti. Kromě popisu navrhovaných aktivit vedoucích ke zlepšení těchto vybraných činností, bude vypracována také nákladová, časová a riziková analýza projektu. V závěru projektu dojde také k detekování jeho rizik a přínosů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZROJŮ

1.1 DEFINICE A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje představují jeden z nejdůležitějších a nejcennějších zdrojů, kterými společnosti disponují, neboť mají velmi silný vliv na úspěšnost celé organizace. Existuje mnoho definic řízení lidských zdrojů, neboť každý autor chápe tuto činnost mírně odlišně. Mužík a Krpálek (2017, s. 46) popisují řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí pracujících v organizaci, kteří nejen individuálně, ale i kolektivně přispívají k dosažení daných cílů organizace. Častorál (2013, s. 21) například definuje řízení lidských zdrojů jako součást metod managementu, které využívají strategický přístup k analýze, rozhodování a implementaci výběru a práci s lidmi jako zdroji vstupujícími do organizace. Dessler (2015, s. 3) naopak popisuje řízení lidských zdrojů jako souhrn mnoha činností, mezi které řadíme proces získávání, školení, hodnocení, odměňování zaměstnanců, ale také péči o jejich ochranu, zdraví, bezpečnost a spravedlnost. Podobnou definici lze nalézt také u Armstroga a Taylora (2015, s. 47), kteří označují řízení lidských zdrojů jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“. Obedgiu (2017) naopak popisuje lidské zdroje více prakticky, neboť je tato činnost v organizacích zodpovědná za celý proces působení zaměstnance v organizaci, tedy od jeho oslovení, přes jejich výběr, přijetí, adaptaci až po jejich rozvoj. Jinými slovy lze řízení lidských zdrojů označit jako soubor činností, které jsou zaměřeny na mnoho aspektů spadajících pod řízení lidí v organizacích a tvořící celý koncept řízení lidských zdrojů. Řadíme sem například řízení znalostí, lidského kapitálu, strategické řízení lidských zdrojů, výběr a získání nových zaměstnanců a mnoho dalších. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45)

Označení lidské zdroje lze použít hned v několika významech. Nejčastěji se dle Šikýře (2017, s. 14) tento název používá pro lidi, kteří pracují v organizaci, ovšem kromě toho lze tento pojem použít také k označení personální práce, která je zaměřena na vedení a řízení zaměstnanců ve firmách. V praxi je někdy možné setkat se také s anglickým označením HR, neboli human resources. Kromě pojmu lidské zdroje se v literatuře často setkáváme také s pojmem lidský kapitál. Dle Wroblowské (2016, s. 16) jsou tyto dva pojmy často, ovšem ne zcela správně označovány jako synonyma. Dále dodává, že zatímco lidské zdroje lze charakterizovat jako lidi pracující v organizaci, lidský faktor je zaměřen spíše na jednání a chování těchto jedinců. Tuto skutečnost dokládá definice dle Armstronga (2017, s. 52), který

začleňuje do lidských zdrojů nejen samotné lidi v organizaci, ale také jejich znalosti, dovednosti a energii, které jsou podpořeny jejich psychickým a fyzickým zdravím, stejně jako jejich intelektuálními schopnostmi, osobností a motivací.

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů řadí Armstrong a Taylor (2015, s. 48) podporování organizace v dosahování stanovených cílů, přispívání k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, zajištění talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí, vytváření pozitivních pracovních vztahů a vzájemné důvěry, ale také podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí. Plnění daných cílů organizace se poté dle Častorála (2013, s. 55) z pohledu lidských zdrojů realizuje v mnoha oblastech – efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnaneckých vztazích, uspokojování potřeb a mnoha dalších.

Aby došlo k plnění výše zmíněných cílů, je třeba, aby se personální útvar zaměřil na plnění důležitých personálních činností. Kromě hlavních personálních činností, je pro řízení lidských zdrojů dle Obedgiu (2017) také žádoucí zajistit plnění všech činností dle zákona a pracovního práva. Koubek (2015, s. 20) definuje deset hlavních personálních činností, které na sebe vzájemně navazují (Koubek, 2015, s. 20):

- 1) Vytváření a analýza pracovních míst
- 2) Personální plánování
- 3) Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků
- 4) Hodnocení pracovníků
- 5) Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- 6) Odměňování
- 7) Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- 8) Pracovní vztahy
- 9) Péče o pracovníky
- 10) Personální informační systém

Výše zmíněné činnosti lze nalézt také u dalších autorů. Někteří však tyto hlavní činnosti definují mírně odlišně. Například Šikýř (2016, s. 27) zařazuje pracovní vztahy do kategorie péče o zaměstnance, ovšem oblasti rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru nevěnuje příliš velkou pozornost. Další autoři, jenž se nepatrně v tomto dělení

odlišují, jsou Noe a kol. (2018, s. 5). Tito autoři dělí na rozdíl od Koubka a Šikýře získávání a výběr pracovníků do dvou separátních oblastí. Lze tady říct, že všechny výše zmíněné činnosti jsou pro řízení lidských zdrojů důležité, i když se jejich rozdělení dle některých autorů mírně odlišuje.

V rámci této práce budou následně detailněji rozebrány jen vybrané činnosti, které budou podrobněji zkoumány v rámci personálního auditu. Těmito činnostmi jsou personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a péče o zaměstnance.

1.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Koubek (2015, s. 93) definuje personální plánování jako proces, který se snaží předvídat a definovat personální cíle, na základě kterých jsou následně vytvářena opatření z hlediska lidských zdrojů, a to jak v rámci pohybu lidí, přiřazování pracovníků ke vhodným pracovním úkolům, využívání jejich schopností a dovedností, ale také rozvoje těchto pracovníků. Stejně jako Koubek, i Šikýř (2016, s. 86) vidí personální plánování jako proces, který je zaměřen na podporování dosahování stanovených cílů organizace. Měrtlová (2014, s. 41) k této definici dodává, že je potřebné brát v rámci personálního plánování v potaz také očekávané změny jak vnějšího, tak vnitřního okolí společnosti.

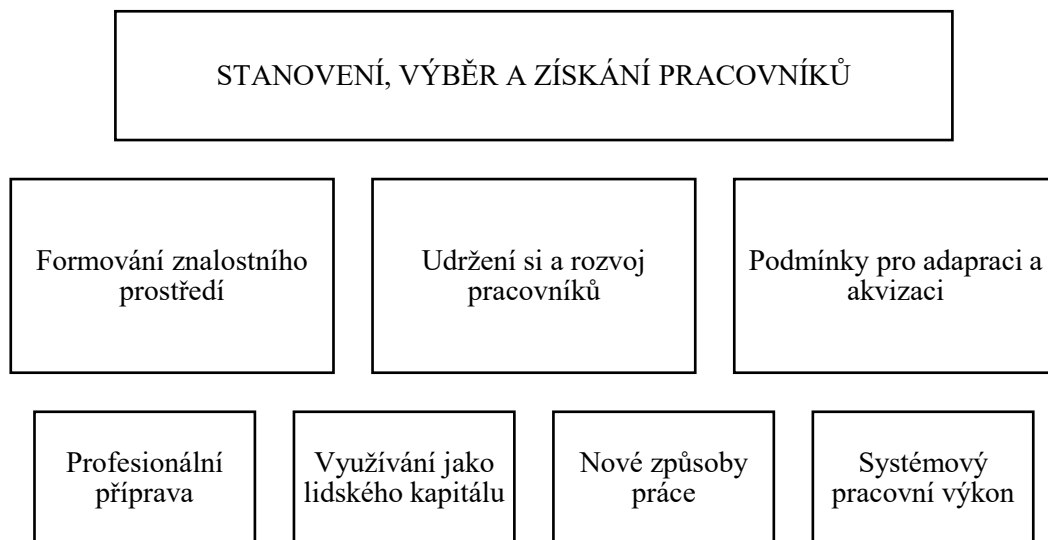
Aby mohly organizace dosahovat stanovených cílů, je potřebné, aby personální plánování probíhalo efektivně. Podle Šikýře (2016, s. 86) je důležité, aby manažeři správně určili potřebný počet zaměstnanců, ze které se následně odhadne pokrytí této potřeby z vlastních zdrojů. Dále se v rámci personálního plánování stanovuje čistá potřeba zaměstnanců, manažeři se zaměřují také na případný nadbytek či nedostatek lidských zdrojů a v neposlední řadě se navrhuje také rozvoj zaměstnanců v rámci personálních činností.

Této efektivitě lze z pohledu Koubka (2015, s. 95) dosáhnout pomocí následujících zásad:

- 1) Strategie organizace – je nutné, aby pracovníci, kteří mají na starost personální plánování nejen dobře znali strategii organizace, ale především aby zajistili soulad této strategie a personálního plánování.
- 2) Sladění cyklů – druhou zásadu představuje sladění plánování činností organizace společně s personálním plánováním, neboť je důležité, aby manažeři přemýšleli nad plánováním komplexně a ne odděleně.

- 3) Celá organizace – jak již bylo několikrát zmíněno, personální plánování má velký vliv na dosahování cílů organizace, proto je nutné, aby toto plánování nebylo podceněno a věnovali se mu všichni vedoucí pracovníci.

Hlavní cíle personálního plánování odvozuje Častorál (2013, s. 150) přímo z definice personálního plánování. Jedná se především o výběr, získání a udržení žádoucího množství kvalifikovaných pracovníků, jejich následný rozvoj a udržení očekávaného pracovního výkonu. Kompletní podobu všech hlavních cílů personálního plánování lze vidět v následující grafické podobě (Obrázek 1).



Obrázek 1 - Hlavní cíle personálního plánování (Častorál, 2013, s. 150)

Personální plánování lze jak dle Koubka (2015, s. 95), tak podle Měrtlové (2014, s. 42) rozdělit na tři hlavní oblasti – plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

1.2.1 Plánování potřeby zaměstnanců

Plánování potřeby zaměstnanců je pro organizace důležité jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska. Dessler (2018, s. 134) i Měrtlová (2014, s. 42) se shodují, že je při určení této potřeby nutno zvážit několik důležitých faktorů. Měrtlová dále mezi tyto faktory řadí především současný stav organizace, kde se vychází především z hodnocení pracovníků

či dalších činností, během kterých se získávají informace o zaměstnancích. Dle Šikýře (2016, s. 86) je také nutné, aby byla organizace schopna předpovědět, jaká bude její poptávka po zaměstnancích, jinými slovy, jaké množství zaměstnanců, a především s jakými předpoklady bude potřebovat k tomu, aby mohla dosáhnout svých stanovených cílů. V tomto bodě se s Šikýřem shoduje také Měrtlová (2014, s. 42), která tvrdí, že je důležité stanovit správnou prognózu potřeby pracovníků, ovšem oproti Šikýřovi, který tvrdí, že poptávku je nutné odvodit podle poptávky po výrobcích a službách, které společnost nabízí, Měrtlová přichází s názorem, že kvalitní prognózu je potřeba stanovit vzhledem k současnému stavu a znalosti vývoje daných procesů.

Celý proces plánování potřeby zaměstnanců má dle Měrtlové (2014, s. 42) následující strukturu: Informace – Analýza – Prognóza – Plán.

1.2.2 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců se z pohledu Šikýře (2016, s. 86) oproti výše zmíněnému plánování potřeby zaměstnanců zaměřuje nikoli na poptávku po zaměstnancích, ale na nabídku zaměstnanců. Organizace se snaží předpovědět, jaké množství zaměstnanců a s jakými schopnostmi bude mít k dispozici, aby splnila očekávání poptávky po zaměstnancích, splnila požadovanou práci a naplnila stanovené cíle. Samotná potřeba zaměstnanců může být naplněna jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. Barták (2023, s. 143) dodává, že u plánování pokrytí zaměstnanců z vlastních zdrojů, musí společnost provést bilanci pracovních sil organizaci, která je zaměřena především na schopnosti a dovednosti sávajících pracovníků, osobní charakteristiky, možné odchody a také formu následnictví.

Vnitřní zdroje mohou představovat:

- současní zaměstnanci, kteří jsou volní díky technického pokroku
- současní zaměstnanci, kteří se uvolnili díky organizačním změnám
- současní zaměstnanci, kteří chtějí náročnější práci
- současní zaměstnanci, kteří chtějí dělat jinou práci než svoji současnou práci

Využití výše zmíněných vnitřních zdrojů s sebou nese dle Šikýře (2016, s. 87) mnoho výhod, neboť se jedná o známé zaměstnance, čímž se proces výběru a adaptace velmi urychluje a usnadňuje. Tímto přístupem také organizace posiluje oddanost a spokojenost svých zaměstnanců. Na druhou stranu však tento způsob přináší i některé nevýhody, především ztrátu potencionálních schopných zaměstnanců. Barták (2023, s. 143) doplňuje, že je při

využití vnitřních zdrojů nutné vzít v úvahu především schopnosti a dovednosti, které zaměstnanci společnosti nabízejí, ale také to, co je společnost schopna samotným zaměstnancům nabídnout.

Vnější zdroje mohou představovat:

- lidé na trhu práce
- zaměstnanci jiných firem
- studenti a absolventi škol
- důchodci, zahraniční pracovníci, ženy v domácnosti apod.

Stejně jako vnitřní zdroje, přináší i vnější zdroje mnoho benefitů. Jedním z nich je široká a pestrá nabídka zaměstnanců, kteří mohou přinést do organizace nové nápady a zkušenosti. Jedná se také o jednodušší a méně nákladnou variantu pokrytí potřeby zaměstnanců. Ovšem i tato cesta má své nevýhody. Hlavní z nich vidí Šikýř (2016, s. 87) zcela jistě v absenci relevantních informací o trhu práce a našich potencionálních zaměstnancích. Tato cesta bývá často časové i finančně náročná, stejně tak i samotná adaptace nových zaměstnanců do organizace. (Šikýř, 2016, s. 87)

Obě tyto varianty přináší několik výhod i nevýhod. Pro organizace je velmi důležité, aby sama zvážila, která cesta je pro ni výhodnější a přinese jí lepší výsledky. Podle Mužíka a Krpálka (2017, str. 135) by měly organizace nejprve využívat své vlastní zdroje, tedy využít své stávající zaměstnance na obsazení pracovních míst, avšak je potřeba si uvědomit, že tato varianta může přinést také výše zmíněná negativa. (Mužík a spol., 2017, s. 135)

1.2.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců slouží z pohledu Šikýře (2016, s. 87) k vypracování plánu kariéry zaměstnanců a plánu následnictví v manažerských funkcích, které sestavuje organizace. Jedná se o plány, které představují možnosti odborného postupu a růstu zaměstnance v organizaci. Barták (2023, s. 143) podobně jako Šikýře definuje standartní postupy plánování personálního rozvoje zaměstnanců jako sebehodnocení, hodnocení v organizaci, možnosti personálního růstu, stanovení plánu kariéry a jejich cílů a v neposlední řadě také plánování následnictví. Plán následnictví pak Šikýř (2016, s. 87) definuje jako nástroj, který slouží k určení možnosti obsazení konkrétní manažerské pozice z řad zaměstnanců dané organizace. Toto plánování souvisí také s plánováním výběru,

hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců, neboť jsou tyto plány tvořeny především proto, aby organizace zhodnotila investice do svých lidí.

1.2.4 Nedostatek zaměstnanců

Nedostatek zaměstnanců vidí Šikýř (2016, s. 87) především ve zvýšené potřebě zaměstnanců, kterou se organizace prvotně pokouší naplnit ze svých vlastních zdrojů. Může k tomu docházet především pomocí integrace pracovních činností, přesčasy či využitím techniky. Všechna tato možná řešení mají za následek zvýšení nároků na dovednosti, motivaci a výkon, je proto žádoucí, aby se organizace zaměřila na opatření v rámci hodnocení, odměňování a vzdělání těchto lidí.

Pokud se organizaci nepodaří naplnit tento nedostatek z vlastních zdrojů v požadovaném rozsahu, může využít také externí zdroje, případně lze také podle Krajcsáka (2018) tuto situaci vyřešit změnou stávajících procesů v organizaci takovými procesy, které vyžadují menší množství pracovníků. Případně se nabízí také možnost dočasného zaměstnání pracovníků v rámci agentury nebo využití dodavatelského způsobu zajištění požadované práce. Krajcsák (2018) však také dodává, že je důležité tento nedostatek správně posoudit, neboť často jsou ekonomické růsty následované recesemi, u kterých je naopak potřebné řešit nadbytek zaměstnanců.

1.2.5 Nadbytek zaměstnanců

Nadbytek zaměstnanců vysvětluje Šikýř (2016, s. 87) jako sníženou potřebu zaměstnanců. Tomuto problému lze předejít následujícími způsoby – obsazovat volná místa vlastními pracovníky místo pracovníky z externích zdrojů, upravením pracovní doby, ukončení spolupráce s agenturou práce, zrušení dohod o práci mimo pracovní poměr nebo postupné ukončování pracovních poměrů. K hromadnému propouštění se přistupuje až jako k poslední možnosti.

Postupné řešení nadbytku zaměstnanců je z pohledu Šikýře (2016, s. 87) klíčové především z toho důvodu, že je pro organizace důležité udržet si kmenové zaměstnance, jejichž náhrada je velmi náročná. Je také možné nabídnout těmto propuštěným zaměstnancům službu takzvaného „outplacementu“, tedy odbornou pomoc s hledáním nového zaměstnání.

1.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců představuje proces, během kterého dochází ke hledání a oslovování lidí, kteří jsou vhodní pro danou organizaci. Pilařová (2016, s. 237) dodává, že se na tomto procesu podílejí jak personální pracovníci, tak vedoucí pracovníci, neboť vedoucí pracovníci zodpovídají za dosahování cílů organizace a personální pracovníci mají za úkol zajistit potřebné množství pracovníků, aby bylo možné těchto cílů dosahovat. Karam a kol. (2017) označují získávání a výběr zaměstnanců jako základní kámen personální strategie, neboť tito vybraní zaměstnanci budou mít následně vliv na plnění cílů organizace a hrají tedy velmi důležitou roli v úspěchu celé organizace. Součástí získávání zaměstnanců je také jejich výběr neboli rozhodování, zda je daný kandidát vhodný a splňuje požadavky pro vykonávání práce v organizaci. (Pilařová, 2016, s. 237) Armstrong a Taylor (2020, str. 226) rozdělují získávání a výběr zaměstnanců do několika základních stádií:

- 1) Definování požadavků
- 2) Oslovení kandidátů
- 3) Výběr uchazečů
- 4) Vedení rozhovorů
- 5) Testování
- 6) Posouzení kandidátů
- 7) Získávání referencí
- 8) Kontrolování žádostí
- 9) Nabídka zaměstnání
- 10) Sledování práce

Naopak Karam a kol. (2017) rozdělují tento proces pouze do tří fází – generování kandidátů, výběr vhodných kandidátů a nabídka zaměstnání. Na rozdíl od Armstronga a Taylora obsahuje tento proces méně fází, neboť jsou některé výše zmíněné činnosti zahrnuty v těchto třech definovaných činnostech.

1.3.1 Postup obsazování volných pracovních míst

Volné místo může ve společnosti vzniknout dvěma způsoby – vytvořením nového pracovního místa nebo uvolněním stávajícího pracovního místa. První způsob nastává

nejčastěji v situacích, kdy je v plánu rozšířit stávající činnosti společnosti. Druhý způsob je možné pozorovat v situacích, kdy například stávající zaměstnanec odchází do důchodu či na mateřskou dovolenou, případně byl se zaměstnanec na dané pozici ukončen pracovní poměr. (Šikýř, 2016, s. 94) Obecně jsou zásady obsazování volných míst upravovány zákonem o zaměstnanosti, zákoníkem práce a antidiskriminačním zákonem, co se však týče samotného postupu, je na samotném zaměstnavateli, jaký postup pro obsazení volného pracovního místa zvolí.

Následujícím krokem lze dle Bělohávka (2016, s. 83) označit stanovení požadavků a cílů, které chce společnost z hlediska obsazení volného pracovního místa splnit. Je potřebné se v tomto ohledu zaměřit především na zkušenosti, dovednosti, komunikační schopnosti, zvládání stresu, ale také například schopnost pracovat v týmu. Společnost by měla mít jasně definované, jakého zaměstnance bude v rámci obsazování volného místa hledat, neboť pokud nebude jasně stanoveno, jaké vlastnosti, dovednosti a znalosti jsou od potenciálního zaměstnance vyžadovány, může nastat situace, kdy bude přijat pracovník, který není na dané pracovní místo vhodný.

1.3.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců představuje první krok modelového postupu obsazování volných pracovních míst. Hlavním cílem této činnosti je podle Šikýře (2016, s. 95) zaujmout a oslovit dostatečný počet vhodných potenciálních zaměstnanců, kteří splňují hledané požadavky. Tyto uchazeče je potřeba získat v daném čase a s přijatelnými náklady.

Důležitým krokem v rámci procesu získávání zaměstnanců, který velmi ovlivňuje efektivnost celého postupu obsazování volných pracovních míst, je z pohledu Šikýře (2016, s. 95) dostatečné informování potenciálních uchazečů, které je potřeba zajistit správnou komunikací mezi zaměstnavatelem, který poptává práci a uchazeči o zaměstnání, kteří svou práci nabízejí. Výsledkem prvního kroku modelového postupu obsazování volných pracovních míst je získání přijatelného počtu uchazečů, kteří splňují hledané požadavky na dané pracovní místo. Bělohávek (2016, s. 86) dodává, že součástí získávání zaměstnanců, je také vhodný výběr zdroje, kterého bude společnost v rámci hledání zaměstnanců využívat. V tomto ohledu lze využít následující možnosti:

- současní pracovníci – nejjednodušším, často však nevyužívaným způsobem, je výběr současného pracovníka společnosti

- headhunting – jedná se o soukromé agentury, které disponují velkým přehledem o potenciálních uchazečích, v poslední době je využívání těchto agentur čím dál vyšší, především u pozic, které se společností dlouhodobě nedaří obsadit
- sociální sítě – sociální sítě jsou populární především mezi mladšími generacemi, v posledních letech se ovšem zvyšuje prestiž také profesních sociálních sítí, kam se řadí například platforma LinkedIn
- spolupráce se školami – střední a vysoké školy disponují velkým množstvím mladých pracovníků s velkým potenciálem
- přímý nábor – oslovení stávajících pracovníků organizace, zda neznají vhodné kandidáty na hledanou pozici.

1.3.3 Výběr zaměstnanců

Druhá etapa modelového postupu obsazování volných pracovních míst se označuje jako výběr zaměstnanců. V této fázi je dle Šikýře (2016, s. 104) nutné zvolit toho nejvhodnějšího uchazeče, který nejlépe splňuje požadované vlastnosti a dovednosti.

Při výběru zaměstnanců je důležité využívat pozitivní přístup, který se zaměřuje na přednosti, které má daný uchazeč, namísto potlačování jeho nedostatků. Karam a kol. (2017) doplňují, že v dnešní době, kdy firmy soupeří o kvalitní a vhodné zaměstnance, je vhodné využívat některé z moderních praktik, kterými jsou například osobnostní testy, behaviorálně orientované otázky nebo využívání referencí. Díky těmto postupům mohou společnosti získat ty nevhodnější pracovníky, kteří budou korespondovat s vizí organizace.

Tento přístup je důležitý zejména pro úspěšnost personální práce a všech personálních činností, neboť společnosti chtějí motivovat zaměstnance k co nejlepším výkonům, díky kterým dochází k plnění stanovených cílů. (Šikýř 2016, s. 104)

Hlavní metody, které se využívají pro výběr vhodných zaměstnanců, jsou dle Šikýře (2016, s. 105) hodnocení životopisů, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centre a zkoumání referencí. S výběrem zaměstnanců souvisí i třetí fáze postupu obsazování volných pracovních míst, kterou představuje přijímání zaměstnanců. V této fázi je s nejvhodnějším kandidátem uzavřena pracovní smlouva, jejímž podepsáním se stává oficiální součástí společnosti.

1.3.4 Adaptace zaměstnanců

Poslední fázi, která ukončuje postup obsazování volných pracovních míst, označuje Šikýř (2016, s. 115) jako adaptaci zaměstnanců. V této etapě jde především o začlenění nového zaměstnance do společnosti, případně pouze začlenění na nové pracovního místo v případě stávajícího zaměstnance. Tegze (2018, s. 310) definuje proces adaptace více detailněji. Řadí sem nejen začlenění do společnosti, ale také připravenost pracoviště, seznámení s týmem, se kterým bude pracovat nebo například možností mentora. Dodává, že pokud budou využity všechny tyto činnosti, bude proces adaptace zaměstnance rychlejší a snadnější.

Je také důležité, aby byl zaměstnanec dostatečně informován a odborně zapracován do stávajícího chodu organizace. Tegze (2018, s. 310) dává důraz na skutečnosti, že součástí adaptace byl měl být ve všech případech také vedoucí pracovník, případně personální pracovník, a to především z toho důvodu, že pokud se novému zaměstnanci nebudou tyto nadřízení pracovníci dostatečně věnovat a nezajistí jeho správnou adaptaci, budou muset v blízké době dané místo obsazovat znovu.

Samotná adaptace může probíhat jak formálním způsobem, tak i neformálním způsobem. Z hlediska formálního způsobu probíhá adaptace formou adaptačního programu, který vede buď samotný manažer nebo je pověřený jiný pracovník. Neformální způsob nemá předem stanovený postup. Adaptace probíhá volně, bez formálních úprav, s vlivem pracovního okolí, především spolupracovníků. (Šikýř, 2016, s. 115)

1.4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pracovní výkon lze podle Šikýře (2016, s. 118) charakterizovat jako výsledek práce a chování, který lze vyjádřit pomocí množství práce, jeho kvalitou, přístupem a mnoha dalšími. Největší vliv na pracovní výkon mají především schopnosti a motivace samotných zaměstnanců, neboť se jedná o jeho determinanty. Šikýř také dodává, že pracovní výkon zaměstnanců pak ovlivňuje celou úspěšnost organizace, neboť jsou na něm závislé nejen provozní výsledky, ale také výsledky tržní a samozřejmě také finanční. V tomto ohledu je tedy pro společnost žádoucí řídit pracovní výkon takovým způsobem, aby mohla dosahovat očekávaných výsledků a stanovených cílů

1.4.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu lze podle Šikýře (2016, s. 118) definovat jako systematickou činnost prováděnou manažery, díky které jsou zaměstnanci schopni dosahovat žádoucích pracovních výsledků, což vede k dosahování stanovených cílů organizace. Armstrong (2016, s. 89) definuje řízení pracovního výkonu jako nepřetržitý proces zlepšování výkonu pomocí nastavení cílů, které jsou v souladu se strategickými cíli organizace, plánováním výkonu pro dosažení daných cílů, zpětného přezkoumávání a také zlepšování znalostí, vlastností a dovedností zaměstnanců.

Islam a kol. (2018) dodávají, že pokud mají zaměstnanci podávat vysoké výkony, musí být dobře informováni, co přesně se od nich očekává a jaká bude jejich odměna za dosažení tohoto pracovního výkonu. Hlavní nástroj procesu řízení pracovního výkonu představuje dle Šikýře (2016, s. 118) hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby. Armstrong (2016, s. 89) tyto nástroje označuje jako elementy, které kromě hodnocení a poskytování zpětné vazby doplňuje o dohodu, pozitivní posílení a rozhovory.

1.4.2 Principy řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je pro organizace velmi důležitou činností, proto je nutné dodržovat několik základních principů, které vedou k žádoucímu cíli. Na začátku každého pracovního výkonu je nutná vzájemná dohoda manažera a daného zaměstnance vykonávajícího určitou práci na požadovaném pracovním výkonu. Součástí této dohody je mimo jiné také rozvoj zaměstnance, jeho motivování a tvorba vhodných podmínek k vykonávání dané práce.

