

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Vybrané aspekty personálního řízení v malém a středním podniku

Michaela Grošková

**Bakalářská práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Grošková**
Osobní číslo: **E13452**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Vybrané aspekty personálního řízení v malém a středním podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analyzovat vybrané aspekty personálního řízení v malém a středním podniku a na základě provedené analýzy navrhnout možná řešení současného stavu.

Osnova:

- Úvod.
- Základní pojmy managementu.
- Personální řízení v malé a střední firmě.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza vybraných aspektů personálního řízení ve vybraném podniku.
- Zhodnocení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F, KOŠTAN P. a ŠULEŘ O. Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 802510396x.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2016



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Michaela Grošková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D., za jeho odbornou pomoc, připomínky a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala paní Brigitte Wolf, majitelce WoTech, s.r.o., za zpřístupnění potřebných informací a panu Bc. Radku Pusztaiovi, jednatelem WoTech, s.r.o., za poskytnutí rozhovoru. Poděkování patří také ostatním zaměstnancům WoTech, s.r.o., kteří byli ochotni pro rozhovory, a také všem, kteří mi poskytli další rady pro psaní mé bakalářské práce.

ANOTACE

Téma bakalářské práce je orientováno na personální řízení ve vybraném malém a středním podniku. Teoretické poznatky z oblasti personálního řízení jsou vymezeny z aktuálních definic pojmu management. Analytická část práce charakterizuje konkrétní výrobní podnik a vybrané personální činnosti v tomto podniku, u něhož je dále proveden personální audit. Cílem této práce je definovat možná řešení představených problémů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální řízení, malý a střední podnik, pracovník, personální audit.

TITLE

Selected aspects of personnel management in the small and medium-sized enterprise

ANNOTATION

The topic of the bachelor thesis is oriented on personnel management in the selected small and medium-sized enterprise. Theoretical knowledge of personnel management is defined from actual definitions of the term management. The analytical part of this thesis characterizes the concrete manufacturing enterprise and selected personnel activities in this company, in which it is performed the personnel audit. The aim of this thesis is to define feasible solutions of presented problems.

KEYWORDS

Personnel management, the small and medium-sized enterprise, worker, personnel audit.

OBSAH

ÚVOD	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU	12
1.1 MANAGEMENT	12
1.2 FUNKCE MANAGEMENTU	13
1.2.1 Plánování.....	13
1.2.2 Organizování	13
1.2.3 Personální řízení.....	14
1.2.4 Vedení lidí.....	14
1.2.5 Kontrolování.....	15
1.3 MANAŽER.....	16
1.4 PODNIK.....	16
1.5 SHRNUÍ.....	18
2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ	19
2.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A ČINNOSTI V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKU	20
2.2 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	21
2.2.1 Analýza pracovních míst.....	22
2.3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	24
2.4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	25
2.5 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	28
2.5.1 Postup přijímání pracovníků.....	32
2.6 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	32
2.7 MOBILITA PRACOVNÍKŮ	35
2.8 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	37
2.8.1 Mzdové formy odměňování	39
2.9 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	41
2.10 PRACOVNÍ VZTAHY A PÉČE O PRACOVNÍKY	43
2.11 SHRNUÍ.....	46
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	47
3.1 VÝROBNÍ ČINNOST	48
3.2 SWOT ANALÝZA PODNIKU	50
3.3 STRUKTURA PRACOVNÍKŮ.....	51
4 ANALÝZA VYBRANÝCH ASPEKTŮ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V DANÉM PODNIKU	54
4.1 METODY PRŮZKUMU	54
4.2 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	55
4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	55
4.2.2 Personální plánování.....	57
4.2.3 Získávání pracovníků.....	57
4.2.4 Výběr a přijímání pracovníků.....	58
4.2.5 Hodnocení pracovníků.....	60
4.2.6 Mobilita pracovníků.....	60
4.2.7 Odměňování pracovníků.....	62
4.2.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	63
4.2.9 Pracovní vztahy a péče o pracovníky.....	64
4.3 PERSONÁLNÍ AUDIT	65
4.3.1 Řízené rozhovory.....	65
4.3.2 Analýza dokumentace.....	66
4.3.3 Benchmarking	68
4.4 ZHODNOCENÍ.....	70
ZÁVĚR	73
POUŽITÁ LITERATURA	74
SEZNAM PŘÍLOH	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Členění metod výběru dle jejich predikční validity	31
Tabulka 2: Rozlišení metod hodnocení	34
Tabulka 3: SWOT analýza WoTech, s.r.o.....	50
Tabulka 4: Hodinová mzda dělníků	68

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Kontrolní cyklus	15
Obrázek 2: Spojení mezi získáváním a výběrem pracovníků	26
Obrázek 3: Pracovní hodnocení 360°	33
Obrázek 4: Pohyb zaměstnanců uvnitř podniku.....	36
Obrázek 5: Model celkové odměny	38
Obrázek 6: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	41
Obrázek 7: Metody vzdělávání podle aktivity	43
Obrázek 8: Topná tělesa pro ohřev proudu vzduchu.....	48
Obrázek 9: Topná tělesa pro ohřev vzduchu uvnitř topného elementu.....	48
Obrázek 10: Topná tělesa z křemenného skla pro ohřev kapalin.....	49
Obrázek 11: Topné prvky pro sálavé teplo a keramické topné desky.....	49
Obrázek 12: Elektrické akumulční radiátory.....	49
Obrázek 13: Organizační schéma WoTech, s.r.o.	52
Obrázek 14: Vnější mobilita pracovníků v r. 2015	61
Obrázek 15: Plnění výkonových norem v letech 2007-2015	63
Obrázek 16: Výše mezd dělníků ve výrobních firmách	69

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPP	dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
HPP	hlavní pracovní poměr
ISO	International Organization for Standardization
MSP	malý a střední podnik
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
Sb.	Sbírka zákonů

ÚVOD

Personální řízení je nedílnou součástí vedení všech organizací bez ohledu na jejich velikost. Téma bakalářské práce je zaměřeno na vybrané aspekty personálního řízení v podmínkách malých a středních podniků. Ty se podílejí na zaměstnanosti v České republice více než polovinou, a proto lze považovat personální řízení v těchto podnicích za klíčový determinant nejen pro jejich fungování, ale také pro chování člověka v pracovním procesu. Lidské zdroje jsou pro ně klíčovými činiteli k dosažení jejich cílů a konkurenčních výhod, což platí zvláště v regionech, kde je trh práce nasycen.

Základem personálního řízení je dobře naplánovat, kolik a jaké zaměstnance bude podnik pro svůj provoz potřebovat. To vyplývá ze strategie firmy a z analýzy pracovních míst, která navazuje na vytváření pracovních pozic. Způsob získávání pracovníků, jejich výběr a postup při přijímání pak zabezpečují efektivitu při obsazování požadovaných pracovních míst kvalitními zaměstnanci. Pro jejich udržení je pak nezbytné spravedlivé odměňování a s ním související hodnocení pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, péče o ně a příznivé pracovní prostředí. Dále je důležité vymezit pravidla pro rozmisťování zaměstnanců, jejich povyšování a postupy při ukončování pracovních poměrů. Všechny tyto oblasti by měly být v malých a středních firmách zajištěny v rámci personálního řízení.

Cílem práce je analyzovat vybrané aspekty personálního řízení v konkrétním malém a středním podniku a na základě provedené analýzy navrhnout možná řešení současného stavu.

Podstatou analýzy je zjistit, do jaké míry se ve vybraném podniku uplatňují teoretické poznatky v oblasti personálního řízení. Součástí cíle je vyhodnocení zjištěných výsledků a jejich zformulování do konkrétních doporučení, které by mohly vést ke zlepšení postupů a metod týkajících se personálního řízení v daném podniku.

Analýza vybraných aspektů personálního řízení bude provedena na výrobní společnosti WoTech, s.r.o., která je dceřinou společností německé společnosti Friedrich Würth Produktions GmbH.

Následující text bakalářské práce bude rozdělen do tří hlavní částí. V první části budou teoreticky přiblíženy základní pojmy managementu, zvláště jeho funkce, jejichž součástí je personální řízení. Jeho vybrané činnosti v podmínkách malých a středních podniků pak budou z teoretického hlediska popsány ve druhé části, která je základem pro komparaci s praxí.

Závěrečná část se bude nejdříve zabývat charakteristikou vybraného podniku, poté bude provedena samotná analýza vybraných aspektů personálního řízení, která se bude skládat z analýzy jednotlivých činností prováděných ve společnosti a personálního auditu, jehož nástroji budou řízené rozhovory, analýza dokumentace a benchmarking. Součástí poslední části práce bude navržení možných doporučení, které by mohly vést ke zlepšení procesů v rámci personálního řízení.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

Tato kapitola definuje obsah výrazu „management“. To konkrétně zahrnuje jeho definici, podpůrné pojmy, které jsou s ním spojeny a jejich konkrétní význam pro reálnou praxi.

1.1 Management

Slovo management pocházející z anglického „to manage“ se stalo mezinárodním pojmem. V anglické odborné literatuře souvisí s např. s výrazy „direction“ (vedení, usměřování), „supervision“ (dohled, vedení a kontrola), „administration“ a „governance“ (správa), „control“ a „steering“ (řízení procesů). V německé literatuře pak s výrazy „die Führung“, „die Lenkung“ (řízení, vedení), „die Verwaltung“ (správa) a „die Steuerung“ (řízení procesů). [25]

V české literatuře a praxi [5] bývá nahrazován slovem „řízení“, a to ve smyslu řízení jednotlivců a skupin sdružených v ekonomicko-sociálním prostředí, v organizacích.

Existují desítky definicí výrazu management, z českých pramenů je to např. dle Bělohávků [3, str. 93]: „*proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“ Blažek pak definuje management jako: „*proces, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány*“ [5, str. 12].

Zakladatel moderního managementu P. F. Drucker nazývá management svobodným uměním. „*Svobodným proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrosti a vůdčích schopností, uměním proto, že jde o obor praktický a aplikační*“ [11, str. 23]. Ukazuje, že hlavním smyslem organizace a tedy managementu je dát lidem možnost, aby byli v rámci kolektivu výkonní, byly efektivně využity jejich přednosti a aby se jejich slabé stránky staly nepodstatnými [11].

Termín managementem tedy kromě specifické aktivity (procesu řízení) označuje zároveň skupinu řídicích pracovníků ve firmě (označovaní jako manažeři) a v neposlední řadě vědní disciplínu, která se opírá o teorie a metody z oblasti ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. [23]

Management jako pojem vztahující se k řízení má své historické prvky již v dávné historii, kdy si společnost určovala vládnoucí elitu, která pak úkolovala a dohlížela na fungování toho konkrétního společenského útvaru a vytvářela vládnoucí ideje. Nejedná se tedy o nový konstrukt, ale spíše o souhrn praktických zkušeností, ověřených historicky a upravený dle potřeb doby.

1.2 Funkce managementu

Za funkce managementu lze považovat takové činnosti, které se účelně a účinně vykonávají k dosažení konkrétního cíle [25]. V této práci je popsáno pět základních funkcí, jež jsou považovány za nejdůležitější: plánování, organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrolování. Dle dalších teoretických dělení lze uvažovat dále např. o koordinaci, rozpočtování apod.

