

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Michaela Zemanová

Personální činnosti v malém podniku

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Michaela Zemanová

Personnel Work In Small Company

Prague 2013

The diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.5.2013

Michaela Zemanová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu diplomové práce Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Anotace

Cílem diplomové práce je charakterizovat personální činnosti malé firmy, zhodnotit stávající situaci v dané firmě a vypracovat návrh na změnu současného systému, který povede k zefektivnění řízení malého podniku a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Vytyčené cíle jsou aplikovány na společnost IMMOMEDICAL CZ s.r.o. působící na trhu zdravotnických prostředků od prosince roku 2008.

Klíčové pojmy

Analýza, hodnocení, malý podnik, odměňování, péče o pracovníky, personální činnost, personální plánování, rozvoj, řízení lidských zdrojů, výběr, vzdělávání, získávání.

Annotation.

The aim of this thesis is to characterize the activities of a small personnel company, to assess the current situation in the company and develop a proposal to change the current system, which will lead to a more effective management of this small company and increase the market competitiveness. Identified objectives are applied to the company IMMOMEDICAL CZ s.r.o. operating in the market of medical devices since December 2008.

Key words

Analysis, evaluation, small company, compensation, care about workers, personal activities, personnel planning, development, human resource management, selection, training, acquisition.

OBSAH

ÚVOD	9
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.1 Malý podnik	11
1.2 Personálního řízení v malém podniku	12
1.2.1 Specifika a organizace personální práce v malém podniku	13
1.3 Řízení lidských zdrojů	14
1.4 Personální práce	16
1.5 Personální činnosti	19
1.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	21
1.5.1.1 Vytváření a analýza úkolů a pracovních míst.....	22
1.5.1.2 Metody zjišťování informací o pracovním místě.....	23
1.5.2 Personální plánování.....	24
1.5.2.1 Plánování potřeby pracovníků	25
1.5.2.2 Plánování pokrytí potřeby pracovníků.....	26
1.5.2.3 Plánování personálního rozvoje.....	27
1.5.3 Získávání, výběr a adaptační proces pracovníků	27
1.5.3.1 Získávání vhodných pracovníků.....	27
1.5.3.2 Zdroje získávání pracovníků.....	29
1.5.3.3 Metody získávání uchazečů.....	31
1.5.3.4 Výběr pracovníků	33
1.5.3.5 Adaptační proces	35
1.5.4 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	37
1.5.4.1 Rozmíst'ování pracovníků uvnitř organizace.....	38
1.5.4.2 Rozmíst'ování pracovníků v rámci vnější mobility	39
1.5.5 Hodnocení pracovníků.....	41

1.5.6	Odměňování pracovníků.....	45
1.5.7	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	49
1.5.8	Pracovní vztahy a péče o pracovníky	53
1.5.9	Personální informační systém.....	55
2	Charakteristika vybraného podniku.....	57
2.1	Historie podniku	59
2.2	Základní údaje o podniku.....	59
3	Analýza současného systému personálních činností.....	61
3.1	Plánování, získávání a výběr pracovníků.....	61
3.2	Hodnocení a odměňování pracovníků	63
3.2.1	Hodnocení pracovníků.....	63
3.2.2	Odměňování pracovníků.....	63
3.3	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	64
3.4	Péče o pracovníky	65
4	Návrh na změnu současného systému personálních činností	67
4.1	Plánování, získávání a výběr pracovníků.....	67
4.2	Hodnocení a odměňování pracovníků	70
4.2.1	Hodnocení pracovníků.....	70
4.2.2	Odměňování pracovníků.....	71
4.3	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	72
4.4	Péče o pracovníky	73
	ZÁVĚR.....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Téma personální práce v malých firmách bylo dlouhou dobu v tuzemských podmínkách zcela ignorováno. V posledních několika letech se konečně stalo pozorností části akademické obce zabývající se personalistikou a řízením lidských zdrojů. Nejen akademici, ale i majitelé malých firem si postupně začali uvědomovat, že lidé jsou tím nejdůležitějším faktorem úspěchu každého podniku, zejména pak toho malého.

Pokud chce firma v dnešním turbulentním prostředí dlouhodobě prosperovat, musí optimalizovat všechny své činnosti a aktivity. Malé firmy nemohou být výjimkou. Pokud se majitelům malých firem nedaří úspěšně zvládat personální činnosti a problémy, které výkon personální práce přináší, vede to ke konfliktům a celkové nespokojenosti zaměstnanců, což v konečném důsledku silně ovlivňuje ekonomické výnosy daného podniku.

Během mého 5 letého působení v malé firmě mi bylo umožněno pochopit, jak tyto firmy fungují, co je pro ně skutečně důležité. I když jsou malé firmy ekonomicky úspěšné, neznamená to, že mají dobře promyšlený koncept personální práce. Jistě nikoho nepřekvapí, že právě personální činnosti jsou vnímány jako práce navíc, která není nezbytná k plynulému chodu firmy. Tento postoj je způsoben neznalostí v oblasti personálního řízení a také chybějícím specialistou na danou oblast. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla navrhnout malé firmě bez personálního oddělení způsob realizace personálního řízení s ohledem na její specifika.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě hlavní části. V první teoretické části budou vysvětlené souvislosti nezbytné k porozumění dané oblasti personalistiky. Druhá, praktická část se bude zabývat analýzou vybraného podniku.

Cílem diplomové práce je charakterizovat personální činnosti malé firmy, zhodnotit stávající situaci v dané firmě a vypracovat návrh na změnu současného systému, který povede k zefektivnění řízení malého podniku a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Vytyčené cíle jsou aplikovány na společnost IMMOMEDICAL CZ s.r.o. působící na trhu zdravotnických prostředků od prosince roku 2008.

Na základě vlastních zkušeností získaných mým působením v podniku na pozici prodejního specialisty a poskytnutých dat, budou v závěru mé diplomové práce navrženy změny pro zkvalitnění současného systému personálních činností. Návrhy budou zaměřeny především na hodnocení a odměňování zaměstnanců a vzdělávání pracovníků.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Úvodní část první kapitoly je věnována vymezení základních pojmů v oblasti charakterizování malého podniku a personálních činností.

1.1 Malý podnik

Podniky lze dělit podle různých kritérií. Typologii podniků můžeme rozdělit dle právní formy, sektorů a hospodářského odvětví, typu výroby a podle velikosti. Pro naše účely je nejpodstatnější členění podniku podle velikosti. Dělíme je na velké, střední, malé a mikro podniky. Toto rozdělení vychází z první řady z počtu zaměstnanců, ale také z výše ročního obrátu podniku a bilanční sumy roční rozvahy. Kritérium počtu zaměstnanců je pro zařazení podniku stěžejní, u ročního obrátu či bilanční sumy může být jeden prvek překročen. Evropská komise charakterizovala jednotlivé typy podniků takto:¹

- **Mikro podnik:** drobný podnikatel, který zaměstnává méně než 10 zaměstnanců, roční obrat či bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony eur.
- **Malý podnik:** zaměstnává 10 až 49 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 miliónu eur.
- **Střední podnik:** podniky, které mají méně než 250 zaměstnanců, roční obrat nesmí přesáhnout 50 miliónů eur nebo bilanční suma roční rozvahy nesmí přesáhnout 43 miliónů eur.
- **Velký podnik:** zaměstnává více než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat by měl přesáhnout 50 miliónů eur nebo by měla bilanční suma roční rozvahy přesáhnout 43 miliónů eur.

Počet zaměstnanců je rozhodujícím kritériem pro zřízení personálního oddělení či vytvoření pozice personalista. Pro malý podnik je typické, že nemá zřízeno

¹ EVROPSKÁ KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků – Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. [online]. Evropské společenství: Úřad pro úřední tisky, 2006 [cit. 10.5.2013]. Dostupný z www: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf>. ISBN 92-894-7917-5.

personální oddělení a personální práci vykonává majitel firmy či pověřený pracovník jako vedlejší náplň práce.

Malý podnik se vyznačuje specifickou organizační strukturou, organizační kulturou a úzkými vazbami mezi zaměstnanci. Tak jako každá firma, má i malý podnik svá pozitiva a negativa pro své zaměstnance. Mezi nevýhody zaměstnání v malém podniku patří menší jistota pracovního místa, nižší mzdové ohodnocení, minimální možnost povýšení a menší investice do vzdělávání a rozvoje. Naopak za výhodu získání zaměstnání v malé firmě se považuje osobní přístup, atmosféra důvěry mezi zaměstnanci a vedením, prostor pro autonomní a flexibilní nasazení a práce v malých skupinách s prvky týmové práce.²

1.2 Personální řízení v malém podniku

Firmy, ať už velké, střední či malé, jsou zakládány za účelem dosahování zisku. Aby firma fungovala, musí mít jasně definovaný cíl, strategii jak tohoto cíle dosáhnout a především efektivně využívat lidské zdroje. Dalo by se říci, že personální řízení je potřebné právě v malých firmách, kde lidé vytváří výraznou konkurenční výhodu. V malých podnicích se většinou na personální práci nebere příliš zřetel. Pokud se v nějaké formě vykonává, pak je to spíše intuitivní personální práce než personální řízení s pevně stanovenými postupy. V malých firmách tedy nebývá zřízeno personální oddělení a tuto činnost provádí manažer či majitel firmy jako doplňkovou a ne příliš podstatnou činnost. Ale efektivní, správná realizace všech personálních činností může pomoci firmě stát se úspěšnější ve všech jejích oblastech zájmu.

Majitelé malých firem se dívají na personální činnosti jako na něco, co není nezbytné k úspěšnému fungování podniku. Ale tak, jako celková strategie firmy napomáhá dosažení stanovených cílů, je i personální strategie nedílnou součástí zlepšování výkonnosti a postavení firmy na trhu. Personální řízení hledá a nachází nové podněty: potřebu prosazovat a uplatňovat nový vztah k pracovníkům, nezbytnost nových organizačních a právních forem a rozmanitých vazeb integračního pracovního zapojení, rozvíjení pracovního a projektového řízení a spolupráce, koordinaci řídicích

² DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 439.

procesů, prohloubení komunikace a humanizace práce. Cílem personálního řízení je zajišťovat soulad kvantitativní a kvalitativní potřeby zaměstnanců ve firmě.³

Z výše uvedeného lze odvodit, že mezi hlavní úkoly personálního řízení patří optimalizace zaměstnance s jeho pracovní náplní, efektivní využívání pracovníků, vytváření pracovních týmů, vedení lidí, rozvoj pracovníků a dodržování všech zákonů týkajících se oblasti práce a zaměstnávání lidí. Pro dobré fungování malé firmy je nezbytnou podmínkou vytvoření pracovní skupiny s harmonickými vztahy. Proto se při výběru zaměstnanců musíme zamyslet i nad tím, zda tento člověk charakterově zapadne do pracovní skupiny. Malý podnik v podstatě funguje na týmové spolupráci, a pokud nejsou vztahy na pracovišti ideální, projeví se to na motivaci i výkonu pracovníků. Neodmyslitelnou součástí personální práce je péče o zaměstnance. V malé firmě, kde se všichni navzájem znají, je jednodušší identifikovat oblasti, které budou zaměstnance motivovat a poskytovat osobní uspokojení. Dalším aspektem personální práce, který je pro přežití malé firmy významný, je dobrá pověst. Dobré jméno firmy tvoří obrovskou konkurenční výhodu a to jak při získávání zakázek, tak při výběru a nábore nových zaměstnanců. Pověst firmy může být pro člověka hledajícího práci rozhodujícím kritériem.⁴

1.2.1 Specifika a organizace personální práce v malém podniku

Hned ze začátku si můžeme položit otázku, jak se personální činnosti prováděné v malých firmách liší od personální práce ve velkých či středních firmách se 100 a více zaměstnanci. Prvním velkým rozdílem je, že ve velkých podnicích je zřízeno personální oddělení, ve kterém je zaměstnán jeden či více odborníků na řízení lidských zdrojů. V malých podnicích takový odborník většinou chybí a to z finančních důvodů a z nadbytečnosti takové funkce. Pro velké i střední podniky je personalista nezbytnou pracovní pozicí, jelikož má na starost velké množství zaměstnanců. U malých firem do 50 zaměstnanců zvládá personální činnosti vedoucí pracovník nebo majitel firmy v rámci své běžné činnosti. Pro velké firmy je stěžejní realizace všech personálních

³ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X. s. 14.

⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 15-17.

činností, od personálního plánování až po odměňování, hodnocení či rozvoj pracovníků. Je pochopitelné, že v malých firmách se nerealizují všechny personální činnosti, některé oblasti jsou opomíjeny úplně, jiné částečně. Vykonávají se jen ty personální činnosti, které jsou nezbytné (např. odměňování pracovníků). Tento stav je způsoben neznalostí v oblasti řízení lidských zdrojů, nedostatkem času, financí a celkově menším kladením důrazu na oblast práce s lidskými zdroji.

Vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců se personální práce v malé firmě může jevit jako jednodušší a nekomplikovaná. Ale opak je pravdou. Malý počet pracovníků dělá firmu zranitelnější, jelikož špatné vykonávání práce jednoho zaměstnance dopadá na celou firmu a může ohrozit i pověst celého podniku. Odchod jediného pracovníka může narušit chod firmy natolik, že ji destabilizuje na dlouhou dobu. Navíc malá firma při získávání nového zaměstnance nedisponuje takovými prostředky jako firma velká a zapracování pracovníka a jeho adaptace ovlivňuje výkon firmy mnohem výrazněji. Pro malý podnik jsou charakteristické osobnější vztahy, což znesnadňuje personální práci.⁵

Kritériem pro provádění personální práce v malém podniku by měla být její časová nenáročnost, aby nedošlo k přetížení jednoho pracovníka zodpovědného za tuto činnost. Je důležité nastavit si a realizovat jen ty nejefektivnější metody, které personalistika nabízí.

1.3 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů lze definovat jako: „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“⁶ Dle výkladového slovníku pojem řízení lidských zdrojů zahrnuje oblast řízení pracovníků, „jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního,

⁵ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 29.

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů -- Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 27.

participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce.“⁷

Aby mohla organizace dobře fungovat, je důležité zaměřit se i na propojení všech prvků, které je třeba řídit, jako jsou materiální, finanční a informační zdroje. Nicméně tím nejdůležitějším bodem, který uvádí tyto uvedené prvky do pohybu, jsou právě lidské zdroje.

Cílem řízení lidských zdrojů je tedy pomocí všech prvků dosahovat výkonnosti organizace a stálého zlepšování a rozvoje pracovních schopností zaměstnanců. Především jde o plnění cílů v oblasti celkového zefektivnění organizace a zefektivnění řízení lidského kapitálu.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:⁸

- a) vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků, aby byly využity schopnosti pracovníka na určitém pracovním místě,
- b) optimální využívání pracovních sil v organizaci, především optimální využívání fondu pracovní doby,
- c) formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a mezilidských vztahů v organizaci,
- d) personální a strategický rozvoj pracovníků v organizaci,
- e) dodržování všech zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí a dodržování lidských práv.

Lidský kapitál představuje jeden z nejcennějších a nejdůležitějších kapitálů organizace. Lidským kapitálem můžeme nazývat ty, jež vytvářejí, uchovávají a užívají znalosti a osvojují si a demonstrují dovednosti a schopnosti.⁹ Lidé, jako pracovní síly, ale nemůžou být bráni jen jako kapitál jako takový, ale jejich řízení si žádá určitá pravidla, jejich motivaci, lidský přístup a vytváření vzájemné důvěry.

⁷ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1 vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7. s. 186.

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 16-18.

⁹ Tamtéž. s. 27.

Řízení rozvoje lidského kapitálu lze považovat za část celého komplexu řízení lidských zdrojů, a to tu část, ve které je věnována pozornost zabezpečení lidských zdrojů, jejich plánování, získávání, výběru a jejich dalšímu rozvoji pro potřeby organizace. Rozvoj lidského kapitálu je jedním z hlavních úkolů řízení lidských zdrojů. V této oblasti se personální útvary snaží především o rozvoj pracovních schopností pracovníka, rozvoj jeho osobnosti, sociálních vlastností, o růst jeho kariéry, aby byla podněcována spokojenost a tím zaručena kvalita odvedené práce pracovníkem. Ve všech těchto případech jde také o zajištění příznivého pracovního a životního prostředí v organizaci. Hodnota lidského kapitálu je dána souhrnem jejich vlastností a dovedností, které ovlivňují zásadním způsobem prosperitu organizace. Proto je velmi důležité, aby se organizace zaměřovala v řízení lidských zdrojů právě na jejich získávání.

1.4 Personální práce

Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu samozřejmě slouží i personální práce tím, že:¹⁰

- **Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladňuje.**

Nejde přitom pouze o to, nalézt pro určitou práci vhodného člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi, ale také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly, přinášely mu uspokojení z vykonávané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon. Součástí tohoto úkolu personální práce je i soustavná snaha o přizpůsobování pracovních schopností člověka měnícím se požadavkům práce (pracovních míst, rolí) ve firmě, a to vždy s určitým předstihem, ale zároveň i soustavná snaha o přizpůsobování (pokud je to možné) obsahu práce a struktury pracovních úkolů schopnostem, talentu, osobnosti, odbornému zájmu, zdravotnímu stavu aj. jednotlivých pracovníků. Zejména malá, ale i střední firma si

¹⁰ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 15-17.

přítom obvykle nemůže dovolit přílišnou specializaci a musí tedy klást důraz na širší odborný profil pracovníků a na jejich vzájemnou zastupitelnost. V usilování o víceoborovost pracovníků, která se stává požadavkem doby, tak musejí být malé a střední firmy přece jen o kousek před ostatními.

- **Usiluje o optimální využívání pracovníků.**

Především jde o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace, způsobilosti) pracovníků. Malá či střední firma nedisponuje takovými prostředky a rezervami, aby si mohla dovolit zanedbávat optimální využívání schopností svých pracovníků a jejich pracovní doby.

- **Formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy.**

Pracovní skupiny by měly být vytvářeny nejen s ohledem na odbornost jednotlivých pracovníků, ale i s ohledem na jejich osobnost, charakterové vlastnosti. Vztahy v pracovní skupině totiž ovlivňují výkon skupiny i jejich členů, v neposlední řadě pak i stabilitu skupiny. V této souvislosti hrají mimořádnou roli vztahy mezi podřízenými a nadřízenými a způsob vedení lidí. Ostatně, určitou orientaci v těchto souvislostech poskytuje i neustále se snižující používání pojmu „řízení lidí“ a jeho nahrazování pojmem „vedení lidí“. Někdy existují pochybnosti o tom, zda má menší firma podmínky pro uplatňování týmové práce. Argumentuje se tím, že je dosti obtížné vytvářet smysluplné týmy v tak malých souborech pracovníků. Zapomíná se na to, že právě menší firma může pracovat jako tým a uplatňovat tak zásady týmové práce. Kromě toho, menší firma má obvykle dobré podmínky pro vytváření příležitostných týmů pro splnění nějakého úkolu nebo projektu. Efektivní způsob vedení lidí a vytváření zdravých pracovních a mezilidských vztahů je pak mimořádně významným předpokladem dosažení a udržení soudržnosti lidí, jejich spokojenosti a loajality k firmě, a tedy i jejího přežití.

- **Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.**

V personální práci musíme mít soustavně na paměti, že člověk je nejen pracovní silou, ale že má své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které je třeba respektovat. Je to ostatně i v zájmu zaměstnavatele, protože péče o personální a sociální rozvoj pracovníků se odráží v jejich výkonu a jejich vztahu

k zaměstnavateli. V první řadě jde o péči o rozvoj pracovních schopností (kvalifikace, způsobilosti) pracovníků, péči o jejich pracovní kariéru a jejich pracovní i životní podmínky. Prostřednictvím této péče se zvyšuje vnitřní uspokojení pracovníků z vykonávané práce, dochází ke sbližování jejich individuálních zájmů, cílů se zájmy a cíle firmy. Upevňuje se pozitivní vztah pracovníka k firmě. Bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly personální práce. Menší firma nemůže konkurovat větším podnikům šíří nabídky příležitostí k personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků, ale zase může vytvářet tyto příležitosti více „na míru“ jednotlivým pracovníkům. Má také poněkud omezené možnosti nabídky tzv. manažerské kariéry (vertikální postup v hierarchii řízení z nižší funkce na vyšší), ale ty se stále častěji s přechodem na ploché organizační struktury s malým počtem úrovní řízení zužují i ve velkých organizacích. Menší firma však 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 a dovedností, rozvíjení palety schopností.

