DIPLOMOVÁ PRÁCE

Personální audit ve vybrané výrobní společnosti

Personnel Audit in Selected Manufacturing Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

PECHÁNKOVÁ

DENISA

2020

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Pechánková Jméno: Denisa Osobní číslo: 460898

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií

Studijní program: Projektové řízení inovací

Studijní obor: -

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Personální audit ve vybrané výrobní společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Personnel Audit in Selected Production Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL PRÁCE: Cílem diplomové práce je vytvoření komplexního návrhu účelné organizační struktury včetně popisů jednotlivých pracovních pozic.
PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem diplomové práce budou návrhy na efektivní řízení lidských zdrojů skrze organizační strukturu a popisy pracovních pozic, které budou podniku dále sloužit k určení znalostí, odpovědností a pravomocí konkrétních zaměstnanců.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teorietická část - lidské zdroje, řízení LZ, personální audit; 3. Praktická část - představení společnosti, návrhy změn v organizační struktuře, vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů, návrhy efektivního řízení LZ, popisy pracovních pozic

Seznam doporučené literatury:

(1) KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. Grada, 2011.
(2) PAJAK, Wojciech. Personnel Audit Process. Business, Management and Education, 2012.
(3) TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada Publishing, 2004.
(4) WAGNEROVÁ, Irena a kolektiv. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Grada, 2011.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 29. 11. 2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2020

Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2021

Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

PECHÁNKOVÁ, Denisa. *Personální audit ve vybrané výrobní společnosti*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.
Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 10. 05. 2020 Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří všem, jejichž věnovaný čas přispěl ke zhotovení této diplomové práce. Zejména bych chtěla poděkovat mé vedoucí práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za přínosné rady, čas a ochotu při tvorbě této práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům a vedení společnosti CAG s.r.o. za možnost vytvoření přínosného nástroje pro řízení lidských zdrojů ve společnosti. Také mé rodině a blízkým přátelům vděčím za vřelý přístup a podporu během zhotovování diplomové práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce s názvem Personální audit ve vybrané výrobní společnosti byla vytvořena na základě aktuálních potřeb managementu společnosti CAG s.r.o. Jedná se o objektivní a nezávislou analýzu stávající organizační struktury a popisů pracovních pozic, které ve společnosti slouží jako základní nástroje k řízení lidských zdrojů. Na základě teoretických východisek, analýzy dokumentů a dotazníkového šetření s následnými rozhovory byly vytvořeny návrhy na inovace a doporučení na implementaci těchto prostředků do chodu společnosti.

Klíčová slova

Lidské zdroje, personální audit, organizační struktura, popis pracovního místa, řízení lidských zdrojů, inovace

Abstract

This diploma thesis entitled Personnel audit in a selected manufacturing company was created based on the current needs of the management of CAG s.r.o. It is an objective and independent analysis of the current organizational structure and job descriptions, which serve as the basic tools for human resources management in the company. Based on the theoretical outputs, analysis of documents and a questionnaire survey with subsequent interviews were created proposals for innovations and recommendations for the implementation of these funds into the operation of the company.

Key words

Human Resources, Personnel Audit, Organizational Structure, Job Description, Human Resources Management, Innovations

Obsah

Úvod ***5***

1 CÍL, ÚKOLY A OBSAH PRÁCE ***7***

1.1 Cíl práce 7

1.2 Úkoly práce 7

1.3 Obsah práce 8

2 LIDSKÉ ZDROJE ***8***

2.1 Řízení lidí 8

2.2 Řízení lidských zdrojů 9

2.3 Řízení lidského kapitálu 10

2.4 Personální řízení 11

3 AUDIT, JEHO CÍLE A PODSTATA ***12***

3.1 Externí audit 13

3.2 Interní audit a vnitřní kontrola 13

3.3 Personální audit 15

3.3.1 Metody personálního auditu 17

3.3.2 Postup personálního auditu 21

4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY ***28***

4.1 Organizační struktury dle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury 29

4.1.1 Liniové (lineární) organizační struktury 29

4.1.2 Štábní organizační struktury 30

4.1.3 Kombinované organizační struktury 30

4.2 Organizační struktury dle sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek 32

4.2.1 Funkční organizační struktury 33

4.2.2 Výrobkové organizační struktury 34

4.2.3 Ostatní účelové organizační struktury 34

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ***37***

5.1 Základní informace 37

5.2 Vize, mise a společenská odpovědnost 38

5.3 Procesní schéma ... 39
6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ SITUACE ... 41
6.1 Analýza organizační struktury ... 41
6.1.1 Struktura realizace výroby ... 43
6.2 Stupeň organizovanosti ... 45
6.3 Analýza popisu pracovního místa ... 48
6.4 Analýza dotazníkového šetření ... 51
6.4.1 Základní informace o respondentech ... 52
6.5 Informace o oborových činnostech ... 55
7 NÁVRH NA INOVACI ... 62
7.1 Návrh na inovaci organizační struktury ... 62
7.1.1 Identifikace parametrů nové organizační struktury ... 65
7.2 Návrh na inovaci popisu pracovního místa ... 69
Závěr ... 71
Seznam použité literatury ... 73
Seznam internetových zdrojů ... 76
Seznam příloh ... 77
Seznam obrázků ... 90
Seznam tabulek ... 91
Seznam grafů ... 92

Úvod

Ve společnostech všech velikostí vždy bylo důležité zabývat se řešením personální otázky a jejich činnostmi. Tento fakt obzvlášť v dnešní době má velký význam, jelikož zde hrají roli různé generace, které se účastní na naplnění strategického cíle společnosti. Tyto generace mají také různé potřeby, představy a nároky, jak daného cíle dosáhnout. Nejaktuálnějším tématem z tohoto prostředí je generace mileniálů, která je považována za první globalizovanou generaci. V pracovně-právních vztazích se charakterizují vysokými nároky jak z pohledu pracovního prostředí, tak finančního očekávání. Samozřejmě na to mají vliv i ostatní dopady jako lokalita, zkušenosti nebo obor činnosti.

Je dané obecné stanovisko, že minimálně na 100 zaměstnanců by měl být ve společnosti zaměstnaný 1 personalista, aby se veškeré personální otázky daly vyřešit v řádném termínu a výsledek vedl ke spokojenosti všech zúčastněných stran. Ve společnosti CAG s.r.o. tyto otázky řeší prokurista společnosti, který je zároveň synem jednatele a tím je udržen i ráz rodinné společnosti. Do nynější doby zde nevyvstala potřeba přítomnosti personalisty v organizaci. Z důvodu řešení strategických otázek a právních záležitostí společnosti je personální činnost u této pracovní pozice upozaďována. Je tedy nezbytné tuto skutečnost vyřešit externí formou spolupráce. Na základě vyslovení potřeb managementu ohledně stanovení a optimalizace mzdových tarifů a benefitního ohodnocení vyvstala nezbytnost restrukturalizace organizační struktury a popisů pracovních pozic bez kterých by optimalizace vnitřního mzdového předpisu byla velmi obtížná.

Analýza stávajícího stavu společnosti v tomto případě prezentovala určité výhody a nevýhody, které v návrhu na inovaci analyzovaných dokumentů byly překlopeny do výhod. Díky navrženým změnám v organizační struktuře i popisu pracovních míst lze vytvořit mzdovou optimalizaci, ale také lepší identifikaci kvalifikačních nedostatků zaměstnanců či stanovení klíčových indikátorů úspěchu, díky kterým dochází i k pozitivní stimulaci motivace pracovníků.

V této práci se také rozlišuje dosažení cíle samotné diplomové práce a personálního auditu jako celku. Cílem diplomové práce je vytvoření komplexního návrhu účelné organizační struktury včetně popisů jednotlivých pracovních pozic. Cíl personálního auditu je blíže popsán v první kapitole a je stanoven metodou SMART, která bude vyhodnocena v závěrečné části této práce. Dosažení cíle diplomové práce bude přínosem pro autora a vzdělávací instituci, ale dosažení cíle personálního auditu bude přínosem zejména pro analyzovanou společnost CAG s.r.o.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍL, ÚKOLY A OBSAH PRÁCE

V první kapitole bude definován cíl a obsah práce, které budou doprovázet dílčí úkoly, které povedou k úspěšnému dosažení daného cíle. Cíl práce se v tomto případě dělí na cíl diplomové práce, který bude v závěru práce vyhodnocen, zda byl naplněn či nikoliv a cíl personálního auditu, který bude posuzován managementem společnosti CAG s.r.o.

1.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vytvoření komplexního návrhu účelné organizační struktury včetně popisů jednotlivých pracovních pozic. Konkrétním přínosem této práce budou návrhy na efektivní řízení lidských zdrojů skrze organizační strukturu a popisy pracovních pozic, které budou podniku dále sloužit k určení znalostí, odpovědností a pravomocí konkrétních zaměstnanců.

Tento cíl byl vytyčen z důvodu zvýšení efektivnosti jak jednotlivců, tak organizačních jednotek i celé organizace. Předmětem je tedy nezávislá a objektivní analýza a klasifikace stávajícího stavu a návrh řešení výše uvedených akcí.

Cíl personálního auditu bude proveden metodou SMART, který je po ukončení snadno vyhodnotitelný, zda byl cíl splněn či nikoliv.

SMART cíle:

- S (specifický) – Analýza, klasifikace a návrh řešení v oblasti organizační struktury a popisů pracovních míst.
- M (měřitelný) – Vytvoření návrhu organizační struktury se 70 pracovními místy a vytvoření návrhu popisů pracovních pozic ke každému místu v organizační struktuře.
- A (akceptovatelný) – Určení dosažení cíle jednateli společnosti CAG s.r.o. na konci provedení personálního auditu.
- R (realistický) – Cíl je realistický, pokud všichni oslovení zaměstnanci budou spolupracovat bez větších prodlení.
- T (terminovaný) – Předpokládaný konec personálního auditu je stanoven na polovinu května 2020.

1.2 Úkoly práce

K dosažení daného cíle je potřeba si vytyčit dílčí úkoly, které budou přínosem, jak pro autora diplomové práce, tak pro management výrobní společnosti CAG s.r.o. Mezi tyto úkoly patří jednotlivé fáze personálního auditu, které budou podrobněji popsány dále. U zmíněných úkolů je důležitá zejména vzájemná interakce, která bude podpořena logickou návazností.

Mezi tyto úkoly patří:

- Určení cíle, úkolů, obsahu, předmětu, účelu a rozsahu personálního auditu
- Harmonogram realizace
- Výběr metody a jeho zdůvodnění
- Výběr a definice hodnotících kritérií
- Identifikace skutečného stavu a implementace diagnostických stanovení
- Ověření a interpretace diagnostických stanovení
- Syntéza auditovaných zjištění a příprava zprávy o provedeném auditu

1.3 Obsah práce

Obsah práce je členěn do sedmi logicky navazujících kapitol a podkapitol, které v závěru mají naplnit cíl diplomové práce a personálního auditu. Tyto kapitoly jsou rozděleny do dvou částí. Teoretická část popisuje základní poznatky o lidských zdrojích a jejich řízení, personálním auditu a jeho průběhu a typech organizačních struktur, které slouží k efektivnímu řízení lidských zdrojů ve společnosti. Na základě těchto teoretických východisek proběhla analýza výrobní společnosti a byly určené návrhy na inovace těchto dokumentů, což se objevuje v obsahu závěrečné sedmé kapitoly.

2 LIDSKÉ ZDROJE

Je několik termínů, které souvisí s lidskými zdroji, a které se považují za termíny podobné v této oblasti. Těmito pojmy jsou řízení lidí, řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu a personální řízení. Každý ze zmíněných termínů má ovšem odlišný význam, který je popsán níže. Zejména termín „personální řízení byl nahrazen termíny „řízení lidských zdrojů" a „řízení lidského kapitálu".

2.1 Řízení lidí

Řízení lidí je zde chápáno jako nejkomplexnější pojem ze všech výše zmíněných. Dle vydání knihy Řízení lidských zdrojů je tento termín definován jako *„politika a praxe rozhodující o tom, jak jsou lidé v organizacích řízeni a rozvíjeni."* (Armstrong, 2007, str. 26)

Termín řízení lidí neboli management bývá někdy volně zaměňován s pojmem leadership. Management je chápán jako efektivní řízení úkolů směrem shora dolů, tedy od nadřízeného směrem k podřízeným. Nadřízený je poté zodpovědný za kontrolu splnění daných úkolů. Leadership je však založen na odlišném principu. *„Podstatou leadershipu je tedy také změna ve způsobech práce s lidmi. Už to nejsou podřízení, ale spolupracovníci, aktivní, motivovaní a*

schopní spolutvůrci cílů, kteří v týmu dokáží nacházet nejvhodnější způsoby a cesty k naplnění firemní vize a strategie." (Tureckiová, 2004, str. 74)

Definice managementu a leadershipu lze přirovnat i k výše zmíněné definici řízení lidí od Armstronga. Na tom, jak jsou lidi v organizacích řízeni, je založený management, ale na tom, jak jsou rozvíjeni, je založený leadership. Management se u vedoucích pracovníků považuje za samozřejmou činnost, která probíhá na každodenní bázi, ovšem leadership je již založen i na motivaci manažera, který nejen deleguje daný úkol, ale také ukazuje způsob k úspěšnému splnění mise.

2.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace." (Armstrong, 2007, str. 27) Pojem řízení lidských zdrojů lze také vyjádřit pomocí komplexnějšího termínu řízení lidí. Řízení lidských zdrojů je propojení různých politik a praxí, které pomáhají rozvíjet nejdůležitější zdroj a největší bohatství společnosti, tedy lidí, kteří se podílejí na zabezpečování, provozu a rozvoji organizace.

Řízení lidských zdrojů má několik aktivit a činností, které lze dle Armstronga (2007, str. 27) rozdělit do základních skupin:

- Organizace,
- Zabezpečení lidských zdrojů,
- Rozvoj lidských zdrojů,
- Řízení odměňování,
- Zaměstnanecké vztahy.

Do aktivity „organizace" lze zahrnout činnosti jako rozvoj pracovních míst a vytváření a analýzu pracovních míst, které mají jako účel činnosti *„definování pracovních úkolů a jejich seskupování do pracovních míst; zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci."* (Šikýř, 2014, str. 22)

Zabezpečení lidských zdrojů obsahuje činnosti z oblasti získávání a výběru lidských zdrojů, řízení zaměřeného na talenty a plánování lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů je jednou za základních funkcí organizace, kterou lze dosáhnout stanovených strategických cílů. *„V situacích, kdy skutečně neexistuje jasná podniková strategie, se asi bude plánování lidských zdrojů více opírat o obecnější představy o budoucí potřebě lidí, založené na nějaké podobě plánování pomocí scénářů."* (Armstrong, 2007, str. 305)

V rámci aktivity „rozvoj lidských zdrojů" může probíhat činnost učení probíhající v organizaci, individuální učení se, rozvoj manažerů a řízení znalostí. Šikýř (2014) také do této sekce zahrnuje řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, které usměrňuje a podněcuje zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby.

Aktivita „řízení odměňování" obsahuje hodnocení práce / mzdová šetření, stupně mzdové struktury, zásluhové odměny a zaměstnanecké výhody. V této aktivitě dochází k *„oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulaci zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu."* (Šikýř, 2014, str. 23) Aby docházelo ke spravedlivému a slušnému odměňování zaměstnanců, je potřeba udržovat předem daný systém odměňování, který zaručí uspokojení potřeb všech zainteresovaných stran z pohledu funkčního řízení společnosti.

Zaměstnanecké vztahy, do kterých lze zahrnout kolektivní pracovní vztahy, názory zaměstnanců a komunikaci, je nejvíce náročnou aktivitou řízení lidských zdrojů. Na tuto aktivitu je potřeba, aby personalista měl alespoň základní znalosti v oblasti psychologie a dokázal vytvořit mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem psychologickou smlouvu, která *„vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává."* (Armstrong, 2007, str. 201)

2.3 Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál je jedním ze součástí intelektuálního kapitálu, ve které je zahrnutý ještě sociální (nebo společenský) kapitál a organizační kapitál.

Lidský kapitál je soubor *„znalostí, dovedností a schopností lidí, které organizace potřebuje k dosahování svých cílů"* (Armstrong, 2007, str. 31). Lze si to představit jako abstraktní pojetí vloh jedinců, jejichž nositeli jsou lidé pracující ve společnosti. Tyto znalosti, dovednosti a schopnosti jsou rozvíjeny pomocí interakcí mezi lidmi, které probíhají uvnitř organizace i mimo ni. Tento kapitál je potřeba řídit a mít možnost jej ovlivnit, proto byl stanoven *„manažerský postup, který považuje hospodaření s lidmi, jakožto organizačním aktivem a kapitálem, za strategicky velmi důležité, a proto systematicky měří, analyzuje a hodnotí, jak personální politika a z ní vycházející praxe přispívá k tvorbě hodnoty v organizaci."* (Bláha a kolektiv, 2013, str. 23)
Sociální, neboli společenský kapitál *„umožňuje vytvářet institucionalizované schopnosti, znalosti a dovednosti vlastněné organizací"* (Armstrong, 2007, str. 51) Pokud tento pojem převedeme do obecné roviny, kde nebereme ohled, zda se jedná o organizaci či nikoli, lze sociální kapitál definovat jako *„vztahy jedince*

s ostatními lidmi. Může se jednat o přátele, spolupracovníky a další vztahy, prostřednictvím kterých může jedinec uplatňovat svůj lidský kapitál." (Bláha a kolektiv, 2013, str. 28)

Organizační kapitál, někdy také strukturální kapitál, již nelze obecně definovat, vztahuje se totiž pouze ke znalostem, schopnostem a dovednostem, jejichž výhradním vlastníkem je společnost nikoli jednotliví zaměstnanci. Obsahuje veškeré kompetence zaměstnanců, které pomáhají dosahovat strategických cílů organizace, explicitní organizační znalosti, které se týkají základních pravidel a postupů vlastněné organizací a tiché znalosti, jejichž nositeli jsou zaměstnanci společnosti.

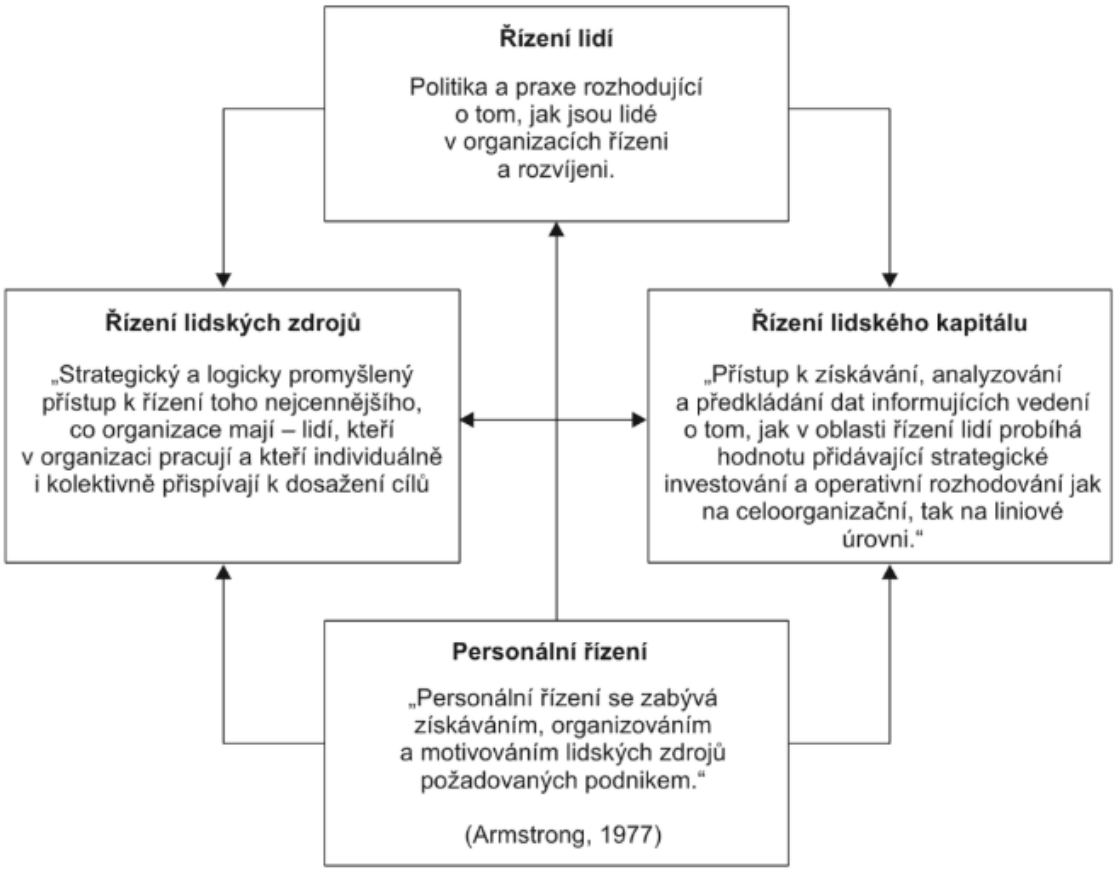
Intelektuální kapitál můžeme vyjádřit i matematicky, tedy je výsledkem součtu lidského, sociálního a organizačního kapitálu. Tento termín charakterizuje Martin Röhrich ze společnosti Deloitte jako *„komplex nehmotného vlastnictví, znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizacích, vztahů se zákazníky, profesní a profesionální dovedností, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu organizace na trhu*" (cit. podle Blažek a kolektiv, 2013, str. 14)

2.4 Personální řízení

Již v prvních větách o lidských zdrojích jsem zmínila, že pojem „personální řízení" bylo nahrazeno termíny „řízení lidských zdrojů" a „řízení lidského kapitálu". Jak již bylo řečeno výše, řízení lidských zdrojů je řízení lidí, tedy fyzických osob, které jsou největším bohatstvím pro společnost. Řízení lidského kapitálu je spíše řízení abstraktní složky zaměstnanců, kterými jsou jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Personální řízení je kombinace těchto dvou přístupů, jehož definici nejlépe vymezují Torrington a Hall (1995), kteří říkají, že *„personální řízení je souhrn činností, které umožňují pracovníkům a těm, kteří jejich znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se tato dohoda plnila.*" (cit. podle Kocianová, 2012, str. 9)

Hlavním cílem je stanovení personálních procesů a postupů, podle níž se optimálně využívá lidský potenciál a kapitál k dosahování strategických cílů společnosti. Hlavním *„úkolem personálního řízení je vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji a napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace.*" (Kocianová, 2012, str. 10) Zde si lze všimnout faktu, že úkoly personálního řízení se vůbec neshodují s výše zmíněnými úkoly řízení lidských zdrojů, což vytváří základní diferenci mezi těmito pojmy.

Obrázek 1 – Vztah mezi pojetími řízení lidí



Zdroj: Michael Armstrong, 2007, str. 26

3 AUDIT, JEHO CÍLE A PODSTATA

„Audit je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům.“ (Reider, 1994, str. 26). I když se slovo audit primárně spojuje s ekonomickým oddělením, konkrétně účetnictvím, lze ho využít ve všech odděleních společnosti.

Cílem auditu je objektivní analýza informací, které se pohybují napříč daným sektorem a výsledkem jsou odpovědi na jasně stanovené otázky. Hlavní podstatou auditu je zvýšení důvěryhodnosti subjektu v očích zainteresovaných stran. V případě této diplomové práce jsou zainteresovanými stranami vlastníci společnosti, auditor a zaměstnanci společnosti.

3.1 Externí audit

Z výše zmíněné definice lze obecně audit formulovat jako proces, jímž má být ověřena určitá skutečnost. V případě externího auditu tato skutečnost je ověřena nezávislým auditorem, který má k výkonu dané práce určité předpoklady.

Dané předpoklady v případě externího ekonomického auditu jsou dané zákonem a osoba musí být zapsána v Komoře auditorů ČR. Dle Váchala, Vochozky a kolektivu (2013) lze tyto předpoklady shrnout takto:

- vysokoškolské vzdělání,
- bezúhonná osoba způsobilá k právním úkonům,
- povinnost 3 roky praxe asistenta auditora,
- zákaz jiného pracovního poměru.

Při výkonu personálního auditu tyto předpoklady nejsou striktně legislativě stanoveny jako v předchozích případech. Obecně se spíše doporučuje, aby personální audit byl vždy vykonán externím auditorem, nikoli interním z důvodu větší důvěryhodnosti stanovených výsledků.

Kmošek (2018) řadí mezi hlavní důvody externího zajištění personálního auditu následující výhody:

- Objektivita, kdy auditor pochází z prostředí, mimo auditovanou firmu si lépe zachová svou objektivitu, než člověk, který je součástí auditované organizace.
- Důvěryhodnost, kdy personální audit provedený externím poradenským auditorem má nejen u zaměstnanců dané firmy, ale i u partnerských firem větší důvěru než kdyby byl vypracován interními zaměstnanci.
- Náklady, kdy na první pohled vysoké náklady auditorské firmy se auditované organizaci vyváží rychlejším a snazším akceptováním výsledků auditu. Navíc si nevyžádá pracovní čas žádného zaměstnance firmy.

3.2 Interní audit a vnitřní kontrola

Interní audit je občas zaměňován s pojmem vnitřní kontrola. Níže budou tyto dva pojmy řádně vysvětleny, aby v následujících kapitolách a podkapitolách bylo zřejmé, jaká diference se mezi těmito termíny nachází.