1.2.1 Plánování

Základem pro fungování všech činností managementu je plánování. Jedná se o proces, který primárně určuje cíle a v druhé řadě způsoby, jak jich docílit. Cílem se rozumí specifikovaná představa budoucího stavu nebo výsledku, kterého má být dosaženo. U vymezování cílů je nutné stanovit jejich priority a vyjádřit je tak, aby byly měřitelné a přiměřené. Přiměřenost se týká, jak jejich množství, tak jejich věcné náplně. [23]

Plánování dle Vebera [23] dále zahrnuje stanovení aktivit, tedy opatření, činností a úkolů, které je nutné vykonat v určeném čase. Za jejich plnění je pak zodpovědný konkrétní člověk či skupina. Limitujícím faktorem pro dané cíle, aktivity a termíny jsou zdroje, materiální i nemateriální, které mají zabezpečit naplnění plánovaných záměrů.

Výsledkem plánování jsou plány [25], které musejí kromě výše uvedených bodů obsahovat podklady pro kontrolu a pro hodnocení dosažených výsledků.

1.2.2 Organizování

Smyslem organizování je uspořádat jednotlivce a skupiny v organizaci takovým způsobem, aby byly vymezeny jejich činnosti, včetně koordinace a kontroly, a vedly tak k uskutečnění stanovených cílů [23]. Je založeno na využití dělby práce, na sladění potřebných úkolů a vztahů lidí, kteří je vykonávají [25]. Vzniklá organizační struktura pak dále vymezuje pravomoci a zodpovědnosti, nadřízenost a podřízenost (graficky se znázorňuje organizačním schématem).

Celá řada činností vzniká bezprostředně při konkrétní činnosti a neznamená to tedy, že by se při chodu podniku vyskytovaly pouze pravidelné procesy. V souvislosti s tím je potřebné optimálně nastavit tzv. stupeň organizovanosti, tedy najít vyrovnanost v množství pravidel a jejich podrobném popisu, ne příliš moc ani málo. [5]

1.2.3 Personální řízení

Pro úspěšné fungování organizace je nezbytné zajistit kvalitní a loajální pracovníky, čímž se zabývá personální řízení. Zahrnuje personální plánování, vytváření a analýzu pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a hodnocení, rozmisťování a ukončování pracovního poměru, odměňování a zajišťování vhodných pracovních podmínek včetně bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. [23] Podrobněji se touto činností bude zabývat následující kapitola.

1.2.4 Vedení lidí

Vlivem industrializace společnosti a nástupem moderní doby muselo nutně dojít k přehodnocení pohledu na řízení pracovníků, neboť do té doby byla interakce nadřízený podřízený chápána čistě jako dohled nad pečlivým plněním zadaných úkolů.

Vzhledem k tomu, že se během let stále zvyšovala kvalifikace podřízených zaměstnanců, bylo nezbytné pohled na tuto manažerskou funkci dále upravovat. V dnešní době se klade důraz na motivaci a podněcování pracovníků tak, aby byli zaujati pro to, co dělají, a vynakládali kvalitní výkon s větším nasazením. [23]

Podle Vodáčka-Vodáčkové tato funkce vyjadřuje „*schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce*“ [25, str. 118].

Existuje řada teorií týkající se vedení. Jednou z nich je tzv. teorie X a Y Douglase McGregora, označována jako „krátké a dlouhé vodítko“. Je založena na nalezení rozumné míry mezi dvěma extrémy vedení, kterými jsou [25]:

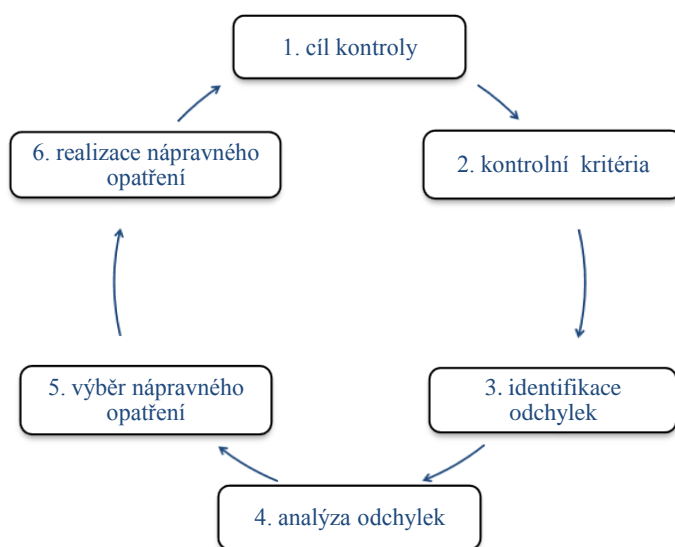
- „X“ autoritativní styl bez možnosti zapojení se pracovníků do rozhodování;
- „Y“ demokratický styl, naprosto liberální s plnou možností zapojení se pracovníků do rozhodování.

Moderní přístup vedení pak klade důraz na neustálý rozvoj pracovníků v rámci jejich kvalifikace, na sdílení vize společnosti, koučování, prosazuje se týmová práce a rozhodování se přesouvá na nižší stupně řízení. [23]

1.2.5 Kontrolování

Kontrolní činnost je nezbytná při výkonu všech manažerských funkcí a na všech úrovních řízení. Zahrnuje nejen prověření, zda se plní daný plán, ale jejím posláním je i rozbor odchylek od něj a realizace nápravných opatření, aby bylo dosaženo požadovaného cíle [3]. Tyto odchylky mohou být pozitivní (např. lepší výsledky než dle plánu), nebo negativní (např. porušení výrobních norem) [25].

Kontrolní proces by měl obsahovat dohled na probíhající činnosti, srovnávání stávajícího a požadovaného výkonu, nápravná opatření zjištěných odchylek (jak okamžitá, tak zásadní pro budoucí chod) a poučení pro budoucí rozhodnutí. Kontrolování tak lze rozfázovat na několik na sebe navazujících kroků, které jsou znázorněny na obr. 1. Tento cyklus začíná stanovením cíle kontroly, pokračuje určením kritérií a měřítek pro zjištění odchylek od cíle, jejich identifikací a analýzou, a končí zvolením nápravných opatření a jejich realizací. [3]



Obrázek 1: Kontrolní cyklus

Zdroj: upraveno podle [3]

1.3 Manažer

Manažer neboli vedoucí pracovník je dle Mintzberga „někdo zodpovědný za celou organizaci nebo její identifikovatelnou část...a musí pomoci druhým lidem dostat to nejlepší ze sebe tak, aby uměli lépe rozumět, lépe se rozhodovat a lépe jednat“ [18, str. 12].

Podle Bělohlávka jsou manažeři lidé, jež „odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace“ [3, str. 9]. Náplň jejich práce je však různorodá podle povahy daného podniku, jeho cílů, vizí, velikosti, struktury a podle samotného obsahu úkolů a aktivit těchto vedoucích pracovníků. Jejich činnost ovlivňují také používané technologie a metody a povaha zaměstnanců. [6]

Manažeři se dělí podle stupně řízení [3], na kterém v organizaci působí, na liniové (např. mistři, dispečeri, vrchní sestry), střední (např. stavbyvedoucí, vedoucí provozu) a vrcholové (např. generální ředitel, náměstek ředitele).

1.4 Podnik

Podnik je definován např. jako „uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit“ [24, str. 15]. Jinými slovy se jedná o subjekt, který využívá všechny dostupné nástroje, hmotné i nehmotné, aby mohl vykonávat svoji konkrétní činnost.

Existuje proto, že má určité společenské poslání, svůj účel, a slouží k uspokojení nějaké specifické potřeby jednotlivců či skupin. Drucker [11] upřesňuje všeobecně rozšířený názor, že podnik je organizace, jejímž cílem je dosahování zisku. Vysvětluje, že účelem jeho existence je vytvářet zákazníky a ne ziskovost a že má tedy tato organizace dvě funkce - marketing a inovace.

Malý a střední podnik

Pro klasifikaci malých a středních podniků je dle Přílohy I Nařízení komise Evropské unie (dále jen EU) č. 800/2008 0 rozhodující počet zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy. Podle těchto kritérií se firmy třídí na:

- **mikropodniky** – méně než 10 osob, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR,

- **malé podniky** – méně než 50 osob, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR,
- **střední podniky** – méně než 250 osob, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

Veber a Srpková [24] uvedené třídění zjednodušují vynecháním ekonomických kritérií a jako rozhodující měřítko uvádějí počet zaměstnanců. Podniky s více jak 250 osobami jsou pak považovány za velké.

Malé a střední firmy zaujímají významné místo v české ekonomice a na trhu práce. Zaměstnávají dle Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) více než 70 % osob zaměstnaných ve firemním sektoru, kde participují více než polovinou na výkonech, výkonové spotřebě a účetní přidané hodnotě. Více než polovinou se také podílejí na celkové zaměstnanosti a vytvářejí zhruba třetinu nominálního HDP ČR. [8]

Podnikání

Vzhledem k tomu, že velká část znalostí z managementu je základem pro úspěšné podnikání, tak mezi těmito dvěma pojmy je úzký vztah. U podnikání je ale dále důležitá potřebná motivace a úsilí podnikatele, který se snaží svých cílů dosáhnout i přes potíže a překážky. V tom mu mohou pomoci jeho profesní a kvalifikační předpoklady - tedy jeho schopnosti, znalosti a dovednosti z různých oborů. [25]

Za podnikání můžeme dle Vebera [23] považovat jakoukoli legální činnost, která je zaměřena na získání ekonomických výsledků. V souladu s výše uvedeným názorem Druckera ale uvádí, že cílem podnikání nemusí být vždy zisk, ale zvýšení podílu na trhu, posílení image firmy nebo zhodnocení dlouhodobých investic.

Na pojem podnikání se lze tedy dívat z úhlu ekonomického, psychologického, sociologického a právního. Ekonomické pojetí vyjadřuje vytváření přidané hodnoty, psychologické se týká seberealizace, kdy motivací je něčeho dosáhnout, něco si splnit. Díky podnikání vznikají nová pracovní místa a příležitosti, což je pohled ze sociologického hlediska, a je vymezeno právně, aktuálně novým občanským zákoníkem. [24]

Podnikatel

Nositelem podnikání je podnikatel, který vynakládá svoje prostředky, schopnosti, čas, úsilí a své jméno, aby dosáhl svých cílů, přičemž za svoje konání nese riziko a odpovědnost. [24]

Dle §420 odst. 1 nového občanského zákoníku [26] je podnikatel ten, „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.“ V rámci této právní úpravy vystupuje jako obchodní firma, což je jméno, pod kterým je zapsán do obchodního rejstříku, nebo pod vlastním jménem, pokud nemá obchodní firmu.

1.5 Shrnutí

V této kapitole byly stručně popsány základní pojmy z oblasti managementu – management a jeho funkce (plánování, organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrolování), manažer, podnik s vymezením malého a středního podniku, podnikání a podnikatel. Tyto termíny souvisejí s následujícím textem bakalářské práce, která se dále podrobně věnuje personálnímu řízení, tedy jedné z manažerských funkcí přestavených výše. Vzhledem k tematickému zaměření práce jsou činnosti spadající do této oblasti uplatňovány pro prostředí malých a velkých firem.

