



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adéla Lahnerová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2025

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Adéla Lahnerová
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrh změny
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je pomocí analýzy oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku zhodnotit stávající situaci a na základě zjištěných výsledků, navrhnout opatření v konceptu řízení lidských zdrojů, která pomohou vylepšit budoucí vývoj v malém podniku.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů, 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

MONDAY, Robert Wayne a MARTOCCHIO, Joseph J., 2015. Human Resource Management. Fourteenth Edition. Harlow (England): Pearson. ISBN 9781292094373.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ, 2021. Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

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

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů v malém podniku poskytujícím znalecké a expertní služby. Práce analyzuje současný stav personálních procesů a navrhuje konkrétní opatření pro zlepšení interní komunikace, motivace zaměstnanců a celkové efektivity. Teoretická část vymezuje klíčové pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Analytická část vychází z výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a z poznatků získaných polostrukturovaným rozhovorem s jednatelem. Návrhová část obsahuje konkrétní doporučení, jako je zavedení pravidelných porad, individuální zpětné vazby a vytvoření základních interních směrnic.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, malý podnik, interní komunikace, motivace zaměstnanců, personální procesy, zpětná vazba, pracovní spokojenost

Abstract

This diploma thesis focuses on human resource management in a small enterprise providing expert and consultancy services. The thesis analyses the current state of personnel processes and proposes specific measures to improve internal communication, employee motivation, and overall efficiency. The theoretical part defines key concepts in the field of human resource management. The analytical part is based on the results of a questionnaire survey conducted among employees and insights gained from a semi-structured interview with the company's managing director. The proposal section includes specific recommendations, such as the introduction of regular meetings, individual feedback, and the creation of basic internal guidelines.

Keywords

human resource management, small enterprise, internal communication, employee motivation, personnel processes, feedback, job satisfaction

Bibliografická citace

LAHNEROVÁ, Adéla. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-19]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168625>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. 5. 2025

Bc. Adéla Lahnerová

autor

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup. Dále děkuji vedení i zaměstnancům analyzované společnosti za ochotu, vstřícnost a cenné informace, které mi umožnily lépe porozumět fungování podniku a realizovat praktickou část práce. Velké díky patří také mé rodině a blízkým za neustálou podporu, trpělivost a povzbuzení v průběhu celého studia.

Obsah

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A METODIKA	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.2 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů	14
1.1.3 Organizace a správa lidských zdrojů	15
1.2 Personální management	15
1.2.1 Personální managment v malém podniku.....	15
1.3 Řízení pracovního výkonu	16
1.3.1 Motivace	16
1.3.2 Spokojenost.....	19
1.3.3 Oddanost a angažovanost.....	20
1.3.4 Firemní kultura	20
1.4 Hodnocení zaměstnanců.....	21
1.5 Odměňování zaměstnanců	21
1.5.1 Mzda	23
1.5.2 Benefit.....	23
1.5.3 Vzdělávání a rozvoj	25
1.6 Péče o zaměstnance.....	27
1.6.1 Pracovní doba	27
1.6.2 Pracovní prostředí	29
1.6.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	29
1.7 Fluktuace	29

1.7.1	Příčiny fluktuace	30
1.7.2	Metody měření fluktuace	31
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	32
2.1	Informace o analyzované společnosti	32
2.1.1	Služby poskytované společností	33
2.1.2	Organizační struktura.....	34
2.1.3	Personální management	35
2.1.4	Řízení pracovního výkonu	35
2.1.5	Hodnocení zaměstnanců	37
2.1.6	Odměňování zaměstnanců	38
2.1.7	Péče o zaměstnance	39
2.1.8	Fluktuace.....	40
2.1.9	Strategické plány a rozvoj společnosti.....	41
2.2	Vnímání pracovních podmínek ze strany zaměstnanců	42
2.2.1	Pracovní náplň	43
2.2.2	Zpětná vazba	45
2.2.3	Komunikace	46
2.2.4	Benefity.....	47
2.2.5	Profesní rozvoj.....	49
2.2.6	Pracovní doba a home office	50
2.2.7	Pracovní prostředí	51
2.2.8	Spokojenost.....	53
2.2.9	Loajalita a budoucí směřování zaměstnanců	55

2.3	Vedení vs. zaměstnanci	56
2.3.1	Shrnutí klíčových zjištění analýzy	58
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	59
3.1	Zavedení pravidelného systému komunikace a zpětné vazby.....	59
3.1.1	Zavedení pravidelných porad.....	59
3.1.2	Individuální hodnotící rozhovory jako forma zpětné vazby	64
3.2	Systematizace personálních procesů – zavedení základních směrnic	68
3.2.1	Směrnice č. 1 Adaptační proces nových zaměstnanců	69
3.2.2	Směrnice č. 2 Zadávání a kontrola úkolů	70
3.2.3	Směrnice č. 3 – Pravidelné pracovní hodnocení.....	72
3.2.4	Vyhodnocení návrhu.....	75
3.3	Doporučení pro podporu rozvoje a zvýšení komfortu pracovního prostředí ...	76
3.3.1	Podpora vzdělávání formou návrhů na poradách	76
3.3.2	Stěhování firmy jako součást strategického rozvoje.....	76
3.3.3	Zavedení možnosti pravidelného home office	77
4	VYHODNOCENÍ NÁVRHŮ NA FIREMNÍ PORADĚ	78
5	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM GRAFŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Lidské zdroje představují jeden z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících výkonnost a stabilitu každé organizace. Efektivní práce s lidmi je nezbytným předpokladem pro budování pozitivní firemní kultury, dosažení strategických cílů i dlouhodobý rozvoj podniku. Ačkoliv se personalistice obvykle věnuje větší pozornost ve středních a velkých firmách, neméně důležitou roli hraje kvalitní řízení lidských zdrojů také v malých podnicích, kde je však jeho realizace často spojena se specifickými omezeními.

Malé podniky zpravidla nedisponují samostatným HR oddělením a personální agenda bývá vykonávána jedním člověkem – často přímo jednatelem či majitelem společnosti. Tato situace může vést k přetížení, intuitivnímu řízení bez formálních pravidel a absenci dlouhodobé strategie v oblasti řízení lidských zdrojů. Na druhou stranu však malé podniky nabízejí blízké pracovní vztahy, vyšší míru autonomie a prostor pro přímou komunikaci, což jsou faktory, které lze vhodným způsobem rozvíjet. Právě z těchto důvodů je zkoumání personálních procesů v malých firmách nejen relevantní, ale i velmi přínosné.

Téma této diplomové práce bylo zvoleno na základě zájmu o oblast řízení lidských zdrojů v reálných podmínkách malého podniku a zároveň s ohledem na aktuální potřebu daného podniku analyzovat a systematizovat personální činnosti. Vybraný podnik poskytuje znalecké a expertní služby a jeho fungování je do značné míry postaveno na odbornosti a samostatnosti jednotlivých pracovníků. Právě v takovém prostředí je kvalitní nastavení interní komunikace, zpětné vazby, motivace a rozvoje zaměstnanců klíčové.

Cílem je zhodnotit současný stav řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a navrhnout opatření, která přispějí ke zlepšení personálního řízení. Práce je členěna do tří částí. Teoretická část se zaměřuje na vymezení základních pojmů, principů a nástrojů řízení lidských zdrojů. Analytická část popisuje současný stav ve sledovaném podniku, a to na základě kombinace dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem. Návrhová část pak představuje doporučení, která vycházejí ze zjištěných nedostatků a reagují na konkrétní potřeby podniku.

CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve vybraném malém podniku a na základě zjištěných poznatků navrhnout opatření, která podpoří jeho budoucí rozvoj.

V návaznosti na hlavní cíl byla formulována centrální výzkumná otázka (CVO): „**Jaký je současný stav řízení lidských zdrojů v malém podniku a jaká opatření ho mohou zlepšit?**“ Tuto otázku doplňují dílčí výzkumné otázky, které jsou rozpracovány v analytické části práce. Tyto otázky pomohou identifikovat oblasti personálního řízení, které nejsou plně funkční a zaměřit se na ty prvky, jejichž zlepšení by mohlo zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců. Práce zároveň sleduje rozdíly ve vnímání mezi vedením a zaměstnanci.

Diplomová práce je členěna do tří částí. Úvodní část se věnuje teoretickým východiskům, vymezuje klíčové pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů a poskytuje základ pro následnou analýzu.

Analytická část hodnotí současný stav personální oblasti ve sledovaném podniku z pohledu vedení i zaměstnanců. Pro sběr dat byly využity dvě metody – dotazníkové šetření mezi interními zaměstnanci a polostrukturovaný rozhovor s jednatelem. Dotazník byl zaměřen na vnímání pracovních podmínek, zpětnou vazbu, motivaci, odměňování, firemní kulturu a celkovou spokojenost. Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem rozšířil tato zjištění o pohled vedení na současné fungování procesů.

Závěrečná část práce představuje návrhy konkrétních opatření, která mohou přispět ke zlepšení systému, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a celkové efektivitě podniku. Návrhy vycházejí z výsledků analýzy a zohledňují velikost, charakter i aktuální možnosti sledovaného podniku.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola se zaměřuje na teoretická východiska a literární rešerši, která tvoří základ pro analýzu sledovaného podniku.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v podniku je komplexním procesem, který zahrnuje veškeré aktivity spojené se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zaměřuje se na strategické řízení lidského kapitálu, efektivní využívání znalostí a dovedností pracovníků, a zároveň na společenskou odpovědnost firmy. Mezi klíčové oblasti patří plánování a zabezpečování lidských zdrojů, hodnocení a řízení pracovního výkonu, nastavování systému odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Důraz je také kladen na budování kvalitních pracovních vztahů, péči o zaměstnance a poskytování podpůrných služeb, které zajišťují jejich spokojenost a motivaci. (1)

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na efektivní využívání schopností a dovedností jednotlivců k naplnění cílů organizace. Úspěch každého manažera závisí na úsilí jeho týmů, což zdůrazňuje význam řízení lidských zdrojů jako klíčové manažerské činnosti. Manažeři tak hrají zásadní roli v motivaci, rozvoji a koordinaci svých zaměstnanců, aby společně přispěli k dosažení strategických i operativních cílů organizace. (2)

Tento koncept zdůrazňuje, že pracovníci nejsou jen prostředky k dosažení cílů organizace, ale představují zásadní prvek pro její růst a dlouhodobý úspěch. Zaměstnanci nejsou vnímáni pouze jako pracovní síla, kterou je třeba kontrolovat a odměňovat za jejich výkon, ale jako klíčový zdroj inovací, znalostí a stability, jenž výrazně přispívá k rozvoji a konkurenceschopnosti podniku. Tento přístup tak spojuje výkon jednotlivce s celkovou strategií organizace. (1)

1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat organizaci při dosahování jejích strategických a provozních cílů v několika klíčových oblastech:

- Zajištění, aby pracovní místa byla obsazována schopnými a vhodnými lidmi, kteří dokážou reagovat na měnící se požadavky práce.
- Efektivní využívání pracovních sil, včetně optimálního řízení pracovní doby a kvalifikace zaměstnanců.
- Vytváření týmů, rozvíjení efektivního vedení a podporování zdravých mezilidských vztahů.
- Podpora rozvoje zaměstnanců, a to jak v oblasti pracovních schopností a dovedností, tak v jejich osobních zájmech a zkušenostech.
- Dodržování právních předpisů vztahujících se k pracovněprávním vztahům a zajištění respektování lidských práv. (3)

1.1.2 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Klíčové činnosti řízení lidských zdrojů zahrnují soubor procesů a aktivit, které organizace provádějí k efektivnímu řízení a rozvoji svého lidského kapitálu:

Tvorba a analýza pracovních pozic spočívá v definování konkrétních úkolů, které jsou následně přiřazeny jednotlivým pracovním místům.

- Plánování lidských zdrojů se zaměřuje na předvídání potřeb v oblasti pracovní síly a na podporu profesního rozvoje zaměstnanců.
- Nábor a obsazování pracovních míst zahrnuje výběr vhodných kandidátů na volné pozice a jejich přizpůsobení novému pracovnímu prostředí.
- Řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců má za cíl motivovat pracovníky k dosahování požadovaných výsledků a efektivnímu plnění svěřených úkolů.
- Systémy odměňování oceňují skutečné výsledky zaměstnanců a podporují jejich snahu o dosažení vysoké úrovně pracovního výkonu.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků se zaměřuje na zlepšování jejich odborných dovedností, schopností a znalostí.
- Zajištění péče o zaměstnance zahrnuje vytvoření vhodných podmínek, které podporují jejich efektivitu a spokojenost na pracovišti.
- Personální informační systémy slouží k evidenci a správě údajů o zaměstnancích a jejich pracovních pozicích v souladu s právními předpisy a organizačními potřebami. (4)

1.1.3 Organizace a správa lidských zdrojů

Zajištění efektivního řízení lidských zdrojů zahrnuje implementaci široké škály procesů, jako je plánování lidských zdrojů, nábor a výběr zaměstnanců, řízení talentů, hodnocení pracovního výkonu, nastavování systémů odměňování a podpora vzdělávání a profesního růstu pracovníků.

Úspěšnost práce personalistů však není měřena pouze jejich vykonávanými aktivitami, ale především jejich schopností přinášet hodnotu organizaci. Tento přínos se odráží ve vytváření přidané hodnoty pro klíčové skupiny, jako jsou zákazníci, investoři a samotní zaměstnanci. (1)

1.2 Personální management

Organizace může prosperovat pouze tehdy, pokud dokáže propojit a efektivně využívat čtyři hlavní typy zdrojů. Mezi tyto zdroje patří materiální vybavení, finanční prostředky, informace a lidský kapitál. Každý z těchto zdrojů má zásadní význam pro fungování a rozvoj organizace. (3)

Personální plánování se zaměřuje na předvídaní budoucích potřeb lidských zdrojů a zajištění, že organizace disponuje dostatečným počtem kvalifikovaných pracovníků schopných naplnit její strategické cíle. (5)

Personální organizování zahrnuje vytvoření struktury, která umožňuje efektivní využití lidských zdrojů a zároveň podporuje spolupráci a komunikaci mezi jednotlivými týmy a odděleními. Klíčovým prvkem je také personální vedení, jehož hlavním cílem je motivovat zaměstnance, vést je k dosažení vysoké výkonnosti a připravit je na budoucí výzvy. (6)

1.2.1 Personální management v malém podniku

Úspěšné fungování a dosažení stanovených cílů podniku je z velké části určováno jeho managementem. V kontextu malého podniku se tato odpovědnost obvykle soustředí na manažera, který plní klíčovou roli v řízení. Z tohoto důvodu je stále více personálních úkolů delegováno na vedoucí pracovníky. Moderní přístupy v řízení organizací pak často

zdůrazňují, že právě efektivní vedení a řízení lidí tvoří jednu z nejzásadnějších manažerských funkcí. (7)

Schopnost manažerů úspěšně naplňovat cíle organizace závisí na dvou klíčových faktorech. Prvním z nich jsou odborné dovednosti, mezi něž patří schopnost rozhodovat o postupech, organizovat práci a efektivně využívat zdroje podniku. Druhým faktorem je lidský rozměr, tedy schopnost manažerů vést, motivovat a řídit své zaměstnance. Vedení lidí nabývá na významu zejména v důsledku rostoucí potřeby efektivního využití jejich schopností a motivace, což je obzvláště důležité, protože náklady na pracovní sílu neustále stoupají. (8)

V malých podnicích se zpravidla nevyplatí zřizovat samostatné personální oddělení nebo specializovanou funkci. Z tohoto důvodu většinu personálních úkolů obvykle vykonává přímo manažer nebo majitel firmy. (9)

Organizace personálních činností a práce přímo ovlivňuje efektivitu řízení podniku. Existuje totiž silná souvislost mezi spokojeností zaměstnanců, jejich pracovním výkonem a loajalitou vůči firmě. Kvalitní provádění personální práce významně přispívá k motivaci pracovníků a jejich celkové spokojenosti. Tento pozitivní efekt se následně odráží ve vyšší produktivitě, dosažení požadovaného pracovního výkonu a naplnění cílů podniku. (7)

1.3 Řízení pracovního výkonu

Jedním z hlavních strategických cílů řízení lidských zdrojů je podpora a udržení zaměstnanců, kteří jsou vysoce výkonní, angažovaní a loajálními. Hodnocení výkonnosti jednotlivců, týmů nebo celé organizace se odvíjí od efektivity jednotlivých procesů a jejich přínosu pro zákazníka. Pracovní výkon lze chápat jako výsledek propojení motivace, schopností a dovedností zaměstnanců, společně s vlivem pracovních a organizačních podmínek. (10)

1.3.1 Motivace

Motivace je základním prvkem řízení lidských zdrojů, který ovlivňuje cílené jednání jednotlivců. Zaměřuje se na faktory, které podporují jejich angažovanost a odhodlání. Díky motivaci jsou zaměstnanci podněcováni k dosažení vysokého pracovního výkonu a

k loajalitě vůči své práci i organizaci. Motiv lze definovat jako důvod, který vede lidi k rozhodnutí vykonat určitou činnost. (11)

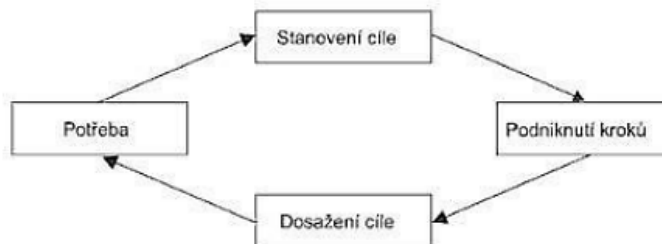
Motivaci rozdělujeme na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází z osobních hodnot a potřeb jednotlivce. Projevuje se tehdy, když zaměstnanec vnímá svou práci jako důležitou či zajímavou a vidí příležitost k rozvoji svých schopností. Vnější motivace, označovaná také jako stimulační, je založena na vnějších faktorech, jako jsou odměny, pochvaly, povýšení nebo tresty. Tyto podněty mají zaměstnance motivovat ke zlepšení výkonu a naplnění firemních cílů. Aby však byla účinná, musí být tyto stimuly pro zaměstnance hodnotné. Na rozdíl od vnitřní motivace působí vnější motivace obvykle krátkodobě a její efekt mizí, jakmile podněty přestanou být poskytovány. (12)

Výše zmíněné faktory lze rozdělit na hmotné a nehmotné. Hmotná motivace zahrnuje především finanční odměny. Nehmotné faktory naopak zahrnují pochvalu, možnost seberealizace, získávání nových dovedností nebo uspokojení z dosažených výsledků své práce. (13)

Dalším členěním motivace je rozdělení na pozitivní a negativní. Pozitivní motivace spočívá v odměňování zaměstnanců za dosažený výkon, například formou finančního bonusu nebo ústní pochvaly, a jejím cílem je motivovat zaměstnance k chování, které firma považuje za žádoucí. Negativní motivace naopak využívá silové faktory, jako jsou sankce, výtky nebo hrozba ztráty zaměstnání, které vzbuzují strach a slouží k odrazení od nežádoucího jednání. (13)

1.3.1.1 PROCES MOTIVACE

Proces motivace ovlivňuje lidské chování a úsilí směrem k dosažení konkrétních cílů. Firmy se zaměřují na uspokojování svých potřeb a snaží se vytvářet příjemné pracovní prostředí a další podmínky, které zvyšují spokojenost zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci obvykle dosahují lepších výsledků a aktivně podporují firemní cíle. Motivace však není jednoduchý proces, protože existuje mnoho různých přístupů, jak ji efektivně dosáhnout. Jelikož je motivace úzce spojená s výkonností, je nezbytné, aby si každá společnost stanovila vlastní metody motivace. (14)



Obrázek č. 1 Proces motivace
(Zdroj: 14, s. 109)

1.3.1.2 ZDROJE MOTIVACE

Zdroje motivace lze definovat jako různé faktory, které ovlivňují chování a výkon jednotlivce a zahrnují tyto faktory:

- **Potřeby:** Lze je rozdělit na primární, tedy biologické, a sekundární, které jsou sociálního charakteru. V teorii i praxi se však často pojmy „motiv“ a „potřeba“ vzájemně zaměňují.
- **Návyky:** Jedná se o zautomatizované, opakující se činnosti, které vycházejí z naučených vzorců chování v určitých situacích.
- **Zájmy:** Jsou zdrojem poznávacích aktivit a často úzce souvisí s konkrétní činností, například poznávacími, sociálními nebo technickými zájmy.
- **Hodnoty:** Vyjadřují význam nebo důležitost, kterou jedinec přisuzuje různým skutečnostem. Hierarchie hodnot se může lišit podle individuálních preferencí.
- **Ideály:** Reprezentují pozitivní představy nebo cíle, které jsou pro jedince významné. Formují se prostřednictvím procesů, jako je učení, identifikace a nápodoba, a slouží jako podněty k dosažení něčeho hodnotného. (15)

1.3.1.3 FUNKCE MOTIVACE

Motivace zaměstnanců hraje důležitou roli v úspěchu podniku, protože přímo ovlivňuje produktivitu, spokojenost zaměstnanců a celkový výkon firmy.

