



## Diplomová práce

# Personální audit v nadnárodní společnosti

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management podnikových procesů

*Autor práce:*

**Bc. David Marx**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Liberec 2023





## Zadání diplomové práce

# Personální audit v nadnárodní společnosti

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Bc. David Marx</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000337
<i>Studijní program:</i>	N0413A050007 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management podnikových procesů
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska v oblasti personálního auditu.
2. Charakteristika jednotlivých faktorů personálního auditu a jeho úloha v personálním řízení podniku.
3. Představení nadnárodní společnosti a analýza procesů personálního řízení ve vazbě na personální audit.
4. Vyhodnocení dotazníkového šetření personálního auditu.
5. Formulace návrhů a doporučení včetně ekonomického zhodnocení.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: min 65 normostran  
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická  
Jazyk práce: Čeština

### Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR, 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15<sup>th</sup> edition. London: Kogan Page. ISBN 9780749498276.
- HORVÁTOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- MÜLLEROVÁ, Libuše a Vladimír KRÁLÍČEK, 2020. *Auditing*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2233-3.
- PITT, Sally-Anne, 2014. *Internal audit quality: Developing a Quality Assurance and Improvement Program*. New Jersey: Wiley. ISBN 9781118715505.
- ŠIKÝŘ, Martin, Kateřina DVOŘÁKOVÁ a Iveta CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, 2022. *Systémy řízení lidí v organizaci*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-06942-4.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Veronika Knoblochová, vedoucí personálního oddělení

Vedoucí práce: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2022  
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci 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.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.



## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá oblastí personálního auditu a jeho implementací v nadnárodní společnosti. Cílem je vymezit problémové oblasti personálních činností a definovat návrhy na zlepšení. Příčinou realizace personálního auditu je vysoká fluktuace zaměstnanců, nedostatek pracovníků na trhu práce a celková nespokojenost s prací ve vybrané společnosti. Teoretická část objasňuje proces personálního auditu, a to zejména metodiku prováděného auditu. Tato definovaná oblast je následně aplikována při praktické implementaci personálního auditu ve společnosti. Mezi primární zdroj informací patří dotazníkové šetření, jehož výstupem je identifikace problémových oblastí, mezi které řadíme zejména proces odměňování, normovanost práce, zpětnou vazbu a komunikaci. Závěrem je představen akční plán jakožto stěžejní část personálního auditu obsahující návrhy na řešení problémových oblastí personálních činností. V rámci akčního návrhu je taktéž vypracováno ekonomické zhodnocení, jež je nezbytnou součástí personálního auditu.

## **Klíčová slova**

Audit, benefity, lidský kapitál, motivace, odměňování, organizační struktura, personální plánování, pracovní náplň, řízení lidských zdrojů, vzdělávání

## **Annotation**

### **Personnel Audit in a Multinational Company**

The thesis deals with the area of personnel audit and its implementation in a multinational company. The aim is to answer the problem areas in the management of HR activities and to define suggestions for improvement. The reasons for the implementation of personnel audit are high employee turnover, shortage of workers on the labour market and general job dissatisfaction. The theoretical part explains the process of personnel audit, especially the methodology of the audit. This defined area is then applied in the practical implementation of personnel audit in the company. The primary source of information is a questionnaire survey, the output of which is the identification of problem areas, including in particular the remuneration process, work normality, feedback and communication. Finally, an action proposal is presented as the core part of the personnel audit, containing suggestions for solving the problem areas of HR activities. The action proposal also includes an economic evaluation, which is an essential part of the personnel audit.

### **Keywords**

Audit, benefits, human capital, human resource management, job description, motivation, organizational structure, personnel planning, remuneration, training



## **Poděkování**

Rád bych poděkoval paní doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za její odbornou konzultaci v oblasti řízených lidských zdrojů, bez její pomoci by tato práce nevznikla. Zároveň bych chtěl poděkovat rodině za podporu a v neposlední řadě společnosti X za možnost zpracování práce.



## Obsah

<b>Seznam ilustrací.....</b>	<b>13</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>14</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>15</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>16</b>
<b>1 Personální audit a jeho úloha v řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>17</b>
1.1 Aspekty a cíle personálního auditu .....	18
1.1.1 Metodika auditu .....	19
1.1.2 Proces personálního auditu .....	22
1.1.3 Další metody personálního auditu .....	25
1.2 Situace, při kterých se personální audit provádí.....	27
<b>2 Charakteristika oblastí řízení lidských zdrojů zkoumaných v procesu personálního auditu .....</b>	<b>29</b>
2.1 Řízení lidského kapitálu.....	30
2.1.1 Lidský kapitál.....	30
2.2 Faktory zkoumané v rámci personálního auditu.....	33
2.2.1 Personální plánování .....	33
2.2.2 Získávání a výběr zaměstnance.....	35
2.2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	42
2.2.4 Odměňování zaměstnanců.....	47
2.2.5 Motivace zaměstnanců.....	52
2.3 Budoucnost řízení lidských zdrojů a moderní pojetí řízení lidí v organizaci.....	54
<b>3 Personální audit společnosti X.....</b>	<b>56</b>
3.1 Identifikace příčin auditu.....	58
3.2 Analýza aktuálního stavu .....	58
3.2.1 Personální plánování ve společnosti X.....	59
3.2.2 Proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti X.....	61
3.2.3 Proces odměňování a zaměstnanecké benefity .....	62

3.2.4	Zaměstnanecké výhody ve společnosti X.....	64
<b>4</b>	<b>Dotazníkové šetření v rámci personálního auditu.....</b>	<b>68</b>
4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	69
<b>5</b>	<b>Vytvoření akčního návrhu a ekonomické zhodnocení .....</b>	<b>84</b>
5.1	Shrnutí akčního návrhu .....	93
<b>Závěr .....</b>	<b>.....</b>	<b>94</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>.....</b>	<b>95</b>
<b>Seznam Příloh.....</b>	<b>.....</b>	<b>99</b>

## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Rozdělení personálního auditu.....	17
Obrázek 2: Rozhodující faktory využití personálního auditu .....	18
Obrázek 3: Proces personálního auditu.....	22
Obrázek 4: Proces benchmarkingu .....	26
Obrázek 5: Jednotlivé kroky metody DMAIC .....	27
Obrázek 6: Složky lidského kapitálu.....	31
Obrázek 7: Obsah popisu pracovního místa.....	35
Obrázek 8: Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	36
Obrázek 9: Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	37
Obrázek 10: Metody výběru zaměstnanců .....	37
Obrázek 11: Postup výběrového řízení.....	39
Obrázek 12: Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	43
Obrázek 13: Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	44
Obrázek 14: Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení vzdělávání.....	45
Obrázek 15: Složky motivace .....	52
Obrázek 16: Organigram společnosti X.....	57
Obrázek 17: Identifikace příčin auditu ve společnosti X.....	58
Obrázek 18: Analýza aktuálního stavu .....	59
Obrázek 19: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti X .....	63
Obrázek 20: Průběh mzdových nákladů v letech .....	64
Obrázek 21: Ukázka z dotazníkového šetření v oblasti Inovace.....	68
Obrázek 22: Pracovní náplň .....	71
Obrázek 23: Práce a volný čas .....	72
Obrázek 24: Struktury a postupy.....	73
Obrázek 25: Pracoviště.....	74
Obrázek 26: Inovace .....	75
Obrázek 27: Spolupráce ve společnosti .....	76
Obrázek 28: Strategie podniku a zapojování zaměstnanců .....	77
Obrázek 29: Přímý nadřízený a vedení společnosti .....	78
Obrázek 30: Odměňování.....	79
Obrázek 31: Atraktivita nabízených benefitů .....	80
Obrázek 32: Atraktivita zaměstnavatele.....	81
Obrázek 33: Průměrné hodnocení z oblasti osobního hodnocení.....	82

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Vývoj mzdových nákladů v letech (v tis. Kč) .....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 2: Vyhodnocení otevřené otázky .....</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 3: Shrnutí identifikovaných problémů .....</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 4: Měsíční náklady na nově navržené benefity.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 5: Výše příspěvku na dopravu.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 6: Návrh transparentnosti inovací ve společnosti .....</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 7: Návrh frází v metodě OSCAR.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabulka 8: Vytvořený akční návrh .....</i>	<i>93</i>

## **Seznam zkratk**

AC Assessment centrum

CAF Common assessment framework

DC Development centrum

DD Due dilligence

FTE Full time equivalent

HR Human Resource

TH Technicko-hospodářský pracovník

ROI Return of Investment

OSCAR Objectives, specialization, coordination, authority, responsibility

## Úvod

Problematika řízení personálních činností se stává velmi diskutovanou oblastí v řízení lidských zdrojů a personální audit je jedním z vhodných nástrojů pro analýzu této sféry. Modernizace a optimalizace personálních činností je nezbytnou součástí procesu transformace a digitalizace. Realizace personálního auditu vede taktéž k minimalizaci budoucích rizik a pomáhá realizovat obchodní cíle. Před realizací auditu je zapotřebí jasně definovat oblasti, v nichž bude audit implementován. Záměrem není na otázky pouze odpovědět, nýbrž také navrhnout řešení problematických oblastí.

Cílem diplomové práce je realizace personálního auditu ve společnosti X se záměrem pochopit a popsat vybrané personální činnosti. Hlavním důvodem pro uskutečnění auditu je vysoká fluktuace zaměstnanců ve spojení s nedostatkem zaměstnanců na trhu práce. Primárním zdrojem informací pro audit je dotazníkové šetření, jež bylo rozděleno do několika oblastí dle přání společnosti. Výstupem auditu je vytvoření akčního návrhu, tedy souhrnu jednotlivých konceptů problematických aspektů a jejich následná implementace do každodenních personálních aktivit.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola přesně definuje potřebu, průběh a cíle personálního auditu. Stěžejní je identifikace jednotlivých fází personálního auditu, jež se promítají do zbytku práce. Mezi tyto kroky patří identifikace příčin auditu, analýza aktuálního stavu, identifikace problémových oblastí, vytvoření akčního návrhu, implementace a následná kontrola. Druhá kapitola objasňuje jednotlivé personální aktivity zkoumané v rámci auditu a podrobněji je popisuje. V další části práce je popsána aktuální situace u vybraných personálních procesů ve společnosti ve spojení s literární rešerší. Stěžejní část práce je věnována dotazníkovému šetření, jež bylo vytvořeno ve spolupráci se společností. Výsledky dotazníkového šetření jsou následně analyzovány a identifikovány jsou problémové oblasti. V poslední části práce je vytvořen akční návrh řešení společně s ekonomickými dopady. Akční návrh řešení je důležitým výstupem personálního auditu, neboť tento návrh bude předložen společnosti a na základě výsledků se rozhodne o implementaci předložených návrhů. Efektivní implementace změn personálních činností zaručí hladký chod společnosti v personální oblasti a zajistí konkurenceschopnost na trhu práce.

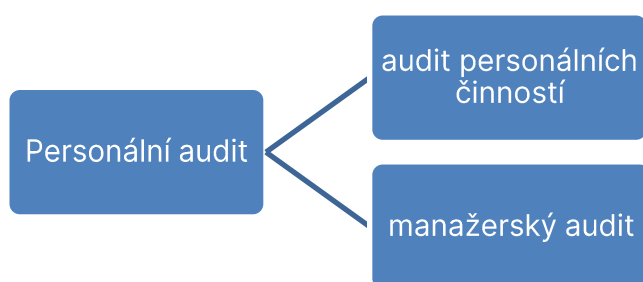


# 1 Personální audit a jeho úloha v řízení lidských zdrojů

Personální činnost je jednou z klíčových aktivit, které by měl podnik sledovat a monitorovat. Největším zdrojem kapitálu, jímž společnost disponuje, je kapitál lidský. Tento kapitál bývá často poměrně značně upozaděn, a to z důvodu negenerování přidané hodnoty podnikem. Zlepšení práce s lidskými zdroji může přinést růst efektivnosti a výkonnosti společnosti (Pitt, 2014).

Pro lepší monitoring personálních činností v podniku je často využívána podpora v podobě personálního auditu. Definice personálního auditu se vyznačují značnou diverzifikací a je velmi obtížné tento pojem přesně vymezit. Obecně lze tento koncept shrnout jako efektivní sběr informací, pomocí nichž se ohodnotí kvalita lidských zdrojů v podniku. Zároveň je potřeba zmínit, že personální audit se dá provést buď v podobě komplexního auditu, který zahrnuje celý podnik, nebo pouze jeho určitých částí, například v podobě jednoho oddělení (Müllerová, 2020).

Literatura uvádí dva různé směry personálního auditu. Jedná se o audit personálních činností neboli audit řízení lidských zdrojů a o audit zaměřený na zaměstnance, též označovaný jako manažerský audit, jde-li o audit manažerských pozic. Rozdělení personálního auditu je taktéž uvedeno na obrázku 1 (Pitt, 2014).



Obrázek 1: Rozdělení personálního auditu

Zdroj: vlastní zpracování dle (Pitt, 2014)

Audit personálních činností se zaměřuje na jednotlivé procesy v oblasti řízení lidských zdrojů, a to s ohledem na jejich efektivní zlepšení. Jedná se proces kontroly činností personálního managementu. Manažerský audit se na druhou stranu zaměřuje na hodnocení odborných a osobnostních vlastností jednotlivých pozic.

Manažerský audit se používá zejména k plánování kariérního rozvoje a pro identifikaci vývoje potřeb zaměstnanců. Tento typ auditu se zpravidla využívá u důležitých pozic v podniku, kde je zapotřebí identifikovat významné osobnostní atributy (Arif, 2022).

Dle Dvořákové je pojem personální audit definován jako externí nezávislé zhodnocení pracovních a řídicích předpokladů zaměstnanců firmy zaměřené na hodnocení schopností, zkušeností a osobnostních předpokladů zaměstnanců. Tato definice je téměř identická s pojmem manažerský audit, který taktéž vyzdvihuje osobnostní charakteristiky (Dvořáková, 2004).

Další definice na personální audit pohlíží jako na audit jednotlivých personálních činností s cílem identifikovat kritická místa a podat návrhy na jejich zlepšení. Tento koncept koresponduje s pojmem audit řízení lidských zdrojů (Kulhavý, 2017).

## 1.1 Aspekty a cíle personálního auditu

Hlavním cílem personálního auditu je identifikovat využívání lidských zdrojů v organizaci včetně analýzy problémů, rizik a překážek. Provedení personálního auditu se často vztahuje k určitým milníkům společnosti, ať už se jedná o fúzi společnosti či změnu organizační struktury. Dále se využívá při různých, zejména negativních faktorech, jakými jsou například vysoká fluktuace zaměstnanců či nespokojenost s prací (Müllerová, 2020).



Obrázek 2: Rozhodující faktory využití personálního auditu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Müllerová, 2020)

Velký význam také hraje objektivita a důvěryhodnost auditu. Je zapotřebí zvážit, zda se společnosti vyplatí využít služeb externího auditora, který bude svou objektivitou a důvěryhodností značně převyšovat audit provedený interně v rámci společnosti. Na druhé straně vyvstává otázka nákladovosti. Externí audit je poměrně nákladný a často je jedním z hlavních důvodů, proč se společnosti spíše přiklánějí k internímu personálnímu auditu (Müllerová, 2020).

### **1.1.1 Metodika auditu**

Metodika personálního auditu je založena na několika vzájemně se doplňujících procedurách, jež se liší dle hlavní podstaty auditu. Zpravidla se personální audit skládá z řízených rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci. Cílem je vytvoření uceleného pohledu na pracovní činnosti. Dalším krokem je popis pracovních postupů a úkonů. S tímto bodem je spojen i snímek pracovního dne, ve kterém jsou vidět jednotlivé úkony, které jsou dále zkoumány. Následuje dotazníkové šetření, v němž jsou definovány otázky vyplývající z předchozího zkoumání, které vytvoří ucelený obraz o personálních činnostech ve společnosti (Šmída, 2007).

Existuje značné množství metod personálního auditu a záleží pouze na požadavcích společnosti, kterou z těchto metod využije. Metody se dají rozdělit do tří ucelených skupin dle svého charakteru (Šmída, 2007):

#### **1) Rozhovory s pracovníky (strukturované či nestrukturované)**

#### **2) Analytické metody**

- Analýza organizační struktury,
- popis pracovního místa,
- personální plánování,
- proces výběru, přijímání a propouštění zaměstnanců,
- proces rozvoje a vzdělávání, vzdělávací plány, náklady na vzdělávání zaměstnanců,
- hodnocení a zpětná vazba,
- odměňování a měření výkonu,
- motivace a systém benefitů,
- interní a externí komunikace.

### 3) Dynamické metody

- Assessment centrum (AC),
- development centrum (DC).

Velmi specifické jsou dynamické metody v podobě Assessment nebo Development center. Účelem těchto center je zjistit úroveň znalostí a kompetencí jednotlivých pracovníků. Základem je řešení modelových úkolů, případových studií, testů nebo různých simulací s cílem zkoumat schopnosti a míru motivace pracovníků. AC probíhají zpravidla mimo běžná místa pracoviště a mohou trvat několik dní, v některých případech i týdnů. Během tohoto procesu jsou uchazeči posuzováni interními i externími hodnotiteli (Šikýř, 2022).

Tento proces je velmi nápomocný při provádění personálního auditu, neboť se zde projeví, zda je pracovník vhodný na danou pozici a jestli zapadá do kolektivu. Další výhodou je psychologický efekt, jenž působí na daného zaměstnance. Dle jeho vlastního pocitu z týmu, ve kterém prováděl testy v rámci AC, se může sám rozhodnout, jestli mu daný kolektiv vyhovuje a bude do něj zapadat. Z metody Assessment center vychází metoda Development center, jež se zaměřuje spíše na rozvoj stávajících zaměstnanců než na potenciální pracovníky (Armstrong, 2020).

Průběh metody AC/DC je velmi specifický a liší se dle typu pracovní pozice a jejího zaměření. Dle Armstronga (2020) může průběh vypadat následovně:

- Účastníci jsou nejdříve podrobeni řízeným rozhovorům a testům.
- S pomocí využití cvičení, která mají za úkol simulovat běžné, ale i extrémní situace, jež mohou na pracovišti nastat, se zkoumá reakce pracovníků/uchazečů. Tato simulace může probíhat v podobě čtyř očí čili jeden na jednoho, nebo v podobě skupinového cvičení. Bylo zjištěno, že reakce na tyto simulace budou s velkou pravděpodobností pracovníci/uchazeči uplatňovat i v reálném pracovním prostředí.

- Výkony pracovníků/uchazečů jsou monitorovány v několika oblastech. Tímto je zajištěno, že pro každý druh práce budou zjištěny relevantní informace.
- Hodnocení pracovníků probíhá společně, aby byla zajištěna interakce a tím i více otevřené prostředí pro diskuzi. Zároveň by se hodnocení měli účastnit všichni členové skupiny.
- Pro účely hodnocení je taktéž použito více hodnotitelů, aby se zajistila objektivita procesu.

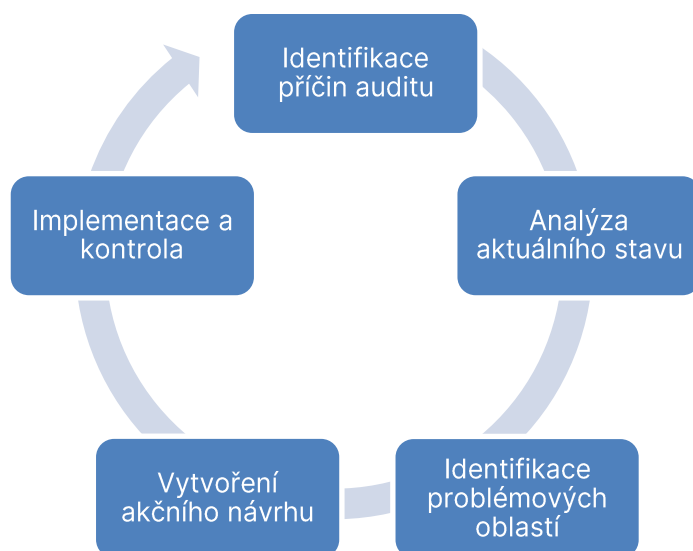
Speciální pozornost se věnuje kvantitativnímu dotazování pracovníků. Jedná se o sběr dat z řad pracovníků dané organizace. Pomocí dotazníku lze získat reprezentativní informace o efektivitě a potřebách personálního řízení, zejména o oblastech, které je zapotřebí řešit do budoucna. Informace získané z tohoto průzkumu by měly dále sloužit jako určitý podklad pro objektivní posouzení systému řízení lidských zdrojů. Dotazník může zároveň upozornit organizaci na nová témata týkající se personálního řízení (Urban, 2003).

Dotazování musí vycházet z již předběžných analýz a být vytvořeno konkrétně pro potřeby daného podniku. Měla by zde proběhnout participace jak externího auditora, tak vedení společnosti. Zásadní je společná ochota dospět na základě výsledků k příslušným opatřením a následné realizaci. Realizace by měla být provedena společně s pracovníky a zároveň by měla vést k pozitivnímu progresu (Urban, 2003). Co se týče obsahové stránky dotazníku, bývají v těchto kvantitativních dotaznících zkoumána následující témata:

- spokojenost a motivace pracovníků,
- ochota pracovníků ke změnám,
- podniková kultura,
- kvalita řízení lidských zdrojů (kompetence, vycházení vstříc potřebám),
- odměňování a benefity.

## 1.1.2 Proces personálního auditu

Proces personálního auditu se dá rozdělit do pěti dílčích kroků. Prvním krokem bývá identifikace příčin pro audit. Tato fáze je charakteristická uvědoměním si nutnosti provést personální audit. Dalším krokem je analýza aktuálního stavu. Tento krok bývá jedním z nejdůležitějších, neboť analýza jednotlivých aspektů personálního řízení poskytuje podklady pro další analýzu. Po analýze aktuálního stavu následuje identifikace problémových oblastí. Mezi ně patří zejména oblast fluktuace, spokojenosti a odměňování. Čtvrtým krokem je vytvoření akčního návrhu, ve kterém jsou nastíněny oblasti, v nichž by měla být uskutečněna změna. Posledním krokem je implementace a kontrola daných návrhů (viz obrázek 3). Tato implementace je charakteristická značným časovým zpožděním, neboť některé návrhy jsou měřitelné až za určitou dobu (Pitt, 2014).



Obrázek 3: Proces personálního auditu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Pitt, 2014)

### Identifikace příčin auditu

V úvodní fázi auditu je zapotřebí samotná identifikace příčin auditu. Tato identifikace je prvotním krokem k samotnému uvědomění si nutnosti provedení personálního auditu. V této části se analyzují jednotlivé oblasti personálních činností vedením společnosti. V dané analýze zpravidla vzniká potřeba pro personální audit. Zde vyplynou některá zjištění, která stojí za hlubší analýzu. Zároveň v tomto bodě nastává otázka výběru dodavatele služby. Jak již bylo zmíněno, otázka využití

externího, či interního zdroje je zcela v kompetenci vedení společnosti. Po tomto kroku následuje pro společnost přípravná část. Společnost připraví veškeré relevantní dokumenty, jež požaduje auditor a definuje účel a cíl auditu (Pitt, 2014).

### **Analýza aktuálního stavu**

Po definování účelu a cílů auditu přichází na řadu úloha auditora. Auditor na základě požadavků společnosti provede analýzu aktuálního stavu jednotlivých oblastí personálního řízení v organizaci. Mezi ně zpravidla patří organizační struktura, personální plánování, proces výběru, přijímání a propouštění zaměstnanců, proces rozvoje a vzdělávání, odměňování a systém benefitů. Tyto oblasti nelze univerzálně vymezit z důvodu odlišných požadavků společnosti. Tato fáze bývá poměrně zdlouhavá a probíhá ve většině případů přímo v organizaci za pomoci určitých metod (viz 1.1.1). Délka tohoto kroku taktéž závisí na míře spolupráce s organizací a také na rozsahu šetření (Kmošek, 2022).

### **Identifikace problémových oblastí**

Po analýze aktuálního stavu následuje fáze, jež má za úkol identifikovat problémové oblasti personálního auditu. Dané oblasti vycházejí z jednotlivých metod personálního auditu a vyžadují jejich vysokou znalost. Základní metodu představuje dotazování ať už kvalitativní v rámci osobních rozhovorů, nebo kvantitativní v podobě dotazníkového šetření. Výstupem z těchto metod je identifikace problémových oblastí, pro které je následně vytvořen akční plán, jenž má za úkol je eliminovat či zmírnit. Mezi nejvíce problémové oblasti se řadí fluktuace zaměstnanců a nespokojenost s prací a odměňováním (Kmošek, 2022).

### **Vytvoření akčního návrhu**

Jakmile jsou identifikované problémové oblasti, přichází na řadu vytvoření akčního plánu v podobě závěrečné zprávy, v níž jsou shrnuty problémové oblasti a návrhy na jejich zlepšení. Příprava akčního plánu je taktéž časově náročná a musí se dbát na specifika auditu. Po domluvě je možné vypracovat zkrácenou verzi závěrečné zprávy z důvodu úspory času a zpřehlednění celého procesu. Součástí akčního návrhu bývá zpravidla tvorba rozvojových plánů zaměstnanců, provedení personální restrukturalizace, zavedení efektivnějšího způsobu odměňování, nový způsob získávání zaměstnanců či návrh na zefektivnění procesů personálních činností (Pitt, 2014).

## **Implementace a kontrola daných návrhů**

Poslední fází personálního auditu je implementace a kontrola daných návrhů. Úspěšnost personálního auditu je závislá právě na realizaci návrhů vytvořených v průběhu auditu. Implementace je zcela v kompetenci dané společnosti a následnou kontrolu lze provést až po určité době, a to buď formou opětovného auditu, anebo formou interního auditu zaměřeného pouze na implementační oblasti. Auditor může stanovit časový horizont, po jehož uplynutí by se jednotlivé implementační návrhy měly projevit, ale v jeho moci už není kontrolovat průběh uvedení návrhů do praxe. Úspěšně provedený audit je přínosný jak pro organizaci, tak pro reputaci auditora, která je v tomto oboru velmi důležitá (Pitt, 2014).

