

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2012 - 2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Monika Jirásková**

**Vzdělávání zaměstnanců v malé a střední firmě**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2012 - 2015**

**BACHELOR THESIS**

**Monika Jirásková**

**Training of employees in small and medium-sized firms**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Monika Jirásková

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za cenné rady a věcné připomínky. Především za odborné a vstřícné vedení bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem účastníkům dotazníkového šetření.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců a personální prací v prostředí malé a střední firmy.

Práce je rozdělena na část teoretickou a empirickou. Teoretická část práce je rozdělena do 5 základních kapitol. Ty se věnují základním pojmům, personální práci v malé a střední firmě, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v těchto firmách, zvláštním skupinám osob a jejich zaměstnávání a nakonec dotacím, výhodám a podporám při vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Empirická část práce je tvořena sociologicko-andragogickým šetřením, které je realizováno formou dotazníku. Ten byl rozeslán do malých a středních firem a otázky v něm byly zaměřeny na problematiku personalistiky, vzdělávání zaměstnanců a finančního zajištění procesu vzdělávání v těchto společnostech.

Práci je možné doporučit širší veřejnosti k obeznámení se s danou problematikou.

## **Klíčová slova**

Dotace, e-learning, malá firma, personální činnost, střední firma, školení, vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanec, zaměstnavatel, zvláštní skupiny zaměstnanců.

**Annotation**

This bachelor thesis deals with the employee education and personnel work in a small and medium-sized firms.

The work is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part of the thesis is divided into five chapters. They cover basic concepts, personnel work in small and medium-sized firms, training and development of employees in these firms, particular groups of people and their employment and eventually subsidies, the benefits and aid for the training and development.

The empirical part consists of the socio-andragogical survey, which takes the form of a questionnaire. This was sent into small and medium-sized firms. The questions are focused on the issues of human resources, employee training and financial security of the education process in these companies.

The work can be recommended to the general public to familiarize with the issues.

**Key words**

E-learning, employee education, employee, employer, medium business, personnel work, small business, specific groups of employees, subsidies, training.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Základní pojmy vstupující do problematiky řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>10</b>
1.1 Základní pojmy .....	10
1.2 Přijímání zaměstnanců .....	11
1.3 Ostatní .....	12
<b>2 Personální činnost v malé a střední firmě</b> .....	<b>15</b>
2.1 Kdo vykonává personální práci v MSP.....	15
2.2 Specifika personální práce v malých a středních firmách.....	15
2.3 Analýza a popis pracovních míst .....	17
2.4 Výběr a získávání zaměstnanců .....	17
2.5 Přijímání a adaptace zaměstnanců .....	21
2.6 Hodnocení .....	22
2.7 Odměňování, benefity a zaměstnanecké výhody .....	23
<b>3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců</b> .....	<b>25</b>
3.1 Odborný rozvoj zaměstnanců.....	26
3.1.1 Zaškolení a zaučení.....	26
3.1.2 Odborná praxe absolventů škol.....	26
3.1.3 Prohlubování kvalifikace .....	26
3.1.4 Zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohoda .....	27
3.1.5 Rozdíl mezi prohlubováním a zvyšováním kvalifikace.....	28
3.2 Metody a formy vzdělávání .....	28
<b>4 Zvláštní skupiny osob a jejich zaměstnávání</b> .....	<b>32</b>
4.1 Osoby se zdravotním postižením .....	32
4.2 Cizinci .....	33
<b>5 Výhody, dotace a podpory určené pro malé a střední podniky</b> .....	<b>34</b>
5.1 Daňové zvýhodnění.....	34
5.2 Podpora malého a středního podnikání .....	34
5.3 Operační program výzkum, vývoj a vzdělávání 2014-2020 .....	35
5.4 Dotace na vzdělávání zaměstnanců se zdravotním postižením.....	36
5.5 Zpráva o vývoji a podpoře malého a středního podnikání za rok 2013 .....	36
<b>EMPIRICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>6 Vymezení výzkumných cílů</b> .....	<b>38</b>
<b>7 Výsledky dotazníkového průzkumu</b> .....	<b>39</b>

7.1	Popis vzorku respondentů a metody výzkumu.....	39
7.2	Popis výsledků jednotlivých otázek dotazníku .....	41
7.3	Stručné shrnutí a doporučení.....	55
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>
	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>I</b>



## ÚVOD

Téma bakalářské práce bylo zvoleno proto, že vzdělávání dospělých a s tím spojené vzdělávání zaměstnanců ve firmách je v současné době velice diskutovaným tématem nejen u nás v České republice, ale také všude ve světě. Každý člověk si ovšem pod tímto vzděláváním představí něco jiného. Může jít o samostudium, pravidelné kurzy či semináře nebo také univerzity třetího věku. Dalším podmínkou k výběru bylo, že autorka sama zatím nikdy nebyla v zaměstnaneckém poměru a zvolené téma se jí zdálo vhodné pro jeho možnost širokého pojetí a dostupnost informací a potencionálních respondentů.

K bližšímu zaměření na malé a střední firmy (dále jako MSP) vedlo především to, že jsou většinovými zástupci v řadách zaměstnavatelů na českém trhu práce. Dalším záměrem bylo zjistit a prozkoumat specifika právě u těchto typů firem. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce se na svém začátku věnuje základním pojmům, které jsou v práci využity jako například definici malého a středního podniku. Dále jsou v práci uvedeny specifikace pro personální práci a vzdělávání v podnicích, které mají méně než 250 zaměstnanců. Jde především o postup u přijímacích řízení, adaptační proces, možnosti, způsoby a formy vzdělávání. Dalšími body jsou zaměstnávání zvláštních skupin osob a jejich definice a výhody, dotace a podpory, které může zaměstnavatel čerpat, pokud takové pracovníky zaměstnává, vytváří pro ně pracovní místa nebo pokud své zaměstnance vzdělává. Závěr teoretické části se věnuje statistice MSP a jejich dotacím.

Praktická část, realizovaná formou dotazníkového šetření, svými otázkami navazuje na část teoretickou a zjišťuje, jak se liší skutečně získané informace od respondentů z řad MSP od informací získaných z nastudování odborné literatury.

Autorka se domnívá, že bakalářská práce pomůže majitelům a zaměstnancům MSP k lepší orientaci v oblasti jejich profesního vzdělávání, zlepšení manažerských přístupů k organizaci práce a tím i k povznesení celkové úrovně v těchto společnostech.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Základní pojmy vstupující do problematiky řízení lidských zdrojů

### 1.1 Základní pojmy

#### **Zaměstnanec**

V České republice (dále ČR) se může zaměstnancem (pracovníkem, komplementářem, společníkem aj.) stát fyzická osoba (dále FO), která uzavřela pracovněprávní vztah se zaměstnavatelem, právnickou osobou (dále PO) nebo FO, a za tento vztah pobírá plat či mzdu. Musí se jednat o člověka, který dokončil povinnou školní docházku a je starší 15 let. Osobám mladším 15 let je v naší republice práce zakázána.

#### **Zaměstnavatel**

Jedná se o FO nebo PO (s.r.o., a.s., aj.), která poskytuje pracovněprávní vztah pro jiné FO. Zaměstnavateli z poskytování práce plynou mnohá práva a povinnosti. Měl by zaměstnancům zabezpečit dobré pracovní podmínky, slušné zacházení a platové ohodnocení odpovídající náročnosti odváděné práce. Zároveň by je měl seznámit s jejich právy a povinnostmi a měl by se vyvarovat diskriminace.

#### **Pracovní poměr**

Pracovní poměr je nejvíce využívaným vztahem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Uzavřít ho můžeme písemně pomocí pracovní smlouvy nebo jmenováním, a to na dobu určitou nebo neurčitou. Je na každém zaměstnavateli, zda v pracovní smlouvě také sjedná zkušební dobu či nikoli. Zkušební doba ale nesmí být delší než 3 nebo 6 (u vedoucích pracovníků) po sobě jdoucích měsících.

#### **Pracovní smlouva**

Jde o dvoustranný právní akt, jímž mezi sebou uzavírají zaměstnanec se zaměstnavatelem pracovněprávní vztah, a jež by měl být sjednán písemnou formou. Pokud tak není učiněno, může zaměstnavateli hrozit pokuta. Před jejím uzavřením je důležité, aby obě strany znaly svá práva a povinnosti, které z ní vyplývají.

Náležitosti, které jsou pro platnost pracovní smlouvy nezbytné, jsou druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání. Ostatní informace (mzda, délka trvání,...) jsou nepovinné a je jen na obou stranách, zda je do pracovní smlouvy zahrnou. Tyto vedlejší informace které nejsou přímo uvedeny v pracovní smlouvě, musí být ale zaměstnanci sděleny písemně nejpozději do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru.

Čím přesněji a podrobněji je pracovní smlouva definována, tím lépe se řeší následné problémy při jejím výkladu.

Pracovní smlouva nabývá platnosti ve chvíli, kdy se obě strany shodnou na jejím obsahu. Zaměstnanec i zaměstnavatel obdrží jednu kopii. Pracovní poměr vzniká datem nástupu do zaměstnání, které je uvedeno ve smlouvě, a není-li v ní stanoveno jinak, je sjednán na dobu neurčitou.

## **1.2 Přijímání zaměstnanců**

### **Jmenování**

Je to jednostranný právní akt, kterým vzniká pracovní poměr pro vedoucí zaměstnance ve státních podnicích, službách a správě. Jeho náležitosti a formu zákoník práce přesně neuvádí, ale podle jmenovacího dekretu by se mělo jednat o písemné zhotovení s náležitostmi, jako jméno jmenované osoby, jméno osoby, která jmenuje, určení pracovního místa a místa, kde se bude práce vykonávat a den nástupu do funkce.

### **Mimopracovní poměry**

Jedná se o Dohodu o provedení práce a o Dohodu o pracovní činnosti, které si zaměstnavatel sjednává v případech, kdy se jedná o práci příležitostnou či práci malého rozsahu. Většina jejich náležitostí je stejná jako u pracovního poměru.

### **Dohoda o provedení práce**

Musí být sjednána písemně a rozsah práce může být max. 300 hodin a to i v případě uzavření více takových dohod u jednoho zaměstnavatele. Jedinou výjimkou by bylo, pokud by se zadaná práce nestihla ve stanovených 300 hodinách vykonat a nestalo se tak záměrně.

V dohodě bývá sjednán druh práce a odměna za její zhotovení, způsob výplaty, hodinový rozsah práce a doba, do kdy má být práce vykonána.

### **Dohoda o pracovní činnosti**

Hlavní rozdíl oproti dohodě o provedení práce spočívá v tom, že zde výkon práce nesmí přesáhnout polovinu průměrné pracovní doby za týden. To znamená, že člověk pracující na dohodu o pracovní činnosti nesmí odpracovat v průměru více než 20h týdně.

## **1.3 Ostatní**

### **Mzda, plat a odměna**

Ať použijeme jakékoli označení, vždy platí, že všem zaměstnancům u zaměstnavatele náleží stejná odměna za stejně vykonávanou a stejně náročnou práci. To znamená za práci stejně složitou, namáhavou nebo se stejnou zodpovědností.

Plat je peněžitá odměna za práci, kterou zaměstnanci vyplácí například stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská zařízení zřizovaná Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Mzda je potom vyplácena všemi ostatními zaměstnavateli. Odměnu z dohody vyplácí zaměstnavatel na základě Dohody o provedení práce nebo Dohody o pracovní činnosti.

### **Pracovní doba**

Její délka je stanovena zákonem na 40 hodin za týden. Výjimku tvoří zaměstnanci, jejichž náplní práce je těžba pod zemí, práce v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu. V těchto případech je zákonná týdenní pracovní doba 37,5 hodiny stejně jako u třísměnného a nepřetržitého pracovního režimu. U dvousměnného režimu je to potom 38,5 hodiny za týden.

S rozvrhem směn musí být zaměstnanci seznámeni nejméně 14 dní před začátkem období, na který se rozvrh vztahuje. Začátek a konec pracovní doby stanovuje zaměstnavatel a délka jedné směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Mezi jednotlivými směnami musí být doba odpočinku minimálně 11 hodin a u osob mladších 18 let 12 hodin.