2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ

Pohled na personální řízení se v souvislosti s vývojem sociálních a ekonomických podmínek během doby měnil [15]. Jako první fázi uvádí Armstrong [1] „péči o pracovníky“ v továrnách na munici za 1. světové války. Od 20. let 20. století se pak objevují postupně termíny „řízení pracovních sil“ či „řízení práce“ a později „personální řízení“. V 80. letech 20. století se začala formulovat koncepce „řízení lidských zdrojů“, jejímž přínosem bylo zdůraznění úlohy lidí - rozhodujícího zdroje v organizaci, na jehož řízení by se měl zaměřit vrcholový management v rámci strategického plánování. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako *„strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“* [2, str. 47].

Koubek [16] rozlišuje pojmy „personální práce“ či „personalistika“, které se dle něj vztahují na obecný význam této činnosti, zatímco termíny „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“ na vývojové etapy a koncepce personální práce. Ta se v moderně řízených firmách zaměřuje na vnější podmínky formování pracovníků s úmyslem napomoci k dosažení dlouhodobých cílů podniku. Velký význam se přikládá vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, pracovním podmínkám a zdravým pracovním vztahům.

V této práci bude „řízení lidských zdrojů“ (dále jen ŘLZ) používáno jako termín, který v sobě obsahuje personální práci a personální činnosti, jež mají za cíl [2]:

- uplatňovat strategické ŘLZ, tzn. napomáhat k dosažení strategických cílů firmy,
- rozvíjet kulturu podniku, jež má povzbuzovat k vysokým výkonům,
- zajistit kvalitní a loajální pracovníky,
- aspirovat na vytváření kladných pracovních vztahů a budování důvěry mezi manažery a zaměstnanci,
- podporovat v rámci celé firmy etický přístup k řízení lidí.

Řízení všech firem bez ohledu na jejich velikost je spojeno s vykonáváním stejných manažerských funkcí, které byly popsány v předchozí kapitole. V rámci ŘLZ však existují u malých a středních podniků určité zvláštnosti. Souvisejí především se způsobem, formou a rozsahem, jak jsou uskutečňovány manažerské činnosti v těchto firmách, a vymezenými prostředky pro ŘLZ. Rozdílné podmínky jsou dány také povahou omezení a problémů,

se kterými se tyto firmy setkávají, promyšleností a profesionalitou práce manažerů a v neposlední řadě také neformálním klimatem a vztahy mezi zaměstnanci. [4]

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková [4] poukazují na to, že malý a střední podnik (dále jen MSP) bývá vystaven řadě omezení a tlaků, které vyplývají z jeho menší velikosti. Jeho omezené možnosti a nepříznivé podmínky mohou vést k nízké manažerské efektivnosti, která je dána velkou pracovní zátěží, malou specializovaností a často neprofesionalitou manažerů v personální oblasti. Na druhou stranu se MSP vyznačuje nepříliš četnou dělbou práce, čemuž odpovídá jednodušší a neformální organizační struktura, a je pro něj typické otevřenější a přehlednější vnitřní prostředí a i jistá familiárnost vztahů.

2.1 Personální práce a činnosti v malém a středním podniku

Personální práce se zabývá dle Koubka [16] vším, co se týká člověka a jeho práce ve firmě. Zaměřuje se na jeho zapojování do práce, využívání schopností a dovedností, na míru výkonu a způsob chování, schopnost přizpůsobit se potřebám firmy, na vztahy v rámci společnosti, výsledky práce a na osobní rozvoj a uspokojování sociálních potřeb. Personalistika, stejně jako všechny činnosti firmy, slouží k dosažení jejich cílů a požadovanému zisku, k výkonnosti a konkurenceschopnosti. K tomuto účelu jsou jejími úkoly:

- hledat a vylepšovat nejvhodnějšího spojení člověka a pracovních úkolů,
- snažit se o optimální využívání zaměstnanců,
- uspořádat pracovní týmy, napomáhat k efektivnímu způsobu vedení lidí a vytvářet zdravé pracovní a mezilidské vztahy,
- zabezpečovat personální a sociální vývoj pracovníků,
- dodržovat všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání a lidských práv.

Důvod, proč je důležité v MSP věnovat pozornost ŘLZ je, že všechny výsledky firmy a dosažení jejich cílů jsou závislé na lidském faktoru. Zaměstnanci vkládají do společnosti své schopnosti, znalosti, dovednosti a projevují svoji ochotu a vůli. Právě lidé jsou nositeli tzv. „tiché, mlčenlivé“ znalosti, tedy poznatků, dovedností a vkladů, které tvoří podstatnou složku lidského potenciálu podniku, jsou jeho „know-how“. [4]

Personální činnosti, jež zajišťují úkoly personální práce, lze rozdělit do dvou skupin [2]:

- **transformační (strategické) činnosti** – soustřeďují se na strategii a politiku lidských zdrojů a tím na strategii celé společnosti;
- **transakční činnosti** – zahrnují hlavní oblasti personální práce a to zabezpečování vhodných pracovníků, jejich hodnocení, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy, péči o pracovníky apod.

V následujícím textu budou detailně rozebrány transakční činnosti a to konkrétně: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, mobilita pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy a péče o pracovníky. [16]

Ve velké firmě jsou tyto činnosti prováděny soustavně, zatímco v MSP se některé vykonávají pouze příležitostně, jako např. přijímání nových zaměstnanců. Uvedené činnosti jsou však součástí provozu všech organizací bez rozdílu jejich velikosti. Pracovníci v oblasti ŘLZ by měli mít řadu schopností, avšak nejvzácnější a nejcennější je pochopení, jak čerpat poznatky z dostupných dat [14].

2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Podle Armstronga [2, str. 192] „*vytváření pracovních míst definuje obsah pracovních míst za účelem naplnění požadavků práce i uspokojení osobních potřeb držitele pracovního místa, což zvyšuje míru angažovanosti zaměstnanců.*“ Tato činnosti v sobě tedy váže dva vzájemně propojené cíle - uspokojit požadavky organizace a potřeby zaměstnanců.

Pracovním místem se rozumí zařazení pracovníka do organizační struktury podniku a s tím související jeho pracovní úkoly, povinnosti a odpovědnosti. [16]

Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou, při které je nutné odpovědět na tyto otázky [16]:

- **Co?** – Jaké úkoly je nutné vykonat?
- **Kde?** – Kde bude umístěno pracoviště?
- **Kdy?** – Ve který čas je třeba úkoly plnit?
- **Proč?** – Jaké jsou důvody pro vykonávání těchto úkolů? Co je cílem?
- **Jak?** – Jakým způsobem, jakými metodami se mají úkoly provádět?
- **Kdo?** – Jaké vlastnosti a schopnosti má mít pracovník?

Každé pracovní místo je pak definováno třemi základními charakteristikami, kterými jsou obsah práce (počet a struktura pracovních úkolů), autonomie práce (pravomoci a odpovědnosti spojené s výkonem dané práce) a pracovní vztahy (ke spolupracovníkům i ve vztahu k nadřízeným). [2]

Postup při vytváření pracovních míst člení Koubek [16] celkem do 9 fází, které lze shrnout následovně:

1. Stanovení pracovních cílů firmy a jejich následné rozložení do jednotlivých pracovních úkolů.
2. Specifikace jednotlivých pracovních úkolů a určení standardního postupu při jejich plnění s ohledem na zhodnocení technických a organizačních podmínek pro jejich výkon.
3. Vymezení standardní časové potřeby pro jednotlivé pracovní výkony a požadavků na schopnosti pracovníka.
4. Vytvoření pracovního místa na základě zhodnocení náročnosti pracovních úkolů v porovnání s kapacitou a požadavky na pracovníky.
5. Stanovení vazeb na další pracovní místa a potřebného množství daného typu pracovního místa.

V MSP je v praxi obvyklé intuitivní vytváření pracovních míst. V menších podnicích je vhodné při tomto procesu myslet do budoucnosti a brát v úvahu rozvíjející se možnosti podniku a tedy i pracovních úkolů v rámci daných povinností a odpovědností na pracovní místo. V případě např. změny týkající se cílů firmy, pracovních úkolů, technologie, organizační změny nebo časté fluktuace zaměstnanců na určité práci je nutný tzv. redesign pracovního místa, tzn. změna obsahu a metod práce. K jeho provedení je potřeba znát obsah práce a s ní spojené požadavky na pracovníka, k čemuž slouží analýza pracovních míst. [15, 16]

2.2.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je proces shromažďování a vyhodnocování informací o pracovním místě. Provádí se za účelem využít tyto poznatky při získávání a vzdělávání pracovníků, při hodnocení jejich práce a řízení pracovního výkonu [2, 15]. Cílem analýzy je zpracovat [4]:

1. **Popis pracovního místa** – popisuje úkoly a povinnosti, ve stručnosti má podobu:

- název pracovního místa,
- vztah k ostatním pracovním místům dle organizační směrnice,
- účel práce,
- hlavní činnosti, úkoly a povinnosti,
- dodatečné informace – např. pracovní podmínky, rozsah pravomocí,
- datum zpracování.

2. **Specifikaci pracovního místa** – definuje požadavky na zaměstnance: fyzické vlastnosti, vědomosti, dovednosti, znalosti, intelektuální schopnosti, kvalifikaci, vhodné zájmy, osobnost a další.

Tyto informace je možné získat z existující dokumentace o pracovním místě, od manažerů, od samotných pracovníků zařazených na daném místě či spolupracovníků. V menších firmách lze využít metodu pozorování zaměstnance přímo při výkonu práce, méně časově náročné jsou pak rozhovory s držiteli pracovních míst a dotazníky. Doporučované bývají i pohovory s pracovníky, kteří analyzované místo opouštějí, a tak nemají důvody ke zkreslování informací. [16]

Výsledkem analýzy pracovních míst jsou dle Armstronga [2] tyto informace:

- **celkový účel** – důvod, proč konkrétní pracovní místo existuje a co má přinést,
- **vztahy nadřízenosti a podřízenosti** – vymezují, kdo je komu odpovědný,
- **obsah práce** – určuje úkoly a povinnosti držitele pracovního místa.

Provádět analýzu a následně vytvářet popis a specifikaci pracovního místa může v podmínkách MSP vypadat jako zbytečná aktivita (vzhledem k často se měnícímu obsahu práce a požadavku, aby zaměstnanci takové firmy měli široký odborný profil). Je ale důležité si uvědomit, že tyto informace zabezpečují efektivní získávání a vybírání pracovníků, jejich hodnocení a odměňování a stanovení potřebného vzdělávání. Analýza pracovních míst je jednou ze stěžejních personálních činností, která umožňuje firmě např. reagovat na potřeby trhu, zefektivnit svoji organizační strukturu, vhodně rozmisťovat pracovníky, jasně formulovat pracovní smlouvy a vytvářet příznivé pracovní podmínky. [16]

2.3 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů úzce souvisí s celkovou strategií firmy a podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů podniku. Zabezpečuje ve správném čase na potřebném místě správný počet pracovníků s požadovanými schopnostmi [2]. Cole [7, str. 138] personální plánování označuje jako strategickou aktivitu, která se „zabývá identifikací požadavků organizace na lidské zdroje a navrhováním prostředků k zajištění dostatečného přísunu pracovních sil k uspokojení těchto požadavků.“

Úkolem této činnosti je zajistit pro současné i budoucí potřeby podniku pracovníky [16]:

- v potřebném množství,
- v potřebné kvalitě s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a osobními vlastnostmi,
- dostatečně motivované, s kladným vztahem k práci, flexibilní a to i vzhledem ke změnám,
- vhodně a ve správný čas rozmístěné do pracovních míst,
- za přiměřené náklady.