Mezi hlavní funkce motivace patří:

- **Zvyšování produktivity:** Motivovaní zaměstnanci pracují efektivněji a přispívají k dosažení firemních cílů.
- **Zlepšení spokojenosti:** Motivace podporuje vznik pozitivního pracovního prostředí a zlepšuje spokojenost zaměstnanců, což může přispět ke snížení fluktuace a posílení jejich loajality vůči společnosti.
- **Podpora kreativity:** Motivovaní zaměstnanci bývají častěji otevření k přinášení nových nápadů a inovací, které mohou přispět k rozvoji a růstu organizace.
- **Zvýšení kvality práce:** U motivovaných zaměstnanců je možné očekávat kvalitnější práci a poskytování lepších služeb.
- **Snížení fluktuace a absencí:** Motivovaní zaměstnanci obvykle setrvávají ve firmě delší dobu a mají nižší sklon k časté absenci.
- **Rozvoj dovedností:** Motivace často souvisí s poskytováním příležitostí k profesnímu rozvoji a růstu, což přispívá ke zlepšení schopností a dovedností zaměstnanců.
- **Zlepšení firemní kultury:** Motivace může přispět k vytváření pozitivní firemní kultury, která podporuje hodnoty a cíle firmy.
- **Snížení stresu:** Dobrá motivace může pracovníkům pomoci lépe zvládat pracovní tlak a stres.
- **Zvýšení angažovanosti:** Motivovaní zaměstnanci bývají zpravidla více zapojeni do své práce, což může mít pozitivní dopad na celkový výkon organizace. (15)

1.3.2 Spokojenost

Spokojenost zaměstnanců je zásadním prvkem pro úspěch podniku. Její vysoká úroveň přispívá ke snížení fluktuace zaměstnanců, a proto by měla být prioritou každého zaměstnavatele. Nespokojenost může pramenit z různých příčin, jako je nadměrná stresová zátěž, slabá firemní komunikace, nedostatečné uznání nebo omezené příležitosti

k rozvoji. Vedení by mělo cíleně usilovat o zlepšení těchto aspektů, aby podpořilo spokojenost a motivaci pracovníků. (16)

1.3.3 Oddanost a angažovanost

Oddanost popisuje vztah zaměstnance k organizaci, charakterizovaný loajalitou, snahou zůstat součástí společnosti a důvěrou v její cíle. Ovlivňují ji faktory jako spravedlivé zacházení, efektivní komunikace při změnách, realizace zaměstnance a obavy ze ztráty výhod při odchodu. Tyto aspekty by měl management zohlednit v personální politice. Angažovanost, jako novější koncept, se objevila kolem roku 2000. Označuje pozitivní vztah zaměstnance k organizaci, kde pracovník identifikuje s jejími cíli, aktivně se snaží o zlepšení procesů a přispívá k úspěchu podniku. Lze ji chápat jako horlivou a cílenou snahu zaměstnance ve prospěch firmy. (11)

1.3.4 Firemní kultura

Firemní kultura, která může na první pohled působit jako okrajová záležitost, hraje zásadní roli v každé organizaci. Firemní kultura tvoří identitu a charakter podniku a ovlivňuje nejen jeho vnější prezentaci, ale především myšlení, chování a vztahy mezi zaměstnanci. Zahrnuje hodnoty, tradice, postoje a pracovní normy, které formují pracovní prostředí, a tím mají vliv na spokojenost zaměstnanců, jejich produktivitu i celkové výsledky firmy. (17)

Silná podniková kultura přináší mnoho výhod, jako je vytvoření jasného obrazu podniku, snížení výskytu konfliktních situací, redukce formálních předpisů, omezení potřeby nadměrné kontroly, zvýšení důvěry mezi kolegy, podpora motivace, snížení fluktuace zaměstnanců a posílení jejich loajality a identifikace s podnikem. V praxi se prokázalo, že silná podniková kultura může výrazně podpořit řídicí systémy tím, že harmonizuje odlišné zájmy vedení a řadových pracovníků a pomáhá překonávat komunikační bariéry. Je však nutné počítat i s jejími nevýhodami, jako je uzavřenost podnikového systému, odpor vůči změnám nebo složitější adaptace nových spolupracovníků. (17)

1.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců slouží jako nástroj ke zlepšování lidských zdrojů. Poskytuje zpětnou vazbu o výkonu zaměstnance za určité období a zároveň pomáhá odhalit jeho potenciál pro další profesní růst. Podle Dvořákové není cílem hodnocení pouze ocenit silné stránky pracovníka, ale také identifikovat oblasti, kde je prostor pro zlepšení, s ohledem na jeho budoucí rozvoj. (9)

Při hodnocení pracovního výkonu je důležité zohlednit celkovou kompetenci zaměstnance k plnění svěřené práce. Kompetentní člověk je ten, který dosahuje odpovídajících výsledků, pokud má k dispozici potřebné zdroje. Hodnocení má podobu strukturovaného rozhovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným. Tento rozhovor se zaměřuje na tři klíčové oblasti:

1. **Výkon:** Posuzují se dosažené výsledky zaměstnance za určité období. Hodnocení zahrnuje zpětnou vazbu vycházející z informací o jeho pracovním výkonu za minulé období.
2. **Vývojové trendy:** Sleduje se, jaké zdroje zaměstnanec přináší do podniku (např. znalosti a zkušenosti) a jak je dále rozvíjí. Toto měřítko hodnotí zaměstnance podle zdrojů, které přinášejí do organizace, jako jsou jejich znalosti a zkušenosti. Tyto zdroje ovlivňují stálou složku odměny, zatímco výsledky dosažené díky těmto zdrojům se odrážejí v pohyblivé části odměny.
3. **Vztahy:** Důležitost vztahů spočívá v jejich vlivu na pracovní výkon, protože každý zaměstnanec chce vidět, že má pro podnik hodnotu, přínos a že na základě výsledků a dobrých vztahů si získá respekt svého okolí. Dobré vztahy a uznání kolegů přispívají ke spokojenosti. (18)

1.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování představuje kompenzaci nebo odměnu za vykonanou práci, která je nedílnou součástí pracovního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tento proces zahrnuje různé formy finančních i nefinančních odměn, které mají za cíl nejen kompenzovat zaměstnancův výkon, ale také ho motivovat k vyšší produktivitě a loajalitě. (7)

Finanční odměny zahrnují především plat nebo mzdu, což je pravidelná kompenzace za odvedenou práci. K těmto odměnám se mohou přidávat i další složky, jako jsou prémie, bonusy, příplatky za přesčasy nebo odměny za dosažení konkrétních cílů. (19)

Nefinanční odměny mohou mít podobu různých benefitů, jako je příspěvek na stravování, služební automobil, firemní mobilní telefon, příspěvky na vzdělávání, dovolená navíc, flexibilní pracovní doba nebo zdravotní péče. Tyto odměny slouží nejen jako motivace, ale také jako prostředek ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. (7)

Pro dlouhodobou účinnost vybrané strategie odměňování je nezbytné, aby splňovala určité podmínky:

- strategie vychází z firemní strategie,
- je založena na hodnotách podniku,
- řídí se potřebami firmy,
- je zaměřena na odměňování za dosažené pracovní výsledky,
- je navázána na celkový výkon organizace,
- je provázána s ostatními personálními aktivitami.

Díky těmto podmínkám může strategie odměňování efektivně motivovat zaměstnance, podporovat jejich výkon a přispívat k dosažení dlouhodobých cílů organizace. (19)



Obrázek č. 2 Systém odměňování
(Zdroj: 1, s. 422)

1.5.1 Mzda

Zaměstnanci pracující v soukromém sektoru dostávají mzdu, kterou může zaměstnavatel upravovat podle výkonnosti podniku. Naopak ve veřejném sektoru zaměstnanci pobírají plat, jehož výše je stanovena zákonem, a možnosti zaměstnavatele k jeho úpravám jsou omezené. (1)

Složky mzdy:

- **Základní složka:** Pevná část mzdy, která oceňuje hodnotu práce a je nejčastěji určována časovou mzdou nebo mzdovým tarifem.
- **Příplatky:** Slouží k ocenění specifických pracovních podmínek, například příplatky za práci přesčas, příplatky za směny nebo práce ve škodlivém prostředí. Výše se určuje procenty z průměrného výdělku, ze mzdového tarifu nebo pevnou částkou.
- **Doplňková složka:** Pohyblivá část mzdy, která odměňuje nadstandardní výkon. Patří sem pobídkové mzdy, prémie, provize nebo osobní ohodnocení, obvykle určené jako procenta ze mzdového tarifu nebo pevnou částkou. (4)

Při zvažování zvýšení mzdy je klíčové zjistit, jak zaměstnanci vnímají svou aktuální mzdu – zda ji považují za spravedlivou nebo ne. Pokud je zaměstnanec se svou mzdou spokojený, zvýšení by mělo jen krátkodobý dopad na jeho výkon. Motivační složka mzdy by proto měla být nastavena tak, aby podporovala dlouhodobý růst produktivity a výkonnosti. Management by měl tuto složku pravidelně monitorovat a v případech, kdy zaměstnanci vnímají odměňování jako nespravedlivé, zvážit její navýšení. (20)

1.5.2 Benefit

Benefit neboli zaměstnanecká výhoda, je zvýhodnění, které zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům v rámci pracovního vztahu. Tato výhoda vychází z povahy jejich zaměstnání a je určena k odlišení zaměstnanců od ostatních osob. (21)

Benefity mohou zahrnovat pojištění, dovolenou navíc, podporu sportovních a kulturních aktivit, příspěvky na stravování, dopravu či vzdělávání. Patří sem také služební automobil, podnikový byt, mobilní telefon, notebook nebo další finanční příspěvky. (4)

1.5.2.1 FUNKCE BENEFITŮ V PODNIKU

Benefity plní v podniku různé důležité role, které podporují efektivní řízení zaměstnanců a přispívají k dosažení firemních cílů.

Rozdělení funkcí:

- **Motivační:** Podporují pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou a motivují je k lepším výkonům.
- **Úspora nákladů:** Umožňují zaměstnavateli snížit mzdové náklady díky daňovým úlevám a optimalizaci odvodů.
- **Stabilita pracovní síly:** Pomáhají přilákat nové zaměstnance, udržet stávající a snížit fluktuaci.
- **Konkurenční výhoda:** Odlišují firmu od konkurence, posilují její reputaci a atraktivitu pro zaměstnance.
- **Krizový nástroj:** Mohou být součástí krizového plánu, například preventivní opatření, jako je očkování, které minimalizuje náklady spojené s výpadky pracovníků. (21)

1.5.2.2 NEJČASTĚJŠÍ BENEFITY V ČR

Firmy se stále více snaží přizpůsobit benefity potřebám zaměstnanců, a to nejen nabídkou tradičních výhod, ale i možností individuální volby či poskytováním netradičních benefitů, které zaměstnancům výrazně usnadňují život. Mezi běžné benefity patří dovolená navíc, sick days, flexibilní pracovní doba, stravenkový paušál či příspěvky na penzijní připojištění.

Moderní přístup k benefitům zahrnuje také výhody, jako je firemní automobil, parkovací místo, slevy na produkty nebo služby, multisport karty, příspěvky na masáže, fyzioterapii či vzdělávání. Některé firmy dokonce umožňují zaměstnancům vybrat si pracovní vybavení, například mezi Androidem a iPhonem, nebo nabízejí speciální fondy na podporu aktivit, do kterých se zaměstnanci zapojují.

Dále se benefity často rozšiřují podle odpracované doby, kdy například po prvním roce zaměstnání zaměstnanci získávají příspěvek na dovolenou, vánoční bonus či nový mobilní telefon. Seniorní pozice pak mohou zahrnovat i osobní využití firemního

automobilu. Tento flexibilní a individuální přístup k benefitům umožňuje firmám nejen zvýšit spokojenost zaměstnanců, ale také jejich motivaci a loajalitu vůči organizaci. (22)

Nejčastější benefity	
Stravenky	47 %
Pružná pracovní doba	41 %
Nápoje zdarma (káva, čaj, minerálky apod.)	37 %
Práce z domu	36 %
Firemní akce	35 %
Mobilní telefon k soukromým účelům	34 %
Dovolená navíc	32 %
Penzijní připojištění	31 %
Sick days	30 %
Notebook i k soukromým účelům	30 %
Zaměstnanecké slevy	20 %
Poskytnutí parkovacího místa pro zaměstnance	20 %
Bonus při doporučení zaměstnance	19 %
Bonus při výročí zaměstnance ve firmě	17 %
Vzdělávání	13 %
Příspěvek/proplacení regeneračních a relaxačních aktivit	12 %
Bonus při životní události (svatba, narození dítěte, narozeniny a pod.)	10 %
Auto k soukromým účelům	9 %
Proplacení dopravy do práce	8 %
Proplacení sportovních, kulturních aktivit	6 %
Zdravotní připojištění	5 %
Kompenzace/náhrada mzdy při práceneschopnosti	5 %
Nadstandardní zdravotní péče	4 %
Příspěvek na ubytování	1 %

Obrázek č. 3 Nejčastější benefity 2024 (Hospodářská komora ČR)
(Zdroj: 22)

1.5.3 Vzdělávání a rozvoj

Strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců představuje zásadní nástroj pro zlepšení výkonnosti jednotlivců i celé organizace. Organizace by měla aktivně podporovat své zaměstnance v získávání a zdokonalování znalostí, dovedností a profesních schopností. Hlavním cílem by měla být efektivita vzdělávacích programů, což zahrnuje maximalizaci návratnosti investic do vzdělávání a jejich přínos pro celkovou výkonnost podniku. (23)

1.5.3.1 SYSTÉM FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH DOVEDNOSTÍ

Systém formování pracovních dovedností obvykle zahrnuje tři hlavní oblasti:

1. **Obecné vzdělávání:** Zaměřuje se na získávání základních znalostí, dovedností a postojů, přičemž klade důraz na sociální a osobnostní rozvoj jednotlivce. Tuto oblast obvykle řídí a kontroluje stát.
2. **Odborné vzdělávání:** Představuje proces získávání specifických znalostí a dovedností potřebných pro výkon konkrétní pracovní pozice. Tento proces se přizpůsobuje měnícím se požadavkům trhu práce.
3. **Rozvojová oblast:** Zahrnuje další vzdělávání, které rozšiřuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti nad rámec aktuálních potřeb zaměstnání, čímž podporuje dlouhodobý profesní růst. (24)

1.5.3.2 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání a rozvoj pracovníků hrají klíčovou roli v udržení konkurenceschopnosti organizací. Moderní podniky čelí neustále se měnícím podmínkám, které vyžadují, aby zaměstnanci pravidelně aktualizovali své znalosti a dovednosti. Hlavní důvody, proč je vzdělávání a rozvoj pracovníků nezbytný, zahrnují:

- Neustálý vznik nových poznatků a technologií způsobuje rychlé zastarávání znalostí a dovedností zaměstnanců.
- Proměnlivost lidských potřeb a trhů vyžaduje pružnou reakci organizace i jejich pracovníků.
- Časté změny techniky a technologií v organizacích vyžadují pravidelné vzdělávání.
- Organizační změny jsou stále častější, což znamená nutnost, aby je pracovníci zvládali efektivně.
- Větší důraz na kvalitu výrobků, služeb a na zákaznickou spokojenost.
- Rozvoj informačních technologií a jejich stále častější využívání v podnicích.
- Nutnost snižovat náklady a efektivněji využívat technická zařízení a technologie. (7)

1.6 Péče o zaměstnance

Péče o pracovníky je považována za jeden z nejučinnějších nástrojů pro získávání, udržení a zajištění spokojenosti zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec přispívá k vytváření dobrých vztahů na pracovišti i mezi pracovníky a vedením, což má pozitivní dopad na plnění cílů společnosti. Péče o pracovníky se dělí na povinnou a dobrovolnou. **Povinná péče** je stanovena legislativou nebo kolektivními smlouvami, zatímco dobrovolná péče vychází z iniciativy vedení či majitelů firmy. **Dobrovolná péče** může zahrnovat například aktivity zaměřené na získávání a udržení pracovníků, jejich rozvoj, motivaci, budování dobrých vztahů či podporu pozitivní pověsti společnosti.

