

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Personální audit u malých a středních podniků se zaměřením na konkrétní  
organizaci**

**Bakalářská práce**

**2022**

**Natálie Frenclová**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE** (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natálie Frenclová**  
Osobní číslo: **E19308**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Personální audit u malých a středních podniků se zaměřením na konkrétní organizaci.**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### **Zásady pro vypracování**

Cílem práce bude provedení části personálního auditu v konkrétní organizaci. Výsledkem takto koncipovaného auditu by měla být doporučení majitelům z hlediska personálního řízení dané organizace.

Osnova:

- Základní pojmy řízení lidských zdrojů.
- Personální audit, činnosti malých a středních podniků.
- Představení společnosti.
- Analýza a řízení lidských zdrojů zaměstnanců vybrané společnosti.
- Návrhy a doporučení zlepšení současného stavu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 427 s. ISBN 978-807-2614-301  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-288-8.  
MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.  
PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.  
TAYLOR STEPHEN, Armstrong Michael. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5258-7

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Personální audit u malých a středních podniků jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 13.4.2022

Natálie Frenclová v r. 2022

## **PODĚKOVÁNÍ**

Mé poděkování patří panu Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D, MBA za odborné vedení práce, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce pojednává o personálním auditu u malých a středních podniků se zaměřením na konkrétní organizaci. Předmětem bakalářské práce je zjistit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů a definovat základní pojmy, které je nutné znát pro aplikaci personálního auditu. Teoretická část popisuje základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů a definuje malé a střední podniky. Následně je definován personální audit. Praktická část popisuje základní údaje o firmě, ale také daný stav řízení lidských zdrojů ve firmě Frencl s.r.o., poté jsou získaná data analyzována a vyhodnocena na základě získaných výsledků.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Personální audit, řízení lidských zdrojů, malé a střední podniky, SWOT analýza, management

## **TITLE**

HR audit of small and medium enterprises with a focus on specific organizations

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis deals with personnel audit of small and medium-sized enterprises with a focus on a specific organization. The subject of this bachelor thesis is to find out the current state in the field of human resources management and to define the basic concepts that are necessary to know for the application of personnel audit. The theoretical part describes the basic concepts in the field of human resource management and defines small and medium enterprises. Subsequently, a personnel audit is defined. The practical part describes the basic information about the company, but also the state of human resources management in the company Frencl s.r.o. and then the obtained data are analyzed and evaluated on the basis of the obtained results.

## **KEYWORDS**

HR audit, Human Resource Management, small and medium enterprises, SWOT analysis, Management

## OBSAH

ÚVOD.....	12
1 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	14
1.1 Management.....	14
1.1.1 Management lidských zdrojů.....	15
1.2 Definice a podstata řízení lidských zdrojů.....	15
1.3 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	16
1.3.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	17
1.4 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů .....	19
1.4.1 Plánování lidských zdrojů.....	19
1.4.2 Vytváření a analýza pracovních míst.....	20
1.4.3 Získávání a výběr zaměstnanců .....	21
1.4.4 Přijímání a adaptace pracovníků.....	21
1.4.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	22
1.4.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	23
1.4.7 Motivace a péče o zaměstnance.....	23
1.5 Dílčí shrnutí .....	24
2 DEFINICE A ČINNOSTI U MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ .....	25
2.1 Vymezení pojmů podnik, podnikání a právní úprava podnikání.....	25
2.2 Definice malých a středních podniků v souladu s doporučením Evropské komise..	26
2.2.1 Výhody a nevýhody u malých a středních podniků.....	27
2.3 Řízení výroby v malém a středním podniku.....	27
2.4 Dílčí shrnutí .....	30
3 PERSONÁLNÍ AUDIT .....	31
3.1 Obecná definice auditu .....	31
3.2 Druhy auditu .....	32
3.3 Definice personálního auditu .....	33
3.3.1 Popis personálního auditu.....	34
3.3.2 Cíle personálního auditu .....	35
3.4 Důvody pro personální audit.....	36
3.4.1 Metody personálního auditu .....	36
3.4.2 Vyhodnocení personálního auditu .....	37
3.5 Dílčí shrnutí .....	38
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FRENCL S.R.O. A ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ .....	39

4.1	Lidské zdroje ve firmě Frencl s.r.o. ....	39
4.1.1	Počet a struktura zaměstnanců .....	40
4.2	Dílčí shrnutí .....	42
5	ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V KONKRÉTNÍ FIRMĚ .....	43
5.1	Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů ve firmě Frencl s.r.o. ....	43
5.1.1	Plánování lidských zdrojů.....	44
5.1.2	Adaptace a přijímání zaměstnanců .....	44
5.1.3	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	45
5.1.4	Vzdělávání a péče o zaměstnance.....	46
5.1.5	Motivace zaměstnanců.....	46
5.2	Vyhodnocení kvalitativního dotazování zaměstnanců .....	47
5.3	Oblast řízení lidských zdrojů .....	48
5.3.1	Aplikace testu kontingence .....	50
5.4	Oblast plánování lidských zdrojů .....	51
5.4.1	Aplikace testu nezávislosti.....	53
5.5	Oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	54
5.5.1	Aplikace testu asociace (tzv. vzájemného vztahu) nezávislosti.....	56
5.6	Oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků .....	57
5.6.1	Aplikace testu kontingence .....	59
5.7	Oblast motivace zaměstnanců.....	60
5.7.1	Aplikace testu relativní četnosti.....	62
5.8	Oblast péče o zaměstnance .....	62
5.8.1	Aplikace testu asociace .....	65
5.9	Oblast sociálního klimatu podniku .....	65
5.9.1	Aplikace testu relativní četnosti.....	67
5.10	Dílčí shrnutí .....	68
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	69
6.1	Oblast řízení lidských zdrojů .....	70
6.2	Oblast plánování lidských zdrojů .....	71
6.3	Oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	72
6.4	Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	73
6.5	Oblast motivace zaměstnanců.....	73
6.6	Oblast péče o zaměstnance .....	74
6.7	Oblast sociálního klimatu podniku .....	75
6.8	Dílčí shrnutí .....	76



ZÁVĚR .....	78
POUŽITÁ LITERATURA .....	80
PŘÍLOHY .....	84
PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY .....	85

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Historický vývoj řízení lidských zdrojů .....	16
Obrázek 2: Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů .....	19
Obrázek 3: SWOT analýza .....	20
Obrázek 4: Přehled nejdůležitějších funkcí související s řízením výroby .....	29
Obrázek 5: Cíle personálního auditu .....	35
Graf 6: Znázorňuje počet zaměstnanců v průběhu let .....	40
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti .....	41
Obrázek 8: Hlavní činnosti v konkrétní firmě .....	43
Obrázek 9: SWOT analýza firmy .....	44
Graf 10: Jaký má podle Vás cíl firma Frencl s.r.o.? .....	48
Graf 11: Myslíte si, že je pro firmu důležitá spokojenost zákazníků? .....	49
Graf 12: Myslíte si, že je pro firmu důležitá spokojenost zaměstnanců? .....	49
Graf 13: Víte předem, kdy bude probíhat plán hodnocení? .....	51
Graf 14: Nedostatek pracovní síly na pracovišti .....	52
Graf 15: Ve firmě probíhají soutěže jste o nich předem informováni? .....	53
Graf 16 probíhá na Vašem pracovišti pravidelné hodnocení? .....	54
Graf 17: Dostáváte zpětnou vazbu ke splněným pracovním úkolům pomocí hodnocení? .....	55
Graf 18: Dostatečné slovní a finanční ohodnocení .....	56
Graf 19: Dochází na Vašem pracovišti ke vzdělání a rozvoji? .....	57
Graf 20: V čem byste se chtěli vzdělávat? .....	58
Graf 21: Školení ohledně BOZP a PO .....	59
Graf 22: Jakým způsobem Vás nadřazení motivují? .....	60
Graf 23: Motivují Vás odměny pro výkon Vaší práce? .....	61
Graf 24: Co by mohli udělat zaměstnavatelé, aby Vás více motivovali? .....	61
Graf 25: Jste spokojeni se svým zaměstnáním? .....	63
Graf 26: Odpovídá pracovní prostředí potřebám výkonu Vaší práce? .....	63
Graf 27: Co Vám na Vaší práci nejvíce vadí? .....	64
Graf 28: Čím by Vám mohl zpříjemnit zaměstnavatel výkon Vaší práce? .....	65
Graf 29: Jaká je podle Vašeho názoru atmosféra na pracovišti? .....	66
Graf 30: Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům? .....	66
Graf 31: Vybral/a byste si znovu organizaci ve které pracujete? .....	67

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Odměňování zaměstnanců .....	45
Tabulka 2: Souhrn oblastí dotazování zaměstnanců .....	47
Tabulka 3: Vyhodnocovací tabulka .....	69
Tabulka 4: Řešení oblasti 1 .....	70
Tabulka 5: Řešení oblasti 2 .....	71
Tabulka 6: Řešení oblasti 3 .....	72
Tabulka 7: Řešení oblasti 4 .....	73
Tabulka 8: Řešení oblasti 5 .....	74
Tabulka 9: Řešení oblasti 6 .....	75
Tabulka 10: Řešení oblasti 7 .....	76

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

<b>BOZP</b>	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
<b>PO</b>	Požární ochrana
<b>ŘLZ</b>	Řízení lidských zdrojů
<b>DPP</b>	Dohoda o provedení práce
<b>DPČ</b>	Dohoda o pracovní činnosti
<b>MSP</b>	Malé a střední podniky
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>PA</b>	Personální audit
<b>HACCP</b>	System kritických bodů

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se bude věnovat personálnímu auditu u malých a středních firem. Personální audit je pojmem, který se velmi prolíná s řízením lidských zdrojů a samostatnou personalistikou. Lidské zdroje se rozvinuly z personalistiky, konkrétně v dnešní době je kladen velký důraz na jejich řízení, a to z toho důvodu, že organizace přišly na to, že konkurenční výhodu tvoří právě zaměstnanci, které je velmi těžké nahradit. Cílem je především snižování fluktuace a zvyšování spokojenosti pracovníků.

Účelem personálního auditu není redukovat pracovní sílu, ale pomoci dané firmě zlepšit spokojenost zaměstnanců a odstranit možné nedostatky a problémy. Dnešní ekonomika u malých a středních podniků je značně ovlivněna lidskými zdroji a správně zvolená taktika či strategie v řízení lidských zdrojů může pomoci zvýšit postavení firmy na trhu a obstát v silné konkurenci.

Cílem této práce bude provedení části personálního auditu v konkrétní organizaci. Výsledkem personálního auditu budou doporučení majitelům z hlediska personálního řízení dané organizace. Práce bude členěna do šesti kapitol, které budou rozděleny do podkapitol.

První kapitola bude zaměřena na základní pojmy řízení lidských zdrojů. Mezi základní pojmy patří management, pod kterým je možné si představit určitý proces plánování, organizování, vedení lidí a kontroly. Úkolem managementu je, aby lidé v pracovním prostředí uměli společně spolupracovat. Je nutné definovat management lidských zdrojů, který úzce souvisí s touto prací. Tento pojem vysvětluje proces řízení lidských zdrojů v podniku. Vývoj řízení lidských zdrojů je důležitou součástí základních pojmů, protože je nutné znát, jak se lidské zdroje rozvíjely. Ačkoli je možné se zaměřit na několik oblastí v rámci problematiky řízení lidských zdrojů, práce především bude seznamovat s cíli a hlavními činnostmi řízení lidských zdrojů.

Druhá kapitola definuje malé a střední podniky, které bude nutno definovat pro správné pochopení práce. V kapitole budou vymezeny pojmy jako podnik, podnikání a právní úprava podnikání, následně se kapitola zabývá definicí dle Evropské komise a uvádí výhody a nevýhody malých a středních podniků. Jelikož se práce bude zaměřovat na potravinářský průmysl, bude nutné seznámení čtenáře s řízením výroby a jejich dělením.

Třetí kapitola se bude zabývat personálním auditem. PA lze chápat jako audit lidských zdrojů, především se zaměřuje na personální činnosti a zaměstnance organizace. Cílem PA není propouštění zaměstnanců, ale odhalení skutečností, které v organizaci nefungují. Práce se bude také zabývat obecnou definicí a druhy auditu, bude definován přímo pojem personální audit

a bude uveden jeho popis. Pro personální audit je důležitá i aplikace metod, které mohou být využity. Poslední dvě podkapitoly se budou zaměřovat na důvody, které vedou k aplikaci personálního auditu, a samostatné vyhodnocení, které slouží jako podklad pro zaměstnavatele.

Čtvrtá kapitola bude představovat konkrétní společnost a poskytovat základní údaje o firmě. Bude se jednat o firmu, na které bude aplikovaný personální audit. V této kapitole bude nutno identifikovat lidské zdroje a také její strukturu a počet zaměstnanců v určitém časovém horizontu.

Pátá kapitola bude analyzovat ŘLZ zaměstnanců ve vybrané společnosti. V úvodní části bude snahou identifikovat hlavní činnosti řízení lidských zdrojů, které firma využívá. Následovat bude vyhodnocení kvalitativního dotazování zaměstnanců, které bude rozděleno do sedmi oblastí, pomocí nichž lze šetřit data a aplikovat popisnou statistiku pro objevení kontingence či možné závislosti a nezávislosti dvou jevů.

Závěrečná kapitola se bude věnovat návrhům a doporučením na zlepšení současného stavu. Kapitola bude rozdělena do podkapitol dle oblastí a u každé oblasti, na které bude aplikováno dotazníkové šetření, bude uvedeno řešení, které by mohlo pomoci zlepšit či úplně odstranit nedostatky, a tím zvýšit efektivitu ŘLZ.

K naplnění cílů práce a k vytvoření komplexního pohledu na zkoumanou problematiku bude využito vzájemného porovnání a hodnocení odborných publikací, především informací od konkrétní společnosti.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

První část bakalářské práce se zabývá definicí základních pojmů řízení lidských zdrojů a managementu. Kapitola se zabývá úkoly managementu a důležitými manažerskými funkcemi. Vymezuje pojem řízení lidských zdrojů, dále seznamuje s jejich podstatou, s cíli, vývojem a v neposlední řadě také s hlavními činnostmi. Pro tuto bakalářskou práci je nutno definovat i potravinářský průmysl. „*Potravinářství je průmyslový i zemědělský výrobní obor, který se zabývá zpracováním živočišných anebo rostlinných surovin za účelem výroby potravin. Tyto výrobní procesy vyžadují přísné dodržování norem a hygienických nařízení, proto všichni uchazeči o zaměstnání v těchto oborech prochází přísnou lékařskou prohlídkou a úzkým výběrovým řízením z důvodů dodání pouze takových zaměstnanců, kteří jsou ve svém oboru proškoleni, vycvičeni s dlouholetou praxí, aby klientům byli zprostředkováni kvalitní a spolehliví zaměstnanci.*“ (JOBAGENCY 2011 – 2022)

## 1.1 Management

Management se vymezuje jako proces systematického plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontroly. Původ managementu lze sledovat ve více oblastech, a to mimo jiné v oblasti účetnictví, psychologie nebo řízení vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Hlavním úkolem daného vědního oboru je dosáhnout stanoveného cíle. V oblasti managementu se lze setkat také s matematickými a statistickými modely, které je nezbytné používat za účelem dosažení reálného systematického celku. Systematičnost je přitom pro tento vědní obor zásadní. (Blažek, 2011, s. 19-23)

Úkol managementu je možné definovat jako dosažení toho, aby organizace podávaly výkon prospěšný jak společnosti i ekonomice, tak celému společenství i jednotlivci. Účelem organizace je produktivní uplatnění schopností lidí, což lze považovat i za základ jejího managementu. Přitom je nezbytné, aby management svou vážnost opíral o morální odpovědnost, která má být účelem organizace a která má definovat její povahu. Organizace je zároveň prostředkem, skrze nějž má jednotlivec možnost přispět společenství jako celku, jakož i dosáhnout určitých výsledků majících význam i pro jeho osobní uplatnění. (Blažek, 2011, s. 19-23)

### **1.1.1 Management lidských zdrojů**

*„Management lidských zdrojů má přímý dopad na každého zaměstnance. Tím pádem je zcela jednoznačně mocným nástrojem, kterým lze velmi významně ovlivnit výkonnost celé organizace. V literatuře se můžeme vedle pojmu management lidských zdrojů setkat rovněž s pojmem personální management. Někteří z autorů používají jako synonyma.“* (Odcházel a Dědina 2007, s. 237)

Management lidských zdrojů by měla každá firma využívat. Jedná se především o to, že lidské zdroje tvoří kulturu daného podniku a mohou odrážet spokojenost zákazníků nebo kvalitu vytvořených produktů. Zároveň management lidských zdrojů funguje jako úspora času při zpracování personálních údajů, vedení mzdové agendy a možnost řízení zaměstnaneckých přístupů. (Caha, 2017, s. 232-235)

### **1.2 Definice a podstata řízení lidských zdrojů**

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* (Armstrong, 2016, s. 27)

*„Pojem řízení lidských zdrojů se v odborné literatuře i běžném životě používá ve dvou souvisejících významech. V prvním významu označuje personální práci, respektive personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém významu označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci.“* (Šikýř, 2014, s. 20)

Podstatou řízení lidských zdrojů jsou především lidé, kteří v dané organizaci pracují a snaží se splňovat úkoly, které jsou zadávány ze strany organizace. Zároveň je nutno podotknout, že podstatné jsou také vztahy v rámci pracovního prostředí ať už mezi zaměstnanci, kteří musí pracovat v týmu nebo nějakým způsobem společně řešit dílčí problémy, tak i vztah zaměstnanců s vedoucími a zaměstnavateli. (Pospíšil, 2019, s.11)

Řízení lidských zdrojů je důležitou oblastí, bez které by podnik nemohl efektivně fungovat. Pomocí této oblasti lze seznámit účastníka s cíli a strategií organizace a směřovat ho k výsledkům, kterých chce firma dosáhnout. Pomocí této specifické oblasti je možné dané pracovníky rozvíjet, formovat a využívat jejich schopnosti a dovednosti, které použije pro pracovní výkon. Lidé jsou velmi zásadní potřebou organizace, bez kterých by mnoho firem nemohlo vykonávat předmět svého podnikání. Je důležité řídit lidské zdroje a neustále

se v této oblasti vzdělávat, protože organizace by bez lidí nemohla být nazývána organizací. (Pospíšil, 2019, s. 11)

### 1.3 Vývoj řízení lidských zdrojů

Vývoj řízení lidských zdrojů lze rozdělit na čtyři důležité etapy - personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu. Je důležité si nejdříve tyto pojmy definovat. Obrázek 1 znázorňuje čtyři historické oblasti vývoje řízení lidských zdrojů.



Obrázek 1: Historický vývoj řízení lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Palíškové, Legnerové a Stříteského, 2021

#### **Personální administrativa**

Personální administrativu lze označit za nejstarší pramen personalistiky. Jednalo se především o to, že spravovala data o zaměstnancích, tj. přijetí, uložení a aktualizování dokumentů a informací. V té době se jednalo o velmi nezvyklé shromažďování informací a bralo se to jako podniková inovace, jež napomáhala zaměstnavatelům či řídicím pracovníkům získávat a uchovávat informace o svých zaměstnancích. V dnešní době je personální administrativa nedílnou součástí jakéhokoliv personálního oddělení, jedná se přímo o zadávání dat do systémů. Lze si tedy představit vedení docházky, dosažené vzdělání a kurzy, schopnosti a dovednosti, ale také ve větších firmách, na jakém oddělení daný zaměstnanec pracuje. Personální administrativa také zajišťuje, aby řízení lidských zdrojů bylo vedeno v souladu se zákony. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s 2-3)



## **Personální řízení**

Personální řízení je druhým nejstarším pramenem personalistiky. Na základě získaných informací lze označit za typické zbavování se konkurence a využití konkurenčních výhod. Jednalo se především o to, že si zaměstnavatelé či vedení firmy uvědomilo, že to, co z hlediska personalistiky odlišuje danou organizaci, jsou právě samotní lidé, kteří jsou nejdůležitějším výrobním faktorem daného podniku, jež tvoří podnikovou kulturu a napomáhají k tomu nejdůležitějšímu, a to k uspokojování zákazníků. Personální řízení se uplatňuje i v dnešní době. Ve většině případů se jedná především o vzdělávání, rozvoj, péči a motivaci zaměstnanců.