Dle Armstronga (2016, s. 89) je ovšem důležité zaměřit se také na svobodu a povzbuzení zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být řízení pouze výjimečně, manažeři by je měli spíše koučovat, pomáhat, sledovat a jak již bylo zmíněno poskytovat zpětnou vazbu. Díky zajištění těchto pozitivních podmínek mohou zaměstnanci dosahovat vyšších výkonů než v případech, kdy budou neustále řízeni a organizováni.

Druhý princip řízení pracovního výkonu představuje přímá odpovědnost manažerů. Z hlediska plnění stanovených cílů organizace a dosahování požadovaného pracovního výkonu nese odpovědnost manažer, který musí zajistit, aby jeho podřízení zaměstnanci plnili dohodnutou práci. (Šikýř, 2016, s. 119)

1.4.3 Proces řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu se dle Armstronga (2016, s. 89) skládá za čtyř hlavních činností. Všechny tyto činnosti a aktivity, které jsou v rámci nich vykonávány se vzájemně propojují a souvisí spolu. Základní činnost, ze které celý tento proces vychází, označuje Šikýř (2016, s. 120) jako definování role zaměstnance. V rámci tohoto procesu je nutné, aby se zaměstnanec a manažer dohodli na obsahu práce, výsledcích a chování, ale také na schopnostech, motivaci a podmínkách práce. Jiné označení lze nalézt například u Armstronga, který tuto činnost pojmenoval jako plán, jehož součástí je nejen definování role, ale také definování cílů, kompetencí a plánu vývoje.

Poté, co je definována role zaměstnance, dochází dle Šikýře (2016, s. 120) k podepsání dohody o pracovním výkonu. Jiní autoři se v tomto kroku řízení pracovního výkonu odlišují. Například Armstrong (2016, s. 90) uvádí jako druhou činnost jednání, které obsahuje kromě samotného plnění stanovené role také realizaci plánu vývoje.

Následující činnost se zabývá samotným řízením pracovního výkonu, jehož hlavním nástrojem je podle Šikýře (2016, s. 121) pravidelné hodnocení a zpětná vazba, díky čemuž lze s předstihem identifikovat a předejít případným problémům. Armstrong (2016, s. 90) tuto činnost označuje jako pozorování, neboť v rámci tohoto kroku dochází k pozorování daného výkonu, společně s poskytováním zpětné vazby, koučováním a řešením nedostatečného výkonu.

Poslední činnost procesu řízení pracovního výkonu představuje hodnocení pracovního výkonu, probíhající nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru. Kromě rozhovorů je dle slov Šikýře (2016, s. 121) potřeba poskytnout celkovou zpětnou vazbu daného výkonu, společně s definováním silných stránek, které je vhodné využít do budoucích činností, ale také identifikování oblastí, ve kterých by bylo vhodné se zlepšit.

1.4.4 Hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno výše, hodnocení zaměstnanců řadíme dle Šikýře (2016, s. 122) mezi jeden z nástrojů řízení pracovního výkonu. Jedná se o nástroj, díky kterému mohou manažeři kontrolovat, usměrňovat a motivovat zaměstnance k plnění sjednaných pracovních výkonů. Podobně jako Šikýř vidí hodnocení zaměstnanců také Hassanpour a kol. (2021), kteří ho považují jako nepostradatelnou součást měření pracovního výkonu a s tím spojené plnění organizačních cílů. Plamínek (2018, s. 84) vidí hodnocení mírně odlišně, neboť dle jeho názoru by měly být předmětem hodnocení především důvody, proč bylo dosaženo daného

výsledku a také možnosti, jakými lze na tento výsledek reagovat. Dle jeho názoru by jak zaměstnanec, který danou práci vykonával, tak i člověk, který ho následně hodnotí, měli mít již před tímto hodnotícím rozhovorem stejný názor, zda byl zadaný úkol splněn korektně či nikoli.

Podle Islam s kol. (2018) může mít hodnocení výkonu zaměstnanců pozitivní vliv na jejich spokojenost, a kromě toho může také zvýšit jejich motivaci k dosahování požadovaného výkonu. Nejdůležitějším aspektem hodnocení zaměstnanců je poté správné formulování a následné pochopení tohoto hodnocení za účelem plnění požadovaného výkonu.

1.4.5 Formy hodnocení

Hodnocení zaměstnanců se podle Mužika a spol. (2017, s. 28) rozděluje do dvou základních typů – formální hodnocení a neformální hodnocení. Urban (2017, s. 67) dodává, že z hlediska motivování zaměstnanců je vhodnější využívat spíše neformální hodnocení, které by mělo být okamžité a poskytnou zaměstnancům správnou zpětnou vazbu, ovšem také formální hodnocení nesmí být v organizacích opomenuto, neboť se zaměřuje na dlouhodobější výkon.

Hlavním rozdílem mezi formálním a neformálním hodnocením spočívá v jeho uplatnění. Zatímco formální hodnocení probíhá po uplynutí určitého času, k neformálnímu hodnocení dochází po celou dobu vykonávání daného pracovního výkonu. Formální hodnocení je založeno především na hodnotícím rozhovoru, kde dochází k řešení plnění daného pracovního výkonu, motivace, schopností nebo pracovních podmínek. Jak už sám název definuje, jedná se o formální hodnocení, které má danou strukturu, a jehož výstup představuje zpráva sloužící manažerovi k dalšímu rozhodování v rámci řízení pracovního výkonu. Naopak neformální hodnocení, které probíhá v průběhu výkonu, vede k řešení vzniklých problémů, stejně jako k dosahování stanoveného výkonu a možného zlepšení dovedností zaměstnance. (Šikýř, 2016, s. 122)

1.4.6 Kritéria a metody hodnocení

Kritéria a metody hodnocení jsou základním kamenem celého procesu hodnocení zaměstnanců. Dle Hassanpour a kol. (2021) je důležité, aby si každá organizace nastavila kritéria a metody hodnocení individuálně, aby korespondovala s dosahováním stanovených cílů. Je tedy žádoucí, aby se vedoucí pracovníci na tyto kritéria a metody detailně zaměřili,

neboť mohou mít v budoucnosti velký vliv na úspěšnost celé organizace. Příkladem hlavních kritérií hodnocení zaměstnanců mohou být podle Šikýře (2016, s. 123) následující:

- Výsledky
- Chování
- Schopnosti
- Motivace
- Podmínky

Jiní autoři, například Mužík a Krpálek (2017, s. 139) naopak definují možná hlavní kritéria hodnocení zaměstnanců následně:

- Kvalita práce
- Množství práce
- Pracovní jednání a chování

Podle Islam a kol. (2018) rozděluje většina autorů metody hodnocení výkonu na dvě základní kategorie – tradiční metody a moderní metody. Naopak Šikýř (2016, s. 123) rozděluje hlavní metody hodnocení zaměstnanců následovně:

- Hodnocení podle dohodnutých cílů
- Hodnocení podle stanovených norem
- Hodnocení pomocí stupnice
- Hodnocení volným popisem
- Hodnocení metodou kritických případů
- Hodnocení metodou AC/DC (assessment centre/development centre)

Správně zvolená metoda hodnocení má následně dle Hassanpour a kol. (2021) vliv nejen na motivaci zaměstnanců, ale také na jejich přístup, komunikaci a v neposlední řadě také na vztahy mezi zaměstnanci a vedením.

1.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců slouží z pohledu Šikýře (2016, s. 128) především ke spravedlivému ocenění pracovního výkonu zaměstnanců. Mimo toto spravedlivé ocenění ovlivňuje odměňování také k efektivnímu stimulování, tedy zajištění plnění stanovené práce a pracovního výkonu. Správné odměňování vede kromě plnění stanovených cílů organizace, ale také k uspokojení potřeb zaměstnanců. Je však důležité, aby bylo odměňování v organizaci nastaveno spravedlivě, efektivně, a především v souladu s pracovněprávními předpisy.

Pokud je odměňování nastaveno správným způsobem, pomáhá organizaci přilákat, ale také udržet schopné zaměstnance, rozdílně odměňovat odlišné zaměstnance, ale především efektivně řídit náklady v rámci odměňování zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 128)

1.5.1 Mzdový systém

Mzdový systém je složen ze 3 základních složek – zásady, postupy a formy odměňování mzdou. Samotná aplikace mzdového systému není regulována žádným předpisem, a proto je na každém zaměstnavateli, jakým způsobem si tuto aplikaci nastaví. Z pohledu Šikýře (2016, s. 128) je však nutné dodržovat zásady odměňování stanovené zákoníkem práce, ve kterém je stanovena například minimální mzda, nejnižší úroveň zaručené mzdy apod.

Samotnou mzdu či plat lze podle Mužíka a Krpálka (2017, s. 142) definovat jako určitou cenu, kterou zaměstnanec získává od svého zaměstnavatele za provedenou práci za dané období. V rámci mzdového systému se lze setkat s dvěma pojmy, které mnoho lidí považuje za synonyma – mzda a plat. Hlavní rozdíl pozorují Mužák a Krpálek (2017, s. 142) především v oblasti, kde se daný pracovník pohybuje. Označení plat lze pozorovat především ve veřejných službách a správě, tedy tam, kde jsou odměny financovány z veřejných zdrojů a jsou stanoveny zákoníkem a předpisy. Mzdu naopak lze nalézt u zaměstnavatelů, pro které zákoník a předpisy stanovují jen obecné zásady.

1.5.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody lze podle Šikýře (2017, s. 135) definovat jako dodatečné peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem svým zaměstnancům v rámci zaměstnání. Hlavní důvody poskytování zaměstnaneckých výhod představují zvýšení atraktivnosti zaměstnání, získání dobré pověsti zaměstnavatele a celkové zvýhodnění zaměstnavatele.

Zaměstnanecké výhody lze dle Koubka (2015, s. 320) členit následovně:

- Sociální výhody
- Pracovní výhody
- Výhody spojené s postavením

1.6 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců představuje dle Šikýře (2017, s. 138) velmi důležitou oblast personálních činností, neboť zajišťuje vytváření, a především rozšiřování nejen znalostí svých zaměstnanců, ale také dovedností a schopností. Podobně jako Šikýř pohlíží na problematiku vzdělávání zaměstnanců také Awang a spol. (2013), kteří vidí vzdělávání jako proces, který zvyšuje produktivitu vedoucí ke zlepšení růstu celé organizace. Velkou výhodou konstantního vzdělávání zaměstnanců je jejich následná schopnost správně se přizpůsobit případným změnám v organizaci, ať už v rámci celé organizace nebo konkrétního pracovního místa. Pro Šikýře (2017, s. 138) je tato schopnost z pohledu firem velmi žádoucí, neboť upevňuje jejich konkurenceschopnost. Mimo tyto výhody, je vzdělávání zaměstnanců také úzce spojeno s personálním rozvojem zaměstnanců a s řízením talentů. Awang a spol. (2013) také dodávají, že rozšiřování znalostí je hlavním zdrojem inovací v podniku.

Vzdělávání zaměstnanců má z pohledu Mužíka a Krpálka (2017, s. 145) za cíl zajistit, aby byli všichni zaměstnanci dostatečně kvalifikováni a způsobilí vykonávat jim přidělenou práci na dané pracovní pozici a dosahovali díky tomu požadovaného výkonu. Je žádoucí, aby bylo vzdělávání zaměstnanců v souladu nejen se strategickým řízením lidských zdrojů, ale také s celou strategií organizace, aby bylo možné dosahovat stanovených cílů.

1.6.1 Oblasti odborného vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců se dělí na odborné a všeobecné vzdělávání. Zatímco všeobecné vzdělávání probíhá po celou dobu jeho života, k odbornému vzdělávání dochází během zaměstnání. Oba tyto typy vzdělávání tvoří celek, který se nazývá kvalifikace zaměstnance. Tuto kvalifikaci lze dle Šikýře (2016, s. 138) definovat jako znalosti, dovednosti a schopnosti, které člověk získává a rozšiřuje během vzdělávání, aby mohl vykonávat stanovenou práci a dosáhnout požadovaného výkonu.

Odborné vzdělávání, díky kterému může zaměstnanec měnit a rozšiřovat svou kvalifikaci, lze rozdělit podle Šikýře (2016, s. 138) na několik činností:

- Zaškolení – Zaškolení je zaměřeno především na adaptaci a orientaci zaměstnance, kdy dochází k osvojování potřebných znalostí, schopností a dovedností, které jsou nutné pro danou pracovní pozici.
- Doškolení – Doškolení lze označit také jako prohlubování kvalifikace, během kterého je nutné získat nové znalosti a dovednosti, aby byl schopný stále vykonávat danou pracovní pozici přes měnící se požadavky.
- Přeshkolení – K přeshkolení dochází především z důvodu rekvalifikace, tedy potřeby získat nové znalosti a dovednosti, neboť zaměstnanec mění pracovní pozici, na kterou jsou požadovány jiné předpoklady.
- Rozvoj – Rozvoj neboli rozšiřování kvalifikace představuje rozšiřování znalostí a dovedností, které jsou nad rámec požadovaných znalostí a dovedností v rámci vykonávání současné pracovní pozice, ale mohou být žádoucí pro budoucí růst nejen v dané organizaci, ale i mimo ni.

1.6.2 Metody vzdělávání

Z hlediska správného vzdělávání zaměstnanců je z pohledu Šikýře (2016, s. 141) důležité zvolit správnou metodu, kterou budou znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců rozšiřovány. Tyto metody lze primárně rozdělit na:

- Metody vzdělávání při výkonu práce

Metody vzdělávání při výkonu práce představují takové metody, ke kterým dochází převážně přímo na daném pracovišti zaměstnance. Mezi tyto metody řadí Šikýř (2016, s. 143) instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučování nebo mentoring.

- Metody vzdělávání mimo výkon práce

Na druhé straně metody vzdělávání mimo výkon práce probíhají typicky mimo pracoviště a ve větším počtu zaměstnanců, ať už v organizaci nebo mimo. Do této kategorie spadají přednášky, semináře, demonstrování, případové studie či outdoorové aktivity.

Specifickou metodou, která přímo nespadá do ani jedné z výše uvedených kategorií, ale lze ji praktikovat v obou případech, tedy jak na pracovišti, tak i mimo něj, představuje

elektronické vzdělávání, jinými slovy e-learning. E-learning lze dle Šikýře (2016, s. 143) definovat jako nahrazení školitele vhodnou informační a komunikační technologií, díky které lze přenést potřebné znalosti školitele na zaměstnance.

1.7 Péče o zaměstnance

Pro správné fungování organizace je nezbytné, aby její zaměstnanci pracovali ve správných pracovních podmínkách, díky čemuž mohou dosahovat požadovaného pracovního výkonu. Péče o zaměstnance představuje pro Šikýře (2016, s. 146) činnost, kdy se zaměstnavatel zajímá a stará o správné nastavení těchto podmínek. Péče o zaměstnance se skládá ze dvou částí – povinné péče a dobrovolné péče. Povinná péče, kterou musí vykonávat každý zaměstnavatel, neboť je součástí pracovněprávních předpisů a smluv, zahrnuje pracovní podmínky, odborný rozvoj, stravování a zvláštní pracovní podmínky pro zaměstnance ze speciálních skupin. (Šikýř 2016, s. 146)

1.7.1 Motivace

Motivaci lze podle Šikýře (2017, s. 147) definovat jako ochotu zaměstnanců plnit sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a tím podporovat dosahování stanovených strategických cílů organizace. Urban (2017, s. 11) dodává, že správně motivovaní pracovníci jsou schopni pracovat ochotněji, tvoří méně chyb a věnují se své práci usilovněji. Naopak Blažek (2014, s. 162) se na motivaci dívá jako na příčiny lidského chování, přesněji se zaměřuje na pojem motiv, který má vliv na dosahování chtěného cíle.

Největší vliv na ochotu zaměstnanců pak mají dle Blažka (2014, s. 162) vnitřní motivy a vnější stimuly. Motivory představují vnitřní stavy, díky kterým se člověk chová a jedná v rámci uspokojování svých potřeb. Stimuly naopak oproti motivům působí zvenku, a pomáhají jedinci dosahovat chtěný výsledek. Hlavní předpoklad správné motivace pak vidí Urban (2017, s. 24) především ve správném zvolení motivačních faktorů a jejich následné korektní využívání.

1.7.2 Pracovní doba a doba odpočinku

Správné nastavení pracovní doby a doby odpočinku má dle slov Šikýře (2016, s. 151) velký vliv na výkonnost zaměstnance. Nesprávné nastavení může vést nejen ke zdravotním problémům zaměstnance, ale také ke snížení výkonnosti, která bude mít za důsledek nesplnění stanovené práce a neplnění požadovaného výkonu dle stanovených cílů.

Organizace pracovní doby a doby odpočinku vychází ze zákoníku práce, kde ovšem upravuje pouze práci vykonávanou v pracovním poměru.

Pracovní doba, tedy čas, během kterého je zaměstnanec na svém pracovišti a vykonává stanovenou práci, se stanovuje na počet hodin, které musí zaměstnanec odpracovat za jeden týden. Standardní pracovní doba, kterou musí zaměstnanci v pracovním poměru během týdne odpracovat, činí dle zákoníku práce 40 hodin. V této pracovní době není zahrnuta přestávka na jídlo, která není součástí pracovní doby, ale jedná se o zákoníkem stanovenou dobu odpočinku, kam spadá nejen přestávka na jídlo, ale také přestávka na oddech.

Pracovní doba může být nastavena rovnoměrně nebo nerovnoměrně, kde rovnoměrné rozvržení pracovní doby spočívá ve stále stejném počtu hodin každý týden, zatímco nerovnoměrné rozvržení pracovní doby nastavuje každý týden jiný počet hodin. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

1.7.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí se dle Šikýře (2016, s. 156) skládá ze všech činitelů, které ovlivňují zaměstnance během vykonávání jejich pracovního výkonu. Podobně definuje pracovní prostředí také Blažek (2014, s. 171), který nazývá pracovní prostředí spíše podmínkami práce a řadí sem kromě správného vybavení, také rozložení pracoviště jak z prostorové, tak estetické stránky a v neposlední řadě také správnou techniku.

Je důležité, aby zaměstnavatel pro své zaměstnance vytvořil nejen bezpečné, ale také příjemné pracovní prostředí, které splňuje všechny předpisy a náležitosti, aby mohli jeho zaměstnanci dosahovat požadovaných výkonů a výsledků. Z hlediska vytváření správného pracovního prostředí je potřebné zaměřit se zejména na rozložení prostoru a barvy, klimatické podmínky pracoviště, správné osvětlení a také hluk. (Blažek, 2014, s 171)

1.7.4 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy jsou velmi důležitou součástí každodenního pracovního života. Rožman a spol. (2019) poukazuje na skutečnost, že jsou pracovní vztahy a celkové organizační klima v organizacích často ignorovány, což má za následek nízkou efektivitu a nasazení zaměstnanců. Blažek (2014, s. 171) dodává, že jsou tyto vztahy důležité také z hlediska správného motivování pracovníků k dosahování požadovaných cílů.

Hlavní dělení pracovních vztahů se podle Šikýře (2016, s. 163) skládá z formálních a neformálních pracovních vztahů, kde formální vztahy představují pracovněprávní vztahy,

jež jsou dále děleny na individuální a kolektivní. V rámci individuálních pracovních vztahů se jedná o vztah mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem, u vztahů kolektivních jde o vztahy mezi zástupci zaměstnanců (například odbory) a zaměstnavateli.

Rožman a spol. (2019) vidí velkou důležitost budování vztahů mezi organizací a zaměstnanci především v důsledku pozitivního vlivu na výkonnost zaměstnanců. Vztahy neformální jsou pak z pohledu Šikýře (2016, s. 162) označením pro běžné společenské vztahy, které se formují mezi jednotlivci jak v rámci organizace, tak i mimo ni.

Vedoucí pracovníci by v tomto ohledu měli jít příkladem z hlediska pracovních vztahů svým zaměstnancům, neboť podle nich se budou chovat ostatní. (Šikýř, 2016, s. 163)

1.7.5 Komunikace

Komunikace představuje velmi důležitý aspekt téměř v každé situaci a u řízení lidských zdrojů tomu není jinak. Komunikace umožňuje oboustranné propojení mezi zaměstnanci a vedením organizace. Vedení společnost může pomocí komunikace předávat svým zaměstnancům informace týkající se nejen jejich práce, ale také jejich osoby. Na druhou stranu zaměstnanci mohou komentovat tyto záležitosti, které jsou s nimi spojené. Aby mohla být komunikace efektivní, je žádoucí, aby byly informace prezentovány jasně, srozumitelně a také co nejčastěji. (Taylor and Armstrong, 2020, s. 560)

Existuje mnoho způsobů, jak spolu mohou zaměstnanci a vedení společnosti komunikovat – podnikové noviny, e-maily, chaty, nástěnky, schůze, pracovní porady, výroční zprávy, schůze s vedoucími oddělení apod. Podle Koubka (2015, s. 339) je důležité, aby byla zajištěna vertikální komunikace jak sestupně, tak také vzestupně. Špatná komunikace nebo případné zatajování informací mají negativní vliv především na pracovní vztahy v organizaci.

1.7.6 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, často označováno zkratkou BOZP, má dle Šikýře (2016, s. 1558) za cíl předejít potenciálním pracovním úrazům a zdravotním problémům, které by se během práce mohly u zaměstnanců vyskytnout. Základní body BOZP jsou upraveny v rámci zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce.

Každý zaměstnavatel je povinen vytvořit a udržovat bezpečné pracovní podmínky, ve kterých jsou jeho zaměstnanci mimo ohrožení života a zdraví. Tato oblast je kontrolována ministerstvem práce a sociálních věcí, které pověřuje inspektoráty bezpečnosti práce, aby

vykonávaly kontroly. Základní znalosti BOZP musí mít v rámci společnosti každý zaměstnanec. K zajištění těchto znalostí jsou nejčastěji využívány následující nástroje – zpracování dokumentace BOZP pro danou společnost, následné proškolení všech zaměstnanců v rámci základních znalostí BOZP a v neposlední řadě pravidelné ověřování a aktualizování těchto znalostí. (Koubek 2015, s. 355)

2 PERSONÁLNÍ AUDIT

Pod pojmem audit si mnoho lidí představí finanční audit, který se zaměřuje na kontrolu účetních závěrek, ale už méně jedinců si pod tímto pojmem představí personální audit. Audit lze podle Častorála (2013, s. 110) definovat jako kritickou, systémovou a nezávislou analýzu, díky které lze v organizacích ověřit informace a hodnotit jejich činnosti či systémy.

Podobně lze pohlížet také na personální audit, který Šikýř (2016, s. 33) popisuje jako celkové hodnocení úrovně lidských zdrojů, ale také celkovou úroveň efektivnosti personálních činností. Barák (2023, s. 148) doplňuje definici personálního auditu jako proces, který poskytuje společnosti možnost nejen hodnotit stav úrovně řízení lidských zdrojů, ale také lze díky personálnímu auditu tento současný stav zlepšit a posunout na úroveň vyšší.

Audity lze členit nejen podle vztahu auditora k auditované organizaci, tedy na externí a interní, ale také podle jeho zaměření, kam spadá také audit personální. Audit personální představuje analýzu, ve které dochází ke zkoumání zaměstnance dané organizace, především z hlediska počtu a kvality jejich znalostí, dovedností a kompetencí, v souladu s dosahováním stanovených cílů a plánů. (Častorál, 2013, s. 112)

Personální audit představuje metodu, díky které lze přezkoumat a analyzovat všechny důležité aspekty personálního řízení ve společnosti. Pomocí auditu lze dle Kmoška (2020) odpovědět na otázku, jak na tom daná společnost ve skutečnosti je z hlediska řízení lidských zdrojů a určit, které oblasti disponují vysokou úrovní, a u kterých by bylo potřeba současnou úroveň zvýšit. Lze tedy identifikovat, ve kterých oblastech je společnost silná, ve kterých je naopak slabá, a díky tomu rozvíjet potřebné oblasti personalistiky a dále zlepšovat úroveň společnosti.

2.1 Cíl a oblasti personálního auditu

Hlavním cílem personálního auditu je analyzování a posouzení situace personálního řízení ve vybrané společnosti. Jedním z nejdůležitějších kroků personálního auditu je z pohledu Kmoška (2020) zvolení správného člověka, který bude audit provádět, tedy auditora. Podle některých zdrojů by se nemělo jednat o zaměstnance dané organizace, a to především z důvodu zajištění objektivity, důvěryhodnosti a z hlediska nákladů. Podobně jako Kmošek vidí cíle personálního auditu také Barák (2023, s.148), které definuje následovně:

- motivace zaměstnanců zlepšovat fungování společnosti
- posouzení úrovně řízení lidských zdrojů

- analyzování personální struktury a jejich činností
- tvorba předpokladů pro rozvoj konkurenceschopnosti.

Auditor, který není zaměstnancem zkoumané organizace je z hlediska objektivitě vhodnějším kandidátem především z toho důvodu, že si může zachovat objektivitu, neboť ho k dané organizaci nepojí žádné vztahy. Pokud bude audit provádět externí auditor, budou výsledky toho auditu podle názoru Kmoška (2020) považovány za důvěryhodnější než výsledky, které bude provádět zaměstnanec zkoumané organizace, a to nejen z hlediska vedení organizace, ale také z hlediska partnerských firem.

Často si organizace vybírají interní auditory, neboť se domnívají, že díky tomu mohou ušetřit peníze. Realita je však taková, že daný zaměstnanec musí provádět personální audit ve svém pracovním čase, tudíž nemůže provádět svou stávající práci, a to není pro organizaci výhodné. Externí auditoři mohou představovat vysoké náklady, ale je potřeba zamyslet se také nad tím, že jejich výsledky auditu jsou nejen rychlejší a často odbornější, ale pro společnost také snadněji akceptovatelné. (Kmošek, 2020)

Personální audit tedy dle Kmoška (2020) představuje analýzu, která zkoumá lidské zdroje z hlediska úplnosti, efektivitě a účinnosti jejich funkcí. Mezi typické oblasti, které personální audit zkoumá, Dessler (2015, s. 83) zařazuje:

- 1) Počet zaměstnanců a jejich role
- 2) Soulad personálního managementu s legislativou zaměřenou na zaměstnanost
- 3) Získávání a výběr zaměstnanců
- 4) Kompenzace
- 5) Vztahy mezi zaměstnanci
- 6) Povinnosti zaměstnavatele
- 7) Benefity
- 8) Mzdy
- 9) Dokumentace a uchovávání záznamů
- 10) Školení a rozvoj zaměstnanců
- 11) Komunikace se zaměstnanci
- 12) Propouštění zaměstnanců

Je důležité si uvědomit, že personální audit nenahrazuje činnosti managementu. Jedná se pouze o analýzu, která se zaměřuje na vybrané oblasti a její výsledek představuje doporučení, jak řešit možné slabiny či nedostatky v těchto vybraných problémových oblastech. Těmito auditovanými oblastmi bývají dle Častorála (2013, s. 229) nejčastěji úloha a výsledky personálních činností jako celku, výsledky personálních manažerských funkcí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků nebo například pracovní vztahy.