- **Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.**

Dodržování zákonů a pravidel slušnosti by mělo být v centru pozornosti personální práce vždy, v menších firmách je to však naprostá nezbytnost. Právě ty mohou být v případě ztráty dobré pověsti (odhlédneme-li od možných materiálních dopadů v případě nedodržování zákonů) ohroženy výrazněji než velké podniky, protože jsou daleko více závislé na každém jednotlivém pracovníkovi. Kromě toho, na trhu práce mohou mnohdy konkurovat velkým podnikům především svojí dobrou zaměstnavatelskou pověstí, protože nemohou nabízet takové zaměstnanecké výhody, jaké si mohou dovolit velké podniky. Lidé si uvědomují, že menší firmy jsou v tržních podmínkách více ohroženy než velké, a že tedy pravděpodobnost trvalejšího zaměstnání v nich bývá menší. Dobrá pověst vytvářená důsledným dodržováním zákonů a budováním zdravých pracovních vztahů ve firmě zvyšuje spokojenost i výkon pracovníků, snižuje fluktuaci a výrazně zvyšuje atraktivitu

firmy. Usnadňuje tak získávání nových a stabilizaci dosavadních pracovníků. Ani menší firmy nesmějí zapomínat na to, že jsme se stali členem Evropské unie a že u nás platí evropská legislativa. A tu evropské instituce prosazují daleko důsledněji, než je tomu prozatím v případě prosazování českých zákonů. Řešení zaměstnaneckých záležitostí, které se dostanou až k evropským institucím, tak může mít pro menší firmu přímo katastrofální důsledky.

1.5 Personální činnosti

Všechny personální činnosti, které se provádějí ve velkých firmách, mají své opodstatnění pro plynulý chod firmy. Tyto činnosti by měly být realizovány v optimální formě i v malých firmách bez personálního oddělení. Jednotlivé personální činnosti musí být v souladu s fungováním a strategií firmy a měly by se stát citelným přínosem pro postavení firmy na trhu.

Personální činnosti v podniku lze rozdělit do následujících kategorií:¹¹

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracovávání popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst (požadavků pracovních míst na schopnosti a vlastnosti pracovníků) a aktualizace těchto materiálů. Je však třeba poznamenat, že v poslední době se zejména v menších firmách upouští od poněkud nepružných systémů přesně vymezených pracovních míst a přechází se k systémům flexibilnějších pracovních rolí.
- 2. Personální plánování**, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- 3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa (volné role) ve firmě přilákala dostatečné množství

¹¹ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 17-18.

odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech (v rolích).

4. **Hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. činnosti mající zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení, ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.
5. **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa či do konkrétních rolí, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. **Odměňování** a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
8. **Pracovní vztahy**, především organizace jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků (např. odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, řešení konfliktů, otázky komunikace apod.
9. **Péče o pracovníky**, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času, firemních starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků atd.
10. **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě, dále poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. orgánům mimo

firmu, úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.), vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchovávání informací o trhu práce a situaci na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly firmy apod.

1.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Cílem vytváření pracovních míst je uspokojit požadavky organizace s ohledem na produktivitu, efektivitu činností a uspokojení potřeb jedince na tomto pracovním místě. Jedná se tedy o propojení potřeb jedinců s potřebami firmy. Konkrétní pracovní úkoly, jejich přidělování, spojování a sestavování musí odpovídat zaměstnancovým schopnostem, dovednostem a osobnostním vlastnostem, aby se zabezpečila dostatečná výkonnost a motivace jedince na daném pracovním místě.¹² Tento proces odpovídá na otázku, jaké pracovní podmínky jsou nezbytné pro efektivní vykonávání povinností a odpovědností spojených s daným pracovním místem. K jednotlivým pracovním místům se stanovuje žádoucí úroveň kvantitativních i kvalitativních charakteristik pracovního výkonu. Je zřejmé, že se nejedná o jednoduchý proces, který by mohl provádět v malé firmě kdokoliv. V praxi se vytvářejí pracovní místa intuitivně na základě potřeby a předešlé zkušenosti majitele. Pro malý podnik je typické, že jednotlivé pracovní pozice nejsou přesně definovány, ať už se to týká pracovní náplně či povahy pracovního místa.¹³ Při vytváření pracovních míst dochází k jejich definování, což usnadňuje získávání zaměstnanců, jejich stabilizaci, hodnocení a odměňování, a proto je tato personální činnost tolik důležitá.

Analýza pracovních míst je důležitou personální činností a je podstatná nejen pro celou firmu, ale i pro jednotlivé zaměstnance. Poskytuje informace k popisu jednotlivých pracovních míst, specifikuje požadavky na zaměstnance a tvoří základ pro realizaci dalších personálních aktivit. „Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů -- Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 279-280.

¹³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 41-42.

pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostí pracovních míst.“¹⁴

1.5.1.1 Vytváření a analýza úkolů a pracovních míst

Jednotlivé pracovní úkoly spojené do jednoho celku vytváří pracovní místo, které je nejmenší jednotkou v organizační struktuře.

Proces vytváření úkolů a pracovních míst zahrnuje definování a určení:¹⁵

- obsahu práce – jednotlivé úkoly, které je třeba plnit v rámci pracovní pozice,
- metod práce (pracovních postupy) – způsob provádění každého úkolu,
- kombinace jednotlivých úkolů pro sestavení pracovního místa,
- pracovního prostředí a stanovení vztahu pracovního místa k ostatním místům.

Při vytváření pracovních úkolů a míst je důležité dodržet tyto zásady:¹⁶

- nepoškozování pracovníka,
- dlouhodobě únosné zátěže,
- využívání znalostí, schopností a dovedností pracovníka,
- umožňování rozvoje, prohlubování a zvyšování kvalifikace pracovníka,
- uspokojování pracovníka,
- soulad se zákony a dalšími předpisy,
- úkoly přispívající k dosažení cílů organizace.

Existují různé faktory, které ovlivňují přístupy k vytváření pracovních úkolů a míst. Jsou jimi např. optimální stupeň specializace pracovního místa či technický rozvoj. Jsou rozlišovány dva základní přístupy k vytváření pracovních úkolů a míst: mechanický, který je založen na úzké specializaci pracovních míst, a motivační, který vychází z požadavku vytvořit stimulující obsah práce prostřednictvím využívání týmové

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 43.

¹⁵ Tamtéž. s. 48.

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 101.

práce, integrace a rotace pracovních úkolů. Dalšími přístupy jsou biologický, který se zaměřuje na fyzické stránky práce, a percepční, zaměřující se na duševní stránky práce.¹⁷ Nedá se říci, který z těchto přístupů je nejlepší. Optimální je kombinace vybraných přístupů, aby byly spokojeny všechny strany.

1.5.1.2 Metody zjišťování informací o pracovním místě

Informace o pracovních místech lze získávat různými metodami, jsou jimi např. pozorování, rozhovor nebo dotazníky. Informace lze také získat z již existujících materiálů (např. deník, který si vede zaměstnanec, do nějž zaznamenává denní aktivity a čas strávený jejich vypracováváním), od spolupracovníků či podřízených, nezávislých odborníků a technických expertů. Samozřejmě čím více metod je použito, tím kvalitnějšího výsledku je dosaženo. Proto je nejčastěji užívána kombinace výše zmíněných metod. V následujícím textu jsou blíže přiblíženy tři základní a zároveň nejvyžívanější metody.¹⁸

Pozorování je velmi jednoduchá metoda. Lze ji používat samostatně nebo v kombinaci s jinou metodou. Pro analýzu je určena proškolená osoba, která pozoruje pracovníka při práci a zaznamenává její průběh. Pozorovatelem, ale může být také samotný pracovník, který práci vykonává, kdy se jeho pozorování zkonfrontují s pozorováními nezávislého pozorovatele, a je tak dosaženo lepšího výsledku (je získán pohled vnější i vnitřní). Pro snadnější kontrolu je možné používat určitý standardizovaný formulář, který obsahuje předem připravené otázky. Zjišťují se informace týkající se daného pracovního místa především s odpověďmi na otázky: „Co?“, „Jak?“, „Jak často?“, „Jak dlouho?“, „Kdy?“, „Kde?“, „V jakém prostředí?“, „S čím?“, apod. Tato metoda není vhodná pro složité práce s dlouhým cyklem, kde je vyžadováno velké množství času na pozorování.

Rozhovor lze provádět se samotným pracovníkem na pracovním místě nebo s nadřízeným. Rozhovor s nadřízeným je většinou používán jako doplňková metoda k pozorování nebo doplnění informací od pracovníka na daném pracovním místě.

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 111.

¹⁸ SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů – Systematický přehled základní personální problematiky*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. ISBN 80-7041-187-2. s. 69-70.

Zpravidla je využíván rozhovor strukturovaný (předem připravený, usnadňuje porovnávání informací od různých pracovníků, časově náročný) nebo pohovor nestrukturovaný (není předem připravený, nemusí zachytit celý rozsah práce). Pro usnadnění, uspořádaní času a získání více informací lze použít také hromadný rozhovor s více pracovníky pracujícími na stejném typu pracovního místa.

Existuje velké množství **dotazníků**. Jejich výhodou je, že jsou použitelné vícekrát za sebou a pro velký počet dotazovaných. Otázky mohou být uzavřené nebo otevřené. Je zpravidla vyplňován pracovníkem na daném pracovním místě, jeho nadřízeným, pracovníkem stejného místa v jiné části organizace nebo všemi současně. Prvotní vypracování dotazníků je však poměrně časově náročné a mohou se vyskytnout určitá zkresení v důsledku nepochopení respondentů otázkám. Pokud je, ale jednou dotazník kvalitně zpracován, může být používán opakovaně a čas na jeho přípravu je poté již velmi krátký.

1.5.2 Personální plánování

Aby bylo možné realizovat cíle organizace, je nezbytné provádět personální plánování. Plánování lidských zdrojů zahrnuje činnosti, které jsou zaměřeny na rozhodování o počtu, struktuře a profilu pracovníků, které bude organizace v budoucnu potřebovat (osobní charakteristiky, motivovanost a flexibilita pracovníků) a k jakému časovému horizontu. Personální plánování usiluje o předpověď budoucích požadavků na organizaci. Chce zjistit, jaké lidské zdroje (z hlediska počtu a struktury) mohou tyto nároky zrealizovat. Neboli jde o dosažení rovnováhy mezi potřebou pracovníků a zdroji, kterými lze tuto potřebu pokrýt. Aby bylo personální plánování efektivní, mělo by vycházet z personální strategie.¹⁹

Výsledkem plánování je plán. V organizacích jsou sestavovány dlouhodobé (5 let), střednědobé (maximálně 2 roky) a krátkodobé plány (maximálně 1,5 roku). Ve většině organizací ovšem převládají krátkodobé plány, nejčastěji pro nedostatek expertů pro odhady nebo z důvodu charakteru organizace, který dlouhodobé plány vylučuje. Personální plánování předpovídá poptávku a nabídku organizace po lidských zdrojích

¹⁹ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4. s. 226.

a jejich pokrytí z vlastních nebo vnějších zdrojů. Přispívá k efektivnímu využití pracovních sil, ovlivňuje spokojenost pracovníků a pomáhá managementu při rozhodování v záležitostech týkajících se pracovníků (přijímání nových, propouštění stávajících, rozmisťování, vzdělávání a rozvoj, pracovní doba, organizace práce, vývoj nákladů, apod.).²⁰ V této činnosti jsou vytvářeny dílčí plány pro ostatní personální činnosti, které z vytvořených plánů dále vycházejí.

Mezi základní oblasti personálního plánování patří plánování potřeby pracovníků (poptávka po pracovních silách), plánování pokrytí potřeby pracovníků (nabídka pracovních sil z vnějších i vnitřních zdrojů a způsob jejich získání) a plánování personálního rozvoje pracovníků. Všechny tři oblasti musejí brát v úvahu podmínky uvnitř organizace samotné a veškeré vnější podmínky, jako jsou např. vývoj světové ekonomiky, trh práce, dostupná technologie a technika, platná legislativa, populační vývoj, demografické údaje, migrace apod. V oblasti personálního rozvoje je kladen důraz nejen na demografické a ekonomické faktory daného pracovníka, ale též na postoje, názory, hodnoty a potřeby pracovníků. Pro získání těchto informací je možné využít ankety, různá šetření mezi pracovníky a v neposlední řadě výsledky hodnotícího rozhovoru.²¹

1.5.2.1 Plánování potřeby pracovníků

Odhad potřeby pracovníků zahrnuje předpovídání budoucího počtu potřebných pracovníků s dostatečnými dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi potřebnými pro výkon dané práce. Tento odhad vychází z ročního rozpočtu a objemu činností vykonávaných v organizaci. K těmto prognózám je možné použít různé metody. Mezi nejnámější patří expertní metody, kvantitativní metody, metody založené na časových studiích, modelování, prognózování potřeby dovedností a schopností aj.²² V praxi se ve většině případů používá kombinace více metod, především ty jednodušší a méně

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 120-127.

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 89-91.

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů -- Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 312-313.

finančně náročné. V následujícím textu jsou blíže přiblíženy dvě skupiny nejčastěji využívaných metod.

Expertní metody neboli také intuitivní metody jsou založené na znalostech manažerů a specialistů a jejich nestranném a objektivním zhodnocení situace. Základními expertními metodami jsou delfská metoda, kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů. Jednotným rysem těchto metod je společné přemýšlení manažerů a specialistů na základě dostupných informací o budoucí potřebě zaměstnanců a následné společné rozhodnutí. Liší se pouze způsobem a procesem dosažení této shody. Oproti ostatním metodám jsou operativnější, spolehlivé hlavně v krátkodobém plánování, levnější, srozumitelnější pro pracovníky a výhodou je fakt, že jsou do nich zapojeni všichni manažeři. Především pro tyto nesporná pozitiva jsou jedny z nejvíce využívaných metod.

Kvantitativní metody využívají matematické a statistické nástroje, neboť jsou náročnější na vstupní data. Mezi základní metody patří metoda založená na analýze vývojových trendů, grafické analýze, pracovních normách, korelaci a regresi aj. Nevýhodou těchto metod je především existence velkého množství faktorů ovlivňujících potřebu pracovníků.

1.5.2.2 Plánování pokrytí potřeby pracovníků

Aby mohl být zabezpečen potřebný počet a kvalita pracovníků, je nezbytné plánovat také její pokrytí. Plánování pokrytí představuje rozhodnutí o zdrojích, kterých bude využito a rovněž v jakém poměru. Nabídka pracovních sil uvnitř organizace (stávajících pracovníků) představuje vnitřní zdroje, kterým by měla být dáována přednost, a to především z důvodu zvýšení motivace pracovníků, zvýšení důvěry v organizaci při zajišťování hierarchicky nejvyšších potřeb (možnost postupu v hierarchii) a pro výhodu, kdy pracovníci znají organizaci a její poměry a jsou tedy nižší náklady na jejich zapracování. Teprve poté by měly být brány v úvahu také vnější zdroje pracovních sil. V plánech musí být brány v úvahu též ztráty pracovníků z důvodu odchodů (trvalých nebo dočasných), absencí či přemístování. Je tedy nezbytné provést analýzu současných pracovníků, jejímž výsledkem budou informace o jejich potenciálu, věkové a vzdělanostní struktuře, o pracovnících vhodných pro povýšení aj.

1.5.2.3 Plánování personálního rozvoje

Pod plánování personálního rozvoje jsou zahrnovány plány pracovní kariéry a plány následnictví v pracovní funkci. Kariérou pracovníka se rozumí průběh pracovního zařazení člověka od prvního vstupu do zaměstnání do jeho trvalého ukončení, zpravidla odchodem do důchodu, neboli také celková posloupnost vzestupů, stagnací či klesání získaných pracovních zkušeností za celý život. Plán pracovní kariéry je pro každého pracovníka jedinečný a je využíván především u vedoucích pozic. Samotný pracovník a následně vedení organizace hodnotí výkony, schopnosti a budoucí cíle, poté jsou pracovníkovi sděleny možnosti a společně s personalisty a vedoucími pracovníky vypracován plán k dosažení cílů spojených s kariérou pracovníka.

1.5.3 Získávání, výběr a adaptační proces pracovníků

K dosažení svých podnikatelských cílů potřebují firmy pracovníky s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a motivací. Jejich získávání a výběr by se měl uskutečnit v úzké součinnosti personálního řízení a liniového managementu, s minimálními náklady a v odpovídajícím časovém rozmezí. Úkolem personálního řízení je, vytváření koncepce získávání a výběru, zajišťujícího standardní kvalitu nových zaměstnanců (minimální míru fluktuace v období po nástupu) a její zavedení v celé firmě. V této koncepci by měly být stanoveny postupy a metody získávání (vyhledávání), hodnocení, výběru a přijímání nových pracovníků včetně jejich zapracování.²³

1.5.3.1 Získávání vhodných pracovníků

Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování firemní pracovní síly a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít firma k dispozici. Jinými slovy, rozhoduje o tom, zda realizace cílů firmy či podniku bude

²³ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X. s. 49.

zajištěna potřebnou pracovní silou, rozhoduje o jeho prosperitě a konkurenceschopnosti.²⁴

V procesu získávání vhodných pracovníků, stojí proti sobě dvě strany:

1. Organizace se svojí potřebou lidských zdrojů
2. Potencionální uchazeči o práci, tedy ti, jež hledají vhodné zaměstnání.

Mezi těmito stranami by měl být zajištěn takový tok informací, aby mohli potencionální zájemci o práci reagovat na nabídku zaměstnání.

Rozlišujeme tři fáze pro získávání a výběr vhodných pracovníků:

1. **Definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa.
2. **Přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj.
3. **Výběr uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.²⁵

Odezvu na nabídku zaměstnání mohou významně ovlivnit nejen vnitřní podmínky firmy, ale i vnější podmínky.

Mezi **vnitřní podmínky** obvykle řadíme:

- a) **Podmínky související s firmou** – jako image a úspěšnost firmy, její umístění a životní prostředí v okolí, vnitřní sociální klima, péče o pracovní prostředí, péče o zaměstnance a jejich rodiny, zájem o bývalé zaměstnance, motivace a zainteresovanost zaměstnanců (peněžní i nepeněžní), mezilidské vztahy, perspektiva firmy.
- b) **Podmínky související s příslušným pracovním místem** – charakter práce, co by měl znát a umět zaměstnanec, zařazení pracovního místa ve funkční hierarchii firmy, místo vykonávané práce, pracovní doba, rozsah kompetencí, podmínky práce (zvláštní zaměstnanecké výhody, odměny, pracovní prostředí atd.).

²⁴ KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. 1 vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-70796294. s. 57.

²⁵ KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3. s. 63.

Mezi **vnější podmínky** obvykle řadíme: demografické, ekonomické (nabídka a poptávka po pracovní síle), sociální, technologické, politicko-legislativní (rovnoprávnost zájemců o práci, zaměstnávání cizinců atd.) a sídelní (životní prostředí, dopravní obslužnost).