Proces plánování pracovníků probíhá ve dvou liniích, kterými jsou **odhad poptávky po práci (potřeby lidí)** a **odhad nabídky práce (pokrytí potřeby lidí)**. Odhad poptávky po práci předpovídá, kolik pracovníků a s jakými schopnostmi bude firma s největší pravděpodobností potřebovat. Východiskem pro tento odhad je dlouhodobý plán podniku, jenž je v případě výrobní firmy rozčleněn na konkrétní plány výroby s určitým rozpočtem a který byl vytvořen s ohledem na očekávaný vývoj ekonomické a sociální politiky státu. Konkrétně je potřeba vzít v úvahu situaci na trhu, na němž se firma pohybuje, technologické vybavení firmy, legislativní normy pro výkon příslušné práce a pracovní podmínky, záznamy z předešlého hodnocení pracovníků, míru využitelnosti pracovního fondu, strukturu stávajících pracovníků, jejich mobilitu a potřeby. [2, 16]

Metody pro odhad poptávky po práci Armstrong [2] rozlišuje na metody založené na úsudku manažera, na analýze vývoje poměru mezi proměnnými (např. analýza dosavadních poměrů mezi činnostmi firmy a počtu zaměstnanců, kteří tyto činnosti vykonávají), na časových studiích a na odhadování požadovaných schopností. Tyto metody využívají kvantitativní a kvalitativní, interní a externí data. Mezi kvalitativní externí data patří např. politické, ekonomické, sociální, legislativní a ekologické vlivy, naopak kvalitativní

interní data se týkají vývoje pracovního systému v podniku, výkonu zaměstnanců a jejich schopností. Kvantitativní interní data pak obsahují informace např. o fluktuaci a absenci pracovníků, externí popisují trh práce.

Prostřednictvím odhadu nabídky práce lze předpovědět, kolik pracovníků bude k dispozici pro plnění pracovních úkolů v organizaci a také mimo ni. Tento proces tedy zahrnuje analýzu vnitřních a vnějších zdrojů. U vnitřních zdrojů se shromažďují informace o stávajícím počtu zaměstnanců podle profesí, schopností a vzdělání, o potenciálních ztrátách a změnách lidských zdrojů (odchody a povyšování), o změnách struktury organizace, výkonu a produktivity práce. Analýza vnějších zdrojů pak zkoumá lokální a národní trh práce pro případ, že by potřeba lidské práce nemohla být uspokojena z existujících vnitřních zdrojů. [2]

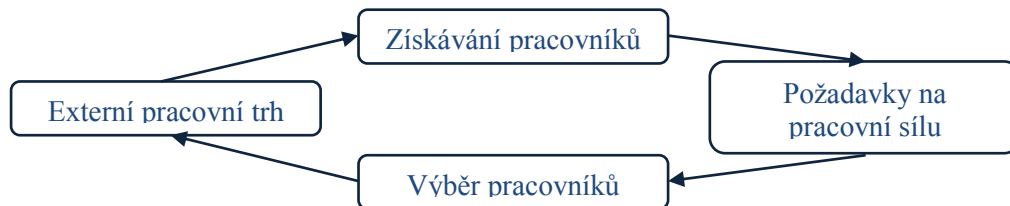
Pro odhad poptávky po práci a nabídky práce se využívají kvantitativní a intuitivní metody. Podle Koubka [16] nejsou u MSP vzhledem k malému počtu zaměstnanců kvantitativní metody dostatečné, a tak se v praxi spíše aplikují intuitivní metody, založené na úsudku manažerů, popř. na návrzích vedoucích pracovníků. Výhodou intuitivních metod odhadu potřeb lidí je, že umožňují zohlednit i obtížně kvantifikované faktory práce (např. kvalifikaci, motivaci, chování) a jsou méně časově a finančně náročné. K odhadu pokrytí potřeb lidí jsou pomocným nástrojem také analýzy pracovních míst a využití pracovní doby či hodnocení pracovního výkonu, u vnějších zdrojů pak prognózy zaměstnanosti zpracované úřady práce nebo statistickými úřady.

Menší firmy odhadují a plánují potřebný počet pracovníků velmi obtížně, na druhou stranu jejich požadavky na pracovníky se definují poměrně snadno. Takové podniky poptávají zaměstnance s co nejširšími znalostmi a dovednostmi, se schopností pružně reagovat v rámci přemístění na jinou práci a s ochotou učit se novým věcem a osvojovat si nové dovednosti. S tím souvisí i další část personálního plánování, na kterou by se nemělo zapomínat – plánování personálního rozvoje pracovníků. Podporou rozvoje kvalifikace zaměstnanců, který s sebou nese i odpovídající růstu mezd, lze kompenzovat omezenou možnost kariérního růstu v MSP. [16]

2.4 Získávání pracovníků

Hlavním účelem získávání pracovníků je dosahovat vyváženého poměru zaměstnanců vůči činnosti, kterou je třeba realizovat pro splnění cílů organizace. Na tuto činnost pak navazuje výběr těchto uchazečů, který bude rozebrán v další části. Vztah mezi těmito aktivitami je

znázorněn na obrázku č. 2. Získávání pracovníků označuje Cole [7] jako jednu z nejvíce zásadních personálních činností. Vysvětluje, že firma, která je schopna získat pracovníky plnící důsledně a odpovědně své pracovní úkoly, se o to snadněji dokáže vypořádat s případnými provozními hrozbami než konkurence, která vede neustálý boj o vybudování a udržení svých pracovních sil.



Obrázek 2: Spojení mezi získáváním a výběrem pracovníků

Zdroj: upraveno podle [7]

Základem pro získávání pracovníků je identifikace požadavků na pracovní pozici, které vycházejí z popisu pracovního místa a specifikací požadavků na zaměstnance. Dále je důležité zvážit, zda budou zaměstnanci přijímáni z vnitřních či vnějších zdrojů a způsob informování potenciálních uchazečů o volné pozici. Cílem této aktivity je přitom oslovit optimální počet vhodných uchazečů a shromáždit o nich dostatek informací, které napomohou k posouzení jejich vhodnosti. Podstatnou roli při tomto procesu mají náklady na jeho zajištění a množství času na obsazení pracovního místa. [15]

Samotný proces získávání pracovníků se pak skládá z následujících kroků [16]:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků,
2. popis a specifikace pracovního místa,
3. zvážení alternativ, nezbytnosti obsazení pracovního místa,
4. identifikace zdrojů uchazečů (vnitřní nebo vnější),
5. volba metod získávání,
6. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
7. formulace a zveřejnění nabídky zaměstnání,
8. shromáždění informací o uchazečích a jednání s nimi,
9. vytvoření seznamu uchazečů k výběrovému řízení.

Při získávání pracovníků je prioritním krokem prověření možnosti, zda lze pracovní místo pokrýt z vnitřních zdrojů firmy, což s sebou nese řadu výhod. Zaměstnavatel zná uchazeče a ten zas zaměstnavatele, je potřeba daleko kratší čas na zaučení a odpadá sociální adaptace, náklady na získání pracovníka jsou nižší a čas kratší, podpoří to návratnost investic do zaměstnanců a také jejich motivaci. Nevýhodou ale může být omezený přísun nových myšlenek a přístupů k práci, nepřiměřené soupeření mezi pracovníky nebo obsazení místa nekvalitním pracovníkem, který ho získá tzv. „za zásluhy“. [5, 16]

Vnitřní zdroje jsou tvořeny [15]:

- uvolněnými pracovníky v důsledku organizačních změn či produktivnější technologie,
- pracovníky, kteří profesně vyrostli díky zkušenostem či vzdělání,
- pracovníky, kteří mají zájem z nějakého důvodu přejít na jinou práci.

V praxi podniky často využívají kvůli nedostatku vlastních zaměstnanců nebo jejich nedostatečné kvalifikaci vnější zdroje. U takových uchazečů je výhodou zpravidla širší škála schopností a zkušeností, díky kterým mohou do firmy přinést nové názory a pohledy zvenku. U vnějších zdrojů mají podniky také daleko větší možnost výběru a většinou tak snadněji a levněji získají vysoce kvalifikované pracovníky, než kdyby je vychovávaly. Nevýhodou je vyšší časová náročnost a náklady na získání nových zaměstnanců, větší riziko přijetí nevhodného uchazeče a potřeba delší doby na zapracování a adaptaci. [16]

Vnější zdroje jsou tvořeny [15]:

- pracovníky jiných firem, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo které zaujala nabídka pracovního místa,
- absolventy škol nebo jiných vzdělávacích institucí,
- volnými pracovními silami na trhu práce,
- dalšími zdroji: důchodci, studenti, ženy na mateřské, zahraniční zdroje.

Koubek [16] poukazuje na to, že MSP se více orientují na kvalifikované a zkušené pracovníky a odborníky, kteří jsou již zaměstnaní v jiné firmě a jsou tak profesně zcela připraveni převzít veškeré pracovní úkoly. Absolventi škol jsou sice vzdělaní, ale vyžadují delší zácvik a doškolení, aby si osvojili potřebné dovednosti. Nezaměstnané osoby pak bývají

nejméně kvalifikované nebo mívají nějaká omezení, i když v důsledku např. hromadného propouštění mohou být mezi nimi i velmi kvalitní a zkušení pracovníci.

K získávání pracovníků se využívají různé metody, často v kombinaci několika U MSP jsou používány [15]:

- ústní dotaz nebo nabídka známým,
- doporučení současného pracovníka,
- vývěsky ve firmě nebo mimo firmu,
- letáky – prostř. pošty nebo specializovaných firem,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s úřady práce (doporučeno zejména u méně kvalifikované práce),
- využití komerčních zprostředkovatelů (doporučeno u vysoce kvalifikované práce),
- inzerce ve sdělovacích prostředcích a na internetu.

Pokud je na pracovní místo požadovaná zvláštní odbornost či méně rozšířená kvalifikace, je vhodné ke zvýšení atraktivity nabízené práce a zaměstnavatele učinit konkrétní opatření. Těmi může být i v případě MSP např. nabídka vyšší mzdy, zaměstnanecké výhody, péče o dobré pracovní podmínky a sociálního klimatu ve firmě, podpora personálního rozvoje a vzdělání pracovníků apod. Kromě toho by zejména menší firmy měly neustále dbát o svou dobrou pověst, využívat příležitosti ke svému zviditelnění v daném regionu a k propagaci své úspěšnosti. Nejdůležitějším nástrojem jsou pak v tomto směru spokojení stávající zaměstnanci. [16]

2.5 Výběr a přijímání pracovníků

Výběr zaměstnanců (viz výše) bezprostředně navazuje na jejich získávání. Cílem tohoto výběru je určit nejvhodnější uchazeče a přesvědčit je, aby se připojili k firmě. Jedná se vždy o oboustranný proces – kandidát posuzuje organizaci a naopak [7]. Úkolem této strategické činnosti, která ovlivňuje kvalitu pracovních sil v podniku, je tedy posoudit předpoklady uchazečů vzhledem k nárokům na volné pracovní místo a vybrat nejlépe vyhovujícího pracovníka [15].