„Interní audit býval zpravidla definován jako činnost, kterou vykonává specializovaný personál ve vlastním podniku, přičemž jeho činnost se vztahuje na všechny druhy operací, které se v podniku uskutečňují tak, aby byla zajištěna vnitřní kontrola a efektivnost řízení, a to nezávisle na výkonu funkce a odpověd-

nosti vedoucích pracovníků uvedeného podniku." (Dvořáček, 2003, str. 4) Specializovaným personálem je zde chápán interní zaměstnanec společnosti, který by nejlépe měl být nezávislý na podnikovém managementu.
Audit z pohledu interního řízení má za úkol nejen analyzovat, hodnotit a navrhovat zlepšení v daném sektoru, ale také zavádět zcela nový metodický přístup, který zefektivní procesy a řízení rizik ve společnosti. Funkce interního může plnit také interní auditor, který na základě uzavřené smlouvy (tzv. outsourcingu) zabezpečuje požadované řídící a kontrolní mechanismy.

Dvořáček (2003) vytvořil rozbor definice interního auditu, které lze považovat za klíčové výhody této metody:

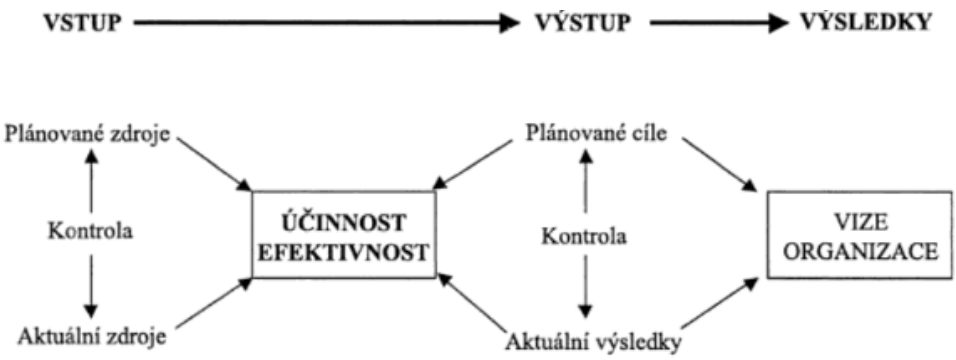
- Ujištění – Zabezpečení jistoty je charakterizováno třemi stranami – interní auditor (1) předkládá zprávy představenstvu a dozorčí radě (2) o řízených systémech (3).
- Konzultační (poradenská) činnost – Interní audit poskytuje poradenské služby organizaci ohledně identifikace rizika a o činnostech nasazených k řízení přidružených hrozeb.
- Přidaná hodnota – V procesu shromažďování informací pro pochopení a zhodnocení rizika interní auditoři významně pronikají do podstaty operací a příležitostí pro zdokonalení, která mohou být užitečná pro jejich organizaci.
- Pomáhá organizaci – Interní audit se zaměřuje na veškeré organizační záměry a na způsoby, jimiž jsou tyto záměry dosahovány na provozních úrovních.
- Řízení rizika, řízení a kontrola a procesy správy vlastnictví – Řídící a kontrolní procesy jsou zásady, postupy a činnosti, které jsou součástí řídícího a kontrolního systému, který má zajišťovat, aby rizika byla v toleranci procesu řízení rizika.

Vnitřní kontrola, na rozdíl od interního auditu, má pouze dozorující funkci, tedy sleduje, zda dosažené výsledky jsou v souladu s plánem, který byl stanoven na začátku daného procesu. Tedy vnitřní kontrola zjistí dané nedostatky a rozdíly mezi stanoveným plánem a výsledkem a interní audit stanoví, jakým způsobem bychom měli dané nedostatky řešit, aby se v následujícím období eliminovaly.

„Cílem vnitřní kontroly je odhalovat ve zvoleném čase jakékoliv odchylky od cílů stanovených organizací a omezovat překvapení." (Dvořáček, 2003, str. 45) Tyto odchylky poté pomáhající vedení společnosti reagovat na vývoj trhu v daném sektoru a včasně vymyslet strategii, která bude účinnější, než ta předchozí. Vhodná reakce může posilnit konkurenceschopnost podniku. Konkurenceschopnost nadále roste se zvyšujícími se podnikovými cíli. Aby mohlo být těchto cílů dosahováno, je potřeba s nimi seznamovat všechny své dosavadní

zaměstnance, kteří poté budou vidět smysl a vytvoří si motivaci k vykonávání své práce.

Obrázek 2 – Vzájemné vztahy kontroly



Zdroj: Dvořáček, 2003, str. 45

V úvodu této podkapitoly byl stanoven dílčí cíl, který ukládal ujasnění diference mezi interním auditem a vnitřní kontroly. Vnitřní kontrola probíhá souběžně, tedy organizace daného plánu a dohled se překrývají. Interní audit, na rozdíl od vnitřní kontroly, má vyhrazený postup, dle kterého ve výsledné fázi dochází k návrhům a implementaci efektivnějších procesů.

Tabulka 1 – Hlavní rozdíly mezi vnitřní kontrolou a interním auditem

	Vnitřní kontrola	Interní audit
Zařazení	Součást všech úrovní řízení	Nástroj vrcholového vedení společnosti
Spočívá	Ve zjišťování odchylek stavu skutečného od stavu žádoucího	V nezávislém ověřování všech činností společnosti
Provádí	Všichni řídící pracovníci	Pracoviště interního auditu
Cíl	Odstranění zjištěných nedostatků	Zvyšování efektivnosti, vytváření přidané hodnoty

Zdroj: Dvořáček, 2003, str. 48

3.3 Personální audit

Personální audit může probíhat formou externího i interního auditu, tedy může ho provádět jako auditor z jiné společnosti, tak zaměstnanec firmy, který je nezávislý na managementu společnosti. Většinou se ovšem provádí podle obecné metodiky interního auditu. Pajak (2012) definuje personální audit jako systematický, nezávislý a metodický výzkum, který může probíhat v návaznosti

na jakoukoli personální činnost. Personální činnosti vymezil Koubek (2011) následovně:

- vytváření a analýzy pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

Cílem personálního auditu, tedy úplnou diagnostikou personálního řízení ve společnosti, je průzkum struktury lidských zdrojů, jejich zaměstnanosti a subsystémů, aby bylo možné odhalit základní chyby, vysvětlit důvody jejich výskytu a zhodnotit význam těchto chyb s ohledem na účinnost systému fungování organizace.

Personální audit má dva způsoby provedení (Lozinčáková, 2003):

- Manažerský, neboli personální audit, který je založen na analýze a vyhodnocení stupně lidských zdrojů
- Audit řízení lidských zdrojů, který posuzuje a analyzuje účinnost a efektivitu lidských zdrojů

Tato diplomová práce se zabývá prvním zmíněným způsobem provedení, tedy manažerským (personálním) auditem. Opodstatněním výběru tohoto způsobu je fakt, že vytvoření organizační struktury a popisu pracovních pozic jsou základem pro další řízení efektivity lidských zdrojů. Z tohoto tvrzení lze tedy odvodit, že bez předem vykonaného manažerského auditu nelze provést audit řízení lidských zdrojů. *„Zájem o manažerský audit přichází zpravidla od podniků, majících dlouhodobý zájem o kvalitu svého managementu i celkovou úroveň svých lidských zdrojů, o firemní klima a kulturu podniku, o stabilizaci manažerských struktur a identifikaci personálních záloh na manažerské pozice v rámci firmy.“* (Lozinčáková, 2003)

Aby v rámci auditu řízení lidských zdrojů bylo možné vyhodnotit, zda zaměstnanci společnosti vykonávají svou práci efektivně či nikoli, je potřeba vypracování popisů pracovních pozic, které slouží jako žádoucí stav požadovaného výkonu pracovníka. Na základě výchozích informací lze po daném časovém období zhodnotit, zda byl požadavky naplněny či nikoli. Audit lidských zdrojů

umožňuje posoudit, zda současní zaměstnanci mohou být povýšeni nebo převedení na volné či nově vzniklé pracovní místo, které bude zaneseno v organizační struktuře.

Pro přehlednost rozdílů mezi manažerským (personálním) auditem a auditem řízení lidských zdrojů byla vytvořena Tabulka 2, která vyjasní cíle, nástroje, postupy, metody, návrhy a závěry daných auditů:

Tabulka 2 – Hlavní rozdíly mezi manažerským (personálním) auditem a auditem řízení lidských zdrojů

	Manažerský (personální) audit	Audit řízení lidských zdrojů
Cíl	Komplexní posouzení pracovníků včetně doporučení jejich dalšího manažerského, odborného a profesního rozvoje a uplatnění	Hodnocení personální politiky společnosti, současných procesů a praktik a nastavení nových procesů
Nástroj	Hodnocení odborných a manažerských schopností a předpokladů osob v důležitých pozicích firmy	Kontrola a posílení účinnosti a efektivity personálního managementu
Návrh	Oblast rozvoje pracovních zdrojů, provedení personální restrukturalizace, zavedení účinnějších forem motivace, případně získání nových pracovníků	Ověřování kvality postupů, hodnocení procesu přijímání nových pracovníků, rozvoj potřeb přijatých uchazečů, efektivity přijímacího řízení i jednotlivých zdrojů
Metoda	Kombinace individuálního a skupinového posouzení	Hodnocení systému řízení lidských zdrojů podle souboru standardních kritérií kvality
Závěr	Vypracovaná zpráva se vztahuje jak k jednotlivým osobám, tak týmu jako celku	Předání informací mezi auditorem a vrcholným vedením firmy a následná diskuze

Zdroj: Vlastní zpracování s inspirací Lozinčáková, 2003

3.3.1 Metody personálního auditu

V této podkapitole budou popsány nejčastější metody personálního auditu, kterými je rozhovor, dotazník, pozorování, výběrové testy a metoda analýzy interních dokumentů. Dalšími metodami, které se používají během personálního auditu, je metoda měření úkonů, benchmarking, modelace a analýza procesů, grafologie atd.

Pro objektivnější výsledky z personálního auditu slouží kombinace výše zmíněných metod, které spolu vytvoří ucelený obraz a důvěryhodnější pohled na danou problematiku. Nelze ovšem s určitostí stanovit, která metoda je v daném okamžiku ta správná z důvodu vlivu několika faktorů, které mohou být jak vnitřního, tak vnějšího charakteru. Také je důležité, zda bude daný průzkum probíhat anonymně či s konkrétními pracovníky. Použití anonymní metody, která většinou bývá prostřednictvím dotazníků, které se nepodepisují, je vhodné při horších vzájemných vztazích mezi zaměstnanci, aby došlo k základní identifikaci důvodu takovéto atmosféry na pracovišti. Naopak při dobrých vztazích je vhodnější využití např. rozhovorů, které mohou hlouběji nastínit určité informace, které povedou k úspěšnému dosažení cíle personálního auditu.

Výstup personálního auditu je především založen na datech, která jsou získána z výše zmíněných metod. Tato data se dále analyzují, aby se zjistil skutečný aktuální stav, a následně se navrhují možná zlepšení, která mohou zvýšit efektivitu v pracovním procesu.

Rozhovor

Rozhovor je první metoda personálního auditu, u které budou určeny základní principy, druhy, jeho náležitosti a výstupy. Jedná se o osobní setkání dvou či více osob, kde je cílem získat relevantní data pro analýzu stávajícího stavu společnosti. Cílovou skupinou pro rozhovor je dán cílem personálního auditu.

Rozhovor lze dělit dle několika kritérií. Šnýdrová (2008) rozděluje rozhovor dle psychodiagnostiky na rozhovor diagnostický, psychoterapeutický či pedagogický. Kohoutek (2010) popisuje druhy rozhovoru na poznávací, výzkumný, psychoterapeutický, poradní a korektivní a hodnotící. Podle míry plánovanosti je rozlišen rozhovor na spontánní a plánovaný nebo rozhovory ve škole lze provést také katechetickou, heuristickou a hermeneutickou formou. V rámci této diplomové práce je klíčovým rozdělením rozhovorů dle Šůchové (2019), která udává základní typy rozhovoru podle míry strukturace na:

- strukturovaný (standardizovaný) rozhovor,
- nestrukturovaný (nestandardizovaný) rozhovor,
- částečně strukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor.

„Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor je předem připravený s pevně daným seznamem otázek v pevném pořadí, umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů, ale znemožňuje rozvíjet rozhovor (pokládat přínosné otázky).“ (Kocianová, 2010, str. 102) Hlavní výhodou j snadná zpracovatelnost a eliminace chybovosti ze strany tazatele. Nevýhodou naopak bývají do jisté míry nepřesné a neúplné údaje, které zapříčiňuje šablonovitý postup.

Nestrukturovaný (nestandardizovaný) rozhovor je přesným protikladem rozhovoru strukturovaného. Jedná se o vedení konverzace, které nemá předem stanovený plán, který následujeme, ale přesto má rozhovor vymezené hranice, které jsou dané předmětem setkání. Kocianová (2010, str. 102) vymezuje nestrukturovaný rozhovor jako *„improvizaci bez přípravy témat a otázek, nezaručuje porovnatelnost uchazečů a nezaručuje řízení rozhovoru k jeho cíli, tj. získání relevantních informací o uchazeči vzhledem k obsazované pracovní pozici.“*

Částečně strukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor bývá pokládán za nejčastěji využívaný a nejvhodnější způsob vedení rozhovoru. Při této formě konverzace má tazatel k dispozici sice daný seznam otázek, ale odpovědi na tyto dotazy jsou víceméně volné. Přesněji *„vychází z připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu rozhovoru“* (Kocianová, 2010, str. 102)

Dotazník

Dotazník je považován za nejčastější psanou metodu personálního auditu. Jde o nástroj, který se využívá pro různá zjištění informací. Pohlíží se na něj jak na evaluační nástroj a zpětnovazební dokument, tak na poskytovatele informací o daných jedincích, na základě kterých dochází k analýze odpovědí, následnému vyvozování závěru a případným návrhům na zlepšení situace.

Dle Kohoutka (2010) jde o formu psaného řízeného rozhovoru. Podobně, jako rozhovor se rozděloval dle několika kritérií, i dotazník má své formy, které se používají v různých situacích. Nejzákladnější formy dotazníku rozděluje Šůchová (2019) na papírovou a elektronickou, případně online. Elektronická verze dotazníku se považuje za lépe zpracovatelnou verzi z důvodu nynějšího poskytování aplikací, které již dokáží i odpovědi zpracovávat sami. Nevýhodou naopak může být špatný přístup k informačním technologiím ze strany dotazovaných či technické problémy, které mohou zkreslit data či dokonce jeho sběru zamezit.

V dotazníku je velmi důležité, jakým způsobem jsou otázky pokládány. Šůchová (2019) udává 3 základní typy otázek, se kterými se lze v dotazníku setkat:

- uzavřené,
- otevřené,
- škálové.

U uzavřených otázek je na výběr mezi dvěma či více odpověďmi, ze kterých dotazovaný volí. Výhodou těchto otázek je snadná zpracovatelnost a rychlá analýza odpovědí, naopak nevýhodu lze vidět v nedostatečně přesné odpovědi, ve které dotazovaný může shledat částečné vynucení volby. Otevřené otázky naopak nechávají volný prostor pro odpověď dotazového, tedy jsou velmi pružné. Výhodou je získání hlubší a podrobnější informace, naopak vyhodnocení je zde náročnější. *„Škálové položky jsou typické pro posuzování škály. Posuzovací škálu (hodnotící stupnici, rating scale) můžeme definovat jako druh dotazníku sloužící k záznamu jednotlivých vlastností posuzované osoby nebo posuzovaného předmětu (např. dopisů, projekčních testovaných materiálů atp.) posuzovatelem, a to způsobem, který zajišťuje určitou objektivnost a zároveň umožňuje kvantitativní zachycení jevu.“* (Kohoutek, 2010)

K těmto základních třem typům otázek se občas řadí i otázky polouzavřené, které vyrovnávají nevýhody otázek uzavřených, kdy jednou z nich byla např. vynucená volba jedné odpovědi i přes částečný nesouhlas dotazovaného. Souček (2013) uvádí, že *„díky kombinaci otevřeného a uzavřeného typu otázek, není respondent nijak omezován a tak je způsob odpovědi zcela na něm.“* Hlavní výhodou tohoto typu otázek je možnost textové odpovědi pro přesné výsledky, naopak nevýhodu lze shledat v nepřehlednosti, kterou může způsobit příliš mnoho možností pro odpověď.

Pozorování

V případě řečení termínu dvou výše zmíněných metod si člověk ihned vybaví, o co se v daném případě bude jednat. Ovšem při řečení pojmu *pozorování* si nelze ihned představit, jak daná metoda bude provedena. Pozorování může být doplňkem jiné metody nebo může probíhat samostatně jako sledování zaměstnance při výkonu jeho činností při práci.

Linderová, Scholz, Munduch (2016) rozdělují pozorování na strukturované a nestrukturované pozorování, kdy strukturované pozorování probíhá v rámci kvantitativního výzkumu a nestrukturované pozorování v rámci kvalitativního výzkumu. *„Strukturované pozorování u kvantitativního výzkumu může probíhat buď bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným (nezúčastněné), nebo za jeho aktivní účasti (zúčastněné).“* (Linderová, Scholz, Munduch, 2016, str. 48) Výhodou tohoto pozorování je nezávislost na spolupráci respondenta. Nevýhodou naopak může být oproti dotazníku značná časová náročnost. *„Prostřednictvím metody nestrukturovaného pozorování lze popsat sledované jevy, jejich aktéry a vztahy mezi nimi nebo např. i místa, kde se jevy vyskytují.“* (Linderová, Scholz, Munduch, 2016, str. 58) Výhodou této metody je možnost odkrytí všech vztahů a procesů mezi členy skupiny z důvodu přejímání výzkumníka jedné sociální role. Nevýhodou naopak může být nemožnost

zobecnění výsledků či přenesení do jiného prostředí. Hendl (2008) uvádí ještě další rozdělení pozorování v kvalitativním výzkumu na:

- skryté X zjevné,
- zúčastněné X nezúčastněné,
- experimentální X neexperimentální,
- sebe sama X jiné osoby.

3.3.2 Postup personálního auditu

Personální audit a jeho postup se může lišit úrovní podrobností, které lze zachytit a následně optimalizovat. *„V rámci personálního auditu je možné provést počáteční diagnostiku, úplnou diagnostiku nebo specializovanou diagnostiku."* (Mikołajczyk, 1998)

Pajak (2012) popisuje, že počáteční diagnostika je zkoumání obecných rysů lidských zdrojů v organizaci a jejím řízení. Cílem úplné diagnostiky je zkoumání celé struktury lidských zdrojů v jednotlivých kategoriích zaměstnanosti a subsystémů řízení lidských zdrojů, aby bylo možné odhalit základní chyby, vysvětlit důvody jejich výskytu a zhodnotit význam těchto chyb s ohledem na účinnost a efektivitu organizačního systému. Specializovaná diagnostika znamená podrobné zhodnocení stavu ve vybraných směrech, zaměřené na hlubší analýzu vybraných funkcí řízení lidských zdrojů. Cílem specializované diagnostiky, skrze reakce na pozorované odchylky v oblasti řízení lidských zdrojů, je uvedení zlepšených změn.

Personální audit se provádí podle obecné metodiky interního auditu. Takový postup zahrnuje následující úkoly v jednotlivých fázích auditu (Pajak, 2012):

- určení předmětu, účelu a rozsahu personálního auditu,
- zdůvodnění metody auditu,
- výběr a definice hodnotících kritérií,
- stanovení zásad měření a hodnocení a formulace vzorců hodnocení,
- identifikace skutečného stavu a implementace diagnostických stanovení,
- ověření a interpretace diagnostických stanovení,
- syntéza auditovaných zjištění a příprava zprávy o provedeném auditu,
- závěr.

Nyní účelně došlo k aplikaci principů interního auditu na člověka, tedy řízení lidských zdrojů bez ohledu na metodiku auditu.

Určení předmětu, účelu a rozsahu personálního auditu

Pajak (2012) uvádí, že předmětem personálního auditu jsou lidské zdroje organizace a systém řízení těchto zdrojů. Cílem personálního auditu je zvýšení úrovně shody mezi lidskými zdroji a jejich úkoly vyplývajících z implementace organizačních cílů. Rozsah auditu je stanoven s ohledem na předpokládané účely auditu. Může zahrnovat celou organizaci, konkrétní organizační jednotky, a dokonce i jednotlivé organizační funkce (audit řízení práce).

Kmošek (2018) rozděluje účel personálního auditu dle typů:

- vyhovění (Compliance), ve kterém je proveden zpětný monitoring personální činnosti a mzdového účetnictví. Zahrnuje všechny oblasti ve vztahu k legislativě, součástí je plný mzdový audit, účetnictví a další vztahy k firmy nebo k úřadům,
- ochrana (Protector), který je zaměřen na ochranu systému. Jeho cílem je eliminace možností chybovosti systému v oblasti personální a mzdové práce a možnosti zneužití slabých míst v těchto systémech s cílem zdokonalení systému,
- kontrola (Control), který je zaměřen na personální a mzdovou činnost zaměstnanců, analyzuje potřeby a možnosti organizace, plánovaný vývoj a předpokládaný rozvoj, a staví jej do srovnání s analýzou lidských zdrojů s důrazem na personální a mzdové zázemí. Hlavní smysl tohoto auditu spočívá v optimalizaci personální struktury a ve vytváření její výkonné organizační struktury s ohledem na další rozvoj.

Zdůvodnění metody auditu

Pajak (2012) zdůvodňuje metody auditu tak, že během počáteční identifikace lidských zdrojů a systému řízení jsou shromažďovány zdroje a informace o vnějších a vnitřních podmínkách pro implementaci personálních funkcí. Zdůvodnění metody auditu také znamená stanovení metod a technik auditu, které lze použít s ohledem na konkrétní oblasti auditu.

Pajak (2012) navrhuje metody auditu tak, aby zahrnovaly prostředí personálních funkcí:

- interní,
- bližší externí,
- další externí.

Součásti vnitřního prostředí personální funkce jsou i zbývající funkce organizace. Vztah mezi personální funkcí a vnitřním prostředím znamená jakékoli činnosti týkající se konkrétních aspektů řízení lidských zdrojů: funkčních, institucionálních a instrumentálních, s ohledem na organizační strategii, strukturu a kulturu. Bližším externím prostředím jsou organizace a skupiny, které mohou ovlivnit řízení lidských zdrojů v dané organizaci. Mezi komponenty bližšího externího prostředí patří mimo jiné: majitelé organizace, orgány státní i místní správy, zákazníci, školy, personální poradenské společnosti, úřady práce, odbory i politické strany. Na druhé straně další externí prostředí zahrnuje faktory a procesy, které mohou mít dopad na implementaci personální funkce v dané organizaci. Struktura dalšího externího prostředí znamená rozdělení na následující oblasti (Pocztowski, 2003):

- hospodářské,
- technické,
- demografické,
- sociokulturní,
- právní.

Výběr a definice hodnotících kritérií

Výběr hodnotících kritérií z oblasti auditu a použitých metod auditu definuje Pajak (2012). Pro první oblast auditu, což je personální strategie, se doporučuje formulovat syntetické kritérium definované jako personální strategie odpovídající strategii organizace. V tomto případě by soubor analytických kritérií měl zahrnovat zásady formulace personální strategie. Audit systému řízení lidských zdrojů spočívá v posouzení souladu aplikovaného strukturálního řešení a vyhodnocení souladu se zásadami organizační struktury.

Základní principy budování organizační struktury, které mohou být použity jako hodnotící kritéria, mohou zahrnovat (Nalepka, 1995):

- klasifikaci cílů a personálních funkcí,
- formování organizačních funkcí vykonávajících personální funkce,
- seskupení organizačních funkcí vykonávajících personální funkce,
- formování funkčních a hierarchických závislostí v oblasti řízení lidských zdrojů,
- rozdělení rozhodovacích práv týkajících se řízení lidských zdrojů,
- formalizace budování systému řízení lidských zdrojů.

Personální audit vyžaduje uplatnění řady hodnotících kritérií, která mimo jiné zahrnují: kompetence zaměstnanců, motivace zaměstnanců, efektivitu práce, náklady práce, počet zaměstnanců v jednotlivých kategoriích zaměstnání

stejně jako objem zakázek, směn i propouštění. Nejrozvinutější soubor kritérií je vyžadován auditem procesu řízení lidských zdrojů. Každá z funkcí tvořících tento proces je samostatná podoblast výzkumu (viz Tabulka 3).

Tabulka 3 – Hodnotící kritéria při auditu procesu řízení lidských zdrojů

Funkce procesu řízení lidských zdrojů	Navrhovaná syntetická hodnotící kritéria
Plánování lidských zdrojů	- úplnost plánů - přiměřenost plánů - platnost plánů - proveditelnost plánů
Nábor zaměstnanců	- platnost dokumentace pracovních pozic - zdroje náboru - typ náboru - techniky náboru - výběrové modely - výběr techniky - principy zavedení do pracovního procesu
Snížení stavu zaměstnanců	- předefinovaná strategie organizace - nová personální strategie - další možné provozní možnosti - předělání programu náboru - implementace nového náborového programu - intervenční program
Hodnocení zaměstnanců	- cíle hodnocení - funkce hodnocení - hodnotící subjekt - objekt hodnocení - hodnotící kritéria - techniky hodnocení - četnost hodnocení - zásady hodnocení - percepční chyby - užitečnost výsledků hodnocení - kvalita provedených personálních rozhodnutí
Odměňování zaměstnanců	- funkce odměňování - principy formování odměn

Funkce procesu řízení lidských zdrojů	Navrhovaná syntetická hodnotící kritéria
	- soulad odměn s cíli organizace, struktura odměny - rozmanitost odměn účinnost odměn
Rozvoj lidských zdrojů	- strategie rozvoje lidských zdrojů - nástroje rozvoje lidských zdrojů - výběr školících technik - potřeby školení - plány školení - průběh školení - výsledky školení - plánování kariéry - implementace programu profesionální kariéry
Formování podmínek práce a pracovních vztahů	- obsah práce, kolektivní pracovní vztahy - účast zaměstnanců - konflikty - stres v pracovním prostředí

Zdroj: Pajak (2012) s inspirací Armstrong (2009), Pocztowski (2003), Nalepka (1993), Ludwiczyński (2006)

Stanovení zásad měření a hodnocení a formulace vzorců hodnocení

Pajak (2012) uvádí, že s ohledem na povahu přijatých hodnotících kritérií je nutné navrhnout odpovídající měřící stupnici. To znamená, že je třeba diverzifikovat typy měřících škál. Ve vztahu ke kvalitativním kritériím se navrhuje použít popisnou měřící stupnici se vzorci. V tomto případě mohou být normativní vzorce navržené pro všechna kritéria. Na druhou stranu kvantitativní kritéria vyžadují použití číselné stupnice.