Zatímco vnitřní podmínky ovlivňují individuální rozhodování uchazečů, vnější podmínky jsou objektivnější, firma je ovlivňovat nemůže a bere je jako dané.²⁶

1.5.3.2 Zdroje získávání pracovníků

Důležitým momentem při získávání pracovníků je identifikace zdrojů a metod samotného procesu jejich získávání. Na podkladě rozboru dostupných možností zjistíme, že v praxi disponujeme dvěma základními zdroji pro získávání pracovníků, opět zdroji vnitřními a vnějšími.²⁷

Mezi vnitřní zdroje získávání pracovníků patří:

- vlastní pracovní síly, jež mají z různých důvodů zájem o uvolněné či nově vzniklé pracovní místo,
- zaměstnanci, jejichž pracovní místa se ruší z důvodů zastavení výroby či jiných organizačních důvodů,
- pracovníci, kteří po získání dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo,
- zaměstnanci, jejichž pracovní místo bylo zrušeno v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky a technologie.

S vnitřními zdroji jsou spojeny tyto výhody a nevýhody:

Výhody:

- zájemce zná svoji organizaci,
- organizace zná silné a slabé stránky zaměstnance,
- využívání vlastních zaměstnanců zvyšuje motivaci a loajálnost zaměstnanců i dalších členů kolektivu,

²⁶ KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3. s. 63.

²⁷ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X. s. 53.

- lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců,
- posiluje se jistota zaměstnání.

Nevýhody:

- určitá „provozní slepota“,
- vznik nebezpečí, že vlastní zaměstnanci budou povyšováni až na místa, která však již budu nad jejich síly,
- soutěžení a povýšení nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku.
- překážka pronikání nových myšlenek a přístupu z venku.

Mezi vnitřní zdroje patří i ženy vracějící se z mateřské dovolené a vlastní zaměstnanci, kteří mají ve firmě uzavřen pracovní poměr na dobu určitou, např. zastupují ženy na mateřské dovolené.

Kdo patří mezi vnější zdroje, ukazuje následující výčet:

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce,
- absolventi škol či jiných institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit dosavadního zaměstnavatele.

Mezi doplňkové vnější zdroje je možné zařadit – ženy v domácnosti, důchodce, zahraniční pracovníky, studenty (na určité části dne, týdně či prázdniny).

Vnější zdroje mají tyto výhody:

- široká škála schopností a talentů mimo podnik je mnohem větší, než by bylo možné nalézt v podniku,
- do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti z venku,
- zpravidla je levnější, snadnější a rychlejší získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery z venku, než je vychovávat v podniku.

Nevýhody:

- přilákání a kontaktování, hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce),

- adaptace a orientace pracovníků je delší,
- mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

Podniky zejména v zahraničí dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože získávání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější. Odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v podniku, které u nových pracovníků z venku znamená dočasně nižší pracovní výkon, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr apod.

V případě, že nelze pokrýt všechna volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na zdroje vnější.

1.5.3.3 Metody získávání uchazečů

V praxi existuje řada prostředků k tomu, jak upoutat zájem a oslovit lidi ucházející se o pracovní místa. Mezi něž patří:

- **Spolupráce s úřady práce** – jedná se o službu hrazenou státem, využití těchto služeb se může poskytnout nejen levnou, ale i poměrně efektivní metodou pro získání dobře kvalifikovaného pracovníka. Využívání jejich služeb mělo být metodou první volby.²⁸
- **Inzerce** – jedná se o nejrozšířenější způsob jak najít vhodné zaměstnance vlastními silami. Mezi klasická média patří periodické tiskoviny, rozhlas a televize. O volbě média rozhodují faktory jako: územní působnost (celostátní, regionální, místní), periodicita (denní, týdenní, atd.) četnost – tedy náklad, struktura čtenářů, cena za inzerci, dosavadní zkušenosti.²⁹ Inzerci je třeba důkladně naplánovat a promyslet. Pokoušet se inzerovat v množství nejrůznějších novin a časopisů a očekávat „kdo se chytne“, je ve vyspělém personálním managementu nemyslitelná. Nedělá dobré jméno firmě, nejen že je nahodilá a také vysoce riziková z hlediska konečného efektu, ale je i nesmírně drahá. Nutné je zvážit typ sdělovacího prostředku, období inzerce, velikost inzerátu, umístění, titulek a obsah inzerátu.

²⁸ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1 vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4. s. 108.

²⁹ KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3. s. 63.

- **E-recruitment** – neboli získávání pracovníků pomocí počítačových sítí, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka či veřejnosti nepřístupná intranetová stránka. Tento způsob šetří náklady a umožňuje organizaci poskytnout uchazečům mnohem více informací, dále znamená větší prostor pro prezentaci nabídky zaměstnání, zvyšuje atraktivnost podniku.³⁰
- **Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi** – umožňuje vytipovat si během výuky učňů či praxe středoškoláků, vysokoškoláků, kdo splňuje požadavky na pracovní místa. Zveřejnění ve vzdělávací instituci plošnou nabídku práce.³¹
- **Využívání externích služeb (outsourcingu)** – jedná se o spolupráci s agenturami a zprostředkovateli práce – tyto agentury nenabízí jen získávání zaměstnanců, ale i jejich výběr. Svě místo na trhu práce agentury získaly proto, že úřady práce nejsou schopny plnit úkoly, které od nich trh zaměstnanosti vyžaduje. Jsou finančně nákladné, jejich služeb se vyplatí při hledání špičkových specialistů a manažerů.³²
- Dále se může jednat o **firemní dny** – spojené s prezentací firemních produktů, sloužící k propagaci firmy, konají se v rámci různých výstav a veletržních akcí. Dny otevřených dveří – podnik, jež má dobré jméno, je známý, může pořádat dny otevřených dveří, kterých se zúčastní nejen rodinní příslušníci zaměstnanců. Je to dobrá metoda pro oslovení pracovníků všeobecných profesí, kteří nacházejí uplatnění ve firmách různého zaměření.³³
- **Doporučení zaměstnancem** – zaměstnanec doporučuje vhodného člověka, kterého dobře zná. Také dokáže realisticky popsat prostředí, do kterého chce nový pracovník vstoupit, v poslední řadě současní pracovníci chtějí mít ve svém týmu schopné spolupracovníky.

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů -- Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 353.

³¹ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2. s. 30.

³² STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X. s. 61.

³³ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1 vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4. s. 125.

- **Sami se hlásící uchazeči** – nezávisle na potřebách firmy. Jedná se o tvorbu databáze uchazečů, kteří jsou v případě potřeby vyzváni k účasti na výběrovém řízení.
- **Veletrhy pracovních příležitostí** – jedná se o prezentaci firmy a účastníci se mohou na náklady hledajících zaměstnavatelů porozhlédnout po nabídkách práce. Většinou se jedná o veletrhy orientované na vysokoškolské studenty a absolventy. Firmy ve svém stánku očekávají zájemce o konkrétnější informace a získávají kontakt či domlouvají schůzku na firmě.³⁴

1.5.3.4 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků přispívá k dosažení strategických cílů firmy, proto je velmi důležitou součástí personálních činností. Představuje sociální proces, v němž je nutné zabezpečit tyto položky:³⁵

- shromáždit, co nejvíce vhodných informací o uchazečích (stanovit si kritéria pro hledanou profesi/funkci),
- zorganizovat a ohodnotit získané informace,
- odhadnout uchazeče,
- předvídat pracovní výkon,
- podat informace zájemcům o pracovní místo,
- usoudit, zda uchazeči chtějí, či nechtějí přijmout nabízenou práci.

V mnoha případech se stává, že náborová kampaň přiláká mnohem více uchazečů, než s kolika je možné racionálně vést výběrové řízení. Pro omezení počtu uchazečů na únosnou míru, je nutné provést předvýběr. Jedná se o redukční postup, prováděný na základě písemných informací, jež zaměstnavatel obdrží o uchazečích. K tomu účelu slouží profesní životopis – dotazník o uchazečích. V některých firmách se tyto informační zdroje doplňují ještě o reference. Při výběru uchazeče by se mělo

³⁴ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2. s. 31.

³⁵ KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3. s. 66.

přihlížet nejen ke znalostem a schopnostem, ale i k nadšení, které přivádí člověka do podniku.

Mezi nejpoužívanější metody výběru patří:

- **Přijímací rozhovor**, je pravděpodobně jediným setkáním, kdy má personalista příležitost zhodnotit, zda budou uchazeči schopni vykonávat práci v požadované kvalitě. Rozhovor musejí vést lidé kvalifikovaní v této technice, kteří jsou schopni poznat vlastnosti, schopnosti, odhadnout znalosti a dovednosti uchazečů, odhalit jejich osobní rysy a to vše přiměřeně srovnat s požadavky spěšného zastávání místa, pro které je uchazeč vybrán. I když bude uchazeč technicky nadprůměrně zdatný a personalista bude mít pocit, že nezapadne do týmu a nejste si jistí, zda s ním budete schopni vytvořit produktivní pracovní vztah, nemá příliš smysl takovému člověku nabízet uvolněné či nové pracovní místo. Vždyť všichni si přejeme být obklopeni lidmi, se kterými si rozumíme.³⁶
- **Psychologické testy** na odhad inteligence, schopností, zájmů, motivaci a osobnosti.
- **Životopis** – jedná se o detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků, vztahují se ke stanoveným kritériím, jako je vzdělání, praxe, signalizujícím, že jedinci jsou pravděpodobně vhodní.
- **Assessment centre** – soustřeďuje pozornost na chování. Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.³⁷
- **Grafologie** – jedná se o zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem je učinit si na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli.
- **Zdravotní prohlídka** – jen se souhlasem uchazeče o místo.
- **Výpis z trestního rejstříku** pro zákonem stanovené funkce povinné, v ostatních případech nutný souhlas uchazeče.

³⁶ DALE, M. 2007. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalistiky*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0. s. 72.

³⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů -- Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 362.

- **Reference** – od bývalých spolupracovníků lépe předpovídá, co bude uchazeč dělat podle toho, co už udělal (jak prodával sám sebe, jak se motivoval a jak byl morální). Doporučuje se získávat reference pokud možno osobně, nikoli telefonicky.³⁸

1.5.3.5 Adaptační proces

Několik prvních měsíců, nebo dokonce jen dnů zážitků nového pracovníka na pracovním místě, může mít trvalý vliv na jeho pohled a postoje. Lidé jsou v tomto období, než se skutečně seznámí s požadavky pracovního místa a poznají své spolupracovníky, dosti zranitelní, a je tedy důležité, aby se jim dostalo prostřednictvím řádného programu orientace (zapracování a adaptace) přiměřené pomoci a podpory. Nepřihlížíme – li k nákladům souvisejícím s potřebou nahradit někoho, kdo se rychle rozhodne, že nemá žádné perspektivy v organizaci, která jej ignoruje hned od začátku, je to také obtížné pro jeho spolupracovníky, kteří musejí spolupracovat a jednat s někým kdo je desorientovaný.³⁹

Adaptace je proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními. Skutečný proces adaptace začíná před prvním dnem v práci, obvykle jako součást náborového a výběrového procesu. Na dojem, který si noví zaměstnanci o organizaci vytvoří, může být pohlíženo, jako na část procesu adaptace. Hlavním cílem řízené adaptace je, co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl plně uplatnit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán. Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak sebe bude vnímat přijatý pracovník a kam a jak jej zařadí spolupracovníci.

Struktura řízené adaptace

Adaptační proces zahrnuje⁴⁰:

1. **Seznámení se s firmou** („domem“, „základními stavebními kameny“)
 - historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu,

³⁸ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1 vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4. s. 276.

³⁹ THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1 vyd. Praha: Aspi, 2007. ISBN 80-7357-267-9. s. 87.

⁴⁰ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1 vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4. s. 288.

- perspektiva, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy,
- principy odměňování, chování managementu a vztahy mezi kolegy,
- způsoby komunikace v organizační struktuře a sdílení informací,
- představení managementu,
- rozmístění firmy a její lidé.

2. Seznámení pracovníka s chodem firmy („k čemu stavba slouží“)

- co do „domu“ vchází a co vychází,
- poznání rolí jednotlivých úseků,
- poznání činností, které předcházejí a které následují, poznání, na kterých lidech a jejich činnostech je závislý, a kteří jsou závislí na jeho činnosti.

Toto seznámení lze zabezpečit např. instruktáží, prohlídkou, nebo tzv. kolečkem, rotací. Instruktáž představuje vyposlechnutí, prohlídka je podíváním, zatím co rotace je samotnou praxí, ohmatáním si, vyzkoušením.

3. Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly

- projekt práce s jasně vymezenými povinnostmi, úkoly,
- kritéria výkonu,
- způsob hodnocení práce,
- bezprostřední nadřízený a osoby s právem úkolovat,
- pracovní doba a pracovní režim,
- mimořádné pracovní povinnosti.

4. Plán profesionálního růstu

- začlenění do firemního projektu vzdělávání,
- tvorba kariérního plánu.

Plán profesionálního růstu, profesionálních perspektiv má především motivační náboj.

Plán řízené adaptace

Plán řízené adaptace obsahuje:⁴¹

- určení doby adaptace,
- určení tutora, rádce, který není bezprostředním nadřízeným,
- určení cílů,
- určení způsobu hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace,
- určení funkčnosti míst k rotaci,
- určení konkrétních vzdělávacích aktivit.

Úskalí adaptace

Mezi nejčastější úskalí adaptace patří:⁴²

- Přesycení informacemi nebo formalitami během krátké doby (nástupu).
- Pověřování podřadnými úkoly, což oslabuje zájem pracovníka.
- Pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, který následně poznamená výkon. Projevuje se často jako „mýtus zkoušky ohněm“ či „mýtus hození do vody“.
- Podcenění či nezájem.

Nejlepší způsob, jak zabezpečit adaptaci pracovníka, je určit jakéhosi mentora (rádce, patrona), na něhož se nový pracovník může obrátit s žádostí o radu, a kdo může uplatňovat iniciativní přístup jako pomocník v procesu adaptace a začlenění nového pracovníka do skupiny a organizace.⁴³

1.5.4 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Pracovníci jsou základním zdrojem organizace, který se však neustále obměňuje. Odchod zaměstnanců znamená pro organizaci zvýšené výdaje a pro samotné zaměstnance významnou změnu v životě. Mezníkem je také pro pracovníky změna

⁴¹ KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3. s. 71.

⁴² HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1 vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4. s. 289.

⁴³ THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1 vyd. Praha: Aspi, 2007. ISBN 80-7357-267-9. s. 88.

samotné práce v rámci organizace, kterou se zabývá rozmisťování. Rozmisťování pracovníků je proces hledání souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků. Cílem tohoto hledání je především najít řešení, které zvýší výkon pracovníka. Rozmisťování pracovníků lze rozlišit na vnitřní a vnější.⁴⁴

1.5.4.1 Rozmisťování pracovníků uvnitř organizace

Mezi vnitřní rozmisťování pracovníků lze zařadit:

- povyšování,
- převádění na jinou práci,
- přeřazování na nižší funkci.

Povyšení pracovníka je proces, kterým se daný pracovník přesunuje v hierarchii na vyšší, důležitější či náročnější pozici spojenou s větší odpovědností, pravomocí a vyšším platem. Povyšení je formou odměny za odvedený výkon a zároveň motivace pro další pracovní nasazení. Nejčastěji se povyšuje na základě zkušeností, schopností, znalostí, odpracovaných let či zásluh. Rozhoduje o něm zpravidla nadřízený nebo je nabídnuta volná pracovní pozice v celé organizaci, na kterou je provedeno výběrové řízení, kterého se mohou účastnit i vybraní uchazeči mimo organizaci.

Převedení pracovníka na jinou práci představuje přesun pracovníka na pozici, která má stejný či podobný obsah, charakter, pravomoci a odpovědnost jako předchozí pozice a plat se nemění vůbec nebo jen velmi málo. Důvody tohoto typu rozmisťování mohou být provozního či organizačního charakteru, kdy je rušen některý provoz, oddělení či administrativní jednotka. Dalšími důvody mohou být pokrytí potřeby nového nebo uvolněného pracovního místa a v neposlední řadě nespokojenost pracovníka se současným umístěním. Změna místa může zvýšit spokojenost pracovníka. Pokud je převedení podníceno organizací, je nutné pracovníkovi tuto změnu zavčas oznámit a objasnit. Převedení může být charakteru dočasného či trvalého.

Přeřazení pracovníka na nižší funkci je také přeložení na jiné místo, ovšem zde je změna místa spojena s propadem v hierarchii a se snížením platu. Pouze výjimečně je toto přeřazení iniciováno pracovníkem, ve většině případů vedoucími

⁴⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 223.

pracovníky organizace. K přeřazení na nižší funkci může dojít z několika důvodů. Prvním jsou organizační změny, kdy musejí být určitá místa zrušena a pracovník raději přechází na nižší funkci, než aby musel odejít úplně. Druhým případem je neschopnost pracovníka vykonávat současnou práci v důsledku změny ve zdravotním stavu. V těchto prvních dvou případech většinou pracovníci s přeřazením souhlasí, protože za danou situaci nemohou a je jim vycházeno vstřícně alespoň částečně. Třetí případ přeřazení ovšem pracovníkovi není příjemný, jde o přeřazení z důvodu špatného hodnocení jeho pracovního výkonu. Organizace by měla v takovém případě řádně promyslet, zda by nebylo takového pracovníka lepší propustit, než přeřazovat na nižší pozici. Přeřazení může mít demotivující efekt, nemusí podporovat zvýšení výkonu pracovníka a také může vyvolat negativní atmosféru, která kolem takového pracovníka vyvstane při zkreslování důvodů pro přeřazení a může dojít k následnému vyvolání nedůvěry ve vedení organizace.

1.5.4.2 Rozmíst'ování pracovníků v rámci vnější mobility

Jsou rozlišovány dva typy vnější mobility: aktivní a pasivní. Aktivní mobilitou se rozumí procesy získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků, ta následně plynule přechází do vnitřní mobility, která byla rozebrána v předchozím textu. Pasivní mobilita představuje uvolňování pracovníků, které je rozdělováno na dočasné odchody (odchod na mateřskou dovolenou, odchod do veřejných funkcí a vyslání na dlouhodobé stáže) a trvalé. Existuje několik způsobů trvalého ukončení pracovního poměru:⁴⁵

- propuštění (rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele),
- penzionování (dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem),
- rezignace (dobrovolná výpověď zaměstnance),
- ukončení pracovního poměru úmrtím.

Propuštěním pracovníků se rozumí rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Důvody, pro které se zaměstnavatel rozhodne pro rozvázání pracovního poměru, vznikají na straně zaměstnavatele (snižování pracovních míst či rušení oddělení) nebo na straně pracovníka (porušování disciplíny, pracovních povinností,

⁴⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 228-231.

opakovaná konzumace alkoholických nápojů v rámci pracovní doby apod.). Možnosti propuštění zaměstnavatelem jsou omezovány zákonem, a proto je výhodnější, pokud je pracovní poměr rozvázáán dohodou. Propuštění pracovníků má dvě základní formy: s výpovědí a bez výpovědi. Propouštění bez výpovědi je možné pouze v souladu se zákoníkem práce a jeho prováděcími předpisy, proto je častěji využíváno propouštění s výpovědí. Propouštění je nepříjemné pro obě strany pracovněprávního vztahu. V praxi, především v zahraničí, organizace pomáhají zaměstnancům propuštěným pro nadbytečnost při hledání náhradního zaměstnání. Pro tuto pomoc je užíváno mezinárodního termínu outplacement.

Penzionování pracovníka nemůže organizace provést bez jeho souhlasu a v rozporu s platnými předpisy, může pouze ovlivnit načasování. Podniky mohou zastávat v penzionování dva přístupy: politiku pružného nebo pevného důchodového věku. Politika pružného důchodového věku nebere jako mezní bod důchodový věk, ale přizpůsobuje se aktuální situaci pracovníka. Pracovník může být penzionován před dovršením důchodového věku v případě, že penzionování pro něj znamená menší psychickou zátěž, pokud se stane nadbytečným či pro něj není další uplatnění. Druhou možností je odložení penzionování v případě, že pracovník je pro organizaci potřebný, má stále dobré pracovní výkony či může předávat zkušenosti mladším kolegům. Organizace provozující politiku pevného důchodového věku propouští své pracovníky v době dovršení důchodového věku, aniž by dále uvažovaly o jejich dalším možném využití. Každá z metod má své výhody a nevýhody a záleží na dané organizaci, která varianta je pro ni výhodnější.

