

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Vojtěch Zeman

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Zavedení personálního řízení v malém/středním podniku  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Vojtěch Zeman**  
Osobní číslo: **E23149**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Zavedení personálního řízení v malém/středním podniku.**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je zavedení procesů personálního řízení v malém/středním podniku na základě analýzy vnitropodnikového prostředí.

Osnova:

- Malé a střední podnikání.
- Vymezení personálního řízení.
- Představení vybrané firmy.
- Zavedení personálního řízení v malém/středním podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2014. 250 s. ISBN 978-80-7380-756-6.  
PALÍŠKOVÁ, Marcela. Personální řízení. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 185 s. ISBN 978-80-7400-702-6.  
ŠAFROVÁ DRÁSILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 220 s. ISBN 978-80-271-2182-3.  
STRAKOVÁ, Jarmila. Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2019. 247 s. ISBN 9788027116669.  
VEBER, Jaromír. Management. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018. 328 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

**doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Zavedení personálního řízení v malém/středním podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 30. 04. 2025

Bc. Vojtěch Zeman v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup při konzultacích. Jeho podpora a odborné připomínky byly pro mě velkým přínosem při zpracování celé práce.

Poděkování patří také majiteli zkoumané firmy, se kterou jsem na této práci spolupracoval. Velmi si vážím jeho otevřenosti, ochoty sdílet informace, a také času věnovaného rozhovorům a konzultacím.

## **ANOTACE**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou zavedení personálního řízení v malém podniku. Cílem práce je analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě, identifikovat klíčové problémy a navrhnout efektivní HR procesy odpovídající potřebám podniku. V teoretické části jsou definovány základní pojmy spojené s personálním řízením v malých a středních podnicích. Empirická část využívá kvalitativní výzkumný přístup, zahrnující analýzu firemních dokumentů, strukturované rozhovory s vedením firmy a procesní mapování klíčových HR činností. Na základě zjištěných výsledků jsou formulována doporučení pro zlepšení řízení lidských zdrojů v podniku. Přínosem práce je vytvoření konkrétního návrhu na optimalizaci personálních procesů, který může sloužit jako podklad pro zlepšení řízení lidských zdrojů ve zkoumaném podniku i v obdobných firmách.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

personální řízení, malý podnik, řízení lidských zdrojů, HR procesy, organizační struktura

## **TITLE**

Introduction of HR Processes in a small/medium Enterprise.

## **ANNOTATION**

This diploma thesis focuses on the implementation of human resource management in a small business. The aim of the thesis is to analyze the current state of HR management in a selected company, identify key challenges, and propose efficient HR processes tailored to the company's needs. The theoretical part defines fundamental concepts related to HR management in small and medium-sized enterprises. The empirical part applies a qualitative research approach, including company document analysis, structured interviews with company management, and process mapping of key HR activities. Based on the findings, recommendations for improving human resource management in the company are formulated. The contribution of this thesis lies in the creation of a specific proposal for optimizing HR processes, which can serve as a basis for improving human resource management in the examined company and similar businesses.

## **KEYWORDS**

human resource management, small business, HR processes, organizational structure

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK .....                                      | 11 |
| SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....  | 12 |
| ÚVOD.....   | 13 |
| 1 Malé a střední podnikání .....                                      | 15 |
| 1.1 Definice a charakteristika podnikání .....                        | 15 |
| 1.1.1 Definice podnikání.....   | 15 |
| 1.1.2 Charakteristiky podnikání .....                                 | 16 |
| 1.1.3 Význam podnikání.....   | 16 |
| 1.1.4 Podnikatel.....   | 16 |
| 1.1.5 Podnik .....  | 17 |
| 1.2 Právní rámec podnikání .....                                      | 18 |
| 1.2.1 Právní předpisy upravující podnikání v České republice.....     | 18 |
| 1.2.2 Podmínky zahájení podnikání .....                               | 18 |
| 1.2.3 Zahájení podnikatelské činnosti z pohledu fyzické osoby .....   | 19 |
| 1.2.4 Zahájení podnikatelské činnosti z pohledu právnické osoby ..... | 20 |
| 1.3 Etické a sociální aspekty podnikání.....                          | 21 |
| 1.3.1 Etika v podnikání.....  | 21 |
| 1.3.2 Společenská odpovědnost firem (CSR) .....                       | 21 |
| 1.3.3 Význam etických a sociálních aspektů pro podnikání.....         | 22 |
| 1.4 Malé a střední podniky.....                                       | 23 |
| 1.4.1 Legislativa .....   | 23 |
| 1.4.2 MSP v České republice .....                                     | 23 |
| 1.5 Podnikatelský plán.....   | 26 |
| 1.5.1 Význam a definice .....   | 26 |
| 1.5.2 Struktura podnikatelského plánu .....                           | 27 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2     | Personální řízení.....                                | 30 |
| 2.1   | Definice personálního řízení a procesů.....           | 30 |
| 2.2   | Historie.....   | 30 |
| 2.3   | Význam personálního řízení.....                       | 31 |
| 2.4   | Procesy v personálním řízení .....                    | 32 |
| 2.5   | Klíčové ukazatele výkonnosti .....                    | 40 |
| 2.5.1 | Charakteristika KPI.....                              | 41 |
| 2.5.2 | Návrh a implementace KPI .....                        | 41 |
| 2.5.3 | Výhody a rizika KPI .....                             | 42 |
| 2.6   | Specifika personálního řízení v malých podnicích..... | 42 |
| 3     | Metodika zpracování diplomové práce.....              | 44 |
| 4     | Představení podniku .....                             | 47 |
| 4.1   | Pracovníci firmy .....                                | 50 |
| 5.1   | Nábor zaměstnanců.....                                | 54 |
| 5.1.1 | Popis procesu.....                                    | 54 |
| 5.1.2 | Možnosti optimalizace procesu .....                   | 55 |
| 5.1.3 | Klíčové ukazatele výkonnosti.....                     | 56 |
| 5.2   | Přijetí zaměstnance .....                             | 57 |
| 5.2.1 | Popis procesu.....                                    | 57 |
| 5.2.2 | Možnosti optimalizace procesu .....                   | 58 |
| 5.2.3 | Klíčové ukazatele výkonnosti.....                     | 59 |
| 5.3   | Zaškolení zaměstnance .....                           | 59 |
| 5.3.1 | Popis procesu.....                                    | 60 |
| 5.3.2 | Možnosti optimalizace procesu .....                   | 61 |
| 5.3.3 | Klíčové ukazatele výkonnosti.....                     | 62 |
| 5.4   | Docházka a mzdy.....                                  | 63 |
| 5.4.1 | Popis procesu.....                                    | 63 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.4.2 | Možnosti optimalizace procesu .....          | 64 |
| 5.4.3 | Klíčové ukazatele výkonnosti.....            | 65 |
| 5.5   | Ukončení pracovního poměru .....             | 65 |
| 5.5.1 | Popis procesu.....                           | 66 |
| 5.5.2 | Možnosti optimalizace procesu .....          | 66 |
| 5.5.3 | Klíčové ukazatele výkonnosti.....            | 67 |
| 5.6   | Nové personální procesy k implementaci ..... | 67 |
| 5.6.1 | Onboarding zaměstnanců .....                 | 68 |
| 5.6.2 | Hodnocení zaměstnanců.....                   | 71 |
| 5.6.3 | Interní komunikace .....                     | 73 |
| 5.6.4 | Plánování směn.....                          | 75 |
| 5.6.5 | Školení pracovníků .....                     | 78 |
|       | ZÁVĚR.....                                   | 81 |
|       | POUŽITÁ LITERATURA .....                     | 83 |
|       | SEZNAM PŘÍLOH.....                           | 86 |

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Ekonomické subjekty dle velikosti .....  | 24 |
| Obrázek 2: Ekonomické subjekty dle velikosti 2..... | 24 |
| Obrázek 3: Počet podnikatelů v ČR .....             | 25 |
| Obrázek 4: Personální procesy.....                  | 43 |
| Obrázek 5: Vývojový diagram.....                    | 44 |
| Obrázek 6: SWOT analýza .....                       | 48 |
| Obrázek 7: PESTLE analýza .....                     | 49 |
| Obrázek 8: Organizační struktura .....              | 51 |
| Obrázek 9: Legenda k diagramům .....                | 53 |
| Obrázek 10: Nábory zaměstnanců .....                | 55 |
| Obrázek 11: Přijetí zaměstnance.....                | 58 |
| Obrázek 12: Zaškolení zaměstnance .....             | 61 |
| Obrázek 13: Docházka a mzdy .....                   | 64 |
| Obrázek 14: Ukončení pracovního poměru.....         | 66 |
| Obrázek 15: Onboarding zaměstnance .....            | 69 |
| Obrázek 16: Hodnocení zaměstnanců .....             | 72 |
| Obrázek 17: Plánování směn .....                    | 77 |
| Obrázek 18: Školení .....                           | 79 |

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

|      |                                       |
|------|---------------------------------------|
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| CEO  | Výkonný ředitel                       |
| CSF  | Kritické faktory úspěchu              |
| CSR  | Společenská odpovědnost firem         |
| EU   | Evropská unie                         |
| HR   | Lidské zdroje                         |
| KPI  | Klíčové ukazatele výkonnosti          |
| MPO  | Ministerstvo průmyslu a obchodu       |
| MSP  | Malý a střední podnik                 |
| OSVČ | Osoba samostatně výdělečně činná      |
| OČR  | Ošetřování člena rodiny               |

## ÚVOD

Způsob, jakým jsou řízeni lidé v organizaci, se výrazně odráží na jejím výkonu, stabilitě i dlouhodobé konkurenceschopnosti. Zatímco ve velkých společnostech je personální řízení zpravidla pevně institucionalizováno a řízeno specializovaným oddělením, v malých podnicích bývá tato oblast často opomíjená nebo vykonávána neformálně samotným majitelem, či vedoucími pracovníky. Přesto i v těchto firmách hrají lidské zdroje zásadní roli a způsob jejich vedení, motivace, či rozvoje, významně ovlivňuje každodenní provoz. Právě proto je téma zavádění personálního řízení v malých/středních podnicích aktuální.

V posledních letech se pozornost odborné veřejnosti i podnikatelského sektoru stále více obrací k profesionalizaci řízení lidských zdrojů také v segmentu malých a středních podniků (MSP). Tlak na zvyšování produktivity, efektivity a spokojenosti zaměstnanců se totiž nevyhýbá ani menším firmám, které se stále častěji potýkají s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Tento stav je na tuzemském trhu způsoben trvale velmi nízkou mírou nezaměstnanosti, vysokou fluktuací nebo potřebou zefektivnit interní procesy. Výhodou malých podniků je přitom flexibilita a schopnost rychle reagovat na změny – pokud mají k dispozici správně nastavené nástroje. Zavedení systematického personálního řízení tak představuje jednu z cest, jak dosáhnout vyšší stability, výkonnosti a udržitelnosti podnikových procesů.

Téma této diplomové práce jsem si zvolil na základě osobního zájmu o oblast řízení lidských zdrojů a možnosti spolupráce s konkrétní firmou, která se nachází v přechodové fázi od neformálního k více strukturovanému řízení. Firma, s níž jsem spolupracoval, je malým podnikem, který v posledních letech zažívá rozvoj a růst, což s sebou přináší i potřebu profesionalizace v oblasti práce s lidmi. Možnost podílet se na analýze a návrhu konkrétních opatření pro tuto firmu představovala nejen příležitost k praktickému uplatnění teoretických poznatků, ale také motivaci přispět ke zlepšení jejího fungování.

Cílem práce je zhodnotit současné personální procesy v konkrétním malém podniku, navrhnout jejich optimalizaci a doplnění o nové procesy, které by přispěly ke zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů. Důraz je kladen nejen na samotný návrh procesů, ale také na jejich přehledné grafické znázornění, praktické ukotvení a možnost vyhodnocování prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti. Předmětem zkoumání jsou jak procesy, které ve firmě již existují, tak i procesy, které v době zpracování práce nebyly formálně zavedeny, ale jejich implementace by byla přínosná.

Práce je strukturována do dvou hlavních částí. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a koncepty související s personálním řízením, specifiky malých podniků, a klíčovými ukazateli výkonnosti. Praktická část je založena na analýze konkrétního podniku, s využitím informací získaných z rozhovorů s majitelem firmy, interní dokumentace a přímého pozorování. Každý proces je nejprve popsán, následně graficky znázorněn pomocí procesní mapy a doplněn o návrh klíčových ukazatelů výkonnosti. Součástí práce jsou i návrhy na optimalizaci stávajících procesů a doporučení k implementaci nových opatření.

# 1 Malé a střední podnikání

Podnikání je jedním z klíčových pilířů moderní ekonomiky, který významně přispívá k tvorbě pracovních míst, hospodářskému růstu a inovacím. Prostřednictvím podnikání dochází k efektivnímu využívání zdrojů, transformaci nápadů v konkrétní produkty a služby a uspokojování potřeb trhu. Role podnikatele přitom zahrnuje nejen realizaci příležitostí, ale také přijímání rizika a odpovědnosti za úspěch či neúspěch podniku.

Tato kapitola si klade za cíl vymezit základní pojmy spojené s podnikáním, jako jsou podnik, podnikatel a podnikání, a objasnit jejich právní a ekonomický kontext. Součástí je i přehled důležitých právních předpisů, které regulují podnikatelskou činnost v České republice, a jejich aplikace na specifika malých a středních podniků. Tím kapitola poskytuje nezbytný teoretický základ pro pochopení specifik personálního řízení v prostředí těchto podniků, na něž se práce dále zaměřuje.

## 1.1 Definice a charakteristika podnikání

Podnikání je definováno nejen legislativně, ale i prakticky jako činnost, která kombinuje ekonomické a společenské cíle. Zahrnuje nejen snahu o zisk, ale také odpovědnost vůči společnosti. Je totiž základním prvkem tržní ekonomiky, jehož prostřednictvím dochází k vytváření hodnot, inovací a zvyšování efektivity hospodářství. V literatuře i legislativě je podnikání definováno jako činnost vykonávaná za účelem dosažení zisku, přičemž tato činnost musí být soustavná, samostatná a prováděná na vlastní odpovědnost podnikatele (Šafrová Drášilová, 2019).

### 1.1.1 Definice podnikání

Podle občanského zákoníku je podnikáním „samostatně vykonávaná výdělečná činnost živnostenským nebo obdobným způsobem, provozovaná na vlastní účet a odpovědnost, soustavně za účelem dosažení zisku“ (§ 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Tato definice zdůrazňuje tři základní znaky podnikání: soustavnost, samostatnost a zaměření na zisk.

Ekonomické přístupy k podnikání zdůrazňují jeho roli jako důležitého mechanismu pro alokaci zdrojů v tržním prostředí (Hučka, 2021). Podnikatelé v tomto kontextu přebírají odpovědnost za organizaci výroby, nabízení produktů či služeb a za interakci s trhem.

### 1.1.2 Charakteristiky podnikání

Podnikání je komplexní proces zahrnující následující charakteristiky:

- Soustavnost: Činnost musí být opakovaná a pravidelná. Náhodné nebo jednorázové aktivity nelze považovat za podnikání.
- Samostatnost: Podnikatel má autonomii v rozhodování o způsobu vykonávání činnosti.

Zaměření na zisk: Primárním cílem podnikání je dosažení ekonomického prospěchu. Skutečné dosažení zisku však není nezbytnou podmínkou, pokud činnost splňuje ostatní znaky podnikání (Srpková, Řehoř et al., 2010).

### 1.1.3 Význam podnikání

Podnikání představuje nástroj pro inovace a ekonomický růst. Malé a střední podniky (MSP), které tvoří většinu podnikatelských subjektů v České republice, hrají významnou roli při zaměstnávání obyvatelstva a podpoře regionálního rozvoje (Veber a Srpková, 2005). Efektivní podnikatelské prostředí tak přispívá nejen k individuálnímu prospěchu podnikatelů, ale i k celkovému rozvoji společnosti.

### 1.1.4 Podnikatel

Podnikatel je v občanském zákoníku definován jako ten „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (§ 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Realizuje tedy určitý projekt a nese riziko jeho úspěchu i selhání. Úspěch je do značné míry vázán na schopnosti podnikatele především na jeho nápaditost, iniciativu a aktivitu (Veber a Srpková, 2005).

Za podnikatele je považován ten, kdo provozuje podnikatelskou činnost, která je v občanském zákoníku vymezena následujícími charakteristickými znaky, které musejí být všechny současně splněny. Výdělečná činnost musí být vykonávána tak, aby byla poskytována (či její výsledky) za úplatu a zároveň samostatně. Podnikatel má tedy autonomii v rozhodování o tom, jakou činnost vykoná, jakým způsobem ji bude realizovat a bude ji řídit nezávisle, aniž by byl povinen se řídit pokyny jiných osob. Činnost musí mít formu podnikání, to znamená, že spočívá v nabídce zboží nebo služeb třetím osobám, a je vykonávána na vlastní účet a odpovědnost podnikatele. Dále se jedná o činnost soustavnou, tedy opakovanou v určitém časovém intervalu, a musí být zaměřena na dosažení zisku. Skutečné dosažení zisku však není

podmínkou; podnikatelem zůstává i ten, kdo dosahuje ztráty. V případě vykonávání ekonomické aktivity, která splňuje výše uvedené znaky bez odpovídajícího podnikatelského oprávnění k dané činnosti se podnikatel dopouští tzv. neoprávněného podnikání (Ondřej, 2019).

### **1.1.5 Podnik**

Podnik je pojem, který má různé výklady, jež závisí na hledisku, ze kterého je interpretován. Nejobecněji lze podnik vymezit jako subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na výstupy. Širší definice podnik označuje jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. Právně je podnik interpretován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Do podniku patří věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které jsou vlastnictvím podnikatele a slouží k provozování podniku, nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné, rodinné podniky vykonávající řemeslné nebo jiné činnosti, a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost (Kalouda, 2019).

Kapitola byla zaměřena na definici podnikání, jeho klíčové charakteristiky a význam v ekonomickém prostředí. Bylo objasněno, že podnikání je nejen legislativně, ale i ekonomicky a společensky ukotvený proces, jehož hlavním cílem je dosažení zisku prostřednictvím soustavné a samostatné činnosti. Podnikání hraje velkou roli v alokaci zdrojů a tvorbě ekonomické hodnoty, přičemž malým a středním podnikům je připisována významná úloha v zaměstnanosti a inovacích. Dále byla rozebrána definice podnikatele, který na vlastní odpovědnost realizuje ekonomické aktivity a nese riziko jejich úspěchu či neúspěchu. Podnikatel musí splňovat znaky soustavnosti, samostatnosti a zaměření na zisk, což vymezuje jeho postavení na trhu. Specifickou pozornost si vyžádalo také vymezení podniku jako souboru hmotných a nehmotných složek sloužících k podnikatelské činnosti. Celkově lze říct, že podnikání je dynamický proces vyžadující nejen legislativní rámec, ale i schopnost podnikatele efektivně alokovat zdroje, inovovat a přizpůsobovat se tržním podmínkám. Význam podnikání přesahuje individuální podnikatelské subjekty, jelikož přispívá k hospodářskému růstu, regionálnímu rozvoji a konkurenceschopnosti ekonomiky.

## **1.2 Právní rámec podnikání**

Právní rámec podnikání představuje soubor pravidel, který vymezuje podmínky, za nichž mohou fyzické a právnické osoby vykonávat podnikatelskou činnost. Tyto právní normy zajišťují transparentnost podnikatelského prostředí, ochranu práv podnikatelů i spotřebitelů a podporují stabilitu ekonomického systému.

### **1.2.1 Právní předpisy upravující podnikání v České republice**

V České republice je právní rámec podnikání definován množstvím předpisů, nicméně těmi nejdůležitějšími jsou:

1. Občanský zákoník (zákon č.89/2012 Sb.)
  - Tento zákon představuje základní právní rámec upravující soukromé právo. Specifikuje pojem podnikatele, a také pravidla obchodních vztahů a ochranu spotřebitelů. V neposlední řadě jsou v něm obsaženy obecné zásady pro provozování podnikatelské činnosti.
2. Živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb.)
  - Tento zákon stanovuje podmínky pro provozování živností v České republice. Jsou rozlišovány 2 typy živností – ohlašovací a koncesované. Dále také definuje postup pro získání živnostenského oprávnění.
3. Zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.)
  - Předpis upravující založení a fungování obchodních společností a družstev. Specifikuje práva a povinnosti společníků, strukturu společností a jejich fungování.

Mimo tyto legislativní předpisy lze nalézt mnoho dalších, které už jsou specifitější. Jmenovitě se jedná například o zákon č. 563/1991 Sb., upravující pravidla účetnictví, nebo zákon č. 586/1992 Sb. ohledně daní z příjmů.

### **1.2.2 Podmínky zahájení podnikání**

Před zahájením podnikání je nezbytné zvolit právní formu podnikání. Volba nemusí být konečná a lze ji v budoucnu změnit. V obchodním zákoníku jsou uvedeny dvě právní formy podnikání. Podnikání fyzických osob zahrnuje samostatné podnikání jednotlivců, kteří podnikají pod svým jménem a na svou vlastní odpovědnost. Druhou formou je podnikání právnických osob, kdy vzniká nový právní subjekt (Veber a Srpová, 2005).

Právní rámec živnostenského podnikání je vymezen Zákonem č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, Zákonem č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech, ve znění pozdějších předpisů a Nařízením vlády č. 278/2008 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností, ve znění pozdějších předpisů (Krejčí a Knoblochová, 2024).

### **1.2.3 Zahájení podnikatelské činnosti z pohledu fyzické osoby**

K zahájení podnikání fyzickou osobou je třeba splnit několik legislativních a administrativních kroků, které vyplývají z českých zákonů. Fyzická osoba zahajující podnikatelskou činnost musí splnit registrační povinnost na obecním živnostenském úřadě. Kromě ohlášení živnosti/žádosti jsou nutné další kroky. České správě sociálního zabezpečení je nutné podat oznámení o zahájení a ukončení samostatné výdělečné činnosti OSVČ a přihlášku k nemocenskému pojištění a k důchodovému spoření OSVČ. Zdravotní pojišťovně je nutné podat oznámení pojištěnce o zahájení a ukončení samostatné výdělečné činnosti, na úřadu práce oznámení volného pracovního místa. Ve vztahu k finančnímu úřadu je možné učinit následující přihlášky. Přihláška k registraci k dani z příjmů fyzických osob, přihláška k dani z příjmů jako plátcí: daně z příjmů ze závislé činnosti; daně z příjmů vybírané srážkou podle zvláštní sazby daně; zajišťující daň z příjmů, a přihláška k registraci pro plátcovy pokladny (MPO, 2018).

Živnostenský zákon rozděluje živnosti na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti získaly svůj název tím, že umožňují podnikateli zahájit činnost na základě pouhého ohlášení při splnění zákonných požadavků. Právo provozovat tuto živnost vzniká okamžitě po ohlášení místně příslušnému živnostenskému úřadu, nikoliv až s vydáním živnostenského oprávnění. Mezi ohlašovací živnosti patří tři skupiny. Řemeslné a vázané živnosti vyžadují odbornou způsobilost a případně praxi v oboru. Volné živnosti nevyžadují žádnou odbornou způsobilost (MPO, 2018).

Koncesované živnosti podléhají přísnějším podmínkám a podnikatel musí k jejich provozování získat koncesi od živnostenského úřadu. Na vydání koncese však není právní nárok a bez ní není možné tuto činnost legálně provozovat (Krejčí a Knoblochová, 2024).

Pro získání živnostenského oprávnění musí být splněny následující všeobecné podmínky. Osoba musí být plně svéprávná (může být nahrazeno souhlasem zákonného zástupce nezletilého podnikatele, udělený se souhlasem soudu k samostatné podnikatelské činnosti) a trestně bezúhonná (nebyla pravomocně odsouzena za úmyslný trestný čin spáchaný

v souvislosti s podnikáním nebo s předmětem podnikání, o který osoba žádá/ohlašuje (Krejčí a Knoblochová, 2024).

Pro živnosti vyžadující zvláštní podmínky (např. odbornou způsobilost) je třeba doložit doklady, které tuto způsobilost prokazují, jako jsou doklady o vzdělání, praxi, certifikáty nebo oprávnění podle konkrétního typu živnosti (MPO, 2018).

#### **1.2.4 Zahájení podnikatelské činnosti z pohledu právnické osoby**

Právnická osoba je další formou podnikání. Ta musí být zapsána v obchodním rejstříku buď jako osobní společnost, kapitálová společnost nebo družstvo. Srpová (2010) tyto formy specifikuje následovně:

- Osobní společnosti zahrnují veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti (nutný minimální vklad 5 000 Kč). Tyto společnosti jsou charakteristické tím, že jsou obvykle řízeny přímo podnikateli a společníci za jejich závazky ručí neomezeně.
- Kapitálové společnosti se vyznačují povinností vnést počáteční vklad, přičemž ručení společníků za závazky společnosti je omezené nebo žádné. Mezi kapitálové společnosti patří společnosti s ručením omezeným, kde je nutné složit vklad ve výši 200 000 Kč, a akciové společnosti, u nichž je minimální vklad stanoven na 2 000 000 Kč.
- Družstvo, jenž je poslední možností, představuje společenství osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních či jiných potřeb svých členů. Družstvo není omezeno pevným počtem členů a jeho hlavní cíl spočívá v naplnění společných zájmů všech členů.

Právní rámec podnikání v České republice je tvořen souborem legislativních předpisů, které upravují podmínky pro podnikatelskou činnost fyzických i právnických osob. Mezi důležité právní normy patří občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), jenž vymezuje pojem podnikatele a pravidla obchodních vztahů, živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb.), který upravuje podmínky pro provozování živností, a zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.), který stanovuje pravidla pro vznik a fungování obchodních společností a družstev.

Zahájení podnikání vyžaduje volbu právní formy. Fyzické osoby podnikají jako OSVČ na základě živnostenského oprávnění a musí splnit podmínky svéprávnosti a bezúhonnosti. Živnosti se dělí na ohlašovací (volné, řemeslné, vázané) a koncesované, které podléhají

přísnější regulaci. Právnícké osoby musí být zapsány do obchodního rejstříku a mohou podnikat jako osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost), kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost) nebo družstva.

Právní regulace podnikání zajišťuje transparentnost trhu, ochranu podnikatelů i spotřebitelů a podporuje stabilitu ekonomického prostředí.

### **1.3 Etické a sociální aspekty podnikání**

Podnikání není jen nástrojem ekonomického růstu, ale má také významný dopad na sociální a environmentální prostředí. Moderní společnosti si stále více uvědomují, že jejich činnost ovlivňuje nejen jejich zisk, ale také kvalitu života jejich zaměstnanců, komunit a životního prostředí. Integrace etických principů a společenské odpovědnosti do podnikatelských strategií je proto klíčovým krokem k dosažení udržitelného rozvoje.

#### **1.3.1 Etika v podnikání**

Etika v podnikání zahrnuje aplikaci morálních principů a hodnot do každodenní praxe firem. Tento přístup zahrnuje spravedlivé jednání s partnery, transparentnost při komunikaci a respektování práv zaměstnanců i zákazníků. Retolaza et al. (2009) zdůrazňují, že etická dimenze podnikání není pouze o dodržování zákonů, ale zahrnuje také dobrovolné kroky firem nad rámec legislativy, které posilují důvěru stakeholderů a zvyšují jejich loajalitu.

Etické chování firem se stává zásadním faktorem nejen pro udržení konkurenceschopnosti, ale také pro minimalizaci rizik spojených s negativním vnímáním veřejností. Firmy, které ignorují etické standardy, mohou čelit vážným reputačním problémům a finančním ztrátám (Rexhepi et al., 2013).