2.2 Typy a metody používané při personálním auditu

Existuje několik typů personálních auditů, které se od sebe určitým způsobem odlišují. Mezi hlavní typy personálních auditů lze dle Kmoška (2020) zahrnout audit zaměřený na standard, na postupy, na strategii nebo například specifický personální audit. Personální audit zaměřený na standard představuje ty audity, ve kterém dochází k analýze dodržování a plnění všech zákonů a předpisů, které jsou aktuální. Personální audit zaměřený na postupy se naopak věnuje především zlepšení stávajících firemních postupů, a to především díky porovnání s jinou společností, která je v tomto ohledu na lepší úrovni. Personální audit zaměřený na strategii analyzuje a zjišťuje přednosti a nedostatky v organizačních procesech a zkoumá, zda jsou tyto procesy vhodně zvoleny vzhledem ke strategickým personálním plánům. Specifický personální audit zkoumá vybrané personální oblasti, mezi které lze zařadit například odměňování či GDPR. (Kmošek, 2020)

Metod, jež jsou využívány v rámci personálního auditu existuje velké množství. Podle Kmoška (2020) je důležité, aby se tyto metody vzájemně propojovaly a doplňovaly, díky čemuž pomohou auditorovi správně analyzovat danou společnost.

Mezi nejčastější metody, které lze při personálním auditu pozorovat, lze dle Kmoška řadit například

- Pevně strukturované rozhovory s více zaměstnanci dané organizace
- Pozorování zaměstnanců během jejich pracovního dne – mystery shopping nebo stínování
- Zkoumání náplně práce vybraných zaměstnanců
- Analýza vhodných pracovních podmínek, které mají vliv na výkon zaměstnanců
- SWOT-analýza organizace

2.3 Fáze a výstup personálního auditu

Personální audit se dle slov Kmoška (2020) skládá z několika základních fází, které zajišťují jeho efektivnost a správnost. Prvním krokem je identifikace příčin, které danou společnost vedou k provedení personálního auditu. Druhým krokem je zajištění potřebných informací, díky kterým je možné analyzovat aktuální stav společnosti. K získání těchto informací slouží výše zmíněné metody využívané při personálním auditu. Po získání relevantních informací a jejich analýze přichází fáze, která je jedním z nejdůležitějších kroků celého personálního auditu, identifikace problematických oblastí. Tento krok je velmi důležitý především z toho důvodu, neboť na něj následně navazuje návrh možných řešení, díky kterým dojde k eliminaci nalezených problematických oblastí. Posledním krokem personálního auditu se označuje implementace navrhovaných postupů a metod a jejich následná kontrola, zda fungují správným způsobem. (Kmošek, 2020)

Výstup personálního auditu představuje podrobná zpráva, která obsahuje detailní popis všech důležitých částí personálního auditu, tedy identifikaci největších problémů, následované popsáním postupem řešení těchto analyzovaných problémů. Tato zpráva by měla podle Kmoška (2020) představovat tzv. manuál pro vedení organizace, díky kterému budou schopni odstranit zjištěné problémy a nedostatky. Je důležité, aby se vedení společnosti zapojilo do kontinuálního řešení těchto problémů, aby se organizace mohla neustále posouvat a zlepšovat, a to nejen v oblasti lidských zdrojů. (Kmošek, 2020)

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Lidské zdroje, jinými slovy samotní zaměstnanci, mají největší vliv na fungování celé organizace, neboť napomáhají plnit stanovené cíle těchto organizací. Z této skutečnosti plyne, že pokud chce společnost dosahovat a plnit stanovené cíle, musí se zaměřit na efektivní řízení lidských zdrojů. (Mužík a Krpálek, 2017, s. 46) Toto řízení je rozděleno do několika činností, které na sebe vzájemně navazují a doplňují se. Jedná se především o personální plánování, získávání zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a také péče o zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 20)

V rámci personální plánování je dle Častorála (2013, s. 150) důležité, aby byla správně stanovena potřeba pracovníků, plánování rozvoje zaměstnanců a v neposlední řadě se tato činnost zabývá nadbytkem, případně nedostatkem pracovníků a jeho řešení. Proces získávání zaměstnanců je zpravidla rozdělen do několika fází, kterými jsou hledání zaměstnanců, výběr vhodných kandidátů, přijetí a adaptace zaměstnance. (Šikýř, 2016, s. 94) Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců disponuje největším vlivem na výkonnost a efektivitu všech zaměstnanců společnosti. (Šikýř, 2016, s. 118) Součástí řízení pracovního výkonu je mimo jiné také rozvoj, motivování a tvorba vhodných podmínek pro samotné vykonávání práce. (Armstrong, 2016, s. 89) Proces řízení pracovního výkonu lze dle Armstronga (2016, s. 89) rozdělit do čtyř činností, kterými jsou definování role zaměstnance, plnění stanovené role, samotné řízení pracovního výkonu a v neposlední řadě také hodnocení pracovního výkonu. Odměňování zaměstnanců slouží primárně k hodnocení a ocenění pracovního výkonu, ale mimo může mít vliv také na efektivní stimulování a motivování k určitému výkonu. V rámci odměňování zaměstnanců je zmiňován především mzdový systém a zaměstnanecké výhody. (Šikýř, 2016, s. 128) Vzdělávání zaměstnanců je zaměřeno na rozšiřování a obohacování odborných a všeobecných znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců. Odborné vzdělávání zajišťuje zaškolení, doškolování, přeškolení nebo rozvoj zaměstnanců, který pomáhá zvýšit efektivitu vykonávané práce. (Awang a spol., 2013) Poslední oblastí personálních činností je péče o zaměstnance. Tato činnost je podle Šikýře (2016, s. 146) propojena se všemi výše zmíněnými činnostmi a jedná se o jednu z nejdůležitějších činností v celé organizaci, neboť díky správným podmínkám, motivaci a prostředí mohou být zaměstnanci efektivnější a výkonnější. V rámci péče o zaměstnance je žádoucí nastavit správné podmínky v oblastech pracovní doby a doby odpočinku,

pracovního prostředí, pracovních vztahů, komunikace a v neposlední řadě je důležité zaměřit se také na bezpečnost práce a ochranu zdraví.

Personální audit lze dle Častorála (2013, s. 110) definovat jako kritickou a systematickou analýzu, která ověřuje a analyzuje činnosti nebo systémy organizací. Jinými slovy se personální audit využívá pro analýzu a hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů. Hlavní metody, které jsou v rámci této analýzy využívány, jsou rozhovory, pozorování, zkoumání náplně práce, analýza vhodných pracovních podmínek nebo také SWOT-analýza. (Kmošek, 2020). Personální audit se dle Kmoška (2020) skládá z několika na sebe navazujících částí, které lze charakterizovat jako identifikaci příčin provedení personálního auditu, zajištění potřebných informací a jejich analyzování, identifikace problémových oblastí a implementace navrhovaných činností vedoucích ke zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Následující kapitola bude věnována představení vybraného podniku, ve kterém byl proveden personální audit.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost, která bude zkoumaná v rámci této diplomové práce, se zabývá prodejem oblečení, obuvi, kosmetiky, zdravotních pomůcek, doplňků do domácnosti a mnoha dalších. Vybraná společnost si nepřeje, aby byl v této diplomové práci zmíněn její název, a to především z důvodu možného negativního vlivu na jméno společnosti vzhledem ke zjištěným nedostatkům.

Jedná se o společnost s ručením omezeným, která oficiálně vznikla v roce 2015. Své začátky však tato společnost datuje již v roce 2009, kdy její majitel prodával své výrobky na trzích ve Zlíně a jeho okolí. V průběhu dalších let se tato společnost posunula z trhů a jarmarků do online prostředí, ve kterém primárně působí až dodnes. V roce 2013 se k internetovému e-shopu přidala také první kamenná prodejna, která byla umístěna ve Zlíně.

Společnost se zaměřuje primárně na přeprodej výrobků od svých dodavatelů, se kterými úzce spolupracují. Firmy, se kterými tato společnost spolupracuje, jsou nejen domácí značky z celé České republiky, kam lze zařadit například značku Alpa či Indulona, ale také zahraniční společnosti, nejčastěji se jedná o evropské dodavatele, kde lze jako příklad uvést značku Icebreaker nebo Thermowave. Mimo přeprodej výrobků od dodavatelů společnost vyrábí a prodává svou vlastní obuv prostřednictvím své primární značky. Název této značky není z důvodu zachování anonymity společnosti uveden.

Kromě České republiky, která do dnešního dne představuje pro společnost hlavní trh a tvoří okolo 60 % z celkových tržeb, expandoval tento internetový e-shop v roce 2016 také na Slovensko. Díky této úspěšné expanzi následovalo roku 2018 rozšíření také do Maďarska a Rumunska. Kromě těchto čtyř primárních trhů, vyváží společnost své výrobky také do dalších zemí, především v Evropě.

Společnost získala během svého působení mnoho ocenění, jako například dvojí umístění na stupních vítězů v soutěži Heureka shop roku, kdy jednou v této soutěži dokonce zvítězila. Mimo tento úspěch, získala společnost také ocenění v soutěži Deloitte Technology Fast 50 CE.

4.2 Finanční ukazatele

Vybraná společnost se řadí mezi úspěšné podniky, které dosahují rok od roku vyšších a vyšších zisků. Mezi lety 2019 a 2020 došlo k meziročnímu růstu tržeb o 176 %, kdy se společnost z hodnoty tržeb 35 milionů Kč posunula na téměř 97 milionů Kč. V následujícím roce došlo k nárůstu o 93 % na hodnotu 187 milionů Kč. V loňském roce dosáhly tržby na hodnotu 274 milionů korun, což představuje nárůst o 47 %.

Tyto nárůsty z hlediska hodnoty tržeb, lze vysvětlit především příchodem významného investora, který získal v roce 2021 částečný podíl této společnosti. Název investora nebude z hlediska zachování anonymity společnosti v práci uveden. Tento investor přinesl do společnosti kromě finančních zdrojů také vysoké požadavky na výkon společnosti, u které v době příchodu očekávala velký posun a růst. Následující tabulka (Tabulka 1) zobrazuje aktiva a pasiva společnosti v letech 2017–2021.

Tabulka 1 - Aktiva a pasiva společnosti (v tisících Kč, Rozvaha společnosti)

	2017	2018	2019	2020	2021
AKTIVA	4 115	6 796	17 270	37 680	93 380
Stálá	764	905	891	1 049	6 883
Oběžná	3 464	5 891	16 379	36 631	85 507
Časové rozlišení	-113				990
PASIVA	4 115	67 996	17 270	37 680	93 380
Vlastní kapitál	1 560	2 944	6 094	18 880	53 915
Cizí zdroje	2 555	3 801	10 427	16 248	34 048
Časové rozlišení		51	749	2552	5417

Roky 2021 a 2022 byly pro tuto společnost velmi významné, neboť příchodem investorů mohla začít naplno využívat svého potenciálu. Na tuto skutečnost navazuje rok 2022, kdy společnost expandovala na německý trh a rozšířila tedy své pole působnosti o velice zajímavou zemi. Tento růst lze doložit také údaji o tržbě za prodej zboží, čistém obratu

a hospodářském výsledku z let 2017 až 2021, které lze nalézt v Tabulce 2. Tržby v roce 2021 byly oproti roku 2020 téměř dvojnásobné a v roce 2022 společnost počítá s dalším růstem.

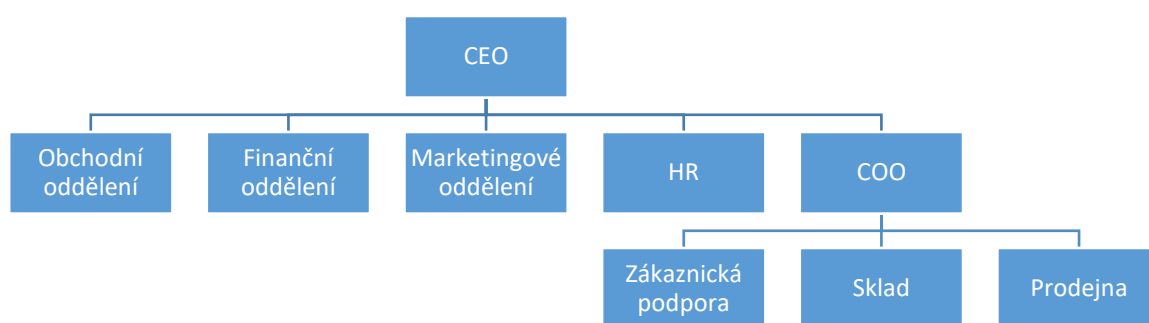
Tabulka 2 - Tržby a obrat společnosti (v tisících Kč, VZZ)

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	5 753	11 121	34 572	95 062	185 077
Čistý obrat	6 569	11 804	35 001	96 742	186 987
Hospodářský výsledek	1 257	1 384	3 150	18 880	30 955

4.3 Organizační struktura a zaměstnanci

Zkoumaná společnost se momentálně dle počtu zaměstnanců řadí mezi malé a střední společnosti. Ke konci roku 2022 eviduje 161 zaměstnanců, což je oproti roku 2020, kdy zaměstnávala pouze 30 lidí více než pětinašobný nárůst.

Společně s růstem společnosti, a tedy i růstem počtu zaměstnanců, prošla organizační struktura během posledních let několika změnami. Momentálně se ve společnosti vyskytuje liniová organizační struktura, která je zobrazena na Obrázku 2.



Obrázek 2 - Organizační struktura organizace (vlastní zpracování)

Nejvyšší pozici zastává CEO, tedy Chief executive officer, v překladu generální či výkonný ředitel, který pod sebou řídí 5 samostatných oddělení. Tato oddělení jsou finanční oddělení, obchodní oddělení, marketingové oddělení, HR oddělení a COO. Každé oddělení má jednoho zodpovědného vedoucího neboli manažera, který dané oddělení organizuje a řídí.

Výjimku tvoří COO neboli Chief Operations Officer, neboli provozní ředitel, který má na starost další 3 samostatná oddělení – zákaznická podpora, sklad a prodejna. Všechny tyto oddělení se zodpovídají provoznímu řediteli, ovšem podobně jako jiná oddělení ve společnosti, i na těchto odděleních se nachází vedoucí pracovník, který je pověřen chodem a organizací oddělení.

HR oddělení je v této zkoumané společnosti složeno pouze z jednoho zaměstnance – HR manažerky. Tento počet zaměstnanců HR oddělení je pro společnost v momentální situaci dostačující, neboť HR manažerka spolupracuje s externí mzdovou účetní, která ji pomáhá se mzdovou agendou, proto má dostatek času na ostatní personální činnosti. Tato manažerka přišla do společnosti v lednu roku 2022 v návaznosti na příchod investorů v první polovině roku 2021 a následného růstu společnosti. Má dokončené středoškolské vzdělání obchodního zaměření, kdy po dokončení studia získala první zkušenosti v oblasti personálního řízení ve Velké Británii. Následně pracovala na pozici personální manažerky v Praze a před příchodem do zkoumané společnosti také v jiné společnosti ve Zlíně. Během své praxe v personální oblasti se účastnila několika školení a kurzů, díky kterým získala kvalifikaci v oblasti HR.

Společnost je rozdělena na tři části – sklad, kanceláře a prodejna, které sídlí na rozdílných místech. Momentálně disponuje 161 zaměstnanci, čímž se řadí mezi malé až střední podniky. V kancelářích pracuje celkem 33 zaměstnanců, ve skladě 121 zaměstnanců a na prodejně 8 zaměstnanců. Podrobnější rozdělení dle typu pracovního poměru je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka 3 - Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví, pracovního poměru a pracoviště (vlastní zpracování dle interních dat)

Pracoviště	Sklad		Kanceláře		Prodejna	
	HPP	DPP/DPČ	HPP	DPP/DPČ	HPP	DPP/DPČ
Ženy	15	51	18	4	4	3
Muži	10	45	11			
Celkem	25	96	29	4	4	3

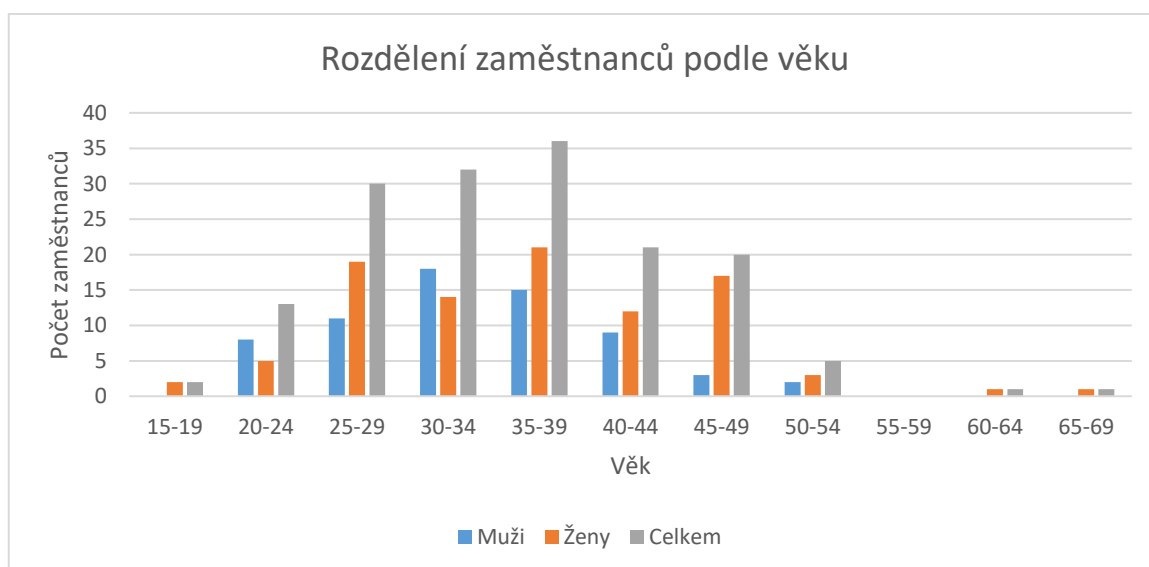
Počet zaměstnanců se během posledních dvou let pětinasobně zvýšil, a to především díky příchodu nových investorů, ale také díky expandování do Německa, Maďarska a Rumunska,

díky čemuž společnost získala mnoho nových zákazníků a došlo tedy k potřebě zvýšení počtu zaměstnanců. Tuto skutečnost dokládá také následující tabulka (Tabulka 4), kde lze pozorovat rozdělení zaměstnanců podle doby zaměstnání. Většinou část zaměstnanců tvoří ti zaměstnanci, kteří do společnosti přišli během posledního roku, neboť se v této době společnost nejvíce rozšiřovala. Nejmenší část tvoří naopak zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle než dva roky. Je tomu především z toho důvodu, že před příchodem investorů v roce 2021 byla společnost z hlediska počtu zaměstnanců velmi malý podnik.

Tabulka 4 - Rozdělení zaměstnanců dle doby zaměstnání (vlastní zpracování dle interních dat)

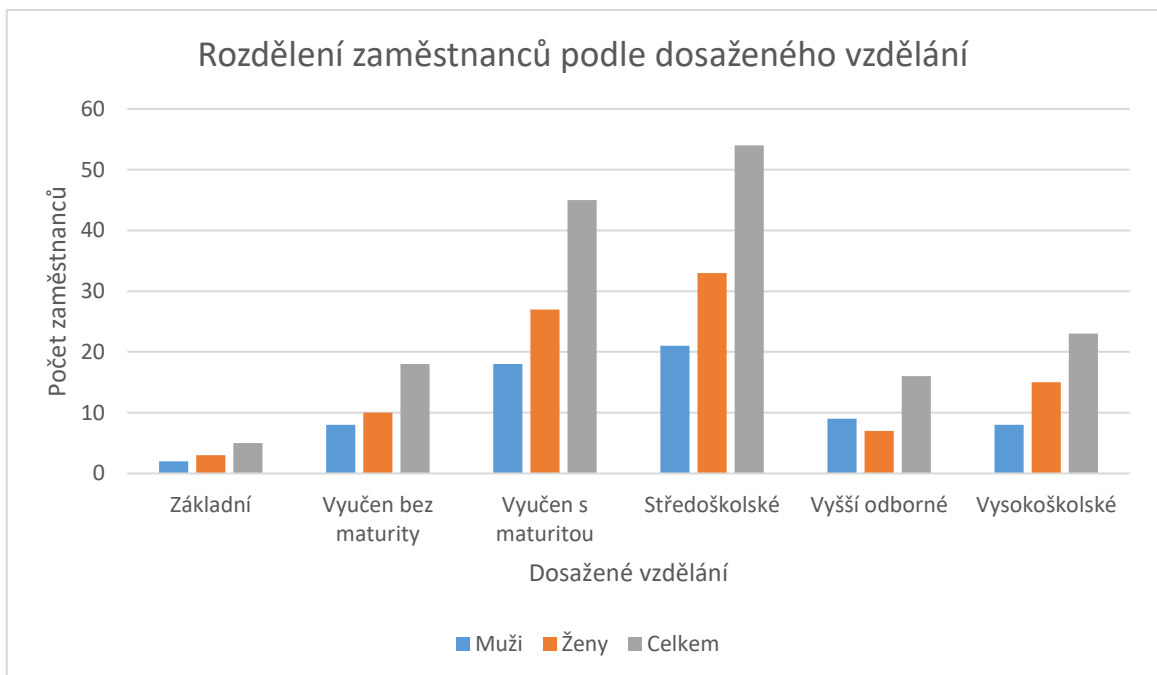
Doba zaměstnání	Méně než 1 rok	1–2 roky	Více než 2 roky
Muži	46	14	6
Ženy	58	27	10
Celkem	104	41	16

Následující graf (Obrázek 3) ukazuje rozdělení zaměstnanců dle věku. Největší podíl mají zaměstnanci ve věku 35-39 let, kteří tvoří 22,4 % z celkového počtu zaměstnanců, dále pak zaměstnanci ve věku 30-34 let, kteří tvoří 19,9 % a také zaměstnanci ve věku 25-30 let, kteří tvoří 18,6 %. Naopak nejmenší podíl mají zaměstnanci ve věku 60-64 a 65-69, kdy lze v těchto kategoriích pozorovat vždy pouze jednoho zaměstnance.



Obrázek 3 – Rozdělení zaměstnanců podle věku (vlastní zpracování)

V následujícím grafu (Obrázek 4) lze nalézt rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání. Nejvyšší počet zaměstnanců získalo středoškolské vzdělání, konkrétně se jedná o 33,5 %, následováno vyučením s maturitou, na kterou dosáhlo téměř 28 % zaměstnanců. Nejmenší podíly lze pozorovat u základního vzdělání, kde lze evidovat 5 zaměstnanců a u vyššího odborného vzdělání, kterého dosáhlo zaměstnanců 16.



Obrázek 4 – Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

Vzhledem ke skutečnosti, že HR oddělení funguje v této společnosti teprve jeden rok, je pro společnost žádoucí zanalyzovat, zda jsou všechny činnosti nastaveny správným způsobem nebo je potřebné udělat případné změny.

5.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zpracovat personální audit, který analyzuje současnou úroveň vybraných personálních činností zkoumaného podniku. Cílem této analýzy je také zhodnocení, zda je tato úroveň dostačující, nebo je potřebné udělat v rámci personálních činností určité změny.

Společnost si je vědoma, že v posledních letech prošla celá společnost, a především personální oblast mnoha změnami, vlivem kterých se ve společnosti objevily určité nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů. Právě z těchto důvodů je pro společnost žádoucí vypracovat personální audit, díky kterému bude možné analyzovat současnou úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti. Řízení lidských zdrojů je pro společnost velmi důležité především z hlediska kontinuálního růstu a plánované expanzi na zahraniční trhy, která znamená další rozšíření počtu pracovníků.

V rámci této analýzy byla stanovena výzkumná otázka:

Jaká je současná úroveň řízení lidských zdrojů ve zkoumané společnosti?

5.2 Metody sběru dat

Mezi metody sběru dat, které byly v rámci této práce využity, lze řadit primárně vlastní pozorování a zkušenosti společně s dotazníkem k personálnímu auditu, který byl vyplněn HR manažerkou. Mimo tyto primární metody byly využity také rozhovory se zaměstnanci a vedoucími pracovníky, společně s analýzou interních dokumentů společnosti. Na základě těchto metod sběru dat bude následně vypracován personální audit vybrané společnosti.

Analýza dokumentů

Jednou z metod sběru dat, která byla využita v rámci analýzy vybrané společnosti, byla analýza interních dokumentů společnosti. Z důvodu příchodu nových investorů do společnosti a celkovému rozšiřování společnosti byla většina dokumentů v roce 2022 aktualizována. Informace, které byly využity pro analýzu současného stavu společnosti, byly získány především z těchto dokumentů:

- směrnice BOZP (2022)
- interní směrnice společnosti (2022)
- Brand manuál společnosti (2022)
- výkaz zisku a ztrát 2017–2021
- rozvaha společnosti 2017–2021
- mzdové předpisy a pracovní řády.

Analýzou těchto vybraných dokumentů byly získány informace z oblastí legislativy, prevence rizik, kategorizace prací, práv a povinností, školení, pracovních úrazů, struktury společnosti, schvalovacích procesů a postupů, personalistiky, skladu a mnoho dalších. Získané informace byly následně využívány pro analyzování jednotlivých personálních činností zkoumaného podniku.

Vlastní praxe

Ve zkoumané společnosti autorka pracuje již rok a půl jako stážistka v kanceláři. Její hlavní pracovní náplní jsou především administrativní činnosti na finančním oddělení, kde připravuje a zpracovává data pro vedoucí pracovníky, pomáhá s přípravou finančních analýz, pracuje s interním systémem společnosti, s fakturami atd. V dnešní době pracuje pouze na finančním oddělení, ovšem během svých začátků ve společnosti prošla téměř všemi ostatními odděleními – marketingovým oddělením, obchodním oddělením či skladem. Díky těmto zkušenostem získala dobrý přehled o fungování nejen jednotlivých oddělení, ale také celé společnosti, o vztazích mezi zaměstnanci, dodržování pravidel, adaptaci nových zaměstnanců a mnoho dalšího.

Tato metoda byla v rámci této práce využita především pro doplnění získaných informací v rámci analýzy současného stavu společnosti, ale také v rámci projektové části, kde bylo možné své dosavadní zkušenosti využít především pro navrhování možných aktivit ke zlepšení současného stavu. Výhodou této metody je mimo jiné nenarušení běžného chodu ve společnosti, neboť není pro zaměstnance někdo nový a neznámý, před kým by se museli přetvařovat, ale chovají se přirozeně, jako před svým běžným kolegou z práce.

Dotazník pro personální audit

V rámci sběru dat pro personální audit byl využit dotazník z publikace Personalistika pro malé a střední firmy od autorů Jiří Bláha, Aleš Mateiciuc a Zdeňka Kaňáková (2005, s. 250).

Cílem tohoto dotazníku bylo zjištění úrovně řízení lidských zdrojů ve zkoumané společnosti. Tento dotazník je zaměřen na 8 oblastí řízení lidských zdrojů, kdy některé oblasti jsou dále rozděleny na několik podoblastí:

- Strategie a plánování lidských zdrojů (11 otázek)
- Organizační uspořádání firmy ve vztahu k řízení lidských zdrojů (12 otázek)
- Výběr a přijímání nových zaměstnanců (10 otázek)
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (12 otázek)
- Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců (14 otázek)
- Odměňování – mzda a zaměstnanecké výhody (10 + 7 otázek)
- Zaměstnanecké vztahy – vztahy, BOZ a zabezpečení politiky rovných příležitostí ve firmě (15 + 7 + 4 otázky)
- Firemní kultura (11 otázek).

Většina otázek tohoto dotazníku vyžadovala odpověď ano/ne, některé otázky byly doplňovací. Každá oblast, případně podoblasti obsahovala otázku hodnotící, kde respondent vybíral na škále 1-5 (1 – nízká, 5 – nejvyšší), jakou úroveň má daná oblast ve zkoumané společnosti.