Hlavní výhodou personálního auditu je vytvoření uceleného obrazu o personálních činnostech společnosti. Audit je postaven na několika bodech, které bývají zároveň cíli prováděného auditu. Mezi tyto jednotlivé body dle Horvátové (2016) patří:

- větší efektivnost procesů,
- snížení nákladů v personálních činnostech,
- optimalizace organizační struktury,
- zvýšení výkonnosti zaměstnanců,
- identifikace potenciálu jednotlivých zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Efektivnost personálního auditu závisí také na spolupráci mezi tím, kdo audit provádí, a samotným vedením společnosti. Při správné synergii je průběh auditu a zejména jeho výstup velmi kvalitní a následná implementace návrhů na zlepšení snazší (Nangle, 2022).



### 1.1.3 Další metody personálního auditu

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, existuje široká škála metod pro tvorbu personálního auditu. Mezi základní metody, jimiž jsou rozhovory s pracovníky či analytické a dynamické metody (viz kapitola 1.1.1), můžeme zařadit také pokročilejší a často poměrně nejen časově, ale i softwarově náročné metody. Mezi tyto metody řadíme metodu FTE, model CAF, benchmarking a metodu DMAIC.

- **FTE – full time equivalent**

Tato metoda se používá při nastavování kapacit lidských zdrojů v organizaci. Ukazatel FTE představuje disponibilní pracovní dobu lidského zdroje, který je očištěn o časové intervaly, jež nekorrespondují s výkonem práce (dovolená, nemocnost, pracovní přestávky). Takto stanovený ukazatel FTE představuje 100 % kapacity jednotlivého lidského zdroje, který se porovnává s časy na konkrétních aktivitách pracovního procesu nebo úkolu. Relevantní informace pro tuto metodu lze získat pomocí statistické analýzy nebo za pomoci simulace procesní mapy (Toth, 2010).

- **Model CAF – common assessment framework**

Model CAF je využíván jako pomocný nástroj u organizací veřejného sektoru a využívá metody řízení kvality pro zlepšení výkonnosti a efektivnosti. Jedná se o poměrně snadný nástroj, který se používá k autoevaluaci organizací. Zároveň je použitelný ve všech částech veřejného sektoru na všech jeho úrovních. Model CAF nabízí pro personální audit mnoho výhod. K nim patří zejména nízké náklady na pořízení a zavedení, kompatibilita s jinými nástroji pro řízení kvality a flexibilita pro různé druhy veřejných organizací. Tento model v sobě zahrnuje dvě hodnotící kritéria. Prvním z nich je předpoklad organizace čili jeho vedení, management lidských zdrojů, strategie a plánování. Druhým kritériem je výsledek organizace neboli vztah k pracovníkům, vztah ke společnosti a klíčové výsledky a činnosti (Švejdarová, 2020).

- **Benchmarking**

Benchmarking se využívá zejména v oblasti soukromého sektoru, neboť u této metody lze porovnávat jednotlivé výrobky nebo procesy organizace. Při aplikaci benchmarkingu se zjišťuje, jaké výstupy má organizace v porovnání s jinými jak v oblasti kvalitativní, tak kvantitativní. Dále se může komparovat, jak organizace pracuje se vstupy, a to primárně s personálními a finančními. Nespornou výhodou této metody je také proces sebepoznání organizace, protože v rámci metody se zjišťuje, jak se pracuje v jiných organizacích. Důležitou roli hraje identifikace procesu pro benchmarking a jeho následná implementace do organizace (Nenadál, 2004).

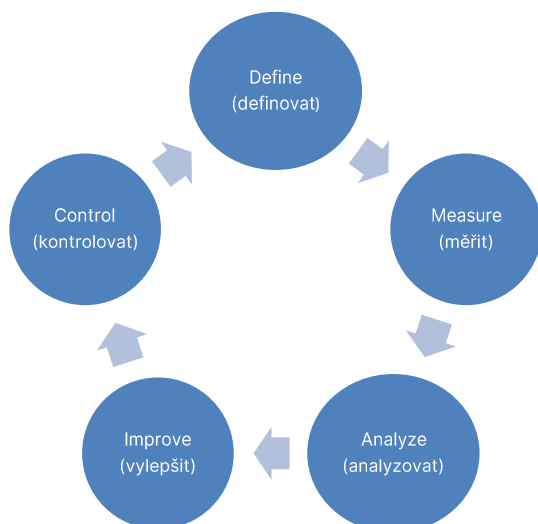


*Obrázek 4: Proces benchmarkingu*

Zdroj: (Nenadál, 2004)

- **Metoda DMAIC**

Metoda DMAIC představuje pětikrokový návod pro změnu procesů. Zkratka DMAIC se skládá z pěti jednotlivých etap. Mezi ně patří definovat (define), měřit (measure), analyzovat (analyze), zlepšit (improve) a kontrolovat (control). Tato metoda je také součástí techniky Six Sigma, jež je využívána ve značném počtu výrobních podniků. První tři kroky se zabývají identifikací problému a zbývající dva se již zaměřují na oblast implementace řešení. Metoda se dá využít téměř ve všech oborech, v nichž je zapotřebí zlepšit stávající stav nebo proces. Pro potřeby personálního auditu se využívá analýza personálních procesů, pro které je charakteristická značná diverzita (Šimonová, 2014).



Obrázek 5: Jednotlivé kroky metody DMAIC

Zdroj: (Šimanová, 2014)

## 1.2 Situace, při kterých se personální audit provádí

Potřeba personálního auditu se velmi často pojí s velmi specifickou fází, již podnik prochází. Jedná se o situace, ve kterých je nutné z jakéhokoliv důvodu zmapovat prostředí kolem personálních činností. Mezi hlavní důvody patří změna podnikového vlastnictví, zavádění nových cílů (strategií), transformace podnikové organizace, potřeba zlepšení výkonu organizace či vyhledání lidského potenciálu u zaměstnanců (Dvořáček, 2004).

### 1) Změna vlastnické struktury

Z důvodu velké transformace ekonomiky není dnes již žádným překvapením, když se vedení organizace rozhodne pro změnu vlastnické struktury. K tomuto kroku velmi často přistupují vlastníci z důvodu prodeje či fúze společnosti. Při prodeji společnosti je velkým trendem využití tzv. Due Dilligence (zkráceně DD), což je termín, který označuje takový audit hospodaření, který se provádí nezávislou a zpravidla externí společností. V rámci tohoto auditu se prověřují veškeré skutečnosti spojené s činností podniku, ať už se jedná o analýzu finanční či právní, až právě po personální audit. Při fúzi společností dochází ke splynutí dvou a více podniků do jedné entity. Tato situace se samozřejmě projeví také v oblasti

personální, a z tohoto důvodu je zapotřebí rovněž provedení personálního auditu (Petr, 2019).

## **2) Zavedení nových cílů organizace**

Cíle společnosti hrají důležitou roli v organizaci nejen v oblasti plánování či controllingu, ale taktéž v oblasti personální. Nové nastavení cílů probíhá ve většině organizací pravidelně a dotýká se také personálních činností. Změna těchto cílů musí korespondovat s oblastí lidských zdrojů, která se jim často přizpůsobuje. Z tohoto důvodu je vhodným nástrojem taktéž realizace personálního auditu, i když zde se využívá převážně malý interní audit z důvodu nákladnosti provedení (Dvořáček, 2004).

## **3) Transformace podnikové organizace**

Pojmem transformace podnikové organizace se rozumí změna organizační struktury. Trendem v posledních letech je její neustálé zeštíhlování. Také je čím dál více využíváno externích specialistů zaměřujících se na jednotlivé oblasti, a to zejména na oblast IT. Tyto změny v organizačních strukturách působí přirozeně i na personální oblasti v organizaci. Při rozsáhlé reorganizaci podnikové struktury může být dobrým nástrojem právě personální audit. S pomocí jeho výstupů může reorganizace proběhnout lehce a především rychle (Hlaváč, 2016).

## **4) Zlepšení výkonu organizace**

Pro udržení stávající pozice na konkurenčním trhu musí podnik nepřetržitě držet krok se svojí konkurencí. Společnosti neustále hledají podněty pro zlepšení a zefektivnění procesů a tím i zlepšení výkonu. Jedním z nástrojů může být právě personální audit, který dokáže identifikovat lidský potenciál a zároveň upozornit na oblasti, v nichž se vyskytuje nějaký problém a je zde prostor pro zlepšení (Hlaváč, 2016).

Samozřejmě nelze takto přímo unifikovat jednotlivé případy, ve kterých je zapotřebí provedení personálního auditu. Velké společnosti mají také zájem o udržení kvality svého managementu nebo například o analýzu podnikové kultury.

## **2 Charakteristika oblastí řízení lidských zdrojů zkoumaných v procesu personálního auditu**

Úspěšnost organizace závisí na množství rozdílných faktorů, ať už to jsou faktory technické, finanční, sociální či surovinové, ale nedá se opomenout, že nejdůležitějším faktorem jsou stále lidé. Tento mnohdy přehlížený faktor je právě tím rozdílovým, jenž představuje skutečnou přidanou hodnotu podniku. Bez synergie všech faktorů, jež organizace má, nemůže dosáhnout vytyčených cílů a strategií. Zároveň je zapotřebí podrobně poznat personální procesy v organizaci, neboť tento krok je esenciální v procesu personálního auditu (Mužík, 2017).

Dle Armstronga (2020) se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Pod tímto pojmem si lze představit činnosti týkající se řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské zodpovědnosti, rozvoje organizace, získávání a výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje, péče o zaměstnance a rozvoje zaměstnanců. Tyto jednotlivé činnosti jsou zabezpečeny prostřednictvím personálních útvarů, personalistů, ale i liniových manažerů.

Koubek (2011) definuje pojem řízení lidských zdrojů jako nejmodernější pojetí personální práce. Tento pojem klade velký důraz na strategický aspekt personální práce. Spojuje jednotlivé cíle organizace a hledá cesty směřující k jejich dosažení. Zajímá se ve zvýšené míře o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly firmy. Jedná se o populační vývoj a jeho dopad na trh práce, ekonomické podmínky včetně perspektivy uplatnění firmy na trhu, sociální potřeby, a především profesní orientaci. Dalším charakteristickým rysem je delegování konkrétní personální práce na liniové manažery. Tímto se personální práce začleňuje do základních manažerských rolí. Podle Koubka je důležité klást důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, neboť je to nejefektivnější nástroj flexibility a konkurenceschopnosti na trhu práce. Dalšími oblastmi, na které se organizace v rámci řízení lidských zdrojů zaměřuje, jsou kvalita pracovního života, rovnováha mezi pracovním a osobním životem a spokojenost zaměstnanců. Při optimalizaci všech faktorů se personální práce stává páteří celého řízení firmy.

Pojetí lidí jako zdroje bývá velmi často kritizováno. Toto spojení indikuje ztotožnění lidí s jinými výrobními faktory a snižuje jejich hodnotu na úroveň materiálu, peněz nebo techniky. Z tohoto důvodu se postupem času mění pojem řízení lidských zdrojů na řízení lidí. Navzdory této kritice se však stále více využívá pojem řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2020).

## **2.1 Řízení lidského kapitálu**

Řízení lidského kapitálu je jednou z klíčových úloh personální práce. Tento pojem zahrnuje získávání a analyzování informací v oblasti vývoje řízení lidí. Prvotní myšlenka zavedení pojmu lidský kapitál pochází od Adama Smitha, jenž prohlásil, že *„získané bohatství národů pochází ze získaných schopností lidí – jejich vzdělání, znalostí, zkušeností a zdraví“* (Armstrong, 2015).

Lidský kapitál tvoří znalosti a dovednosti, které si jedinci udržují a jichž využívají. Využitím a prohlubováním lidského kapitálu se vytváří intelektuální kapitál. Při vzájemném ovlivňování jedinců následně vzniká společenský kapitál, který v rámci organizace tvoří organizační kapitál. Toto propojení je základním stavebním kamenem celé koncepce řízení lidského kapitálu (Armstrong, 2015).

### **2.1.1 Lidský kapitál**

Pojem lidský kapitál primárně označuje dovednosti a schopnosti lidí v organizaci (Wright, 2011).

Každý jedinec je schopen zpracovávat informace a dále s nimi pracovat a interpretovat je. To, že si lidé osvojují užitečné znalosti, je zřejmé, ale není zcela zřetelné, zda tato skutečnost představuje formu kapitálu. Investování do lidského kapitálu je velmi těžko měřitelné a nedá se přesně určit míra jeho využití (Armstrong, 2020).

Collins (2008) trefně definoval pojem lidé jako aktivum společnosti následovně: *„Vaším nejdůležitějším aktivem nejsou lidé, ale správní lidé.“*

Vlastnosti lidského kapitálu jsou zásadní pro správné fungování organizace. Hlavními vlastnostmi jsou flexibilita a kreativita jedinců, schopnost rozvíjet své znalosti a dovednosti, stejně jako motivace reagovat na různé okolnosti. Jednotlivé složky lidského kapitálu jsou shrnuty na obrázku 6 (Mazouch, 2011).



Obrázek 6: Složky lidského kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mazouch, 2011)

Dle Armstronga (2015) mají lidé vrozené schopnosti, osobité chování i vlastní zájmy. Tyto jednotlivé složky pracovníci následně vnášejí do organizace a jsou to právě lidé, nikoliv organizace, kteří tyto atributy vlastní.

Velmi úzké spojení tvoří výše zmíněný kapitál s kapitálem intelektuálním. Jedná se o zastřešující název pro lidský kapitál a zahrnuje v sobě zásoby a toky znalostí, jež jsou organizaci k dispozici. Jedná se o nehmotnou formu zdroje, který společně s ostatními zdroji tvoří celkovou hodnotu organizace (Armstrong, 2015).

Pojem společenský kapitál představuje znalosti a dovednosti odvozené ze vztahů na pracovišti i mimo něj. Zahrnuje v sobě projevy společenského života jako vztahy, normy a důvěra. Při využití těchto aspektů pracovníci mohou efektivněji spolupracovat a dosahování cílů je též snazší. Intelektuální kapitál se v čase rozvíjí

a mění, přičemž nejdůležitější součástí jsou lidé a jejich vzájemná kooperace (Šikýř, 2022).

Posledním termínem používaným v souvislosti s lidským kapitálem je kapitál organizační. Vyjadřuje institucionální znalosti, jež jsou vlastněné organizací. Rozdíl je zde patrný ve formě vlastnictví kapitálu. V případě intelektuálního či společenského kapitálu jsou vlastníky lidé, nikoliv organizace. Organizační kapitál je vlastněn přímo danou organizací, a to zpravidla ve formě manuálů, databází a podobně (Armstrong, 2015).

Jak již bylo zmíněno, lidský kapitál je nejcennějším kapitálem, jenž má organizace k dispozici. V rámci procesu personálního auditu je důležité si uvědomit nezbytnost lidského kapitálu a zároveň ho patřičným způsobem ocenit.



## **2.2 Faktory zkoumané v rámci personálního auditu**

Při realizaci personálního auditu je zapotřebí definovat jednotlivé faktory, jež souvisí s oblastí realizace. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.1. ohledně metodiky auditu, existuje značné množství metod. V rámci analytických metod jsou zkoumány oblasti organizační struktury, popisu pracovního místa, personálního plánování, procesu výběru přijímání a propouštění zaměstnanců, rozvoje a vzdělávání, hodnocení, odměňování, motivace a komunikace (Šmída, 2007).

Jedním z prvních kroků je personální plánování neboli plánování lidských zdrojů. Tento pojem v sobě zahrnuje plánování potřeby lidí, plánování pokrytí potřeby lidí a plánování personálního rozvoje lidí (Šikýř, 2022).

### **2.2.1 Personální plánování**

V rámci personálního plánování je důležité neopomenout význam trhu práce. Trh práce je místo, kde se setkává nabídka práce (zaměstnanci, lidé) s poptávkou po práci (organizace, zaměstnavatelé). Trh práce je zároveň ovlivňován působením odborů, jež zastupují a chrání práva zaměstnanců, a působením státu, který pomocí pracovněprávních předpisů ovlivňuje výkon závislé práce. Zásadními dokumenty pro personální plánování v oblasti práva jsou zákoník práce, zákon o zaměstnanosti a zákon o inspekci práce (Soukup, 2020).

#### **Plánování potřeby lidí**

Při plánování potřeby lidí v organizaci firma odhaduje nebo předvídá, jaká bude poptávka po práci. Východiskem pro plánování potřeby lidí je rozpočet, jenž se vytváří každý rok, a zároveň dlouhodobý plán organizace. Specifikum tvoří výrobní podniky, neboť plán potřeby lidí se převádí do činností jednotlivých organizačních jednotek. Ve výrobních podnicích se plán prodeje překlápí do plánu výroby, kde je přesně stanoveno množství a typ výrobků, které by měly být vytvořeny. Z tohoto výpočtu se dále odvozuje počet hodin potřebných k zajištění výroby. Zároveň je nutné počítat i s různými výkyvy ve výrobním procesu (Šikýř, 2022).

## **Plánování pokrytí potřeby lidí**

Plánování pokrytí potřeby lidí se od plánování potřeby liší v tom, že se zde odhaduje nebo předvídá nabídka práce neboli kolik lidí (počet) a jaké lidi (druh) bude mít organizace k dispozici. Správná analýza nabídky práce umožňuje realizovat požadované cíle a uspokojit plánovanou potřebu lidí. Ta může být uspokojena pomocí vnitřních i vnějších zdrojů. Mezi vnější zdroje patří:

- volní uchazeči na trhu práce,
- zaměstnanci jiných organizací,
- studenti a absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí,
- studenti, důchodci a lidské zdroje v zahraničí.

Výhodou využívání vnějších zdrojů je širší nabídka práce a potenciál schopných a motivovaných lidí mimo organizaci. Zpravidla bývá taktéž levnější a snazší získat nové pracovníky mimo organizaci, než je vychovávat pomocí vlastních sil (Koubek, 2015).

Když se společnost rozhodne nevyužít vnější zdroje, nastává druhá možnost uspokojení potřeby lidí v organizaci, a to pomocí vnitřních zdrojů. Mezi vnitřní zdroje lidí patří:

- zaměstnanci organizace uspoření v rámci technického pokroku,
- zaměstnanci organizace uvolnění v důsledku organizačních změn,
- zaměstnanci organizace připravení vykonávat náročnější práci,
- zaměstnanci organizace ochotní vykonávat jinou práci.

Výhodou využívání vnitřních zdrojů je znalost organizace, což usnadňuje výběr a adaptaci zaměstnanců. Nevýhodou vnitřních zdrojů je ztráta potenciálu schopných lidí mimo organizaci (Koubek, 2015).

## Plánování personálního rozvoje lidí

Poslední částí personálního plánování je plánování personálního rozvoje lidí. Tato oblast zahrnuje plánování kariéry lidí či plánování následnictví manažerských funkcí. Zároveň je zde řešena otázka plánování výběru, hodnocení, odměňování i vzdělávání lidí. Zabezpečení této oblasti je nezbytné pro zajištění kariéry perspektivních lidí v organizaci (Šikýř, 2022).

### 2.2.2 Získávání a výběr zaměstnance

Získávání pracovníků je definováno jako činnost, jež má za úkol obsadit volná pracovní místa vhodnými uchazeči, a to s přiměřenými náklady a zejména v žádoucím termínu. Proces získávání zaměstnanců začíná u identifikace potřeby pracovního místa a vytvoření jeho popisu. Následuje zvolení vhodné metody získávání, ať už se jedná o internetovou nebo papírovou inzerci. Posledním krokem je formulace nabídky pracovního místa a provedení předvýběru z uchazečů (Maršíková, 2015).

#### Popis pracovního místa

Analýza pracovního místa představuje proces, jenž zkoumá a zpracovává údaje ohledně pracovních míst a požadavků v organizaci. Výsledkem jsou popisy a specifikace pracovních míst, které obsahují údaje o pracovním místě a údaje o požadavcích na pracovní místo. Tyto jednotlivé údaje jsou shrnuty na obrázku 7.

Údaje o pracovním místě	Údaje o požadavcích na pracovní místo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Název</li><li>• Organizační začlenění</li><li>• Nadřízenost</li><li>• Podřízenost</li><li>• Úkoly</li><li>• Povinnosti</li><li>• Pravomoci</li><li>• Odpovědnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dosažené vzdělání</li><li>• Dosavadní praxe</li><li>• Očekávané chování</li><li>• Motivace</li><li>• Specifické znalosti</li></ul>

Obrázek 7: Obsah popisu pracovního místa

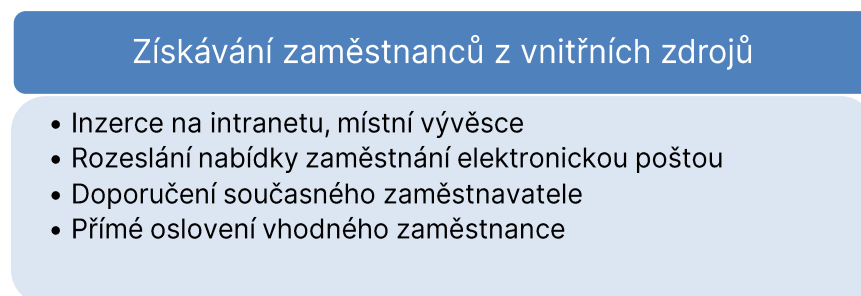
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Šikýř, 2022)

Výchozí analýzou je analýza dokumentů, jež souvisí s pracovními místy. Mezi tyto dokumenty se řadí organizační schémata, pracovní řády, organizační řády, pracovní postupy, právní předpisy apod. Další metodou je pozorování zaměstnanců, popřípadě vlastní výkon práce analytikem. Při důkladném zkoumání se nesmí opomenout elementární metoda, kterou je dotazování zaměstnanců. Ti mohou poskytnout relevantní údaje o úkolech a požadavcích analyzované práce (Šikýř, 2022).

## **Metody získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je specifická činnost, jež má za úkol oslovit potenciální uchazeče o zaměstnání. Určit metodu získávání zaměstnanců je velmi složité, protože rozhodnutí závisí na mnoha okolnostech. Mezi hlavní aspekty ovlivňující metodu získávání zaměstnanců můžeme zařadit například obsazované pracovní místo, využití vnitřních nebo vnějších zdrojů zaměstnanců, aktuální situaci na vnitřním a vnějším trhu práce, potenciální zájem uchazečů o zaměstnání či pověst organizace jako zaměstnavatele (Šikýř, 2022).

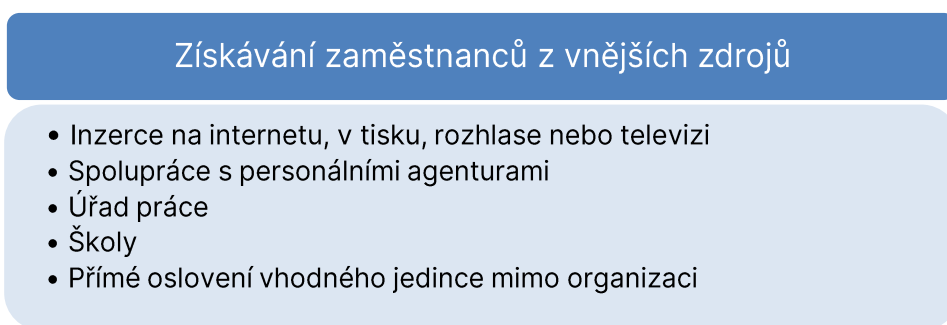
Při získávání zaměstnanců má společnost dvě možnosti, jak k tomuto kroku přistoupit. První volbou může být využití vnitřních zdrojů společnosti. Nabídka zaměstnání je uveřejněna uvnitř společnosti, a to pomocí intranetu, místní vývěsky či úřední desky nebo je rozeslána elektronickou poštou, viz obrázek 8 (Ježková, 2015).



*Obrázek 8: Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů*

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Ježková, 2015)

Druhou možností, kterou může společnost využít, je získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Při tomto způsobu se nabídka zaměstnání uveřejní na internetu (na webových stránkách podniku, personální agentury, pracovního serveru, úřadu práce apod.), na místní vývěsce, v tisku nebo televizi, popřípadě předáním vhodnému uchazeči mimo organizaci, viz obrázek 9 (Ježková, 2015).

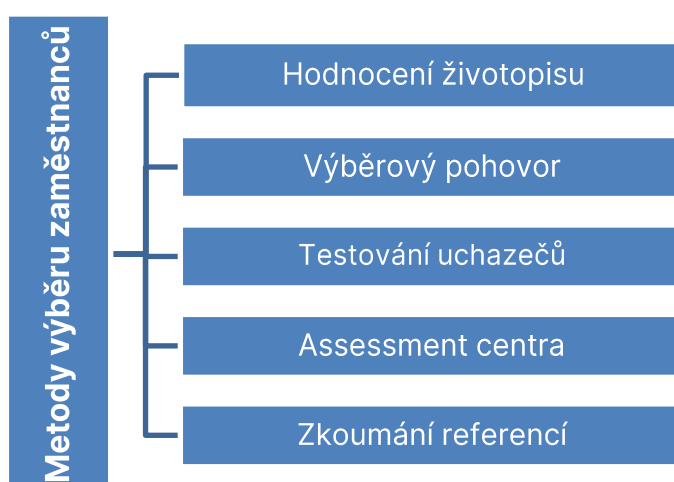


Obrázek 9: Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Ježková, 2015)

### Metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru zaměstnanců se dá popsat jako zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat danou práci. Existuje široká škála metod výběru, ale mezi nejběžnější patří hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centra a zkoumání referencí (Halík, 2008).