Identifikace skutečného stavu a implementace diagnostických stanovení

Pajak (2012) udává, že při provádění auditorských prací je nutné shromažďovat informace týkající se jednotlivých dílčích kritérií, stejně jako jejich měření a hodnocení, uplatňujících adekvátní auditorské techniky. Aby bylo možné provést

úplnou a spolehlivou analýzu, doporučuje se získat veškeré potřebné informace, především za použití technik analýzy dokumentace organizace a sociologických technik. Na základě těchto analýz je možné odvodit diagnostická stanovení. Taková stanovení spočívají v ověření rozlišovacích znaků modelu, jeho příčinami a následky.

Ověření a interpretace diagnostických stanovení

Pajak (2012) stanovuje, že na začátku této fáze je nutné zkontrolovat správnost formulace hodnocení a závěry týkající se předmětu auditu. V případě, že pozorování v rámci konkrétních auditních úkolů není plně v souladu s přijatými standardy a odvozená stanovení nesplňují podmínku konzistence, je nutné určit příčiny a opakovat konkrétní auditní úkol. Interpretace auditních zjištění se provádí na základě hodnocení vztahů k získaným výsledkům. Hodnocení může být provedeno skrze pětistupňovou měřící stupnici určující význam přítomných chyb v sociálním systému organizace (viz Tabulka 4).

Tabulka 4 – Principy interpretace diagnostických stanovení

Úroveň hodnocení	Stanovení úrovně hodnocení
5	Chyba není přítomna, výhoda sociálního systému organizace
4	Nevýznamná chyba, možné mírné přerušení fungování sociálního systému organizace
3	Mírně významná chyba, možný problém ve fungování sociálního systému ve firmě
2	Významná chyba, možný závažný problém ve fungování sociálního systému organizace
1	Velmi významná chyba, současný problém brání fungování

Zdroj: Pajak (2012)

Syntéza auditovaných zjištění a příprava zprávy o provedeném auditu

V poslední fázi personálního auditu Pajak (2012) říká, že musí být vypracována zpráva o provedeném auditu, která obsahuje i navrhovaná nápravná opatření umožňující eliminovat zjištěné nesrovnalosti. Musí být předložena vzorová struktura zprávy o provedení personálního auditu (viz Tabulka 5).

Tabulka 5 – Struktura zprávy o provedení personálního auditu

Zpráva o provedeném personálním auditu
Auditoři
Cíle auditu
Předmět auditu
Rozsah auditu
Vlastnosti auditované jednotky
Metody auditu (popis kritéria, měřící stupnice)
Průběh auditu
Diagnostická stanovení
Vylepšování hypotéz (pokyny k eliminaci potvrzených chyb)
Zlepšení designu
Přílohy

Zdroj: Pajak (2012)

Závěr

Dle Pajaka (2012) současné organizace mají vysoké požadavky na způsobilost zaměstnanců a způsob řízení lidských zdrojů. Abychom splnili tyto požadavky, jsou nezbytné změny v tradičním chápání procesu vnitřní kontroly. V tomto případě by měla být vnitřní kontrola nahrazena personálním auditem, jehož hlavním účelem je pomáhat členům organizace při zlepšení jejího fungování.

Personální audit by měl být považován za nástroj zlepšující činnost v oblasti lidských zdrojů jakékoli organizace. Úplná a objektivní diagnostika lidských zdrojů a jejich úrovně řízení je možná, pokud je splněno několik podmínek (Pajak, 2012):

- je stanovená řádný postup provádění auditu,
- auditor má neomezený přístup ke zdrojovým dokumentům organizace,
- je zajištěna úplná svoboda jednání se zaměstnanci,
- jsou použity vhodné metody výzkumu.

Řádný postup provádění auditu je jedním z nejdůležitějších prvků, které mají dopad na účinnost prováděného auditu. Použitá metodika personálního auditu poskytuje možnost odhalit základní dysfunkce, které jsou přítomné v sociálním systému organizace. Další studie týkající se metodiky by se měly vztahovat k formulaci úplného souboru analytických kritérií pro konkrétní problematické části. Poté by mělo být definováno každé kritérium a měla by být připravena odpovídající měřící stupnice. Metodika personálního auditu připravená tímto způsobem bude podrobena empirickému ověření.

4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

„Organizační struktura je oficiálně kodifikované hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace." (ManagementMania, 2016) Tato definice se uplatňuje pro všechny typy organizačních struktur bez rozdílu velikosti, lokality či oboru činnosti společnosti. Organizační útvar lze chápat mnoha způsoby. Jedná se o organizační jednotku, v jejímž čele stojí vedoucí pracovník, který řídí daná pracovní místa, která propojuje určitá pracovní činnost vzájemně dohromady.

Žádnou organizační strukturu nelze považovat za optimální. Její typy jsou rozřazené dle podmínek organizace, stylu řízení manažerů a jejích podřízených. *„Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí a proto se bez organizační struktury neobejde žádná organizace, protože nastavuje komunikační pravidla a tím sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace."* (ManagementMania, 2016)

Organizační struktura patří k základním soustavám odrážející klasifikační charakteristiky celé společnosti. Těmito klasifikačními charakteristikami chápeme *„náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře."* (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 203)) Mezi tyto základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Jednotlivé organizační struktury jsou charakteristické doplňkovými charakteristikami, jako například (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 203):

- Míra centralizace, resp. decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti.
- Členitost, resp. počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem (někdy se též označuje jako kritérium rozpětí řízení).
- Počet hierarchií řízení.
- Strmost a plochost organizační struktury.
- Časové trvání, jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné (např. organizační tým, který je určen pouze řešení konkrétního úkolu), nebo relativně stabilní (dlouhodoběji platné).

4.1 Organizační struktury dle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury

Organizační struktury, které jsou uplatňovány na základě rozhodovacích pravomocí a kompetencí mezi organizačními jednotkami struktury, jsou nejčastěji využívané struktury v dnešní společnosti. Zejména v průmyslových podnicích převládá použití liniově-štábní organizační struktury, která je kombinací liniové a funkční organizační struktury.

Do této typologie organizačních struktur se řadí (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 203):

- liniové (lineární),
- štábní,
- kombinované (například liniově-štábní, liniově-štábní se ziskovými středisky cílově programové, organizační týmy, maticové, projektové aj.)

4.1.1 Liniové (lineární) organizační struktury

„Liniové struktury mají přímou (přikazovací) pravomoc. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídící osu struktury (např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Jsou vždy hlavními vazbami struktury ztělesňujícími základní mocenskou organizovanost systému.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 204)

Obrázek 3 – Liniová struktura a části organizace

Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, str. 204

Tato organizační struktura je vhodná zejména pro malé podniky do cca. 50 zaměstnanců. Po překročení této hranice velikosti je možné, že vedoucí pracovník nezvládne všechny své podřízené. Poté je potřeba vytvoření určitých štábů, které jsou specializované k určité jednotce činnosti podnikání. Ovšem v takovém případě již hovoříme o štábní organizační struktuře, která je dalším krokem v řízení společnosti.

4.1.2 Štábní organizační struktury

Jak již bylo řečeno výše, štáb je specializovaná stavební jednotka organizační struktury, kde pracovníci jsou kvalifikovanými odborníky ve své činnosti, avšak mají menší přehled o fungování celku. *„Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů: například ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod. Štábní skupinu lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (například sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích) a odborný či funkční štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkční) řízení."* (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 205)

Je zde důležité zmínit, že štábní organizační struktura nemůže existovat jednotně, ale vždy ve spojení s funkční, liniovou či jinou organizační strukturou. *„Štábní struktura slouží pouze jako podpůrný stavební kámen při organizačním vývoji podniku."* (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 205)

4.1.3 Kombinované organizační struktury

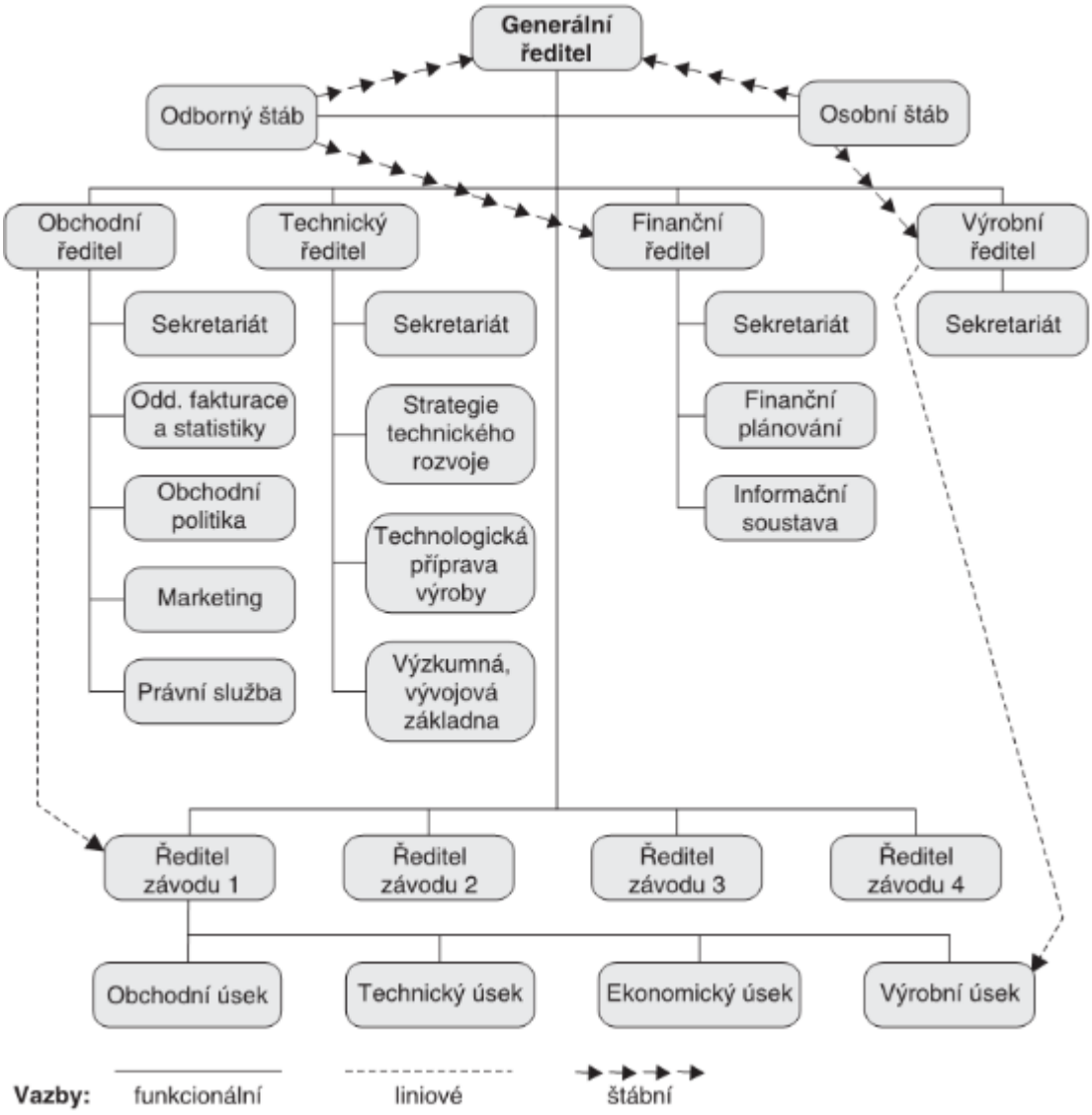
Liniově-štábní organizační struktury

Liniově-štábní organizační struktura je kombinací dvou výše uvedených organizačních struktur uplatňující rozhodovací pravomoci mezi jednotkami struktury, kdy štábní organizační struktura funguje jako podpora organizační struktuře liniové. *„Liniově-štábní struktury mohou být liniové nebo víceliniové. Víceliniové struktury jsou také nazývány jako funkční struktury."* (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 205)

Pokud se vymezí každá složka organizační struktury zvlášť, liniová složka je zodpovědná za vedení daného útvaru. Vedoucí pracovník daného útvaru, který je součástí liniové složky, je nadřízeným pracovníkem všech zaměstnanců pracujících v útvaru včetně štábu. Štábní složka je zodpovědná za plnění úkolů, které přicházejí ze složky liniové a výsledkem je dosažení vytyčeného cíle společnosti.

Liniově-štábní organizační struktury může mít ovšem i své stinné stránky. *„Je třeba vymezit, pro které činnosti platí jedna nebo druhá pravomoc. U podřízených jednotek pak vzniká případné nebezpečí existence více liniových vedoucích a tím i nekonzistence ve vedení. Zmíněné liniově-štábní struktury bývají někdy označovány jako funkční struktury. Úskalí tohoto označení spočívá však v tom, že se tyto struktury mohou zaměnit s dále charakterizovanými funkčními strukturami (podle kritéria sdružování)."* (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 206)

Obrázek 4 – Víceliniová štábní organizační struktura



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

Projektové organizační týmy / struktury

„Tendence vzniku stále větších a složitějších úkolů, které vyžadují systémový přístup a vysoce kvalifikované, a tedy i nutně úzce specializované odborníky, vyvolává stále větší potřebu netradičních kolektivů. V této souvislosti se hovoří o týmové práci a tvůrčích týmech" (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 211)

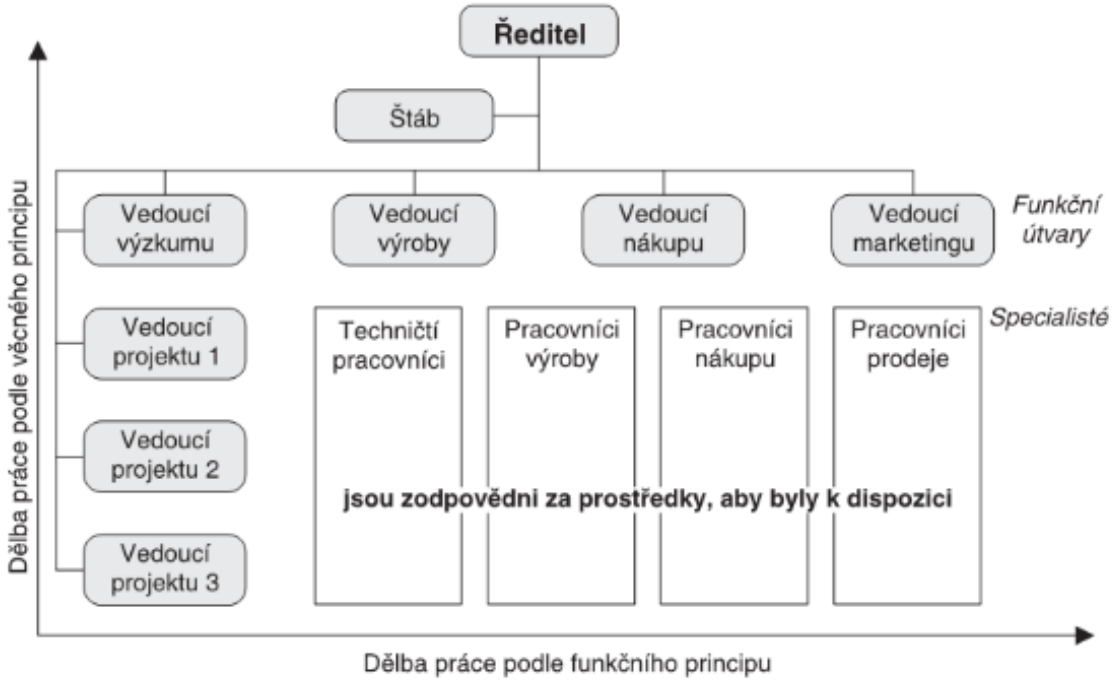
Zde se také rozlišují metody řízení. V rámci projektových organizačních týmů probíhá řízení metodické, kdy vedoucí týmu má skupinu složenou z různých oddělení společnosti za účelem dokončení daného projektu. Vedoucí týmu dává členům úkoly a přiděluje zodpovědnosti dle potřeby. Druhým typem řízení je řízení přímé, kdy přímý nadřízený schvaluje podřízenému dovolenou či s ním řeší další potřebné záležitosti.

Maticové organizační struktury

„Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Skupina funkčních útvarů (specialistů), jako například výzkum, výroba, nákup, marketing. Druhou skupinu tvoří cílově (úkolově) orientované útvary, kterých může být teoreticky tolik, kolik je cílových programů v organizaci" (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 211, 212)

Maticová organizační struktura je velmi spjata s projektovým řízení, a tedy projektovými organizačními týmy. Nejčastěji se využívá ve společnostech, které jsou založené na vykonávání projektů v určitém časovém úseku. Na žádost vedoucího projektu pracovník vykonává projektové úkoly a na žádost přímého nadřízeného i běžné úkoly dle své specializace. Vedoucí projektu a přímý nadřízený, pokud to není stejná osoba, musí být ve velmi úzkém kontaktu, aby nedocházelo k přeplňování kapacity pracovníka projektu.

Obrázek 5 – Maticová struktura



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

4.2 Organizační struktury dle sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek

Organizační struktury podle charakteristiky sdružování činností, které tvoří základní obsahovou náplň organizačních prvků, se rozdělují na (Cejthamr, Dědina, 2010):

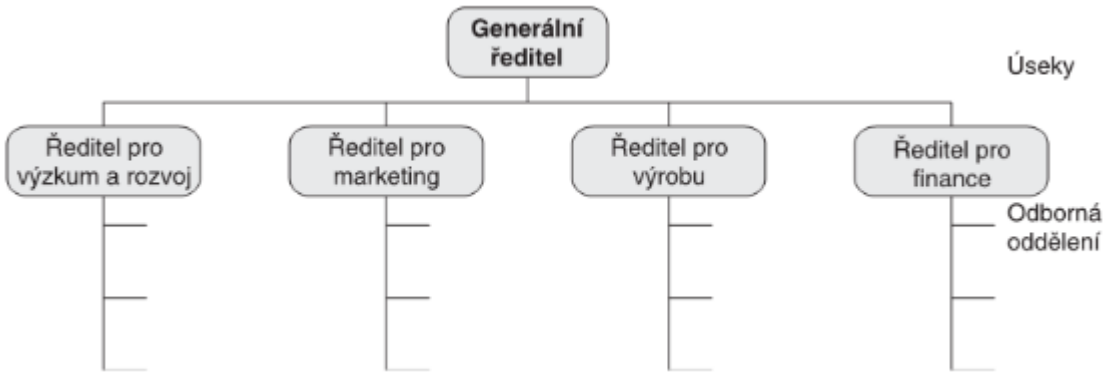
- funkční,
- výrobkové,
- ostatní účelové (předmětné) například podle teritorií, hybridní atd.

4.2.1 Funkční organizační struktury

Funkční organizační struktura je druhou nejčastěji využívanou strukturou v průmyslových podnicích, kdy následuje po první nejčastěji využívané liniověštábní organizační struktuře. *„Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, de jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku.“* (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 214)

Ve funkční organizační struktuře je nejvíce značné přímé vedení zaměstnanců prostřednictvím top-down řízení. Jedná se o to, že úkoly a koordinace aktivit přichází z vyšších pater managementu, které se dále rozmělňují do nižších pater směrem dolů. *„Funkční struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace. Top management hraje kromě jiného také úlohu řešitele sporů, které mohou vzniknout interakcí mezi jednotlivými řediteli úseků.“* (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 214)

Obrázek 6 – Funkční organizační struktura



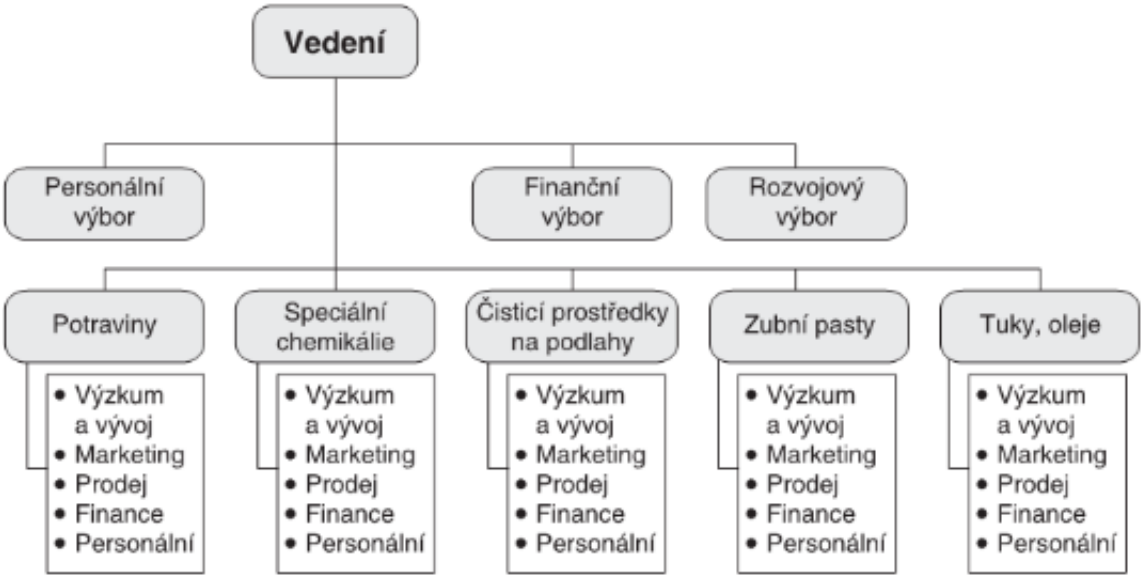
Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

„I když se funkční organizační struktura tradičně považuje za klasickou, využívaly její modifikace ještě nedávno i takové pokrokové podniky jako například IBM, Apple apod. – v současnosti z důvodu výrobkových inovací využívají již pružnějších organizačních struktur.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 215)

4.2.2 Výrobkové organizační struktury

Výrobková organizační struktura je považována za rozšířenou a pružnější verzi funkční organizační struktury z důvodu zvětšujících a inovujících se společností. *„Každá výrobková jednotka má zaměstnance, kteří se zabývají výrobou i marketingem. Výrobní manažeři koordinují výrobu, odbyt i distribuci. Tím se stávají dohlížiteli nad všemi odbornými funkcemi. Zásadou této organizační struktury je tedy odpovědnost výrobních manažerů za zisk. Na konci tohoto období je pak reálný dosažený cíl, například zisk, srovnáván s plánovaným.“* (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 217)

Obrázek 7 – Výrobková organizační struktura UNILEVER-Švýcarsko na úrovni holdingu



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

4.2.3 Ostatní účelové organizační struktury

Dle Cejthamra a Dědiny (2010) jde o dělení organizačních struktur podle teritorií, odběratelů (fyzických i právnických osob), rozdílností technologických procesů, ale také může dojít k hybridní organizační struktuře, která je kombinací již zmíněných účelů vytvoření organizační struktury.

Základní dělením ostatních účelových struktur (Cejthamr, Dědina, 2010):

- divizní organizační struktury,
- výrobkové divizní organizační struktury,
- územní (geografické) divizní struktury,
- divizní organizační struktura podle zákazníků,
- kombinování divizí a změny v divizích.

Tabulka 6 – Výhody a nevýhody organizačních struktur

	Výhody	Nevýhody
Liniové (lineární) organizační struktury	- jasné kompetence, koordinace úkolů a vytyčení cíle celého útvaru - jednoduché vazby nadřízenosti a podřízenosti	- nevhodné použití pro větší jednotky vzhledem k limitujícímu faktoru složitosti řízení na vyšších organizačních stupních
Štábní organizační struktury	- Zvyšuje se kvalita řízení	- Nárůst štábních orgánů
Liniově-štábní organizační struktury	- Vrcholové funkce v logických liniích až na úroveň činností - Odlehčení přetíženosti liniových manažerů	- Orientace na administraci úkolů, namísto jejich cílování - Efektivní a racionální lidské konání je upozaděno
Projektové organizační týmy/struktury	- Spolupráce nejvhodnějších osob z různých výrobních úseků	- Špatné určení, na který časový úsek je potřeba projektový tým vytvořit
Maticové organizační struktury	- Využití vysoce specializovaného personálu a technického vybavení	- Vytváří se vztahy dvojí podřízenosti, mohou vznikat nedorozumění - Časově náročnější na rozhodování
Funkční organizační struktury	- Efektivní využití zdrojů - Jednotný odborný vývoj dovedností	- Pomalé rozhodování - Nejasná otázka odpovědnosti
Výrobkové organizační struktury	- Schopnost rychlejší reakce na změnu požadavků zákazníků	- Nebezpečí nekoordinovaného soutěžení o zdroje mezi jednotlivými obory
Ostatní účelové organizační struktury (např. divizní organizační struktura podle zákazníků)	- Značně snižuje zatížení nejvyššího vedení - Divizionalizace napomáhá upevnit průkaznost výsledků	- Zvětšení počtu administrativních míst - Vznikají těžkosti s obsazeností vedoucích divizí kvalifikovanými lidmi

Zdroj: Vlastní zpracování dle Cejthamr a Dědina (2010), Foltánek a Holický (2010)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V páté kapitole bude představen podnik, ve kterém je personální audit prováděn a pro něhož budou návrhy řešení vyhotovovány. U této společnosti bude provedena analýza stávající situace, na základě které budou navrženy doporučení pro inovaci a implementaci.