Každý zaměstnanec má nárok na dny nepřetržitého odpočinku (soboty, neděle a státní svátky) nebo na nepřetržitý odpočinek v týdnu, který nesmí být kratší než 35 hodin

(u mladistvých 48 hodin). V tyto dny může zaměstnavatel nařídít zaměstnanci práce jen v těchto případech, ve kterých jde o:

- naléhavou opravnou práci,
- nakládací a vykládací práce,
- inventuru nebo závěrkovou práci,
- práci konanou za zaměstnance, který se nedostavil na směnu v nepřetržitém provozu,
- živelné události,
- krmení a ošetřování zvířat,
- práci v dopravě,
- práce na uspokojení životních, zdravotních, kulturních, sportovních, vzdělávacích a tělovýchovných potřeb obyvatel.

V případě pružné a volné pracovní doby jde o dohodu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a také mezi zaměstnanci navzájem, jak si domluví rozvržení pracovní doby a pracovních směn. Nesmí však přesáhnout 12 hodin při jedné směně.

Práci přesčas může zaměstnavatel nařídít jen výjimečně a to z vážných provozních a pracovních důvodů. Tato práce nesmí být delší než 8 hodin v každém týdnu a v součtu nesmí přesáhnout 150 hodin za kalendářní rok. Výjimky se mohou uzavřít v kolektivní smlouvě.

Práce konaná v noci by neměla přesáhnout 8 hodin, pokud to ale není z provozních důvodů možné, dá se určit jiným způsobem ale tak, aby nepřekročila 8 hodin v období 26 týdnů po sobě jdoucích. Zaměstnavatel je pak pro tyto pracovníky povinen zajistit zdravotní vyšetření:

- před zařazením na práci v noci,
- nejméně jednou ročně po dobu jejího trvání,
- kdykoli, kdy o to sami požádají.

O tom, jak často a v jakém hodinovém rozsahu pracuje jaký pracovník, je zaměstnavatel povinen vést evidenci.

### **Dovolená**

Každý zaměstnanec, vykonávající nepřetržitou práci v pracovním poměru u jednoho zaměstnavatele, má nárok na osobní volno (dovolenou). Do této dovolené není zahrnuta mateřská a rodičovská dovolená a doba pracovní neschopnosti v důsledku

pracovního úrazu nebo nemoci z povolání. Doba dovolené se může v každém podniku lišit.

### **Ukončení pracovního poměru**

Ukončit pracovní poměr lze dle §48 Zákoníku práce pouze jednou z těchto možností:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- uplynutím sjednané doby,
- dnem, který končí cizinci pobyt na území ČR,
- dnem nabytí právní moci při vyhoštění cizince z ČR,
- vypršení pracovního povolení na území ČR pro cizince,
- smrtí zaměstnance.<sup>1</sup>

### **Firma**

K určení MSP pro potřeby této bakalářské práce, bylo využito definice společnosti CZECHINVEST, která je určuje následovně:

- drobnými podnikateli se rozumí lidé, kteří zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců a jejichž roční obrat nepřesáhl 2 miliony EUR,
- malými podniky se rozumí podniky, které zaměstnávají do 50 osob a jejichž roční obrat nepřesáhl 10 milionů EUR,
- středními podniky se rozumí podniky, které zaměstnávají 51 – 250 osob a u kterých nepřesáhl roční obrat 50 milionů EUR.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ČESKO, Zákon č. 262/2006 sbírky ze dne 21. 04. 2006: Zákoník práce. In: *Zákony pro lidi* [online]. © 2010-2015 Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

<sup>2</sup> CZECHINVEST, Definice malého a středního podnikatele. In: *Czech Invest* [online]. © 1994 - 2015 Dostupné z <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

## **2 Personální činnost v malé a střední firmě**

### **2.1 Kdo vykonává personální práci v MSP**

V MSP bývá personální pracovník nebo dokonce samostatné personální oddělení spíše výjimkou. Tyto firmy nemají takové finanční a kapacitní možnosti, aby si je mohly dovolit. Nejčastěji tyto role přejímá sám majitel firmy nebo některý z vedoucích pracovníků, který může svou pravomoc dále delegovat. Majitel nebo vedoucí pracovník má potom na starosti také strategii firmy, její personální politiku a je zodpovědný za vše, co firma dělá. Personální administrativní úkony (různé evidence zaměstnanců, mzdy, ...) jsou nejčastěji spojeny s dalšími administrativními povinnostmi firmy a vykonává je jedna osoba. U středních firem může být touto prací pověřeno i více pracovníků.

Pokud firma sama nestačí na personální úkony, může využít služeb poradenských firem. Ovšem u každé malé firmy, která se pomalu rozrůstá, dojde k situaci, kdy je potřebné zřídit personální pozici, protože zaměstnanci jsou pro firmu tím nejdůležitějším, a proto by i práce s nimi měla být svěřena do rukou odborníka. Nikde není přesně stanoveno, kdy tento okamžik nastává, ale dle odborníků a zkušeností ze zahraničí je to ve chvíli, kdy má firma okolo 30-40 zaměstnanců.

### **2.2 Specifika personální práce v malých a středních firmách**

Personální práce se ve firmě zaměřuje především na to, aby našla pro výkon určité práce co nejvhodnějšího pracovníka nebo aby pracovníkovi vytvořila takovou náplň práce, která se bude co nejvíce shodovat s jeho kvalifikací, dovednostmi, umem, znalostmi a osobními vlastnostmi. Problémem je především u malých, ale někdy také u středních firem, že si nemohou dovolit odborníky. Proto se snaží o to, aby jejich zaměstnanci měli široký odborný profil a aby jeden zaměstnanec mohl, pokud je to potřebné a možné, zastoupit pracovníka jiného.

Dále je obsahem personální práce maximální využití časového pracovního fondu, správné rozložení pracovních skupin, spokojenost zaměstnance a jeho rozvoj.

V neposlední řadě jde v personální práci také o vytváření vnitřních předpisů firmy a dohled nad jejich dodržováním a plněním.

Při vytváření pracovních skupin se musí brát zřetel nejen na odbornost jednotlivých zaměstnanců, ale také na jejich osobnostní a charakterové vlastnosti, protože především ty určují, jak bude jednotlivec ve skupině fungovat a tím pádem jak bude fungovat celá skupina.

Velmi důležité jsou i vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Pokud je zajištěno, že tyto dvě skupiny, ale také pracovníci mezi sebou navzájem, mají dobré vztahy, jde potom o velice pozitivní stav pro fungování celé firmy i pro fungování samotných pracovníků.

Někdy nastává otázka, jestli menší firmy využívají týmové práce. Podle J. Koubka *„se zapomíná na to, že právě menší firma může pracovat jako tým a uplatňovat tak zásady týmové práce. Kromě toho má menší firma obvykle dobré podmínky pro vytváření příležitostných týmů pro splnění nějakého úkolu nebo projektu.“*<sup>3</sup>

Každý zaměstnanec je nejen pracovní silou, ale především osobností. Má svou rodinu, své osobní zájmy, potřeby a také pracovní a životní cíle, jež musí jeho zaměstnavatel respektovat. Zaměstnanec by proto měl mít možnost rozšiřovat si své dovednosti a znalosti a zároveň by mu mělo být umožněno zvyšovat si své dosavadní vzdělání. Pokud zaměstnavatel vychází zaměstnanci při plnění jeho personálních, sociálních, růstových a osobních požadavků vstříc, má tak nakročeno k úspěšnému a spokojenému pracovníkovi. To se později může jen pozitivně odrazit na jeho produktivitu a kvalitě práce. Je ale pravdou, že malá ani střední firma nemá takové možnosti vzdělávání, služeb a benefitů pro zaměstnance, jako firma velká, ale dle J. Koubka *„mívá docela dobré podmínky pro tzv. odbornou kariéru pracovníků, tedy postup v hierarchii odbornosti. Souvisí to s již zmíněnou tendencí požadovat od pracovníků širší odborný profil a vzájemnou zastupitelnost, ale zároveň jim poskytovat širší odborné uplatnění a umožňovat jim nové zážitky a s tím i osvojování si nových zkušeností, znalostí, dovedností a rozvíjení palety schopností.“*<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s, 2011, str. 16. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>4</sup> Tamtéž str. 16 – 17



Každá firma musí dodržovat mnoho zákonů, pravidel a norem a to nejen českých, ale od roku 2004, kdy se Česká republika stala členem Evropské unie, také zákonů Evropské unie. Ta kontroluje a postihuje jejich neplnění mnohem přísněji, než jak je tomu u nás v České republice. Právě pro malé a střední firmy by mohlo být nedodržování evropských, ale i českých, zaměstnaneckých práv a svobod, likvidační, protože jsou závislé na každém jednotlivém zaměstnanci a na dobrém jménu celé firmy.

### **2.3 Analýza a popis pracovních míst**

Analýzou pracovního místa se rozumí získání úplných informací o všech pracovních místech ve firmě. Tyto informace jsou dále vyhodnocovány a využívány například při vytváření nových pracovních míst, hledání nových zaměstnanců na dané pracovní místo, při zjišťování potřeb vzdělávání, stanovování cílů, při kontrole výkonu práce (jestli se práce, kterou zaměstnanec vykonává, shoduje s tím, co by dle analýzy měl vykonávat) a při odměňování zaměstnanců.

Informace pro analýzu jsou získávány od zaměstnanců a jejich přímých nadřízených. Dále je čerpáno z organizačních schémat a dokumentace, které je u práce využíváno (návody, manuály, ...). Pro získání těchto informací je možno využít mnoha metod (pozorování, dotazník, seznamy, rozhovory, ...). Po vyhodnocení získaných informací získáme popis daného pracovního místa.

Popis pracovního místa určuje, jaké činnosti a povinnosti se od zaměstnance na tomto místě očekávají, jaké jsou vazby nadřízenosti a podřízenosti, s jakými středisky a osobami se zde spolupracuje. To vše je vodítkem k nalezení toho nejvhodnějšího zaměstnance na určené volné pracovní místo.

### **2.4 Výběr a získávání zaměstnanců**

V menších firmách by mělo být zajištěno, aby byl pro provoz firmy přijat a zaměstnán potřebný počet dostatečně kvalifikovaných pracovníků. Pokud se tak nestane a firma bude mít nižší počet takových zaměstnanců, může se stát, že zaměstnanci budou

přetížení, budou ve stresu, nespokojeni a tím pádem nebudou schopni vykonávat dostatečně kvalitní práci.

Naopak bude-li firma mít nadbytek zaměstnanců, nebude je schopna dostatečně využít, přijde o peníze za vyplacené mzdy, zaměstnanci nebudou mít příležitost rozvoje a může mezi nimi dojít ke vzniku rivality z důvodu strachu z propuštění. Každé rozhodnutí, které se týká zaměstnanců, musí být pečlivě zváženo. Například zaměstnáním nevhodné osoby může firma přijít nejen o ni, rozhodne-li se, že si ji nenechá pro výkon jiné práce, ale pokud ji propustí, tak zároveň i o veškeré náklady, které do přijetí této osoby vložila. Tyto náklady pak bude muset investovat znovu.

Pod pojmy výběr a získávání si můžeme kromě analýzy a popisu pracovního místa dle kapitoly 2.3 představit převážně tyto body:

- například popis znalostí, dovedností, osobnostních vlastností a schopností, které jsou potřebné pro výkon práce na daném pracovním místě,
- rozhodnutí o způsobu získání pracovníka a zvolení nejvhodnější metody pro výběrové řízení,
- definici a rozvržení zvolené metody (počet kol, počet kandidátů, ...)
- uskutečnění samotného výběrového řízení,
- vyhodnocení výsledků a výběr správného pracovníka z řad uchazečů.

Jestliže firma vytvořila nové pracovní místo nebo přišla na to, že má volné nějaké ze stávajících a ví, že toto místo nechce rušit, nastává otázka jak a z jakých zdrojů (vnitřní a vnější zdroje) toto místo obsadit. Jednou z možností je místo nabídnout některému z pracovníků a hledat náhradu na jeho pracovní místo (vnitřní zdroj). Může také povinnosti tohoto pracovního místa rozdělit mezi více stávajících zaměstnanců s tím, že se jim zvedne plat. Sice se zvýší náklady na mzdy těchto pracovníků, ale firma nebude muset vynakládat další finanční prostředky na nábor a získávání nového zaměstnance a na jeho mzdu (vnitřní zdroj). Pokud ani to není možné, pak nezbyvá nic jiného, než na toto místo hledat nového pracovníka z vnějších zdrojů, mezi které patří například doporučení od zaměstnanců, doporučení od známých, inzerce v novinách a médiích, spolupráce se školami, úřady práce, zprostředkovatelskými firmami, pomocí internetu a další.