Obrázek 10: Metody výběru zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Halík, 2008)

- **Hodnocení životopisu**

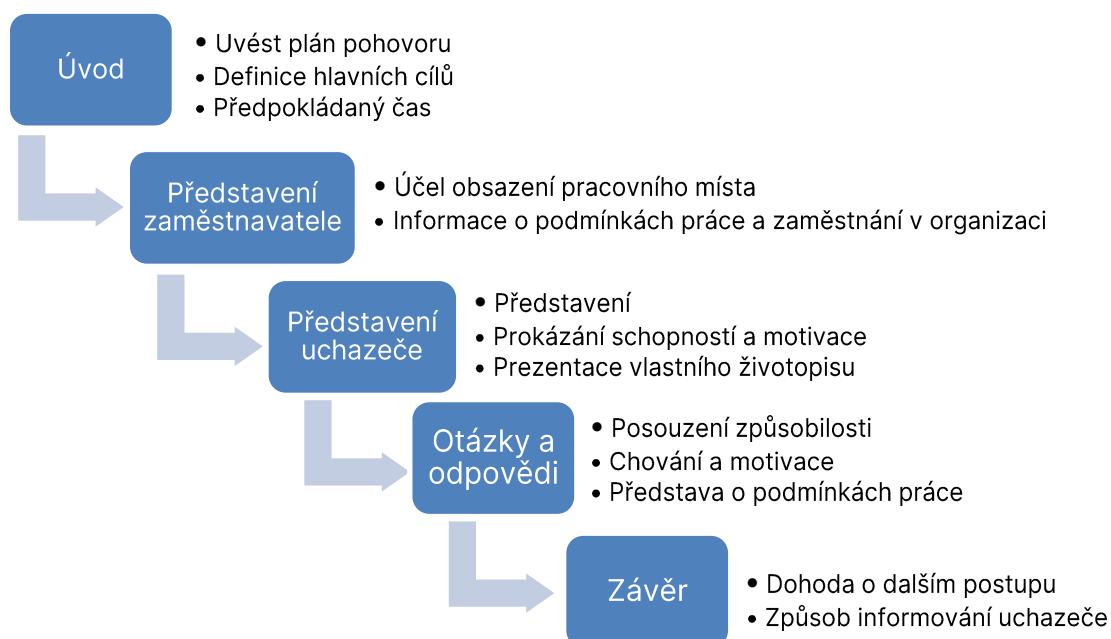
Hodnocení životopisu je jednou z výchozích metod při výběru zaměstnanců. Používá se jak při předběžném výběru vhodných uchazečů, tak při výběru nejvhodnějšího uchazeče. Výhodou této metody je posouzení, zda uchazeč splňuje nezbytné požadavky na pracovní pozici a rozhodnutí, zda se jedná o vhodného uchazeče pro další výběrové procedury, zejména pro výběrový pohovor (Šikýř, 2015).

Při běžné analýze životopisu se hledají uspokojivé odpovědi na otázky typu jakého vzdělání uchazeč dosáhl, kde dříve pracoval, jaké činnosti vykonával či jaké znalosti a dovednosti si osvojil. Výsledkem této metody je rozdělení potenciálních uchazečů na dvě skupiny, a to na skupinu vhodných uchazečů (splňujících nezbytné požadavky) a nevhodných uchazečů (nesplňujících nezbytné požadavky). Ideálním výstupem je seznam vhodných uchazečů, jenž by měl obsahovat pět až deset jmen. Tito uchazeči budou pozváni k dalšímu výběru (Halík, 2008).

- **Výběrový pohovor**

Pojem výběrový pohovor v sobě zahrnuje osobní setkání odpovědných reprezentantů s předem vybranými uchazeči o zaměstnání. Účelem výběrového pohovoru je ověřit a doplnit rozhodující údaje o uchazečích, posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů, informovat je o podmínkách práce a zaměstnání a zjistit, jaká je jejich představa o podmínkách práce a zaměstnání. Je žádoucí, aby se výběrového řízení účastnil vedoucí zaměstnanec, který je potenciálním nadřízeným posuzovaného uchazeče. Je to právě manažer, který by měl učinit finální rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí uchazeče. Při výběrovém pohovoru se nejčastěji používá strukturovaný výběrový pohovor, který je charakteristický připravenými otázkami. Tento druh pohovoru trvá 30 až 90 minut. Stále více využíváný je taktéž nestrukturovaný výběrový pohovor. Zde se pokládají otázky bez přípravy pouze na základě rámcového vymezení hlavního cíle

výběrového řízení. Postup výběrového řízení se skládá z několika částí zobrazených na obrázku 11 (Janišová, 2013).



Obrázek 11: Postup výběrového řízení

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Janišová, 2013)

#### • **Testování uchazečů**

V průběhu procesu výběru zaměstnanců se často používají určité formy testování uchazečů. Testy poskytují pouze doplňkové údaje, jež slouží k porovnávání s ostatními metodami výběru. Mezi tyto testy se řadí testy inteligence, osobnosti a schopností. Testy inteligence umožňují posoudit schopnosti uchazečů v oblasti verbálního myšlení, numerického myšlení nebo krátkodobé paměti. Testy osobnosti zkoumají charakteristiky uchazečů, jež jsou nezbytné pro výkon dané práce. Nejčastější formou absolvování testů je forma dotazníku. Poslední možností testování uchazečů jsou testy schopností. Tyto testy prozkoumávají specifické znalosti a dovednosti uchazečů, které jsou opět důležité pro výkon požadované práce. Testování se provádí formou modelových situací (Armstrong, 2020).

- **Zkoumání referencí**

Zkoumání referencí patří k jedné ze základních metod, jichž personalisté velmi často využívají. Jedná se o poskytování informací o uchazeči osobou, která uchazeče o zaměstnání zná, a to například ze školy, zaměstnání apod. Cílem této metody je prověřit a rozšířit dostupné údaje o způsobilosti, potenciálu, motivaci, schopnostech a pravomocích uchazeče (Šikýř, 2022).

Jednotlivé uvedené metody výběru jsou důležité z důvodu poznání procesu v rámci personálního auditu. Neznalost těchto metod či špatná interpretace může znamenat nevhodný výběr zaměstnance, jenž nebude pasovat do organizační struktury jak z hlediska znalostního, tak sociálního.

### **Propouštění zaměstnanců**

Propouštění zaměstnanců je nedílnou součástí personálních činností v organizaci. Odchody zaměstnanců z organizace mohou být buď dobrovolné, nebo nedobrovolné. Dobrovolné odchody jsou výsledkem rozhodnutí ze strany zaměstnance, jenž není spokojen s pracovním místem a aktivně hledá lepší. Nejčastějšími důvody tohoto typu odchodu jsou zpravidla hledání smysluplnější pracovní náplně, flexibilnějšího pracovního režimu, vyššího výdělku nebo perspektivnější kariéry. Na straně druhé jsou nedobrovolné odchody výsledkem rozhodnutí zaměstnavatele, jenž není spokojen s výkonem zaměstnance, ruší pracovní místa nebo přistupuje k organizačním změnám (Šikýř, 2022).

Odchody zaměstnanců (zejména dobrovolné odchody klíčových zaměstnanců) mohou mít negativní dopad na fungování a hospodaření společnosti. Proto je důležité systematicky sledovat potřebu zaměstnanců a odhadnout potřebu nových zaměstnanců, a to jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Společně s tím je nezbytné vyhodnocovat pracovní potenciál zaměstnanců a určit rozvojový potenciál. Pomocí těchto kroků se dají vyhodnotit klíčoví zaměstnanci a dá se zajistit jejich setrvání v organizaci. Setrvání pracovníků v organizaci je z dlouhodobého hlediska velmi žádoucí jev a vysoký počet propuštěných zaměstnanců v krátkém období bývá jednou příčinou realizace personálního auditu (Evangelu, 2013).



### **Způsoby stabilizace zaměstnanců**

Stabilizace zaměstnanců je snaha organizace udržet klíčové zaměstnance, již zajišťují hlavní řídicí činnosti, představují konkurenční výhodu na trhu a bývají zpravidla těžko nahraditelní. Udržení těchto zaměstnanců je velmi složité, neboť právě oni velice často sami odcházejí. Specifické potřeby uvedených zaměstnanců je možné uspokojit pomocí vnitřních nebo vnějších odměn. K příkladům vnějších odměn patří odměna organizace za vykonanou práci (mzda), flexibilní pracovní režim, přívětivější pracovní prostředí apod. Vnitřní odměny jsou charakteristické svojí nehmotnou podstatou. Jedná se například o rozmanitost práce, významnost, autonomnost, odpovědnost apod. U stanovení způsobu odměňování je zapotřebí zohlednit věk zaměstnance. V počáteční fázi kariéry (30 let a méně) je důležitá perspektiva. U zaměstnanců ve střední fázi kariéry (věk 31-50 let) je důležitá možnost řídit kariéru a nalézt ve své práci uspokojení. Pro zaměstnance v pozdní fázi kariéry (věk nad 50 let) je důležitá jistota zaměstnání (Šikýř, 2022).

### **Možnosti propouštění zaměstnanců**

Poptávka po zaměstnancích je dle trhu práce odvozena od poptávky spotřebitelů po výrobcích a službách organizace. Z této definice je zřejmé, že když poptávka spotřebitelů po výrobcích a službách klesá, klesá zároveň poptávka organizací po zaměstnancích. Z hlediska řízení lidských zdrojů je toto zpravidla signál pro rušení nepotřebných pracovních míst a snižování počtů zaměstnanců. Mezi hlavní dva důvody propouštění patří nadbytečnost či hromadné propouštění.

Nadbytečnost zaměstnanců se dá definovat jako stav, kdy organizace přistupuje k organizačním změnám a stávající počet zaměstnanců chce snížit. Důvodem k tomuto kroku může být například snížení poptávky po výrobcích nebo službách organizace či zavedení nové techniky. Tento stav se dá řešit mnoha způsoby, ale je potřeba postupovat vždy v součinnosti s jednotlivými zaměstnanci, případně jejich zástupci (odbory). Krajním řešením nadbytečnosti je hromadné propouštění. Tento způsob propouštění musí být v souladu se zákoníkem práce a v zájmu udržení dobré zaměstnavatelské pověsti. Při hromadném propouštění je doporučeno spolupracovat s příslušnými úřady práce nebo se specializovanými personálně poradenskými společnostmi. (Kociánová, 2010).

## **Fluktuace zaměstnanců**

Za pojem fluktuace zaměstnanců se dá považovat příliv a odliv pracovníků v organizaci. Je to ukazatel, kolik se v organizaci vystřídalo zaměstnanců za určité časové období. Fluktuace se dá rozdělit na žádoucí i nežádoucí, přičemž ve většině případů společnosti vnímají fluktuaci zaměstnanců jako nežádoucí jev. Na druhou stranu nemusí být nulová fluktuace zcela žádaná, neboť s částečnou fluktuací přicházejí zároveň nové poznatky nových zaměstnanců, které mohou organizaci posunout vpřed. Zaměstnanci nejčastěji odcházejí v průběhu prvního roku zaměstnaneckého poměru. Tento problém je spojen také s vysokými mzdovými náklady na nábor a zaškolování zaměstnanců, což se negativně projevuje na hospodaření společnosti (Koubek, 2015). Vysoká míra fluktuace se taktéž stává jedním z důvodů realizace personálního auditu a dle Kmoška (2022) je tento aspekt uváděn jako nejčastější důvod pro realizaci auditu.

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

Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí personálního řízení v organizaci. Účelem vzdělávání je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců. Pomocí těchto aspektů se formují pracovní schopnosti zaměstnance a rozšiřuje se oblast nejen všeobecného vzdělání, ale také rozvoje. Ústředním prvkem vzdělávání je motivace zaměstnanců ke zvyšování vlastního potenciálu. Pro organizaci je důležité mít propracovaný systém motivace, jenž se opírá o přehled hlavních vnitřních a vnějších faktorů působících na pracovišti. Mezi vnitřní faktory můžeme zařadit například příjemnou pracovní atmosféru, zlepšení postavení v týmu či zdůraznění významu práce jednotlivce. Jako vnější faktory lze jmenovat zaměstnanecké výhody, zvýšení mzdy či nepeněžní odměny. Systematické vzdělávání zaměstnanců připravuje pracovníky na soustavné změny podmínek a požadavků ať už jednotlivých pracovních míst nebo celé organizace. Právě systematickost zabezpečuje dlouhodobé přežití a konkurenceschopnost podniku na trhu (Caha, 2017).

Dle Kucharčíkové lze rozlišit 3 přístupy k realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Mezi tyto přístupy patří:

- Musí se realizovat – jedná se o znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání sjednané práce.

- Mělo by se realizovat – jde o znalosti, dovednosti a schopnosti přinášející organizaci užitek.
- Organizace je chce realizovat – jde o znalosti, dovednosti a schopnosti, jejichž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou viditelné až v dlouhodobém horizontu (Kucharčíková, 2011).

Odborné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zpravidla zahrnuje zaškolení (adaptace, orientace), doškolení (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikace) a rozvoj (rozšiřování kvalifikace). Zaškolením je míněno osvojení si dovedností a schopností potřebných pro výkon sjednané práce. Proces zaškolení probíhá zejména při nástupu na určité pracovní místo, popřípadě při přechodu na jiné pracovní místo v rámci organizace. Doškolení je důležité pro prohlubování či osvojování nových znalostí a dovedností. Tento proces se stále vyvíjí s měnícími se požadavky na výkon dané práce. Odlišný přístup zaujímá proces přeškolení. Jedná se o osvojení si úplně nových znalostí a dovedností pro výkon jiné než současné práce. Posledním pojmem v oblasti vzdělávání zaměstnanců je rozvoj neboli rozšiřování kvalifikace. Charakteristické pro tento proces je osvojení si nových znalostí a dovedností nad rámec požadavků současné práce. Zároveň může být cílem zvýšit svoji uplatnitelnost v organizaci nebo mimo ni. Tyto jednotlivé formy jsou shrnuty na obrázku 12 (Koubek, 2015).

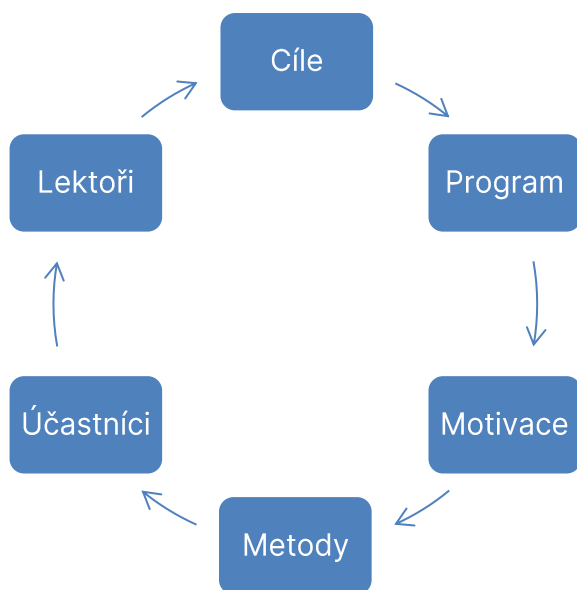


Obrázek 12: Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Koubek, 2015)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měly probíhat systematicky. Existuje zde určitý repetitivní proces identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje, viz obrázek 13. Prvním krokem je identifikace potřeby. Identifikace by měla probíhat na třech úrovních

(zaměstnanec - tým - organizace) a výsledkem by mělo být zjištění mezer ve výkonnosti. Cílem je identifikované mezery odstranit vzděláváním a rozvojem. Druhým krokem je plánování. Výsledkem tohoto kroku je vymezit cíl a obsah vzdělávání a rozvoje. Následuje proces realizace, jenž je charakteristický aplikací zvolené metody vzdělávání a rozvoje v souladu s vypracovaným plánem. Posledním krokem je vyhodnocení výsledků. V oblasti vzdělávání je velmi problematické posoudit, zda proces dosáhl požadovaného výstupu či nikoliv. Zpravidla se přihlíží k odezvě účastníků a porovnávají se výsledky vstupních a výstupních testů nebo je průběh vzdělávacího a rozvojového programu monitorován. Zároveň je důležité zmínit, že když organizace není schopna měřit výkonnost svých zaměstnanců před vzděláváním a rozvojem, je velmi pravděpodobné, že organizace nebude schopna změřit dopad vzdělávání a rozvoje ani po jeho zavedení (Kucharčíková, 2011).

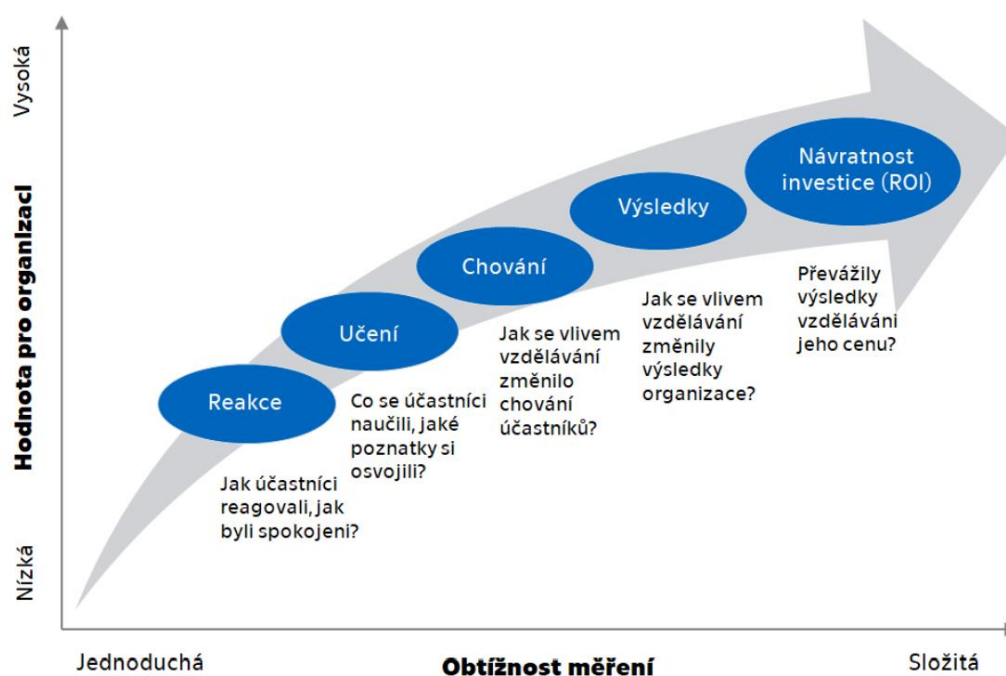


*Obrázek 13: Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců*

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kucharčíková, 2011)

V rámci vyhodnocování je také důležité uvažovat proměnnou času. Je velmi obtížné ihned posoudit výsledky rozvoje a vzdělávání, které se zpravidla projevují až následně. V souvislosti s problematikou hodnocení efektivnosti vzdělávacích a rozvojových akcí je v literatuře uváděn takzvaný Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení vzdělávání. Tento model je založený na postupném navazování úrovní hodnocení (reakce – učení – chování – výsledky – návratnost investice), jež jsou shrnuty na obrázku 14. První úrovní je reakce, která vypovídá o tom, jak daní

účastníci hodnotí proces a jak jsou spokojeni. Následuje učení, jež je charakteristické zjištěním, zda se účastníci opravdu něco nového naučili a zda jsou schopni si tyto nově nabyté znalosti udržet v čase. Dalším krokem je chování zaměstnance. Zde se zkoumá, zda účastníci skutečně použijí nové vědomosti a dovednosti v praxi, tzn. změni své chování. V původním modelu se pracuje pouze se čtyřmi principy, tím čtvrtým jsou výsledky. Ty popisují dopad procesu přímo na organizaci. Může se jednat například o zvýšení produktivity nebo snížení času pracovních výkonů. V rozšířeném modelu se pracuje zároveň s návratností investice. V tomto kroku nastává otázka, zda převážily výsledky vzdělávání jeho cenu (Šikýř, 2022).



Obrázek 14: Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení vzdělávání

Zdroj: (Šikýř, 2022)

### Metody vzdělávání a rozvoje

O úspěšnosti vzdělávání a rozvoje rozhoduje správně zvolená metoda. Správnost zvolené metody umožní zaměstnancům osvojit si požadované znalosti a dovednosti potřebné k výkonu sjednané práce. Často se rozlišují dvě základní metody vzdělávání a rozvoje: metody „na pracovišti“ a „mimo pracoviště“. Metoda vzdělávání a rozvoje na pracovišti je běžně aplikována individuálně na běžném

pracovišti, kde zaměstnanec vykonává sjednanou práci. Jedná se například o instruktáž při výkonu práce, asistování, rotaci práce, koučování, případně mentorování. Odlišná situace nastává při aplikaci metod mimo pracoviště. Ty jsou charakteristické tím, že probíhají hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců. Příkladem mohou být přednášky, semináře, případové studie, workshopy, brainstorming či brainwriting. Správnost zvolené metody se posuzuje s ohledem na cíle či předpoklady organizace. Důležitou roli hraje taktéž vyhodnocení výsledků a jejich praktická aplikace (Folwarczná, 2010).

### **Moderní trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců**

V současné progresivní době se mění trendy v personalistické praxi a stále častěji se zavádějí nové moderní metody. Mezi ně lze zařadit například flow nebo prototyping. Metoda **flow** je charakteristická tím, že si zaměstnanci při řešení reálných problémů tvoří vlastní, tzv. „herní pravidla“. Společná koordinace zaměstnanců vede k prakticky použitelným návrhům, jež jsou téměř okamžitě aplikovány. Tato volnost a důvěra směřuje k všeobecné spokojenosti a zvyšuje se tím sebedůvěra na pracovišti. Mírně odlišný pohled na vzdělávání a rozvoj přináší metoda **prototyping**. Jedná se o velmi rychlou metodu, jejímž základem je vyzkoušení něčeho nového jedním pracovníkem, přičemž následuje aplikace na celou skupinu, která se snaží jít více do hloubky. Dle Šikýře jde o proces, v němž z vlastního tvoření vznikne růst (Šikýř, 2022).

Velmi žádoucí je využívat taktéž možnosti teambuildingů. Z personálního hlediska je důležité tento druh činnosti podporovat, neboť organizace se musí zabývat i systematickou a efektivní spoluprací mezi zaměstnanci. Budování týmů lze chápat jako styl práce s lidmi, jenž pomáhá k lepší produktivitě a motivaci všech zaměstnanců. V rámci pandemie covid-19 se do povědomí personalistů dostala metoda založená na využívání elektronického vzdělávání neboli e-learning. Jedná se o alternativní metodu vzdělávání a rozvoje s podporou informačních a komunikačních technologií. Zároveň stále více personalistů využívá proces zvaný blended learning. Spočívá v kombinaci různých metod vzdělávání a rozvoje tak, aby se navzájem doplňovaly. Vhodným příkladem může být vzdělávání zaměřené na rozvoj manažerů. Tento proces by měl zahrnovat výklad objasňující základní principy řízení a vedení lidí, ale mnohem více času by se mělo věnovat případovým studiím, hraní rolí či případně jiným praktickým aktivitám (Šikýř, 2022).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velmi komplikovaný proces a lze na něj nahlížet jako na promyšlenou volbu účinných metod a po realizaci také jako na užitečné hodnocení. Cenným zdrojem jak pro personalisty, tak pro zaměstnance nadále zůstává zpětná vazba. Právě reflexe bývá považována za jeden z nejlepších nástrojů ve vzdělávání a rozvoji (Folwarczná, 2010).

Proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je klíčovou oblastí zkoumanou v procesu personálního auditu. Zabezpečení správného vzdělávacího procesu motivuje zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu a pomáhá snížit fluktuaci zaměstnanců. Sledování moderních trendů v oblasti vzdělávání je taktéž nezbytnou součástí práce personalistů ve společnosti (Kmošek, 2022).

#### **2.2.4 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců je jedním ze základních faktorů, jež ovlivňují výkon daného zaměstnance. Závisí na mnoha rozdílných aspektech. Je potřeba zmínit, že samotní zaměstnanci díky systému odměňování získávají možnost uspokojení vlastních potřeb a možnost vlastního ekonomického zajištění. Odměňování musí být spravedlivé a efektivní v souladu s pracovněprávními předpisy i s přihlédnutím k ekonomickému postavení podniku. Tato spravedlivá a efektivní alokace umožňuje získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance či zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování (Koubek, 2015).

V rámci moderního systému odměňování se využívají dvě základní formy odměňování. Jednak se jedná o formu peněžní, jež má podobu mzdy, platu nebo odměny z dohody, jednak o formu nepeněžní, která představuje odborný rozvoj, funkční postup, flexibilní pracovní režim, lepší pracovní prostředí, přátelské pracovní vztahy apod. Dále také existuje nehmotná forma odměňování, jež bývá zpravidla poskytována v podobě nehmotných benefitů (Šikýř, 2022).

Základními systémy odměňování jsou platové a mzdové systémy. Platové systémy se týkají zaměstnavatelů ve veřejných službách a správě, kdežto mzdové systémy se týkají všech ostatních zaměstnavatelů zejména v soukromé sféře. Mzdový systém uplatňuje každý zaměstnavatel v podobě mzdy a tato aplikace není

nijak zvláště upravena žádným předpisem. Zaměstnavatel ale musí respektovat zásady odměňování za práci, jež jsou stanoveny zákoníkem práce a prováděcími právními předpisy (Urban, 2017).

Pod pojmem mzda si lze představit formu peněžního plnění poskytovaného zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Zároveň je potřeba odlišovat mzdu dle jednotlivých kritérií, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále dle obtížnosti pracovních podmínek a také podle dosahovaného pracovního výkonu. Jednotlivá kritéria jsou jedinými přístupnými kritérii v diferenciaci mezd dle zákoníku práce. Z tohoto usnesení taktéž vyplývá, že za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda (Urban, 2017).