5.1 Základní informace

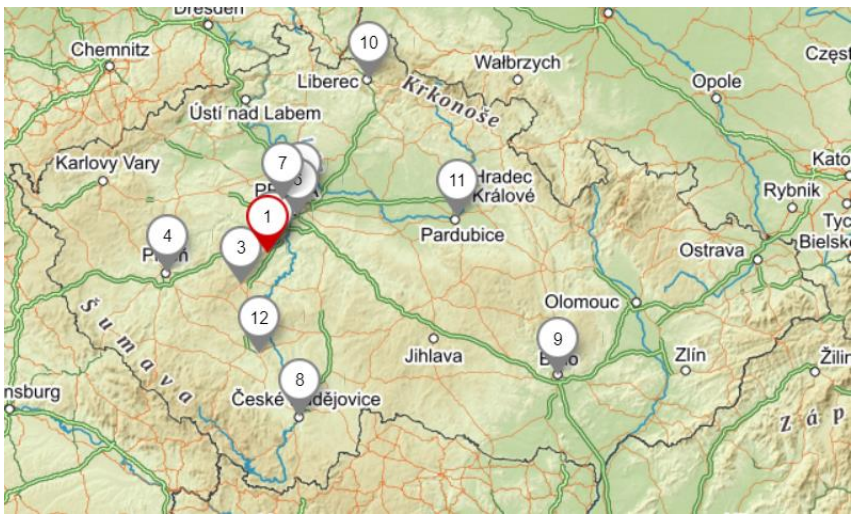
Společnost CAG s.r.o. byla založena v roce 1998 v Kytíně, který se nachází na úpatí Brd v Brdské vrchovině. Tato rodinná společnost za zabývá výrobou interiérových dveří a zárubní, vestavěných skříní, interiérového nábytku a kuchyní. CAG s.r.o. také působí v oblasti prodeje kování a veškerého příslušenství. V současné době má podnik CAG s.r.o. přibližně 150 zaměstnanců.

Obrázek 8 – Logo společnosti CAG s.r.o.

Zdroj: https://www.dverecag.cz/img/header-logo@2x.png

CAG s.r.o. má hlavní sídlo v Kytíně, kde také sídlí obchodní ředitel, marketingové oddělení a část zaměstnanců z oblasti logistiky. Výrobní závod je pouze v sousedním Mníšku pod Brdy, kde probíhá produkce ve dvou halách. Prodejní místa a vzorkovny jsou rozprostřeny po celé České republice. Těchto 11 poboček najdeme v 10 městech, jimiž jsou: Kytín, Brno, Liberec, České Budějovice, Horoměřice, Pardubice, Písek, Plzeň, Praha a Příbram. Každá z těchto poboček má svého vedoucího, kteří spolu s dalšími obchodními zástupci vykonávají obchodní činnost společnosti.

Obrázek 9 – Mapa poboček společnosti CAG s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Vize, mise a společenská odpovědnost

Vizi si již společnost vytvořila při svém zakládání a jednatelé společnosti Ing. Michal Pomahač a Jaroslav Čermák si tento přístup zachovávají dodnes. Touto vizí je *„vyrábět poctivé české dveře ve velkém, ale zároveň splňovat vysoký standard, který zákazníci očekávají od zakázkové výroby, vystavit si dobré jméno na základě poctivé práce a řemeslného fortelu."* (CAG s.r.o., 2018)

Společenská odpovědnost se odvíjí od individuálního přístupu, zdravých dveří a českého výrobku. Tyto hodnoty firma vytvořila na začátku svého působení a ctí je po celou dobu své existence. Výhoda českého výrobku je překlopena do poctivé práce, jelikož CAG s.r.o. patří k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v regionu. Pod zdravými dveřmi si lze představit péči o zdraví a životní prostředí. Ekologie je uvnitř firmy považována za důležitý element provozu i z důvodu obklopení brdskými lesy. Z dřevního odpadu se vytváří brikety, které slouží k vytápění objektů, používají se pouze vodou ředitelné barvy a masivní dřevo je pouze z České republiky s certifikací FTC.

„Jsme výhradně český výrobce zdravých dveří a skříní vynikající individuálním přístupem spotřebitelů s více než 20 letou tradicí." Tato mise společnosti částečně vyplývá z jejich hodnot a doby, kterou působí na českém trhu.

Obrázek 10 – Hodnoty společnosti CAG s.r.o.

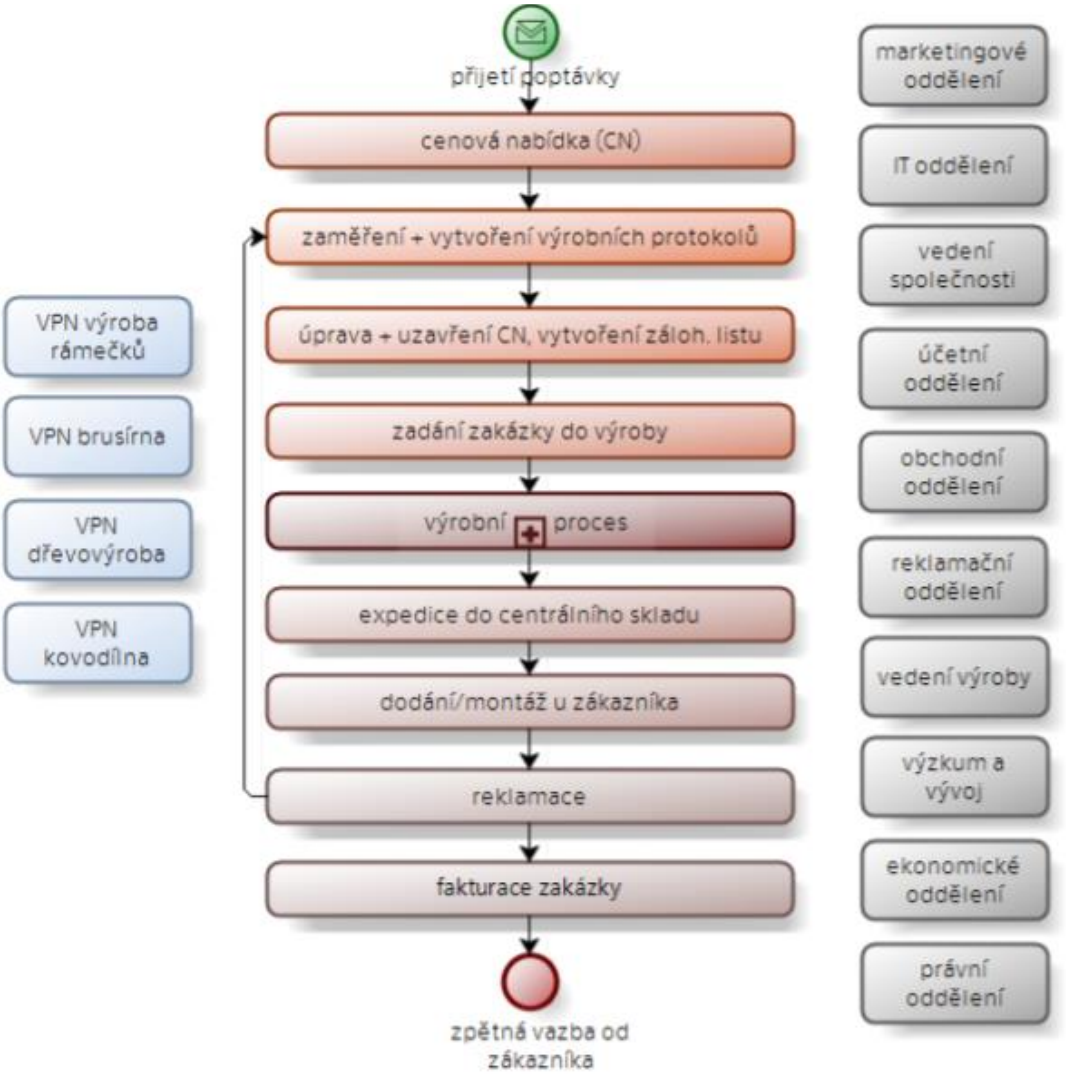
Zdroj: (CAG 2020c)

Firma CAG s.r.o. také podporuje charitu, kdy pravidelně přispívá na různé spolky a sdružení. Jsou členy Klubu přátel společnosti Člověk v tísni, kam také posílají měsíční platby. V roce 2012 také přispěli 100 000 Kč občanskému sdružení Život dětem, což pomohlo zajistit ozdravný pobyt pro onkologické pacienty.

5.3 Procesní schéma

Procesní schéma ve společnosti CAG s.r.o. zahrnuje hlavní, vnitropodnikové a podpůrné procesy, které vzájemnou kooperací přispívají dosažení strategického cíle organizace a sledují vizi a misi společnosti. Procesní schéma je také potřebné pro efektivní řízení lidských zdrojů ve společnosti pro správné určení odpovědností, které mají být rámcově uvedeny i v pracovních smlouvách.

Obrázek 11 – Stávající procesní schéma společnosti CAG s.r.o.

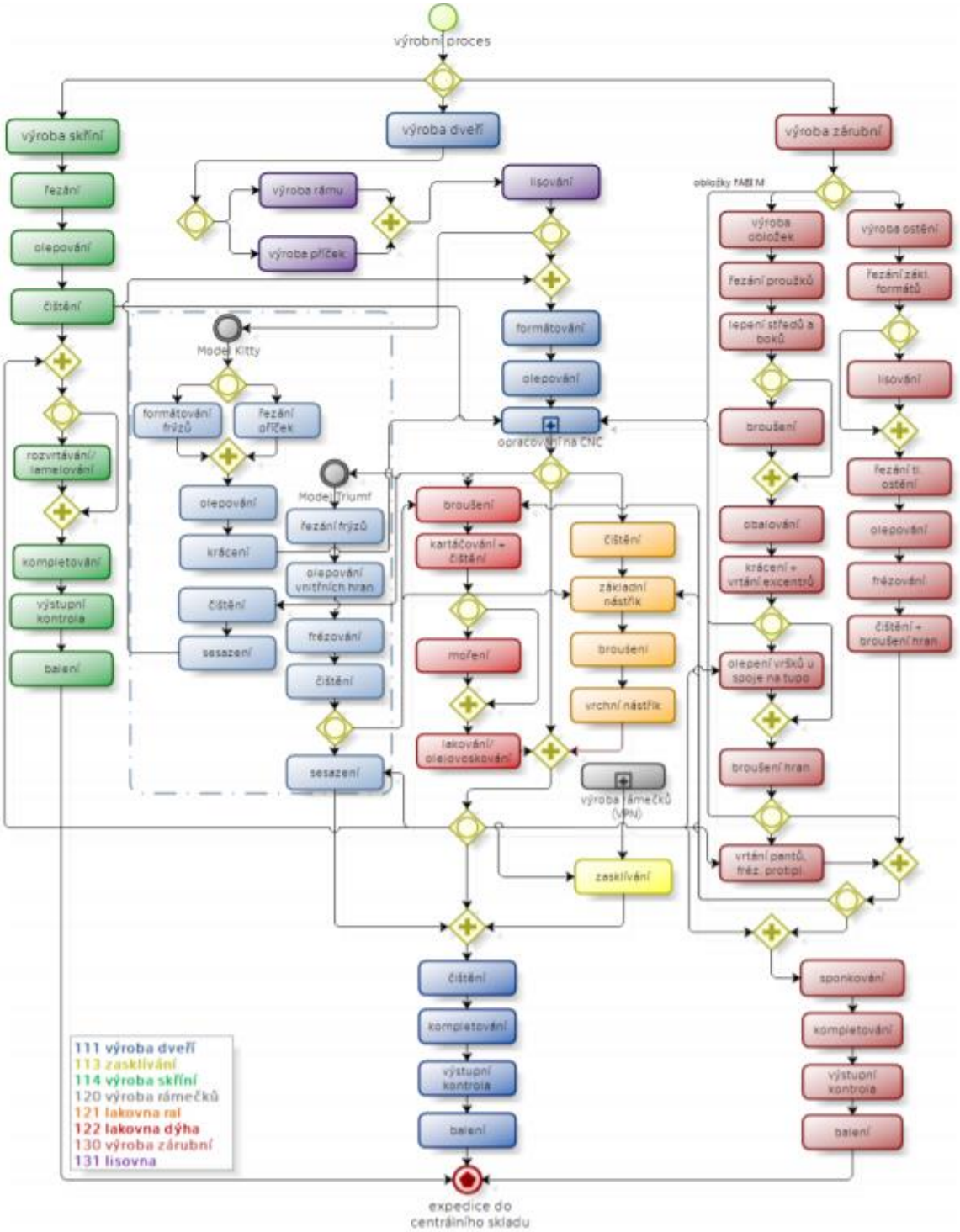


Zdroj: Tomáš Červenka, 2018

„Ze schématu je patrné, že obchodní proces je společný pro výrobu dveří, zárubní i vestavěných skříní. Počíná přijetím poptávky od zákazníka a zhotovením cenové nabídky (CN)" (Červenka, 2018, str. 18) Dále obchodní zástupce po akceptování cenové nabídky rezervuje termín zaměření stavebních otvorů, jehož výstupem je zaměřovací protokol s dalšími výrobními dokumenty. Po dokončení celé objednávky společnost vyžaduje od zákazníka zpětnou vazbu.

Jak je již zobrazeno na Obrázku 11, výrobní proces bude detailněji zobrazen z důvodu podrobnějšího zachycení dílčích procesů výroby dveří, zárubní a nábytku. V další analýze bude znázorněna celková zodpovědnost za dané procesy vzhledem k počtu prodaných výrobků.

Obrázek 12 – Výrobní schéma společnosti CAG s.r.o.



Zdroj: Tomáš Červenka, 2018

6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ SITUACE

V současné době společnost s přibližně 150 zaměstnanci, kteří jsou interního, i externího charakteru nemá k dispozici ani jednoho pracovníka z oblasti personalistiky. Tuto pozici plně nahrazuje prokurista společnosti, který zároveň plní funkci právníka a také vedení společnosti.

6.1 Analýza organizační struktury

Současná organizační struktura byla vytvořena za účelem základního přehledu výrobních středisek, kdy za každé jednotlivé výrobní pracoviště je zodpovědný určitý pracovník. Není zde již stanovený název pracovní pozice či jméno zaměstnance, kdo je odpovědný za dohled a správný výkon práce v daném úseku.

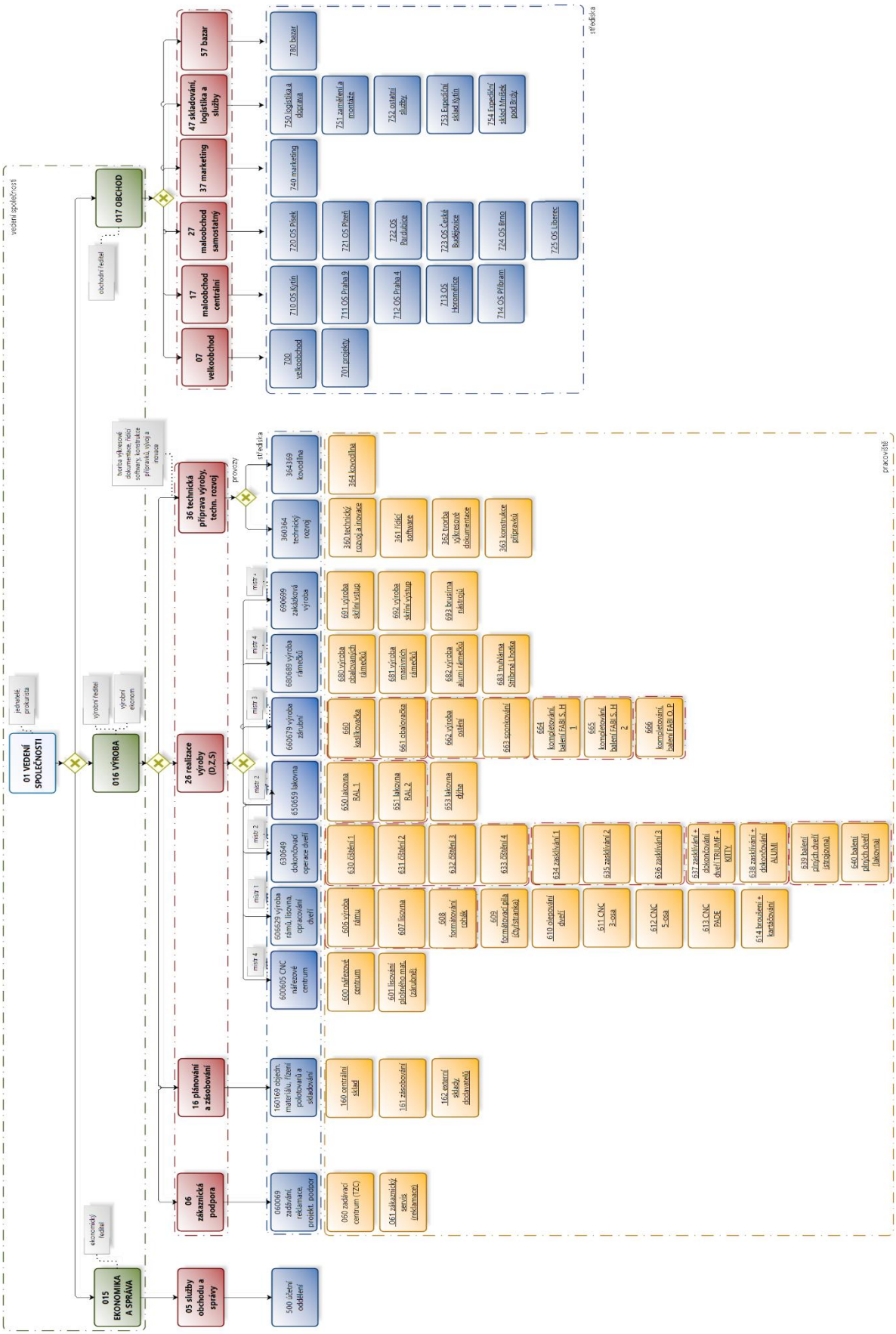
Organizační struktura podniku se dělí na 4 části – vedení společnosti, ekonomické oddělení, výrobní oddělení a obchodní oddělení. Ekonomické a výrobní oddělení sídlí v areálu bývalých kovohutí v Mníšku pod Brdy. Obchodní oddělení je částečně v Mníšku pod Brdy, v Kytíně a vedoucí poboček a obchodní zástupci jsou na svých prodejních místech a vzorkovnách po celé České republice. Organizační struktura byla vytvořena na základě vytvořeného procesního schématu, které určuje postup výroby dveří, zárubní i nábytku.

Vedení společnosti tvoří jednatelé Ing. Michal Pomahač a Jaroslav Čermák a prokurista Mgr. Michal Pomahač, který je synem již zmíněného jednatele. Tímto si společnost také zakládá na rodinném statutu. Jednatelé zastávají majoritní a minoritní funkci, kdy majoritní vlastník disponuje 71 % obchodního podílu a minoritní vlastní 29 % obchodního podílu. Každý z jednatelů má pomyslně na starosti jednu z částí společnosti. Ing. Michal Pomahač se zabývá částí služeb, tedy má přehled o ekonomických, finančních a obchodních záležitostech. Jeho místo zaměstnání se nachází v Kytíně. Jaroslav Čermák má část výrobní a jeho místem výkonu práce je tedy Mníšek pod Brdy.

Ekonomické oddělení řídí ekonomický ředitel, který je přímo podřízený vedení společnosti. Tato část společnosti je nejmenší a tvoří ji 5 zaměstnanců. Přímým podřízenými ekonomického ředitele jsou účetní.

Výrobní oddělení vede výrobní ředitel, který má na starosti produkci dveří, zárubní i nábytku. Je zde ovšem zřejmé, že podřízení zaměstnanci by měli tvořit třístupňovou stupnici, kdy v prvním stupni podřízenosti jsou zaměstnanci zodpovědní za jednotlivé provozy, ve druhém stupni za střediska a ve třetím stupni za pracoviště. S uvedením dodatečných poznámek zodpovědnosti mistrů je patrné, že jeden mistr může mít na starosti i více středisek. Jasná nadřízenost a podřízenost zde ovšem není uvedena a zpracování tedy není optimální.

Obrázek 13 – Stávající organizační struktura společnosti CAG s.r.o.



Zdroj: (CAG s.r.o. 2020c)

V obchodním oddělení je ve vedení jeden zaměstnanec na pozici obchodního ředitele. Dále z původní organizační struktury není jasné, jaké pozice a kolik zaměstnanců má vést jako své podřízené. Co se týče provozů, má na starosti velkoobchod, centrální a samostatný maloobchod, marketing, skladování, logistiku a služby a bazar. Každý z těchto provozů má pod sebou minimálně jedno pracovní středisko, kde je přítomný alespoň jeden zaměstnanec. V obchodním oddělení je zaměstnáno 50 zaměstnanců.

Tabulka 7 – Hlavní výhody a nevýhody stávající organizační struktury

Výhody	Nevýhody
Přehled středisek v organizaci	Nestanovené názvy pracovních pozic
Přehlednost	Nejasná nadřízenost a podřízenost
Srozumitelný popis	Nejednoznačné rozhodovací pravomoci a odpovědnosti
Sledování aktivit organizace	Neproveditelná analýza nedostatku či nadbytku pracovních míst
Členitost	Nevyznačuje činnosti lidí
Sdružení stejných nebo podobných činností do strukturálních jednotek	Nejasná míra centralizace
	Nejasný počet pracovních míst
	Nevyváženost informací
	Identifikace vytíženosti vedoucích pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

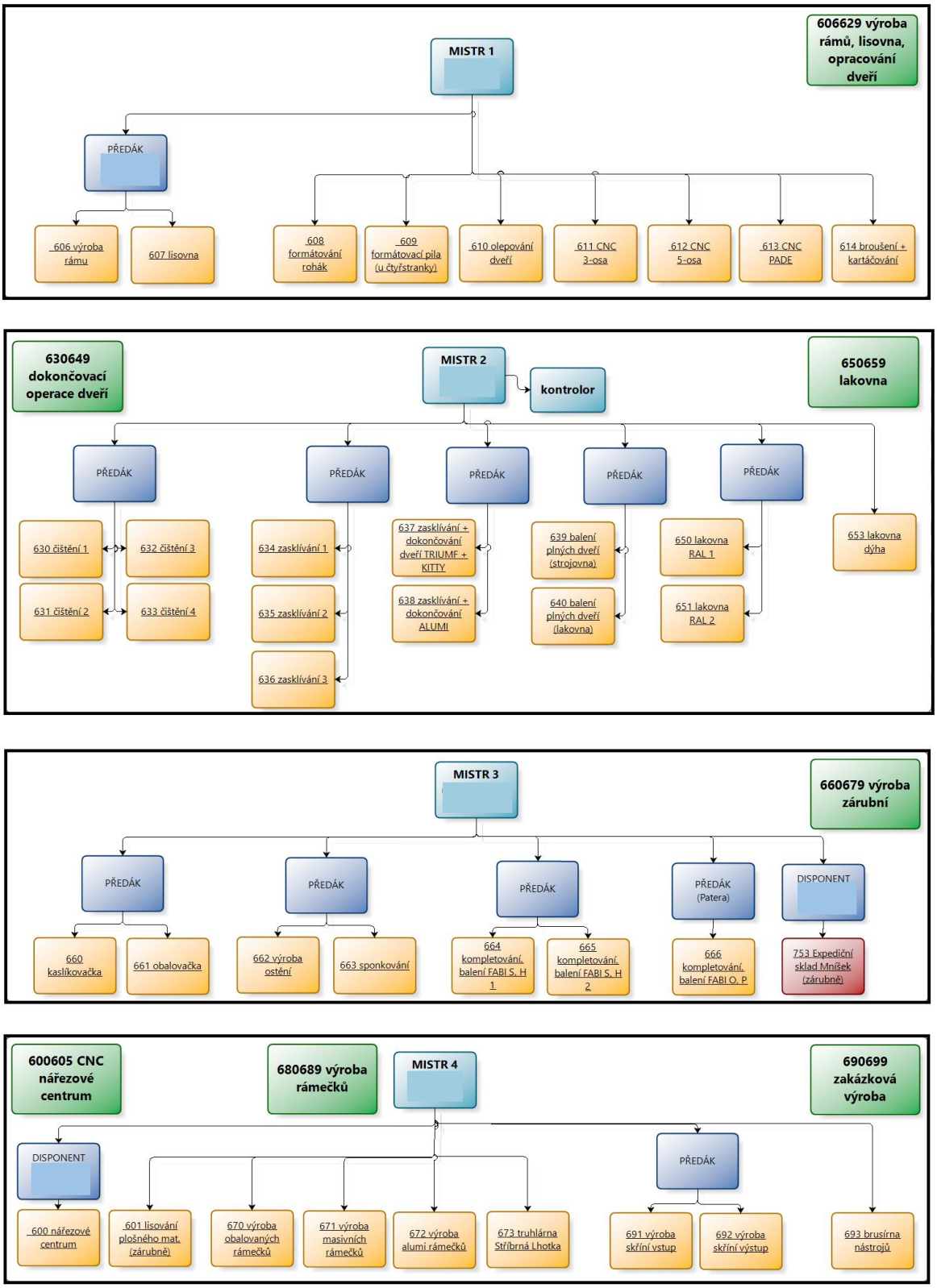
6.1.1 Struktura realizace výroby

Na Obrázku 14 je realizace výroby ve stávající organizační struktuře, která je vyznačena provozem 26. V této detailnější organizační struktuře provozu lze vidět konkrétnější popis odpovědností mistrů ve výrobě za daná střediska a pracoviště. Jedná se o vyjmutí informací ze stávající organizační struktury, které jsou obohaceny o určení odpovědností pracovníků za jednotlivá pracoviště.