Důvody pro **rezignaci** pracovníka mohou být různé. Některé může organizace ovlivnit (výše platu, organizační klima apod.) a jiné nikoliv (charakter zaměstnance, nabídka jiného zaměstnání apod.). Pokud, ale již k rezignaci dojde, je dobré provést s pracovníkem rozhovor a zjistit důvody odchodu pracovníka. Organizace tak může získat cenné informace o případných problémech v organizaci, které lze využít pro další personální práci a zlepšování podmínek tak, aby fluktuace kvalitních pracovníků byla co nejmenší.

1.5.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocením pracovníků se rozumí činnosti, které oceňují aktivity pracovníků související s jejich pracovním zařazením a výkonem práce. Hodnocení je důležité jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pro každého z nich přináší hodnocení jistou zpětnou vazbu o pracovním výkonu, celkových výsledcích a způsobech, jak jich bylo dosaženo. Pro oba je tato činnost přínosem a cestou, jak zlepšit spokojenost obou stran pracovněprávního vztahu. Hodnocení dává podklady pro některé personální činnosti, jako jsou vzdělávání či odměňování pracovníků.

Před samotným hodnocením je třeba stanovit postup, kterým bude stanovena hodnota práce, a zajistit spravedlivou platovou strukturu. Výsledkem hodnocení je zjištění složitosti jednotlivých prací, jejich vzájemné utřídění a zjištění příspěvku jednotlivých pracovníků na celkovém výkonu organizace. Veškeré tyto výsledky by měly být využity v ostatních personálních činnostech.

Základními cíli z pohledu zaměstnavatele jsou rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka, poznat jeho silné a slabé stránky, umožnit pracovníkovi zlepšení jeho pracovního výkonu, vytvořit základny pro odměňování, motivovat pracovníky, rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků, rozpoznat potenciál pracovního výkonu, vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry, rozmisťovat pracovníky, komunikace s pracovníky apod. Z výše uvedeného je zřejmé, že hodnocení může být zaměřeno na pracovní výkon či na osobnost pracovníka v důsledku účelu konkrétního prováděného hodnocení. Naopak pro pracovníka je hodnocení možností, jak porovnat představy své a svého nadřízeného a jak na ně reagovat, získat zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu a zároveň možností vyjádřit se k odměňování svému budoucímu rozvoji a dalšímu působení v organizaci.⁴⁶

Hodnocení může být prováděno buď jedním člověkem, anebo více lidmi zároveň. Hodnocení je jednou ze základních personálních činností pro každého vedoucího pracovníka. **Hodnocení přímým nadřízeným** je hlavním způsobem hodnocení, který by neměl v žádné organizaci chybět. A to i v případě, že jsou používány různé kombinace metod. Přímý nadřízený dobře zná výkon daného

⁴⁶ ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3502-1. s. 90-91.

pracovníka a ostatní vlivy, působící v organizaci. Negativem tohoto způsobu hodnocení se může stát subjektivita hodnocení, nedostatečná kvalifikace vedoucího či malá autorita. Spíše výjimečně je využíváno **hodnocení podřízeným** pracovníkem. Nadřízení hodnoceného pracovníka tuto metodu využívají především pro zjištění, jakým způsobem hodnocený pracovník vede své podřízené. Toto hodnocení, ale může být ovlivněno subjektivním vztahem k danému hodnocenému (snaha zalíbit se mu či odplata za minulé křivdy). **Hodnocení spolupracovníky** je používáno pro určité aspekty práce (komunikace, spolupráce apod.) či pro vytváření týmů a pracovních skupin. Hodnocení zákazníky, dodavateli či dalšími osobami je označováno jako **hodnocení třetí osobou**. Slabinou této formy hodnocení je, že třetí osoby ji využívají hlavně pro sdělení stížností. Písemný posudek zpracovaný diplomovaným psychologem je podkladem pro **psychologické hodnocení**. Jako podklad pro hodnotící rozhovor je možné využít **sebehodnocení**, které zahrnuje buď vyplnění dotazníku o výsledcích práce samotným pracovníkem, nebo sepsání zprávy. Je používáno také pro seberozvíjení a sebezdokonalování.⁴⁷

Dalším způsobem hodnocení je **týmové hodnocení**. Tým je složen maximálně z osmi hodnotitelů, kde jsou zastoupeni spolupracovníci a nadřízený hodnoceného, a hodnotí na základě předem stanovených kritérií. Týmové hodnocení zabraňuje subjektivitě a jednostrannosti. Záleží na každé organizaci a konkrétním účelu hodnocení, kterou formu se v daném případě rozhodnou využít.⁴⁸

Pokud má hodnocení splnit své poslání, je nutné, aby byly splněny tyto požadavky: hodnotící podklady musejí být shromažďovány nepřetržitě a pravidelně, celý proces hodnocení musí být objektivní, každý hodnocený pracovník musí být seznámen s výsledky, a ty by měly sloužit k přehodnocení přístupu k hodnocenému pracovníkovi a ke zlepšení činnosti organizace. Systém hodnocení by měl být předem znám, vždy je třeba užít písemnou formu výsledků a neorientovat se pouze na nedostatky pracovníka, ale zvýraznit i pozitiva. Nezbytností je zajištění nezávislosti výsledků na předchozím hodnocení.

⁴⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 203-205.

⁴⁸ ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3502-1. s. 91-92.

Aby bylo hodnocení spravedlivé, je nutné stanovit správná kritéria. Jednotlivá kritéria musejí vycházet z analýzy práce, z popisu práce a musejí respektovat jedinečné podmínky dané organizace. Existuje mnoho kritérií, podle objektu hodnocení je lze rozdělit následovně:⁴⁹

- kritéria pracovního chování (úroveň pracovní aktivity a samostatnosti, adaptabilita, reakce na zatížení, dodržování pracovní doby apod.),
- kritéria sociálního chování (kooperace a jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům apod.),
- kritéria profilu osobnosti (morální profil, smysl pro odpovědnost, životní zralost a vytrvalost, zdravotní stav, rozumové schopnosti apod.),
- kritéria pro hodnocení manažerů (organizace práce, rozhodování a zodpovědnost, schopnost vést lidi, hospodárnost apod.).

Existuje rovněž velké množství metod hodnocení pracovníků a jednotliví autoři je rozdělují různě. V následujícím textu jsou přiblíženy některé metody:⁵⁰

- **Hodnocení volným popisem**

Hodnocení probíhá slovně a je zaznamenáno v písemné formě pro další uchování. Je kladen důraz na správné a výstižné formulování hodnotícího popisu. Hodnotitel má k dispozici předem daný seznam kritérií, které má hodnotit, jsou jimi např. osobnost pracovníka či vlastnosti ovlivňující pracovní výkon. Tato metoda je náročná na úsudek hodnotitele a může se zde projevit výrazná subjektivita.

- **Hodnocení pomocí stupnice**

Tato metoda je obecně nejpobulárnější. Je zde užíváno bodů známek či souhlasu a nesouhlasu. Existují různé hodnotící stupnice:

- číselné posuzovací stupnice,
- grafické posuzovací stupnice,
- slovní posuzovací stupnice.

⁴⁹ ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3502-1. s. 92-93.

⁵⁰ Tamtéž. s. 94-96.

- **Hodnocení srovnáváním se stanovenými cíli**

Tato metoda je používána v případě řízení organizace podle cílů. Jednotlivé výsledky práce daného pracovníka a rychlost jejich dosažení jsou porovnávány s cíli organizace. Výhodou této metody je především možnost neustále sledovat vlastní výsledky, a tím i motivovanost dosahovat těchto výsledků. Naopak nevýhodou je možnost zahrnutí náhodných jevů do hodnocení.

- **Hodnocení srovnáváním s jinými pracovníky**

Základem této metody je porovnávání výkonu dvou nebo více pracovníků. Není však vhodná pro odměňování, ale spíše pro zvýšení soutěživého prostředí, zlepšování výkonu uvnitř týmu či pro zvýšení motivace pracovníků. Rozlišují se následující srovnání:

- o stanovení pořadí (seřazení od nejlepšího k nejhoršímu, náročná při velkém počtu pracovníků),
- o řazení do skupin (zařazení pracovníka do skupiny se stejným výkonem),
- o párové srovnávání (srovnávání vždy dvou pracovníků, náročná při velkém počtu pracovníků).

- **Hodnocení kritických případů**

Kritickými případy se rozumí složky pracovních činností, které jsou rozhodující pro úspěch či neúspěch daného úkolu. Hodnotí se mezní výsledky práce (výjimečně dobré či špatné). Je to časově velmi náročná metoda, hodnocení je prováděno s časovým odstupem a slabou stránkou je též výběr jednotlivých případů; naopak kladem je objektivnost.

- **Hodnocení pomocí dotazníků**

Při hodnotícím rozhovoru dostává pracovník zpětnou vazbu na výkon své práce. Vlastní hodnocení provádí nadřízený pracovník, který může pro zkrácení časové náročnosti využít osnov standardizované formy rozhovoru.

- **360° zpětná vazba**

Nadřízený, podřízený, kolegové, interní klienti a samotný hodnocený pracovník, to jsou všichni ti, kteří provádí hodnocení daného pracovníka. Tato metoda je de facto současné uplatnění více způsobů hodnocení. Pro samotné hodnocení jsou většinou

užívány dotazníky s předem stanovenými otázkami či stupnicemi z různých částí pracovního výkonu pracovníka. Pro správné použití je třeba stanovení jasných kritérií a jejich podrobné vysvětlení všem pracovníkům. Nejdříve jsou všemi zmíněnými osobami vyplněny dotazníky, poté jsou vyhodnoceny a je vytvořena závěrečná zpráva. Hodnocený poté obdrží zpětnou vazbu individuálně formou konzultace a také v písemné podobě.

Z hlediska časového průběhu jsou rozlišovány tyto **způsoby hodnocení** pracovníků:

- průběžné hodnocení (poskytováno na základě každodenní spolupráce a komunikace hodnoceného a hodnotitele),
- pravidelné hodnocení (shrnuje výsledky průběžného hodnocení, vázané zpravidla na pevně stanovený termín – pololetní či roční, slouží ke stanovení osobních cílů pracovníka na příští období, k rozvoji zaměstnanců a k jejich odměňování),
- hodnocení při ukončení projektů (termín je spojen s průběhem projektu, hodnotitelem je projektový manažer, který předává hodnocení přímému nadřízenému),
- hodnocení pracovníků ve zkušební době (smyslem je ověření průběhu adaptace a zjištění, zda pracovní chování odpovídá očekáváním).

1.5.6 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců za výkon práce je důležitou personální činností a nejvýznamnějším motivačním prostředkem. Proplácení mzdy je dle našeho Zákoníku práce nutností, nelze se této povinnosti vyhnout. Většina zaměstnanců chápe mzdu i s různými benefity za samozřejmou. Problém nastává ve chvíli, kdy se forma odměňování změní ve smyslu úbytku benefitů či snížení mzdy. V malých firmách s nedostatkem finančního kapitálu je podstatné osvojit si i jiné formy odměňování než peněžní, ale vždy musíme mít na paměti, že z pochvaly nebo uznání se zaměstnanec neuživí. Vytvořit efektivní systém odměňování není jednoduché, protože může výrazným způsobem ovlivnit vztahy ve firmě.

Systém odměňování by měla mít i malá firma promyšlený a propracovaný. Cílem systému odměňování je propojovat postupy odměňování s cíli podniku

i s hodnotami a potřebami pracovníků, odměňovat podstatné a správné věci, motivovat zaměstnance a získat si jejich loajalitu a udržet si potřebné a kvalifikované pracovníky. Odměňování by mělo být založeno na principu spravedlnosti, nestrannosti, dále by mělo být logické a transparentní, přiměřené a odpovídající strategii firmy. Princip spravedlnosti je založen na pocitu zaměstnanců, že jsou odměny rozdělovány dle jejich příspěví a že dostávají to, co jim bylo slíbeno. Nestrannosti lze docílit objektivním posuzováním pracovních výkonů, tedy že zaměstnanci dostávají za stejnou práci stejnou mzdu. Logičnost vychází ze strategie odměňování. Nemělo by docházet k rozporu mezi podnikovými cíli a odměňováním a především by se mělo odměňování řídit stanovenými plány. Transparentností se nemyslí to, že by měli zaměstnanci znát vzájemně výši svých příjmů, ale měli by chápat, jak funguje systém odměňování a jaké důvody k odměnám vedly.⁵¹

Za odměny lze v širším pojetí považovat soubor všech prvků, který organizace poskytuje zaměstnancům, a ti z něj mají pozitivní užitek. Odměny členíme na:⁵²

- **peněžní** – tvoří ji především mzda, příplatky, podíly na hospodářských výsledcích, peněžní benefity;
- **nepeněžní** – zde zahrnujeme odměny hmotné (poskytování služeb, osobní vybavení, vzdělání) a nehmotné (uznání, ocenění, povýšení, pocity spokojenosti).

Ať už se jedná o peněžní či nepeněžní formu odměn, přijímají ji pracovníci pozitivně, odměny zvyšují jejich spokojenost, ale nemusí nutně vést k vyšším výkonům.

To, jakou formu odměn zvolí majitel malé firmy, záleží čistě na jeho posouzení. Avšak ze zákona náleží zaměstnanci v pracovním poměru mzda nebo plat a to alespoň v minimální výši stanovené zákonem. Dále se budu zabývat pouze mzdou, mzdovým systémem, protože plat se vztahuje především na zaměstnance státní sféry. Mzda se týká zaměstnanců v podnikatelské sféře a vzhledem k tématu této práce je bezpředmětné vymezovat pojem plat.

Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci v pracovním poměru. Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě,

⁵¹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 20-21.

⁵² KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2. s. 68.

pracovní smlouvě, nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem či mzdovým výměrem. Sjednání a stanovení mzdy musí vždy předcházet výkonu práce a musí mít písemnou podobu. Při tvorbě mezd se musí zaměstnavatel řídit především právními předpisy uvedenými v zákoníku práce. Všechny zásady, metody, pravidla vytváří mzdový systém. Účelem mzdového systému je vytvořit takové prostředí, kde mzdy zaměstnanců budou v co největší míře závislé na výsledcích práce. Mzdový systém je tvořen z pevné a pohyblivé složky. Pevnou složku mzdy tvoří tarifní soustava, což je soubor pravidel, kterými se určuje výše a podmínky pro poskytování základní mzdy. Tarifní soustavu tvoří výčet pracovních činností seřazený vzestupně podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. K jednotlivým činnostem se stanovují mzdové tarify, které mohou být v určitém rozmezí. Pohyblivou složkou mzdy jsou různé příplatky ke mzdě, které jsou poskytovány při zvláštních, nadstandardně zatěžujících podmínkách. Jedná se o práci přesčas, práci v sobotu a v neděli, práci v noci, práci ve svátek a práci ve ztíženém pracovním prostředí.⁵³

Jak bude konkrétně vypadat mzda zaměstnance, je odvozeno ze mzdových forem. Smyslem mzdových forem je ocenit výsledky práce, pracovního jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Firma si sama určuje, jakou formu mezd bude uplatňovat. Mezi základní mzdové formy patří časová a úkolová mzda. Časová mzda je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za svou práci. Tato forma mzdy usnadňuje plánování mzdových nákladů, je srozumitelná a dává jistotu výdělku. Úkolová mzda se odvozuje od odvedeného výkonu a realizuje se především u dělnických profesí, kde jsou předem stanoveny normy výkonu. Existují také doplňkové formy mzdy, které nemusí být pravidelné, jsou založeny na individuálním výkonu a mají za úkol motivovat zaměstnance. Řadíme sem osobní ohodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny či účast na hospodářských výsledcích.⁵⁴

Jinou, ale velmi důležitou složkou odměňování je široká škála zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody či benefity mnohdy přímo vyplývají z pracovního poměru a zaměstnanci na ně mají nárok už jen z toho důvodu, že jsou v dané firmě

⁵³ TRYLČ, L. *Abeceda personalisty. Odměňování zaměstnanců pro personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4. s. 145-152.

⁵⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 333-336.

zaměstnání. Benefity by měly být doplňkovým nástrojem odměňování působící na spokojenost zaměstnanců, jejich oddanost firmě a zároveň by měly zajišťovat konkurenceschopnost celkového souboru odměn a udržení stávajících zaměstnanců.⁵⁵ Malé firmy si z důvodů finančních většinou nemohou dovolit uplatňovat příliš širokou škálu zaměstnaneckých výhod. V malém podniku lze uplatnit tyto formy benefitů:⁵⁶

- **sociální benefity** – důchodové připojištění hrazené organizací, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky;
- **benefity spojené s využíváním volného času** – sportovní a kulturní aktivity, dotace na rekreaci, organizování zájezdů;
- **benefity vztahující se k práci** - stravování, příspěvek na dopravu do zaměstnání, výhodnější prodej firemních produktů, firemní parkoviště, vzdělávání hrazené firmou;
- **benefity spojené s postavením jedince ve společnosti** – využívání firemního auta pro osobní účely, přidělení telefonu a hrazení nákladů s ním spojených, náklady spojené s reprezentací firmy.

Malé podniky v zahraničí pak využívají daleko širší škály odměn. Pro zajímavost lze uvést např. placené volno v den narozenin, svatební, narozeninový a vánoční dárek, firemní posilovna, dovolená navíc, pomoc v obtížné životní situaci. Všechny tyto benefity výrazně zpříjemňují život zaměstnancům a vytvářejí pozitivní pracovní klima.

Zaměstnanecké výhody se realizují dvojím způsobem. Malá firma může zavést jednotný program pro všechny zaměstnance, ve kterém mohou benefity čerpat všichni zaměstnanci, anebo použije diferencovaný přístup, který je individuálně vytvořen pro jednotlivé zaměstnance, ale s ohledem na zásady rovnosti a nediskriminujícího přístupu. Diferencovaný přístup je více motivující, jelikož zohledňuje specifické preference zaměstnance. V tomto přístupu se v poslední době upřednostňuje „cafeteria systém“,

⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů -- Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 595-596.

⁵⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 187.

kde si zaměstnanec může vybrat z nabídky benefitů vyhovující jeho požadavkům. Předem je pouze stanovena finanční hranice, kterou zaměstnanec nesmí překročit.⁵⁷

V malé firmě s úzkými pracovními vztahy se majitelé snaží vyjít svým zaměstnancům vstříc. I když jim mnohdy finanční situace neumožňuje poskytovat mnoho benefitů, je zde snaha kompenzovat tento nedostatek nehmotnými odměnami a pocity sounáležitosti všech zainteresovaných lidí pracujících ve firmě.

1.5.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Mezi „vzděláním“ a „rozvojem“ není jasná hranice. Za určující hledisko můžeme považovat míru, v jaké se objekt učení stává zároveň jeho subjektem, vědom si vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj.⁵⁸

Již po několik desítek let si majitelé firem uvědomují, že zaměstnanci s potřebnou kvalifikací jsou cenným přínosem firmy. V malých firmách je problematika vzdělávání vztažena k finančním a časovým možnostem. Vzdělávání v malých firmách se zaměřuje na ze zákona povinné doškolování zaměstnanců. Časové i finanční investice do vzdělávání zaměstnanců se mohou majiteli firmy vrátit, avšak hrozí zde riziko, že vysoce kvalifikovaný pracovník odejde do větší firmy s možností většího sebeuplatnění a vyšším finančním ohodnocením. Ale pokud potřeba vzdělávání v malém podniku vyvstane, je nezbytné zajistit zaměstnanci dostatečné a kvalitní vzdělání. V malém podniku je efektivní vzdělávat jen ty zaměstnance, kteří to potřebují anebo jsou pro firmu klíčoví. Systematické vzdělávání nemá v malé firmě opodstatnění. Pokud se rozhodne firma realizovat vzdělávání, musí dostatečně zvážit všechny alternativy.