#### **1.3.2 Společenská odpovědnost firem (CSR)**

Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, CSR) zahrnuje tři klíčové dimenze: ekonomickou, sociální a environmentální odpovědnost:

- Ekonomická odpovědnost: Firmy se zavazují generovat zisk etickým způsobem, což zahrnuje transparentní finanční praktiky a zodpovědný přístup k investorům (Retolaza et al., 2009).
- Sociální odpovědnost: Zahrnuje zlepšování pracovních podmínek, podporu místních komunit a posilování vzdělávacích programů. Podle Retolazy et al. (2009) je důležité, aby byly tyto iniciativy zakotveny v podnikatelských strategiích již od vzniku firmy.

- Environmentální odpovědnost: Firmy mají odpovědnost minimalizovat negativní dopady své činnosti na životní prostředí prostřednictvím zavádění ekologicky šetrných technologií a procesů (Rexhepi et al., 2013).

Podle článku Siltaloppi et al. (2021) je nezbytné, aby CSR nebylo pouze oddělenou součástí firemní činnosti, ale aby bylo integrováno do strategických rozhodnutí firmy, to poté umožňuje vytvoření synergie mezi ekonomickými a sociálními cíli.

### **1.3.3 Význam etických a sociálních aspektů pro podnikání**

Podniky, které integrují etické a sociální aspekty, čelí méně právním rizikům, mají vyšší loajalitu zákazníků a zaměstnanců a budují si dlouhodobě pozitivní reputaci. Jak uvádějí Retolaza et al. (2009), správně nastavené CSR iniciativy mohou zvýšit konkurenceschopnost firem a přispět k jejich udržitelnosti. Naopak ignorování těchto aspektů může vést k negativním důsledkům, jako je ztráta důvěry veřejnosti nebo oslabení postavení firmy na trhu.

Podnikání má nejen ekonomický, ale i významný sociální a environmentální dopad. Moderní firmy proto stále více začleňují etické principy a společenskou odpovědnost do svých strategií s cílem dosáhnout udržitelného rozvoje. Etika v podnikání zahrnuje aplikaci morálních hodnot do firemní praxe, včetně spravedlivého jednání, transparentnosti a respektování práv zaměstnanců i zákazníků. Eticky odpovědné podnikání posiluje důvěru stakeholderů a přispívá k dlouhodobé konkurenceschopnosti firem.

Společenská odpovědnost firem (CSR) se dělí na tři dimenze:

- Ekonomická odpovědnost znamená generování zisku etickým způsobem a transparentní finanční řízení.
- Sociální odpovědnost zahrnuje zlepšování pracovních podmínek, podporu komunit a vzdělávacích programů.
- Environmentální odpovědnost se zaměřuje na minimalizaci dopadu podnikání na životní prostředí.

Firmy, které integrují etické a sociální aspekty do svých strategií, dosahují vyšší loajality zákazníků, stabilnější pozice na trhu a snižují právní i reputační rizika. Naopak ignorování těchto principů může vést ke ztrátě důvěry a oslabení konkurenceschopnosti.

## **1.4 Malé a střední podniky**

Malé a střední podniky (MSP) hrají v České republice i v celé Evropské unii klíčovou a nezastupitelnou roli. V Evropské unii je více než 23 milionů MSP, což tvoří 99 % všech podniků a 2/3 pracovních pozic v soukromém sektoru (European union, 2022). Podle doporučení Komise 2003/361/ES jsou malé a střední podniky (MSP) definovány jako společnosti, jejichž počet zaměstnanců a ekonomická váha nepřekračují určité stanovené limity. Malý podnik nesmí přesáhnout počet 50 zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční sumu do 10 milionů eur. Střední podnik se vyznačuje maximálně 250 zaměstnanci a ročním obratem do 50 milionů eur nebo bilanční sumou do 43 milionů eur. Ještě lze uvést tzv. mikropodnik, který může mít až 10 zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční sumu do 2 milionů eur.

Dalším kritériem pro zařazení podniku mezi MSP je jeho nezávislost. Nezávislost se v tomto kontextu definuje tak, že žádný subjekt, který nespadá do kategorie MSP, nemá více než 25% podíl na hlasovacích právech či základním kapitálu daného podniku (Straková, 2020).

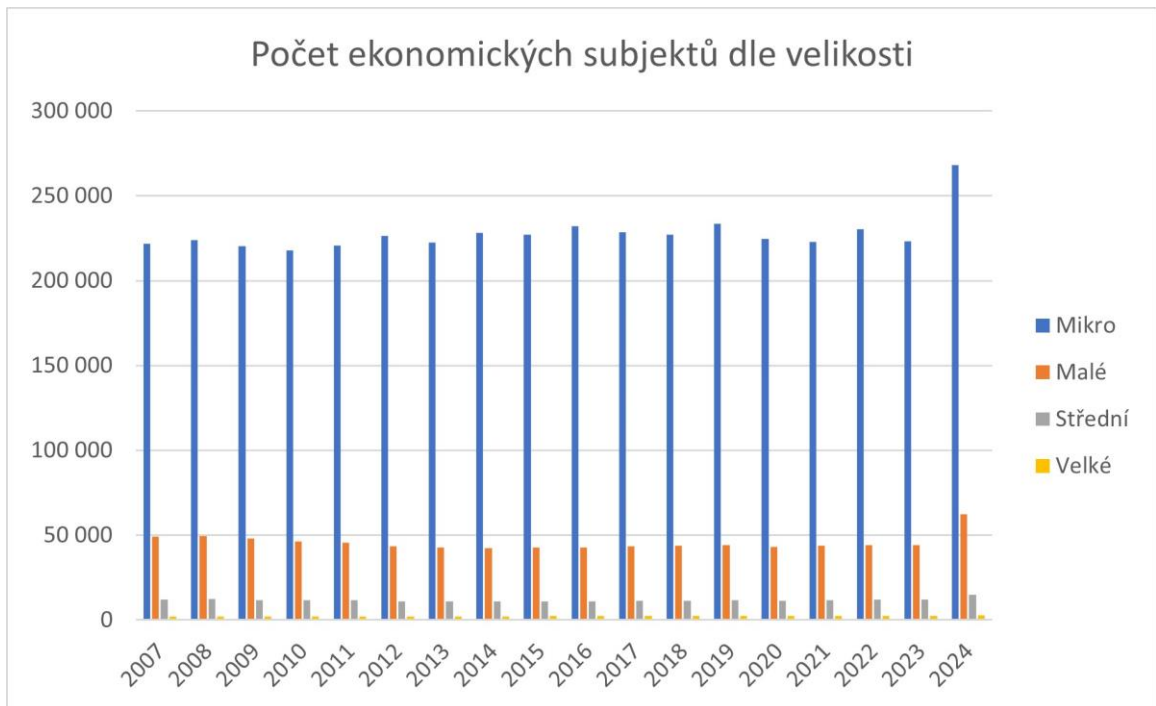
### **1.4.1 Legislativa**

Jak již bylo zmíněno, legislativně jsou malé a střední podniky rozděleny dle počtu zaměstnanců a ročního obratu, a to na úrovni celé Evropské unie (EU). V České republice se těchto podniků týká zákon č. 47/2002 Sb. Zákon o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., který upravuje podmínky pro získání podpory při zahájení podnikání nebo upevňování ekonomického postavení (ČR, 2002). Za účelem správy této podpory pro podniky bylo tímto zákonem ustanoveno založení Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Jedná se o státní příspěvkovou agenturu sídlící v Praze. Tato agentura spadá pod ministerstvo průmyslu a obchodu a poskytuje podporu MSP v různých oblastech podnikání. Na evropské úrovni zastřešuje tyto podniky Evropská komise. Ta poskytuje informace o legislativních iniciativách a programech na podporu MSP v rámci EU.

### **1.4.2 MSP v České republice**

Malé a střední podniky jsou páteří ekonomiky nejen v České republice, ale i v Evropě, respektive ve většině světa. Z dat dostupných na stránkách Českého statistického úřadu (2024) lze konstatovat, že naprostou většinu podnikatelských subjektů v České republice (ČR) tvoří malé a střední podniky. Ze všech podnikatelských subjektů přes 2 miliony uvedlo, že nemají zaměstnance, nebo na tuto otázku neodpověděly. Ke konci roku 2024 tak v ČR bylo

267 990 mikropodniků, 62 257 malých podniků, 15 032 středních podniků a 2 816 velkých podniků. Tyto údaje jsou znázorněny v následujících obrázcích 1 a 2, ve druhém obrázku jsou vynechány mikropodniky pro lepší přehlednost o ostatních subjektech.

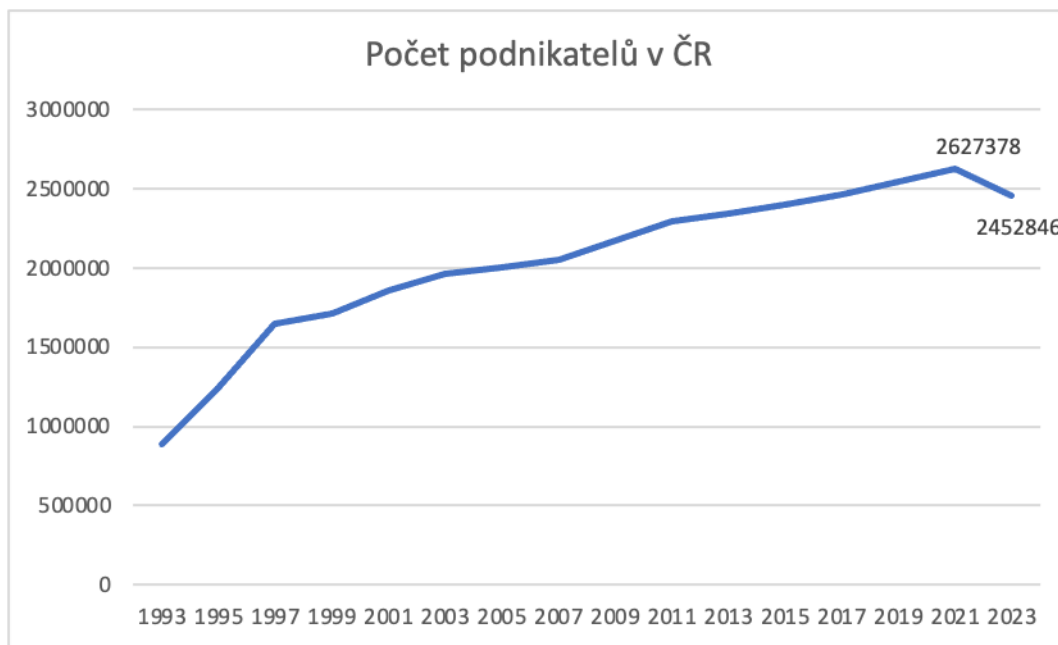


Obrázek 1: Ekonomické subjekty dle velikosti (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2025)



Obrázek 2: Ekonomické subjekty dle velikosti 2 (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2025)

Z dostupných dat lze vysledovat, že počet podnikatelů v České republice konstantně stoupá už od vzniku republiky. Jedinou výjimkou je rok 2023, kdy počet podnikatelů poprvé klesl na hodnotu 2 452 846 podnikajících osob. Nejvyšší počet podnikatelů byl o rok dříve, a to konkrétně 2 645 796 podnikatelů (Binderová, 2024). Kompletní přehled je znázorněn v následujícím obrázku 3:



Obrázek 3: Počet podnikatelů v ČR (vlastní zpracování dle Binderové, 2024)

V rámci EU patří Česká republika mezi země s nejvyšším podílem podnikatelů na počet obyvatel. V roce 2017 byla ČR na 5. místě (Petráňová, 2018). Autorka také uvádí srovnání podílu podnikatelů na zaměstnanosti v jednotlivých odvětvích. Porovnává ČR s Německem a průměrem EU. V tomto ohledu vychází Česká republika jako vítěz, největší náskok má ve stavebnictví a vědecké činnosti a v oblasti nemovitostí.

Malé a střední podniky (MSP) představují klíčovou součást ekonomiky České republiky i celé Evropské unie, kde tvoří 99 % všech podniků a zaměstnávají přibližně dvě třetiny pracovníků v soukromém sektoru. MSP jsou definovány podle velikosti: mikropodniky mají do 10 zaměstnanců, malé podniky do 50 zaměstnanců a střední podniky do 250 zaměstnanců, přičemž platí i limity pro roční obrát a bilanční sumu. Dalším kritériem je nezávislost podniku, která znamená, že žádný velký subjekt nemůže vlastnit více než 25 % jeho kapitálu.

Legislativa MSP je určena především doporučením Komise 2003/361/ES na úrovni EU a zákonem č. 47/2002 Sb. v České republice. Tento zákon upravuje podporu podnikání a vedl

k založení agentury CzechInvest, agentury poskytující finanční i poradenskou podporu MSP. Na úrovni EU zajišťuje legislativní rámec a podporu Evropská komise.

## **1.5 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán představuje důležitý dokument pro každého podnikatele, který chce systematicky řídit svůj podnik a zvýšit šance na jeho úspěch. Slouží jako podrobný návod pro rozvoj podnikatelské činnosti a poskytuje přehled o všech důležitých aspektech podnikání, včetně strategie, finančního plánování, analýzy trhu a provozních procesů.

Kromě toho podnikatelský plán pomáhá podnikatelům lépe pochopit vlastní záměry, identifikovat rizika a stanovit si realistické cíle. Tento dokument je důležitý nejen pro vnitřní řízení podniku, ale také při jednání s investory, bankami nebo strategickými partnery, kteří na jeho základě hodnotí životaschopnost podnikatelského projektu.

V této kapitole bude podnikatelský plán popsán z teoretického hlediska. Nejprve bude vysvětlen jeho význam a definice, následně bude představena jeho typická struktura, včetně jednotlivých částí, a také budou rozebrány využívané analytické metody.

### **1.5.1 Význam a definice**

Podnikatelský plán může být definován jako písemný materiál, který si podnikatel zpracuje a zachytí v něm všechny důležité vnější a vnitřní faktory, které se týkají jeho probíhajícího nebo plánovaného podnikání (Hisrich, Peters, 1996).

Koráb et al. (2007) definují podnikatelský plán jako dokument sloužící pro majitele podniku, vedoucí pracovníky, ale i pro případné externí investory. Využívá se k odhadu životaschopnosti podniku, čehož využívají například bankovní instituce při žádosti o úvěr. Dále se využívá ke kontrole podnikatelských aktivit, pro plánování, a také pro získání financí pro provoz nebo rozšiřování podnikatelské aktivity.

Srpová et al. (2011) zmiňují další důležitý význam podnikatelského plánu. Tento dokument bývá přínosným už v procesu tvorby podnikatelem. Při sestavování podnikatelského plánu si totiž může podnikatel ujasnit jednotlivé kroky, které je třeba učinit v jednotlivých fázích celého projektu – oslovení zákazníků, výběr trhu, nastavení výrobních procesů, marketingová strategie atd.

## 1.5.2 Struktura podnikatelského plánu

Většina autorů, věnujících se tématu podnikatelského plánu, se ve velké míře shoduje na struktuře podnikatelského plánu. Pro účely této práce byla zvolena struktura dle Wupperfelda (2003), který uvádí následující kapitoly jako nezbytné pro kvalitní podnikatelský plán:

- Shrnutí
- Podnikatelský záměr
- Informace o podniku
- Vedení a zaměstnanci
- Tržní situace
- Marketingový plán
- Příležitosti a rizika

### **Shrnutí**

Autor u této kapitoly uvádí, že podnikatelský plán zpravidla začíná krátkým shrnutím, které poskytuje přehled o zásadních aspektech podnikatelského záměru. Tento úvodní text má za cíl představit hlavní myšlenku projektu a upozornit na jeho nejdůležitější části. Není tedy pouhým formálním úvodem, ale spíše koncentrovaným souhrnem celého dokumentu, jenž umožňuje rychlou orientaci v plánovaných aktivitách podniku.

Dobře zpracované shrnutí je obzvláště důležité při jednání s investory či finančními institucemi, které se na něj často zaměřují jako na první část podnikatelského plánu. Mělo by být srozumitelné, stručné a výstižné, aby čtenář získal základní představu o projektu během několika minut. Důležitým prvkem je jasné vymezení podnikatelského záměru tak, aby i bez podrobné znalosti dalších kapitol bylo patrné, o jaký druh podnikání se jedná a jaké jsou jeho hlavní cíle (Wupperfeld, 2003).

### **Podnikatelský záměr**

Srpová et al. (2011) říká, že v této části je vhodné objasnit podnikatelskou příležitost. Může jít například o nalezení mezery na trhu, nebo inovaci existujícího produktu nebo služby. Je nutné přesvědčit čtenáře (např. banku), že právě nyní je vhodná doba pro realizaci plánu. Je také důležité zmínit, kdo jsou cíloví zákazníci a v čem spočívá konkurenční výhoda, která by měla vést ke zpeněžení nápadu. V této kapitole se také popisuje produkt – a to jak fyzický vzhled, tak i jeho vlastnosti a k čemu vlastně slouží. Uvádí se také, zda je produkt zcela nový, či pro něj existují na trhu substituty.

Poté je třeba popsat konkurenční výhodu produktu. Alespoň v některých aspektech musí být produkt nebo služba lepší než konkurence, jinak plán nemá šanci na úspěch. Na závěr se popisuje užitek pro zákazníka. Je nutné si uvědomit, jaký užitek daný produkt má a soustředit se na něj. Pokud by produkt žádný užitek nepřinášel, zákazník nemá důvod se o něj zajímat.

### **Informace o podniku**

Wupperfeld (2003) vyjmenovává podstatné informace, které by měly být uvedeny v textu. Základem jsou informace jako je název firmy, její sídlo, datum založení a kontaktní údaje. Dále je vhodné zmínit, v čem firma podniká a do jakého oboru může být zařazena. V případě již existujícího podniku se uvádí vývoj firmy, její obrat a zisk. Zároveň také právní forma a vlastnická struktura.

### **Vedení a zaměstnanci**

Autor u této kapitoly vidí její důležitost v situacích, kdy podnikatel žádá o úvěr. Bankovní instituce obvykle posuzují šance na úspěch podniku dle lidských zdrojů – tzn., kdo a s jakým know-how firmu vede a kdo v ní pracuje. V této kapitole se tedy uvádí, kdo z managementu firmu vede a jaké jsou jeho dosavadní zkušenosti. Dále se uvádějí schopnosti daných zaměstnanců, které jsou důležité pro úspěch záměru.

V návaznosti na management se dále zmiňuje organizační struktura podniku, počet zaměstnanců a jejich kvalifikace, pracovní pozice a úkoly.

### **Tržní situace**

Tato část je využívána pro popis stávající situace na cílovém trhu a pro definování konkurence. Základním cílem by mělo být využití dostupných zdrojů nebo uspokojení poptávky. Pro oba tyto případy je důležité provést analýzu trhu. Poznání trhu, odhad poptávky a přehled o konkurenci je nezbytným základem pro šanci na úspěch projektu. Tyto informace se zároveň dají využít pro vhodné nastavení marketingové strategie (Fotr, 1995).

Autor dále uvádí, že v rámci popisu trhu se nejprve určí cílový trh a popíše se jeho struktura. Dále se provede analýza zákaznického chování za účelem pochopení, co a proč se na daném trhu kupuje. Poté je trh rozdělen na jednotlivé segmenty právě dle zákaznického chování, ale rozdělení může být také založeno na geografických, sociálně-demografických nebo psychologických kritériích. Po segmentaci trhu by měla být zmíněna konkurence a údaje o jednotlivých konkurentech, včetně potenciálních budoucích konkurentů a substitučních výrobků nebo služeb.

V závěru je vhodné také zmínit možné distribuční kanály, stanovit odhad budoucího vývoje poptávky a nastínit strategii podniku.

### **Marketingový plán**

Jednotlivé informace z předchozích kapitol by měly sloužit jako základ pro volbu marketingové strategie a tvorbu marketingového plánu. Marketingový plán je příručkou, jak postupovat, aby byl podnik schopný nabídnout správný produkt na správném místě a ve správný čas. Základem je provedení situační analýzy, což zahrnuje odhad poptávky a prodejů, situaci na cílovém trhu, konkurenci a klíčové oblasti prodeje. Většina těchto informací se dá využít z předchozích kapitol. Dále se určí marketingové cíle a z nich pak vychází marketingová strategie. V závěru je vhodné naplánovat a uvést konkrétní způsoby, jak podpořit prodej a propagaci (Westwood, 1999).

### **Příležitosti a rizika**

Wupperfeld (2003) zmiňuje, že každá nová firma a hlavně start-upy čelí obvykle velkým rizikům, ale také se jim naskýtají velké příležitosti. Ať už jde o první, nebo druhé zmíněné, mívají tyto události velké důsledky pro jejich budoucnost. Z tohoto důvodu je vhodné si dopředu promyslet a uvědomit si všechna tato rizika a příležitosti. V těchto případech je vhodné využít na pomoc různé analýzy, jako je například PESTLE nebo SWOT analýza.

Podnikatelský plán je praktickým dokumentem pro řízení podnikatelské činnosti, sloužícím k systematickému plánování a hodnocení podnikatelských záměrů. Je využíván nejen podnikateli pro interní řízení, ale také investory, bankami či strategickými partnery k posouzení životaschopnosti projektu. Podnikatelský plán zahrnuje několik základních částí. Mezi ně patří shrnutí podnikatelského záměru, informace o podniku, vedení a zaměstnancích, tržní situaci, marketingovém plánu, příležitostech a rizicích. Důležitou roli hraje analýza trhu a konkurence, která umožňuje definovat cílové segmenty a nastavit efektivní marketingovou strategii. Zároveň je součástí vyhodnocení rizik a příležitostí.

## **2 Personální řízení**

Personální řízení představuje klíčovou oblast moderního podnikového managementu, zaměřenou na efektivní práci s lidskými zdroji. Jde o proces, jehož cílem je nejen řízení administrativních úkolů spojených se zaměstnanci, ale především podpora jejich rozvoje, motivace a adaptace v dynamickém prostředí organizace. Správné nastavení personálních procesů napomáhá k dlouhodobému úspěchu podniku, neboť zaměstnanci jsou často vnímáni jako jeho nejcennější aktivum, které je klíčem ke konkurenceschopnosti podniku.

### **2.1 Definice personálního řízení a procesů**

Personální řízení je definováno jako administrativní práce a administrativní procesy týkající se zaměstnanců. Spadají pod něj všechny aktivity v rámci zaměstnaneckého životního cyklu, jmenovitě například nábor a získání pracovníků, jejich adaptace, vzdělávání a rozvoj, ale také ukončování jejich pracovní aktivity v podniku (Koubek, 1995).

Armstrong (2007), definuje personální řízení jako aktivitu, která byla ze své podstaty dlouhou dobu založena na používání zdravého rozumu, a která se v posledních dekáдах rozvojem stala administrativně náročným přístupem k řízení velmi cenného firemního kapitálu – zaměstnanců. Existuje více modelů řízení lidských zdrojů, autor uvádí například model shody, který stojí na 4 základních procesech: výběru, hodnocení, odměňování a rozvoji.

Koubek (2015) popisuje procesy jako jednotlivé činnosti vykonávané v rámci personálního řízení. Jedná se o sled vzájemně propojených činností, které na sebe navazují a směřují k dosažení konkrétního cíle nebo stavu. Každý proces má svůj začátek a konec a je opakovatelný. Stejně jako Armstrong, uvádí i Koubek mezi tyto procesy personální plánování, nábor, začlenění a vzdělávání zaměstnanců.

### **2.2 Historie**

Historie personálního řízení se začala formovat v 60. letech 20. století, kdy se zaměření personální práce postupně rozšiřovalo, zejména ve velkých podnicích s komplexní organizační strukturou. Původně byla práce personalistů zaměřena především na administrativní činnosti, jako je evidence zaměstnanců, mzdy a školení. Teprve s ekonomickým rozvojem a vyšší životní úrovní se začal klást důraz na širší problematiku sociálních a lidských práv. V roce 1950 přijala Rada Evropy Evropskou úmluvu o ochraně lidských práv a v roce 1961 Evropskou sociální chartu, které postupně začaly ovlivňovat personální agendy v členských státech. Od 70. let se personální útvar transformoval

z pasivního vykonavatele vůle manažera na aktivní subjekt podniku, jenž hraje klíčovou roli v motivaci a rozvoji zaměstnanců. Začala se klást větší důležitost na vhodný výběr, školení a organizaci pracovníků, což vedlo k vytvoření pracovních pozic zaměřených na sociální práva a kolektivní vyjednávání (Palíšková 2021).

### 2.3 Význam personálního řízení

Analýzy fungování firem jednoznačně potvrzují, že jedním z klíčových faktorů úspěchu organizací v 21. století je schopnost efektivně pracovat s lidskými zdroji. To zahrnuje nejen jejich formování, ale také jejich využití takovým způsobem, který napomáhá dosažení strategických cílů organizace. Schopnost organizace efektivně rozvíjet a motivovat svůj lidský potenciál má přímý dopad na její výkonnost a na pozitivní vztah zaměstnanců k organizaci (Váchal, Vochozka, 2013).

Jsou to právě schopnosti a motivace zaměstnanců, které hrají zásadní roli při určování jejich individuálního výkonu. Tento výkon má následně vliv na celkový výkon organizace, a to se promítá do výsledků podnikání a hospodaření. Pro popis tohoto vztahu lze použít následující rovnici:  $V=f(S \times M)$

kde:

- V představuje výkon,
- S schopnosti,
- M motivaci
- F funkce.

Rovnice zdůrazňuje, že pokud je jedna z proměnných nulová (schopnosti nebo motivace), výsledný výkon bude rovněž nulový. To poukazuje na nutnost vyváženého přístupu k rozvoji schopností i motivace zaměstnanců.

Výkon lze definovat jako požadovaný výsledek práce a chování zaměstnanců, který je měřitelný množstvím a kvalitou odvedené práce, včasností jejího provedení, přístupem k plnění úkolů a přítomností na pracovišti.

Schopnosti zaměstnanců představují jejich způsobilost vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Lze je rozdělit do dvou kategorií:

- Odborné schopnosti, zahrnující znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání práce,

- Schopnosti chování, které se vztahují k požadovanému způsobu jednání/chování při vykonávání sjednané práce.

Poslední proměnou je motivace zaměstnanců, která vyjadřuje ochotu vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaných výsledků. Motivaci ovlivňují dvě hlavní složky:

- Vnitřní motivy, což jsou vnitřní podněty působící v psychice lidí
- Vnější stimuly, což jsou vnější podněty působící v psychice lidí

Stimuly působí na chování zaměstnanců pouze tehdy, pokud odpovídají jejich vnitřním motivům (Šikýř, 2014).

Úspěšné řízení výkonu proto vyžaduje, aby organizace dokázala sladit rozvoj schopností zaměstnanců s vytvořením prostředí podporujícího žádoucí motivaci.

Tento přístup k řízení výkonu zajišťuje, že organizace nejen maximalizuje svůj lidský potenciál, ale také vytváří podmínky pro dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost na trhu.

## **2.4 Procesy v personálním řízení**

Personální management je odpovědný za řízení sociálního subsystému organizace. Zahrnuje systematický přístup ke všem personálním činnostem, jejich vzájemnou provázanost a efektivní organizaci. Jeho součástí je plánování, projektové řízení a motivující vedení zaměstnanců (Barták, 2023).

Personální řízení zahrnuje širokou škálu činností, které jsou nezbytné pro účinné fungování organizace. Hlavní oblasti personálního řízení zahrnují následující činnosti/procesy:

### **1. Vytváření a analýza pracovních míst**

Tato oblast zahrnuje definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností, jejich následné spojování do konkrétních pracovních míst a analýzu pracovních podmínek. Součástí je také tvorba popisů pracovních míst a specifikací, které zahrnují požadavky na schopnosti a vlastnosti pracovníků. V moderním pojetí, zejména v menších firmách, je kladen důraz na flexibilitu pracovních rolí namísto rigidně definovaných pracovních míst. Tato strategie zvyšuje adaptabilitu organizace.