## **Řízení lidských zdrojů**

Následujícím pramenem je řízení lidských zdrojů. Jednalo se o pochopení ze strany zaměstnavatelů a vedoucích pracovníků toho, že největší konkurenční výhodou jsou právě lidské zdroje dané organizace. Zaměstnavatelé si začali velmi vážit svých zaměstnanců, neboť zjistili, že není jednoduché nahrazovat lidské zdroje. Bylo objeveno, že pokud dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, firma ztrácí výkonnost a tím pádem se to odráží na spokojenosti spotřebitelů i na zisku firmy. Zároveň bylo identifikováno, že nejvariabilnějším zdrojem firmy jsou právě lidské zdroje. V tomto důsledku vzniklo zavedení řízení lidských zdrojů, které by předcházelo vysoké fluktuaci zaměstnanců.

## **Řízení intelektuálního kapitálu**

Nejaktuálnějším pramenem je řízení intelektuálního kapitálu. Jedná se o inovaci v rámci personalistiky. Ačkoli řízení intelektuálního kapitálu není známým pojmem, lze ho definovat jako řízení lidských zdrojů s přidanou hodnotou. Za přidanou hodnotu je možné považovat neustálé vzdělávání, rozvoj dovedností, schopností, které napomáhají organizacím k naplnění jejich vizí a cílů. Jako příklad by bylo možné uvést, že jednotlivec (zaměstnanec) hovoří několika cizími jazyky. Zároveň je nutno řízení intelektuálního kapitálu brát za zásadní podnikovou inovaci, která organizacím napomáhá k úspěchu.

### **1.3.1 Cíle řízení lidských zdrojů**

Cíle řízení lidských zdrojů lze chápat jako využití lidí ke splnění stanovených hlavních cílů podniku či organizace za pomoci stanovených pravidel, hodnot a strategií. Mezi hlavní cíle patří efektivita organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy a uspokojování rozdílných potřeb. (Armstrong, 2007, s. 30-32)

### **Efektivita organizace**

Efektivitu organizace v rámci řízení lidských zdrojů lze definovat jako formování a vytváření takových metod, které by zvyšovaly schopnosti, dovednosti a znalosti ve prospěch konkurenceschopnosti podniku. Efektivita organizace v rámci ŘLZ vzniká, pokud se výše zmíněné schopnosti a dovednosti daných pracovníků prohlubují i využívají správným směrem. (Armstrong, 2007, s. 30)

### **Řízení lidského kapitálu**

Řízení lidského kapitálu je důležitým aspektem daného podniku, bez kterého by podnik těžko dosahoval vytyčených cílů a stanovené vize. Lidé dělají podnik podnikem a jejich schopnosti, dovednosti, znalosti, talent, inteligence, úsudek či moudrost přispívají k naplnění stanovené představě podniku. (Armstrong, 2007, s. 31-33)

### **Řízení znalostí**

Řízení znalostí lze chápat jako individuální či kolektivní rozvoj daných pracovníků. Řídit znalosti může daný podnik tím, že bude poskytovat zaměstnancům potřebná školení nebo kurzy, které budou rozvíjet jejich znalosti, dovednosti a tím zvýší produktivitu, efektivitu pracovního výkonu a pracovního výsledku daných jedinců. (Armstrong, 2007, s. 31)

### **Řízení odměňování**

Odměňování je jedním z nejdůležitějších podkladů pro zaměstnance. Odměny podporují pracovníky k lepším pracovním výkonům. Odměňování lze označit za jeden z nejefektivnějších motivačních nástrojů, který výrazně ovlivňuje daný podnik. Odměňování by mělo být vždy spravedlivé. Podkladem pro odměňování je hodnocení. (Armstrong, 2007, s. 31)

### **Zaměstnanecké vztahy**

Zaměstnanecké vztahy jsou stejně důležité jako výše zmíněné cíle. Zaměstnanecké vztahy lze označit za důležité hledisko pro rozhodování pracovníků. Je zásadní, aby zaměstnavatelé či vedoucí pracovníci vytvářeli vhodné a zdravé sociální klima. Každému se lépe pracuje, pokud ví, že se na své spolupracovníky může spolehnout. (Armstrong, 2007, s. 31)

### **Uspokojování rozdílných potřeb**

Uspokojování rozdílných potřeb je především na vedení daného podniku. Zaměstnavatelé a vedoucí pracovníci by se měli snažit vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém pracovníci

vědí, že mohou například i kariérně růst či přejít na jinou pracovní pozici a tím rozvíjet své dovednosti, schopnosti a znalosti. (Armstrong, 2007, s. 31)

## 1.4 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů (Obrázek 2) lze řadit plánování lidských zdrojů, vytváření a analýzu pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptaci pracovníků, hodnocení a řízení pracovníků, motivaci pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců i péče o zaměstnance.



Obrázek 2: Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Paláškové, Legnerové a Strítěského, 2021

### 1.4.1 Plánování lidských zdrojů

U plánování lidských zdrojů je důležité si předem rozebrat prostředí podniku, definovat zdroje rizik a příležitostí, silné a slabé stránky pomocí SWOT analýzy viz Obrázek 3, a nakonec také získat informace o vnějším prostředí (jedná se například o konkurenci, zákony, tržní prostředí) a vnitřním prostředí (například stanovení strategie, stanovy podniku, organizační kultura). Zároveň je nutné umět předpokládat nabídku a poptávku po práci. Níže byla vytvořena SWOT analýza. (Pořízek, 2018-2022)

POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
<b>S - SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>W - SLABÉ STRÁNKY</b>
Vnitřní prostředí	Vnější prostředí
<b>O - PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>T – HROZBY</b>
Vnitřní prostředí	Vnější prostředí

*Obrázek 3: SWOT analýza*

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Pořízka, 2018 –2022*

Plánování lidských zdrojů je velmi důležitou oblastí v řízení lidských zdrojů. Jedná se o předem sestavené plány, které napomáhají k budoucímu ulehčení určitých procesů. Každá organizace využívá jiné plány, ale lze identifikovat především - plán směn, plán hodnocení a odměňování, plán získávání zaměstnanců, plán propouštění zaměstnanců nebo také plán vzdělávání. Plánování má napomáhat organizacím stanovovat počet pracovní síly na budoucí potřebu a usnadnit fungování uvnitř podniku. (Ježková Petrů, 2021, s. 24)

#### **1.4.2 Vytváření a analýza pracovních míst**

Hlavním úkolem analýzy pracovních míst je poskytovat, shromažďovat a vyhodnocovat informace o individuálních pracovních pozicích. Analýza práce obsahuje především popis určitého pracovního místa a jeho pracovní náplň. Následně je nutné identifikovat, co by mělo být výsledkem daného pracovního místa. Pracovní místo je základní organizační jednotkou podniku. V rámci analýzy práce by měly být jasně definované pracovní úkoly a pracovní povinnosti, které daný pracovník musí na pracovním místě plnit. Velmi zásadní je obeznámit pracovníky s jejich odpovědností a zodpovědností i jejich pravomoci. Podnik by měl vytvářet pracovní místa na základě analýzy práce, pomocí které zjistí, jaké je potřeba vytvořit pracovní pozice. (Palášková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 65 – 82)

### **1.4.3 Získávání a výběr zaměstnanců**

Získávání a výběr zaměstnanců lze označit za klíčové stádium v oblasti řízení lidských zdrojů, jedná se především o získávání a výběr jak z interního, tak i externího prostředí podniku. Hlavním úkolem získávání a výběru zaměstnanců je přilákat novou pracovní sílu. Získávání lidí probíhá prostřednictvím inzerátů, úřadů práce, novin, stáží a v dnešní době především internetu. Se získáváním zaměstnanců velmi úzce souvisí právě i výběr zaměstnanců. V rámci výběru zaměstnanců se jedná o určitý komplex budoucích zaměstnanců, především o motivační dopisy a životopisy, pomocí nichž daný podnik rozhoduje při výběru. Konkrétně se jedná o schopnosti, dovednosti, charakter, kvalifikace, pracovní zkušenosti, ale i osobní projev, a především o přidanou hodnotu, která daného personalistu zaujme a uchazeče odliší od konkurence.

Při výběru zaměstnanců je ihned po rozboru životopisů využíváno především osobních pohovorů, pomocí kterých se zjistí, zda je opravdu pro nás ten daný člověk tím potenciálním zaměstnancem. Jsou totiž danému potenciálnímu pracovníkovi pokládány předem stanovené otázky, pomocí nichž je možné odhalit možné nedostatky nebo případně silné stránky, o kterých ani účastník pohovoru sám neví. V některých podnicích se využívají následně také testy osobnosti, které napomáhají odhalovat temperament jedinců. Občas je možné se setkat s pojmem Assessment centra, což představuje metodu hodnocení, která se využívá především při volbě pracovníků. (Palášková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 85 – 94)

### **1.4.4 Přijímání a adaptace pracovníků**

Přijímání pracovníků lze definovat jako proces, pomocí něhož nejdříve informujeme potenciálního zaměstnance, jenž byl na základě pracovního pohovoru vybrán pro přijetí na danou pracovní pozici, o kterou se ucházel. Činnost označující přijímání pracovníků končí dnem nástupu do práce a sepsáním pracovní smlouvy. Při přijímání zaměstnanců je nutné nejdříve zrekapitulovat uchazeči o jaké místo se jedná, jaké jsou jeho pravomoci, zodpovědnosti, odpovědnosti a v neposlední řadě, co se od něj očekává. Základním dokumentem pro vznik pracovně-právního vztahu je pracovní smlouva, která obsahuje dle §34 zákoníku práce druh práce, den nástupu do práce a místo výkonu práce. Zákoník práce nám také říká, že jakákoliv pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a je označována za oboustranný právní akt. Přijímání může být založeno také na jiném pracovně-právním vztahu, například na DPP a DPČ, ale také na smlouvě o spolupráci. Pracovní poměr vzniká tedy podepsáním pracovní smlouvy či jmenováním na určitou pozici. Personalista seznámí nového

zaměstnance s povinnostmi v rámci pracovní smlouvy. V pracovní smlouvě by měla také figurovat zkušební doba, kterou lze nalézt v §35 zákoníku práce, kdy může být pracovní poměr ukončen okamžitě, a to bez uvedení důvodu. Podpisem vzniká pracovní smlouva a uchazeč je evidován na personálním oddělení jako zaměstnanec. Úkolem personalisty je také seznámit nového pracovníka s adaptačním programem. (Armstrong 2008, s. 395)

Adaptaci zaměstnanců lze definovat jako proces, pomocí něhož se nový pracovník seznamuje s novou organizací. Hlavním cílem adaptace je co nejdříve začlenit nového pracovníka do pracovního kolektivu a seznámit ho s cíli, vizí, firemní podnikovou kulturou a strategií organizace. V rámci adaptace zaměstnanců probíhá například školení ohledně konkrétní pracovní pozice jak z hlediska teorie, tak i praxe. Nadřízený by měl nového pracovníka sledovat, kontrolovat, postupně hodnotit, ale také zodpovídat otázky tázané novým zaměstnancem. Na konci adaptačního procesu by mělo přijít formální zhodnocení, ale také i neformální, které si lze představit na zpětné vazbě nového pracovníka a nadřízeného. (Armstrong 2008, st. 277)

#### **1.4.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Proces hodnocení zaměstnanců spočívá především v tom, že se hodnotí pracovní výkon, pracovní chování a odvedená práce s předem stanovenými výsledky. Jedná se o zásadní zpětnou vazbu, která přinese zvýšení produktivity a snahy individuálního výkonu pracovníka. Pomocí tohoto procesu lze velmi efektivně motivovat zaměstnance, neboť zpětnou vazbu lze identifikovat jako velmi úspěšný motivační nástroj. Ačkoli hodnocení není oblíbenou, pravidelnou metodou aplikovanou v organizacích, je zároveň velmi důležitým prostředkem pro eliminaci či úplné odstranění nedostatků v rámci pracovního výkonu zaměstnanců. Pomocí hodnocení lze tedy osvěžit pracovníkům význam pracovního místa, seznámit ho s hlavními cíli a pracovními úkoly, ale také získat zpětnou vazbu ohledně náročnosti a měřitelnosti stanovených úkolů a cílů, které má daný pracovník splnit. Hodnocení lze provádět na základě hodnotících karet, norem, standardů a pracovních porad. (Koubek 2007, st. 292)

Odměňování zaměstnanců lze označit za hlavní motivační nástroj, pomocí něhož jsou zaměstnanci odměňováni jak finančně, tak nefinančně za pracovní výkon v rámci organizace. Pomocí odměňování lze vyjádřit zaměstnancům uznání, ocenění a spokojenost organizace s jeho odvedeným pracovním výkonem. Odměnu ovlivňují jak vnitřní, vnější faktory, tak i situace na pracovním trhu. Odměny lze rozdělit na finanční a nefinanční. Za finanční odměnu je možno považovat mzdu a jiné druhy odměňování, ale také zaměstnanecké výhody,

naopak za nefinanční odměnu lze označit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. (Koubek 2007, st. 283)

#### **1.4.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců lze definovat jako proces neustálého přijímání nových informací, znalostí a rozvíjení dovedností, schopností jedinců. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců může probíhat prostřednictvím vzdělávacích kurzů, školení, rozvojových programů, přednášek a workshopů. Vzdělávání zaměstnanců lze označit za investování do lidských zdrojů organizace.

Cílem vzdělávání zaměstnanců je prohloubit znalosti a probudit v nich nové schopnosti a dovednosti, které by mohli aplikovat do pracovního prostředí, konkrétněji do pracovního výkonu, to by napomohlo organizaci zvýšit konkurenci a naplňovat danou strategii a vizi podniku. Vzdělávání představuje dlouhodobý proces, který lze uskutečnit v interním prostředí, tj. vlastní vzdělávací centrum, anebo externím prostředí, tj. smluvený školitel. Dále je důležité, aby zaměstnanci věděli, že pokud se budou v dané oblasti vzdělávat, mohou kariérně postupovat, tedy rozvíjet se. (Koubek 2007, st. 252)

#### **1.4.7 Motivace a péče o zaměstnance**

Motivace zaměstnanců je důležitým nástrojem pro aplikaci řízení lidských zdrojů. Pomocí motivace lze hodnotit a měřit spokojenost zaměstnanců, ale také řídit, ovlivňovat pracovníky, aby vykonávali práci intenzivněji a kvalitněji. Zároveň motivace eliminuje nepříjemné chování, problémy či konflikty. Pokud je na oblast motivace a péče o zaměstnance kladen v rámci organizace důraz, lze poukázat na fakt, že pracovníci se snaží předcházet chybám, dosahovat pozitivních výsledků a splňovat pracovní úkoly. Existuje tzv. Maslowova teorie potřeb, která klade důraz na to, že pokud jsou uspokojovány důležité lidské potřeby, odráží se to na chování jedinců. (Armstrong 2008, st. 219)

Pod pojmem péče o zaměstnance si lze představit několik oblastí, ale ve zkratce je možné říct, že se jedná především o soubor práv a povinností, pomocí nichž se snažíme vytvářet optimální pracovní podmínky, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Každý podnik by měl o své pracovníky pečovat ať už tím, že umožní danému pracovníkovi kariérně postupovat, umožnit mu vzdělání či rozvoj v daném odvětví anebo mu poskytnout jednou za rok poukaz, který by měl za účel regeneraci pracovníka, tj. u pracovníků, kteří mají fyzicky náročnou práci. Dále by se měli zaměstnavatelé, vedení

firmy snažit vytvářet vhodné pracovní podmínky, pracovní prostředí, pracovní dobu a pracovní vztahy. Pro zaměstnance je důležité celkové klima podniku jak sociální, tak pracovní. Především je podstatné, aby se pracovníci cítili fyzicky, psychicky zdraví a mohli dosahovat požadovaného výkonu bez vnitřních či vnějších problémů. (Šikýř, 2016, s. 35)

## **1.5 Dílčí shrnutí**

První kapitola vymezila základní pojmy řízení lidských zdrojů. Na úvod bylo nutné především upozornit na pojem management a jeho úkoly, který je nutno znát pro pochopení definice a podstaty řízení lidských zdrojů. Ty lze chápat jako specifickou činnost podniku, která pomáhá řídit zaměstnance. Podstatou je tedy využívat lidské zdroje k naplnění cílů, vizí a strategií podniku. Je nutno upozornit na vývoj lidských zdrojů, který má čtyři základní etapy, které byly ovlivněny inovacemi, rozvojem a pochopením lidských zdrojů.

Pokud jde o další prvek v oblasti řízení lidských zdrojů, řeší se především cíle ŘLZ. Hlavními cíli je dosahování efektivity organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy a uspokojování rozdílných potřeb. Z textu lze pochopit, že cíle řízení lidských zdrojů je důležité znát, protože velmi ovlivňují dané zaměstnance. Následně byly uvedeny nové trendy ŘLZ, konkrétně se jednalo o to, že nově je využíváno řízení lidských zdrojů prostřednictvím liniových manažerů, dochází ke změnám v organizační struktuře, mění se rozsah a obsah personální práce. Podrobně byly popsány hlavní činnosti řízení lidských zdrojů, které definují, co si pod danými činnostmi lze představit a jaké specifikace daná činnost přináší.



## 2 DEFINICE A ČINNOSTI U MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Tématem druhé kapitoly je definice a činnost malých a středních podniků. Nejprve jsou vymezeny základní pojmy související s danou problematikou a nastíněna je rovněž právní úprava podnikání. Následně se tato kapitola věnuje definici malých a středních podniků dle doporučení Evropské komise, výhodám a nevýhodám malých a středních podniků, jakož i řízením výroby v těchto typech podniků. Pokud jde o malý a střední podnik, každý z nich představuje podnikatelskou jednotku, jež může být vlastněna jedním či vícero podnikateli, přičemž se vyznačuje menším počtem zaměstnanců, nižším kapitálem i nižším ročním obratem. Pro odlišení, zda jde o malý nebo střední podnik, je rozhodující kritérium počtu pracovníků (Veber, Srpová, 2008, s. 20):

- mikrofirma: 1 – 9 pracovníků,
- malá firma: 10 – 49 pracovníků,
- střední firma: 50 – 249 pracovníků, velká firma: 250 a více pracovníků.

### 2.1 Vymezení pojmů podnik, podnikání a právní úprava podnikání

*„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem podle zákona je (Česko, 2010 – 2022):*

- a) osoba zapsána v obchodním rejstříku,*
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,*
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,*
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“*

Předtím, než potenciální zájemce zahájí svou podnikatelskou činnost, měl by zvážit veškerá s tím spojená pozitiva a negativa. Ačkoli se může zdát, že pozitiva převažují, jde o rizikové rozhodnutí, jehož potenciální negativní dopady je nutné kriticky posoudit a vyhodnotit. Se zahájením a následně i soustavným pokračováním podnikání jsou spojeny vysoké náklady s nízkou časovou návratností, s čímž je nutné počítat již na počátku.

*„Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (Česko, 2010 – 2022)*

*„Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětů průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud je součástí podniku.“ (Česko, 2010 – 2022)*

Prvním zákonem, který upravoval přímo malé a střední podniky, byl zákon č. 299/1992 Sb., o státní podpoře malého a středního podnikání, nicméně tento zákon byl zrušen k 01.01.2003. Účelem tohoto zákona bylo usnadňovat zakládání a upevňovat ekonomické postavení malých a středních podniků, kterými se rozuměly podniky s nejvýše 500 zaměstnanci. Relevantní platnou právní úpravu aktuálně nalezneme především v zákoně č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), a dále v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, jakož i v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

## **2.2 Definice malých a středních podniků v souladu s doporučením**

### **Evropské komise**

Správné rozdělení podniků dle Evropské komise záleží na počtu zaměstnanců, na aktivech, celkovém majetku a ročním obratu podniku, který by neměl přesáhnout níže zmíněnou částku.