Zajímavá je na této struktuře pozice disponenta, který se polovinu své pracovní náplně zabývá povinnostmi na expedičním skladu zárubní na středisku výroby zárubní č. 660679 a polovinu na nářezovém centru na středisku CNC č. 600605. U zmíněného disponenta není zřejmá přímá nadřízenost. Je zde ovšem zjistitelné, kdo zodpovídá za určitou činnost v daném úseku.

Rozdělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti výroby jsou mezi kompetence mistrů rozděleny zdánlivě nerovnoměrně. To ovšem vyplývá z procesního schématu, kdy výroba jednotlivých výrobků vyžaduje odlišnou časovou náročnost a počet vedených lidí. Za nejnáročnější produkt na výrobu přiřazuje společnost CAG s.r.o. model dveří Kitty a Triumf.

Obrázek 14 – Detailnější organizační struktura provozu 26



Zdroj: (CAG, 2020c)

6.2 Stupeň organizovanosti

Stávající organizační struktura, která tvoří provozy, střediska, pracoviště a sklady byla vytvořena za účelem přiřazování nákladů v účetním systému. Až následující detailnější organizační struktura provozu 26 blíže ukazuje přiřazení zaměstnanců k jednotlivým výrobním jednotkám, ovšem pouze jen z části. V této podkapitole bude ke každé jednotce přiřazen počet zaměstnanců z důvodu zjištění vytíženosti výrobní jednotky a její optimalizace.

V Tabulce 8 lze pozorovat výrobní jednotky rozdělené do jednotlivých stupňů organizovanosti spolu s jejím názvem, identifikačním číslem a počtem zaměstnanců, kteří se v dané jednotce vyskytují. Stupně jsou rozdělené barvami, které mají následující význam (stejné barvy jsou také ve stávající organizační struktuře):

- 1. stupeň organizovanosti – světle modrá
- 2. stupeň organizovanosti – zelená
- 3. stupeň organizovanosti – červená
- 4. stupeň organizovanosti – tmavě modrá
- 5. stupeň organizovanosti – žlutá.

Stávající organizační struktura byla vytvořena v roce 2018, kdy během následujících dvou let se staly určité změny, které se již do aktualizace střediskové organizační struktury nepromítly. V Tabulce 8 lze vidět červené části u počtu zaměstnanců, které značí zrušení dané výrobní jednotky či sloučení s jinou výrobní jednotkou. V případě truhlárny Stříbrná Lhotka došlo ke zrušení pracoviště. Činnosti z pracoviště brusírny nástrojů se přesunuly do pracoviště kovodílny i spolu se zaměstnanci a středisko expedičního skladu Kytín se také zrušilo.

Lze také pozorovat nulový počet zaměstnanců u určitých výrobních jednotek, který ovšem neznamená nulovou vytíženost. V tomto případě je možné, že stejný zaměstnanec může pracovat na dvou a více jednotkách nebo na specializované pracoviště má společnost k dispozici externího pracovníka. Potřeba externích pracovníků se odvíjí od sezóny, kdy výroba je naplněna zejména v období vánočních svátků.

Společnost má také pracovní pozice, které jsou nepřiřaditelné do daných stupňů organizovanosti. Jedná se zejména o asistentku obchodního ředitele a asistentku mistra výroby zárubní, která zároveň vykonává nákupní činnost pro dané výrobní středisko. Dále zde absentuje výrobní jednotka kontroly kvality, která je nezbytná pro naplnění mise organizace.

Tabulka 8 – Stupně organizovanosti ve společnosti CAG s.r.o.

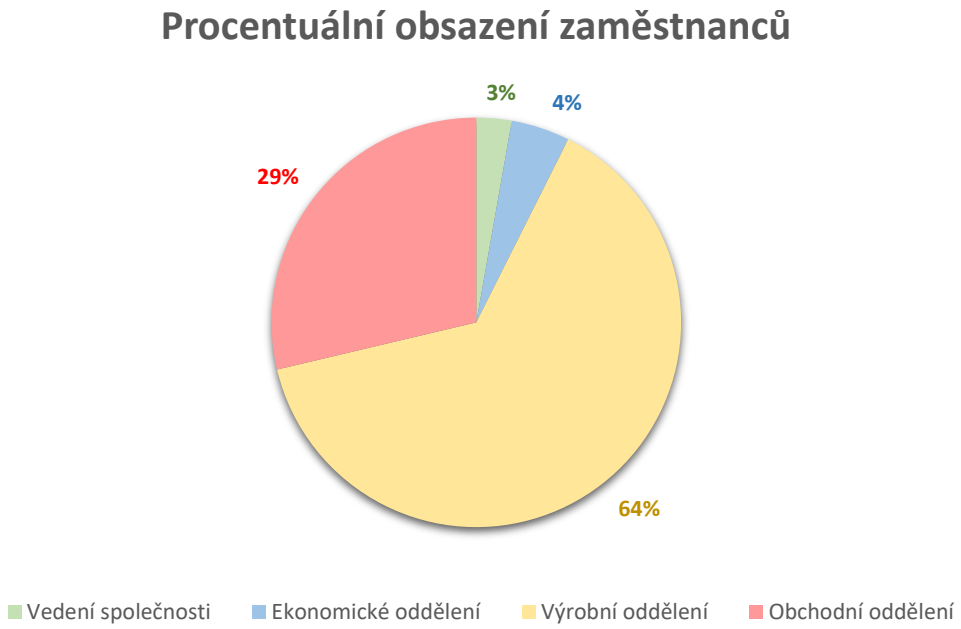
Stupeň	Název stupně	Název výrobní jednotky	Číslo jednotky	Počet zaměstnanců
	Vedení společnost	Vedení společnosti	01	3
	Vedení společnost	Ekonomika a správa	015	1
	Provozy	Služby obchodu a správy	05	0
	Střediska	Účetní oddělení	500	4
	Vedení společnost	Výroba	016	1
	Provozy	Zákaznická podpora	06	1
	Střediska	Zadávání, reklamace, projektová podpora	060069	0
	Pracoviště	Zadávací centrum (TZC)	060	3
	Pracoviště	Zákaznický servis (reklamace)	061	2
	Provozy	Plánování a zásobování	16	1
	Střediska	Ojedn. materiálu, řízení polotovarů a skladová	160169	1
	Pracoviště	Centrální sklad	160	1
	Pracoviště	Zásobování	161	1
	Pracoviště	Externí sklady dodavatelů	162	0
	Provozy	Realizace výroby	26	0
	Střediska	CNC nářezové centrum	600605	0
	Pracoviště	Nářezové centrum	600	2
	Pracoviště	Lisování plošného materiálu (zárubně)	601	1
	Střediska	Výroba rámů, lisovna, opracování dveří	606629	1
	Pracoviště	Výroba rámu	606	2
	Pracoviště	Lisovna	607	2
	Pracoviště	Formátování rohák	608	2
	Pracoviště	Formátovací pila (čtyřstranka)	609	0
	Pracoviště	Olepování dveří	610	2
	Pracoviště	CNC 3-osa	611	1
	Pracoviště	CNC 5-osa	612	1
	Pracoviště	CNC PADE	613	1
	Pracoviště	Broušení + kartáčování	614	0
	Střediska	Dokončovací operace dveří	630649	1
	Pracoviště	Čištění 1	630	1
	Pracoviště	Čištění 2	631	1
	Pracoviště	Čištění 3	632	1
	Pracoviště	Čištění 4	633	0
	Pracoviště	Zasklívání 1	634	1
	Pracoviště	Zasklívání 2	635	1
	Pracoviště	Zasklívání 3	636	1
	Pracoviště	Zasklívání + dokončování dveří TRIUMF + KITTY	637	2
	Pracoviště	Zasklívání + dokončování ALUMI	638	1
	Pracoviště	Balení plných dveří (strojovna)	639	0
	Pracoviště	Balení plných dveří (lakovna)	640	0
	Střediska	Lakovna	650659	0
	Pracoviště	Lakovna RAL 1	650	1
	Pracoviště	Lakovna RAL 2	651	2
	Pracoviště	Lakovna dýha	653	1
	Střediska	Výroba zárubní	660679	1
	Pracoviště	Kaslíkovačka	660	2
	Pracoviště	Obalovačka	661	1
	Pracoviště	Výroba ostění	662	2
	Pracoviště	Sponkování	663	1
	Pracoviště	Kompletování, balení FABI S, H 1	664	1
	Pracoviště	Kompletování, balení FABI S, H 2	665	1
	Pracoviště	Kompletování, balení FABI O, P	666	3
	Střediska	Výroba rámečků	680689	0
	Pracoviště	Výroba obalovaných rámečků	680	1

	Pracoviště	Výroba masivních rámečků	681	0
	Pracoviště	Výroba alumi rámečků	682	0
	Pracoviště	Truhlárna Stříbrná Lhotka	683	
	Střediska	Zakázková výroba	690699	1
	Pracoviště	Výroba skříní vstup	691	2
	Pracoviště	Výroba skříní výstup	692	2
	Pracoviště	Brusírna nástrojů	693	
	Provozy	Technická příprava výroby, techn. rozvoj	36	0
	Střediska	Technický rozvoj	360364	0
	Pracoviště	Technický rozvoj a inovace	360	1
	Pracoviště	Řídící software	361	2
	Pracoviště	Tvorba výkresové dokumentace	362	1
	Pracoviště	Konstrukce přípravků	363	2
	Střediska	Kovodílna	364369	1
	Pracoviště	Kovodílna	364	4
	Vedení společnost	Obchod	016	1
	Provozy	Velkoobchod	07	1
	Střediska	Velkoobchod	700	0
	Střediska	Projekty	701	0
	Provozy	Maloobchod centrální	17	0
	Střediska	OS Kytín	710	2
	Střediska	OS Praha 9	711	3
	Střediska	OS Praha 4	712	2
	Střediska	OS Horoměřice	713	2
	Střediska	OS Příbram	714	2
	Provozy	Maloobchod samostatný	27	0
	Střediska	OS Písek	720	1
	Střediska	OS Plzeň	721	2
	Střediska	OS Pardubice	722	2
	Střediska	OS České Budějovice	723	1
	Střediska	OS Brno	724	2
	Střediska	OS Liberec	725	2
	Provozy	Marketing	37	1
	Střediska	Marketing	740	1
	Provozy	Skladování, logistika a služby	47	1
	Střediska	Logistika a doprava	750	1
	Střediska	Zaměření a montáže	751	0
	Střediska	Ostatní služby	752	0
	Střediska	Expediční sklad Kytín	753	
	Střediska	Expediční sklad Mníšek pod Brdy	754	4
	Provozy	Bazar	57	0
	Střediska	Bazar	780	0

Zdroj: vlastní zpracování

Dle přiřazení počtu zaměstnanců k provozům, střediskům a pracovištím lze zjistit, jaké je celkové zastoupení v jednotlivých odděleních organizace. Za největší oddělení lze považovat oddělení výroby, které obsahuje výrobu dveří, zárubní i nábytku. Druhým v pořadí je obchodní oddělení a třetím ekonomické oddělení. Ředitelé daných oddělení jsou započítaní ve svém útvaru, nikoli ve vedení společnosti. Vedení společnosti tvoří jednatelé a prokurista. Celkový počet interních zaměstnanců činí 110 pracovníků, z nichž 108 je přiřaditelných do daných organizačních jednotek.

Graf 1 – Procentuální obsazení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Analýza popisu pracovního místa

Společnost CAG s.r.o. má vypracované popisy pracovních míst pouze pro výrobní a obchodní oddělení. Tento popis pracovního místa se dělí na dvě části, a to obsah práce a odpovědnost. Poslední aktualizace popisů pracovních míst i s konkrétními jmény zaměstnanců se uskutečnila v roce 2018. Na Obrázku 15 lze vidět popis pracovního místa manažera zákaznické podpory, který je pracovníkem výrobního oddělení.

Obsah práce jsou heslovitě vyznačené činnosti, které by měl daný pracovník vykonávat. Chybí zde ovšem specifikace daných aktivit, které by měly vést ke splnění strategického cíle organizace a daného provozu. Např. u činnosti školení není jisté, zda ho pouze zajišťuje, zpracovává či osobně vykonává. U každé z těchto aktivit by mělo být vymezeno, jak ji pracovník může ovlivnit či co je v jeho odpovědnosti s ní provést.

V části *odpovědnost* už jsou z většiny specifické úkony konkretizovány. Zde by měly být uvedené činnosti tak, aby bylo přesné, jaké požadavky, způsobilost a kompetence jsou na daném pracovním místě nezbytné.

Dokument popisu pracovní pozice by měl být překládán při podpisu pracovní smlouvy, aby v budoucnu nedocházelo k nedorozuměním, na jakých podmínkách se obě strany domluvili. Tento fakt také může pomoci ke srovnání pracovních vztahů, jelikož každý ví, jaké jsou jeho kompetence a co je jeho úkolem.

Obrázek 15 – Stávající popis pracovní pozice manažera zákaznické podpory

06 Zákaznická podpora

Personální obsazení:

- Vedoucí provozu:
  - obsah práce:
    - propojení toku informací mezi zákazníky, obchodem a výrobou
      - kapacita výroby
      - technické informace
      - sortiment (správa manuálu)
    - návrh technických zlepšení výrobků na základě reklamací, informací z výroby a podnětů z trhu
    - reklamace
      - interní (výroba)
      - externí (maloobchod, velkoobchod)
      - pravomoc k ukládání úkolů spojených s reklamací mistrům
      - fyzické posuzování, případně odstraňování
      - vyčíslení veškerých nákladů, které jsou s nimi spojeny
      - vyhodnocení
    - kapacita výroby
    - protokoly atypů
      - systém
      - tvoření
      - kontrola
    - školení
      - interní (obchodníci)
        - reklamace, technický manuál, protokoly atypů
      - externí
        - protipožární, bezpečnostní výrobky
    - vytváření montážních návodů pro všechny typy výrobků

  - odpovědnost:
    - vedení úseku 06 zákaznická podpora
    - vedení zadávacího centra
    - řešení a kompetence k řízení a rozhodování o reklamacích
    - využití kapacity výroby
    - správa technického manuálu
    - správa protokolů atypů
    - interní a externí školení
    - realizace výstav, vybavení obchodních vzorkoven
    - koordinace velkých obchodních projektů

Zdroj: (CAG, 2020c)

Dle LMC (2019) má efektivní popis pracovní pozice obsahovat konkrétní schopnosti a kompetence, kterými má disponovat pracovník na daném pracovním místě, nikoli se zabývat dovednostmi, které má konkrétní zaměstnanec, který danou pozici zastává v nynější době. Popis pracovní pozice se skládá ze tří částí a to hlavičky, těla a závěru.

Obrázek 16 – Náležitosti popisu pracovní pozice

Zdroj: (LMC, 2019c)

Žádný univerzální návod na vytvoření popisu pracovní pozice neexistuje, protože každá společnost s odlišným popisem činnosti podnikání potřebuje popis pracovní pozice speciálně vytvořený. Ovšem výše určená předloha je vyhovující pro společnost CAG s.r.o. Nyní bude vytvořen přehled výhod a nevýhod stávajícího popisu pracovní pozice, který je vyobrazen na Obrázku 15. Mezi výhodami je zařazeno i jméno pracovníka, který danou vedoucí pozici zastává, ovšem v návaznosti na souhlas se zpracováním osobních údajů není zde konkrétně uvedeno. I přes uvedení obsahu práce a odpovědností ve stávajícím popisu pracovní pozice je forma určení některých částí nekvalitní.

Obrázek 17 – Hlavní výhody a nevýhody stávajícího popisu pracovního místa

Výhody	Nevýhody
Uvedení jména pracovníka	Komu je pozice zodpovědná
Stanovení názvu pozice	Kdo je nadřízený a podřízený
Určení čísla provozu výkonu práce	Nestanovení kompetencí
Vypsání obsahu práce	Neuvedení pravomocí
Stanovení odpovědností	Nestanovení profesních a osobních předpokladů a kvalifikace
	Nevypsání data vyhotovení či poslední aktualizace
	Podpisy a jména vyhotovitele a schvalovatele
	Neuvedení čísla pracovního místa
	Nestanovení místa výkonu práce

Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Analýza dotazníkového šetření

Dotazník byl sestaven pro několik účelových situací. Obsahuje otázky, které pomohou k sestavení účelné organizační struktury, vypracování popisů pracovních pozic, ale také které pomohou vedení společnosti k efektivnějšímu řízení zaměstnanců. Dotazník se skládá z několika částí, které jsou určené odlišnému stupni organizovanosti i oddělení.

Tabulka 9 – Určení cílových skupin dotazníku

Část dotazníku	Stupeň organizovanosti
Úvod	Určeno pro všechny stupně
Dotazník kvalifikačních požadavků	Určeno pro všechny stupně
Dotazník manažerských kompetencí	Určeno pro 1. – 4. stupeň
Hodnocení školení/kurzů	Určeno pro 2. – 5. stupeň
Dotazník pro respondenty z oblasti strategie a plánování	Určeno pro 1. – 2. stupeň
Dotazník pro respondenty z oblasti marketingu	Určeno pro 4. – 5. stupeň marketingu
Dotazník pro respondenty z výrobní a výrobkové oblasti	Určeno pro 3. – 5. stupeň výroby
Dotazník pro respondenty z oblasti logistiky	Určeno pro 3. – 5. stupeň logistiky

Zdroj: vlastní zpracování

Na žádost vedení společnosti byly zařazeny části jako dotazník manažerských kompetencí a hodnocení školení/kurzů. Ostatní části podpořily vypracování popisy pracovních míst, které přispějí k dosažení cíle diplomové práce a personálního auditu. Dotazníkového šetření a následného rozhovoru se zúčastnili respondenti v podobě jednoho účastníka z každé pracovní pozice v organizační struktuře, kteří splňovali následující kritéria:

- Nejkompetentnější osoba ve svém oboru
- Nejvíce strávených let ve společnosti CAG s.r.o.

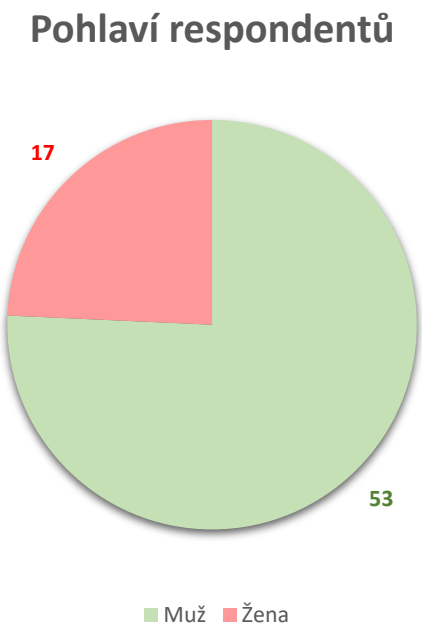
Šetření probíhalo formou osobního setkání, kde na základě vyplněných odpovědí v dotazníku proběhl řízený rozhovor a doplnění či vysvětlení daných odpovědí. S 1. – 3. stupněm organizovanosti probíhalo hodinové setkání a se 4. – 5. stupněm půlhodinové. Cílem setkání bylo zejména pečlivé vypracování popisů pracovních míst, kdy bylo možné získat relevantní informace od pracovníků vykonávající danou pracovní pozici. S mimořádnou situací v podání koronavirové epidemie část osobních rozhovorů bylo převedeno na distanční formu.

Šetření probíhalo formou top-down, kdy nejdříve zkoumání proběhlo s jednateli a prokuristou společnosti a následně s nižšími stupni organizovanosti.

6.4.1 Základní informace o respondentech

Respondenti jsou všichni pracovníci společnosti CAG s.r.o., kteří vykonávají smluvené pracovní zodpovědnosti na hlavní či zkrácený pracovní úvazek, dohodu o provedení práce či pracovní činnosti nebo externě jako osoba samostatně výdělečně činná. Jedním z výběrových kritérií respondentů byl nejvyšší počet strávených let ve společnosti CAG s.r.o. Tato průměrná doba činí 6,7 let, tedy vzorek dotazovaných lze považovat za kvalitní z pohledu tohoto kritéria.

Graf 2 – Pohlaví respondentů dotazníkového šetření

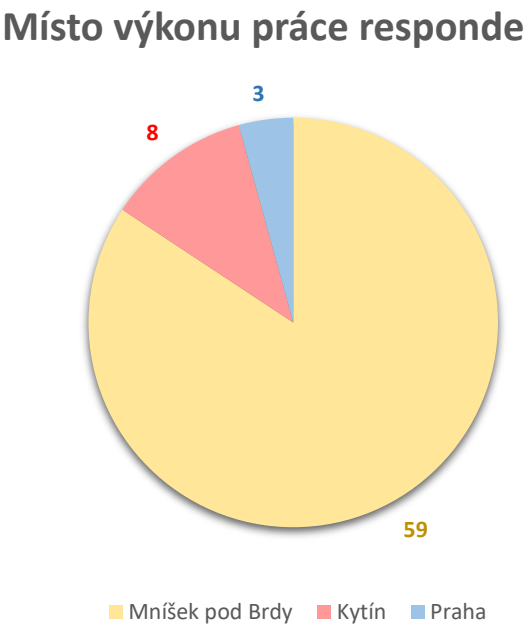


Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti CAG s.r.o. je celkem k dispozici 72 pracovních pozic, z nichž dotazníkového šetření se nezúčastnily dvě pracovní pozice, které jsou navržené v budoucí organizační struktuře, ovšem v nynější době tuto pracovní pozici nikdo nevykonává. Těmito pozicemi jsou manažer technické přípravy výroby a asistent vedoucího velkoobchodu.

Dalším z charakteristických znaků respondentů bylo místo výkonu práce. Největší procentuální obsazeností výkonu práce je Mníšek pod Brdy z důvodu umístění jediné výrobní haly v České republice v tomto městě. Druhou nejčastější lokalitou je Kytín, který je ústředím společnosti a sídlí zde zejména obchodní oddělení a kovodílna. Část respondentů ze sekce obchodu svoji náplň práce vykonává v Praze na obchodních pobočkách. Dalšími lokalitami výkonu práce mohou být Horoměřice, Příbram, Písek, Plzeň, Pardubice, České Budějovice, Brno a Liberec, což jsou obchodní pobočky. Dotazníkové šetření se v těchto lokalitách neuskutečnilo z důvodu výběru jednoho zástupce dané pracovní pozice.

Graf 3 – Místo výkonu práce respondentů dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

Třetím charakteristickým rysem respondentů je typ pracovního úvazku, na základě kterého vykonávají pracovníci smluvené pracovní zodpovědnosti. Možnostmi pro výběr byl hlavní pracovní poměr, zkrácený pracovní poměr, dohoda a externista (osoba samostatně výdělečně činná). Společnost využívá také agenturních zaměstnanců z důvodu úspory nákladů a rychlého využití pracovní síly v době sezónních objednávek. Tito pracovníci nebyli zařazeni do dotazníkového šetření z důvodu odlišného řízení zaměstnanců, než který je zde analyzován. Možnost zkráceného pracovního úvazku nebyla v dotazníkovém šetření zvolena, tedy není vyobrazena ani v Grafu 4.

Graf 5 znázorňuje vzdělání dotazujících. Možnostmi pro výběr bylo vysokoškolské vzdělání, vyšší odborné vzdělání, úplné střední vzdělání s maturitou, úplné střední vzdělání s výučním listem, základní vzdělání nebo bez vzdělání. Stupeň vyšší odborné vzdělání a bez vzdělání se v uvedeném grafu nevyskytuje z důvodu nezvolení dané možnosti respondenty. Na základě následných rozhovorů byl i zkoumán obor vyučení v případě volby čtvrté z výše jmenovaných možností. Většina respondentů je vyučena v truhlářské výrobě, což je pro společnost CAG s.r.o. nejpřínosnějším oborem v nižším stupni organizovanosti. Tento rys není pro společnost zcela směrodatný ve volbě vhodného kandidáta na danou pracovní pozici z důvodu preference doby výkonu práce v dřevozpracovatelském průmyslu.