Mzda nesmí být nižší než minimální mzda (17 300 Kč, platné od ledna 2023). Nedosáhne-li mzda dané výše, zaměstnavatel je povinen zaměstnanci poskytnout doplatek dle zákoníku práce. U vybraných pracovních pozic je uváděna taktéž zaručená mzda, jež se liší dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonané práce. Mzda se stanovuje ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem, a to vždy před začátkem výkonu práce. Splatnost mzdy je stanovena zpravidla po skončení pracovního výkonu, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu (Urban, 2017).

Mezi nejběžnější mzdové formy patří časová mzda, úkolová mzda, provizní mzda, prémie, osobní hodnocení a podíl na výsledcích hospodaření organizace.

- **Časová mzda**

Časová mzda se řadí mezi nejběžnější formy odměňování. Zaměstnanec je odměňován buď hodinovou, nebo měsíční mzdou. Hodinová sazba je charakteristická pevně danou hodinovou odměnou za provedení pracovního výkonu v měsíci dle skutečně odpracovaných hodin. Měsíční mzda se sjednává jako měsíční tarif odpracovaný v rámci celého měsíce. V praxi se často využívá také forma časové mzdy, a to v případech, kdy zaměstnanec nemůže ovlivnit množství odvedené práce, nebo v případech, kdy je množství odvedené práce těžko měřitelné. Tato forma mzdy často



dostatečně nemotivuje zaměstnance k požadovanému výkonu, a proto se využívá v kombinaci s jinými druhy mzdových forem, například ve formě provizí, prémie či osobního hodnocení (Koubek, 2015).

- **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je závislá na výkonu zaměstnance dle plnění stanovené normy výkonu. Uplatňuje se norma času, jež je stanovena dle spotřeby času na jednotku produkce. Úkolová mzda se využívá tehdy, když rozhoduje množství produkce a když zaměstnanci mohou množství produkce svým výkonem ovlivnit. Úkolová mzda velmi dobře stimuluje zaměstnance k požadovanému výkonu, ovšem snaha dosáhnout co nejlepšího výkonu často vede k nadměrnému fyzickému vypětí, nedodržování pracovního postupu, nevhodnému využívání zdrojů či k zhoršení kvality nebo porušování bezpečnosti práce (Koubek, 2015).

- **Podílová (provizní) mzda**

Tato forma odměňování se využívá výhradně v sektoru služeb, neboť mzda zaměstnance je zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství či poskytnutých službách. Sjednání provize může být uskutečněno procentem z obrátu, z tržeb, ze zisku apod. Provize stimuluje zaměstnance k nadstandardním výkonům a bývá užívána jako doplněk k základní zaručené složce mzdy (Koubek, 2015).

- **Prémie**

Prémie se využívají jako doplněk časové nebo úkolové mzdy. Vyplácejí se jednorázově nebo pravidelně. Toto vyplácení upravují předem stanovená pravidla prémieování, která zahrnují kritéria hodnocení zaměstnanců, způsob stanovení prémie, období vyplácení prémie apod. (Šikýř, 2022).

- **Osobní hodnocení**

Osobní hodnocení se také používá jako doplňková forma mzdy, a to ke mzdě časové. Hodnocení stanovuje manažer na základě pravidelného

hodnocení zaměstnance. Smyslem této formy je stimulování zaměstnance k dosažení požadovaného výkonu (Šikýř, 2022).

- **Podíl na výsledcích hospodaření organizace**

Tato mzdová forma může mít podobu podílu na zisku, podílu na výnosu či podílu na výkonu. Tento způsob odměňování se využívá zejména ve velkých podnicích (Koubek, 2015).

### **Zaměstnanecké benefity**

Pod pojmem zaměstnanecký benefit (výhoda) si můžeme představit dodatečné peněžité plnění, které je poskytováno zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním. Tyto benefity následně zvýhodňují zaměstnance a zvyšují atraktivnost zaměstnání. V dnešní době je poskytováno značné množství benefitů a jejich škála je čím dál širší. Dle Koubka se zaměstnanecké výhody rozlišují dle povahy na sociální, související s prací a spojené s postavením v organizaci. Pod pojmem zaměstnanecké výhody sociální povahy si lze představit například pojištění, firemní půjčky, sport, kulturu, rekreaci apod. U výhod souvisejících s prací je pojetí trochu odlišné. Tento pojem v sobě zahrnuje výhody ohledně stravování, dopravy, ubytování a vzdělávání. V neposlední řadě jsou výhody spojené s postavením v organizaci. Tato forma benefitu nebývá poskytována plošně, ale pouze skupině zaměstnanců. Jedná se o využívání služebního auta (i pro soukromé účely), podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, elektronické vybavení (notebook, mobilní telefon). Určité vymezení zaměstnaneckých benefitů je velmi důležité jak pro organizaci, tak pro zaměstnance, neboť je zde přesně určená hranice pro poskytování (Koubek, 2015).

Dle Dvořákové jsou zaměstnanecké výhody chápány odlišně. Nejsou definovány jako odměna za vykonanou práci a nezávisí na odvedeném výkonu. To znamená, že nestimulují ke krátkodobému výkonu, nýbrž jsou součástí péče o zaměstnance. Zaměstnanecké benefity nejsou považovány za výhodu všemi zaměstnanci, neboť nabízené benefity se často u většiny zaměstnavatelů překrývají a zaměstnanci je vnímají jako přirozenou součást zaměstnání (Dvořáková, 2012).

Mezi nejčastěji poskytované benefity stále patří příspěvek na stravování, příspěvek na kulturu (sport, rekreace), příspěvek na penzijní a soukromé životní pojištění, dovolená nad rámec zákona, sick days, jazykové kurzy, občerstvení na pracovišti, dary zaměstnancům, zdravotní péče apod. Tyto benefity jsou nabízeny drtivou většinou zaměstnavatelů, a to zejména u středních a velkých podniků (Grafton, 2020).

Pro udržení konkurenceschopnosti na trhu práce je zapotřebí sledovat trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů a reagovat na zvýšené požadavky ze strany zaměstnanců. Zásadní zlom nastal v období pandemie covid-19, kdy se škála benefitů začala postupně transformovat a zaměstnavatelé si čím dál více uvědomovali, že formu nabízených benefitů musí přehodnotit. Mezi hlavní trendy v posledních letech patří flexibilní pracovní doba (případně využití homeoffice), zdravotní volno, více než 5 týdnů dovolené, dorovnávání mzdy při pracovní neschopnosti, individuální rozpočet na osobní růst, příspěvek na dovolenou apod. (Grafton, 2020).

V oblasti benefitů je také potřeba sledovat požadavky zaměstnanců a do budoucna se zaměřit na mladé zaměstnance. V případě mladých zaměstnanců je velmi důležitá škála benefitů, tudíž se nespokojí pouze ze základními benefity, ale požadují benefity v oblasti flexibility, vzdělávání a rozvoji a zejména work-life balance. Tyto aspekty se taktéž budou promítat do boje o talenty a zabezpečení dostatečné šíře benefitů může být v tomto boji primární (LMC, 2022).

Jednotlivé zaměstnanecké benefity by měly zaměstnance stimulovat k požadovanému výkonu a přilákat nové potenciální uchazeče o práci. Nastavení tohoto procesu je velmi náročné a správná motivace je klíčem k prosperitě organizace (Šikýř, 2022).

Procesu odměňování je v rámci personálního auditu věnována velká pozornost. Odměňování se prolíná všemi oblastmi personálních činností a správná optimalizace této oblasti zajistí spokojenost zaměstnanců a zajistí jejich motivovanost pro výkon práce.

## 2.2.5 Motivace zaměstnanců

Pojem motivace zaměstnanců vyjadřuje ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a zároveň dosahovat požadovaného výkonu. Primární dělení motivace je na motivaci vnitřní a vnější. Determinaci vnitřních motivů způsobují podněty působící v psychice zaměstnanců, kdežto v případě vnější motivace působí na psychiku lidí vnější podněty (Pauknerová a kol., 2012).

Základním prvkem motivace jsou lidské potřeby, které vyvolávají pocit nedostatku, případně nadbytku něčeho důležitého. Tento pocit nás vede k aktivitě a chování směřujícímu k uspokojení potřeb. Dle Armstronga má motivace tři základní složky viz obrázek 15. Mezi ně patří směr, úsilí a vytrvalost (Armstrong, 2015).

### Směr

- Čeho se člověk snaží dosáhnout

### Úsilí

- Jak moc se o to člověk snaží

### Vytrvalost

- Jak dlouho se o to snaží

Obrázek 15: Složky motivace

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Armstrong, 2015)

Mezi obvyklé aspekty v pracovním procesu řadíme **pracovní náplň** (pracovní úkoly, povinnosti a odpovědnosti), **pracovní podmínky** (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odměna za práci, odborný rozvoj a funkční postup) a **pracovní vztahy** (pracovněprávní i společenské vztahy na pracovišti) (Armstrong, 2015).

Při otázce, co je pro zaměstnance nejvíce motivujícím faktorem, je odpovědí „motivující práce“. Pod tímto pojmem si lze představit takový druh práce, jenž je komplexní, rozmanitý, významný, ale i autonomní a poskytující odpovídající zpětnou vazbu.

- **Komplexnost práce** – vykonávání ucelené a smysluplné práce s viditelnými výsledky,

- **Rozmanitost práce** – vykonávání různých činností, uplatňování postupů, využívání různých zařízení a schopností,
- **Významnost práce** – vykonávání důležité práce v očích ostatních zaměstnanců, uspokojování potřeb vnitřních i vnějších zákazníků,
- **Autonomie práce** – pravomoci a odpovědnosti autonomně jednat a rozhodovat,
- **Zpětná vazba** – získávání informací o průběhu a výsledku práce, zejména prostřednictvím sebehodnocení i hodnocení ze stran nadřízeného (Armstrong, 2015).

### **Angažovanost**

Pod pojmem angažovanost si lze představit oddanost lidí vůči své práci. Definice angažovanosti se často liší, ale dle Armstronga (2015) se jí rozumí přeměna potenciálu pracovníků na jejich výkon. Důležitou roli hraje vztah člověka k vykonávané práci. Pokud pracovníci přistupují k práci motivovaní, následný výstup z práce je žádoucí a pomáhá k úspěchu organizace. Mezi jednotlivé složky angažovanosti patří podnětnost práce, zpětná vazba, odměňování a uznání. Angažovanost pracovníků je také důležitá při procesu auditu. Zkoumání tohoto jevu se provádí pomocí dotazníkového šetření, případně osobním dotazováním a výstupem je určení míry angažovanosti pracovníků. Nedostatečná míra zapojování zaměstnanců do podnikových aktivit může zapříčinit nespokojenost zaměstnanců, což je negativní jev v rámci auditu (Kmošek, 2022).

## **2.3 Budoucnost řízení lidských zdrojů a moderní pojetí řízení lidí v organizaci**

V poslední době se stává stále více diskutovanou otázkou, jak nahlížet na lidské zdroje, protože klasické řízení lidských zdrojů je nedostačující a kvalitní lidé jsou pro organizaci stále více nepostradatelní. Tento problém je stále aktuálnější a čím dál větší škála odborníků se snaží najít řešení. Řešení budoucnosti organizace by mělo být hlavním cílem každého vedoucího pracovníka lidských zdrojů, ale dle výzkumu společnosti Gartner z roku 2020 vyplynulo, že pouze 9 % vedoucích pracovníků souhlasí s tím, že je jejich organizace dostatečně připravena na budoucnost práce. Zároveň z výzkumu vyvstalo několik oblastí moderního řízení v oblasti HR, u kterých budou muset personalisté převzít iniciativu a začít se jim plně věnovat (Gartner, 2020).

Mezi tyto oblasti patří:

- zajistit lidi, kteří budou mít schopnosti potřebné pro budoucnost,
- otevřeně přistoupit ke změně zdrojů,
- podpořit transformaci digitálního podnikání,
- přičinit se o dosahování vyšších výnosů z investic do zkušeností zaměstnanců.

Součástí personálního řízení by mělo být aktivní hledání vývoje nových trendů v oblasti HR. Jak již bylo několikrát zmíněno, lidé jsou pro organizaci největším bohatstvím. Doba, kdy k motivaci zaměstnanců stačily pouze peníze, je již překonaná a mnoho zejména mladších lidí upřednostňuje například využití práce z domova, flexibilní pracovní dobu či částečné pracovní úvazky. Upřednostňování nových metod na úkor tradičních je nezbytnou součástí procesu transformace personálních činností. Mezi největší trendy v oblasti HR patří například vytváření podmínek pro samořízení lidí, podpora vnitřní motivace zaměstnanců, budování moderních pracovišť, jež korespondují s nezbytnou digitalizací, automatizací a robotizací v organizacích, budování značky či rozvoj talentů.

S postupem času budou taktéž vznikat nová pravidla pro správné řízení lidí a bude nezbytné se těmito pravidly řídit pro tzv. „ozdravení organizace“. Jako první pravidlo uvádí Šikýř přemýšlení v širších souvislostech. Je zapotřebí se na problémy dívat z co nejširší perspektivy a zamýšlet se, zda problém organizaci ovlivňuje směrem ven nebo zda si zaslouží zvláštní pozornost. Je dobré si stále připomínat, že je důležité promýšlet ty procesy, jež zákazníkovi přinesou hodnotu. Jako druhé pravidlo je uváděno vnímání zaměstnanců jako lidských bytostí. Organizace je tvořena lidmi a jejich vzájemnou interakcí. Zvyšovat péči o zaměstnance zejména v oblasti motivace, vzájemných vztahů, hodnot a přesvědčení je důležitým krokem k modernímu řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2022).

Posledním pravidlem je dle Váchové omezení byrokracie. Zmírňování byrokracie vede k vyniknutí individualit zaměstnanců. Toto pravidlo úzce souvisí s oblastí digitalizace a automatizace v oblasti HR, které budou v následujících letech čím dál častější (Váchová, 2020).

V dnešní době jsou to mladí lidé, již si vybírají, kde budou pracovat. Zároveň jsou to vedoucí pracovníci v oblasti HR, kteří musí sledovat moderní trendy a oslovit tyto mladé talenty, již mohou být obrovským přínosem pro organizaci. Jedním z nástrojů modernizace personálních činností může být i personální audit, který identifikuje problematické oblasti a vytvoří návrhy na zlepšení a modernizaci těchto oblastí.

Provedení personálního auditu nezkoumá pouze události, které ve společnosti nastaly, ale snaží se také vytvářet opatření, která při správné implementaci budou společnosti pomáhat v budoucnu. Z tohoto důvodu je znalost trendů a budoucnosti v oblasti řízení lidských zdrojů nezbytnou součástí auditu.

### 3 Personální audit společnosti X

V rámci personálního auditu budou analyzovány jednotlivé personální procesy ve společnosti X. Ve spojení s provedeným auditem budou taktéž identifikovány problematické oblasti personálních procesů a vytvořeny návrhy na zlepšení. Aby tato analýza mohla být provedena, je třeba představit nadnárodní společnost X, v níž bude personální audit probíhat, a vybrané personální činnosti ve vazbě na audit lidských zdrojů. Z důvodu anonymizace je společnost označována jako X.

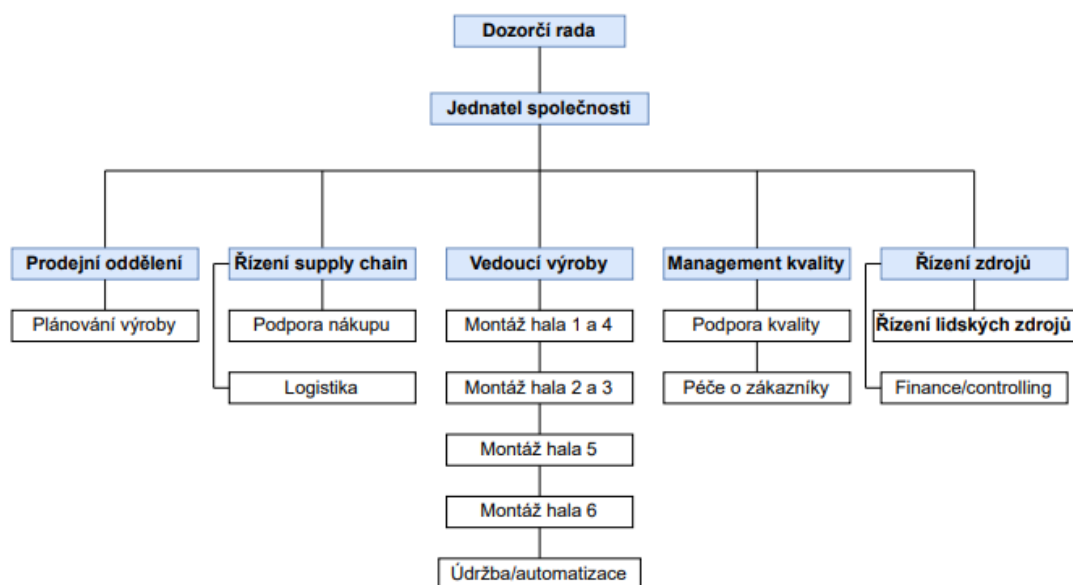
Nadnárodní společnost, ve které bude prováděn personální audit, sídlí v okrese Jablonec nad Nisou. Společnost je součástí nadnárodního holdingu se sídlem ve Švýcarsku, jehož historie sahá až do roku 1933, kdy byla založena první pobočka ve švýcarském Luzernu. Hlavní náplní práce je výroba elektrokomponentů v rámci elektroprůmyslu.

Pobočka v České republice byla založena v roce 1990. Od té doby se společnost snaží stát lídrem na trhu drobných elektrokomponentů. Jak již bylo zmíněno, společnost je dceřinou společností v rámci holdingu. Z tohoto důvodu je autonomie rozhodování značně omezená a veškeré strategické řízení je prováděno v rámci holdingu. Proto jsou také některé personální činnosti řízeny globálně a jejich orientace je diferencována pouze dle příslušného globálního zaměření. Na jedné straně tento přístup zabezpečuje hladký chod jednotlivých aktivit, ale na straně druhé nemusí omezená autonomie v rozhodování plně reflektovat rozdílnost potřeb napříč státy či regiony.

Společnost má jasně definovanou liniovou organizační strukturu viz obrázek 16. Ve společnosti jsou definované pravomoci a každý pracovník ví, kdo je jeho nadřízený. Primární částí společnosti je výrobní oddělení. Z celkových 273 zaměstnanců (ARES, 2023) jich 230 pracuje ve výrobních odděleních a zbylá část jsou TH pracovníci. Každé výrobní oddělení má na starost mistr, jenž řídí operátory výroby. Každé výrobní oddělení má mechaniky, kteří dohlíží na přípravu a servis výrobních strojů. Dále ve firmě působí podpůrná oddělení jako oddělení nákupu, přípravy výroby a kvality. Mezi hlavní oddělení patří controlling a finance a v neposlední řadě personální oddělení. V posledních letech společnost prošla procesem transformace a realizovala značné investice. V roce 2018 vznikla nová



výrobní hala, kam byla přesunuta výroba ze slovenské pobočky a tímto krokem vzniklo velké množství nových pracovních míst. Společnost byla nucena se rychle adaptovat na nové výrobní procesy a snažit se oslovit nové potenciální zaměstnance. V době vzniku nového výrobního oddělení zasáhla společnost v roce 2020 pandemie covid-19. Vzhledem k tomu, že má společnost platný certifikát pro výrobu medicínských komponentů, došlo k významnému nárůstu v počtu nových objednávek pro tento segment. Tím, že finální výrobky byly určeny do plicních ventilátorů, musela společnost velmi rychle reagovat na měnící se podmínky na trhu a v krátké době přijmout značné množství nových zaměstnanců. Přetrvávajícím problémem je neustálý nedostatek pracovníků na trhu práce i vzhledem ke geografickému umístění společnosti. Zároveň je stále vyvíjen tlak na zvyšování mzdových nákladů, který brzdí rozvoj společnosti. S tímto problémem je spojená také vysoká fluktuace zaměstnanců a při stále zvyšujících se požadavcích na výrobu i značná nespokojenost s prací. Právě z těchto důvodů byl proveden personální audit a jeho výstupy by měly zlepšit chod personálních činností.



Obrázek 16: Organigram společnosti X

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti X

### 3.1 Identifikace příčin auditu

Prvním krokem v rámci procesu personálního auditu je samotná identifikace příčin auditu viz kapitola 1.1.2. Jak již bylo popsáno v předchozí části práce, společnost se potýká s problémem vysoké fluktuace zaměstnanců, jež je spojena s nedostatkem zaměstnanců na trhu práce. Dalším důvodem pro implementaci personálního auditu je neustálý tlak na zvyšování mzdových nákladů a nespokojenost s prací. Veškeré příčiny auditu jsou uvedeny na obrázku 17. Společnost se rozhodla využít možnosti interního personálního auditu z důvodu menší finanční náročnosti, přičemž tento audit bude proveden v rámci této práce.

#### Identifikace příčin auditu

- Fluktuace zaměstnanců
- Nedostatek zaměstnanců
- Tlak na zvyšování mzdových nákladů
- Nespokojenost s prací

*Obrázek 17: Identifikace příčin auditu ve společnosti X*

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé důvody pro vykonání auditu vznikly na základě rozhovoru s vedením společnosti a jejich expertního odhadu. S uvedenými problémy se společnost potýká dlouhodobě, takže definování těchto faktorů nebylo pro společnost X problematické a výběr faktorů závisel čistě na společnosti.

### 3.2 Analýza aktuálního stavu

Druhým krokem personálního auditu je analýza aktuálního stavu. Tento krok je nezbytnou součástí auditu a zjištěné výsledky z této oblasti slouží jako podklad pro závěrečné vyhodnocení. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.2, mezi dané oblasti zpravidla patří personální plánování, proces výběru, přijímání a propouštění zaměstnanců, proces rozvoje a vzdělávání, odměňování a systém benefitů viz obrázek 18. V této oblasti bude použita analytická metoda zkoumání jednotlivých oblastí pomocí osobního dotazování zaměstnanců se zaměřením na jednotlivé faktory personálních činností. Výsledkem každé z oblastí bude identifikace problémových aspektů, jež budou zahrnuty v dalších částech procesu personálního auditu.

## Analýza aktuálního stavu

- Personální plánování
- Vzdělávání zaměstnanců
- Odměňování
- Zaměstnanecké benefity

Obrázek 18: Analýza aktuálního stavu

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí analýzy aktuálního stavu je možné identifikovat problémové oblasti, které lze blíže zkoumat v dalším kroku personálního auditu, jímž je dotazníkové šetření.

### 3.2.1 Personální plánování ve společnosti X

Personálnímu plánování je ve společnosti věnována značná pozornost. V rámci dlouhodobého plánování předkládá personální oddělení vedení společnosti plán počtu zaměstnanců společně s předpokládanými mzdovými náklady na následující rok vždy koncem listopadu. Výpočet je poměrně složitý a odvíjí se dle obratu společnosti. Tento požadavek je následně součástí rozpočtu. Na tvorbě personálního plánu se podílejí jednotliví mistři, kteří sledují hospodaření jednotlivých výrobních hal.

V oblasti krátkodobého personálního plánování je zde značná odlišnost. Krátkodobé plánování se nedá přesněji odhadnout a je řešeno zejména operativně. Jednotliví mistři zasílají formulář s požadavkem na pracovní místo personálnímu oddělení, které si následně ověřuje skutečnost potřeby zaměstnance. Tyto požadavky reflektují zvýšení v počtu objednávek či zvýšení nemocnosti a velmi důležitá je ze strany personálního oddělení rychlá reakce. Personální oddělení následně vytvoří pobídku na pracovního místo dle uvedených požadavků a snaží se co nejrychleji oslovit potenciální zaměstnance. Primární forma pro oslovování zaměstnanců je Úřad práce, ale v poslední době společnost využívá i placené platformy jako *Jobs.cz* či *Práce.cz*. Také zadává inzeráty v tištěných periodikách a využívá reklamní bannery. Společnost zvažuje i přímou spolupráci s okolními školami, aby se dostala do povědomí mladých lidí a zároveň je přilákala. Vzhledem ke geografické lokalitě, ve které se společnost nachází, je toto téměř jediný způsob oslovování uchazečů. V posledních letech společnost zavedla rovněž možnost

získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů. Také se zefektivnila komunikace mezi jednotlivými halami o možnosti sdílení zaměstnanců a určení prioritních zakázek. Tento krok ulehčuje personální plánování a umožňuje aktivní adaptaci na nenadálé události jako je zvýšená nemocnost.

Po zveřejnění pracovního inzerátu následuje proces výběru zaměstnance. Společnost požaduje zpravidla zaslání krátkého životopisu, na jehož základě si personalista může vytvořit určitý obraz o uchazeči. Následně je pozván na osobní pohovor, ve kterém je dotazován na řadu připravených otázek. Součástí pohovoru u výrobních dělníků je i praktická zkouška, u níž je uchazeč otestován na daném výrobním stroji a zároveň sám pozná druh vykonávané práce. U TH pracovníků je postup složitější a pohovor je značně delší. U řídicích pozic je k pohovoru přizván i hlavní personalista v rámci holdingu a pohovor je veden zpravidla v anglickém jazyce. Výsledkem pohovoru je rozhodnutí, zda daného uchazeče přijmout či nikoliv. V případě přijetí zaměstnance je s ním uzavřena smlouva a zaměstnanec musí podstoupit nutné procedury jako je zdravotní prohlídka, školení ohledně BOZP či požární školení.

Takto nastavený systém je výsledkem efektivní komunikace v holdingu a je značně kontrolovaný. Je důležité, aby si společnost přijaté zaměstnance co nejdéle udržela. Dle slov společnosti se náklady na každého zaměstnance, který odejde v prvních 3 měsících, pohybují v řádech desítek tisíců, a to bez započítání oportunitních časových nákladů.