⁵⁷ ČORNEJOVÁ, H., PELECH, P. *Abeceda personalisty. Zaměstnanecké výhody (benefity)*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4. s. 188-189.

⁵⁸ BARTÁK, J., *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6. s. 11.

Cílem každého vzdělávání je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců, které povede k většímu a lepšímu pracovnímu výkonu. Mezi oblasti vzdělávání můžeme zařadit:⁵⁹

- **orientaci** – jejím cílem je krátká a efektivní adaptace zaměstnance na firmu, pracovní kolektiv a na práci na konkrétní pracovní pozici za pomoci dostatečných informací potřebných k výkonu práce;
- **prohlubování kvalifikace (doškolení)** – jedná se o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka specifickým požadavkům pracovního místa;
- **rekvalifikace (přeškolení)** – jedná se o získávání nových znalostí a dovedností potřebných k vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě, může se jednat o částečnou či úplnou rekvalifikaci;
- **profesní rehabilitace** – zaměřuje se na opětovné zařazení zaměstnanců na dosavadní pracovní pozici po dlouhodobé nemoci, kdy zaměstnanec nemohl vykonávat svou práci ze zdravotních důvodů.

Specifickou oblastí vzdělávání je rozvoj zaměstnanců (rozšiřování kvalifikace). Tato oblast se orientuje na rozšíření znalostí a dovedností, které nejsou nezbytně nutné k vykonávání stávající pracovní pozice. Rozvoj se nesoustředí pouze na pracovní schopnosti, ale i na sociální dovednosti a formování osobnosti jedince a jeho potenciálu.

Je zřejmé, že malé firmy se nejvíce zaměřují na oblast doškolení, které pracovníci potřebují k vykonávání své činnosti, a rozvoj zaměstnanců se v malých firmách téměř nerealizuje. Rekvalifikace je pro mnoho malých firem příliš finančně i časově náročná, a proto se uskutečňuje jen zřídka. Dále se proto budu zabývat především doškolením a na závěr uvedu několik metod vzdělávání, které lze uskutečnit s ohledem na specifika v malé firmě.

I u prohlubování kvalifikace si musíme ujasnit, kterých zaměstnanců se bude vzdělávání týkat. Určení potřeby vzdělávání se opírá především o zkušenosti z praxe, z informací vyplývajících z hodnocení a z běžné konverzace s pracovníky, z pracovních porad, ze změn probíhajících ve vnějším okolí firmy a především ze zákonných požadavků. Tyto informace nám pomohou určit, kdo a v jaké oblasti by měl být

⁵⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 286-287.

vzděláván. Dalším logickým krokem je sestavení plánu doškolování, který nám odpoví na otázku, jakým způsobem bude doškolení provedeno, kým, kdy, kde a za jaké finanční náklady. Veškeré rozhodování o formě prohlubování kvalifikace musí zohlednit jeho účel, a jaký přínos bude pro firmu mít vybraný způsob vzdělávání. Rozhodujícím kritériem při výběru vzdělávací akce jsou v malé firmě náklady, nutnost doškolení a efektivnost dané akce.⁶⁰

Problém se vzděláváním zaměstnanců je v jeho nízké možnosti zjistit jeho přínos pro vykonávanou práci, jelikož nově nabyté vědomosti nemusejí vést ihned k lepšímu výkonu zaměstnanců. Zaměstnavatel by se měl pokusit zjistit, zda bylo vzdělávání přínosem. Ke zkoumání efektivity se v malé firmě nepoužívají formální metody jako porovnávací testy, testy nabytých znalostí, protože jsou majiteli firem považovány za další nadbytečnou činnost. Zhodnotit vzdělávání může samotný účastník slovně či písemně, zaměstnavatel se pak může přímo informovat u školitele, jak se pracovník zajímal o vzdělávání.⁶¹

Při jakémkoli vzdělávání si musíme ujasnit, jaká metoda bude nejvhodnější. Rozlišujeme především metody vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Metody vzdělávání realizované na pracovišti jsou více individualizované a zohledňují se specifické potřeby účastníků. Jsou levné, jelikož se provádějí přímo při pracovním výkonu. Zaměřují se na ovládnutí potřebných dovedností a žádoucího pracovního jednání.⁶² Řadíme sem tyto metody:⁶³

- **Asistování:** školený pracovník je přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi a učí se od něj pracovním postupům, až je sám dokonale provádí. Metoda se využívá tam, kde je potřeba osvojit si složitější pracovní postupy a její výhodou je nepřetržité působení na vzdělávaného. Obdobou asistování je metoda pověření úkolem.

⁶⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 147-150.

⁶¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s. 117-183.

⁶² DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 147.

⁶³ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X. s. 85-87.

- **Rotace práce:** vzdělávaný zaměstnanec je postupně pověřován na určité období pracovními úkoly z různých pracovních pozic. Tato metoda je příliš organizačně náročná, ale vede k růstu flexibility zaměstnance.
- **Instruktaž při výkonu práce:** nejjednodušší a nejčastěji používaná metoda při zaškolování nového pracovníka. Obvykle bývá jednorázového charakteru, školený se učí pozorováním a napodobováním zkušenějšího zaměstnance a postupně si osvojuje pracovní postupy při plnění svých vlastních pracovních úkolů.
- **Coaching, mentoring, counselling:** zaměřují se na rozvoj zaměstnanců. Coaching probíhá ve formě dlouhodobé interakce mezi vedeným a koučem za pomoci rozhovorů a akcí zaměřených na zdokonalování. Mentorem je obvykle starší či zkušenější pracovník, který je v roli rádce. Counselling je založen na poradenství dvou stejně zdatných jedinců, kteří společně řeší určitý problém. Hlavním přínosem těchto metod je aktivní účast školeného na procesu vzdělávání a neustálá zpětná vazba.

Druhou skupinou metod je vzdělávání mimo pracoviště. Tyto metody nejsou realizovány při výkonu práce a v mnohém se podobají školním metodám výuky. Tato skupina metod se používá pro hromadné vzdělávání a je zajišťována nějakou vzdělávací institucí. Vzdělávání může probíhat formou workshopů, brainstormingu, hraní rolí, pomocí outdoor training/learning či využití případových studií.⁶⁴ Uvedené metody se především týkají rozvoje manažerských dovedností. V malých firmách, kde je majitel jediným manažerem, se tyto metody příliš nevyužívají. Naopak metodami hojně využívanými jsou.⁶⁵

- **Přednáška:** zaměřuje se na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Jedná se o nejrychlejší způsob získávání informací, ale s jednostranným tokem informací, kde je účastník pouze pasivním příjemcem.
- **Přednáška spojená s diskuzí (seminář):** zprostředkovává informace a znalosti s využitím diskuze, při které dochází k zapojení účastníků.

⁶⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 171.

⁶⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 270.

- **Demonstrování (názorné vyučování):** vnáší do vzdělávání praktické využití zprostředkovaných znalostí za pomoci audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů.
- **E-learning:** vzdělávání probíhá počítačovou formou, kdy se vzdělávajícím poskytuje velké množství informací, je zde možnost provádění testů a různých cvičení a tudíž umožňují průběžně hodnotit proces osvojování potřebných znalostí a dovedností. Tato metoda je levná, avšak chybí zde osobní setkání s lektorem. Kurzy mohou být sestaveny pro jednotlivce i pro skupinu vzdělávajících se.⁶⁶

1.5.8 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Pracovní vztahy v malé firmě mohou hrát klíčovou roli a mají výrazný vliv nejen na klima ve firmě, ale i výkonnost a spokojenost zaměstnanců v pracovním procesu. Pro malou firmu jsou důležité především neformální vztahy. Na podobě neformálních pracovních vztahů se podílejí všichni zaměstnanci. Majitel firmy (svým stylem řízení) formu těchto vztahů nejvíce ovlivňuje, stanovuje jim pomyslné mantinely různými firemními pravidly, ať už psanými či nepsanými.

Nejzákladnějším vztahem ve firmě je vztah zaměstnanecký, který vzniká mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a je upraven pracovní smlouvou, zákoníkem práce či kolektivní smlouvou. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou vymezeny většinou organizačním řádem firmy a jejich úkolem je stanovení odpovědnosti a hierarchie ve firmě. Na pracovišti jsou časté vztahy mezi pracovními skupinami, které jsou upraveny pracovním řádem, a je důležité, aby byly tyto vztahy harmonické. Nejčastějšími vztahy vznikajícími při práci jsou vztahy mezi spolupracovníky, které jsou založeny na přátelské rovině a nejsou upraveny formálně i když je částečně upravují interní předpisy.⁶⁷ V malé firmě se předpokládá, že se všichni dobře znají a zaměstnavatel (majitel firmy) je vnímán spíše jako spolupracovník. Pro majitele může být náročné zachovat přátelské mezilidské vztahy a přitom být i dobrým vedoucím.

⁶⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s. 194-198.

⁶⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 325-326.

Na vytváření harmonických mezilidských vztahů se podílejí všechny již zmiňované personální činnosti. Špatně provedené hodnocení, nespravedlivě nastavený systém odměn, či nejasně stanovené pracovní úkoly vedou k disharmonii na pracovišti. Příznivých, uspokojivých a korektních vztahů může majitel dosáhnout dodržováním smluvních podmínek, pravidel slušnosti, respektováním pracovníků jako rovnocenných partnerů, dodržováním spravedlivé personální politiky, zlepšováním stylu vedení, dobrým informováním pracovníků o všech rozhodnutích týkajících se firmy, upevňováním mezilidských vztahů organizováním kulturních, sociálních aktivit (oslavy, společné obědy, firemní večírky) a především netolerováním diskriminačního chování a nastolením atmosféry důvěry.⁶⁸ I při dodržování veškerých zásad mohou na pracovišti vznikat konflikty, protože každý člověk je povahově jiný a ovlivňují ho i mimopracovní problémy. Vedoucí pracovník by se měl pokusit tyto neshody řešit a především jim zabránit pomocí výše zmíněných aktivit.

Péče o pracovníky se stala nedílnou součástí personální práce. Mít spokojené zaměstnance je pro malou firmu zásadní, neboť nedochází k fluktuaci pracovní síly. Dostatečná péče o zaměstnance vede k lepším pracovním výkonům, vyšší spokojenosti, loajalitě a vypovídá o významu, jaký majitel přikládá svým zaměstnancům. Péče o pracovníky zahrnuje různorodé opatření a služby. Můžeme sem zařadit jak povinnou péči stanovenou zákony, tak i dobrovolnou péči, která vytváří konkurenční výhodu na trhu práce. Lze ji označit jako sociální program firmy.⁶⁹

Mezi základní oblasti péče řadíme:⁷⁰

- **Pracovní dobu a režim** – je upravena zákoníkem práce a je důležité najít kompromis mezi zájmy zaměstnavatele a zaměstnanců. Zaměstnavatel může vyjít vstříc svým zaměstnancům pomocí pružné pracovní doby, kde si zaměstnanec sám určuje příchod a odchod z práce, zaměstnavatel určí pouze časové jádro, kdy musí být všichni zaměstnanci na pracovišti.

⁶⁸ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 216-217.

⁶⁹ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2. s. 153.

⁷⁰ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4. s. 236-238.

- **Pracovní prostředí** – jeho kvalita působí na pracovní výkon, zdraví i pohodu zaměstnance a je tvořeno vhodnými pracovními podmínkami (technické vybavení, organizace práce, kontakt s ostatními pracovníky, teplota a kvalita ovzduší).
- **Bezpečnost práce a ochrana zdraví** – zaměstnavatel musí provést opatření vedoucí k zajištění bezpečné práce a ochraně zdraví pracovníka a zároveň je v této oblasti musí proškolit.
- **Personální rozvoj pracovníků** – zahrnuje zvyšování kvalifikace a další vzdělávání pracovníků.
- **Služby poskytované pracovníkům na pracovišti** – zajišťují uspokojování potřeb na pracovišti a bývají poskytovány ve formě benefitů jako je stravování, proplácení dopravy do zaměstnání, poskytování potřebných pomůcek potřebných k práci.
- **Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám** – jedná se o odměny, které se netýkají přímo pracovního výkonu, tedy benefity podporující volnočasové aktivity, služby sledující zlepšování životních podmínek (půjčky, zajištění mateřské školy, příspěvky na pojištění, atd.).
- **Péče o životní prostředí** – snaha firem neznečišťovat a tedy ochraňovat životní prostředí, dbát na stanovené zákony o ochraně životního prostředí.

1.5.9 Personální informační systém

Personální činnosti musí mít svou písemnou či elektronickou podporu. Detailní záznamy nám pomohou při jakékoliv další personální práci. Navíc v době technického rozvoje si již každá firma může dovolit počítačové vybavení, což v mnohém vedení personální agendy výrazně ulehčuje.

Rozsah vedení personální evidence by měl odpovídat velikosti podniku a jeho potřebám. Součástí personálního informačního systému by měly být všechny potřebné informace, které pomohou vedoucím pracovníkům zajišťovat a řešit oblast personálního plánování, analýzy a vytváření pracovních míst, získávání, výběru a uvolňování pracovníků, mzdové agendy, hodnocení práce a zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a rozvoje a péče o zaměstnance.⁷¹ V malé firmě se v praxi nevedou záznamy o všech

⁷¹ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 399-400.

personálních činnostech, ať už z důvodu nerealizování některých oblastí personální práce či z nedostatku času.

Každá firma si vede záznamy o zaměstnanci v jeho osobním spisu. V osobním spisu bývají obsaženy minimálně takové informace, které jsou nezbytné pro výkon práce v pracovněprávním vztahu. Osobní spis zaměstnance podléhá ochraně osobních údajů a smí do něj nahlížet pouze oprávněné osoby. V malé firmě se do osobního spisu zakládají především dokumenty při vzniku pracovního poměru jako životopis, vstupní dotazník, certifikáty o vzdělání, přehled odborné praxe, lékařský posudek, pracovní smlouva, mzdový výměr, informace o obsahu pracovního poměru, pracovní náplň a doklad o absolvování vstupního školení z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Za trvání pracovního poměru se do osobního spisu zaměstnance zakládají doklady o mzdových výměrech, povolení úpravy pracovní doby, dohody o změně pracovní smlouvy a doklady o prohlubování a zvyšování kvalifikace. Nedílnou součástí osobního spisu jsou i informace o skončení pracovního poměru, při kterém se zakládá doklad, na jehož základě byl skončen pracovní poměr, doklad o vypořádání vzájemných pohledávek a kopie evidenčních listů důchodového pojištění.⁷²

⁷² D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty Vedení personální agendy, ochrana osobních údajů*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-807263-646-4. s. 323-324.

2 Charakteristika vybraného podniku

Společnost IMMOMEDICAL CZ s.r.o. působí na trhu zdravotnických prostředků od roku 2008. Cílem společnosti je rozvíjet obchodní aktivity firem, jejichž produkty nabízí ve svém portfoliu. Immomedical je v současné době exkluzivním distributorem zdravotnických prostředků následujících firem pro Českou a Slovenskou republiku:⁷³

- Vascutek Ltd. a LeMaitre Vascular GmbH pro kardiochirurgii a cévní chirurgii,
- Fehling Instruments GmbH pro chirurgické obory,
- CollaGUARD vstřebatelná kolagenová adhezivní bariéra pro chirurgické obory,
- Vivostat A/S autologní tkáňové lepidlo a hojení ran (platnost pro ČR),
- TERUMO pro kardiochirurgii a intervenční kardiologii pro Českou republiku.

Společnost se orientuje na specializovaná pracoviště Fakultních, krajských a regionálních nemocnic. Odborně vyškolený tým pracovníků poskytuje všem partnerům komplexní servis při používání námi distribuovaných zdravotnických prostředků a souhrn informací z oblasti aplikace nových technologií a dostupnosti produktů zastupovaných firem.

Zdravotnické prostředky distribuovány společností Immomedical CZ:⁷⁴

▪ **Terumo – kardiochirurgie**

Systémy Terumo jsou dobře známé, kvalitní technologie používané při kardiochirurgických operacích. Nabídka produktů pro mimotělní oběh a intraoperativní monitoring umožňuje sestavit komplexní řešení i pro nejnáročnějšího zákazníka. Firma Terumo neustále uvádí na trh nové produkty a drží krok s nejnovějšími technologiemi. Systémy lze sestavovat a vyrábět na míru, zcela dle přání zákazníka.

▪ **Terumo – intervenční kardiologie**

Produkty firmy Terumo jsou inovativní technologie používané pro léčbu kardiovaskulárních onemocnění. Produkty firmy Terumo jsou ceněny zejména pro

⁷³ IMMOMEDICAL CZ. [online]. [cit. 30.5.2013]. Dostupný z www: <<http://www.immomedical.cz/>>.

⁷⁴ Tamtéž

svoji vysokou kvalitou. Portfolio produktů firmy Terumo zahrnuje vše pro použití v intervenční kardiologii. Mezi jedinečné produkty patří produkty pro radiální přístup a léčbu pacientů s takzvanými CTO (chronická totální okluze). Firma Terumo přichází stále s novými produkty k obohacení svého portfolia.

- **Systém Vivostat® – autologní tkáňové lepidlo, prostředek na hojení chronických ran**

Systém Vivostat je unikátním prostředkem zdravotnické techniky pro přípravu a aplikaci autologního fibrinového lepidla, nebo autologního fibrinu bohatého na krevní destičky z krve pacienta. Systém Vivostat je zároveň určen k hojení chronických a obtížně hojitelných ran, jako jsou například bércové vředy nebo syndrom diabetické nohy.

- **Fehling Instruments – chirurgické nástroje**

Fehling Instruments je německá rodinná firma s více než třicetiletou tradicí a bohatými zkušenostmi ve vývoji a výrobě chirurgických nástrojů. Díky neustálému zdokonalování používaných materiálů a designu výrobků dosahuje jejich jedinečných funkčních vlastností a dlouhé životnosti. Hlavní zaměření firmy je na obory kardiochirurgie, cévní chirurgie, neurochirurgie, ortopedie a spinální chirurgie. Díky neustálé spolupráci se specialisty z jednotlivých oborů vznikla řada unikátních produktů pro potřeby moderních operačních postupů.

- **CollaGUARD® – vstřebatelná kolagenová antiadhezivní bariéra**

CollaGUARD® je sterilní, biologicky vstřebatelná průsvitná membrána složená z kolagenu, která se používá pro prevenci pooperačních adhezí. CollaGUARD® obsahuje 4 mg kolagenu na cm². Tato biologicky vstřebatelná průsvitná membrána se velmi dobře používá díky svým vlastnostem. Nelepí, membránu je možné rolovat pro laparoskopické zavedení, umožňuje přesné umístění a dobře přilne ke tkáním. Tuto biologicky vstřebatelnou membránu lze přichytit vstřebatelnými stehy, je transparentní, což umožňuje dobrou orientaci v operačním poli.

Firma Immomedical spolupracuje s řadou lékařských odborných společností. Získává tak nové informace pro odborné materiály, které pak distribuuje lékařům a edukační materiály pacientům. Nejznámější jsou:

- ČIS – Česká internistická společnost,
- ČKS – Česká kardiologická společnost,
- SMOS – Společnost pro metabolické onemocnění skeletu,
- Česká společnost pro všeobecné lékařství.

2.1 Historie podniku

Zastoupení firmy Immomedical v České republice zahájilo svou činnost v prosinci roku 2008. Za 5 let působení na trhu společnost vytvořila partnerství a vybudovala pevné postavení v oblasti intervenční kardiologie, kardiochirurgie, cévní chirurgie a neurochirurgie. Zdravotnický materiál této společnosti užívá více než 50 000 pacientů v České republice. V roce 2008 dosáhla společnost Immomedical CZ s.r.o. obrát 3 mil. €/rok. Téměř 5% obrátu je investováno do výzkumu a vývoje.