Armstrong (2007) také specifikuje pracovní místo jako základní jednotku organizační struktury, která zahrnuje soubor úkolů vykonávaných určitou osobou. Obsah pracovní

činnosti se může měnit v závislosti na technologických a organizačních změnách, přičemž stále větší důraz je kladen na flexibilitu a schopnost zaměstnanců reagovat na nové požadavky. Tradiční pojetí pracovních míst jako rigidních jednotek ustupuje dynamickému přístupu, kde se pracovní role flexibilně přizpůsobují individuálním schopnostem zaměstnanců a mění se podmínkám organizace. Pojem pracovní role je v této souvislosti úžeji propojen s očekáváním zaměstnavatele i zaměstnance. Zaměstnanec nevykonává pouze soubor předem definovaných úkolů, ale jeho role se vyvíjí podle jeho schopností, kompetencí a míry autonomie. Obsah a podoba pracovních míst jsou ovlivněny cíli organizace, organizační strukturou, technologiemi a procesy, které jsou v organizaci implementovány. Mezi důležité faktory patří: vnitřní motivace pracovníků, charakteristiky struktury úkolů, motivující charakteristiky práce, zabezpečování vnitřní motivace. Při vytváření pracovních míst lze využít více přístupů. Je možné práci rotovat, kdy se zaměstnanci střídají u určitých činnostech s cílem předejít rutině a zajistit rozvoj dovedností. Dále lze práci rozšiřovat, kdy se menší úkoly postupně spojují do větších pracovních celků, což vede k větší pracovní rozmanitosti. Dále lze práci obohacovat, to vede k větší autonomii zaměstnanců v rozhodování o pracovních postupech. Případně lze zřídit autonomní pracovní týmy, které mají vlastní organizační strukturu a vyšší autonomii v rámci firmy.

## **2. Personální plánování**

Personální plánování se zaměřuje na odhadování a plánování potřeb pracovníků a na plánování personálního rozvoje. Cílem je zajistit, aby organizace měla v každé době dostatek kvalifikovaných pracovníků pro plnění svých cílů. Tento proces je důležitý nejen pro zajištění odpovídajícího počtu zaměstnanců, ale také pro jejich kvalifikaci, kompetence a rozvoj. Strategické plánování lidských zdrojů je neoddělitelně spjato s celkovou podnikatelskou strategií organizace. Organizace musí reagovat na změny na trhu práce, technologický pokrok i demografický vývoj, což vyžaduje flexibilitu v přístupu k zaměstnanosti, rekvalifikaci a rozvoji zaměstnanců. Personální plánování je ovlivněno řadou faktorů, jmenovitě:

- Ekonomické faktory – vývoj ekonomiky, nezaměstnanost, konkurence na trhu
- Technologické změny – automatizace a digitalizace
- Demografický vývoj – stárnutí populace, migrace a změny ve struktuře společnosti
- Legislativa – pracovní právo, rovnost příležitostí

Proces personálního plánování je úzce spjat s dalšími personálními procesy. Jedná se o nábor zaměstnanců a jejich následný rozvoj a odměňování. Při personálním plánování se nejdříve provádí analýza současného stavu, na kterou navazuje predikce budoucí poptávky po lidských zdrojích. Následně se zhodnotí interní pracovní síly a možnosti rekvalifikace nebo povýšení. Naplánují se konkrétní opatření a plán se realizuje (Foot, Hook, 2002).

### **3. Získávání a výběr pracovníků**

Nábor pracovníků je klíčovou součástí řízení lidských zdrojů, jehož cílem je získat vhodně kvalifikované zaměstnance, kteří odpovídají potřebám organizace. Tento proces zahrnuje různé aktivity, od definování požadavků na pracovní místo, až po výběr nejvhodnějšího kandidáta. Správně nastavený náborový proces přispívá k efektivitě organizace, její konkurenceschopnosti i dobré zaměstnanecké zkušenosti.

Náborové aktivity zahrnují dvě úzce propojené fáze – získávání a výběr pracovníků. První fáze se zaměřuje na vytvoření zásoby potenciálních uchazečů, zatímco druhá se soustředí na jejich posouzení a výběr nejvhodnějších kandidátů. Organizace musí zvolit efektivní metody, které mohou zahrnovat interní i externí zdroje – např. inzerci v médiích, pracovní portály, kariérní centra, či personální agentury, aby získaly nové pracovníky. Základem úspěchu je správné cílení inzerce a transparentní formulace pracovních požadavků.

Důležitou součástí procesu je také dodržování legislativních a etických principů, zejména zásad rovného zacházení a zákazu diskriminace. Nábor musí být prováděn objektivně, s ohledem na relevantní kritéria, jako jsou kvalifikace, zkušenosti a schopnosti uchazečů. Diskriminační praktiky, ať už přímé, či nepřímé, mohou mít neblahé dopady na organizaci. Mohou čelit právním krokům nebo se potýkat se sníženou reputací.

Při náboru je důležité správně definovat pracovní místa a jejich specifikace. To zahrnuje nejen název pozice, hlavní odpovědnosti a požadované kvalifikace, ale také informace o možnostech profesního rozvoje, platových podmínkách a firemní politice. Kvalitně zpracovaný popis pracovního místa pomáhá přitáhnout vhodné kandidáty a zároveň zefektivňuje následný výběr pracovníků.

Proces náboru zahrnuje administrativní postupy, mezi které patří přijímání přihlášek, zasílání informací uchazečům a evidenci došlých žádostí. Správně nastavená administrativní procedura pomáhá zajistit transparentnost a efektivitu náborového procesu, čímž přispívá k pozitivnímu obrazu organizace na trhu práce (Foot, Hook, 2002).

#### 4. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků pomáhá organizacím sledovat výkonnost zaměstnanců, identifikovat jejich silné a slabé stránky a plánovat další rozvoj. Tento proces má zásadní význam jak pro samotné zaměstnance, kteří získávají zpětnou vazbu, tak pro management, jenž na základě výsledků hodnocení přijímá strategická rozhodnutí v oblasti odměňování, povyšování, či plánování pracovních úkolů.

Hodnocení pracovníků může mít formální a neformální podobu. Neformální hodnocení probíhá průběžně, především ze strany nadřízených a slouží k okamžité zpětné vazbě na pracovní výkon. Naopak formální hodnocení je standardizované, periodické a často spojené s dokumentací, která poskytuje podklady pro další personální činnosti. Formální hodnocení umožňuje objektivnější přístup a zajišťuje jednotná kritéria při posuzování pracovního výkonu. Základními kritérii hodnocení pracovníků jsou výsledky práce, pracovní chování, sociální interakce a odborné znalosti. Mezi hodnotící faktory patří například kvalita a množství vykonané práce, dodržování pracovních instrukcí, spolupráce s kolegy a zákazníky nebo schopnost koordinace činností. Důležité je přihlídnout i k faktorům, které mohou mít vliv na výkon zaměstnance, aniž by je mohl přímo ovlivnit – například organizační podmínky, pracovní prostředí či životní situace pracovníka.

Proces hodnocení lze rozdělit do několika fází: přípravné období, období sběru informací a období vyhodnocení výsledků. Nejprve se stanoví kritéria hodnocení, připraví se hodnotící formuláře a informují se zaměstnanci. Následně dochází ke sběru informací pomocí pozorování, dokumentace a dalších metod. Nakonec se shromážděné údaje vyhodnocují a využívají k formulaci opatření vedoucích ke zlepšení výkonu.

Jednou z metod formálního hodnocení je hodnocení podle stanovených cílů, které se soustředí na měřitelné výsledky práce a umožňuje stanovit jasné požadavky na výkon. Další běžnou metodou je hodnocení podle plnění norem, kde se porovnává výkon zaměstnance s předem stanovenými normami. Častým přístupem je také hodnocení pomocí stupnice, kdy se jednotlivé aspekty výkonu hodnotí slovně nebo bodově.

Nedílnou součástí procesu hodnocení je zpětná vazba směrem k zaměstnancům. Výsledky hodnocení by měly být s pracovníky projednány, aby měli možnost se k nim vyjádřit a pochopit opatření, která z nich vyplývají. Hodnotící rozhovory umožňují nejen zhodnocení aktuálního výkonu, ale i plánování dalšího profesního rozvoje a řešení případných problémů na pracovišti (Koubek, 2011).

## **5. Přijímání, adaptace a rozmíst'ování pracovníků**

Dle Kociánové (2010) je přijímání, adaptace a rozmíst'ování zaměstnanců důležitou součástí personální práce v organizaci, která ovlivňuje efektivitu pracovního týmu, stabilitu pracovních pozic a celkovou výkonnost firmy. Tyto procesy musí být systematicky řízeny a přizpůsobeny potřebám organizace i jednotlivých zaměstnanců.

Přijímání zaměstnanců je složitý proces, který zahrnuje právní, administrativní a organizační kroky vedoucí k nástupu nového pracovníka do firmy. V užším pojetí se přijímáním rozumí pouze přijetí nového zaměstnance do organizace, v širším pojetí pak i interní přesuny stávajících pracovníků. Proces začíná definováním pracovní pozice a požadavků na zaměstnance, pokračuje vyhledáváním uchazečů, výběrem nejvhodnějšího kandidáta a uzavřením pracovněprávního vztahu. Nejčastější formou vzniku pracovního poměru je pracovní smlouva, která musí obsahovat náležitosti, jako jsou druh práce, mzdový výměr, místo výkonu a den nástupu.

Po přijetí nového zaměstnance následuje jeho adaptace, tedy proces začlenění do pracovního prostředí a organizační kultury. Adaptace zahrnuje orientaci pracovníka v novém prostředí, seznámení s pracovními povinnostmi a začlenění do kolektivu. Efektivní adaptace snižuje stres a nejistotu zaměstnance, podporuje jeho loajalitu a zvyšuje výkonnost. Součástí adaptačního procesu může být přidělení mentora, školení, či adaptační plán, který stanoví konkrétní kroky pro začlenění pracovníka.

Rozmíst'ování zaměstnanců je strategický nástroj řízení lidských zdrojů, jehož cílem je optimální sladění schopností pracovníků s požadavky pracovních míst. Tento proces zahrnuje povyšování, přeřazování, transfer pracovníků na jiná oddělení nebo snižování jejich pracovního zařazení. Důvody pro rozmíst'ování mohou být organizační změny, profesní rozvoj zaměstnance nebo optimalizace personální struktury. Efektivní rozmíst'ování zaměstnanců přispívá ke zvýšení produktivity, lepšímu využití lidských zdrojů a motivaci pracovníků.

## **6. Odměňování a motivace**

Odměňování pracovníků je nedílnou součástí personálního řízení v malých a středních firmách. Nejde pouze o peněžní odměny, ale také o nepeněžní benefity a celkový systém motivace, který ovlivňuje produktivitu a loajalitu pracovníků. Moderní personalistika pojímá odměňování širší optikou a zahrnuje různé formy, jako jsou zaměstnanecké výhody, formální

uznání, vzdělávání nebo podíl na hospodářských výsledcích firmy. Tradičně se za odměnu považuje mzda nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonanou práci. Právě finanční odměna bývá tím hlavním důvodem, proč lidé vykonávají danou práci. Mimo potřeby peněz pro fungování v životě má většina pracovníků potřebu jistoty práce. Ve chvíli, kdy existuje tato jistota a příjem je dostatečný, začnou se pracovníci zaměřovat na další benefity, které jim pracovní život může nabídnout (Veber, 2018)

Současná teorie řízení lidských zdrojů rozlišuje vnitřní a vnější odměny. Vnější odměny jsou pod kontrolou firmy a zahrnují mzdu, benefity a další motivace. Naproti tomu vnitřní odměny souvisejí s pocitem pracovníka, jeho osobní spokojeností a motivací. Cílem podnikové politiky by měla být harmonie mezi oběma typy odměn.

Systém odměňování by měl být přizpůsoben dané firmě a současně naplňovat klíčové funkce, jako je stabilizace pracovníků, zvyšování konkurenceschopnosti firmy, zlepšení produktivity nebo motivace k dalšímu vzdělávání. Při jeho tvorbě je nutné brát v úvahu nejen možnosti firmy, ale také legislativní a ekonomické faktory, situaci na trhu práce a očekávání pracovníků. Existuje řada forem odměňování, které lze rozdělit na základní mzdové formy, dodatečné mzdové formy a zaměstnanecké výhody. Mezi základní patří časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda nebo mzda za očekávané výsledky práce. Tyto formy se liší v závislosti na typu práce, která je vykonávána. Například u manuálních profesí se často využívá úkolová mzda, zatímco u specialistů a vedoucích pozic se častěji setkáváme se smluvní mzdou nebo kombinací pevné a výkonové složky.

Dodatečné mzdové formy zahrnují prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na hospodářských výsledcích, či odměňování zlepšovacích návrhů. Významnou součástí jsou i zaměstnanecké výhody, které mohou být sociální povahy (např. důchodové připojištění, příspěvky na rekreaci), související s prací (stravování, slevy na firemní produkty) nebo s osobním rozvojem (možnosti vzdělávání, kurzy, odborná literatura). Tyto výhody zvyšují atraktivitu zaměstnavatele a podporují loajalitu pracovníků. Systém odměňování ve firmě by měl být transparentní, spravedlivý a předvídatelný, aby zajistil nejen motivaci k lepším výkonům, ale také příznivé pracovní klima. Správně nastavené odměňování je tak nejen nástrojem pro zajištění spravedlivého rozdělování finančních prostředků, ale také klíčovým faktorem pro dlouhodobou stabilitu a úspěch firmy (Koubek, 2011).

## 7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Na tuzemském trhu je tato oblast dle Koubka (2011) firmami často podceňována. Tento stav není pro dané firmy optimální, neboť vzdělávání přispívá k růstu odborných kompetencí pracovníků, zvyšuje jejich flexibilitu a připravenost na změny v pracovním prostředí. Efektivní systém vzdělávání umožňuje firmě lépe reagovat na technologický pokrok, legislativní změny i měnící se požadavky trhu.

Vzdělávání zaměstnanců lze rozdělit do několika oblastí, mezi které patří odborné vzdělávání, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace a rozvoj měkkých dovedností. Každá z těchto oblastí hraje specifickou roli ve zvyšování pracovního výkonu a adaptability pracovní síly. Odborné vzdělávání zahrnuje získávání specifických znalostí potřebných k výkonu dané pracovní činnosti, zatímco rozvoj měkkých dovedností se zaměřuje na zlepšení komunikačních schopností, týmové spolupráce a řešení problémů. Firmy využívají různé metody vzdělávání, které lze rozdělit na interní a externí. Mezi interní metody patří instruktáž při výkonu práce, mentoring, koučink, pracovní porady a školení přímo na pracovišti. Školení lze ještě rozlišit na dobrovolná a povinná. Dle zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, je zaměstnavatel povinen proškolit zaměstnance v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), dále také o požární ochraně a první pomoci. U zaměstnanců, kteří při práci řídí vozidlo, musí také proběhnout školení řidičů – referentů. Externí metody zahrnují účast na odborných kurzech, seminářích, konferencích nebo e-learningu. Výběr konkrétní metody závisí na potřebách organizace, finančních možnostech i charakteru požadovaných znalostí.

Plánování vzdělávání ve firmě by mělo být systematické a vycházet z analýzy vzdělávacích potřeb. Ty lze identifikovat na základě zpětné vazby od zaměstnanců, hodnocení jejich výkonu nebo požadavků trhu práce. Významnou roli v procesu vzdělávání hraje také hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit, které umožňuje přizpůsobit metody a obsah školení tak, aby bylo dosaženo maximálního přínosu pro zaměstnance i firmu. Vzdělávání zaměstnanců přináší řadu výhod, mezi něž patří zvýšení produktivity, vyšší konkurenceschopnost firmy, lepší adaptabilita pracovníků a vyšší zaměstnanecká loajalita. Na druhé straně může být spojeno s určitými náklady, jako jsou výdaje na školení, časová ztráta zaměstnanců nebo nutnost zajistit jejich dočasnou náhradu. Přesto se investice do vzdělávání zpravidla dlouhodobě vyplácí, neboť přispívá k rozvoji lidského kapitálu, který je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu firmy (Koubek, 2011).

## **8. Pracovní vztahy**

Pracovní vztahy v organizaci představují komplexní síť interakcí mezi zaměstnanci, vedením a dalšími subjekty, které ovlivňují fungování podniku. Kvalita těchto vztahů hraje klíčovou roli nejen ve vnitřní dynamice pracovního prostředí, ale také v celkové výkonnosti a stabilitě firmy. V podnikovém prostředí vznikají různé typy pracovních vztahů, včetně vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, mezi nadřízenými a podřízenými, mezi kolegy, ale i vztahů k externím subjektům, jako jsou dodavatelé, zákazníci nebo obchodní partneři. Každý z těchto vztahů je specifický svou povahou, dynamikou a pravidly, která jej řídí. Vztahy mezi zaměstnanci a firmou jsou obvykle upraveny pracovními smlouvami, kolektivními dohodami a interními směrnici, které stanovují práva a povinnosti obou stran. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou formovány hierarchickým uspořádáním firmy, přičemž jejich kvalita významně ovlivňuje pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Kolegiální vztahy mezi zaměstnanci jsou pak zásadní pro týmovou spolupráci a efektivitu pracovních skupin.

Dobré pracovní vztahy přispívají k harmonickému a produktivnímu pracovnímu prostředí, zatímco konfliktní nebo nevyjasněné vztahy mohou vést k demotivaci, snížení produktivity a vyšší fluktuaci pracovníků. Mezi faktory ovlivňující kvalitu pracovních vztahů patří firemní kultura, způsob vedení lidí, komunikační strategie podniku a možnosti zaměstnanců podílet se na rozhodovacích procesech. Organizace, které se zaměřují na podporu pozitivních pracovních vztahů, často zavádějí opatření, jako jsou pravidelné zpětné vazby, rozvojové programy pro manažery, teambuildingové aktivity nebo mechanismy řešení konfliktů.

Řízení pracovních vztahů zahrnuje v neposlední řadě identifikaci a eliminaci problémových oblastí, které často vedou ke konfliktům na pracovišti. Mezi časté zdroje konfliktů patří nejasné vymezení odpovědností, nedostatek komunikace, rozdílné pracovní hodnoty a očekávání, ale také vnější faktory, jako jsou organizační změny nebo ekonomické tlaky. Efektivní řešení těchto problémů vyžaduje otevřený dialog, schopnost vyjednávat a hledání kompromisů, které povedou k posílení vzájemné důvěry a spolupráce mezi zaměstnanci.

## **9. Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance je významným faktorem ovlivňujícím jejich spokojenost, výkonnost a loajalitu k podniku. Zaměstnavatelé, kteří se aktivně starají o pracovní podmínky, profesní

rozvoj a celkovou kvalitu pracovního života svých zaměstnanců, získávají konkurenční výhodu na trhu práce. Péče o zaměstnance zahrnuje nejen zákonem stanovené povinnosti, ale i širokou škálu nadstandardních opatření, která přispívají ke zlepšení pracovního prostředí a vztahů na pracovišti.

Kvalitní pracovní prostředí je zásadní pro zdraví a výkonnost zaměstnanců. Zaměstnavatelé by měli dbát na ergonomii pracovního místa, dostupnost ochranných pomůcek, hygienu pracoviště a celkovou organizaci práce. Nezbytnou součástí této oblasti je rovněž dodržování bezpečnostních předpisů a preventivní opatření minimalizující pracovní rizika. Zdravé mezilidské vztahy na pracovišti jsou základem pro stabilitu pracovního kolektivu. Podpora týmové spolupráce, otevřená komunikace mezi zaměstnanci a managementem, či mechanismy pro řešení konfliktů pomáhají vytvářet pozitivní pracovní atmosféru. Psychologická podpora, například formou konzultací, či školení zaměřených na zvládnutí stresu, může významně přispět k celkové spokojenosti pracovníků.

Možnosti dalšího vzdělávání a profesního růstu jsou významným motivačním faktorem. Zaměstnavatelé mohou poskytovat různé formy školení, kurzy a odborné stáže, které napomáhají zvyšování kvalifikace pracovníků a jejich adaptabilitě na měnící se požadavky trhu. Nabídka zaměstnaneckých výhod může zahrnovat jak finanční bonusy, tak nefinanční benefity, například flexibilní pracovní dobu, možnost práce z domova, příspěvky na stravování, volnočasové aktivity či zdravotní péči. Výběr konkrétních benefitů by měl odpovídat potřebám zaměstnanců a možnostem firmy (Kociánová, 2010).

## **10. Personální informační systém**

Personální informační systém slouží k evidenci, uchovávání, analýze a poskytování informací týkajících se zaměstnanců, mezd, práce a sociálních záležitostí. Tento systém umožňuje účinné plánování a řízení personálních činností a podporuje rozhodovací procesy na všech úrovních řízení (Koubek, 2011).

Tyto činnosti provázejí pracovníky během celého jejich zaměstnaneckého cyklu a jsou navzájem propojeny, což zajišťuje jejich efektivní řízení.

## **2.5 Klíčové ukazatele výkonnosti**

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) představují systémově definované indikátory umožňující sledování plnění cílů organizace, zlepšování procesů a podporu rozhodování na všech úrovních řízení. V současné době jde o jeden ze základních způsobů, jak měřit výkon

jednotlivých činností v podniku. KPI poskytují strukturovaný pohled na výkonnost procesů, zaměřují pozornost organizace na důležité aspekty činnosti, zajišťují zpětnou vazbu a zvyšují transparentnost fungování. Jejich správná implementace je základním předpokladem pro fungování řízení založeného na datech a přináší měřitelné výsledky v oblasti efektivity, kvality i motivace zaměstnanců (Franceschini et al., 2007).

### 2.5.1 Charakteristika KPI

KPI tvoří specifický podtyp výkonnostních ukazatelů, které reprezentují zásadní aspekty úspěchu organizace. Dalšími ukazateli jsou: výsledkové ukazatele, výkonnostní ukazatele a ukazatele konečného výsledku. KPI se však objevují nejčastěji, neboť jsou přímo provázány na strategické cíle organizace a na tzv. kritické faktory úspěchu (Parmenter, 2010).

Kvalitní KPI by měly splňovat řadu požadavků: musí být měřitelné, srozumitelné pro zaměstnance i manažery, reprezentativní, snadno interpretovatelné a citlivé na změny uvnitř i vně organizace. Tyto požadavky bývají označovány v angličtině pod akronymem SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound. Dále by měly umožňovat sledování vývoje v čase a být přizpůsobené danému procesu nebo oblasti výkonu (CA technologies, 2015).

### 2.5.2 Návrh a implementace KPI

Navržení efektivního systému měření výkonnosti vyžaduje systematický přístup. Výchozím bodem je strategický plán organizace, analýza dílčích procesů a identifikace potřeb jednotlivých stakeholderů. Cílem je definovat ukazatele, které reprezentují klíčové aspekty výkonu daného procesu (Franceschini et al., 2007).

Na tento proces navazuje koncept čtyř základních stavebních kamenů implementace KPI:

- **Kooperace se zaměstnanci, klíčovými zákazníky a dodavateli** – vytváření otevřené komunikační kultury, v níž jsou ukazatele spoluvytvářeny a přijímány jako nástroj zlepšování, nikoliv kontroly.
- **Přesun pravomocí na nižší úrovně řízení** – schopnost zaměstnanců jednat a korigovat výkon v reálném čase.
- **Měření pouze toho, co je podstatné** – každý ukazatel musí mít jasné opodstatnění a být napojen na konkrétní strategický cíl.

- **Provázání KPI se strategií prostřednictvím CSF** – každé KPI musí být odvozeno z mise, vize a strategických priorit organizace (Parmenter, 2010).

### **2.5.3 Výhody a rizika KPI**

Dobře nastavené KPI přináší organizaci řadu výhod. Umožňují rychlou identifikaci problémů, měření pokroku, efektivní přidělování zdrojů a motivaci pracovníků skrze měřitelná očekávání. Slouží jako základ pro rozhodování i pro komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi řízení. Jsou rovněž důležité při hodnocení kvality procesů a služeb.

Navzdory mnoha přínosům může využívání klíčových ukazatelů výkonnosti přinášet i určitá rizika a omezení. Častou chybou je měření příliš velkého nebo naopak příliš malého počtu proměnných, což vede buď k zahlcení daty, nebo k nedostatečnému přehledu. Dalším problémem je zaměření výhradně na krátkodobé výsledky a opomíjení dlouhodobých cílů. Často dochází také k využívání ukazatelů, které nejsou v souladu se strategickými cíli organizace. Systém měření výkonu tak může poskytovat zavádějící informace nebo vést k nežádoucím rozhodnutím, pokud není pečlivě navržen, udržován a pravidelně revidován (Franceschini et al., 2007).

## **2.6 Specifika personálního řízení v malých podnicích**

Personální řízení v malých podnicích se odlišuje od větších firem zejména rozsahem a periodicitou vykonávaných činností. Zatímco velké podniky disponují specializovanými personálními odděleními, v menších firmách tuto agendu často zajišťuje sám majitel nebo vedoucí pracovníci. Přesto je i v těchto podnicích nezbytné věnovat personální práci odpovídající pozornost, protože správné řízení lidských zdrojů přispívá k efektivnímu využití pracovní síly, stabilitě zaměstnanců a celkovému růstu firmy.

Malé podniky musí být flexibilní a schopné rychle reagovat na změny v pracovním prostředí, což zahrnuje nejen přizpůsobení pracovních úkolů, ale i jejich přerozdělování mezi zaměstnance. Vhodným přístupem je využívání volně definovaných pracovních rolí, namísto striktně vymezených pracovních pozic, to umožňuje lepší variabilitu při rozdělování úkolů. Současně je důležité, aby majitelé a vedoucí pracovníci disponovali dostatečnými personálními znalostmi, neboť nedostatečně vykonávané personální činnosti mohou mít na firmu výrazné negativní dopady, například v oblasti fluktuace zaměstnanců nebo nízké motivace (Koubek, 2011).