Definice lze rozčlenit do tří skupin (Evropská komise, 2006):

- 1) Za drobného a středního podnikatele se považuje podnikatel pokud:
  - a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců
  - b) jeho aktiva, majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR. nebo má obrat nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR
  
- 2) Za malého podnikatele se považuje podnikatel:
  - a) zaměstnává méně než 50 zaměstnanců
  - b) jeho aktiva, majetek nebo obrat nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR
  
- 3) Za drobného podnikatele se považuje podnikatel:
  - a) zaměstnává méně než 10 zaměstnanců
  - b) jeho aktiva, majetek nebo obrat nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR

### **2.2.1 Výhody a nevýhody u malých a středních podniků**

V této podkapitole je seznámeno s výhodami a nevýhodami u malých a středních podniků.

#### **Výhody malých a středních podniků**

Hlavní výhodou malých a středních podniků je schopnost rychleji reagovat na měnící se podmínky na trhu a přizpůsobit se potřebám zákazníků. Struktura malých a středních podniků je jednoduchá, neboť tyto podniky mají malý počet zaměstnanců. Oprávnění rozhodovat o chodu těchto podniků má převážně sám podnikatel. To znamená, že vůči svým zaměstnancům je v pozici přímého nadřízeného, díky čemuž je přímo u zdroje a má veškeré informace o fungování svých pracovníků i podniku jako celku. Mezi hlavní výhody lze zařadit (Synek a kol., 2011, s. 362):

- méně konfliktů mezi pracovníky,
- jednoduchou řídicí strukturu,
- rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí,
- zájem o inovaci,
- vytváření nových pracovních příležitostí,
- pružné reagování na změny.

#### **Nevýhody malých a středních podniků**

U malých a středních podniků lze samozřejmě sledovat i několik nevýhod. S ohledem na velikost malých a středních podniků je logické, že nemají tolik zákazníků jako velké společnosti. Současně je pro ně oproti větším společnostem často složitější nové zákazníky získávat. Mezi další nevýhody patří (Synek a kol., 2011, s. 365):

- nedostatečná finanční síla a horší přístup k financování,
- nemožnost využít výnosy z rozsahu,
- znatelná zranitelnost okolním prostředím,
- omezená možnost zaměstnávat špičkové odborníky,
- omezené prostředky na marketing a reklamu.

### **2.3 Řízení výroby v malém a středním podniku**

Řízení výroby v malém a středním podniku může být velmi náročné. Může se stát, že nebude dostatek pracovních sil na daném pracovišti a z tohoto důvodu je nutné omezit výrobu. Především se to týká zakázek, které jsou pro podnik nejdůležitějšími a nejziskovějšími

zakázkami. Výroba musí probíhat plynule, rytmicky, aby se vše stíhalo v daných časových intervalech. Je nutné si předem výrobu plánovat a rozvrhnout do určitých částí – předvýrobní, výrobní a po výrobní fáze. Podniky mohou využít například technologických projektů. (Synek a kol., 2011, s. 159)

*„Výrobní činností rozumíme přeměnu výrobních faktorů ve statky, tj. výrobky a služby. Výrobními faktory jsou řídicí a výkonná práce, hmotný investiční majetek (budovy, stroje, výrobní zařízení, půda) a materiál (suroviny ve všech fázích zpracování). Výsledkem výroby jsou hmotné výrobky (stroje, televizory, pivo), resp. služby (např. opravárenské). Chápeme zde tedy výrobu v užším slova smyslu (v nejširším pojetí je do výroby zahrnováno vše, co tvoří hodnotu, tedy nejen výroba v užším smyslu, zásobování, skladování, odbyt, ale i financování, správa, audit).“ (Synek a kol., 2011, s. 159)*

U malého a středního podniku se využívají zpravidla tři typy výroby, které následně ještě členíme (Buchta, 2011, s. 81):

- 1) Podle množství výrobků:
  - kusová výroba
  - sériová výroba
  - hromadná výroba
  
- 2) Podle organizace výrobních vstupů:
  - proudová výroba
  - dílenská výroba
  - skupinová výroba

### **Kusová výroba**

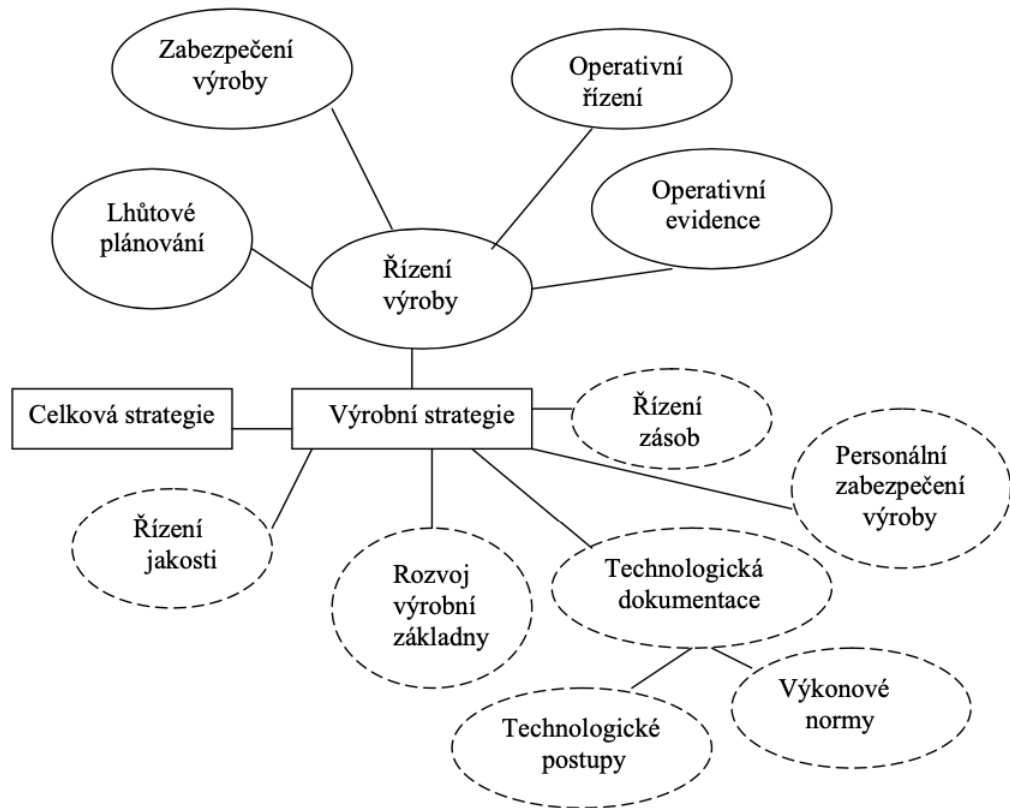
Kusová výroba nebo také zakázková výroba je typická pro výrobu menšího počtu zakázek. Zaměřuje se především na přání a požadavky zákazníka i na jakost daného výrobku. Zakázková výroba se řídí především objednávkami. (Buchta, 2011, s. 81)

### **Sériová výroba**

Jedná se o výrobu v jednotlivých sériích, tzv. úkonech. Je kombinací dílenské a proudové výroby. Pro sériovou výrobu je osobité to, že se vyrábí menší počet výrobků a po dokončení jednoho úkonu daného produktu se přechází k výrobě dalšího výrobku. (Buchta, 2011, s. 81)

## Hromadná výroba

Hromadná výroba produkuje výrobu ve velkém objemu množství stejných výrobků. U hromadné výroby se také uplatňuje použití průmyslu 4.0 - aplikace moderních technologií, roboty, montážní linky. (Buchta, 2011, s. 81)



Obrázek 4: Přehled nejdůležitějších funkcí související s řízením výroby

Zdroj: Buchta, 2011 s. 84

## 2.4 Dílčí shrnutí

Úvodní podkapitola vymezila definici u MSP. S malými a středními podniky souvisí velmi úzce pojmy - podnik, podnikání a právní úprava podnikání, tj. jaké zákony upravují podnikání v ČR. Pojem podnik lze chápat jako soubor složek podnikání a podnikání jako výdělečnou činnost. Zákony, které upravují podnikání, se nazývají živnostenský zákoník, obchodní zákoník a zákoník práce.

Následně je věnována pozornost výhodám a nevýhodám u MSP. Jako hlavní výhodu lze považovat především jednoduchou řídicí strukturu, příjem inovací v rámci podniku a pružné reagování na změny. Ačkoli lze najít mnoho výhod, existují také nevýhody, které jsou identifikovatelné v obrovské konkurenci MSP, ve financování a v množství kvalitních odborníků.

Jelikož se v praktické části jedná o firmu z oblasti potravinářského průmyslu, je nutné definovat v teoretické části řízení výroby u MSP a typy výroby, které využívají. Řízení výroby je nutné brát jako důležitou řídicí činnost, která je rozdělena do tří fází – předvýrobní fáze, výrobní fáze a povýrobní fáze. Mezi základní typy výroby lze řadit kusovou výrobu, sériovou a hromadnou výrobu.

### 3 PERSONÁLNÍ AUDIT

Třetí kapitola se zabývá především personálním auditem. V první řadě je potřebné obecně definovat pojem audit a druhy, které v oblasti auditů existují. Následně se lze věnovat konkrétně definici personálního auditu. Jedná se o velmi specifický druh auditu, který se velmi často aplikuje jako zásadní pomoc v personální oblasti. Důležitý je popis PA, identifikování cílů PA a také jaké jsou důvody pro personální audit, zároveň každá analýza potřebuje určité vyhodnocení, které nebude chybět ani v této specifické oblasti.

Personální audit je velmi zajímavým typem auditu, v běžném životě není příliš známý. Nejznámějším auditem je především účetní audit, který se týká stavu majetku a závazku a slouží jako podklad pro podniky, ale také jako podklad pro finanční úřad. Na rozdíl od personálního auditu se jedná zpravidla o interní audit, který slouží zaměstnavatelům, vedení či vlastníkům dané organizace. Jeho cílem je především doporučit majitelům, jak vylepšit personální plánování a řízení v dané organizaci.

#### 3.1 Obecná definice auditu

Historie auditu sahá až do starověkého Egypta, kde sloužil především k porovnání výdajů a příjmů Egyptů. Významným milníkem byla však až polovina 19. století, a to ve Velké Británii. Počátky auditu jsou spojeny se vznikem akciové společnosti, kdy jeho účelem bylo předložení informací zjištěných pracovníky podniku pro akcionáře. (Putnová, Seknička, 2007, s 143)

*„Audit v obecném smyslu je prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala. Potřeba takového auditu vyplývá z nejistoty nebo pochybností druhé osoby o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti a z nemožnosti tuto nejistotu nebo pochybnost odstranit vlastními silami.“* (Putnová, Seknička, 2007, s. 144)

*„Audit podniku představuje kritické, systematické a nezávislé posouzení řízení organizace pro určení úspěšnosti, s jakou jsou dosahovány stanovené cíle a účinnosti, a hospodárnosti, s jakou jsou využívány zdroje s posláním poskytnout doporučení, která zlepšují budoucí řízení podniku.“* (Dvořáček, 2005, s. 2)

Audit lze tedy chápat jako přezkoumání nezávislou osobou (tzv. auditorem), který poskytne podniku nezaujatý pohled na organizaci. Výsledkem auditorské činnosti je auditorská zpráva, z níž vyplývá doporučení ke zlepšení a zvýšení efektivity podniku. (Dvořáček, 2005, s.2)

## **3.2 Druhy auditu**

Existuje mnoho druhů auditu, které podniky mohou aplikovat. V první řadě je nutno si definovat jaký je rozdíl mezi interním a externím auditem. Pro tuto podkapitolu je využito definic pro audit účetní, audit kvality, ekologický audit a audit informačních systémů.

### **Interní audit**

Interní audit nebo také vnitřní audit by měl být prováděný osobou, která podnik velmi dobře zná a má veškeré potřebné předpoklady pro výkon interního auditu. Obvykle se v odborné literatuře uvádí, že interní audit není efektivní ani nezávisle posouzený a pracovník dané organizace poskytuje subjektivní názor. (Truneček a kol., 2004, s. 43-46)

### **Externí audit**

Externí audit nebo také vnější audit je prováděný nezávislou osobou mimo organizaci. Cílem externího auditu je zjistit, zda daná organizace jedná v souladu s pravidly, ke kterým tíhne nebo jsou udávány zákonem. (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 621)

### **Finanční audit**

Finanční audit lze definovat také jako audit účetní. Přináší informace, které poskytují věcný, přesný obraz daného podniku na základě, kterého posuzuje stav majetku, závazku a identifikuje stav nákladů a výnosů, které poté písemně zaznamenává. Povinnosti u finančního auditu je příprava účetní závěrky podle českých účetních standardů. (Dvořáček, 2003, s. 138)

### **Audit kvality**

Audit kvality nebo také audit jakosti, jež má za cíl především zjistit, zda jsou dodrženy všechny právní normy, předpisy a standardy. Při auditu kvality je kontrolován především produkt, který prochází daným systémem. (Dvořáček, 2003, s. 169)

### **Ekologický audit**

Zpravidla se ekologický audit orientuje na dodržování předpisů z hlediska ochrany životního prostředí. Zda se opravdu snaží eliminovat nebo úplně odstraňovat negativní dopady na životní prostředí, využívá stanovené technologie šetrné k životnímu prostředí. (Dvořáček, 2003, s. 187)



## **Audit informačních systémů**

U informačního auditu systémů je důležité, aby nezávislá osoba, která bude provádět audit dobře znala používané informační systémy dané organizace. Pokud by se stalo, že by osoba neznala daný informační systém, nepřineslo by to organizaci žádnou vhodnou zpětnou vazbu. (Dvořáček, 2003, s. 147 – 148)

### **3.3 Definice personálního auditu**

*„Personální audit má obvykle za úkol prověřit funkčnost politik a procesů v oblasti personálního managementu v organizaci klienta vzhledem k jeho strategickým cílům a existujícím omezením. Nabídka provedení personálního auditu znamená kontrolu a ověření procesů a postupů personální politiky ve vztahu ke strategii a cílům organizace, situaci na trhu práce, dodržování pracovněprávní legislativy, účinnosti motivačních programů, řízení pracovního výkonu apod.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 86 – 87)*

*„Vhodný způsob, jak lze prověřit znalosti a schopnosti pracovníků, představuje personální audit. V zásadě platí, že by jej měla provádět externí organizace, aby jeho výsledky byly platné, vypovídající a nezkreslené. Pouští-li se do reengineeringu tradiční firma, je oslovení poradenské organizace o provedení personálního auditu přímo její povinností, protože podle autorových zkušeností se v tradičních firmách prakticky nevyskytují lidé, kteří by rozuměli moderní personalistice a umělo provádět personální audit. Progresivní podniky si naopak často provádějí základní průzkum znalostí, schopností, hodnot a postojů svých zaměstnanců, který pak porovnávají s auditem provedeným externí firmou.“ (Šmída, 2007, s. 211 – 212)*

Personální audit nebo také audit lidských zdrojů lze provádět externě či interně. Znamená to, že může provádět audit zaměstnanec daného podniku, anebo také speciální firma, která poskytuje provedení personálního auditu. Typické pro personální audit je spíše provádění vnitřně. Lze také naznačit, že personální audit je systematický, metodický výzkum, který odkazuje na personální činnosti (Šmída, 2007, s. 212 – 213), (Koubek, 2007, s. 21):

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,

- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

### **3.3.1 Popis personálního auditu**

*„Cílem personálního auditu je důkladnější prověření adeptů na role v procesním řízení. Vhodnost uchazečů je posuzována z hlediska jejich znalostí a schopností. Audit je zaměřen na to, zda auditovaní chápou logiku procesního myšlení a zda si dostatečně osvojili základy procesního myšlení. Pozornost je také věnována zjištění, jakou úroveň klíčových schopností, nutných pro práci v týmu, jednotliví uchazeči mají. Během auditu jsou zkoumány znalosti účastníků v následujících oblastech (Šmída, 2007, s. 212):*

- *obecná teorie managementu, strategický management,*
- *ekonomika,*
- *procesní management,*
- *informatika a její vztah k procesnímu řízení,*
- *řízení lidských zdrojů, vedení lidí,*
- *znalost softwaru pro podporu procesního řízení, který se organizace rozhodla využívat.“*

Personální audit se může zaměřovat jak na personální činnosti, tak i na zaměstnance dané organizace. Audit by měl zaručit efektivnější personální řízení. Personální audit probíhá formou dotazníků, volných pohovorů, hraní her, posouzení dovedností a schopností daného pracovníka. (Šmída, 2007, s. 212)

Výsledkem personálního auditu by nemělo být propouštění zaměstnanců, ale měl by vést ke konkurenceschopnosti podniku. Audit by měl odhalit věci, které v dané organizaci nefungují a upozornit na ně. Vedoucí podniku by se měli zamyslet nad výsledkem personálního auditu a tím pádem i změnit plánovací proces či strategii firmy v rámci lidských zdrojů. Personální audit také poskytuje, jak podnik prosperuje. Zda se mu daří nebo co udělat proto, aby se danému podniku začalo dařit. Po ukončení personálního auditu dostane podnik auditorskou zprávu, kde nalezne veškerá doporučení. (Šmída, 2007, s. 212)

### 3.3.2 Cíle personálního auditu

„Za hlavní cíl personálního auditu lze považovat důkladné zmapování personální situace s podrobnou analýzou stavu organizace a činností či procesů souvisejících s personální a sociální oblastí.“ (Kmošek, 2021)

Mezi cíle personálního auditu lze uvést viz Obrázek 5– řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb.



Obrázek 5: Cíle personálního auditu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstronga

#### **Řízení lidského kapitálu**

Za řízení lidského kapitálu lze považovat charakteristiku pracovníků, kteří firmě předávají dovednosti, schopnosti, zkušenosti a inteligenci. Příkladem lidského kapitálu může být např. podnikatel má schopnost podnikat, dělník ve výrobě má za úkol vyrábět. Řízení lidského kapitálu má za cíl udržovat si klíčové zaměstnance. (Armstrong, 2007, s. 47 – 50)

#### **Řízení znalostí**

Řízení znalostí lze identifikovat jako zvyšování znalostí, schopností a dovedností dané organizace. Řízení znalostí lze brát jako produktivní ekonomický zdroj, který zvyšuje kvalitu a efektivitu vnitřního prostředí podniku. (Armstrong, 2007, s. 161)

#### **Řízení odměňování**

Odměňování zaměstnanců se dá brát jako velmi účinný prostředek motivace k dobrému pracovnímu výkonu. Odměňovat by měl nadřízený nebo zaměstnavatel na základě know-how

daného pracovníka, důležitosti pracovní pozice, loajálnosti k organizace a také schopnosti, dovednosti, které pracovník uplatňuje při výkonu své práce. (Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, s. 145 – 147)

### **Zaměstnanecké vztahy**

Zaměstnanecký vztah je velmi důležitý pro zdravé sociální klima podniku. Pokud jsou dobré zaměstnanecké vztahy na pracovišti, pro podnik to znamená velkou výhodu, a to v tom, že se zvyšuje výkonnost, produktivita, efektivita a kvalita odvedených pracovních povinností. (Armstrong, 2007, s. 193 – 199)

### **Uspokojování rozdílných potřeb**

Jedná se především o to, že každý pracovník má rozdílné individuální potřeby. Pro každého pracovníka je důležitého něco jiného, například pro jednoho je důležitý nejnovější telefon od Apple, pro druhého vzdělání a rozvoj. Cílem je tedy každému pracovníkovi poskytnout stejné možnosti. (Riegel, 2007, s. 19)

## **3.4 Důvody pro personální audit**

Hlavním důvodem, proč se audit provádí, je získání nezávislého názoru na podnik a jeho činnost. Audit může zajistit zvýšení efektivity užití lidských zdrojů, slouží též ke kontrole dodržování předpisů na pracovišti, pomáhá stanovit strategie a cíle podniku, ale také vyhodnotit atmosféru na pracovišti a prověřit důvěru pracovníků v danou organizaci. (Macková, 2022)

Napříč jednotlivými organizacemi jsou důvody k provedení personálního auditu odlišné. Může jít například o ověření, zda je navýšení kapacity zaměstnanců skutečně nutné, dále prověření stížností zaměstnanců z důvodu jejich přetíženosti či nespokojenosti. Audit může pomoci nalézt i skutečný důvod než ten, o němž organizace předpokládá, že je příčinou, proč organizace nefunguje či nenaplnuje stanovenou strategii. (Macková, 2022)

### **3.4.1 Metody personálního auditu**

Metody personálního auditu slouží především k identifikování problému a analyzování šetřené firmy. Mezi hlavní metody personálního auditu lze řadit dotazník, interview a pozorování. Následně je nutno definovat výše zmíněné pojmy.