2.2 Základní údaje o podniku

Firma Immomedical je společnost s ručením omezeným. Do obchodního rejstříku byla tato společnost zapsána v prosinci roku 2008. Sídlo společnosti se nachází v Praze, v Novodvorské ulici.

Jedná se o malou firmu, která čítá celkem 14 zaměstnanců. Zaměstnanci tvoří mladý a dynamický pracovní kolektiv. 80 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Velký důraz je kladen na špičkovou odbornou úroveň, kvalitu a profesionální přístup zaměstnanců.

Firma je rozdělena do těchto oddělení, která spadají pod generálního ředitele, který dohlíží na chod celé společnosti:

- **Personální oddělení.**
- **Tréninkové oddělení** – školení nových zaměstnanců.
- **Oddělení registrací a klinických studií** – registrace nových produktů a provádění klinických studií.

- **Finanční oddělení.**
- **Marketingové oddělení** – zajištění odborných materiálů pro obchodní reprezentanty v terénu, propagačních materiálů, odborných seminářů a sponzoringů pro lékaře.
- **Obchodní oddělení** – je rozděleno na oblasti kardiologie, kardiochirurgie a cévní chirurgii. Obchodní oddělení dohlíží na obchodní reprezentanty, kteří působí v terénu. Obchodní reprezentant používá různé prodejní techniky, formou rozhovoru informuje a prodává jednotlivé preparáty. Provádí pravidelné návštěvy lékařů v nemocnicích a prezentuje produkty firmy Immomedical. Organizuje místní lékařské symposia a semináře. Prezentuje na odborných seminářích. Podílí se na klinických studiích. Absolvuje školící a doškolovací akce. Provádí nutnou administrativu.

3 Analýza současného systému personálních činností

Analýza současného systému personálních činností ve společnosti Immomedical CZ s.r.o. byla provedena na základě mých zkušeností z mého 5 letého působení ve společnosti a informací zjištěných dotazníkem (viz Příloha A: „Dotazník – Personální činnosti“).

Dotazníkové šetření pomůže identifikovat silné a slabé stránky personálních činností ve společnosti. Analýza těchto výsledků by měla dát vedení společnosti představu, na jakých svých silných stránkách mohou stavět, které mohou dál rozvíjet a v jakých slabých oblastech by se měli zlepšit.

Dotazník vyplnilo celkem 8 zaměstnanců, včetně vedoucích pracovníků. Grafické znázornění výsledků dotazníků je uvedeno v příloze B.

3.1 Plánování, získávání a výběr pracovníků

Firemní kultura se odráží i v cílech společnosti Immomedical CZ. Je zaměřena nejen na potřeby zákazníků, ale i na potřeby zaměstnanců. Spolu s růstem společnosti jsou prováděny pravidelné změny v organizaci a přizpůsobení se dle potřeb zodpovědnosti jednotlivých členů týmu. Tyto změny jsou však v souladu s „týmovým duchem“ reprezentovaným sdílením společných hodnot jako respektu k ostatním, chutí vložit potřebné úsilí a touhou posunout projekty a lidský potenciál vpřed. Nahlíží se na vztah mezi členy týmu a společností jako na partnerský vztah pevně založený na vzájemné důvěře, odhodlání a odpovědnosti.

Požadavky na nového zaměstnance jsou: vysokoškolské vzdělání v oblasti medicíny, farmacie nebo příbuzných věd, vynikající komunikační schopnosti, samostatné rozhodování, smysl pro organizaci, otevřený, aktivní a pozitivní přístup, flexibilita, smysl pro týmovou práci, dobrá znalost angličtiny, platný řidičský průkaz. To jsou však jen oficiální veřejné požadavky. Firma nemá etický kodex, ale spoustu nepsaných pravidel, dle kterých si i vybírá nové kandidáty. Kdo pravidla nerespektuje, opustí společnost v krátké době. Společnost Immomedical patří mezi firmy, s dlouhodobě zaměstnanými zaměstnanci, což v tomto byznysu není obvyklé. Od zaměstnance se očekává velká oddanost firmě. Společnost svým zaměstnancům

důvěruje. Od zaměstnanců je očekáváno dodržení pracovní doby, správná forma oblečení, dodržování firemní kultury, dobrá odborná znalost produktů a lékařského prostředí, důležité je i zájem o neustálé vzdělání.

Během výběru nových pracovníků se soustředí firma Immomedical CZ na posilování takového vztahu organizováním setkání uchazečů a jejich potenciálních spolupracovníků. V první řadě, když se přijímá nový pracovník, ředitel společnosti určí předem, kdo bude jeho přímý nadřízený, jakou divizi a jaký region bude mít na starosti a jakým způsobem bude hodnocený. Získávání a výběr pracovníků lze provést několika způsoby, ale společnost Immomedical CZ nejvíce preferuje vlastní výběr, většinou využívá kontakty z oboru. Na základě vybraných životopisů a jejich následné selekci jsou uchazeči přizváni k osobnímu přijímacímu pohovoru.

Osobní přijímací pohovory probíhají zpravidla ve třech fázích:

1. Pohovor s personalistou.
2. Pohovor s přímým nadřízeným.
3. Závěrečný pohovor s jednatelem firmy.

Úvodní pohovor mezi vhodnými kandidáty a personalistou slouží k selekci uchazečů na vhodné a nevhodné kandidáty. Personalista hodnotí znalosti, schopnosti, dovednosti a porovnává informace uvedené v životopise, popřípadě posuzuje relevantní reference od předchozích zaměstnavatelů.

Druhá fáze osobního přijímacího pohovoru je setkání uchazeče s potenciálním přímým nadřízeným. Toto setkání má napovědět, zda má uchazeč schopnosti vykonávat pracovní pozici z odborného hlediska.

Závěrečná fáze osobního přijímacího pohovoru je setkání mezi jednatelem společnosti a úspěšným kandidátem. Diskutuje se o pracovní pozici, projednání termínu nástupu a dalších pracovních podmínek.

Pro úspěšné kandidáty je realizováno několikátýdenní individuální školení. Nastávající zaměstnanci se seznámí s kulturou společnosti, organizací práce, procedurami a běžnou praxí a naskýtají se jim bohaté možnosti setkání a seznámení se s budoucími kolegy. Setrvání člena týmu ve společnosti je ovlivněno především rychlostí osobního i profesního růstu a schopností učit se novým znalostem. Ty jsou umožněny prostřednictvím intenzivních školicích programů pro personál.

3.2 Hodnocení a odměňování pracovníků

3.2.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků ve společnosti Immomedical CZ s.r.o. hodnotí přímý nadřízený každý měsíc na základě jednotlivých kritérií:

- **Pracovní výkon** – kvalita plnění úkolů, kvantifikovatelné pracovní výsledky včasnost plnění, využití pracovní doby.
- **Vztahy** – vztahy s klienty, práce v týmu, komunikační schopnosti, vztah k vedoucím zaměstnancům.
- **Osobní faktory** – samostatná práce, schopnost si vyhledávat úkoly, kreativita, schopnost řešit konflikty.
- **Zájem o práci** – vlastní iniciativa, flexibilita.

Na základě tohoto hodnocení rozhodují vedoucí pracovníci společně s jednatelem firmy, jakou výši odměn zaměstnanci dostanou. Toto hodnocení se provádí pouze u vedoucích pracovníků a obchodních zástupců.

Dle dotazníkového šetření jen polovina dotázaných dostává dostatek informací o svém osobním výkonu a výsledcích.

3.2.2 Odměňování pracovníků

Způsob odměňování pracovníků rozděluje ředitel společnosti dle pracovní pozice a pracovních výsledků.

Mzda zaměstnanců je složena ze dvou složek, první složkou je fixní neboli základní mzda, která je neměnná. Tato mzda je každým rokem valorizována všem zaměstnancům o inflaci. To se zatím dělo vždy, kromě roku 2009, kdy firma krátkodobě též pocítila dopady celosvětové hospodářské krize. K navýšení základní mzdy z důvodu rozvoje dovedností a znalostí zaměstnance dochází jen výjimečně.

Druhou složkou jsou prémie za osobní ohodnocení a prodej, která zohledňuje obchodní výsledky manažerů a obchodních zástupců. Na ostatní zaměstnance (sekretářky, účetní) se tyto prémie nevztahují.

Způsob odměňování pracovníků rozděluje ředitel společnosti dle pracovní pozice a pracovních výsledků.

Současná výše mzdy a prémie jsou pro všechny dotázané zaměstnance motivující. Zaměstnanci považují svou mzdu v dnešní době za nadprůměrnou, nemyslí si, že by sehnali jinou, tak dobře placenou práci. Někteří zaměstnanci, ale vyžadují větší spravedlnost při odměňování za individuální výsledky. Nemyslí si, že je jednotlivým osobním výkonům věnována dostatečná pozornost.

3.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Na vzdělávání a rozvoj pracovníků v této společnosti je kladen velký důraz, ať už na pracovníky v kanceláři, či pracovníky v terénu. Společnost zajišťuje pravidelné školení prodejních technik i prezentačních technik a asertivity. Znalosti a dovednosti verbální i neverbální komunikace, různé postoje, mimika je pro obchodního zástupce velmi důležitá. Aplikuje ji sám na sobě, musí ji i rozeznat u klientů. Komunikace nám může velmi pomoci, protože často se u klientů (lékařů) ta verbální liší od neverbální a pokud reprezentant rozezná tento rozdíl, může svoji práci zkvalitnit. Komunikační dovednosti má na starosti ve firmě právě tréninkové oddělení.

Po přijetí nového zaměstnance musí každý absolvovat třítydenní školení, které je velmi intenzivní a náročné, jelikož je v anglickém jazyce. Toto školení je ukončeno závěrečnými zkouškami. Zkoušky se skládají z písemné části, té odborné a z praktické části, kde znalost komunikace je nezbytná. Také každý meeting pořádaný několikrát za rok pro všechny zaměstnance slouží ke zdokonalení komunikačních dovedností. Trénují se návštěvy, kdy jeden hraje lékaře a druhý reprezentanta, všichni pak hodnotí jednak odbornou argumentaci, ale i komunikační dovednosti. Sama musím říci, že před příchodem do společnosti jsem měla často s komunikací problémy.

Všichni dotázaní zaměstnanci též potvrdili, že společnost dostatečně podporuje rozvíjení jejich schopností a dovedností, což hodnotí velmi pozitivně. Co se týče, ale zhodnocení těchto dovedností a schopností pro kariérní postup v této společnosti, tak si 75 % zaměstnanců myslí, že jím to k povýšení nepomůže.

3.4 Péče o pracovníky

Práce v této firmě je velmi náročná, proto je péče o pracovníky velmi důležitá. Zaměstnanci mají 25 dní dovolené, firma přispívá na studium jazyků pět tisíc za rok. Také vzdělávací meetingy pořádané několikrát za rok vždy obsahují vždy nějaké sportovní či relaxační vyžití. Teambuilding udržující team vždy povzbudí a podpoří spolupráci všech zaměstnanců.

Zaměstnanecké benefity společnosti Immomedical CZ s.r.o.

Peněžní benefity:

- příspěvek na stravování,
- příspěvek na sport a zdraví,
- příspěvky na kulturu a rekreaci,
- příspěvek na ubytování a dopravu,
- penzijní a životní připojištění,
- zvýhodněné půjčky,
- vzdělávací kurzy, školení,
- používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely,
- dary k životním i jiným výročím,
- naturálie – produkty firmy aj.

Nepeněžní benefity:

- volno pro zařizování nebo léčení,
- pružná pracovní doba,
- práce z domova aj.

Zaměstnanci společnosti jsou se svým zaměstnáním velmi spokojeni. Chválí si pracovní prostředí, vztahy se svými nadřízenými pracovníky a výborný pracovní kolektiv, i když se zaměstnanci mezi sebou ve volném čase setkávají jen výjimečně. Zaměstnanci mají též pocit jistoty zaměstnání, neuvažují ani o změně zaměstnání.

Zaměstnanci mají pocit, že o ně firma dostatečně pečuje. S benefity jsou velmi spokojeni, nejvíce si pochvalují pružnou pracovní dobu a možnosti práce z domu. Velmi je též těší možnost využít svého služebního vozidla k soukromým účelům. Mimo

jiné jsou nadšeni i samotným služebním vozidlem Passat CC, který jim dodává příjemný a pohodlný pocit z jízdy. Dalším významným benefitem pro zaměstnance je možnost vzdělávat se, např. hrazená výuka anglického jazyka.

4 Návrh na změnu současného systému personálních činností

Cílem této práce je navrhnout takové personální řízení, které bude zohledňovat specifika sledované firmy a zároveň využije ty nejvhodnější metody personální práce. Návrh vychází z popisu dané situace ve firmě, výsledků dotazníku a z uvedených teorií. Tímto návrhem bych ráda ukázala možný postup v personálních činnostech, které nejsou ve firmě prováděny. A tam, kde jsem identifikovala nedostatky, chci ukázat na možná lepší řešení.

4.1 Plánování, získávání a výběr pracovníků

Personální situace ve firmě Immomedical zajišťuje plynulý chod firmy, tzn. firma má optimální počet zaměstnanců s nízkou mírou fluktuace. Dlouhodobá strategie firmy (udržet si stávající počet zaměstnanců) je v souladu s cíli personálního plánování. Doporučuji zaměřit se na střednědobé strategické plány, které by měly být stanoveny minimálně na jeden rok. Každý rok by měl majitel vyhodnotit, které oblasti byly naplněny, a naopak, které personální plány se neuskutečnily a na základě těchto informací stanovit novou strategii v oblasti personálního řízení. Je tedy důležité sestavit jednotlivé personální plány, které budou vycházet z oblasti získávání a výběru zaměstnanců, navrhovaného hodnocení a ze systému odměn. Plán vzdělávání a rozvoje pracovníků je již ve firmě každoročně vytvářen, proto ho doporučuji pouze obohatit o další vzdělávací akce identifikované na základě hodnocení zaměstnanců.

Ve firmě Immomedical funguje optimálně systém získávání a výběru přes osobní doporučení, ale dosud nemají velké zkušenosti se získáváním a výběrem zaměstnanců za použití jiných metod než osobního doporučení.

Firma by měla být důsledná především v oblasti výběru charakteristik popisu pracovního místa a stanovení konkrétního profilu, které jsou východiskem pro získávání a následný výběr zaměstnance. Tato fáze vychází z analýzy práce, avšak neuvádí se zde tak podrobně pracovní činnosti. V této fázi největším nebezpečím, že nadhodnotíme požadovanou kvalifikaci a schopnosti. Pokud následně přijmeme zaměstnance s požadovanými schopnostmi a přitom je při své práci nebude využívat, povede to k silné nespokojenosti.

Po stanovení přiměřeného a výstižného profilu, musí být ujasněno, z jakých zdrojů bude firma uchazeče získávat. Pro firmu Immomedical je zásadní určit si vnější zdroje získávání zaměstnanců, tzn. vědět, kde v případě potřeby hledat vhodné zaměstnance. Za vhodný zdroj uchazečů považuji především absolventy vysokých škol.

Účinnou metodou získávání pracovníků je inzerát uveřejněný v tištěných médiích zaměřených na volné pracovní pozice a inzerát publikovaný na internetových stránkách jobs.cz, práce.cz a jiných internetových stránkách, které jsou bezplatné. Pro firmu Immomedical je prospěšné použít kombinaci zmíněných metod, aby zvýšili šanci na získání vhodného pracovníka.

Inzerát by měl především upoutat pozornost potenciálních uchazečů. V inzerátu musí být výrazně napsán název pracovní pozice a je vhodné uvést výši mzdy (pokud se jedná o atraktivní mzdové ohodnocení). Samozřejmě nesmí chybět název firmy, požadovaná kvalifikace a zkušenosti. Při psaní inzerátu se musíme vyvarovat diskriminačním požadavkům. Firma by měla v inzerátu také uvést, jak se může uchazeč přihlásit na danou pozici, tedy že může telefonicky kontaktovat odpovědnou osobu a musí zaslat strukturovaný životopis, kopii dokladů o vzdělání a průvodní (motivační) dopis.

Vzhledem k momentální situaci na trhu práce s vysokou mírou nezaměstnanosti je velmi pravděpodobné, že se na hledanou pozici přihlásí dostatečné množství zájemců. Před analyzováním dokumentů shromážděných o uchazečích si firma musí stanovit kritéria výběru na základě požadavků na danou pozici. Podle těchto kritérií firma identifikuje nevhodné uchazeče, čímž se nám výběr zúží. I nevyhovující uchazeče musíme informovat o tom, že nebyl do dalšího kola výběru pozván.

Druhým kolem výběru, který nám pomůže identifikovat lépe vyhovující uchazeče, jsou testy schopností, ukázka práce a firemní dotazníky. Pro sledovanou firmu je stěžejní najít nejen vhodného uchazeče, ale především člověka, který zapadne do firemní kultury a nenaruší dobré pracovní vztahy. Proto považuji osobní kontakt při pohovoru za nejpodstatnější a nejefektivnější.

Nejspolehlivější a nejčastější metodou výběru je strukturovaný pohovor. Proto by se měl stát součástí výběru namísto nestrukturovaného pohovoru, který byl dosud majitelem firmy používán. Na základě strukturovaného pohovoru lze předejít subjektivnímu přístupu tazatele a jednotlivé uchazeče lépe porovnat. Rozhovor musí být

předem dobře připraven, jeho účelem je získat co nejvíce informací o uchazeči. Samotný výběrový rozhovor by neměl trvat déle než 90 minut. Na začátku rozhovoru by se obě strany měli představit a majitel firmy by měl neutrální debatou navodit příjemnou atmosféru. V úvodu by měl být uchazeč seznámen se strukturou rozhovoru. Dále musí majitel ověřit údaje z životopisu. Nejdůležitější a tedy i nejrozsáhlejší částí pohovoru jsou otázky zaměřené na zájmy a očekávání uchazeče, jeho vzdělání a zkušenosti v oboru, dovednosti. Majitel malé firmy by se měl zaměřit na sociální zkušenosti, tedy předešlé vztahy na pracovišti, způsob komunikace a dřívější spolupráce. Uchazeč by se měl vyjádřit ke svým slabým a silným stránkám. Následně by měl majitel firmy poskytnout uchazeči bližší informace o firmě a o nabízeném pracovním místě. Uchazeči by měl být ponechán prostor pro dotazy. Závěrečnou fází je shrnutí a informování o dalším postupu, tzn. jakým způsobem a do jakého termínu bude uchazeč vyrozuměn o přijetí, či nepřijetí.

Doporučuji, aby při výběru nového zaměstnance byl přítomen nejen majitel, ale i zaměstnanec, který vykonává podobnou činnost nebo bude s tímto uchazečem nejvíce spolupracovat. Posuzování uchazeče bude spravedlivější, snadněji se zamezí chybám tazatelů a lépe se posoudí, zda má požadované osobní kvality, dovednosti a znalosti.

Závěrečným krokem výběru je informování všech uchazečů o tom, zda byli, či nebyli vybráni. Vybraného uchazeče kontaktujeme telefonicky, abychom získali jeho potvrzení o přijetí nabízené práce. Může se nám totiž stát, že námi vybraný uchazeč nebude mít o danou pozici nakonec zájem. Avšak pokud práci přijme, zašleme mu rozhodnutí o přijetí oficiálně i s nabídkou práce, ve které musí být minimálně uvedeny informace o jeho nové pracovní pozici, pracovní době, mzdě a termínu nástupu. Samozřejmě nesmíme zapomenout rozeslat ostatním uchazečům taktní písemné vyrozumění o jejich nepřijetí.

Tyto úvodní kontakty umožňují vzájemné poznávání v odborné oblasti, pomáhají posoudit dovednosti uchazečů, jejich schopnost integrace a potenciál růstu v prostředí společnosti.