MSP nemají, v porovnání s velkými podniky, potřebu všechny procesy personálního řízení vykonávat pravidelně a často. Z tohoto důvodu jsou některé aktivity například zajištěny třetí stranou – zpravidla personální agenturou. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) uvádějí, že u těchto podniků je personalistika často zaměřena jen na základní procesy. Především se jedná o získávání, přijímání, odměňování, přemísťování a propouštění zaměstnanců. Dále také úkony, které se týkají zdravotního stavu přijímaných zaměstnanců, evidence pracovní doby, přestávek, dovolených a nemocnosti, což jsou zákonem vyžadované úkony. V neposlední řadě také tyto podniky zajišťují školení, která ale opět vyplývají ze zákona – např. BOZP. Na následujícím obrázku 4 jsou rozděleny jednotlivé procesy personálního řízení na základě velikosti firmy:

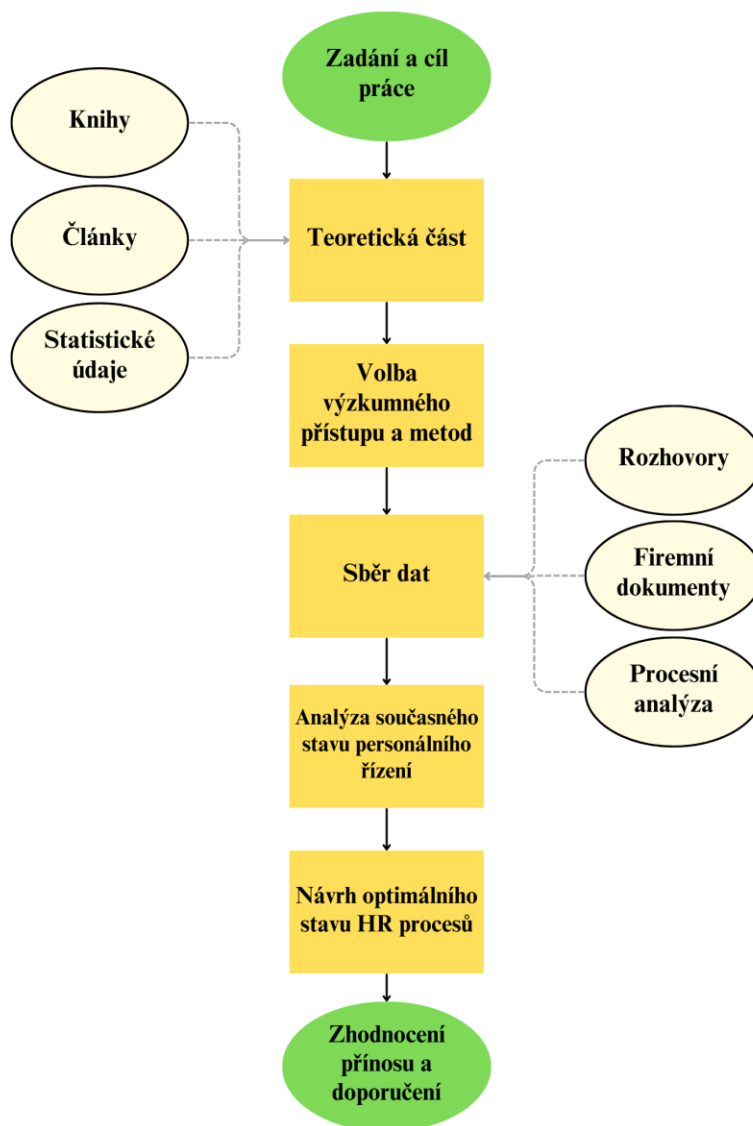
|                                      | MSP | Velká firma |
|--------------------------------------|-----|-------------|
| Vytváření a analýza pracovních míst  |     | ✓           |
| Plánování lidských zdrojů            |     | ✓           |
| Nábor a výběr zaměstnanců            | ✓   | ✓           |
| Hodnocení výkonu                     | ✓   | ✓           |
| Kariérní rozvoj a plánování          | ✓   | ✓           |
| Motivace a odměňování                | ✓   | ✓           |
| Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců      |     | ✓           |
| Řízení vztahů a komunikace           |     | ✓           |
| Pracovní podmínky a bezpečnost práce | ✓   | ✓           |
| Personální administrativa            |     | ✓           |

Obrázek 4: Personální procesy (vlastní zpracování dle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové, 2025)

### 3 Metodika zpracování diplomové práce

Metodická část práce popisuje zvolený výzkumný přístup, metody sběru a analýzy dat, které byly využity pro zkoumání současného stavu personálního řízení ve vybraném malém podniku. Cílem je zajistit systematický a transparentní postup při řešení zadané problematiky. Pro účely tvorby této práce byl vytvořen vývojový diagram znázorněný na následujícím obrázku 5:

#### Vývojový diagram diplomové práce



Obrázek 5: Vývojový diagram (vlastní zpracování, 2025)

## **1. Cíl metodiky zpracování diplomové práce a výzkumné otázky**

Tato část práce se zaměřuje na metodologický přístup k analýze současného stavu personálního řízení v malém podniku a návrhu optimálních personálních procesů. Cílem je identifikovat stávající problémy, navrhnout zlepšení a zhodnotit jejich přínos pro efektivitu firmy.

Na základě této problematiky byly formulovány následující cíle:

1. Popis procesů a doporučení na základě komparace literatury a zjištěného stavu
2. Identifikování současného stavu personálních procesů
3. Standardizace personálních procesů a jejich model

## **2. Výzkumný přístup**

Vzhledem k povaze výzkumu bude použit kvalitativní přístup, který umožní zkoumání současného stavu řízení lidských zdrojů v podniku. Tento přístup zahrnuje analýzu dokumentů, strukturované rozhovory s vedením firmy a zmapování firemních procesů pomocí diagramů.

## **3. Metody sběru dat**

Pro získání potřebných informací budou využity následující metody:

### **3.1. Primární data**

- Strukturované rozhovory s majitelem. Cílem je vymezit současnou organizační strukturu včetně kompetencí a zmapování současného stavu procesů personalistiky.
- Pozorování a analýza interních dokumentů, zahrnující pracovní smlouvy, interní směrnice a další dokumenty související s řízením lidských zdrojů.
- Procesní mapování pomocí diagramů pro vizualizaci HR procesů.

### **3.2. Sekundární data**

- Literární rešerše vytvořená z dostupné literatury, odborných článků a dalších zdrojů zabývajících se personálním řízením v malých podnicích.

#### **4. Metody analýzy dat**

Získaná data budou analyzována prostřednictvím několika metod:

- Obsahová analýza rozhovorů pro identifikaci hlavních problémových oblastí a návrhů na zlepšení.
- Srovnávací analýza mezi současným stavem a doporučenými postupy řízení lidských zdrojů v podobných podnicích.
- Vizualizace procesů pomocí diagramů s cílem navrhnout efektivnější HR procesy.

#### **5. Omezení výzkumu**

Výzkum je zaměřen na konkrétní firmu, což může ovlivnit jeho využití pro jiné případy. Dále je třeba počítat s tím, že informace z rozhovorů pochází jen od vedení firmy. Tento fakt může vést k určité subjektivitě v interpretaci získaných informací. Výzkum také probíhá v omezeném časovém období, a to způsobuje, že není možné sledovat dlouhodobé dopady navrhovaných změn v personálním řízení.

#### **6. Využití podpůrných nástrojů při zpracování práce**

V rámci zpracování této diplomové práce byl využit nástroj umělé inteligence ChatGPT od společnosti OpenAI. Tento nástroj sloužil jako podpora při jazykové a stylistické revizi textu. V praktické části práce byl tento nástroj využit také ke generování a diskuzi nad nápady a jednotlivými prvky. Použití nástroje probíhalo v souladu s etickými zásadami akademického psaní a všechna rozhodnutí týkající se obsahu, interpretace i závěrů práce byla provedena autorem.

V následující části bude představen zkoumaný podnik, jeho organizační struktura a současný stav personálního řízení. Vzhledem k faktu, že proces tvorby této práce začal již v roce 2024, firma v průběhu času zavedla některé procesy, které v úvodu neexistovaly. Z tohoto důvodu budou nejdříve představeny a popsány současně využívané procesy a následně navrženy úpravy těchto procesů. Dále budou popsány a znázorněny další procesy vhodné k zavedení. Budou navrženy KPI pro jednotlivé případy pro měření výkonnosti.

## 4 Představení podniku

Zkoumanou firmou je společnost UFIR s.r.o. Jedná se o podnikatelský subjekt působící v oblasti úklidových služeb se sídlem v Pardubicích. Svou činnost zaměřuje na poskytování komplexních úklidových služeb pro komerční prostory, domácnosti a staveniště. Teritoriálně se její aktivity soustředí především na Pardubický kraj a Hradec Králové, čímž se řadí mezi regionálně orientované podniky ve svém odvětví.

Společnost zaměstnává přibližně 30 pracovníků, převážně na pozicích pro výkon úklidových prací. Organizační struktura a velikost podniku odpovídají charakteristice malého až středního podniku (MSP), do této kategorie firma spadá i po stránce obratu. Z dostupných účetních závěrek a informací od majitele vychází, že firma splňuje limit obratu pod 10 milionů eur. Fakt, že je firma malým podnikem, umožňuje vyšší míru flexibility a individualizace poskytovaných služeb.

V kontextu trhu úklidových služeb lze UFIR považovat za subjekt působící v konkurenčním prostředí, kde dochází k interakci mezi lokálními poskytovateli a většími firmami s širším geografickým dosahem. Konkurenční postavení společnosti je determinováno kvalitou poskytovaných služeb, spolehlivostí a schopností adaptace na požadavky zákazníků. Z hlediska strategického řízení podniku lze předpokládat orientaci na udržení a rozvoj zákaznické základny, což je klíčovým faktorem dlouhodobé udržitelnosti v tomto segmentu trhu.

Vzhledem k charakteru podnikání lze UFIR zařadit mezi subjekty, které jsou citlivé na změny v legislativním prostředí, vývoj cen práce a dynamiku poptávky po externích úklidových službách. Další rozvoj společnosti bude pravděpodobně determinován možností rozšíření zákaznického portfolia, implementací technologických inovací v oblasti úklidových procesů a optimalizací nákladové struktury.

Pro detailnější představu o společnosti byla sestavena SWOT analýza:

| SWOT   |   |
|--|---|
| <b>S:</b><br>Individuální přístup<br>Enviromentální odpovědnost<br>Možnost úklidu na zkoušku       | <b>W:</b><br>Regionální omezení<br>Velikost podniku                     |
| <b>O:</b><br>Rozšíření služeb<br>Ekologické úklidové prostředky<br>Digitalizace a online marketing | <b>T:</b><br>Konkurence<br>Ekonomická nestabilita<br>Legislativní změny |

Obrázek 6: SWOT analýza (vlastní zpracování, 2025)

Mezi silné stránky firmy patří individuální přístup, a to jak k zákazníkům, tak i k zaměstnancům. Tato strategie umožňuje efektivní plnění specifických požadavků klientů a napomáhá k budování dlouhodobých vztahů. Pro zaměstnance znamená individuální přístup lepší adaptaci na pracovní podmínky a prostředí a vyšší spokojenost na pracovišti. Dále se firma na trhu profiluje jako ekologicky odpovědná díky využití šetrných úklidových prostředků. Tato vlastnost je v dnešní době konkurenční výhodou, jelikož ekologie a šetrné chování k přírodě je čím dál více diskutováno a vyhledáváno. Další výhodou firmy je nabídka úklidu na zkoušku. Jedná se o neobvyklou marketingovou strategii poskytující zákazníkům vyzkoušení služeb podniku bez rizika. Tento fakt zvyšuje šanci na zisk nových zakázek a podporuje důvěru v podnik.

Slabé stránky podniku vyplývají z jeho velikosti. Jelikož se jedná o malý podnik, tak působí jen na omezeném geografickém území. Tento fakt eliminuje množství potenciálních zakázek pro firmu. Druhou nevýhodou firmy je samotná velikost v kontextu zisku velkých zakázek. U takovýchto zakázek může být problém se zajištěním dostatečného personálu pro vyřízení požadavku. Zároveň může být pro firmu těžší vyjednávat s korporátními klienty, kteří mohou preferovat větší poskytovatele služeb.

První z příležitostí, využitelných pro firmu, je rozšíření nabízených služeb. Může se jednat o specializované úklidové služby, jako je například mytí oken ve výškách, úklid po rekonstrukcích nebo úklid automobilů. Dále by firma mohla rozšířit využití ekologických úklidových prostředků, a to i do marketingové komunikace. Poslední příležitostí je

digitalizace. Využití by mohlo spočívat například v tvorbě online objednávkového systému zahrnujícího kalkulačku předběžných nákladů.

Jednoznačnou hrozbou v dnešní době může být pro podnik ekonomická nestabilita. Pokud by znovu začala růst inflace nebo se zpomalila ekonomika, tak budou podniky, ale zejména domácnosti, hledat možnosti, jak ušetřit. Tato situace by mohla vést ke snížení počtu zakázek. Další hrozbou je konkurenční prostředí na trhu úklidových služeb. Trh v této oblasti bývá saturován, což může zvyšovat tlak na cenotvorbu a také ztěžovat zisk nových zakázek. V neposlední řadě může být firma ovlivněna legislativními změnami, které mohou přijít zejména v oblasti ekologie, ale také například v oblasti pracovního práva.

V následující části je situace rozebrána pomocí analýzy PESTLE:

| Political                                | Economic                      | Social                       | Technological          | Legal                         | Enviromental              |
|--|-------------------------------|------------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Stabilní politické prostředí             | Rostoucí poptávka po službách | Stárnutí populace            | Automatizace a inovace | Pracovní legislativa          | Zvýšený důraz na ekologii |
| Podpora zaměstnávání znevýhodněných osob | Inflace a náklady             | Rostoucí zájem o outsourcing | Digitalizace služeb    | Regulace čistících prostředků | Energetická efektivita    |
| Veřejné zakázky                          | Cenová citlivost              | Nedostatek pracovní síly     | Propagace na internetu | Veřejné zakázky               | Ekologická odpovědnost    |

Obrázek 7: PESTLE analýza (vlastní zpracování, 2025)

V České republice je stabilní politické prostředí, které umožňuje plánování dlouhodobějších podnikatelských záměrů a strategií. Mezi politické aspekty lze zařadit také mnohé podpůrné programy zaměřené na zaměstnávání znevýhodněných osob, čehož zmíněná firma využívá. Dalším aspektem je možnost účasti ve výběrových řízeních na veřejné zakázky, které mohou být příležitostí k zisku nových, dlouhodobých a stabilních kontraktů.

Z hlediska ekonomických faktorů lze zmínit rostoucí poptávku po službách. Tento trend souvisí se stabilizací inflace a opětovným nárůstem ekonomiky. Nicméně již zmíněná inflace může být stále nebezpečím pro firmu. Pokud by se ekonomická situace v zemi znovu zhoršila, domácnosti a firmy by pravděpodobně velmi rychle začaly znovu omezovat své výdaje. Posledním bodem je cenová citlivost. Pro firmu je důležité neustále udržovat a kontrolovat cenu svých služeb, aby byly činnosti firmy rentabilní, ale zároveň také konkurenceschopné z hlediska ceny.

Mezi sociální faktory patří stárnutí populace. Tento trend se bude nadále zvyšovat a může to pro firmu přinést benefit ve formě nových zakázek, jelikož někteří starší lidé si již nebudou

schopni zajistit úklid sami a mohli by tedy využít služeb firmy. Mimo seniory by služeb mohly také využít firmy, které budou chtít dané aktivity outsourcovat. Zde je samozřejmě základní podmínkou, že se těmto podnikům bude muset tento krok finančně anebo časově vyplatit. Faktorem, který může firmě uškodit, je nízká nezaměstnanost. Dlouhodobá nízká nezaměstnanost způsobuje nedostatek pracovní síly na trhu práce. Tento fakt může zapříčinit problém sehnat dostatek kvalitní pracovní síly pro pokrytí všech nasmlouvaných zakázek.

Technologické faktory byly částečně zmíněny již ve SWOT analýze. Nabízí se zde možnost automatizace některých činností firmy, robotické čističe mohou znatelně zvýšit produktivitu práce. Možností je také vyšší digitalizace, ať už v účetnictví nebo ve smyslu digitalizace objednávkového systému.

V oblasti legislativy musí podnik dbát na dodržování pracovního práva a plnit požadavky hygienických standardů. Je také zapotřebí přizpůsobit se regulacím, které se týkají se čisticích prostředků. Při účasti na veřejných zakázkách je navíc nutné zajistit transparentnost a soulad s právními předpisy.

Environmentální faktory reflektují rostoucí důraz na ekologii, což pro UFIR představuje příležitost profilovat se jako firma nabízející ekologické úklidové služby. Energeticky efektivnější procesy pomohou snížit provozní náklady, ale také posílí pozitivní vnímání podniku mezi zákazníky. Firma může těchto kroků využít k profilování na trhu a vyššímu odlišení se od konkurence.

#### **4.1 Pracovníci firmy**

Firma během období tvorby této práce rozšiřovala počet zaměstnanců, a to i do vedoucích pozic. V současné době tedy ve firmě působí několik vedoucích pracovníků na různých

odděleních. Na následujícím obrázku 8 je znázorněna aktuální organizační struktura firmy:



Obrázek 8: Organizační struktura (Vlastní zpracování, 2025)

Kompetenční strukturu firma v současné době nemá fyzicky ukotvenou. Jednotlivé kompetence byly získány z rozhovoru s majitelem firmy a budou následně rozepsány u jednotlivých pozic. Rozhovor proběhl 9.1.2025 a v tento stejný den byl respondentovi poskytnut přepis rozhovoru, který respondent schválil.

### **Výkonný ředitel (CEO)**

Výkonný ředitel je nejvyšší řídicí pozicí ve firmě. V současné době odpovídá za strategické řízení podniku, vyhledávání a oslovování nových zákazníků a zároveň také za péči a komunikaci se současnými zákazníky. Dále sleduje veřejné zakázky a vybírá, do kterých se přihlašovat. V neposlední řadě má na starosti tvorbu cenových nabídek a v součinnosti s provozním manažerem také zajišťuje start nových zakázek. Vzhledem k současné organizační struktuře a náplni práce lze konstatovat, že CEO momentálně zastává pozice account manažera a obchodního zástupce.

### **Provozní manažer**

Provozní manažer se přímo zodpovídá výkonnému řediteli. Má na starosti provozní stránku firmy, tedy organizaci zakázek a jejich plynulý chod. V rámci zakázek má na starosti jejich

obsazení pracovníky, a také komunikaci a řešení změn v požadavcích klientů. Spolupracuje s vedoucími úklidu a má dohled nad kvalitou a efektivitou poskytovaných služeb.

### **Office manažer**

Office manažer zajišťuje chod kanceláře a má dohled nad administrativními a účetními procesy firmy. Odpovídá za efektivitu organizace administrativní agendy a je podporou ostatních oddělení ve firmě. Spolupracuje primárně s administrativními pracovníky a také s účetní firmy. Mimo firmu komunikuje s dodavateli, aby byl zajištěn provoz kanceláří.

### **Marketing**

Marketingová pozice funguje z velké míry autonomně. Odpovídá za tvorbu a úpravu obsahu pro sociální sítě, primárně LinkedIn. Dále se stará o chod a optimalizaci webových stránek firmy, přípravu reklamních materiálů a celkově grafickou image firmy. Mimo výše zmíněné také zajišťuje zpětnou vazbu na úklidové služby.

### **Administrativa**

Administrativní pracovníci podporují chod kanceláře, pečují o firemní prostory a spravují kancelářské potřeby. Ve spolupráci s office manažerem komunikují s dodavateli a provádí objednávky kancelářského materiálu. Dále mají na starosti přípravu rozpisů a rozvrhu jednotlivých zakázek, čímž přispívají k organizaci pracovního procesu.

### **Vedoucí úklidu**

Pozice vedoucího úklidu spadá přímo pod provozního manažera. Vedoucí úklidu má dohled nad kvalitou a organizací jednotlivých zakázek. Zároveň se stará o správu spotřebního materiálu na úklid a o organizaci skladu. Mezi další kompetence patří zaškolení nových zaměstnanců a pohovory s uchazeči o práci. Pohovory probíhají ve spolupráci s provozním manažerem. Ve firmě jsou v současné chvíli dvě pozice vedoucího úklidu. Jeden pracovník má na starosti organizaci a dohled nad pravidelnými zakázkami a druhý pracovník má stejnou zodpovědnost za jednorázové zakázky.

### **Úklidový pracovník**

Úklidoví pracovníci realizují samotné zakázky. Jsou zásadním článkem firmy, neboť jsou přímými vykonavateli práce a jejich výkon přímo ovlivňuje spokojenost klientů. Organizačně spadají pod vedoucí úklidu. Jejich primárním cílem je kvalitně a efektivně provádět úklid na jednotlivých zakázkách.

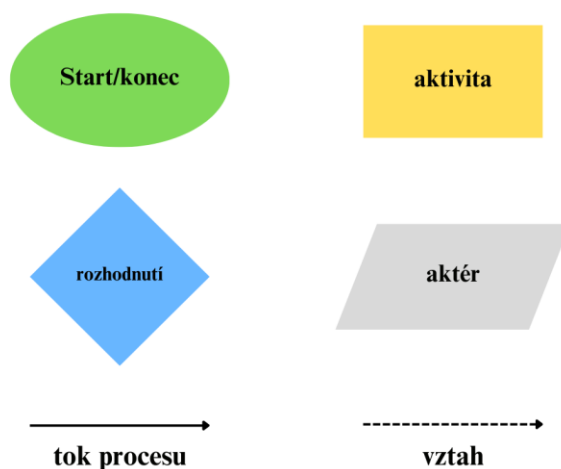
## 5 Zavedení personálního řízení v malém/středním podniku

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu a návrh personálních procesů v podniku. Nejprve budou představeny a zhodnoceny stávající personální procesy, které firma již využívá, včetně jejich grafického znázornění a podrobného popisu. Následně budou identifikovány oblasti, kde lze procesy optimalizovat a budou také navrženy nové postupy, které by mohly přispět k efektivnějšímu fungování organizace. U navrhovaných i stávajících procesů budou také definovány klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) pro možnost měření efektivity a úspěšnosti jednotlivých aktivit. Cílem této kapitoly je vytvoření systematického rámce pro personální řízení podniku, který podpoří jeho další rozvoj.

Aktuálně jsou zavedeny procesy náboru, přijetí zaměstnanců, jejich zaškolení, zpracování docházky a mzdy a jako poslední ukončení pracovního poměru. Tyto procesy budou rozebrány jako první. Následně budou představeny procesy, které by měl podnik v budoucnu zavést. Při výběru procesů k zavedení bylo přihlédnuto ke specifickým potřebám firmy a plánům vedení firmy. Navrženými procesy budou: onboarding nových zaměstnanců, pravidelné hodnocení zaměstnanců, systém interní komunikace, plánování směn a školení pracovníků.

Při popisu a představení procesů jsou využity procesní mapy jako grafický nástroj pro vizualizaci postupu. Následující obrázek 9 slouží jako podklad pro tyto procesní mapy:

### Legenda



Obrázek 9: Legenda k diagramům (vlastní zpracování, 2025)

## **5.1 Nábor zaměstnanců**

Proces náboru zaměstnanců slouží k obsazení volných pracovních pozic vhodnými uchazeči. Jeho cílem je získání dostatečného počtu kvalifikovaných kandidátů, kteří odpovídají požadavkům dané pracovní pozice. Tento proces se skládá z několika fází, které jsou detailně popsány níže a znázorněny v příložených diagramech.

### **5.1.1 Popis procesu**

Náborový proces začíná iniciací ze strany vedoucího úklidu, který identifikuje potřebu obsadit novou pracovní pozici, případně obsadit již existující pozici, pokud některý z pracovníků ukončil pracovní poměr, a vydává pokyn k jejímu obsazení. Následně administrativní oddělení vyžádá výpis uchazečů z Úřadu práce, který po zpracování výpisu poskytne seznam potenciálních kandidátů. Administrativa tento výpis vyhodnotí a kontaktuje vhodné uchazeče.

Pokud se z výpisu Úřadu práce nepodaří nalézt dostatek vhodných kandidátů, administrativní pracovník vystaví inzerát na pracovních portálech s cílem oslovit širší okruh uchazečů. V případě, že jsou nalezeni vhodní kandidáti, dochází k naplánování pohovorů, které představují další fázi výběrového řízení.

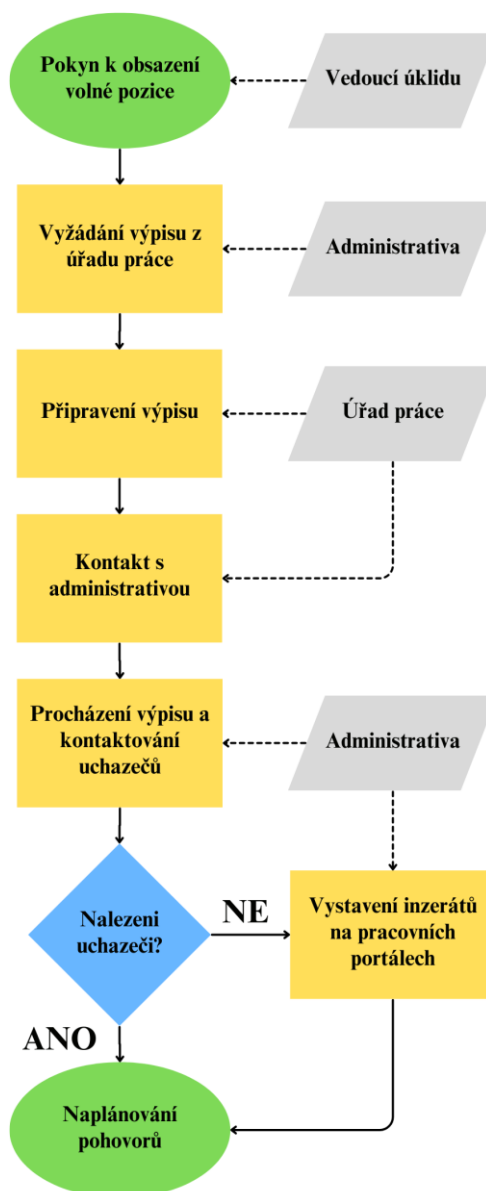
# Nábor zaměstnanců

Vlastník procesu: Vedoucí úklidu

Cíl procesu: Obsazení volné pracovní pozice vhodným kandidátem

Vstupy procesu: Informace o volné pozici, požadavek na nového zaměstnance, výpis uchazečů z UP

Výstup procesu: Seznam uchazečů k pohovoru



Obrázek 10: Nábor zaměstnanců (vlastní zpracování, 2025)

## 5.1.2 Možnosti optimalizace procesu

Současná podoba procesu je funkční, avšak lze identifikovat detaily, které lze optimalizovat. Jednou z možností je efektivnější filtrování uchazečů na základě předem stanovených kritérií, což by mohlo zrychlit kontaktování relevantních kandidátů, a tím celý proces. Další možností je rozšíření náborových kanálů. Využit lze například sociální sítě, či reklamní plochy v regionu působnosti firmy. Toto opatření by zvýšilo dosah inzerce a mohlo přilákat kvalitnější uchazeče.

### **5.1.3 Klíčové ukazatele výkonnosti**

Pro efektivní řízení a vyhodnocování náborového procesu je důležité zavést metriky, které umožní objektivně měřit jeho úspěšnost a efektivitu. Pro tento proces lze nastavit měření doby obsazení pracovní pozice, úspěšnost jednotlivých náborových kanálů a poměr přijatých uchazečů vůči počtu provedených pohovorů.

#### **Doba obsazení pracovní pozice**

Tento ukazatel měří celkový čas od chvíle, kdy vedoucí úklidu zadá požadavek na obsazení pozice, až po finální přijetí nového zaměstnance. Kratší doba obsazení značí efektivní proces, který minimalizuje dobu, po kterou je daná pozice neobsazena. Zlepšení v tomto ohledu může mít přímý dopad na provozní efektivitu firmy. Pokud je doba obsazení příliš dlouhá, může to znamenat nedostatečné pokrytí náborovými kanály, příliš zdlouhavé výběrové řízení nebo administrativní překážky.

#### **Úspěšnost náborových kanálů**

Tento ukazatel pomáhá určit, přes které náborové zdroje se hlásí největší počet vhodných kandidátů. Porovnává efektivitu jednotlivých kanálů, jako jsou Úřad práce, pracovní portály, sociální sítě nebo doporučení od zaměstnanců. Výstupem může být procentuální podíl uchazečů přicházejících z každého zdroje a jejich následná úspěšnost v procesu výběru. Pokud by například většina úspěšných uchazečů pocházela z doporučení stávajících zaměstnanců, firma by mohla posílit referral program a více se zaměřit na tento způsob nábory. Pokud nabídka práce na některých platformách dlouhodobě negeneruje zájem dostatečného počtu relevantních uchazečů, může být efektivnější přeměrovat zdroje na jiné platformy.

#### **Poměr přijatých uchazečů vůči počtu pohovorů**

Podstatou tohoto ukazatele je hodnocení výběrového řízení a jeho efektivity. Pokud je výsledný poměr nízký, může být důvodem, že se k pohovorům dostává mnoho kandidátů, kteří nesplňují požadovaná kritéria. Tato situace může zbytečně zatěžovat administrativní oddělení, ale také vedoucí pracovníky podílející se na výběrovém řízení. Vysoký poměr přijatých uchazečů naopak značí vysokou efektivitu náborového procesu. K pohovoru se tak dostávají ve velké míře relevantní kandidáti.