### **Dotazník**

Dotazníkové šetření je písemnou metodou personálního auditu. Pomocí dotazníkového šetření lze zjišťovat spokojenost zaměstnanců a nalézat problémy, nedostatky v šetřených oblastech. U dotazníkového šetření je také nutné zmínit tvorbu dotazníku, jak budou otázky položeny, zda budou otevřené či uzavřené a zda budou kvalitativního či kvantitativního charakteru. (Machková, 2006, s. 54 -56)

### **Interview**

Interview neboli rozhovor je metoda, pomocí níž lze shromažďovat důležitá data v šetřených oblastech. Většinou probíhá ústně s písemným zaznamenáváním. Obvykle se využívá strukturovaný předem připravený rozhovor – pokládají se otázky přímo majitelům firmy či respondentům, tj. zaměstnancům a následně jsou zpracována shromážděná data. (Chráška, 2007, s. 182)

### **Pozorování**

Pozorování je metodou personálního auditu, která napomáhá auditorovi více pochopit, jak to v dané organizaci funguje. Tato metoda je spíše písemnou formou, kdy auditor si zaznamenává dané informace a poté se k nim vrací. Pozorování velmi napomáhá identifikovat reálný problém a přesně určit v jakém místě se daný problém nachází. (Vysekalová a kol., 2007, s. 57)

## **3.4.2 Vyhodnocení personálního auditu**

Cílem personálního auditu je získání doporučení, které zaměstnavatelům a jejich vedoucím pracovníkům předestře řešení, jak se zlepšit v oblasti, jež vykazuje negativní výsledky. Vyhodnocení personálního auditu ve většině případů vede k naplnění stanovené strategie, dosažení vytyčených cílů a vizí podniku. (Kmošek, 2021).

*„Výstupem personálního auditu je auditorská zpráva s konkrétními kroky k řešení, včetně identifikace problémů, překážek a rizik v řízení a rozvoji lidských zdrojů vaší společnosti. Personální audit, jehož cílem je zjištění využití lidských zdrojů organizace, bez souvislosti k firemním procesům neposkytuje managementu potřebné informace k efektivnímu řízení společnosti. Kvalifikovaná rozhodnutí v oblasti využití lidských zdrojů vyžadují informační podporu na základě dobře zpracovaných procesních map, které v sobě zahrnují nejen organizační strukturu firmy ve formě klasifikace pracovních rolí lidských zdrojů a jejich*

*podílu na realizaci jednotlivých aktivit, ale i metodiku měření procesů. Opravdu kvalifikovaná rozhodnutí v oblasti využití lidských zdrojů předchází analýza dopadu plánovaných změn průběhu procesů.“ (Kmošek, 2021)*

### **3.5 Dílčí shrnutí**

Třetí kapitola lze označit za nejdůležitější, protože je hlavním předmětem této práce. Na úvod je nutné obecně definovat audit jako posouzení určité oblasti nezávislou osobou. Velmi důležité je znát a umět definovat i jiné druhy auditu, v této práci se jednalo o vymezení interního, externího, finančního, ekologického auditu, auditu kvality a informačních systémů.

Kapitola se zaměřila i na personální auditu, který je specifický, a lze ho chápat jako metodický výzkum, který se snaží identifikovat nedostatky a posoudit, jak funguje oblast ŘLZ v organizacích, a tím jim poskytnout možná řešení objevených nedostatků. Kromě definice PA obsahuje kapitola popis PA, který spočívá především v tom, že se zaměřuje jak na personální činnosti, tak na zaměstnance za pomoci kvalitativního dotazování, pohovorů, hraní her. V popisu personálního auditu by nemělo být propouštění zaměstnanců. Hlavním cílem PA je důkladně analyzovat personální situaci firmy, tím je myšleno posoudit a rozebrat činnosti z hlediska ŘLZ.

Důvody pro PA mohou být různé, záleží vždy na individuální organizaci. Obecně lze definovat jako hlavní důvody zvýšení výkonnosti organizace, optimalizace a uspokojení lidských zdrojů a také zlepšení systému ŘLZ. Nejvyužívanější metody PA jsou rozhovor, dotazník a pozorování.

Vyhodnocení PA znamená předložení auditorské zprávy, která obsahuje možná řešení a návrhy na zlepšení. Obvykle je vyhodnocovací zpráva rozdělena do oblastí, kde jsou napsané body, které firma mohla maximálně získat v porovnání s tím, kolik obdržela. Následně je každá oblast analyzována a jsou identifikována řešení, návrhy a doporučení. Celkově lze hodnotit PA jako velmi zajímavou činnost. Jedná se o rozsáhlou oblast, která dokáže upozornit na případné problémy firem.

## **4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FRENCL S.R.O. A ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ**

Praktická část bakalářská práce se zabývá analyzováním personálních činností konkrétní firmy s názvem Frencl s.r.o. Firma spadá do malých a středních podniků s počtem 49 zaměstnanců, zaměřuje se na potravinářský průmysl, konkrétně na výrobu studené kuchyně. Firma sídlí v obci Ráby nedaleko Pardubic, jedná se především o rodinnou firmu.

Pod výrobou studené kuchyně je možno si představit výrobu slaných pochutin, chlebíčků, baget, aspiků, obložených mís a mnoho dalšího. Je zapotřebí toto zmínit, protože pro firmu je velmi důležitá absolutní čerstvost výrobků a rychlost dodání k zákazníkovi. Ve firmě se uplatňuje zakázková výroba dle přání zákazníka na míru. Firma je držitelem kritických bodů HACCP. Dohled pod firmou, aby dodržovala veškeré povinnosti, které se týkají kvality potravin, výroby i samotných výrobků, zaručuje Státní zemědělská a potravinářská inspekce a Vojenská veterinární správa.

### **4.1 Lidské zdroje ve firmě Frencl s.r.o.**

Lidské zdroje ve firmě řídí dohromady tři lidé – dva jednatelé firmy, kteří mají stejné pravomoci a vedoucí výroby, která přímo komunikuje s pracovníky firmy a plánuje s nimi rozdělení práce, zakázek a samozřejmě také směnnost. Organizace pro analýzu práce využívá administrativu a je využívána podle zakázek firmy. Je nutno klást důraz na analýzu práce konkrétně v této firmě, protože musí být jasně a přesně stanovené pracovní místo a dodržování průběhu pracovní činnosti.

Lze tedy identifikovat na první pohled, že ve firmě jsou přesně vymezené vztahy, povinnosti, zodpovědnosti a jasně stanovená nadřízenost a podřízenost. Zároveň jsou kladeny vysoké nároky na jednatele a vedoucí výroby, protože se zvyšuje centralizace řízení a snižuje se kvalita rozhodování, tedy klesá ekonomická pružnost. V rámci řízení lidských zdrojů využívá firma i horizontální mobility, aktuálně velmi využívané kvůli pandemii Covid – 19. Horizontální mobilita znamená, že se jedná o přechod z jedné pozice, funkce zaměření a platového zařazení do jiné, ale stejné zaměřené skupiny na tutéž pozici, funkci a platové zařazení.

Pro firmu je nejdůležitější spokojenost zákazníků a zaměstnanců, aby bylo vyhověno oběma stranám je důležité plánovat především z hlediska časového období. Firma podniká s potravinami, kde se klade důraz na čerstvost a chutnost potravin. Hlavním cílem tedy firmy v rámci řízení lidských zdrojů je identifikovat potřeby zákazníka, tyto potřeby sdělit v rámci

porad svým zaměstnancům a aplikovat do provozu výroby, když bude spokojený zákazník za zakázku zaplatí, a tudíž může být spokojený i zaměstnanec, protože se zvyšuje konkurence firmy, a tím i odměny pro dané pracovníky.

#### 4.1.1 Počet a struktura zaměstnanců

V organizaci pracuje dohromady 49 zaměstnanců. 41 zaměstnanců je zaměstnáno na plný úvazek, tj. hlavní pracovní poměr a zbylých 8 zaměstnanců na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Ve firmě existují pozice vedoucí výroby, hlavní účetní, administrativní pracovníci, řidiči a operátoři výroby. Vedoucí výroby má pod sebou především operátory výroby a řidiče. Jednatelé firmy řídí například plánování směn pro vedoucí výroby a hlavní účetní viz Obrázek 7.

Graf 6 ukazuje, že v průběhu let se neustále zvyšoval počet zaměstnanců firmy. Dle tabulky lze identifikovat, že od roku 2018 se zvýšil počet zaměstnanců o 21. Pro firmu to znamená, že může produkovat více výrobků, protože má dostatek pracovní síly.



Graf 6: Znáznorňuje počet zaměstnanců v průběhu let

*Zdroj: Vlastní zpracování dle informací od vedení*

Vedoucí výroby se stará především o plynulé řízení a kontrolu úseku výroby, zavádění a dodržování výrobních a technologických postupů a plánování výrobních kapacit. Dohlíží na plnění výrobních objednávek z hlediska nastavených termínů a kvality. Stará se také o proškolení operátorů výroby, hlavní účetní, administrativních pracovníků, řidičů v rámci bezpečnosti práce, požární ochrany a jejich dodržování. Dále se také stará o docházku, vystavení informací ohledně prodejů pro jednatele firmy, hodnocení, odměňování, plánování



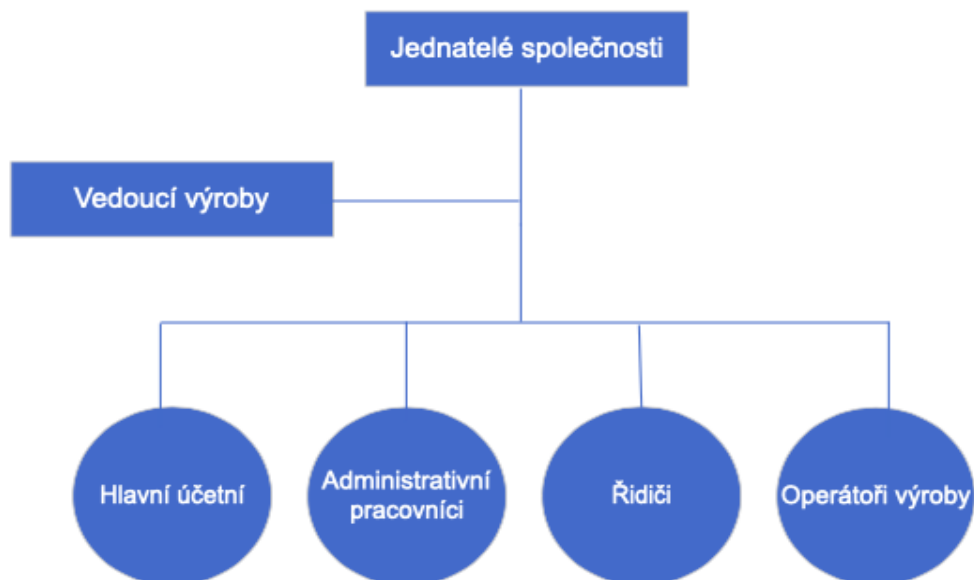
počtu pracovníků na pracovní úsek, přijímání, adaptaci a motivaci zaměstnanců. Tyto činnosti, ale také projednává s jednatelem firmy.

Hlavní účetní má za úkol především účtovat o majetku, připravovat a odsouhlasovat obrátové předvahy a finanční výkazy, provádět účetní závěrku a uzávěrku, komunikovat s dodavateli, tvořit odpisy dlouhodobého majetku, připravovat podklady pro mzdy a daně, kontrolovat účtování nestandardních transakcí, schvalovat mzdy k výplatě. Úzce spolupracuje s daňovým poradcem firmy.

Ve firmě aktuálně figurují 4 administrativní pracovníci. Jejich hlavní náplní práce je přijímat, vyřizovat objednávky, zadávat je do systému a vystavovat dodací listy. Dále také pomáhá hlavní účetní s účtováním o stavu majetku a závazku. Starat se o sociální sítě firmy a rozesílat hromadné e-maily svým zákazníkům.

Řidiči jsou tzv. distribučním článkem mezi firmou a odběratelem. Zodpovídá zejména za bezpečnost přepravy nákladu v souladu s příslušným oprávněním a silničními předpisy a normami. Aktuálně ve firmě je 12 řidičů.

Operátoři výroby jsou nejdůležitějšími zaměstnanci ve firmě. Zajišťují především efektivní využití výrobní techniky při výrobě konkrétního produktu. Stará se o dílčí část nebo kompletní výrobu daného výrobku. Aktuálně ve firmě je 31 operátorů výroby.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle vedení firmy

## **4.2 Dílčí shrnutí**

Čtvrtá kapitola se zabývá představením analyzované firmy Frencl s.r.o., která se řadí do potravinářského průmyslu, konkrétně se zaměřuje na výrobu studené kuchyně. Důraz je kladen především na čerstvost výrobků a spokojenost zákazníků. Následně seznamuje s počtem a strukturou zaměstnanců. Počet zaměstnanců firmy je 49 a je využíváno pěti pracovních pozic – vedoucí výroby, hlavní účetní, administrativní pracovníci, řidiči a operátoři výroby. Autorkou je vytvořen graf, který ukazuje počet zaměstnanců v průběhu tří let. Lze identifikovat, že počet zaměstnanců roste, tím pádem roste pracovní síla a firma může přijímat větší množství zakázek. V neposlední řadě je popsána pracovní náplň jednotlivých pracovních pozic a vytvořeno schéma organizační struktury.

## 5 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V KONKRÉTNÍ FIRMĚ

Tato kapitola se zabývá především teoretickými znalostmi, které jsou aplikovány do praktického užití. Analýza je prováděna na základě personálního auditu pomocí rozboru hlavních personálních činností a kvalitativního dotazování zaměstnanců společnosti. Výsledkem této kapitoly je zjištění problému v konkrétní společnosti. Kvalitativní dotazování zaměstnanců ve vybrané společnosti je rozděleno do sedmi oblastí - oblast řízení lidských zdrojů, oblast plánování lidských zdrojů, oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců, oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, oblast motivace zaměstnanců, oblast péče o zaměstnance a oblast sociálního klimatu v dané společnosti.

### 5.1 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů ve firmě Frencl s.r.o.

Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů, které firma aplikuje viz Obrázek 8 patří plánování lidských zdrojů, adaptace a přijímání nových zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, motivace zaměstnanců, vzdělání a péče o zaměstnance.



Obrázek 8: Hlavní činnosti v konkrétní firmě

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací od vedení firmy

### 5.1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je pro firmu jednou z nejdůležitějších činností. Pomocí plánování si firma dokáže stanovit budoucí potřeby a budoucí disponibilní zdroje viz Obrázek 9. Do budoucích potřeb lze zařadit například nové technologie, které budou vyžadovat vytvoření nových pracovních míst. Budoucí disponibilní zdroje jsou lidé, kteří budou muset zaměstnání opustit – invalidní důchod, starobní důchod či mateřská dovolená a tomu chce firma předcházet. Následně se také firma snaží pomocí plánování lidských zdrojů zajistit v potřebné kvalitě a kvantitě počet pracovní síly na daný den. V konkrétní firmě se zajištění lidských zdrojů plánuje pomocí přehledu směn.

POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
<p><b>S – SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu</li><li>• umístění podniku</li><li>• kvalitní suroviny a potraviny</li><li>• orientace především na zákazníka</li></ul> <p>Vnitřní prostředí</p>	<p><b>W – SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatečná diferenciacie výrobků a služeb</li><li>• nízká komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí</li></ul> <p>Vnější prostředí</p>
<p><b>O – PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• rozvoj a využití nových distribučních cest</li><li>• oslovení nových zákaznických segmentů</li><li>• vývoj nových výrobků</li><li>• kvalitnější dodavatel</li></ul> <p>Vnitřní prostředí</p>	<p><b>T – HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• nová konkurence na trhu</li><li>• změna či fáze životního cyklu výrobku</li><li>• regulace trhu</li><li>• tržní bariéry (zvýšení daní)</li></ul> <p>Vnější prostředí</p>

Obrázek 9: SWOT analýza firmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací firmy

### 5.1.2 Adaptační a přijímání zaměstnanců

Ve společnosti dochází k přijímání nových zaměstnanců, přičemž pro vedení společnosti je atraktivnější přijímání zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Nábor nových zaměstnanců probíhá podle vlastních pravidel společnosti, a to interně a jednodokolově. První fáze probíhá ještě před pozváním konkrétních uchazečů na pohovor a spočívá v analýze uchazeči doručených životopisů. Z těchto uchazečů je jich následně na pohovor pozváno pouze několik z nich, a to za podmínky, že splňují požadavky společnosti. Během náboru zaměstnanců se hodnotí zejména praktické dovednosti, které mohou o přijetí konkrétního zaměstnance rozhodnout. S přijímáním zaměstnanců souvisí pojem klíčový zaměstnanec. V předmetné společnosti jsou

klíčovými zaměstnanci vedoucí výroby, hlavní účetní a operátoři výroby, bez nichž by společnost nebyla schopna vykonávat předmět svého podnikání. Uvedený pojem lze však chápat i ze širšího pohledu, neboť ve společnosti lze každého zaměstnance vnímat jako klíčového. Z toho důvodu je pro vedoucí společnosti důležité věnovat svou pozornost každému zaměstnanci, vyslechnout si jeho názor a dostat zpětnou vazbu.

Pokud jde o adaptaci zaměstnance, ta ve firmě probíhá jak po sociální, tak po pracovní stránce. Při nástupu do práce se zaměstnanec musí zaučit, což zpravidla obnáší seznámení se s organizací, pracovními povinnostmi a pracovními podmínkami. Dále je nutné, aby se obeznámil s technologickými postupy, naučil se zacházet s pracovními stroji, systémy, které zaměstnavatel používá, musí dojít ke školení ohledně BOZP a PO. Důležité je rovněž, aby dostal informace o způsobu hodnocení a odměňování.

### 5.1.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Při hodnocení zaměstnanců se používají kvalitativní i kvantitativní metody. Hodnocení a odměňování přitom zabezpečují bezprostředně nadřízení zaměstnanci. Pro hodnocení je důležitý počet odpracovaných hodin, připravenost na práci, úroveň zmetkovosti a šikovnost a dovednosti, tedy osobní kvality konkrétního pracovníka, jejichž zjištění napomáhají hodnotící karty. Významným nástrojem pro hodnocení zaměstnanců je také dodržování hygienických norem a standardů. Hodnocení zaměstnanců probíhá s frekvencí jednou za měsíc, přičemž součástí odměn jsou prémie či bonusy, které mohou mít různé podoby. Nejčastější jsou stravenky, poukázky nebo prémie čistě v peněžní formě.

Tabulka 1: Odměňování zaměstnanců

Pozice	Vedoucí výroby	Hlavní účetní	Administrativní pracovníci	Řidiči	Operátoři výroby
<b>Hrubá mzda/dle počtu odpracovaných hodin</b>	25 tis.-34 tis. Kč	22 tis. – 33 tis. Kč	HPP – 130 Kč/hod. DPP/DPČ – 110 Kč/hod.	16 tis. – 25 tis. Kč	HPP – 145 Kč/hod. DPP/DPČ – 110 Kč/hod.