Po formulování nabídky zaměstnání, kde firma definuje nejen to, co se od potencionálního zaměstnance očekává, ale také to, co mu jako firma nabízí a po vybrání

formy, jakým bude na trhu práce vyhlášeno, že firma nabízí volné pracovní místo, které chce obsadit z vnějších zdrojů, přichází čas na samotný výběr zaměstnanců.

Každá firma si sama určí, jaké informace a dokumenty bude požadovat od uchazečů o zaměstnání a i to se může lišit, bude-li se obsazovat dělnické místo nebo místo manažerské. Mezi tyto doklady a dokumenty patří nejčastěji životopis, osobnostní dotazníky a doklady o dosaženém vzdělání a praxi s doporučením. Obsazuje-li se vedoucí místo, může být vyžadován také průvodní dopis, kde uchazeč uvede důvody, proč chce a proč by měl být nejvhodnějším uchazečem o vypsane pracovní místo. Informace by ale neměly být příliš detailní.

Podle těchto získaných základních informací o uchazečích dochází ve firmě k prvnímu zevrubnému selektování lidí, kteří na první pohled nesplňují nároky a požadavky na obsazení pracovního místa. Tyto pracovníci jsou zařazeni do skupiny nevyhovující a je jim písemnou nebo telefonickou formou poděkováno a oznámeno, že nejsou vhodnými kandidáty. Veškeré jednání s uchazeči musí být vedeno slušnou formou, protože v opačném případě můžeme přijít nejen o budoucího schopného zaměstnance, ale také tím utrpí jméno a pověst firmy. Zbytek žádostí se rozdělí do skupin velmi vhodní a vhodní uchazeči. Velmi vhodným uchazečem je takový, o kterého má firma podle dosud získaných informací vážný zájem a je mu okamžitě zaslána pozvánka k další účasti na přijímacím řízení. Vhodným uchazečem je potom takový, který splňuje podmínky, které firma stanovila, ale není perfektní a tedy nedosahuje do skupiny velmi vhodných uchazečů. Pokud je počet velmi vhodných uchazečů pro výběr dostačující, lze eventuálně této skupině nabídnout budoucí spolupráci. Pokud dostačující není, je možné jimi doplnit skupinu velmi vhodných a přizvat je k další účasti na přijímacím pohovoru.

Konečný počet uchazečů o nabízené pracovní místo před poslední fází přijímacího řízení by měl být okolo 10. Pokud se hledá osoba na obsazení místa vedoucího či specialisty, je lepší mít uchazečů více.

Je-li vytvořen seznam uchazečů, kteří prošli předvýběrem, je na řadě samotný výběr, kdy má během přijímacího pohovoru dojít k rozpoznání toho nejvhodnějšího kandidáta na nabízené pracovní místo.

Dle Armstronga, by se při pohovorech mělo:

- věnovat dostatečný čas přípravě,
- plánovat pohovor tak, aby se dal řádně strukturovat,

- vytvářet správnou, uvolněnou a neformální atmosféru a ze začátku klást otevřené otázky,
- povzbuzovat uchazeče k mluvení, pro získání co nejvíce potřebných informací,
- dodržovat plán, posloupnost a plynulost,
- pokládat jasné a jednoznačné otázky,
- udržovat povědomí o čase a obsahu,
- posuzovat uchazeče i z praktických příkladů, na které je dotazováno.

Při pohovorech by se naopak nemělo:

- provádět více pohovorů najednou,
- být nepřipravený při jeho vedení,
- přejít příliš rychle na otázky, které jdou do hloubky,
- pokládat návodné otázky,
- zaměřovat se jen na některé slabé či silné stránky uchazeče,
- nechat uchazeče přejít nepříjemnou otázku mlčením,
- nechat uchazeče mluvit takzvaně o ničem,
- nechat své předsudky zvítězit nad objektivností.<sup>5</sup>

Při pohovorech je velice důležité nedat pouze na první dojem a vyvarovat se takzvaného halo efektu. Člověk, který se nerad prezentuje, nemá velké sebevědomí a neumí se správně vyjadřovat, může být i přes tyto nedostatky vhodným kandidátem na obsazení nabízeného pracovního místa. Naopak sebejistý, příjemný a výřečný člověk může jen umět dobře skrývat své nedostatky.

Kromě pohovorů se dá při výběru využít grafologie, dotazníků, testů osobnosti či schopností, ukázky práce a jiných pomocných zdrojů informací.

Po vyhodnocení veškerých dostupných informací o jednotlivých uchazečích a máme-li vybraného nejvhodnějšího zájemce, vyrozumíme všechny ostatní písemně či telefonicky o nepřijetí a přiložíme poděkování za zájem o práci v naší firmě.

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada, 2006, str. 385. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 2.5 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Zájemci, kterého chceme přijmout, pošleme co nejdříve písemnou nabídku práce, v níž by měly být uvedeny náležitosti jako:

- název práce a pracovního místa,
- místo, kde se bude práce vykonávat,
- jméno nadřízeného a jeho funkce,
- pracovní režim a rozložení pracovní doby,
- výše platu nebo mzdy,
- možné zaměstnanecké benefity,
- zkušební doba,
- den nástupu do zaměstnání,
- termín, do kterého má uchazeč na tuto nabídku pozitivně či negativně reagovat a mnoho dalších náležitostí a povinností, které musí zaměstnanec splnit ještě před nástupem do zaměstnání.

Pokud je odpověď pozitivní, začne se vytvářet pracovní smlouva, která musí vyhovovat oběma stranám, a proto se k ní obě strany mohou volně vyjadřovat. Ačkoli by tyto smlouvy měly být detailní, co se práv a povinností obou stran týče, jsou v naší republice bohužel často velmi obecné a dají se vykládat různými způsoby.

Po podepsání pracovní smlouvy je nový pracovník pozván na seznamovací návštěvu, kde je mu ústně sděleno, co se od něho očekává, jaké má práva a povinnosti, seznámí se s firemním řádem. V návaznosti na to je mu vytvořena osobní složka se základními informacemi o něm, o jeho práci a postupně se sem zařazuje veškerá dokumentace, která je pro firmu potřebná a kterou zaměstnanec postupem času získá, jako jsou certifikáty, zprávy o školeních, pochvalách a napomenutích, rodné listy dětí a jiné. Nový zaměstnanec musí také předložit zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, který je potřebný pro důchodové zabezpečení a zároveň musí být do 8 pracovních dnů přihlášen u příslušných orgánů k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Když jsou splněny všechny výše uvedené náležitosti, je pracovník uveden na pracoviště. Tam ho dovede a takzvaně předá přímému nadřízenému majitel firmy nebo nějaký jiný z nejvyšších vedoucích pracovníků. Zároveň je tomuto zaměstnanci přiřazen člověk, který ho zaškolí a zaučí a zároveň ho seznámí s lidmi, s nimiž bude přímo

spolupracovat. Je totiž důležité novému zaměstnanci vše ukázat a se vším ho seznámit, protože tím se dá předejít mnoha problémům a nedopatřením.

## 2.6 Hodnocení

Hodnocení práce a pracovníků slouží k tomu, aby majiteli a vedení firmy ukázalo, jaké má pracovníky, jak který z nich pracuje a jak se podílí na výsledcích celé firmy. Samotnému zaměstnanci potom ukáže, jak je vedení firmy s jeho prací spokojeno, jakou pro ně má jako zaměstnanec hodnotu a zároveň mu ukáže, kde jsou jeho silné a slabé stránky, na kterých by mohl zapracovat, a motivuje ho k další práci. Podle výsledků hodnocení se nejčastěji určuje, jak bude daný zaměstnanec ohodnocen. Zaměstnanec může být ohodnocen pouze slovně nebo mu podle výsledků hodnocení jeho výkonu vznikne nárok na finanční odměnu nebo bude moci využít některého z benefitů firmy (viz kapitola 2.7).

Před zahájením samotného hodnocení je důležité, aby bylo pro každého zaměstnance určeno, jakých reálných výsledků by měl dosahovat. Bez této představy by nebylo možné výsledky hodnocení s ničím porovnat a hodnocení by nemělo žádnou vypovídající hodnotu.

Hodnocení pracovníků mívá dvě podoby.

Neformální hodnocení, také průběžné, tedy takové, které není nijak plánované. To se odehrává kdykoli během pracovního procesu a to převážně ústní formou. Je důležité pro okamžité usměrňování práce například v případě, že zaměstnanec dělá nějakou práci špatně. Přímo v tomto okamžiku je vedoucím pracovníkem slovně napomenut a může svou chybu napravit. Naopak dělá-li nějaký z pracovníků něco dobře, může a měl by za to být přímo na místě pochválen a tím být motivován k pokračování ve výkonu kvalitní práce. Bohužel chválit v zaměstnání moc vedoucích pracovníků neumí.

Formální hodnocení je bráno jako plánované, standardizované a periodické a má firmě ukázat, jak který zaměstnanec pracuje. Z těchto výsledků pak vedení firmy vychází například při přípravách školení, plánování vzdělávání, odměňování a také při vytváření firemní kultury. Toto hodnocení je písemné, jeho výsledky se uchovávají.

Pro hodnocení pracovníka se používá mnoha metod a každá firma si je zpravidla vytváří sama na míru svým potřebám a možnostem. Dají se rozdělit například na metody vhodné k hodnocení výsledků práce, k posouzení pracovního chování zaměstnance a k posouzení schopností a potenciálu zaměstnance. Dále se metody dají rozdělit na hodnocení z hlediska použitých nástrojů (hodnocení podle dlouhodobých cílů, osobních cílů zaměstnance, hodnocení na základě plnění norem a standardů, hodnocení pomocí hodnotících stupnic, hodnocení na základě kritických přístupů, assessment centre, personální a manažerský audit) a z hlediska hodnotitele (hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným, sebehodnocení zaměstnance, hodnocení zaměstnanců navzájem, hodnocení nadřízených podřízenými, hodnocení zaměstnanců a manažerů zákazníky). Zvláštní metodou je takzvaná 360° zpětná vazba, ve které se uplatňuje více více zmíněných metod. Nejčastěji jde o sebehodnocení, hodnocení přímým nadřízeným a přímými podřízenými a také kolegy. Využitím této metody získáme ucelený přehled o práci daného zaměstnance.<sup>6</sup> Odpovědi při vyhotovování hodnocení by měly být co nejpřesnější a nemělo by se stát, že budou zkreslené emocemi a vztahy.

Po ukončení hodnocení by s jeho výsledky měli být seznámeni všichni účastníci a zároveň by měli mít možnost se k těmto výsledkům vyjádřit.

## **2.7 Odměňování, benefity a zaměstnanecké výhody**

Z výsledků hodnocení zaměstnanců se dá vycházet při tvorbě a řešení odměn za odvedenou práci, což ale neznamená, že je to lehká práce. Odměna je totiž pro většinu zaměstnanců tou nejdůležitější věcí v pracovním procesu, a proto by si na praktiky, které předcházejí jejímu samotnému vyplácení, měly firmy dávat velký pozor. Výsledná odměna by měla být stanovena co nejspravedlivěji vzhledem k vykonané práci zaměstnance. Mezi ohodnocení, na která mohou mít zaměstnanci nárok, nepatří pouze plat, mzda, prémie či 13. plat, ale také příspěvek na stravování, příspěvek na sport a zdraví, příspěvek na kulturu a rekreaci, příspěvek na ubytování a dopravu, příspěvek k nemocenské, zaměstnanecké akce, penzijní a životní pojištění, zvýhodněné půjčky,

---

<sup>6</sup> KOREČKOVÁ, Š., ŘEZNÍČEK, P., *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011, str. 257-264 ISBN 978-80-7357-627-1.

vzdělávací kurzy a školení, dárky k životnímu výročí a k jiným osobním událostem, produkty firmy a použití automobilu, mobilního telefonu, notebooku či jiného majetku firmy pro soukromé účely. Dále také nehmotné odměny jako je možnost vzdělávat se, povýšení, přizvání k účasti na prestižních akcích firmy, pověření vedením lidí, svěřením speciálního úkolu a mnoho dalších peněžitých i nepeněžitých výhod a benefitů.

V prostředí malé a střední firmy, kde je nejčastěji nastaveno rodinné prostředí, se dá lépe a přímo na míru každému zaměstnanci určit, jaký druh odměny a benefitu se pro něho nejvíce hodí, a tím mu zajistit příjemné prostředí pro práci. Zaměstnanec je totiž ochoten dát přednost takovému zaměstnání, ve kterém je spokojený, kde se cítí příjemně a kde je s ním dobře zacházeno, před lépe placeným s horšími pracovními podmínkami.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, str. 156-187 ISBN 978-80-247-3823-9.