Graf 5 – Typ pracovního úvazku respondentů dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 – Vzdělání respondentů dotazníkového šetření

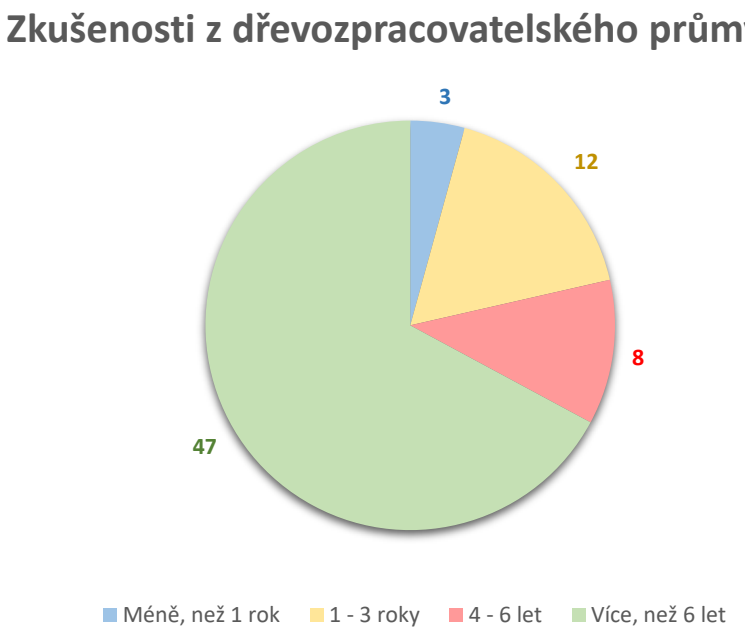
Zdroj: vlastní zpracování

Posledním charakteristickým znakem dotazujících byl počet let zkušeností v dřevozpracovatelském průmyslu. Tato charakteristika je klíčovým znakem při přijímání zaměstnance do pracovního poměru. Na výběr byly 4 možnosti:

- Méně, než 1 rok,
- 1 – 3 roky,
- 4 – 6 let,
- Více, než 6 let.

Nejpočetnější skupinou je poslední zmíněná možnost, která také koreluje s vyšším průměrem odpracovaných let ve společnosti CAG s.r.o. Pro firmu je toto měřítko důležité, ovšem ne směrodatné. Pracovníka s nižším počtem let zkušeností v dřevozpracovatelském průmyslu si umí zaučit, ovšem preference je již se zkušenostmi.

Graf 6 – Počet let zkušeností respondentů z dřevozpracovatelského průmyslu



Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Informace o oborových činnostech

Jednou z částí dotazníku byly oborové otázky, které se týkaly vlivu daného úseku společnosti na komplexní vývoj a fungování firmy. V Tabulce 9 lze vidět část dotazníku a stupeň organizovanosti, pro který byl daný oddíl cílen. V Tabulce 10 lze pozorovat, jaké pracovní pozice se dané části dotazníku zúčastnily. Cílené dotazníky již byly rozděleny podle předběžné nové organizační struktury, která byla inspirována střediskovou organizační strukturou. Část dotazníku specializující se na výrobní a výrobkovou oblast zde nebude analyzována z důvodu zaměření této části na vypracování pracovní pozice, nikoli na vliv na celou společnost.

Cílem těchto otázek bylo zamyšlení se respondentů nad vlivem výkonu jejich zodpovědností a činností na celou společnost. Některé otázky jsou také stavěné na opačné působnosti, jak společnost vnímá a percipuje dané oddělení, a jak to vnímají specializovaní pracovníci oddělení.

Tabulka 10 – Zúčastněné pracovní pozice na oborových otázkách

Část dotazníku	Zúčastněné pracovní pozice	Počet otázek
Dotazník pro respondenty z oblasti strategie a plánování	Jednatel	4
	Prokurista	
	Ekonomický ředitel	
	Výrobní ředitel	
	Obchodní ředitel	
Dotazník pro respondenty z oblasti marketingu	Vedoucí marketingu	4
	Specialista marketingu	
Dotazník pro respondenty z oblasti logistiky	Ředitel logistiky	3
	Vedoucí centrálního skladu	
	Vedoucí expedičního skladu	
	Vedoucí logistiky	
	Manipulant centrálního skladu	
	Zásobovač	
	Manipulant expedičního skladu	
	Nákupčí kování	
	Nákupčí ocelových zárubní	
	Řidič nákladního vozu	
	Specialista plánování montáží	
	Montážník dveří	

Zdroj: vlastní zpracování

První otázka z dotazníkového šetření určeného pro 1. a 2. stupeň organizovanosti se týká tématu *představy o budoucnosti společnosti*. Otázka se zabývá pohledem zaměstnanců na stanovené strategické cíle firmy. Možnosti odpovědí na tuto otázku jsou:

A. O vzdálenější budoucnosti příliš neuvažujeme, důležitá je pro nás přítomnost a aktuální problémy
B. Ve firmě existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu
C. Firma má písemně formulovanou vizi na 1 – 2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány
D. Firma se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled (3 – 5 let nebo 2 – 3 generace produktů).

Druhá otázka se týká *vize a zaměstnanců*, jak je vedoucí zaměstnanci daných oddělení seznamují se strategií a výhledem společnosti do budoucna. Vize určuje strategii a směr společnosti, který motivuje zaměstnance k jeho následování a podílení se na dosažení daného cíle. Možnostmi jsou:

A. Zaměstnance není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni podle potřeb firmy
B. Zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených
C. Zaměstnanci firmy jsou s obsahem vize průběžně seznamováni
D. Zaměstnanci firmy se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu.

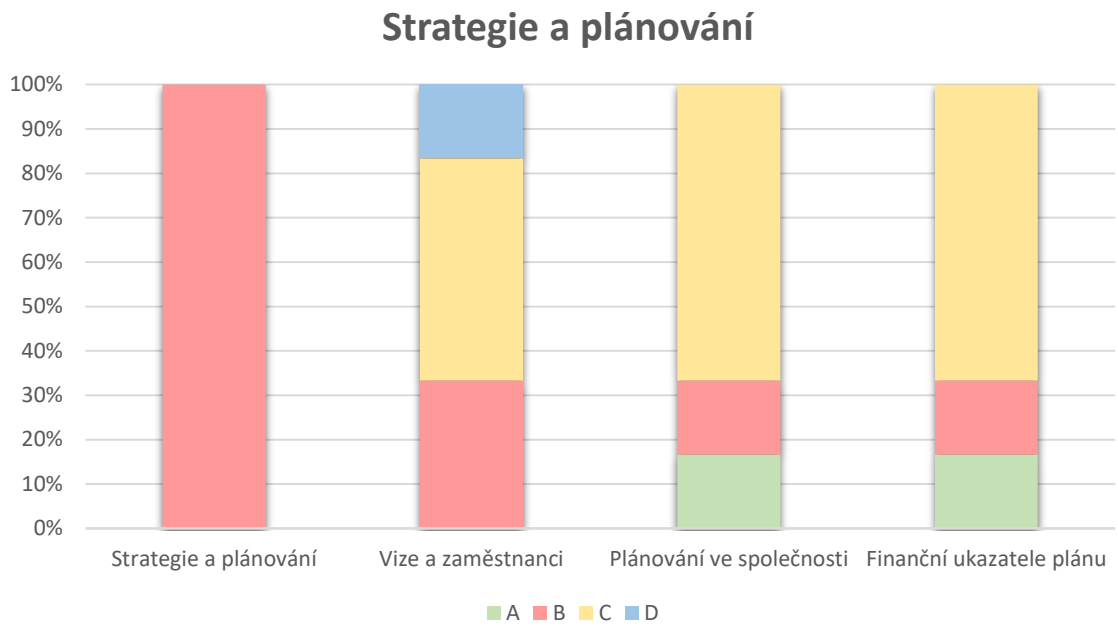
Plánování ve společnosti, které bylo tématem třetí položené otázky, se týkalo jak plánování strategického, tak finančního či personálního. Možnostmi jsou:

A. Ve firmě převládá spíše řízení operativní „ze dne na den"
B. Výběr projektů se řídí především možnostmi firmy s důrazem na naplňování její kapacity
C. Projekty jsou vybírány operativně s ohledem na aktuální tržní příležitosti, strategie firmy nemusí přitom být vždy rozhodující
D. Výběr projektů je vždy v souladu s dlouhodobou strategií firmy.

Poslední otázka mírně koresponduje s předchozí otázkou, ovšem zde je věnován prostor pouze *plánování finančnímu*. Jedná se o stanovení finančních cílů a ukazatelů jak celkové společnosti, tak jednotlivých oddělení a jejich dodržování. Možnostmi jsou:

A. Firma nestanovuje finanční ukazatele plánu
B. Firma se snaží naplňovat obraty dané plánem tržeb, jiné ukazatele předem stanoveny nejsou
C. Ve firmě se provádí sledování nákladů s ohledem na provozní zisk, ostatní údaje s výjimkou objemu tržeb nejsou pro firmu podstatné
D. Cíle a strategie podnikatelského záměru jsou převedeny do měřitelných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován.

Graf 7 - Výsledky dotazníku pro respondenty z oblasti strategie a plánování



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky této části dotazníku, s výjimkou představy o budoucnosti společnosti, poukazují na nejednotnost 1. – 2. stupně o vedení a vizi společnosti. Vhodným způsobem, jak tento pohled sjednotit je vyhotovení představy o budoucnosti v psané formě, aby v případě nejednotného rozhodnutí byl k dispozici určitý model. Dále je doporučováno zajištění pravidelných porad, které v měsíčním cyklu budou obsahovat plány a cíle na další měsíc a v ročním cyklu naplnění a plnění např. finančního či výrobního plánu.

Druhá část specializovaného dotazníku je věnována oblasti marketingu. Marketing je ve firmě chápán jako nástroj pro zvýšení objemu prodeje v souvislosti s vynaloženými zdroji, který pomůže dosáhnout společnosti co nejvyššího zisku. Marketingové oddělení je tedy potřeba také seznamovat s ročními finančními i strategickými plány společnosti, aby pracovníci mohli správně vyhodnotit danou tržní situaci a vhodně zacílit konkrétní produkty a služby. Marketing je ve firmě částí obchodního úseku, která není v přímém kontaktu se zákazníkem, ale zabývá se zákazníkovými potřebami a jejich segmentací.

První otázka této části je zaměřena na *sledování vývojových trendů na trhu.* V rámci toho, jak se tržní trendy vyvíjejí, je potřeba stanovovat marketingové plány, které pomáhají k dosažení strategického cíle společnosti. Ve společnosti jsou používané také určité nástroje a softwary na sledování těchto trendů. Možnostmi na výběr jsou:

A. Marketingové aktivity se neplánují a provádějí se spíše živelně jako okamžitá reakce na změny trhu
B. Pro marketingové plánování má společnost k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu
C. Společnost se snaží sledovat vývoj trhu a očekávaný trend bere v úvahu při přípravě marketingových aktivit
D. Vývoj trhu se pečlivě sleduje, zjištěné trendy jsou rozhodující pro plánování dlouhodobých marketingových aktivit

Hodnocení tržní konkurenční pozice, kterým se zabývá druhá otázka ve specializovaném dotazníku, je zaměřena spíše na interní marketing. Cílem této otázky je zamyšlení se nad tím, jak společnost sleduje svou konkurenci a jak na ní reaguje. Na výběr je z těchto možností:

A. Vyhodnocování tržní konkurenční pozice se ve společnosti neprovádí
B. Trh se sleduje jen tehdy, když se objeví problémy a je třeba zjistit, v jaké je společnost skutečně pozici
C. Existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice společnosti
D. Díky systematickému sledování situace na trhu je tržní konkurenční pozice společnosti v každém okamžiku přesně známa a přitom lze i odhadnout další záměry konkurentů

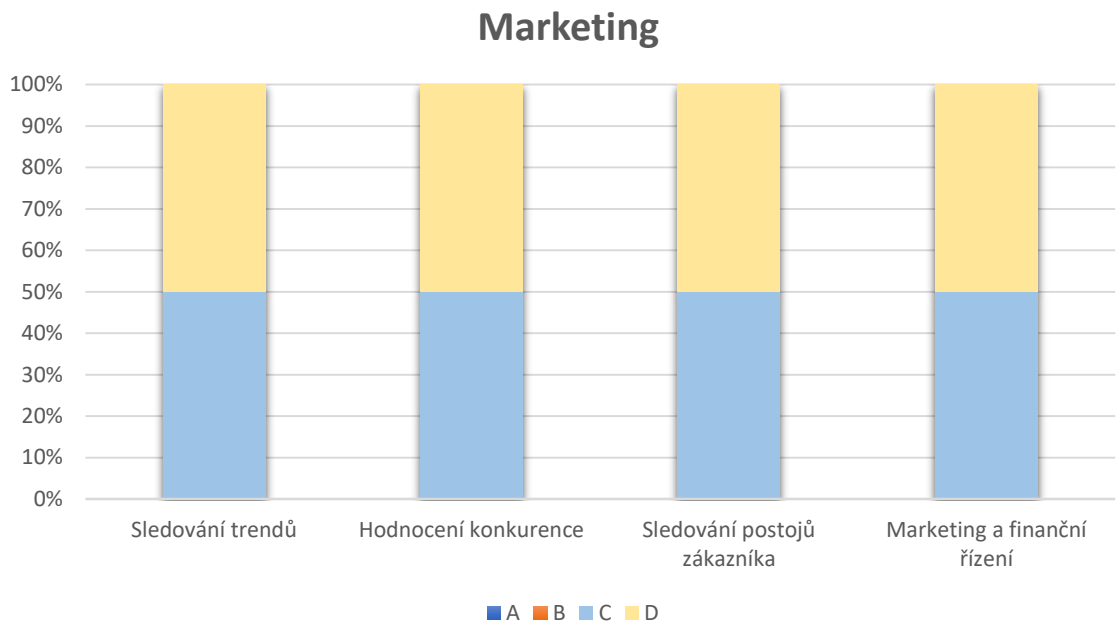
Jak již bylo zmíněno v úvodu k této části, je potřeba také *sledovat postoje zákazníka k produktu společnosti*, aby mohl být marketingový plán správně sestaven a zacílen. Možnostmi vyjádření k této části jsou:

A. Zákaznické postoje se cíleně nesledují, protože negativní odezva se rychle objeví sama
B. Společnost provedla v tomto směru několik nahodilých akcí
C. Spokojenost zákazníků se sleduje nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba využít tyto informace pro další aktivity společnosti
D. Ve společnosti existuje a využívá se propracovaný systém pravidelného získávání názorů od zákazníků a tyto informace se zpětně promítají do aktivit společnosti

Poslední otázka, který se týká *marketingu a finančního řízení*, je propojením obchodní části společnosti s celkovým finančním plánem. Možnostmi jsou:

A. Marketing není propojen s finančním plánováním
B. Marketing je součástí finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita
C. Existuje krátkodobý marketingový plán, který je průběžně vyhodnocován
D. Společnost na základě dlouhodobé marketingové strategie vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí jejich změny ve finančním a marketingovém plánu

Graf 8 – Výsledky dotazníku pro respondenty z oblasti marketingu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky tohoto dotazníku ukazují na sice blízký pohled pracovníků marketingu, ovšem neshodný. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou stanovené od nejméně přijatelné odpovědi po nejlépe přijatelnou, která nejvíce podpoří chod společnosti na základě vzorného přístupu k činnosti marketingu ve firmě. Obecně lze tedy vyvodit, že společnost v oblasti marketingu postupuje z větší části správně a pořád je zde prostor ke zlepšení a optimalizaci firemních procesů.

Posledním dotazníkem specializující se na určitou oborovou činnost společnosti je zaměřen na oblast logistiky. Na rozdíl od předchozí dvou dotazníků jsou zde otázky pouze tři z důvodu rozsáhlejších odpovědí. Dotazník je orientován na komplexní Supply Chain Management, tedy řízení dodavatelského řetězce, který je zaměřen nejen na dopravu, ale také na nákup, distribuci, skladování a komunikaci s dodavateli. Tyto jednotlivé části budou také znázorněné v nové organizační struktuře pod oddělením logistiky.

První otázka je zaměřena na *přenos informací a komunikaci s partnery společnosti.* Partnery jsou zde považováni zejména dodavatelé, odběratelé či prodejci, kteří spolupracují se společnosti CAG s.r.o. Jedná se o externí komunikaci, která vytváří i dlouhodobé a přátelské vztahy mezi zúčastněnými stranami. Možnostmi na výběr jsou:

A. Společnost nemá prostor reagovat na případné náměty od partnerů
B. S partnery se komunikuje pouze v případě vážných problémů

C. Kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci společnosti, kteří registrují jejich náměty a připomínky
D. Komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému společnosti.

Zajišťování nákupů a distribuce je tématem druhé otázky, jejichž pracovníci budou v nové organizační struktuře zařazeni do úseku logistiky. Z pohledu nákupu potřebných částí je společnost spíše konzervativní a má pravidelné dodavatele. Možnostmi jsou:

A. Společnost má stálé dodavatele a distributory, o jiných možnostech se pro nadměrné riziko neuvažuje
B. Management provádí výběr dodavatelů podle konkrétní zakázky ve výběrovém řízení, distribuční kanály jsou ve společnosti zaběhnuté
C. Ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci
D. Ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci; průběžně se vyhodnocuje, zda je výhodnější jednotlivé dílčí činnosti zajišťovat vlastní kapacitou nebo je nakupovat.

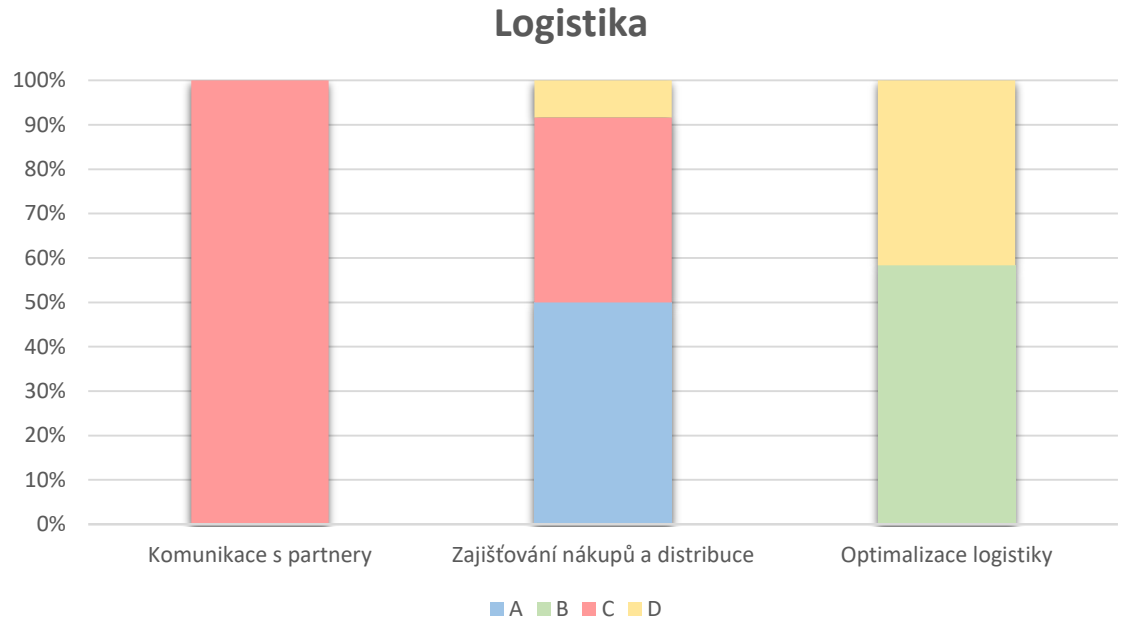
Závěrečná otázka se věnuje *optimalizaci logistiky ve společnosti*. Tato otázka je zaměřena na provázanost informací ve společnosti a optimalizací procesů. Interní komunikace napříč odděleními a zaměstnanci je základem úspěšně fungující společnosti, která přispívá i ke zvýšení motivace a snížení nedorozumění mezi pracovníky. Možnostmi na výběr jsou:

A. Ve společnosti neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce a proto nelze sledovat jejich dopad
B. Jednotlivé činnosti logistiky ve společnosti jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace
C. Činnost v oblasti logistiky se odvíjí v návaznosti na jednotlivé obchodní případy, informace jsou přenášeny informačním systémem ve společnosti, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována
D. Je sledována a zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky ve společnosti, důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému ve společnosti.

Výsledky z této části dotazníkového šetření, které jsou vyobrazené v Grafu 9, jsou nejvíce podobné, co se názorů specializovaných dotazovaných pracovníků týče. U přenosu informací a komunikace s partnery panuje stoprocentní shoda, tedy určené zodpovědnosti jsou správně delegované a každý ví, kdo je vykonává. V oblasti nákupů a distribuce společnost preferuje konzervativní systém, kdy nedochází k určitých tlakům na dodavatele ohledně snižování ceny. Společnost si zakládá na

přátelském a relačním přístupu, který se projevuje i opakovaným nákupem. Optimalizací procesů prostřednictvím informačního systému se ve společnosti zabývá ekonomický ředitel spolu s vývojovým pracovníkem. Zaměstnanci logistiky se zde přiklánějí k lepšímu fungování interní komunikace.

Graf 9 – Výsledky dotazníku pro respondenty z oblasti logistiky



Zdroj: vlastní zpracování

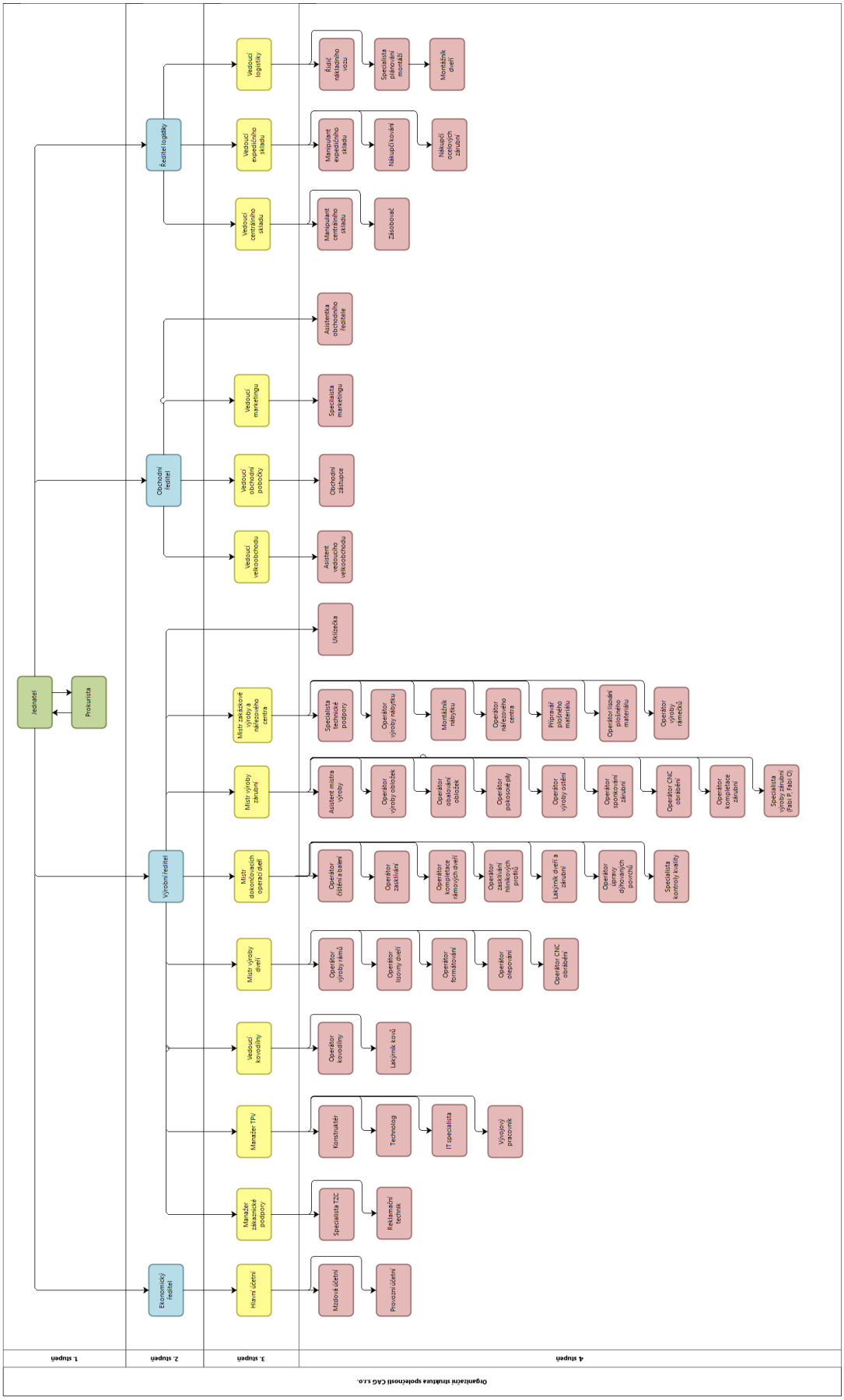
7 NÁVRH NA INOVACI

V následující kapitole budou zobrazeny návrhy ke zlepšení organizační struktury a popisu pracovního místa tak, aby docházelo k efektivnímu řízení lidských zdrojů ve společnosti a úspěšnému personálnímu výběru na dané pracovní místo.

7.1 Návrh na inovaci organizační struktury

Organizační struktura byla inovována v návaznosti na analýzu stávající organizační struktury a uskutečněné dotazníkové šetření a následné rozhovory, kde byly ujištěny nadřízené a podřízené vztahy zaměstnanců a jejich zařazení v daných úsecích. Cílem inovace organizační struktury je eliminace či snížení dopadu nevýhod stávající organizační struktury. Již při stávající organizační struktuře byla identifikována existence zjevných příznaků pro restrukturalizaci organizační struktury. Pro lepší přehlednost bylo v aktualizovaném organigramu využito barevné škály, která rozděluje stupně organizovanosti ve společnosti. Pro lepší zapamatovatelnost jsou také stupně popsány v levé části, které rozdělují kompletní pool na 4 části.