V posledních letech musela společnost z důvodu velkého nedostatku zaměstnanců přistoupit k zaměstnávání agenturních pracovníků. Tato forma zaměstnávání je značně efektivní, neboť zaměstnanci jsou dodáni velmi rychle a v požadované kvantitě. Avšak náklady, které jsou placeny agenturním společností, často převažují náklady spojené s kmenovými zaměstnanci. Dalším problémem je často nedostatečná kvalifikace agenturních pracovníků a nedodržování daných norem, což poškozuje pověst společnosti v oblasti vysoké kvality výrobků.

Dle slov společnosti X je nastavení personálního plánování dostatečné a jediná identifikace problémového místa spočívá v oslovování uchazečů. V dnešní moderní

době by mohla společnost zavést pravidelnou komunikaci přes sociální sítě a tím si zajistit širší distribuční kanál v oblasti nabízených pracovních míst. Zavedení spolupráce se školami by mělo taktéž přispět k prohloubení povědomí o společnosti.

### **3.2.2 Proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti X**

Vzdělávací proces ve společnosti X je velmi rozmanitý. V úvodu je potřeba říci, že proces vzdělávání se týká zejména TH pracovníků, ale některé vzdělávací postupy jsou realizovány i napříč výrobním oddělením. Společnost poskytuje možnost vzdělávání v aktuálních tématech, ať už se jedná o změny například v účetních či daňových zákonech, ale i v právní problematice. Tato jednotlivá školení jsou pro vybranou skupinu zaměstnanců povinná, ale nabízí se též možnost sebevzdělávání pomocí umístování vzdělávacích materiálů na stránky interního intranetu. Značně složitější jsou povinná školení, zejména v oblasti BOZP. Touto formou vzdělávání musí projít každý zaměstnanec, především ve výrobním oddělení je na bezpečnost práce kladen velký důraz. Pro vedoucí pracovníky a techniky jsou organizována školení ohledně nových technologií, technických a výrobních postupů a IT. Tato forma vzdělávání často probíhá ve více společnostech daného holdingu najednou a při zavádění nové technologie je zaměstnancům umožněno odcestovat do zahraničí, kde jsou školení.

V rámci osobního rozvoje zajišťuje společnost jazykové kurzy anglického a německého jazyka přímo na pracovišti. Tato forma vzdělávání je poskytována pouze TH pracovníkům a vzhledem k tomu, že dochází ke každodenní komunikaci se zahraničními klienty, je velmi využívána. Zároveň jsou ve společnosti sledováni talenti a každý rok vedení vyhodnocuje možnost využití těchto zaměstnanců na dalších úrovních. Tento postup je prosazován i ve výrobním oddělení, ale zde nastává problém se zaškolováním na určitý druh práce. Dle jednotlivých zakázek dochází čím dál více k rotaci zaměstnanců a zároveň ke zvyšování nákladů na jejich zaškolování. Na jedné straně společnost nemusí provádět nábor nových zaměstnanců a může využít vlastní zdroje, ale na straně druhé se zvyšují náklady na zaškolování, neboť zaměstnanec musí být zaškolen na více druhů práce.

V oblasti osobního rozvoje nemá společnost nijak nastavený dlouhodobý plán a veškeré požadavky ze strany zaměstnanců jsou řešeny individuálně. Je zde snaha

o aktivní přístup ke vzdělávání, například v oblasti manažerských seminářů, ale je těžké vyhodnotit, jaký reálný přínos tato forma vzdělávání bude mít, neboť se nedá přesně vyčíslit.

Je obtížné posoudit, jaký přínos bude mít proces vzdělávání do budoucna, ale mít vytvořený určitý rámcový vzdělávací program může být benefitem pro společnost. Zároveň je nutno připomenout, že zavedení vzdělávacího procesu ve výrobním oddělení je složité a zaměstnanci jsou rádi za svoje jisté místo. Ale i v této oblasti se může vyskytnout zaměstnanec, jenž má potenciál a vyplatí se do něj investovat.

### **3.2.3 Proces odměňování a zaměstnanecké benefity**

Způsob odměňování se v jednotlivých částech společnosti značně liší. Ve výrobním oddělení je prosazována úkolová mzda, kde jsou zaměstnanci odměňováni dle vykonané práce a stanovených norem. Právě nastavení norem je pro většinu zaměstnanců zásadní a může být jednou z příčin vysoké fluktuace zaměstnanců. Normy jsou vytvářeny jak lokálně, tak i v rámci holdingu a závisí na druhu technologie a náročnosti práce. Společnost nabízí na daný druh práce garanci příjmu. Jinými slovy, jedná se o doplacení minimálního požadavku na splnění normy. Tato skutečnost je pro zaměstnance motivující, neboť je normovanost nedostává tolik pod tlak. Většina pracovních procesů má vyváženou normovanost, ale některé úkony mají normu velmi přísnou. Touto skutečností je degradováno mzdové ohodnocení pracovníků a zároveň klesá jejich motivace. Tento dlouhodobý problém se společnost snaží řešit aktualizacemi norem dle reálných skutečností, ale musí se také brát zřetel na kalkulace výrobků. Právě spojení těchto dvou skutečností je často velmi obtížné.

Pro TH pracovníky je odměňování jednodušší. Všichni zaměstnanci jsou odměňováni na základě mzdového výměru. Mají pevně stanovenou měsíční mzdu a jejich mzdové ohodnocení nezávisí na kvantitě odpracované práce, nýbrž na kvalitě a dodržování stanovených deadlinů. K této mzdě zároveň připadá i osobní ohodnocení, které se mění dle odvedeného výkonu.

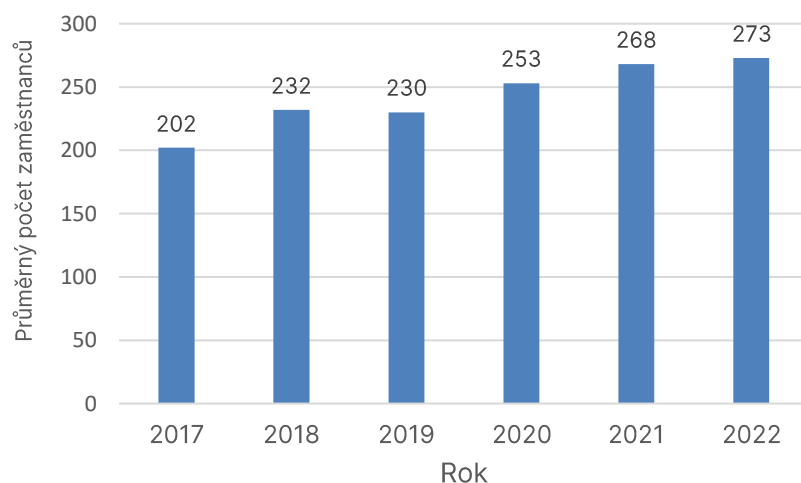
Společnost v posledních letech zaznamenala poměrně značný růst v počtech zaměstnanců a s tím spojený růst mzdových nákladů uvedených v tabulce 1 (údaje uvedeny v tis. Kč). Od roku 2017 vzrostl počet zaměstnanců téměř o 70 a mzdové náklady se takřka zdvojnásobily. Tento růst indikuje poměrně značné zvyšování peněžního odměňování pracovníků, jež bylo zapříčiněno vysokým růstem v počtu zakázek.

Tabulka 1: Vývoj mzdových nákladů v letech (v tis. Kč)

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Mzdové náklady	Náklady na soc. a zdr. pojištění
2017	202	43 644	14 520
2018	232	54 145	18 220
2019	230	54 403	18 330
2020	253	62 290	20 070
2021	268	79 198	31 611
2022	273	80 252	32 145

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

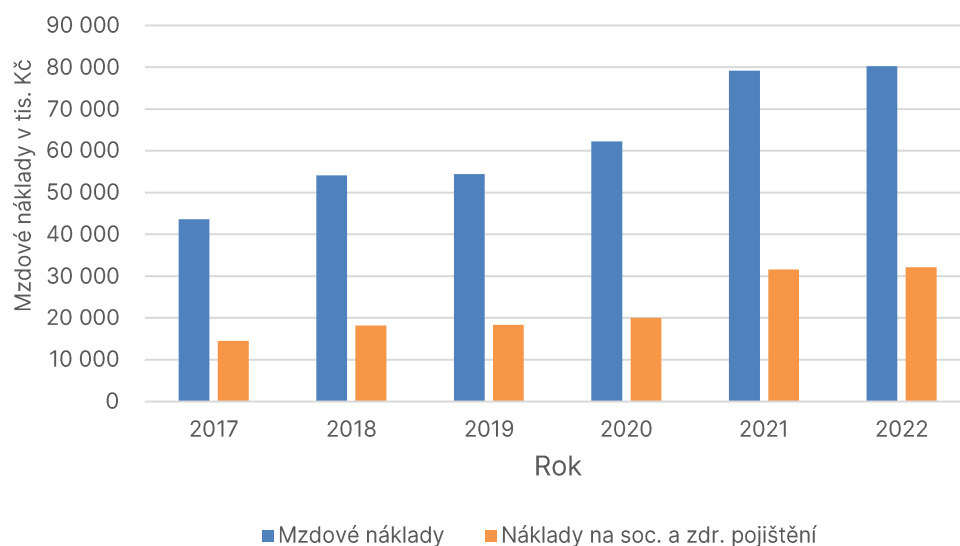
Jak je uvedeno na obrázku 19, počet zaměstnanců se od roku 2017 zvýšil a indikuje zvýšený nábor pracovníků. S tímto náborem souvisí i nepřímé náklady na zaškolování a ostatní dodatečné náklady.



Obrázek 19: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti X

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

S touto skutečností je spojena i následující analýza. Vývoj mzdových nákladů v čase, jenž je uveden na obrázku číslo 20, indikuje značné zvýšení mzdových nákladů napříč společnostmi. Plošné zvyšování mezd je trendem, který je ve společnosti nastaven již několik let a není plánováno ho měnit. Zajímavým faktem je neproporční zvýšení nákladů na sociální a zdravotní pojištění v letech 2021 a 2022 ve spojení s celkovými mzdovými náklady.



Obrázek 20: Průběh mzdových nákladů v letech

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Tento jev je zapříčiněn zaměstnáváním pracovníků na dohodu o provedení práce, přičemž z tohoto druhu zaměstnávání se neodvádí sociální ani zdravotní pojištění. K tomuto kroku společnost přistoupila ve spojení se zvýšením zakázek při začátku pandemie covid-19. Uvedený způsob zaměstnávání může společnosti pomoci k překonání nenadálých výkyvů v počtu objednávek a není zapotřebí provádět masivní nábor spojený s vysokými náklady.

### 3.2.4 Zaměstnanecké výhody ve společnosti X

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány ze strany zaměstnavatele za cílem vytvoření lepšího místa pro výkon práce a zajištění spokojenosti zaměstnanců. Jednotlivé výhody slouží zaměstnancům k uspokojování potřeb a často vedou k vybalancování pracovního a osobního života – tzv. work-life balance. Jednotlivé druhy benefitů mohou mít podobu peněžní, hmotnou či nehmotnou. Zabezpečení



široké škály zaměstnaneckých výhod je faktorem, k němuž mohou přihlížet potenciální zaměstnanci. Udržení kroku v této oblasti je velmi náročné a často i nákladné, ale stává se nedílnou součástí při konkurenčním boji na trhu práce.

Společnost X se snaží v oblasti zaměstnaneckých výhod jít s dobou a nabízí rozličné druhy benefitů. Jejich rozdělení je různorodé a zpravidla bývá odlišováno dle jednotlivých oddělení a náplně práce.

### **Stravování**

Jedním z hlavních benefitů, které společnost nabízí, je příspěvek na stravování. Společnost zabezpečuje příspěvek pro své zaměstnance do maximální výše dle platné legislativy. Tato dotace nyní činí 55 % z nominální hodnoty stravného, což v praxi znamená, že cena jednoho obědu pro zaměstnance je stanovena na 42 Kč. Ve spojení s příspěvkem na stravování je ve společnosti zřízena i závodní jídelna. Obědy jsou zabezpečovány externí společnostmi a výběr je široký. Tato forma stravování je využívána téměř všemi zaměstnanci. V budoucnosti se vzhledem ke zvyšujícím se cenám energií a služeb předpokládá zvýšení ceny obědu pro zaměstnance.

Zároveň společnost pronajímá své vlastní prostory externí firmě, jež zde provozuje kantýnu. Tento druh benefitu není peněžitě dotován, ale pouhá existence této provozovny je pro zaměstnance výhodou. V rámci povinných přestávek je místo často navštěvováno a sortiment je dle požadavků zaměstnanců obměňován. Dále jsou v celé společnosti rozmístěny nádoby na pitnou vodu, kterou si mohou zaměstnanci zdarma načepovat. To je důležité zejména pro pracovníky z výrobního oddělení, kteří často vykonávají fyzicky náročnou práci.

### **Penzijní připojištění**

Penzijní připojištění je poskytováno všem zaměstnancům ve společnosti. Tato částka činí 3 % a je přispívána zaměstnancům na penzijní účet. Tato 3 % jsou vypočítána z hrubé mzdy, jež se vypočítává dle odpracované doby u výrobních dělníků nebo dle sjednané částky hrubé mzdy u TH pracovníků. Dle platné legislativy je maximální výše příspěvku 50 000 Kč za kalendářní rok. Daná forma benefitu je centrálně řízena, tzn. objevuje se v každé dceřiné společnosti a mění se

pouze dle platné legislativy a podmínek v udělování. Ve společnosti X jsou nastaveny podmínky, které musí zaměstnanci splnit. První z nich je odpracovaná doba v délce jednoho roku. Další podmínkou je příspěvek ze strany zaměstnance alespoň ve výši 100 Kč měsíčně. Tato forma peněžního benefitu je jasným znamením ze strany zaměstnavatele, že myslí na budoucnost svých zaměstnanců.

### **Roční prémie**

Roční prémie jsou zaměstnancům vypláceny každý rok a hlavním faktorem při vyplácení je výsledek hospodaření společnosti za dané účetní období. Z minulých let vyplývá, že průměrná výše vyplacené prémie se blíží 100 % průměrné mzdy daného zaměstnance. Rozhodnutí o výši roční prémie je čistě v rukou jednatele společnosti, který se řídí předloženými návrhy ze stran vedoucích pracovníků v každém oddělení. Vyplácením prémie ke konci kalendářního roku dává společnost zaměstnancům najevo, že si váží jejich práce a je schopna vynaložené úsilí náležitě odměnit. Zároveň se zvyšuje oddanost společnosti a roste motivace k lepšímu pracovnímu výkonu.

### **Dovolená nad rámec zákona**

Dle platné legislativy je zákonná dovolená stanovena na 4 týdny za kalendářní rok. V dnešní době je již téměř standardem, že společnosti nabízí 5 týdnů dovolené, ale u některých zaměstnavatelů tento benefit stále chybí. V udělování týdnů dovolené nad rámec zákona navíc má společnost X poměrně přísnou politiku. Je zapotřebí odpracovat alespoň 5 let, aby bylo možné na tento benefit dosáhnout.

### **Flexibilní pracovní doba**

Společnost X má standardizovanou pracovní dobu dle platné legislativy na 40 hodin týdně. Tato časová dotace se objevuje pouze za předpokladu, že pracovník vykonává danou práci při jednosměnném provozu. Pokud je s pracovníkem sjednána směnnost neboli docházka na odpolední a noční směny, mění se časová pracovní dotace na 37,75 hodin týdně, respektive 37,5 hodin týdně. Mimo zákonného příspěvku za noční směnu ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku je nabízen i mimořádný příspěvek ve výši 50 Kč na hodinu. Tímto krokem se společnost snaží zaměstnance motivovat k docházce na noční směny. S postupem času se příspěvek bude zvyšovat, neboť je zapotřebí zvýšit směnnost zaměstnanců vzhledem ke

zvýšení počtu zakázek. Podobný systém byl zaveden i při odpoledních směnách, kdy výše příspěvku činí 20 Kč na hodinu.

Poměrně novým benefitem je zavedení zkráceného úvazku na 35 hodin týdně pro ženy vychovávající děti. Příchod do práce je jim umožněn až na osmou hodinu ranní, a to z důvodu dopravení dětí do školy či školky. Tento benefit je využíván velmi často. Ze strany vedení společnosti je tento krok vstřícným gestem směrem k zaměstnancům, kteří tak cítí podporu ze strany vedení i v osobním životě.

### **Jazykové kurzy**

Posledním benefitem, který je společností nabízen, je možnost účastnit se jazykových kurzů přímo na pracovišti. Tato forma benefitu je nabízena pouze TH pracovníkům a je často využívána vzhledem k velice časté komunikaci se zahraničními odběrateli či dodavateli. S nárůstem počtu poboček se důraz na znalost cizích jazyků zvyšuje a vedení zvažuje zavedení povinnosti docházky na tyto kurzy.

V rámci procesu personálního auditu je analýza aktuálního stavu velmi důležitá k pochopení činností personálních oblastí. Dle analýzy aktuálního stavu byly identifikovány problémové oblasti, které jsou následně zahrnuty do dotazníkového šetření, nicméně dle dosavadní analýzy nebyly v personálních procesech nalezeny žádné významné nedostatky.

## 4 Dotazníkové šetření v rámci personálního auditu

Jednou z nejdůležitějších součástí personálního auditu je dotazníkové šetření, které má za úkol zmapovat nejpodstatnější aspekty, jež jsou v rámci auditu zkoumány. Pro společnost X je tato forma dotazování unikátní, neboť v minulosti nebyl ve společnosti personální audit proveden. Zároveň je potřeba zmínit, že společnost využívá formu dotazníkového šetření pravidelně a považuje ji za primární v rámci komunikace mezi zaměstnanci a managementem. Management vnímá důležitost dotazníkového šetření i ve spojení s poskytováním zpětné vazby. Úskalím dotazníkového šetření je zachování anonymity a ochota zaměstnanců vyplnit dotazník. Problémem je taktéž forma dotazování, neboť většina zaměstnanců nemá na pracovišti přístup k elektronickému zařízení, takže dotazníky jsou vyplňovány v papírové formě, což je náročné na zpracování dat.

Vytvořený dotazník reflektuje zkoumané oblasti personálního řízení. V posledních letech ve společnosti panuje značná fluktuace zaměstnanců spojená s nárůstem objemu nových zakázek. S tímto problémem je spojena i skutečnost nedostatku zaměstnanců na trhu práce. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3, společnost se musela rychle adaptovat na nové výrobní procesy v době pandemie covid-19 a právě tyto nové, často náročné výrobní postupy můžou být jednou z příčin vysoké fluktuace zaměstnanců. Dotazník byl vytvořen dle požadavků společnosti a zahrnuje v sobě 11 dílčích oblastí, jež budou následně podrobněji zkoumány a vyhodnocovány. Mezi ně patří pracovní náplň, práce a volný čas, struktury a postupy, pracoviště, inovace (viz obrázek 21), spolupráce ve společnosti, strategie podniku, přímí nadřízení a vedení společnosti, odměňování, atraktivita zaměstnavatele a osobní ohodnocení (viz příloha 1).

<b>Inovace</b>																							
14) V podniku se rychle reaguje na důležité změny .....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>Nevim</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevim													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
15) Nové technologie mi pomáhají při práci .....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>Nevim</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevim													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
16) V mém pracovním prostředí umí zaměstnanci dobře zacházet s novými technologiemi .....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>Nevim</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevim													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
17) Mohu se sám rozhodovat při práci.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>Nevim</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevim													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													

Obrázek 21: Ukázka z dotazníkového šetření v oblasti Inovace

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník se skládá z celkově 41 otázek napříč všemi okruhy. Na začátku dotazníkového šetření je v krátkosti představena metodika vyplňování otázek a je zde uvedena přibližná časová náročnost dotazníku. Následují dvě rozdělovací otázky ohledně pracovní pozice a typu pracovního úvazku. Vzhledem k tomu, že dotazník byl vytvořen zároveň pro výrobní dělníky i TH pracovníky, je toto rozdělení důležité z hlediska vyhodnocování a identifikace problémových aspektů. K samotnému vyhodnocování dotazníku byla použita škála od 1 do 10, kde 1 znamená, že respondent s tvrzením vůbec nesouhlasí, a naopak 10 znamená, že s tvrzením naprosto souhlasí. Takto stanovená škála byla použita na žádost společnosti, neboť dotazníkové šetření provedené společností v minulosti mělo stejnou škálu a společnost se tento trend snaží udržet a porovnávat. U každé otázky je taktéž připojena možnost „nevím“ v případě, že respondent neporozumí předkládanému tvrzení. Při vyhodnocování jsou tyto odpovědi vyškrtnuty. Primárním ukazatelem pro vyhodnocování bude průměr hodnocení dané otázky. Další zkoumanou veličinou bude medián, který zabezpečí eliminaci velmi odlehlých hodnot.

Hlavním cílem dotazníkového šetření je vytvoření uceleného obrazu fungování personálních činností a zmapování problémových oblastí. Součástí personálního auditu je také vytvoření akčního návrhu změn reflektujícího problémové aspekty a vyčíslení ekonomických dopadů pro společnost. Předložení ekonomického návrhu změn v personálních oblastech je důležitým krokem pro budoucí implementaci a stává se primárním požadavkem společnosti v rámci personálního auditu.

#### **4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, jednotlivé oblasti personálního auditu byly předem diskutovány s vedením společnosti a výsledkem je vytvořené dotazníkové šetření, jež tyto jednotlivé okruhy shrnuje (viz příloha 1). Dotazník nemohl být vytvořen v online formě, neboť většina zaměstnanců nemá přístup k elektronickému zařízení. Z tohoto důvodu byl dotazník vytvořen v papírové podobě v programu Microsoft Word.

Dotazník byl dne 6. 2. 2023 předán vedení společnosti, která tímto dnem zahájila čtrnáctidenní lhůtu pro vyplnění dotazníku. TH pracovníkům byl dotazník předán osobně vedoucím daného oddělení a výrobním dělníkům byl poskytnut

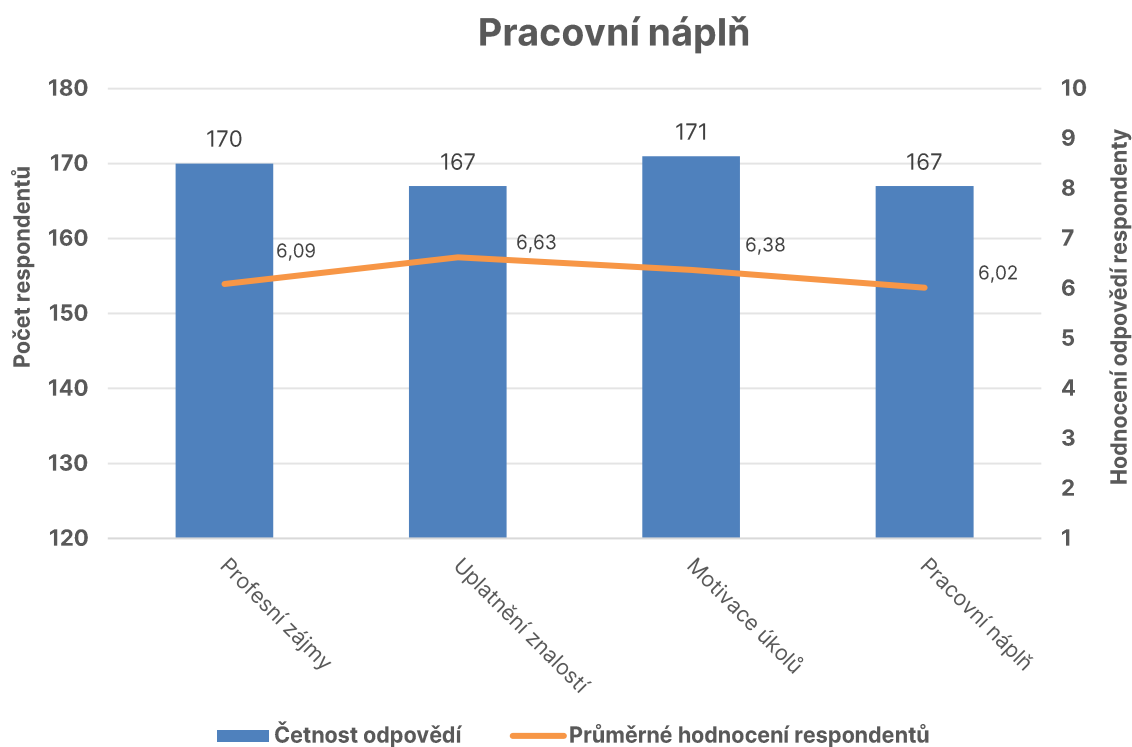
prostřednictvím mistrů výrobního oddělení. Posledním dnem pro vyplnění dotazníku byl pátek 17. 2. 2023. Pro zachování anonymity bylo umožněno odevzdání dotazníku do předem určené schránky, která je ve společnosti využívána pro anonymní dotazy. Z celkových 273 zaměstnanců jich vyplněný dotazník odevzdalo 176, což představuje cca 64% návratnost. Z daného počtu 176 respondentů dotazník odevzdalo 38 TH pracovníků a 138 dělníků ve výrobě. To tvoří návratnost 88 % u TH pracovníků a 59 % u pracovníků ve výrobě. Vysoká míra návratnosti u TH pracovníků indikuje značnou integritu s vedením společnosti a zároveň je zde tendence něco změnit.

Drtivá většina respondentů je zaměstnaná na plný pracovní poměr a počet zaměstnanců na zkrácený pracovní poměr a dohodu o provedení práce je zanedbatelný. Tento jev je zapříčiněn dotazováním v zimním měsíci, kdy společnost zaměstnance na zkrácený pracovní úvazek či dohodu o provedení práce využívá minimálně. Průměrný věk respondenta byl 46,5 let a podíl žen vůči mužům byl 75 % ku 25 %. Zajímavým ukazatelem je délka zaměstnání u společnosti. Průměrná délka zaměstnání respondentů tvoří pouze 7,3 let s mediánem 4,2 let. Průměrná hodnota je zkreslena zaměstnanci, kteří jsou u společnosti zaměstnání velmi dlouho, a proto reprezentativnější vzorek představuje medián. Toto zkreslení je způsobeno TH pracovníky, kteří ve společnosti působí často i desítky let.