### 3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Nedílnou součástí každé firmy je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. To může být zařazeno nejen mezi odměny či benefity za odvedenou práci, jak bylo zmíněno v kapitole 2.7, ale bez vzdělávání a rozvoje se firma (malá a střední především) stane zaostalou a její šance uplatnit se na trhu práce klesnou. Tato firma je však spíše výjimkou.

V prostředí malé, někdy také střední firmy se nedá očekávat, že se bude provádět takzvané systematické či pravidelné vzdělávání, které se provádí ve velkých podnicích. Na to tyto firmy nemají dostatečně odborné pracovníky, kteří by jim připravili vzdělávací plány, ale hlavně na to nemají dostatečný časový prostor a finanční prostředky. Většinou tyto firmy zastávají názor, že by se zaměstnanec měl vzdělávat sám, ze své vlastní iniciativy.

Menší firma má převážně tři důvody k tomu, aby vzdělávala své zaměstnance:

- na trhu práce je znevýhodněna, protože kvalifikovaní pracovníci se snaží získat práci ve větších a tedy stabilnějších firmách, a proto musí být nově přijatí zaměstnanci zaškolováni a zaučováni, aby vyhovovali daným potřebám,
- musí být přizpůsobivá a musí umět pružně reagovat na požadavky trhu, proto i zaměstnanci by měli být průběžně připravováni na nečekané změny,
- rozšiřováním a prohlubováním kvalifikace práce se zvýší nejen její kvalita a rychlost, ale současně s tím vzroste spokojenost zákazníků a odbyt, což vede ke zvýšení zisků a zlepšení jména celé firmy.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, str. 138-154 ISBN 978-80-247-3823-9.

## **3.1 Odborný rozvoj zaměstnanců**

### **3.1.1 Zaškolení a zaučení**

Zaškolit či zaučit zaměstnance musí zaměstnavatel v případě, že vstupuje do zaměstnání bez jakékoli kvalifikace nebo přechází, z důvodů na straně zaměstnavatele, na jiné pracoviště či jiný druh práce. V obou případech má zaměstnanec nárok na mzdu nebo plat za tuto činnost.

### **3.1.2 Odborná praxe absolventů škol**

Absolventem školy rozumíme zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci ze studia na střední škole, konzervatoři, vysoké škole nebo vyšší odborné škole. Zaměstnavatel je těmto pracovníkům povinen zabezpečit přiměřenou odbornou praxi pro získání praktických zkušeností a dovedností, jež budou potřebovat pro výkon své práce, a to v případě, že jejich dosavadní praxe nebyla alespoň 2 roky. Do dvouleté praxe se nezapočítává mateřská a rodičovská dovolená. Absolventi mají za tuto činnost nárok na plat či mzdu.

### **3.1.3 Prohlubování kvalifikace**

Prohlubováním kvalifikace rozumíme stav, kdy se nemění její podstata. Znamená to, že se pracovník učí nebo se seznamuje s novými věcmi, které mu pomohou lépe, rychleji nebo kvalitněji vykonávat jeho stávající práci. Zároveň rozšiřování profesních obzorů zaměstnance vede k udržování, popřípadě obnovení, kvality práce. Zaměstnavatel je oprávněn posílat své zaměstnance na různá školení a kurzy, které vedou právě k prohlubování zaměstnancových kvalifikací. Ten má povinnost se těchto školení a kurzů účastnit, a to s nárokem na mzdu či plat v rámci firmy či mimo ni. Všechny náklady spojené s prohlubováním kvalifikace je povinen hradit zaměstnavatel. Pokud se jedná o

finančně náročnější formu prohlubování kvalifikace, o kterou žádá sám zaměstnanec, pak se na úhradě nákladů může podílet i on sám.

### **3.1.4 Zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohoda**

Jde především o získání naprosto nové kvalifikace, která nijak nesouvisí s dosavadní odborností. Tato kvalifikace je ale nově potřebná k vykonávání současné práce. Zvyšování kvalifikace se provádí především studiem, vzděláváním, školeními nebo jinou formou přípravy, která vede k dosažení vyššího stupně vzdělání. Zaměstnanec má pak nárok na pracovní volno s náhradou mzdy či platu a to ve výši průměrného výdělku.

#### **Délka volna určená pro jednotlivé druhy zvýšení kvalifikace:**

- účast na vyučování, výuce nebo školení - dostatečný rozsah,
- příprava a vykonání zkoušky při studiu na vysoké nebo vyšší odborné škole - 2 pracovní dny volna,
- vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky nebo absolutoria - 5 pracovních dní,
- vypracovávání a obhajoba absolventských, bakalářských, diplomových, disertačních prací nebo prací, kterými je ukončováno studium v programech celoživotního vzdělávání, poskytovaných vysokými školami - 10 pracovních dní,
- příprava a vykonání státní závěrečné zkoušky, státní rigorózní zkoušky v oblastech jako lékařství, veterinární lékařství, hygiena a státní doktorské zkoušky - 40 pracovních dní,
- pro účast na přijímací zkoušce přísluší zaměstnanci pracovní volno v nezbytném rozsahu, ale stejně tak, jako u opravné zkoušky, u účasti na promoci nebo jiných ceremoniálech nepřísluší zaměstnanci mzda ani plat.

Zaměstnavatel má nárok na informace ohledně zaměstnancových studijních povinností a výsledků a může se zaměstnancem uzavřít, v souvislosti se zvyšováním kvalifikace, tzv. kvalifikační dohodu.

Součástí kvalifikační dohody je především závazek ze strany zaměstnavatele, že poskytne dostatečný prostor zaměstnanci při jejím zvyšování a zaměstnanec se v ní zavazuje, že po dobu zvyšování kvalifikace zůstane zaměstnán u stávajícího zaměstnavatele minimálně po dobu 5 let. Pokud se tak nestane, může zaměstnavatel po zaměstnanci požadovat náhradu nákladů, které musel vynaložit na zaměstnancovo zvyšování kvalifikace, a to i v případě, že ji zaměstnanec nestihl dokončit.<sup>9</sup>

### **3.1.5 Rozdíl mezi prohlubováním a zvyšováním kvalifikace**

*„Má-li být absolvováním příslušného vzdělávání pouze naplněn příslušný sjednaný druh práce, jde o prohlubování kvalifikace. Pokud ale bude tato sjednaná práce překročena, což bude vyžadovat změnu pracovní smlouvy zaměstnance, půjde o zvyšování kvalifikace. V tomto směru k prohlubování kvalifikace častěji dochází při relativně širokém vymezení druhu práce, např. s použitím pojmů: odborný referent, účetní, operátor, technický pracovník, administrativní pracovník, než v případech, kdy je druh práce sjednán relativně úzce, např. jako odborný referent ekonomického útvaru, mzdový účetní, soustružník, vedoucí technického útvaru, sekretářka generálního ředitele a podobně“.*<sup>10</sup>

## **3.2 Metody a formy vzdělávání**

Základním rozdělením vzdělávání dospělých je rozdělení na vzdělávání:

- formální - řízené a záměrné, vedoucí k získání nové úrovně vzdělání, probíhající ve školských institucích (střední a vysoké školy), navazující na již získaný stupeň vzdělání a vede k získání stupně nového, nejčastěji bezplatné,

---

<sup>9</sup> ČESKO, Zákon č. 262/2006 sbírky ze dne 21. 04. 2006: Zákoník práce. In: *Zákony pro lidi* [online]. © 2010-2015 Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

<sup>10</sup> Tamtéž.

- neformální – záměrné, organizované a zpravidla placené, rozvíjí životní zkušenosti, dovednosti a postoje, nevede k získání nového stupně vzdělání, ale účastník může obdržet certifikát nebo jiné osvědčení,
- informální – nezáměrné, probíhající během celého života v každodenních situacích, nemá ucelenou formu a neodehrává se v institucích.<sup>11</sup>

Dále je možné dělení na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, kdy v prostředí malé a střední firmy se nejčastěji využívají metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.

Mezi vzdělávání na pracovišti patří například:

- asistování – jde o přidělení potencionálního nástupce ke zkušenějšímu vedoucímu, kterého nepřetržitě sleduje při výkonu práce a od kterého se učí (někdy také špatné postupy a návyky), vedoucí pak na něho postupně převádí svou práci (pověření úkolem),
- konzultování - podřízený a nadřízený, kteří jsou k sobě přiřazeni, se navzájem ovlivňují a doplňují a nejde pouze o jednosměrný tok informací,
- instruktáž – určena pro nácvik jednodušších úkonů přímo při výkonu dané práce, většinou jde o jednosměrný tok informací od školitele ke školenému,
- koučování – podobný princip jako u instruktáže, jen je zde kladen důraz na individualitu každého pracovníka a jeho periodickou kontrolu, sdělování připomínek, podněcování, motivování a hlavně na oboustranný tok informací
- mentorování – podobná forma jako instruktáž a koučování, jen školený pracovník si sám vybírá svého mentora, jeho výcvik je veden převážně v neformálním (přátelském) vztahu,
- pracovní porady – při nich se setkávají pracovníci nebo jejich zástupci s vedoucími pracovníky a vedením firmy a řeší se zde otázky týkající se veškerého dění uvnitř firmy i mimo ni a každý má prostor se k těmto otázkám vyjádřit a navrhnout řešení, což může vést k časové náročnosti,
- rotace práce – nebo také kolečko, je určeno pro vedoucí nebo univerzálnější typy pracovníků, přičemž jsou tito pracovníci posíláni do různých částí firmy na různé pozice, se kterými mají možnost se seznámit a naučit se příslušnou

---

<sup>11</sup> PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, str. 22-25. ISBN 978-80-247-5232-7.

práci. Tím pádem poznají firmu ze všech úhlů pohledu, což jim v budoucnosti pomůže zastávat vedoucí pozici kvalitně a zodpovědně.

Mezi vzdělávání mimo pracoviště patří například:

- brainstorming – skupinová snaha získat co nejvíce různorodých nápadů na dané téma bez možnosti kritiky, které by jednotlivce, bez nátlaku a postřehů okolí, nevymyslel,
- demonstrování a simulace – využití různých pomůcek nebo jiných názorných příkladů k lepšímu pochopení souvislostí a vztahů při vzdělávání,
- hraní rolí – osobě je při vzdělávání touto formou přiřazena role, kterou musí zastávat a podle které se musí chovat, cílem metody je vyzkoušet si různé způsoby řešení problémů,
- outdoor training – využívá se k týmové spolupráci a odehrává se v přírodě,
- přednáška – zaměřuje se na sdělení teoretických i praktických informací, je rychlá a pro velký počet posluchačů, nejčastěji jednosměrný tok informací od přednášejícího, možnost využití počítačových prezentací k oživení a doplnění výkladu,
- případová studie - učení se z řešení příkladů z minulosti, které vedou k pochopení problémů současných, může vést ke zlepšování rozhodovacích schopností,
- seminář – účastníci se, na rozdíl od školení a přednášky, aktivně zapojují do výuky,
- workshop – pracovní skupina, která na základě předchozích znalostí, zkušeností a dovedností řeší úkol připravený lektorem.

E-learningu, jakožto vzdělávací metody v malém a středním podniku, začíná být více využíváno až v posledních pár letech. Jde o vzdělávání prostřednictvím internetu s využitím veškerých informačně-technologických prostředků k zprostředkování vzdělávání. Takové vzdělávání může mít pouze jednoduchou formu (například hromadnou instruktáž) nebo může být vytvořen i složitý interaktivní vzdělávací program s mnoha dalšími funkcemi (průběžné testy a jejich hodnocení).

Má-li firma dostatečný počet počítačů a připojení k internetu, nic jí nebrání, aby e-learningu využila, protože jde o metodu relativně levnou a s možností individuálního

přístupu ke každému účastníkovi, který má možnost se do těchto kurzů přihlásit i z domu a vzdělávat se tedy ve svém volném čase.

Vzdělávání zaměstnanců se dá rozdělit do 4 základních oblastí, ve kterých může zaměstnavatel své pracovníky vzdělávat.