Péče o pracovníky v menších firmách zahrnuje především pracovní dobu, organizaci pracovního režimu, zajištění vhodného pracovního prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Dále sem spadá podpora osobního rozvoje zaměstnanců, poskytování služeb na pracovišti a zajištění dalších služeb pro zaměstnance a jejich rodiny. (7)

1.6.1 Pracovní doba

Organizace pracovní doby a doby odpočinku hraje zásadní roli v motivaci, angažovanosti a výkonnosti zaměstnanců. Pro efektivní řízení je nezbytné, aby organizace zohledňovala potřeby zaměstnavatelů i zaměstnanců a současně dodržovala právní předpisy stanovené zákoníkem práce. Zákoník práce definuje pracovní dobu jako čas, během kterého zaměstnanec plní své pracovní povinnosti dle pracovní smlouvy. Zároveň upravuje délku odpočinku a pravidla rozvržení pracovní doby. Podle právních předpisů nesmí pracovní doba překročit 40 hodin týdně a délka jedné směny je omezena na 12 hodin. Rozvržení pracovní doby může být rovnoměrné, nerovnoměrné nebo pružné, v souladu s předpisy týkajícími se týdenní pracovní doby. Tato flexibilita umožňuje organizacím lépe přizpůsobit pracovní režim potřebám zaměstnanců i provozním požadavkům. (4)

1.6.1.1 ROVNOMĚRNÁ PRACOVNÍ DOBA

Rovnoměrné rozvržení pracovní doby znamená, že celková pracovní doba je rovnoměrně rozdělena do jednotlivých týdnů během celého roku. Rozdíl mezi pracovní dobou v jednotlivých týdnech může být maximálně tři hodiny, přičemž délka pracovní doby v jednom dni nesmí překročit devět hodin. I když pracovní doba nemusí být rovnoměrně

rozdělena mezi jednotlivé dny v týdnu, průměrná týdenní pracovní doba bez přesčasů nesmí během čtyř po sobě jdoucích týdnů překročit zákonem stanovenou týdenní pracovní dobu. (4)

1.6.1.2 NEROVNOMĚRNÁ PRACOVNÍ DOBA

Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby je možné využívat pouze v případech, kdy povaha práce nebo provozní podmínky neumožňují rovnoměrné rozložení. V takovém případě může být pracovní doba rozložena nerovnoměrně na jednotlivé týdny, přičemž rozdíl mezi nejkratší a nejdelší pracovní dobou činí více než 3 hodiny. Týdenní pracovní doba bez přesčasů však nesmí v průměru překročit stanovenou pracovní dobu za období nejvýše 12 po sobě jdoucích měsíců, a délka jedné směny je omezena na 12 hodin. (4)

- **Pružná denní pracovní doba** umožňuje měnit délku pracovního dne podle aktuální potřeby práce.
- **Pružná týdenní pracovní doba** přizpůsobuje počet hodin během týdne sezónním či provozním požadavkům.
- **Kombinace pružné denní a týdenní pracovní doby** spojuje oba přístupy, přičemž pracovní doba je nastavena mezi určitým minimem a maximem.
- **Stlačený pracovní týden**, kdy zaměstnanec odpracuje běžný počet hodin za méně než pět dnů v týdnu.
- **Smlouvu na roční počet hodin**, která stanovuje celkový objem odpracovaných hodin za rok, přičemž jejich rozložení se přizpůsobuje potřebám podniku.
- **Smlouvu s nulovým počtem hodin**, kde zaměstnanec nemá pevně stanovený počet odpracovaných hodin a je k dispozici na zavolání, což je však méně oblíbený a často kritizovaný model. (1)

1.6.1.3 PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA

Pružná pracovní doba umožňuje zaměstnanci částečně si přizpůsobit rozvržení své pracovní doby. Zaměstnavatel stanoví časový interval, ve kterém si zaměstnanec může zvolit začátek a konec pracovního dne. Zároveň určuje základní pracovní dobu, která

musí být dodržena, přičemž zákonem stanovená týdenní pracovní doba činí 40 hodin a minimální délka pracovní doby v jednotlivých dnech je 5 hodin. (7)

1.6.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí zahrnuje souhrn podmínek, které ovlivňují pracovníka během výkonu jeho práce. Tyto podmínky zahrnují fyzikální, chemické, biologické a sociálně-psychologické faktory, které mají vliv na jeho pohodu, pracovní výkon a zdravotní stav. Kvalita pracovního prostředí přímo ovlivňuje nejen efektivitu pracovníka, ale i jeho dlouhodobou spokojenost a zdraví. V rámci řízení lidských zdrojů se důraz klade především na prostorové řešení pracoviště a fyzikální podmínky práce. Prostorové řešení zahrnuje zajištění správné pracovní polohy, optimálních zorných podmínek, vhodné výšky pracovní plochy, dostatečného prostoru pro pohyb a snadného přístupu k pracovišti. Fyzikální podmínky, jako je teplota, vlhkost, čistota vzduchu, osvětlení, hluk nebo barevná úprava, jsou obvykle měřitelné a jejich úprava se řídí hygienickými předpisy s cílem chránit zdraví zaměstnanců. (25)

1.6.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Směrnice a opatření v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví se zaměřují na ochranu zaměstnanců a dalších osob, které mohou být ovlivněny provozem organizace. **Programy bezpečnosti práce** kladou důraz na prevenci pracovních úrazů a nehod, přičemž v případě jejich vzniku se snaží minimalizovat škody na zdraví i majetku. **Programy ochrany zdraví při práci** jsou orientovány na předcházení zdravotním problémům způsobeným nevhodnými pracovními podmínkami. Zodpovědnost za vytvoření bezpečného a zdravého pracovního prostředí nesou všichni jednotlivci v organizaci, kteří by měli svým jednáním přispívat k eliminaci rizik ohrožujících zdraví. (1)

1.7 Fluktuace

Fluktuace v kontextu pracovního prostředí označuje odchod zaměstnance z organizace z jeho vlastních, subjektivních důvodů. Tento proces probíhá bez ohledu na to, zda je na uvolněnou pozici zajištěna náhrada nebo ne.

Fluktuace zaměstnanců se dělí na tři základní kategorie:

- **Přírozená fluktuace:** Týká se odchodů zaměstnanců do důchodu nebo případů, kdy zaměstnanec zemře.
- **Fluktuace v rámci organizace:** Zahrnuje interní přesuny zaměstnanců na jiné pozice, včetně povýšení.
- **Fluktuace ven z organizace:** Jedná se o odchody zaměstnanců, kteří se rozhodli společnost opustit na základě svého vlastního rozhodnutí, nejčastěji podáním výpovědi.

Fluktuace zaměstnanců má jak negativní, tak pozitivní dopady. Mezi negativní důsledky patří ztráta zkušených pracovníků, únik citlivých informací, dočasné zhoršení kvality služeb, ztráta klientů a náklady spojené s nábořem a adaptací nových zaměstnanců. Tyto faktory mohou negativně ovlivnit provozní efektivitu a finanční výsledky firmy.

Naopak pozitivní stránkou fluktuace je odhalení nedostatků v řízení nebo pracovním prostředí, které mohou být příčinou odchodů zaměstnanců. Také může napomoci k tomu, že ve firmě zůstávají produktivní zaměstnanci, zatímco méně spokojení nebo méně výkonní odcházejí. Fluktuace dále nabízí příležitost k optimalizaci procesů a lepšímu přizpůsobení zaměstnanecké struktury požadavkům trhu, což může pozitivně ovlivnit firemní kulturu i pracovní prostředí. (26)

1.7.1 Příčiny fluktuace

Armstrong (2015) identifikoval hlavní důvody fluktuace pracovníků na základě analýzy výstupních pohovorů, které rozdělil do devíti kategorií. Mezi hlavní důvody, proč zaměstnanci dobrovolně opouštějí své pracovní pozice, patří:

- lepší finanční ohodnocení,
- příležitosti k profesnímu postupu,
- větší stabilita a jistota v zaměstnání,
- možnost dalšího rozvoje dovedností a znalostí,
- lepší pracovní podmínky,
- oslabené vztahy s kolegy nebo v týmu,

- konflikty nebo špatná komunikace s nadřízenými,
- osobní důvody, jako těhotenství, rodinné záležitosti, zdravotní problémy nebo stěhování.

Tyto faktory zdůrazňují, jak důležité je pro organizace vytvářet podmínky, které podporují spokojenost, motivaci a dlouhodobou loajalitu zaměstnanců. (1)

1.7.2 Metody měření fluktuace

Odchod zaměstnance může být pro společnost nákladný a problematický. Z tohoto důvodu je důležité pravidelně sledovat a měřit míru fluktuace. Díky monitorování lze lépe předvídat možné ztráty a odhalit faktory, které vedou zaměstnance k odchodu. Pro měření fluktuace existuje několik metod, které organizacím poskytují přehled a umožňují jim včas přijmout potřebná opatření. Mezi tyto metody patří:

- **Míra odchodu zaměstnanců** – jedná se o tradiční metodu sledování odchodů zaměstnanců, kterou lze vypočítat pomocí následujícího vzorce:

Míra fluktuace = (počet zaměstnanců, kteří z organizace odešli během určitého období/průměrný počet zaměstnanců v tomtéž období) * 100

- **Index stability** – jedná se o upravený ukazatel míry odchodu zaměstnanců, který lze vyjádřit následujícím vzorcem:

Index stability = (počet zaměstnanců zaměstnaných rok a více / počet zaměstnanců před rokem) * 100

- **Míra přežití** – jedná se o metodu, která se zaměřuje na konkrétní skupinu zaměstnanců, kteří byli přijati během určitého období a zůstávají v organizaci i po uplynutí stanoveného počtu let, lze ji vyjádřit následujícím vzorcem:

Míra přežití = (počet pracovníků z určitého období stále pracujících ve firmě / počet nově přijatých pracovníků v daném období) * 100. (1, s. 928)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola diplomové práce se věnuje analýze řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, přičemž jejím hlavním cílem je posoudit současný stav personálního řízení a spokojenost zaměstnanců. Zaměřuje se také na to, jakým způsobem je řízení lidských zdrojů v praxi nastaveno, jak ho vnímají samotní zaměstnanci a jaké případné problémy či rezervy se v této oblasti objevují. Získaná data tvoří základ pro formulaci konkrétních doporučení a návrhů na zlepšení, vycházejících z reálného stavu uvnitř organizace.

V rámci kvalitativní části analýzy byl uskutečněn rozhovor s jednatelem společnosti, který je zároveň jejím majitelem. Rozhovor měl polostrukturovanou formu a zaměřoval se na konkrétní oblasti řízení lidských zdrojů. Na základě dohody s respondentem však nebyl celý přepis rozhovoru zařazen do příloh. V textu jsou využity pouze vybrané části odpovědí, a to se souhlasem respondenta. Přesné znění otázek není uvedeno, jelikož rozhovor probíhal flexibilně podle tematických okruhů a jednotlivé otázky byly přizpůsobovány průběhu komunikace. Jednatel je ve věku 39 let, je absolventem Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity a disponuje odborným osvědčením pro oceňování podniků. Je jmenovaným znalcem v oboru ekonomika, odvětví ceny a odhady – konkrétně v oblastech oceňování cenných papírů, služeb, podniků (obchodních závodů) a nehmotných aktiv dle zákona č. 36/1967 Sb. Ve společnosti působí také druhý jednatel, který je již v důchodovém věku a chodu podniku se zapojuje především v podpůrné roli. Vede jedno z odborných oddělení (stavebnictví), ale klíčová rozhodnutí a strategické řízení jsou plně v kompetenci prvního jednatele. (27)

Součástí sběru dat bylo dotazníkové šetření rozeslané všem stálým zaměstnancům společnosti, kteří se každodenně věnují práci odhadců. Dotazník obsahoval jak uzavřené otázky, jejichž cílem bylo kvantitativně zhodnotit spokojenost a názory zaměstnanců, tak i otevřené otázky, které umožnily hlubší kvalitativní pohled na vnímané problémy, motivaci a návrhy na zlepšení. Díky této kombinaci bylo možné získat jak měřitelná data, tak i cenné osobní postřehy jednotlivých respondentů.

2.1 Informace o analyzované společnosti

Analyzovaná společnost je renomovanou znaleckou kanceláří akreditovanou Ministerstvem spravedlnosti České republiky. Specializuje se na odborné posudky v

oblasti stavebnictví a ekonomiky a své služby poskytuje nejen v českém jazyce, ale také v angličtině a němčině. Nabízí široké spektrum činností včetně oceňování nemovitostí, podniků, nehmotného majetku, znaleckých posudků a dalších expertních služeb. Díky dlouholetým zkušenostem a rozsáhlé odbornosti představuje společnost důvěryhodného partnera pro jednotlivce, podniky i státní instituce. (28)

2.1.1 Služby poskytované společností

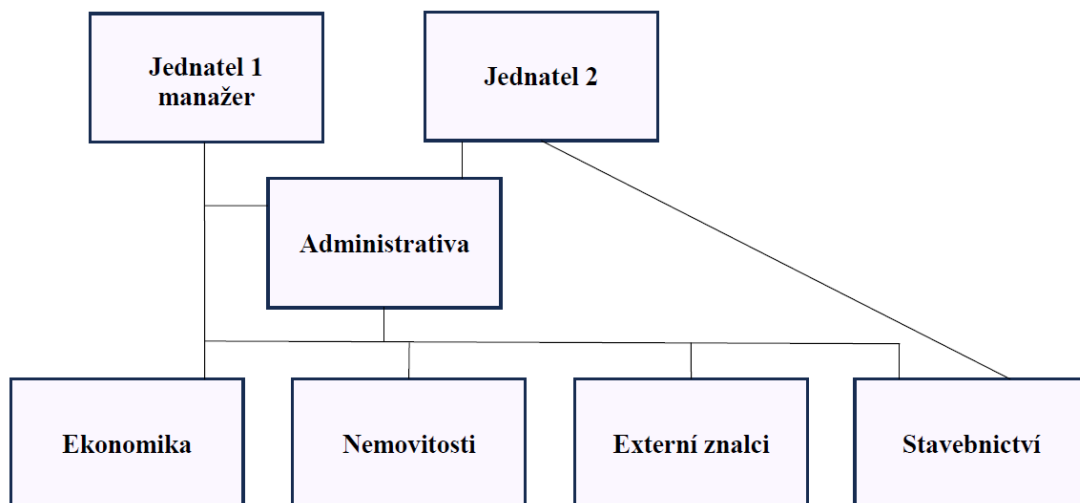
Mezi hlavní nabízené služby patří:

- **Oceňování nemovitostí** – Zpracování znaleckých posudků a odhadů tržní hodnoty nemovitostí pro účely hypoték, dědických řízení, převodů vlastnictví, stanovení věcných břemen nebo majetkových vypořádání.
- **Oceňování podniků a podílů** – Vypracování posudků na hodnotu podniků, obchodních podílů či akcií, zejména pro účely převodů, transformací, fúzí, rozdělení společností nebo v rámci soudních a daňových řízení.
- **Oceňování nehmotného majetku** – Poskytování odborných ocenění v oblasti nehmotných aktiv, jako jsou ochranné známky, licence, patenty, know-how a další, které mají významný vliv na strategická rozhodnutí firem.
- **Oceňování movitého majetku** – Znalecké posudky na hodnotu movitého majetku, včetně strojů, zařízení a dalších hmotných aktiv, pro potřeby účetnictví, pojištění či prodeje.
- **Oceňování nepeněžitých vkladů** – Stanovení hodnoty nepeněžitých vkladů do základního kapitálu společností, v souladu s platnou legislativou.
- **Oceňování věcných břemen** – Posudky na hodnotu věcných břemen, jako jsou služebnosti, zástavní práva nebo jiná omezení vlastnického práva.
- **Posudky vad a poruch staveb** – Analýza a hodnocení stavebních vad, poruch a jejich příčin, včetně návrhů na jejich odstranění.
- **Znalecké posudky ve stavebnictví a ekonomice** – Zpracování odborných posudků v technické (statické a stavební) i ekonomické oblasti, například v rámci soudních sporů, pojistných událostí, investičních záměrů nebo projektového řízení.

- **Rozpočtování a kontrola nákladů** – Sestavování stavebních rozpočtů a kontrola nákladů na výstavbu či rekonstrukce, včetně porovnání s tržními cenami.
- **Fakturace ve stavebnictví** – Poradenství a zpracování fakturace stavebních prací, v souladu s platnými normami a předpisy.
- **Posudky pro pojistné a škodní události** – Odborné posouzení škod na majetku pro účely pojištění, včetně stanovení výše škody a návrhu na její náhradu. (28)

2.1.2 Organizační struktura

Společnost má dva jednatele, kteří jsou i znalci a celkem 12 interních zaměstnanců – konzultantů/odhadců, kteří jsou rozděleni do čtyř specializovaných oblastí. Jednotlivá odborná oddělení – ekonomika, stavebnictví a nemovitosti – spolu úzce spolupracují, což umožňuje efektivní řízení projektů a plynulý chod organizace. Klíčovou roli v této koordinaci hraje administrativní oddělení, které zajišťuje podporu všem ostatním úsekům. Stará se o provozní záležitosti, dokumentaci, interní komunikaci a administrativní úkony. Kromě interních pracovníků má společnost šest aktivních vzdálených znalců, kteří však nebudou součástí této analýzy, neboť nepracují fyzicky v kanceláři a jejich činnost nespadá do hlavního řízení. (29)



Obrázek č. 4 Organizační struktura
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poznámka: Kapitoly 2.1.3 až 2.1.9 vycházejí z rozhovoru s jednatelem anonymizované společnosti uskutečněného dne 13. 3. 2025. (27)

2.1.3 Personální management

Personální řízení a manažerské činnosti zajišťuje jednatel, se kterým byl veden polostrukturovaný rozhovor. Jeho odpovědnost zahrnuje veškeré personální procesy včetně plánování práce zaměstnancům, jejich hodnocení, správu pracovních smluv a nastavování odměňovacího systému. Zpracování mzdových a účetních náležitostí je outsourcováno externí společností.

Jednatel důraz na samostatnost zaměstnanců a podporuje přístup založený na delegování kompetencí a budování vzájemné důvěry. Jak uvedl v rozhovoru: *„Kladu velký důraz na samostatnost zaměstnanců, kdy se snažím operativu a kompetence delegovat. Zároveň se snažím vytvářet podporující prostředí s oboustrannou důvěrou.“* Tento přístup umožňuje efektivní řízení pracovních procesů a zvyšuje odpovědnost jednotlivých zaměstnanců.

Styl řízení zaměstnanců je kombinací strukturovaného nastavení základních pravidel a flexibilního přístupu k řešení vznikajících problémů. *„Nastavili jsme základní parametry fungování, které se týkají pracovní doby, žádostí o dovolenou atd. Velká část řízení je však živelná, kdy jsou problémy řešeny až v průběhu jejich výskytu. Vždy se z nich ale snažím ponaučit a vytvořit pravidlo nebo směrnici, která by problematiku řešila,“* vysvětluje jednatel. Tento dynamický přístup umožňuje společnosti rychle reagovat na situace, které jsou v prostředí malých podniků běžné.

Jednou z hlavních výzev v oblasti řízení lidských zdrojů je časová náročnost. *„Nedostatek času, kdy nemáme vlastní HR oddělení a ani síť zavedených směrnic,“* shrnuje jednatel. Tento faktor může komplikovat některé procesy, avšak zároveň poskytuje větší flexibilitu v řízení zaměstnanců.

2.1.4 Řízení pracovního výkonu

Efektivní řízení pracovního výkonu je klíčovým prvkem personální strategie společnosti. Tento proces zahrnuje motivaci zaměstnanců, podporu jejich spokojenosti, posilování oddanosti a angažovanosti a budování silné firemní kultury, která napomáhá dlouhodobé stabilitě a konkurenceschopnosti.

Motivace a spokojenost zaměstnanců

Motivace zaměstnanců hraje zásadní roli v jejich pracovním nasazení a přímo ovlivňuje produktivitu i loajalitu k firmě. Ve společnosti je motivace podporována kombinací finančních a nefinančních prvků.