## **Pracovní náplň**

První z celkově 11 vyhodnocovaných oblastí je pracovní náplň. Pracovní náplň se stává čím dál diskutovanější oblastí a zabezpečení odpovídající pracovní náplni je klíčem ke spokojenosti s prací. Nesprávně identifikovaná pracovní náplň může zapříčinit odchod zaměstnance z pracovního místa ještě ve zkušební době. V rámci této oblasti byly položeny 4 otázky (viz obrázek 22). Průměrné hodnocení všech otázek bylo téměř totožné, a to na přibližné hodnotě 6,5. V rámci první otázky, zda práce odpovídá mým profesním zájmům, byla průměrná hodnota odpovědí respondentů 6,1 s mediánem hodnocení na úrovni 6. Druhá a třetí otázka, zda při své práci mohou uplatnit své znalosti a schopnosti a zda mě při práci zadané úkoly motivují, měly téměř shodnou hodnotu průměru 6,63, respektive 6,38 s mediánem 7. Nejhůře hodnocenou otázkou je čtvrtá otázka ohledně odpovídající pracovní náplně. U této otázky je průměrná hodnota odpovědí respondentů na 6,02 s mediánem 6.

V rámci tohoto okruhu nebyla identifikována významná rizika či problémy. Jedinou takovou otázkou, jež se nabízí, je, zda pracovní náplň skutečně odpovídá pracovnímu zařazení. Tento problém můžou zaměstnanci vnímat s ohledem na zvýšenou aktivitu společnosti ve sdílení a přesunu pracovních pozic viz kapitola 3.2.

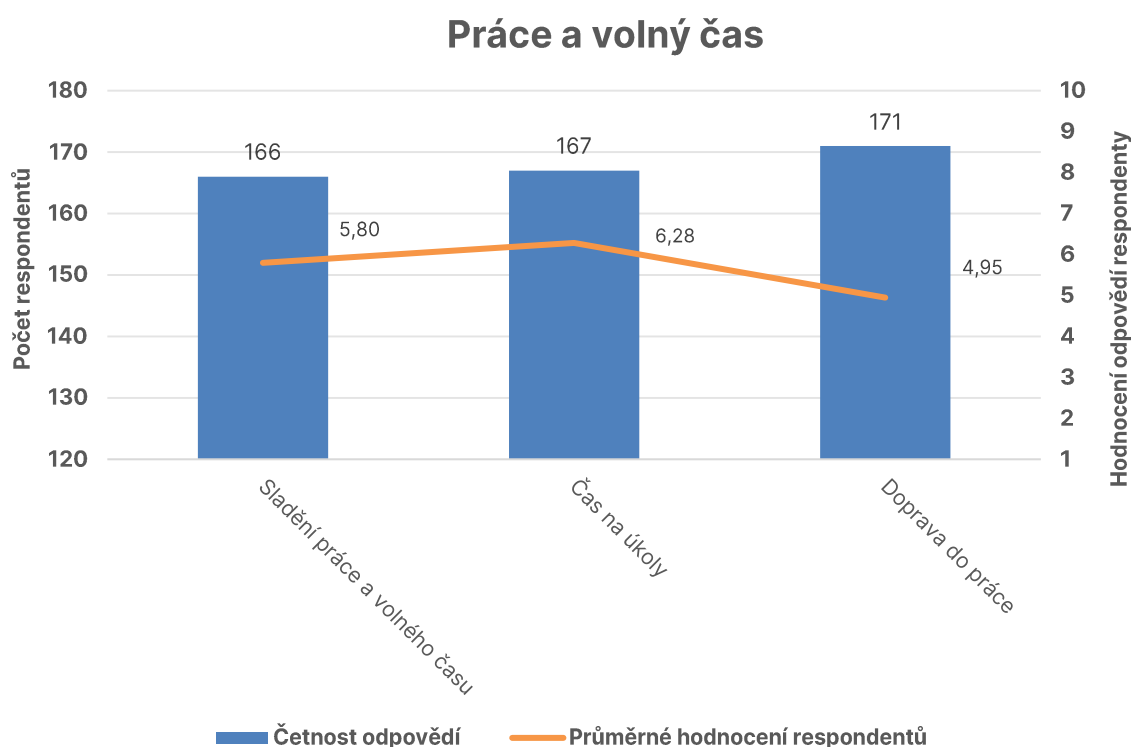


Obrázek 22: Pracovní náplň

Zdroj: Vlastní zpracování

### Práce a volný čas

Další oblastí je práce a volný čas (viz obrázek 23). Pátá otázka je zaměřena na oblast work-life balance čili sladění pracovního a osobního života. Průměrné hodnocení otázky je na hodnotě 5,8 a zajímavostí je, že u TH pracovníků je průměrné hodnocení pouze 4,5. Tento výsledek indikuje značný nesoulad mezi pracovním a soukromým životem zejména u administrativních pracovníků. Další otázka zaměřená na dostatek času ke splnění úkolů má průměrné hodnocení 6,28 s mediánem hodnot na úrovni 6. Poslední a zároveň velice špatně hodnocenou otázkou je umístění pracoviště s ohledem na dopravu do práce. Průměrné hodnocení dosahuje hodnoty **4,95** a tento aspekt se mezi zaměstnanci stává velmi diskutovaným. Společnost nyní neposkytuje žádnou podporu v rámci příspěvku na dopravu, ale dle dotazníku je právě tato oblast velmi problematická.



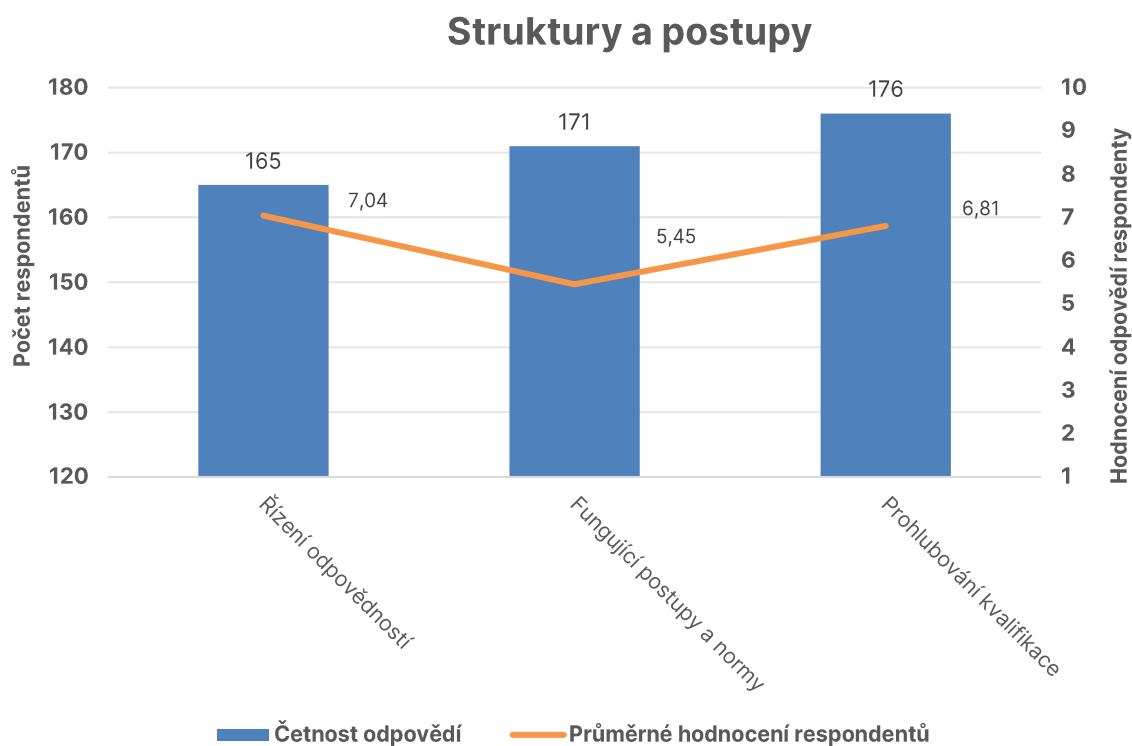
Obrázek 23: Práce a volný čas

Zdroj: Vlastní zpracování

## Struktury a postupy

Další oblastí zkoumanou v rámci dotazníkového šetření jsou struktury a postupy ve společnosti (viz obrázek 24). První otázka v této problematice je zaměřena na hierarchii odpovědností v pracovním prostředí. Tato otázka byla kladně hodnocena s průměrem 7,04 a mediánem na hodnotě 7. Identifikovanou problémovou oblastí je otázka týkající se fungujících postupů a norem. Průměrné hodnocení dosáhlo hodnoty pouze **5,45** s mediánem na úrovni 5. Tento výsledek dává jasný signál vedení společnosti, že zaměstnanci nejsou spokojeni ani s pracovními postupy, ani s normami práce. Zajímavostí je, že průměrné hodnocení je totožné jak u TH pracovníků, tak u výrobních dělníků. Poslední otázka zaměřená na prohlubování kvalifikace byla velmi dobře hodnocena s průměrem 6,81 a u TH pracovníků byl průměr dokonce 8,25. V této části byla zřetelně identifikovaná problémová oblast ohledně fungujících pracovních postupů a norem.



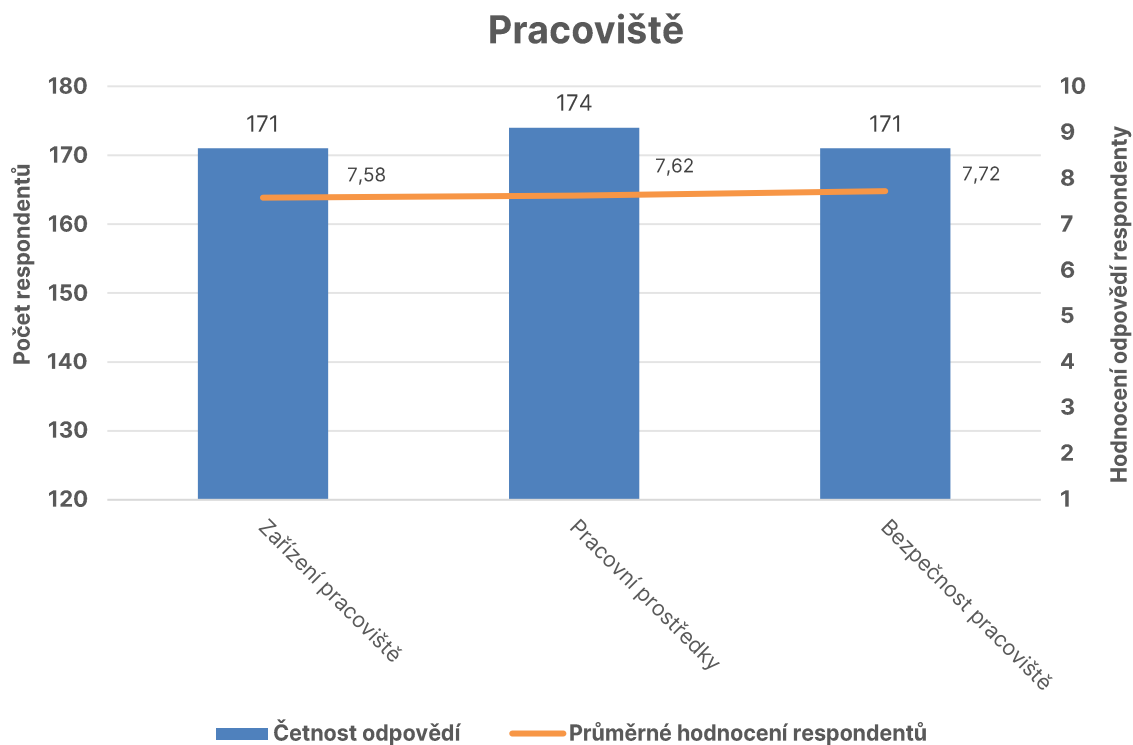


Obrázek 24: Struktury a postupy

Zdroj: Vlastní zpracování

## Pracoviště

V oblasti pracoviště byly otázky v dotazníku zaměřeny na zařízení pracoviště (osvětlení, vybavení nábytkem, úroveň hluku apod.), potřebu pracovních prostředků a bezpečnost pracoviště. Všechny tyto otázky měly téměř shodné průměrné hodnocení na hodnotě 7,6 s mediánem 8 a tato oblast se stala jednou z nejlépe hodnocených napříč celým dotazníkem (viz obrázek 25). Společnost klade velký důraz na vybavení pracoviště a bezpečnost zejména ve výrobním oddělení. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni ohledně BOZP a zároveň jsou ve společnosti prováděny pravidelné revize všech zařízení. Nová zařízení byla předmětem velké investice, již společnost realizovala v průběhu posledních 3 let. V této oblasti nebyly identifikovány žádné problémové aspekty.

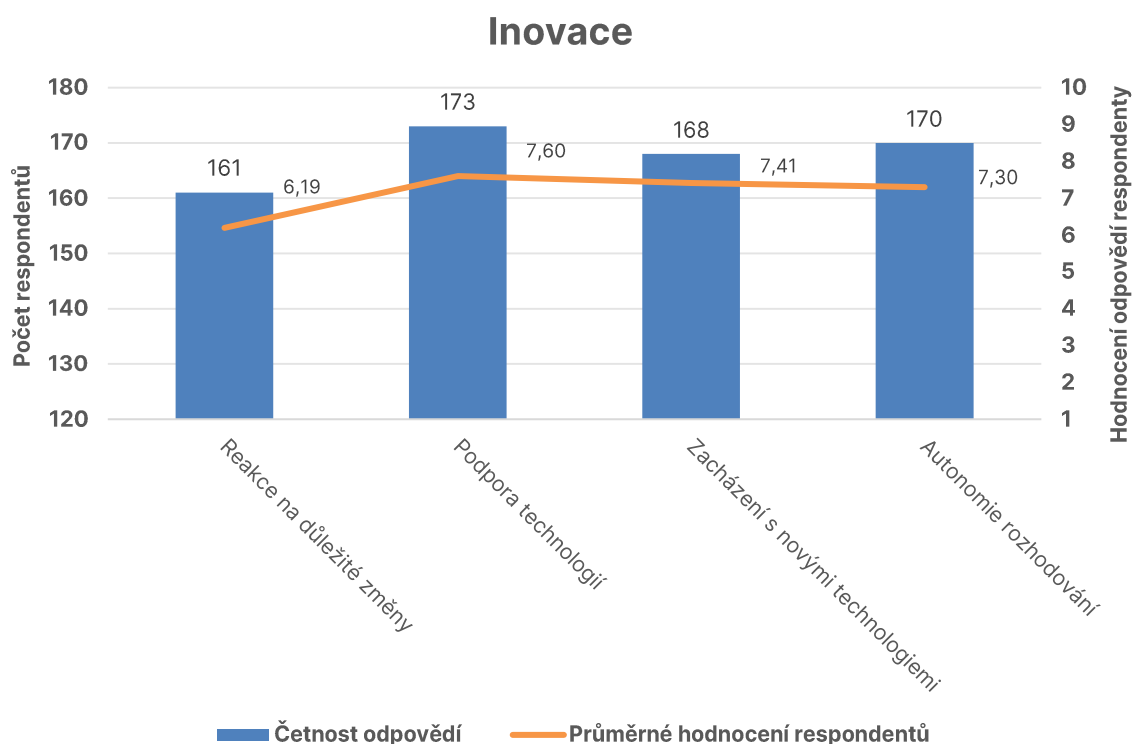


Obrázek 25: Pracoviště

Zdroj: Vlastní zpracování

## Inovace

Zajímavou oblastí v rámci dotazníku jsou inovace. Zde jsou respondenti dotazováni na zacházení s technologiemi a reagování na změny (viz obrázek 26). Otázka, zda podnik reaguje rychle na důležité změny, byla ohodnocena průměrnou hodnotou na úrovni **6,19** s mediánem hodnot 6 a zároveň se stala nejhůře hodnocenou otázkou v tomto okruhu. Otázky ohledně podpory technologií při práci a zacházení s novými technologiemi přinesly totožné průměrné hodnocení na úrovni 7,6, respektive 7,41. Poslední otázka, zda se zaměstnanci mohou sami rozhodovat při práci, získala průměrné hodnocení 7,3 s mediánem na hodnotě 7. Dle výsledků je patrné, že zaměstnanci jsou spokojeni s technologiemi, jež jsou společnostmi nabízeny, ale problematickou oblastí je reakce vedení na důležité změny. Vedení se snaží přizpůsobovat důležitým změnám, ale je zde problém velké byrokracie v rámci holdingu a některé reakce se mohou jevit z pohledu zaměstnanců jako zpožděné. Možným řešením by byla lepší komunikace vedení s pracovníky ohledně chystaných změn a vytvoření určitého časového plánu.

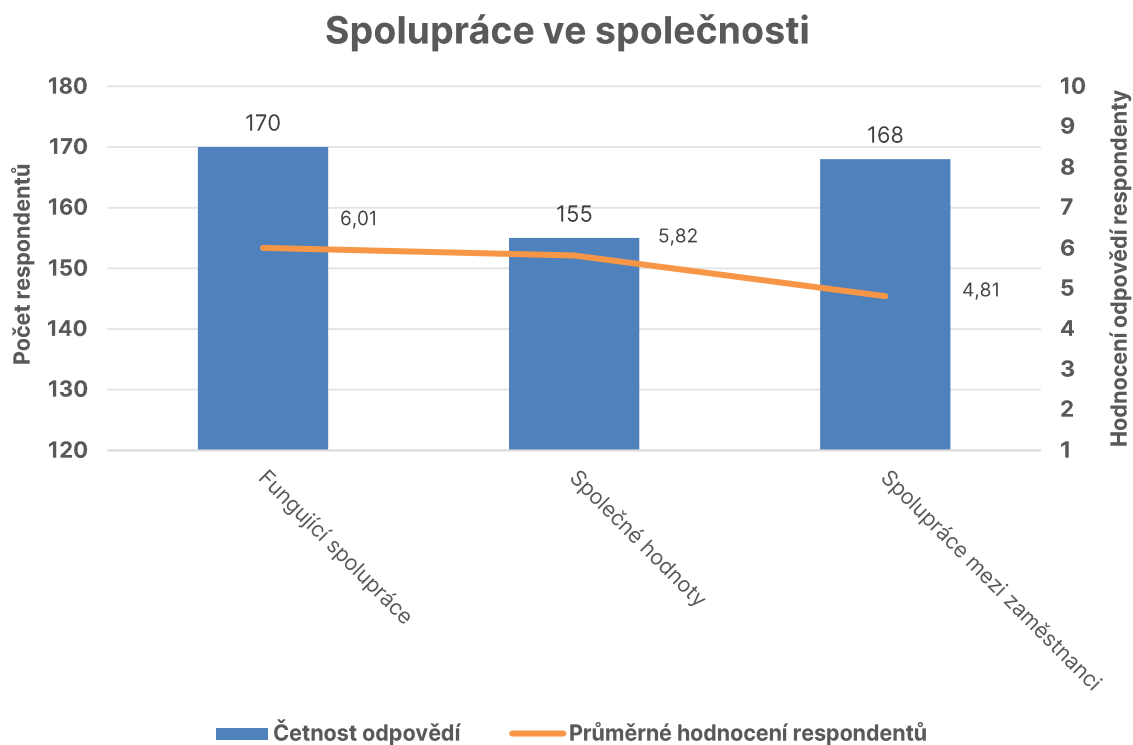


Obrázek 26: Inovace

Zdroj: Vlastní zpracování

## Spolupráce ve společnosti

Další oblastí dotazování je spolupráce ve společnosti. Tato oblast se zaměřuje na spolupráci mezi zaměstnanci a cílem bylo zjistit, jak vnímají kooperaci ve společnosti (viz obrázek 27). V první otázce byli respondenti dotázáni, zda spolupráce v pracovním prostředí funguje dobře. Tato otázka se stala s průměrem hodnocení na úrovni 6,01 nejlépe hodnocenou. Druhá otázka ohledně zaměření na společné hodnoty ve společnosti byla hodnocena hůře s průměrem 5,82. Poslední a zároveň nejhůře hodnocenou otázkou je spolupráce mezi ostatními zaměstnanci. S průměrným hodnocením respondentů na úrovni **4,81** je toto signálem, že kooperace mezi zaměstnanci není zcela ideální. Tento aspekt souvisí i s ne zcela ideální pracovní kulturou a atmosférou na pracovišti. Vlivem vysoké fluktuace zaměstnanců jsou zaměstnanecké vztahy často přerušovány a pospolitost zaměstnanců se časem ztrácí.

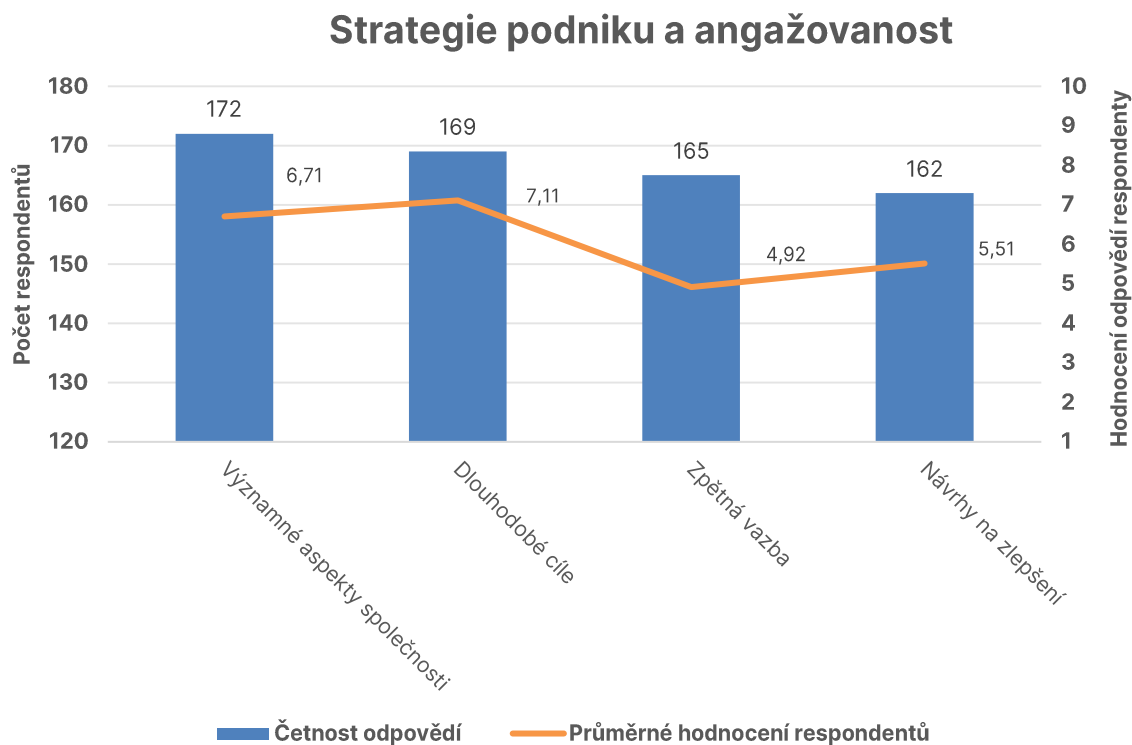


Obrázek 27: Spolupráce ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

### Strategie podniku a zapojování zaměstnanců

Strategie podniku a zapojování zaměstnanců je z hlediska komunikace a motivace velmi důležité jak pro zaměstnance, tak pro vedení společnosti. První otázka je zaměřena na významné aspekty strategie společnosti a jejich znalost zaměstnanci (viz obrázek 28). Průměrné hodnocení této otázky má hodnotu 6,71. Ve spojení s druhou otázkou, zda je ve společnosti každodenní práce určována dlouhodobými cíli s průměrnou hodnotou 7,11, jsou tato tvrzení nejlépe hodnocena a vyjadřují dobrou znalost zaměstnanců ohledně strategie a cílů společnosti. Naopak otázka, zda za svoji práci dostávám zpětnou vazbu, je s průměrnou hodnotou odpovědí pouze na úrovni **4,92** nejhůře hodnocenou v této oblasti. S tím je spojena i následující otázka ohledně motivace prezentovat nápady a předkládat návrhy na zlepšení s průměrem 5,51. Identifikovaným problémem v této oblasti je poskytování zpětné vazby a motivace zaměstnanců ohledně předkládání návrhů na zlepšení. Absence zpětné vazby byla identifikována zejména TH pracovníky, kteří na tuto otázku odpověděli pouze s průměrem na hodnotě **3,25**.