### **Odborné dovednosti**

Mezi nejvíce využívanou skupinu vzdělávání patří odborné dovednosti. Patří sem například obsluha speciálních výrobních strojů, finanční a administrativní práce, práce s lidmi (obchodování, vzdělávání, pečovatelské, ...), odborné rukodělné práce (montování, chov, pěstování, úklid, ...). Dále sem patří práce ochranné či záchranné, umělecké a manažerské.<sup>12</sup>

### **Dovednosti v informačních technologiích (dále IT)**

V současné době, kdy je téměř veškerá lidská činnost spojena s informačními technologiemi a počítače jsou využívány i při výkonech zaměstnání bez přímého zaměření na IT, je skoro nezbytné, aby byl člověk schopen se v této oblasti orientovat. To však zahrnuje mnohem více, než jen umět počítač zapnout, vyhledat si nějakou potřebnou informaci na internetu nebo si popovídat s přáteli přes sociální síť. Jedná se především o znalost práce s programy, jako jsou například MS Word, Excel, PowerPoint či odbornějšími jako SAP, AutoCAD, POHODA, a mnoho jinými.

### **Jazykové dovednosti**

Zahrnují především výuku odborné (obchodní, právní, technická, ...) angličtiny nebo jiného cizího jazyka pro potřeby podnikání firmy a rozvoj dalších komunikačních dovedností s tím spojených.

### **Měkké dovednosti (Soft skills)**

Jde o takové dovednosti, které se týkají člověka a jeho chování vůči sobě a jiným lidem. Patří mezi ně například komunikační schopnosti, asertivita, řešení konfliktních situací, kreativita, organizační schopnosti, sebereflexe, spolupráce a další.

---

<sup>12</sup> NSP. *Dovednosti*. [online]. © 2014 [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/odborneDovednosti.aspx>

## 4 Zvláštní skupiny osob a jejich zaměstnávání

Těmito osobami jsou nejčastěji myšleni lidé nepřízpůsobiví, s nízkým vzděláním, bez domova, propuštění z výkonu trestu, handicapovaní, cizinci a menšiny, závislí na alkoholu či drogách nebo osoby opouštějící zařízení ústavní výchovy po dovršení zletilosti. Jinak řečeno lidé, kteří se z nějakého důvodu dostali do obtížné životní situace.<sup>13</sup>

### 4.1 Osoby se zdravotním postižením

Osobou zdravotně postiženou (OZP), které stát poskytuje zvýšenou ochranu na trhu práce je osoba:

- invalidní ve třetím stupni invalidity,
- invalidní v prvním a ve druhém stupni invalidity,
- zdravotně znevýhodněná, tedy taková, která může pracovat, ale u které byla schopnost vykonávat dosavadní práci nebo využít dosavadní kvalifikace z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu omezena.

Každá firma, která zaměstnává více jak 25 zaměstnanců, musí obsadit alespoň 4% těchto pracovních míst zaměstnanci se zdravotním postižením, tedy každá 25 osoba zaměstnávaná ve firmě s více jak 25 zaměstnanci musí být OZP. Pokud tuto povinnost nesplní, má možnost toto vykompenzovat odebráním výrobků nebo služeb od firem, které zaměstnávají více než 50% zaměstnanců se zdravotním postižením, odvodem do státního rozpočtu nebo kombinací všech nebo vybraných možností.

Informace o tom, kolik by firma měla zaměstnávat osob se zdravotním postižením, jak vysoké by měla dělat odvody a podobně, se zjistí z průměrného ročního přepočtu zaměstnanců, jehož způsob výpočtu a jeho výsledky stanoví ministerstvo právním prováděcím předpisem. Současně je to stanoveno takto:

---

<sup>13</sup> ČESKO, Zákon č. 108/2006 sbírky ze dne 14. 03. 2006: Zákon o sociálních službách. In: *Zákony pro lidi* [online]. © 2010-2015 Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>



Výše odvodu do státního rozpočtu se rovná 2,5 násobku průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí kalendářního roku podle Českého statistického úřadu na jednu nezaměstnanou osobu se zdravotním postižením. Toto plnění musí být odesláno do 15. února nadcházejícího roku, ve kterém nebyl splněn 4% podíl zaměstnanců se zdravotním postižením. Zároveň do tohoto data musí být odeslána krajské pobočce Úřadu práce zpráva o zaměstnávání OZP a o způsobech jeho případného náhradního plnění.

Zaměstnavatel může na zaměstnávání osob se zdravotním postižením nebo na vytváření míst pro ně, využít dotací a příspěvků.<sup>14</sup>

## 4.2 Cizinci

Cizincem se rozumí osoba, která není občanem České republiky či jiné země Evropské unie (včetně jejich rodinných příslušníků). Tato osoba může být zaměstnána pouze za předpokladu, že je držitelem zaměstnanecké karty nebo modré karty a je držitelem platného povolení k zaměstnávání nebo povolení k pobytu na území České republiky, které vydává krajská pobočka úřadu práce.

Volné pracovní místo, které je možné obsadit cizinci, je zaměstnavatel povinen nahlásit na příslušný krajský Úřad práce. Stejně tak musí zaměstnavatel tomuto úřadu nahlásit:

- nástup cizince do zaměstnání,
- nenastoupí-li cizinec do zaměstnání,
- ukončí-li práci dříve, než uplyne doba, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> ČESKO, Zákon č. 435/2004 sbírky ze dne 13. 05. 2004: Zákon o zaměstnanosti. In: *Zákony pro lidi* [online]. © 2010-2015 Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

<sup>15</sup> Tamtéž.

## **5 Výhody, dotace a podpory určené pro malé a střední podniky**

### **5.1 Daňové zvýhodnění**

Zákon o daních z příjmu v § 24 odst. 2 písm. j bod 3 stanoví, že náklady (výdaje) vynaložené na provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo spojené s odborným rozvojem zaměstnancům a jejich rekvalifikací související s předmětem činnosti zaměstnavatele se pro zjištění základu daně odečtou ve výši prokázané poplatníkem, stanovené tímto zákonem a zvláštnímu předpisy.<sup>16</sup>

Dle § 6 odst. 9 písm. a platí, že příjmem osvobozeným od daně jsou nepeněžité plnění od zaměstnavatele na podporu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Náklady na vzdělávání zaměstnance nebo jeho rodinných příslušníků, které nesouvisí s předmětem podnikání, může zaměstnavatel hradit buďto ze zisku ze sociálního fondu po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů.<sup>17</sup>

### **5.2 Podpora malého a středního podnikání**

Jelikož malé a střední podniky představují 99,84% všech podnikatelů v ČR, je prioritou vlády ČR, se o tyto firmy starat a snažit se podporovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Tyto podniky a zaměstnavatelé jsou totiž zároveň páteří každého regionu a určují, jaký život budou mít jeho obyvatelé ať už z důvodu zaměstnávání pracovníků, nebo z poskytování svých produktů nebo služeb.

Parlament ČR se usnesl, že malým a středním podnikatelům poskytne podporu při zahájení podnikání a při upevňování svého ekonomického postavení na trhu práce. Tato podpora je poskytována pouze žadatelům s trvalým pobytem na území ČR a nevztahuje se na zemědělské a lesnické oblasti. Pro potřeby této bakalářské práce jde o dotace na:

---

<sup>16</sup> MARKOVÁ, H. Daňové zákony 2014, úplná znění platná k 1. 1. 2014, 23. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, str. 33 - 38. ISBN 978-80-247-5171-9.

<sup>17</sup> Tamtéž str. 33-38.

- výchovu a vzdělávání ve vzdělávacích programech středních škol ukončených výučním listem,
- zvyšování odbornosti dospělých,
- vytváření nových pracovních míst.

Tuto podporu poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Česká agentura pro podporu obchodu CzechTrade a Desing centrum ČR.<sup>18</sup>

### 5.3 Operační program výzkum, vývoj a vzdělávání 2014-2020

Dle stránek [www.dotacni.info](http://www.dotacni.info) se „*Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání zaměřuje na podporu posunu ke znalostní ekonomice, tj. ekonomice založené na kvalitně vzdělané pracovní síle, využívání špičkových technologií, produkci kvalitních výsledků výzkumu, které se transformují do inovací v praxi a do konkurenční výhody českých firem, podporu kvalitního vzdělávacího systému, jeho transformace, rozvoj jazykového vybavení, využívání ICT, kreativity, podnikavosti a obecně podporu rozvoje klíčových znalostí a dovedností, uplatnění prvků rovných příležitostí ve vzdělávání a inkluzivních opatření, provázanost vzdělání s praxí, podporu zapojení vzdělávacích institucí do širokého partnerství s aktéry trhu práce, ale také s výzkumnými centry, systémovou podporu celoživotního učení, zvyšování dostupnosti a kvality nabídky dalšího obecného, občanského a profesního vzdělávání pro jednotlivce v návaznosti na potřeby trhu práce a společnosti, a to i v oblasti vysoce kvalifikovaných pracovníků*“.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> ČESKO, Zákon č. 47/2002 sbírky ze dne 11. 01. 2002: Zákon o podpoře malého a středního podnikání. In: *Zákony pro lidi* [online]. © 2010-2015 Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-47>

<sup>19</sup>SUCHÁ K., Výzkum, vývoj a vzdělávání priorit nadcházejícího programovacího období. In: *Dotacní.info* [online]. © 2015 Dostupné z <http://www.dotacni.info/operacni-program-vyzkum-vyvoj-a-vzdelavani-2014-2020/>

## **5.4 Dotace na vzdělávání zaměstnanců se zdravotním postižením**

Dotace na vzdělávání zaměstnanců se zdravotním postižením s registračním číslem CZ.1.04/1.1.00/A5.00001 má být realizována v období 1. 1. 2013 – 30. 8. 2015 a je na ni vyčleněna částka 168 335 181 Kč. Jejím úkolem je především zlepšit postavení a uplatnění těchto osob na trhu práce a to ve vztahu na jeho měnící se potřeby, na politické, legislativní a demografické změny. Dále má napomoci k lepší konkurenceschopnosti podniků, které tyto osoby se zdravotním postižením zaměstnávají.

Tento projekt je zaměřen především na:

- podporu vzdělávání zaměstnanců se zdravotním postižením a to formou úhrad nákladů zaměstnavateli, které souvisejí s rozšiřováním kvalifikace u těchto zaměstnanců,
- motivaci zaměstnavatelů k větší společenské zodpovědnosti k zdravotně postiženým osobám a to formou školení personálních či vedoucích pracovníků a dále auditů na vhodné pracovní pozice pro osoby zdravotně postižené či znevýhodněné přímo u zaměstnavatele.

Cílem tohoto projektu je u osob zdravotně postižených předcházet nezaměstnanosti nebo jejímu zvyšování a zvýšit povědomí zaměstnavatelů o možnostech jejich zaměstnávání.<sup>20</sup>

## **5.5 Zpráva o vývoji a podpoře malého a středního podnikání za rok 2013**

Ministerstvo průmyslu a obchodu vypracovalo a přijalo, na základě zákona č. 47/2002 (viz kapitola 5.2) dne 9. července 2014, zprávu o vývoji a podpoře MSP. Ta obsahuje základní ekonomické ukazatele, které se těchto podniků týkají a také informace o jejich vývoji a podpoře za posledních 5 let. Všechny informace jsou aktuální k 31. prosinci 2013 a vyplývá z nich následující:

---

<sup>20</sup> FDV. *Vzdělávání zaměstnanců se zdravotním postižením*. [online]. © 2014 [cit. 2015-01-07]. Dostupné z <http://fdv.mpsv.cz/p/cinnosti-fdv/projekty/vzdelavani-zamestnancu-se-zdravotnim-postizenim>

- podnikatelskou činnost v ČR vykonávalo celkem 1 124 910 PO a FO, které zaměstnávaly 0 až 250 zaměstnanců a z toho celku bylo 869 279 FO a 255 631 PO,
- celkový podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů byl 99,83%,
- MSP zaměstnávaly celkem 1 782 000 zaměstnanců, což představovalo 60% všech zaměstnanců v ČR,
- MSP se podílely na celkovém dovozu 58,4% a na celkovém vývozu 53,6%,
- Operační program Podnikání a inovace vyčerpal na MSP částku 36 236,4 mil. Kč,
- Program TIP podpořilo 235 projektů MSP částkou 870 mil. Kč,
- Ministerstvo práce a sociální věci vynaložilo na aktivní politiku zaměstnanosti částku 4,251 mld. Kč,
- Program EUREKA poskytl MSP 88,424 mil. Kč a program KONTAKT II 3,662 mil. Kč,
- Národní program podpory cestovního ruchu udělil dotaci v celkové výši 50,1 mil. Kč 31 MSP,
- Program rozvoje venkova ČR vyplatil dotace v celkové výši 1,344 mld. Kč 324 projektům MSP
- Ministerstvo zahraničí vyplátilo 3,751 mil. Kč 50 projektům MSP na podporu ekonomické diplomacie.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013*. [online]. © 2005 [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 6 Vymezení výzkumných cílů

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na personální práci a vzdělávání v malých a středních firmách a na jejich specifika a to v rámci celé České republiky.