Proces výběru zahrnuje shromáždění informací o uchazečích, stanovení kritérií úspěšnosti práce na daném pracovním místě, zorganizování a zhodnocení získaných informací, odhad uchazečů, predikci pracovního výkonu a sdělení informací zájemcům o místo. [4]

Kvalita získaných informací o uchazečích je přitom základ úspěšného výběru, jejich zdrojem jsou dotazníky a dalších dokumenty, pohovory, testy a čím dál častěji i sociální sítě či osobní blogy. Stanovení kritérií úspěšnosti práce se opírá o popis pracovního místa a jedná se především o pracovní výkon a chování. Při predikci pracovního výkonu se bere v úvahu specifikace pracovního místa a posuzuje se např. vzdělání, praxe, údaje z testů či dotazníků. Při výběru by se měly zohlednit nejen požadavky na konkrétní pracovní místo, ale také organizační jednotka firmy, kde se daná pozice nachází, a sociální klima pracovní skupiny, ve které se místo obsazuje. [2, 16]

Postup při výběru může být dle Kociánové [15] následující:

1. zkoumání dokumentů od uchazečů a tzv. předvýběr (možný telefonický rozhovor),
2. první kontakt s uchazečem, první rozhovor, který zpravidla provádí personalisté,
3. testování uchazečů prostř. testu nebo assessment center, lékařských prohlídek,
4. výběrový pohovor, většinou s potencionálním nadřízeným,
5. zkoumání referencí,
6. předvedení pracoviště a představení potencionálním spolupracovníkům,
7. rozhodnutí o výběru pracovníka,
8. informování uchazečů o přijetí či nepřijetí.

Způsob výběru uchazečů se samozřejmě liší podle toho, zda se jedná o obsazování pracovní pozice z vnějších či vnitřních zdrojů. Rozdíly se také mohou týkat způsobu testování, nebo v době, kdy bude vyžadovaná lékařská prohlídka či reference. Podstatou samotného výběru je vybrat toho nejlepšího uchazeče porovnáváním jeho způsobilosti se způsobilostí ostatních. U MSP je vhodné se zaměřit nejen na odborné schopnosti, ale i na osobnost uchazeče, který se stane součástí pracovního týmu firmy. Kromě schopnosti např. samostatně pracovat a řešit problémy, je důležité umění jednat s lidmi a umět s nimi spolupracovat. Nový zaměstnanec by měl chtít také přispět k prosperitě podniku a jeho rozvoji, k čemuž je často zapotřebí ochota akceptovat změny a flexibilita. [15, 16]

Mezi výběrové metody patří [2, 4]:

- analýza životopisu a dotazníku,
- pohovor - individuální nebo před panelem (více tazatelů),
- testy – schopností (výkonové), osobnosti, inteligence, způsobilosti,
- assessment centra,
- reference od bývalých (popř. současných) spolupracovníků a nadřízených,
- ukázka práce,
- zdravotní prohlídka,
- posudky,
- grafologie apod.

Uvedené metody je vhodné kombinovat, údaje v životopisu či dotazníku tak verifikovat a zajistit co nejpřesnější a nejpravdivější informace. Nejvíce používanou metodou je pohovor, který poskytuje firmě podrobnější informace o samotném pracovníkovi a jeho osobnosti a uchazeči zas představu o firmě a nabízené pracovní pozici. Výhodou individuálního pohovoru je kromě snadnější domluvy na termínu uvolněnější atmosféra, kdy uchazeč není stresován skupinou osob. Jediný posuzovatel se však může nechat ovlivnit osobními sympatiemi, nebo nedokáže vést rozhovor správným směrem. Stále častěji se proto využívá pohovor před panelem osob, v menší firmě za účasti majitele či nejvyššího vedoucího pracovníka, přímého nadřízené, popř. experta a psychologa. Posuzování uchazeče je spravedlivější, méně subjektivní a přesnější, lépe se projeví i povahové rysy jedince, který se ale během pohovoru může cítit více v napětí. [16]

Rozlišují se dva typy výběrových pohovorů [4]:

- **nestrukturovaný** – tazatel neví, jaké informace má získat, zkoumá převážně osobnost jedince,
- **strukturovaný** – tazatel má k dispozici předem připravené otázky, které jsou založeny na analýze práce a specifikaci požadavků pracovního místa.

V praxi se doporučuje tzv. polostrukturovaný pohovor, který poskytuje požadované údaje o uchazeči (strukturovaná část) a informace nutné k posouzení jeho osobnosti. (nestrukturovaná část). [16]

Pro průběh pohovoru je významná formulace otázek, které by neměly naznačovat očekávanou odpověď. Mohou být použity otázky [2, 15]:

- **uzavřené** – neposkytují prostor, za účelem jednoduché odpovědi či ano – ne,
- **otevřené** – možnost pro volnou odpověď, uchazeči je dán prostor,
- **zjišťovací** – pomáhají zjistit podrobnosti,
- **zaměřené otázky** na chování nebo situaci (hypotetické, k predikci budoucího chování), způsobilost (znalosti, dovednosti a schopnosti), motivaci (otázky týkající se kariéry, úspěchů, volného času) a práci (konkrétní aspekty pracovní historie, např. absence).

Metody pro výběr pracovníka se liší tzv. predikční či prognostickou validitou. Tato validita vyjadřuje, zda lze pomocí určitých postupů skutečně predikovat vhodnost pracovníka na dané pracovní místo. Hodnota predikční validity se udává koeficientem korelace, přičemž 1,0 znamená stoprocentně přesnou předpověď. To je možné pouze v teoretické rovině, v praxi se hodnoty pohybují podstatně níže, u koeficientu nad 0,3 lze říci, že se jedná o vyšší validitu. Jiné zdroje uvádějí hodnotu alespoň 0,4. V následující tabulce jsou obsaženy metody výběru, které byly popsány výše, z hlediska jejich predikční validity. [15, 16]

Tabulka 1: Členění metod výběru dle jejich predikční validity

Metody výběru s nižší predikční validitou		Metody výběru s vyšší predikční validitou	
životopis, motivační dopis	0,14	test inteligence	0,27 – 0,61
nestrukturovaný pohovor	0,14	strukturovaný pohovor	0,27 – 0,40
test osobnosti	0,15	výkonový test	0,45
grafologická expertíza	0,20	assessment centre	0,45
posudky a reference	0,26		

Zdroj: upraveno podle [15]

Z tabulky 1 vyplývá, že nejvhodnější metodou pro výběr je výkonný test, assessment centre a strukturovaný pohovor. Naopak nejméně přesně předpovídá vhodnost uchazeče nestrukturovaný pohovor, životopis či test osobnosti. Jiné zdroje a analýzy by poskytly v některých případech rozdílné výsledky, ale strukturovaný pohovor vždy patří mezi nejlépe hodnocené metody.

2.5.1 Postup přijímání pracovníků

Na konci procesu výběru pracovníků dochází k rozhodnutí o přijetí konkrétního uchazeče, a tím začíná následující personální činnost - **přijímání pracovníka**. Ta zahrnuje po akceptaci pracovní nabídky tyto postupy [16]:

1. seznámení přijímaného pracovníka s pracovní smlouvou, popř. vyjednávání,
2. obeznámení s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru a povahy práce, pro kterou je zaměstnanec přijímán,
3. podpis pracovní smlouvy,
4. zařazení pracovníka do personální evidence a zajištění povinných zákonných procedur,
5. uvedení zaměstnance na pracoviště – formálně předání přímému nadřízenému,
6. seznámení se všeobecnými a firemními předpisy (BOZP),
7. seznámení nového pracovníka s ostatními zaměstnanci či pracovními skupinami,
8. přidělení školitele či instruktora, pokud to vyžaduje povaha práce,
9. informování o sociálně-hygienických podmínkách (šatny, toalety, stravování),
10. uvedení nového zaměstnance na jeho pracovní místo a přidělení nezbytných zařízení, pomůcek či materiálu.

Obsah pracovní smlouvy by měl kromě zákonných náležitostí dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (druh práce, místo výkonu a den nástupu) obsahovat další podmínky, na kterých mají účastníci zájem. Mezi ně může patřit např. vymezení odpovědností, přímého nadřízeného, pracovní doby a režimu, odměny nebo zaměstnaneckých výhod. Předejde se tak možným nedorozuměním a konfliktům a zabezpečí se dobré vztahy ve firmě. [15]

2.6 Hodnocení pracovníků

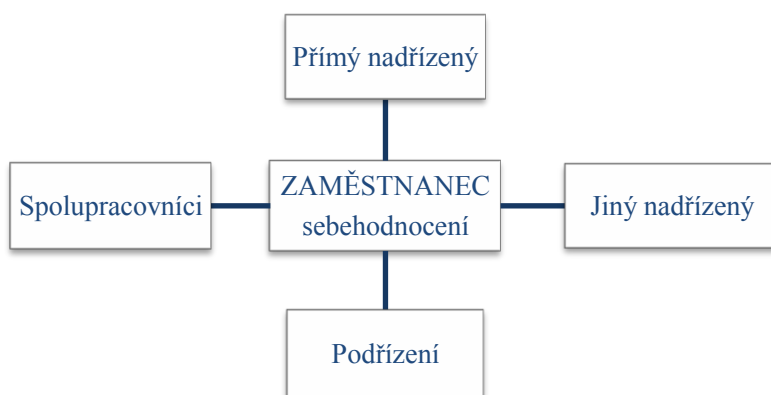
„Má-li být někdo v organizaci efektivní, je třeba, aby jeho hodnoty byly kompatibilní s hodnotami organizace. Není nutno, aby byly úplně stejné. Musí se však podobat natolik, aby mohli koexistovat. Jinak bude příslušný člověk frustrován a navíc nebude podávat žádné výsledky,“ vysvětluje Drucker [11, str. 190].

Pracovní hodnocení představuje významný proces, který poskytuje informace o výkonu zaměstnance, jeho schopnostech, potenciálu a budoucích potřebách týkajících se školení a vzdělávání a formuluje výstupy pro motivaci. Zprostředkovává zpětný pohled na pracovní výkon zaměstnance a možnosti pro příští cíle, které by se měly shodovat s cíli podniku. [4]

Hodnocení pracovníků je účinný nástroj pro monitorování situace ve firmě v těchto oblastech [4]:

- schopnosti a dovednosti zaměstnanců,
- zájmy, potřeby a očekávání zaměstnanců,
- nedostatky ve firmě, které brání v rozvoji zaměstnanců,
- slabé a silné stránky sociálního potenciálu firmy,
- nedostatky ve výběru nových pracovníků,
- odměňování zaměstnanců dle jejich kvalit, rozvržení práce,
- aktuální přesnost údajů o všech zaměstnancích,
- porušování legislativy a diskriminace, úroveň sociálního zázemí pracovníků.