Dotazník byl vyplněn HR manažerkou společnosti v mé přítomnosti, aby bylo možné zodpovědět případné dotazy či nejasnosti. Následně byl dotazník vyhodnocen podle pokynů v publikaci Personalistika pro malé a střední firmy. Vyplněný dotazník je k nalezení v příloze této práce (Příloha P I).

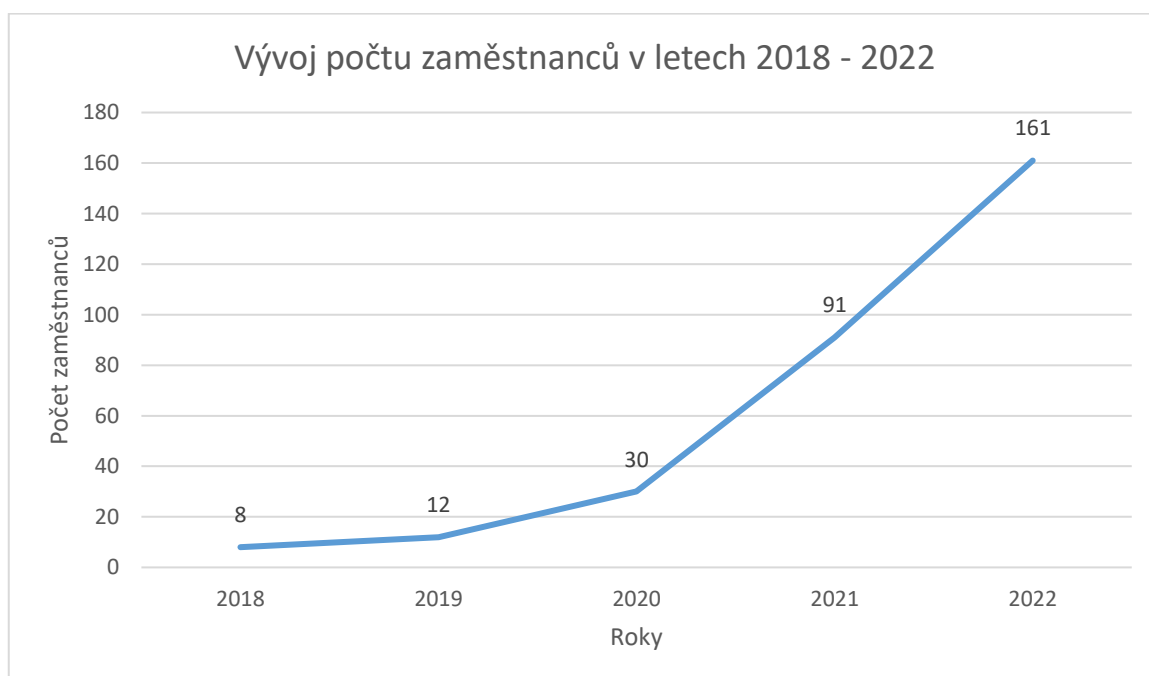
Rozhovory

Mimo pozorování jsem ve společnosti vedla také neformální rozhovory s některými zaměstnanci společnosti. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit informace o současném stavu personálních činností z pohledu zaměstnanců zkoumané společnosti. Vybírala jsem si především zaměstnance z různých oddělení, ale také zaměstnance, kteří ve společnosti pracují nejen delší, ale také kratší dobu. Tyto kritéria byla zvolena především z důvodu, že někteří zaměstnanci pracovali ve společnosti již před příchodem investorů, proto mohou mít na současnou situaci jiný pohled než zaměstnanci, kteří jsou ve firmě kratší dobu a mohou současné nastavení například porovnávat s předcházejícím zaměstnáním a tím pohlížet na současný stav opět jinak.

Celkem bylo vedeno 5 rozhovorů, které trvaly od 20 do 30 minut. Rozhovory byly vedeny s pracovníky marketingového oddělení, finančního oddělení, obchodního oddělení, skladu a zákaznického oddělení. Jednalo se o nestrukturované rozhovory, které byly zaměřené především na témata spokojenost, komunikace, hodnocení, zpětná vazba, benefity, vztahy na pracovišti, kultura organizace, organizace práce nebo také vedení pohovorů. Během rozhovorů byly tvořeny poznámky, které byly následně analyzovány a rozděleny podle jednotlivých personálních činností. Tyto poznatky byly následně využity v praktické části této práce k analyzování současného stavu společnosti.

5.3 Analytická zjištění v oblasti personálních činností

Personální činnosti byly před příchodem investorů realizovány především majitelem společnosti za podpory pomocné účetní, a především externí účetní, která měla na starost velké množství personálních činností. Tato nastavení bylo pro společnost zpočátku vyhovující, neboť disponovala malým množstvím zaměstnanců a téměř všechny personální činnosti měl na starost majitel společnosti. Jednou z výjimek byl výběr a získávání nových zaměstnanců, na kterém se podíleli i pracovníci, do jejichž oddělení byl nový zaměstnanec hledán.



Obrázek 5 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018–2022 (vlastní zpracování)

V roce 2021 se začala společnost v důsledku příchodu investorů více rozrůstat. Velký vliv to mělo kromě počtu zaměstnanců (Obrázek 5) také na organizační strukturu, kdy se začaly jasně utvářet jednotlivá oddělení, neboť do této doby byly všichni zaměstnanci vedeni hromadně. Tímto byla ve společnosti jasně definovaná oddělení, která spadala pod jednoho vedoucího pracovníka. Po příchodu velkého množství nových zaměstnanců vlivem expanze do zahraničí a následným růstem tržeb, které se zvýšily o téměř 95 % z 95 milionů Kč na 185 milionů Kč, si vedení společnosti uvědomilo, že je potřeba se na řízení lidských zdrojů zaměřit o něco více, neboť už není možné ani žádoucí, aby byly všechny personální činnosti řízeny majitelem (v této době už spíše zakladatelem) společnosti. Z těchto důvodů byla v lednu 2022 do společnosti přijata HR manažerka, a tím došlo ke vzniku jednočlenného personálního oddělení.

Za hlavním změny, které ve společnosti příchozem HR manažerky nastaly, lze označit především přenesení většiny odpovědnosti za personální činnosti z majitele/zakladatele společnosti právě na HR manažerku a vedení společnosti. Tato změna přinesla především zvýšení profesionality a také důvěryhodnosti, neboť na tuto pozici nastoupil někdo, kdo již disponuje předchozími zkušenostmi v oblasti personalistiky.

Další velkou změnou bylo zavedení docházkového systému, neboť do příchodu HR manažerky si zaměstnanci psali odpracované hodiny pouze do papírových formulářů. Tato změna měla vliv především na větší přehlednost o pracovní docházce zaměstnanců a jednodušší zpracování mzdových dokumentů pro externí mzdovou účetní.

Poslední hlavní změnu představovala organizace všech personálních dokumentů na jednom místě, neboť do této doby neexistovalo jednotné personální oddělení, tudíž nebyly tyto dokumenty přehledně organizovány a vzhledem k neustálému růstu počtu zaměstnanců byla tato organizace velmi důležitým krokem. Od této chvíle až do současnosti jsou tedy personální činnosti vykonávány HR manažerkou a vedením společnosti se zapojením vedoucích pracovníků.

5.3.1 Výsledky dotazníku k personálního auditu

V níže uvedené tabulce (Tabulka 5) lze nalézt výsledky dotazníku k personálnímu auditu, který byl vyplněn HR manažerkou zkoumané společnosti. Celý dotazník i s vyplněnými odpověďmi od HR manažerky lze nalézt v Příloze I.

Celková úroveň řízení lidských zdrojů dosahuje výsledku 136 bodů, což znamená vysokou úroveň ŘLZ. Tuto vysokou úroveň lze přisuzovat skutečnosti, že byly otázky v strukturovány především s možností odpovědi ano/ne. Nicméně tato skutečnost nemění fakt, že výsledek dotazníku určil úroveň řízení lidských zdrojů ve zkoumané společnosti jako vysokou. V další části analýzy budou jednotlivé oblasti podrobněji rozebrány a detailněji zhodnoceny.

Tabulka 5 - Výsledky personálního auditu (vlastní zpracování podle Bláha a kol., 2005, s. 258)

	MAX. POČET	NÍZKÁ	STŘEDNÍ	VYSOKÁ
1. Strategie a plánování lidských zdrojů	17			14
1. Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	16			13
2. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14		10	
3. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	18			16
4. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22		16	
5. Odměňování zaměstnanců celkem	27		19	
6. Zaměstnanecké vztahy – celkem	39			35
7. Firemní kultura	15			13
Celkem	168			<u>136</u>

5.3.2 Organizace a cíle personálního řízení ve společnosti

Personální činnosti má ve zkoumané společnosti na starost HR manažerka, která představuje jediného zaměstnance HR oddělení společnosti. V rámci plnění personálních činností spolupracuje s generálním ředitelem, externí mzdovou účetní a také vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Tato HR manažerka pracuje ve společnosti od ledna 2022, do této doby ve společnosti HR oddělení neexistovalo. Disponuje mnoholetými zkušenostmi v oblasti personalistiky, které získala na pozici personální manažerky ve společnostech v Praze a později ve Zlíně, kde působila před nástupem do této společnosti. V rámci kvalifikace absolvovala také kurzy v oblasti personalistiky a personálních činností.

Společnosti má dle informací od HR manažerky stanovenou personální strategii, ovšem tato personální strategie mi bohužel nebyla jakožto současnému zaměstnanci společnosti sdělena. Podobně má společnost stanovené také cíle personálního řízení, ke kterým jsem ze stejného důvodu jako u personální strategie neměla přístup.

V průběhu posledních dvou let došlo k velkému nárůstu pracovníků, proto bylo pro společnost žádoucí, aby se o personální záležitosti staral někdo zkušený, kdo disponuje odbornými personálními znalostmi. Do této doby se o mnoho personálních činností staral majitel společnosti, vedoucí oddělení a pomocná účetní společně s externí účetní, která zpracovávala především mzdy. S příchodem HR manažerky došlo ve společnosti k mnoha změnám, kdy největší představovalo zavedení docházkového systému. Před zavedením tohoto elektronického docházkového systému se používal pouze výkaz o pracovních hodinách, který si každý zaměstnanec vyplňoval sám. S tímto papírovým výkazem bylo spojeno mnoho problémů, neboť někteří zaměstnanci nebyli schopni tento výkaz vyplnit do stanoveného termínu.

Celá společnost funguje primárně v online prostředí na sdíleném úložišti. Tuto skutečnost si mnoho zaměstnanců chválí, neboť mají přístup k potřebným datům odkudkoli a kdykoli, jediné, co potřebují, je internetové připojení. Tato výhoda se nejvíce projevuje především v rámci práce z domu, kdy se zaměstnanec jednoduše připojí na počítač a může bez problému pracovat bez nutnosti odnášet si z práce několik složek s papíry. Další výhodou je také možnost rozdělení souborů do složek podle jednotlivých oddělení. Kromě výhod však tento sdílený disk disponuje také několika nevýhodami. Tou první je velké množství souborů, které se stávají nepřehledné, a i přes možnost vyhledávání souborů podle názvu, je občas velmi náročné některé soubory najít a často pracovníci najdou soubor, který má stejný

název, ale jedná se o starou verzi, která už není platná. Dalším problémem je omezený přístup. Mnoho souborů a složek, které má na sdíleném disku nahrané vedení společnosti, není přístupné všem zaměstnancům. Často se ovšem stává, že některý soubor, který daný zaměstnanec potřebuje, je zamknutý ve složce, ke které nemá tento zaměstnanec přístup. Následně tedy musí žádat svého nadřízeného, aby mu soubor otevřel, což zdržuje jak vedoucího pracovníka, tak i podřízeného. Samozřejmě se této skutečnosti nelze zcela vyhnout, ovšem pokud se tato situace opakuje moc často, jedná se o velké zdržení. Z rozhovorů se zaměstnanci jsem se také dozvěděla, že často nemají zaměstnanci přístup k souborům, které na disk vložila HR manažerka a jedná se například o žádosti o dovolenou nebo formuláře k lékaři a další důležité soubory.

Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ vyhodnotil dotazník k personálnímu auditu jako oblast s vysokou úrovní. S výsledkem lze souhlasit, i když jisté nedostatky lze pozorovat také v této oblasti. HR manažerka spolupracuje s externí mzdovou účetní, se kterou však často vznikají problémy, především z hlediska komunikace a předávání materiálů. Druhý nedostatek je možné pozorovat v popisech pracovních míst, které jsou dle odpovědi manažerky pouze online, což mnoho zaměstnanců zkoumané společnosti vůbec neví. Tento nedostatek má také spojitost s chaoticky organizovaným sdíleným diskem, který obsahuje tolik souborů, že je často velmi složité zde něco najít nebo k tomu například nemají vůbec přístup.

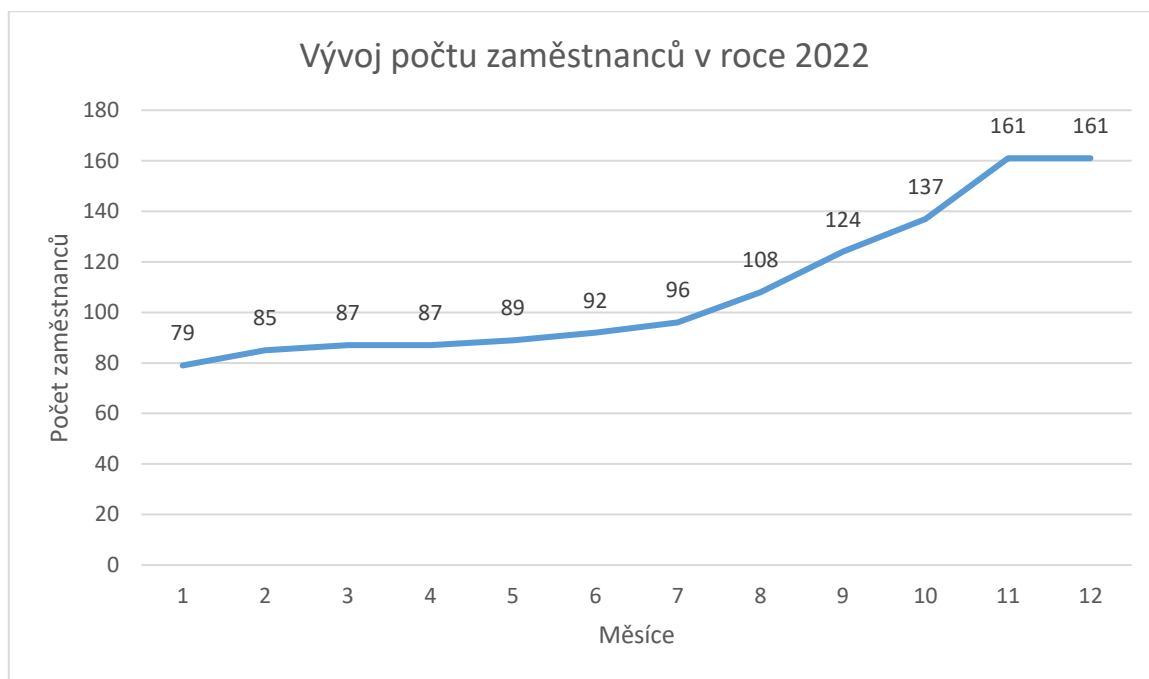
5.3.3 Personální plánování

V oblasti personálního plánování bylo zjištěno, že společnost vypracovává podnikatelskou strategii, která je s výhledem na více než 2 roky. Tato strategie představuje základ, ze kterého jsou následně stanoveny cíle pro řízení lidských zdrojů. S těmito cíli jsou srozumění všichni manažeři společnosti, neboť se sami podílejí na jejich tvorbě. Tyto cíle však společnost dalším zaměstnancům nezveřejňuje, proto jsem k nim nedostala přístup.

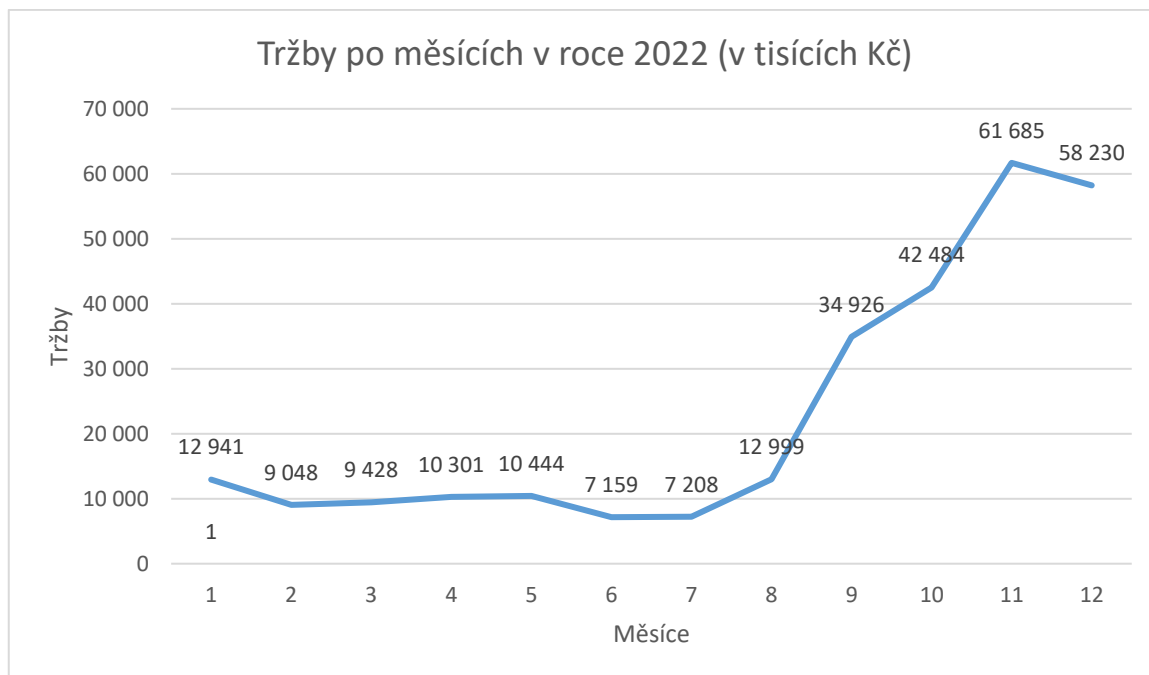
HR oddělení funguje v této společnosti teprve od ledna 2022, neboť v předchozích letech vzhledem k velmi nízkému počtu zaměstnanců vykonával personální činnosti samotný majitel společnosti ve spolupráci s vedoucími oddělení. Během tohoto roku bylo tedy nejdůležitější nastavit správné fungování celého HR oddělení, především pak personálního plánování.

Velkou změnou pro celou společnost byl také příchod CEO v průběhu roku 2022, který přišel z velké společnosti, která si zakládala na správném plánování, proto udělal od svého příchodu mnoho změn, které zvýšily efektivitu nejen personálního plánování.

Nejvíce se personální plánování z hlediska potřeby zaměstnanců zaměřuje na sklad, ve kterém je nutné vyrovnat sezónní výkyvy z pohledu počtu pracovníků. Tuto skutečnost dokládá také graf vývoje počtu zaměstnanců v roce 2022 (Obrázek 6) a graf vývoje tržeb v roce 2022 (Obrázek 7). Jelikož má tato společnost hlavní sezónu především od září do ledna, plánuje se na toto období najmutí pracovníků na dohody o provedení práce, aby byla společnost schopna zvládat splňovat zájem zákazníků. Podobnou situaci lze pozorovat také na prodejně, kde je nejvyšší potřeba zaměstnanců v hlavní sezóně řešena stejným způsobem jako na skladě.

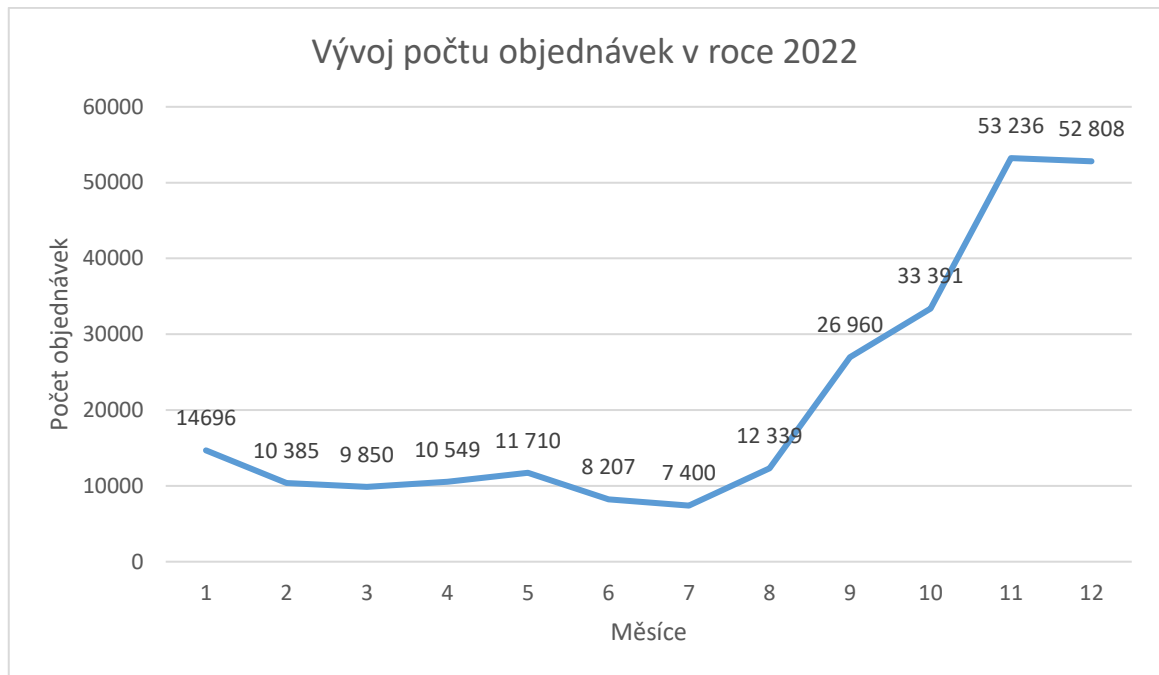


Obrázek 6 – Vývoj počtu zaměstnanců v roce 2022 (vlastní zpracování)



Obrázek 7 – Tržby po měsících v roce 2022 (vlastní zpracování)

Personální plánování v oblasti kanceláří je v tomto ohledu odlišné. Ze získaných informací bylo zjištěno, že by u některých oddělení bylo potřeba v průběhu sezóny také zvýšit počet pracovníků. Konkrétně se jedná především o zákaznické oddělení, které v období hlavní sezóny od září do ledna vyřizuje velké množství především objednávek, ale také dotazů či problémů od zákazníků. Tuto skutečnost dokládám grafem (Obrázek 8) Vývoje počtu objednávek v roce 2022, kde lze pozorovat, v období od září do prosince pozorovat více než dvojnásobný růst počtu objednávek. S růstem společnosti, došlo také k růstu pracovní náplně všech zaměstnanců skrze všechna oddělení. U některých oddělení došlo mimo najmutí nových pracovníků také k najmutí brigádních pracovníků z vysokých škol, kteří si díky tomu získají praxi ve studovaném oboru. Společnost si je dle získaných informací vědoma, že především v průběhu hlavní sezóny je nutné zvýšit počet pracovníků kromě skladu také v kancelářích, což si dala jako jeden z důležitých bodů, které musí před následující sezónou vyřešit.



Obrázek 8 – Vývoj počtu objednávek v roce 2022 (vlastní zpracování)

Strategie a plánování lidských zdrojů vyhodnotil dotazník k personálnímu auditu jako oblast s vysokou úrovní. S tímto výsledkem by však autorka dle svých zkušeností i na základě rozhovorů s ostatními pracovníky přiřadila spíše střední úroveň. Personální plánování obsahuje dle zjištěných informací určité nedostatky, kterými jsou si vedoucí pracovníci dle rozhovorů a pozorování velmi dobře vědomi, neboť se jedná o jednu z oblastí, které začínají v posledních měsících věnovat velké množství pozornosti. Co se týče strategie, bohužel nelze soudit, neboť nebyla tato strategie autorce sdělena, ovšem z hlediska plánování lidských zdrojů to není vždy zcela ideální, neboť pracovníky začne společnost hledat až v případě, že nastane nějaký problém. Na tomto problému však vedení společnosti dle získaných informací již pracuje a tento problém se snaží eliminovat především dlouhodobým plánováním potřeby zaměstnanců.

5.3.4 Získávání zaměstnanců

Hledání, získávání a adaptace nových zaměstnanců má na starost HR manažerka společnosti ve spolupráci s CEO a vedoucím oddělení, na které je daný pracovník získáván.

Při obsazování volných pracovních míst nejsou zpravidla upřednostňováni stávající pracovníci, ale lidé mimo organizaci, od kterých se očekává, že do společnosti přinesou něco nového a pomohou zvýšit efektivnost daného oddělení, na které jsou přijati. Ve výjimečných

případech dochází k upřednostnění stávajícího zaměstnance, často na doporučení některého z vedoucích pracovníků. Během posledního roku byly pouze ve 2 případech obsazování volných pracovních míst vybráni stávající pracovníci společnosti. Celkem se během posledního roku obsazovalo zhruba 20 pracovních míst na HPP.

Jeden z těchto dvou případů byl odchod pracovníka expedice, kdy se plánovalo na toto místo vypsát výběrové řízení, bylo na doporučení HR manažerky místo přiděleno stávající pracovníci, která ve společnosti pracuje již několik let. Tato pracovníce byla navržena především z hlediska znalosti skladu a předchozích zkušeností a zatím je s jejím výkonem vedení společnosti nadměru spokojeno.

Opačný případ představovalo hledání nového produktového manažera, kde spolupráce mezi stávajícím manažerem a vedením společnosti příliš nefungovalo a přinášelo to problémy celému oddělení. Z tohoto důvodu se vedení společnosti rozhodlo najít nového manažera mimo organizaci. Příchodem nového a zkušeného vedoucího se celé oddělení zefektivnilo a odstranily se předchozí konflikty.

Hledání nových zaměstnanců se uskutečňuje především pomocí inzerátů na webových portálech s pracovními nabídkami jako jsou Jobs.cz, Práce.cz nebo například Práce za rohem. Vždy se využívá několik odlišných portálů, aby se daný inzerát dostal k co největšímu počtu potencionálních zaměstnanců. V průměru zabere obsazení jednoho pracovního místa 2–3 měsíce. Hlavními náklady jsou čas strávený tvorbou inzerátu, vybíráním vhodných kandidátů a následné pohovory, ale především poplatky za využívání služeb webových portálů, které společnost za poslední rok vyšly na zhruba 65 000 Kč.

Během posledního roku bylo hledáno přibližně 20 pracovníků na HPP nejčastěji na následující pozice:

- účetní
- marketingový specialista
- marketingový analytik
- obchodní manažer
- pracovních zákaznického oddělení
- skladník.

U vyšších pozic a míst společnost využívá personální agentury, případně jsou doporučeni pracovníci ze strany investorů. Tímto způsobem byl do společnosti přijat například generální manažer. Ovšem vyskytují se také pozice, které se společnosti nedaří obsadit. Jedná se především o pozici hlavní účetní a vedoucího skladu. Od zaměstnance marketingového oddělení bylo zjištěno, že společnost využívá platformu LinkedIn, ovšem především pro marketingové účely, nikoli pro získávání nových zaměstnanců.

Následně jsou analyzovány životopisy, které společnost obdrží od potencionálních zaměstnanců. V průměru obdrží společnost 5–7 odpovědí na inzerované pozice. Tato činnost je zpravidla vykonávána vedoucím oddělení, na které je zaměstnanec hledán. Následně jsou vybráni ti uchazeči, kteří jsou pozváni na pohovor. V průměru se jedná o 4–5 uchazečů.

Pohovory probíhají zpravidla osobní formou ve dvou kolech, ve výjimečných případech a dříve v rámci pandemie COVID-19, byly některé pohovory vedeny online formou. U pohovorů je vždy přítomna HR manažerka společně s vedoucím daného oddělení, na které je zaměstnanec hledán, v některých případech, především při obsazování vedoucích pozic je přítomen také generální ředitel společnosti. Méně často jsou přítomni i další pracovníci. Momentálně například společnost hledá další účetní, kdy je u pohovoru přítomna HR manažerka, finanční ředitel, ale také hlavní účetní, aby bylo možné lépe posoudit, zda je kandidát vhodný či nikoli. Bylo zjištěno, že HR manažerka je proškolená k vedení pohovorů, ovšem u ostatních pracovníků, kteří se pohovorů účastní toto proškolení chybí, což může vést k dělání chyb v rámci vedení pohovorů a je potřebné se na tuto skutečnost zaměřit, neboť může na společnost vrhat špatné světlo.

Na těchto pohovorech jsou ověřovány nejen předchozí zkušenosti, ale také dovednosti, kdy jsou uchazečům zadány úkoly, na které potencionální zaměstnanci prezentují své řešení.

Pokud je pracovník společností vybrán, následuje nástup na pracoviště a následná adaptace do společnosti. Ještě před samotným nástupem je zaměstnanci vytvořena pracovní smlouva na základě osobního dotazníku, který obdrží elektronicky od HR manažerky. Dalším krokem před samotným nástupem zaměstnance, je vstupní prohlídka, která musí být uskutečněna před datem nástupu nebo nejpozději v den nástupu do práce. Poslední krok, který je uskutečněn ještě před samotným příchodem zaměstnance do společnosti, představuje e-mail od HR manažerky, který je rozeslán na všechny zaměstnance společnosti a který informuje o příchodu nového zaměstnance do společnosti.

Celý proces adaptace je, podobně jako celá kultura organizace, vedena spíše neformálním způsobem. Pracovníka se během prvního dne ujme HR manažerka, která s ním projde všechny důležité informace, dochází k podpisu nástupních dokumentů včetně seznámením s BOZP a PO. Následuje onboarding, kdy je nový zaměstnanec seznámen s celou společností, jejími hodnotami a kulturou, k čemuž primárně slouží Brand manuál. Brand manuál je svým způsobem etický kodex společnosti, který obsahuje všechny podstatné informace, kterými se zaměstnanci společnosti řídí. Tento manuál je pro společnost velmi důležitý, proto se jedná o první věc, kterou nový zaměstnanec dostane v den nástupu do práce a má za úkol si ho důkladně prostudovat. I když se jedná o dokument, který má 47 stran, jeho přečtení nezabere zaměstnanci více než 15 minut, neboť je zde vše popsáno stručně, heslovitě a především srozumitelně. Brand manuál obsahuje mimo jiné krátkou historii společnosti, cíl společnosti, hlavní hodnoty, produkty nebo také jejich služby.

Jakmile je nový zaměstnanec seznámen s filozofií společnosti, dochází k předání zaměstnance vedoucímu oddělení, který ho seznámí nejen se svým oddělením ale také s ostatními zaměstnanci jiných oddělení, především s těmi, se kterými bude následně spolupracovat. Současně je zaměstnanci také předáno jeho pracovní místo, společně s technikou, kterou představuje firemní počítač a firemní telefon. Během samotného prvního dne v zaměstnání často nový zaměstnanec pozoruje své kolegy na oddělení při jejich práci, aby získal přehled o tom, jakým způsobem funguje jeho oddělení.

V předchozích letech, kdy sídlil sklad a kanceláře v jedné budově, docházelo první den k umístění zaměstnance do skladu, aby pochopil, jak celý proces kompletování, balení a odesílání balíčků zákazníkům funguje. Tuto část adaptace hodnotilo mnoho zaměstnanců velmi pozitivně, neboť díky tomu získali nejen přehled o fungování procesů ve skladu, který jim následně pomohl při řešení některých pracovních záležitostí, ale také díky této zkušenosti získali přehled o produktech, které společnost svým zákazníkům nabízí. Jednalo se především o zaměstnance marketingového a obchodního oddělení.

Společnost se také v roce 2022 účastnila akce Business Day, kterou pořádala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, neboť projevila zájem o získání mladých pracovníků především na praxi. Na této akci bylo osloveno mnoho potencionálních uchazečů. Studenti projevovali o praxi v této společnosti velký zájem, ovšem dle zjištěných informací nebyl nikdo z těchto studentů do společnosti přijat.

Oblast získávání zaměstnanců bylo v rámci dotazníku k personálnímu auditu vyhodnocena na střední úrovni, s čímž musím na základě získaných informací souhlasit. V této oblasti lze

ve společnosti naleznou několik nedostatků, na kterých by bylo vhodně zapracovat. Jedním z nich je zcela jistě hledání nových zaměstnanců. Ze zjištěných informací společnost využívá pouze tradiční webové portály s nabídkami práce, které výjimečně doplňuje o personální agentury. Chybí zde nějaké modernější a odlišnější formy získávání nových zaměstnanců, které by pomohly získat ty správně lidi. Dalším nedostatkem je absence proškolení vedoucích pracovníků vést pohovory, neboť jediným proškoleným pracovníkem je v této společnosti HR manažerka. Na tyto oblasti by se měla společnost v rámci zlepšení úrovně personálních činností také více zaměřit.

5.3.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení

Pracovní výkon zaměstnanců je ve společnosti řízen především pomocí vedoucích jednotlivých oddělení, kteří se následně zodpovídají CEO společnosti. Každé oddělení si stanovuje týdenní, měsíční nebo roční cíle, kterých chce dosahovat a podporovat tím plnění stanovených cílů organizace. Tyto cíle pro jednotlivá oddělení mají na starost vedoucí oddělení, kteří s nimi následně seznámí své podřízené a rozdělí mezi ně práci.

Každé oddělení využívá k organizaci a řízení práce pravidelné meetingy, které se ve většině případů konají pravidelně jednou týdně, zpravidla na začátku týdne v pondělí. Na těchto schůzích jsou nejprve analyzovány úkoly z minulých týdnů, které jsou buď označeny jako hotové, rozpracované nebo jsou z relevantních důvodů odloženy na další týden. Dále jsou prezentovány úkoly, které se budou následující týden řešit a jsou rozděleny mezi zaměstnance. Mimo úkolů, které se týkají daného týdne, jsou zde probírány také úkoly, které mají dlouhodobější charakter. Tyto schůzky trvají zpravidla okolo 30–45 minut.

Vedoucí pracovníci mají mimo tyto meetingy se svými odděleními také osobní schůzky s CEO, které se stejně jako meetingy oddělení konají každý týden. Tyto schůzky slouží především k informování generálního ředitele o současné výkonnosti daných oddělení a o plnění vytyčených cílů.

Kromě klasických schůzí oddělení mají někteří zaměstnanci také osobní schůzky se svými nadřízenými, ovšem podle odpovědí zaměstnanců se jedná o velmi ojedinělé případy, kdy je zrovna nutné vyřešit nějaký problém nebo dokončit důležitý úkol. Pouze v jednom případě se jedná o pravidelnou týdenní schůzku 1:1.

V první třetině roku 2022 byly zavedeny také pravidelné měsíční meetingy, kterých se účastní všichni zaměstnanci. Tyto meetingy slouží především k tomu, aby ostatní oddělení

věděla, na čem pracují ostatní oddělení, ale také jsou příležitostí pro generálního ředitele, aby zde zhodnotil předchozí měsíc a představil plán na měsíc následující.

Tyto schůze měly zpočátku velký úspěch a provázelo je nadšení jednotlivých zaměstnanců, postupem času se však velké množství zaměstnanců shoduje, že jsou tyto schůze spíše ztráta času, který by mohli věnovat své práci. Někteří se těchto schůzí neúčastní pravidelně, účastní se pouze vedoucí daného oddělení nebo si s sebou vezmou počítač a místo poslouchání prezentací raději pracují.

Kromě pravidelných schůzí využívá společnost k efektivnímu řízení práce také nástroj Asana. Jedná se o aplikaci, která usnadňuje organizaci a efektivnost práce, přičemž podporuje efektivitu a jednoduchost. (Moskovitz, 2020) Asana umožňuje vytvoření úkolu, který je možné přiřadit jakémukoli zaměstnanci společnosti, popsat podrobnosti daného úkolu a v neposlední řadě přidat datum, do kdy musí být tento úkol dokončen. K vytvořeným úkolům, je možné přidávat soubory a komentáře, ve kterých lze jednotlivé zaměstnance také označovat. Těmto označeným či přiřazeným zaměstnancům následně přijde informativní e-mail, takže není nutné psát e-mail či na chat, co má daný člověk za úkol. Tato aplikace také nabízí možnost vytváření týmů či skupin úkolů, které usnadňují jak organizaci, tak efektivnost práce.

Především vedoucí pracovníci si tuto aplikaci nemohou vynachválit a oceňují mnoho vlastností, které aplikace nabízí, například možnost nastavení priority daného úkolu. Na druhou stranu, některým zaměstnancům tato aplikace úplně nevyhovuje, neboť je celá v angličtině, a ne všemu rozumí a ví, jak to mají využívat. Nejvíce oblíbenou vlastností jsou podle zaměstnanců možnosti označení úkolu jako hotového pomocí fajfky, a především možnost nastavení data, kdy má být úkol hotov, neboť často se stávalo, že byl zadán úkol poslán pomocí e-mailu, který si zaměstnanec přečetl, ale poté na něj zapomněl, to se však v případě Asany stát nemůže, neboť musí být daný úkol nejprve splněn.

Hodnocení výkonu mají ve zkoumané společnosti na starost vedoucí oddělení. V rámci tohoto hodnocení využívají vedoucí jak formální, tak především neformální hodnocení.

Formální hodnocení je realizováno především pomocí hodnotících rozhovorů s vedoucím oddělení a HR manažerkou. Od HR manažerky bylo zjištěno, že tyto hodnotící rozhovory nejsou realizovány pravidelně, ale především v situacích, kdy se blíží konec pracovní smlouvy pro daného zaměstnance. Z rozhovorů bylo zjištěno, že většina zaměstnanců absolvovala tento hodnotící rozhovor přibližně po jednom roce působení ve firmě, neboť na

začátku jsou se zaměstnanci uzavírané smlouvy pouze na jeden rok. Tuto skutečnost dokládá další zaměstnanec, který uvedl, že je ve společnosti více než dva roky, ovšem hodnotící rozhovor absolvoval pouze po prvním roce, neboť následně mu byla prodloužena smlouva na dobu neurčitou. Jiný zaměstnanec k tomuto dodal, že jsou tyto rozhovory neefektivní, neboť v nich nezískal příliš efektivní zpětnou vazbu, ale spíše se jednalo o rozhovor, zda je ve společnosti spokojený a jestli by něco změnil. HR manažerka také dodala, že jsou tyto hodnotící rozhovory v režii vedoucího pracovníky, neboť společnost nedisponuje směrnicí, která by upravovala hodnotící rozhovory a také dodala, že vedoucí pracovníci nejsou proškoleni k vedení těchto rozhovorů.

Tyto zjištěné skutečnosti ukazují, že je formální hodnocení ve společnosti realizováno nedostatečně a společnost by se měla zaměřit na zvýšení jeho efektivity, neboť zpětná vazba je pro zaměstnance velmi důležitá. Ze zjištěných informací se často nejedná ani o hodnocení pracovníka, ale spíše o rozhovor, co by se mohlo zlepšit. Dalším nedostatkem je absence proškolení vedoucích pracovníků k vedení hodnotících pohovorů a také absence nastavení kritérií, která jsou v rámci těchto rozhovorů potřebná hodnotit.

Neformální hodnocení je dle zaměstnanců společnosti využíváno mnohem častěji než hodnocení formální. Vedoucí pracovníci své podřízené chválí za dobře odvedenou práci, případně jim předávají podněty, co je potřeba upravit nebo na co je nutné se do budoucna zaměřit, aby se již neopakoval. Často se však stává, že i toto hodnocení není dostatečné a neposkytuje zaměstnanci kvalitní zpětnou vazbu. Ve velké míře se zaměstnanci setkávají se situacemi, kdy dokončí svou práci, z vlastní zkušenosti se jednalo například o přípravu dat pro finanční analýzu, kdy jsem tyto data poslala svému vedoucímu, od kterého jsem dostala pouze odpověď „Super. Děkuji za přípravu.“, ze které jsem ovšem nevěděla, zda jsem data připravila správně či ne. Tyto situace jsou pro společnost velmi neefektivní a často jsou způsobeny nedostatkem času vedoucích pracovníků, kteří mají velmi práce a nestíhají poskytovat kvalitní zpětnou vazbu svým zaměstnancům.

Podobně je tomu také v případě, že zaměstnanec udělá nějakou chybu. Tyto situace jsou řešeny především prostřednictvím online komunikace, kdy je danému zaměstnanci napsána zpráva, že je potřeba něco upravit, protože to má být jinak a následně je tento zaměstnanec upozorněn, aby si na to příště dal pozor. Od vedoucích zaměstnanců bylo také zjištěno, že si některé chyby raději opraví sami, protože to zabere kratší dobu, než kdyby danému zaměstnanci napsali, že potřebují něco opravit. Možná tímto způsobem ušetří čas, ovšem daný zaměstnanec se z této situace nepoučí, neboť nemusí vůbec vědět, že udělal nějakou

chybu. Tento způsobem řešení chyb se však nevyskytuje příliš často, ale většinou danou chybu zaměstnanci oznámí.

Kategorii řízení výkonu a pracovního hodnocení zaměstnanců vyhodnotil dotazník k personálnímu auditu jako střední úroveň. Především z hlediska hodnocení zaměstnanců bych tuto oblast zařadila do nižší úrovně, neboť dle rozhovorů se zaměstnanci i vlastních zkušeností je ve firmě využíváno pouze neformální hodnocení, které je však v mnoha případech také využíváno spíše sporadicky. Formální hodnocení je na tom však ještě hůře, neboť většina zaměstnanců toto hodnocení označilo spíše jako rozhovor zaměřený na prodloužení smlouvy, nikoli na hodnocení zaměstnance jako takové. Sami zaměstnanci v rozhovorech říkali, že by ocenili, kdyby hodnocení probíhalo častěji a lepším způsobem.

5.3.6 Odměňování zaměstnanců

Z hlediska odměňování zaměstnanců jsou ve zkoumané společnosti využívány kromě základního mzdového ohodnocení také osobní ohodnocení pracovníků, prémie nebo také benefity.

Z interních materiálů společnosti bylo zjištěno, že z hlediska základní mzdové formy je ve společnosti využívána pouze časová mzda. Tato forma je využívána jak u zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, kde je stanoven měsíční mzdový tarif, tak u zaměstnanců na dohody o provedení práce či o pracovní činnosti, kde je stanoven hodinový mzdový tarif. Tyto mzdové výměry jsou dle informací od HR manažerky stanovovány na základě získané odborné praxe, zkušeností, ale také míry samostatnosti či zodpovědnosti, která je s danou pracovní pozicí spojena. Z tohoto důvodu jsou výše mezd na různých pracovních odděleních odlišná. Částečný vliv na výši mzdy má také odpracovaná doba. Zaměstnanec v rozhovoru uvedl, že mu po prvním odpracovaném roce při podpisu prodloužení smlouvy byl zvýšen základ mzdy, v následujícím roce však k dalšímu navýšení již nedošlo. Další zaměstnanec prohlásil, že mu přijde demotivující, že společnost zvyšuje nástupní mzdu na stejnou pozici, na které pracuje, ale jemu samotnému mzdu nezvýšili, přitom ve společnosti pracuje již více než 2 roky. Zde je však důležité dodat, že se společnost snaží výkonné zaměstnance odměňovat dalšími mzdovými formami, které jsou odvozeny právě od kvalitního pracovního výkonu nikoli plošným zvýšením mezd. Vedení společnosti považuje tuto formu za spravedlivější a více odpovídající výkonu, proto byly také v průběhu roku 2022 stanoveny KPI (Key performance indicators) neboli klíčové ukazatele výkonnosti pro jednotlivá oddělení a zaměstnance, podle kterých lze zaměstnance správně ohodnotit. Jako příklad lze

uvést oddělení zákaznické podpory, kde jsou sledovány počty vyřízených hovorů, e-mailů, reklamací nebo vratek.

Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 4. čtvrtletí 2022 činila dle Českého statistického úřadu 39 505 Kč. Průměrná mzda ve zkoumané společnosti činí necelých 32 600 Kč, což je o téměř 17,5 % menší než průměrná mzda ve Zlínském kraji. Dle ČSÚ na tuto průměrnou mzdu nedosáhnou téměř 2/3 zaměstnanců, proto byl pro další srovnání průměrné mzdy zvolen více odpovídající ukazatel, kterým je medián průměrné mzdy za rok 2022 ve Zlínském kraji. Tento ukazatel má dle Ministerstva práce a sociálních věcí hodnotu 34 086 Kč. V porovnání s průměrnou mzdou ve zkoumané společnosti lze pozorovat, že průměrná mzda společnosti je o 4,4 % menší než medián pro Zlínský kraj.

Z těchto zjištěných informací a z hlediska zamezení odchodu především kvalitních a výkonných zaměstnanců, by mohla společnosti této oblast věnovat více pozornosti, především z hlediska budoucího setrvání zaměstnanců v organizaci.

Kromě základní mzdové formy je ve společnosti využíváno také osobní ohodnocení. K tomuto osobnímu ohodnocení dochází každý měsíc a má ho na starost vedoucí pracovník. Toto ohodnocení je dle informací od HR manažerky založeno na individuálním výkonu pracovníka. Zaměstnanci jsou s osobním hodnocením seznámeni i dle jakých kritérií jsou hodnoceni. Jako příklad lze uvést pracovníky skladu, kteří jsou především v průběhu hlavní sezóny od září do ledna osobně hodnoceni dle počtu zkompletovaných nebo zabalených objednávek za směnu. Vedení společnosti stanovilo určitý počet objednávek, které musí jeden zaměstnanec za svou směnu zkompletovat, pokud se zaměstnanci podaří toto číslo překonat, je za to následně odměněn.

Další mzdovou formou jsou jednorázové prémie na konci roku, které se odvíjí od celkové výkonnosti společnosti v průběhu celého roku a výsledné hodnoty tržeb za celý rok.

Firemní výhody jsou v rámci zkoumané společnosti velmi oblíbenou součástí odměňování. Společnost si zakládá na hodnotách jako je rodina a tradice, proto se pro rodiny zaměstnanců, a především pro jejich děti pořádají nejrůznější akce, které jsou spojeny s tradičními českými, ale i zahraničními svátky. Jedná se především o Halloween, Mikuláše nebo například Velikonoce. Často je pro rodiče a děti připraveno pohoštění společně s nějakými dárčky, případně také aktivity, které jsou například s Velikonocemi spojeny. Samozřejmostí jsou také každoroční vánoční večírky pro celou společnost nebo také akce spojené s grilováním či bowlingem.

Tyto akce jsou organizovány HR manažerkou ve spolupráci se zaměstnanci oddělení marketingu. U akcí pro děti, které jsou v případě Mikuláše a Velikonoc konány i pro veřejnost v prostorách prodejny společnosti, mají na starost většinu organizace zaměstnanci oddělení marketingu, v ostatních případech má akce na starost HR manažerka. Ostatním zaměstnancům jsou tyto akce oznamovány především formou událostí v kalendáři, kde mají k akci všechny informace, ale také týdenním newsletterem, plakátem na nástěnce ve skladu a kancelářích, případně také zmínkou na měsíčním meetingu. Od zaměstnanců však bylo zjištěno, že dříve nebyly akce tímto způsobem propagovány, proto o nich často ani nevěděli a tím pádem se jich ani neúčastnili. Často jsou však tyto akce konány ve firemních prostorách po pracovní době, kdy mnoho zaměstnanců nejeví zájem jet domů pro své děti a vrátit se zpět do práce. Těchto akcí se většinou účastní asi 30 % zaměstnanců, v případě vánočního večírku se jedná o 50 %. Od zaměstnanců jsem zjistila, že se akcí neúčastní především z toho důvodu, že nejsou přímo ze Zlína a nechtějí trávit v práci více času, než je nutné nebo nemají odvoz zpět domů. Náklady na tyto akce jsou rozdílné, v případě vánočního večírku se náklady pohybují v rozmezí 100–150 tisíc Kč, neboť se jedná o největší akci roku, v případě Mikuláše nebo Velikonoc se náklady pohybují v rozmezí 3 – 5 tisíc Kč.

O poznání oblíbenějším firemním benefitem jsou teambuildingové akce, kterými jsou například letní táboračky, grilovací akce, výlety do přírody či na hrady spojené s koupalištěm nebo posezení po práci s jídlem a pitím. Tyto akce označilo mnoho zaměstnanců jako jejich nejoblíbenější, neboť se zde potkávají pracovníci ze skladu, kanceláří i prodejny, kteří v jinak rušné sezóně a rozdílným sídlům nemají moc jiných příležitostí, kde se opět setkat.

Tyto akce jsou u většiny zaměstnanců oblíbené, ovšem z rozhovorů bylo zjištěno, že více než polovina dotazovaných by ocenila, kdyby se některé akce konaly bez dětí, jen pro dospělé. Jednalo se především o zaměstnance z kanceláří, kteří už mají větší děti nebo nemají děti žádné.

Dalším benefitem, který ovšem oceňuje asi jen polovina zaměstnanců, jsou firemní snídane, které se konají každou středu v týdnu. Tyto snídane probíhají ve třech částech společnosti – v kancelářích, na skladě a na prodejně. V každé z těchto tří částí je náhodně vylosován jeden zaměstnanec, jehož úkolem je nakoupit potraviny na snídani na firemní náklady pro danou část společnosti. Každá část společnosti má nastaven maximální budget, který nesmí být v rámci nákupu překročen. Tento budget nastavuje vedení společnosti podle počtu zaměstnanců, kteří se snídani účastní. Dříve nakupoval vybraný zaměstnanec veškeré potraviny sám, od nového roku začala společnost využívat online nákup potravin, které jsou

dovezeny přímo do firmy. Vybraný zaměstnanec má tedy nově na starost pouze samotnou přípravu snídaně. Je potřeba zmínit, že v případě skladu se potraviny nenakupují pro všech 121 zaměstnanců, ale pouze pro zhruba 50 až 60 zaměstnanců, neboť se nikdy na pracovišti nenachází všech 121 zaměstnanců.

Někteří zaměstnanci však tento benefit v poslední době nevyužívají, a to především z důvodu, že jsou tyto snídaně okolo 7,45, oni však do práce chodí na 7,00, proto si raději nachystají svoji snídani sami doma a v práci si případně dají již jen něco malého. Snídaně se konají v 7,45 především z důvodu, že se v tuto dobu nachází ve společnosti téměř většina zaměstnanců, a proto se jedná o nejvhodnější čas. Jiní se však vždy na snídaně velice těší a rádi se na chvíli v kuchyni zdrží a popovídají si se svými kolegy předtím, než začnou svůj den. Další také dodává, že je škoda, že po přestěhování do nových kanceláří už u snídaně nepotkávají tolik lidí a mnoho kolegů si snídani bere k počítači.

V rámci kanceláří je zaměstnancům k dispozici profesionální kávovar, stejně jako plně vybavená kuchyň, „chill-out“ zóna, ve které se nachází stolní tenis a stolní fotbálek, a v neposlední řadě také gauč na relaxování.

Vybavená kuchyň a kávovar jsou mezi zaměstnanci velmi pozitivně oceněni, neboť v předchozích kancelářských prostorech byla kuchyňka ve velmi omezeném stavu, umyvadlo bylo v jiné místnosti, a proto jsou všichni zaměstnanci, kteří zažili předchozí kanceláře, s kuchyní nadmíru spokojeni. Na druhou stranu „chill-out“ zóna je oproti předchozím prostorům téměř nevyužita, neboť se společnost stále více rozrůstá, což způsobuje zvýšení objemu práce, a z toho důvodu nezůstává žádný čas na využívání této zóny.

Poslední benefity, které jsou spojené s pracovní dobou, jsou klouzavá pracovní doba a možnost práce z domu neboli home office. Klouzavá pracovní doba nepřinesla extra velkou vlnu spokojenosti, neboť z klasické pracovní doby od 7,30 do 16,00 lze posunout příchod pouze o 30 minut dříve či 30 minut později. Část zaměstnanců je však i s možností příchodu do práce o půl hodiny dříve spokojena, neboť mohou díky tomu odejít o půl hodiny dříve. Další část je naopak ráda, že nemusí ráno tak brzy vstávat a může přijít až o půl hodiny později, i když to znamená, že musí zůstat také o půl hodiny déle. Většina zaměstnanců se však stále drží staré pracovní doby.

Práce z domu je však pro mnohé velmi využívaným benefitem, který některým dříve chyběl a jsou rádi, že se vedení rozhodlo home office povolit.

Při rozhovorech se zaměstnanci bylo zjištěno, že by někteří z nich ocenili benefit karty na sport a volnočasové aktivity. Vedení společnosti se tyto karty snažilo prosadit, ovšem celkový zájem ze strany zaměstnanců byl menší než poloviční, neboť si většina myslí, že by tyto karty nevyužila a přijde jim zbytečné za ně platit, proto se společnost rozhodla tento benefit prozatím odložit.

Celková úroveň odměňování zaměstnanců vyšla dle dotazníku k personálnímu auditu na střední úrovni. Tato úroveň je dle zjištěných informací odpovídající, neboť se společnost snaží svým zaměstnancům poskytovat mnoho zaměstnaneckých výhod, které jsou mezi zaměstnanci oblíbené a využívané. Jako určitý nedostatek může působit výsledek průměrné mzdy zaměstnanců, která je pod průměrem Zlínského kraje dle ČSÚ. Dle tohoto zdroje však na tuto průměrnou mzdu nedosáhnou zhruba 2/3 pracovníků daného kraje.

5.3.7 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je ve zkoumané společnosti zajišťováno pomocí interních a externích školení. Tato školení jsou vybírána především s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy a samotných zaměstnanců.

Interní školení jsou často zaměřená na představení nových systémů, které začíná společnost využívat. Jsou prováděny interními zaměstnanci, kdy se většinou jedná buď o vedoucího oddělení, který vede menší školení pro své oddělení, což lze nejaktuálněji demonstrovat na příkladu implementace aplikace Asana, kdy bylo finanční oddělení proškoleny finančním ředitelem, neboť se jednalo o poslední oddělení, které tuto aplikaci nepoužívalo, tudíž bylo nutné, aby si toto oddělení osvojilo určité dovednosti v rámci této aplikace. Dalšími školiteli, kteří jsou využíváni v rámci interních školení, jsou IT specialisté, kteří mají zkušenosti především s IT programy.

Tyto interní školení však často nesplňují to, co od nich zaměstnanci očekávají. Někteří to často hodnotí jako zbytečné, protože jsou tyto IT specialisté častokrát na dost podobné úrovni jako ostatní zaměstnanci v rámci školeného programu, proto se zaměstnanci nic nového nenaučí a případné dotazy jsou zodpovězeny odpovědí „to nevím“.

Externí školení disponují mezi zaměstnanci daleko větší oblíbeností. Často jsou tyto školení vedeny specialisty, kteří jsou schopni zodpovědět i složitější dotazy a zaměstnanci si z těchto školení odnesou mnoho nových poznatků. Tyto školení probíhají často online formou, kdy se zaměstnanci pouze v kanceláři připojí k online hovoru a nemusejí nikam jezdit. Druhou formou externího školení představuje školení ve školicích centrech, které je však ze všech

druhů a forem ve společnosti využíváno nejméně. Poslední formou je příjezd školitele přímo do společnosti, což hodnotí většina zaměstnanců jako nejlepší formu, neboť se těchto školení může zúčastnit největší množství lidí bez nutnosti cestování.

Společnost má dle informací od HR manažerky vypracovaný program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, který je nastaven s ohledem na předpokládaný rozvoj společnosti. Kromě tohoto programu je však vedení společnosti otevřeno možným návrhům na školení ze strany zaměstnanců. Tyto návrhy jsou následně schvalovány vedoucími pracovníky. Ze získaných informací bylo zjištěno, že jsou tyto návrhy ve většině případů schváleny.

Školení jsou v 50 % vybírána od známých a ověřených dodavatelů, se kterými zkoumaná společnost spolupracuje již několik let. Jedná se především o školení v rámci podnikových programů, které se konají nejčastěji především v rámci rozšiřování znalostí a možností, jak tyto programy využívat. Ve zbylých 50 % případů se jedná o školení od odlišných firem, které si často zaměstnanci najdou sami, neboť je dané téma zajímavá a chtějí si rozšířit své znalosti, ovšem ověření dodavatelé, se kterými společnost spolupracuje tyto školení nenabízí.

Školení se účastní také i samotní manažeři, kteří se místo klasických školení vzdělávají také v rámci vedení a řízení lidí. Manažeři v tomto ohledu preferují především online školení, které si mohou zapnout přímo v práci na počítači a nemusí nikam cestovat, neboť jim to ušetří čas, který mohou věnovat důležitější práci.

Kategorie vzdělávání a rozvoj pracovníků byla pomocí dotazníku k personálnímu auditu zařazena do oblastí s vysokou úrovní. U této kategorie lze souhlasit s výsledky dotazníku, neboť je dle zjištěných informací úroveň vzdělávání a rozvoje společnosti na velmi vysoké úrovni. Společnost má vypracovaný program pro rozvoj zaměstnanců, který zajišťuje školení těch zaměstnanců, u kterých je to žádoucí s ohledem na budoucí rozvoj firmy. Zaměstnanci mají možnost účastnit se mnoha školení či workshopů s ohledem na jejich pracovní pozici. Kromě ověřených a opakovaně využívaných dodavatelů mají zaměstnanci také možnost nalézt si vlastní školení, které následně předloží nadřízeným pracovníkům na schválení, které je ve většině případů kladné. Dle vlastních zkušeností autorky lze potvrdit, že se během jednoho roku ve společnosti zúčastnila 4 školení, která jí velmi pomohla v dalším posunu především z hlediska efektivnosti mé práce. Jednalo se o školení v rámci podnikového informačního systému, který společnost využívá nebo také školení v oblasti Google Workspace či kurz v oblasti zpracování dat v MS Excel.

5.3.8 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance se prolíná se všemi výše zmíněnými personálními činnostmi. V rámci zkoumané společnosti jsou si této skutečnosti dobře vědomi, proto se snaží, aby byla péče o zaměstnance na vysoké úrovni a jejich zaměstnanci byli spokojeni.

V rámci spokojenosti zaměstnanců a zvyšování jejich výkonu byly kanceláře společnosti přestěhovány do nových a velice moderních prostorů. Tuto skutečnost všichni zaměstnanci velmi pozitivně oceňují, neboť v předchozích prostorách, které nebyly příliš moderní, nebylo pracovní prostředí zcela ideální, především z hlediska vytápění prostorů. Často se stávalo, že byla v práci zaměstnancům zima nebo neměli ideální světelné podmínky. Proto se vedení společnosti zaměřilo především na tyto dvě skutečnosti, aby bylo možné zajistit svým zaměstnancům dostatečně vytápěné a osvětlené prostory.

Většina zaměstnanců je s novými kanceláři spokojena, ovšem najdou se i takoví, kteří jsou perfekcionisté a některé detaily nových kanceláří by upravily či polně změnily. Celkově jsou však všichni zaměstnanci rádi, že mají moderní a příjemné pracovní prostředí, ve kterém se jim lépe pracuje.

Pracovní doba již byla zmíněna v kapitole 5.3.4 Odměňování zaměstnanců, kde byly zmíněny jedny z novějších zaměstnaneckých výhod – klouzavá pracovní doba a práce z domu. Zcela jistě se jedná o krok dopředu, který mnoho zaměstnanců velmi pozitivně oceňuje a jsou rádi, že nemusí chodit do práce každý den ve stejnou dobu, ale čas od času si mohou tuto pracovní dobu mírně pozměnit.

V rámci péče o zaměstnance je také důležité zaměřit se na vytváření, a především udržování správných pracovních vztahů. Zkoumaná společnost primárně funguje na neformálních vztazích nejen mezi jednotlivými zaměstnanci, ale také mezi vedoucími a jejich podřízenými. Společnost se také identifikuje neformálním stylem oblékání, což představuje pro některé zaměstnance částečnou svobodu a volnost, neboť nemusí každé ráno řešit, co si na sebe obléknout, čímž mají dle svých slov „o jednu starost méně“. Jednou z hodnot této společnosti je rodina, proto se vedení společnosti snaží, aby se i zaměstnanci cítili jako jedna rodina. Tuto skutečnost podporuje také fakt, že si ve společnosti 90 % zaměstnanců tyká a velká část se zná osobně, neboť spolu často spolupracují.

Komunikace, která je pro fungování jakékoliv společnosti nepostradatelná, představuje čas od času komplikace. Podobně jako vztahy, i komunikace uvnitř společnosti probíhá neformálně. Primární způsoby komunikace jsou osobní rozhovory, e-maily, chaty a Asana.

Často se z hlediska ušetření času využívají chatovací aplikace, u kterých však existuje riziko, že nedojde k úplnému pochopení z obou stran. Někteří zaměstnanci přiznali, že využívají spíše online formy komunikace na zprávy, které nejsou úplně pozitivní, především směrem k vedení, neboť chtějí zmírnit dopad této negativní zprávy. Často však dochází také k absenci komunikace, neboť daný zaměstnanec ví, že některým kolegům zabere dlouhou dobu, než na tuto zprávu odepíšu. Většinou tato situace nastává u vedoucích pracovníků, kteří mají hodně práce a nestíhají reagovat na všechny zprávy v chatu. Tento problém by dle slov vedoucích pracovníků měla alespoň částečně vyřešit aplikace Asana, kde musí přiřazený pracovník daný úkol označit jako splněný, jinak se mu bude neustále zobrazovat.

Motivace pracovníků je ve zkoumané společnosti velmi významnou činností, na kterou se zaměřují všichni vedoucí pracovníci. Jedná se především o finanční motivování, neboť to je pro všechny zaměstnance tím nejdůležitějším motivátorem. Vedoucí oddělení motivují své zaměstnance různými způsoby. Některá oddělení jsou odměňována podle počtu dokončené práce, jiná jsou odměňována podle dosaženého zisku. Každé oddělení, a především jeho vedoucí se snaží své zaměstnance motivovat, aby dosahovali požadovaného výkonu a docházelo tím k plnění stanovených cílů.

Dotazník k personálnímu auditu vyhodnotil zaměstnanecké vztahy jako oblast s vysokou úrovní. Jedná se o výsledek, který mohou jak podle odpovědí ostatních zaměstnanců, tak dle vlastních zkušeností potvrdit. Samozřejmě se i zde najdou určité problémy, neboť konkrétně u lidí nelze vždy vycházet se všemi ideálně. Obecně však ve společnosti panuje přátelská atmosféra, lidé se snaží svým kolegům pomáhat a řešit problémy většinou v klidu a efektivně. S výše uvedeným tvrzením souhlasí také fakt, že i kultura této společnosti je na vysoké úrovni. Společnost si velmi zakládá na hodnotě *rodina*, kterou lze pozorovat ve všech aspektech nejen zaměstnaneckých vztahů, ale také firemní kultury.

5.4 Shrnutí analytických poznatků

Cílem analýzy této diplomové práce bylo analyzovat současnou úroveň vybraných personálních činností zkoumaného podniku a zhodnotit, zda je tato úroveň dostačující. V rámci analýzy byla stanovena výzkumná otázka, *Jaká je současná úroveň řízení lidských zdrojů ve zkoumané společnosti?*

Úroveň řízení lidských zdrojů lze ve zkoumané společnosti dle výsledků analýzy současného stavu pomocí personálního auditu hodnotit jako střední až vyšší úroveň. Společnost klade na

řízení lidských zdrojů velký důraz, což lze přikládat především příchodu investorů, kteří mají na celou společnost vysoké nároky vzhledem k růstu tržeb, což má za následek růst počtu zaměstnanců. Příchodem HR manažerky do společnosti bylo řízení lidských zdrojů posunuto na velmi kvalitní úroveň, ale je nutno podotknout, že pokud bude společnost růst podobným tempem jako doposud, tato úroveň pro ni nebude dostačující, a proto je potřeba se především na detekované nedostatky blíže zaměřit a pokusit se je co nejvíce eliminovat.

Z hlediska dotazníku k personálnímu auditu, bylo řízení lidských zdrojů v této zkoumané společnosti hodnoceno na vysoké úrovni. Po detailnějším projití výsledků a po získání informací z rozhovorů však nesouhlasím s až tak vysokou úrovní, která vyšla v rámci dotazníku k personálnímu auditu. Myslím si, že k této skutečnosti došlo především z důvodu přátelských a neformálních vztahů na pracovišti, které mohou úroveň řízení lidských zdrojů z pohledu personální manažerky mírně zkreslovat. Dalším důvodem, který mohl mít z mého pohledu vliv na tento výsledek jsou uzavřené otázky dotazníku k personálnímu auditu, které ve většině případů nabízely pouze možnost ano nebo ne. I přes tyto skutečnosti si však stále myslím, že celková úroveň ŘLZ je dle mých vlastních zkušeností a z hlediska vedených rozhovorů na velmi dobré úrovni.

Hlavní přednosti zkoumané společnosti:

- zaměstnanecké vztahy a kultura organizace
- zaměstnanecké výhody
- řízení pracovního výkonu – organizace práce

Hlavními přednostmi společnosti jsou zaměstnanecké vztahy a firemní kultura. Z vlastních zkušeností i rozhovorů se zaměstnanci lze konstatovat, že ve společnosti panuje přátelská atmosféra, která velmi podporuje spokojenost a efektivnost zaměstnanců.

Další předností jsou zcela jistě zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci mají k dispozici firemní snídaň, kávovar, firemní počítač a telefon, které si mohou brát domů a využívat je pro osobní účely, slevy na zboží, které společnost prodává, flexibilní pracovní dobu nebo také možnost práce z domu. Jediným méně užívaným benefitem představuje „chill-out“ zóna.

Poslední předností, kterou je z mého pohledu důležité zmínit, představuje aplikace Asana v propojení s týdenními schůzemi jednotlivých oddělení. Z vlastní zkušenosti, ale také z pohledu ostatních zaměstnanců, je tato aplikace velmi nápomocná nejen pro vedení, ale také pro samotné zaměstnance.

Hlavní nedostatky zkoumané společnosti:

- nedostatečné hodnocení zaměstnanců
- absence proškolení vedoucích pracovníků vést pohovory
- hledání potenciálních zaměstnanců
- špatná organizace souborů a informací

Na druhou stranu bylo ve zkoumané společnosti nalezeno také několik nedostatků. Prvním, a z mého největším nedostatkem je absence pravidelného hodnocení zaměstnanců. HR manažerka i samotní zaměstnanci odpověděli, že částečné hodnocení je ve společnosti využíváno, ovšem ne pravidelně. Ve společnosti je více využíváno neformální hodnocení, ovšem toto hodnocení je často nerelevantní a zaměstnanec si z tohoto hodnocení příliš neodnese.

Další nedostatek, který byl v rámci personálního auditu detekován, představuje absence proškolení vedoucích pracovníků vést pohovor. Tento nedostatek v rámci rozhovorů žádný ze zaměstnanců nezmínil, ovšem vzhledem k množství pohovorů, které jsou ve společnosti realizovány, je z mého pohledu žádoucí, aby byly jednotliví vedoucí pracovníci, kteří se těchto pohovorů účastní řádně proškoleni a díky tomu se vyvarovali některých chyb, které mohou při pohovorech dělat.

Nedostatek, který je částečně spojený s výše uvedeným, vidím také v místech, kde tato společnost hledá své potencionální zaměstnance. Jedná se zpravidla o internetové portály, které nejsou špatné místo na hledání zaměstnanců, ovšem v případě, kdy se nedaří dané místo obsadit, je žádoucí udělat určitou změnu.

Posledním nedostatkem, který byl v rámci personálního auditu zjištěn, je chaotický a neaktualizovaný sdílený disk, který obsahuje mnoho souborů, které jsou pro zaměstnance důležité a je tedy žádoucí, aby byl k těmto dokumentům snazší přístup, který ušetří čas zaměstnancům i vedoucím pracovníkům.

6 PROJEKT

Řízení lidských zdrojů, a především samotní zaměstnanci představují jeden z nejdůležitějších a nejcennějších zdrojů, kterými společnost disponuje. Každá společnost by se tedy měla snažit o to, aby měla řízení lidských zdrojů, přesněji všechny personální procesy na co nejvyšší úrovni, neboť úroveň tohoto řízení má vliv na celé fungování společnosti.

V rámci praktické části této diplomové práce byl proveden personální audit ve vybrané společnosti, kde bylo detekováno několik nedostatků, na které je nutné se zaměřit. Tyto nedostatky byly objeveny v oblasti hodnocení zaměstnanců, absence proškolení vedoucích zaměstnanců z hlediska pohovorů, hledání nových zaměstnanců a v neposlední řadě také v systému dokumentů pro zaměstnance. Následující část této práce bude zaměřena na projekt, který povede ke zlepšení těchto vybraných personálních činností ve zkoumané společnosti.

6.1 Cíle projektu

Hlavním cílem tohoto projektu je zlepšení úrovně vybraných personálních činností ve zkoumané společnosti do ledna 2024. V rámci splnění hlavního cíle projektu byly stanoveny také 4 dílčí cíle, kterými jsou:

- Do ledna 2024 zavést pravidelné formální hodnocení alespoň 2x ročně
- Do ledna 2024 proškolit vedoucí pracovníky v oblasti vedení pohovorů
- Do ledna 2024 oslovit alespoň 3 potencionální zaměstnance na platformě LinkedIn
- Do ledna 2024 zorganizovat sdílený disk a vytvořit rozcestníku pro lepší přehlednost

Tento projekt a jeho aktivity budou věnovány především oblastem, u kterých byly v rámci personálního auditu nalezeny nedostatky a problémy. Jedná je především o oblast hodnocení zaměstnanců, především pak formální hodnocení zaměstnanců, školení vedoucích pracovníků ať už v oblasti vedení pohovorů nebo právě v oblasti hodnocení zaměstnanců, také v oblasti hledání nových zaměstnanců a také v oblasti sdílení a organizace informačních dokumentů.

V rámci projektu bude vypracován také logický rámec tohoto projektu, který lze nalézt v příloze této práce (Příloha P III).

6.2 Aktivity ke zlepšení vybraných personální činností

Následující kapitola bude zaměřena na jednotlivé oblasti a aktivity, které budou v rámci tohoto projektu realizovány s cílem zlepšit vybrané personální činnosti v návaznosti na zvýšení celkové úrovně řízení lidských zdrojů ve společnosti. Tyto aktivity jsou rozděleny do následujících oblastí – formální hodnocení zaměstnanců, získávání studentů na praxi, aktivní využívání platformy LinkedIn, proškolení vedoucích pracovníků a organizace sdíleného disku.

6.2.1 Formální hodnocení zaměstnanců

První oblastí, kterou také zároveň považuji za nejdůležitější, je zavedení formálního hodnocení zaměstnanců. V rámci analýzy bylo zjištěno, že je ve společnosti zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců, zároveň však také bylo zjištěno, že toto hodnocení neprobíhá pravidelně a často se nedá považovat ani za hodnotící rozhovor.

Z výše zmíněných důvodů navrhuji pravidelné hodnocení zaměstnanců formou hodnotících rozhovorů, které budou probíhat dvakrát ročně – před hlavní sezónou (červenec/srpen) a po hlavní sezóně (leden/únor). Hlavním cílem těchto hodnotících rozhovorů bude hodnotit výkon daného pracovníka. K hodnocení tohoto výkonu budou vedením společnosti ve spolupráci s vedoucími pracovníky stanovena hlavní kritéria (KPI) podle dané pozice, kterou zaměstnanec zastává.

Tyto rozhovory budou probíhat mezi vedoucím oddělení a zaměstnancem jeho oddělení, kdy si vedoucí pracovník připraví několik bodů, které se danému pracovníkovi během uplynulého půl roku povedly, ale také několik bodů, které nebyly provedeny správným způsobem a je potřeba se z nich poučit. Následně bude mít zaměstnanec možnost se k těmto bodům vyjádřit, aby byla zpětná vazba také od zaměstnance k vedoucími pracovníkovi. Tyto rozhovory budou trvat zhruba 45–60 minut a jejich výstupem bude formulář, jehož příklad lze nalézt v příloze této práce (Příloha P II). Formulář je pouze pro představu, jak by výsledný formulář mohl vypadat. Konečnou podobu hodnotícího formuláře by si mělo sestavit vedení společnosti samo podle oblastí a kritérií, která budou hodnocena.

V rámci personálního auditu bylo také zjištěno, že společnost využívá hodnocení zaměstnanců především v oblasti odměňování. Proto navrhuji, aby bylo v rámci tohoto hodnotícího rozhovoru a jeho následného formuláře stanoveno případné osobní ohodnocení

pracovníka. Tento formulář bude následně předán HR manažerce, která ho dále zpracuje a potřebné informace předá mzdové účetní.

Další aktivitou, která je nezbytná pro správné fungování hodnotících rozhovorů, je správné proškolení vedoucích pracovníků, jakým způsobem mají vést tyto rozhovory a jakým způsobem mají přistupovat k samotnému hodnocení zaměstnance. Aby získali vedoucí pracovníci správné znalosti nejen v oblasti vedení hodnotících rozhovorů, ale především v oblasti samotného hodnocení zaměstnanců, navrhuji, aby se zúčastnili školení v oblasti hodnocení zaměstnanců. Podrobný výběr vhodného školení lze nalézt v kapitole 6.3 Analýza výběru školení.

Vedoucí pracovníci budou nejprve proškolení, následně dojde k sestavení hodnotícího formuláře a posledním krokem bude samotné hodnocení.

6.2.2 Získávání mladých pracovníků

Druhá oblast aktivit tohoto projektu je zaměřena na získávání mladých pracovníků. Tuto aktivitu navrhuji pro zlepšení oblasti získávání zaměstnanců. V rámci analýzy bylo zjištěno, že společnost má problém s obsazováním některých pracovních pozic, ale také bylo zjištěno, že se zajímá o mladé pracovníky, neboť se účastnila Business Day 2022.

Z tohoto důvodu navrhuji společnosti získávání mladých pracovníků, které si mohou naučit potřebným znalostem a dovednostem, čímž si je vychovají možnému nástupu na hlavní pracovní poměr. Mladí, a ne tolik zkušení pracovníci jsou ideální kandidáti na pomocné práce, díky kterým získají bohaté zkušenosti a mohou se posouvat k více důležitým činnostem. Mladí studenti mají také mnoho zkušeností s online prostředím, čímž mohou přinést nové znalosti a dovednosti také oni do společnosti a budou z toho profitovat obě strany. Navrhuji společnosti účast na Business Day 2023, kde budou opět studentům nabízeny stáže, případně dokonce pracovní pozice. Výhodou Business Day je, že jsou zde studenti z mnoha oborů, proto je možné naleznout potencionální pracovníky v různých oblastech jako například finance, marketing, IT, personální oblasti nebo také zákaznická podpora. Důležité však v tomto ohledu bude, aby byla tato příležitost získat mladé zaměstnance využita. Velkou výhodou pro společnost je také příležitost naučit tyto pracovníky potřebným znalostem a dovednostem, čímž si je vychovají k možnému nástupu na hlavní pracovní poměr.

Kromě této spolupráce s vysokoškolskými studenty by mohla společnost spolupracovat také se středoškolskými studenty Obchodní akademie Tomáše Bati ve Zlíně, kterým by nabízeli

možnost splnění praxe především se zaměřením na finance a daně nebo také podnikovou ekonomiku. Tito studenti by mohli pomáhat především na obchodním oddělení nebo také na finančním oddělení. Společnost v zastoupení generálního ředitele oslovila danou střední školou se zájmem o spolupráci v rámci poskytování odborných praxí pro jejich studenty. Následně by byla s touto střední školou uzavřela smlouvu o obsahu a rozsahu odborné práce a podmínkách pro její konání. Tato spolupráce by byla výhodná pro obě strany, neboť škola by získala společnost, ve které mohou jejich studenti získat nové znalosti a dovednosti v rámci plnění povinných stáží v úspěšné společnosti, která působí také na zahraničních trzích, ale také pro zkoumanou společnost by tato spolupráce představovala výhodu, která by znamenala budoucí potenciální zaměstnance, kteří by do společnosti po dokončení školy mohli nastoupit.

Je však důležité, aby byly praxe pro středoškolské a vysokoškolské studenty zajímavé a jejich práce se někam posouvala. Pokud nedojde k zajištění těchto předpokladů, studenti nebudou mít zájem pokračovat v této společnosti. Tento zájem lze podpořit správným hodnocením a zpětnou vazbou, ale především nemonotónní prací, která bude pro studenty zajímavá, případně možnost vyzkoušet si práci na různých pracovních pozicích.

6.2.3 Aktivní využívání platformy LinkedIn

Podobně jako předchozí aktivita, i tato navrhovaná aktivita je zaměřena na zlepšení oblasti získávání zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, společnost využívá k hledání potenciálních zaměstnanců především internetové portály s nabídkami práce, případně v rámci obsazení vyšších pozic dochází k oslovení personálních agentur nebo jsou zaměstnanci dosazeni ze strany investorů.

V rámci rozšíření okruhu potenciálních zaměstnanců navrhuji společnosti aktivní využívání platformy LinkedIn. Jedná se o profesní sociální síť, která byla založena v roce 2002. V roce 2016 se tato společnost spojila se společností Microsoft, která patří mezi světovou špičku v oblasti cloudu. Tato platforma byla založena především z důvodu, aby bylo možné pro odborníky z celého světa společně sdílet své úspěchy, ale také rady a tipy, a společně tak dosáhli větší produktivity. Dnes je tato síť využívána více než 850 miliony lidí, kteří jsou z více než 200 zemí. Tato síť umožňuje svým uživatelům nejen sdílet nabídky práce, ale také aktivně vyhledávat odborníky z žádoucích oborů. Velkou výhodou této aplikace je skutečnost, že se opravdu jedná o profesní sociální síť, kde jsou ve většině případů sdíleny zajímavé články a informace a výskyt falešných profilů je oproti jiným

sociálním sítím velmi nízký. Další výhodou vidím především v tom, že profil, který si uživatel vytvoří, slouží zároveň jako životopis. (LinkedIn, 2023)

Z výše uvedeného vyplývá, že je tato profesní síť velmi populární, a to především mezi mladými, neboť jak již bylo zmíněno se jedná o sociální síť, která nabízí spousty možností a příležitostí. Z toho důvodu navrhuji, aby byla HR manažerka dostatečně proškolená právě v oblastech hledání, ale také nalákání potenciálních zaměstnanců. Pro společnost je důležité, aby působil jejich profil zajímavě, čímž může přilákat zájemců o práci. Jelikož společnost již disponuje profilem na LinkedIn, který má na starost marketingové oddělení, vizuální stránka není problém. Hlavním úkolem této oblasti je tedy správné proškolení primárně HR manažerky, případně dalších vedoucích pracovníků, aby bylo možné tuto sociální síť začít plně využívat a hledat zde nové zaměstnance. V rámci školení získají pracovníci informace, jak lze tuto platformu efektivně a správně využívat, čemu se mají vyhnout a získají potřebné znalosti a informace od zkušených profesionálů v této oblasti. Detailnější informace k výběru školení se nachází v kapitole 6.3 Analýza výběru školení.

6.2.4 Proškolení vedoucích pracovníků

Předposledním okruhem aktivit, kterému se budu v rámci tohoto projektu věnovat, představuje proškolení vedoucích pracovníků.

V rámci zlepšení procesu přijímacích pohovorů navrhuji pro vedoucí pracovníky zajištění školení ohledně vedení pohovorů a komunikace, který zlepší jejich schopnosti a dovednosti v těchto oblastech. Toto proškolení bude mít vliv na eliminaci chyb, které mohou pracovníci při pohovorech dělat a posune vedení pohovorů o úroveň výš, neboť budou vedoucí pracovníci vědět, jak mají správně tyto pohovory vést a čemu se mají vyvarovat. Z hlediska úspory času, navrhuji online školení, kterého se vedoucí pracovníci mohou zúčastnit přímo v zasedací místnosti v kancelářských prostorech společnosti a nemusejí jezdit mimo práci. Podrobnější výběr školení lze nalézt v kapitole 6.3 Analýza výběru školení.

6.2.5 Organizace sdíleného disku

Poslední oblast, na kterou bude tento projekt zaměřen, představuje organizace sdíleného disku.

V důsledku tohoto problému navrhuji společnosti, aby si vedoucí každého oddělení vzal na starost pročištění a organizaci složky svého oddělení. Jelikož vedoucí oddělení mají přístup ke všem souborům ve své složce, mohou snadněji delegovat práci na své podřízené, kdy

mohou každému zaměstnanci svého oddělení přiřadit určitou část této složky k vyčištění a organizaci, podle toho, jakou práci v daném oddělení vykonává. Nakonec také navrhuji, aby byl v rámci společnosti obnoven rozcestník, který byl ve společnosti založen před rokem, na kterém budou zobrazeny nejdůležitější odkazy podle jednotlivých oddělení. V rámci tohoto rozcestníku pak navrhuji pověřit jednoho člověka, který vyzkouší, zda jsou všechny tyto složky a soubory přístupné, aby nebyl v budoucnu další problém. Z hlediska největších zkušeností s online technologiemi navrhuji pověřením tohoto úkolu IT specialistu. Následně dojde k internímu školení pro zaměstnance, aby jim byl vysvětlen princip tohoto rozcestníku. Tato školení bude podobně jako kontrola rozcestníku svěřena IT specialistovi.

6.2.6 Komunikace

Nejdůležitější součástí celého projektu je především dostatečná a správná komunikace. Je žádoucí, aby byl zvolen vedoucí projektu, tímto vedoucím by měl být zvolen CEO, jelikož se jedná o nejvýše postavenou osobu, která je nadřazena všem pracovníkům. Dále by měl být zvolen organizátor projektu, který bude mít na starost správný průběh a organizaci aktivit projektu. Tímto organizátorem by dle mého názoru měla být zvolena personální manažerka, která má v rámci těchto aktivit nejlepší kvalifikaci.

Dále je také důležité, aby byly o projektu informováni všichni pracovníci společnosti. Tento krok navrhuji učinit v rámci měsíčních celofiremních schůzí, kde jsou vždy přítomni všichni vedoucí společnosti a také většina zaměstnanců. Projekt by měl být na této schůzi představen a vedoucí pracovníci pověřeni, aby předali veškeré informace celému svému oddělení. Dále by také bylo vhodné, aby personální manažerka rozeslala informační e-mail, ve kterém budou všechny důležité informace, například datum školení ohledně rozcestníku na sdíleném disku nebo termínem prvních hodnotících pohovorů. Kromě informačního e-mailu mohou být také vytvořené termíny těchto událostí v online kalendáři, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci organizace. V neposlední řadě je také důležité, aby vedoucí pracovníci správně komunikovali rozdělení aktivit na organizaci sdíleného disku. Nejvhodnější formou by byla tabulka, ve které by byla každému pracovníkovi přidělena příslušná oblast, které se má jmenovat, čímž by bylo přehledně vidět, kdo má jaké věci na starost a vedoucí pracovník by to mohl podle této tabulky kontrolovat.

6.3 Analýza výběru školení

Z hlediska správného výběru vhodného školení byla pro všechna tři navrhovaná školení provedena analýza výběru dodavatele mezi třemi různými nabídkami. Detailnější popis jednotlivých školení lze nalézt v příloze této práce (Příloha II). Pro tuto analýzu byla zvolena čtyři hlavní kritéria – cena, reference, forma a délka školení. Cena byla zvolena především z důvodu úspory nákladů, neboť se jedná o jednu ze skutečností, která by mohla realizaci projektu zabránit. Na druhou stranu je však nutno dodat, že není žádoucí vybrat to nejlevnější školení, které naopak nemusí dosahovat požadovaných kvalit. Z tohoto důvodu bylo jako druhé kritérium zvoleno reference. Z předchozích recenzí a zkušeností bude možné eliminovat nekvalitní a nepraktická školení, která by pro společnost mohla znamenat ztrátu času a peněz bez většího užitku. Ze stejného důvodu jako cena bylo zvoleno také kritérium délky školení, neboť dalším časová vytíženost vedoucích pracovníků je dalším omezujícím faktorem, ale naopak krátké školení nemusí poskytnout dostatečně kvalitní informace. Posledním kritériem zvoleným pro tuto analýzu je forma školení. Toto kritérium bylo zvoleno také z důvodu úspory času, neboť online školení mohou vedoucí pracovníci absolvovat přímo v kancelářích a ušetří čas, který by strávili na cestě na místo konání. Nejdůležitějším kritériem byla zvolena cena (K1), poté reference (K2), délka (K3) a nakonec forma (K4). Váhy kritérií byly zvoleny následovně:

- K1 = 0,5
- K2 = 0,5
- K3 = 0,3
- K4 = 0,2

Každému kritériu bude následně přiřazen odpovídající počet bodů na škále 1-5, kde 5 je nejlepší a 1 je nejhorší. Následně budou tyto body vynásobeny váhami jednotlivých kritérií a varianta s nejvyšším počtem bodů bude vybrána jako nejlepší.

První analýza je zaměřena na školení v oblasti LinkedIn. Tato školení obsahují kromě teoretických poznatků také praktické zkušenosti od odborníků, které mohou pomoci nastavit správné fungování této sociální sítě.

1) Recruitment Academy

- 3 352 Kč, online (záznam), 2,5 h

- 2) Abeceda PC
- 2 783 Kč, online (lektor), 5 h
- 3) ictPRO
- 5 445 Kč, online (lektor), 8 h

Tabulka 6 - Analýza výběru kurzu LinkedIn

	Cena	Reference	Délka	Forma	Celkový součet
Recruitment Academy	3	4	3	3	5
Abeceda PC	5	5	4	5	7,2
ictPRO	2	5	3	5	5,4

Nejvhodnějším kurzem v oblasti LinkedIn byla zvolena varianta č.2 – Abeceda PC.

Druhá analýza se zabývá školením v oblasti vedení pohovorů. Tyto pohovory obsahují kromě teoretických poznatků také praktické zkušenosti, které pomohou ke správnému vedení pracovních pohovorů.

- 1) Recruitment Academy
- 932 Kč, online (záznam), 2 h
- 2) Sova Studio
- 1 936 Kč, online (lektor), 3 h
- 3) Top vision
- 8 458 Kč, online (lektor), 8 h

Tabulka 7 - Analýza výběru kurzu vedení pohovorů

	Cena	Reference	Délka	Forma	Celkový součet
Recruitment Academy	3	4	4	3	5,3
Sova Studio	4	5	4	5	6,7
Top vision	1	5	3	5	4,9

Nejvhodnějším kurzem v oblasti vedení pohovorů byla zvolena varianta č.2 – Sova Studio. Poslední analýza věnuje pozornost oblasti hodnocení zaměstnanců. Tyto školení jsou zaměřeny především na správné nastavení hodnotících systémů, ale také na správné vedení efektivních hodnotících pohovorů.

1) Pragoeduca

- 3 364 Kč, možnost dohody kde a kdy, 5 h

2) VOX

- 6 643 Kč, Praha (možnost dohody kde a kdy), 7 h

3) Everesta

- 490 Kč, online (e-learningový kurz), 1,5 h

Tabulka 8 - Analýza výběru kurzu hodnocení zaměstnanců

	Cena	Reference	Délka	Forma	Celkový součet
Pragoeduca	4	5	5	5	7
VOX	3	3	3	5	4,9
Everesta	3	4	3	2	4,8

Nejvhodnějším kurzem v oblasti vedení pohovorů byla zvolena varianta č.1 – Pragoeduca.

6.4 Nositelé oprávněného zájmu

Nositeli oprávněného zájmu lze označit všechny zainteresované strany, kterých se realizace tohoto projektu týká a které ovlivňuje. V rámci tohoto projektu definuji následující nositele oprávněného zájmu:

- 1) Investoři – jelikož se celý projekt zaměřuje na zkoumanou společnost, ve které mají většinový podíl právě investoři, patří z mého pohledu právě investoři na první místo, neboť je pro ně žádoucí, aby se ve zkoumané společnosti zvýšila úroveň řízení lidských zdrojů

- 2) HR manažerka – druhým nositelem oprávněného zájmu je zcela jistě HR manažerka, která je součástí všech personálních činností, díky tomuto projektu dojde ke zlepšení personálních činností a spokojenosti zaměstnanců, získá nové znalosti a možnosti, kde hledat potenciální zaměstnance
- 3) Generální ředitel – dalším nositelem oprávněného zájmu je generální ředitel, který díky zlepšení personálních činností může získat mladé perspektivní pracovníky a větší efektivitu od stávajících pracovníků
- 4) Vedoucí jednotlivých oddělení – získají nové znalosti a dovednosti, získají částečnou zpětnou vazbu od svých podřízených
- 5) Ostatní pracovníci – získají zpětnou vazbu od svých nadřízených, usnadní se pro ně vyhledávání potřebných souborů

6.5 Matice spolupráce a odpovědností

Následující matice spolupráce a odpovědností zobrazuje jednotlivé aktivity na jedné straně a nositele odpovědnosti na straně druhé. V následující tabulce (Tabulka 9) lze pozorovat rozdělení kompetencí pro jednotlivé nositele odpovědností. Kompetence, které jsou využity v rámci této matice jsou rozděleny následovně:

- I – je informován
- P – podporuje
- R – realizuje
- S – schvaluje.

Jednotlivé aktivity jsou v tabulce seřazeny podle časové posloupnosti.

Tabulka 9 - Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování)

		Generální ředitel	HR manažerka	Vedoucí oddělení	IT specialista	Zaměstnanci
A	Zadání projektu	S, R	P	P		I
B	Nákladová analýza	S, R		P		
C	Školení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení pracovníků	I		I		
D	Školení vedoucích pracovníků v oblasti vedení pohovorů	I	P	I		
E	Školení HR manažerky – LinkedIn	I	I			
F	Organizace sdíleného disku	R	R	R	P	P
G	Vytvoření rozcestníku	P	P	P	R	I
H	Vytvoření prémiového účtu LinkedIn	P	R	P		
I	Školení ohledně sdíleného disku	P	P	P	R	I
J	Hodnotící formulář	S	P	R		
K	První hodnocení zaměstnanců	P	P	R		I
L	Naplánování spolupráce se SŠ	R	R	S		
M	Business Day 2023	S	R			S
N	Druhé hodnocení zaměstnanců	P	P	R		I
O	Zhodnocení projektu	R	P	P		

6.6 Podmiňující a omezující podmínky projektu

Podmiňující podmínky představují takové podmínky, bez kterých nelze daný projekt realizovat. V rámci tohoto projektu existují následující podmiňující podmínky:

- podpora a ochota zaměstnanců spolupracovat na aktivitách, které jsou s realizací projektu spojeny
- ochota vedoucích pracovníků účastnit se vzdělávacích kurzů za účelem získání nových znalostí a dovedností
- ochota HR manažerky vzdělávat se v oblasti sítě LinkedIn a aktivní využívání této sítě
- ochota vedoucích pracovníků vést hodnotící rozhovory a vyplňovat hodnotící formuláře
- ochota zaměstnanců účastnit se hodnotících rozhovorů
- ochota všech pracovníků organizovat sdílený disk a účastnit se následného školení
- ochota zúčastnit se akce Business Day 2023

Omezující podmínky jsou na druhou stranu možné situace, které mohou zabránit realizaci projektu. Mezi tyto podmínky v rámci tohoto projektu řadíme:

- nedostatek finančních prostředků pro realizaci projektu
- nevhodné nebo plné školící kurzy
- časová vytíženost vedoucích pracovníků
- nesprávné nastavení hodnotícího formuláře

V rámci eliminace těchto omezujících podmínek projektu byla provedena analýza výběru vhodných kurzů, ve které byly jako kritéria zvolena především cena a doba trvání. Dále byly také v rámci projektu voleny takové aktivity, které nejsou finančně náročné, a proto je zde větší šance, že budou pro společnost přijatelné. V případě hodnotícího formuláře byl navrhnout vzorový příklad, který však slouží pouze jako vzor, a pokud bude pro společnost nevhodně nastaven, vždy je možnost ho upravit či změnit. V případě nedostatku finančních prostředků je možnost snížit počet kurzů nebo například množstvím reklamních předmětů.

6.7 Nákladová analýza projektu

Tabulka 10 - Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)

	Počet (ks)	Cena za ks (Kč)	Celkem (Kč)
Hodnocení zaměstnanců			24 514
Kurzy pro vedoucí	7	3 364	23 548
Hodnotící formuláře	320	3	966
Vedení pohovorů			13 552
Kurz pro vedoucí	7	1 936	13 552
LinkedIn			13 105
Školení	2	2 783	5 566
Premium verze	6	1 077	7 539
Business Day			19 645
Účast	1	6 000	6 000
Letáky	1 000	2	2 000
Propisky	200	15	3 000
Samolepky	100	0,5	50
Zápisník	50	64	3 200
Rollup	1	4 720	4 720
Firemní oblečení	3	225	675
Celkem			70 816 Kč

Celkové náklady implementace navrhovaného projektu, které lze vidět v Tabulce č. 10 nejsou z mého pohledu příliš vysoké, především s ohledem na přínosy, které mohou společnosti přinést. Nejvyšší náklad bude spojen především proškolením vedoucích pracovníků v oblastech hodnocení zaměstnanců a vedení pohovorů, které jsou určené pro všechny vedoucí pracovníky, kteří se účastní pohovorů a prozatím nebyly v rámci této činnosti proškoleni. Takových pracovníků bylo ve společnosti nalezeno celkem 7. Jedná se

nejen o vedoucí oddělení, ale také o jejich zástupce, kteří se často účastní pohovorů společně s nimi. Celkový počet vedoucích pracovníků, kteří budou vést hodnotící pohovory, je 5.

V rámci školení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení zaměstnanců může být využit například online webinář, která je zdarma a poskytuje ho například Institut celoživotního vzdělávání na Vysokém učení technickém v Brně. Nebo jsem pro společnost vybrala kurz Hodnocení a motivace zaměstnanců, který nabízí praktické informace v oblasti přípravy, vedení a provádění hodnotícího rozhovoru. Tento kurz je realizován společností Pragoeduca, a nabízí možnost personalizace kurzu podle potřeby firmy. Cena kurzu pro jednu osobu je 3 364 Kč. V případě realizace tohoto kurzu pro všech 5 pracovníků, vyjde celková cena na 23 548 Kč.

V rámci školení vedoucích pracovníků v oblasti vedení pohovorů, byl pro společnost vybrán online kurz od společnosti Recruitment Academy, který stojí 1 936 Kč na osobu. V případě realizace tohoto kurzu pro všech 7 zaměstnanců, budou celkové náklady v hodnotě 13 552 Kč.

Další větší položku nákladové analýzy tohoto projektu, představuje školení pro HR manažerku v oblasti LinkedIn. Zde bylo vybráno školení, které je možné absolvovat online od společnosti AbecedaPC. Toto školení stojí celkově 2 783 Kč. Zde bych společnosti doporučila zvážit účast ještě jednoho pracovníka, kterým by mohl být například generální ředitel. V tomto případě by náklady na toto školení činily 5 566 Kč.

Činnosti v rámci organizace sdíleného disku a tvorby rozcestníku jsou téměř nulové. Pokud dojde k rozdělení práce mezi všechny zaměstnance, bude práce provedena rychleji. Tuto práci lze provádět také postupně v průběhu pracovní doby, neboť všichni zaměstnanci se sdílenými disky každodenně den pracují. Podobně také vytvoření rozcestníku představuje nulové náklady, neboť společnost disponuje IT specialisty, kteří mají zkušenosti v tomto oboru a rozcestník byl ve společnosti již jednou vytvořen, proto nebude nutné vytvářet ho od úplného začátku. Na tvorbu tohoto rozcestníku postačí online tabulky v prostředí Google disku, které společnost využívá. Beznákladové je také následné interní školení zaměstnanců. Školení může proběhnout v kancelářských prostorách společnosti, školitelem bude IT specialista a toto školení bude trvat cca 30 minut.

Náklady v rámci aktivního hledání nových zaměstnanců na platformě LinkedIn představuje největší náklad založení placeného účtu Premium. Existuje několik verzí toho prémiového účtu, ovšem pro začátek bych pro společnost doporučila Premium Business, které je první

měsíc zdarma a dále stojí 1 077 Kč měsíčně. Pokud by společnost tuto platformu začala využívat od července 2023, celkové náklady do ledna 2024 by činily 7 539 Kč, neboť první měsíc by měla společnost zdarma.

Náklady v oblasti hodnocení zaměstnanců lze nalézt především v tisku hodnotících formulářů. Ve společnosti pracuje 161 zaměstnanci. Kromě generálního ředitele budou hodnoceni všichni zaměstnanci, což znamená 161 ks hodnotících formulářů. Tyto formuláře budou černobílé a jednostranné. Náklady na papír a barvu činí okolo 3 Kč. S celkovým počtem 161 formulářů, které budou v rámci projektu realizovány dvakrát, budou celkové náklady v hodnotě 966 Kč.

Dalším nákladem v rámci tohoto projektu bude účast společnosti na akci Business Day. Cena standartní registrace činí 6 000 Kč. Do nákladů musíme připočítat také reklamní předměty, například 1 000 ks letáky, cena za kus 2 Kč, 200 ks propisky, cena za kus 15 Kč, 50 ks zápisník, cena za kus 64 Kč nebo také samolepky 100 ks, cena za kus 0,5 Kč. Dalším nákladem bude rollup s firemním potiskem – cena 4 720 Kč. Posledním nákladem je reklamní oblečení pro prezentující zaměstnance. Při počtu 3 zaměstnanců budou potřebné 3 trika – cena za kus 225 Kč. Celkové náklady spojené s účastí společnosti na Business Day budou 19 645 Kč. Všechny tyto ceny jsou převzaty z faktur společnosti.

6.8 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu zajišťuje časové rozpětí projektu, tedy časovou délku, kterou realizace projektu zabere. Pro tento projekt byl vytvořen časový harmonogram (Tabulka 11), který obsahuje názvy jednotlivých činností, dobu trvání těchto činností a činností, které předcházejí. Doba trvání činností bude v rámci této časové analýzy uváděna ve dnech. Tento harmonogram obsahuje 15 činností, které jsou seřazeny dle posloupnosti.

Tabulka 11 - Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Doba trvání	Přechodí činnost
A	Zadání projektu	7	
B	Nákladová analýza	3	A
C	Hodnotící formulář	1	B
D	Školení vedoucích pracovníků v oblasti vedení pohovorů	1	C
E	Školení HR manažerky – LinkedIn	1	B
F	Organizace sdíleného disku	14	B
G	Vytvoření rozcestníku	2	F
H	Vytvoření prémiového účtu LinkedIn	1	E
I	Školení ohledně sdíleného disku	1	G
J	Školení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení pracovníků	2	C
K	První hodnocení zaměstnanců	5	J, C
L	Naplánování spolupráce se SŠ	4	B
M	Business Day 2023	2	B
N	Druhé hodnocení zaměstnanců	5	K
O	Zhodnocení projektu	6	D, I, H, L, M, N

Pro zjištění celkové délky projektu a určení kritické cesty byl využit program QM for Windows. Tento program stanovil délku trvání realizace projektu na 33 dní.

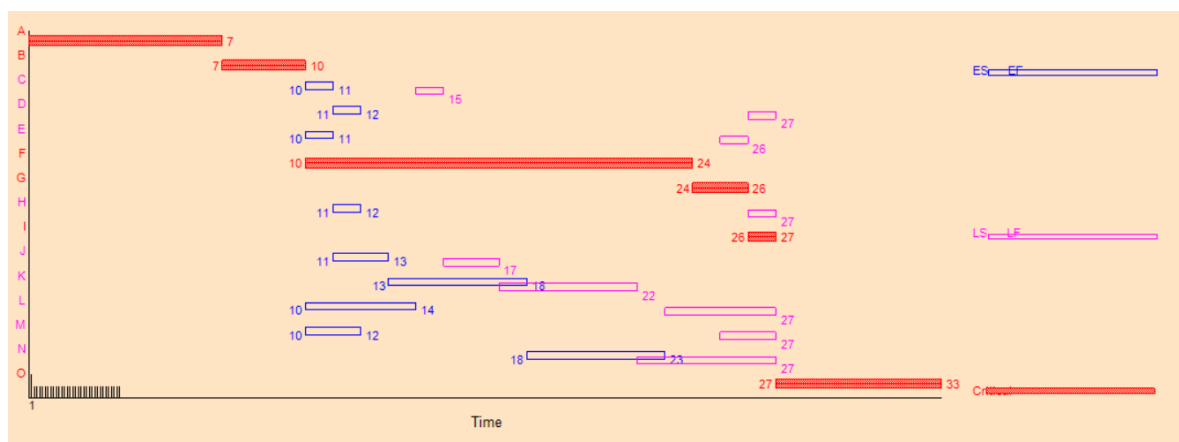
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	33					
A	7	0	7	0	7	0
B	3	7	10	7	10	0
C	1	10	11	16	17	6
D	1	11	12	26	27	15
E	1	10	11	25	26	15
F	14	10	24	10	24	0
G	2	24	26	24	26	0
H	1	11	12	26	27	15
I	1	26	27	26	27	0
J	2	10	12	15	17	5
K	5	12	17	17	22	5
L	4	10	14	23	27	13
M	2	10	12	25	27	15
N	5	17	22	22	27	5
O	6	27	33	27	33	0

Obrázek 9 - Délka projektu (QM for Windows)

Tento program byl následně také využit pro definování kritické cesty, kterou lze vidět na Obrázku č. 4. Tato kritická cesta je zobrazena pomocí Ganttova diagramu s využitím červené barvy.

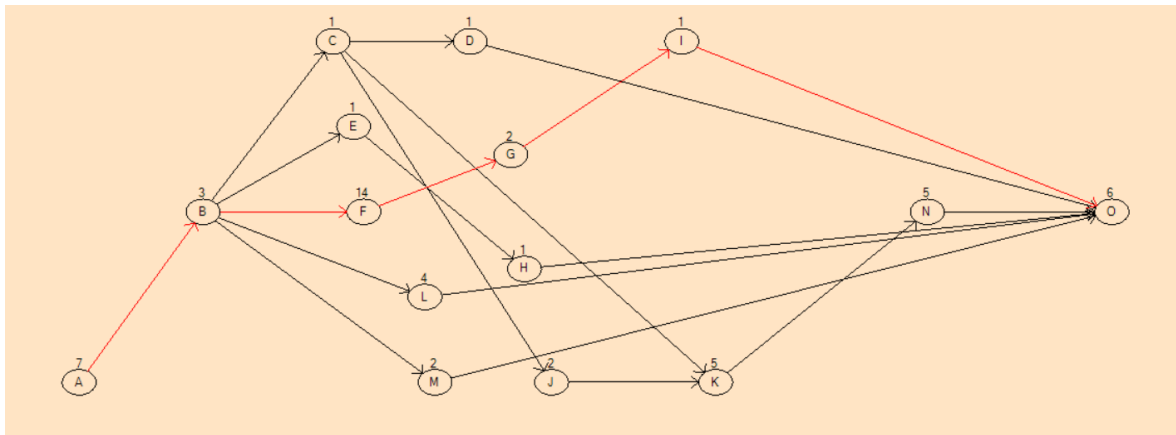
Kritická cesta:

A → B → F → G → I → O



Obrázek 10 - Ganttův diagram (QM for Windows)

Následující obrázek (Obrázek 11) zobrazuje síťový graf, na kterém je červenou barvou možné pozorovat právě onu zmíněnou kritickou cestu. Kritická cesta ukazuje činnosti, které nedisponují časovou rezervou, a proto je důležité tyto činnosti realizovat bez časového zpoždění, neboť toto zpoždění by následně mělo vliv na zpoždění celého projektu. Ostatní činnosti, které nespádají do kritické cesty, disponují časovou rezervou, tudíž mohou být zpožděny. Do této kategorie spadají činnosti C, D, E, H, J, K, L, M a N.



Obrázek 11 - Síťový graf (QM for Windows)

6.9 Riziková analýza projektu

Následující kapitola bude věnována analýze případných rizik, které se mohou vyskytnout při implementaci tohoto projektu. U zjištěných rizik bude uvedena také možnost jejímu předejití, případně jeho eliminaci.

Riziko, které může nastat při organizaci sdílených disků je špatné a nepřehledné roztřídění souborů, případně vymazání důležitých souborů. Tomuto riziku je možné předejít především správnou organizací pracovníků na oddělení. Je důležité, aby vedoucí daného oddělení přiřadil svým zaměstnancům takové oblasti, u kterých si je jistý, že vědí, jakým způsobem mají být zorganizovány. Důležité soubory, jejichž ztráta by pro společnost představovala velký problém, by měl mít na starost právě vedoucí oddělení, aby bylo možné těmto rizikům předejít. Některé sdílené disky také disponují složkami se smazanými soubory, ke kterým má přístup správce sítě.

Dalším možným rizikem v rámci realizace tohoto projektu jsou konflikty při hodnocení a zhoršení pracovních vztahů. Některým lidem není příjemné slyšet kritiku od někoho jiného, proto může v rámci hodnotících rozhovorů docházet ke konfliktům mezi pracovníky a nadřízenými. Tomuto riziku lze předejít především správnou komunikací v průběhu, a především mimo hodnotící rozhovory během každodenního pracovního dne. Je potřebné,

aby zaměstnanec dostával pozitivní, ale i negativní zpětnou vazbu v průběhu celého roku a vždy jim bylo vysvětleno, že i negativní zpětná vazba je důležitá a pomůže pracovníkovi, aby předcházel podobným chybám, aby při hodnotících rozhovorech konaných dvakrát ročně nevznikaly tyto konflikty.

Zapojení mladých pracovníků s sebou může přinést riziko konfliktu se stávajícími pracovníky. Tyto konflikty mohou vznikat především v důsledku neochoty, nerespektování dodržovaných pravidel, ale také vzájemného nepochopení. Toto riziko může společnost eliminovat především budováním přátelské atmosféry organizováním teambuildingových akcí. Kromě tohoto opatření je také vhodné, aby spolu tyto rozdílné generace pracovali na pravidelné bázi, čímž dojde k posílení nejen pracovních vztahů mezi jednotlivými generacemi.

Největší riziko představuje neochota podniku a všech zaměstnanců realizovat navrhovaný projekt. Tomuto riziku lze předejít především správnou prezentací navrhovaného projektu vedení společnosti. Nejdůležitější je v tomto ohledu přesvědčení vedení společnosti o realizaci tohoto projektu, aby byl pochopen nejen důvod realizace, ale aby došlo také k uvědomění si přínosů, které tento projekt společnosti přinese. Souvisejícím opatřením je také správné motivování zaměstnanců společnosti, které by mělo přijít především od vedoucích pracovníků. Tito pracovníci by měli své zaměstnance přesvědčit o přínosech a výhodách, které budou z realizace projektu plynout, a tím zajistit spolupráci také ze strany zaměstnanců.

Z důvodu lepší přehlednosti byla vytvořena Tabulka 12, která zobrazuje závažnost dopadu daného rizika, pravděpodobnost výskytu daného rizika a výslednou hodnotu. Hodnoty pro závažnost dopadu byly pro zjednodušení výpočtu zvoleny následovně:

- 0,25 – nízká
- 0,5 – střední
- 0,75 – vysoká

Podobně byly zvoleny také hodnoty pro pravděpodobnost výskytu daného rizika:

- 0,25 – nízká
- 0,5 – střední
- 0,75 – vysoká

Tabulka 12 - Závažnost dopadu a pravděpodobnosti pravděpodobnost výskytu rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost výskytu	Výsledná hodnota
Špatná organizace	0,25	0,5	0,125
Konflikt při hodnocení	0,75	0,25	0,188
Konflikt generací	0,5	0,25	0,125
Neochota realizace	0,75	0,5	0,375

6.10 Přínosy projektu

Přínosem proškolení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení a vedení pohovorů přinese nejen obohacení znalostí a dovedností vedoucích pracovníků, ale také zlepší úroveň vedení pohovorů ve zkoumané společnosti, čímž dojde ke zvýšení procentuální úspěšnosti vedených pohovorů. Tento přínos je důležitý zejména z toho důvodu, že se společnost neustále rozrůstá, proto je důležité, aby byly pohovory vedeny na profesionální úrovni, která podpoří celkovou úroveň společnosti.

Proškolení zaměstnanců v oblasti hodnocení zaměstnanců a následné využívání pravidelných hodnotících rozhovorů přinese zlepšení kvality v oblasti plnění zadané práce. Tato kvalita bude zlepšena především díky zpětné vazbě, kterou vedoucí pracovníci svým zaměstnancům poskytnou. Tito zaměstnanci si budou díky tomuto hodnocení vědomi, jaké jsou jejich silné stránky, které je potřebné efektivně využívat, ale také zjistí, ve kterých znalostech či dovednostech mají mezery a mohou se na tyto oblasti více zaměřit a zlepšovat se. Díky tomuto zlepšení dojde k úspoře času potřebné k dokončení zadaných úkolů, díky čemuž dojde ke zvýšení produktivity zaměstnanců.

Využívání platformy LinkedIn přinese společnosti nové možnosti v oblasti hledání nových pracovníků. Platformu LinkedIn využívají profesionálové ze všech koutů světa, proto ji může společnost využívat především u míst, které je obtížné obsadit. Díky této profesní sociální síti se také společnost může ještě více zviditelnit a získá nové potenciální zaměstnance.

Spolupráce se středoškolskými a vysokoškolskými studenty přinese společnosti nové znalosti, schopnosti a dovednosti, kterými disponují tito mladí pracovníci. Mohou například

naučit starší pracovníky různé zkratky a tipy v oblasti internetu či aplikací a zvýšit tak dovednosti celého podniku. Mladí pracovníci také přináší možnost vychování si šikovných studentů pro budoucí práci na hlavní pracovní úvazek.

A v neposlední řadě nesmíme zapomenout na přínosy organizace sdíleného disku. Tato organizace především ušetří čas všem pracovníkům a v mnoha případech dokonce ulehčí práci. Podobně jako hodnocení zaměstnanců přinese tato aktivita společnosti úsporu času a zvýšení produktivity, která povede ke zvýšení zisků a také vyšší hodnocení od zákazníků.

6.11 Shrnutí projektu

Cílem tohoto projektu je zlepšení vybraných personálních činností a tím zvýšit celkovou úroveň řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Hlavní nedostatky, které vyplynuly z analýzy současného stavu, byly objeveny především v oblastech hodnocení pracovníků, absence proškolení vedoucích pracovníků v oblasti vedení pohovorů, získávání zaměstnanců a v neposlední řadě chaotický a neorganizovaný sdílený disk.

Jako hlavní aktivity jsou v rámci tohoto projektu navrženy podporující zavedení pravidelného formálního hodnocení, kterými jsou školení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení, vytvoření hodnotícího formuláře a v neposlední řadě zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů. V rámci zlepšení oblasti získávání mladých pracovníků je navrženo navázání spolupráce s posledními ročníky středních škol a také účast na akci Business Day 2023 pořádanou Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Aktivní využívání platformy LinkedIn musí být podpořeno školením HR manažerky v oblasti personalistiky na této platformě a také založením prémiového účtu. V oblasti zlepšení úrovně vedení pohovorů je doporučeno proškolení vedoucí pracovníky v oblasti vedení pohovorů a komunikace. Poslední oblastí, na kterou je tento projekt zaměřen, je organizace sdíleného disku, kde je žádoucí správné zorganizování z vyčištění tohoto disku, následné vytvoření přehledného rozcestníku a konečné proškolení všech zaměstnanců.

Nákladová analýza stanovila celkové náklady v hodnotě 70 816 Kč, což je dle mého názoru částka, kterou by společnost měla být schopna akceptovat vzhledem ke své finanční situaci. Časová analýza definovala trvání projektu na 33 dní. Tato analýza byla provedena pomocí programu QM for Windows, ve kterém byla také vypočítána kritická cesta neboli činnosti, které se nemohou zpoždit, aniž by nedošlo ke zpoždění celého projektu.

Následná riziková analýza detekuje možná rizika implementace tohoto projektu, u kterých jsou uvedeny také možnosti, které mohou zmírnit či dokonce eliminovat tyto rizika. Nejpravděpodobnějším rizikem je zvolena špatná organizace sdíleného disku společně s neochotou realizace. Naopak rizikem s největším dopadem jsou konflikty při hodnotících rozhovorech společně s neochotou realizace projektu.

Největšími přínosy implementace tohoto projektu je především zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů. Díky tomuto projektu získají vedoucí zaměstnanci nové znalosti a zkušenosti, které mohou převádět na své zaměstnance. Dále budou zaměstnanci získávat kvalitní zpětnou vazbu, díky které se budou moci neustále zlepšovat a pracovat především na svých slabých stránkách. V neposlední řadě přinese tento projekt organizace také lepší efektivitu pracovního výkonu, společně s přilákáním nových potenciálních zaměstnanců, ať už díky spolupracím se studenty nebo díky platformě LinkedIn.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na zlepšení vybraných personálních činností zkoumaného podniku v důsledku zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů. Toto téma bylo zvoleno, neboť ve zkoumané společnosti více než rok pracuji a během této doby prošla společnost mnoha změnami, především v oblasti řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu mi přišlo vhodné, zaměřit se na tuto problematiku a poskytnout společnosti relevantní informace. Cílem práce bylo tedy analyzovat současný stav vybraných personálních činností ve zkoumaném podniku, na základě kterých byl následně vypracován projekt definující aktivity, které povedou ke zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů.

Analýza současného stavu personálních činností ve zkoumané společnosti byl proveden pomocí personálního auditu, ve kterém bylo využito několik metod získávání informací. Nejvyužívanější metodou byly nestrukturované rozhovory, které byly vedeny se stávajícími pracovníky. Tito pracovníci byly dotazováni především na hodnocení personálních činností, ale také na hodnocení dalších oblastí, které jsou v rámci personálního auditu důležité, jako například hodnocení, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovní vztahy. Další metodou využívanou k analýze této diplomové práce bylo vlastní pozorování a zkušenosti. Díky této metodě bylo získáno mnoho relevantních informací, které mohly být využity pro analýzu současného stavu. V neposlední řadě byl vyplněn dotazník k personálnímu auditu HR manažerkou, při kterém byly pokládány také doplňující otázky. Poslední metodou využitou v této práci byla analýza interních dokumentů společnosti.

Vypracovaná analýza současného stavu personálních činností odhalila kromě velkého množství silných stránek, také určité množství oblastí, ve kterých se objevují nedostatky, na které je potřebné se zaměřit. Tyto nedostatky byly detekovány především v oblastech hodnocení zaměstnanců, které ve společnosti není nastaveno pravidelně a často úplně chybí. Dalším nedostatek byl zjištěn v oblasti přijímání pracovníků, kdy nejsou vedoucí pracovníci řádně proškoleni v oblasti vedení pracovních pohovorů. U získávání zaměstnanců bylo zjištěno, že společnost využívá pouze webové portály s nabídkami práce a chybí zde alternativní možnosti hledání potenciálních zaměstnanců. V neposlední řadě bylo zjištěno také nedostatečné organizování sdílených disků a mezery v oblasti vyhledávání nových pracovníků.

Cílem vypracovaného projektu bylo zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů ve zkoumané společnosti. V rámci tohoto projektu byl vypracován harmonogram možných aktivit, které

mohou vést ke zlepšení této úrovně především ve vybraných personálních činnostech, ve kterých byly objeveny určité nedostatky. Hlavními aktivitami, které byly v rámci tohoto projektu navrženy byly zvoleny školení vedoucích pracovníků v oblastech vedení pohovorů, ale také v oblastech hodnocení zaměstnanců a komunikace. Dále také školení HR manažerky a dalších pracovníků v oblasti platformy LinkedIn a založení prémiového účtu v rámci této profesní sociální sítě. Dále bylo navrženo organizace sdíleného disku, následné vytvoření vhodného rozcestníku, který by usnadňoval práci nejen vedoucím, ale také všem zaměstnancům, doplněný o školení zaměstnanců se správným využíváním tohoto rozcestníku. V neposlední řadě bylo navrženo také zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů s pomocí hodnotících formulářů, a nakonec také zahájení spolupráce se středními školami a účast na akci Business Day 2023 pořádané UTB.

Implementace tohoto projektu může společnosti přinést zlepšení personálních činností a v důsledku toho zlepšení fungování a chodu celé organizace. Díky zavedení navrhovaných aktivit získají vedoucí pracovníci nové znalosti, zkušenosti a dovednosti, které mohou dále předávat na podřízené pracovníky a zlepšovat tak produktivitu a efektivnost celé společnosti. Mladé talenty mohou do společnosti přinést nové znalosti a dovednosti, které mohou sdílet se stávajícími zaměstnanci a zlepšovat znalosti a dovednosti těchto pracovníků. V neposlední řadě získá společnost také lepší organizovanost a přehlednost, čímž ušetří nejen čas, ale také energii svých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership a Management. Fourth edition. Philadelphia: Kogan Page, 2016, 472 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th edition. London: Kogan Page, 2020, 763 s.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-802-4752-587.

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of strategic human resource management. Sixth edition. London; Philadelphia ; New Delhi: Kogan Page, 2016, 265 s. ISBN 9780749476823.

AWANG, Abd Hair, Noorsafiza MOHD SAPIE, Mohd Yusof HUSSAIN, Suraiya ISHAK a Rozman MD YUSOF. Nurturing innovative employees: effects of organisational learning and work environment. Economic Research-Ekonomska Istraživanja [online]. 2019, 32(1), 1152-1168 [cit. 2023-02-03]. ISSN 1331-677X. Dostupné z: doi:10.1080/1331677X.2019.1592007

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

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

BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 211 s. ISBN 978-802-4744-292.

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

ČASTORÁL, Zdeněk. Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

DESSLER, Gary. Human resource management. Sixteenth Edition. New York: Pearson, 2018. ISBN 978-0135172780.

E-LEARNINGOVÝ KURZ – MOTIVACE A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ. In: Everest [online]. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://eshop.everesta.cz/e-learningovy-kurz-motivace-a-hodnoceni-zamestnancu-6015.html>

Efektivní techniky online i osobních pohovorů. In: Recruitment Academy [online]. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://recruitment.academy/cz/kurzy/efektivni-techniky-online-i-osobnich-pohovoru/>

HASSANPOUR, Neda, Ali SHAEMI BARZOKI, Mohammad Hossein MOSHREF JAVADI a Ali SAFARI. Designing employee performance evaluation model in Isfahan municipality: an interorganizational experience. *International Journal of Productivity and Performance Management* [online]. 2021, 71(6), 2558-2581 [cit. 2023-03-05]. ISSN 1741-0401. Dostupné z: [doi:10.1108/IJPPM-08-2020-0411](https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0411)

Hodnocení a motivace zaměstnanců. In: Pragoeduca [online]. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.pragoeduca.cz/default.aspx?idk=1565>

Hodnocení zaměstnanců - webinář. In: Institut celoživotního vzdělávání VUT [online]. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.lli.vutbr.cz/hodnoceni-zamestnancu-webinar>

Hodnocení zaměstnanců efektivně. In: VOX [online]. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: https://vox.cz/kurzy/hodnoceni-zamestnancu-efektivne/?termin=319649&utm_source=skoleni.cz&utm_medium=pr&utm_campaign=course-info-link

ISLAMI, Xhavit, Enis MULOLLI a Naim MUSTAFA. Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal* [online]. 2018, 4(1), 94-108 [cit. 2023-03-05]. ISSN 23147210. Dostupné z: [doi:10.1016/j.fbj.2018.01.001](https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001)

KARAM, Elizabeth P., William L. GARDNER, Daniel P. GULLIFOR, Lori L. TRIBBLE a Mingwei LI. Authentic Leadership and High-Performance Human Resource Practices: Implications for Work Engagement. *Research in Personnel and Human Resources Management* [online]. Emerald Publishing Limited, 2017, 2017-07-20, 103-153 [cit. 2023-03-05]. *Research in Personnel and Human Resources Management*. ISBN 978-1-78714-709-6. Dostupné z: [doi:10.1108/S0742-730120170000035004](https://doi.org/10.1108/S0742-730120170000035004)

KMOŠEK, Petr. Personální audit. In: Petr Kmošek – Objevují skrytý potenciál lidí i firem [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-audit/>

KMOŠEK, Petr. Jak na efektivní personální audit v praxi? In: Petr Kmošek – Objevují skrytý potenciál lidí i firem [online]. 2020 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/jak-na-efektivni-personalni-audit-v-praxi/>

KMOŠEK, Petr. K čemu slouží personální audit a jak na to?. In: Petr Kmošek - Objevují skrytý potenciál lidí i firem [online]. 2020 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/navod-jak-na-personalni-audit/>

KMOŠEK, Petr. Jak probíhá personální audit. In: Petr Kmošek - Objevují skrytý potenciál lidí i firem [online]. 2020 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/jak-probiha-personalni-audit/>

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807-2612-888.

KRAJCSÁK, Zoltán a Anita KOZÁK. The impact of labor shortage on the employee commitment. Journal of Human Behavior in the Social Environment [online]. 2018, 28(8), 1060-1067 [cit. 2023-02-03]. ISSN 1091-1359. Dostupné z: [doi:10.1080/10911359.2018.1496865](https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1496865)

Kurz LinkedIn pro personalisty. In: Abeceda PC [online]. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://skoleni.abecedapc.cz/linkedin-pro-personalisty/kurz>

LinkedIn pro personalisty. In: Recruitment Academy [online]. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://recruitment.academy/cz/kurzy/linkedin-pro-personalisty/>

LINKEDIN PRO PERSONALISTY. In: IctPRO [online]. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/LinkedIn-pro-personalisty-MARK19.aspx>

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-807-2049-073.

MOSKOVITZ, Dustin. Your mission is our mission. In: The Asana blog [online]. 2020 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://blog.asana.com/2020/09/mission/>

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017, 190 s. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

Mzdová sféra ČR - rok 2022. In: Informační systém o průměrném výdělku [online]. 2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

NOE, Raymond A., John R. HOLLENBECK, Barry A. GERHART a Patrick M. WRIGHT. Human resource management: gaining a competitive advantage. 11e. New York: McGraw-Hill Education, [2019], xxxiv, 744 s. ISBN 9781260098556

O LinkedIn. In: LinkedIn [online]. 2023 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://about.linkedin.com/cs-cz>

OBEDGIU, Vincent. Journal of Management Development [online]. 2017, 36(8) [cit. 2023-03-05]. ISSN 0262-1711. Dostupné z: doi:10.1108/JMD-12-2016-0267

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. Leadreship & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-802-4757-216.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-802-7106-295.

Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 4. čtvrtletí 2022. In: Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2022>

PŘÍPRAVA A VEDENÍ PRACOVNÍHO POHOVORU - ONLINE. In: SOVA STUDIO [online]. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.sovastudio.cz/personalistika-a-pracovni-pravo/priprava-a-vedeni-pracovniho-pohovoru-1>

ROŽMAN, Maja a Tjaša ŠTRUKELJ. Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. Economic Research-Ekonomska Istraživanja [online]. 2021, 34(1), 775-806 [cit. 2023-02-03]. ISSN 1331-677X. Dostupné z: doi:10.1080/1331677X.2020.1804967

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

TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedení kvalitního výběrového pohovoru v praxi. In: Top vision [online]. 2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/vedeni-kvalitniho-vyberoveho-pohovoru-v-praxi>

WROBLOWSKÁ, Zuzana. Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší). Praha: Professional Publishing, 2016, 176 s. ISBN 9788074311628.

Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákoník práce. In: Zákony pro lidi [online]. 2023 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Ostatní zdroje

Brand manuál zkoumané společnosti

Mzdový řád

Organizační řád

Pracovní smlouvy

Rozvahy zkoumané společnosti společnosti 2017 - 2021

Směrnice BOZP, 2022

Výkazy zisku a ztrát zkoumané společnosti 2017 – 2021

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost ochrany a práce

CEO Chief Executive Officer

CFO Chief Financial Officer

DPČ Dohoda o pracovní činnosti

DPP Dohoda o provedení práce

HPP Hlavní pracovní poměr

HR Human Resources

HRM Human Resource Management

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

SŠ Střední škola

VŠ Vysoká škola

VZZ Výkaz zisku a ztrát

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Hlavní cíle personálního plánování (Častorál, 2013, s. 150).....	16
Obrázek 2 - Organizační struktura organizace (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 3 – Rozdělení zaměstnanců podle věku (vlastní zpracování)	46
Obrázek 4 – Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)	47
Obrázek 5 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018–2022 (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 6 – Vývoj počtu zaměstnanců v roce 2022 (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 7 – Tržby po měsících v roce 2022 (vlastní zpracování)	57
Obrázek 8 – Vývoj počtu objednávek v roce 2022 (vlastní zpracování).....	58
Obrázek 9 - Délka projektu (QM for Windows).....	91
Obrázek 10 - Ganttův diagram (QM for Windows)	91
Obrázek 11 - Síťový graf (QM for Windows).....	92

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Aktiva a pasiva společnosti (Rozvaha společnosti)	43
Tabulka 2 - Tržby a obrat společnosti (v tisících Kč, VZZ).....	44
Tabulka 3 - Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví, pracovního poměru a pracoviště (vlastní zpracování dle interních dat).....	45
Tabulka 4 - Rozdělení zaměstnanců dle doby zaměstnání (vlastní zpracování dle interních dat)	46
Tabulka 5 - Výsledky personálního auditu (vlastní zpracování podle Bláha a kol., 2005, s. 258)	53
Tabulka 6 - Analýza výběru kurzu LinkedIn.....	82
Tabulka 7 - Analýza výběru kurzu vedení pohovorů	82
Tabulka 8 - Analýza výběru kurzu hodnocení zaměstnanců	83
Tabulka 9 - Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování)	85
Tabulka 10 - Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)	87
Tabulka 11 - Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)	90
Tabulka 12 - Závažnost dopadu a pravděpodobnosti pravděpodobnost výskytu rizik (vlastní zpracování).....	94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: DOTAZNÍK K PERSONÁLNÍMU AUDITU

Příloha P II: OBSAH ŠKOLENÍ

Příloha P III: FORMULÁŘ OSOBNÍHO HODNOCENÍ

Příloha P IV: LOGICKÝ RÁMEC

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK K PERSONÁLNÍMU AUDITU

1) Strategie a plánování lidských zdrojů

Otázky	ano	ne			
1. Má firma vypracovanou podnikatelskou strategii?	X				
2. Tato strategie je s výhledem více než na dva roky?	X				
3. Bylo stanoveno poslání ŘLZ – proč je potřebné se zabývat lidmi ve firmě?	X				
4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, jež vychází z podnikatelské strategie?	X				
5. Jsou tyto cíle zveřejněny?		X			
6. Znájí je všichni manažeři?	X				
7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiální zdroje?	X				
8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?	X				
9. Má firma plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?	X				
10. Kolik potřebuje vaše firma (uved'te procentuální podíly tak, aby jejich součet činil 100 %):					
• klíčových zaměstnanců (jádro pracující na hlavním produkčních činnostech firmy) 60 %					
• obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti) 30 %					
• ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci) 10 %					
11. U následující otázky zhodnoťte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší				
	1	2	3	4	5

Celkový počet bodů: 14

2) Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ

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

Celkový počet bodů: 13

3) Výběr a přijímání nových zaměstnanců

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

Celkový počet bodů: 10

4) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

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

Celkový počet bodů: 16

5) Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

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

Celkový počet bodů: 16

6) Odměňování

b) Mzda

Otázky	ano	ne
1. Má firma mzdovou politiku?	X	
2. Je tato politika zveřejněna?		X
3. Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie firmy?	X	
4. Je způsob odměňování nastavený ve firmě pro zaměstnance transparentní?	X	
5. Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd ve firmě?	X	
6. Je růst mezd ve firmě závislý na produktivitě práce?	X	
7. Která z následujících kritérií jsou nejvíce zohledňována při odměňování zaměstnanců:		
c) • pouze individuální pracovní výkon		
d) • pouze počet odpracovaných hodin		
e) • obojí – počet odpracovaných let i výkon	X	

8. Je sledováno, ve které pracovní pozici je nejvyšší fluktuace?	X				
9. Jaký je podíl zaměstnanců v jednotlivých kategoriích podle těchto kritérií: f) • pouze individuální pracovní výkon 50 % g) • pouze počet odpracovaných let 20 % h) • obojí – počet odpracovaných let i výkon 30 %					
10. Jaká je celková úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší				
	lepší	1	2	3	4
				5	

Celkový počet bodů: 12

Zaměstnanecké výhody

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

Celkový počet bodů: 7

7) Zaměstnanecké vztahy

i) Vztahy

Otázky	ano	ne
1. Má firma politiku zaměstnaneckých vztahů?	X	
2. Je ve firmě určena osoba zodpovědná za úroveň zaměstnaneckých vztahů?	X	
3. Jsou představy, politiky a očekávání firmy shrnuty do etického kodexu pracovního jednání?	X	
Pokud jste odpověděli ano, pokračujte ve vyplňování, ostatní přejdou k otázce 7.		
4. Účastnili se na tvorbě tohoto kodexu všichni vedoucí?		X
5. Jsou s tímto kodexem seznámeni všichni zaměstnanci?	X	
6. Dostávají ji i nově příchozí zaměstnanci?	X	
7. Dostali zaměstnanci informaci, s kým nebo na koho se mohou obrátit v případě potřeby rady v situacích týkajících se zaměstnaneckých vztahů?	X	
8. Vede ve firmě někdo výstupní rozhovory?	X	
9. Je to formou: 1) Jen rozhovoru	X	
j) 2) Jen dotazníku		

k) 3) Obojí		
10. Má firma trvalý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovně-právních vztahů?	X	
11. Existuje ve firmě osoba, která eviduje legislativu v oblasti zaměstnaneckých vztahů, pravidla, aktivity?	X	
12. Zjišťuje, zda jsou vaši zaměstnanci ve firmě spokojeni?	X	
13. Jsou záznamy všech stížností evidovány a analyzovány?	X	
14. Jsou stížnosti zaměstnanců řešeny do 5 dnů od jejich převzetí?	X	
15. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých vztahů ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší	1 2 3 4 5

Celkový počet bodů: 18

Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ)

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

Celkový počet bodů: 10

Zabezpečení politiky rovných příležitostí (PRP) ve firmě

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

Celkový počet bodů: 7

8) Firemní kultura

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

Celkový počet bodů: 13

PŘÍLOHA P II: OBSAH ŠKOLENÍ

LinkedIn

Recruitment Academy

Toto školení je rozděleno na 2 moduly a je určen personalistům, recruiterům, manažerům ředitelům nebo také majitelům společností. V rámci tohoto kurzu se účastníci naučí maximalizovat využití LinkedIn, získají konkurenční výhodu v oblastech vyhledávacích technik a skrytých zdrojů s talenty, zlepší efektivitu a úspěšnost získávání nových zaměstnanců, automatizují některé procesy a rozšíří množství potenciálních zaměstnanců.

Abeceda PC

Náplní tohoto kurzu, který je určen především pro personalisty, je seznámení s postupy a tipy nejen pro vyhledávání nových zaměstnanců, ale také jak tyto možné zaměstnance správně oslovit a jak se s nimi vhodně spojit. Mimo tyto rady a tipy se na tomto školení účastníci naučí nastavit a zabezpečit firemní profil.

ictPRO

Kurz LinkedIn pro personalisty přináší svým účastníkům základní principy fungování této sociální sítě. Kromě správné strategie oslovení potenciálních zaměstnanců se zde dozvíte, jak se tato síť používá, jak zde správně komunikovat, získat ty správné kontakty a zvýšit návštěvnost svého profilu.

Vedení pohovorů

Recruitment Academy

Tento kurz je určen nejen personalistům, ale také manažerům nebo ředitelům, kteří se chtějí zdokonalit v oblasti vedení pohovorů. Po absolvování kurzu budou jeho účastníci vědět jaké otázky a jaké množství otázek mají kandidátům pokládat, aby získali pravdivé odpovědi. Ale také jak správně poskytnout nabídku, kterou kandidát neodmítne a jak vyvolat v ostatních důvěru, aby bylo dosažena úspěšná spolupráce.

Sova Studio

Tento kurz je zaměřen nejen na samotné vedení pracovního pohovoru, ale také na jeho správnou přípravu. V tomto kurzu se účastníci naučí jak mají postupovat v rámci přípravy na pracovní pohovor, ale také jak se správně chovat na přijímacích pohovorech a tím se vyhnout častým chybám.

Top vision

Tento kurz přinese jeho účastníkům tipy, jak správně vést přijímací pohovory a čemu se vyhnout, aby byl tento pohovor úspěšný. Je zaměřen na pohovory jak v off-line, tak v on-line prostředí a zabývá se mimo jiné také vhodnými dotazovacími technikami.

Hodnocení zaměstnanců

Pragoeduca

Tento kurz je učen především manažerům a personalistům, kteří mají za úkol hodnotit a motivovat své zaměstnance. Díky tomuto kurzu získají jeho účastníci informace k tomu, jak správně zavést hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Poznají také různé typy hodnotících systémů společně s jejich hlavními výhodami i nevýhodami. Mimo jiné se tento kurz zaměřuje také na smysl a cíl hodnocení zaměstnanců.

VOX

Tento kurz poskytne svým účastníkům možnosti, jak pojmout hodnocení svých zaměstnanců takovou formou, aby bylo smysluplné a přínosné. V rámci tohoto kurzu získáte přehled o hodnotících systémech, ale také správné komunikaci v průběhu hodnotících pohovorů.

Everesta

Tento e-learningový kurz obsahuje informace pro manažery a personalisty, kteří chtějí motivovat a zvyšovat efektivitu svých zaměstnanců. Kurz je rozdělen do několika okruhů, které jsou zaměřeny na motivaci, rozdělení motivátorů a stabilizátorů, postupu jak správně motivovat své zaměstnance, vedení hodnotících pohovorů, ale také čemu se vyhnou t jak zvládat konflikty.

PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ OSOBNÍHO HODNOCENÍ

Formulář osobního hodnocení
Datum/období:
Jméno a příjmení zaměstnance:
Pracovní pozice:
Jméno a příjmení vedoucího:
Hodnocení pracovního výkonu: <ul style="list-style-type: none">- Komunikace- Kvalita provedené práce- Přesnost (dodržování termínů)- Iniciativa- Disciplína (dodržování pravidel)
Silné stránky:
Oblasti, na kterých je potřeba zapracovat:
Zpětná vazba zaměstnance:
Celkové hodnocení za uplynulé období:
Osobní ohodnocení za toto období:

PŘÍLOHA P IV: LOGICKÝ RÁMEC

	Hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl	Zvýšení úrovně komunikace ve společnosti Zlepšení přehlednosti dokumentů ve společnosti Zlepšení znalostí vedoucích pracovníků ve společnosti		Dotazník pro personální audit Rozhovory se zaměstnanci Pozorování a vlastní zkušenosti	
Projektové cíle	Zlepšení vybraných personálních činností ve vybrané společnosti	Do ledna roku 2024: <ul style="list-style-type: none"> • Zavedení pravidelného formálního hodnocení alespoň 2x ročně • Hledat potenciální zaměstnance na LinkedIn • Proškolení vedoucí pracovníky z hlediska vedení pracovních pohovorů • Organizace sdíleného disku pro lepší přehlednost zaměstnanců 	Vyhodnocení a zpráva z projektu	Předpoklady Dostatek financí Ochota vedoucích pracovníků Ochota zaměstnanců Zájem vysokoškolských a středoškolských studentů o praxi Rizika Konflikty Nezájem ze strany vedení společnosti Neochota ze strany zaměstnanců
Výstupy	1. Zavedení pravidelného formálního hodnocení. 2. Získání mladých pracovníků 3. Aktivní využívání platformy LinkedIn 4. Proškolení vedoucích pracovníků 5. Organizace sdíleného disku			
Aktivity	1.1 Školení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení pracovníků 1.2 Zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným 1.3 Vytvoření hodnotících formulářů 2.1 Účast na Business Day 2023 2.2 Spolupráce s posledními ročníky SŠ 3.1 Školení LinkedIn pro HR manažerku 3.2 Založení prémiového profilu na LinkedIn 4.1 Školení vedoucích pracovníků v rámci vedení pohovorů a hodnocení 5.1 Zorganizování sdíleného disku 5.2 Vytvoření rozcestníků 5.3 Interní školení pro zaměstnance ohledně sdíleného disku	Prostředky Zaměstnanci společnosti Finanční zdroje Kancelářské potřeby	Časový rámec aktivit Červen 2023 • školení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení a vedení pohovorů • školení HR manažersky v oblasti LinkedIn Červen – červenec 2023 • organizace sdíleného disku Červenec 2023 • založení prémiového profilu Srpen 2023 • školení ohledně sdíleného disku Srpen až září 2023 • první hodnocení zaměstnanců Září 2023 • spolupráce se SŠ Listopad 2023 • Business Day 2023 Leden 2024 • Druhé hodnocení zaměstnanců	