Hlavními cíli výzkumu praktické části bylo zjistit, jaké povědomí mají MSP o daňovém zvýhodnění, které mohou získat, když budou vzdělávat své pracovníky, kolik takových firem vzdělává své zaměstnance pravidelně a zda tak činí interním způsobem či externě a jestli využívají možnosti e-learningu.

### Možné hypotézy

- 1) Více jak 50% MSP nezná daňové výhody plynoucí ze vzdělávání zaměstnanců, neboť majitelé těchto společností nejsou dostatečně informováni v těchto věcech.
- 2) Pravidelně své zaměstnance vzdělává méně, než 35% MSP, neboť zaměstnanci v těchto firmách, na základě charakteru jejich práce, nemají potřebu se dále vzdělávat (převážně u manuálního druhu práce).
- 3) Více jak 45 % MSP nechává zaměstnance vzdělávat externě, neboť vedoucí zaměstnanci (majitelé) těchto firem sami o sobě nemají dostatečné odborné vzdělání (personální, pedagogické, ...).
- 4) Více jak 10% MSP využívá při vzdělávání zaměstnanců e-learningu, neboť tato forma vzdělávání je pro zaměstnance nejkomfortnější.

## **7 Výsledky dotazníkového průzkumu**

### **7.1 Popis vzorku respondentů a metody výzkumu**

Z důvodu časové náročnosti na tisk a osobní roznosu dotazníků, byla pro jeho rozšíření mezi potencionální respondenty zvolena forma zasílání dotazníku elektronickou poštou.

Dotazník byl vytvořen na internetových stránkách [www.mojeanketa.cz](http://www.mojeanketa.cz), kam se zároveň shromažďovaly veškeré výsledky. E-mailové adresy byly získávány ze seznamů firem na internetu a to nejčastěji z internetových stránek městských úřadů náhodně vybraných měst. Dále bylo k rozšíření dotazníku využito sociální síť Facebook. Tato síť totiž představuje zaručený způsob, jak v nynější době co nejrychleji a nejefektivněji rozšířit dotazník mezi velký počet lidí napříč celou Českou republikou. Pomocí elektronické pošty bylo za období od 6. 11. 2014 do 27. 1. 2015 rozesláno přibližně 203 dotazníků.

Z obou způsobů rozšíření dotazníku vzešlo celkem 63 respondentů. Od otázky č. 4 už bylo využito pouze 50 respondentů, protože zbývajících 13 neodpovídalo svou velikostí požadavkům dotazníku, protože šlo o firmy zaměstnávající více než 250 pracovníků.

## Pohlaví respondentů

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Muž	25	40
Žena	38	60
Celkem respondentů	63	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Z celkového počtu 63 (100%) dotázaných majitelů či personalistů malých a středních firem bylo 38 (60%) žen a 25 (40%) mužů. Z tohoto výsledků se dá usuzovat, že **výrazně** nepřevládá ani jedno pohlaví.

## Věk respondentů

Tabulka 2: Věk respondentů

Věk (let)	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
22 - 30	11	17,46
31 – 40	18	28,57
41 – 50	23	36,51
51 - 69	11	17,46
Celkem respondentů	63	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Pro větší přehlednost byl věk v této otázce rozložen do skupinek po deseti letech. Z tabulky uvedené výše potom vyplývá, že věkové rozmezí respondentů bylo 22 – 69 let. Průměrný věk byl dle výsledků systému 41,4 let. Dále je z této tabulky patrné, že 11 (17,46%) respondentů bylo ve věku 22 – 30 let, 18 (28,57%) respondentů ve věku 31 – 40let, 23 (36,51%) respondentů ve věku 41 – 50 let a skupina 51 – 69 let byla zastoupena 11 (17,46%) respondenty.



## 7.2 Popis výsledků jednotlivých otázek dotazníku

### Otázka č. 1: Název firmy (nepovinná otázka)

**Popis:** Tato úvodní otázka byla zvolena autorkou dotazníku jako nepovinná proto, že ne každý účastník šetření chce uveřejňovat název své firmy, za kterou dotazník vyplnil. Seznam firem, které svůj název uvedly je uveden v příloze (dopsat).

### Otázka č. 2: Vaše firma se řadí mezi firmy

Tabulka 3: Velikost firmy

Velikost firmy	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Drobné (1 - 10 zaměstnanců)	26	41,3
Malé (11 - 50 zaměstnanců)	18	28,6
Střední (51 – 250 zaměstnanců)	6	9,5
Velké (nad 250 zaměstnanců)	13	20,6
Celkem respondentů	63	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Tato otázka byla do dotazníku zvolena nejen pro roztřídění jednotlivých respondentů do skupin podle velikosti firmy, kterou zastupují. Byla zvolena také proto, aby velké firmy (250 zaměstnanců a více) nemohly dále pokračovat ve vyplňování dotazníku a tím zkreslit výsledky, protože tento dotazník byl určen převážně pro malé a střední firmy (do 250 zaměstnanců). Z celkového počtu 63 dotázaných patřilo 26 (41,3%) respondentů do skupiny drobných firem, 18 (28,6%) respondentů do skupiny malých firem a 6 (9,5%) respondentů do skupiny středních firem. Zbývajících 13 (20,6%) respondentů bohužel nesplňovalo kritéria velikosti firmy a nebylo proto zahrnuto do výsledků šetření.

### Otázka č. 3: Předmět podnikání vaší firmy?

**Popis:** Otázka na předmět podnikání byla do dotazníku zahrnuta, aby se ukázalo, že dotazník nebyl určen jen pro určité druhy podnikání, ale pro celou škálu. Seznam předmětů podnikání viz příloha (dodat).

### Otázka č. 4: Má Vaše firma samostatného personalistu či personální oddělení?

Tabulka 4: Samostatný personalista či personální oddělení

Možnost	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Ano	8	16
Ne	42	84
Celkem odpovědí	50	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Na rozdíl od velkých firem (250 zaměstnanců a více) je z výše uvedené tabulky patrné, že malé a střední firmy, konkrétně 42 (84%), nemají speciálního personálního pracovníka ani personální oddělení a tuto funkci zde vykonává buďto samotný majitel firmy nebo některý z vedoucích pracovníků. Zbytek - 8 (16%) - dotázaných uvedlo, že takového pracovníka či oddělení mají.

### Otázka č. 5: Jaký stupeň vzdělání převládá u Vašich zaměstnanců?

Tabulka 5: Přebíhající stupeň vzdělání zaměstnanců

Stupeň vzdělání	Absolutní četnost (n)	Relativní četnosti (%)
Základní	1	2
Středoškolské s maturitou	23	46
Středoškolské bez maturity	11	22
Bakalářské	1	2
Vyšší odborné	2	4
Magisterské	10	20
Vyšší než magisterské	2	4
Celkem odpovědí	50	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Největší zastoupení zde mají firmy, které zaměstnávají pracovníky s převládajícím středoškolským vzděláním s maturitou a to v četnosti 23 (46%) takových firem. U těchto firem je velký předpoklad, že budou chtít tyto pracovníky dále vzdělávat nebo že se sami zaměstnanci budou chtít vzdělávat (sebevzdělávat). Stejně na tom budou firmy, kde převládá vzdělání základní, v našem případě je to pouze 1 (2%) firma. Taková firma by se opravdu měla snažit zlepšit vzdělanost svých pracovníků, protože základní vzdělání je v současné době nedostačující.

Dále jsou v tabulce zastoupeny firmy s pracovníky s převládajícím středoškolským vzděláním bez maturity (11 respondentů (22%)), bakalářským vzděláním (1 respondent (2%)), vyšším odborným vzděláním (2 respondenti (4%)), magisterským vzděláním (10 respondentů (20%)). Vyšší než magisterské vzdělání převládá u pracovníků pouze 2 firem (4%) z dotázaných.

### Otázka č. 6: Jaká metoda získávání zaměstnanců převládá ve Vaší firmě?

Tabulka 6: Převládající metoda získávání zaměstnanců

Metoda	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Doporučení od známých	14	28
Doporučení od pracovníků	18	36
Vyvěšení nabídky v či mimo firmu	3	6
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	1	2
Pomocí Úřadu práce	6	12
Přes zprostředkovatelské firmy	2	4
Inzerci v médiích	2	4
Přes internet	4	8
Celkem odpovědí	50	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Při získávání nových zaměstnanců malé a střední firmy nejvíce využívají metody doporučení od pracovníků v počtu 18 (36%) a doporučení od známých a to ve 14 případech (28%). Je to pravděpodobně proto, že věří svým pracovníkům a známým, že na místo doporučí spolehlivého a schopného člověka. Další využití metod je následovné. Úřad práce využívá 6 (12%) firem, internet 4 (8%) dotázaní, vyvěšení nabídky práce 3 (6%) firmy, zprostředkovatelské firmy a média využívají 2 (4%) firmy a nejméně je využíváno spolupráce se vzdělávacími institucemi, pouze 1 (2%) firma.

### Otázka č. 7: Jak často ve své firmě vzděláváte zaměstnance?

Tabulka 7: Pravidelnost vzdělávání zaměstnanců

Skupiny	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Nepravidelně, dle potřeby	31	62
Pravidelně (každý měsíc, čtvrtrok, půlrok, ...)	11	22
Max. 1x ročně	6	12
Méně než 1x ročně (1x za dva a více let)	2	4
Celkem odpovědí	50	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Z tabulky uvedené výše vyplývá, že malé a střední firmy vzdělávají své pracovníky převážně nepravidelně (31 (62%) respondentů). Pravděpodobně podle toho, jaké jsou aktuální potřeby a požadavky na vykonávání práce v této firmě. Pravidelně své zaměstnance vzdělává 11 firem (22%). Jedenkrát do roka potom své zaměstnance vzdělává 6 dotázaných firem (12%) a méně než 1x ročně (1x za dva a více let) vzdělávají své pracovníky pouze dvě dotázané firmy (4%).

**Otázka č. 8: Jaké metody vzdělávání zaměstnanců používáte (možno více odpovědí)**

Tabulka 8: Metody vzdělávání zaměstnanců

<b>Metody</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Instruktáž	23	23,5
Koučování	5	5,1
Asistování	2	2
Pověření úkolem	8	8,2
Rotace práce	9	9,2
Pracovní porady	3	3,1
E-learning	22	22,4
Přednáška	7	7,1
Seminář	19	19,4
Celkem odpovědí	98	100

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 9: Využití e-learningu

<b>Velikost firmy</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnosti (%)</b>
Drobná	9	40,91
Malá	9	40,91
Střední	4	18,18
Celkem odpovědí	22	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** U otázky č. 8 bylo možné zaškrtnout více možných odpovědí proto, že každá firma většinou využívá více než jen jednu metodu vzdělávání svých zaměstnanců. Nejvyužívanější metodou se stala instruktáž, kterou zařadilo mezi používané metody vzdělávání 23 respondentů. To je v přepočtu k 50 dotázaným firmám do 250 zaměstnanců 46%.

Překvapivě se druhou nejvyužívanější metodou stal e-learning s počtem 22 hlasů, což odpovídá 44%. Podíváme-li se na zastoupení e-learningu napříč jednotlivými

skupinami, pak se v drobných a malých firmách dle šetření využívá stejně. Tzn. je využíván v 9 drobných a 9 středních firmách při vzdělávání zaměstnanců, což se rovná 40,91% pro každou z nich. Střední firmy ho pak využijí pouze ve 4 případech (18,18%). Tento výsledek samotnou autorku překvapil, protože dle nastudovaných materiálů se malé a střední firmy k e-learningu dostávají pomalu, postupně a to v posledních pár letech. Tento druh vzdělávání by měl být podle literatury využíván tím více, čím více firma zaměstnává pracovníků.

Další metody jsou ve firmách, které zaměstnávají maximálně 250 zaměstnanců, využívány v následovných počtech: seminář 19 (38%), rotace práce 9 (18%), pověření úkolem 8 (16%), přednáška 7 (14), koučování 5 (10%), pracovní porady 3 (6%) a asistování 2 (4%).