Hodnotitelem může být podle potřeby bezprostřední nadřízený, spolupracovníci, podřízený, třetí osoba (např. zákazník), psycholog, skupina hodnotitelů (např. v rámci assessment centre) a samotný pracovník. Podle struktury hodnotitelů byl definován systém třistašedesátistupňové zpětné vazby (360°), který je zobrazen následujícím obrázkem, a pětsetčtyřicetistupňové zpětné vazby (540°), který navíc přidává externí hodnotitele (zákazníky, klienty). [15]



Obrázek 3: Pracovní hodnocení 360°

Zdroj: upraveno podle [4]

U MSP jsou hodnotiteli pracovníků především majitelé či nejvyšší manažeři, v případě existence organizačních útvarů by pak tuto činnost měli provádět jejich vedoucí, kteří sledují výkon zadávaných úkolů a kontrolují jejich plnění. Při možnosti sebehodnocení má pak pracovník zpětnou vazbu na to, jak plní požadavky jemu přidělené práce. Musí být však ošetřeno tak, aby nedocházela ke zkreslení informací. [16]

V praxi existují dva přístupy hodnocení [15, 16]:

- **neformální** – průběžné hodnocení prostřednictvím nadřízeného,
- **formální** – příležitostné nebo systematické hodnocení, které je vyvolané buď okamžitou potřebou (např. pracovní posudek), nebo se provádí periodicky, v pravidelném intervalu, na základě předem stanovených kritérií.

Pro personální rozhodování je dle Koubka [16] směrodatné spíše formální hodnocení, vždy by se ale mělo přihlížet k povaze dané práce, podmínkám a potřebám firmy a podle toho nastavit periodicitu hodnocení. Mezi nejdůležitější požadavky patří přesnost a spravedlnost hodnocení tak, aby se žádný zaměstnanec necítil poškozený. K tomu je nutné používat vhodná hodnotící kritéria, dopředu definovat žádoucí, přijatelný a nepřijatelný výkon a brát v úvahu i faktory, které zaměstnanec při své práci nemůže ovlivnit.

I v případě hodnocení pracovníků existuje řada postupů, jak tuto činnost vykonávat. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková [4] rozlišují nesrovnávací a srovnávací metody (Tabulka 2). Nesrovnávací způsob hodnocení využívá předem standardizovaná kritéria se stanovenou škálou možných odpovědí. Srovnávací metody porovnávají pracovníky mezi sebou a jsou označovány za spolehlivější a objektivnější.

Tabulka 2: Rozlišení metod hodnocení

Nesrovnávací metody	Srovnávací metody
<ul style="list-style-type: none"> • Hodnocení podle výkonu (řízení pomocí dílů) • Hodnocení pomocí stupnice (posuzovací škály) • Nucená volba • Klíčové události (kritické případy) • Testování a pozorování pracovního výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> • Metoda stanovení pořadí • Metoda bodovací • Metoda nuceného rozdělení • Metoda párového srovnání

Zdroj: [4]

Pro MSP uvádí Koubek [16] jako vhodné metody hodnocení:

- **podle stanovených cílů** (podle výsledků) – uplatňuje se u nedělnických profesí, cíle musejí být měřitelné a dosažitelné za daných podmínek,
- **na základě plnění norem** – využívá se u dělnických prací, normy musejí být splnitelné a objektivní,
- **pomocí stupnice** – univerzální analytická metoda, stupnice je tvořena slovy či čísly.

Na konci hodnotícího procesu je důležité seznámit pracovníky s výsledky. K tomu slouží hodnotící rozhovor, který probíhá podle připraveného scénáře. Zjištěné informace by se měly aplikovat směrem k zaměstnanci i k organizaci, přičemž připomínky vůči pracovníkovi by měly být konstruktivní a objektivní tak, aby byl motivován k plnění předložených cílů. [4]

2.7 Mobilita pracovníků

Mobilitou pracovníků se rozumí jejich pohyb do firmy a z firmy (vnější) a uvnitř ní (vnitřní). **Vnitřní mobilita** znamená rozmisťování pracovníků na konkrétní pracovní pozice za účelem maximálně využívat jejich schopnosti, podporovat jejich rozvoj a napomáhat formovat týmy. Jedná se o průběžný proces hledání optimální struktury a počtu pracovních míst a pracovníků. Porovnávají se při něm požadavky pracovního místa, představa o výkonu a chování na daném místě s charakteristikami zaměstnance. Cílem je přitom najít pro konkrétní místo toho nejvhodnějšího. Vzhledem k neustálému vývoji technologie, situace na trhu, konkurenčního prostředí a změnám týkajících se nároků na pracovní místa a schopnosti pracovníků, je mobilita nepřetržitý proces i v MSP. [15, 16]

Při rozmisťování pracovníků se zvažuje profil pracovní pozice (popis pracovního místa, požadavky na pracovníka, jeho výkon a chování), kvalifikační profil pracovníka (vzdělání, praxe, znalosti, zkušenosti apod.), kompetence (schopnosti zaměstnance) a výsledky hodnocení práce. [15]

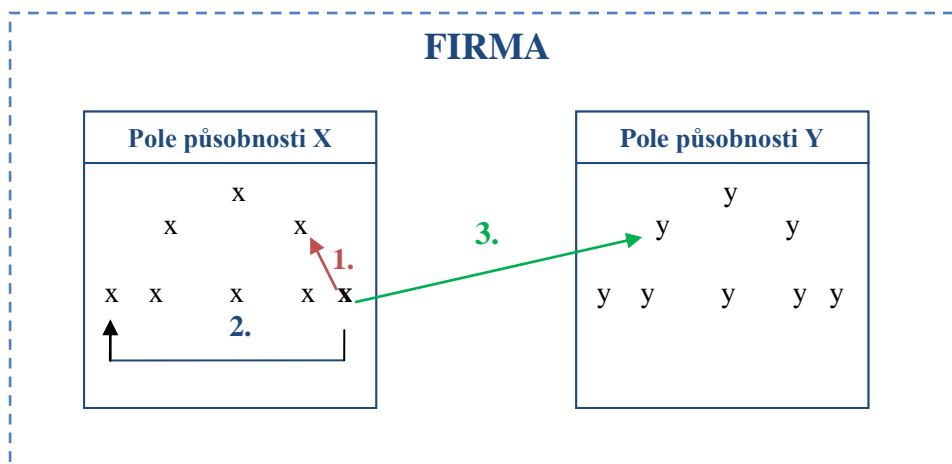
Mobilita pracovníků má čtyři formy: povyšování, převedení na jinou pozici (transfer), přeřazení na nižší funkci a ukončení pracovního poměru. První tři formy se týkají vnitřní mobility, přičemž pro povyšování a přeřazení na nižší funkci bývá v MSP menší prostor. V případě uvolnění vyšší pozice se zpravidla využívají vnější zdroje, protože ve firmě nejsou vhodné kandidáty. Pokud ale takový zaměstnanec existuje, je nezbytné, aby k povýšení došlo výhradně na základě jasných a spravedlivých kritérií a předešlo se jakékoli preferenci či

diskriminaci. Pro pracovníka, který nestačí na svoji práci, nebývá obvykle v MSP možnost nižší funkce, a tak spíše dochází k ukončení pracovního poměru. Opět je ale důležité pamatovat na dobrou pověst firmy a jednat ohleduplně se zaměstnanci, kteří v podniku zestárlí nebo kterým se zhoršil zdravotní stav. [16]

Převedení pracovníka na jiné pracovní místo je v MSP nejčastější. V takovém případě je zaměstnanec převeden na místo s přibližně stejným charakterem, významem, organizačním postavením a odměnou. Příčinou tohoto transferu může být úspora pracovníků, ukončení činnosti některé z organizačních složek podniku, uvolnění pracovního místa či nespokojenost zaměstnancem na současném místě. Pokud je převedení pracovníka interpretováno vedoucími pracovníky jako výhoda pro něj, náležitě je mu tato změna zdůvodněna a je mu předkládána bez nepřiměřeného nátlaku, pak je vysoká pravděpodobnost zvýšení nejen výkonu a využití pracovníka, ale také jeho spokojenosti. [15]

Pohyb pracovních sil uvnitř organizace lze také rozdělit do tří typů, které jsou znázorněny na obrázku 4 [4]:

1. **vertikální pohyb** - doprovázený pracovním postupem,
2. **horizontální pohyb** - uskutečněný jednoduchým převodem,
3. **diagonální pohyb** - doprovázený přeřazením.



Obrázek 4: Pohyb zaměstnanců uvnitř podniku

Zdroj: [4]

V rámci **vnější mobility** může dojít dle zákona [27] k ukončení pracovního poměru:

- **na základě právního jednání** - z iniciativy zaměstnance i zaměstnavatele: dohodu, výpověď, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době,

- **na základě právní události:** uplynutím sjednané doby (doby určité), smrtí zaměstnance či zaměstnavatele (fyzické osoby),
- **na základě úředního rozhodnutí** - v případě cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti: dnem skončení jejich pobytu na území ČR podle vykonatelného rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu, dnem nabytí právní moci rozsudku o vyhoštění z území ČR nebo uplynutím doby, na kterou bylo vydání povolení k zaměstnání.

Ukončení pracovního poměru z podnětu zaměstnance se označuje jako rezignace pracovníka, z podnětu zaměstnavatele jako propuštění. K rezignaci může dojít i z důvodu péče o dítě, o dočasném odchodu se pak hovoří v případě např. mateřské dovolené, veřejné funkce či dlouhodobé stáže. [15, 16]

Častým důvodem pro propouštění zaměstnanců je nadbytečnost. Dochází k ní v důsledku reorganizace struktury podniku, po níž už nejsou potřeba určitá pracovní místa. Součástí personální plánování by mělo být předvídaní takové situace a měly by se uplatňovat postupy, které by pomohly předcházet nadbytečnosti zaměstnanců.[2]

Zvláštní případ ukončení pracovního poměru je penzionování, u kterého existují dvě možné politiky uvolňování zaměstnance. Tzv. politika pružného důchodového věku umožňuje pracovníkovi zůstat a lze tak využít jeho znalostí a zkušeností. Dosažení důchodového věku je považováno za dolní hranici možnosti opustit zaměstnání. Naproti tomu politika pevného důchodového věku nařizuje dovršením věkového hranice důchodu ukončení pracovního poměru. [15]

2.8 Odměňování pracovníků

Systém odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovního výkonu a může být i důležitým faktorem konkurenceschopnosti podniku při získávání zaměstnanců a podpoře jejich loajality a spokojenosti. [23]

Armstrong definuje strategii odměňování, „*kteřá je východiskem pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování za účelem dosahování tří hlavních cílů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti*“ [2, str. 416]. Tato strategie by měla být podporována filozofií odměňování, tedy základními zásadami, které vymezují přístup podniku v této oblasti a na kterých je postavena celá politika odměňování firmy. V souladu