*Zdroj: Vlastní zpracování dle informací od firmy*

Hrubá mzda je individuální v jednotlivých měsících i u jednotlivých zaměstnanců. Z výše uvedené Tabulky 1 alespoň přibližně vyplývá, v jakých rozmezích se hrubá mzda u jednotlivých pracovních pozic pohybuje. Vedle jiných faktorů je mzda ovlivněna také ročním obdobím, jelikož se mění množství zakázek, ale je ovlivněna i pracovitost zaměstnanců. Mzda zaměstnance může být mimo jiné ovlivněna také zmetkovostí ve výrobě, kvalitou práce konkrétního zaměstnance v daném měsíci, zájmem zaměstnance o práci, který ovlivňuje také počet vyřízených objednávek.

#### **5.1.4 Vzdělávání a péče o zaměstnance**

Zaměstnanci jsou na pracovišti poučeni zejména v oblasti bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně (BOZP a PO). Současně jde o povinnost zaměstnavatele své zaměstnance v této oblasti proškolit dle příslušných pracovněprávních předpisů. Tato oblast zahrnuje souhrn opatření, pomocí nichž mají být alespoň eliminována rizika při práci. Zaměstnavatelé musí za účelem eliminace rizik přijímat ochranná a bezpečnostní opatření, přičemž zaměstnanci mají zároveň povinnost tato opatření dodržovat. PO představuje opatření za účelem zabránění vzniku požáru. Speciální možnost vzdělávání je poskytnuta technicko-hospodářským pracovníkům, kteří se mohou účastnit počítačových kurzů.

Základní pracovní podmínky stanoví zákoník práce. V souladu s tímto zákonem zaměstnavatel vytváří pracovní podmínky, které jsou dále upraveny individuálními pracovními smlouvami se zaměstnanci, případně dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr, případně i ustanoveními vnitřních předpisů. S ohledem na zachování čerstvosti výrobků je minimálně jeden den v týdnu nutné využít rovněž nočního provozu, nicméně standardně je provoz na pracovišti jednosměnný.

Péče o zaměstnance je zajištěna především zajištěním možnosti absolvovat pravidelně preventivní prohlídky u smlouveného praktického lékaře. Jednou za rok mají zaměstnanci možnost využít poukaz do solné jeskyně.

#### **5.1.5 Motivace zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou motivováni především prostřednictvím odměňování. Standardní motivace spočívá v poskytování stravenek nebo vánočních odměn. Speciální nástrojem k motivaci zaměstnanců jsou zajímavé soutěže. Jednou z nich je soutěž o nejkrásnější chlebíček, v níž vítěz získá poukázku do supermarketu nebo do vybraného e-shopu. Kromě motivace k dosažení vyšší

odměny jsou zaměstnanci motivováni i k tomu, aby vytvářeli příjemnou pracovní atmosféru a udržovali zdravé sociální prostředí podniku.

## 5.2 Vyhodnocení kvalitativního dotazování zaměstnanců

Tato kapitola se zabývá vyhodnocením kvalitativního dotazování zaměstnanců. Pro aplikaci dotazování zaměstnanců bylo nutno vytvořit otázky z několika oblastí řízení lidských zdrojů.

Tohoto dotazníkové šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci organizace. Všech 49 respondentů odpovědělo na 25 otázek z daných oblastí. Zde je vytvořena Tabulka 2, kde jsou přehledně vyjmenovány oblasti a počet otázek, které daná oblast obsahuje.

Tabulka 2: Souhrn oblastí dotazování zaměstnanců

Oblasti aplikace personálního auditu	Počet otázek
Oblast řízení lidských zdrojů	3 otázky
Oblast plánování lidských zdrojů	4 otázky
Oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců	4 otázky
Oblast vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	4 otázky
Oblast motivace zaměstnanců	4 otázky
Oblast péče o zaměstnance	3 otázky
Oblast sociálního klimatu podniku	3 otázky

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jedná se o povinné otázky, pomocí nichž se dá zjistit, zda ve výše zmíněných oblastí jsou nedostatky, které by byli potřebné eliminovat či úplně odstranit, a to by pomohlo zmíněné firmě k větší spokojenosti všech jedinců firmy. Následně je potřebné rozdělit dané oblasti do podkapitol dle výše zmíněné tabulky.

V následující kapitole je využito popisné statistiky je tedy nutno seznámit s metodami, které budou v práci využívány, tj. aplikace testu kontingence pomocí Pearsonova kontingenčního koeficientu, aplikace testu nezávislosti a také aplikace testu relativní četnosti.

### 5.3 Oblast řízení lidských zdrojů

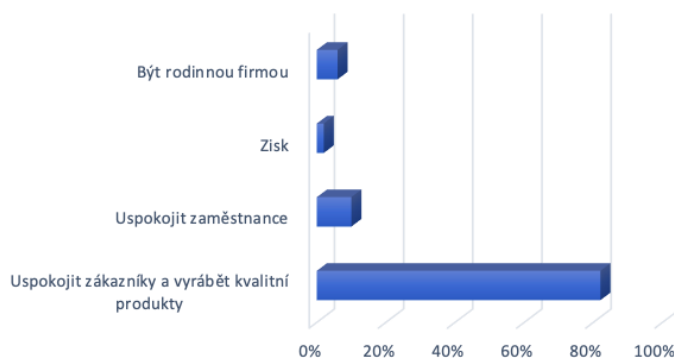
Oblast řízení lidských zdrojů se skládá ze tří otázek. Jedná se o povinné otázky, pomocí nichž se dá zjistit, zda v dané podoblasti jsou nedostatky, které by byly potřebné změnit a tím pomoci výše zmíněné firmě. Jednalo se o tyto otázky:

- 1) Jaký má podle Vás cíl firma Frencl s.r.o.?
- 2) Myslíte si, že je pro firmu důležitá spokojenost zákazníků?
- 3) Myslíte si, že je pro firmu důležitá spokojenost zaměstnanců?

První otázka viz Graf 10 se zabývá tím, zda zaměstnanci vědí, jaký má cíl firma, ve které pracují. 82 % zaměstnanců odpovědělo, že firma má především za cíl uspokojit zákazníky a vyrábět kvalitní potraviny. 10 % pracovníků odpovědělo, že má za cíl uspokojit především i zaměstnance, 6 % zaměstnanců odpovědělo být rodinnou firmou a zbylá 2 % dosahovat finančního zisku. Na základě těchto odpovědí lze identifikovat, že daní pracovníci jsou seznámeni s cíli firmy.

Tato otázka byla položena i zaměstnavatelům firmy – dvěma jednatelem. Ti odpověděli, že cílem je vyrábět kvalitní potraviny, uspokojovat zákazníky a samozřejmě dosahovat finančního zisku. Zároveň je pro jednatele důležité vědět, že v pracovním prostředí jsou spokojeni i zaměstnanci, kteří v organizaci pracují.

**Jaký má podle Vás cíl firma Frencl s.r.o.?**



Graf 10: Jaký má podle Vás cíl firma Frencl s.r.o.?

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Druhá otázka viz Graf 11 měla za úkol zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že je pro firmu důležitá spokojenost zákazníků. Na základě šetřených výsledků, lze identifikovat, že 32 zaměstnanců si myslí, že je důležitá spokojenost zákazníků a zbylých 17 zaměstnanců, že není.

Tato otázka byla opět položena i jednatelem firmy, kteří odpověděli, že pro firmu je nejdůležitější uspokojovat zákazníky. Bez zákazníků by firma nedosahovala zisku, a proto



se firma snaží orientovat přímo na potřeby zákazníků. Je velmi důležité vědět, že zákazníci jsou spokojeni a budou se k firmě zpátky vracet a odebírat výrobky firmy.

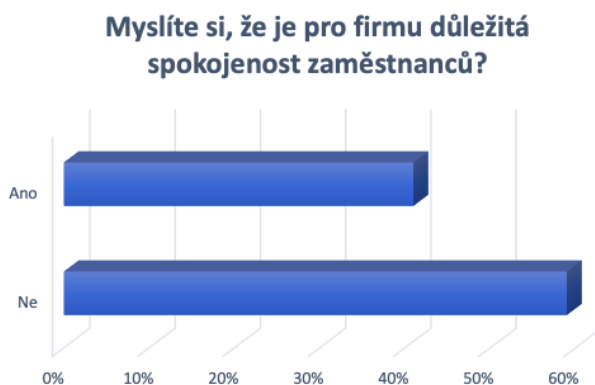


Graf 11: Myslíte si, že je pro firmu důležitá spokojenost zákazníků?

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Třetí otázka viz Graf 12 podobná jako předchozí akorát s tím rozdílem, zda zaměstnanci pociťují, že je pro firmu důležitá jejich spokojenost. 41 % pracovníků odpovědělo, že si myslí, že je pro firmu důležitá jejich spokojenost. 59 % pracovníků upozornilo, že si nemyslí, že je pro firmu důležitá jejich spokojenost. Na základě tohoto výsledku je možné poukázat, že pouze 20 pracovníků si myslí, že je důležitá jejich spokojenost. Toto je důležité hledisko pro vyhodnocení.

Otázka byla směřována i na zaměstnavatele firmy. Ti odpověděli, že by mohli dávat více najevo svým zaměstnancům, že je pro ně důležitá jejich spokojenost. Je pravda, že zaměstnanci to spíše nepociťují, ale je pro ně důležitá jak spokojenost zákazníků, tak i spokojenost zaměstnanců. Snaží se dělat pro své zaměstnance maximum, ale není v jejich silách uspokojit každého jedince.



Graf 12: Myslíte si, že je pro firmu důležitá spokojenost zaměstnanců?

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 5.3.1 Aplikace testu kontingence

Nejprve je nutno definovat, co to kontingence vůbec je. Podle Pacákové je kontingence brána jako závislost mezi dvěma kategoriálními znaky, z kterých aspoň jeden znak má víc jak dvě obměny. (Pacáková a kol. 2009, s. 229)

Také je využito Pearsonova kontingenčního koeficientu, který měří míru intenzity kontingence. Koeficient se pohybuje v intervalu  $<0;1>$  a čím blíže je výsledek k 1, to znamená, že je silná kontingence, a pokud naopak k 0 je kontingence slabá. (Pacáková a kol., 2009, s. 232)

Pro aplikace testu kontingence je důležité vytvořit hypotézy. Sestavení hypotéz je pomocí otázek „Myslíte si, že je pro firmu důležitá spokojenost zaměstnanců?“ a „Myslíte si, že je pro firmu důležitá spokojenost zákazníků?“.  $H_0$ : Není kontingence mezi spokojeností zaměstnanců a spokojeností zákazníků.  $H_1$ : Je kontingence mezi spokojeností zaměstnanců a spokojeností zákazníků.

Pro výpočet bylo využito Pearsonova kontingenčního koeficientu a Chí-kvadrát testu. Vzorce jsou následující:

Pearsonův kontingenční koeficient (Pacáková a kol., 2009, s. 232):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

*Vzorec 1 pro výpočet Pearsonova kontingenčního koeficientu*

Pearsonova  $\chi^2$  statistika (Pacáková a kol., 2009, s. 231):

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

*Vzorec 2 pro výpočet Pearsonovi Chí- kvadrát statistiky*

Kde Chí-kvadrát test vyšel 81,12 a následně Pearsonův kontingenční koeficient 0,7696. Na základě výsledků, které se pohybují v intervalu od  $<0;1>$  nulovou hypotézu zamítáme, protože existuje silná kontingence mezi spokojeností zaměstnanců a spokojeností zákazníků.

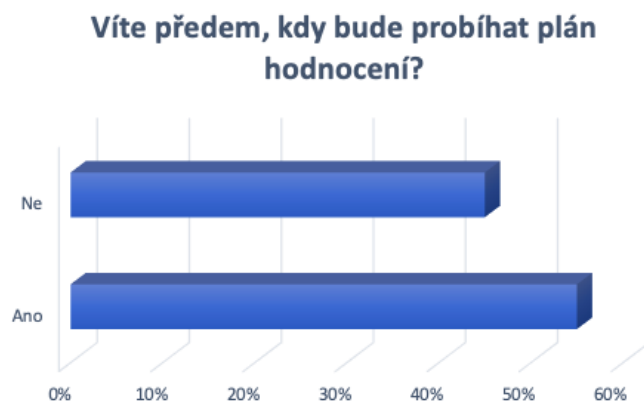
## 5.4 Oblast plánování lidských zdrojů

Oblast plánování lidských zdrojů se skládá ze čtyř otázek. Jednalo se o povinné otázky, které jsou důležité pro aplikaci personálního auditu a upozorní na možné nedostatky ve výše zmíněné oblasti. Jednalo se o otázky:

- 1) Víte předem, kdy bude probíhat plán hodnocení?
- 2) Stalo se někdy, že nebyl dostatek pracovní síly na pracovišti?
- 3) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ano“ – proč myslíte, že se tak stalo?
- 4) Ve firmě probíhají soutěže, jste o nich předem informováni?

První otázka viz Graf 13 se zabývá tím, zda zaměstnanci vědí, kdy bude probíhat plán hodnocení. 27 zaměstnanců odpovědělo, že vědí, kdy bude probíhat plán hodnocení tj. 55 % a 22 zaměstnanců reagovalo, že nevědí předem, že bude probíhat plán hodnocení tj. 45 %. Pokud chce firma, aby probíhalo spravedlivé a správné hodnocení zaměstnanci by měli vědět, že bude probíhat plán hodnocení a jaká kritéria se budou hodnotit, aby se hodnocený zaměstnanec mohl připravit.

Zaměstnavatelé se snaží informovat své zaměstnance o průběhu hodnocení, ale občas se stane, že nedají předem tuto informaci vědět. Je to z toho důvodu, že neprobíhá pravidelně hodnocení zaměstnanců i když by zaměstnavatelé rádi. Kolikrát je to časově náročné a nedokážou stíhat daný plán hodnocení.



Graf 13: Víte předem, kdy bude probíhat plán hodnocení?

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá a třetí otázka viz Graf 14 se zabývá tím, zda se někdy stalo, že nebyl dostatek pracovní síly na pracovišti. 36 lidí odpovědělo, že ano a 13 lidí, že ne. Na základě této otázky bylo nutno se zeptat z jakého důvodu si myslí, že byl nedostatek pracovní síly na pracovišti. Nejvíce lidí

konkrétně 24 lidí si myslí, že nedostatek pracovní síly bylo z důvodu onemocnění COVID-19. 13 lidí pocítují, že se nikdy nestalo, že byl nedostatek pracovní síly na pracovišti. A zbylých 12 lidí si myslí, že to bylo z důvodu nemoci a špatně naplánovaných směn.

Zaměstnavatelé reagují tak, že se vždy snaží pokrýt směny od pondělí až do neděle, ale v této nelehké době je to velmi těžké. Musí se přiklonit k názoru většiny a to, že onemocnění COVID – 19 má obrovský dopad na směny. Občas se stane, že se směny kryjí a není dostatek pracovníků z důvodu toho, že jsou směny špatně naplánované nebo se objeví chyba až ve chvíli, kdy daná směna nastane. Vidí to jako velký problém – onemocnění a pokrytí směn.



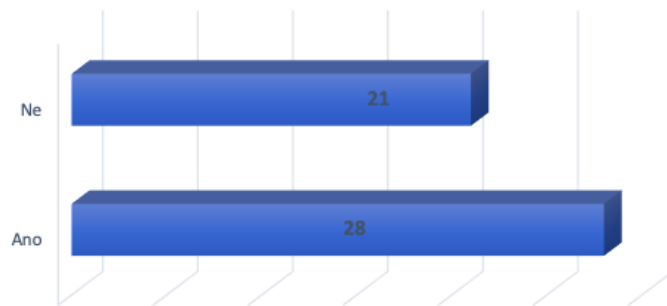
Graf 14: Nedostatek pracovní síly na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtá otázka viz Graf 15 se zabývá tím, zda zaměstnanci vědí předem o tom, že bude probíhat soutěž. 28 lidí odpovědělo, že vědí předem o tom, že bude probíhat a 21 lidí, že předem o tom nevědí. Na základě těchto výsledků lze identifikovat, že více než půlka pracovníků ví o tom, že bude probíhat soutěž.

Zaměstnavatelům byla položena stejná otázka a ti odpověděli, že probíhají soutěže, o kterých pracovníci dopředu vědí, ale zároveň i soutěže o kterých nevědí. Je to dobré v tom, že jim to přinese reálnější pohled na dané pracovníky a na kvalitu práce i bez toho, aniž by věděli, že mohou něco vyhrát.

### Ve firmě probíhají soutěže jste o nich předem informováni?



Graf 15: Ve firmě probíhají soutěže jste o nich předem informováni?

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5.4.1 Aplikace testu nezávislosti

Podle Pacákové lze chápat test nezávislosti, tj. chí-kvadrát test jako ověření shody empirického rozdělení výběrových údajů s předpokládaným teoretickým rozdělením pravděpodobnosti. Cílem chí-kvadrát testu je rozhodnout na hladině stanovené významnosti. (Pacáková a kol., 2009, s. 174-175)

Pro aplikaci testu nezávislosti je potřebné stanovit hypotézy. Hypotézy jsou sestaveny ze dvou otázek „Stalo se někdy, že nebyl dostatek pracovní síly na pracovišti?“ a „Z jakého důvodu si myslíte, že byl nedostatek pracovní síly na pracovišti?“  $H_0$ : Neexistuje závislost mezi tím, zda se někdy stalo, že byl nedostatek pracovní síly na pracovišti a jaké důvody vedly k nedostatku pracovní síly na pracovišti.  $H_1$ : Existuje závislost mezi tím, zda se někdy stalo, že byl nedostatek pracovní síly na pracovišti a jaké důvody vedly k nedostatku pracovní síly na pracovišti

Následně je nutné využít vzorec pro výpočet Chí-kvadrát testu (Pacáková a kol., 2009. s. 231):

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Vzorec 3 pro výpočet Chí-kvadrát testu

Následně také bylo nutno vypočítat kritickou hodnotu pomocí funkce v excelu CHINV, která potřebuje znát pravděpodobnost a stupně volnosti. Chí-kvadrát test vyšel 10,76 a kritická hodnota 5,99. Na základě těchto výsledků lze identifikovat, že chí-kvadrát test je menší než kritická hodnota, proto nulovou hypotézu nezamítáme, to znamená, že mezi tím,

zda se někdy stalo, že byl nedostatek pracovní síly na pracovišti a jaké důvody vedly k nedostatku pracovní síly pracovišti existuje závislost.

## 5.5 Oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců

Oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců se skládá ze čtyř otázek. Jednalo se o povinné otázky, na které musel každý respondent odpovědět. Na základě odpovědí lze získat informace, které povedou ke zlepšení v dané oblasti.

Položené otázky:

- 1) Probíhá na Vašem pracovišti pravidelné hodnocení?
- 2) Dostáváte zpětnou vazbu ke splněným pracovním úkolům pomocí hodnocení?
- 3) Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně slovně ohodnoceni?
- 4) Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni?

První otázka viz Graf 16 se zabývá tím, zda na pracovišti probíhá pravidelné hodnocení. Z 45 % se zaměstnanci shodli na tom, že pravidelné hodnocení na pracovišti probíhá a ze 55 % neprobíhá pravidelné hodnocení. Lze tedy říct, že více než polovina souhlasí s tím, že probíhá na pracovišti pravidelné hodnocení. V každé firmě by mělo probíhat hodnocení už jenom, protože dokáže pracovníky motivovat k lepším pracovním výkonům a výsledkům. V určitých podnicích berou hodnocení jako spíše ztrátu času, což není správně.

Zaměstnavatelé se vyjádřili, že se snaží, aby pravidelně probíhalo hodnocení hlavně pomocí hodnotících karet. Už jenom z toho důvodu, že vědí, kdo si zaslouží vyšší odměny za správně vykonanou práci. Kolikrát ale není v jejich silách pravidelně hodnotit a z každým jedním zaměstnancem konzultovat.



Graf 16 probíhá na Vašem pracovišti pravidelné hodnocení?

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka viz Graf 17 se zabývá tím, zda pracovníci dostávají zpětnou vazbu ke splněným pracovním úkolům pomocí hodnocení. Z 47 % pracovníci odpověděli, že ano a ze 53 %, že ne. Dá se tedy upozornit na to, že většina zaměstnanců souhlasí s tím, že zpětnou vazbu od vedoucích dostávají. Pro dobrý pracovní výkon je důležité získat zpětnou vazbu. Může to urychlit celý proces například i lehké nedostatky, které mohou ovlivnit z velké části výrobek budou odstraněny díky zpětné vazbě.