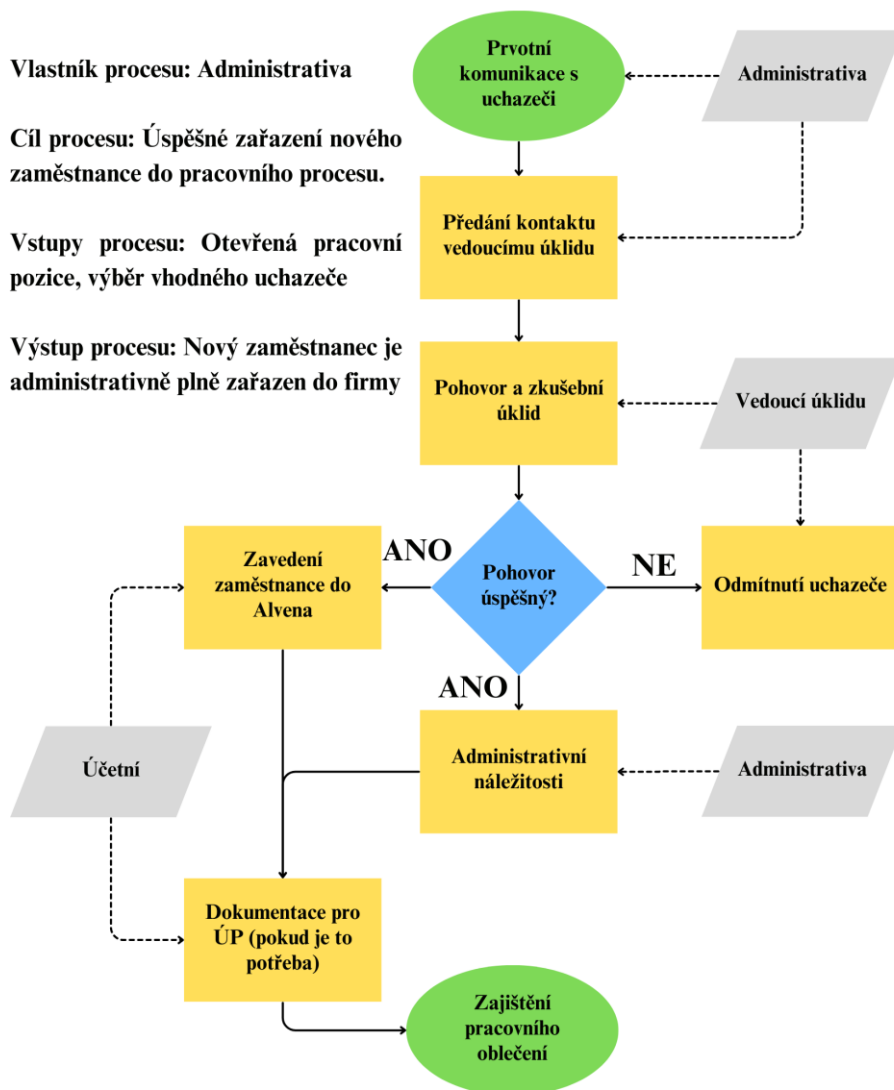
## **5.2 Přijetí zaměstnance**

Přijetí nového zaměstnance je jedním ze základních procesů v personálním řízení podniku, protože určuje, jak hladce a efektivně proběhne začlenění pracovníka do firmy. Správně nastavený proces pomáhá eliminovat administrativní zpoždění, zajišťuje, že nový pracovník dostane veškeré potřebné informace a vybavení a zároveň minimalizuje chyby, které by mohly vést k problémům v budoucnu. Proces zahrnuje jak administrativní kroky, tak organizační a adaptační opatření, která umožňují zaměstnanci co nejrychleji začít efektivně pracovat.

### **5.2.1 Popis procesu**

Proces začíná prvotní komunikací s uchazečem a vyvěšením inzerátu. Jakmile je vybrán vhodný kandidát, jeho kontakt je předán vedoucímu úklidu, který organizuje pohovor a zkušební úklid. V případě úspěšného absolvování tohoto procesu je nový zaměstnanec zaveden do interního systému – firma využívá systém Alveno a vyřizují se veškeré administrativní náležitosti, včetně případného odeslání dokumentů na Úřad práce. Nakonec je zaměstnanci zajištěno pracovní oblečení a další vybavení potřebné k výkonu práce. Celý proces by měl být co nejplynulejší, aby se nový pracovník co nejrychleji začlenil do týmu.

# Přijetí zaměstnance



Obrázek 11: Přijetí zaměstnance (vlastní zpracování, 2025)

## 5.2.2 Možnosti optimalizace procesu

Zkoumaný proces by mohl být efektivnější zavedením několika optimalizačních opatření. Jednou z možností je automatizace administrativních kroků, zejména digitalizace vyplňování a archivace dokumentů. Tento přístup by minimalizoval chybovost a zrychlil celý proces. Dále by pomohlo standardizovat komunikaci s uchazeči prostřednictvím předpřipravených e-mailových šablon, pomocí nichž by byla zajištěna jednotnost v poskytovaných informacích a zmenšila by se časová náročnost této fáze. Pro administrativu by bylo vhodné vytvořit přehledný checklist všech úkonů spojených s přijetím zaměstnance, čímž by se dalo předejít opomenutí důležitých kroků a zajistit hladký průběh procesu.

### **5.2.3 Klíčové ukazatele výkonnosti**

Pro zajištění efektivity procesu je vhodné sledovat KPI, které pomohou a umožní vyhodnotit, zda je celý proces bez zbytečných prodlev a probíhá bez problémů. Tyto ukazatele pomáhají s identifikací slabých míst a s návrhem zlepšení, která vedou k vyšší efektivitě. Využit lze například měření délky procesu přijetí, spokojenost pracovníků s onboardingem a počet administrativních chyb při zpracování dokumentů.

#### **Doba mezi přijetím a začleněním do firmy**

Ukazatel měří, jak efektivně probíhá proces přijetí nového pracovníka. Pokud je tato doba příliš dlouhá, může to znamenat zbytečné administrativní průtahy nebo neefektivní organizaci procesu. Cílem je zkrátit tento čas tak, aby nový zaměstnanec mohl co nejdříve nastoupit do práce a být produktivní. Optimální doba přijetí by měla být co nejkratší, ale zároveň nesmí být uspěchaná na úkor kvality adaptace pracovníka.

#### **Onboarding zaměstnanců**

Onboarding, tedy proces začlenění nového zaměstnance do firmy, je klíčový pro jeho budoucí výkon a dlouhodobou spokojenost. Tento KPI měří, jak dobře se nový zaměstnanec adaptoval na pracovní prostředí, zda obdržel potřebné informace a zda se cítí být součástí týmu. Hodnocení lze získat například pomocí dotazníků po určité době od nástupu (např. po prvním měsíci) nebo formou individuálních rozhovorů s novými pracovníky. Vysoká spokojenost s onboardingem vede ke snížení fluktuace a vyšší produktivitě nových zaměstnanců.

#### **Počet administrativních chyb**

Tento ukazatel sleduje, kolikrát došlo k nesprávnému vyplnění nebo zpracování dokumentů při přijetí zaměstnance. Mezi typické chyby patří chybějící dokumenty, špatně uvedené osobní údaje nebo nesprávné záznamy v evidenčním systému. Každá administrativní chyba může způsobit zpoždění nebo komplikace v budoucím pracovním vztahu, proto je cílem tento počet minimalizovat. Snižování chybovosti lze dosáhnout například digitalizací dokumentů a zavedením kontrolních mechanismů.

### **5.3 Zaškolení zaměstnance**

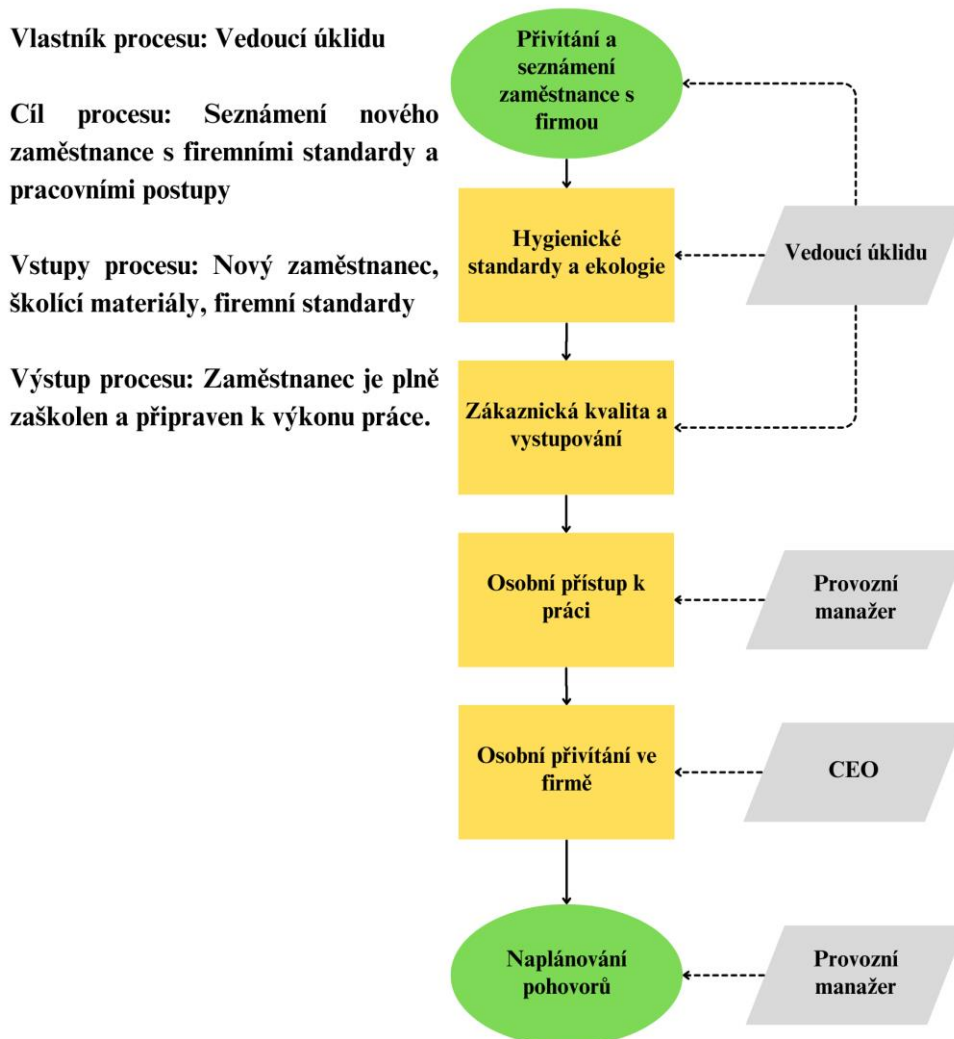
Zaškolení nových zaměstnanců je nezbytným krokem k jeho úspěšné integraci do pracovního prostředí a k dosažení požadované úrovně výkonu. Tento proces zajišťuje nejen předání informací o firemních standardech, ale také seznámení s hygienickými normami, zásadami ekologického přístupu a očekávaným chováním vůči zákazníkům. Cílem je, aby se nový

pracovník co nejrychleji adaptoval na firemní kulturu a pracovní postupy a mohl plně přispět svými schopnostmi celému týmu.

### **5.3.1 Popis procesu**

Proces začíná přivítáním nového zaměstnance a jeho seznámením s firmou, což má na starosti vedoucí úklidu. Poté následuje předání informací o hygienických standardech a ekologických zásadách, které jsou důležité pro každodenní pracovní činnosti. Další fází je školení zaměřené na zákaznickou kvalitu a vystupování, což pomáhá zaměstnancům pochopit očekávané chování a způsob komunikace se zákazníky, či ostatními členy týmu. Provozní manažer pak zajišťuje část týkající se osobního přístupu k práci, kde se nováček dozvídá více o pracovních standardech, odpovědnosti a očekáváních v rámci firmy. Na konci celého procesu zaškolení dojde k osobnímu přivítání nového zaměstnance přímo od CEO firmy a předání posledních informací.

# Zaškolení zaměstnance



Obrázek 12: Zaškolení zaměstnance (vlastní zpracování, 2025)

## 5.3.2 Možnosti optimalizace procesu

Zaškolovací proces lze optimalizovat tak, aby byl efektivnější a zároveň srozumitelnější pro nového zaměstnance. Vhodným opatřením by bylo zavedení strukturovaného onboardingového plánu s jasně definovanými kroky a časovým harmonogramem. Každý nováček by měl dostat přístup k digitálním nebo tištěným materiálům shrnujícím základní firemní pravidla, hygienické standardy a očekávání v oblasti zákaznického servisu. Dalším krokem může být také zavedení mentorského programu, kdy by zkušenější zaměstnanec fungoval jako průvodce nového kolegy v prvních týdnech jeho působení. Dále by bylo

vhodné pravidelně sbírat zpětnou vazbu od nově příchozích zaměstnanců, aby bylo možné identifikovat případné mezery ve školení a upravit proces podle jejich potřeb.

### **5.3.3 Klíčové ukazatele výkonnosti**

Při měření efektivity procesu zaškolení zaměstnanců je vhodné stanovit několik ukazatelů, které pomohou identifikovat silné i slabé stránky adaptačního procesu. Tyto ukazatele umožní sledovat, jak rychle se noví zaměstnanci zapojují do pracovního procesu, zda mají dostatečnou podporu a jestli školení přispívá ke snížení chybovosti a vyšší spokojenosti zaměstnanců.

#### **Délka adaptačního období**

Měří dobu, za kterou nováček dosáhne požadovaného výkonu a je plně začleněn do pracovního procesu. Dlouhé adaptační období může být známkou nedostatečně efektivního zaškolení nebo chybějící podpory během prvních týdnů v práci.

#### **Spokojenost nových zaměstnanců**

Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitým aspektem pro jejich setrvání ve firmě a pro úroveň pracovního nasazení. Pravidelná zpětná vazba ve formě krátkých dotazníků, či rozhovorů, pomáhá zjistit, jak noví pracovníci vnímají zaškolení a zda jim poskytlo vše potřebné pro úspěšný start. Nízká spokojenost může naznačovat potřebu úprav školícího procesu.

#### **Chybovost nových zaměstnanců**

Počet a závažnost chyb u nových zaměstnanců reflektuje, jak dobře byli připraveni na výkon své práce. Vyšší chybovost může znamenat nedostatečné praktické školení nebo nejasné pracovní postupy.

#### **Míra fluktuace**

Pro měření tohoto ukazatele je vhodné si nastavit dané časové období. V podmínkách podnikání v ČR se nabízí doba prvních tří, respektive šesti měsíců v zaměstnání, neboli ve zkušební době. Pokud noví zaměstnanci ve zkušební době často odcházejí, může to signalizovat problémy v procesu zaškolení, nesoulad mezi očekáváními a realitou nebo nedostatečnou podporu ze strany firmy.

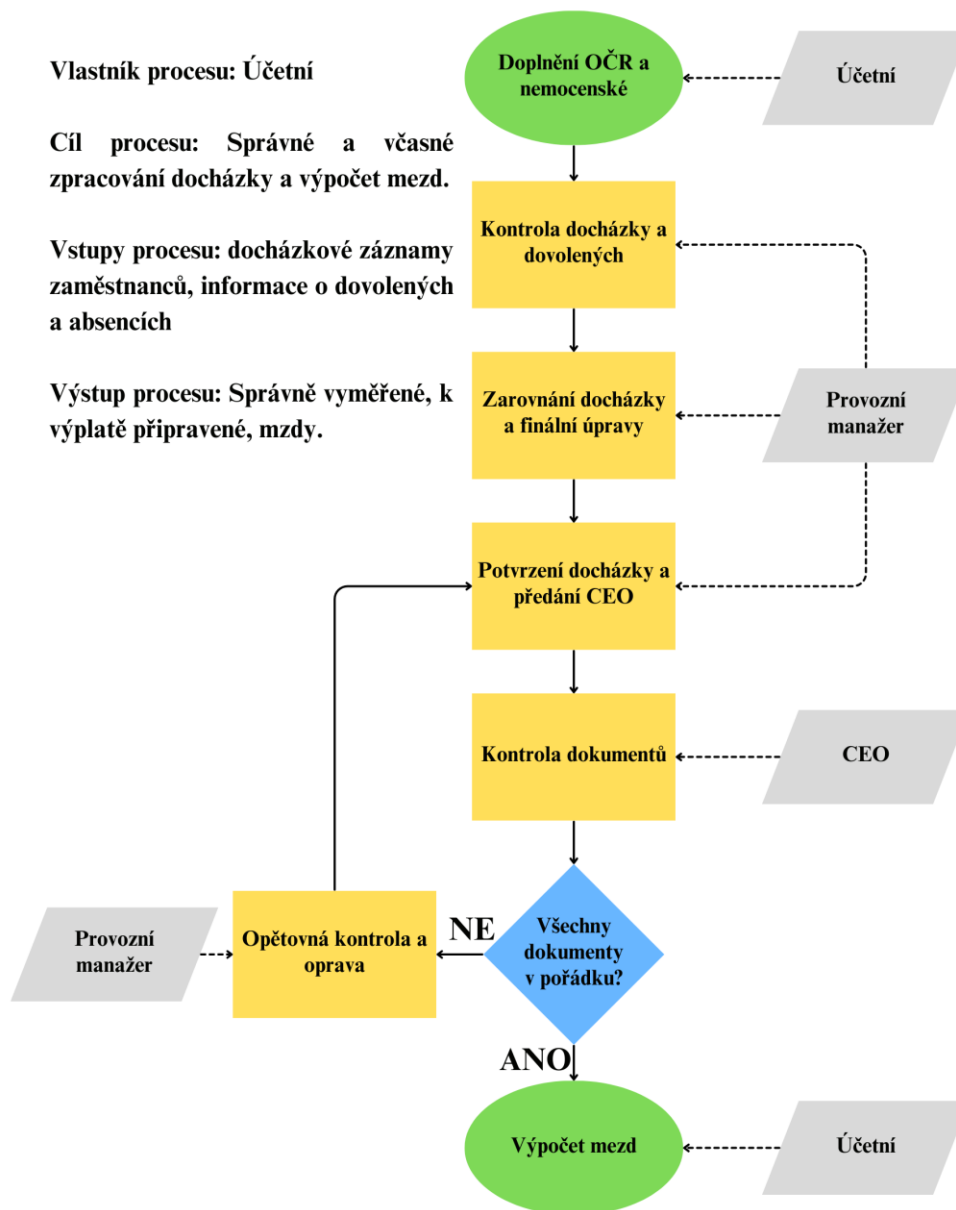
## **5.4 Docházka a mzdy**

Proces evidence docházky a výpočtu mezd slouží pro zajištění spravedlivé a přesné odměny pro zaměstnance. Cílem tohoto procesu je správné a včasné zpracování docházkových záznamů a jejich využití pro vypočítání mzdy. Na procesu se podílí účetní, provozní manažer a CEO.

### **5.4.1 Popis procesu**

Prvním krokem procesu je doplnění podkladů o pracovní neschopnosti a ošetřování člena rodiny (OČR), což provádí účetní na základě dokumentů od zaměstnanců. Následuje kontrola docházky a evidovaných dovolených, kterou provádí provozní manažer. V případě nesrovnalostí je docházka upravena a zarovnána do finální podoby. Po těchto úpravách docházku potvrzuje a předává CEO, který provádí závěrečnou kontrolu dokumentace. Pokud není žádná nesrovnalost nalezena, docházka je schválena a předána zpět účetnímu oddělení pro výpočet mezd. V případě nesrovnalostí je docházka vrácena k opětovné kontrole a opravě.

# Docházka a mzdy



Obrázek 13: Docházka a mzdy (vlastní zpracování, 2025)

## 5.4.2 Možnosti optimalizace procesu

Pro zvýšení efektivity procesu by bylo vhodné zavést automatizovanou kontrolu docházkových záznamů v rámci účetního softwaru. Tento systém by byl nastaven tak, aby automaticky identifikoval nesrovnalosti v docházce, například chybějící údaje, překročení standardní pracovní doby nebo neohlášené absence, a upozornil na ně odpovědné osoby.

Dalším krokem ke zlepšení procesu by mohla být předběžná validace docházky samotnými zaměstnanci. Každý zaměstnanec by měl možnost před finálním schválením provozním

manažerem zkontrolovat a potvrdit správnost svých docházkových údajů. Tento postup by minimalizoval chybovost a snížil potřebu dodatečných oprav v závěrečné fázi zpracování docházky.

### **5.4.3 Klíčové ukazatele výkonnosti**

Pro zkoumaný proces lze nastavit KPI zaměřené na časovou náročnost procesu a míru chyb. Zaměření se na tyto aspekty povede k zrychlení a přesnějšimu fungování kontroly docházky a výpočtu mezd. Konkrétními KPI mohou být: čas na zpracování docházky, počet chyb v docházkových záznamech, nebo případně podíl manuálních zásahů do docházkového systému.

#### **Čas na zpracování docházky**

Tento aspekt je důležitý, jelikož mezi koncem daného období (zpravidla kalendářní měsíc) a výplatním termínem je jen omezený čas, během něhož je třeba stihnout celý proces zrealizovat. Zpoždění ve zpracování a kontrole docházek může zkomplikovat účetní výpočet mezd, a tím zpozdit také její vyplácení. Pokud by tato skutečnost nastala a opakovala se s větší či menší periodicitou, může to vést k nespokojenosti zaměstnanců a v krajním případě k jejich odchodu.

#### **Počet chyb v docházkových záznamech**

Tento ukazatel sleduje frekvenci a rozsah chyb v evidenci docházky zaměstnanců, které mohou vzniknout nepozorností nebo administrativními nedostatky při přenosu dat mezi jednotlivými odděleními. Čím vyšší je počet chyb, tím se zvyšuje šance na vznik nesrovnalostí v navazujících krocích procesu. Ukazatel se vyhodnocuje porovnáním počtu zjištěných chyb vůči celkovému počtu zpracovaných dat za určité období. Snížením tohoto ukazatele se snižuje administrativní zátěž.

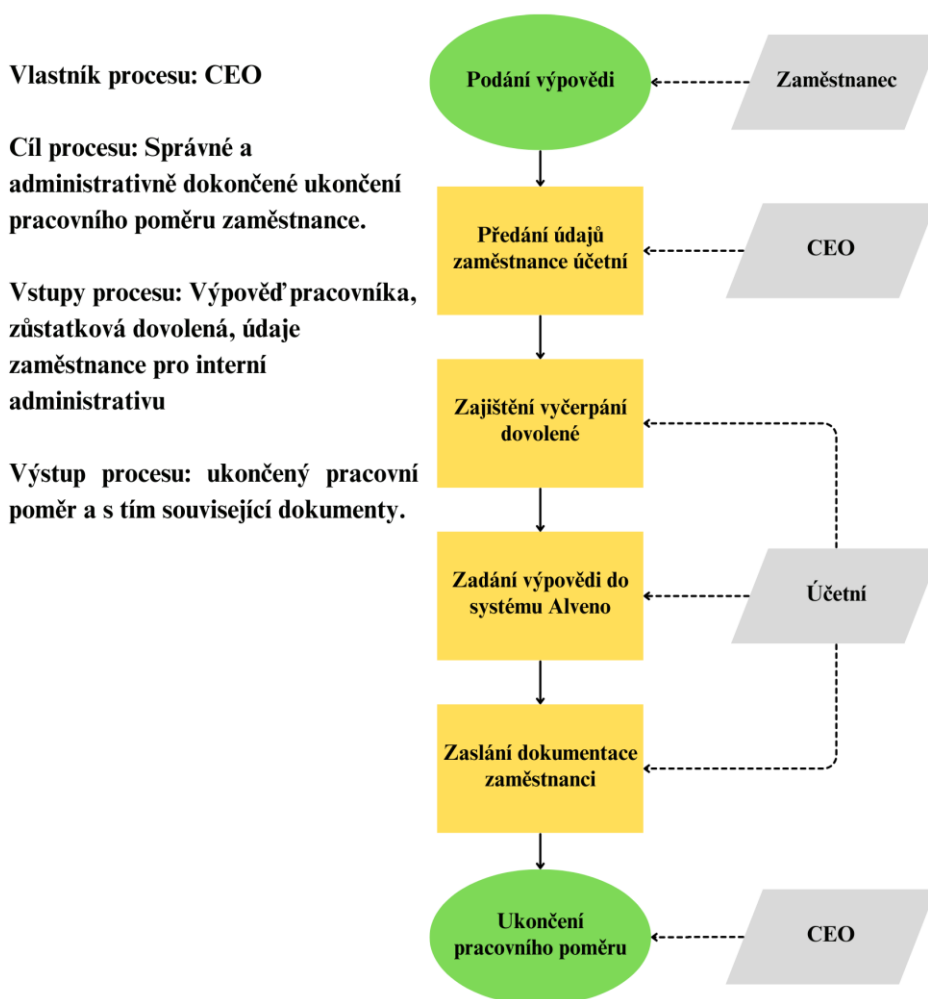
### **5.5 Ukončení pracovního poměru**

Proces ukončení pracovního poměru zajišťuje plynulý a korektní odchod zaměstnance z firmy. Správné nastavení tohoto procesu pomáhá minimalizovat administrativní zátěž, předejít případným právním komplikacím a zajistit hladký průběh jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Kromě formálního ukončení pracovního vztahu by měl tento proces zahrnovat i zpětnou vazbu od odcházejícího zaměstnance, která může poskytnout cenné podněty pro zlepšení pracovního prostředí.

### 5.5.1 Popis procesu

Proces ukončení pracovního poměru začíná podáním výpovědi zaměstnancem, který svou žádost předá majiteli firmy, nebo přímému nadřízenému. Ten následně komunikuje s účetním oddělením a poskytuje potřebné informace k dalším administrativním krokům. Účetní zajišťuje vypořádání zbývajících dovolených, zadává výpověď do personálního systému a připravuje potřebné dokumenty pro zaměstnance. Po splnění všech těchto kroků dochází k oficiálnímu ukončení pracovního poměru a předání dokumentace zaměstnanci.

## Ukončení pracovního poměru



Obrázek 14: Ukončení pracovního poměru (vlastní zpracování, 2025)

### 5.5.2 Možnosti optimalizace procesu

Pro efektivnější a přehlednější průběh by bylo vhodné některé kroky digitalizovat – například vygenerování potřebných dokumentů, jako je třeba zápočtový list. Zároveň by mohl být

nápomocný checklist pro odchod zaměstnance, dle kterého by se postupovalo a tím se zajistil by se tím správný průběh všech potřebných kroků. V neposlední řadě by bylo vhodné zavést výstupní rozhovor se zaměstnancem pro získání zpětné vazby o fungování firmy, která by mohla být využita pro zlepšení personálních procesů, nebo pracovního prostředí.

### **5.5.3 Klíčové ukazatele výkonnosti**

Při měření efektivity tohoto procesu je důležité sledovat jeho průběh a identifikovat případné nedostatky. Správně nastavené metriky umožňují vyhodnotit, zda je proces plynulý, bez zbytečných administrativních komplikací a zda poskytuje zaměstnavateli užitečné informace pro další zlepšení personální práce. Pro tyto účely lze využít trvání zpracování výpovědi a počet provedených výstupních rozhovorů.

#### **Doba zpracování výpovědi**

Tento ukazatel měří časový úsek mezi podáním výpovědi a jejím kompletním dokončením. Správně nastavené a dodržované kroky vedou k minimalizaci administrativní zátěže a zajišťují plynulé ukončení pracovního poměru.

#### **Počet provedených výstupních rozhovorů**

Pomocí tohoto měření lze sledovat, jak často se vedení firmy aktivně zajímá o důvody odchodu zaměstnanců a jejich zkušenosti s firmou. Vyšší podíl výstupních rozhovorů může pomoci odhalit opakující se nedostatky v řízení firmy a v pracovním prostředí. Řešení a eliminace těchto problémových oblastí může vést ke zlepšení firemní kultury a celkové spokojenosti stávajících pracovníků.

## **5.6 Nové personální procesy k implementaci**

Po zhodnocení stávajících personálních procesů a identifikaci oblastí s potenciálem pro zlepšení je dalším krokem návrh nových procesů, které ve firmě dosud nejsou formálně zavedeny, ale jejich implementace by mohla výrazně přispět k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů. Tyto návrhy vycházejí z potřeb praxe, pozorování každodenního fungování organizace a z informací od majitele firmy.