**Otázka č. 9: Vy, jakožto majitel, či osoba zodpovědná za personální úkony ve firmě, se vzděláváte (sebevzděláváte)?**

Tabulka 10: Vzdělávání personálních pracovníků či majitelů firem

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pravidelně	27	54
Nepravidelně	21	42
Nevzdělávám	2	4
Celkem odpovědí	50	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Naprostá většina majitelů daných firem, či jejich personálních pracovníků, se vzdělává (sebevzdělává). Dle výsledků u nich převládá vzdělávání pravidelné a to v 27 případech (54%). Nepravidelně se pak vzdělávají personální zaměstnanci u 21 firem (42%). Nevzdělávají se pouze 2 dotázaní (4%). Z těchto výsledků se dá usuzovat, že pracovníci, kteří se starají o chod a vzdělávání ve firmách do 250 zaměstnanců, mají zájem o její rozvoj a budování dobrého jména.

**Otázka č. 10: Vzděláváte své zaměstnance sami nebo využíváte externích služeb?**

Tabulka 11: Vzdělávání interní, externí, sebevzdělávání

<b>Možnost vzdělávání</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Sama firma	21	42
Zaměstnanci sami na vlastní náklady	3	6
Externí vzdělávání (možnost vypsát jakého)	26	52
Celkem odpovědí	50	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Pouze ve 3 případech (6%) se zaměstnanci vzdělávají sami na vlastní náklady. V ostatních případech je firma vzdělává sama a to ve 21 případech (42%) nebo využívá externího vzdělávání – 26 případů (52%). Ve vypsáních možnostech externího vzdělávání se nejčastěji objevovaly způsoby jako školení dodavatelských firem a výrobců, profesních komor, odborných organizací, studia na vysoké škole, vzdělávací agentury.

**Otázka č. 11: Jaká oblast vzdělávání převládá u Vašich zaměstnanců?**

Tabulka 12: Oblast vzdělávání

<b>Oblast vzdělávání</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Práce s počítačem	12	24
Jazykové schopnosti	0	0
Osobnostní schopnosti	13	26
Jiná (vypsát)	25	50
Celkem odpovědí	50	100

Zdroj: Vlastní šetření



**Popis:** Nejčastěji zvolenou odpovědí byla možnost jiná – 25 respondentů (50%). Ta převážně představovala odborné schopnosti a dovednosti. Další nejrozvíjenější oblastí jsou osobnostní schopnosti (soft skills), které zdokonaluje u svých zaměstnanců 13 firem (26%) a po nich následuje práce s počítačem, kterou rozvíjí 12 (24%) dotázaných firem.

Překvapivě žádný z dotázaných nevedl, že by své pracovníky zdokonaloval v oblasti jazyků, což autorku překvapilo. Dle nastudovaných informací a informací ze svého okolí jsou jazykové znalosti velmi žádané.

Nulovou četnost zlepšování jazykových schopností by možná mohlo vysvětlovat to, že naprostá většina firem požaduje při obsazování nového pracovního místa znalost alespoň jednoho jazyka a to aktivní formou.

**Otázka č. 12: Znáte a využíváte výhod v daňové oblasti, které plynou ze vzdělávání zaměstnanců?**

Tabulka 13: Daňové výhody

<b>Možnost</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	20	40
Ne	30	60
Celkem odpovědí	50	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Z této tabulky vyplývá, že 30 dotázaných firem (60%) nezná a nevyužívá daňového zvýhodnění ze vzdělávání svých zaměstnanců oproti zbylým 20 firmám (40%). Za zvážení by stálo, aby MSP byly o těchto možnostech více informovány.

**Otázka č. 13: Využíváte při vzdělávání zaměstnanců dotací či finančních podpor?**

Tabulka 14: Dotace a podpory

<b>Možnost</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	11	22
Ne	39	78
Celkem odpovědí	50	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** 39 firem (78%) v dotazníku uvedlo, že při vzdělávání svých zaměstnanců nevyužívá žádných finančních dotací a podpor. Těchto podpor využívá pouze 11 dotázaných (22%). Stejně jako u předchozí otázky by ke zlepšení mohla vést vyšší informovanost firem.

**Otázka č. 14:**

**14.1 Mají ve Vaší firmě možnost získat praxi studenti střední nebo vysoké školy?**

**14.2 Pokud ano, jaká je Vaše spolupráce s jejich školní institucí?**

Tabulka 15: Možnost získání praxe

<b>Možnost</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	32	64
Ne	18	36
Celkem odpovědí	50	100

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 16: Spolupráce se školními institucemi

<b>Možnost</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Opakovaná spolupráce	9	28,1
Náhodná spolupráce	2	6,3
Individuální řešení každého žadatele bez spolupráce se školou	21	65,6
Celkem odpovědí	32	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Z výše uvedené tabulky č. 15 vyplývá, že u 32 firem (64%) mají možnost získat praxi studenti středních a vysokých škol a u 18 (34%) nikoli. V případě, že firma studentovi praxi umožní, je u 21 z těchto firem (65,5%) každá žádost posuzována individuálně, a to bez ohledu na spolupráci s jeho školou. 9 firem (28,1%) spolupracuje se školami opakovaně a 2 firmy (6,3%) potom náhodně.

**Otázka č. 15: Zaměstnáváte některou z níže uvedených zvláštních skupin zaměstnanců?(možno více možností)**

Tabulka 17: Zvláštní skupiny zaměstnanců

<b>Skupina</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%) na počet odpovědí (55)</b>
Sociálně slabá	6	10,9
Osoby po výkonu trestu	2	3,6
Cizinci	12	21,8
Žádná z výše uvedených	35	63,6
Celkem odpovědí	55	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Ve 35 dotázaných firmách (63,6%) není zaměstnána žádná ze zvláštních skupin zaměstnanců. Ze zbylých potom 12 firem (21,8%) zaměstnává cizince, 6 (10,9%)

fírem zaměstnává osoby sociálně slabé a 2 firmy (3,6%) zaměstnávají pracovníky z řad osob po výkonu trestu.

**Otázka č. 16:**

**16.1 Zaměstnáváte osoby se zdravotním postižením?**

**16.2 Pokud ano, jaké způsoby vzdělávání u zaměstnanců se zdravotním postižením uplatňujete?**

Tabulka 18: Osoby se zdravotním postižením

<b>Skupina</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	14	28
Ne	36	72
Celkem odpovědí	50	100

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 19: Vzdělávání zdravotně postižených pracovníků

<b>Skupina</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Sebevzdělávání	3	21,43
Odborné kurzy	8	57,14
Jiné způsoby vzdělávání (vypsat)	1	7,14
Nevzděláváme	2	14,29
Celkem odpovědí	14	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Z 50 dotázaných firem 14 (28%) odpovědělo, že zaměstnává osoby se zdravotním postižením. Těchto 14 firem potom vzdělává své zdravotně postižené pracovníky následovně: 3 (21,43%) sebevzděláváním, 8 (57,14%) odbornými kurzy, 1 (7,17%) semináři a 2 firmy je nevzdělávají vůbec.

Zbytek firem, tedy 36 (72%), potom tyto osoby nezaměstnává. Z tohoto se dá usuzovat, že zaměstnavatelé s více než 25 pracovníky, plní svou povinnost zaměstnávat alespoň

4% zaměstnanců osobami se zdravotním postižením jiným náhradním plněním. (viz. kapitola 4.1).

**Otázka č. 17: Jak motivujete své zaměstnance k dalšímu vzdělávání? (pouze otevřená otázka)**

Tabulka 20: Motivace ke vzdělávání

<b>Možnost</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Profesní růst	4	7,69
Finanční ohodnocení	14	26,92
Benefity	5	9,62
Sebereflexe, Seberealizace	3	5,77
Kladení nároků	3	5,77
Podmínka pro další práci	6	11,54
Hrazení nákladů na vzdělávání	3	5,77
Ze zákona	2	3,85
Občerstvení při školení	1	1,92
Dobrý plat, prostřední a kolektiv	1	1,92
Nařízením	2	3,85
Nemotivujeme	8	15,38
Celkem odpovědí	52	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Nejčastější motivací pro další vzdělávání zaměstnanců je u MSP ve 14 případech (26,92%) lepší finanční ohodnocení. 8 firem (15,38%) své zaměstnance nemotivuje vůbec, u 6 (11,54%) je vzdělávání podmínkou pro další práci, 5 (9,62%) nabízí svým zaměstnancům za vzdělávání různé benefity a u 4 (7,69%) vede zaměstnancovo vzdělávání k jeho profesnímu růstu.

Mezi další možné způsoby motivace pracovníků uvedené dotázanými patří: sebereflexe či seberealizace, kladení nároků a hrazení nákladů na vzdělávání zaměstnavatelem (všechny tyto metody uvedli 3 respondenti (5,77%)). Ve 2 (3,85%) případech je pak vzdělávání pro zaměstnance povinné ze zákona. Shodně po jednom

zástupci (1,92%) ve výčtu motivací zaměstnanců ke vzdělávání mělo zajištění občerstvení při vzdělávání či školení a dobrý plat, prostředí a kolektiv.

**Otázka č. 18: Jaké zaměstnanecké výhody nabízíte svým zaměstnancům?  
(více možných odpovědí)**

Tabulka 21: Zaměstnanecké výhody, benefity

<b>Možnost</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Příspěvek na stravování	30	22,1
Příspěvek na sport a zdraví	3	2,2
Příspěvek na kulturu a rekreaci	6	4,4
Příspěvek na ubytování a dopravu	3	2,2
Příplatek k nemocenské	2	1,5
Penzijní a životní pojištění	13	9,6
Zvýhodněné půjčky	3	2,2
Vzdělávací kurzy a školení	22	16,2
Využití firemních věcí v soukromí	26	19,1
Dary k životním a jiným výročím	13	9,6
Produkty firmy	15	11
Celkem odpovědí	136	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Nejvyužívanějším benefitem byl u 30 (22,1%) dotázaných MSP příspěvek na stravování. Používat firemní věci jako počítač, telefon či auto i pro soukromé účely můžou zaměstnanci ve 26 (19,1%) dotázaných firmách. Ve 22 (16,2%) podnicích je vzdělávání a školení bráno jako benefit pro zaměstnance. V 15 (11%) případech mají možnost zaměstnanci získat produkty a služby firmy, ve které pracují. Shodný výsledek byl u darů k životním a jiným výročím a penzijního či životního pojištěním (13 (9,6%) případů).

Další možnosti zvolil následný počet firem: 6 (4,4%) příspěvek na kulturu a rekreaci, 3 (2,2%) příspěvek na sport a zdraví, příspěvek na ubytování a dopravu a

zvýhodněné půjčky. 2 (1,5%) firmy poskytují svým zaměstnancům příspěvek k nemocenské.

**Otázka č. 19: Pokud se Váš zaměstnanec vzdělává, odrazí se to také na výši jeho platu?**

Tabulka 22: Výše platu a vzdělávání

<b>Možnost</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano vždy	3	6
Nikdy	8	16
Je to individuální	39	78
Celkem odpovědí	50	100

Zdroj: Vlastní šetření

**Popis:** Většina firem, v tomto případě 39 (78%), nezaručuje svým zaměstnancům, že se jejich vzdělávání odrazí na výši platu, ale bere tuto záležitost individuálně. Pouze 3 firmy (6%) to můžou zaručit. Zbytek, tedy 8 firem (16%), nebere vzdělávání při určování výše výplaty vůbec v potaz.

### 7.3 Stručné shrnutí a doporučení

Pro empirickou část práce bylo k získání potřebných informací zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník byl vytvořen na internetových stránkách, kde se zároveň uchovávaly výsledky. Pro jeho rozšíření mezi potenciální respondenty byla zvolena forma zasílání odkazu pomocí elektronické pošty a dále byl sdílen na sociální síti.

Dotazník byl určen pro majitele nebo personální pracovníky MSP a podařilo se získat 63 odpovědí. Za tyto firmy odpovídalo 25 mužů a 37 žen ve věku 22 -69 let. Jejich průměrný věk byl 41,4 let.

Po nepovinné otázce na název firmy následovala otázka na velikost firmy, aby se tak předešlo zkreslením výsledků odpověďmi velkými firmami s více než 250 zaměstnanci.

Po zodpovězení této otázky pokračovalo v odpovědích 50 respondentů se širokým záběrem předmětů podnikání, jako jsou vzdělávání, stavebnictví, velkoobchody, maloobchody, taxislužby, IT a mnoho dalších služeb. Drtivá většina nemá personální oddělení ani samostatného personalistu a u jejich zaměstnanců převládá středoškolské vzdělání. Pro získání nových zaměstnanců dotázaní nejvíce využívají metody doporučení od známých či pracovníků firmy. Své zaměstnance firmy nejčastěji vzdělávají nepravidelně, dle potřeby, a nejčastějšími metodami vzdělávání jsou instruktáž, e-learning a seminář. To, jestli své pracovníky vzdělávají firmy sami nebo jestli využívají externího vzdělávání, vyšlo z odpovědí relativně neutrálně (21 firem vzdělává samo a 25 externě) a jde především o odborné vzdělávání. Z majitelů nebo personalistů, kteří jménem firmy dotazník vyplňovali, se jich 27 vzdělává pravidelně a 21 nepravidelně. Mezi motivace k dalšímu vzdělávání nejčastěji patří finanční ohodnocení, profesní růst nebo jde o podmínku pro další práci. To, jestli se zaměstnancovi jeho vzdělávání promítne do výše mzdy nebo platu je ve většině případů posuzováno individuálně.