4.2 Hodnocení a odměňování pracovníků

4.2.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je důležité pro samotné zaměstnance, protože na jeho základě se zaměstnavatelé rozhodují, jakou výši odměn zaměstnanci dostanou. Základní finanční odměna je mzda, ke které se přidávají další odměny, například podle výkonu, dovedností, resp. vzhledem k délce praxe zaměstnance.

Hodnocení pracovníků ve společnosti Immomedical hodnotí přímý nadřízený každý měsíc na základě jednotlivých kritérií a na základě tohoto hodnocení rozhodují vedoucí pracovníci společně s jednatelem firmy, jakou výši odměn zaměstnanci dostanou. Toto hodnocení se provádí pouze u vedoucích pracovníků a obchodních zástupců. Dle dotazníkového šetření, ale jen polovina dotázaných dostává dostatek informací o svém osobním výkonu a výsledcích. Je to dáno tím, že zaměstnanci nejsou u tohoto hodnocení přítomni.

Hodnocení pracovníků ve firmě Immomedical by mělo směřovat k odhalení nedostatků v pracovním výkonu či postupu a mělo by mít motivující charakter. Společnost musí zvolit konkrétní systém hodnocení pracovníků, implementovat ho a seznámit s jejím průběhem a účelem všechny zaměstnance společnosti, nejen vedoucí pracovníky a obchodní zástupce. Daný systém se musí stát součástí firemní kultury, zaměstnanci ho musí vzít tzv. za svůj, jinak nebude nikdy efektivní.

Hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat v pravidelných intervalech, na základě předem stanovených kritérií. Musí být stanoveny požadavky pro optimální výkon zaměstnanců a prováděno srovnání se současnou výkonností. Tento proces může být uskutečňován v rámci bilančních pohovorů, kdy se zaměstnanec spolupodílí na stanovení svých pracovních cílů a hodnotí svou výkonnost v uplynulém období. Z každého bilančního pohovoru by měl být proveden zápis, zaznamenávající stanovené cíle. Tento zápis by měl být při následném bilančním pohovoru doplněn o hodnocení pracovního výkonu zaměstnance v uplynulém období, aby bylo možné porovnat optimální výkon se skutečně dosaženým výkonem. Odměňování zaměstnanců by mělo být realizováno na základě splnění předem stanovených cílů. Zaměstnanci by si měli být vědomi toho, proč je jim odměna vyplácena. V případě, že odměňování nebude těsně

svázáno s dosaženým pracovním výkonem, nebudou zaměstnanci motivováni dosahovat stanovených cílů.

Moderní hodnotící systémy prosazují individuální přístup ke každému pracovníkovi, kdy jsou každému zaměstnanci podniku stanovovány kromě cílů společných i cíle osobní respektive individuální, tj. šité na míru každému pracovníkovi podniku. Tento individuální přístup k zaměstnancům se poté odráží, respektive by se měl pozitivně odrážet v jejich motivaci. Nutnou podmínkou je zde objektivně prováděné hodnocení.

4.2.2 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců provizí z prodeje je pro mnoho z nás velkým motivem, ale bohužel vede často i ke zdroji konfliktů ve firmě.

Pro výkonové odměňování je podstatné, že požadavky na výkon zaměstnanců jsou stanoveny předem a jeho hodnocení se opírá o objektivně měřitelná, stabilní kritéria, která jsou zaměstnancům známá a jasná. Výkonové požadavky se přitom mohou vztahovat jak k pracovním výsledkům, tak k dodržování určitých standardů, zásad pracovního chování atd.

Navrhuji, aby celková výše odměny byla pro všechny zaměstnance stejná. Odměny by měly být vypláceny v závislosti na splnění daných kritérií. I když se z pohledu majitele může jevit činnost některého zaměstnance důležitější, nemělo by se to projevit na těchto proměnlivých peněžních odměnách, aby místo motivujícího účinku nevyvolaly negativní reakce.

Lidé ve většině případů pracují s vyšším nasazením, vědí-li že za dobré výsledky jejich práce je čeká odměna. A naopak, vykonávají-li svou práci bez vidiny odměny, jejich výkon či nasazení dříve nebo později klesne. Výkonové odměňování proto nemusí sloužit jen k dosažení mimořádných pracovních výsledků nebo podpoře mimořádného pracovního úsilí. Jeho cílem je zaměstnance trvale upozorňovat na cíle a výkonové požadavky jejich pozice a povzbuzovat motivaci k jejich dosažení. To pochopitelně neznamená, že by mimořádné výsledky jednotlivých osob nemohly být odměněny samostatně.

4.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Cílem vzdělávání je zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a jejich potenciál, naučit je možným, často nevyhnutelným dovednostem, vědomostem, které souvisejí s jejich pracovní náplní, odpovědností a pravomocemi. V neposlední řadě vzdělávání zvyšuje motivaci zaměstnanců. V produktovém školení je popsáno, co zaměstnanec po absolvování daného školení, tréninku, vzdělávací aktivity, by měl být schopen dosáhnout, případně dále rozvíjet. Samostudium je součástí vzdělávání každého zaměstnance, nejen pro potřeby společnosti, ale i z vlastní potřeby.

Vzdělávání je ve firmě Immomedical kladen velký důraz. Všichni zaměstnanci podstupují stejná školení. Vhodnější by bylo z provedeného hodnocení zaměstnanců identifikovat oblasti, ve kterých mají zaměstnanci slabiny a dle toho naplánovat vhodná školení pro jednotlivé pracovníky.

Ze vzdělávacích akcí by neměl být vynechán ani majitel firmy. Majitel malé firmy je v nelehké situaci, jelikož vykonává jak řídicí funkci, tak i roli personalisty. Schopnosti, dovednosti majitele mají velký vliv na fungování celého podniku a je tedy klíčovou osobou firmy, která jí určuje směr a vývoj. Je proto stěžejní, aby majitel firmy neustále rozvíjel své znalosti, a to nejen v oblasti svého podnikání, ale především v oblastech vedení lidí. Orientovat by se měl také v efektivním personálním řízení. Doporučuji majiteli firmy, aby neopomíjel svůj vlastní rozvoj. Kurzů zaměřujících se na zdokonalování manažerských dovedností je v současnosti na trhu dostatek. Tyto kurzy mohou majiteli pomoci získat náhled na vlastní styl vedení zaměstnanců. Nabyté znalosti z oblasti Time managementu, stylů řízení a řešení konfliktů jsou uplatnitelné v každodenní práci majitele firmy. Nové postupy mohou zefektivnit celkový chod firmy, zvýšit jeho konkurenceschopnost, usnadnit komunikaci se zaměstnanci a optimalizovat procesy řízení.

Ve firmě Immomedical jsou základem pro dobré fungování harmonické vztahy na pracovišti. Zaměstnanci spolu musejí komunikovat každý den, potkávat se a spolupracovat. I když jsem neodhalila žádné vážnější narušení vztahů, navrhuji, aby se zaměstnanci zúčastnili outdoorového tréninku. Tyto tréninky jsou zaměřeny na stmelení pracovní skupiny, odhalení skrytých konfliktů a jejich následné řešení, získání jiného pohledu na spolupracovníky a nových zážitků, které mohou mít pozitivní vliv na

motivaci i pracovní vztahy. Outdoorové tréninky jsou nejen moderní a zábavné, ale skutečně zvyšují sounáležitost pracovníků a mohou být velkým přínosem a vytržením z každodenní pracovní rutiny.

4.4 Péče o pracovníky

Spokojení zaměstnanci dělají firmě dobrou reklamu, získají tak snadněji nové klienty či kvalitní pracovníky. Firma je vždy závislá na ekonomických úspěších firmy.

Dobrym důvodem poskytování zaměstnaneckých benefitů je snaha udržet si kvalitní zaměstnance. Mohou odejít ke konkurenci, kdy hledání jejich náhradníků pro zaměstnavatele znamená další finanční i časové nároky. Spokojenost pracovníků vede k větší motivaci, pocitu sounáležitosti s firmou a také k lepšímu výkonu.

Péče o zaměstnance je oblast, která dotváří celkovou spokojenost zaměstnance v pracovním procesu. Majitel, který klade důraz na tuto oblast, dává svým zaměstnancům najevo, že jsou po něj důležití a nepostradatelní. Systém péče může mít pozitivní vliv na výkon pracovníků, zvyšuje jejich oddanost firmě a zlepšuje dobrou pověst firmy.

Systém péče je ve firmě Immomedical nastaven správně. Všichni zaměstnanci jsou s benefity velmi spokojeni, nejvíce si pochvalují pružnou pracovní dobu a možnosti práce z domu, chválí si pracovní prostředí, vztahy se svými nadřízenými pracovníky a výborné pracovní podmínky.

Problémovou oblastí je pouze čerpání dovolené. Dovolená je stanovena v pracovní smlouvě a vyplývá tedy ze zaměstnaneckých vztahů. Zaměstnavatel by měl sestavit rozvrh čerpání dovolené. Ve firmě Immomedical tento plán chybí, a tím vznikají neshody ohledně jejího čerpání. Na určování dovolených lze vidět, jak jsou pro majitele všichni zaměstnanci nepostradatelní. Umožnění dovolené v době, kdy si to zaměstnanec nejvíce přeje, je stěžejní pro získání spokojeného a odpočatého pracovníka, vracejícího se do práce s nadšením. Doporučuji majiteli, aby vyšel svým zaměstnancům v této oblasti co nejvíce vstříc s ohledem na jejich pracovní povinnosti. Měl by si tedy na začátku roku předem určit období, kdy lze čerpat delší dovolené a tento plán předložit zaměstnancům. Rozvrh dovolených by měl být výsledkem vzájemné domluvy mezi majitelem a zaměstnanci.

Někteří zaměstnanci mají pocit, že dostávají málo informací o firmě jako celku, že komunikace ve firmě není dostatečná. Je proto vhodné zavést pravidelné informování zaměstnanců o hospodářských výsledcích společnosti a jejich cílech. Společnost musí umožnit zaměstnancům přístup k informacím, musí vytvářet pocit firemní sounáležitosti, formovat společné představy, hodnoty a postoje jako východiska k činnosti firmy, dosahování cílů a vytváření žádoucí firemní kultury. Může k tomu pomoci i častější organizování různých firemních akcí, které přispívají k upevnění a prohloubení vztahů v týmu, mohou být vnímány též jako forma odměny a projev péče o zaměstnance. Navíc během neformální komunikace mohou být sděleny jinak nekomunikované informace.

Zaměstnanci ke svému správnému a efektivnímu fungování ve společnosti potřebují informace. Potřebují znát vize společnosti, její strategii, měli by být průběžně informováni o tom, co se daří a co ne, jaké je čekají konkrétní úkoly, apod. Čím víc zaměstnanci o společnosti vědí, tím lépe pracují. Stanovení srozumitelných cílů společnosti je základním předpokladem úspěšné komunikace.

ZÁVĚR

Stejně jako jsou malé podniky důležité pro naše tržní hospodářství, tak i personální řízení je nepostradatelnou součástí každodenního života malých firem. V malých podnicích často neexistuje promyšlený koncept práce s lidskými zdroji, jeho skutečná podoba se odvíjí od postojů majitele firmy na danou oblast. Mnohé personální činnosti proto nejsou v malých firmách uskutečňovány, ať už z neznalosti či pocitu, že se jedná o nadbytečnou práci, která není nezbytná pro správné fungování firmy. Je logické, že prvním a nejdůležitějším strategickým cílem firem, je dosahování zisku. Ale neměl by to být jediný cíl. Díky zaměstnancům je tohoto cíle dosahováno, a proto by se na ně nemělo zapomínat. Lidé ve firmě, jejich výkonnost, loajalita, snaha, úspěšnost, jsou základním kamenem prosperity podniků. Majitelé firem a především těch malých by z tohoto důvodu neměli zanedbávat personální práci. Dobře nastavené personální činnosti mohou mít rozhodující vliv na spokojenost a tolik podnikateli žádanou výkonnost pracovníků. Personální práce není jen novodobý bezúčelný trend, ale činnost, která znatelně působí na celkový chod firmy.

Cílem této diplomové práce bylo charakterizovat personální činnosti malé firmy, zhodnotit stávající situaci v dané firmě a vypracovat návrh na změnu současného systému, který povede k zefektivnění řízení malého podniku. Pro ucelený náhled na problematiku personálního řízení v malé firmě bylo podstatné definovat malý podnik a uvést charakteristické rysy personální práce v malém podniku. Jelikož ve sledované firmě nejsou uceleně nastaveny všechny personální činnosti, bylo stěžejní teoreticky zpracovat tyto činnosti s přihlédnutím na jejich možnou realizaci v malém podniku. Na základě svých zkušeností z mého 5 letého působení ve společnosti a informací zjištěných dotazníkem jsem popsala současnou podobu jednotlivých personálních činností probíhajících ve firmě Immomedical CZ s.r.o. Z popisu stávající situace personálních činností ve firmě a z definovaných teorií jsem dané firmě a především jejímu majiteli navrhla, jak lze při realizaci jednotlivých personálních činností postupovat.

V návrhu jsem nastínila možná řešení a zlepšení v jednotlivých oblastech personální práce. Jistě existují i jiné vhodné způsoby realizace personálních činností aplikovatelných na malý podnik, než které jsem doporučila. Avšak navržené metody

zohledňují požadavky firmy, tzn., jsou nenáročné jak finančně, tak i časově a především jsou snadno realizovatelné.

Ve firmě je dle mého názoru bezchybně prováděn proces přijímání a adaptace zaměstnanců, o čemž svědčí téměř nulová míra fluktuace. Analýza pracovních míst byla až na pár formálních detailů provedena správně a lze ji využít v navazujících personálních činnostech. Další oblast, kde jsem nemohla mít žádné námitky, se týkala zaměstnaneckých benefitů, které jsou nastaveny velmi dobře. Avšak celkový způsob odměňování je možné nastavit více motivačně, tzn., odměny by měly být vypláceny v závislosti na splnění daných kritérií.

Se získáváním a výběrem zaměstnanců nemá firma velké zkušenosti, proto jsem se zaměřila na tuto oblast a navrhla jsem, jak optimálně postupovat v celém procesu. Za nejvýznamnější považuji návrh týkající se hodnocení pracovníků, jehož realizace by měla majiteli firmy umožnit identifikaci silných a slabých stránek zaměstnanců. Výsledky hodnocení mohou majiteli poskytnout obraz o tom, v jakých oblastech je potřeba vzdělávat své zaměstnance. Mé další doporučení se vztahovalo ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, kde jsem neopomenula zdůraznit důležitost rozvoje schopností a dovedností samotného majitele firmy. V tématu péče o zaměstnance jsem navrhla mnohá zlepšení, která by měla mít příznivý vliv na spokojenost pracovníků. Všechny doporučené změny (hodnocení, odměňování, vzdělávání, péče) by se měly pozitivně odrazit v pracovní motivaci a společně s určením motivační kotvy vytvořit nové motivující prostředí ve firmě.

Z navrhovaných postupů lze sestavit jednotlivé personální plány, které by se měly stát strategickými plány personálního řízení firmy. Všechny realizované personální činnosti musí být zaznamenávány v personálním informačním systému pro usnadnění vyhodnocení a stanovení nových personálních cílů.

Zavedením všech doporučených zlepšení by se mělo firmě podařit získat a udržet si spokojené zaměstnance a to především nastavením jasných pravidel v oblasti odměňování, hodnocení a rozvinutím oblasti péče. Návrh by se měl stát pro majitele výchozím bodem v novém pohledu a postupu v oblasti efektivního personálního řízení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů -- Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J., *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

ČORNEJOVÁ, H., PELECH, P. *Abeceda personalisty. Zaměstnanecké výhody (benefity)*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 416 s. ISBN 978-80-7263-646-4.

D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty Vedení personální agendy, ochrana osobních údajů*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 416 s. ISBN 978-807263-646-4.

DALE, M. 2007. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalistiky*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1 vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. 1 vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 194 s. ISBN 80-70796294.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1 vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů – Systematický přehled základní personální problematiky*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. 154 s. ISBN 80-7041-187-2.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003. 148 s. ISBN 80-7261-097-X.

ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 132 s. ISBN 80-210-3502-1.

THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1 vyd. Praha: Aspi, 2007. 249 s. ISBN 80-7357-267-9.

TRYLČ, L. *Abeceda personalisty. Odměňování zaměstnanců pro personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 416 s. ISBN 978-80-7263-646-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

EVROPSKÁ KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků – Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. [online]. Evropské společenství: Úřad pro úřední tisky, 2006 [cit. 10.5.2013]. Dostupný z www:

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf>. ISBN 92-894-7917-5.

IMMOMEDCAL CZ. [online]. [cit. 30.5.2013]. Dostupný z www:
<<http://www.immomedical.cz/>>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník – Personální činnosti.....	I
Příloha B – Grafické vyhodnocení dotazníku	VII

Příloha A: Dotazník – Personální činnosti

Vážená kolegyně / kolego,

chtěla bych Vás proto tímto požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit výhradně pro zpracování mé diplomové práce a personální útvar společnosti. Dotazník je zcela anonymní a s vyplněnými dotazníky budu pracovat pouze já, proto Vás prosím, odpovídejte sami za sebe a pravdivě.

Za vyplnění dotazníku předem děkuji.

Michaela Zemanová

1. Jste celkově spokojen/a s Vaším zaměstnáním ve společnosti?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení:

.....
.....
.....
.....

2. Máte pocit jistoty zaměstnání ve společnosti?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení:

.....
.....
.....
.....

3. Kdybyste stál/a opět před výběrem zaměstnání, zvolil/a byste opět tuto společnost?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení:

.....
.....

.....
.....

4. Kdybyste dostal/a zajímavou nabídku práce v jiné společnosti, opustil/a byste stávající zaměstnání?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení:

.....
.....
.....
.....

5. Jsou podle Vás pracovní podmínky v naší firmě dobré?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení:

.....
.....
.....
.....

6. Co se týče vybavenosti pracovišť, pracovních pomůcek atd., máte vše, co k práci potřebujete?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení:

.....
.....
.....
.....

7. Považujete péči podniku o zaměstnance za dostatečnou?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení:

.....
.....
.....
.....

8. Vztahy na pracovišti hodnotím jako:

- velmi dobré dobré standardní špatné

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení:

.....
.....
.....
.....

9. Vztahy s mým nadřízeným pracovníkem hodnotím jako:

- velmi dobré dobré standardní špatné

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení:

.....
.....
.....
.....

10. Vidáte se s kolegy z práce ve svém volném čase?

- ano, často občas jen výjimečně nikdy

11. Dostáváte dostatek informací o firmě jako celku?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

12. Dostáváte dostatek informací o výsledcích oddělení?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

13. Dostáváte dostatek informací o Vašem osobním výkonu a výsledcích?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

14. Je komunikace v podniku dle Vašeho názoru dostatečná?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

15. Hodnotíte Vaši práci jako zajímavou?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení:

.....
.....
.....
.....

16. Jste spokojeni s Vaší pracovní dobou?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení:

.....
.....
.....
.....

17. Jak byste hodnotil/a psychickou zátěž související s Vaší prací?

- velmi stresující často stresující občas stresující nestresující

18. Podporuje společnost rozvíjení Vašich schopností a dovedností?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

19. Cítíte v naší společnosti možnost profesního růstu?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Uveďte prosím důvod tohoto hodnocení:

.....
.....
.....
.....

20. Jaký aspekt Vaší práce Vám přináší největší uspokojení?

.....
.....
.....
.....

21. S jakým aspektem Vaší práce jste nejméně spokojeni?

.....
.....
.....
.....

22. Motivuje Vás dostatečně současná výše mzdy?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Odůvodněte prosím svoji odpověď:

.....
.....
.....
.....