Cílem této části je představit konkrétní personální procesy, které by bylo vhodné do podniku zavést. U každého procesu je popsán jeho význam, struktura, návrh ukazatelů pro měření úspěšnosti (KPI) a přínosy, které lze od jeho zavedení očekávat. Návrhy jsou zpracovány s důrazem na praktickou využitelnost a s ohledem na stávající personální kapacity firmy.

### **5.6.1 Onboarding zaměstnanců**

Onboarding nových zaměstnanců je proces, který zajišťuje jejich hladké začlenění do firmy a umožňuje jim co nejrychleji dosáhnout plné produktivity. Dobře nastavený onboarding pomáhá nejen zaměstnanci seznámit se s firemním prostředím, ale také zvyšuje jeho motivaci, spokojenost, souznění s firemní kulturou a loajalitu. Kvalitní onboarding snižuje fluktuaci zaměstnanců a minimalizuje problémy spojené s nejasnostmi ohledně pracovních povinností či firemních pravidel.

Firma má již nastavený proces při přijímání zaměstnanců, nicméně velmi jednoduchý. Delší a složitější proces zahrnující dohled zkušenějšího kolegy, by mohl vést k rychlejší adaptaci a vyšší produktivitě nových zaměstnanců. Zároveň tento proces mohl vést k vybudování silnějších pouta s firmou, které by mohlo zamezit jejich nespokojenosti, ba dokonce fluktuaci.

#### **Popis procesu**

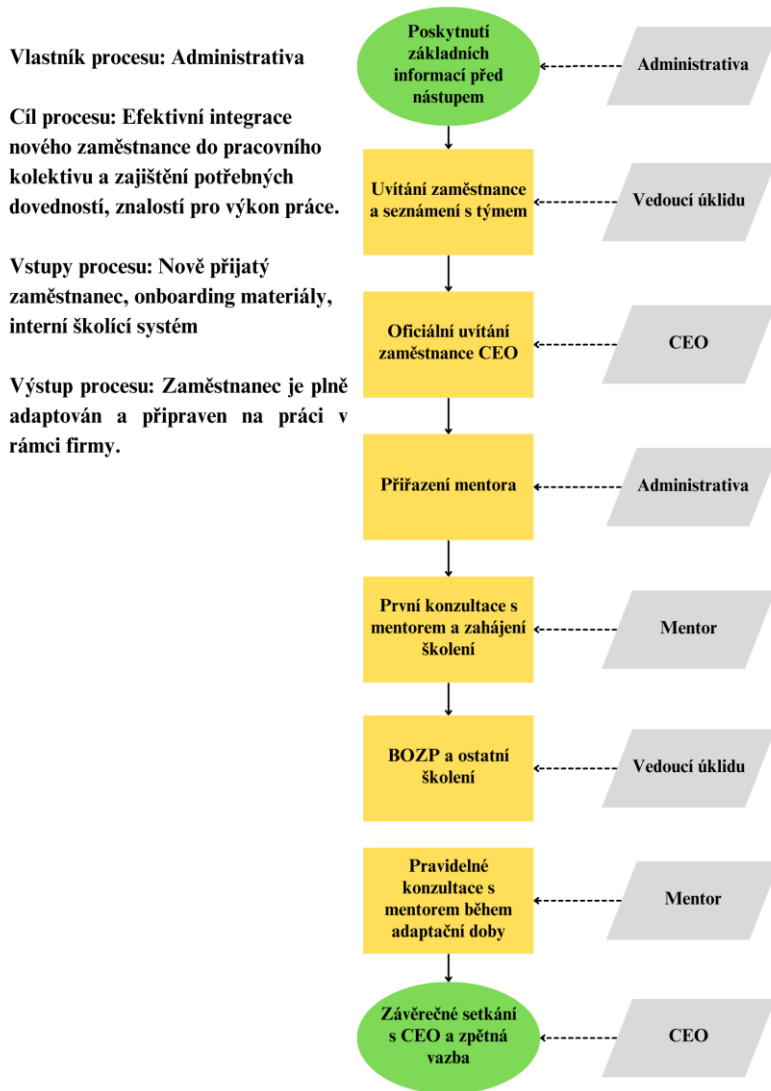
Onboarding začíná již před samotným nástupem zaměstnance, kdy mu administrativní oddělení poskytne základní informace o firmě, pracovním prostředí a očekáváních. První den v práci je nový zaměstnanec přivítán vedoucím úklidu, který ho seznámí s týmem, firemními pravidly a pracovním rozvrhem. Na závěr prvního pracovního dne proběhne také uvítání od CEO. Druhý den následuje schůzka s provozním manažerem, který mu poskytne informace o pracovních postupech a standardech kvality. Zaměstnanec také absolvuje krátké školení o bezpečnosti práce a pravidlech komunikace se zákazníky.

Důležitou součástí procesu je přiřazení mentora, tedy zkušeného pracovníka s praxí, který nového zaměstnance postupně zaučí na jeho pozici. Mentor poskytuje nejen praktické rady k výkonu práce, ale také pomáhá nováčkovi s orientací v kolektivu a firemních zvyklostech. Pravidelné konzultace s mentorem probíhají intenzivně po dobu adaptačního období, zpravidla 1–2 týdnů, během kterého zaměstnanec získává potřebné dovednosti a jistotu ve své roli. Následně probíhá tento proces do konce zkušební doby, kdy už ale konzultace nemají tak vysokou frekvenci. Mentori jsou motivováni finanční odměnou za každého zaměstnance, kterého řádně zaškolí, a který ve firmě stráví stanovenou minimální dobu.

Celý proces je zakončen setkáním s CEO společnosti. Na tomto setkání jsou naposledy shrnuty firemní hodnoty a dlouhodobé cíle společnosti. V samém závěru procesu poskytne zaškolený zaměstnanec zpětnou vazbu k celému procesu, a také hodnocení konkrétního mentora, který mu zajišťoval podporu. Tyto informace budou sloužit k průběžným inovacím

procesu a k vyměření odměn pro mentory. Ti budou samozřejmě také poskytovat zpětnou vazbu k nováčkovi, a to v průběhu celého zaučování, včetně celkového shrnutí v závěru.

## Onboarding zaměstnance



Obrázek 15: Onboarding zaměstnance (vlastní zpracování, 2025)

### KPI

Pro nově nastavený proces je vhodné definovat a nastavit klíčové prvky výkonnosti, aby mohl být celý proces monitorován a průběžně upravován, tak aby byl pro firmu efektivní a přínosný. Pro tento proces byly navrženy tyto KPI: Délka adaptačního období, Spokojenost zaměstnanců s onboardingem, Míra fluktuace zaměstnanců, Úspěšnost mentoringu.

#### Délka adaptačního období

Sleduje, jak dlouho trvá, než zaměstnanec dosáhne plné samostatnosti v práci a není závislý na podpoře mentora. Tento stav může nastat dříve než s koncem zkušební doby a je to i žádoucí. Pomocí tohoto ukazatele lze určit, zda je onboarding efektivní a zda nováčci dostávají dostatečnou podporu. Pokud je adaptační období příliš dlouhé, může to signalizovat nedostatky v zaškolení nebo příliš složité pracovní postupy.

### **Spokojenost zaměstnanců s onboardingem**

Vyhodnocována prostřednictvím dotazníků nebo rozhovorů s nováčky po zkušební době. Sleduje, zda onboarding splnil jejich očekávání, jestli se cítí dostatečně připraveni na práci a zda měli přístup k potřebným informacím. Nízké hodnocení může naznačovat potřebu úprav školicího procesu nebo přidání dalších podpůrných mechanismů, případně jiný výběr mentorů nebo jejich dodatečné školení pro tuto roli.

### **Míra fluktuace v prvních šesti měsících**

Tento ukazatel měří, kolik zaměstnanců firmu opustí během prvních měsíců po nástupu. Vysoká fluktuace může ukazovat na problémy v adaptačním procesu, nesoulad mezi očekávanými a realitou práce nebo nedostatečnou podporu během prvních týdnů v zaměstnání. Zároveň ale může tento stav být indikátorem špatného firemního prostředí, proto je vhodné využívat zpětné vazby končících zaměstnanců pro identifikaci problémů a důvodů, pro které se rozhodli ukončit pracovní poměr.

### **Úspěšnost mentoringu**

Vyhodnocuje se na základě zpětné vazby od mentora i zaměstnance. Sleduje, zda mentor poskytl dostatečné zaškolení, jak rychle se nováček adaptoval a zda se mu podařilo úspěšně splnit požadované úkoly. Tento ukazatel pomáhá určit, zda je výběr mentorů správný a zda jsou tito mentoři dostatečně proškoleni pro svou roli.

### **Přínosy pro firmu**

Systematický onboarding zkracuje dobu, než noví zaměstnanci dosáhnou plné produktivity. Díky jasně definovaným krokům a podpoře mentora nováčci rychleji pochopí pracovní procesy a začnou přispívat k výkonu firmy. Zároveň správné nastavení procesu pomáhá zaměstnancům cítit se jistěji a být více motivovaný, což snižuje pravděpodobnost jejich odchodu v prvních měsících. Zaměstnanci, kteří mají jasná očekávání a dostatečnou podporu, jsou méně náchylní k předčasnému ukončení pracovního poměru.

## **5.6.2 Hodnocení zaměstnanců**

Pravidelné hodnocení zaměstnanců pomáhá sledovat jejich pracovní výkon, identifikovat silné i slabé stránky a poskytovat zpětnou vazbu, která vede k jejich dalšímu rozvoji. Systematické hodnocení zároveň přispívá k objektivnímu rozhodování o odměňování, povýšení, či dalším profesním růstu. Pokud zaměstnanci vědí, podle jakých kritérií jsou hodnoceni, zvyšuje to jejich motivaci a pocit spravedlnosti v rámci firmy.

### **Popis procesu**

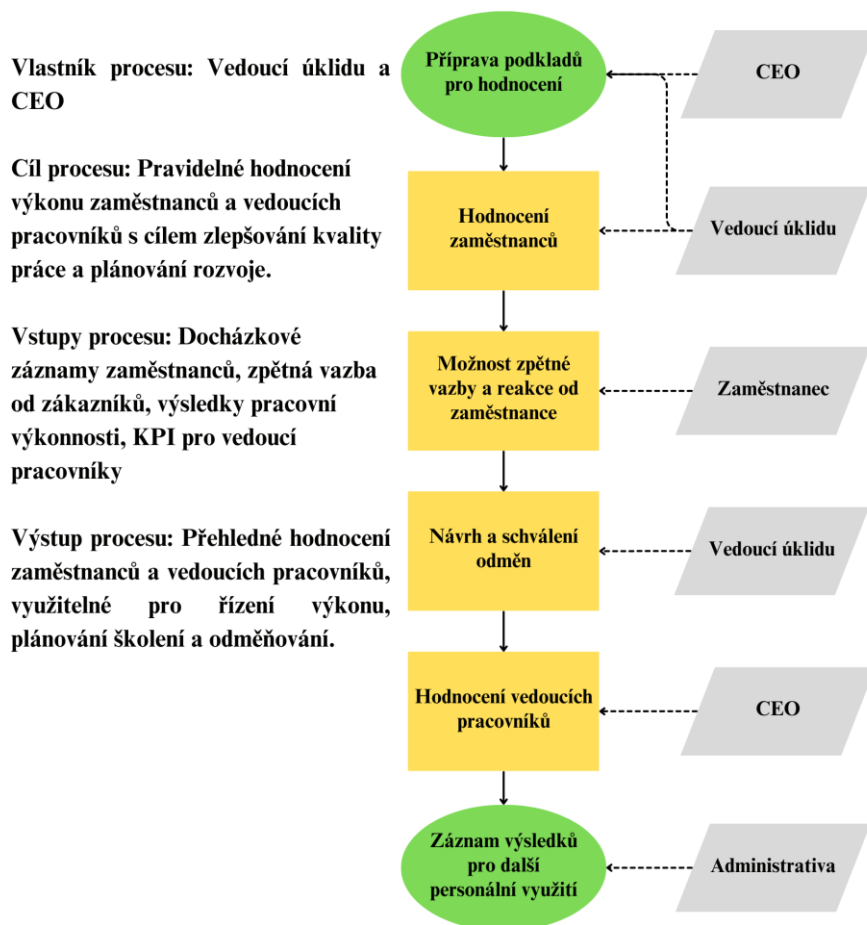
Proces hodnocení zaměstnanců se bude provádět pravidelně (např. měsíčně nebo čtvrtletně) a bude se skládat z několika fází. Nejprve si vedoucí úklidu a provozní manažer připraví podklady k hodnocení zaměstnanců na základě docházkových záznamů, zpětné vazby od zákazníků a kvality odváděné práce.

Následně proběhne samotné hodnocení, kdy vedoucí úklidu hodnotí své podřízené podle stanovených kritérií, jako jsou docházka, kvalita práce, spolehlivost nebo schopnost týmové spolupráce. Kvalita práce je již nyní hodnocena zákazníky přes online formulář, nicméně firmě nyní slouží primárně jako zpětná vazba pro zkvalitňování a úpravy služeb a není přímo navázána na hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanec se má možnost k hodnocení vyjádřit a společně s nadřízeným stanovit případné cíle pro další období. V případě dobrého hodnocení může být zaměstnanci navržena odměna nebo jiné formy ohodnocení.

Po ukončení hodnocení jsou výsledky zaznamenány a slouží jako podklad pro další personální rozhodnutí, například při přidělování směn, plánování školení nebo stanovování odměn.

Hodnocení budou také vedoucí pracovníci ve všech pozicích. Toto hodnocení bude v režii CEO, hodnocení bude probíhat stejným stylem jako hodnocení zaměstnanců na úklidových pozicích. Rozdílem je, že vedoucí pracovníci jsou hodnoceni na základě plnění bodů KPI, které budou vždy předem stanoveny pro dané období a následně při hodnocení proběhne analýza výsledků těchto měření a případné úpravy a důsledky plynoucí ze splnění nebo nesplnění stanovených cílů.

# Hodnocení zaměstnanců



Obrázek 16: Hodnocení zaměstnanců (vlastní zpracování, 2025)

## KPI

I pro tento proces mohou být nastaveny vlastní KPI. Sledovanými veličinami mohou být průměrné hodnocení zaměstnanců, počet zaměstnanců, kteří se zlepšili mezi jednotlivými sledovanými obdobími a spokojenost zaměstnanců s procesem hodnocení.

## Průměrné hodnocení zaměstnanců

Tento ukazatel vyjadřuje celkovou úroveň pracovního výkonu zaměstnanců za dané období, jak ji vnímají jejich přímí nadřízení. Hodnoty mohou být například zaznamenávány na škále 1–10, kde vyšší číslo znamená lepší výkon. Průměrné hodnocení napříč týmem poskytuje přehled o celkové výkonnosti a umožňuje sledovat její vývoj v čase. Klesající hodnota může signalizovat potřebu zlepšení ve vedení, motivaci nebo podmínkách práce. Naopak stabilní nebo rostoucí průměr ukazuje na pozitivní vývoj.

### **Počet zaměstnanců se zlepšením výkonu po hodnocení**

Přes tento nástroj lze sledovat, kolik zaměstnanců vykazuje zlepšení v pracovním výkonu mezi dvěma hodnoticími obdobími. Změna je vyhodnocena na základě porovnání předchozího a aktuálního hodnocení a poskytuje zpětnou vazbu o účinnosti celého procesu. Pokud se u většiny zaměstnanců po hodnocení projeví pozitivní posun, znamená to, že zpětná vazba a stanovení cílů měly reálný dopad. Ukazatel je vhodné sledovat dlouhodobě, aby bylo možné vyhodnocovat účinnost systému podpory a rozvoje zaměstnanců.

### **Spokojenost zaměstnanců s procesem hodnocení**

Pomocí této metriky lze sledovat, jak zaměstnanci vnímají samotný proces hodnocení – zda ho považují za spravedlivý, srozumitelný a přínosný. Sběr dat může probíhat formou anonymních dotazníků po skončení hodnoticího rozhovoru. Vysoká spokojenost svědčí o tom, že hodnocení má pozitivní dopad na vztah mezi nadřízeným a zaměstnancem a přispívá k pracovní motivaci. Nízká spokojenost může naznačovat potřebu větší transparentnosti, lepší komunikace nebo úpravy hodnoticích kritérií.

### **Přínosy pro firmu**

Pravidelná zpětná vazba a možnost uznání za dobře odvedenou práci motivují zaměstnance k vyššímu pracovnímu nasazení a dlouhodobé loajalitě vůči firmě. Zároveň díky jasně stanoveným hodnoticím kritériím mají zaměstnanci konkrétní cíle, na kterých mohou pracovat, což vede k jejich profesnímu růstu a celkovému zlepšení kvality práce. Po administrativní stránce propojení hodnocení zaměstnanců s odměňováním zajišťuje spravedlivý přístup k bonusům a jiným formám ocenění, což eliminuje subjektivitu při rozhodování o finančních odměnách. V neposlední řadě hodnocení umožňuje firmě efektivně plánovat rozvoj zaměstnanců, jejich školení nebo případné změny v pracovních pozicích na základě objektivních výkonnostních ukazatelů.

### **5.6.3 Interní komunikace**

Fungující interní komunikace je základem pro účinnou spolupráci v rámci firmy. Zajišťuje, že zaměstnanci mají přístup k důležitým informacím, rozumí svým úkolům a mohou včas reagovat na změny nebo provozní potřeby. V prostředí menšího podniku může být výhodou osobní přístup, ale bez jasně nastaveného systému komunikace hrozí, že informace budou nepřesné, opožděné nebo se vůbec nedostanou ke všem, kterých se týkají. Zavedení

jednoduchého, ale pravidelného komunikačního procesu pomůže zvýšit transparentnost, motivaci zaměstnanců i důvěru ve vedení firmy.

### **Popis procesu**

Navržený proces interní komunikace bude kombinovat pravidelné porady, operativní informování a zpětnou vazbu od zaměstnanců.

Základem budou týdenní operativní schůzky vedoucích úklidu s provozním manažerem, kde se bude probírat stav zakázek, docházka, personální změny nebo aktuální potřeby ze strany zákazníků. Tyto informace poté vedoucí úklidu předávají svým týmům – buď osobně, nebo v písemné podobě (např. vývěskou nebo sdíleným souborem). Jednou měsíčně proběhne porada vedení firmy (CEO, provozní manažer, office manager, účetní), na které se řeší širší provozní a personální témata, jako jsou změny v organizaci, plánované náborů, školení nebo strategické úkoly. Součástí systému bude také možnost zaměstnanců předávat zpětnou vazbu. Ta může být získávána buď neformálně (skrze vedoucí úklidu), nebo prostřednictvím anonymních dotazníků, které budou vyhodnocovány pravidelně za dané časové období.

### **KPI**

Aby bylo možné vyhodnotit funkčnost a efektivitu interní komunikace, je vhodné sledovat několik konkrétních ukazatelů. Tyto metriky pomohou zjistit, zda se důležité informace skutečně dostávají k zaměstnancům, jak aktivní je jejich zpětná vazba a jak celkově vnímají úroveň komunikace ve firmě. Díky těmto údajům lze proces interní komunikace průběžně upravovat a přizpůsobovat potřebám organizace.

#### **Míra doručení informací zaměstnancům**

Pomocí tohoto ukazatele lze sledovat, jak efektivně jsou informace, které vedení předá zaměstnancům, skutečně doručeny a ze strany zaměstnanců pochopeny. Lze jej měřit například prostřednictvím krátkých kontrolních dotazníků. Výsledky ukáží, kolik zaměstnanců mělo potřebné informace včas a přesně. Nízké hodnoty by mohly naznačovat, že informace nejsou komunikovány dostatečně srozumitelně nebo vhodným způsobem.

#### **Počet získaných zpětných vazeb od zaměstnanců**

Ukazatel měří počet podnětů, dotazů a připomínek, se kterými přijdou zaměstnanci během daného období. Zahrnuje jak formální, tak neformální zpětnou vazbu. Vysoký počet může

znamenat aktivní zapojení a zájem zaměstnanců o chod a vývoj firmy. Zároveň tento stav naznačuje důvěru zaměstnanců v to, že má smysl, aby sdíleli své názory.

### **Spokojenost zaměstnanců s komunikací ve firmě**

Tímto nástrojem je reflektováno subjektivní hodnocení kvality komunikace ze strany zaměstnanců. Sleduje, zda zaměstnanci považují komunikaci za srozumitelnou, dostatečně častou a otevřenou. Lze jej měřit například pomocí krátkých anonymních dotazníků 1–2× ročně, případně zařazením otázek o komunikaci do širšího průzkumu spokojenosti. Výsledky pomohou identifikovat slabá místa – například potřebu lepšího vysvětlení rozhodnutí vedení nebo většího prostoru pro vyjádření názorů.

### **Přínosy pro firmu**

Zavedení strukturovaného procesu interní komunikace může firmě přinést několik výhod. V první řadě zajišťuje lepší informovanost zaměstnanců, díky čemuž dochází ke snížení nedorozumění a zmatek při každodenní práci. Pravidelné a srozumitelné předávání informací posiluje důvěru mezi vedením a zaměstnanci, což se může pozitivně promítnout do celkové atmosféry ve firmě. Možnost předávat zpětnou vazbu přispívá k otevřenější firemní kultuře, ve které se zaměstnanci cítí více vyslyšeni a zapojeni do dění a směřování firmy. Správně nastavená komunikace také pomáhá rychleji reagovat na provozní změny a podporuje lepší koordinaci mezi jednotlivými úrovněmi řízení.

### **5.6.4 Plánování směn**

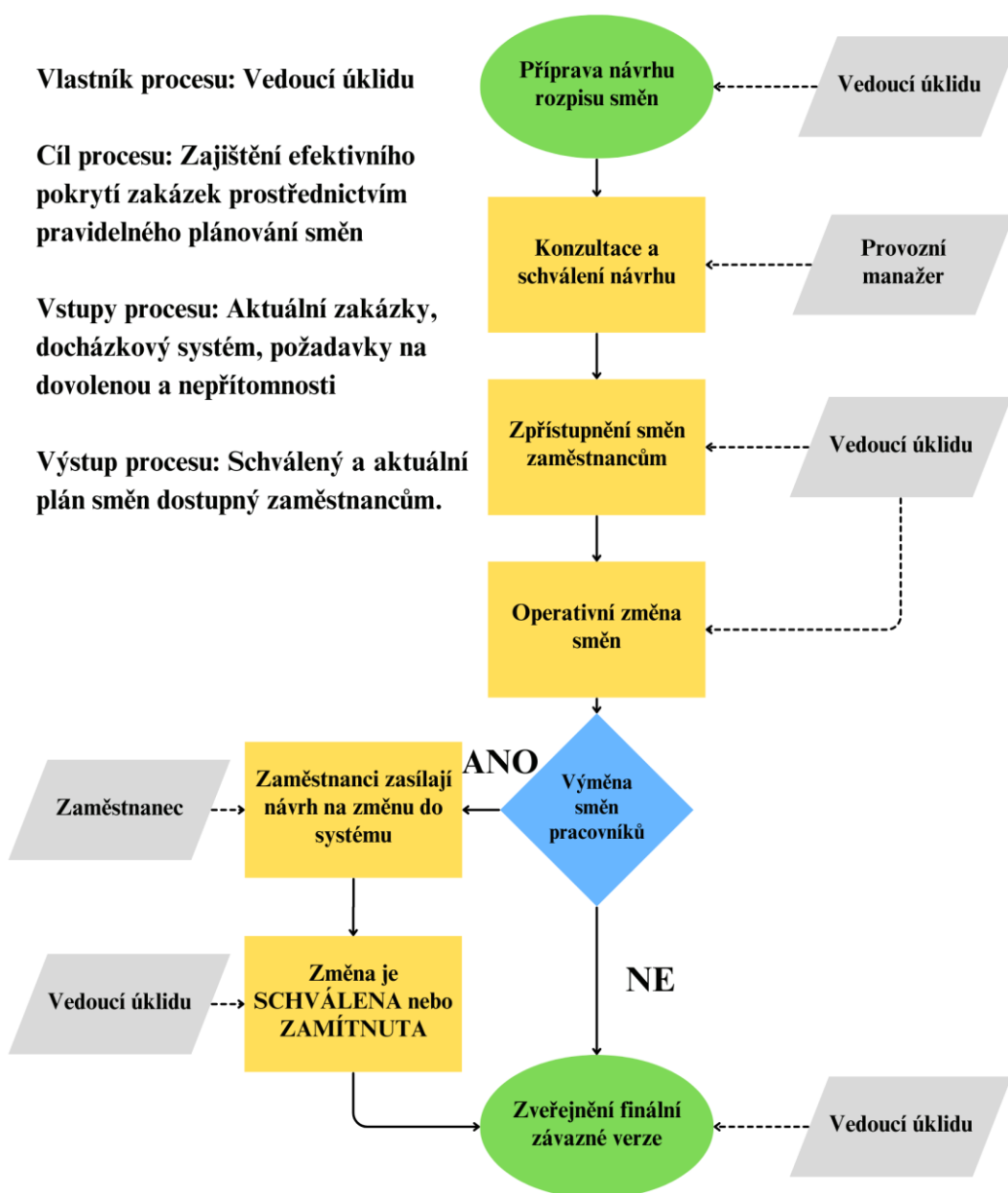
Plánování směn je účinným nástrojem pro správný chod provozu a optimální využití personálních kapacit. V prostředí, kde zaměstnanci střídají různé pracovní lokality a pracují v různé časy, hraje kvalitní organizace směn velkou roli nejen pro plynulost chodu firmy, ale i pro spokojenost zaměstnanců. Přehledný a včasný plán směn umožňuje zaměstnancům lepší osobní organizaci práce a volného času.

## **Popis procesu**

Plánování směn bude probíhat pravidelně každý týden, a tuto aktivitu bude mít na starosti vedoucí úklidu ve spolupráci s provozním manažerem. Vedoucí úklidu připraví návrh rozpisu směn, ve kterém budou zohledněny aktuální potřeby zakázek, dovolené, případné překryvy nebo požadavky zaměstnanců na volno. Návrh je následně konzultován s provozním manažerem, který provede případné korekce (např. kvůli kapacitám nebo změnám v zakázkách) a schválí finální verzi.

Hotový plán směn je následně zpřístupněn zaměstnancům, a to s dostatečným časovým předstihem. Zaměstnanci mohou být s plánem seznámeni buď osobně, přes docházkový systém, který firma používá, nebo prostřednictvím přehledně vyvěšeného rozpisu. Pokud dojde k neplánované změně (např. nemoc), vedoucí úklidu zajistí operativní úpravu a informuje dotčené pracovníky. V tomto ohledu by mohla firma otestovat a případně zavést možnost pro zaměstnance vyměnit si mezi sebou směny. Tento úkon by probíhal v docházkovém systému, kde by jeden zaměstnanec mohl svoji směnu označit, že ji potřebuje vyměnit. Tato práce by se následně ukázala ostatním zaměstnancům, kteří by toto mohli přijmout za některou ze svých směn. Následně by v docházkovém systému přišlo oznámení vedoucímu úklidu. Ten by zkontroloval, že je tato výměna možná a nevznikne z této výměny žádný problém a změnu může schválit, v opačném případě tuto žádost zamítne.

# Plánování směn



Obrázek 17: Plánování směn (vlastní zpracování, 2025)

## KPI

Aby bylo možné sledovat funkčnost a stabilitu procesu plánování směn, je vhodné stanovit konkrétní ukazatele, které pomohou vyhodnotit jeho předvídatelnost, spolehlivost a dopad na zaměstnance. Pravidelné sledování těchto metrik umožňuje včas identifikovat slabá místa v plánování a přijímat opatření ke zlepšení. V dobře fungujícím systému by měl být plán směn transparentní, předvídatelný a přizpůsobený provozním i lidským potřebám.