Zaměstnavatelé se snaží své pracovníky hodnotit, bohužel to není pravidelně, ale spíše nárazově, proto i zde bylo odpovězeno skoro půl na půl. Zaměstnavatelé ve většině případů hodnotí spíše administrativní pracovníky, kteří mají průběžné hodnocení i na základě toho, že konkrétní věci musí řešit přímo se zaměstnavateli.

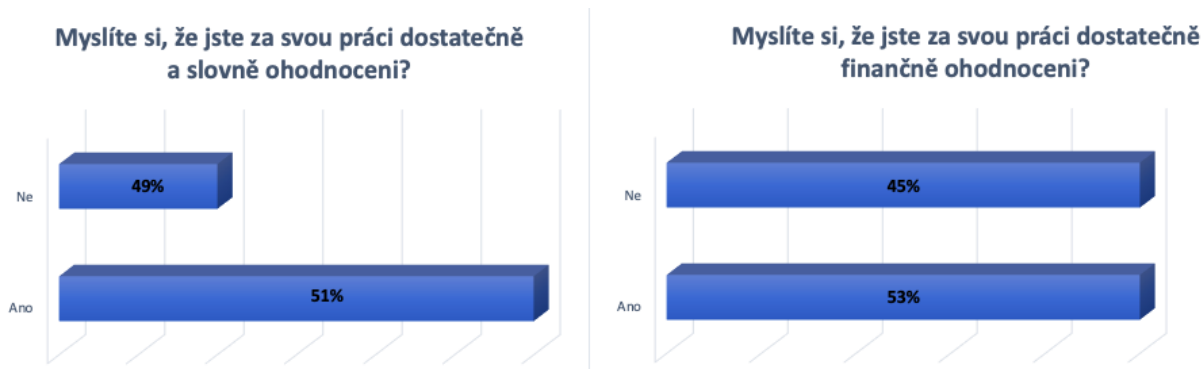


Graf 17: Dostáváte zpětnou vazbu ke splněným pracovním úkolům pomocí hodnocení?

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Třetí a čtvrtá otázka viz Graf 18 se zabývali tím, zda si zaměstnanci myslí, že jsou za svou práci dostatečně slovně a finančně ohodnoceni. Na prvním grafu můžeme vidět, že pracovníci si spíše nemyslí, že jsou za svou práci dostatečně slovně ohodnoceni. Na druhém grafu můžeme vidět, že s 55 % zaměstnanci souhlasí s tím, že jsou za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni.

Zaměstnavatelé se vyjádřili k těmto otázkám tak, že ve většině případů neprobíhá slovní ohodnocení nebo spíše nelze říct, že by se jednalo o slovní ohodnocení. Zároveň ve druhém případě lze upozornit na to, že většina si myslí, že jsou dostatečně finančně ohodnoceni a takový názor mají i zaměstnavatelé, kteří sdělili to, že podle toho, jak se daný člověk snaží se odráží právě i ve finančním ohodnocení.



Graf 18: Dostatečné slovní a finanční ohodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.5.1 Aplikace testu asociace (tzv. vzájemného vztahu) nezávislosti

Pro aplikaci testu asociace je nejprve nutné definovat, co to asociace je. Podle Pacákové lze chápat asociaci jako závislost mezi dvěma alternativními kategoriálními znaky. Výsledky testu asociace se pohybují v intervalu od  $\langle -1; 1 \rangle$ . Při kladné asociaci se charakteristiky rovnají 1, při úplné záporné asociaci  $-1$ . (Pacáková a kol., 2009, s. 236)

Pro aplikaci testu asociace je potřeba nejdříve stanovit hypotézy. Hypotézy byly stanoveny ze dvou otázek „Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně slovně ohodnoceni?“ a „Probíhá na Vašem pracovišti pravidelné hodnocení?“  $H_0$ : Zaměstnanci si nemyslí, že jsou za svou práci dostatečně slovně ohodnoceni, protože neprobíhá na pracovišti pravidelné hodnocení.  $H_1$ : Zaměstnanci si myslí, že jsou za svou práci dostatečně slovně ohodnoceni, protože probíhá na pracovišti pravidelné hodnocení.

Výpočet je proveden pomocí koeficientu asociace (Pacáková a kol., 2009, s. 238):

$$Q_{AB} = \frac{(a_1 b_1) \cdot (a_2 b_2) - (a_1 b_2) \cdot (a_2 b_1)}{(a_1 b_1) \cdot (a_2 b_2) + (a_1 b_2) \cdot (a_2 b_1)} = \frac{n_{11} \cdot n_{22} - n_{12} \cdot n_{21}}{n_{11} \cdot n_{22} + n_{12} \cdot n_{21}}$$

Vzorec 4 pro výpočet koeficientu asociace

A také koeficientu korelace alternativních znaků (Pacáková a kol. 2009, s. 238):

$$R_{AB} = \frac{n \cdot (a_1 b_1) - (a_1) \cdot (b_1)}{\sqrt{(a_1) \cdot (a_2) \cdot (b_1) \cdot (b_2)}} = \frac{n \cdot n_{11} - n_{1\bullet} \cdot n_{\bullet 1}}{\sqrt{n_{1\bullet} \cdot n_{2\bullet} \cdot n_{\bullet 1} \cdot n_{\bullet 2}}}$$

Vzorec 5 pro výpočet koeficientu korelace alternativních znaků

Koeficient asociace vychází 0,96581 a koeficient korelace alternativních vztahů vychází 0,75713. Výsledky se tedy pohybují v intervalu od  $\langle -1; 1 \rangle$ . Nulovou hypotézu zamítáme,



z důvodu toho, že lze tvrdit, že zaměstnanci si myslí, že jsou za svou práci dostatečně slovně ohodnoceni, protože na pracovišti probíhá pravidelné hodnocení.

## 5.6 Oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se skládá ze šesti otázek. Jednalo se opět o povinné otázky, na které musel každý respondent (tj. zaměstnanec) odpovědět.

Položené otázky:

- 1) Dochází na Vašem pracovišti k vzdělávání a rozvoji?
- 2) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ne“, „spíše ne“ – v čem byste se chtěli vzdělávat?
- 3) Probíhá na Vašem pracovišti školení ohledně BOZP a PO?
- 4) Víte, co je to BOZP a PO?

První otázka viz Graf 19 je spíše obecného rázu. Zkoumá, zda vůbec dochází na pracovišti ke vzdělání a rozvoji. 59 % se shodlo na tom, že na pracovišti dochází ke vzdělání a rozvoji. 41 % tvrdí, že na pracovišti ke vzdělání a rozvoji na pracovišti nedochází. Lze tedy identifikovat, že zaměstnanci spíše souhlasí s tím, že na pracovišti dochází ke vzdělání a rozvoji.

Tato otázka byla položena i zaměstnavatelům firmy a ti upozornili na to, že se vzdělání a rozvoj liší dle pracovní pozice. Je rozdíl v tom, zda se jedná o operátory výroby anebo administrativní pracovníky. Z jejich hlediska lze tedy upozornit na to, že spíše probíhá vzdělání u té pozice, u které to zlepší pracovní průběh.



Graf 19: Dochází na Vašem pracovišti ke vzdělání a rozvoji?

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka viz Graf 20 slouží především pro respondenty, kteří odpověděli, že na pracovišti nedochází ke vzdělání a rozvoji. Následně bylo potřeba, aby odpověděli, v čem by se chtěli vzdělávat a co jim chybí v rámci rozvoje. Největší zájem byl o kurz vaření a vykrajování, kde 16 pracovníků odpovědělo, že by se chtěli vzdělávat v tomto směru. Dále 2 lidé by měli zájem o kurz první pomoci zbylí 3 lidé by měli zájem o rozvoj v komunikaci se zákazníkem, jak správně obsluhovat pracovní stroje a pomůcky pro ulehčení práce.

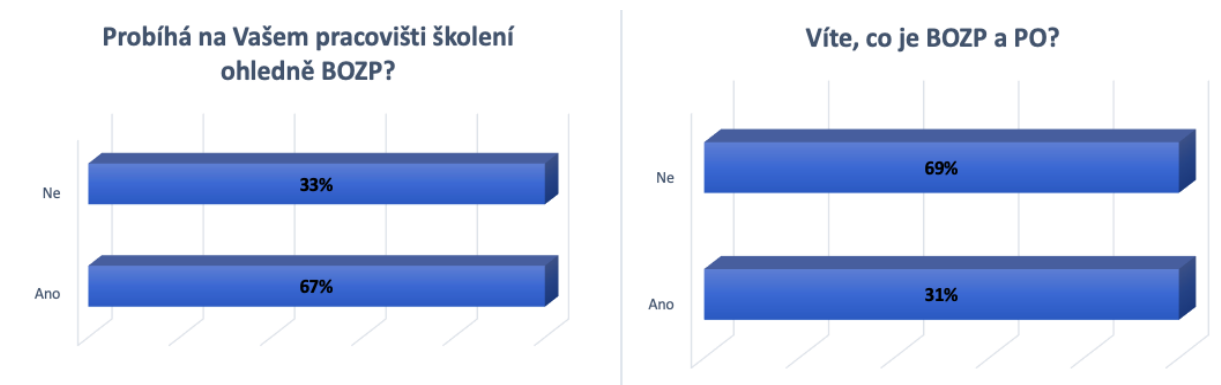
**Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "ne" a "spíše ne"- v čem byste se chtěli vzdělávat?**



Graf 20: V čem byste se chtěli vzdělávat?

Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí a čtvrtá otázka viz Graf 21 se zabývá především bezpečností a ochranou zdraví při práci a požární ochranou. Čtvrtá otázka šetří to, zda vůbec probíhá školení o BOZP a PO. Pátá a šestá otázka se zabývá tím, zda vůbec zaměstnanci vědí, co je to BOZP a PO. 67 % zaměstnanců souhlasilo s tím, že probíhá na pracovišti školení v rámci BOZP a PO. 33 % pracovníků nesouhlasí s tím, že probíhá školení ohledně BOZP a PO. 69 % pracovníků odpovědělo, že vědí, co je to BOZP a PO a 31 % pracovníků odpovědělo, že nevědí, co je to BOZP a PO.



Graf 21: Školení ohledně BOZP a PO

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.6.1 Aplikace testu kontingence

Aplikace testu kontingence je prováděna na základě teoretických poznatků z kapitoly 5.3.1. Nejprve je potřebné stanovit hypotézy. Hypotézy jsou stanoveny ze dvou otázek „Probíhá na Vašem pracovišti školení ohledně BOZP a PO?“ a „Víte, co je to BOZP a PO?“. H0: Není kontingence mezi tím, zda na pracovišti probíhá školení ohledně BOZP a PO a mezi tím, zda zaměstnanci vědí, co je to BOZP a PO. H1: Je kontingence mezi tím, zda na pracovišti probíhá školení ohledně BOZP a PO a mezi tím, zda zaměstnanci vědí, co je to BOZP a PO.

Pro výpočet bylo využito Pearsonova kontingenčního koeficientu a Chí-kvadrát testu. Vzorce jsou následující:

Pearsonův kontingenční koeficient (Pacáková a kol. 2009, s. 232):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

Vzorec 6 pro výpočet Pearsonova kontingenčního koeficientu

Pearsonova  $\chi^2$  statistika (Pacáková a kol. 2009, s. 231):

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Vzorec 7 pro výpočet Pearsonovi Chí-kvadrát statistiky

Kde Chí-kvadrát test vyšel 36,19 a následně Pearsonův kontingenciální koeficient 0,06518. Na základě těchto výsledků lze identifikovat, že je zde velmi slabá kontingence. V neposlední řadě je nutno určit, zda nulová hypotéza bude zamítnuta nebo nezamítnuta. Na základě zjištěných výsledků lze identifikovat, že nezamítáme nulovou hypotézu, protože nemůžeme

tvrdit, že školení na pracovišti ohledně BOZP a PO ovlivňuje to, zda zaměstnanci vědí, co to znamená BOZP a PO. Zároveň se výsledky pohybují v intervalu od <0;1>.

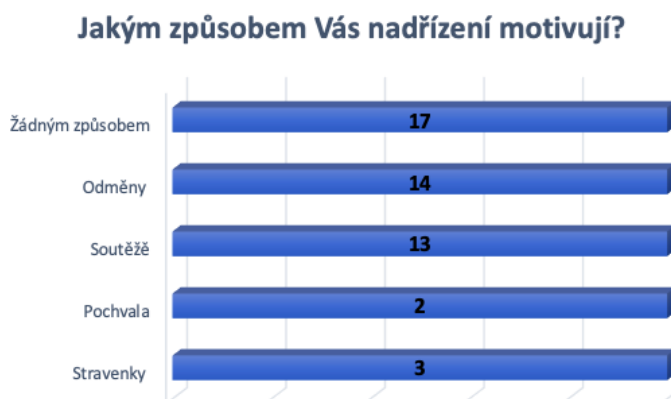
## 5.7 Oblast motivace zaměstnanců

Oblast motivace zaměstnanců se skládá ze tří povinných otázek, na které museli respondenti odpovídat. První a poslední otázky jsou otevřené a druhá otázka je uzavřená. Jedná se o tyto otázky:

- 1) Jakým způsobem Vás nadřízení motivují?
- 2) Motivují Vás odměny pro výkon Vaší práce?
- 3) Co by mohli zaměstnavatelé udělat, aby Vás více motivovali?

První otázka viz Graf 22 se snaží získat data jakým způsobem se zaměstnavatelé snaží motivovat své pracovníky. 17 lidí odpovědělo, že zaměstnanci nejsou motivováni žádným způsobem. 14 pracovníků odpovědělo, že je motivuje především odměna, výplata a peníze. 13 zaměstnanců odpovědělo, že je motivují především soutěže. Zbylých 5 zaměstnanců odpovědělo, že je nejvíce motivují stravenky a pochvaly. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že zaměstnanci nejsou motivováni žádným způsobem.

Zaměstnavatelům byla také položena otázka, jakým způsobem se snaží motivovat své zaměstnance. Odpověď byla, že se snaží motivovat především odměnami, výplatom a soutěžemi, které zaměstnanci mají nejvíce rádi. Bohužel, ale ne vždy je čas na soutěže.

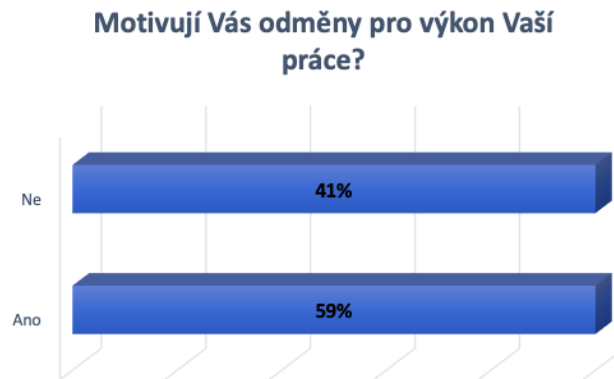


Graf 22: Jakým způsobem Vás nadřízení motivují?

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Druhá otázka viz Graf 23 zjišťuje, zda zaměstnance motivují odměny pro výkon jejich práce. 55 % pracovníků odpovědělo, že je motivují odměny, které dostávají a odráží se to na jejich

pracovním výkonu. 4 % zaměstnanců spíše souhlasili s tím, že je motivují odměny pro pracovní výkon. 33 % zaměstnanců nesouhlasí s tím, že je motivují odměny pro pracovní výkon. 8 % zaměstnanců tvrdí, že je nemotivují odměny pro výkon práce. Na základě výsledků a grafu níže lze identifikovat, že pracovníky motivují odměny pro pracovní výkon.



Graf 23: Motivují Vás odměny pro výkon Vaší práce?

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Třetí otázka viz Graf 24 se zabývá tím, jak by zaměstnance mohli zaměstnavatelé motivovat. Co by zlepšilo jejich přístup k pracovnímu výkonu. 24 pracovníků odpovědělo, že by měli motivovat zaměstnavatelé především penězi. 11 zaměstnanců by chtělo, aby zaměstnavatelé motivovali prostřednictvím soutěží. 8 pracovníků by bylo rádo, kdyby zaměstnavatelé s nimi více komunikovali. 3 zaměstnanci by uvítali, kdyby se zaměstnavatelé a vedoucí chovali k nim slušně. 2 pracovníci odpověděli, že není potřeba více motivovat, že je to dostatečně. 1 pracovník by si přál motivovat pomocí pochvalou. Lze tedy identifikovat, že by zaměstnavatelé měli využít motivačních nástrojů, o které by pracovníci stáli.



Graf 24: Co by mohli udělat zaměstnavatelé, aby Vás více motivovali?

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 5.7.1 Aplikace testu relativní četnosti

Podle Pacákové lze chápat test relativní četnosti jako ověření testovaného parametru s porovnáním kvantilu kritické hodnoty  $z_{1-\alpha/2} = 1,96$ :  $U \in (-1,96; 1,96)$ . Pokud daný výsledek leží ve výše zmíněném intervalu nulovou hypotézu nezamítáme. (Pacáková a kol. 2009, s. 145)

Pro aplikaci testu relativní četnosti je nejdříve potřebné stanovit hypotézy. Hypotézy byly sestaveno z otázky „Dostáváte dostatek motivace?“.  $H_0$ : 65 % pracovníků by souhlasilo s tím, že dostávají dostatek motivace.  $H_1$ : 65 % pracovníků by nesouhlasilo s tím, že dostávají dostatek motivace.

Pro testování těchto hypotéz je využit test relativní četnosti, kde bylo potřebné si určit  $p = 0,65$  (tedy těch 65 %). Testování probíhá na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Dále je potřebné ověřit kolik respondentů odpovědělo kladně, že by souhlasili s tím, že dostávají dostatek motivace. Z těchto dvou údajů byla vypočtena relativní četnost a následně dosazeno do testovacího kritéria v následujícím tvaru (Pacáková a kol., 2009, s. 145):

$$z = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}}$$

*Vzorec 8 pro výpočet testovacího kritéria*

Výsledek testovacího kritéria  $z = 0,045$  byl dále porovnán s kvantilem normovaného normálního rozdělení  $z_{1-\alpha/2} = 1,96$ :  $U \in (-1,96; 1,96)$ . Jelikož leží v daném intervalu, nulovou hypotézu nezamítáme. S 95 % pravděpodobností, je možné souhlasit s tím, že 65 % pracovníků dostávají dostatek motivace.

## 5.8 Oblast péče o zaměstnance

Oblast péče o zaměstnance se skládá ze čtyř povinných otázek. Jedná se o oblast, která je velmi důležitá, proto aby daní zaměstnanci byli v práci spokojeni a odváděli dobrý pracovní výkon.

Jedná se o otázky:

- 1) Jste spokojeni se svým zaměstnáním?
- 2) Odpovídá pracovní prostřední potřebám výkonu Vaší práce?
- 3) Co Vám na Vaší práci nejvíce vadí?
- 4) Čím by Vám mohl zpříjemnit zaměstnavatel výkon Vaší práce?

První otázka viz Graf 25 z oblasti péče o zaměstnance se snaží zjistit, jestli jsou zaměstnanci dané firmy spokojeni se svým zaměstnáním. Na základě grafu níže lze identifikovat, že 63 % zaměstnanců jsou spokojeni se svým zaměstnáním a 37 % pracovníků

nejdou spokojeni se svým zaměstnáním. Lze tedy poukázat na to, že zaměstnanci v dané firmě jsou více než z půlky spokojeni se svým zaměstnáním.



Graf 25: Jste spokojeni se svým zaměstnáním?

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Druhá otázka viz Graf 26 se zabývá tím, zda pracovní prostředí odpovídá potřebám výkonu práce. 57 % zaměstnanců souhlasí s tím, že pracovní prostředí odpovídá potřebám výkonu jejich práce. 31 % zaměstnanců spíše souhlasí s tím, že pracovní prostředí odpovídá potřebám výkonu jejich práce. 12 % zaměstnanců odpovědělo, že není nebo spíše není pravda, že pracovní prostředí odpovídá výkonu pro jejich práci. Lze tedy na základě výsledků níže identifikovat, že pracovní prostředí, které je vytvářeno zaměstnavateli odpovídá potřebám k výkonu práce.