Více než polovina dotázaných MSP nezná výhody v daňové oblasti, které plynou ze vzdělávání zaměstnanců a více než 75% ani nevyužívá dotací či podpor. Většina však poskytuje možnost získat praxi studentům a řeší každou takovou žádost individuálně, bez spolupráce se školami. Ve 35 firmách není zaměstnán sociálně slabý, osoba po výkonu trestu ani cizinec a pouze 14 zaměstnává OZP, které vzdělává odbornými kurzy.

Mezi nejvyužívanější výhody (benefity), které tyto firmy poskytují svým zaměstnancům, patří příspěvek na stravování, využívání firemních věcí (mobil, notebook, auto, ...) i k soukromým účelům, poskytování vzdělávání a školení a možnost získat zadarmo nebo za výhodnější ceny produkty a služby firmy.



## 8 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jaké specifikace má personální práce a vzdělávání zaměstnanců v prostředí malého a středního podniku, jaké zvláštní skupiny zaměstnanců tyto firmy zaměstnávají (cizinci, zdravotně postižení, propuštění vězni a sociálně slabí) a jakých dotací, podpor a zvýhodnění na jejich zaměstnávání a vzdělávání využívají. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části práce bylo vycházeno z nastudované literatury. Byly v ní vysvětleny základní pojmy, jako například zaměstnanec, pracovní doba a další. Dalším bodem byla personální činnost a s tím spojený nábor a získávání pracovníků. Následující kapitoly se věnovaly vzdělávání zaměstnanců, zaměstnávání zvláštních skupin zaměstnanců a následně dotacím, podporám a zvýhodněním, která mohou malé a střední podniky na tyto zaměstnance a na zaměstnanecké vzdělávání využít.

Empirická část práce potom formou dotazníkového průzkumu zjišťovala, jak nastudované informace odpovídají skutečným postupům a praxi v malých a středních podnicích. Některé informace byly potvrzeny, jako například že malé a střední podniky nemívají samotného personálního pracovníka natož samotné personální oddělení. Potvrdilo se rovněž i to, že jsou tyto podniky málo informovány o dotacích a výhodách, které mohou čerpat.

Rozdílný výsledek oproti literatuře byl získán u otázky týkající se využívání vzdělávacích metod. Zde prameny uváděly, že je e-learning mnohem více využíván ve velkých podnicích než v MPS a jeho zavádění do tohoto prostředí jde velice pomalu. Výsledek praktické části práce ovšem ukázal, že skoro polovina dotázaných firem tuto metodu pro vzdělávání svých zaměstnanců využívá. Je to pravděpodobně proto, že v současné době je internet a IT dostupné všude a všem.

Velkým pokrokem v tomto směru je i to, že většina studentů vysokých škol přijde do styku s nějakou formou e-learningu již během studia. Pokud se pak s touto metodou vzdělávání setkají v zaměstnání, je to pro ně metoda známá a dobře přijatelná. Velice pravděpodobné je potom rovněž to, že díky své zkušenosti z vysoké školy využijí tuto metodu začínající podnikatelé v případě, že chtějí vzdělávat své zaměstnance.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Tištěné zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

KOREČKOVÁ, Š., ŘEZNÍČEK, P., *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

MARKOVÁ, H. *Daňové zákony 2014, úplná znění platná k 1. 1. 2014*, 23. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5171-9.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

STÝBLO, J. *Abeceda personality*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-512-2.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4151-2.

### **Internetové zdroje**

CZECHINVEST, Definice malého a středního podnikatele. In: *Czech Invest* [online]. © 1994 – 2015 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

FDV. *Vzdělávání zaměstnanců se zdravotním postižením*. [online]. © 2014 [cit. 2015-01-07]. Dostupné z <http://fdv.mpsv.cz/p/cinnosti-fdv/projekty/vzdelavani-zamestnancu-se-zdravotnim-postizenim>

MPO. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. [online]. © 2005 [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>

NSP. Dovednosti. [online]. © 2014 [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/odborneDovednosti.aspx>

SUCHÁ K., Výzkum, vývoj a vzdělávání prioritou nadcházejícího programovacího období. In: *Dotační.info* [online]. © 2015 [cit. 2015-01-07]. Dostupné z <http://www.dotacni.info/operacni-program-vyzkum-vyvoj-a-vzdelavani-2014-2020/>

### **Legislativní zdroje**

ČESKO, Zákon č. 262/2006 sbírky ze dne 21. 04. 2006: Zákoník práce. In: *Zákony pro lidi* [online]. © 2012-2014 Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČESKO, Zákon č. 435/2004 sbírky ze dne 13. 05. 2004: Zákon o zaměstnanosti. In: *Zákony pro lidi* [online]. © 2010-2015 Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

ČESKO, Zákon č. 47/2002 sbírky ze dne 11. 01. 2002: Zákon o podpoře malého a středního podnikání. In: *Zákony pro lidi* [online]. © 2010-2015 Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-47>

## SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
FO	fyzická osoba
IT	informační technologie
MSP	malé a střední podniky
OZP	osoby zdravotně postižené
PO	právnícká osoba

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pohlaví respondentů .....	40
Tabulka 2: Věk respondentů .....	40
Tabulka 3: Velikost firmy .....	41
Tabulka 4: Samostatný personalista či personální oddělení .....	42
Tabulka 5: Převládající stupeň vzdělání zaměstnanců.....	43
Tabulka 6: Převládající metoda získávání zaměstnanců.....	44
Tabulka 7: Pravidelnost vzdělávání zaměstnanců .....	45
Tabulka 8: Metody vzdělávání zaměstnanců .....	46
Tabulka 9: Využití e-learningu .....	46
Tabulka 10: Vzdělávání personálních pracovníků či majitelů firem .....	47
Tabulka 11: Možnosti vzdělávání .....	48
Tabulka 12: Oblast vzdělávání .....	48
Tabulka 13: Daňové výhody .....	49
Tabulka 14: Dotace a podpory .....	50
Tabulka 15: Možnost získání praxe .....	50
Tabulka 16: Spolupráce se školními institucemi .....	51
Tabulka 17: Zvláštní skupiny zaměstnanců .....	51
Tabulka 18: Osoby se zdravotním postižením.....	52
Tabulka 19: Vzdělávání zdravotně postižených pracovníků .....	52
Tabulka 20: Motivace ke vzdělávání .....	53
Tabulka 21: Zaměstnanecké výhody, benefity .....	54
Tabulka 22: Výše platu a vzdělání.....	55

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A – Rozeslaný dotazník.....I**

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Rozeslaný dotazník

### Vzdělávání zaměstnanců v malé a střední firmě

Dotazník je určen především pro majitele malých a středních firem a pro personální pracovníky. Vážený pane, Vážená paní, dovoluji si Vás požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro zpracování praktické části mé bakalářské práce. Práci píšete na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Dotazník je anonymní a s výsledky dotazníku je možné se seznámit po obhajobě práce v univerzitní knihovně. Velice děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku. S přáním hezkého dne  
Jirásková Monika

**Zadejte své údaje:**

**Pohlaví**

**Věk**

**Nejvyšší dosažené vzdělání**

**1. Název firmy**

An empty rectangular text input field with a thin border. On the right side, there are three small square buttons: a top one with an upward-pointing arrow, a middle one with a downward-pointing arrow, and a bottom one with a rightward-pointing arrow. On the left side, there are two small square buttons: a left one with a leftward-pointing arrow and a right one with a rightward-pointing arrow.

**2. Vaše firma se řadí mezi firmy?**

- Drobné (1-10 zaměstnanců)
- Malé (do 50 zaměstnanců)
- Střední (do 250 zaměstnanců)

- Velké (nad 250 zaměstnanců)

**3. Předmět podnikání Vaší firmy?**



**4. Má Vaše firma samostatného personalistu či personální oddělení?**

- Ano
- Ne

**5. Jaký stupeň vzdělání převládá u Vašich zaměstnanců?**

- Základní
- Středoškolské s maturitou
- Středoškolské bez maturity
- Bakalářské
- Vyšší odborné
- Nedokončené středoškolské vzdělání bez maturity
- Magisterské
- Vyšší než magisterské
- Jiné

**6. Jaká metoda získávání zaměstnanců ve Vaší firmě převládá?**

- Doporučení od známých
- Doporučení od pracovníků
- Vyvěšení nabídky v či mimo firmu
- Letáčkem v poštovních schránkách



- Spoluprací se vzdělávacími institucemi
- Pomocí úřadů práce
- Přes zprostředkovatelské firmy
- Inzercí v médiích
- Přes internet

**7. Jak často ve Vaší firmě vzděláváte zaměstnance?**

- Nepravidelně, dle potřeby
- Pravidelně (každý měsíc, čtvrtrok, půlrok)
- Max. 1x ročně
- Méně než 1x ročně (např. jednou za dva a více let)

**8. Jaké metody vzdělávání ve firmě používáte? (více možných odpovědí)**

- Instruktaž
- Koučování
- Asistování
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Pracovní porady
- E-learning
- Přednáška
- Semináře

**9. Vy, jakožto majitel, či osoba zodpovědná za personální úkony ve firmě, se vzděláváte (sebevzděláváte)?**

- Pravidelně

- Nepravidelně
- Nevzdělávám

**10. Vzděláváte své zaměstnance sami nebo využíváte externích služeb?**

- Sami
- Zaměstnanci se sami vzdělávají na vlastní náklady
- Využíváme externího vzdělávání (vypište jakého)

**11. Jaká oblast vzdělávání převládá u Vašich zaměstnanců?**

- Práce s počítačem
- Jazykové schopnosti
- Osobnostní schopnosti
- Jiná (vypište jaká)

**12. Znáte a využíváte výhody v daňové oblasti, které plynou ze vzdělávání zaměstnanců?**

- Ano
- Ne

**13. Využíváte při vzdělávání zaměstnanců dotací či finančních podpor?**

- Ano
- Ne

**14. Mají ve Vaší firmě možnost získat praxi studenti SŠ nebo VŠ?**

- Ano
- Ne

**15. Jaká je Vaše spolupráce s jejich školící institucí?**

- Spolupracujeme se školami opakovaně
- Spolupracujeme se školami náhodně
- Řešíme každého žadatele o praxi individuálně bez spolupráce se školou

**16. Zaměstnáváte některou z níže uvedených skupit zaměstnanců? (více možných odpovědí)**

- Sociálně slabé skupiny
- Osoby po výkonu trestu
- Cizinci
- Žádnou z těchto skupin nezaměstnávám

**17. Zaměstnáváte osoby se zdravotním postižením?**

- Ano
- Ne

**18. Jaké způsoby vzdělávání u zaměstnanců se zdravotním postižením uplatňujete?**

- Samovzdělávání
- Odborné kurzy
- Nevzděláváme
- Jiné způsoby vzdělávání (vypište jaké)

**19. Jak motivujete své zaměstnance k dalšímu vzdělávání?**



**20. Jaké zaměstnanecké výhody nabízíte svým zaměstnancům? (více možných odpovědí)**

- Příspěvek na stravování
- příspěvek na sport a zdraví
- příspěvek na kulturu a rekreaci
- příspěvek na ubytování a dopravu
- Příplatek k nemocenské
- Zaměstnanecké akcie
- Penzijní a životní připojištění
- Zvýhodněné půjčky
- Vzdělávací kurzy, školení
- Použití automobilu, mobilního telefonu či notebooku i pro soukromé účely
- Dary k životním i jiným výročím
- Produkty firmy

**21. Pokud se Váš zaměstnanec vzdělává, odrazí se to i na výši jeho platu?**

- Ano vždy
- Nikdy
- Je to individuální

**Děkuji za Váš čas**

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Monika Jirásková

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Vzdělávání zaměstnanců v malé a střední firmě

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 49

**Celkový počet stran příloh:** 6

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 9

**Počet internetových zdrojů:** 5

**Počet legislativních zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** PhDr. Miloš Chlad, CSc.