Finanční motivační faktory zahrnují prémie, bonusy a příplatky za mimořádný pracovní výkon. Nefinanční benefity pak tvoří 25 dní dovolené, Multisport karta, kombinace pevné a flexibilní pracovní doby nebo možnost odborného vzdělávání. Cílem těchto opatření je vytvořit podmínky, ve kterých se zaměstnanci cítí ocenění a motivovaní k podávání co nejlepších pracovních výkonů.

Jednatel společnosti uvedl: „*Podpora profesního růstu je podle mě největším motivačním faktorem pro zaměstnance ve firmě.*“ Spokojenost zaměstnanců však ovlivňuje celá řada dalších aspektů, které jsou často individuální. „*Někdo ocení možnosti home office, jiní týden dovolené navíc a někdo je výkonový typ zaměřený na finanční stránku. Výhodou malých firem pak je, že je tyto motivační prvky jednodušší personalizovat,*“ dodává jednatel.

Kromě motivačních faktorů se klade důraz také na celkovou spokojenost zaměstnanců, která je klíčová pro jejich dlouhodobé setrvání. Společnost poskytuje kvalitní pracovní prostředí s vybavenými kanceláři, ergonomickým nábytkem a vhodným prostorem pro efektivní práci. K pohodě na pracovišti přispívá i dostupné občerstvení – káva, čaj, voda, limonády a zdravé snacky jako müsli či ořechové a proteinové tyčinky.

Důležitou součástí firemní kultury je otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci, ta pomáhá předcházet problémům a zajišťuje jejich rychlé řešení. Tento přístup umožňuje společnosti lépe přizpůsobit systém odměňování a motivace individuálním potřebám zaměstnanců.

Oddanost a angažovanost zaměstnanců

Angažovaní zaměstnanci jsou pro podnik zásadní, neboť nejen efektivně plní své pracovní povinnosti, ale i aktivně přispívají k jeho rozvoji. Jednatel podporuje angažovanost zaměstnanců férovým a transparentním odměňováním, možnostmi kariérního růstu a zapojením zaměstnanců do důležitých firemních rozhodnutí. Věří, že

zaměstnanci vnímají svou práci jako důležitou a ztotožňují se s firemními hodnotami. Zároveň si však uvědomuje, že v oblasti komunikace a zpětné vazby je vždy co zlepšovat. Vítá iniciativu zaměstnanců a podporuje jejich návrhy na zlepšení či inovace. *„Snažím se, aby součástí návrhu bylo i kompletní řešení v jejich režii. Případně, aby byly stanoveny konkrétní kroky na zapracování,“* vysvětluje jednatel.

Firemní kultura

Firemní kultura je založena na týmové spolupráci, respektu a profesionálním přístupu. Společnost podporuje přátelskou atmosféru na pracovišti, pravidelně organizuje teambuildingové akce a společné aktivity. Důraz je kladen na etické jednání, otevřenost a podporu inovací.

Podle vyjádření vedení zde panují dobré mezilidské vztahy. Na otázku, zda jsou vztahy mezi zaměstnanci vnímány jako pozitivní, jednatel odpověděl jednoznačně: *„Ano.“* V souvislosti s interní komunikací uvedl: *„Jsme stále malá skupina, která se setkává a vše důležité si dokáže říct, takže necítím žádné pnutí.“*

2.1.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců neprobíhá v pravidelných intervalech, ale je využíváno dle potřeby. Požívané metody hodnocení:

- **Hodnoticí rozhovory** – jednatel diskutuje se zaměstnanci o jejich výkonech, pracovním nasazení a profesním rozvoji.
- **Stanovení individuálních cílů** – zaměstnanci jsou hodnoceni na základě dosažených výsledků a plnění pracovních úkolů.
- **Sebe-hodnocení** – možnost sebereflexe a posouzení vlastního výkonu.

Jednatel potvrzuje, že sleduje jak individuální, tak týmové výsledky. Přiznává však, že poskytnutí dostatečné zpětné vazby zaměstnancům je v malém podniku výzvou: *„Z mého pohledu je tato část operativy velmi těžká. Většinou u malých společností neexistují HR a například adaptační programy. Dávání zpětné vazby tak závisí na CEO, který k tomu jednak nemusí mít odborně blízko, a jednak má velké množství další operativy.“*

V rámci snahy o zvýšení transparentnosti jsou zaměstnancům pravidelně poskytována data ze zakázek, která ukazují jejich individuální výkonnost. Jednatel se snaží alespoň jednou ročně se zaměstnanci individuálně setkat a společně vyhodnotit jejich pracovní činnost i možnosti dalšího profesního růstu.

2.1.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňovací systém je rozdělen do finančních a nefinančních složek. Cílem je nejen kompenzovat odvedenou práci, ale i motivovat zaměstnance k vyšší produktivitě, dlouhodobé loajalitě a osobnímu rozvoji. Jelikož plní manažerské povinnosti jeden z jednatelů, zodpovídá rovněž za nastavení a správu odměňovacího systému. Sleduje výkonnost zaměstnanců, stanovuje bonusové a motivační složky mzdy a zajišťuje spravedlivé ohodnocení v rámci možností podniku. Dále vyhodnocuje zpětnou vazbu zaměstnanců a zohledňuje trendy na trhu práce, aby společnost mohla konkurovat v oblasti benefitů a celkových pracovních podmínek.

Finanční složka odměňování

Základem je mzda, která je stanovena podle odbornosti, zkušeností a odpovědnosti. Mzda je strukturována do základní složky a osobního ohodnocení. K pravidelným finančním odměnám se tak mohou přidávat prémie a bonusy, které jsou vyplácené za dosažení stanovených cílů a úspěšně dokončené projekty.

Nefinanční složka odměňování

Finanční složku mzdy doplňují zaměstnanecké benefity, které přispívají ke spokojenosti i lepším pracovním podmínkám. Mezi poskytované benefity patří:

- příspěvek na stravování,
- karta Multisport,
- 25 dní dovolené,
- kombinace pevné a flexibilní pracovní doby,
- podpora vzdělávání,
- firemní mobilní telefon a notebook.

Vzdělávání zaměstnanců je aktivně podporováno. „*Snažíme se vzdělávání podporovat. Jednak plnou či částečnou úhradou kurzů, ale také tím, že je mohou navštívit v rámci pracovní doby,*“ uvádí jednatel. Tento přístup umožňuje zaměstnancům profesní rozvoj bez nutnosti čerpání volna nebo úpravy pracovního režimu.

2.1.7 Péče o zaměstnance

Nastavení pracovních podmínek je zaměřeno na podporu efektivity, spokojenosti a bezpečnosti zaměstnanců.

Pracovní doba

Standardní pracovní úvazek činí 40 hodin týdně, přičemž společnost poskytuje nadstandardních 25 dní dovolené. Zaměstnanci mají pevně stanovenou povinnou pracovní dobu od 8:30 do 14:30, kdy musí být přítomni na pracovišti. Zbývající pracovní hodiny si mohou rozvrhnout podle vlastních preferencí, což znamená, že mohou začít dříve ráno nebo naopak skončit později odpoledne. Tento flexibilní systém pomáhá zaměstnancům lépe sladit pracovní a osobní život.

Zaměstnanci mohou po individuální domluvě s jednatelem příležitostně pracovat z domova, avšak nejde o běžně zavedenou praxi. Home office je podporován zejména při neočekávaných situacích, potřeby intenzivního soustředění na konkrétní úkoly nebo z osobních důvodů. Přestože oficiální pravidla pro práci na dálku zatím nejsou stanovena, vedení společnosti tento přístup neodmítá. Jak uvedl jednatel: „*Obecně home office podporujeme, nicméně žádná oficiální pravidla nemáme.*“

Pracovní prostředí

Kancelářské prostory jsou standardně vybavené, s kvalitním osvětlením, pohodlným nábytkem a dostatkem prostoru pro efektivní práci. Součástí pracovního prostředí je kuchyňka s občerstvením, která je pravidelně doplňována. Zaměstnanci mají k dispozici vodu, kávu, čaj, mléko a různé limonády. Součástí nabídky jsou také ořechové tyčinky, müsli a proteinové snacky, které podporují zdravý životní styl a mohou sloužit jako snídaně či svačina.

V současnosti kancelářské prostory vyhovují potřebám zaměstnanců a zajišťují komfortní pracovní podmínky. Avšak v případě budoucího rozšíření týmu a náborem nových

zaměstnanců by kapacitní možnosti stávajících kancelářských prostor nemusely být dostačující. Společnost si tuto skutečnost uvědomuje a zvažuje změnu sídla kanceláří. Jednatel uvedl, že *"aktuální kapacity kanceláří nám již pomalu nestačí a zvažuji i zvýšení standardu. Obecně věřím, že pracovní prostředí má velký vliv na výkony."*

Bezpečnost práce

Společnost pravidelně provádí školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Když zaměstnanci pracují v terénu, dbá se na to, aby měli k dispozici ochranné pomůcky a vybavení odpovídající bezpečnostním normám. Za posledních 10 let nedošlo k žádnému pracovnímu úrazu.

2.1.8 Fluktuace

V současnosti se společnost s výraznou fluktuací nesečkává. Za posledních pět let odešel pouze jeden zaměstnanec. Nicméně co dnes není, může být – dlouhodobé udržení zaměstnanců vyžaduje neustálou pozornost a proaktivní přístup.

Jednatel vnímá loajalitu zaměstnanců jako výsledek pevných osobních vazeb. Podle jeho názoru je klíčovým faktorem setrvání zaměstnanců v podniku nejen samotná pracovní náplň a odměna, ale také kvalitní mezilidské vztahy a otevřená komunikace. Naopak v případech, kdy zaměstnanci odešli, vidí hlavní důvod v nedostatečné komunikaci mezi vedením a zaměstnancem.

Trh práce je dynamický a konkurenční. Pokud by v budoucnu došlo ke zhoršení pracovních podmínek, nedostatečné motivaci nebo nespokojenosti zaměstnanců, mohla by fluktuace představovat potenciální riziko. Aby si společnost zachovala stabilitu, souhlasila s realizací této diplomové práce. Výsledky šetření mohou pomoci identifikovat pozitivně a negativně vnímané stránky pracovního prostředí a včas navrhnout opatření, která přispějí k udržení motivovaných a loajálních zaměstnanců.

Jednatel se nebrání případným úpravám v oblasti odměňování, pracovních podmínek či zavedení dalších motivačních opatření, pokud by výsledky práce naznačily, že tyto změny mohou přispět k vyšší stabilitě a spokojenosti pracovního kolektivu.

2.1.9 Strategické plány a rozvoj společnosti

Společnost si klade za cíl udržet stabilní růst přibližně 20 % ročně, což představuje ambiciózní, ale realistický plán pro další rozvoj. Tento růst je úzce spojen s rozšiřováním klientské základny, zvyšováním efektivity interních procesů a neustálým zdokonalováním nabízených služeb.

Vzhledem k plánovanému rozvoji je pravděpodobné, že se tým v budoucnu rozšíří o nové kolegy. S tím se pojí nejen nábor nových zaměstnanců, ale také otázka adekvátního pracovního prostředí a personální strategie, která zajistí, že si firma udrží svou současnou firemní kulturu a týmovou dynamiku.

2.2 Vnímání pracovních podmínek ze strany zaměstnanců

Vnímání pracovních podmínek bylo zjišťováno prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 12 interních zaměstnanců společnosti. Mezi respondenty byli muži i ženy ve věku od 25 do 40 let, kteří ve společnosti pracují po dobu 2 až 10 let. Dotazník nebyl rozčleněn podle věku, pohlaví ani délky pracovního poměru, a to s ohledem na zachování anonymity odpovědí.

Dotazník se skládal z uzavřených i otevřených otázek a byl strukturován podle devíti dílčích výzkumných otázek (DVO), z nichž každá se zaměřovala na jednu oblast pracovního prostředí, mezilidských vztahů nebo celkové spokojenosti zaměstnanců.

Konkrétně se jednalo o tyto otázky:

- **DVO1:** Jak hodnotíte svou pracovní náplň?
- **DVO2:** Jak hodnotíte zpětnou vazbu od nadřízeného?
- **DVO3:** Jak hodnotíte komunikaci ve firmě?
- **DVO4:** Jak vnímáte systém zaměstnaneckých benefitů?
- **DVO5:** Jak hodnotíte možnosti vzdělávání a profesního rozvoje?
- **DVO6:** Jak jste spokojeni s pracovní dobou a možností home office?
- **DVO7:** Jak hodnotíte pracovní prostředí?
- **DVO8:** Jak jste celkově spokojeni se svým zaměstnáním?
- **DVO9:** Jaké jsou vaše plány ohledně setrvání ve firmě?

Výsledky šetření poukázaly na několik oblastí, které jsou z pohledu zaměstnanců vnímány jako potenciálně problematické, a to jak v současnosti, tak i s možnými dopady do budoucna.

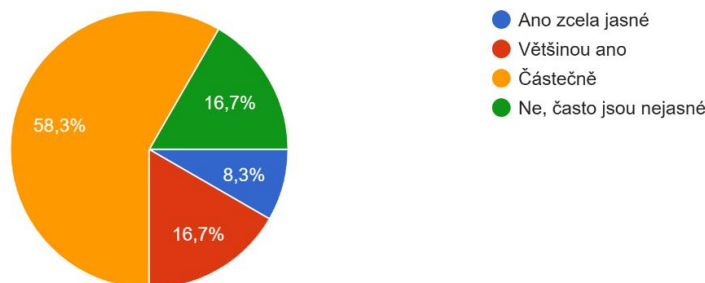
2.2.1 Pracovní náplň

DVO1 Jak hodnotíte svou pracovní náplň?

Srozumitelnost pracovních úkolů

Většina respondentů (58,3 %) uvedla, že jejich pracovní úkoly jsou částečně jasné. Dalších 16,7 % odpovědělo, že jejich úkoly jsou nejasné, což naznačuje, že třem čtvrtinám zaměstnanců chybí jednoznačná specifikace zadání. Jen jeden člověk (8,3 %) uvedl, že úkoly jsou zcela jasné.

Jsou vaše pracovní úkoly jasně definované?
12 odpovědí



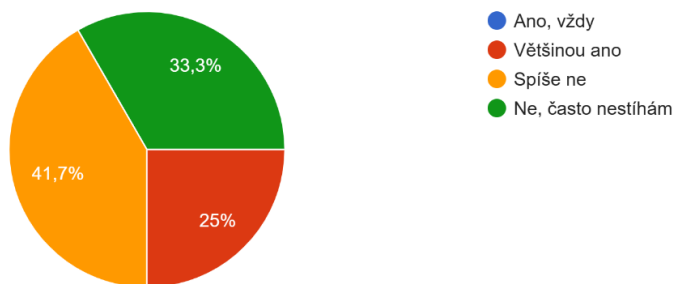
Graf č. 1 Srozumitelnost pracovních úkolů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Čas na plnění úkolů

Většina zaměstnanců (75 %) má problém s časem na plnění pracovních úkolů – buď spíše nestíhají, nebo nestíhají často. Nikdo z respondentů neuvedl, že by měl vždy dostatek času. Tento výsledek může poukazovat na nadměrné pracovní zatížení nebo na slabiny v plánování a organizaci práce, což by mohlo negativně ovlivnit jak výkonnost, tak spokojenost zaměstnanců.

Máte dostatek času na plnění pracovních úkolů?

12 odpovědí



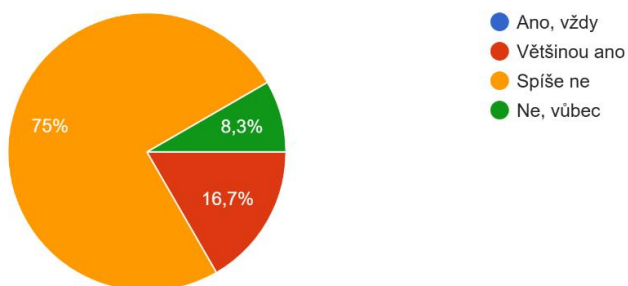
Graf č. 2 Čas na plnění úkolů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Dostatek informací

Devět respondentů (75 %) uvedlo, že k plnění svých úkolů nemají dostatek informací ("spíše ne"), jeden respondent odpověděl, že informace nemívá vůbec. Pouze dva respondenti uvedli, že informace mají vždy. Tento výsledek je alarmující a potvrzuje, že interní komunikace a předávání informací je v aktuální podobě nedostačující.

Dostáváte dostatek informací potřebných k plnění vašich úkolů?

12 odpovědí



Graf č. 3 Dostatek informací
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Otevřená otázka - Co by vám pomohlo lépe zvládat pracovní úkoly?

Otevřené odpovědi zaměstnanců výborně doplňují kvantitativní data. Často se opakovaly pojmy jako "jasné zadání", "kompletní informace", "nastavení procesů", "systematizace", "čas na práci" a "plánování". Zaměstnanci poukazovali na nedostatek strukturovaných procesů při zadávání zakázek, nízkou předvídatelnost termínů a zadávání úkolů v režimu "ASAP", který jim brání v efektivním rozvržení času.

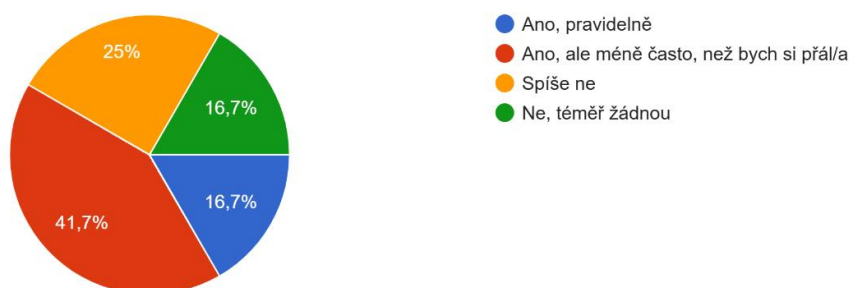
2.2.2 Zpětná vazba

DVO2 Jak hodnotíte zpětnou vazbu od nadřízeného?

Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců (83,4 %) není plně spokojena s mírou zpětné vazby – buď ji dostává méně často, než by si přála, nebo téměř žádnou. Pouze dva zaměstnanci uvádějí, že zpětnou vazbu dostávají pravidelně. Tyto výsledky potvrzují, že systém hodnocení práce není dostatečně funkční. Nedostatek potvrzuje i navazující otázka zaměřená na zájem o častější hodnocení pracovního výkonu – 66,7 % zaměstnanců uvedlo, že by častější zpětnou vazbu ocenili. To ukazuje na potřebu zavést pravidelné hodnotící rozhovory nebo jiné formy průběžné zpětné vazby.

Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu ke své práci?

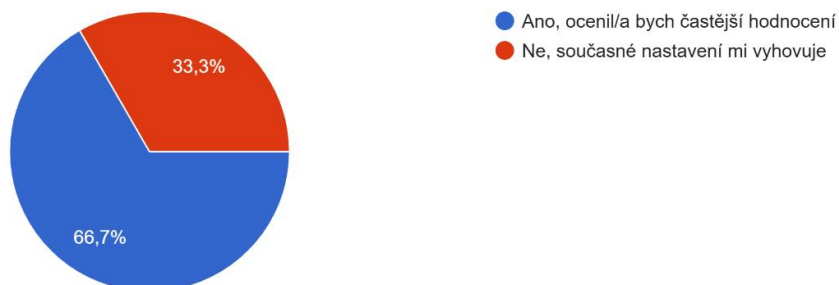
12 odpovědí



Graf č. 4 Pravidelnost zpětné vazby
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Uvítali byste častější zpětnou vazbu na váš pracovní výkon?