Obrázek 18 – Návrh nové organizační struktury společnosti CAG s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním důvodem pro změnu organizační struktury bylo vytvoření přehledné struktury pracovníků ve společnosti. V rámci analýzy stávající organizační struktury byly počty zaměstnanců přiřazené k jednotlivým provozům, střediskům a pracovištím, což lze vidět v Tabulce 8. Během let se některé jednotky zrušily, a proto byla potřeba vytvořit aktualizovanou organizační strukturu s mírným vlivem členění dle pracovních jednotek.

Důvody změn současné organizační struktury vyvěrají především na základě hodnocení jejich parametrů – konkrétně se jedná zejména o přehodnocení optimálního rozpětí řízení. Hlavními modifikacemi organizační struktury jsou:

- koncepční vyjádření struktury všech pracovních pozic ve společnosti,
- jasné stanovení přímé nadřízenosti a podřízenosti,
- modernizace názvů jednotlivých pozic,
- snížení počtu stupňů organizovanosti,
- stanovení míry centralizace, resp. decentralizace,
- zřetelnost počtu pracovních míst,
- rozšíření počtu oddělení o logistiku,
- sloučení či odstranění pracovní míst.

Nová organizační struktura je funkčním typem organizační struktury dle sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek. Důvodem vytvoření funkčního modelu byl fakt, že pracovníci jsou ve společnosti zařazeni do úseků vykonávající podobné činnosti a úkoly. Ve stávající organizační struktuře byly činnosti centrálního skladu řazeny do oddělení výroby a činnosti expedičního skladu a logistiky do oddělení obchodu. Dle lokality, schopností a aktivitami výkonu práce byl vytvořen úsek logistiky, jehož nadřízeným pracovníkem byl stanoven manažer plánování zásobování, který dosud vedl spolu s vedoucím centrální sklad. Hlavními výhodami návrhu nové organizační struktury jsou:

- možnost efektivní identifikace nadbytku či nedostatku zaměstnanců,
- eventualita zjištění přetíženosti pracovníků,
- uplatňování principu odpovědného vedoucího za své oddělení,
- zkrácení řetězců informačních vazeb,
- zvýšení reakce adekvátních kandidátů na zveřejněné inzeráty volných pracovních míst.

Funkční organizační struktura pro společnost CAG s.r.o. vyhovuje z důvodu středně velkého průmyslového podniku s uplatňováním top-down řízení organizace. Funkční organizační struktura také nevylučuje metodické řízení zaměstnanců, které ve společnosti probíhá s plněním určitým projektů. Veškeré metodické řízení podléhá schvalovacímu řízení přímého nadřízeného.

7.1.1 Identifikace parametrů nové organizační struktury

Dle procesního a výrobního schématu lze uplatnit princip seskupování činností v rámci struktury útvaru do diverzifikovaného programu pomocí předmětné specializace. V rámci výrobního oddělení jsou vytvářené tři druhy výrobků, které se od sebe liší především procesem výroby a konstrukcí, proto je potřeba přiřadit pracovníky k jednotlivým organizačním procesům, aby se identifikovala případná přetíženost daných zaměstnanců. Specializované činnosti, které jsou seskupeny do jednotlivých sekcí dle druhu výrobků, vytváří dobrý základ pro zvýšení produktivity práce a snižování nákladů na činnost.

V rámci efektivního rozdělení a řízení zodpovědností a pravomocí je potřeba vytvoření přehledu hlavních, vnitropodnikových a podpůrných procesů a jejich zúčastněných útvarů.

Tabulka 11 – Určení zodpovědností za podpůrné procesy společnosti

Proces	Zúčastněný útvar	Dílčí zodpovědnost	Celková zodpovědnost
Marketingové oddělení	Obchodní oddělení	Vedoucí marketingu	Obchodní ředitel
IT oddělení	Výrobní oddělení	Manažer TPV	Výrobní ředitel
Vedení společnosti	Vedení společnosti	Jednatel	Jednatel
Účetní oddělení	Ekonomické oddělení	Hlavní účetní	Ekonomický ředitel
Obchodní oddělení	Obchodní oddělení	Obchodní ředitel	Obchodní ředitel
Reklamační oddělení	Výrobní oddělení	Manažer zákaznické podpory	Výrobní ředitel
Vedení výroby	Výrobní oddělení	Výrobní ředitel	Výrobní ředitel
Výzkum a vývoj	Výrobní oddělení	Manažer TPV	Výrobní ředitel
Ekonomické oddělení	Ekonomické oddělení	Ekonomický ředitel	Ekonomický ředitel
Právní oddělení	Vedení společnosti	Prokurista	Prokurista

Zdroj: vlastní zpracování

V případě vyskytlého problému či řešení záležitosti v konkrétním podpůrném procesu společnosti je v Tabulce 11 vyhrazena odpovědná osoba, která se danou otázkou zabývá a je kompetentní k jejímu uspořádání. Zodpovědnosti za podpůrné procesy jsou nevyvážené vůči výrobnímu oddělení, které má na starosti čtyři procesy, ostatní ze zmíněných útvarů mají po dvou procesech.

Tabulka 12 – Určení zodpovědností za hlavní procesy společnosti

Proces	Zúčastněný útvar	Dílčí zodpovědnost	Celková zodpovědnost
Přijetí poptávky	Obchodní oddělení	Vedoucí obchodní pobočky	Obchodní ředitel
Cenová nabídka	Obchodní oddělení	Vedoucí obchodní pobočky	Obchodní ředitel
Zaměření + vytvoření výrobních protokolů	Výrobní oddělení	Mistr zakázkové výroby a nářezového centra	Výrobní ředitel
Úprava + uzavření CN, vytvoření zálohového listu	Obchodní oddělení	Vedoucí obchodní pobočky	Obchodní ředitel
Zadání zakázky do výroby	Výrobní oddělení	Manažer zákaznické podpory	Výrobní ředitel
Výrobní proces	Výrobní oddělení	Výrobní ředitel	Výrobní ředitel
Expedice do centrálního skladu	Oddělení logistiky	Vedoucí centrálního sklad	Ředitel logistiky
Dodání/montáž u zákazníka	Oddělení logistiky/Výrobní oddělení	Vedoucí logistiky/Mistr zakázkové výroby a nářezového centra	Ředitel logistiky/Výrobní ředitel
Reklamace	Výrobní oddělení	Manažer zákaznické podpory	Výrobní ředitel
Fakturace zakázky	Ekonomické oddělení	Hlavní účetní	Ekonomický ředitel

Zdroj: vlastní zpracování

Výrobní proces, který je sub-procesem procesního schématu společnosti, se dále větví je dílčí činnosti, které přecházejí pod zodpovědnost mistrů jednotlivých částí výroby daných druhů produktů. Výrobní proces je zároveň považován za jediný sub-proces ve společnosti CAG s.r.o. Proces dodání/montáž u zákazníka mají na zodpovědnost dva útvary i pověřené osoby z důvodu rozdílu montovaného produktu. V případě montování nábytku tato zodpovědnost spadá pod výrobní úsek a v případě montování dveří a zárubní to má na starosti oddělení logistiky pod záštitou vedoucího a ředitele logistiky. Zodpovědnost je zde opět nevyrovnaná, kdy většinu hlavní procesů řídí výrobní ředitel, který vede oddělení výroby.

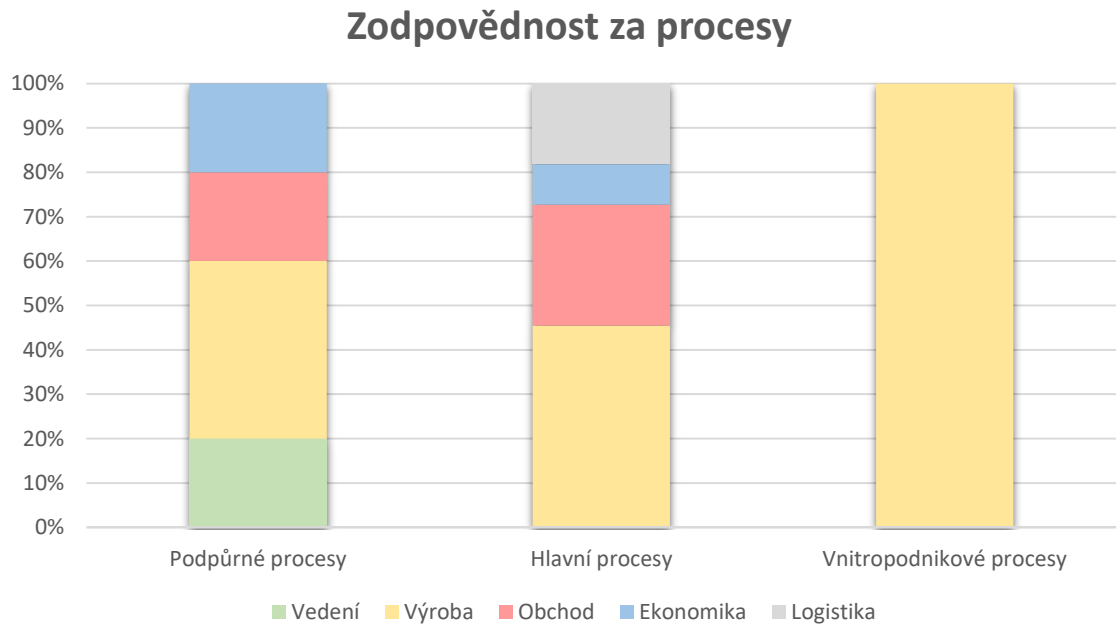
Tabulka 13 – Určení zodpovědností za vnitropodnikové procesy společnosti

Proces	Zúčastněný útvar	Dílčí zodpovědnost	Celková zodpovědnost
Výroba rámečků	Výrobní oddělení	Mistr zakázkové výroby a nářezového centra	Výrobní ředitel
Brusírna	Výrobní oddělení	Mistr dokončovacích operací dveří	Výrobní ředitel
Dřevovýroba	Výrobní oddělení	Mistr zakázkové výroby a nářezového centra	Výrobní ředitel
Kovodílna	Výrobní oddělení	Vedoucí kovodílny	Výrobní ředitel

Zdroj: vlastní zpracování

Vnitropodnikové procesy, které tvoří nejmenší početní část procesního schématu společnosti, spadají kompletně pod zodpovědnost výrobního oddělení. Výrobní ředitel má pravomoc delegování zodpovědnosti za jednotlivé procesy mezi své přímé podřízené, které tvoří mistři, vedoucí a manažeři jednotlivých částí výrobních jednotek. Ostatní přímí podřízení, jejichž pověření za dílčí zodpovědnost není ve kterémkoli z podpůrných, hlavních či vnitropodnikových procesů, se nachází ve výrobním procesu, jehož dílčí činnosti jsou blíže rozepsány na Obrázku 12.

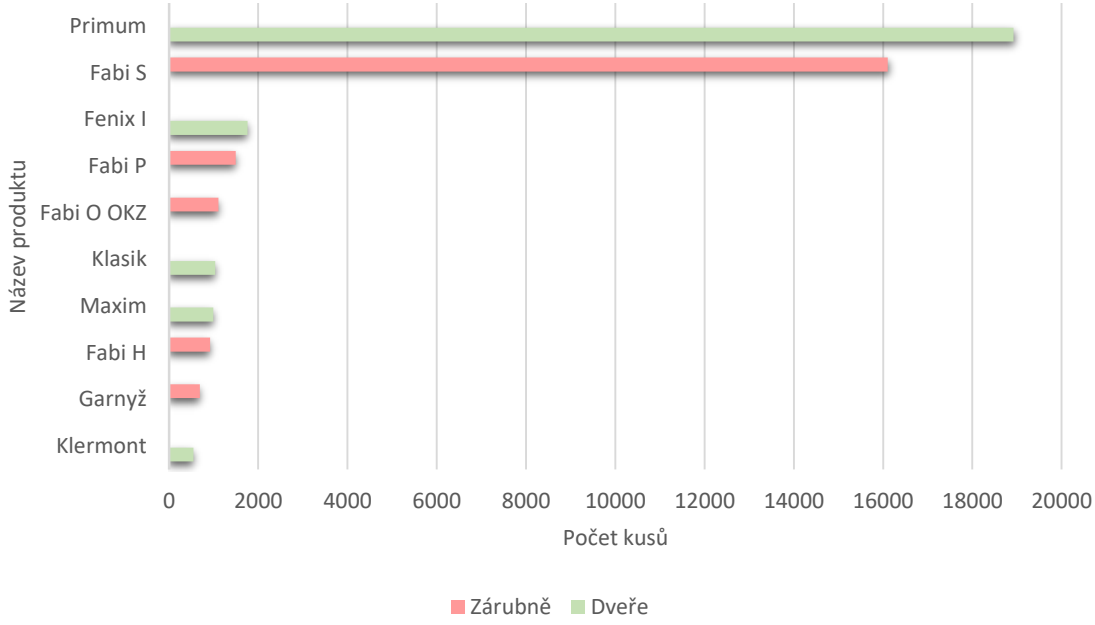
Graf 10 – Procentuální vyjádření zodpovědnosti za procesy



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 10 vyplývá většinová zodpovědnost za kompletní organizační procesy výrobního oddělení. Je tedy vhodné se zabývat vytížeností zaměstnanců zejména v tomto úseku, kde výrobní ředitel má na starosti nejvíce podřízených v rámci 2. stupně organizovanosti a tím i největší zodpovědnost.

Graf 11 – Nejprodávanější prudukty společnosti CAG s.r.o. v roce 2019



Zdroj: (CAG, 2020c)

Jak vyplývá z Grafu 11, který zobrazuje nejprodávanější výrobky společnosti CAG s.r.o. v roce 2019, nejvytíženější oblastí výroby v podniku je úsek výroby dveří, dokončovacích prací dveří a výroba zárubní. Vzhledem k personální obsazenosti na jednotlivých úsecích se zde nedá hovořit o nerovnoměrném rozdělení odpovědnosti vedoucích za jednotlivé oblasti výroby. Výroba dveří má větší počet procesních činností, než výroba zárubní a to také odpovídá personální obsazenosti, která v případě výroby dveří tvoří 26 pracovníků a v případě výroby zárubní 15 pracovníků.

V Grafu 11 jsou zobrazené pouze nejprodávanější produkty sériové výroby dveří a zárubní z důvodu neporovnatelnosti zakázkových výrobků z této oblasti. Do zakázkových výrobků se také řadí výroba nábytku, který v žádném ze svých typů není standardizovaný. Do nejnáročnějšího procesu výroby dveří se řadí výroba modelu Kitty a Triumph, které podléhají procesům, které jsou pro ostatní typy dveří bezúčelné. Celkový počet sériových výrobků z oblasti dveří, které společnost nabízí je 51 produktů. Výroba zárubní nabízí 15 standardizovaných produktů, které mohou být falcové, bezfalcové, hliníkové, prosklené či protipožární.

7.2 Návrh na inovaci popisu pracovního místa

Návrh na inovaci popisu pracovního místa bude znázorněn na již analyzované pozici vedoucího zákaznické podpory, jehož název byl transformován na manažera zákaznické podpory. Vzorový formulář popisu pracovní pozice byl vytvořen tak, aby byl stručný, ale přitom obsahoval vše, co je k efektivnímu řízení zaměstnanců důležité. Popis pracovního místa je také doporučováno přikládat k pracovním smlouvám či dohodám o provedení práce či pracovní činnosti.

Při dotazníkovém šetření a následném rozhovoru respondent uvedl název své pracovní pozice jako vedoucí technického a zadávacího centra a vedoucí reklamačního oddělení, který byl následně transformován na manažera zákaznické podpory, který obsahuje všechny potřebné informace a zároveň je zjednodušen. Popis pracovního místa byl přepracován a doplněn o následující změny:

- Zadání komu je pozice zodpovědná
- Stanovení přímo nadřízených a podřízených
- Specifikace daných aktivit u odpovědností pozice
- Stanovení profesních a osobních předpokladů
- Vymezení kvalifikačních požadavků
- Vypsání data poslední aktualizace
- Vypsání jména vyhotovitele
- Stanovení místa výkonu práce, zařazení do stupně organizovanosti a rizikových faktorů práce.

Na základě vhodně vypracovaného popisu pracovního místa lze ve společnosti efektivněji řídit lidské zdroje a jejich dílčí činnosti. Využití tohoto nástroje je vhodné pro stanovení mzdových výměrů a tarifních stupňů, kde minimální finanční rozpětí mezi hlavním nadřízeným a podřízeným se stanovuje na 5 000 Kč brutto. V rámci aktuálního popisu pracovního místa se lépe identifikují klíčové indikátory úspěchu, prostřednictvím kterého dochází k motivaci k lepšímu výkonu zaměstnanců a také jejího hodnocení. V rámci srovnání ideálního kandidáta a stávajícího pracovníka na dané pozici lze identifikovat nedostatky vzdělání či kvalifikace a tím cíleně naplánovat další rozvoj zaměstnance či více zaměstnanců. Při náboru lze výběr zaměstnanců jednodušeji určit a lépe rozmístit. Na základě vypracovaného popisu pracovního pozice lze vytvořit adaptační program, který do současné chvíle ve společnosti nefunguje. Popis pomáhá nového zaměstnanci se lépe seznámit se svými odpovědnostmi a pravomocemi, ve kterých ho jen utvrdí jejich kolegové a pomohou s uvedením do praxe. Popisem pracovní pozice je také chráněn přímý nadřízený, který má za zodpovědnost vedení více zaměstnanců a tímto se výrazně sníží nekázeň zaměstnanců a počet případných nedorozumění.

Obrázek 19 – Návrh na nový popis pracovní pozice

CAG s.r.o.
Kytín 19, 252 10 Mníšek pod Brdy

Popis pracovního místa

Název: Manažer zákaznické podpory	**Číslo střediska:** 06
Místo výkonu práce: Pražská 800, 252 10 Mníšek pod Brdy	
Rizikové faktory práce: 0	**Zařazení do stupně:** 3.
Přímo nadřízená pozice: Výrobní ředitel	
Přímo podřízená pozice: Specialista TZC, Reklamační technik	

Kvalifikační požadavky:

- SŠ vzdělání, technický směr výhodou
- Min. 3 roky praxe ve výrobní společnosti
- Uživatelské dovednosti MS Office, znalost systému Fleveo a Premier výhodou
- Certifikace ISO výhodou

Znalosti:

- Zkušenost s vedením lidí
- Praxe v technickém či zadávacím centru a reklamačním oddělení
- Znalost předpisů BOZP a PO týkajících se řízeného provozu
- Čtení v technických výkresech a jejich správná interpretace
- Prozákaznický přístup a zájem o inovace v oblasti péče o klienty

Odpovědnost:

- Odpovědnost za vedení lidí z oblasti technického zadávání do výroby a reklamačního oddělení
- Zajišťování technických informací o produktech
- Zabezpečování dodržení kvality produktů dle stanovených norem
- Řešení reklamačních řízení se zákazníky
- Navržení nápravných opatření při reklamacích
- Zajišťování interních a externích školení ve společnosti
- Každodenní komunikace se zákazníky
- Spolupráce při náboru nových kolegů do oddělení zákaznické podpory

Pravomoci:

- Rozhodnutí o uznání reklamace
- Nastavení personální strategie a procesů v rámci svěřeného úseku
- Vyžadování plnění svěřených úkolů v rámci svěřené odpovědnosti
- Zajištění přepracování technické dokumentace v rámci společnosti
- Aktivní komunikace se všemi obchodními pobočkami v rámci optimalizace materiálů zadávajících se do výroby

Poslední aktualizace: 10. 5. 2020 Vypracoval: Denisa Pechánková

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Je velmi potěšující, když vypracování této diplomové práce bude i reálným přínosem pro společnost CAG s.r.o., díky které jsem mohla mít tu možnost nahlédnout do interních procesů a pomocí personálního auditu vytvořit účelnou a funkční organizační strukturu včetně popisů pracovních pozic. Již během zpracovávání práce došlo k situaci, kdy společnost potřebovala využít výhod nově vznikající organizační struktury a vzájemnou kooperací byla implementována do chodu společnosti.

Nyní je ovšem potřeba zhodnotit vytyčené cíle na začátku práce. Hlavním cílem bylo vytvoření komplexního návrhu účelné organizační struktury včetně popisů jednotlivých pracovních pozic. Organizační struktura se dá považovat za zcela nově vytvořenou z důvodu existence pouze střediskové organizační struktury, která vznikla pro orientaci v účetním systému a správné přiřazení nákladů k organizačním jednotkám. Popisy pracovních pozic byly pouze přetransformovány do vhodnějšího modelu, který přináší spolu s organizační strukturou i návrhy na efektivní řízení lidských zdrojů.

Implementací těchto modelů do provozu organizace může dojít ke zvýšení efektivnosti práce jak jednotlivců, tak organizačních jednotek i celé organizace. V organizační struktuře se nachází i návrhy pracovních pozic, které se momentálně ve společnosti nejsou obsazené, avšak jsou potřeba pro efektivnější řízení společnosti. Personální činnosti a úkoly jsou nyní na zodpovědnosti vedoucích pracovníků jednotlivých organizačních jednotek z důvodu nevytvoření samostatné personální pozice. Během dotazníkového šetření a následných rozhovorů ani tato potřeba nebyla prokázána ze strany zaměstnanců. Celé personální řízení i se stanovením mzdových výměrů zaštiťuje prokurista společnosti a pro většinu zaměstnanců je tento stav zcela vyhovující.

Stanovený SMART cíl personálního auditu je vyhodnocen jako splněný. Specifický cíl, který obsahoval analýzu, klasifikaci ve formě identifikace parametrů a návrh řešení v oblasti organizační struktury a popisů pracovních míst byl naplněn. 70 popisů pracovních míst, které korespondují s jednotlivými pozicemi v organizační struktuře, budou dodány přímo do společnosti. Jediná pozice, která nepodléhá vypracování popisu, je pozice uklízečky, která je přímo podřízená výrobnímu řediteli. Jednatelé a prokurista společnosti již akceptovali vytvořené výstupy a nyní je již v procesu stanovení časového rámce pro prezentaci výstupů pro 1. a 2. stupeň organizovanosti.

Původní plán byl během personálního auditu pozměněn z důvodu nastalé mimořádné situace v podobě koronavirové epidemie, kdy dotazníkové šetření a následné rozhovory bylo potřeba nahradit distanční formou. Tím také vznikla určitá prodlení ze získání potřebných dat k analýze od oslovených zaměstnanců, ovšem v závěru lze konstatovat, že realistický cíl byl také splněn. Časové vymezení personálního auditu bylo s polovinou května roku 2020 řádně dodrženo.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Handbook of Human Resource Management Practice'*, 11th edition, Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-494-5242-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovejší trendy a postupy*: 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří a kolektiv. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247- 3348-7.

ČERVENKA, Tomáš. *Procesní řízení výrobního podniku s důrazem na řízení hospodářského výsledku*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-805-3.

FOLTÁNEK Vladimír a Jiří HOLICKÝ. *Organizování.* In: *Odborná konference „Optimalizace právní formy hospodaření na obecním lesním majetku"* [online]. Kostelec nad Černými lesy: Mendelova univerzita v Brně, 2010. [vid. 22. 4. 2020]. Dostupné z: file:///C:/Users/User/Downloads/Management__4__-__Organizace,__organizovani,__organiz__acni__struktury.pdf

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

KMOŠEK, Petr. *Personální audit.* In: *Kmosek.com* [online]. [cit. 19. 3. 2018]. Dostupné z: https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-audit/

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOHOUTEK, Rudolf. *DOTAZNÍK jako průzkumná a výzkumná metoda.* In: *Rudolfkohoutek.blog.cz* [online]. [cit. 10. 2. 2010]. Dostupné z: http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda

KOHOUTEK, Rudolf. *ROZHOVOR a jeho druhy*. In: *Rudolfkohoutek.blog.cz* [online]. [cit. 11. 2. 2010]. Dostupné z: http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/rozhovor-jeho-druhy-a-pozadavky-na-tazatele

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. *Úvod do metodiky výzkumu* [online]. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7 [vid. 17. 3. 2020]. Dostupné z: https://www.vspj.cz/ISBN/Skripta%20-%20V%C5%A0PJ/%C3%9Avod%20do%20metodiky%20v%C3%BDzkumu%20-%20Linderov%C3%A1,%20Scholz,%20Munduch.pdf

LOZINČÁKOVÁ, Tamara. *Význam a cíle personálního auditu*. In: *Kariera.ihned.cz* [online]. Gemius SA – gemiusAudience, 2000 [4. 5. 2003]. Dostupné z: https://kariera.ihned.cz/c1-12737300-vyznam-a-cile-personalniho-auditu

LUDWICZYŃSKI, Antoni. *Metody strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, in Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*. Warsaw: WSzPiz im. L. Koźmińskiego, 2002.

MIKOŁAJCZYK, Zofia. *Techniki organizatoskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Warsaw: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998. ISBN 83-01-1121-X.

NALEPKA, Adam. *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej firmy*. Cracow: Cracow University of Economics, 1995. ISBN 83-86439-39-4.

PAJAK, Wojciech. Personnel Audit Process. In: *BUSINESS, MANAGEMENT AND EDUCATION* [print]. 2012, 10(1): 25-37. ISSN 2029-7491. Dostupné z doi:10.3846/bme.2012.03.

POCZTOWSKI, Aleksy. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warsaw: PWE, 2003. ISBN 83-208-1468-5.

REIDER, Harry R. *The Complete Guide to Operational Auditing.* New York: Wiley, 1994. ISBN 978-0471594192.