### **Včasnost zveřejnění plánu směn**

Jedná se o ukazatel sledující, zda jsou směny zaměstnancům oznámeny včas, tedy s dostatečným předstihem. Vhodné je, aby tento odstup byl alespoň jeden pracovní týden. Jeho cílem je zajistit, aby měli zaměstnanci čas se s plánem seznámit a přizpůsobit si podle něj osobní povinnosti. Nedodržení včasného informování může způsobit vyšší počet omluvenek nebo problémy s dostupností pracovníků. Vhodným způsobem sledování je záznam data, kdy byl plán rozeslán nebo vyvěšen, ve vztahu ke dni, kdy začíná platit.

### **Počet neplánovaných změn ve směnách**

Tento ukazatel vyjadřuje počet úprav směnového rozpisu, ke kterým došlo až po jeho zveřejnění. Může jít např. o výměnu zaměstnanců na zakázce, doplnění chybějící směny kvůli nemoci nebo jiné změny z provozních důvodů. Vysoký počet změn značí nestabilitu v plánování a může negativně ovlivnit spokojenost pracovníků. Naopak nižší hodnota ukazuje na schopnost předvídat potřeby firmy a efektivně využívat dostupné kapacity. Sledovat lze manuálně v jednoduché tabulce nebo jako součást měsíčního personálního přehledu.

### **Přínosy pro firmu**

Zavedení systematického plánování směn přináší lepší přehled o personálním pokrytí jednotlivých zakázek, eliminuje zmatky při domlouvání směn a usnadňuje komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Přehledné směnové rozpisy zvyšují pocit stability mezi pracovníky, umožňují jim lépe plánovat osobní čas a přispívají k lepšímu pracovnímu klimatu. Současně dochází k úspoře času vedoucích pracovníků, kteří nemusí řešit tolik improvizací nebo výměn na poslední chvíli.

### **5.6.5 Školení pracovníků**

Pravidelné školení pracovníků je důležité pro udržení kvality služeb, bezpečnosti práce a rozvoje zaměstnanců. Ve firmách, kde je velký důraz kladen na správné pracovní postupy, hygienické standardy nebo komunikaci se zákazníky, představuje školení nástroj, jak udržet jednotnou úroveň výkonu napříč týmem. Zároveň dává zaměstnancům prostor ke zlepšování a ukazuje, že jejich profesní růst a rozvoj je ve firmě podporován.

### **Popis procesu**

Školení budou probíhat ve dvou režimech. Některá školení je třeba provádět povinně, jmenovitě BOZP, školení požární ochrany, první pomoci a školení řidičů. I když zákon u

všech nevyžaduje jejich povinné opakování, je vhodné tato školení opakovat pro lepší zapamatování u zaměstnanců. Tato školení budou tedy probíhat pravidelně dle harmonogramu, ostatní školení budou prováděna dle aktuálních potřeb, jako reakce na zjištěné nedostatky v praxi nebo při zavedení nových zakázek či technologií. Mezi další témata ke školení spadá i CSR, na které se chce firma v nejbližší době více zaměřit a pokusit se získat ekologické certifikace. Tento krok bude vyžadovat dodatečné proškolení personálu.

Plán školení připravuje provozní manažer, případně CEO ve spolupráci s vedoucími úklidu. Ti navrhnou témata podle aktuálních potřeb (např. opakování hygienických pravidel, správné používání čisticích prostředků, vystupování vůči zákazníkům apod.). Termín školení je oznámen zaměstnancům s dostatečným předstihem a účast je povinná.

Školení probíhá osobně, případně formou krátkého interního školicího materiálu doplněného jednoduchým ověřením pochopení (např. kontrolní otázky nebo krátký rozhovor s vedoucím). Alternativně může být školení formou účasti externisty, kterého si firma pro tyto účely najme. Účast na školeních bude evidována. Vedoucí úklidu zajišťuje dohled nad tím, že všichni zaměstnanci školením prošli a ovládají požadované standardy.

| Školení         |                  |                                  |                  |
|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------|
| Pravidelná      |                  | Nárazová                         |                  |
| Téma            | Zodpovědná osoba | Téma                             | Zodpovědná osoba |
| BOZP            | Vedoucí úklidu   | CSR                              | CEO/Externista   |
| Požární ochrana | Provozní manažer | Nové pracovní postupy            | Vedoucí úklidu   |
| První pomoc     | Provozní manažer | Nové pracovní pomůcky/prostředky | Vedoucí úklidu   |
| Školení řidičů  | CEO              | Aktuálně nutné                   | Provozní manažer |

Obrázek 18: Školení (vlastní zpracování, 2025)

## KPI

Aby bylo možné vyhodnotit účinnost a přínos školení zaměstnanců, je vhodné stanovit konkrétní ukazatele, které pomohou sledovat nejen formální účast, ale i reálný dopad školení na kvalitu práce a vnímání ze strany zaměstnanců. Tyto ukazatele umožňují průběžné zlepšování obsahu a formy školení.

## **Účast zaměstnanců na školeních**

Jednoduchou evidencí lze hlídat, kolik zaměstnanců se školení skutečně zúčastní oproti celkovému počtu všech pozvaných. Vysoká účast značí, že zaměstnanci vnímají školení jako důležité, a že je organizačně dobře zvládnuté. Pokud je účast nízká, může to znamenat nedostatečnou komunikaci, nevhodně zvolený termín nebo nízkou motivaci.

## **Počet opakovaných chyb po školení**

Tento ukazatel sleduje, zda se po uskutečnění školení snižuje počet konkrétních chyb, které mělo školení řešit a eliminovat – např. špatné používání čisticích prostředků. Pokud by se tento efekt neprojevil v praxi, je třeba dále analyzovat, zda je chyba v obsahu nebo formě školení, nebo zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni ke změně.

## **Spokojenost zaměstnanců se školením**

Zpětná vazba je základem dobré komunikace. Proto by i u školení měli mít zaměstnanci možnost se vyjádřit k obsahům a formám jednotlivých školení. Jedná se o informace, které lze dále využít pro zlepšování kvality školení. Zároveň mohou zaměstnanci z vlastní iniciativy přijít s návrhem tématu školení, který bude pro firmu využitelný. Zároveň tímto bude budována důvěra zaměstnanců k vedení firmy - pokud se lidé cítí do školení zapojeni a vidí v něm přínos, zvyšuje se jejich motivace a ochota spolupracovat při dalších vzdělávacích aktivitách.

## **Přínosy pro firmu**

Zavedením pravidelného školení firma posílí jednotnou úroveň poskytovaných služeb, což se přímo odráží v kvalitě práce a spokojenosti zákazníků. Školení snižují počet chyb, zvyšují pracovní jistotu zaměstnanců a podporují jejich profesní růst. Také posilují vztah zaměstnanců k firmě, protože ti vnímají, že jejich dovednosti jsou rozvíjeny a nejsou ponecháni bez podpory.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala problematikou zavádění personálního řízení v malém podniku. Jejím cílem bylo zhodnotit aktuální stav personálních procesů ve vybrané firmě a navrhnout opatření, která by vedla k jejich zpřehlednění, systematizaci a zefektivnění. Práce je reakcí na skutečnost, že i malé podniky se dnes stále častěji dostávají do situací, kdy je nutné opustit čistě neformální přístup k řízení lidských zdrojů a začít zavádět konkrétní struktury, procesy a metody, které přispívají k lepší organizaci práce a vyšší stabilitě.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy a východiska, která tvoří rámec pro zkoumanou problematiku. Pozornost byla věnována specifikům řízení lidských zdrojů v malých podnicích, jejich charakteristickým rysům a výzvám, kterým v této oblasti čelí. Dále byl popsán koncept klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které hrají důležitou roli při měření a vyhodnocování personálních procesů a slouží jako nástroj pro podporu rozhodování i zvyšování efektivity. V teoretickém základu byly také formulovány principy efektivního nastavení personálních procesů s důrazem na jejich přehlednost, měřitelnost a provázanost s cíli organizace. Tímto lze konstatovat splnění cíle č. 1.

Praktická část práce byla zaměřena na konkrétní malý podnik, který se nachází ve fázi rozvoje a stabilizace, přičemž v oblasti řízení lidských zdrojů dosud využívá spíše intuitivní a operativní přístupy. Prvním krokem bylo zmapování personálních procesů, které ve firmě aktuálně fungují – konkrétně se jednalo o procesy náboru, přijetí zaměstnance, zaškolení, docházky a výpočtu mezd a ukončení pracovního poměru. Každý z těchto procesů byl detailně popsán, graficky znázorněn a doplněn o návrhy na jeho zefektivnění, včetně možných úprav pracovních postupů nebo přerozdělení kompetencí. Součástí analýzy bylo také vytvoření návrhů klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které umožní objektivně sledovat, vyhodnocovat a případně upravovat dané procesy v čase. Touto kapitolou byl naplněn cíl č. 2.

Na tuto část navázaly návrhy procesů, které dosud ve firmě formálně neexistují, ale jejich zavedení bylo na základě analýzy vyhodnoceno jako přínosné. Konkrétně se jednalo o proces onboardingu nových zaměstnanců, pravidelné hodnocení zaměstnanců, plánování směn, vzdělávání pracovníků a rozvoj interní komunikace. I v těchto případech byl každý proces popsán, znázorněn prostřednictvím procesní mapy a doplněn návrhem měřitelných ukazatelů. Cílem bylo navrhnout takové procesy, které budou nejen funkční a přínosné, ale zároveň realizovatelné s ohledem na velikost, personální kapacitu a organizační kulturu daného

podniku. V rámci analýzy a tvorby personálních procesů byla vytvořena personální příručka, která je vložena jako příloha B. Tím je splněn cíl č. 3.

Z výsledků práce vyplývá, že zavedení systematického personálního řízení je možné i v podmínkách malého podniku, aniž by to znamenalo výrazné zatížení nebo nutnost zavedení složitých struktur. Naopak, mnohé návrhy vycházejí z potřeby zpřehlednit existující praxi, ujasnit odpovědnosti a vytvořit jednoduché nástroje, které pomohou vedení firmy lépe reagovat na potřeby zaměstnanců i provozu. Pozitivem je také to, že samotný proces tvorby návrhů vyvolal ve firmě diskusi o dalších možnostech rozvoje personální oblasti a zvýšil zájem o systematictější přístup k práci s lidmi.

Přestože byly návrhy vytvořeny s ohledem na specifika konkrétní firmy, mají potenciál být inspirací i pro další malé podniky, které se potýkají s obdobnými výzvami. Jejich implementace však vyžaduje odpovědné rozhodnutí vedení firmy, ochotu komunikovat změny se zaměstnanci a schopnost vyhodnocovat dopady jednotlivých opatření v praxi. Klíčové je také to, aby byly personální procesy průběžně vyhodnocovány a v případě potřeby upravovány na základě zpětné vazby a měřitelných výsledků.

Z pohledu autora představovala práce nejen odbornou výzvu, ale i cennou praktickou zkušenost. Možnost spolupráce s konkrétní firmou umožnila aplikovat teoretické poznatky v reálném prostředí a ověřit, jaké jsou možnosti a limity zavádění personálního řízení v malých podnicích. Existuje přesvědčení, že navržené procesy budou pro firmu přínosné, a že tato práce přispěje nejen k jejímu vnitřnímu rozvoji, ale také k širšímu porozumění významu systematického personálního řízení v malém podnikatelském sektoru.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Online. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidi-v-organizacich-11284/>. [cit. 2025-01-14].
2. BINDEROVÁ, Soňa, *Roční přehled podnikatelů a živností*. Online. 2024. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocní-prehled-podnikatelu-a-zivnosti--222295> [cit. 2025-01-14].
3. BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praxe manažera. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
4. CA, technologies. *Key Performance Indicators*. Establishing the Metrics that Guide Success. 2015
5. Český statistický úřad. *Ekonomické subjektu podle počtu zaměstnanců*. [online]. [cit. 2025-02-03]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&ds=ds502&pvo=ORG05&skupId=3773&katalog=33695&v=v7 null null null&str=v386#w=>
6. EUROPEAN UNION. *Small and medium-sized enterprises (SMEs)*. [online]. [cit. 2025-01-13]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=LEGISSUM:sme>
7. FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Malé a střední podnikání. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-856-2320-X.
8. FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALETTO, Maurizio a MAISANO, Domenico. *Management by measurement: designing key indicators and performance measurement systems*. Berlin: Springer-Verlag, c2007. ISBN 978-3-540-73211-2.
9. HISRICHT, Robert D. a PETERS, Michael P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
10. HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Online. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
11. KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.
12. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Online. Psyché. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>. [cit. 2025-02-17].
13. KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří a REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Praxe podnikatele. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

14. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
15. KREJČÍ, Pavla a KNOBLOCHOVÁ Vladimíra. Základní právní předpisy v podnikání a pro chod firmy [online]. 2. srpna 2024 [cit. 2024-11-28]. Dostupné z: <https://www.mediprofi.cz/33/zakladni-pravni-predpisy-v-podnikani-a-pro-chod-firmy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EhHvNoPnRMjl7b15vUu-hAptMR5Z7Ns1nw/>
16. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. PRO INFORMACI – Rádce (nejen pro začínající) podnikatele [online]. 19. listopadu 2018 [cit. 2024-11-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.gov.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/aktualni-informace/pro-informaci---radce-nejen-pro-zacinajici-podnikatele--225510/>
17. MORÁVEK, Václav, majitel firmy [rozhovor], Pardubice, 9. ledna 2025
18. ONDŘEJ, Jan, Květoslav RŮŽIČKA, Tomáš DVOŘÁK, Josef POLÁK, Natálie MANSELLA, Marcela HRADECKÁ, Lenka FULÍNOVÁ, Jiří ŠPERL a Milan HÁLA. *Zahájení podnikání (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-337-4.
19. PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2nd ed. Hoboken: John Wiley, c2010. ISBN 978-0-470-54515-7.
20. PETRÁŇOVÁ, Marta. *Patříme k zemím EU s vysokým podílem podnikatelů*. [online]. [cit. 2025-01-14]. Dostupné z: <https://statistikaamy.csu.gov.cz/patrim-k-zemim-eu-s-vysokym-podilem-podnikatelu>
21. RETOLAZA, Jose Luis, MAITE Ruiz a LEIRE San-Jose. *CSR in Business Start-ups: An Application Method for Stakeholder Engagement*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management [online]. 2009, vol. 16, pp. 324–336 [cit. 2024-11-28]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/csr.191>.
22. REXHEPI, Gadaf, KURTISHI Selma a BEXHETI Gjilnaip. *Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation – The Drivers of Business Growth?* Procedia - Social and Behavioral Sciences [online]. 2013, vol. 75, pp. 532–541 [cit. 2024-11-28]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.058>.
23. SILTALOPPI, Jaakko, RISTO Rajala a HENRI Hietala. *Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective*. Journal of Business Ethics [online]. 2021, vol. 174, pp. 507–527 [cit. 2024-11-28]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>.
24. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Expert. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
25. SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
26. STRAKOVÁ, Jarmila a VÁCHAL, Jan. *Malé a střední podniky v ČR: současnost a vize*. Praha: GRADA Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1747-5.

27. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
28. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Online. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-2408/>. [cit. 2025-01-14].
29. VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Online. Finanční řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikove-rizeni-1029/>. [cit. 2025-01-13].
30. VEBER, Jaromír. *Management*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018. 328 s. ISBN 978-80-87865-69-9.
31. VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery, od podnikatelského záměru k zahájení podnikání, jak úspěšně řídit malou a větší firmu, programy podpory podnikání*. Expert. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
32. WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9542-4.
33. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Malé a střední podnikání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1075-9.
34. Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 13. 1. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-47>
35. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (2012). [online]. [cit. 2024-11-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.
36. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (2012). [online]. [cit. 2024-11-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>.
37. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 23. 3. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Strukturovaný rozhovor

Příloha B: Příručka procesů

## **PŘÍLOHA A: Strukturovaný rozhovor**

### **Rozhovor s majitelem firmy pro účely praktické části**

Tazatel: Bc. Vojtěch Zeman  
Respondent: Václav Morávek  
Pozice ve firmě: Majitel  
Datum rozhovoru: 09.01.2025

**T: Dobrý den, děkuji, že jste si na mě udělal čas. Tento rozhovor probíhá za účelem zisku informací k mé diplomové práci. Nejprve by mě zajímala organizační struktura firmy. Jak to u Vás momentálně personálně vypadá?**

R: Dobrý den. Organizační struktura se u nás v poslední době několikrát změnila, nicméně teď jsme na tom tak, že já jsem výkonný ředitel, pod sebou mám Office manažerku a ta má pod sebou další 2 zaměstnankyně v administrativě. Dále máme provozní manažerku, ta má pod sebou 2 vedoucí úklidu a pod ně spadají řadoví zaměstnanci. Ještě bych málem zapomněl na marketing, to je vlastně samostatná jednotka, která se zodpovídá rovnou mně. Chcete k tomu poslat grafické podklady?

**T: Děkuji, určitě mi to pošlete. Máte tam zahrnutou i strukturu kompetencí, respektive máte ve firmě nějak rozdělené kompetence?**

R: Kompetenční strukturu ve firmě máme, ale zatím nepsanou, na fyzické se pracuje. Já z pozice ředitele mám na starosti strategické řízení podniku, komunikuju se zákazníky a snažím se také získat nové klienty. Taky sleduju veřejné zakázky, protože do těch se taky hlásíme. Tvořím cenové nabídky a pomáhám rozjíždět zakázky. Momentálně víceméně zastávám pozice obchodáka a account manažera. Provozní manažerka organizuje zakázky a zodpovídá jejich plynulý chod. Obsazuje pracovníky na jednotlivé práce a komunikuje s klienty ohledně jejich požadavků. Zodpovídá také za kvalitu odvedené práce. Office manažer se mi stará o chod kanceláře a administrativu s účetnictvím. Musí taky komunikovat s dodavateli, aby nechyběly důležité prostředky k chodu firmy. Marketing nám funguje prakticky autonomně. Jedna slečna se nám stará o webovky a sociální sítě, připravuje reklamní materiály a momentálně pracuje na novém grafickém projevu celé firmy. Pak tam jsou administrativní pracovnice, ty se starají o kanceláře a sklad. Provádí objednávky potřeb do kanceláře a starají se o rozvrhy. Dál vedoucí úklidu – ta je prodlouženou rukou provozní manažerky. Dohlíží na kvalitu práce při úklidech, stará se o spotřební materiál na úklidy a pomáhá s organizací zakázek. Taky se účastní pohovorů a zaškoluje nově přijaté zaměstnance. Tím, že máme 2 vedoucí, tak si mezi sebe rozdělily zakázky na jednorázové a opakované. Zbývají nám už jen řadoví zaměstnanci. Ti mají na starosti jen vykonávání toho samotného úklidu a údržby.

**T: Vzhledem k tomu, že se v diplomové práci chci zabývat personálním řízením, tak by mě zajímalo, jestli a případně jaké personální procesy ve firmě máte zavedené?**

R: Momentálně máme nábor, přijetí, zaškolení a ukončení zaměstnance. K tomu ještě zpracování docházky a mzdy.

**T: Mohl byste mi k těmto procesům říct něco více? Jednotlivé postupy, kdo za ty procesy zodpovídá a jaké jsou výstupy?**

R: To určitě můžu. Případně mám ty procesy nějak popsané v základních bodech v dokumentu, tak ho můžu poskytnout k náhledu.

**T: Tak se tím nebudeme teď zdržovat, prostuduji si je z materiálů. Pojd'me tedy dále a probereme, co byste chtěl dále ve firmě zlepšit nebo zavést. Napadá Vás něco?**

R: Určitě bychom chtěli v nejbližší době zavést KPI. Ještě řešíme, kde ty KPI zavést a kde je to zbytečné, ale chtěli bysme zapracovat na tomhle, aby se dal ten výkon u jednotlivých úkonů nějak měřit.

**T: Mám se tedy pokusit připravit nějaké návrhy na KPI v práci?**

R: Určitě. Když přijdete s něčím zajímavým, zkusíme to určitě implementovat.

**T: A co nějaké procesy, víte o dalších personálních procesech, které by se hodilo zavést, nebo které dokonce už plánujete zavádět?**

R: V plánu teď je zkusit vymyslet hodnocení zaměstnanců, teď to máme tak provizorně, že se jen řeší to, co je zrovna potřeba. Chceme to nějak systematizovat. Pak taky školení, ať nemusíme využívat externích služeb a hlavně, abysme školili i nad rámec nutného základu. Teoreticky by se mohlo hodit nějaké efektivnější plánování směn a komunikace.

**T: Ještě mě napadl systém zapracování nových zaměstnanců. Byl by jim například přiřazen mentor a byli by nějakou dobu zpočátku pod dohledem zkušenějšího pracovníka.**

R: Jasně, to by se taky určitě hodilo. Onboarding bysme časem nejspíš řešili, jen teď nebyl zatím čas.

**T: To bude z mé strany všechno, děkuji za Váš čas a odpovědi. Když bude potřeba něco řešit, tak se ozvu.**

R: Dobře, není zač, kdyžtak si dáme vědět.

# Příručka personálních procesů

Název firmy: UFIR  
Verze dokumentu: 1.0  
Platnost od: 01.06.2025  
Zpracoval: Vojtěch Zeman  
Schválil: Václav Morávek



Tento dokument slouží jako interní příručka k realizaci a vyhodnocování personálních procesů ve firmě. Jeho cílem je zajistit jednotný a efektivní přístup k personálním činnostem, zvýšit přehlednost a odpovědnost, a vytvořit opěrný bod pro praxi i kontrolu.

Tato příručka slouží jako interní nástroj pro řízení a realizaci personálních činností ve firmě. Jejím účelem je stanovit základní strukturu a pravidla pro provádění hlavních personálních procesů, a to s důrazem na přehlednost, odpovědnost, dodržování zákonných povinností a možnost efektivního vyhodnocování. Příručka byla sestavena na základě reálného fungování firmy a je přizpůsobena její velikosti, provozním potřebám a organizační kultuře. Dokument má sloužit nejen jako pracovní pomůcka, ale také jako opěrný bod při zaučování nových pracovníků, zastupování kolegů a při zpětné kontrole již provedených kroků.

Každý personální proces je v příručce zpracován jednotným způsobem. Obsahuje stručný popis daného procesu, jeho grafické znázornění (ve formě procesní mapy), přehled klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), určení odpovědné osoby a praktický checklist, který usnadňuje kontrolu, zda byly splněny všechny důležité kroky. Cílem je vytvořit jednoduchý, ale účelný systém, který pomáhá udržet přehled a kvalitu v oblasti personální práce i bez specializovaného HR oddělení.

Příručka je určena zejména pro majitele firmy, vedoucí pracovníky a další osoby, které se podílejí na řízení personálních záležitostí. Jejím cílem je zajistit, aby základní personální činnosti probíhaly jednotně, věcně a s důrazem na vnitřní konzistenci i soulad s platnou legislativou. Zároveň má příručka přispět ke snazšímu předávání znalostí, orientaci v odpovědnostech a zefektivnění každodenních provozních kroků, které se týkají zaměstnanců. Díky vizuálnímu a přehlednému zpracování pomáhá příručka lépe porozumět průběhu jednotlivých činností a jejich vzájemným vazbám. Umožňuje jednoduše sledovat, v jaké fázi se daný postup nachází, kdo za něj odpovídá, jaká jsou očekávaná výstupní kritéria a podle jakých ukazatelů lze vyhodnotit jeho efektivitu. Praktickou výhodou je i možnost využití checklistu při realizaci procesu – slouží jako návod i jako nástroj zpětné kontroly.

Tento dokument by měl být vnímán jako živý nástroj, který je možné dále rozvíjet a přizpůsobovat aktuálním potřebám firmy. Doporučuje se jej pravidelně revidovat, a to zejména v návaznosti na organizační změny, rozšiřování týmu, změny legislativy nebo zavádění nových nástrojů a technologií. Uživatelé této příručky jsou zároveň vyzýváni k aktivní zpětné vazbě a návrhům na zlepšení, které mohou přispět k její praktičnosti a využitelnosti v praxi.

Věříme, že příručka podpoří větší přehlednost a systematickosti personální práce ve firmě a usnadní každodenní orientaci v činnostech spojených s řízením lidských zdrojů. V konečném důsledku tak přispěje nejen k efektivnějšímu provozu, ale i k větší spokojenosti všech zúčastněných stran.

#### Zpracované procesy:

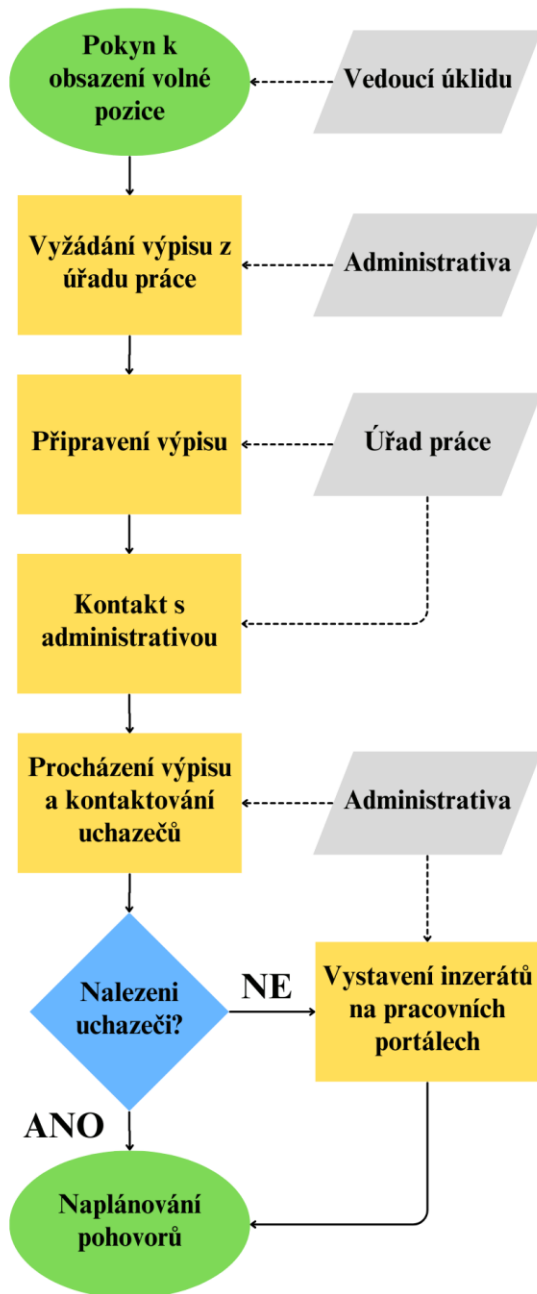
- Nábor zaměstnance
- Přijetí zaměstnance
- Zaškolení zaměstnance
- Onboarding
- Hodnocení zaměstnance
- Vzdělávání zaměstnance
- Plánování směn
- Docházka a mzdy
- Ukončení pracovního poměru

## Procesní list č. 1 – Nábor zaměstnance

Zodpovědná osoba: Vedoucí úklidu

Cílový výstup: Uzavřená pracovní smlouva s vhodným uchazečem

Popis: Proces začíná identifikací potřeby nového zaměstnance a jeho specifikací. Následuje vytvoření a zveřejnění inzerátu, příjem a třídění životopisů, vedení pohovorů, výběr vhodného kandidáta a uzavření pracovního poměru.