12 odpovědí



Graf č. 5 Potřeba častější zpětné vazby
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

2.2.3 Komunikace

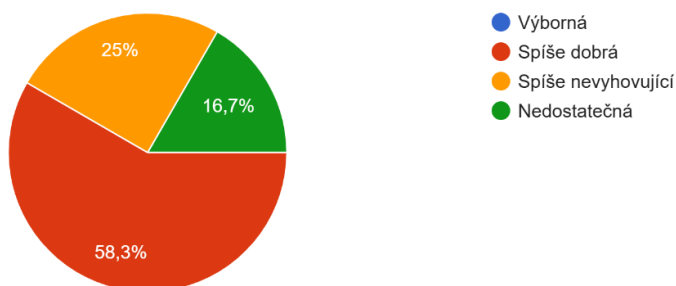
DVO3 Jak hodnotíte komunikaci ve firmě?

Komunikace mezi vedením a zaměstnanci

Komunikace mezi vedením a zaměstnanci byla nejčastěji hodnocena jako spíše dobrá (58,3 %). Čtvrtina zaměstnanců ji označila jako spíše nevyhovující a dalších 16,7 % ji považuje dokonce za nedostatečnou. Výbornou ji neoznačil nikdo, což poukazuje na vnímané rezervy v přímé a srozumitelné komunikaci ze strany vedení.

Jak hodnotíte komunikaci mezi vedením a zaměstnanci?

12 odpovědí



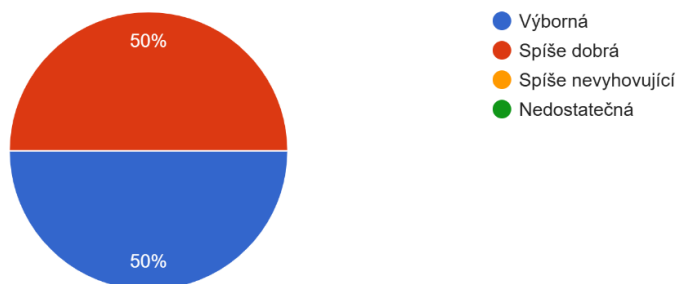
Graf č. 6 Komunikace mezi vedením a zaměstnanci
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Komunikace mezi kolegy

Naopak komunikace mezi kolegy byla hodnocena výrazně pozitivněji. Polovina zaměstnanců ji označila jako výbornou a druhá polovina jako spíše dobrou. Z toho vyplývá, že v rámci týmové spolupráce funguje komunikace bez problémů.

Jak hodnotíte komunikaci mezi kolegy?

12 odpovědí



Graf č. 7 Komunikace mezi kolegy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Otevřená otázka - Co by podle vás mohlo komunikaci ve firmě zlepšit?

Slovní odpovědi zaměstnanců naznačují, že by zavedení pravidelných porad přispělo k lepší informovanosti, zejména v oblasti sdílení klíčových informací a aktuálních informací o projektech. Častým návrhem bylo i jasnější rozdělení odpovědností, větší časová kapacita pro konzultace a zřízení jednotného systému pro sdílení informací. Někteří zaměstnanci také uváděli potřebu lepší organizace zakázek, včetně evidence a snadné dohledatelnosti informací. Kritika mířila i na styl komunikace vedení, který není vždy dostatečně srozumitelný.

2.2.4 Benefity

DVO4 Jak vnímáte systém zaměstnaneckých benefitů?

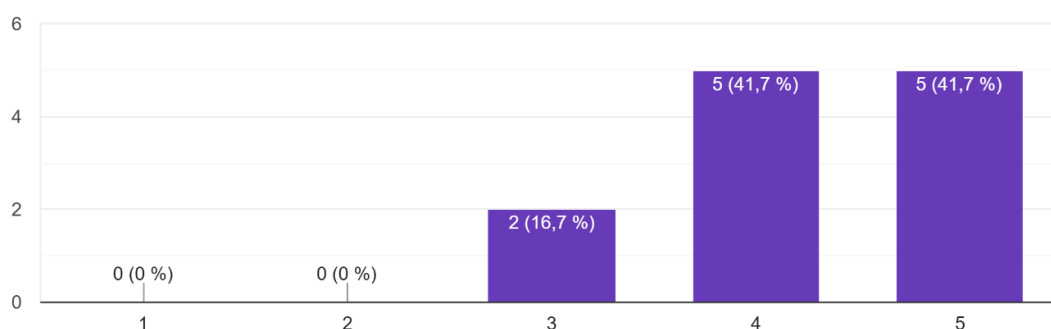
Nabídku zaměstnaneckých benefitů hodnotili zaměstnanci převážně pozitivně. Průměrná známka dosáhla hodnoty 4,25, přičemž nejvíce respondentů zvolilo hodnocení 4 a 5. Neutrální postoj zvolilo 16,7 % a negativní hodnocení (1 nebo 2) se neobjevilo vůbec. Většina zaměstnanců je tedy se stávajícími benefity poměrně spokojena.

Z grafu č. 9 vyplývá, jaké konkrétní benefity by byly pro zaměstnance nejpřínosnější. Nejčastěji byly označeny možnosti home office, vyšší stravné a jazykové kurzy – všechny tři varianty získaly shodně 50 % hlasů. Tyto odpovědi ukazují, že zaměstnanci oceňují jak flexibilitu, tak podporu v osobním i profesním rozvoji. Dále byl zmíněn příspěvek na penzijní připojištění (25 %) a sick days (18,7 %).

Celkově lze říci, že systém zaměstnaneckých benefitů není vnímán jako problematický, ale je zde prostor pro jeho rozšíření o ty prvky, které zaměstnanci poptávají.

Jak hodnotíte nabídku benefitů na škále 1–5? (1 = velmi nespokojený, 5 = velmi spokojený)

12 odpovědí

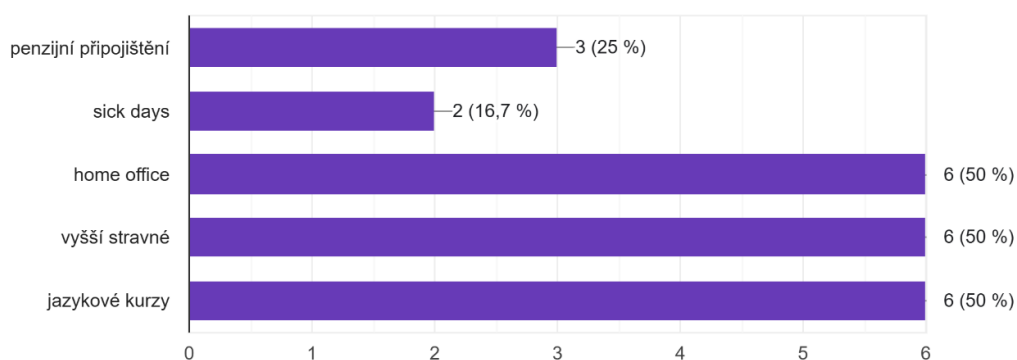


Graf č. 8 Hodnocení aktuální nabídky benefitů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Které z následujících benefitů by pro vás byly největším přínosem? (vyberte 2)

12 odpovědí



Graf č. 9 Benefity s nejvyšší přidanou hodnotou pro zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

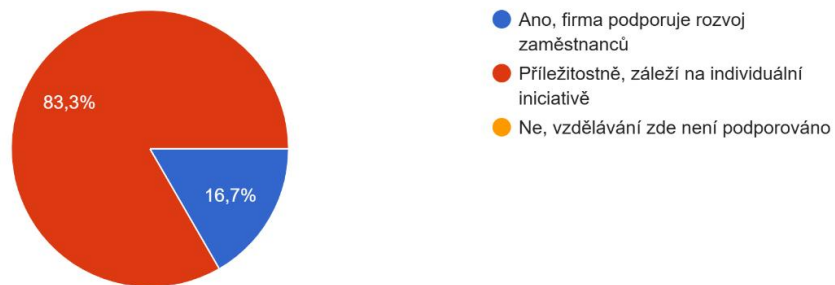
2.2.5 Profesní rozvoj

DVO5 Jak hodnotíte možnosti vzdělávání a profesního rozvoje?

Možnost vzdělávání a profesního rozvoje je zaměstnanci vnímána pozitivně. Většina respondentů (83,3 %) se domnívá, že příležitosti ke vzdělávání existují, ale záleží především na individuální iniciativě, což může naznačovat prostor pro zlepšení v oblasti systematického přístupu k rozvoji zaměstnanců. Nikdo z dotázaných nevedl, že by vzdělávání nebylo podporováno, což svědčí o určité otevřenosti k rozvoji.

Vnímáte možnost se ve firmě vzdělávat a rozvíjet?

12 odpovědí



Graf č. 10 Profesní rozvoj

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Otevřená otázka - Existuje konkrétní kurz nebo školení, o které byste měli zájem?

Na otevřenou otázku týkající se zájmu o konkrétní kurz či školení odpověděli zaměstnanci různorodě, přičemž většina z nich projevila jasný zájem o další vzdělávání. Výrazně se opakovaly požadavky na školení v oblasti komunikace, které zmínilo několik zaměstnanců napříč odpověďmi. Často byla zmiňována také témata jako týmová spolupráce, zvládnání stresu a asertivita. Několik respondentů projevilo zájem o specializované odborné kurzy, například znalecký kurz, kurz od CFA institutu, nebo školení zaměřená na daňovou problematiku, rozpočtování a oceňování majetku či podniků. Objevily se rovněž ambiciózní preference, jako je zájem o MBA programy nebo studium na prestižních zahraničních institucích jako jsou NYU Stern School of Business, Cambridge Judge Business School či London School of Economics. Pouze malá část

respondentů uvedla, že aktuálně žádné školení neplánuje, nebo si není jistá. Zaměstnanci mají vysokou motivaci k dalšímu vzdělávání, a to jak v oblasti měkkých dovedností, tak i odborné specializace.

2.2.6 Pracovní doba a home office

DVO6 Jak jste spokojeni s pracovní dobou a možností home office?

Flexibilní nastavení pracovní doby je zaměstnanci vnímáno jednoznačně pozitivně. Všech 12 respondentů (100 %) uvedlo, že jim částečně flexibilní pracovní doba vyhovuje, což potvrzuje, že tento systém funguje a je vnímán jako vhodný.

Téma práce z domova rozdělilo zaměstnance do tří stejně velkých skupin – třetina by měla zájem o častější možnost home office, třetina preferuje současný stav a třetině na tom nezáleží. I přesto graf č. 13 ukazuje, že pokud by byla nastavena jasná pravidla pro práci z domova, více než 80 % respondentů by tuto možnost využívalo – z toho 16,7 % by ji využívalo vícekrát týdně, 25 % jednou týdně a 41,7 % příležitostně. Pouze dva zaměstnanci uvedli, že by možnost home office nevyužili vůbec. Z toho vyplývá, že i když nejsou preference ohledně práce z domova jednotné, většina zaměstnanců je této možnosti nakloněna.

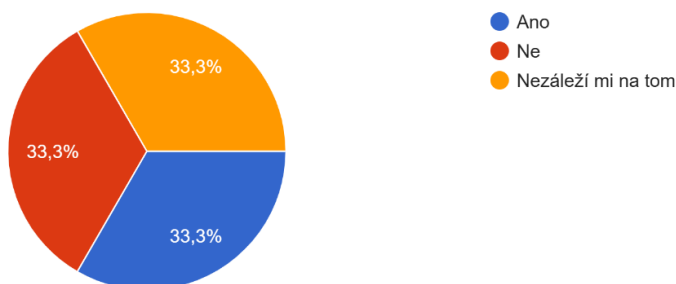
Jak vám vyhovuje nastavení částečně flexibilní pracovní doby
12 odpovědí



Graf č. 11 Spokojenost s flexibilitou pracovní doby
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Měli byste zájem o častější možnost práce z domova?

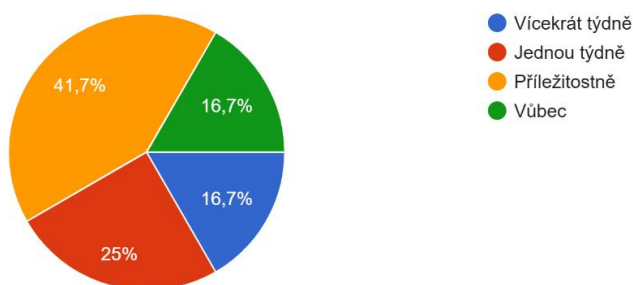
12 odpovědí



Graf č. 12 Zájem o rozšíření možnosti práce z domova
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Pokud by byla jasně definována pravidla pro home office, jak často byste ho využili?

12 odpovědí



Graf č. 13 Očekávaná frekvence využití home office
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

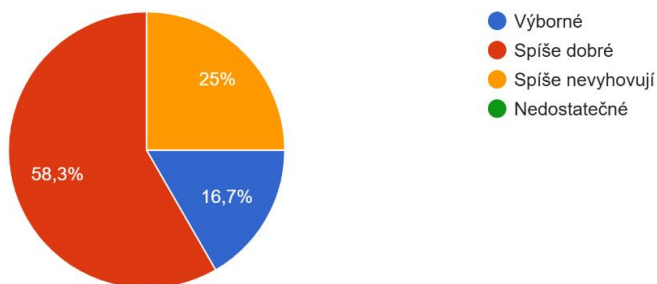
2.2.7 Pracovní prostředí

DVO7 Jak hodnotíte pracovní prostředí?

Více než polovina respondentů (58,3 %) uvedla, že je vybavení „spíše dobré“, zatímco 16,7 % ho označilo za „výborné“. Čtvrtina zaměstnanců (25 %) však uvedla, že jim kanceláře spíše nevyhovují. Nikdo vybavení neoznačil za vyloženě nedostatečné. Výsledky ukazují, že ačkoli je většina zaměstnanců se současným stavem alespoň částečně spokojena, existuje zde prostor pro zlepšení.

Jak jste spokojeni s vybavením kanceláří?

12 odpovědí

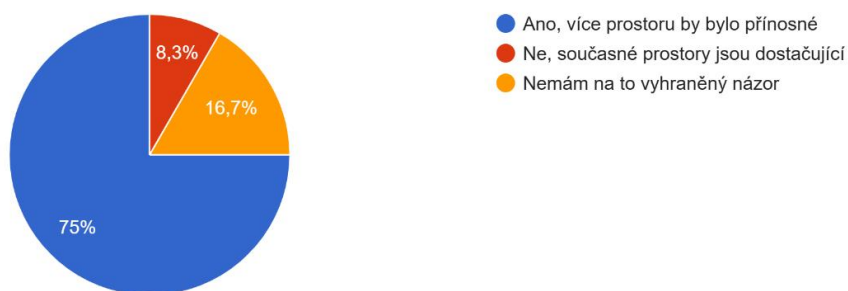


Graf č. 14 Vybavenost kanceláří
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Na otázku, zda by bylo vhodné rozšířit kancelářské prostory v případě růstu firmy, odpověděla většina zaměstnanců (75 %), že více prostoru by bylo přínosné. Dva respondenti na tuto otázku nemají vyhraněný názor a pouze jeden respondent se domnívá, že současné prostory jsou dostačující. Tyto výsledky naznačují, že zaměstnanci vnímají současné kapacity kanceláří jako omezené z hlediska budoucího růstu podniku.

Pokud by firma rostla, myslíte, že by bylo vhodné rozšířit kancelářské prostory?

12 odpovědí



Graf č. 15 Pohled zaměstnanců na potřebu rozšíření kanceláří
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

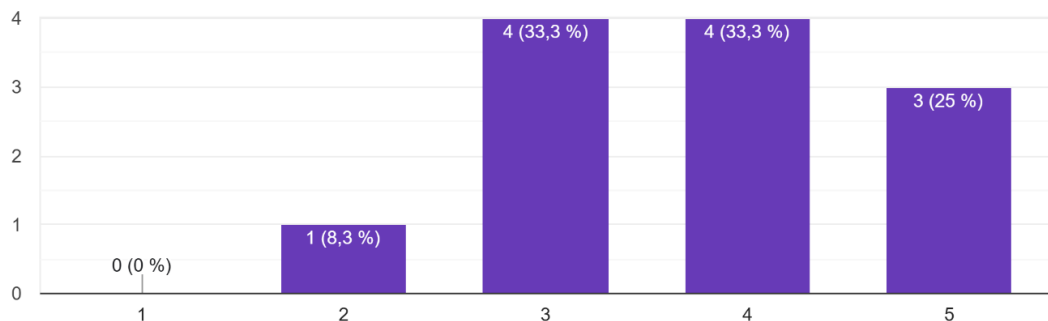
2.2.8 Spokojenost

DVO8 Jak jste celkově spokojeni se svým zaměstnáním?

Celkovou spokojenost se zaměstnáním hodnotili zaměstnanci převážně pozitivně. Průměrná známka dosáhla hodnoty 3,75, přičemž nejčastěji byla uvedena známka 3 nebo 4 (každá 33,3 %) a čtvrtina zaměstnanců zvolila nejvyšší hodnocení 5. Pouze jeden respondent uvedl hodnocení 2 a žádný neoznačil hodnocení 1.

Jak byste ohodnotili svou celkovou spokojenost na škále 1–5? (1 = velmi nespokojený, 5 = velmi spokojený)

12 odpovědí

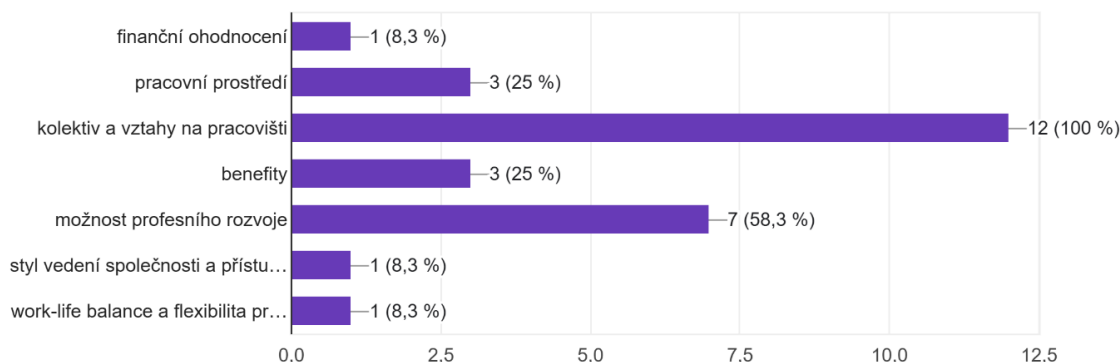


Graf č. 16 Celková spokojenost zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Graf č. 17 jasně ukazuje, čeho si zaměstnanci na své práci nejvíce cení. Jednoznačně převládly odpovědi kolektiv a vztahy na pracovišti (100 %) a možnost profesního rozvoje (58,3 %). Dále se objevily odpovědi jako benefity (25 %) a pracovní prostředí (25 %). Styl vedení společnosti, finanční ohodnocení, flexibilita a work-life balance byly zmíněny jen jednotlivě.

Co na své práci oceňujete nejvíce? (vyberte 2)

12 odpovědí



Graf č. 17 Aspekty práce co zaměstnanci nejvíce oceňují
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Otevřená otázka - Co by podle vás mohlo spokojenost zaměstnanců ještě více podpořit?

Častým tématem byla potřeba zlepšení komunikace, jasnějšího zadávání úkolů a lepšího plánování kapacit, které by předešlo stresovým situacím a přetížení. Několik zaměstnanců poukázalo na potřebu větší struktury a organizace práce, včetně omezení tzv. „ASAP“ zakázek. Důraz byl kladen i na kvalitní podklady a informace. Opakovaně se objevila zmínka o možnosti odborných diskuzí a pravidelných porad, které by podpořily profesní růst i týmovou spolupráci.

Zazněly i podněty k zefektivnění procesů, zvýšení finančního ohodnocení a vytvoření odpočinkového zázemí. Někteří zaměstnanci vyjádřili touhu po větší smysluplnosti a dopadu své práce, možnosti více se ponořit do detailu nebo rozšířit různorodost pracovních činností. Významně se objevila také potřeba work-life balance a důvěry ve vedení, která by se měla odrážet v důsledném a srozumitelném přístupu.

Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci by uvítali lepší strukturu práce, klidnější pracovní prostředí a smysluplnější práci s dopadem.

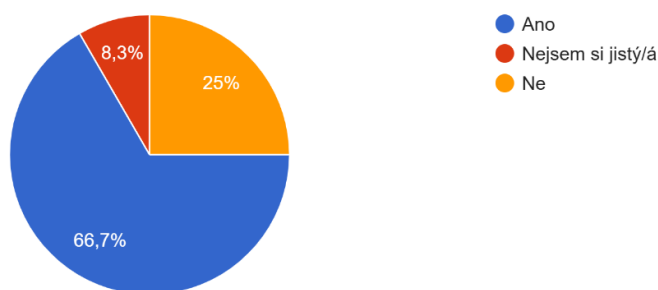
2.2.9 Loajalita a budoucí směřování zaměstnanců

DVO9 Jaké jsou vaše plány ohledně setrvání ve firmě?

Většina respondentů (66,7 %) odpověděla kladně, což naznačuje poměrně vysokou míru stability a loajality vůči zaměstnavateli. Tři zaměstnanci se se ve firmě za rok nevidí a jeden si není jistý. Ačkoli převažují pozitivní odpovědi, podíl těch, kteří plánují odchod nebo zvažují změnu, ukazuje na potenciální riziko fluktuace. Tyto výsledky signalizují potřebu větší stability a posílení motivace zaměstnanců.

Vidíte se ve firmě i za rok?

12 odpovědí



Graf č. 18 Úvaha zaměstnanců o setrvání ve firmě
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku)

Otevřená otázka - Co by vás motivovalo zůstat ve firmě dlouhodobě?

Odpovědi zaměstnanců se v mnoha ohledech shodují a vytvářejí poměrně jasný obraz hlavních motivačních faktorů. Nejčastěji se objevovala potřeba spravedlivého a rostoucího finančního ohodnocení, které bylo zmíněno v různých podobách napříč odpověďmi. Silně rezonovalo také téma smysluplnosti práce, pocitu, že má práce dopad, a že zaměstnanec má možnost se profesně rozvíjet a posouvat dál.

Respondenti zároveň kladli důraz na dlouhodobou udržitelnost pracovního tempa, nižší míru stresu a lepší work-life balance. Kromě toho byly často zmiňovány i mezilidské faktory – především důvěra v nadřízeného a zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Jeden z respondentů uvedl, že v současné době ho již nic nemotivuje, což signalizuje hlubší nespokojenost, kterou by firma neměla přehlížet.

2.3 Vedení vs. zaměstnanci

Cílem tohoto shrnutí je podrobně porovnat odpovědi jednatele společnosti s výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Na závěr jsou identifikovány pozitivně vnímané oblasti a oblasti s prostorem pro zlepšení.

Personální management a řízení výkonu

Názor vedení: Jednatel zdůrazňuje delegování kompetencí, důvěru a flexibilitu. Upřednostňuje samostatnost zaměstnanců a otevřenou komunikaci. Řízení je podle jeho slov živelné, ale reaguje tvorbou pravidel, když vznikne problém. Chybí zavedené směrnice a jasné procesy.

Pohled zaměstnanců: Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že mají často nejasné zadání úkolů, nedostatek informací a problémy s organizací času.

Motivace a odměňování

Názor vedení: Jednatel považuje profesní růst za hlavní motivační faktor. Kromě finančních bonusů nabízí firma i nefinanční benefity, jako 25 dní dovolené, Multisport kartu a flexibilní pracovní dobu.

Pohled zaměstnanců: Zaměstnanci hodnotí benefity pozitivně (průměrná známka 4,25 z 5). Ocenili by home office, vyšší stravné a jazykové kurzy.

Komunikace a zpětná vazba

Názor vedení: Jednatel věří, že komunikace je v malém týmu efektivní. Uznává, že poskytnout dostatečnou zpětnou vazbu je v malých firmách těžké a často závisí na operativě CEO.

Pohled zaměstnanců: Většina zaměstnanců by ocenila častější zpětnou vazbu. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci byla označena jako průměrná a jako silné stránky byly hodnoceny pouze vztahy mezi kolegy. Často zazněly návrhy na zavedení pravidelných porad.

Pracovní podmínky a prostředí

Názor vedení: Firma zajišťuje komfortní pracovní prostředí, které zahrnuje ergonomicky vybavené kanceláře a nabídku kvalitního občerstvení. Podle jednatele bude v budoucnu nezbytné stěhování do větších prostor z důvodu možného rozšíření týmu. Flexibilní pracovní doba je považována za jeden z klíčových benefitů. Home office je možný po domluvě, ale nemá oficiálně zavedená pravidla.

Pohled zaměstnanců: Zaměstnanci si flexibilní dobu pochvalují (100% spokojenost). V případě zavedení jasně stanovených pravidel by většina respondentů využívala možnosti home office. Co se týče vybavení kanceláří, 25 % zaměstnanců jej hodnotí jako spíše nevyhovující. Většina respondentů si uvědomuje, že s ohledem na růst podniku bude do budoucna nutné stěhování kanceláří do větších prostor.

Vzdělávání a rozvoj

Názor vedení: Jednatel podporuje vzdělávání, nabízí úhradu kurzů i možnost absolvovat je v pracovní době.

Pohled zaměstnanců: Celkem 83 % zaměstnanců se domnívá, že jejich profesní rozvoj závisí především na vlastní iniciativě a je ze strany vedení podporován.

Celková spokojenost a budoucnost

Názor vedení: Jednatel zastává názor, že loajalita zaměstnanců vychází z kvalitních mezilidských vztahů a otevřené komunikace. Uvádí, že fluktuace je v podniku minimální a k odchodům zaměstnanců v minulosti docházelo převážně v důsledku nedostatečné komunikace.

Pohled zaměstnanců: Celkem 69 % respondentů uvedlo, že se ve firmě vidí i za rok. Třetina zaměstnanců však zvažuje odchod nebo není rozhodnuta. Mezi hlavními motivačními faktory pro setrvání ve firmě uvádějí zaměstnanci možnost finančního růstu, smysluplnou pracovní náplň a zlepšení organizace a komunikace na pracovišti.

2.3.1 Shrnutí klíčových zjištění analýzy

Na základě porovnání pohledu vedení podniku a zpětné vazby zaměstnanců byly identifikovány oblasti, které jsou vnímány pozitivně, a zároveň témata, jež vyžadují větší pozornost a systematictější přístup. Následující přehled shrnuje hlavní poznatky, které mohou sloužit jako východisko pro další rozvoj v oblasti řízení lidských zdrojů.

POZITIVNĚ VNÍMANÉ OBLASTI:

- Částečně flexibilní pracovní doba
- Kvalitní vztahy mezi kolegy
- Nefinanční benefity
- Možnost vzdělávání
- Otevřenost vedení ke změnám
- Stabilní tým a minimální fluktuace

OBLASTI S PROSTOREM PRO ZLEPŠENÍ:

- Nejasné zadávání úkolů a chybějící struktura procesů
- Nedostatek informací a slabá interní komunikace
- Nepravidelná zpětná vazba
- Omezené vybavení kanceláří
- Nedostatečné využití potenciálu zaměstnaneckého rozvoje

Ačkoliv jednatel popisuje firemní kulturu jako otevřenou a flexibilní, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ukázalo přetrvávající **nedostatky v oblasti struktury a systematickosti řízení**. Zaměstnanci oceňují přátelskou pracovní atmosféru a nabízené benefity, ale čelí **problémům v komunikaci, zadávání úkolů** a poskytování **zpětné vazby**. Lepší informovanost a pevnější procesy by mohly přispět k větší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce je věnována konkrétním návrhům, jejichž cílem je zlepšit současnou situaci v oblasti řízení lidských zdrojů v malém podniku. Navrhovaná řešení reagují na nejvýznamnější nedostatky, které byly identifikovány na základě výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a rozhovoru s jednatelem. Návrhy se primárně zaměřují na zlepšení interní komunikace, posílení zpětné vazby a systematizaci vybraných personálních procesů, což by mohlo vést ke zvýšení motivace, spokojenosti a celkové produktivity zaměstnanců. Jednotlivé návrhy jsou dále konkretizovány v následujících podkapitolách a detailně rozpracovány, včetně popisu jednotlivých opatření, doporučených postupů realizace, časového harmonogramu a očekávaných přínosů pro podnik.

3.1 Zavedení pravidelného systému komunikace a zpětné vazby

Na základě provedené analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů bylo identifikováno několik kritických bodů, které mají negativní dopad na celkovou atmosféru a motivaci zaměstnanců. Nejvýraznějším problémem se ukázala oblast interní komunikace a absence pravidelného systému zpětné vazby ze strany jednatele směrem k zaměstnancům. Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že zaměstnanci často nemají dostatek informací, které by potřebovali pro efektivní plnění pracovních úkolů, a rovněž postrádají pravidelné hodnocení své práce.

Zaměstnanci vyjádřili silnou potřebu vytvoření systému pravidelných porad a individuálních rozhovorů s jednatelem. Cílem tohoto návrhu je vytvořit jasný, funkční a pravidelně využívaný systém komunikace, který výrazně zvýší pracovní motivaci, informovanost zaměstnanců a efektivitu práce.

3.1.1 Zavedení pravidelných porad

Vzhledem k výše uvedenému doporučuji zavedení dvoustupňového systému pravidelných porad, a to týdenní týmové rady a měsíční celofiremní rady.

3.1.1.1 TÝDENNÍ TÝMOVÉ PORADY

Za účelem zlepšit interní komunikaci, zefektivnit zadávání úkolů a zlepšit celkovou koordinaci jednotlivých oddělení, navrhuji zavést pravidelné týdenní týmové porady. Porady budou primárně zaměřeny na detailní rozdělení pracovních úkolů a jejich následnou koordinaci v rámci celého týmu. Vzhledem k organizační struktuře společnosti budou týdenní porady rozděleny následovně: jeden jednatel společnosti povede pravidelné týdenní porady pro oddělení stavebnictví, druhý jednatel, který zároveň zastává funkci manažera, bude organizovat týdenní porady pro zaměstnance z oddělení administrativy, nemovitostí a podniků. Toto rozdělení porad zajistí, že jednotlivé týmy obdrží specifické a přesné informace, které odpovídají jejich pracovní náplni a konkrétním potřebám daného oddělení.

Porady budou probíhat pravidelně každý týden, a to vždy v pondělí od 8:30 hodin. Zvolený čas je strategický, neboť umožňuje efektivní naplánování aktivit a priorit na nadcházející pracovní týden. Jednatel odpovědný za oddělení stavebnictví bude vést poradou přímo v kanceláři stavebnictví od 8:30. Druhý jednatel, který zároveň zastává roli manažera, bude v pondělí od 8:30 realizovat tři samostatné porady pro oddělení administrativy, nemovitosti a podniků, a to postupně po půlhodinových blocích, vždy v příslušné kanceláři daného oddělení.

Hlavním účelem těchto setkání bude jasné vymezení úkolů pro každého zaměstnance, specifikace jednotlivých aktivit a stanovení prioritních úkolů, které je nutné splnit v aktuálním týdnu. Součástí setkání bude rovněž stručná kontrola plnění úkolů z předchozího týdne. Zaměstnanci budou mít na poradě prostor sdělit případné problémy a nejasnosti, které se vyskytly během předcházejícího týdne a společně s jednatelem naleznou jejich rychlé řešení. Zavedení této pravidelné a krátké formy porady zajistí nejen jasnou definici povinností a zodpovědností, ale také povede k větší týmové soudržnosti.

Po skončení každé týmové porady bude zaměstnancům zaslán stručný písemný zápis obsahující přidělené úkoly, stanovené priority a termíny jejich splnění. Tento zápis zajistí lepší informovanost a orientaci zaměstnanců během pracovního týdne a zároveň výrazně sníží možnost případných komunikačních nedorozumění.

Níže je uveden návrh struktury týdenní týmové porady, který může sloužit jako orientační šablona pro vedení.

Návrh programu týdenní týmové porady:

- **Zahájení a krátké shrnutí minulého týdne** – hodnocení splnění prioritních úkolů, úspěchy, neúspěchy, důvody případného nesplnění úkolů.
- **Rozdělení pracovních úkolů a priorit pro aktuální týden** – detailní specifikace úkolů pro jednotlivé zaměstnance, jasné stanovení termínů plnění.
- **Diskuse nad aktuálními problémy a otázkami** – otevřená diskuse nad problémy, jejichž řešení vyžaduje spolupráci týmu, nalezení řešení a prevence opakování problémů.
- **Závěr a shrnutí porady** – jednatel stručně zopakuje hlavní body porady, upřesní odpovědnosti a připomene termín dalšího setkání.

Zavedení pravidelných týdenních týmových porad dle tohoto programu umožní společnosti výrazně zlepšit kvalitu a efektivitu interní komunikace, optimalizovat plánování pracovních kapacit a jasně vymezit odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců.

3.1.1.2 MĚSÍČNÍ CELOFIREMNÍ PORADY

Vedle pravidelných týdenních porad, které jsou určeny k operativnímu řízení pracovních úkolů a každodenní koordinaci týmu, doporučuji zavést také pravidelné celofiremní porady. Hlavním důvodem zavedení těchto celofiremních porad je zlepšení celkové informovanosti zaměstnanců ohledně dlouhodobých cílů, strategických změn a celkové situace v podniku. Zaměstnanci totiž během dotazníkového šetření opakovaně uvedli, že postrádají pravidelné informace o širších souvislostech fungování podniku, což negativně ovlivňuje jejich pracovní motivaci a pocit sounáležitosti.

Celofiremní porady se budou konat pravidelně vždy první pracovní den v měsíci, aby všichni zaměstnanci měli aktuální přehled o dění ve firmě na celý nadcházející měsíc. Časový rozsah těchto porad bude přibližně jedna hodina (od 9:00 do 10:00 hodin), přičemž místem konání bude zasedací místnost společnosti, která umožní osobní setkání všech zaměstnanců se zástupcem vedení, tedy jednatelem společnosti.

Hlavním cílem celofiremních porad je především komplexně informovat zaměstnance o klíčových projektech, strategických rozhodnutích vedení společnosti a plánovaných organizačních změnách. Jednatel zde bude prezentovat aktuální výsledky firmy za uplynulý měsíc, představí priority a očekávání na následující období a rovněž seznámí zaměstnance se strategickými záměry společnosti.

Důležitou součástí měsíčních celofiremních porad bude také prostor pro otevřenou diskusi. Zaměstnanci budou mít možnost klást otázky vedení, předkládat své návrhy, připomínky či případné obavy týkající se chodu společnosti. Tato forma komunikace umožní nejen lepší pochopení jednotlivých kroků ze strany vedení, ale také zvýší celkovou angažovanost zaměstnanců, kteří budou mít pocit, že jsou aktivně zapojeni do chodu firmy.

Každá celofiremní porada bude předem pečlivě připravena. Jednatel společnosti vždy sestaví detailní program setkání, který zašle zaměstnancům nejméně dva dny před plánovaným termínem. Díky tomu budou mít zaměstnanci možnost se předem seznámit s plánovaným obsahem porady a připravit si případné otázky či příspěvky do diskuse. Po každé celofiremní poradě bude připraven zápis, který shrne hlavní závěry, projednávaná témata a kroky, které je nutné podniknout v dalším období. Zápis bude distribuován všem zaměstnancům nejpozději dva pracovní dny po skončení porady.

Pro lepší představu o průběhu a obsahu těchto setkání je níže uveden vzorový návrh programu měsíční celofiremní porady.

Návrh programu měsíční celofiremní porady:

- **Úvod a přivítání** – jednatel krátce přivítá všechny zaměstnance, uvede hlavní body programu a stručně shrne cíle porady.
- **Vyhodnocení předchozího měsíce** – prezentace dosažených výsledků společnosti za minulý měsíc, včetně úspěchů a případných nedostatků, které je třeba řešit.
- **Klíčové projekty a priority na další měsíc** – jednatel informuje zaměstnance o nejvýznamnějších plánovaných aktivitách, důležitých projektech, strategických rozhodnutích a změnách, které nastanou v následujícím období.

- **Organizační informace** – zaměstnanci budou seznámeni s personálními změnami, novinkami v oblasti benefitů, pravidel nebo jiných interních záležitostí, které mohou ovlivnit chod společnosti.
- **Diskuse se zaměstnanci** – prostor pro zaměstnance k položení dotazů, sdělení názorů či připomínek k projednávaným tématům a chodu společnosti obecně.
- **Závěr porady** – shrnutí hlavních závěrů a priorit na další období, oznámení data příští celofiremní porady a poděkování za účast.

Realizace pravidelných měsíčních celofiremních porad dle výše uvedeného programu významně přispěje k transparentnosti komunikace uvnitř společnosti, posílí týmového ducha a zároveň zvýší celkovou pracovní motivaci a efektivitu ve společnosti.

3.1.1.3 VYHODNOCENÍ NÁVRHU

Aby bylo možné zhodnotit reálnou proveditelnost návrhu na zavedení pravidelných porad, posoudila jsem jeho náročnost z hlediska času, financí i organizační implementace. Následující tabulka č. 1 shrnuje časovou zátěž obou jednatelů, potřebu materiálního zajištění, případné finanční náklady a celkovou náročnost realizace tohoto opatření. Hodnocení zároveň ukazuje, že navrhované opatření lze zavést rychle, efektivně a s minimálními náklady, přičemž jeho přínos pro chod firmy by mohl být výrazný.

Tabulka č. 1 Hodnocení implementační náročnosti návrhu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium	Specifikace	Odhad
Časová náročnost jednatel 1	Vedení porady pro oddělení stavebnictví 1× týdně (30 min), příprava + zápis (20 min/týden)	cca 3,5 hod/měsíc
Časová náročnost jednatel 2	3 porady týdně (administrativa, nemovitosti, podniky) po 30 min + příprava + zápis (60 min/týden) 1 celofiremní porada měsíčně po 60 min + příprava + zápis (60 min/měsíc)	cca 12 hod/měsíc
Finanční náročnost	Využití interních kapacit, bez potřeby investic, žádné přímé náklady	0 Kč
Materiální náročnost	Kancelářské prostory, notebook na zápis, e-mailová komunikace	Stávající vybavení
Implementační náročnost	Jednoduché – vyžaduje nastavení harmonogramu, přípravu agendy, vytvoření zápisového formuláře	Nízká
Zahájení provozu	Možné okamžitě po nastavení struktury a harmonogramu	Do 1 týdne
Opakovací frekvence	Každé pondělí (týdně), každý první pracovní den v měsíci	Pravidelně
Očekávaný přínos	Zvýšení informovanosti, zlepšení organizace práce, eliminace nejasností, větší týmová koordinace	Vysoký

3.1.2 Individuální hodnotící rozhovory jako forma zpětné vazby

Důležitou součástí navrhovaného systému pravidelné komunikace je zavedení individuálních hodnotících rozhovorů mezi jednatelem a jednotlivými zaměstnanci. Z analýzy vyplynulo, že zaměstnancům chybí systematická zpětná vazba k jejich práci, možnost otevřeného dialogu s vedením a přehled o tom, jak jejich výkon ovlivňuje odměňování. Zpětná vazba, pokud je poskytována pravidelně a konstruktivně, je klíčovým nástrojem pro zvýšení motivace, profesního růstu a celkové pracovní spokojenosti.

Navrhuji proto zavést formální hodnoticí rozhovory, které budou probíhat **dvakrát ročně, vždy v červnu a prosinci**. Termín jejich konání je zvolen strategicky – červen umožní zpětnou vazbu k práci v první polovině roku a úpravu cílů na druhé pololetí, zatímco prosincové hodnocení bude uzavírat celý rok, shrnovat výsledky a navazovat na nastavení nových cílů pro nadcházející období. Součástí těchto rozhovorů bude i diskuse o finančním ohodnocení a výši odměn, čímž dojde ke zprůhlednění a zpravidelnění systému odměňování.

Každý rozhovor povede příslušný jednatel se zaměstnanci svého oddělení. Pro stavebnictví rozhovory realizuje jednatel odpovědný za tuto oblast, zatímco rozhovory v odděleních administrativy, nemovitostí a podniků povede druhý jednatel ve své manažerské roli. Rozhovory budou probíhat osobně, v klidném prostředí bez rušivých vlivů, ideálně v kanceláři jednatele nebo v zasedací místnosti, přičemž délka jednoho rozhovoru bude přibližně 30 až 45 minut podle potřeby.

Obsah rozhovoru bude předem strukturován, aby se zachovala jednotnost a přehlednost. Hlavními body budou:

- zhodnocení pracovního výkonu za uplynulé období,
- dosažené cíle, samostatnost, spolehlivost a týmová spolupráce,
- určení silných stránek a oblastí s potenciálem ke zlepšení,
- diskuse o plánech do dalšího období,
- návrhy zaměstnance na zlepšení pracovních podmínek nebo procesů,
- návrh na výši odměny s možností zpětné vazby,
- návrhy na školení nebo vzdělávací aktivity podle potřeb zaměstnance.

Před samotným rozhovorem bude jednatel pracovat s podklady – vlastním pozorováním výkonu zaměstnance, případnými poznámkami z porad a předchozích rozhovorů. Doporučuji vytvořit jednoduchý **hodnoticí formulář**, který usnadní vedení rozhovoru, pomůže uchovat záznamy a umožní srovnávání vývoje zaměstnance. Zaměstnanec by měl mít možnost se s formulářem seznámit předem a připravit si případné poznámky.

Zavedení těchto rozhovorů přispěje ke zprůhlednění vztahu mezi pracovním výkonem a odměňováním, vytvoří pravidelný prostor pro dialog mezi vedením a zaměstnanci, umožní cíleně nastavovat pracovní i rozvojové cíle a posílí angažovanost zaměstnanců.

Tabulka č. 2 Návrh hodnoticího formuláře pro individuální rozhovor se zaměstnancem
 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast hodnocení	Hodnocení	Poznámky
Plnění pracovních úkolů včas a v požadované kvalitě		
Samostatnost a schopnost řešit problémy		
Spolupráce s kolegy a týmová komunikace		
Iniciativa, nápady na zlepšení		
Dochvilnost a dodržování pracovního režimu		
Celkový přístup k práci		

Zpětná vazba od zaměstnance:

.....

Doporučení do dalšího období (cíle, rozvoj):

.....

Diskuse o odměně a případné návrhy:

.....

Datum rozhovoru:

Jednatel:.....

Zaměstnanec:.....

3.1.2.1 VYHODNOCENÍ NÁVRHU

Zavedení pravidelných individuálních hodnoticích rozhovorů představuje významný krok směrem k profesionalizaci řízení lidských zdrojů v podniku. Díky této formě strukturované zpětné vazby dochází k pravidelnému vyhodnocení pracovního výkonu, stanovení individuálních cílů a přímému propojení výkonu s odměňováním. V následující tabulce je přehledně zhodnocena časová, finanční a organizační náročnost tohoto návrhu. Tabulka č. 3 ukazuje, že opatření je dlouhodobě udržitelné, nenáročné na implementaci a jeho přínosy výrazně převyšují počáteční investici v podobě času.

Tabulka č. 3 Hodnocení implementační náročnosti návrhu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium	Specifikace	Odhad
Časová náročnost jednatel 1	2 rozhovory 2× ročně (45 min/rozhovor) + příprava a záznam (15 min/rozhovor)	cca 4 hod/rok
Časová náročnost jednatel 2	10 rozhovorů 2× ročně (45 min/rozhovor) + příprava a záznam (15 min/rozhovor)	cca 20 hod/rok
Finanční náročnost	Minimální – žádné přímé výdaje, interní kapacity, formulář připraven ve Wordu nebo Excelu	0 Kč
Materiální náročnost	Stávající kanceláře, počítač, tisk formulářů	Stávající vybavení
Implementační náročnost	Nízká – stačí nastavit termíny, připravit šablonu formuláře, informovat zaměstnance	Nízká
Zahájení provozu	Možné ihned, ideálně od následujícího pololetí (červen/prosinec)	Do 1 měsíce
Opakovací frekvence	Dvakrát ročně (červen a prosinec)	Pravidelně
Očekávaný přínos	Zvýšení motivace, transparentnost odměňování, rozvoj zaměstnanců, větší angažovanost	Vysoký

3.2 Systematizace personálních procesů – zavedení základních směrnic

Jedním z dlouhodobých nedostatků, které byly identifikovány při analýze řízení lidských zdrojů ve společnosti, je absence jednotných a přehledných vnitřních pravidel týkajících se personální agendy. Zaměstnanci často postrádají jasně definované pracovní postupy, adaptační plán pro nově nastupující pracovníky či systém zadávání a kontroly úkolů. Tento stav vede k nejistotě, neefektivnímu předávání informací a celkově nižší organizovanosti práce.

V současnosti probíhá většina personálních procesů spíše intuitivně a bez formální opory v interní dokumentaci. Tím vzniká nejen prostor pro chyby a nedorozumění, ale také vyšší zátěž na jednatele, který musí řešit opakující se provozní situace. Z hlediska dlouhodobé efektivity, přehlednosti a profesionalizace řízení společnosti navrhuji zavést základní interní směrnice, které systematizují klíčové personální procesy a stanoví jasná pravidla pro jejich fungování.

Směrnice pro adaptační proces nových zaměstnanců: Směrnice by měla popisovat celý adaptační proces od prvního dne nástupu zaměstnance do zaměstnání až po úspěšné zvládnutí zkušební doby. Jejím cílem je zajistit hladké začlenění nového zaměstnance do kolektivu, seznámení s pracovním prostředím, úkoly a hodnotami firmy.

Směrnice pro zadávání a kontrolu úkolů: Tento dokument stanoví pravidla pro efektivní a jednoznačné zadávání pracovních úkolů a jejich kontrolu. Cílem je předejít nedorozuměním, neúplným zadáním nebo nedodržování termínů.

Směrnice pro pravidelné pracovní hodnocení: V návaznosti na návrh individuálních hodnocících rozhovorů je vhodné vytvořit směrnici, která stanoví jejich frekvenci, strukturu a procesní pravidla.

Zavedením těchto tří základních směrnic dojde ke sjednocení postupů napříč odděleními, k odlehčení jednatelům od rutinních provozních rozhodnutí a k vyšší profesionalitě celého řízení lidských zdrojů. Výhodou je také to, že dokumenty lze v případě potřeby postupně rozšiřovat o další procesní směrnice, např. v oblasti vzdělávání, benefitů apod.

Interní směrnice budou zpracovány s důrazem na přehlednost a srozumitelnost, aby byly snadno pochopitelné pro všechny zaměstnance. Bylo by vhodné je uložit jak v tištěné

podobě na přístupném místě, tak i ve sdíleném firemním úložišti. Doporučuji rovněž jejich pravidelnou revizi (např. 1x ročně), aby zůstávaly aktuální a odpovídaly praxi.

3.2.1 Směrnice č. 1 Adaptační proces nových zaměstnanců

Efektivní začlenění nových zaměstnanců do společnosti je klíčové pro jejich spokojenost, rychlé osvojení pracovních návyků a stabilní výkon v následujících měsících. V současnosti chybí jednotný adaptační plán, a proto navrhuji zavedení interní směrnice, která stanoví přehledný postup pro zaškolení nově příchozích bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Tímto způsobem bude zajištěna vyšší kvalita nástupu, nižší fluktuace v úvodních měsících a rychlejší samostatnost nových zaměstnanců.

Za celkový průběh adaptace bude zodpovědný jednatel. Novému zaměstnanci přidělí zkušeného kolegu – mentora, poskytujícího každodenní podporu a zpětnou vazbu. Administrativní oddělení zajistí kompletní agendu spojenou s podpisem dokumentů, zajištěním přístupů a předáním firemních směrnic.

Adaptační proces bude rozdělen do několika etap. První den se zaměří na základní orientaci. Zaměstnanec absolvuje školení BOZP, seznámí se s prostředím firmy, svými kolegy a mentorem. Administrativa zajistí podepsání potřebných dokumentů, předání techniky a dalších pracovních pomůcek. Následuje první týden, během něhož se nový pracovník pod vedením mentora postupně seznamuje s pracovní náplní, firemními procesy a systémem práce. Získává jednoduché úkoly, které má možnost průběžně konzultovat. Mentor aktivně sleduje jeho pokrok a poskytuje zpětnou vazbu.

Ve druhé až čtvrté fázi (zhruba od druhého týdne do konce prvního měsíce) začíná zaměstnanec samostatně plnit rutinní úkoly. Jeho výkon je dále průběžně sledován a vyhodnocován mentorem. Pokud se během této fáze objeví překážky, mentor spolu s jednatelem navrhuje úpravu adaptačního postupu, rozšíření podpory nebo úpravu pracovní náplně.

Závěrečná fáze adaptace nastává na konci zkušební doby, přibližně po třech měsících od nástupu. Probíhá formální hodnotící pohovor s jednatelem, který zhodnotí, zda zaměstnanec splnil očekávání, jak si osvojil pracovní postupy a zda je vhodné, aby dále

pokračoval ve firmě. V rámci tohoto rozhovoru se stanoví další rozvojové směry zaměstnance nebo případná specializace a zároveň se uzavírá adaptační fáze.

Tato směrnice bude sloužit jako závazný podklad pro všechny nově nastupující zaměstnance i jejich nadřízené. Její zavedení přinese do personální praxe řád, zvýší úroveň zaškolení a celkovou profesionalitu.

Tabulka č. 4 Příloha ke směrnici č. 1 – Vzorový adaptační plán
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Období	Aktivita	Odpovědná osoba
1. den	Přivítání, školení BOZP, podpis smluv, předání	Administrativa
1. den	Seznámení s pracovištěm, kolegy, přidělení mentora	Jednatel
1.–5. den	Zaškolení, úvodní úkoly, každodenní kontakt a podpora	Mentor
2.–4. týden	Samostatná práce na základních úkolech, průběžná zpětná vazba	Mentor
3. měsíc	Hodnoticí pohovor, závěrečné vyhodnocení adaptace, rozhodnutí o setrvání	Jednatel

3.2.2 Směrnice č. 2 Zadávání a kontrola úkolů

Zaměstnanci postrádají jasně definované zadání, včasné upřesnění termínů nebo průběžnou zpětnou vazbu k tomu, zda úkol plní správně. Tyto nedostatky vedou ke zmatkům v plánování, zbytečným chybám a někdy i k duplikaci práce.

Tato směrnice přímo navazuje na návrh týdenních týmových porad, které byly představeny v rámci předchozího Návrhu č. 1. Zatímco na poradách dochází k ústnímu rozdělení pracovních úkolů, stanovení priorit a časového rámce, Směrnice č. 2 zajišťuje následnou formální evidenci těchto úkolů. Sjednocuje pravidla jejich zadávání, sledování a kontroly prostřednictvím interního nástroje Caflou a navazujících komunikačních prostředků (Outlook, Teams). Tím je zajištěna přehlednost, odpovědnost i možnost zpětného dohledání zadané práce. Oba systémy – porady i směrnice – se tedy vzájemně doplňují a tvoří dohromady funkční a ucelený nástroj řízení každodenní pracovní agendy.

Nástroj Caflou nabízí široké možnosti v oblasti projektového řízení, zadávání úkolů, nastavování termínů, přidělování odpovědných osob a sledování průběhu plnění. Každý úkol musí být zadán srozumitelně, včetně konkrétního popisu činnosti, požadovaného výstupu, termínu splnění a jména odpovědné osoby. Při potřebě týmové spolupráce je možné zadat úkol více lidem, přičemž jeden z nich vždy ponese odpovědnost za konečné předání. Pokud úkol souvisí s dlouhodobým projektem, musí být přiřazen ke konkrétní projektové složce v systému. Úkoly zadávané mimo Caflou (např. přes e-mail nebo telefonicky) nebude možné považovat za oficiálně evidované.

Zaměstnanec, kterému byl úkol přidělen, má povinnost si jej potvrdit v Caflou a případně doplnit plánovaný časový odhad potřebný k jeho realizaci. V případě nejasností kontaktuje zadavatele ještě před zahájením plnění. Jakmile je úkol dokončen, označí jej jako splněný, čímž se aktivuje fáze kontroly.

Kontrolu provádí zadavatel úkolu, zpravidla jednatel nebo vedoucí konkrétního úkolu. Kontrola se neomezuje pouze na termín plnění, ale zahrnuje i kvalitu výstupu, úplnost záznamu a případně zaznamenané komentáře k průběhu řešení. V případě nesplnění termínu je zaměstnanec povinen stav úkolu průběžně aktualizovat a požádat o posunutí termínu.

Součástí směrnice bude také krátký přehled očekávaného formátu zadání úkolu, vzorový procesový postup a doporučený časový horizont kontroly. Důležité je, aby zadávání úkolů probíhalo systematicky, jednotně a mělo jasně stanovenou odpovědnost.

Příloha ke směrnici č. 2 – Vzorový proces zadání a kontroly úkolu

1. Zadání úkolu v Caflou

Úkol je založen přímo v Caflou. Zadavatel uvede:

- název úkolu (stručný, výstižný – např. „Zpracování odhadu č. 03/2025“),
- popis úkolu (včetně odkazu na dokumenty, zadání v příloze nebo krátkého kontextu),
- termín splnění a přidělení konkrétní odpovědné osoby,
- přiřazení k projektu nebo klientovi (pokud je relevantní),
- připojit odkaz na interní složku (např. \\Firma\Znalecké_posudky\2025\Odhady\...).

2. Informování přes Outlook / Teams

Pokud je úkol urgentní nebo má širší dopad na více osob, je vhodné zaslat upozornění přes Outlook nebo Teams (např. „Byl vám zadán nový úkol v Caflou – prosím o potvrzení a případné dotazy do zítra.“).

3. Přijetí a potvrzení úkolu

Zaměstnanec otevře Caflou, přečte si zadání, případně si stáhne přílohy nebo otevře složku s podklady. Pokud je vše srozumitelné, úkol potvrdí (změna stavu) a může přidat odhadovaný čas potřebný k plnění.

4. Průběžná komunikace v Teams (dle potřeby)

V případě dotazů nebo potřeby konzultace využije zaměstnanec chat nebo hovor v Teams. U rozsáhlejších úkolů může být vytvořen krátký kanál nebo skupinová konverzace, pokud je úkol týmový.

5. Dokončení úkolu a označení v Caflou

Po splnění úkolu zaměstnanec změní stav na „Hotovo“. Pokud úkol souvisí s dokumentem, který byl upraven či doplněn, uloží ho zpět do příslušné sdílené složky (s uvedením verze nebo data). Může přidat krátký komentář do Caflou (např. „Podklady doplněny do složky – vše připraveno ke kontrole“).

6. Kontrola a uzavření úkolu

Zadavatel úkol projde, zhodnotí výstup a dle potřeby jej připomínkuje nebo úkol uzavře. V případě opakovaných chyb nebo nesplnění termínu může zadavatel využít zápis do hodnoticího formuláře, který se později promítne do individuální zpětné vazby.

3.2.3 Směrnice č. 3 – Pravidelné pracovní hodnocení

Pravidelné pracovní hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem řízení lidských zdrojů, který slouží k poskytování zpětné vazby, posílení motivace, plánování rozvoje pracovníků a zajištění transparentního systému odměňování. Tato směrnice stanovuje strukturu, pravidla a odpovědnosti v rámci provádění hodnoticích rozhovorů ve společnosti.

Cílem směrnice je zajistit, aby byl každý zaměstnanec minimálně dvakrát ročně systematicky hodnocen jednatelem, a to na základě předem stanovených kritérií. Hodnocení umožní oběma stranám – vedení i zaměstnanci – otevřeně reflektovat

pracovní výsledky, očekávání, případné problémy i návrhy na zlepšení. Tento nástroj zároveň slouží k propojení výkonu s vyšší odměn a navrhovanými rozvojovými kroky.

Periodicita a organizace

Pracovní hodnocení se uskuteční pravidelně dvakrát ročně, a to v červnu a prosinci. Termíny jsou stanoveny tak, aby umožnily průběžné vyhodnocení první poloviny roku, shrnutí výsledků celého roku a stanovení plánů pro rok následující.

Rozhovory budou probíhat osobně v kanceláři jednatele nebo v jiném vhodném nerušeném prostoru. Každý rozhovor potrvá přibližně 30 až 45 minut v závislosti na složitosti agendy. Za organizaci, průběh a záznam z rozhovoru odpovídá jednatel příslušného oddělení.

Obsah rozhovoru

Hodnotící rozhovor bude mít strukturovanou podobu a bude vycházet z připraveného hodnotícího formuláře. Klíčové oblasti hodnocení zahrnují:

- pracovní výkon a plnění úkolů,
- dochvilnost, odpovědnost a schopnost spolupráce,
- komunikaci a samostatnost,
- zapojení do týmových aktivit,
- návrhy na zlepšení pracovních procesů,
- prostor pro sebereflexi zaměstnance,
- návrh výše odměny v návaznosti na výkon,
- návrhy na školení nebo profesní rozvoj.

Jednatel se na rozhovor připraví s využitím poznámek z porad, zpětné vazby od mentora či kolegů a průběžně zaznamenaných informací v rámci Caflou. Zaměstnanec má před rozhovorem možnost se s formulářem seznámit a připravit si vlastní poznámky a podněty.

Záznam a uchování

Z každého rozhovoru bude pořízen krátký písemný záznam, který bude obsahovat stručné shrnutí klíčových bodů a případná doporučení. Tento dokument bude uložen do interní

složky personální dokumentace daného zaměstnance. V případě potřeby může sloužit jako podklad pro rozhodování o kariérním růstu nebo další spolupráci.

Tabulka č. 5 Příloha ke směrnici č. 3 – Návrh hodnotícího formuláře pro individuální rozhovor se zaměstnancem

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast hodnocení	Hodnocení	Poznámky
Plnění pracovních úkolů včas a v požadované kvalitě		
Samostatnost a schopnost řešit problémy		
Spolupráce s kolegy a týmová komunikace		
Iniciativa, nápady na zlepšení		
Dochvilnost a dodržování pracovního režimu		
Celkový přístup k práci		

Zpětná vazba od zaměstnance:

.....

Doporučení do dalšího období (cíle, rozvoj):

.....

Diskuse o odměně a případné návrhy:

.....

Datum rozhovoru:

Jednatel:

Zaměstnanec:

3.2.4 Vyhodnocení návrhu

Zavedení základních personálních směrnic představuje důležitý krok ke zvýšení profesionality a transparentnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem tohoto návrhu je sjednotit a zefektivnit procesy související s nástupem nových zaměstnanců, zadáváním a kontrolou úkolů a pravidelným pracovním hodnocením. V současné praxi dochází k těmto činnostem spíše neformálně, což vede ke komunikačním nedorozuměním, ztrátám informací a neefektivnímu využívání pracovního času.

Tyto směrnice jsou navrženy tak, aby respektovaly stávající organizační strukturu a interní nástroje (např. Caflou, MS Teams, Outlook, interní složky). Nevyžadují žádné finanční investice, pouze časovou a organizační koordinaci při jejich zavedení.

Z hlediska implementace je tento návrh relativně nenáročný – směrnice lze připravit během několika týdnů a postupně je uvést do praxe. Klíčovým předpokladem úspěchu je aktivní zapojení jednatelů a jejich důslednost při dodržování a vyžadování těchto pravidel. Při správném nastavení se však jedná o dlouhodobě udržitelný systém, který významně přispěje k vyšší efektivitě řízení firmy, lepší informovanosti zaměstnanců a snížení provozních chyb.

3.3 Doporučení pro podporu rozvoje a zvýšení komfortu pracovního prostředí

Třetí návrh představuje rozvojové doporučení, které tematicky navazuje na předchozí opatření zaměřená na zlepšení organizace práce. Reaguje na poznatky z dotazníkového šetření i rozhovoru s jednatelem a zaměřuje se na vzdělávání zaměstnanců, stěhování kanceláří a možnost práce z domova.

3.3.1 Podpora vzdělávání formou návrhů na poradách

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců by uvítala větší prostor pro sebevzdělávání, ať už formou odborných kurzů, nebo zlepšení tzv. soft skills, jako je komunikace, organizace práce či zvládání stresu. Společnost je vstřícná k rozvoji zaměstnanců a podporuje jejich vzdělávání, avšak v současnosti chybí formální mechanismus pro podávání návrhů na školení.

Součástí každé měsíční celofiremní porady by mohl být i krátký bod týkající se vzdělávání, kde by zaměstnanci navrhovali konkrétní kurz, workshop nebo školení, které by přispělo k rozvoji jejich odborných či měkkých dovedností. Zaměstnanec by mohl ústně nebo písemně uvést, proč by daný kurz byl pro jeho pracovní pozici přínosný. Následně by administrativní oddělení ověřilo dostupnost školení a navrhlo možnosti. O schválení by rozhodl jednatel. Takto nastavený proces zůstává jednoduchý, neformální, ale přitom transparentní. Podporuje rozvoj zaměstnanců bez nutnosti složitých schvalovacích procesů.

3.3.2 Stěhování firmy jako součást strategického rozvoje

Jednatel v rozhovoru uvedl, že současné kapacity kanceláří již téměř nestačí a firma se bude muset v budoucnu přestěhovat do větších prostor. Rovněž uvedl, že podle jeho názoru má pracovní prostředí vliv na pracovní výkony zaměstnanců. Také výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci ukázaly, že většina zaměstnanců hodnotí současné pracovní prostředí jako průměrné a uvědomuje si, že v případě budoucího růstu společnosti může dojít k nedostatku místa. Stěhování do vhodnějších prostor tak vnímají jako přirozený krok, který by mohl přinést vyšší pracovní komfort a motivaci. Nové

prostory by měly lépe odpovídat aktuálním i budoucím kapacitám firmy, nabídnout lepší technické zázemí a vytvořit reprezentativní prostředí pro jednání s klienty.

Z personálního hlediska je vhodné s touto změnou pracovat již nyní – zaměstnance včas informovat o plánovaných změnách, případně je zapojit do návrhů na vybavení či uspořádání nových prostor a otevřeně komunikovat postup stěhování. Tím lze snížit nejistotu, zvýšit důvěru a podpořit přijetí změny jako pozitivní rozvojový krok.

3.3.3 Zavedení možnosti pravidelného home office

V současné době není práce z domova formálně nastavena, přesto však v praxi dochází k jejímu příležitostnému využívání, a to především ve výjimečných situacích po individuální dohodě s jednatelem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by ocenili jasně definované podmínky, za kterých je možné home office využívat.

Na základě těchto zjištění navrhuji formálně upravit možnost práce z domova prostřednictvím jednoduchého interního pravidla, které by zaměstnancům umožnilo pravidelně využívat home office, například jeden den v týdnu. Zaměstnanec by měl být po celý pracovní den dostupný prostřednictvím běžně využívaných komunikačních nástrojů (např. Microsoft Teams) a mít přístup k potřebné dokumentaci prostřednictvím interních složek.

Zároveň doporučuji nastavit evidenci práce z domova např. ve formě jednoduché tabulky vedené administrativou, která by zaznamenávala využití dny home office jednotlivých zaměstnanců. Tím by bylo zajištěno rovné zacházení a přehlednost.

Tato úprava by nabídla zaměstnancům větší míru flexibility, aniž by došlo k narušení provozu. Zároveň by přispěla k vyšší spokojenosti, důvěře a lepšímu sladění pracovního a osobního života.

4 VYHODNOCENÍ NÁVRHŮ NA FIREMNÍ PORADĚ

Po předání výsledků analýzy současného stavu jednatel svolal pracovní poradou, která se uskutečnila dne 21. 4. 2025. Cílem tohoto setkání bylo projednat jednotlivé návrhy řešení v oblasti řízení lidských zdrojů, zhodnotit jejich proveditelnost a získat zpětnou vazbu od zaměstnanců. Na poradě byli přítomni všichni stálí pracovníci a diskuse se vedla v otevřené a věcné rovině.

Návrhy se týkaly především tří oblastí, které se v analytické části ukázaly jako klíčové: **zavedení pravidelných porad**, zajištění **individuální zpětné vazby** formou hodnoticích rozhovorů a vytvoření základních **interních směrnic**, které by pomohly nastavit stabilnější a přehlednější rámec pro personální procesy. Po prezentaci návrhů jednatel **zhodnotil všechna doporučení jako realistická, proveditelná a přínosná pro další fungování firmy**. Zdůraznil, že jejich přínos bude záviset na ochotě týmu spolupracovat a respektovat nově zavedené struktury. Zaměstnanci v průběhu diskuse vyjádřili souhlas s navrhovanými opatřeními a nevznegli žádné zásadní námitky. Někteří přidali i vlastní drobné podněty k tomu, jak návrhy dále prakticky uchopit.

Na základě porady bylo rozhodnuto o **postupné realizaci návrhů**. Již v následujících týdnech byly zahájeny první kroky, a to **zavedení pravidelných týdenních a měsíčních porad**, jejichž cílem je zlepšit informovanost, organizaci práce a komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Na červen byly naplánovány **úvodní hodnoticí rozhovory** mezi jednatel a zaměstnanci, které mají sloužit jako prostor pro individuální zpětnou vazbu. Současně byly zahájeny přípravy **základních interních směrnic** pro adaptační proces nových pracovníků, zadávání a kontrolu úkolů a pravidelné pracovní hodnocení, přičemž tyto směrnice budou vycházet z navržených postupů popsanych v návrhové části.

Realizace probíhá postupně, s ohledem na omezenou kapacitu malého podniku a skutečnost, že za oblast řízení lidských zdrojů zodpovídá přímo jednatel. I přesto lze konstatovat, že navržená opatření byla zaměstnanci přijata pozitivně a jejich zavádění je vnímáno jako krok ke zlepšení vnitropodnikové komunikace, zvýšení transparentnosti a posílení systematičnosti v personálním řízení. Na základě pracovní porady bylo určeno, že na **konci roku 2025 proběhne zhodnocení**, zda jsou navržená opatření v každodenní praxi důsledně dodržována. (30)

5 ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřila na zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů v malém podniku specializujícím se na znalecké a expertní služby. Pomocí kombinace kvalitativních a kvantitativních metod byl získán ucelený pohled na personální procesy a vnímání pracovních podmínek ze strany zaměstnanců i vedení společnosti. Výsledky poukázaly na silné stránky podniku, ale rovněž odhalily oblasti, které je vhodné dále rozvíjet a systematizovat.

Na základě provedené analýzy byly formulovány konkrétní návrhy zaměřené na zefektivnění personálních procesů, a to zejména zavedení pravidelných porad, individuální zpětné vazby a vytvoření základních interních směrnic. Tyto návrhy byly dne 21. 4. 2025 projednány na pracovní poradě, kde je vedení i zaměstnanci společně vyhodnotili jako smysluplné, přínosné a realisticky proveditelné. Jejich implementace již byla zahájena a první opatření byla uvedena do praxe.

Zavádění změn probíhá postupně s ohledem na možnosti a kapacitu podniku. Aby bylo možné ověřit jejich dlouhodobý přínos, bude na konci roku 2025 provedeno celkové vyhodnocení všech opatření. To by mělo zohlednit nejen funkčnost navržených kroků, ale také míru jejich dodržování v praxi.

Z provedené analýzy a následné formulace návrhů vyplývá, že **hlavní cíl práce byl naplněn** – byl zhodnocen současný stav řízení lidských zdrojů ve vybraném malém podniku a navržena konkrétní opatření směřující ke zlepšení. **Centrální výzkumná otázka i dílčí výzkumné otázky byly zodpovězeny** s využitím kombinace kvalitativních a kvantitativních metod. Navržená řešení byla diskutována s vedením i zaměstnanci, označena za přínosná a jejich implementace již byla částečně zahájena. Diplomová práce tedy přináší nejen analýzu stávající situace, ale i **prakticky využitelné výstupy**, které mohou napomoci dalšímu stabilnímu rozvoji v personální oblasti podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (2) MONDY, Robert Wayne a MARTOCCHIO, Joseph J. *Human Resource Management*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 978-1292094373.
- (3) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (4) ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- (5) BARTÁK, Jan. *Personální řízení: současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- (6) ADIZES, Ichak. *Cesta k trvalé prosperitě: jak řídit efektivně?* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: 5X Group, 2015. ISBN 978-80-7376-412-8.
- (7) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (8) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
- (9) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- (10) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- (11) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (12) PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
- (13) URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- (14) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

- (15) PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011.* 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- (16) GREGORY, Kristen. *The Importance of Employee Satisfaction* [online]. The Journal of the Division of Business & Information Management, 2011, vol. 5. Dostupné z: <https://www.academia.edu/> [cit. 2025-11-22].
- (17) ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- (18) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- (19) BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy.* 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- (20) STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011.* 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- (21) PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011.* Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.
- (22) HOBLÍK, Michal. *Známe nejoblíbenější zaměstnanecké benefity!* [online]. Komora Plus, 11. 5. 2024. Dostupné z: <https://komoraplus.cz/2024/05/11/zname-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity/> [cit. 2025-11-22].
- (23) BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- (24) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (25) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- (26) DEPOO, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců.* 2., upr. vyd. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-02-8.
- (27) *Rozhovor s jednatelem anonymizované společnosti.* Osobní rozhovor. Vedeno dne 13. 3. 2025.
- (28) *Webové stránky anonymizované společnosti* [online]. [cit. 2025-03-13]. Dostupné z: interní zdroj, název neuváděn na žádost společnosti.

- (29) *Interní dokumenty anonymizované společnosti.* Neuvedeno: interní podklady poskytnuté v rámci zpracování diplomové práce, 2025.
- (30) *Interní porada ve společnosti – projednání návrhů z diplomové práce.* Neuvedeno: anonymizovaná společnost, 21. 4. 2025.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Proces motivace.....	18
Obrázek č. 2 Systém odměňování.....	22
Obrázek č. 3 Nejčastější benefity 2024 (Hospodářská komora ČR)	25
Obrázek č. 4 Organizační struktura	34

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Srozumitelnost pracovních úkolů	43
Graf č. 2 Čas na plnění úkolů	44
Graf č. 3 Dostatek informací.....	44
Graf č. 4 Pravidelnost zpětné vazby	45
Graf č. 5 Potřeba častější zpětné vazby	46
Graf č. 6 Komunikace mezi vedením a zaměstnanci.....	46
Graf č. 7 Komunikace mezi kolegy	47
Graf č. 8 Hodnocení aktuální nabídky benefitů	48
Graf č. 9 Benefity s nejvyšší přidanou hodnotou pro zaměstnance.....	48
Graf č. 10 Profesní rozvoj.....	49
Graf č. 11 Spokojenost s flexibilitou pracovní doby	50
Graf č. 12 Zájem o rozšíření možnosti práce z domova	51
Graf č. 13 Očekávaná frekvence využití home office	51
Graf č. 14 Vybavenost kanceláří.....	52
Graf č. 15 Pohled zaměstnanců na potřebu rozšíření kanceláří.....	52
Graf č. 16 Celková spokojenost zaměstnanců	53
Graf č. 17 Aspekty práce co zaměstnanci nejvíce oceňují	54
Graf č. 18 Úvaha zaměstnanců o setrvání ve firmě	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Hodnocení implementační náročnosti návrhu	64
Tabulka č. 2 Návrh hodnoticího formuláře pro individuální rozhovor se zaměstnancem	66
Tabulka č. 3 Hodnocení implementační náročnosti návrhu	67
Tabulka č. 4 Příloha ke směrnici č. 1 – Vzorový adaptační plán	70
Tabulka č. 5 Příloha ke směrnici č. 3 – Návrh hodnoticího formuláře pro individuální rozhovor se zaměstnancem	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance.....	87
--	----

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak hodnotíte svou pracovní náplň?

- Jsou vaše pracovní úkoly jasně definované?
 - Ano zcela jasně/ Většinou ano/ Částečně / Ne, často jsou nejasné
- Máte dostatek času na plnění pracovních úkolů?
 - Ano, vždy / Většinou ano / Spíše ne / Ne, často nestíhám
- Dostáváte dostatek informací potřebných k plnění vašich úkolů?
 - Ano, vždy / Většinou ano / Spíše ne / Ne, vůbec
- Co by vám pomohlo lépe zvládat pracovní úkoly? (Otevřená odpověď)

Jak hodnotíte zpětnou vazbu od nadřízeného?

- Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu ke své práci?
 - Ano, pravidelně / Ano, ale méně často, než bych si přál/a /Spíše ne/ Ne, téměř žádnou
- Uvítali byste častější zpětnou vazbu na váš pracovní výkon?
 - Ano, ocenil/a bych častější hodnocení / Ne, současné nastavení mi vyhovuje

Jak hodnotíte komunikaci ve firmě?

- Jak hodnotíte komunikaci mezi vedením a zaměstnanci?
 - Výborná / Spíše dobrá / Spíše nevyhovující / Nedostatečná
- Jak hodnotíte komunikaci mezi kolegy?
 - Výborná / Spíše dobrá / Spíše nevyhovující / Nedostatečná
- Co by podle vás mohlo komunikaci ve firmě zlepšit? (Otevřená odpověď)

Jak vnímáte systém zaměstnaneckých benefitů?

- Jak hodnotíte nabídku benefitů na škále 1–5?
 - 1 = velmi nespokojený, 5 = velmi spokojený
- Které z následujících benefitů by pro vás byly největším přínosem? (vyberte 2)
 - penzijní připojištění/ sick days/ home office/ vyšší stravné/ jazykové kurzy

Jak hodnotíte možnosti vzdělávání a profesního rozvoje?

- Vnímáte možnost se ve firmě vzdělávat a rozvíjet?
 - Ano, firma podporuje rozvoj zaměstnanců/ Příležitostně, záleží na individuální iniciativě/ Ne, vzdělávání zde není podporováno
- Existuje konkrétní kurz nebo školení, o které byste měli zájem? (Otevřená otázka)

Jak jste spokojeni s pracovní dobou a možností home office?

- Jak vám vyhovuje nastavení částečně flexibilní pracovní doby?
 - Vyhovuje / nevyhovuje / nezáleží mi na tom
- Měli byste zájem o častější možnost práce z domova?
 - Ano / Ne / Nezáleží mi na tom
- Pokud by byla jasně definována pravidla pro home office, jak často byste ho využili?
 - Jednou týdně / Vícekrát týdně / Příležitostně / Vůbec

Jak hodnotíte pracovní prostředí?

- Jak jste spokojeni s vybavením kanceláří
 - Výborné / Spíše dobré / Spíše nevyhovují/ Nedostatečné
- Pokud by firma rostla, myslíte, že by bylo vhodné rozšířit kancelářské prostory?
 - Ano, více prostoru by bylo přínosné / Ne, současné prostory jsou dostačující / Nemám na to vyhraněný názor

Jak jste celkově spokojeni se svým zaměstnáním?

- Jak byste ohodnotili svou celkovou spokojenost na škále 1–5?
 - 1 = velmi nespokojený, 5 = velmi spokojený
- Co na své práci oceňujete nejvíce? (vyberte 2)
 - finanční ohodnocení, pracovní prostředí, kolektiv a vztahy na pracovišti, benefity, možnost profesního rozvoje, styl vedení společnosti a přístup nadřízených, work-life balance a flexibilita pracovní doby
- Co by podle vás mohlo spokojenost zaměstnanců ještě více podpořit? (Otevřená otázka)

Jaké jsou vaše plány ohledně setrvání ve firmě?

- Vidíte se ve firmě i za rok?
 - Ano / Nejsem si jistý/á /Ne
- Co by vás motivovalo k dlouhodobému setrvání? (Otevřená odpověď)