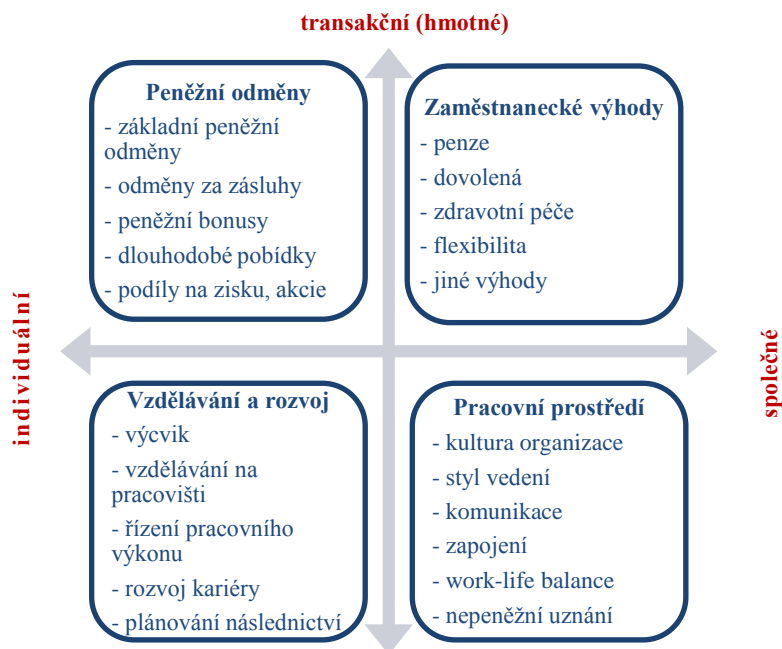
s rozmanitostí firem se liší i jejich strategie odměňování, která je založena na potřebách firmy a jejich zaměstnanců a na zvoleném způsobu jejich uspokojování. [2]

System odměňování by měl být nastaven tak, aby přilákal požadovaný počet uchazečů s odpovídající kvalitou, podněcoval pracovníky ke zlepšování kvalifikace a jejich schopností, stabilizoval významné pracovníky, odměňoval zaměstnance dle jejich významu, práce, úsilí, výsledků atd., napomohl k dosažení konkurenceschopnosti na trhu práce, přispěl k motivaci zaměstnanců (pracovat co nejlépe) a zajistil kontrolu mzdových nákladů s ohledem na výsledky firmy. Tento systém musí být samozřejmě v souladu s legislativními normami a odpovídat možnostem podniku, který ho vytváří. Je také nezbytné, aby byl akceptován pracovníky, kteří by se na jeho vytváření a fungování měli podílet. [16]

Hlavními složkami odměňování jsou [15]:

- peněžní odměny: základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny, zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny: uznání, úspěch, osobní růst nebo pracovní prostředí.

Celková odměna pak zahrnuje hmotné (transakční) a nehmotné (relační) složky, které jsou popsány na obrázku 5.



Obrázek 5: Model celkové odměny

relační (nehmotné)

Zdroj: upraveno podle [5]

2.8.1 Mzdové formy odměňování

Dle § 109 odst. 1 zákoníku práce [27] „za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody.“ Plat se poskytuje zaměstnancům, jejichž zaměstnavatelem je stát, územní správní celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba. Všichni ostatní zaměstnavatelé poskytují mzdu.

Ocenit výsledky práce zaměstnanců je možné několika mzdovými formami, které se určují podle toho, zda bude pracovníkům vyplácena odměna za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo za další zásluhy.

- **Časová mzda nebo plat** – Její výše je dána hodinovou, týdenní, měsíční, popř. roční částkou příjmu. Vzhledem k tomu, že není závislá na ekonomických výsledcích, představuje pro zaměstnance určitou záruku úrovně mzdy či platu. Na druhou stranu je nezávislá i na výkonu pracovníka, a tak se používá často v kombinaci s dalšími mzdovými formami (prémie, odměny). Pro podnik je nejméně administrativně náročná.
- **Úkolová mzda** – Zaměstnanec je placen za každou jednotku práce, kterou odvede. Je tedy závislá na jeho výkonu, který je stanoven tzv. normou výkonu. Lze ji uplatnit i v případě skupinové úkolové práce. Nejčastěji se využívá ve výrobních podnicích, kde má zaměstnavatel zájem motivovat pracovníky na množství vyrobené produkce. Vyžaduje propracovaný systém kontroly vyprodukovaného množství a kvality.
- **Podílová (provizní mzda)** – Její výše je zcela nebo zčásti závislá na výkonu, ze kterého se počítá podíl. Podle toho se rozlišuje přímá podílová mzda nebo podílová mzda s garantovaným základem, u které je stanoven základní plat. Nejčastěji se uplatňuje u obchodních činností nebo u služeb.
- **Mzdy a platy za očekávané výsledky práce** – Jedná se o odměny za určitý dohodnutý výkon či soubor prací, který zaměstnanec odvede za předem definovaných podmínek (čas, množství, kvalita). Firma pracovníkovi během stanoveného období vyplácí určitou částku a ten postupně plní dohodnuté úkoly, které jsou po uplynutí tohoto období vyhodnocovány. Patří sem smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda. Tímto způsobem bývají odměňováni dělníci, specialisté a nižší a střední vedoucí pracovníci.

- **Mzdy a platy za schopnosti** – Odměna je vázaná na specifické schopnosti pracovníka, které jsou od něj na určitém pracovním místě vyžadovány (dle definované matice schopností a dovedností) a podle kterých je hodnocen. Tento způsob bývá uplatňován u odborných profesí (např. údržbář), ale jeho podoba je stále častější také u manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů, u nichž je kladen důraz na plnění jejich rolí a jejich zainteresování na výsledcích.
- **Mzdy a platy za přínos** – Nový přístup odměňování, který v sobě kombinuje odměňování za výsledky a za schopnosti. Je při něm kladen důraz nejen na výkon a zlepšování, ale také na osvojování si schopností nezbytných k dosažení stanoveného výkonu a k neustálému zlepšování. Využívá se v rámci tzv. řízení pracovního výkonu či řízení talentů.
- **Dodatkové mzdové formy** – Bývají vypláceny v závislosti na individuální, skupinové či firemní pracovní výsledky a to jednorázově či periodicky. Jedná se především o:
 - **prémie** – za splnění určitého cíle, mimořádný pracovní výkon, iniciativu, chování apod.,
 - **odměny za úsporu času** – za odvedení práce během kratší doby, než je stanoveno normou,
 - **osobní ohodnocení** – pro ocenění náročné práce, dlouhodobých výsledků,
 - **podíl na výsledcích firmy** – motivační nástroj pro zvýšení zájmu na hospodářském výsledku podniku,
 - **odměna za zlepšovací návrh** – za předložení zlepšovacího návrhu, který vedl ke snížení nákladů firmy,
 - **příplatky ke mzdám či platům** – povinné ze zákona či dobrovolné.
- **Zaměstnanecké výhody** – Jedná se o nepřímou formu odměňování, která vyplývá pouze z existence pracovního poměru. V MSP se využívají výhody sociální povahy (např. důchodové připojištění), zkvalitňující volný čas (např. kulturní či sportovní aktivity), mající vztah k práci (např. stravování) a spojené s postavením ve firmě (např. používání firemních automobilů pro osobní účely). [4, 9, 16]

2.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Formování pracovních schopností zaměstnanců je součástí celkové strategie firmy, která tak zabezpečuje svoji konkurenceschopnost, potřebnou zvláště u MSP. Kvalitní systém vzdělávání a rozvoje pracovníků zvyšuje nejen profesní úroveň pracovního potenciálu, ale slouží jako významný prvek pozitivní motivace k práci a dobrých vztahů k podniku. [23]

Základem je vytvoření podmínek pro rozvoj zaměstnanců formou učení se ze zkušeností a prostřednictvím práce [4]. Vztah mezi učním, rozvojem a vzděláváním je znázorněn na obrázku 6, z něhož vyplývá, že učení je více než vzdělávání. Jedná se o proces změny, která sebou přináší nové vědění i nové konání. Vzdělávání je organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Rozvojem se pak rozumí dosažení žádoucí změny v důsledku učení. [13]



Obrázek 6: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Zdroj: upraveno podle [13]

Armstrong [2] vysvětluje, že veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z odpovědi na otázku, co a proč se má udělat. Prvotním krokem je identifikace a analýza potřeb vzdělávání skupin i jednotlivců, na základě které se zjišťují mezery ve vzdělání - rozdíly mezi tím, co pracovníci vědí a umí, a tím, co by měli vědět a umět. Poté se definují vzdělávací aktivity, jež by pomohly tyto mezery zaplnit. Po realizaci dochází k vyhodnocování – k porovnávání stanovených cílů a dosažených výsledků, aby se určilo, zda a do jaké míry splnily vzdělávací aktivity svůj účel.

Oproti velké firmě nemá MSP podmínky pro hromadné či kampaňovité vzdělávání, ale zaměřuje se na konkrétní jedince, které podporuje v průběžném a soustavném vzdělávání. Ti pak získávají další odborné znalosti a dovednosti potřebné pro výkon stále se měnící práce (vlivem technologie a pokroku) a firma je schopna pružně reagovat na požadavky trhu. [16]

MSP se orientují na oblasti vzdělávání [4]:

- řízení tzv. tichých znalostí ve firmě – znalostí, které jsou pevně propojeny s konkrétní činností,
- plánované vzdělávání – odborné vzdělávání, prohlubování kvalifikace či rekvalifikace,
- rozvoj zaměstnanců – získávání širších znalostí a dovedností, ne nutných pro výkon současné práce,
- vlastní rozvoj a sebevzdělávání.

Nejnovější přístupy ke vzdělání pak rozlišují dvě koncepce.

- **Koncepce učení se v organizaci.** – Jedná se o kolektivní způsob vytváření, sdílení a přejímání znalostí a postupů uvnitř organizace, ke kterému dochází spontánně v rámci vztahů mezi pracovníky. Fungování této koncepce může podnik podporovat vytvářením vhodné firemní kultury, kodexů chování a odměnami.
- **Koncepce učící se organizace.** – Tento proces je plánovitý, organizovaný vedením firmy, která vytváří takové klima, aby své zaměstnance povzbuzovala ke vzdělání a rozvoji. Podstatnou je neustále hledat poučení a možnost zlepšování ze všech činností a aktivit probíhajících ve firmě. [16]

Metody vzdělávání se většinou rozlišují podle místa, kde je vzdělávání realizováno a podle aktivity posluchače. Podle místa se jedná o [5]:

- **vzdělávání na pracovišti („on the job“):**
 - instruktáž – předvedení pracovního postupu,
 - rotace práce – pověřování různými pracovními úkoly vždy na určité období, vede k osvojení širšího okruhu znalostí a dovedností a flexibility,
 - koučování – soustavné dohlížení a směřování pracovníka k požadovanému výkonu prostř. nadřízeného či školitele,
 - mentorování – speciálně vyškolení mentoři poskytují pracovníkům odborné vedení a praktické rady a podporují tak jejich vzdělávání a rozvoj,
- **vzdělávání mimo pracoviště („off the job“):**
 - přednáška – zprostředkování teoretických znalostí a faktických informací,

- skupinová diskuze (semináře) – zapojování účastníků do diskuze, která pomáhá najít řešení problémů,
- **vzdělávání na pracovišti i mimo něj:**
 - e-learning – využívání informační a komunikační technologie při zprostředkovávání studijních materiálů a odborného vedení,
 - zpracování projektů.