KPI:

- Doba obsazení pozice
- Úspěšnost náborových kanálů
- Počet vhodných uchazečů ve výběru

### Checklist procesu:

1. Definice potřeby a požadavků na nového pracovníka
2. Vytvoření a zveřejnění inzerátu
3. Příjem a předvýběr životopisů
4. Pozvání vybraných uchazečů na pohovor
5. Realizace pohovorů a výběr kandidáta
6. Ověření referencí (pokud je potřeba)
7. Předložení pracovní nabídky
8. Vyřízení administrativy

## Procesní list č. 2 – Přijetí zaměstnance

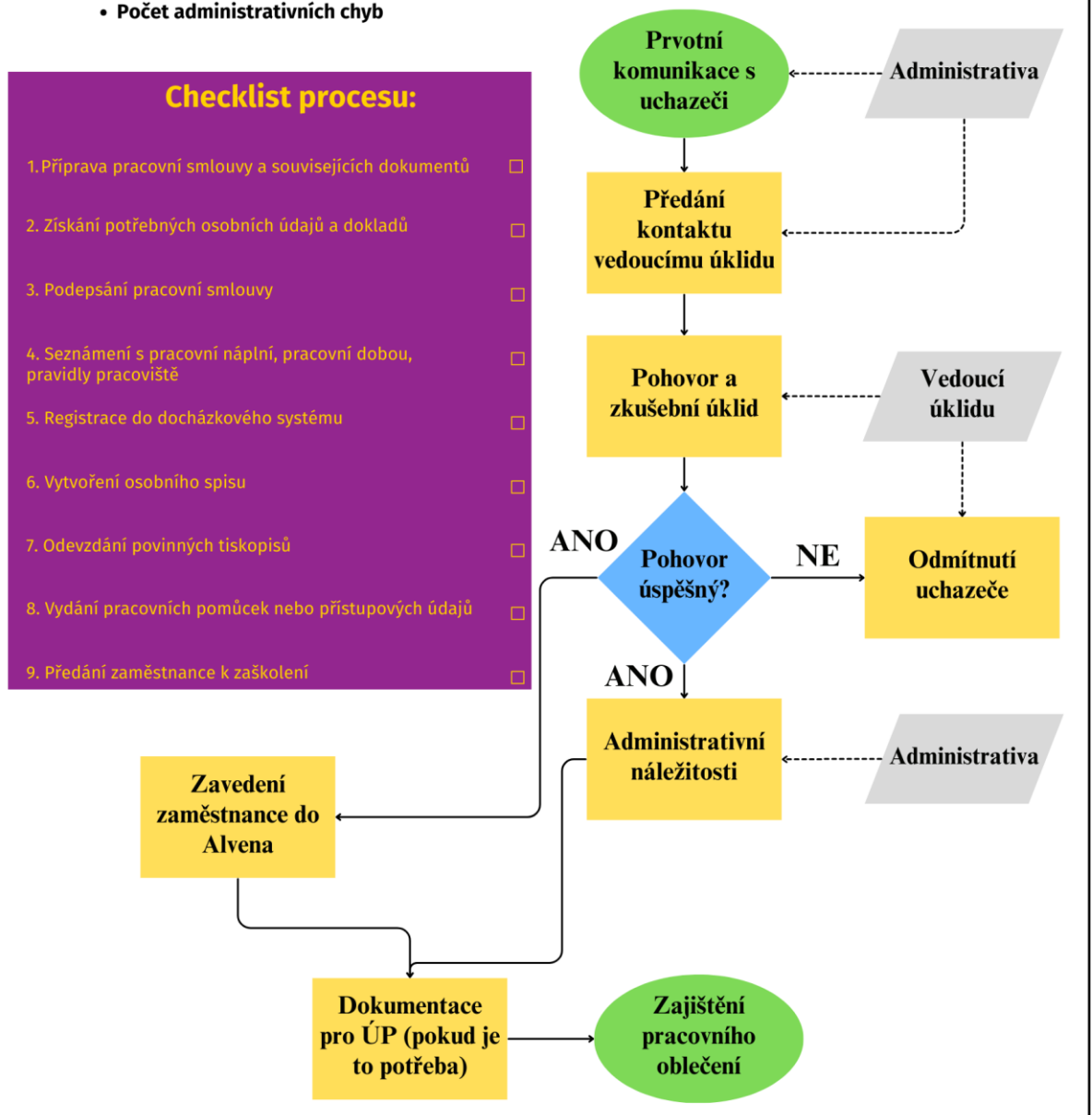
Zodpovědná osoba: Administrativa

Cílový výstup: Nový zaměstnanec má uzavřenou pracovní smlouvu a jsou splněny všechny administrativní a legislativní požadavky.

Popis: Přijetí zaměstnance zahrnuje administrativní a organizační kroky, které následují po schválení kandidáta a přijetí nabídky. Cílem je zajistit hladký a formálně správný nástup nového pracovníka. Proces začíná přípravou dokumentace, pokračuje podpisem pracovní smlouvy, zařazením do systému docházky a předáním informací k nástupu. Výstupem je plně registrovaný zaměstnanec připravený k nástupu do práce.

KPI:

- Doba mezi přijetím a začleněním do firmy
- Onboarding zaměstnanců
- Počet administrativních chyb



## Procesní list č. 3 – Zaškolení zaměstnance

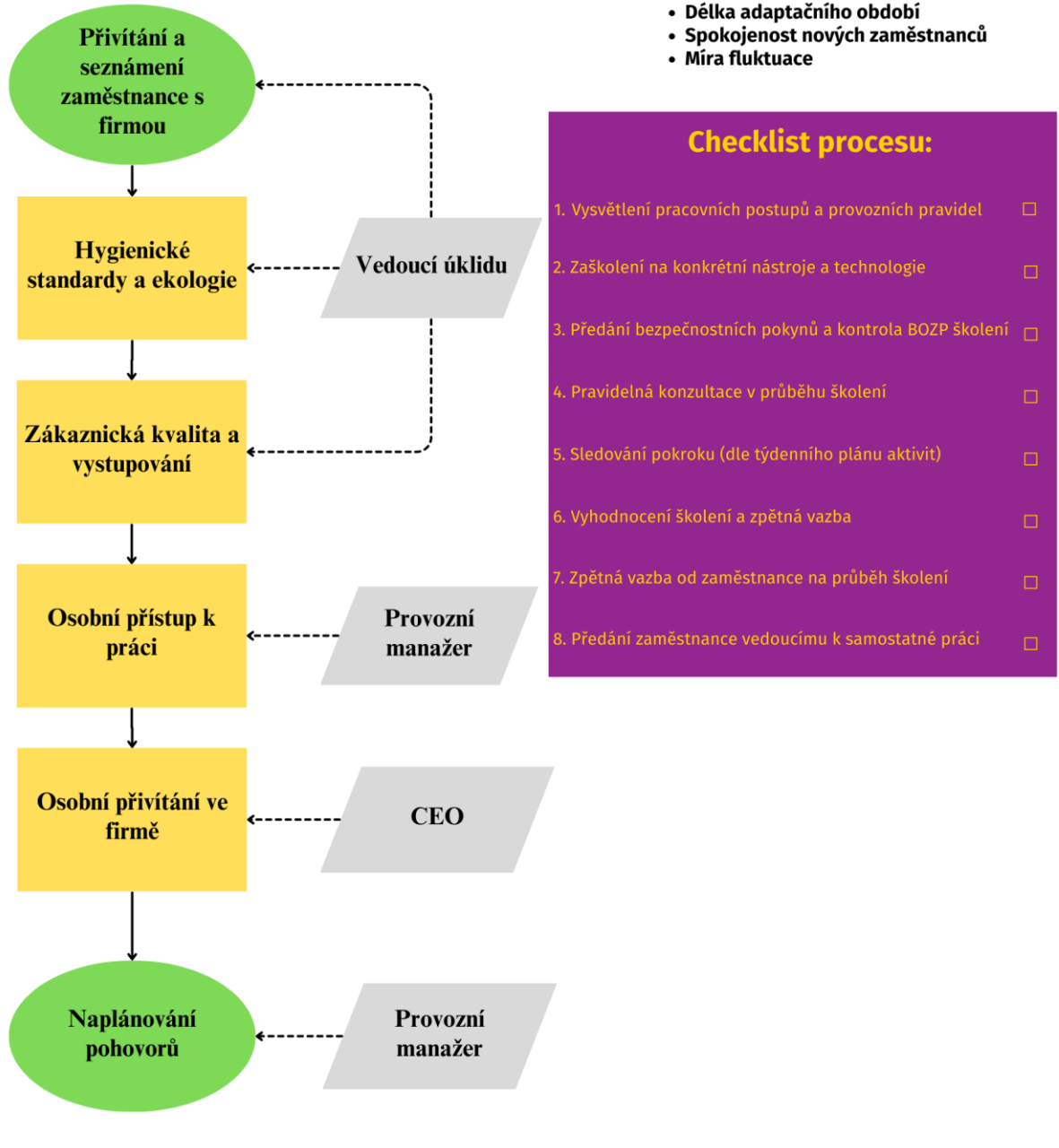
Zodpovědná osoba: Vedoucí úklidu

Cílový výstup: Nový zaměstnanec je obeznámen s pracovními postupy a je připraven samostatně vykonávat svoji práci.

Popis: Zaškolení je soubor kroků, jejichž cílem je připravit nového zaměstnance na výkon jeho pracovní pozice. Zaměstnanec je seznámen s provozními a bezpečnostními pravidly, firemní kulturou a konkrétními úkoly, které bude vykonávat. Proces končí formálním vyhodnocením zaškolení.

KPI:

- Délka adaptačního období
- Spokojenost nových zaměstnanců
- Míra fluktuace

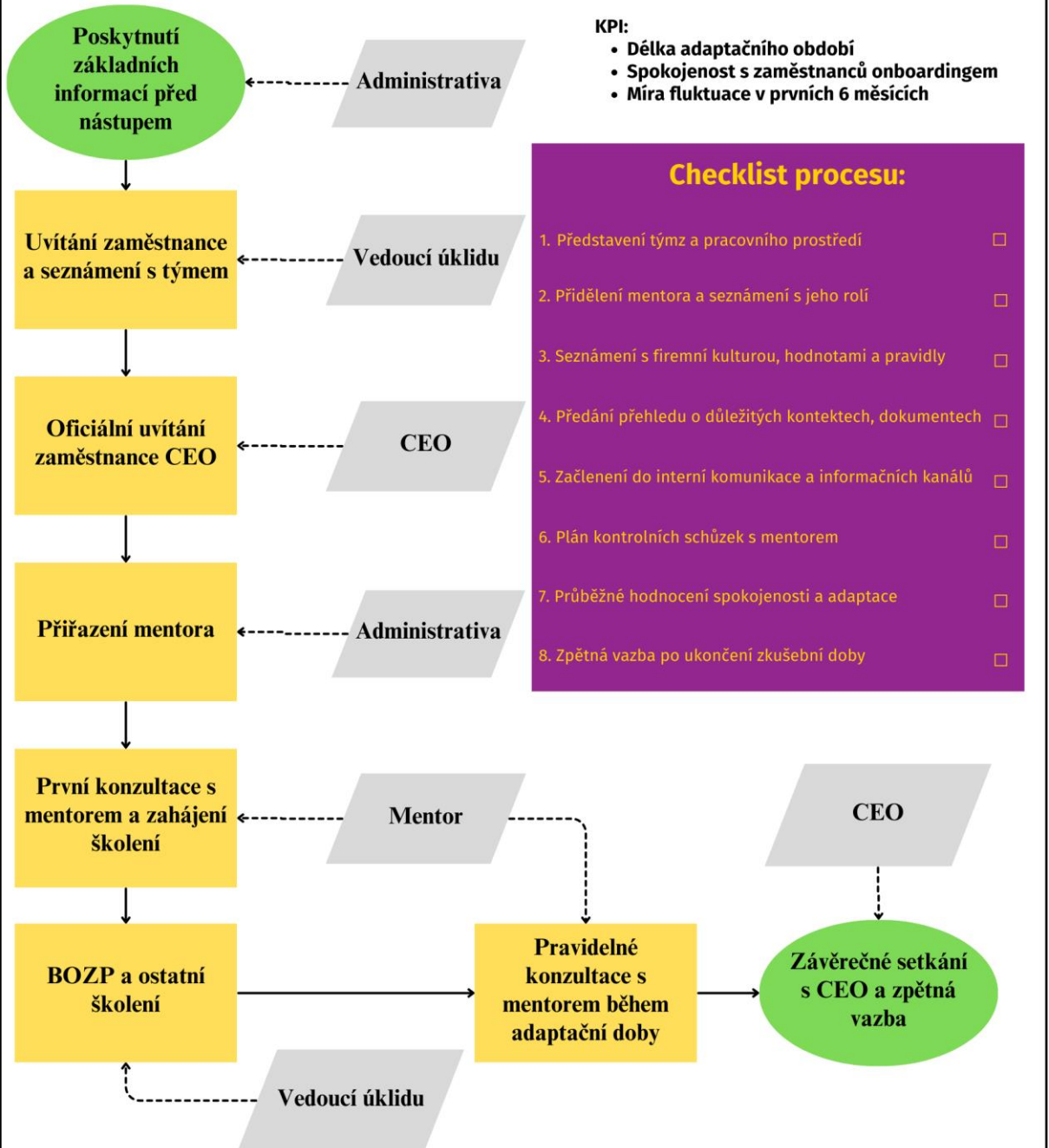


## Procesní list č. 4 – Onboarding zaměstnance

Zodpovědná osoba: Administrativa/Mentor

Cílový výstup: Nový zaměstnanec je plně začleněn do pracovního prostředí a firemní kultury.

Popis: Onboarding představuje širší proces začlenění nového pracovníka do firmy po jeho nástupu. Navazuje na přijetí/zaškolení a zahrnuje orientaci v organizační struktuře, interní komunikaci, firemní kultuře a neformálních pravidlech fungování týmu. Cílem je podpora rychlejší adaptace, snížení fluktuace nových zaměstnanců a posílení jejich motivace a loajality.

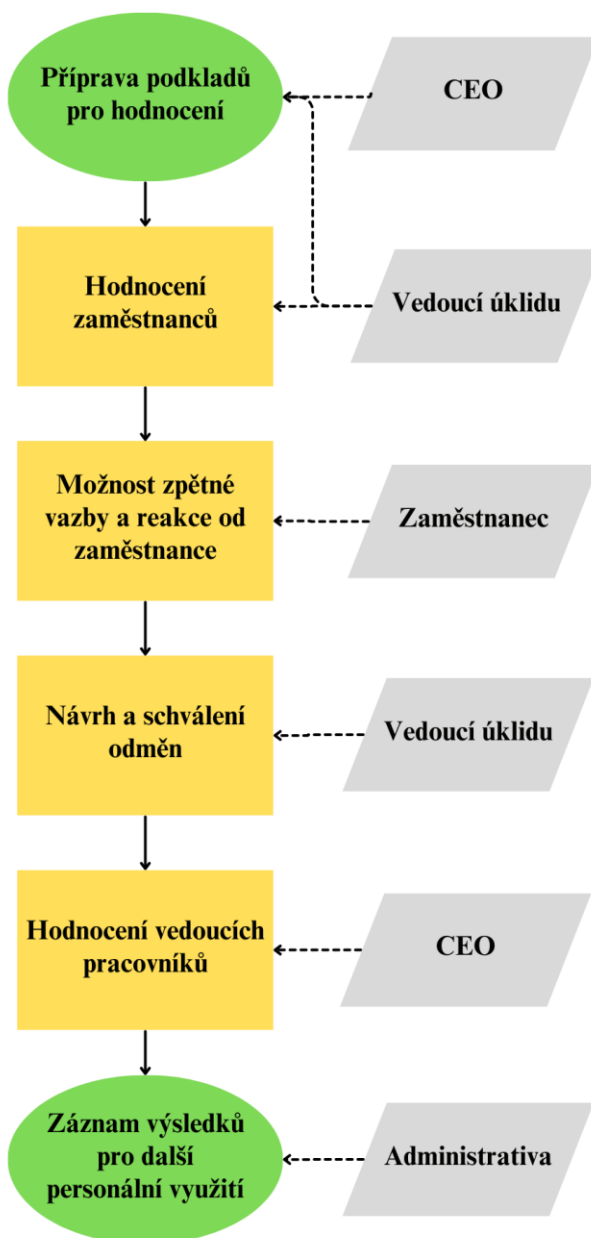


## Procesní list č. 5 – Hodnocení zaměstnance

Zodpovědná osoba: Vedoucí úklidu/CEO

Cílový výstup: Zpětná vazba na výkon zaměstnance, návrhy na zlepšení a dohoda na dalším rozvoji pracovníka.

Popis: Hodnocení zaměstnanců je pravidelný proces, jehož cílem je objektivně posoudit pracovní výkon, přístup k práci, dodržování pravidel a spolupráci v týmu. Slouží také k identifikaci silných stránek zaměstnance, oblastí pro zlepšení a k otevřenému dialogu o očekáváních obou stran. Výsledky hodnocení mohou být podkladem pro změnu pracovní náplně, návrh školení nebo aktualizaci mzdového ohodnocení.



KPI:

- Průměrné hodnocení zaměstnanců
- Počet zaměstnanců se zlepšením po hodnocení
- Spokojenost zaměstnanců s procesem hodnocení

### Checklist procesu:

1. Stanovení termínů a periodicity hodnocení
2. Příprava hodnotících formulářů nebo struktury rozhovoru
3. Vlastní hodnocení
4. Osobní schůzka s hodnoceným zaměstnancem
5. Diskuze nad hodnocením, prostor pro zpětnou vazbu
6. Dohoda na opatřeních a cílech do dalšího období
7. Zápis a archivace výstupů hodnocení
8. Možnost zaměstnance připojit vlastní komentář

## Procesní list č. 6 – Vzdělávání zaměstnance

**Zodpovědná osoba:** CEO

**Cílový výstup:** Získání nebo rozšíření znalostí a dovedností zaměstnance, které odpovídají potřebám jeho pozice i firmy.

**Popis:** Vzdělávání pracovníků je nástroj rozvoje lidského kapitálu a zvyšování odborné úrovně zaměstnanců. Ve firmě se zaměřuje především na doplňování znalostí potřebných pro výkon práce, udržení kvalifikace, bezpečnost a technické dovednosti. Proces začíná identifikací potřeb a pokračuje výběrem vhodné formy školení a jeho realizací.

**KPI:**

- Účast zaměstnanců na školeních
- Počet opakovaných chyb po školení
- Spokojenost zaměstnanců se školením

| Pravidelná školení |                  |
|--------------------|------------------|
| Téma               | Zodpovědnost     |
| BOZP               | Vedoucí úklidu   |
| Požární ochrana    | Provozní manažer |
| První pomoc        | Provozní manažer |
| Školení řidičů     | CEO              |

| Nárazová školení                 |                  |
|----------------------------------|------------------|
| Téma                             | Zodpovědnost     |
| CSR                              | CEO/Externista   |
| Nové pracovní postupy            | Vedoucí úklidu   |
| Nové pracovní prostředky/pomůcky | Vedoucí úklidu   |
| Aktuálně nutné                   | Provozní manažer |

### Checklist procesu:

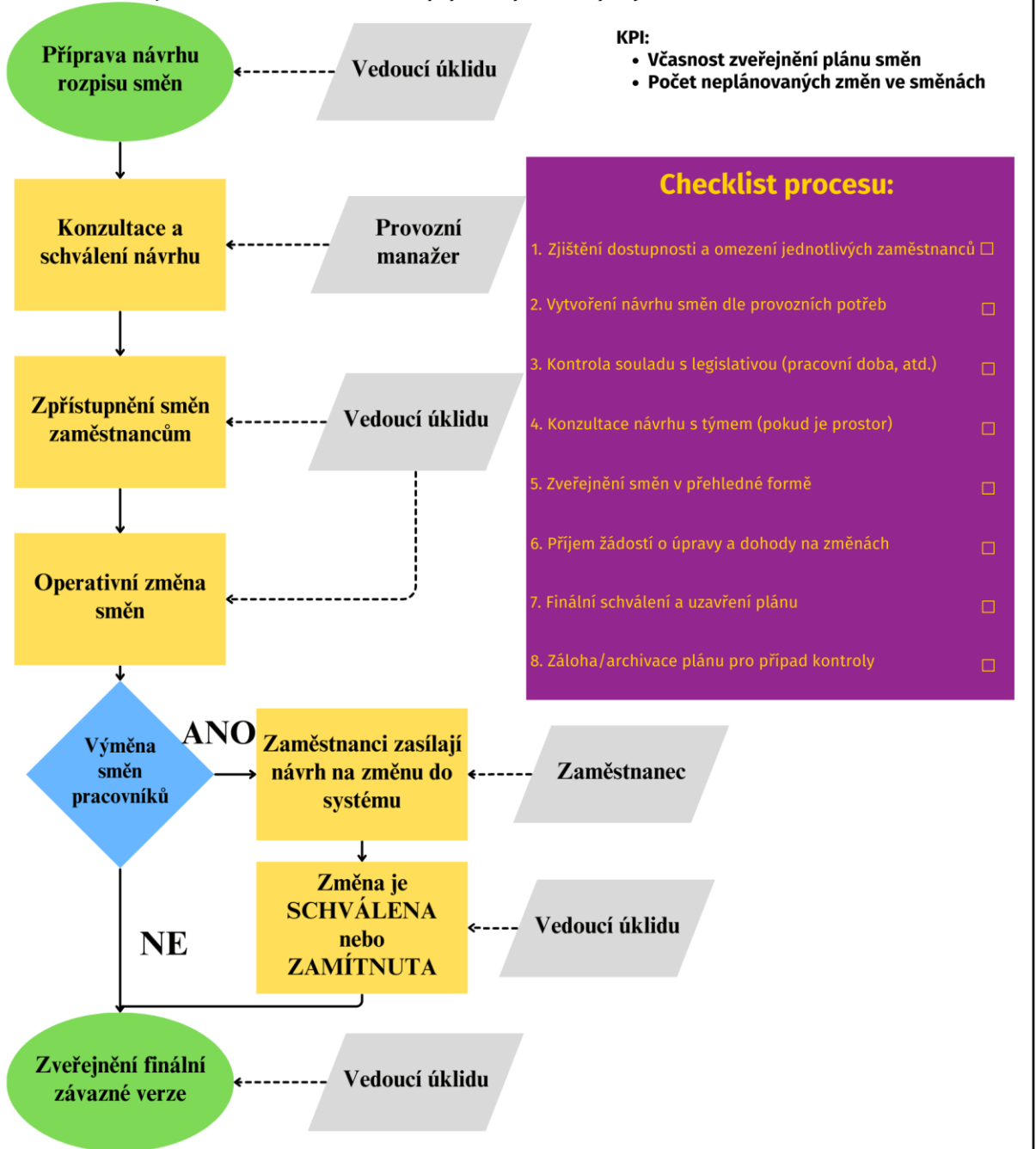
1. Zjištění a vyhodnocení potřeb vzdělávání
2. Výběr vhodné formy školení (interní/externí/e-learning)
3. Schválení účasti a rozpočtu
4. Zajištění termínu, přihlášky a podkladů
5. Účast zaměstnance na vzdělávací aktivitě
6. Vyhodnocení školení a zpětná vazba
7. Záznam do osobní dokumentace (např. osvědčení)

## Procesní list č. 7 – Plánování směn

Zodpovědná osoba: Vedoucí úklidu

Cílový výstup: Včasný, přehledný a vyvážený plán směn odpovídající provozním potřebám a kapacitám pracovníků-

Popis: Plánování směn je pravidelný organizační úkon, jehož cílem je rozvrhnout pracovní dobu zaměstnanců tak, aby byl zajištěn plynulý provoz a zároveň byly zohledněny zákonné požadavky i individuální potřeby pracovníků. Proces zahrnuje sestavení plánu na určité období jeho komunikaci se zaměstnanci a případné operativní úpravy.

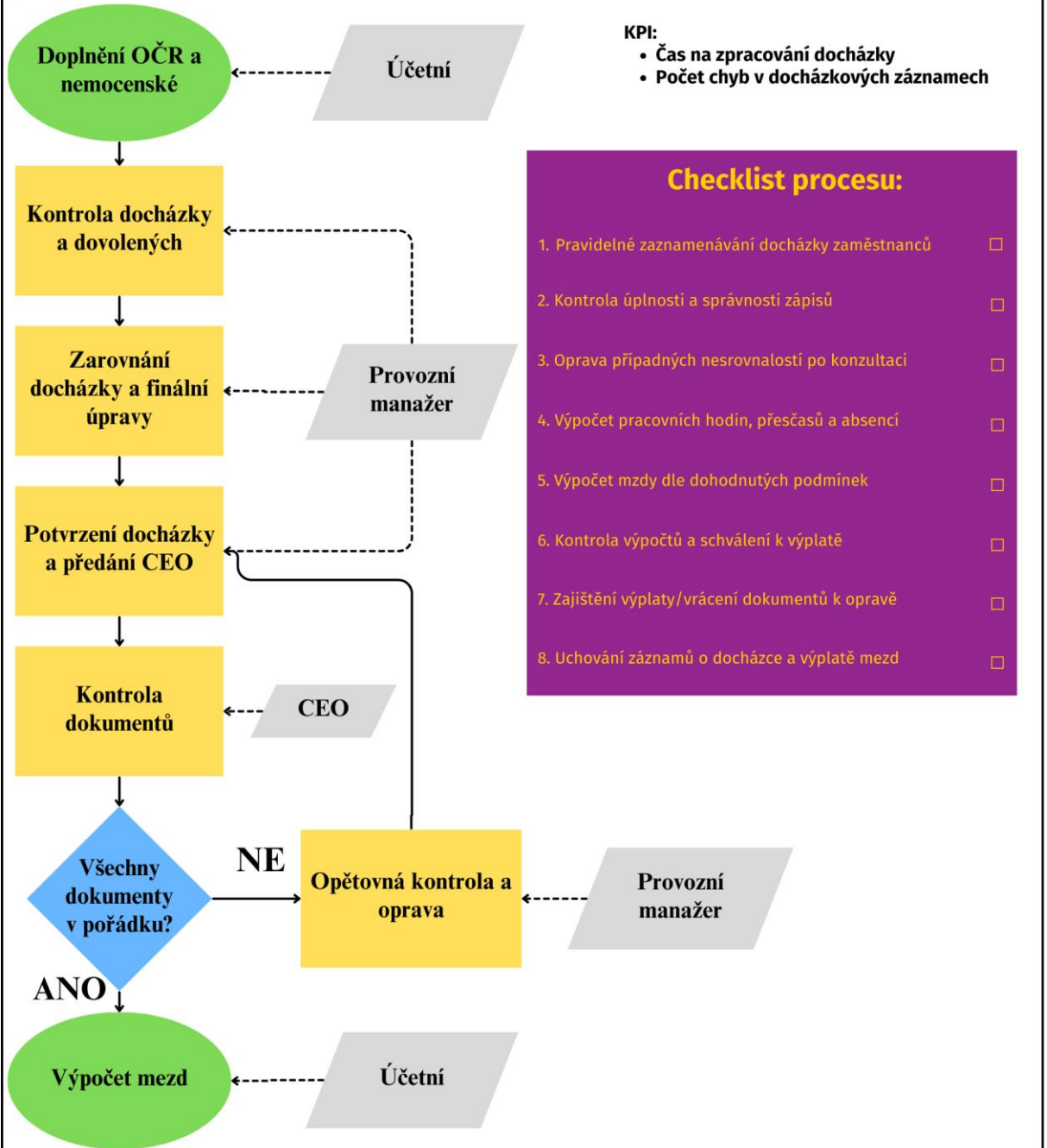


## Procesní list č. 8 – Docházka a mzdy

Zodpovědná osoba: Účetní

Cílový výstup: Správně zpracované docházkové záznamy a včas vyplacené mzdy na základě podkladů

Popis: Proces zahrnuje sběr, kontrolu a zpracování docházkových dat všech zaměstnanců, následné výpočty odměn, případně srážek, a zajištění výplaty mezd ve stanoveném termínu. Důležitá je přesnost a aktuálnost údajů o odpracované době, dovolené, přesčasech nebo absencích.



## Procesní list č. 9 – Ukončení pracovního poměru

Zodpovědná osoba: CEO

Cílový výstup: Pracovní poměr ukončen v souladu se zákonem, zaměstnanec má vyřízeny veškeré náležitosti a dokumenty.

Popis: Ukončení pracovního poměru může probíhat ze strany zaměstnance i zaměstnavatele a vyžaduje dodržení zákonných podmínek. Cílem je zajistit administrativně správné ukončení pracovního vztahu, vyrovnání závazků, předání pomůcek a vystavení potřebných dokumentů. Celý proces by měl probíhat korektně, s důrazem na komunikaci, prevenci možných nedorozumění.