SOUČEK, Martin. *Typy otázek 4: Polouzavřené/polootevřené otázky.* In: *Survio.com* [online]. [19. 12. 2013]. Dostupné z: https://www.survio.com/cs/blog/serialy/typy-otazek-4-polouzavrene-otazky

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

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada Publishing, 2008. Psyché. ISBN 978-80-247-2165-1.

ŠŮCHOVÁ, Karla. *Rozhovor jako evaluační nástroj*. In: *Adiktologie.cz* [online]. Klinika adiktologie, 1. LF UK a VFN v Praze, 2019 [16. 1. 2019]. Dostupné z: https://www.adiktologie.cz/rozhovor-jako-evaluacni-nastroj

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISNB 80-247-0405-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam internetových zdrojů

Organizační struktura (Organizational Structure). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 18.12.2016 [cit. 18.04.2020]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura

Návod: jak na skutečně funkční job description – LMC. In: *Lmc.eu* [online]. VisionApps, s.r.o., 1996 – 2020. [2.5.2020]. Dostupné z: https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/navod-jak-na-skutecne-funkcni-job-description/

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance společnosti CAG s.r.o..... 78
Příloha 2 – Plán personálního auditu ve společnosti CAG s.r.o. 86

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI CAG s.r.o.

Dobrý den,

jsem studentka Českého vysokého učení technického v Praze, magisterského programu Projektové řízení inovací a pro potřeby diplomové práce zpracovávané pro společnost CAG s.r.o. se na Vás obracím s dotazníkem a následným rozhovorem, díky kterému získám bližší informace a zjistím Vaše názory, jejichž analýzou získám podklady pro sestavení efektivní organizační struktury a popisů jednotlivých pracovních míst.

Děkuji za Váš čas věnovaný pravdivému vyplnění dotazníku a následného rozhovoru.

Bc. Denisa Pechánková
České vysoké učení technické v Praze
Projektové řízení inovací
2. ročník magisterského studijního programu

Úvod

Pohlaví: ☐ muž

☐ žena

Název pracovní pozice:

Počet let strávených ve společnosti CAG s.r.o.:

Pobočka, na které pracujete: ☐ Kytín ☐ Mníšek pod Brdy ☐ Příbram ☐ Praha ☐ Horoměřice ☐ Tábor ☐ České Budějovice ☐ Plzeň ☐ Brno ☐ Pardubice

Oddělení: ☐ Ekonomika
☐ Výroba
☐ Obchod

Pracovní postavení: ☐ mám přímo podřízené **Počet lidí ve Vašem týmu:**
☐ nemám přímo podřízené

Stupeň zařazení v organizační struktuře: ☐ 1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5.

Typ pracovního úvazku: ☐ Hlavní pracovní poměr ☐ Zkrácený pracovní poměr ☐ Dohoda ☐ Externista (OSVČ)

Dotazník kvalifikačních požadavků

(Určeno pro všechny zaměstnance stupňů zařazení v organizační struktuře)

1.) **Uveďte Vaše dosažené vzdělání**

- ☐ Vysokoškolské vzdělání
- ☐ Vyšší odborné vzdělání
- ☐ Úplné střední vzdělání s maturitou
- ☐ Úplné střední vzdělání s výučním listem
- ☐ Základní vzdělání
- ☐ Bez vzdělání

2.) **Jak dlouho se pohybujete v dřevozpracovatelském průmyslu?**

- ☐ Méně, než 1 rok
- ☐ 1 – 3 roky **Z toho ve firmě CAG s.r.o.:**
- ☐ 4 – 6 let
- ☐ Více, než 6 let

3.) **Uveďte prosím, jaké programy/databáze/softwary z oblasti informačních technologií ovládáte:**

_____

4.) **Využíváte některé programy/databáze/softwary v zaměstnání?**

- ☐ Ne
- ☐ Pokud ano, jaké: _____

5.) **Ovládáte cizí jazyk?**

- ☐ Ne
- ☐ Pokud ano, jaký: _____

6.) **Využíváte cizí jazyk v zaměstnání?**

- ☐ Ne
- ☐ Pokud ano, jaký: _____

7.) **Máte zkušenosti s přímým vedením lidí?**

- ☐ Ne
- ☐ Pokud ano, kolik jste jich maximálně vedl/a?:

Dotazník manažerských kompetencí

(Určeno pro zaměstnance max. 1. – 4. stupně zařazení v organizační struktuře)

1.) **Zajišťuji, že můj tým má jasné cíle, role a stanovené odpovědnosti**

- ☐ V podstatě nikdy
- ☐ Příležitostně
- ☐ Často
- ☐ Vždy

2.) **Dovedně deleguji úkoly a zároveň poskytuji prostor pro podněty zaměstnanců**

- ☐ V podstatě nikdy
- ☐ Příležitostně
- ☐ Často
- ☐ Vždy

3.) **Vytvářím pozitivní energii a pocit sounáležitosti zaměstnanců s týmem**

- ☐ V podstatě nikdy
- ☐ Příležitostně
- ☐ Často
- ☐ Vždy

4.) **Oceňuji úspěchy a pozitivní výsledky členů týmu**

- ☐ V podstatě nikdy
- ☐ Příležitostně
- ☐ Často
- ☐ Vždy

5.) **Zajímám se o rozvoj kompetencí podřízených zaměstnanců**

- ☐ V podstatě nikdy
- ☐ Příležitostně
- ☐ Často
- ☐ Vždy

6.) **Poskytuji konstruktivní zpětnou vazbu**

- ☐ V podstatě nikdy
- ☐ Příležitostně
- ☐ Často
- ☐ Vždy

Hodnocení školení / kurzů

(Určeno pro zaměstnance 2. – 5. stupně zařazení v organizační struktuře)

1.) **Zadejte datum posledního absolvovaného školení:**

_____

2.) **Jakému tématu se poslední školení věnovalo?**

_____

3.) **Byl obsah školení praktický a použitelný pro Vaše pracoviště?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

4.) **Prosím uveďte, jak spokojen/a jste byl/a se školením vzhledem k Vašim očekáváním a strávenému času?**

Školení zahrnovalo vše, co jste očekával/a

Velmi spokojen/a | | | | | Velmi nespokojen/a

Úroveň obtížnosti školení byla dle Vašich očekávání

Velmi spokojen/a | | | | | Velmi nespokojen/a

5.) **Na jaké téma byste přivítal/a oborové školení?**

_____

6.) **Jak často absolvujete oborová školení?**

- ☐ 1x za 3 měsíce
- ☐ 1x za 6 měsíců
- ☐ 1x za rok
- ☐ Nikdy

7.) **Považujete frekvenci oborových školení za dostatečnou?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

8.) **Rozumí společnost školícím potřebám Vašeho oddělení?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Dotazník pro respondenty z oblasti strategie a plánování

(Určeno pro zaměstnance 1. a 2. stupně zařazení v organizační struktuře)

1.) **Představa o budoucnosti společnosti**

- ☐ O vzdálenější budoucnosti příliš neuvažujeme, důležitá je pro nás přítomnost a aktuální problémy
- ☐ Ve firmě existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu
- ☐ Firma má písemně formulovanou vizi na 1 – 2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány
- ☐ Firma se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled (3 – 5 let nebo 2 – 3 generace produktů)

2.) **Vize a zaměstnanci**

- ☐ Zaměstnance není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni podle potřeb firmy
- ☐ Zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených
- ☐ Zaměstnanci firmy jsou s obsahem vize průběžně seznamováni
- ☐ Zaměstnanci firmy se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu

3.) **Plánování ve společnosti**

- ☐ Ve firmě převládá spíše řízení operativní „ze dne na den“
- ☐ Výběr projektů se řídí především možnostmi firmy s důrazem na naplňování její kapacity
- ☐ Projekty jsou vybírány operativně s ohledem na aktuální tržní příležitosti, strategie firmy nemusí přitom být vždy rozhodující
- ☐ Výběr projektů je vždy v souladu s dlouhodobou strategií firmy

4.) **Finanční ukazatele plánu**

- ☐ Firma nestanovuje finanční ukazatele plánu
- ☐ Firma se snaží naplňovat obraty dané plánem tržeb, jiné ukazatele předem stanoveny nejsou
- ☐ Ve firmě se provádí sledování nákladů s ohledem na provozní zisk, ostatní údaje s výjimkou objemu tržeb nejsou pro firmu podstatné
- ☐ Cíle a strategie podnikatelského záměru jsou převedeny do měřitelných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován

Otázky pro respondenty z oblasti marketingu

1.) **Sledování aktuálních vývojových trendů na trhu**

- ☐ Marketingové aktivity se neplánují a provádějí se spíše živelně jako okamžitá reakce na změny trhu
- ☐ Pro marketingové plánování má společnost k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu
- ☐ Společnost se snaží sledovat vývoj trhu a očekávaný trend bere v úvahu při přípravě marketingových aktivit
- ☐ Vývoj trhu se pečlivě sleduje, zjištěné trendy jsou rozhodující pro plánování dlouhodobých marketingových aktivit

2.) **Hodnocení tržní konkurenční pozice**

- ☐ Vyhodnocování tržní konkurenční pozice se ve společnosti neprovádí
- ☐ Trh se sleduje jen tehdy, když se objeví problémy a je třeba zjistit, v jaké je společnost skutečně pozici
- ☐ Existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice společnosti
- ☐ Díky systematickému sledování situace na trhu je tržní konkurenční pozice společnosti v každém okamžiku přesně známa a přitom lze i odhadnout další záměry konkurentů

3.) **Sledování postojů zákazníka k produktu společnosti**

- ☐ Zákaznické postoje se cíleně nesledují, protože negativní odezva se rychle objeví sama
- ☐ Společnost provedla v tomto směru několik nahodilých akcí
- ☐ Spokojenost zákazníků se sleduje nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba využít tyto informace pro další aktivity společnosti
- ☐ Ve společnosti existuje a využívá se propracovaný systém pravidelného získávání názorů od zákazníků a tyto informace se zpětně promítají do aktivit společnosti

4.) **Marketing a finanční řízení**

- ☐ Marketing není propojen s finančním plánováním
- ☐ Marketing je součástí finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita
- ☐ Existuje krátkodobý marketingový plán, který je průběžně vyhodnocován
- ☐ Společnost na základě dlouhodobé marketingové strategie vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí jejich změny ve finančním a marketingovém plánu

Otázky pro respondenty z výrobní a výrobkové oblasti

(Určeno pro zaměstnance 3. – 5. stupně zařazení v organizační struktuře)

1.) **Co od Vás bylo požadováno před výběrovým řízením? (možnost více odpovědí)**

- ☐ Životopis
- ☐ Zdravotní kontrola (možná i po prvním kole výběrového rozhovoru)
- ☐ Výběrový pohovor
- ☐ Motivační dopis
- ☐ Výběrové testy
- ☐ Osobní dotazník
- ☐ Jiné:

2.) **Definujte, prosím, hlavní úkoly a povinnosti, které vykonáváte v rámci své pracovní pozice:**

_____

_____

_____

_____

3.) **Definujte, prosím, doplňkové činnosti, které vykonáváte a jejich frekvenci:**

_____

_____

_____

_____

4.) **Jak je důležitá znalost cílů jakosti a znalost politiky životního prostředí v rámci Vaší pracovní pozice?**

- ☐ Velmi důležitá
- ☐ Důležitá
- ☐ Málo důležitá
- ☐ Nedůležitá

Otázky pro respondenty z oblasti logistiky

1.) **Přenos informací a komunikace s partnery společnosti**

- ☐ Společnost nemá prostor reagovat na případné náměty od partnerů
- ☐ S partnery se komunikuje pouze v případě vážných problémů
- ☐ Kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci společnosti, kteří registrují jejich náměty a připomínky
- ☐ Komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému společnosti

2.) **Zajišťování nákupů a distribuce**

- ☐ Společnost má stálé dodavatele a distributory, o jiných možnostech se pro nadměrné riziko neuvažuje
- ☐ Management provádí výběr dodavatelů podle konkrétní zakázky ve výběrovém řízení, distribuční kanály jsou ve společnosti zaběhnuté
- ☐ Ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci
- ☐ Ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci; průběžně se vyhodnocuje, zda je výhodnější jednotlivé dílčí činnosti zajišťovat vlastní kapacitou nebo je nakupovat

3.) **Optimalizace logistiky ve společnosti**

- ☐ Ve společnosti neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce a proto nelze sledovat jejich dopad
- ☐ Jednotlivé činnosti logistiky ve společnosti jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace
- ☐ Činnost v oblasti logistiky se odvíjí v návaznosti na jednotlivé obchodní případy, informace jsou přenášeny informačním systémem ve společnosti, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována
- ☐ Je sledována a zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky ve společnosti, důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému ve společnosti

PLÁN PERSONÁLNÍHO AUDITU VE SPOLEČNOSTI CAG S.R.O.

Vypracovala Denisa Pechánková

Na základě předchozí domluvy s jednateli společnosti CAG s.r.o. (sídlící na adrese Kytín 19, 252 10 Mníšek pod Brdy) se uskuteční personální audit napříč celou společností.

Dle předchozího setkání s jednateli společnosti panem Ing. Michalem Pomahačem, Mgr. Michalem Pomahačem a Jaroslavem Čermákem se uskuteční analýza a klasifikace stávající organizační struktury a popisů pracovních míst všech zaměstnanců společnosti a následně návrh možných zlepšení v těchto oblastech. Vše bude probíhat v zásadách dodržování užití rozhodovacích kompetencí vyššího a středního managementu v rámci organizační struktury a doplnění obsahové stránky náplní a činností v rámci popisů pracovních míst.

Personální audit bude proveden jako diplomová práce na škole České vysoké učení technické v Praze, jehož podmínkou je uložení práce v tištěné i elektronické podobě v archivu po dobu 2 roky.

Výsledek personálního auditu bude vyhotoven v písemné formě v předpokládaném termínu konec dubna 2020. Výsledky se budou stahovat, jak k jednotlivým pozicím, tak k pracovnímu týmu jako celku.

URČENÍ PŘEDMĚTU, ÚČELU A ROZSAHU PERSONÁLNÍHO AUDITU

Určení předmětu, účelu a rozsahu personálního auditu je prvním krokem k úspěšné optimalizaci organizační struktury, na jejímž základě se vytvoří návrhy popisů pracovních pozic. Vše bude respektovat strategii společnosti.

Předmětem je nezávislá a objektivní analýza a klasifikace stávajícího stavu a návrh řešení výše uvedených akcí. Práce bude vykonána za účelem zvýšení efektivnosti jak jednotlivců, tak organizačních jednotek i celé organizace. Návrhy nebudou ve společnosti implementovány z časových důvodů a potřebou schválení top managementem.

Cíl

Cíl personálního auditu bude proveden metodou SMART, který je po ukončení snadno vyhodnotitelný, zda byl cíl splněn či nikoliv.

- **S (specifický)** – Analýza, klasifikace a návrh řešení v oblasti organizační struktury a popisů pracovních míst
- **M (měřitelný)** – Vytvoření návrhu organizační struktury s 80 pracovními místy a vytvoření návrhu popisů pracovních pozic ke každému místu v organizační struktuře
- **A (akceptovatelný)** – Určení dosažení cíle jednateli společnosti CAG s.r.o. na konci provedení personálního auditu
- **R (realistický)** – Cíl je realistický, pokud všichni oslovení zaměstnanci budou spolupracovat bez větších prodlení
- **T (terminovaný)** – Předpokládaný konec personálního auditu je stanoven na konec dubna 2020

ZDŮVODNĚNÍ METODY AUDITU

Audit bude probíhat pomocí vytvořeného dotazníku, který bude předem schválený vedoucí práce paní PhDr. Michaelou Tureckiovou, CSc. Dotazník nebude předem odsouhlasený jednateli společnosti z důvodu zkreslení výsledků. Při setkání se zaměstnanci společnosti bude respondentovi předložen již zmíněný dotazník a na jeho základě proběhne rozhovor s auditorkou Bc. Denisou Pechánkovou. Vše by mělo trvat max. 1 hodinu.

Dotazník

Dotazník, na rozdíl od rozhovoru, je zde chápán jako méně časově náročný způsob stanovení požadovaných informací potřebných k dosažený stanoveného cíle.

Předmětem dotazníku bude zjištění zejména následujících schopností:

- Zodpovědnost za svou náplň práce
- Potřeba hard skills v zaměstnání
- Spolupráce s lidmi (v tomto smyslu s ostatními zaměstnanci)
- Efektivní komunikace
- Kreativní myšlení a jednání
- Zpětná analýza svého jednání a jeho příčiny
- Stabilní podávání vysokého výkonu
- Ochota neustálého učení se něčemu novému a rozšiřování svých znalostí
- Odpovědnost

Rozhovor

Rozhovor je zde chápán jako nástroj k získání doplňujících informací k odpovědím, které byly uvedeny v dotazníku v předchozím kroku.

Rozhovor bude částečně strukturovaný v návaznosti na časové možnosti:

- **Výhoda:** Jsou předem stanovené otázky, kde je možné se následně doptat na doplňující informace
- **Nevýhoda:** Přílišné odchýlení od dané otázky a nedodržení stanoveného časového limitu

VÝBĚR A DEFINICE HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ

Odpovědi budou hodnoceny na základě jejich uchopitelnosti pro popis pracovní pozice. Ostatní informace budou sloužit pro návrhy na zlepšení vedení lidských zdrojů ve společnosti. Součástí tohoto oddílu bude také procentuální zastoupení jednotlivých částí v popisu pracovního místa.

Popis pracovní pozice bude obsahovat, a tedy hlavními hodnotícími kritérii budou:

- Obecné informace o pozici – název pracovního místa, rizikové faktory… - 12 %
- Kvalifikační požadavky – 13 %
- Znalosti – 25 %
- Odpovědnost – 25 %
- Pravomoci – 25 %

IDENTIFIKACE SKUTEČNÉHO STAVU A IMPLEMENTACE DIAGNOSTICKÝCH STANOVENÍ

Identifikace skutečného stavu bude probíhat pomocí analýzy dokumentů, tedy současné organizační struktury a popisů pracovních pozic, pokud jsou vytvořené. Na tomto základě se vytvoří ideální rámec, ke kterému se bude po dobu personálního audit směřovat, tzn. implementace diagnostických stanovení z analýzy dokumentů, se promítne do výsledků personálního auditu, tedy návrhů na zlepšení.

Analýza dokumentů

Analýza dokumentů je metoda sběru dat, která představuje vyhledávání vhodných dokumentů, z nichž chceme získat informace o daném jevu. Tato metoda byla vybrána právě proto, že se dá ideálně kombinovat s jakoukoli jinou metodou, v našem případě s dotazníkem a rozhovorem.

Výhody:

Určení ideálního stavu, ke kterému chceme směřovat

Metoda je systematická

Nevýhody:

Nesprávně provedená interpretace získaných informací

OVĚŘENÍ A INTERPRETACE DIAGNOSTICKÝCH STANOVENÍ

Ověření diagnostických stanovení bude probíhat formou konzultací buď při osobním setkání, nebo formou e-mailové komunikace s jednateli společnosti tak, aby došlo ke vzájemné spokojenosti. Ověřením diagnostických stanovení se zmírní pravděpodobnost nesprávně provedené interpretace získaných informací, která byla uvedena jako nevýhoda v předchozím kroku.

SYNTÉZA AUDITOVANÝCH ZJIŠTĚNÍ A PŘÍPRAVA ZPRÁVY O PROVEDENÉM AUDITU

Syntéza auditovaných zjištění a zpráva o provedeném auditu budou výsledkem diplomová práce, která bude v jednom výtisku, pokud bude zájem, k dispozici společnosti CAG s.r.o. Součástí výsledku auditu budou i zpracované popisy pracovních pozic, které budou dodané extra, jelikož v práci bude pouze příklad.

Zpráva o provedeném auditu

Zpráva neboli diplomová práce bude obsahovat všechny předchozí kroky uvedené v plánu i s návrhy možného zefektivnění procesů a nápravných opatření umožňující eliminovat zjištěné nesrovnalosti.

Základní struktura zprávy o provedení personálního auditu:

- Informace o auditu a auditorce
- Cíle auditu
- Předmět auditu
- Rozsah auditu
- Vlastnosti auditované jednotky
- Metody auditu

- Průběh auditu
- Diagnostická stanovení
- Návrhy možného zefektivnění procesů a nápravných opatření umožňující eliminovat zjištěné nesrovnalosti
- Přílohy

HARMONOGRAM REALIZACE

Níže jsou uvedena klíčová data personálního auditu. Data se zakládají na nejlepších odhadech, ale může se stát, že budou ještě před přímou realizací upřesněna.

Popis	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání
Osobní setkání s jednateli	25. 9. 2019	5. 10. 2019	10 dnů
Vypracování plánu personálního auditu	6. 10. 2019	20. 10. 2019	14 dnů
Analýza dokumentů	21. 10. 2019	10. 11. 2019	20 dnů
Vytvoření dotazníku	11. 11. 2019	1. 12. 2019	20 dnů
Dotazníkové šetření a rozhovory se zaměstnanci	2. 12. 2019	15. 3. 2019	104 dnů
Vypracování popisů pracovních pozic a zprávy o personálním auditu	16. 3. 2019	30. 4. 2019	45 dnů

ZÁVĚR

Těším se na spolupráci se společnosti CAG s.r.o. při zefektivňování procesů a nápravných opatření umožňující eliminovat zjištěné nesrovnalosti v řízení lidských zdrojů prostřednictvím personálního auditu. Věřím, že se dokážeme společně vypořádat se všemi výzvami, a jsme připraveni dojít k avizovanému cíli.

Pokud máte k tomuto návrhu nějaké otázky, neváhejte mě podle potřeby kontaktovat na e-mailové adrese xxx@gmail.com. S dalším postupem vás budu průběžně informovat.

Děkuji za vstřícnost

Bc. Denisa Pechánková
České vysoké učení technické v Praze
Masarykův ústav vyšších studií
Obor Projektové řízení inovací

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vztah mezi pojetími řízení lidí 12
Obrázek 2 – Vzájemné vztahy kontroly 15
Obrázek 3 – Liniová struktura a části organizace 29
Obrázek 4 – Víceliniová štábní organizační struktura 31
Obrázek 5 – Maticová struktura 32
Obrázek 6 – Funkční organizační struktura 33
Obrázek 7 – Výrobková organizační struktura UNILEVER-Švýcarsko na úrovni holdingu 34
Obrázek 8 – Logo společnosti CAG s.r.o. 37
Obrázek 9 – Mapa poboček společnosti CAG s.r.o. 37
Obrázek 10 – Hodnoty společnosti CAG s.r.o. 38
Obrázek 11 – Stávající procesní schéma společnosti CAG s.r.o. 39
Obrázek 12 – Výrobní schéma společnosti CAG s.r.o. 40
Obrázek 13 – Stávající organizační struktura společnosti CAG s.r.o. 42
Obrázek 14 – Detailnější organizační struktura provozu 26 44
Obrázek 15 – Stávající popis pracovní pozice manažera zákaznické podpory 49
Obrázek 16 – Náležitosti popisu pracovní pozice 50
Obrázek 17 – Hlavní výhody a nevýhody stávajícího popisu pracovního místa 50
Obrázek 18 – Návrh nové organizační struktury společnosti CAG s.r.o. 63
Obrázek 19 – Návrh na nový popis pracovní pozice 70

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Hlavní rozdíly mezi vnitřní kontrolou a interním auditem 15
Tabulka 2 – Hlavní rozdíly mezi manažerským (personálním) auditem a auditem řízení lidských zdrojů 17
Tabulka 3 – Hodnotící kritéria při auditu procesu řízení lidských zdrojů 24
Tabulka 4 – Principy interpretace diagnostických stanovení 26
Tabulka 5 – Struktura zprávy o provedení personálního auditu 27
Tabulka 6 – Výhody a nevýhody organizačních struktur 35
Tabulka 7 – Hlavní výhody a nevýhody stávající organizační struktury 43
Tabulka 8 – Stupně organizovanosti ve společnosti CAG s.r.o. 46
Tabulka 9 – Určení cílových skupin dotazníku 51
Tabulka 10 – Zúčastněné pracovní pozice na oborových otázkách 56
Tabulka 11 – Určení zodpovědností za podpůrné procesy společnosti 65
Tabulka 12 – Určení zodpovědností za hlavní procesy společnosti 66
Tabulka 13 – Určení zodpovědností za vnitropodnikové procesy společnosti 67

Seznam grafů

Graf 1 – Procentuální obsazení zaměstnanců 48
Graf 2 – Pohlaví respondentů dotazníkového šetření 52
Graf 3 – Místo výkonu práce respondentů dotazníkového šetření 53
Graf 4 – Vzdělání respondentů dotazníkového šetření 54
Graf 5 – Typ pracovního úvazku respondentů dotazníkového šetření 54
Graf 6 – Počet let zkušeností respondentů z dřevozpracovatelského průmyslu 55
Graf 7 - Výsledky dotazníku pro respondenty z oblasti strategie a plánování. 58
Graf 8 – Výsledky dotazníku pro respondenty z oblasti marketingu 60
Graf 9 – Výsledky dotazníku pro respondenty z oblasti logistiky 62
Graf 10 – Procentuální vyjádření zodpovědnosti za procesy 67
Graf 11 – Nejprodávanější prudukty společnosti CAG s.r.o. v roce 2019 68

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Denisa Pechánková
V Praze dne: 10. 05. 2020 Podpis:

Jméno	***Oddělení/ Pracoviště***	***Datum***	***Podpis***