23. Motivuje Vás dostatečně výkonnostní prémie?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Odůvodněte prosím svoji odpověď:

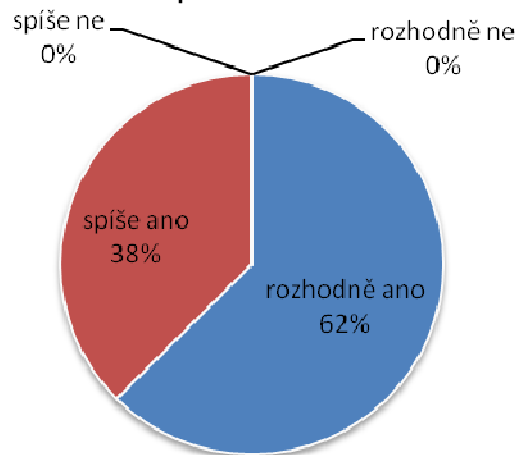
.....
.....
.....
.....

24. Uved'te, co byste změnil/a na systému odměňování?

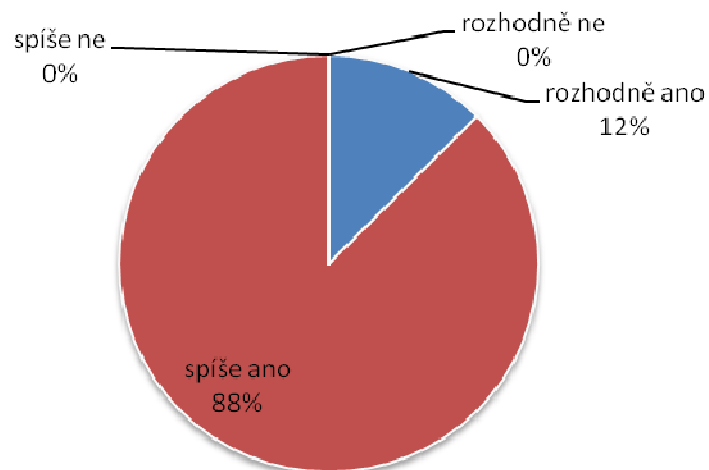
.....
.....
.....
.....

Příloha B: Grafické vyhodnocení dotazníku

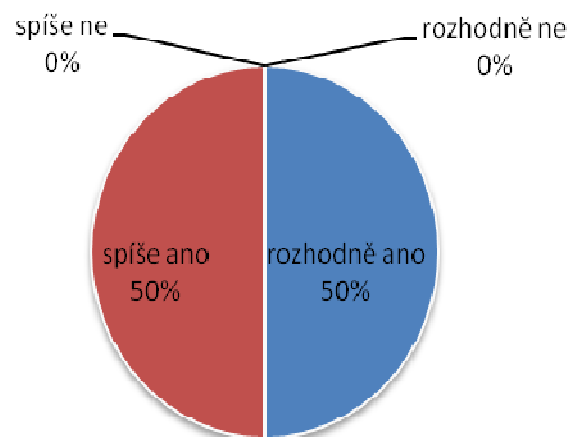
1. Jste celkově spokojen/a s Vaším zaměstnáním ve společnosti?



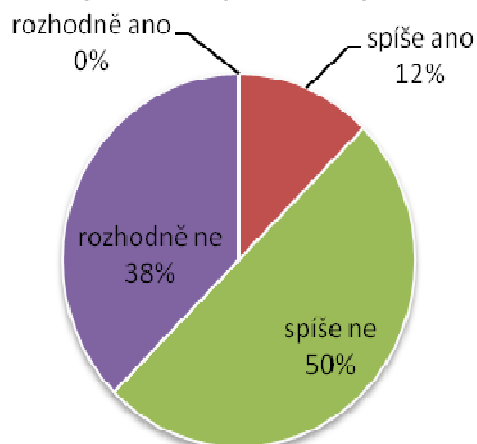
2. Máte pocit jistoty zaměstnaní ve společnosti?



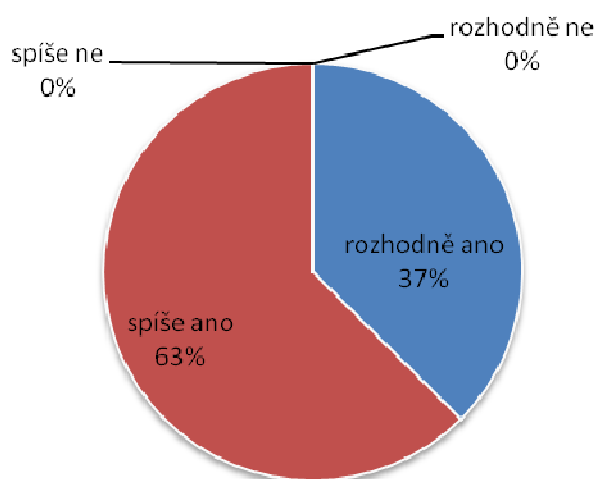
3. Kdybyste stál/a opět před výběrem zaměstnání, zvolil/a byste opět tuto společnost?



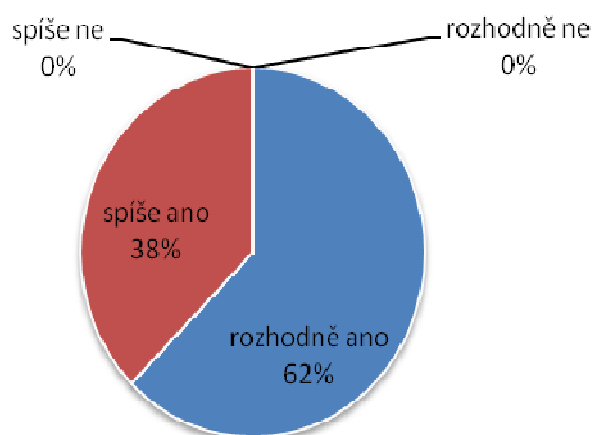
4. Kdybyste dostal/a zajímavou nabídku práce v jiné společnosti, opustil/a byste stávající zaměstnání?



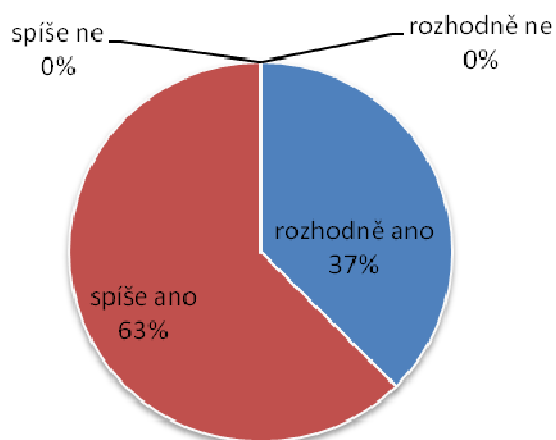
5. Jsou podle Vás pracovní podmínky v naší firmě dobré?



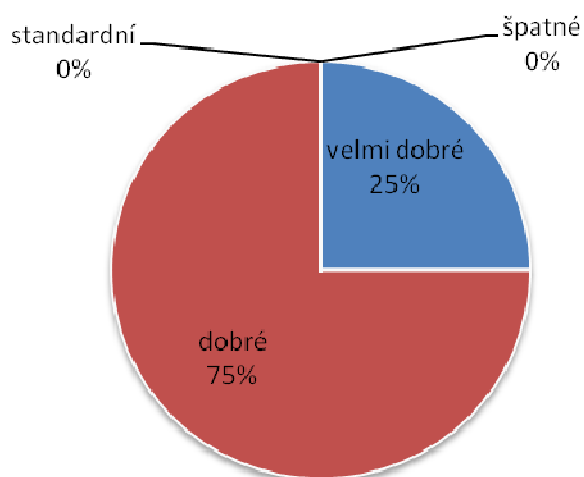
6. Co se týče vybavenosti pracovišť, pracovních pomůcek atd., máte vše, co k práci potřebujete?



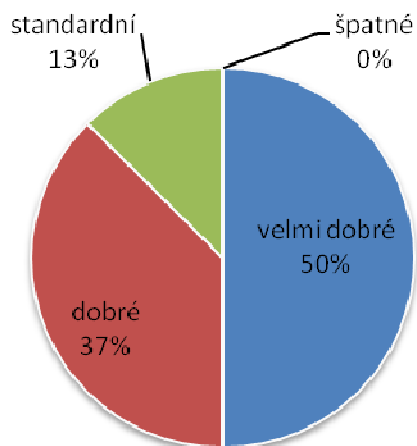
7. Považujete péči podniku o zaměstnance za dostatečnou?



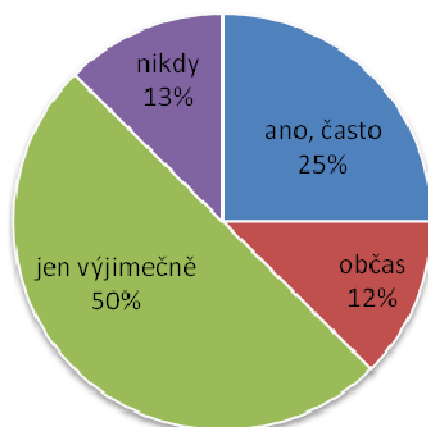
8. Vztahy na pracovišti hodnotím jako:



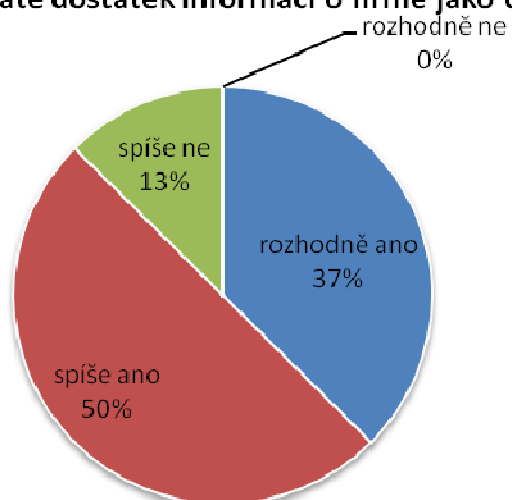
9. Vztahy s mým nadřízeným pracovníkem hodnotím jako:



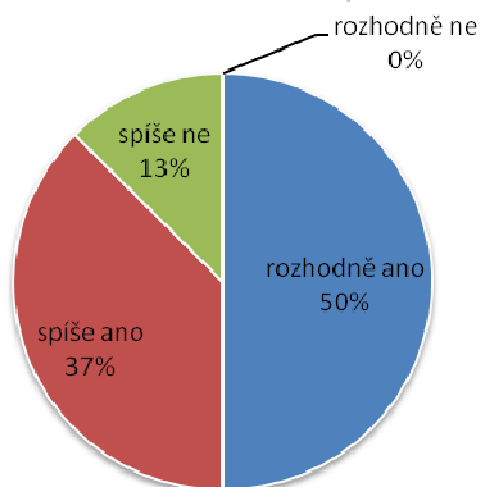
10. Vidáte se s kolegy z práce ve svém volném čase?



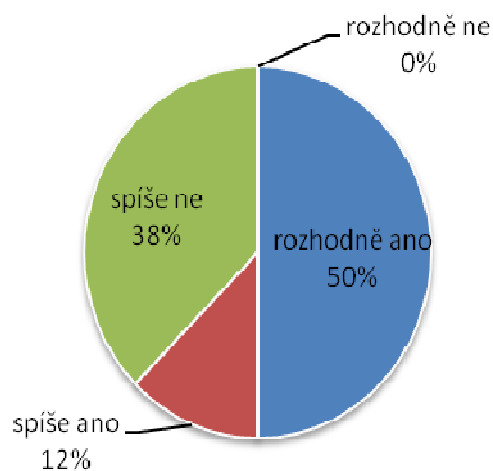
11. Dostáváte dostatek informací o firmě jako celku?



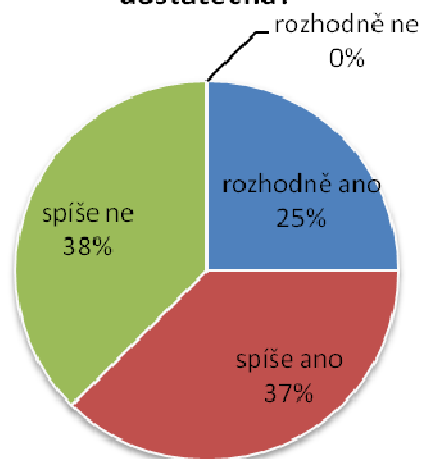
12. Dostáváte dostatek informací o výsledcích oddělení?



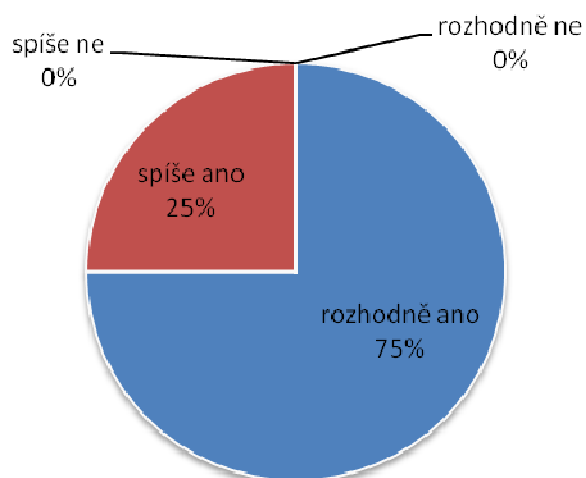
13. Dostáváte dostatek informací o Vašem osobním výkonu a výsledcích?



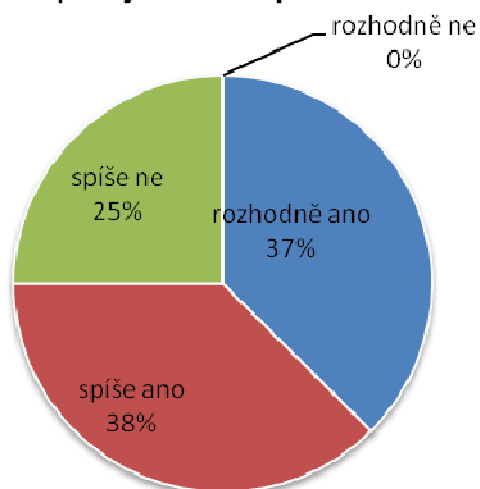
14. Je komunikace v podniku dle Vašeho názoru dostatečná?



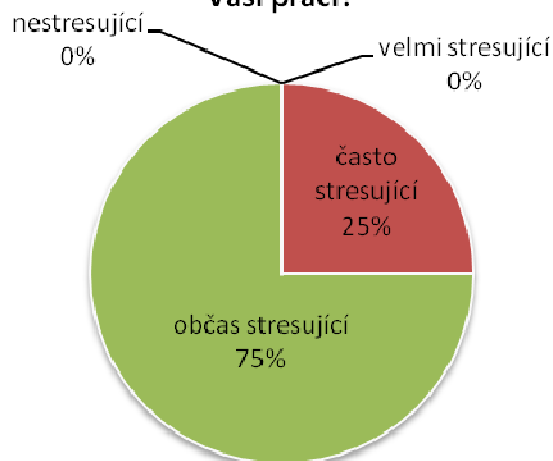
15. Hodnotíte Vaši práci jako zajímavou?



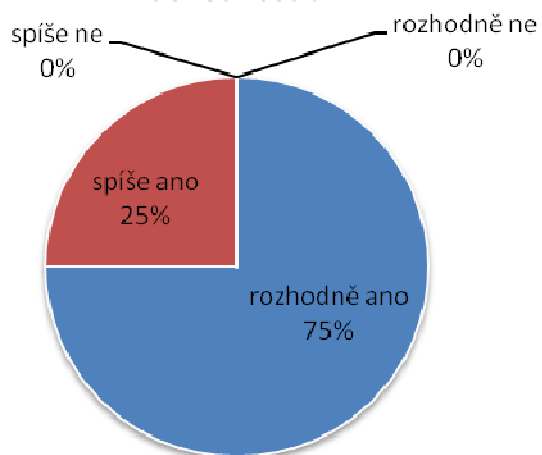
16. Jste spokojeni s Vaší pracovní dobou?



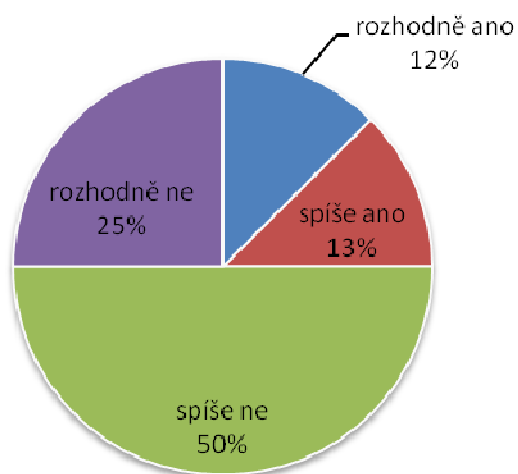
17. Jak byste hodnotil/a psychickou zátěž související s Vaší prací?



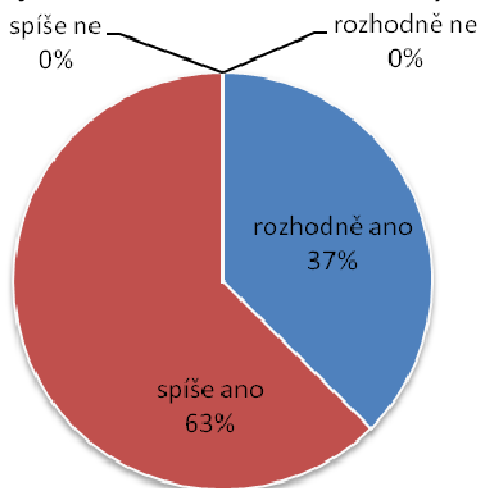
18. Podporuje společnost rozvíjení Vašich schopností a dovedností?



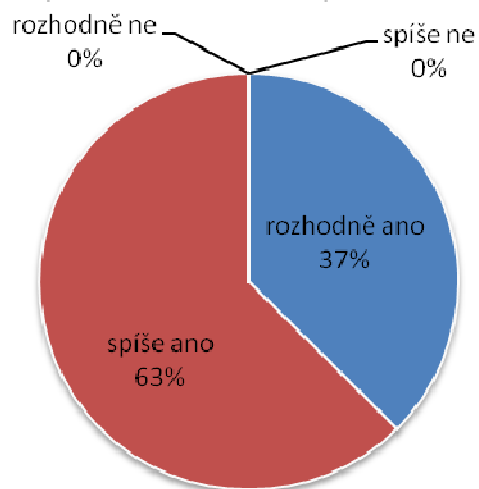
19. Cítíte v naší společnosti možnost profesního růstu?



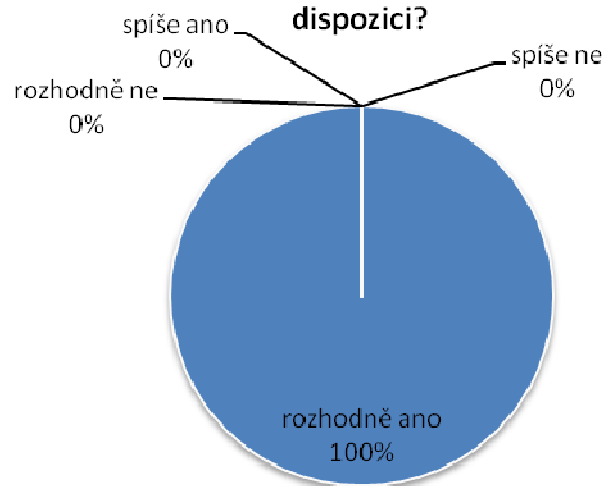
22. Motivuje Vás dostatečně současná výše mzdy?



23. Motivuje Vás dostatečně výkonnostní prémie?



25. Jste spokojeni s nabízenými benefity, které máte k dispozici?



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Zemanová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Personální činnosti v malém podniku

Rok: 2013

Počet stran textu: 64

Celkový počet stran příloh: 14

Počet titulů českých použitých zdrojů: 22

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.