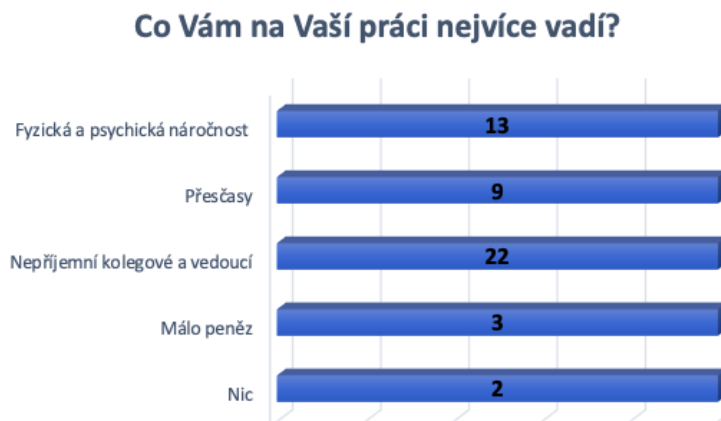


Graf 26: Odpovídá pracovní prostředí potřebám výkonu Vaší práce?

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Třetí otázka viz Graf 27 se snaží zjistit, co pracovníkům na práci nejvíce vadí. Nejvíce pracovníci odpovídali, že jim vadí nepříjemní kolegové a vedoucí – konkrétněji odpovídalo 22 zaměstnanců. 13 pracovníků upozornilo na fyzickou a psychickou náročnost. 9 zaměstnanců

odpovědělo, že jim nejvíce vadí přesčasy. 3 lidé odpověděli, že jim vadí málo peněz. A 2 pracovníkům nevadí na práci nic. Lze tedy poukázat na to, že nejvíce zaměstnancům dané firmy vadí nepříjemní kolegové a vedoucí, fyzická a psychická náročnost, přesčasy.



Graf 27: Co Vám na Vaší práci nejvíce vadí?

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Čtvrtá otázka viz Graf 28, poslední z oblasti péče o zaměstnance se zajímá o to, čím by mohl zaměstnavatel zpříjemnit pracovní výkon zaměstnancům. 26 zaměstnanců odpovědělo, že by jim zpříjemnilo pracovní výkon více peněz či odměn. 8 pracovníků se shodlo na tom, že by jim zpříjemnilo pracovní výkon, kdyby zaměstnavatelé a zaměstnanci vytvářeli příjemné pracovní prostředí. 7 zaměstnanců odpovědělo, že by jim zpříjemnilo pracovní výkon více komunikace od nadřízených a svých kolegů. 5 pracovníků odpovědělo, že by byli rádi, kdyby probíhalo více soutěží. 3 lidé, že není potřeba už více zpříjemňovat pracovní prostředí. Lze tedy poukázat, že by zaměstnavatelé měli přemýšlet o vyšších odměnách, příjemné pracovním prostředí, a především komunikace se svými pracovníky.



### Čím by Vám mohl zpříjemnit zaměstnavatel výkon Vaší práce?



Graf 28: Čím by Vám mohl zpříjemnit zaměstnavatel výkon Vaší práce?

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5.8.1 Aplikace testu asociace

Využito teoretických poznatků z části práce 5.5.1 a vzorců z části 5.5.1 konkrétně Vzorec 4 a Vzorec 5. Pro aplikaci testu asociace je potřebné stanovit hypotézy. Hypotézy jsou sestaveny ze dvou otázek „Jste spokojeni se svým zaměstnáním?“ a „Máte jasně stanovení pracovní úkoly?“. H0: Zaměstnanci nejsou spokojeni se svým zaměstnáním, protože nemají jasně stanovené pracovní úkoly. H1: Zaměstnanci jsou spokojeni se svým zaměstnáním, protože mají jasně stanovení pracovní úkoly.

Koeficient asociace vychází 0,277 a koeficient korelace alternativních vztahů vychází 0,057. Posledním krokem je zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy. Na základě výsledků, které se pohybují v intervalu  $<-1;1>$  nulovou hypotézu nezamítáme, protože můžeme tvrdit, že nespokojenost zaměstnanců způsobují nejasně stanovení pracovní úkoly.

#### 5.9 Oblast sociálního klimatu podniku

Oblast sociálního klimatu se skládá ze tří otázek. Sociální klima podniku je pro podnik velmi důležité. Může ovlivňovat výkony jednotlivců a také spokojenost daných pracovníků.

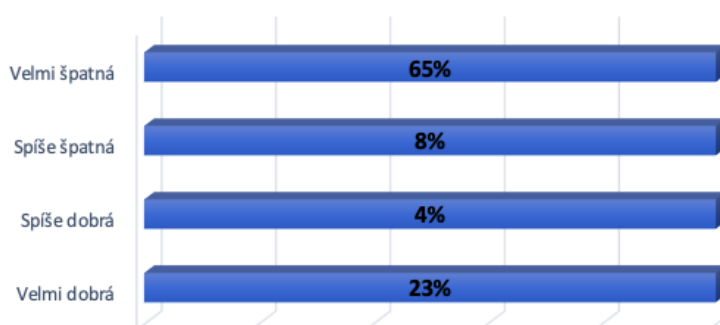
Jedná se o otázky:

- 1) Jaká je podle Vás atmosféra na pracovišti?
- 2) Dochází mezi zaměstnanci na pracovišti ke konfliktům
- 3) Vybral/a byste si opět organizaci, ve které pracujete?

První otázka viz Graf 29 zkoumá, jaká je podle názorů pracovníků atmosféra na pracovišti. 65 % pracovníků upozornilo na to, že je atmosféra na pracovišti velmi špatná.

8 % zaměstnanců odpovědělo, že spíše špatná. 23 % zaměstnanců odpovědělo, že je atmosféra na pracovišti velmi dobrá a 4 %, že spíše dobrá. Na základě daných výsledků lze poukázat na to, že atmosféra na pracovišti je spíše velmi špatná. Toto je nutné zlepšit, protože atmosféra na pracovišti je důležitým aspektem.

### Jaká je podle Vašeho názoru atmosféra na pracovišti?

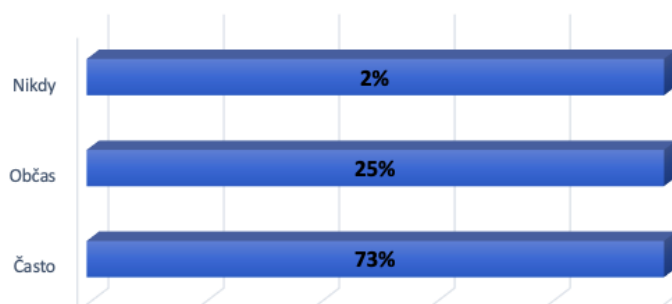


Graf 29: Jaká je podle Vašeho názoru atmosféra na pracovišti?

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka viz Graf 30 zkoumá, zda dochází ke konfliktům mezi pracovníky. 73 % zaměstnanců odpovědělo, že na pracovišti dochází ke konfliktům často. 25 % pracovníků odpovědělo, že občas. A zbylá 2 % zaměstnanců odpovědělo, že nikdy. Na základě získaných informací lze identifikovat, že na pracovišti jsou konflikty velmi časté. Konflikty ovlivňují výrazně chování daných pracovníků v práci. Je důležité zabránit vzniku konfliktů na pracovišti.

### Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům?



Graf 30: Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům?

Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí otázka viz Graf 31 se zabývá tím, zda by si pracovníci znovu vybrali organizaci, ve které pracují a do jaké věkové kategorie spadají. Na grafu vlevo se jedná o šestou otázku. Graf vpravo se zabývá věkovou kategorií pracovníků v konkrétní firmě. 55 % pracovníků by si znovu vybralo organizaci ve které pracují a 45 % zaměstnanců by si znovu nevybralo organizaci ve které pracují. Lze tedy říct, že pracovníci by si spíše znovu vybrali organizaci, ve které pracují.



Graf 31: Vybral/a byste si znovu organizaci ve které pracujete?

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 5.9.1 Aplikace testu relativní četnosti

Využito teoretických poznatků dle podkapitoly 5.7.1 a také Vzorce 8.

Pro aplikaci testu relativní četnosti je nutné stanovit hypotézy. Hypotézy jsou sestaveny z otázky „Vybrali byste si znovu organizaci, ve které pracujete?“.  $H_0$ : 55 % pracovníků by si znovu vybralo organizaci ve kterém pracují  $H_1$ : 55 % pracovníků by si znovu nevybralo organizaci ve které pracují

Je nutné si nejdříve určit  $\pi = 0,55$  (tedy 55 %). Testování probíhá na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Dále je potřebné ověřit, kolik z celkového počtu 49 zaměstnanců odpovědělo kladně, že by si znovu vybrali organizaci, ve které nyní pracují. Z těchto dvou údajů byla vypočtena relativní četnost a následně dosazeno do testovacího kritéria.

V neposlední řadě je potřebné zjistit, zda nulovou hypotézu zamítáme nebo nezamítáme. Výsledek testovacího kritéria  $z = 0,01436$  byl následně porovnán s kvantilem normovaného normálního rozdělení  $z_{1-\alpha/2} = 1,96$ :  $U \in (-1,96; 1,96)$ . Jelikož leží v daném intervalu, nulovou hypotézu nezamítáme. S 95 % pravděpodobností můžeme souhlasit s tím, že 55 % pracovníků by si znovu vybralo stejnou organizaci ve které nyní pracují.

## 5.10 Dílčí shrnutí

Pátá kapitola se zabývá analýzou ŘLZ ve vybrané společnosti. V první řadě je nutno rozebrat hlavní činnosti, které konkrétní firma využívá. Jedná se o činnosti – plánování lidských zdrojů, adaptace, přijímání, hodnocení, odměňování, motivace, vzdělávání a péče o zaměstnance. Je využito SWOT analýzy a tabulky odměňování pro lepší přehlednost a orientaci.

Následně je vyhodnoceno a graficky znázorněno kvalitativní dotazování zaměstnanců, které je rozděleno do sedmi oblastí. V každé oblasti jsou analyzovány otázky za pomoci popisné statistiky – aplikace testu kontingence, testu nezávislosti, testu asociace a testu relativní četnosti. Tyto testy pomohly určit vzájemný vztah dvou posuzovaných kvalitativních proměnných.

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola se zabývá návrhy a doporučeními na zlepšení současného stavu v konkrétní firmě. Kapitola navazuje na pátou kapitolu pomocí, které bylo možno identifikovat problémy firmy v určitých oblastech. **Cílem tedy je pomoci majitelům firmy eliminovat nebo úplně odstranit možné nedostatky a zlepšit daný systém či proces v personálních oblastech.** Zde je sestavena vyhodnocovací Tabulka 3, pomocí níž zjistíme, jak si daná firma vede v dané oblasti, která je šetřena. Celkem je možné získat 125 bodů za každou otázku je počítáno 5 bodů.

Tabulka 3: Vyhodnocovací tabulka

Hodnocená oblast	Max. bodů	Skutečný zisk bodů	Hodnocení zisku bodů
Řízení lidských zdrojů	15 bodů	9 bodů	Střední až vysoká
Plánování lidských zdrojů	20 bodů	9 bodů	Střední
Hodnocení a odměňování	20 bodů	7 bodů	Střední
Vzdělávání, rozvoj zaměstnanců	20 bodů	14 bodů	Vysoká
Motivace	20 bodů	18 bodů	Vysoká
Péče o zaměstnance	15 bodů	5 bodů	Střední až nízká
Sociální klima podniku	15 bodů	4 body	Nízká

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na základě informací získaných z vyhodnocovací tabulky lze poukázat na fakt, že ve firmě se zabývají řízením lidských zdrojů. Zároveň je nutno podotknout, že v určitých oblastech je potřeba zlepšit daný stav. Nejlépe vyšla oblast vzdělání a rozvoje zaměstnanců a motivace zaměstnanců. Naopak nejhůře si vedou oblasti péče o zaměstnance a sociální klima podniku, kde je na místě pomoci firmě najít řešení, které by zvýšilo spokojenost daných zaměstnanců. Střední spokojenost lze identifikovat v oblastech řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů a také v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců. V následujících kapitolách je rozebrána každá oblast a návrh optimálního řešení pro výkon firmy v rámci řízení lidských zdrojů.

## 6.1 Oblast řízení lidských zdrojů

Na první pohled jde vidět, že se firma snaží věnovat ŘLZ. Na úvod je nutno upozornit na to, že zaměstnanci znají cíl firmy, což je velmi důležité pro zadávání požadavků od zaměstnavatelů k zaměstnancům a také pro samotné fungování podniku. Bez znalosti stanovených cílů by firma nemohla fungovat efektivně.

V oblasti řízení lidských zdrojů byl objeven jeden zásadní problém, který když se odstraní zlepší to celkově oblast řízení lidských zdrojů. Problém je možno identifikovat v tom, že zaměstnanci nevědí, že je pro firmu důležitá jejich spokojenost a z dotazníkového šetření lze vidět, že zaměstnanci si spíše nemyslí, že je pro zaměstnavatele jejich spokojenost důležitá.

Cílem této podkapitoly je najít řešení, které by eliminovala či úplně odstranila nedostatky. Jedná se o stanovení doporučení, které by mohli zlepšit podvědomí zaměstnancům o důležitosti jejich spokojenosti ze strany zaměstnavatelů. Jako první jsou určité pracovní porady, pomocí nichž zaměstnavatelé mohou komunikovat se svými zaměstnanci a zjišťovat jejich pracovní spokojenost, ale také i osobní spokojenost a možné emociální rozpoložení zaměstnance.

Pravidelné hodnocení vede také ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, a to z toho důvodu, že každý jednotlivý zaměstnanec pocítuje svou důležitost v rámci pracovního výkonu a s tím spojenou zodpovědnost v rámci výkonu práce. Ze strany zaměstnavatelů také určité vytváření příjemného pracovního prostředí, jak ergonomicky, tak i pocitově. Poté také pořádání teambuildingu, společných pracovních obědů. Pro shrnutí je níže vytvořena Tabulka 4 s klíčovým řešením pro danou oblast:

Tabulka 4: Řešení oblasti 1

<b>Řešení</b>
Zavedení pracovních porad
Pravidelné hodnocení zaměstnanců
Vytváření příjemného pracovního prostředí
Teambuilding, společné pracovní obědy či večere

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 6.2 Oblast plánování lidských zdrojů

Oblast plánování lidských zdrojů je důležitou oblastí. Je důležité předem vytvářet plány a stanovovat si dané úkoly, které je nutno splnit pro příjemné a plynulé fungování lidských zdrojů. Jde vidět, že firma se snaží věnovat oblasti plánování lidských zdrojů, ale bohužel byly objeveny nedostatky, které je nutné vyřešit.

Prvním problémem je nepravdělné hodnocení zaměstnanců. Firma má sestavený plán hodnocení a každý zaměstnanec má svou hodnotící kartu, ale bohužel není tento proces využíván pravidelně. Ve většině případů probíhá hodnocení jednou za dva měsíce a někdy také jednou za půl roku. Pro efektivní plánování lidských zdrojů je nutné stanovit pravidelný plán hodnocení optimálně jednou za měsíc, jako bývá odměňování zaměstnanců. Je velmi důležité umět své zaměstnance ohodnotit, je to zpětná vazba jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Zaměstnanec získá reálný pohled na svou odvedenou práci a veškeré spekulace budou obhájeny a bude se moci řešit ihned, zároveň, ale i pro zaměstnavatele, který na základě předchozího hodnocení zvládne identifikovat možné zlepšení či zhoršení pracovníka.

Následně je objeven velký problém v nedostatku pracovní síly na pracovišti. Toto je velmi nepříjemná situace a také málokdy jsou v praxi daná řešení aplikovatelná. Pro tento problém je řešením sestavení plánu pro krizové situace v rámci nepokrytí směn, tento plán by se skládal ze „záložní“ pracovní síly jako jsou pracovníci na dohody či poloviční úvazek anebo využití agenturních pracovníků či poskytnutí benefity stálým zaměstnancům za přesčasy buď ve formě peněžní, tak i nepeněžních odměny. Pro shrnutí je níže vytvořena Tabulka 5 s klíčovými návrhy či řešením pro danou oblast:

Tabulka 5: Řešení oblasti 2

<b>Řešení</b>
Sestavení plánu pravidelného hodnocení <ul style="list-style-type: none"><li>• každý měsíc</li></ul>
Sestavení plánu pro krizové situace v rámci nepokrytí směn <ul style="list-style-type: none"><li>• pracovníci na dohody</li><li>• pracovníci na poloviční úvazek</li><li>• benefity za přesčasy</li></ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 6.3 Oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců

Na základě informací z dotazníkového šetření lze upozornit na to, že se firma snaží věnovat svůj čas oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců. Jde vidět, že zaměstnanci dostávají alespoň částečně zpětnou vazbu prostřednictvím pochval, informací od nadřízených, v rámci odměn a pomocí hodnotících karet.

První problém je viditelný v tom, že na pracovišti neprobíhá pravidelné hodnocení, přičemž pravidelné hodnocení je důležitým kritériem pro sestavování odměn pro jednotlivé zaměstnance. Zaměstnavatelům pravidelné hodnocení dává přehled, a především kontrolu nad plněním pracovních úkolů z hlediska kvality, ale i kvantity. Návrhem je, aby firma zavedla pravidelné hodnocení například jednou za měsíc. Pravidelné hodnocení také slouží jako motivační nástroj pro jedince, kteří jsou hodnoceni.

Druhý problém je především nedostatečná zpětná vazba ke splnění pracovních úkolů. Tento problém velmi úzce souvisí s prvním úkolem – pravidelné hodnocení na pracovišti. Zpětná vazba je v pracovním, kolektivním prostředí velmi důležitá. Zaměstnanci se mohou cítit méněcenný a i tak, že zaměstnavatelům je vlastně jedno, jak svou práci odvádí. Zpětná vazba může probíhat i v týmech, kdy vedoucí pracovník či zaměstnavatelé firmy shrnou odvedenou práci nebo poskytnou konstruktivní kritiku k danému pracovnímu výkonu, tím dokážou zaměstnance motivovat, aby se vyhnuli případným problémům a dokázali eliminovat nebo úplně odstranit rizika. Návrh pro zlepšení je zavést pravidelné pracovní porady a hodnocení, kde se probírá právě i zpětná vazba k pracovním úkolům.

Třetí problém opět úzce souvisí s předchozími problémy a to, že zaměstnanci nemají dostatečné slovní ohodnocení. V tuto chvíli je důležité zmínit hodnotící karty, které firma občas využívá. Slovní ohodnocení je opět důležitým nástrojem pro řízení spokojenosti zaměstnanců, pomocí něhož zaměstnanci dokážou zvedat produktivitu a efektivitu pracovních výkonů jedinců. Tento problém by se dal opět vyřešit konáním pravidelného hodnocení za využití hodnotících karet, kdy by zaměstnavatelé byli schopni podat zaměstnancům reálné zlepšení či zhoršení v rámci pracovního výkonu. Řešení shrnuje Tabulka 6.

Tabulka 6: Řešení oblasti 3

<b>Řešení</b>
Pravidelné hodnocení pomocí hodnotících karet
Zpětná vazba prostřednictvím pracovních porad či pravidelného hodnocení

*Zdroj: Vlastní zpracování*



## 6.4 Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Na první pohled lze vidět, že zaměstnavatelé firmy se snaží věnovat oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale není to pro ně důležitou prioritou. Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření je možné poukázat na fakt, že zaměstnanci jsou výborně proškoleni ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ohledně požární ochrany, ale nedokáží přesně definovat, co dané pojmy znamenají.

Dále bylo zjištěno na základě dotazníkového šetření, že by se zaměstnanci firmy chtěli vzdělávat v určitých oblastech například kurz první pomoci, rozvoj komunikace se zákazníkem a kurz vaření a vykrajování. Pomocí těchto výsledků lze zlepšit spokojenost zaměstnanců pomocí toho, že by se mohl sehnat školitel, který by pomohl konkrétně operátorům výroby, kteří tvoří většinu zlepšit výkon a rozvíjet kreativitu v jednotlivcích.