Uspořádání metod dle aktivity je vyobrazeno na obrázku 7, kde jsou výše uvedené způsoby vzdělávání uspořádány od pasivních k aktivním, přičemž vrchol pyramidy představuje největší pasivitu.



Obrázek 7: Metody vzdělávání podle aktivity

Zdroj: upraveno podle [4]

Rozvoj pracovníků v MSP bývá soustředěn zvláště na podporu rozvíjení technických znalostí a dovedností (v rámci volného času nebo odbornými publikacemi, které jsou k dispozici), na jazykové vzdělávání a komunikační schopnosti (se zákazníky, spolupracovníky). Zvláštní pozornost je věnována vedoucím pracovníkům a jejich dovednosti zastávat manažerské funkce. [16]

2.10 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Pracovní vztahy v MSP jsou klíčovým faktorem pro jeho existenci a úspěšnost. Korektní a harmonické vztahy na pracovišti mají pozitivní vliv na individuální i celkový výkon firmy a jejich kvalita tedy značně ovlivňuje dosahování cílů podniku i zaměstnance. Zvláště

v menších firmách je nutné pamatovat na budování loajality, věrnosti a čestnosti k zaměstnavateli. [4, 16]

V pracovním prostředí existují formální vztahy, které jsou upraveny různými interními pravidly (pracovní řád), zákony České republiky (dále jen ČR) či mezinárodními úmluvami (Všeobecná deklarace lidských práv). Tyto formální vztahy existují v MSP mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, nadřízeným a podřízeným, pracovníky firmy, zákazníky, dodavateli a veřejností. [16]

Neformální vztahy, které se vyskytují obvykle mezi spolupracovníky, vycházejí z osobních sympatií (nesympatií) a vznikají zcela nahodile a spontánně. Tyto vztahy vytvářejí v podniku neformální struktury, které ovlivňují morálku, motivaci, pracovní uspokojení a celkovou výkonnost zaměstnanců. Jejich úroveň se měří pomocí tzv. sociometrického testu. [4, 16]

Soubor vnějších a vnitřních faktorů, který působí a ovlivňuje chování pracovníků, tvoří sociální klima. Mezi vnější činitele patří např. místo podniku a jeho společensko-ekonomický systém, dopravní podmínky, přátelské vztahy mimo firmu aj. Vnitřními faktory jsou pak např. pracovní podmínky, úroveň personální politiky, skladba zaměstnanců dle pohlaví a věku. [4]

Podporovat vytváření a udržování dobrých pracovních vztahů je možné v každé i menší firmě dodržováním následujících bodů [16]:

- respektovat lidská práva zaměstnanců, zákony, smlouvy, dohody a zásady slušnosti a vést k tomu také zaměstnance,
- považovat pracovníka za rovnoprávného partnera v případě všeho, co se týká jeho zájmů a zájmů firmy a umožnit mu účast na řízení a rozhodování, informovat ho o záležitostech firmy,
- uzavírat detailní a individuální, zákon respektující pracovní smlouvy, k jejichž návrhu se zaměstnanec může vyjádřit,
- provádět jasnou a spravedlivou politiku při všech personálních činnostech,
- neustále zlepšovat styl vedení, formovat vhodné pracovní skupiny,
- vytvářet a udržovat dobré pracovní podmínky a pečovat o zaměstnance i mimo pracovní oblast,

- zakročit proti jakémukoli projevu diskriminace nebo preferování některých zaměstnanců (příbuzní, přátelé).

Příznivé pracovní podmínky a aktivní péče o pracovníky zabezpečují takové firemní klima, ve kterém se prohlubuje povědomí o cílech podniku, povzbuzuje se aktivita zaměstnanců na jejich dosažení, a kde je odměňován kvalitní výkon, tvořivost a loajalita pracovníků. [4]

Péče o pracovníky je v určitých oblastech povinná, vyplývající ze zákonů a kolektivních smluv. Dobrovolná péče je pak součástí personální politiky a napomáhá k získávání a stabilizaci potřebných zaměstnanců, k jejich rozvoji, motivaci, dobrému vztahu k firmě a v konečném důsledku k dobré pověsti zaměstnavatele. [16]

U MSP péče o pracovníky zahrnuje oblast organizace pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP), personálního rozvoje, zaměstnaneckých výhod a dalších služeb poskytovaných zaměstnancům. [15]

První tři oblasti v rámci povinné péče řeší Zákoník práce a další předpisy. Pracovní režim je určován povahou práce, její přetržitostí a nepřetržitostí. U MSP se vyskytuje přesčasová práce, směnová práce, práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba, distanční práce či smlouva na roční počet pracovních hodin. Pracovní prostředí je tvořeno materiálními podmínkami pracovní činnosti (stroje a zařízení, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracoviště, suroviny a materiál), technologiemi, organizací práce či sociálním prostředím. Ovlivňuje nejen pracovní pohodu a výkon zaměstnanců, ale také jejich zdravotní stav, nemocnost a úrazovost. [15, 16]

S vhodným pracovním prostředím souvisí i úroveň BOZP. Tato úroveň se odvíjí od charakteru technologických procesů, od lidského a znalostního potenciálu v oblasti BOZP, od kvality technického řešení a organizace celého systému BOZP ve firmě. Pro zvýšení úrovně BOZP je nezbytné zlepšovat pravidla a postupy při uplatňování všech zákonů a směrnic a při způsobu kontroly prováděných bezpečnostních opatření. Systému BOZP by měl zejména zahrnovat [4]:

- řídicí a kontrolní články, činnosti a opatření, které slouží ke spolehlivému a účinnému fungování všech složek tohoto systému,
- složky, činnosti a opatření k preventivnímu snižování bezpečnostních rizik,

- složky, činnosti a opatření pro mimořádné situace (př. havarijní plán),
- složky, činnosti a opatření, které evidují, registrují a odškodňují pracovní úrazy a poškození zdraví.

Personální rozvoj pracovníků zahrnuje péči o jejich kvalifikaci a rozvoj (viz kapitola 2.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků) a pracovní kariéru. MSP obvykle není schopný poskytnout mnoho příležitostí pro postup v hierarchii společnosti jako větší firmy, ale může nabídnout rozmanitější náplň práce, zajímavé a prestižní úkoly a nabízet tak kariéru odbornou. Poskytování zaměstnaneckých výhod (viz kapitola 2.8.1 Mzdové formy odměňování) vytváří pocit sounáležitosti zaměstnance s firmou, což vede ke zlepšení pracovních vztahů a k dobrému jménu zaměstnavatele. [16]

2.11 Shrnutí

Personální řízení v MSP je nedílnou součástí managementu firmy a jeho význam je neméně důležitý stejně jako ve velkých společnostech. Výše uvedené činnosti – vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení zaměstnanců, jejich mobilita, odměňování, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy a péče o pracovníky - zahrnují hlavní oblasti personální práce a jsou navzájem propojeny. Zabezpečují nejen dostatečný počet lidských zdrojů v podniku, který vychází z plánování a strategie firmy, ale také kvalitu zaměstnanců a rozvíjení jejich schopností a dovedností ve prospěch zaměstnavatele. Díky dobře nastavenému systému odměňování jsou stávající pracovníci motivováni k co nejlepšímu výkonu a je upevňována jejich loajalita a spokojenost. K efektivnosti a kvalitě práce přispívá též budování harmonických vztahů na pracovišti a péče o samotné pracovníky, kteří tak nemají potřebu vyhledávat jiné zaměstnání. Věnovat pozornost všem částem ŘLZ je tak nezbytné pro dosažení cílů firmy, k podpoře její konkurenceschopnosti a v neposlední řadě k udržení její dobré pověsti. Tyto důsledky správného personálního řízení jsou zásadní pro existenci všech podniků, zvláště MSP. Personální oddělení není vždy součástí jejich organizační struktury, jednotlivé funkce ŘLZ mohou být ale vykonávány vedoucími pracovníky k tomu pověřenými. V následující kapitole je charakterizován podnik, u něhož budou následně analyzovány vybrané oblasti personálního řízení, které byly popsány v teoretické části.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 802510396x.
- [4] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- [5] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [6] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [7] COLE, Gerald. *Personnel and human resource management*. 5th ed. London: Thomson Learning, 2004. ISBN 08-264-5863-7.
- [8] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010* [online]. 30. 12. 2011 [cit. 2015-11-01]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/documents/10180/20534676/116111a.pdf/9c378e0f-d77a-4f21-bf3e-e4ed35cb1122?version=1.0>
- [9] D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2015*. 6. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2015, 519 s. ISBN 978-80-7263-934-2.
- [10] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- [11] DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 807261066x.

- [12] HR NEWS. *Best Employers ČR 2015: Nejlepší zaměstnavatelé mají až 83 % motivovaných zaměstnanců* [online]. 26. 11. 2015 (cit. 2016-02-28). Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/best-employers-cr-2015-nejlepsi-zamestnavatele-maji-az-83-mo-id-2607580>
- [13] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [14] *Human Resource Executive Magazine* [online]. Horsham: LRP Publications Company, 2016, 30(1) [cit. 2016-02-13]. ISSN 1040-0443 USPS 002-565. Dostupné na: http://www.humanresourceexecutive-digital.com/humanresourceexecutive/jan_feb_2016?pg=42#pg42
- [15] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [16] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [17] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.
- [18] MINTZBERG, Henry. *Managing*. 1st ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, c2009, xii, 306 p. BK business book. ISBN 1576753409.
- Nařízení komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách) [online]. 2015 [cit. 2015-10-31]. Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>
- [19] [.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF)
- [20] OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online] 2016. [cit. 2016-02-14]. Dostupné na: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=119365&typ=UPLNY>
- [21] *Organizační řád společnosti*. WoTech, s.r.o., 2013. Směrnice organizace SM 01.
- [22] ÚŘAD PRÁCE ČR: *Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska* [online]. 2016 [cit. 2016-02-28]. Dostupné na: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/?stat=2000000000111>

&obdobi=A&rok=2016&uzemi=171000&send=send&_piref37_240429_37_240428_240428.pohled=1&_piref37_240429_37_240428_240428.xslselect=nazev&_piref37_240429_37_240428_240428.xslorder=1&_piref37_240429_37_240428_240428.xslmapatag=okresy&_piref37_240429_37_240428_240428.xslmapasloupec=&_piref37_240429_37_240428_240428.usr1=1

- [23] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [24] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [25] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- [26] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů ČR*, ročník 2012, částka 33. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>> [cit. 2015-09-30]. ISSN 1211-1244.
- [27] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů ČR*, ročník 2006, částka 84. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>> [cit. 2015-11-15]. ISSN 1211-1244.
- [28] ŽIVNOSTENSKÝ REJSTRÍK. *Výpis z živnostenského rejstříku*. [online] 2016. [cit. 2016-02-14]. Dostupné na: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=25957228&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=c4e5801a600989cd3208&HISTORIE=1