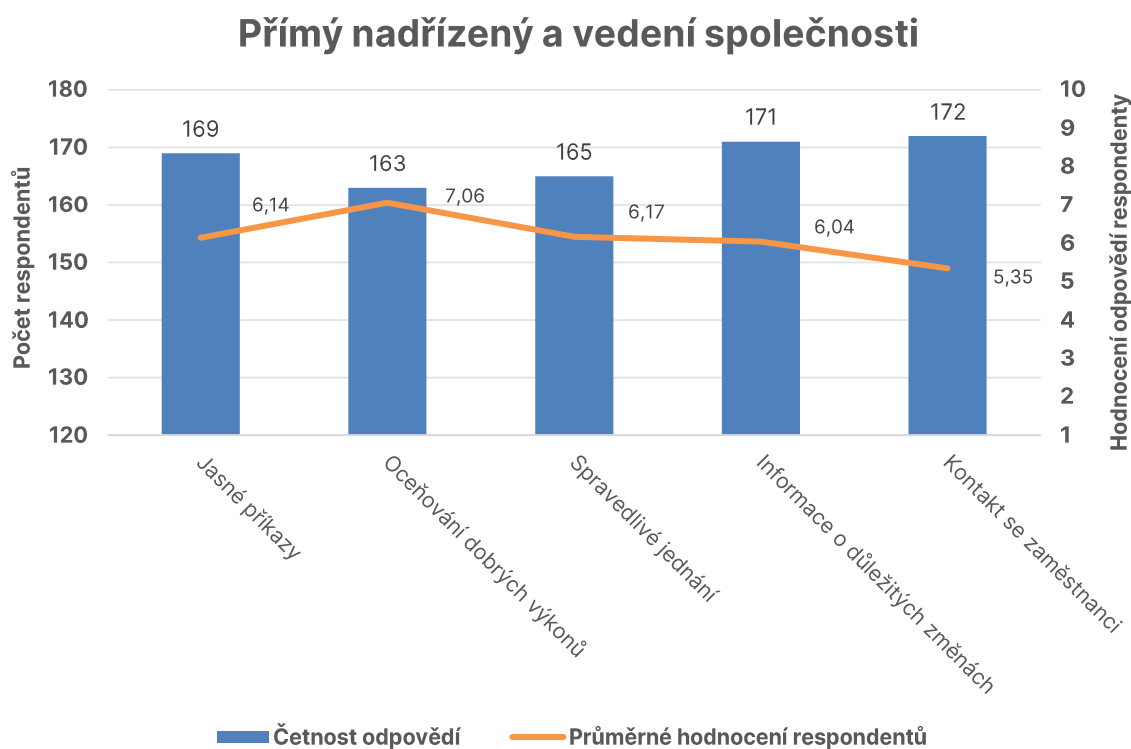
Obrázek 28: Strategie podniku a zapojování zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

### Přímý nadřízený a vedení společnosti

Následující oblast v sobě zahrnuje otázky ohledně přímého nadřízeného a vedení společnosti. První 3 otázky jsou změřeny na přímého nadřízeného – u TH pracovníků se zpravidla jedná o vedoucího daného oddělení, kdežto u dělníků ve výrobním oddělení se jedná o mistra dílny. První otázka zaměřená na dávání jasných příkazů přímým nadřízeným dosáhla průměrného hodnocení na úrovni 6,14 s mediánem na hodnotě 6. Nejlépe hodnocenou otázkou byla otázka, zda můj nadřízený oceňuje dobré výkony. Průměrná hodnota zde dosáhla 7,06 s mediánem na úrovni 7. Poslední otázka v rámci přímého nadřízeného se zabývá spravedlností jednání. Průměrná hodnota odpovědí respondentů dosáhla úrovně 6,17 s mediánem hodnot 7. Zbytek otázek v této oblasti je zaměřen přímo na vedení společnosti. První otázka, zda vedení společnosti informuje o důležitých změnách v podniku, dosáhla průměrného hodnocení 6,04 a druhá otázka, zda má vedení společnosti dostatečný kontakt se zaměstnanci, obdržela průměrné hodnocení 5,35 a stala se nejhůře hodnocenou otázkou v této oblasti. Identifikovanou problémovou oblastí je špatný kontakt vedení se zaměstnanci. Tento problém koresponduje s předchozím zjištěním v oblasti strategie podniku a zapojování zaměstnanců ohledně absence

zpětné vazby. Komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci je nedílnou součástí podnikové kultury a absence komunikace a zpětné vazby může být jedním z příčin vysoké fluktuace zaměstnanců.

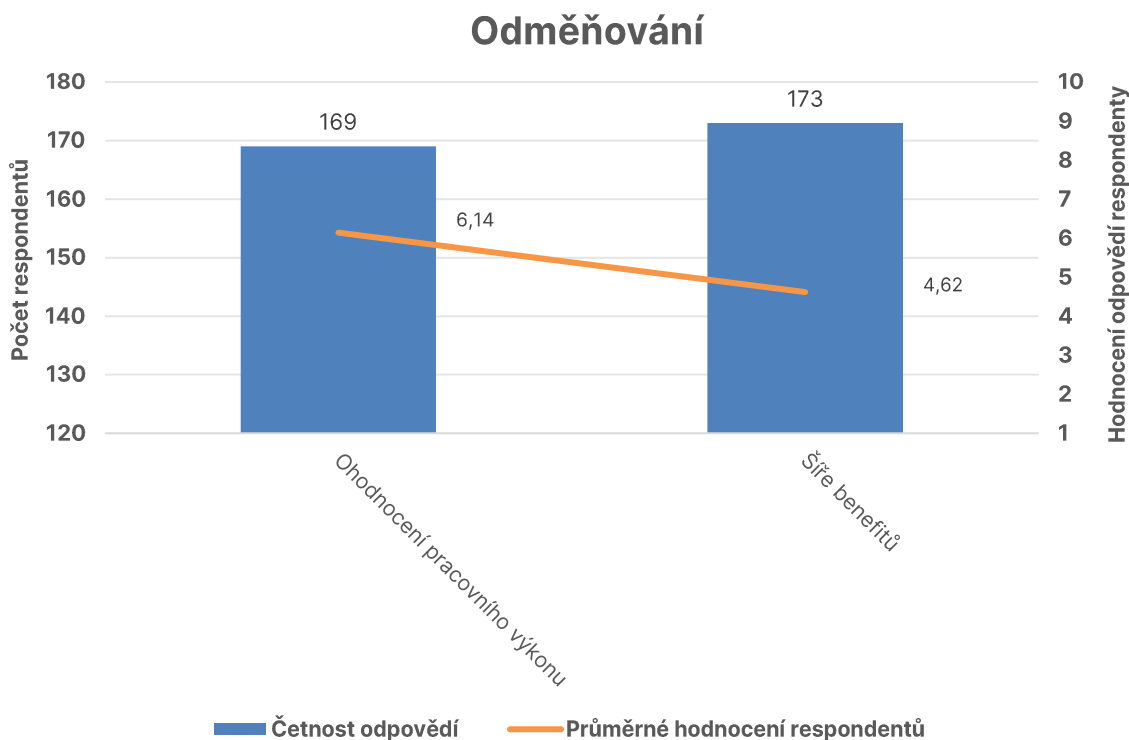


Obrázek 29: Přímý nadřízený a vedení společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

## Odměňování

Nejvíce diskutovanou oblastí mezi zaměstnanci je oblast odměňování. Správně zvolená forma odměňování a nabízená škála benefitů může být jedním z hlavních ukazatelů pro potenciální zaměstnance a zároveň může stávající zaměstnance přesvědčit o setrvání ve společnosti. V rámci dotazníkového šetření zde byly položeny dvě otázky týkající se odměňování a následně byla uvedena otázka ohledně zajímavosti jednotlivých benefitů nabízených společnostmi v současnosti (viz obrázek 30). První otázka, zda je můj pracovní výkon přiměřeně odměněn, obdržela průměrné hodnocení na úrovni 6,14 s mediánem hodnot 6. U druhé otázky ohledně spokojenosti s šíří nabízených benefitů byla průměrná hodnota na úrovni **4,62**, což indikuje značnou nespokojenost.

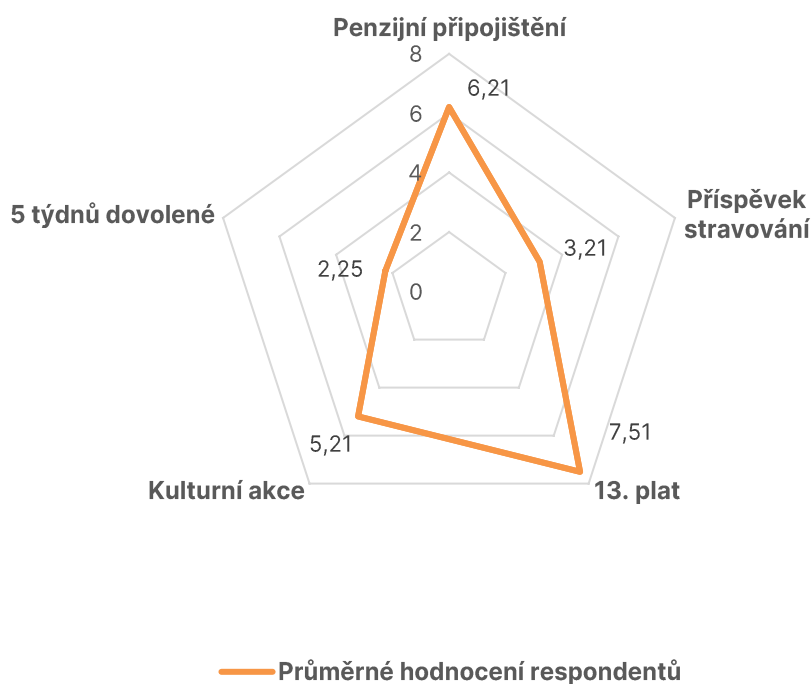


Obrázek 30: Odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci odměňování byli respondenti v dotazníku dotazováni ohledně atraktivnosti jednotlivých benefitů nabízených v současnosti (viz kapitola 3.3.1) a měli na škále od 1 až 10 ohodnotit zajímavost daného benefitu, kde 1 znamená nejméně atraktivní a 10 znamená nejvíce atraktivní (viz obrázek 31). Z výsledků vyplynulo, že pro zaměstnance je nejatraktivnější formou benefitu 13. plat, jenž získal průměrné hodnocení 7,51. Na druhém místě se umístil příspěvek na penzijní připojištění s průměrnou hodnotou 6,21. Nejméně atraktivním benefitem je pro zaměstnance 5 týdnů dovolené s průměrnou hodnotou odpovědí pouze **2,25**. Druhým nejméně populárním benefitem s průměrnou hodnotou 3,21 je příspěvek na stravování. Tyto dva benefity považují zaměstnanci za standartní a nepředstavují téměř žádnou konkurenční výhodu na trhu práce. S přihlédnutím k velmi přísným podmínkám společnosti pro získání dodatečného týdne dovolené nad rámec zákona není tento výsledek nijak překvapující. Identifikovaným problémem v této oblasti je zejména šíře nabízených benefitů, jež je z pohledu zaměstnanců zcela nedostatečná.

## Zajímavost benefitů nabízených společností



Obrázek 31: Atraktivita nabízených benefitů

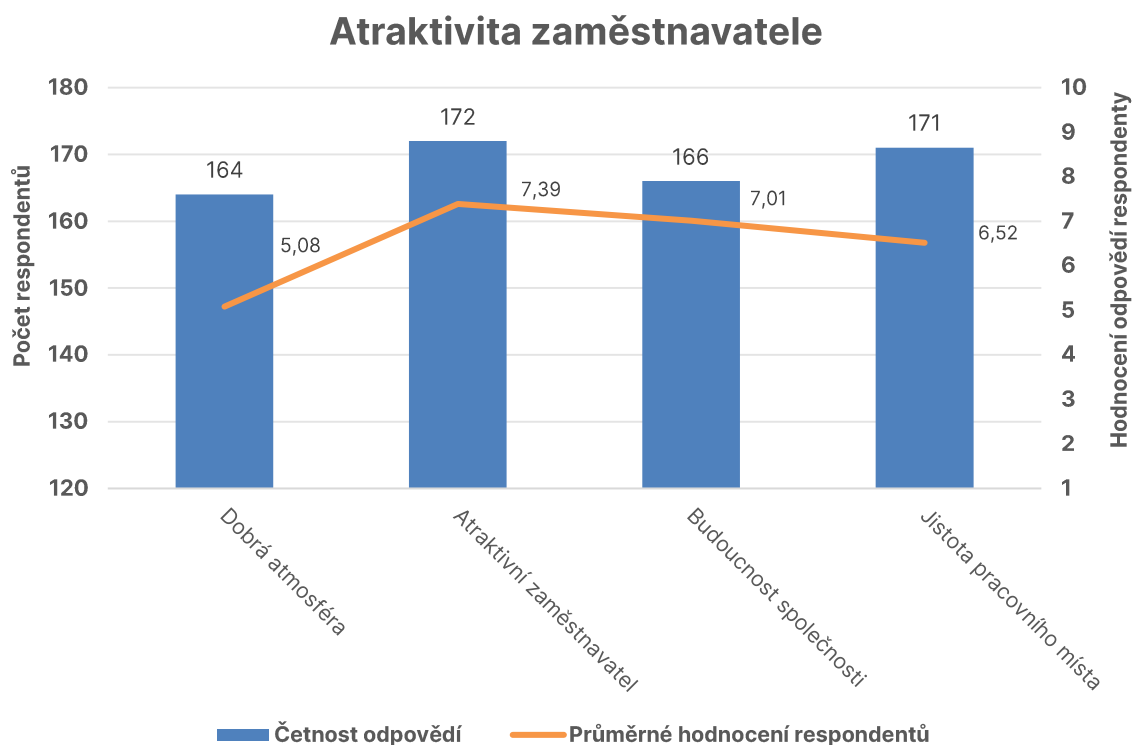
Zdroj: Vlastní zpracování

### Atraktivita zaměstnavatele

Předposlední oblastí v rámci dotazníkového šetření je atraktivita zaměstnavatele. Atraktivita zaměstnavatele je velmi důležitá v očích potenciálních zaměstnanců a společnost si musí budovat svoji pověst na trhu práce. V této části byli respondenti dotazováni na 4 otázky (viz obrázek 32). První otázka, zda ve společnosti panuje dobrá atmosféra, získala průměrné hodnocení na hodnotě 5,08 a indikuje spíše špatnou atmosféru ve společnosti. Další otázka ohledně atraktivity společnosti získala průměrné hodnocení 7,39 s mediánem hodnot 8 a stala se nejlépe hodnocenou otázkou v této oblasti. V očích zaměstnanců je tato společnost atraktivní, což je dobré znamení pro budoucnost podniku. S tím je spojena i třetí otázka, zda se podnik může dívat s jistotou do budoucna. Tato otázka získala průměrné hodnocení 7,01 s mediánem 7. Poslední otázka se zabývá jistotou pracovního místa čili zda je mé pracovní místo ve společnosti jisté. Respondenti průměrně odpovídali na hodnotě 6,52 s mediánem na hodnotě 7. V rámci této části byla identifikovaná problémová oblast týkající se atmosféry na pracovišti.



Zajímavostí je, že u dělníků ve výrobě dosahuje průměrná hodnota odpovědí pouze 4,12, což značí špatnou atmosféru ve výrobním oddělení.



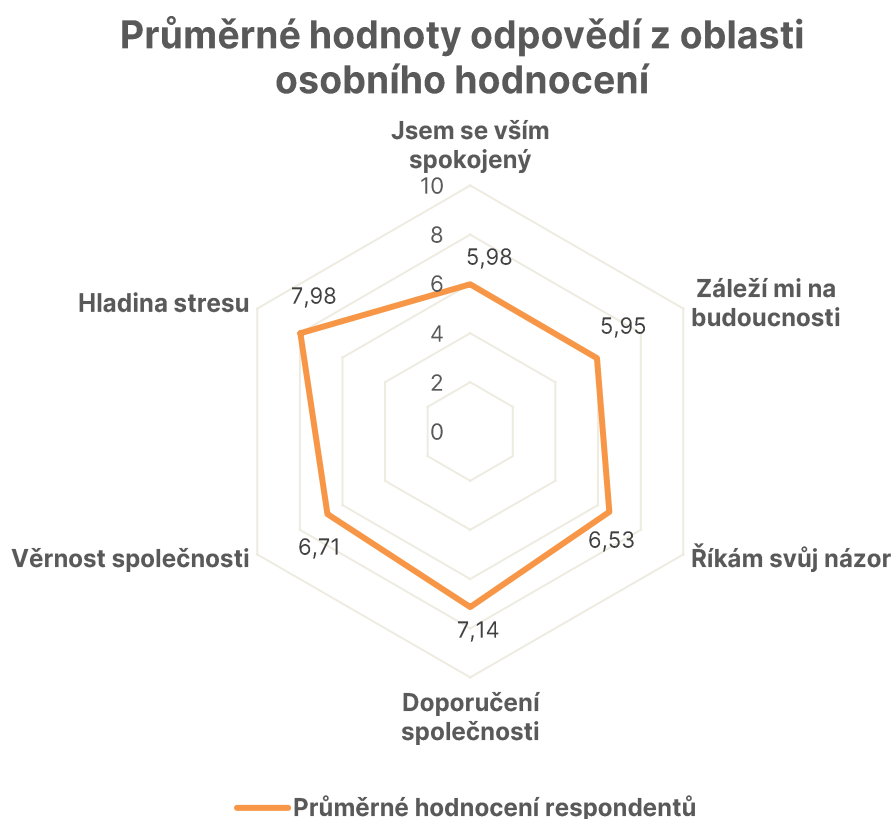
Obrázek 32: Atraktivita zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

## Osobní hodnocení

Poslední oblastí v rámci dotazníkového šetření je osobní hodnocení, kde jsou respondenti dotazováni na otázky spojené s vlastními pocity ohledně společnosti. Tato oblast je zajímavá z pohledu odpovědí, neboť je zde v počtu odpovědí největší výkyv, což značí, že pro některé zaměstnance bylo velmi obtížné odpovědět. První otázka, zda jsem ve své pracovní situaci se vším spokojený/á, získala průměrné hodnocení na úrovni 5,98 s mediánem hodnot 6. Následovala otázka, zda zaměstnancům záleží na budoucnosti společnosti. Průměrné hodnocení zde bylo na hodnotě 5,95. Další otázka se zaměřovala na autonomii zaměstnanců v rámci sdělování vlastního názoru. S průměrem 6,53 se otázka stává druhou nejlépe hodnocenou v rámci tohoto okruhu. Nejlépe hodnocenou otázkou se stala otázka ohledně doporučení společnosti přátelům či známým s průměrným hodnocením 7,14. Otázka týkající se věrnosti společnosti, konkrétně zda bych zůstal/a ve

společnosti, kdybych dostal/a stejnou pracovní nabídku, získala průměrné hodnocení na úrovni 6,71. Nejhůře hodnocenou otázkou se stala otázka, zda se v poslední době cítíte pod stresem s průměrem odpovědí na úrovni **7,98** (viz obrázek 33). Tento výsledek není nikterak překvapující vzhledem k aktuální situaci ve světě zapříčiněné například válkou na Ukrajině, pandemií covid-19 a zhoršující se ekonomickou situací.



Obrázek 33: Průměrné hodnocení z oblasti osobního hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Na závěr dotazníkového šetření byla položena jediná otevřená otázka, v níž měli respondenti uvést věc, která jim na společnosti nejvíce vadí. Odpovědi byly velmi různorodé, ale často se opakovaly 3 aspekty (viz tabulka 2). Patří k nim náplň práce, komunikace a benefity ve spojení s výší mzdy. Z celkových 176 respondentů jich jednou z odpovědí uvedených v tabulce odpovědělo 82, což tvoří 47 %

respondentů. Tyto jednotlivé problémy korespondují s výsledky v rámci dotazníkového šetření a budou v následné analýze blíže zkoumány.

*Tabulka 2: Vyhodnocení otevřené otázky*

<b>Odpovědi respondentů</b>	<b>Četnost odpovědí</b>
Benefity, výše mzdy	42
Komunikace	21
Náplň práce	19
<b>Celkem</b>	<b>82</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

V rámci jednotlivých oblastí dotazníkového šetření byly identifikovány problémy, jež jsou uvedeny v tabulce 3.

*Tabulka 3: Shrnutí identifikovaných problémů*

<b>Oblast</b>	<b>Identifikovaný problém</b>
Pracovní náplň	Neodpovídající pracovní náplň pracovnímu zařazení
Práce a volný čas	Doprava do práce
Struktury a postupy	Normovanost práce
Pracoviště	Žádný
Inovace	Reakce vedení společnosti na důležité změny
Spolupráce ve společnosti	Zaměstnanecké vztahy
Strategie podniku a angažovanost	Absence zpětné vazby
	Motivace zaměstnanců předkládat vlastní návrhy
Přímý nadřízený a vedení společnosti	Kontakt vedení se zaměstnanci
Odměňování	Šíře benefitů
Atraktivita zaměstnavatele	Atmosféra ve společnosti
Osobní hodnocení	Zvýšená hladina stresu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Každý problém bude blíže analyzován a bude vytvořen akční návrh změn. Zároveň bude připojeno ekonomické zhodnocení změn, neboť tento aspekt je nedílnou součástí personálního auditu. Vyhodnocení by mělo přispět ke zlepšení aktuální situace ve společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

## 5 Vytvoření akčního návrhu a ekonomické zhodnocení

Poslední fází personálního auditu je vytvoření akčního plánu a vyčíslení ekonomického zhodnocení vznesených návrhů. V průběhu personálního auditu bylo identifikováno mnoho problémových oblastí, a to jak v rámci analýzy personálních procesů, tak v průběhu vyhodnocování dotazníkového šetření. Některé problémové aspekty se prolínají napříč vícero oblastmi.

- **Personální plánování**

První oblastí zkoumanou v rámci personálních činností bylo personální plánování. Zde vyvstal pouze jediný problém, jenž se týká oslovování uchazečů. Jak již bylo zmíněno, společnost využívá pro oslovování nových uchazečů primárně Úřad práce, případně umísťuje pracovní inzeráty na placené internetové platformy jako jsou *Jobs.cz* či *Práce.cz*. Tato metoda oslovování nových uchazečů není zcela ideální a zejména u mladých potenciálních zaměstnanců je vnímána jako nedostatečná. Postupná transformace společnosti v oblasti budování značky neboli employer branding je jednou ze základních činností personálního oddělení v oslovování nových zaměstnanců. V dnešní době se lidé na trhu práce zaměřují na dobrou pověst a jméno společnosti a tyto atributy se stávají čím dál důležitějšími. Z tohoto důvodu je prvním návrhem budovat značku zaměstnavatele na sociálních sítích jako *LinkedIn*, *Instagram*, *Atmoskop* či *Facebook*. Většina těchto platform umožňuje formu placené propagace. Dobrým příkladem je platforma *LinkedIn*, kde musí být měsíční cena kampaně alespoň v hodnotě 7 440 Kč (Upgates, 2022). Nevýhodou této formy oslovování nových uchazečů může být nedostatečná zkušenost společnosti s touto formou propagace. Tento problém se dá vyřešit oslovením specialisty v oblasti marketingu a snahou domluvit určitou formu spolupráce.

Dalším aspektem v personálním plánování je skutečnost, že někteří zaměstnanci opustí pracovní místo již v průběhu tříměsíční zkušební lhůty. Vzniklé náklady na zaškolení jsou pro společnost nevratné a jejich eliminace je zásadní pro budoucí vývoj společnosti. Náklady se pohybují v řádech desítek tisíců a nedají se přesněji vyčíslit, neboť každá pracovní pozice má svá specifika.

V neposlední řadě se nabízí možnost přímé spolupráce s okolními školami a oslovení studentů. Návrhem je uspořádání workshopů ve školách, kde by se společnost mohla prezentovat a zároveň se dostat do povědomí studentů již v raném věku.

- **Vzdělávání zaměstnanců**

Oblast vzdělávání zaměstnanců byla vyhodnocena jako dobře nastavená a v rámci možností společnosti je vzdělávání umožněno každému zaměstnanci. V této oblasti se nabízí návrh na vytváření individuálních vzdělávacích plánů zejména u TH pracovníků. Rámcové vzdělávací programy mohou být totiž pro některé z nich nedostatečné a například rozdílná jazyková vybavenost jednotlivých pracovníků může být překážkou ve společném vzdělávání.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3, společnost se snaží uspořádat kulturní akce pro své zaměstnance, ať už se jedná o dny otevřených dveří nebo vánoční večírky. Návrh v této oblasti směřuje na uvolnění peněžních prostředků každému oddělení pro uspořádání teambuildingu. Tato forma vzdělávání přispívá ke zvýšení pracovního výkonu v týmu. Výše ceny teambuildingu se paradoxně neodvíjí od počtu zaměstnanců, nýbrž od počtu lektorů participujících na teambuildingu. Pro ilustraci se třídní kurz pro cca 20 zaměstnanců pohybuje kolem 90 tis. Kč, čili v přepočtu na všechny TH pracovníky by tato forma vzdělávání vyšla na 200 tis. Kč za rok.

- **Zaměstnanecké benefity**

Nejproblematictější oblastí je oblast odměňování a s tím spojené zaměstnanecké benefity. Šíře zaměstnaneckých benefitů je na dnešní poměry na trhu práce velmi omezená a nepřináší téměř žádnou konkurenční výhodu. Mezi aktuální nabízené benefity patří, jak již bylo zmíněno v kapitole 3, 5 týdnů dovolené (po splnění určitých podmínek), příspěvek na penzijní připojištění, 13. plat, stravenky a bezplatné vstupenky na kulturní akce. Tato skutečnost se potvrdila i v rámci dotazníkového šetření, kde byla otázka ohledně šíře nabízených benefitů průměrně nejhůře hodnocenou otázkou napříč celým dotazníkem. Většina těchto benefitů je z pohledu zaměstnance brána jako standard a nepřináší dostatečnou přidanou hodnotu, což je ale základním atributem benefitu. Aktuálně nabízené

benefity nereflektují dnešní dynamickou dobu a pro mladé uchazeče o práci může být tento aspekt při výběru pracovního místa jedním z klíčových. V posledních letech se na trhu objevila velmi různorodá škála moderních zaměstnaneckých benefitů. První benefit v podobě Sodexo karty směřuje do volného času zaměstnanců. Tato karta umožňuje zaměstnancům čerpat různé druhy slev na kulturní, společenské, sportovní a vzdělávací akce. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o velmi zajímavý benefit, neboť společnost si může vybrat, jak vysokou částku bude denně přispívat zaměstnancům. Hlavní nevýhodou tohoto benefitu je, že společnost přispívá zaměstnancům přímo na stravné, a kdyby chtěla přestoupit na tuto formu benefitu, musela by změnit celý systém financování stravování ve firmě. Z tohoto důvodu je tato forma benefitu sice zajímavá, nýbrž administrativně velmi náročná.

Dalším moderním benefitem je Multisport karta. Tato služba zabezpečuje zvýhodněné vstupné na téměř veškerá sportoviště a nabízí možnost podpory a udržení zdravého životního stylu. Finančně je karta rozdělena na dvě části. První část je hrazena zaměstnavatelem, druhá zaměstnancem. Výše hrazená zaměstnancem se odvíjí pouze od ochoty zaměstnavatele. Měsíční cena karty pro jednoho zaměstnance je stanovena na 1 350 Kč za měsíc a optimálním příspěvkem ze strany zaměstnavatele je 50 %. Další výhodou této karty je, že zaměstnanec se může dobrovolně rozhodnout, zda kartu chce, či nikoliv. Při výpočtu měsíčních nákladů se právě z tohoto důvodu počítá pouze s polovinou ze všech 273 zaměstnanců. Měsíční náklady na tento benefit jsou vyčísleny v tabulce č. 4.

Dalším benefitem, jenž je obecně z pohledu zaměstnanců velmi atraktivní, je využívání tzv. sick days. Jedná se o dny volna navíc pro rychlé vyléčení z přicházející nemoci. Průměrná doba volna se pohybuje mezi 3–5 dny za rok, ale ve většině případů se jedná o 3 dny volna navíc. Vyčíslení měsíčních nákladů je taktéž uvedeno v tabulce č. 4.

Zajímavým benefitem můžou být také tzv. vitamínové dny. Tato forma benefitu spočívá v rozdávání vitamínů, ať už v podobě kapslí nebo čerstvého ovoce. Tímto benefitem se zároveň může omezit i nemocnost, jež byla ve společnosti

za minulý rok na osmi procentech. Měsíčně není zmíněná forma benefitu nijak nákladná a pohybuje se v řádech tisíců korun.

Ve spojení se zdravým životním stylem je stále více diskutována otázka duševního zdraví. Některé společnosti již nabízejí zaměstnancům spolupráci s psychologem. Z peněžního hlediska zde nastává problém, neboť nelze zcela určit počet zaměstnanců, již budou tuto formu benefitu využívat. Pro ilustraci byl pro vyčíslení vymezen vzorek na 10 zaměstnanců za měsíc.

Velmi zajímavý benefit přináší společnost *Advanto* v podobě vyplácení mzdy dle vlastního uvážení. Podstatou benefitu je nabídnout zaměstnancům finanční péči v oblasti výplaty mzdy. Zaměstnanec si může sám zvolit, v jaké výši a v jakém intervalu mu budou přicházet peníze v průběhu měsíce. Tím si kontroluje vlastní cashflow peněžních prostředků. Benefit již nyní využívají společnosti jako *Crosscafe* či *Rohlik.cz* a právě tato forma benefitu může tvořit konkurenční výhodu na trhu práce. Pocit, že po odpracovaném výkonu je možné část mzdy dostat okamžitě, zvyšuje motivaci zaměstnanců a může pomoci snížit fluktuaci ve společnosti. Dle společnosti *Advanto* sníží zavedení benefitu roční fluktuaci zaměstnanců až o 10 % (Fortelýn, 2023). Nevýhodou jsou nepředvídatelné měsíční náklady, neboť společnost si účtuje určité procento z provedených transakcí. Pro lepší přehled byly měsíční náklady odhadnuty na 30 000 Kč viz tabulka č. 4.

Tabulka 4: Měsíční náklady na nově navržené benefity

Druh benefitu	Měsíční náklady
Multisport karta	92 138 Kč
Sick Days	88 725 Kč
Vitamínové dny	8 190 Kč
Podnikový psycholog	5 000 Kč
Advanto	30 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Pracovní náplň**

Oblast pracovní náplně byla z pohledu dotazníkového šetření hodnocena velmi kladně a jediná problémová oblast, jež byla identifikována, byla odpovídající

pracovní náplň. Společnost se snaží své zaměstnance plně využívat a flexibilně přizpůsobuje jejich pracovní náplň. Zaměstnanci toto vnímají jako určitou netoleranci s ohledem ke své pracovní náplni a tento problém dává podněty pro konflikty na pracovišti. Doporučením v této oblasti je komunikace se zaměstnanci před změnou pracovní náplně či písemné sdělení před uskutečněním změny.

- **Práce a volný čas**

Oblast práce a volného času byla již částečně definovaná v oblasti odměňování, a to zejména v šíři benefitů, jež často korespondují s volnočasovými aktivitami. Z dotazníkového šetření vyplynula jedna problémová oblast, již je doprava do práce. Vzhledem ke špatné geografické lokalitě je většina zaměstnanců nucena jezdit do práce osobním automobilem či využívat hromadnou dopravu. Ve společnosti již v minulosti panovala na toto téma diskuze, ale nedošlo se k žádnému závěru. V rámci akčního návrhu bude vytvořen model měsíčního příspěvku na dopravu do práce, jenž by měl přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v tomto aspektu. Tato forma příspěvku by se odvíjela od dojezdové vzdálenosti do práce viz tabulka č. 5. Hlavním úkolem příspěvku je přilákat nové zaměstnance nejen z blízkého okolí, ale i ze vzdálenějších dojezdových oblastí. Z pohledu společnosti se sice jedná o zvýšení mzdových nákladů, ale s přihlédnutím k aktuálnímu nedostatku pracovníků na trhu práce se navrhovaná forma příspěvku může v boji o nové zaměstnance stát klíčovou. Zároveň je potřeba podotknout, že tato forma příspěvku je daňově uznatelná ze strany zaměstnavatele v případě, že tento příspěvek vyplývá z kolektivní smlouvy či vnitřního předpisu společnosti.

*Tabulka 5: Výše příspěvku na dopravu*

<b>Dojezdová vzdálenost</b>	<b>Výše měsíčního příspěvku</b>
do 10 km	500 Kč
10 - 25 km	1 500 Kč
25 - 50 km	2 500 Kč
nad 50 km	3 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování



- **Struktury a postupy**

Mezi další problémovou oblast byla dle dotazníku zařazena problematika struktur a postupů ve společnosti. Největším úskalím v této sekci byla normovanost práce, zejména však neschopnost jejího plnění. Ve společnosti přetrvává tento problém již dlouho a stále se nedaří nalézt optimální řešení pro nastavení pracovních norem, které jsou v očích zaměstnanců často nesplnitelné. V této době je nastavení norem spíše demotivující a frustrace zaměstnanců z nedodržení norem je značná. Společnost má větší část procesů normovanou v rámci holdingu a změny v postupech jsou vyhodnocovány globálně, nikoliv lokálně dle potřeby. Jediným řešením je získat autonomii rozhodování v oblasti normování práce a přizpůsobit pracovní požadavky dle aktuální situace. Toto je zásadní při pohledu společnosti do budoucnosti a udržení si stávajících zaměstnanců.

- **Inovace**

Oblast inovace byla v průměru téměř nejlépe hodnocenou oblastí v rámci dotazníkového šetření. Z této části vyplynula jediná problémová oblast, kterou je reakce vedení na důležité změny. V rámci diskuze na toto téma s vedením společnosti není problém přímo s reakcemi na změny, nýbrž s komunikací ohledně změn. Veškeré důležité změny jsou konzultovány v rámci holdingu a jejich implementace je často administrativně náročná. Po splnění veškerých požadavků je daná informace předána ostatním zaměstnancům, kteří se domnívají, že reakce na změnu byla pomalá. Od prvotní informace o změně může totiž uplynout i několik měsíců, než se splní veškeré administrativní požadavky. Řešením by mohlo být vytvoření transparentní tabulky, v níž by byly zapisovány jednotlivé změny, které společnost čekají ještě dříve, než splní veškeré administrativní požadavky. Návrh tabulky je uveden níže.

*Tabulka 6: Návrh transparentnosti inovací ve společnosti*

<b>Inovace</b>	<b>Stav</b>	<b>Oddělení</b>
Nový mzdový systém Jadu	Odeslána poptávka	Personální, Finanční
Nový výrobní stroj	Testování ve Švýcarsku	Výroba (3. Hala)
Nový docházkový systém	Čeká na schválení Dozorčí radou	Celá společnost

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Spolupráce ve společnosti**

Oblast spolupráce ve společnosti byla v rámci dotazníkového šetření hodnocena špatně, a to zejména oblast spolupráce mezi zaměstnanci. Ve společnosti panuje konkurenční prostředí a někteří pracovníci ho vnímají jako překážku ve výkonu práce. Předpokladem dobře fungujícího týmu je dlouhodobá spolupráce a společný cíl. Tento problém se týká hlavně výrobního oddělení, neboť průměrná hodnota odpovědí pracovníků z výroby byla pouze 3,81, kdežto u TH pracovníků to bylo 6,21. Problémem u výrobního oddělení je vysoká fluktuace zaměstnanců, což následně vede k těžší adaptaci na nové a nové zaměstnance. Primárním zástupcem, jenž vede pracovníky ve výrobním oddělení, je mistr dílny, případně vedoucí výroby. Tito zaměstnanci jsou odborníky na problematiku ve svém oboru, ale mohou postrádat schopnosti zaměřené na vedení lidí. Tento problém se dá vyřešit absolvováním kurzu či workshopu zaměřeného na management lidí a jejich vedení. Dobrým příkladem je společnost *Seduo*, jež nabízí online kurzy týkající se leadershipu. Co se týče finanční náročnosti, společnost si za tento jednorázový kurz nárokuje 1 390 Kč. Tato forma kurzu může být motivační pro samotné pracovníky a může přinést nové metody pro vedení týmu ve výrobním oddělení.

- **Strategie podniku a angažovanost**

Z této části vyplynula pouze jediná problémová oblast, a tou je zpětná vazba. Zaměstnanci cítí, že poskytovaná zpětná vazba týkající se jejich práce je nedostatečná. To způsobuje nedostatek motivace a občasnou frustraci, zda daná práce byla vykonána správně. Existuje celá řada metod udělování zpětné vazby, přičemž mezi nejužívanější z nich patří metoda OSCAR (zkratka z anglického názvu *objectives, specialization, coordination, authority a responsibility*). Tato metoda je založena na pěti aspektech udělování zpětné vazby. Mezi jednotlivé oblasti patří pozorování, konkretizování, důsledky, alternativy a výsledky. Dodržování těchto kroků zaručí kvalitní udělování zpětné vazby nejen ze strany poskytovatele, ale taktéž ze strany příjemce. Jednoduchá ilustrace otázek je uvedena v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Návrh frází v metodě OSCAR

Oblast	Návrh fráze
Pozorování	Všiml jsem si, že...
Konkretizování	Mám z toho takový pocit...
Důsledky	Pokud se to neudělá, tak...
Alternativy	Doporučil bych udělat...
Výsledky	Protože pokud to uděláš, tak...

Zdroj: Vlastní zpracování

Udělování zpětné vazby je nutné provádět mezi čtyřma očima. Skupinová zpětná vazba je ideální pouze za předpokladu, že je směřována na výkon celého týmu, nikoliv na jedince. Ideální frekvence udělování zpětné vazby je jednou za měsíc. Vytvoření pravidelného vzorce je důležité, neboť se často stává, že se na zpětnou vazbu úplně zapomíná.

- **Přímý nadřízený a vedení společnosti**

V oblasti přímý nadřízený a vedení společnosti byla identifikována problémová oblast týkající se nedostatečného kontaktu se zaměstnanci. Tento aspekt souvisí s předchozím problémem udělování zpětné vazby. Zaměstnanci mají pocit, že ze strany vedení je komunikace nedostatečná, což zapříčiňuje pocit nejistoty. Řešením by mohlo být zavedení pravidelných schůzek zástupců jednotlivých oddělení s vedením společnosti a společná diskuze ohledně aktuální situace ve společnosti. Jiným řešením může být vytvoření pravidelného newsletteru, který by informoval o tom, jaká je aktuální situace v podniku.

- **Atraktivita zaměstnavatele**

V rámci atraktivity zaměstnavatele byla identifikována problémová oblast týkající se atmosféry na pracovišti. Společnost se snaží přizpůsobovat pracoviště aktuálním požadavkům zaměstnanců, ať už se jedná o neomezený přístup k tekutinám či zabezpečení kantýny.

Z předchozích výsledků v rámci dotazníkového šetření vyplývá, že tento problém není zaměřen na pracoviště jako takové, nýbrž na pracovní vztahy mezi zaměstnanci. V tomto ohledu směřuje doporučení na realizaci již zmiňovaných

akcí v podobě teambuildingů či různých podpůrných opatření v oblasti rozvoje lidských vztahů.

- **Osobní hodnocení**

Poslední oblastí dotazníkového šetření je osobní hodnocení. Zde byl identifikován problém v podobě vysoké míry stresu u zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců se poslední dobou cítí pod stresem. Téměř polovina ze všech respondentů uvedla v dotazníku hodnotu 10, tzn. nejvyšší možnost souhlasu s daným aspektem. Výsledky nejsou překvapivé, neboť ne zcela ideální aktuální situace ve světě nepřispívá ani situaci v podniku. V této oblasti je velmi těžké představit akční návrh. Řešením by mohlo být zavedení firemního psychologa (již uvedeno v oblasti zaměstnaneckých benefitů), případně uspořádání kurzů duševního zdraví pro zaměstnance. Důležitá je také komunikace se zaměstnanci, neboť právě ta může být prvotním indikátorem nepohody ze strany zaměstnanců.

## 5.1 Shrnutí akčního návrhu

V předchozí kapitole byly představeny jednotlivé akční návrhy v oblastech, v nichž byly při dotazníkovém šetření identifikovány problémy. Vytvořený akční návrh slouží společnosti jako návod. Shrnutí akčního návrhu je uvedeno v tabulce č. 8. Posledním krokem personálního auditu je implementace a kontrola jednotlivých návrhů, což závisí již čistě na společnosti. Následná kontrola je provedena opakovaným dotazníkovým šetřením a porovnáním zjištěných výsledků.

Tabulka 8: Vytvořený akční návrh

Oblast	Akční návrh
Personální plánování	Placená propagace na sociálních sítích
	Budování značky zaměstnavatele
	Oslovování škol
Vzdělávání	Individuální vzdělávací plány
	Teambuilding
Odměňování	Rozšíření škály benefitů
Pracovní náplň	Lepší komunikace ohledně změn
Práce a volný čas	Příspěvek na dopravu do práce
Normovanost práce	Autonomie rozhodování o normách
Inovace	Transparentnost informací o inovacích
Spolupráce mezi zaměstnanci	Kurzy Leadershipu
Zpětná vazba	Metoda OSCAR
Komunikace mezi vedením a zaměstnanci	Pravidelné schůzky
	Newsletter
Pracovní klima	Teambuilding
Stres zaměstnanců	Firemní psycholog

Zdroj: Vlastní zpracování

Vypracovaný akční návrh bude předložen společnosti X společně s vyhodnocením dotazníkového šetření. Vybrané akční návrhy budou taktéž v případě zájmu společnosti přiblíženy a diskutovány. V případě hlubší analýzy bude společnosti doporučeno využít některé z dynamických metod personálního auditu uvedených v kapitole 1.1.1. Tyto metody jsou velmi nákladné a je nezbytné využít specialistu na danou problematiku.

## Závěr

Diplomová práce pojednává o problematice personálního auditu a jeho implementaci do nadnárodní společnosti. Cílem je provedení personálního auditu pomocí vybraných analytických metod a následné vytvoření akčního návrhu. Mezi hlavní příčiny pro provedení auditu se řadí vysoká fluktuace zaměstnanců, obecný nedostatek pracovníků na trhu práce, nespokojenost s prací a neustálý tlak na zvyšování mzdových nákladů.

Práce je členěna do pěti kapitol. První kapitola se zaměřuje na objasnění procesu personálního auditu a stanovení metodiky. Druhá kapitola pojednává o faktorech personálních činností, jež jsou úzce spojeny s personálním auditem. Ve zbývajících částech práce jsou tyto definované aspekty implementovány do procesu auditu. Průběh auditu má přesně definovanou strukturu, jež je dodržována v celé analýze. K jejím částem patří identifikace příčin auditu, analýza aktuálního stavu, identifikace problémových oblastí, vytvoření akčního návrhu a následná kontrola a implementace. Nezbytnou součástí auditu je zvolení správné metody. Analytická metoda se běžně používá při interním auditu, kdežto dynamické metody, jež jsou velice nákladné, jsou využívány při auditu externím.

Stěžejní oblastí personálního auditu je v rámci diplomové práce provedení dotazníkového šetření. Dotazník je koncepčně rozdělen do několika oblastí, jež jsou následně analyzovány. Mezi ně patří například pracoviště, odměňování, inovace, přímý nadřízený apod. Výsledkem je vytvoření akčního návrhu, v němž jsou zahrnuty vybrané problémové oblasti vyplývající z dotazníkového šetření. Akční návrh předkládá podněty pro zlepšení personálních činností ve spojení s ekonomickými dopady pro společnost. Elementárními problémy společnosti jsou nedostatečná šíře nabízených benefitů, nespokojenost s pracovními normami, nedostatečná zpětná vazba a špatná komunikace. Takto vypracované návrhy jsou předloženy společnosti, která se rozhodne, zda budou implementovány, či nikoliv.

Závěrem je nutno podotknout, že provedený personální audit slouží jako podpůrný prostředek pro personální činnosti. Důležitým aspektem je také důvěryhodnost personálního auditu. Čím bude důvěryhodnost vyšší, tím větší je šance, že předložené návrhy budou ve společnosti přijaty a implementovány.

## Seznam použité literatury

ARES, 2023. *ARES – ekonomické subjekty*. [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: [https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)

ARIF, Salman a Kepler JOHN, 2022. *Audit process, private information, and insider trading* [online]. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1007/s11142-022-09689-x>

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15<sup>th</sup> edition. London: Kogan Page. ISBN 9780749498276.

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

CAHA, Zdeněk a Jan URBAN, 2017. *Vzdělávání na pracovišti, jeho výhody a rozšíření v českých podnicích*. *Mladá Veda*. Prešov, 10-16. ISSN 13393189.

COLLINS, Jim, 2008. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Grada. ISBN 978-80-247-9866-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788074003479.

DVOŘÁČEK, Jiří, 2004. *Interní audit v praxi*. Brno: Management press. ISBN 80-251-0836-8.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-198-6.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.

FORTELÝN, Martin a Jan KÖLBL, 2023. *Advanto* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.advanto.cz/zamestnanec>

GARTNER, 2020. *Společnost Gartner identifikuje pět hlavních priorit v oblasti lidských zdrojů v roce 2020* [online]. Tisková zpráva: ARLINGTON, [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-12-4-gartner-identifies-the-top-five-priorities-for-hr-lead>

GRAFTON, Recruitement, 2020. *Covid-19 mění svět zaměstnaneckých benefitů* [online]. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2020/tiskove-zpravy-2020/covid-19-meni-svet-zamestnaneckych-benefitu>

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.

HORVÁTOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČAPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press. ISBN 9788072614301.

HLAVÁČ, Jiří, 2016. *Fúze a akvizice: proces nákupu a prodeje firem*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 978-80-245-2159-6.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEŽKOVÁ, Renáta, David KRÁL, Karel MAREK a Lukáš TRČKA, 2015. *Podnikání a management v malých a středních podnicích*. Brno: Akademie Sting. ISBN 978-80-87482-30-8.

KMOŠEK, Petr, 2022. *Personální audit* [online]. [cit. 2022-11-05]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-audit/>

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KULHAVÝ, Viktor, a kol., 2017. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8701-9.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta a Josef VODÁK, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.



- LMC, 2022. *7 hlavních výzev, kterým v roce 2023 bude čelit HR doma i ve světě* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/7-hlavnich-vyzev-kterym-v-roce-2023-bude-celit-hr-doma-i-ve-svete>
- MARŠÍKOVÁ, Kateřina a Magdaléna ZBRÁNKOVÁ, 2015. *Úvod do managementu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-248-8.
- MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER, 2011. *Lidský kapitál*. Praha: C.H.Beck. ISBN 9788074003806.
- MÜLLEROVÁ, Libuše a Vladimír KRÁLÍČEK, 2020. *Auditing*. Oeconomica. ISBN 9788024522333.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NANGLE, Christine, 2022. *External Auditing and Assurance*. 4. vydání. Chartered Accountants Ireland. ISBN 9781913975456.
- NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management press. ISBN 80-7261-110-0.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Praha: Grada. ISBN 8024738090.
- PETR, Tadeáš, 2019. *Due diligence aneb co zkoumat před koupí společnosti* [online]. [cit. 2022-10-16]. ID: 109483. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/du-diligence-aneb-co-zkoumat-pred-koupi-spolecnosti-109483.html>
- PITT, Sally-Anne, 2014. *Internal audit quality: Developing a Quality Assurance and Improvement Program*. Wiley. ISBN 9781118715505.
- PROQUEST. 2023. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2023-17-01]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
- SOUKUP, Jindřich, Libuše MACÁKOVÁ, Jana SOUKUPOVÁ a Bronislav HOŘEJŠÍ, 2020. *Mikroekonomie*. 6. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-538-4.

ŠIKÝŘ, Martin, Kateřina DVOŘÁKOVÁ a Iveta CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, 2022. *Systémy řízení lidí v organizaci*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-06942-4.

ŠIMONOVÁ, Stanislava, 2014. *Procesní řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-766-7.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠVEJDAROVÁ, Lenka, 2020. *Kvalitní veřejná zpráva. Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2022-10-16]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D>

TOTH, Daniel, 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-87415-05-4.

UPGATES, 2023. *Pro koho je vhodná reklama na LinkedIn* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.upgates.cz/a/pro-koho-je-vhodna-reklama-na-linkedin>

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2003. *Význam a cíle personálního auditu* [online]. [cit. 2022-10-16]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-12737300-vyznam-a-cile-personalniho-auditu>

VÁCHOVÁ, Kristýna, 2020. *Holistický management v praxi*. BYZMAG.cz [online]. 27.10.2020 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.byzmag.cz/holisticky-management-v-praxi>

WRIGHT, Patrick a Gary MCMANAM, 2011. *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. [online]. page 93 - 104 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x

## **Seznam Příloh**

Příloha 1: Personální audit zaměstnanců 2023

# Personální audit zaměstnanců 2023

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením? Pro své odpovědi prosím použijte okénka a zakřížkujte. Na stupnici od 1 do 10 znamená 1 „**Vůbec nesouhlasím**“ a 10 „**Naprosto souhlasím**“. Pokud nemůžete tvrzení posoudit, zakřížkujte pole „**Nevím**“. U každého tvrzení prosím zakřížkujte pouze jedno okénko. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 15 minut. **Přečtěte si každou otázku a poté ihned odpovězte. Váš první dojem je většinou ten nejvýstižnější.**

## 1. Vyberte pracovní pozici

Administrativní pracovník

Dělník/dělnice ve výrobě

## 2. Typ pracovního úvazku

- Plný pracovní poměr
- Zkrácený pracovní poměr
- Dohoda o pracovní činnosti

## 3. Dotazování

### Pracovní náplň

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1) Moje práce odpovídá mým profesním zájmům .....             | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       | Nevím                    |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) Při své práci mohu uplatnit své znalosti a schopnost ..... | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       | Nevím                    |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) Při práci mě zadané úkoly motivují .....                   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       | Nevím                    |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4) Pracovní náplň odpovídá mému pracovnímu zařazení .....     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       | Nevím                    |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Práce a volný čas

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5) Moje pracovní situace (pracovní doba, pracovní místo, průběh práce) mně umožňuje sladit práci a soukromý život ..... | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       | Nevím                    |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6) Mám dostatek času, abych vyřídil/a své úkoly .....   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       | Nevím                    |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7) Vyhovuje mi umístění pracoviště s ohledem dopravy do práce .....   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       | Nevím                    |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Struktury a postupy

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8) V mém pracovním prostředí jsou odpovědnosti jasně řízeny .....       | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       | Nevím                    |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9) V mém pracovním prostředí fungují pracovní postupy a normy .....     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       | Nevím                    |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10) Jak jste spokojen s přístupem k prohlubování Vaší kvalifikace ..... | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       | Nevím                    |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Ohodnoťte zajímavost jednotlivých benefitů? (1 – nejméně zajímavý, 10 – nejvíce zajímavý)

Příspěvek na penzijní připojištění

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Příspěvek od zaměstnavatele ve formě benefitu stravenek

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mzdový příspěvek ve formě 13. platu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bezplatné vstupenky na kulturní akce

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 týdnů dovolené

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Atraktivita zaměstnavatele**

32) Ve společnosti panuje dobrá atmosféra (pracovní klima) .....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33) Společnost je atraktivním zaměstnavatelem .....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34) Podnik se může s důvěrou dívat do budoucna .....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35) Mé pracovní místo ve společnosti je jisté (nemám strach, že bych ztratil/a své místo).....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Osobní hodnocení**

36) Ve své pracovní situaci jsem se vším spokojený/á.....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37) Záleží mi na budoucnosti společnosti .....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38) Říkám svůj názor, když mi něco vadí.....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39) Společnost bych doporučil/a přátelům nebo známým .....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40) Pokud bych dostal stejnou pracovní nabídku, zůstal bych ve společnosti.....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41) Cítíte se v poslední době pod stresem .....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Definujte jednu věc, která Vám nejvíce vadí na společnosti.

---

---

### **4. Údaje o respondentovi**

42) Pohlaví

žena	muž
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43) Věk

Do 29 let	30 – 39 let	40 – 49 let	50 – 59 let	60 let a více
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44) Jak dlouho jste zaměstnán/a u společnosti

<input type="text"/>	rok/roků
----------------------	----------

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Dotazník byl sestaven s vědomím vedení společnosti a získané výsledky budou použity k vyhodnocování personálního auditu a zmapování prostředí společnosti prováděného v rámci diplomové práce. Při zpracování bude zachována **anonymita dotazovaných**.

Mockrát děkuji za Váš čas.