Je také nutno podotknout, že kurz vaření a vykrajování by byl přínosem i pro zaměstnavatele z hlediska marketingu, ale také hlavně z hlediska kvality, vzhledu a přípravy potravin. Řešení shrnuje Tabulka 7.

Tabulka 7: Řešení oblasti 4

<b>Řešení</b>
Méně teoretického školení v oblasti BOZP a PO, ale spíše ukázka na praktických příkladech.
Poptávka po školiteli v rámci vaření a vykrajování

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 6.5 Oblast motivace zaměstnanců

V oblasti motivace zaměstnanců lze upozornit, že se snaží zaměstnavatelé velmi věnovat motivaci svých zaměstnanců. Hlavními motivačními nástroji firmy jsou především odměny, výplata, soutěže, stravenky a pochvaly. Na základě dotazníkového šetření je možné podotknout, že nebyl nalezen žádný problém jedině, co by zaměstnanci přivítali a co by mohlo zlepšit spokojenost zaměstnanců v oblasti motivace by bylo poskytnutí větších odměn, pořádání více soutěží, pochvaly, a především slušné chování od svých nadřízených. Oblast motivace zaměstnanců i přestože se to nezdá, je důležitou oblastí pro řízení spokojenosti zaměstnanců. Řešení shrnuje Tabulka 8.

Tabulka 8: Řešení oblasti 5

<b>Řešení</b>
Více motivace prostřednictvím soutěží, odměn, pochval
Odměny <ul style="list-style-type: none"> <li>• omezení více odměn pro více pracovníků, spíše vyšší odměna pro jednotlivce</li> </ul>
Zlepšení chování ze strany zaměstnavatelů <ul style="list-style-type: none"> <li>• pořádání více pracovních porad se zaměstnanci</li> <li>• poskytnutí konstruktivní kritiky, ale i pochval</li> <li>• zájem o zaměstnance prostřednictvím dotazování</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 6.6 Oblast péče o zaměstnance

Na základě dotazníkového šetření lze upozornit, že firma se opět snaží věnovat oblasti péče o zaměstnance. Je možno poukázat na určitá fakta, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni se svým zaměstnáním a mají jasně stanovené pracovní úkoly. Pracovníci si váží na své práci pracovního prostředí, flexibility, pravidelných výplat a kolegů.

Velké problémy v této oblasti nebyly objeveny pouze drobné nedostatky. Bylo by nutné zlepšit pracovní vztahy jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatelům. Dále bylo zjištěno, že pracovníci pocítují fyzickou psychickou zátěž a přesčas.

Zlepšení pracovních vztahů by mohl vyřešit společně strávený čas mimo pracovní prostředí například pořádání firemních večírků, jednou za čas společné obědy či teambuilding. Fyzická a psychická zátěž by šla zlepšit poskytnutím poukazů na masáž, benefit karty do posilovny či zavedení tzv. sick days. Přesčas by se daly vyřešit přijmutím pracovníků na částečný úvazek či dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Na základě dotazníkového šetření by dle zaměstnanců pracovní výkon zpříjemnilo více peněz a odměn, vytváření příjemného pracovního prostředí, více komunikace ze strany nadřízených, kolegů a pořádání více soutěží. Řešení shrnuje Tabulka 9.

Řešení
Zlepšení pracovních vztahů <ul style="list-style-type: none"> <li>• pořádání firemních večírků, teambuilding, obědy</li> </ul>
Fyzická a psychická zátěž <ul style="list-style-type: none"> <li>• poukazy na masáž, benefit karty do posilovny</li> </ul>
Přesčasý <ul style="list-style-type: none"> <li>• pracovníci na dohodu či částečný úvazek</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 6.7 Oblast sociálního klimatu podniku

V oblasti sociálního klimatu podniku lze na první pohled identifikovat, že se firma snaží této oblasti věnovat. Je možné vypíchnout pozitiva a ta jsou, že na pracovišti nedochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců a pracovníci by si znovu vybrali organizaci ve které pracují. Bohužel byly objeveny tři problémy, které je nutno eliminovat či úplně odstranit. Zaměstnanec ovlivňuje především velmi špatná atmosféra na pracovišti, velmi často dochází ke konfliktům a polovina zaměstnanců neradi chodí do své práce.

První problém, který lze identifikovat je, že na pracovišti panuje velmi špatná atmosféra. Přátelská atmosféra je jedním ze silných motivačních nástrojů pro setrvání v dané firmě. Zlepšení atmosféry na pracovišti lze pomocí vytvoření příjemného místa pro společná setkávání, pořádání teambuildingu ze strany zaměstnavatelů či ergonomie pracovního místa. Druhý problém, jež úzce souvisí s prvním problémem má podobné řešení. Nejdříve je nutné zjistit, proč daný konflikt vzniká a na základě zjištění aplikovat metodu, která zlepší určitý nedostatek. V dané firmě konflikt vzniká především u žen, které musí společně pracovat. Řešením je rozdělení konfliktních osob či přearazení na jinou práci, tj. vše v horizontální mobilitě.

Třetí problém je viditelný v tom, že zaměstnanci odpovídali v dotazníkovém šetření, že neradi chodí do své práce. Vizitkou každého dobrého zaměstnavatele jsou spokojení zaměstnanci, kteří do práce chodí rádi a s přiměřeným nadšením. Jak zlepšit daný problém spočívá v tom, dát zaměstnancům důvod se do práce těšit. Může to být ranní káva

před začátkem směny, předem naplánované soutěže anebo jen možnost vyjádřit svůj názor. Řešení shrnuje Tabulka 10.

Tabulka 10: Řešení oblasti 7

<b>Řešení</b>
Zlepšení atmosféry na pracovišti pomocí vytvoření příjemného místa pro společná setkávání, pořádání teambuildingu
Eliminace konfliktů prostřednictvím přeřazení na jinou práci v horizontální mobilitě
Důvod pro těšení se do práce na základě ranní kávy, u které je možnost navázat kontakt s kolegy

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 6.8 Dílčí shrnutí

Šestá kapitola se zaměřuje na řešení a doporučení, které by pomohly zlepšit současný stav. První oblast ŘLZ by mohla být zlepšena, pokud by se zavedly pravidelné pracovní porady, pravidelné hodnocení zaměstnanců, vytvoření příjemného pracovního prostředí a zprostředkování teambuildingu či společných pracovních obědů, večerů.

Druhá oblast plánování lidských zdrojů by se zlepšila, pokud by byl sestaven plán pravidelného hodnocení a plán pro krizové situace v rámci nemožnosti pokrytí směn za pomoci stálých zaměstnanců.

Třetí oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců by pomohlo zlepšit využíváním hodnotících karet na základě pravidelného hodnocení, a především zpětná vazba prostřednictvím porad a pravidelného hodnocení.

Čtvrtá oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by se zlepšila, pokud by bylo méně teoretického školení, a místo toho by bylo využito praktických příkladů. Především byl objeven zájem o kurz vykrajování a vaření. Kurz by pomohl zaměstnancům rozvést schopnosti a dovednosti, a proto je doporučením sehnat školitele.

Pátá oblast motivace zaměstnanců by mohla být zlepšena, pokud by bylo více soutěží, odměn, pochval a zlepšilo by se chování ze strany zaměstnavatelů.

V šesté oblasti konkrétně oblasti péče o zaměstnance by zlepšilo současný stav celkově zlepšení pracovních vztahů prostřednictvím pořádání firemních večírků, teambuildingu. Následně zde bylo objeveno, že práce je fyzicky a psychicky náročná, a tento stav by mohli vyřešit poukazy na masáž či benefit karty do posilovny.

Sedmá oblast sociálního klimatu podniku by byla zlepšena, pokud by došlo ke zlepšení atmosféry na pracovišti pomocí vytvoření příjemného místa pro společná setkávání, snaha eliminovat konflikty a dát zaměstnancům důvod, proč se těšit do práce.

## ZÁVĚR

**Cílem této práce bylo provedení části personálního auditu v konkrétní organizaci. Výsledkem takto koncipovaného auditu jsou doporučení majitelům z hlediska personálního řízení dané organizace.** Tohoto cíle nebylo možno dosáhnout bez definice základních pojmů řízení lidských zdrojů a bez nastínění definice u malých a středních podniků. Následně bylo nutno popsat a definovat personální audit jeho metody a v neposlední řadě také jeho vyhodnocení. Poté bylo zapotřebí aplikovat teoretické znalosti do praktického užití, kde pomocí dotazníkové šetření a pozorování bylo zjištěno několik nedostatků v oblastech, které daná firma využívá v rámci svého personálního řízení.

Tato práce se zaměřila zejména na část personálního auditu, a to přímo na kvalitativní dotazování zaměstnanců a nepřímo byla aplikována metoda pozorování, na základě, které byla zpracována doporučení, autorka tedy mohla využít i vlastní zkušenosti, protože pracuje v dané organizaci jako administrativní pracovník. Je to metoda, pomocí níž bylo nutné využívat statistických metod, neboť bez jejich užití by nebylo možné správně identifikovat možnou závislost dvou proměnných kvalitativních hodnot. Ačkoli je rozsah problematiky personálního auditu mnohem širší, tato práce se měla pokusit potvrdit či vyvrátit spokojenost zaměstnanců a správnost řízení lidských zdrojů ze strany zaměstnanců a následně také identifikovat nebo objevit zásadní problém, který by omezoval danou firmu v naplnění své strategie. Bylo nutné znát základní údaje o firmě, cíl a strategii firmy. Dále bylo zapotřebí sestavit SWOT analýzu, která pomůže interní osobě zorientovat se v okolí firmy a definovat faktory, které působí přímo či nepřímo na podnik. Pro aplikaci části personálního auditu byla vybrána metoda kvalitativního dotazování a pozorování, kde bylo pokládáno několik otázek z různých oblastí řízení lidských zdrojů zaměstnancům konkrétně se jednalo o sedm oblastí, u kterých bylo upozorněno na případné problémy a nalezena řešení.

Jako první oblast posuzovala stav řízení lidských zdrojů ve firmě. Na základě získaných informací lze potvrdit tvrzení zaměstnavatelů, že zaměstnanci jsou seznámeni s cílem firmy. Bylo objeveno, že daná firma se snaží věnovat dané oblasti, ale je zapotřebí zavést pracovní porady, pravidelné hodnocení zaměstnanců a vytvářet příjemné pracovní prostředí, které je důležité pro fungování této oblasti.

Pokud jde o druhou oblast podle této mělo být posouzeno plánování lidských zdrojů v konkrétní firmě. Tato oblast současně navazuje na předchozí oblast, a to v tom, že opět jde vidět určitá snaha ze strany zaměstnavatelů. Co by mohlo firmě pomoci by bylo určitě sestavit plán pravidelného hodnocení a sestavení plánu pro krizové situace v rámci nepokrytí směn.

Je velmi důležité zjistit fakt, že pokud by firma sestavila výše zmíněné plány tak, by fungovala jako celek velice produktivně a efektivně v případě správného sestavení plánu.

K třetí oblasti lze předně uvést, že opět navazují na předešlé oblasti, kde je možné upozornit na určité zlepšení. Zlepšení lze vidět především v pravidelném hodnocení v rámci hodnotících karet, pomocí nichž by ulehčilo sestavovat mzdy a poskytovat zpětnou vazbu svým zaměstnancům. Dalším problémem byla právě zmíněná zpětná vazba, která podle zaměstnanců není dostatečná, opět by se této situaci dalo předejít prostřednictvím konání pracovních porad a pravidelného hodnocení.

K čtvrté oblasti je nutno uvést, že by zaměstnanci velmi ocenili méně teoretického školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Lepší by bylo, kdyby daný školitel poskytl zaměstnancům reálné příklady. Následně zavést kurzy vaření a vykrajování, které by potěšili jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele, a to z toho důvodu, že by rozšiřovaly dovednosti a schopnosti daných pracovníků.

Pátá a šestá oblast se zaměřovala na motivaci a péči o zaměstnance. Konkrétně v oblasti motivace zaměstnanců fungují jako motivační nástroj hlavně odměny, soutěže a pochvaly, kterých ze strany zaměstnavatelů není dle informací dostatek. Na základě získaných informací byl nalezen problém hlavně v chování ze strany zaměstnavatelů k zaměstnancům.

Poslední oblast se věnovala sociálnímu klimatu podniku. V této oblasti bylo zjištěno nejhorší hodnocení ze strany zaměstnanců. Jedná se o oblast, ve které dochází velmi často ke konfliktům a nepanuje příjemná atmosféra. Je nutno tento problém odstranit, a to následujícím způsobem – vytvoření příjemného místa pro setkávání, snažit se eliminovat a odstranit či omezit možná rizika vzniku konfliktu.

Závěrem je nutné uvést, že analýzou řízení lidských zdrojů a aplikací personálního auditu došlo k identifikování problémů a nedostatků, které byly v této práci objeveny. Je důležité upozornit taky na to, že cíl práce byl naplněn, a to v celém jeho rozsahu. Byla navržena doporučení dle možností dané firmy, aby byla realizovatelná a zároveň efektivní. Je tedy nutné nepřecházet problémy a nedostatky, ale snažit se objevené věci k řešení nepřehlížet a docílit případného rozhodnutí k jejich řešení a k tomu právě napomáhá personální audit.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *Potravinářský průmysl* [online]. Praha: Copyright, 2011 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <http://www.jobnvj.cz/potravinarsky-prumysl>)
- [2] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 8024732750.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024721775
- [4] LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 9788074022821.
- [5] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129.
- [6] PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074007026.
- [7] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
- [9] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024724096.
- [10] *Zákony pro lidi: Obchodní zákoník* [online]. Zlín: Copyright, 2010 - 2022 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>)
- [11] *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelský příručka a vzor prohlášení* [online]. Úřad pro úřední tisky: Publikace podniky a průmysl, 2006 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: [https://www.dotaceeu.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP\\_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf](https://www.dotaceeu.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf)
- [12] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.
- [13] BUCHTA, Miroslav. *Organizace provozu podniku: distanční opora na CD*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. ISBN 9788073954178.
- [14] PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024716213.



- [15] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 9788071798842.
- [16] DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 9788071798057.
- [17] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.
- [18] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.
- [19] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 9788024716794.
- [20] *Personální audit: Cíle personálního auditu* [online]. Pardubice: copyright, 2021 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-audit/>
- [21] RIEGEL, Karel. *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1185-0.
- [22] *Personální audit: Metody personálního auditu* [online]. Pardubice: Copyright, 2021 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-audit/>
- [23] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [24] *Mapování procesů jako nástroj personálního auditu: Stanovení vytížení lidských zdrojů* [online]. Ostrava: Jan Ministr, Josef Fiala, Martin Kuhn, 2006 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=441>)
- [25] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.
- [26] ŽALUDEK, Adam. *Management kvality a rizik psychiatrické péče*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027122752.
- [27] JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 9788024757179.
- [28] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071793670.
- [29] *Management Mania: Personální audit* [online]. Česká Republika: Copyright, 2015 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalni-audit>)
- [30] *Helena Macková: Personální audit ve firmě* [online]. Brno: Copyright, 2022 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <https://www.helenamackova.cz/personalni-audit-ve-firme-kdy-je-potreba-a-co-od-nej-ocekavat/>

- [31] *Personální audit: Personální audit a jeho výstup* [online]. Pardubice: Copyright, 2021 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-audit/32>
- [32] CAHA, Zdeněk. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-Verlag, 2017. ISBN 978-3-942303-52-1.
- [33] POSPÍŠIL, Roman. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci: Podstata, cíl a hlavní úkoly personálního řízení* [online]. Ostrava: © Ostravská univerzita, 2019 [cit. 2022-03-06]. ISBN 978-80-7599-106-5. Dostupné z: <https://dokumenty.osu.cz/fss/publikace/rozvoj-a-rizeni-lidskych-zdroju-v-sp-roman-pospasil.pdf>
- [34] JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela. *Zajištění lidských zdrojů* [online]. copyright Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021 [cit. 2022-03-08]. ISBN 9788088330387. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=gbBcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=plánován%C3%AD+lidských+zdrojů&hl=cs&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=gbBcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=plánován%C3%AD+lidských+zdrojů&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- [35] *Zákoník práce: Pracovní poměr. Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. Česká republika, 2006, 21.4. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- [36] POŘÍZEK, Jan. SWOT analýza a její využití. *Bridge ecommerce magazine* [online]. copyright 2018-2022, 2019, 21.3. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>
- [37] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing. 2., rozš. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024716787.
- [38] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024713694.
- [39] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky. 3., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024721965.
- [40] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 427 s. ISBN 978-807-2614-301
- [41] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání*: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-288-8
- [42] MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [43] TAYLOR STEPHEN, Armstrong Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání*. Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5258-7

[44] *Zákony pro lidi: Živnostenský zákon* [online]. Česká republika: AION CS, 1991 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

[45] Pacáková, V. a kol.: *Štatistické metódy pre ekonómov*, Iura Edition, Bratislava 2009, ISBN 978-80-8078-28

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Dotazník spokojenosti zaměstnanců firmy Frencl s.r.o.

# PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY

Příloha A ukazuje dotazník, na který odpovídali zaměstnanci firmy.

## Oblast řízení lidských zdrojů

- 1) Jaký má podle Vás cíl firma, ve které pracujete?  
- otevřená otázka
  
- 2) Myslíte si, že je pro firmu důležitá spokojenost zákazníků?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
- 3) Myslíte si, že je pro firmu důležitá spokojenost zaměstnanců?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne

## Plánování lidských zdrojů

- 1) Znáte alespoň 2 týdny před dalším měsícem plán svých směn?
  - a) ano
  - b) ne
  
- 2) Víte předem, kdy bude probíhat plán hodnocení?
  - a) ano
  - b) ne
  
- 3) Stalo se někdy, že nebyl dostatek pracovní síly na pracovišti?
  - a) ano
  - b) ne
  
- 4) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ano“ – proč myslíte, že se tak stalo?  
- otevřená otázka
  
- 5) Ve firmě probíhají soutěže, jste o nich předem informováni?
  - a) ano
  - b) ne

## Hodnocení a odměňování zaměstnanců

- 1) Probíhá na Vašem pracovišti pravidelné hodnocení?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
- 2) Dostáváte zpětnou vazbu ke splněným pracovním úkolům pomocí hodnocení?
  - a) ano
  - b) ne

- 3) Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně slovně ohodnoceni?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
- 4) Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne

#### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

- 1) Dochází na Vašem pracovišti k vzdělávání a rozvoji?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
- 2) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ne“, „spíše ne“ – v čem byste se chtěli vzdělávat?
  - otevřená otázka
  
- 3) Probíhá na Vašem pracovišti školení ohledně BOZP a PO?
  - a) ano
  - b) ne
  
- 4) Víte, co je to BOZP a PO?
  - a) ano
  - b) ne

#### **Motivace**

- 1) Jakým způsobem Vás nadřízení motivují?
  - otevřená otázka
  
- 2) Motivují Vás odměny pro výkon Vaší práce?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
- 3) Co by mohli udělat zaměstnavatelé, aby Vás více motivovali?
  - otevřená otázka

### Péče o zaměstnance

- 1) Jste spokojeni se svým zaměstnáním?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
- 2) Máte jasně stanovené pracovní úkoly?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
- 3) Odpovídá pracovní prostředí potřebám výkonu Vaší práce?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
- 4) Čeho si na své práci nejvíce vážíte?
  - otevřená otázka
  
- 5) Čím by Vám mohl zpříjemnit zaměstnavatel výkon Vaší práce?
  - otevřená otázka

### Sociální klima podniku

- 1) Jaká je podle Vašeho názoru atmosféra na pracovišti?
  - a) velmi dobrá
  - b) spíše dobrá
  - c) spíše špatná
  - d) velmi špatná
  
- 2) Dochází mezi zaměstnanci na pracovišti ke konfliktům?
  - a) často
  - b) občas
  - c) nikdy
  
- 3) Vybral/a byste si opět organizaci, ve které pracujete?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne