

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

**2011 – 2013**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Lenka Smržová**

**Inovační technologie a rozvoj lidských zdrojů v malých a  
středních firmách**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED FULL-TIME STUDIES**

**2011 - 2013**

**DIPLOMA THESIS**

**Lenka Smržová**

**Innovative technologies and development of human resources  
in small and medium sized businesses**

Prague 2013

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

## **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 2.3.2013

.....  
Lenka Smržová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce, jeho přínosné rady, ochotu a čas. Dále bych chtěla poděkovat všem malým a středním podnikům, které přispěly cennými informacemi k tvorbě empirické části.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá především řízením lidských zdrojů a inovacemi v oblasti malých a středních firem. Teoretická část obsahuje přehled řízení a rozvoje lidských zdrojů v souvislosti s malými a středními firmami a v neposlední řadě podává přehled o inovacích, médiích a firemním stylu malých a středních firem. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části, kde je vypracován průzkum v rámci malých a středních podniků. Empirická část dále nabízí analýzu společnosti Borovka Event s. r. o., která je završena SWOT analýzou zmíněného podniku. Na závěr je detailně popsána verifikace hypotéz jak z průzkumu, tak i z analýzy, což je v zpracováno i v komparaci výsledků.

## **Klíčové pojmy**

Analýza, firemní kultura, inovace, malé a střední firmy, modely řízení lidských zdrojů, motivace, rozvoj malých a středních firem, řízení lidských zdrojů, řízení změny, strategické řízení.

## **Annotation**

This master's thesis deals with the management of human resources and innovation in small and medium-sized enterprises. The theoretical part provides an overview of the management and development of human resources in the context of small and medium-sized enterprises and summary of innovation, media and corporate style of small and medium-sized enterprises. Theoretical knowledge is applied in the practical part, where a survey within small and medium-sized enterprises is elaborated. The empirical part also offers an analysis of Borovka Event Ltd., which is completed by a SWOT analysis of the undertaking. In closing, there is a detail description of the verification of both – a survey and an analysis, which is also processed in the comparison of our results.

## **Key words**

Analysis, corporate culture, development of small and medium-sized enterprises, innovation, human resource management, change management, models of human resource management, motivation, small and medium-sized enterprises, strategic management.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH.....</b>	<b>10</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM.....	11
2.1.1 <i>Firemní portfolio a orientace na zákazníka.....</i>	<i>15</i>
2.2 CHARAKTERISTIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
2.3 MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	19
2.3.1 <i>Management malých a středních firem.....</i>	<i>21</i>
2.4 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	23
2.5 ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	24
2.5.1 <i>Osobnost manažera.....</i>	<i>26</i>
2.6 PRÁCE A LIDSKÝ KAPITÁL Z HLEDISKA INDIVIDUALITY.....	27
<b>3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH.....</b>	<b>29</b>
3.1 STRATEGICKÝ ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	29
3.2 SLEDOVÁNÍ A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	32
3.2.1 <i>Únava, režim práce a odpočinku.....</i>	<i>34</i>
3.3 MOTIVACE K PRACOVNÍMU JEDNÁNÍ A SPOKOJENOSTI.....	35
<b>4 INFORMAČNÍ SPOLEČNOST A INOVACE V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH.....</b>	<b>38</b>
4.1 REKLAMNÍ MÉDIA.....	40
4.1.1 <i>On-line komunikace.....</i>	<i>42</i>
4.1.2 <i>Sociální sítě.....</i>	<i>44</i>
4.2 INOVAČNÍ TECHNOLOGIE.....	45
4.3 ŘÍZENÍ ZMĚNY.....	46
4.4 FIREMNÍ STYL.....	48
4.4.1 <i>Kreativita v malých a středních podnicích.....</i>	<i>50</i>
<b>5 STANOVENÍ CÍLE A FORMULACE HYPOTÉZ.....</b>	<b>52</b>
5.1 PŘEDSTAVENÍ MSP.....	52
5.1.1 <i>Prezentace průzkumu MSP.....</i>	<i>55</i>
5.1.2 <i>Verifikace hypotéz průzkumu MSP.....</i>	<i>66</i>
5.2 ANALÝZA FIRMY BOROVKA EVENT S. R. O.....	68
5.2.1 <i>SWOT analýza Borovka Event s. r. o.....</i>	<i>73</i>
5.2.2 <i>Interpretace výsledků analýzy společnosti Borovka Event s. r. o.....</i>	<i>74</i>
5.3 KOMPARACE VÝSLEDKŮ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	75
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>

## ÚVOD

Předkládanou diplomovou prací s názvem „Inovační technologie a rozvoj lidských zdrojů v malých a středních firmách“ si autorka zvolila na základě toho, že sama pracuje v malé českobudějovické firmě, jejíž analýza bude součástí empirické části. **Inovativnost, proměnlivost, nové technologie, uspokojení poptávky** atp. jsou jen některé z pojmů, které musí malé a střední firmy ve 21. století řešit.

Malé a střední podniky jsou nezbytnými pilíři států. Tyto podniky mívají menší počet zaměstnanců (v České republice je hranice malého podniku do 25 zaměstnanců a u středních firem je pro dosažení hranice uváděno 250 zaměstnanců), avšak jsou silným přínosem pro ekonomiku každého státu.

Neustále se zvyšující nároky na vzdělání, nezbytnost všeobecného přehledu, **novodobé pojetí gramotnosti, flexibilita, pružnost, progrese** a celkově **zvyšující se nároky na podnikatele a manažery** včetně cash flow, novelizací a změn zákonů... Současná doba vyžaduje, aby byly malé a střední podniky stále **„o krok napřed“** před konkurencí nehledě na to, že **průběžná inovativnost** se stává **samozřejmostí**. Zvyšující se nároky přináší i permanentní stres pro vedoucí pracovníky a majitele těchto firem.

Teoretická část se zaměřuje na definování a popisy řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách se zaměřením na současnou turbulentní dobu a s tím i spojenou nutností inovovat.

Praktická část je realizována díky průzkumu a následné analýze malých a středních firem, kdy je zkoumáno, zda jsou malé a střední firmy schopné mít vize a strategické plány včetně schopností inovovat. Druhá část empirické části nabízí analýzu malé firmy, kterou je Borovka Event s. r. o. Analýza Borovka Event s. r. o. nabízí stručnou charakteristiku podniku, jeho vývoj, progresivitu, způsob vedení a především schopnost inovovat. Závěrem této části je SWOT analýza zmiňovaného podniku.

V teoretické části je zvolena **popisná metoda**, v praktické části je metoda **analytická a průzkumná**.



Cílem práce je **popsat a analyzovat řízení a rozvoj lidských zdrojů v malých a středních firmách** na základě poznatků inovačních technologií a následně popsání procesu komunikace v marketingu ve výše zmíněných firmách.

V diplomové práci by autorka ráda zjistila, zda malé a střední firmy využívají inovační politiku a jak je tato politika nejčastěji realizována. Obě části praktické části nabízejí shrnutí, v závěru praktické části jsou průzkum a analýza rozepsány ve verifikaci hypotéz. Vzhledem k tomu, že v praktické části jsou dvě verifikace hypotéz (u průzkumu MSP a u analýzy podniku), tak vše podtrhuje a přehledně empirickou část zakončuje komparace výsledků jak malých a středních firem, tak i analýzy zmiňovaného podniku.

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH

Pojetí řízení lidských zdrojů se prolíná téměř v každé kapitole předkládané práce. Cílem této kapitoly je přiblížení samotného pojmu řízení lidských zdrojů v kontextu malých a středních firem.

Lidské vztahy nebo-li human relations je... „*teorie řízení podniků zaměřená na mezilidské vztahy, prosazující humanizaci práce a využití sociálních aspektů v oblasti pracovní motivace. Chápe pracovníka jako individuální bytost s individuálními potřebami a z toho vyplývajícími vztahy k práci, ke spolupracovníkům a k nadřízeným.*“<sup>1</sup>

Řízení lidských zdrojů je řízená činnost, kterou vedení firmy vytváří, rozvíjí a tím i prosazuje zájmy organizace.

Pro účelnější řízení lidských zdrojů je nezbytné jejich plánování a lidský kapitál, čímž se rozumí získávání a výběr zaměstnanců. Hlavním cílem není pouze vyhledat zaměstnance, tedy **kvalitní lidské zdroje**, avšak je **podstatné umět si je udržet**.

Správné řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích (dále MSP) je o adekvátní adaptaci na pracovní proces, pracovní místo a spolupracovníky. Zaměstnanecké vztahy na pracovišti jsou velice významné pro uspokojení sociálních potřeb jedinců a klimatu na pracovišti. Jedinec je v kontaktu s lidmi, náleží k určité sociální skupině a práce mu přináší sociální a sociálně-ekonomické jistoty. Zaměstnanci musejí být samozřejmě i **motivováni**, což je též propojeno se sociálními jistotami (motivace je blíže popsána viz kap. 2.3).

Ve firmách je všeobecně nezbytná **pracovní adaptace**. Pracovní adaptace zahrnuje danou pracovní činnost, avšak i adaptaci s pracovním místem, tedy se spolupracovníky, aspirací a cíli zaměstnanců, ochotou spolupráce s ostatními spolupracovníky, s prostředím a klimatem – sociální adaptace. Sociální adaptace je důležitá v oblasti motivace zaměstnanců a jejich chuti dále setrvávat na daném pracovním místě, na dané pracovní pozici.

---

<sup>1</sup> PRŮCHA, J. a J. VETESKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 121 – 122. ISBN 978-80-247-3960-1.

K řízení lidských zdrojů patří bezesporu nejrůznější moderní a kreativní metody. Mezi metody a techniky kreativního myšlení Svatošová zahrnuje kupříkladu **brainstorming, brainwriting, mind mapping** nebo-li myšlenkové mapy, **bisociace, synektika, analýza podnětných slov, myšlenkové židle a myšlenkové klobouky a metoda DELPHI.**

**Brainstorming** – jedná se o vygenerování co nejvíce nápadů na dané téma. Důležitá je kolektivní spolupráce,

**Brainwriting** – obdobná metoda jako u brainstormingu, avšak zde je vyjádření členů písemnou formou,

**Mind mapping** – základ je též v brainstormingové metodě. Jedná se o strukturovaný záznam myšlenek, jenž slouží k celkovému přehledu, kdy lze sledovat důležité souvislosti mezi jednotlivými částmi celku,

**Bisociace** – tato metoda je časově náročnější. Hlavní pointou je spojování nespojeného, nebo nové využití starých konceptů a nalézání nových řešení na základě těch dřívějších a starších,

**Analýzy podnětných slov** – může být realizována v týmu i mezi jednotlivci. Analýza podnětných slov nebo-li analýza za použití slovníku. Díky této metodě může řešitel/řešitelé dospět k novým nápadům, nebo alespoň dospět k pohledu z jiného úhlu,

**Metoda DELPHI** – vysoká časová a odborná náročnost, avšak pro zjištění případných rizik je metodou nejvhodnější. Výhoda pro firmu spočívá v anonymitě šetření.<sup>2</sup>

## 1.1 Charakteristika malých a středních firem

MSP v České republice zažily **expanzi v devadesátých letech minulého století**, což nastalo díky ekonomické transformaci a změně někdejšího socialistického režimu, který výrazně znemožňoval rozvoj v podnikatelské oblasti. V socialistickém režimu byla centrálně řízená ekonomika, což MSP značně zužovalo teritorium pro podnikání.

MSP jsou **stěžejním pilířem** pro fungování státní ekonomiky. MSP a jejich nezbytnost však nesahá pouze k hranicím jednotlivých států. Kupříkladu Eurostat

---

<sup>2</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 38 - 42. ISBN 978-80-7452-010.

(statistický úřad Evropské unie) vnímá MSP jako páteř **evropského hospodářství**, jež poskytují potencionální zdroj pro hospodářský růst a zaměstnanost.<sup>3</sup>

Na dnešním přesyceném trhu plným konkurence je potřebné, aby byly MSP něčím výjimečné, něčím se odlišovaly a měly své specifické „know-how“, jak si získávat či udržovat zákazníky.

*„... Současný sektor malých a středních firem se v ČR podílí na tvorbě **hrubého domácího produktu kolem 36 %, na výkonech přibližně 52 %, na přidané hodnotě přibližně 54 %, zabezpečuje z 62 % zaměstnanost. Sektor malých a středních firem často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými firmami a jeho rozvoj je v řadě regionů nositelem zaměstnanosti.**“<sup>4</sup>*

Pro porozumění a přiblížení pojmu MSP považuje autorka za nezbytné přiblížení některých základních pojmů, jako jsou **podnik, podnikatel a podnikání**.

*„Podnikem se... rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“<sup>5</sup>*

*„Z historického hlediska výraz podnikatel [entrepreneur] pochází z francouzštiny a ve svém původním středověkém významu znamenal prostředník či zprostředkovatel. Byl to výraz, který odpovídal realitě, podnikatel tehdejší doby se podílel na zprostředkování zejména obchodů.“<sup>6</sup>*

Podnikání je běžným a každodenně užívaným a pojmem. Jeho interpretace je však definovatelná různými pojetími (ekonomické, psychologické, sociologické atp.). Pro praxi je stěžejní definování podle pojetí právního. „Podnikání se rozumí soustavná

---

<sup>3</sup> EUROSTAT. *Malé a střední podniky (MSP)*. [online] © 14. 10. 2010 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/special\\_sbs\\_topics/small\\_medium\\_sized\\_enterprises\\_SMEs](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/small_medium_sized_enterprises_SMEs)

<sup>4</sup> VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 21. ISBN 978-80-247-4520-6.

<sup>5</sup> Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 Sb., obchodní zákoník, jak vyplývá z pozdějších změn (obchodní zákoník). In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1991, částka 98. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>.

<sup>6</sup> VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 14. ISBN 978-80-247-4520-6.

*činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*<sup>7</sup>

Primárním základem pro definici MSP (s ohledem na typologii v České republice) je počet zaměstnanců. Evropské společenství v rámci jeho nařízení upravuje MSP podle kritérií spíše z ekonomického úhlu, tedy z obratu.

Třídění MSP je podle Nařízení Komise (ES) na základě: **ročního obratu, bilanční sumy roční rozvahy, nezávislosti a počtu zaměstnanců**. Na základě této metody je třídění firem děleno na mikropodnik, malý podnik a střední podnik.

*„Mikropodnik (drobný podnikatel) – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR,*

*Malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR,*

*Střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR.*<sup>8</sup>

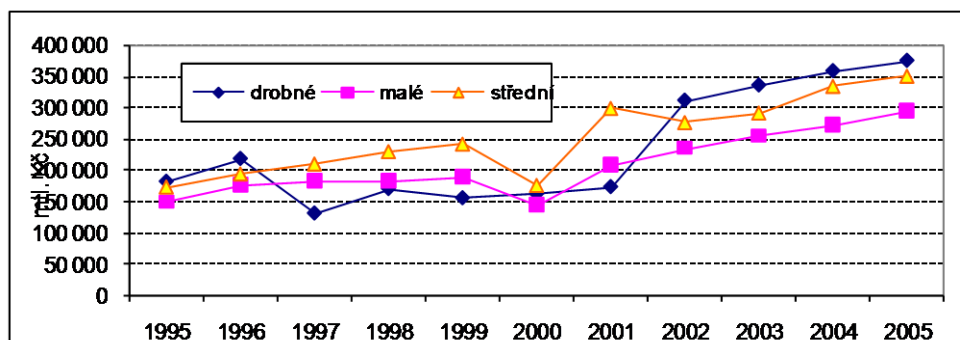
Jak již bylo zmíněno, primární dělení podniků v České republice, tedy mikropodniků, malých a středních podniků se odvíjí podle počtu zaměstnanců. Veber, Srpová a kol. (2012) uvádějí, že koncem devadesátých let minulého století se česká statistika sjednotila s vyčíslitelným dělením podnikání podle Eurostatu (statistický úřad EU). Hlavním kritériem tohoto pojetí je počet zaměstnanců. **Malé podniky mají do dvaceti zaměstnanců. Střední podniky mají do jednoho sta zaměstnanců. Velké podniky pak zaměstnávají sto a více zaměstnanců.**

---

<sup>7</sup> Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 Sb., obchodní zákoník, jak vyplývá z pozdějších změn (obchodní zákoník). In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1991, částka 98. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>.

<sup>8</sup> NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 800/2008. In: VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 14. ISBN: 978-80-247-4520-6.

Graf 1: MSP a přidaná hodnota

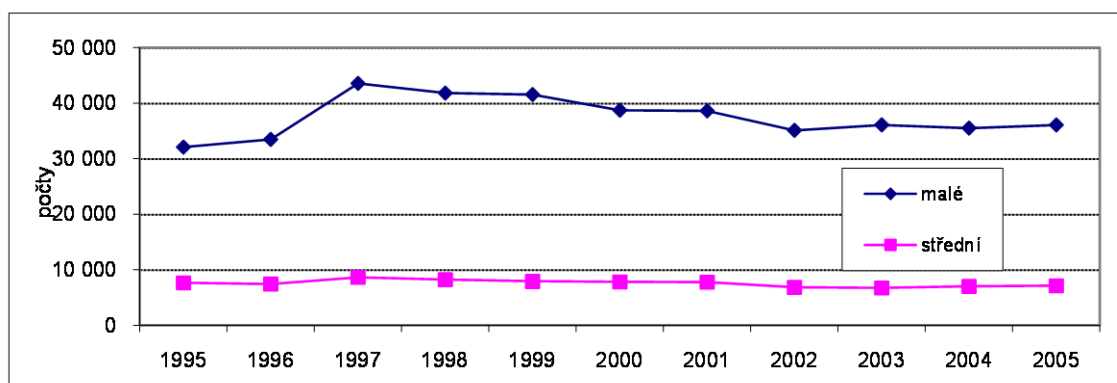


Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Malé a střední podniky. [online]. © 20. 8. 2012 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>

V České republice do malých a středních firem lze zařadit fyzické osoby nebo společnosti.

Existují jak **výhody**, tak i nevýhody MSP z oblasti marketingu před velkými podniky. Mezi primární výhody patří především **inovativnost, osobní přístup, pružnost, loajalita a flexibilita**. Do **nevýhod** patří **horší přístup** (mnohdy až nereálný) **k větším zakázkám, méně kvalitních finanční i lidských zdrojů** (specialistů) nebo **omezené finanční možnosti**.

Graf 2: Vývoj malého a středního podnikání (1995 – 2005)



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Malé a střední podniky. [online]. © 20. 8. 2012 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>

**Úspěšné vedení firmy** je dnes především o tom **mít vize do budoucna**. Mít vize, které jsou reálné v rámci finančních možností firmy, mít stále a spokojené zaměstnance a zákazníky. Vize by měla být **promyšlená, systematicky plánovaná a dodržovaná**. Proto, aby mohla firma stanovit cíle, je potřeba vyhodnotit vnitřní prostředí ve firmě a vnější působení, tedy současnou společnost a s ní propojené změny.

### 1.1.1 Firemní portfolio a orientace na zákazníka

Každý podnik disponuje s firemním portfoliem. Podniky jsou specifické a mají různorodé nabídky určitých služeb nebo produktů. Portfolio shrnuje nabídku. Je důležité, aby při přípravě portfolia byla vytyčená cílová skupina, které jsou produkty či služby určeny. *„Rozhodnutí o jeho struktuře patří mezi základní a nejvýznamnější strategická rozhodnutí.“*<sup>9</sup>

Jak již bylo zmíněno výše, firemní portfolia obsahují produkty nebo služby. Veber, Srpová a kol. uvádějí jako hlavní rozdíl mezi produktem a službou jejich povahu. Zatímco produkt má hmotnou povahu, tak služba má povahovou složku nehmotnou.<sup>10</sup>

Zkvalitňování nabídky a služeb, příjemní a ochotní zaměstnanci, zákaznický servis... To vše by mělo být automatické v oblasti orientace na zákazníka. Často se vyskytuje problém s tím, že podnik exceluje výtečným portfoliem, avšak díky neochotě zaměstnanců a celkově špatnému zákaznickému servisu je právě portfolio značně degradováno.

Velice důležité je **emocionální oslovení klienta**, protože trh je přesycen informacemi a jednotlivé značky nebo produkty bývají často zaměňovány. Mnohdy je právě emocionální svět **rozhodujícím kritériem v boji mezi konkurencí**. *„Emoce hrají svou roli i v rámci firmy. Spokojení zaměstnanci vydávají více energie a jejich výkony jsou vyšší.“*<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihneme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 127. ISBN 80-86419-88-6.

<sup>10</sup> VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 128 - 132. ISBN 978-80-247-4520-6.

<sup>11</sup> VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 120. ISBN 978-80-247-2790-5.

Projevit ochotu, být příjemný, empatický a přirozený je něco, co vedení firmy ani jejím zaměstnancům neublíží a podniku přinese vysoké pozitivum v orientaci na zákazníka a s tím spojenou i přidanou hodnotu.

*„Tomáš Baťa u nás zavedl v době první republiky heslo „náš zákazník – náš pán“. V sedmdesátých letech minulého století bylo postavení zákazníka charakterizováno heslem „náš zákazník – náš král“. V současné době bychom nejlépe vzájemné vztahy vyjádřili heslem „náš zákazník – náš diktátor.“<sup>12</sup>*

**Zákazníci si často vybírají na základě značky a samozřejmě i nabídky daného podniku.** Značka, stejně tak jako výše zmíněné pozitivum v přístupu k zákazníkovi, přináší silnou přidanou hodnotou podniku. Propojení kladného přístupu k zákazníkovi a dobré jméno značky jsou vzájemně propojeny a patří k základním strategiím úspěšného podniku 21. století.

Základní funkce značky jsou podle Vysekalové a Mikeše:

- **Funkce identifikace** – Značka je na trhu rozpoznána díky jejím specifickým charakteristikám.
- **Funkce garance** – Značka je zárukou určité kvality, jež zákazník očekává.
- **Funkce personalizace** – Značka je zařazena do určitého sociálního prostředí, kdy přispívá k integraci nebo diferenciaci.<sup>13</sup>

## 1.2 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Jedna z nejvýznamnějších charakteristik řízení lidských zdrojů je **integrace strategie**. Právě řízení lidských zdrojů je nezaměnitelně propojeno se strategickým plánováním firmy či podniku.

Lidský zdroj není pouze pracovní silou, tzn. vykonavatel určité činnosti. U lidského zdroje je pracovní síla samozřejmostí, avšak jsou předpokládány i

---

<sup>12</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihně nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 19. ISBN 80-86419-88-6.

<sup>13</sup> VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 27. ISBN 978-80-247-2790-5.



schopnosti, dovednosti a kompetence. Lidské zdroje jsou považovány za největší aktiva, které má firma k dispozici.

*„Řízení lidských zdrojů... tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního vývoje.“<sup>14</sup>*

*„Řízení lidských zdrojů (zkráceně označované ŘLZ podle anglického originálu HRM, tj. human resources management) znamená soubor manažerských postupů, sloužících k získávání a udržení zaměstnanců ve firmě a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení organizačních cílů.“<sup>15</sup>*

Jedna z prvních formulací řízení lidských zdrojů byla vytvořena Michiganskou školou. *„Michiganská škola, respektive její představitelé byli názoru, že **systemy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace...** Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů..., který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích“<sup>16</sup>* (výběr, hodnocení, odměňování, rozvoj).

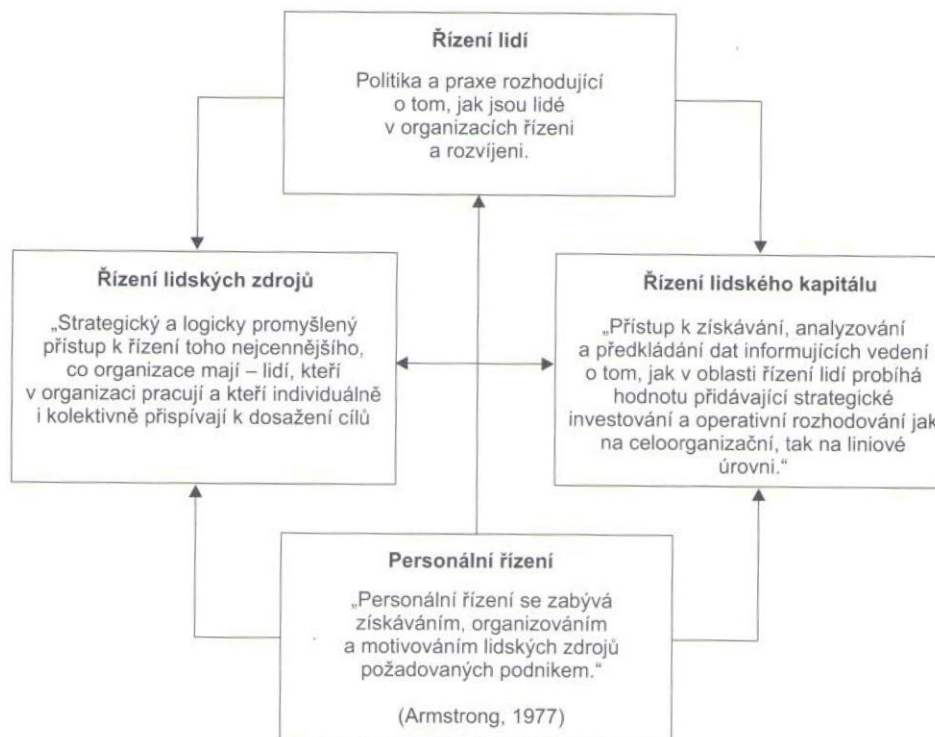
---

<sup>14</sup> DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 224. ISBN 80-247-1300-4.

<sup>15</sup> BLÁHA, J., A., MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: CP Books, 1997, s. 20. ISBN 80-251-0364-9.

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 28. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obrázek 1: Vztah mezi pojetími řízení lidí



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007 s. 26. ISBN: 978-80-247-1407-3.

Jestliže jsou podniky tuctové a nejsou ničím výjimečné (tedy snadno kopírovatelné a neoriginální strategie), pak se nejedná o vhodný směr. Podniky 21. století by měly neustále inovovat a vždy být „o krok vpřed“ na silném trhu nabídky a poptávky i mezi nekompromisní konkurencí. Podpora kreativity, tvořivosti nebo nový podnikatelský záměr je možností, jak obstát a případně se i rozvíjet. Pokud firmy neinovují, pak to vede ke stagnaci, oslabení na trhu a může vést až k zániku podniku.

Armstrong se zmiňuje o třech hlavních faktorech, které vyplývají ze souvislostí a zároveň ovlivňují praxi i politiku řízení lidských zdrojů.

- **Technologie** – technologie podniku má hlavní vliv na vnitřní prostředí (kupříkladu organizace práce a její řízení). Nové technologie zpravidla způsobují značné změny v celkovém systému, protože jsou vyžadovány různé dovednosti a metody práce. Výsledkem může být rozšíření kvalifikačního portfolia zaměstnanců (včetně víceoborovosti) nebo může

vést k značné hrozbě, kterou je dequalifikace a snížení počtu pracovních míst.

- **Konkurenční tlaky** – v současné době je na trhu mnoho konkurentů (výroba a služby), což je i díky snadno přenosným technologiím a odstraňováním obchodních bariér (napříč státy). Začíná být trend snižovat počty stálých pracovníků a začíná se využívat zaměstnávání tzv. periferních pracovníků (dohody o provedení práce, OSVČ... - dočasní pracovníci). Někdy se stává, že některé služby jsou zcela externí (tzv. outsourcing). Hlavním cílem je snížení nákladů firmy a zvýšení její flexibility.
- **Reakce ovlivňující lidi** – zvyšující se význam týmové spolupráce, pružnější zapojení pracovníků, soustředění se na nízkonákladovou výrobu (lean production).<sup>17</sup>

Někdy je třeba provést ve firmě reorganizaci v oblasti řízení lidských zdrojů. *„Restrukturalizace je spojena jak se snižováním počtu zaměstnanců, odměn, bonusů i základních mezd, tak s vytvářením nových a efektivnějších organizačních struktur. Někdy bývá spojována s výměnou manažerů, kteří nezvládají přechod ke krizovému managementu, případně dochází k doplnění krizovým manažerem, často i s participací věřitelů, kteří se spolupodílí na jeho nominaci.“*<sup>18</sup>

### 1.3 Modely řízení lidských zdrojů

*„Všechny procesy ve firmě musí být smysluplně a racionálně řízeny. Systém řízení a plánování firmy musí tvořit jednotlý, kompaktní celek.“*<sup>19</sup>

Firmy v 21. století řídí lidské zdroje obdobně, jak tomu bylo dříve, „... ale dnes již nevyhovujícími metodami. Firmy, které se novým podmínkám nedovedou přizpůsobit, bankrotují.“<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 43 - 44. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>18</sup> VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 309. ISBN 978-80-247-4520-6.

<sup>19</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 183. ISBN 80-86419-88-6.

Ve firmě mohou být různé styly vedení. Styly vedení a jejich typy jsou využívány individuálně na základě specifikace podniku, vedení firmy, typu zaměstnanců atp. Zmíňme si proto nejčastější a ukažme si zásadní rozdíly mezi nimi. Mezi nejčastější styly vedení patří autokratický a demokratický styl.

- **Autokratický styl** - chybí spoluúčast zaměstnanců a podřízených na rozhodování; zaměstnavatel či vedoucí řídí firmu a zaměstnance na základě vlastních rozhodnutí (bez dohod či konzultací s podřízenými); nekompromisnost; odmítání vysvětlení; rozdává úkoly a podřízení nemají možnost samostatného rozhodování a kreativity;
- **Demokratický styl** - kooperativní rozhodování; na změnách se podílejí všichni svým rozhodnutím; vítá zpětnou vazbu a případnou kritiku vlastního postupu; uvítá myšlenky a kreativitu spolupracovníků a podřízených; důraz na mezilidské vztahy ve skupině; volné jednání v rozhovoru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.<sup>21</sup>

Styly řízení podle Součka jsou následující:

- *„**Autoritativní**, kde převažuje jednostranné rozhodování nadřízeného. Jeho rozhodnutí se předávají podřízeným k realizaci, jejich plnění je ostře kontrolováno.*
- ***Konsenzuální**, kde každé zásadní rozhodnutí je koncipováno společně s týmem spolupracovníků. Vychází se z cíle, rámcově stanoveného vedoucím.*
- ***Kooperativní**, kde i samotná formulace cílů je stanovena týmem spolupracovníků, kteří společně hledají cesty ke splnění těchto cílů a sami hodnotí jejich plnění.“<sup>22</sup>*

Dědina a Cejthamr diferencovali styly vedení na efektivnější a méně efektivnější styly. Do efektivnějších stylů patří styl byrokratický, laskavě autokratický, rozvíjející a výkonný. Do méně efektivních stylů pak zahrnují dezertéry, autokraty, misionáře

---

<sup>20</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihně nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 13. ISBN 80-86419-88-6.

<sup>21</sup> BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: CP Books, 1997, s. 100. ISBN 80-251-0364-9.

<sup>22</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihně nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 80 - 81. ISBN 80-86419-88-6.

nebo tvůrce kompromisů. Též se zmiňují i o třech širších kategoriích. Do těchto širších kategorií patří:

- **Autoritářský (autokratický) styl** – jedná se o styl vedení, kde je evidentní působení síly manažera na skupinu. Manažer je autoritativní v rámci vizí, postupů, dosažení cílů nebo u kontroly trestů a odměn.
- **Demokratický styl** – v tomto stylu je participativní rozhodování a vedoucí pak má ponechanou odpovědnost za konečná rozhodnutí.
- **Skutečný styl laissez-faire** – manažer přenechává řízení na svých zaměstnancích (tedy tam, kde manažeři uznají, že jejich zaměstnanci pracují dobře sami o sobě). Manažer nezasahuje, avšak pokud je potřeba, tak je připraven pomoci. Tento styl zmiňovaní autoři označují jako ne-styl vedení.<sup>23</sup>

### 1.3.1 Management malých a středních firem

Hlavním posláním managementu v MSP je **zabezpečit určitý rozvoj zaměstnanců a orientace na pracovníky**, kdy je nezbytné ocenit jejich snahy a rozvoj směřující k budoucímu úspěchu v měnící se společnosti, mj. i v oblasti progresivního nárůstu technologií.

V podmínkách malých a středních firem se mohou vyskytovat následující druhy managementu, jenž uvádí Veber, Srpová a kol.:

**Provozní management** – Do provozního managementu spadá nejnižší stupeň řídicí činnosti (hlavně výrobní, pomocné a provozní procesy). Tento management je typický především pro managery první linie, kterými jsou např. mistři, předáci, stavby vedoucí...

**Produktový management** – Jedná se o aktivity, které jsou řízeny projektovým řízením a záštitou je produktový manažer. Produktový management je propojen s analýzami a vyhodnocením stávajícího portfolia sortimentu firmy.

---

<sup>23</sup> DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 109. ISBN 80-247-1300-4.

**Projektový management** – Jedná se především o časově ohraničené projekty, kdy je daný rozpočet a konkrétní cíl. Pro projekt (respektive pro dosažení cíle projektu) je důležité, aby se zapojili zaměstnanci z celé firmy. Cíle projektu může být dosažení změny ve firmě, uvedení nového produktu na trh nebo získání certifikátu jakosti.

**Finanční management** – Zahrnuje firmy, kde je jejich chod realizován na základě matematických a ekonomických veličen, jako jsou náklady, cash flow, výnosy, zisk atd. Stěžejním nástrojem pro tento typ managementu jsou controlling, finanční plány, motivační nástroje, které se váží na hospodaření firmy atd.

**Facility management** – Je managementem, který je komplexní pro všechny činnosti, které jsou nezbytné pro provoz, ne však pro podnikatelské činnosti [business core] jako takové. Hlavní náplně tohoto managementu jsou kupříkladu zabezpečení údržby stravování, úklid, archivace, environmentální složky (tzn. účetní nebo mzdová agenda, likvidace odpadů nebo zabezpečení informační techniky ve firmě...).<sup>24</sup>

Dědina a Cejthamr se zmiňují o existenci tzv. **zlatého pravidla managementu**, jež se uplatňuje mnoha způsoby. **Podstatné je dát lidem uznání a jednat s nimi spravedlivě. Je nezbytné lidi chválit a tím i motivovat** (ideální je každou kritiku proložit dvěma různými pochvalami). Dále bývá vyzdvihována **pomoc ostatním, aby dosáhli toho, čeho chtějí**.<sup>25</sup>

Strategie personálního managementu vychází podle Bartáka z následujících předpokladů:

- Nezbytnost (při nejmenším) udržet krok se změnami a jejich dynamikou;
- Podpora a rozvoj týmové spolupráce;
- Podpora a rozvoj participativního řízení;
- Nové hodnoty ukotvit jakožto jádro firemního způsobu řízení;
- Propojit vize a strategie s využitím prostředků, které má firma k dispozici.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 115. ISBN 978-80-247-4520-6.

<sup>25</sup> DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 75 - 76. ISBN 80-247-1300-4.

<sup>26</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 150. ISBN 978-80-7452-020-4.

## 1.4 Cíle řízení lidských zdrojů

*„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“<sup>27</sup>*

Armstrong plnění cílů rozvádí především do oblastí, kterými jsou:

- Efektivnost organizace;
- Řízení lidského kapitálu;
- Řízení znalostí;
- Řízení odměňování;
- Zaměstnanecké vztahy;
- Uspokojování rozdílných potřeb;
- Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.<sup>28</sup>

Řízení lidských zdrojů je bezesporu spjato s rolí personalisty. Jestliže je kvalitní personalista (příp. personální útvar), pak je to významný krok ke kladným cílům řízení lidských zdrojů. *„Za hranici, kdy firma začíná pociťovat, že je účelné vytvořit místo personalisty na plný pracovní úvazek, se považuje 100 až 150 zaměstnanců.“<sup>29</sup>* Aby mohla firma dojít ke stanoveným cílům, má připravené určité vize, podle kterých se řídí. Mezi vize malého a středního podnikání Svatošová spatřuje v následujících bodech:

- Malí a střední podnikatelé budou převažujícím prvkem na trhu práce. Očekává se, že díky zmiňovaným podnikům bude zaměstnanost pro nadpoloviční většinu ekonomicky aktivního obyvatelstva;
- Zejména středně velké podniky budou spjaty úzce spolupracovat s velkými firmami (hlavně orientující se na export);
- Zajišťovat subdodávky pro velké podniky;
- Některé malé a střední podniky budou flexibilně vyrábět produkty s vysokou přidanou hodnotou;

---

<sup>27</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 30

<sup>29</sup> VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 167. ISBN 978-80-247-4520-6.

- Jejich působení by mělo být hlavně v oblasti služeb, informatiky, stavebnictví, gastronomii...<sup>30</sup>

Propojeným pojmem s cíli řízení lidských zdrojů je zajisté i marketing. Marketing nepatří pouze pro velké společnosti, avšak i pro malé a střední firmy. *„Malé a střední firmy by se měly zaměřit na takové formy marketingu, který by jim pomohl uplatnit jejich větší pružnost a flexibilitu... Menší a střední podniky jsou obvykle dostatečně flexibilní, aby byly schopny rychle reagovat na výkyvy poptávky, hledání mezer na trhu a pohotovou změnu výroby.“*<sup>31</sup>

V současném turbulentním prostředí je marketing a jeho využívání nezbytností a jeho opomenutí může mnohdy docílit až fatálních dimenzí.

## 1.5 Řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu, jakožto koncepce, určitým poměrně významně doplňuje celkovou koncepci řízení lidských zdrojů.

Na poli MSP je ideální bourání určitých bariér mezi zaměstnavateli (tedy vedením firmy, manažery...) a zaměstnanci, protože to vede k silnější motivaci zaměstnanců a zpříjemnění atmosféry a mezilidských vztahů na pracovišti.

*„Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování.“*<sup>32</sup>

Schopnost uvažovat originálně a myslet inovativně jsou klíčové vlastnosti, které jsou nezbytné k udržení se na dynamickém trhu práce.

*„Plánování potřeby lidských zdrojů. Vlastník – vrcholový manažer musí mít i konkrétní představu o potřebě pracovních sil, a to jak z hlediska počtu, tak i jejich struktury. Obvykle se jedná o plán s horizontem do jednoho roku. Vychází přitom*

<sup>30</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 130. ISBN 978-80-7452-010.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 107

<sup>32</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 47. ISBN 978-80-247-1407-3.



zejména ze změn v podnikatelských aktivitách dané firmy, objemech, produkce, změnách v požadavcích zákazníků, situaci na trhu apod.“<sup>33</sup>

Mnoho autorů se zmiňuje o tom, že hlavním aktivem, kterým firma disponuje, jsou lidé, tzn. lidský kapitál. Kvalitní a fundovaný lidský kapitál je významnou konkurenční výhodou a bohatstvím.

V posledních letech jsou kvalitní lidské zdroje vzácností, neboť trvá roky, než si firma vychová špičkového manažera, technika, grafika atd. Současná společnost je velice progresivní, proto je dobré si položit otázku, jaké nároky budou kladeny na lidské zdroje v rámci budoucnosti, např. několika dalších let... Jaké bude konkurenční pole? Jak rychle si budou lidé stačit osvojit vědomosti či postoje? Odborné znalosti jsou dnes jakýmsi samozřejmým základem, avšak sociální složka, schopnost komunikovat a celkově jednat s lidmi je něco, co patří ke standardu a mnohdy se bere též jako samozřejmost.

Je nezbytné získat a udržet kvalitní zaměstnance. Talentovaní jedinci, kteří jsou určitým hnacím motorem firmy by měli neustále rozvíjet své dosavadní kompetence (způsobilosti) a být reverzibilní. „*Noví pracovníci z vnějšku přicházejí se znalostmi z jiných oborů, zkušenostmi s jinými metodami řízení a odlišnými postupy. Nejsou s ostatními pracovníky firmy ani jejími obchodními partnery spojeni žádnými vazbami, které by je omezovaly při radikálních řešeních.*“<sup>34</sup>

„*Jedinci vytvářejí, udržují si a používají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál) a plodí tak institucionalizované znalosti vlastněné organizací (organizační kapitál).*“<sup>35</sup>

V rámci řízení lidského kapitálu by se měli manažeři snažit, aby byl každý zaměstnanec v předstihu a připraven na změny, které do firmy přicházejí z potřeb trhu.

---

<sup>33</sup> VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 167 - 168. ISBN 978-80-247-4520-6.

<sup>34</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihně nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 88. ISBN 80-86419-88-6.

<sup>35</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 50. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 1.5.1 Osobnost manažera

Pojem manažer bývá používán na každém kroku. Někteří lidé si představí jedince, který má standardní společenský oděv atp. Co však v pravém slova smyslu vystihuje manažera je tvořivé řízení, které vede k motivaci zaměstnanců. Významné jsou i kompetence manažera, jakými jsou například konkurenceschopnost, inovativnost nebo celkový rozvoj podniku včetně jeho zaměstnanců.

Manažer by měl být naprosto **všestrannou osobností**. Jeho náplní není to, aby znal dílčí postupy ve výrobě nebo byl odborníkem v určité oblasti (technologie, gastronomie, textilní průmysl, kultura...), nýbrž to, aby věděl, jak má efektivně vést firmu (kupříkladu vize a strategické plány) včetně jejích zaměstnanců.

Manažer je volně přeložen jako jedinec, který řídí, a mezi jeho specifika patří, že je **samostatný, angažuje se a umí si poradit v různých nečekaných úkolech**. Měl by umět obstát v konkurenci a zaměstnance motivovat a vést k tomu, aby byli firmě prospěšní.

Dobrý manažer se dále neobejde bez všeobecného přehledu, flexibility, kompetenci produkovat efektivní práci (což je především o kvalitě – ne pouze o kvantitě), nadhledu, odolnosti vůči stresu a zátěži (zde je nezbytná prevence syndromu vyhoření), bystrosti a určitého smyslu pro humor.

*„Práce každého manažera představuje komplexní činnost, která má technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty. Charakter a obsah řídicí práce manažera klade specifické nároky na profil jeho osobnosti.“<sup>36</sup>*

Dobrý manažer má disponovat schopností přijít s jasnou vizí, inovativností, podnikatelským záměrem... a následně projednat se spolupracovníky klady či záporny, čímž se aktivizuje a rozproudí ochota lidí, kteří se zároveň strategii podepřou dalšími myšlenky a nápady.

Manažeři musejí dbát na to, aby zaměstnance co nejlépe využili. Měli by umět pružně reagovat na proces vytváření, na rozvoj organizace nebo na případné změny organizace. Se strategií (viz kap. 2.1) souvisí i samotné strategické myšlení manažerů. *„... Strategickým manažerským myšlením se rozumí poznávací, účelově zaměřená rozumová aktivita vlastníků a manažerů firem, spočívající v analýze výchozí strategické*

---

<sup>36</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 207. ISBN 978-80-247-3809-3.

situace, stanovování strategických cílů a koordinování postupu k jejich dosažení. *Strategické manažerské myšlení vychází z vizi, poslání a dlouhodobých záměrů podnikatelů a vrcholových manažerů firmy a uznávaných principů působení firmy.*“<sup>37</sup>

**Práci manažera nemůže vykonávat každý. Mnohdy jsou kvalitní odborníci lepší ve své odborné profesi, než-li aby byli průměrnými nebo dokonce podprůměrnými manažery.**

## 1.6 Práce a lidský kapitál z hlediska individuality

Každý jedinec je individuum, které disponuje různými schopnostmi. Osobnostní předpoklady a jejich odlišnosti jsou různé podle osobnosti i na základě různých profesí (různé profese se různí svou náročností a požadavky). Profese, které jsou propojené s interakcí a s komunikací s lidmi (pomáhající profese, pedagogové, manažeři...) jsou náročné na psychiku, flexibilitu a sociální dovednosti.

*„Teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, kterou lidé přispívají organizaci. Považuje lidi za jmění, bohatství, aktiva a zdůrazňuje, že investice organizací do lidí se bohatě vyplatí.*“<sup>38</sup>

Někteří jedinci jsou soutěživí. Individuální soutěživost může vést k narušení celé týmové spolupráce (práce v týmu). Jestliže jsou využité participativní metody vedení a dělby práce, pak se lidé na práci těší a mají potřebu se aktivně podílet na změnách ve firmě (jsou její určitou součástí).

V současné době je patrná **nestálost pracovních míst**. Dříve (zhruba o jednu až dvě generace zpět – především 2. polovina 20. století) byla zaměstnání zpravidla na celý život, tzn. jednalo se o určitou tradici.

Armstrong poukazuje na fakt, že **pod tíhou silné konkurence** a snaze snižovat provozní náklady **organizace ruší pracovní místa, snižují počty pracovníků a kariéra ve firmách nebývá s jasnou vizí do budoucna**, respektive firmy nabízejí

---

<sup>37</sup> BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: CP Books, 1997, s. 84. ISBN 80-251-0364-9.

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 51. ISBN 978-80-247-1407-3.

spíše **krátkodobější pracovní vztahy**.<sup>39</sup> Nehledě na to, že se rapidně snižuje i oddanost a loajálnost zaměstnanců oproti tomu, jak byla loajalita běžná dříve.

*„Stále více se uplatňují **individuální odměny** (skupinové spíše jen u manuálních pracovníků). Prosazuje se princip tzv. celkového odměňování (Total Compensation). Podle něj se určuje **celková roční odměna na základě pevného platu plus ročního bonusu**. Ten má dvě složky – bonus za individuální výkon a bonus za výsledek celé firmy. Projevuje se tendence zvyšovat podíl pohyblivé složky mzdy na úkor složky fixní, která se ukazuje jako nedostatečně motivační.“<sup>40</sup>*

---

<sup>39</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 189. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>40</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 145. ISBN 80-86419-88-6.

## 2 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH

Rozvoj lidských zdrojů v MSP je rozvojem lidského potenciálu, tzn. rozvoj znalostí, schopností a dovedností. **Investice do lidských zdrojů** jsou celosvětově považovány za jednu z **nejdůležitějších** a zároveň **i investic nejvíce návratných**.

Základním potenciálem pro rozvoj lidských zdrojů a rozvoje MSP jsou **vize**, **firemní poslání**, **firemní hodnoty** a **firemní styl** nebo-li firemní kultura.

*„Strategie lidských zdrojů se starají o to, aby podnikové strategie fungovaly. Ale podniková strategie musí brát v úvahu hlavní možnosti a omezení lidských zdrojů.“<sup>41</sup>*

Pro vytvoření metodologie lidských zdrojů je mnoho cest, jelikož neexistuje jedna směrodatná.

*„Organizační rozvoj se týká plánování a realizace programů zlepšování efektivnosti fungování organizace a její reakce na změnu.“<sup>42</sup>* Souhrnem lze říci, že organizační rozvoj jsou jasné a seskupené cíle vedoucí k efektivnosti firmy.

Pro rozvoj lidských zdrojů musí být, jak už bylo zmíněno výše, počítáno s vizí. *„Vize musí být formulována dostatečně jasně, aby ukazovala směr, jímž se firma chce ubírat, a přitom i dostatečně široce, aby poskytovala prostor, pro tvůrčí aktivitu pracovníků, realizujících strategii v měnících se podmínkách.“<sup>43</sup>*

### 2.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Strategický rozvoj lidských zdrojů je „... *obecný přístup opírající se o filozofii strategického řízení lidských zdrojů v souladu se záměry organizace, týkajícími se budoucích směrů, kterými se organizace chce ubírat... Strategie lidských zdrojů se pak zaměřují na záměry organizace v tom, co je třeba udělat a co je třeba změnit.*“<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 132. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 285

<sup>43</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihně nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 195. ISBN 80-86419-88-6.

<sup>44</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 124. ISBN 978-80-247-1407-3.

Strategie by měla být pružná v rámci měnícího se prostředí a neustálých změn současné společnosti. Pro každou strategii je nezbytná formulace cílů, plánů a celkově i strategického řízení. Strategie by měla být schopna vytvářet dosažitelné vize v rámci dlouhodobého vývoje. „*O úspěšnosti řízení a vedení lidí rozhoduje originální strategický přístup.*“<sup>45</sup> Tedy jedinečná strategie, která není běžná u konkurence a je obtížně napodobitelná.

Strategie lidských zdrojů směřuje k tomu, jak budou ve firmě lidské zdroje řízeny v rámci budoucnosti. Zmiňované strategie obsahují dílčí parametry, jak dosáhnout stanovených cílů.

„*Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin (stockholderů a stakeholderů).*“<sup>46</sup>

**Primárně** je zaměřena na **dosažení cílů a kladnějších výsledků firmy** v rámci delšího časového horizontu.

**MSP si musejí zvolit takovou strategii, která je pro daný podnik dosažitelná.** Kupříkladu malá firma si nemůže zvolit strategii obdobnou středních nebo velkých podniků či společností. „... *Pro malé i středně velké firmy je strategický přístup k lidským zdrojům neméně důležitý než pro velké společnosti.*“<sup>47</sup>

Není nutné, aby firma disponovala pouze jednou strategií, avšak může být zpracováno více strategizujících variant. „... *Pokud podnik požaduje získat post moderní obchodní společnosti na prahu 21. století, měl by respektovat aktuální trendy v rámci stanovování celospolečenské obchodní strategie.*“<sup>48</sup>

„*Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvářet stanovisko k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají lidí. Umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají významný a dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost organizace tím, že zabezpečují, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky potřebné*

---

<sup>45</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 149. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>46</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihně nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 193. ISBN 80-86419-88-6.

<sup>47</sup> BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: CP Books, 1997, s. 90. ISBN 80-251-0364-9.

<sup>48</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 36. ISBN 978-80-7452-010.

*k dosahování trvalé konkurenční výhody. Jeho hlavním důvodem je výhoda plynoucí z existence dohodnuté a srozumitelné základny pro dlouhodobé vytváření přístupů k řízení lidí, která poskytuje jakýsi ukazatel směru v často turbulentním, vysoce proměnlivém prostředí.*<sup>49</sup>

Strategie by měla být pružná (tzn. rychlá reakce na změny) s ohledem na měnící se prostředí a turbulentní dobu. U každé strategie je nezbytné stanovení cílů, vizí a metod, potřebných k dosažení cílů. Souček uvádí specifické rysy strategických procesů:

- **neznámost budoucího vývoje** faktorů, které ovlivňují firemní strategii;
- během strategického období nastávají významné **kvalitativní a kvantitativní změny**;
- **strategie je velmi ovlivněna** působením nesmírně širokého okolí (tedy **celosvětově**);
- procesy, které díky strategii vznikají, bývají často protikladné (vyvolání zlepšení a naopak u jiných ukazatelů pro změnu zhoršení);
- rozdílnosti v efektivitě jednotlivých řešení, kdy se posuzují z dlouhodobého i krátkodobého hlediska;
- výrazné ovlivnění na základě působení zpětných vazeb atd.<sup>50</sup>

Samotná realizace strategického řízení lidských zdrojů ve firmě je podle Bláhy a kol. především o níže uvedených třech bodech:

- **Analýza** toho, jak je ve firmě realizováno strategické myšlení a jaké jsou strategické postupy;
- Snaha vypracovat strategický **přístup** (v rámci ŘLZ), který je shodný s strategickou koncepcí;
- Z dané strategie vybrat **realistickou personální politiku firmy**, případně rozšířit plány, programy, projekty nebo postupy.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 117. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>50</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihně nejlepší!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 195 - 198. ISBN 80-86419-88-6.

<sup>51</sup> BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: CP Books, 1997, s. 95. ISBN 80-251-0364-9.

Souček uvádí možnosti opatření, kterými je možné dosáhnout cílené strategie:

- Dostatečně koncentrované zdroje;
- Proces rozhodování by měl být urychlen (včetně přenosu informací);
- Kreativní pracovníci s vysokou kvalifikací;
- Správné rozvržení časového plánu týkajícího se strategických operací;
- Kratší doba pro strategické operace;
- Dostatečná motivace k tvorbě a následnému prosazení strategií;
- Obohacování zdrojů nebo-li koncentrace zdrojů.<sup>52</sup>

*„Strategické cíle jsou stavy určitých ukazatelů, kterých firma chce v průběhu strategického období dosáhnout. Mohou být „tvrdé“, tj. definované předpisy (např. zisk) nebo „měkké“ (např. spokojenost zaměstnanců).“<sup>53</sup>*

## 2.2 Sledování a řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon je prováděn především pro ekonomické uspokojení, avšak pro motivaci a zároveň kvalitativní pracovní výkon je důležité uspokojení psychické.

Zaměstnavatelé mívají pocit, že pokud je příznivé prostředí (teplo, světlo...), tak se lidé cítí dobře a zároveň jsou tím motivováni. Příznivé prostředí má rozhodně kladný vliv na vnitřní motivaci zaměstnance a jeho pracovní výkon. Jestliže je absence příznivého prostředí, pak klesá i zaměstnancův výkon.

V této souvislosti je nutné zmínění pojmu, kterým je pracovní výkon. *„Pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek.“<sup>54</sup>*

Pro pracovní výkon je důležitá pracovní spokojenost, což je vnitřní odezva zaměstnance na různé stránky zaměstnání (kupř. osobní pozitivní i negativní důsledky zaměstnance). Pracovní spokojenost je zároveň předpokladem životní spokojenosti a významně zvyšuje kvalitu života (dáno tělesným i duševním zdravím).

---

<sup>52</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihně nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 200. ISBN 80-86419-88-6.

<sup>53</sup> Tamtéž, s. 194.

<sup>54</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 164. ISBN 978-80-247-3809-3.



Změny v organizaci, nárůst napětí nebo právě tlak na výkon mohou vést ke stresu. Ideálním poměrem je, jestliže je orientace na lidské zdroje a orientace na výkon v poměru. Není ideálním řešením, pokud se podnik rozhodne „pouze“ pro orientaci na výkon, protože lidé časem neunesou zátěž a potřebují změnu.

Výkonnost může být podle Pauknerové a kol. ovlivněna díky činitelům vnitřního a vnějšího charakteru. Mezi tyto činitele spadají osobnostní předpoklady zaměstnance (pracovníka), společenské, ekonomické, technické nebo i situační podmínky jedince.<sup>55</sup> „... Mnohé odměny poskytované organizacemi vůbec nejsou vázány na pracovní výkon, ale spíše na příslušnost k organizaci (placená dovolená, třináctý plat, podnikové sociální zabezpečení aj.) nebo na dobu zaměstnání celkem nebo v organizaci (seniorita).“<sup>56</sup>

Chadt, Kouřil a Pechová uvádějí, že pracovní výkon může být dozajista degradován některými z bariér, které jsou uvedeny níže:

- **Percepční bariéry** – řešitel vnímá neobjektivně problém nebo mu chybí některé z nezbytných informací k jeho řešení;
- **Bariéry kultury a prostředí** – bariéry získané působením kulturních vzorců (mj. o teorii tzv. kulturního kapitálu se často zmiňuje i prof. Havlík). Zmíněné bariéry vytvářejí společenská a hmotná prostředí;
- **Emocionální bariéry** – popisují negativní psychické stavy jedince v případech, kdy jedinec disponuje s novými a do určité míry i riskantními myšlenkami, jež se dostávají do konfrontace s názory okolí;
- **Intelektové a výrazové bariéry** – intelektové bariéry mohou vést k nevhodné volbě mentálních taktik či je zde nedostatečný intelektový kapitál. Výrazové bariéry omezují jedince sdělovat myšlenky sobě i jiným lidem.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 164. ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>56</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 269. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>57</sup> CHADT, K., L. KOUŘIL a J. PECHOVÁ. *Art of creativity*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 83. ISBN 978-80-86723-82-2.

### 2.2.1 Únava, režim práce a odpočinku

Na jedince jsou kladeny neustále se zvyšující nároky, přičemž se na samotné pracovníky bere čím dál tím menší ohled. Kvalitní zaměstnanci jsou vysokou konkurenční výhodou na trhu. **Vysoké nároky** však přinášejí **riziko**, že po čase (délka je individuální podle jedince) jsou **lidské zdroje dekoncentrovány** a **mají sníženou výkonnost**, přičemž může mít **za následek únavu, stres** nebo **až syndrom vyhoření**. Pro tuto kapitolu považuje autorka za nezbytné, aby byly definovány základní pojmy, jako jsou: **únava, stres** a **syndrom vyhoření**.

*„Únava se projevuje dočasnými psychickými a fyziologickými změnami a zhoršením výkonu pracovníka.“<sup>58</sup>*

Je nesmírně důležité, aby lidé dodržovali optimální režim práce a režim odpočinku. Lidé, kteří mají povolání spíše duševního charakteru by měli aktivně trávit svůj volný čas, tzn. fyzickou námahou. Manuální pracovníci by měli trávit svůj volný čas spíše odpočinkem.

Stres by se dal definovat jako reakce organismu na silné podněty, které působí dlouhodobě. Psychický postoj jedince ke stresu je s ohledem na jeho dalšího zvládnání velice důležitý. Jedná se o *„stav organismu, který je odezvou na prožívanou zátěž vyvolanou nějakým podnětem (tzv. stresorem) z prostředí. Stresory mohou být fyzikální (např. nadměrný hluk na pracovišti), fyziologické (kupř. nadměrná tělesná námaha), psychologické (např. strach ze ztráty zaměstnání) či psychosociální (kupř. neutěšené vztahy mezi partnery či spolupracovníky).“<sup>59</sup>*

Stres a jeho zvládnání je individuální o čemž se zmiňuje i Lewthwaite s důrazem na lidskou individualitu ve spojitosti s různými úrovněmi stresu (distres a eustres).<sup>60</sup> Distres může být pro některé jedince tak nízká hladina zátěže, jako kdyby jiní jedinci prožívali eustres.

---

<sup>58</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 140. ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>59</sup> PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 242. ISBN 978-80-247-3960-1.

<sup>60</sup> LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem – vše, co byste měli znát a umět*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.

Armstrong zmiňuje hlavní důvody, proč by měly firmy vytvářet prevenci stresu, popřípadě na něj reagovat.

- Firmy ručí za kvalitní úroveň na pracovišti;
- Jestliže je dlouhodobá zátěž a stres, pak to vede k nemocem z povolání psychického charakteru;
- Stres může být navyšován a díky tomu jedinec nestačí zvládat pracovní požadavky a jeho výkonnost klesá;
- Jestliže bude stres ohrožovat výkonnost pracovníka, pak ohrožuje i samotnou firmu.<sup>61</sup>

Jak již bylo zmíněno, tak stres může vyústit až k tzv. syndromu vyhoření nebo-li burn-out, což je stav totálního vyčerpání. Syndrom vyhoření je „výsledek procesu, v němž lidé velice zaujatí určitým úkolem nebo ideou ztrácejí své nadšení. Jedná se o psychický stav emočního vyčerpání. Nejčastěji se projevuje u lidí působících v pomáhajících profesích a jedinců, kteří jsou v častém kontaktu s lidmi. ... Všechny hlavní složky syndromu vyhoření vycházejí z chronického stresu. Samotného vyhoření je výsledkem dlouhodobého a pozvolného stresu.“<sup>62</sup>

### 2.3 Motivace k pracovnímu jednání a spokojenosti

Manažer 21. století by měl umět reagovat na aktuální potřeby trhu a vždy být „o krok napřed“. Měl by být schopen využívat schopností svých podřízených zaměstnanců. Součástí kreativního manažera a jeho vedení by mělo být i nastavení motivačního a odměňovacího systému pro podporu kreativního myšlení a motivace.

Na začátek této kapitoly je nezbytné si vysvětlit základní pojmy. „**Motiv** je důvod pro to, abychom něco udělali. **Motivace** se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 679. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>62</sup> PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 245. ISBN 978-80-247-3960-1.

<sup>63</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

Kladné vztahy na pracovišti, příležitost k dalšímu rozvoji, zájem o názory zaměstnanců... to vše vede k motivovanému pracovnímu kolektivu a významnou měrou přispívá i k firemní kultuře (tou se blíže zabývá kap. 3.3).

Motivaci naprosto výstižně zachycuje Plamínek, který uvádí, že **motivování druhých není pouze o tom brát, avšak i dávat**. Ve spojení s tím dále charakterizuje i čtyři motivační typy, kterými jsou: objevovatelé, usměrňovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé.<sup>64</sup>

Neoddělitelnými subjekty jsou práce a motivace zaměstnanců k práci. Motivace může být různá, avšak Dědina a Cejthamr uvádějí následující: motivace ekonomickými potřebami; sociální přístup; sebeaktualizace a komplexně osobní přístup k motivaci.<sup>65</sup>

Mezi **stěžejní motivační prvky** Lewthwaite uvádí (stejně tak jako řada dalších autorů) **plat / mzdu** nebo odměnu.<sup>66</sup> Díky finanční odměně mají lidé možnost koupit si stravu, koupit či pronajmout přístřeší a mj. budou uspokojeny i některé ze sociálních nebo psychologických potřeb.

**Motivování a motivace pracovníků** jsou **nutné k jejich budoucí výkonnosti a pracovní spokojenosti**. Pro firmu jsou motivovaní pracovníci určitou zárukou konkurenceschopných výsledků a vysoké výkonnosti. Absence motivace na pracovišti může vést k nízkým pracovním výkonům.

Armstrong pokládá za nezbytné, aby manažeři a vedoucí pracovníci pochopili proces motivace a mohli motivovat svůj tým. Motivace je dána vědomím nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Dané potřeby vedou k přání či potřebě něčeho dosáhnout. Cíle uspokojující potřeby, ke kterým je nezbytné podniknout určité kroky a na závěr je samotné dosažení cíle. Pokud nebude cíl dosažen, je velice pravděpodobné, že by se tytéž kroky v budoucnu opakovaly.<sup>67</sup>

Důležité je ocenit kreativitu zaměstnanců, práci nad rámec povinností včetně nasazení pracovníků, zda je daná pracovní síla směrodatnou pro další rozvoj firmy atp. Odměny by měly být diferencované, jinak klesá motivace z pohledu dlouhodobější

---

<sup>64</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

<sup>65</sup> DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 143. ISBN: 80-247-1300-4.

<sup>66</sup> LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem – vše, co byste měli znát a umět*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.

<sup>67</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

perspektivy. „Stále výrazněji se používá tzv. výkonnostní odměňování (Performance Related Pay), tj. stanovení odměny na základě konkrétního výkonu pracovníka nebo skupiny.“<sup>68</sup>

Různí lidé mohou být různě motivováni. Lidé mohou být motivováni tím, že našli a případně i vykonávají práci, která je uspokojuje. Další možnosti motivace mohou být i pracovní podmínky, se kterou jsou spojeny nejrůznější odměny (benefity). Častými odměnami jsou stravenky, mobilní telefon (i k osobním účelům), PC (i k osobním účelům), delší dovolená, odměny (za dobře vykonanou práci, významné životní události...), různé příspěvky (důchodové pojištění, dětské tábory...).

Armstrong zmiňuje dva typy motivace. Jedná se o motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází z lidí samotných, tzn. z individuí. Tyto faktory si lidé sami vytvoří a následně je i ovlivňují. **Vnitřní faktory** jsou tvořeny autonomií (určitou volností konat), podnětnými pracemi, mít příležitosti v kariérním postupu... **Vnější motivace** je to, co se vytváří pro lidi, aby byli motivováni. Vnější motivace tvoří odměny (pochvala, povýšení), ale taky tresty (odepření odměny, disciplinární řízení... atp.).<sup>69</sup>

Teorií motivace je nespočet. Preference motivačních teorií jsou individuální podle autorů. Armstrong se dále zmiňuje o následujících:

**Teorie instrumentality** vznikla ve druhé polovině 19. století, kdy se objevila potřeba zracionalizování práce na ekonomické výsledky. Typické pro zmíněný pojem je práce za peníze (pouze pro peníze). Čím více jsou provázané odměny a tresty s výkonem jedince, tím je jeho motivace vyšší.

**Teorie zaměřené na obsah** (teorie potřeb), přičemž „základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby.“ Patrně nejslavnější klasifikací potřeb je Maslowova teorie potřeb.

**Teorie zaměřené na proces** kladou důraz především na psychologické síly. Teorie zaměřené na proces jsou známy spíše jako kognitivní nebo-li poznávací teorie, což koresponduje s tím, že lidé jsou velice vnímaví ke svému pracovnímu prostředí. Mezi tyto teorie Armstrong řadí expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihně nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 145. ISBN 80-86419-88-6.

<sup>69</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 220 - 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>70</sup> Tamtéž, s. 220 – 227

### 3 INFORMAČNÍ SPOLEČNOST A INOVACE V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Inovativnost, tvořivost a originalita jsou dnes jedny z nejcennějších dispozic. Pokud je firma, která je inovativní a určitým způsobem se odlišuje od konkurence, pak je výjimečná (tzn. konkurence nemůže snadno okopírovat, převzít nebo nahradit určitý produkt nebo službu) a má zvýhodněnou pozici na přesyceném trhu plným konkurenčních firem.

*„Inovace se dotýká každého drobného aspektu fungování organizace – administrativních inovací, tržních inovací, finančních inovací, inovací v řízení lidských zdrojů i inovací v pojetí služeb.“<sup>71</sup>*

Zakladatelem inovace je Josef Alois Schumpeter (1. pol. 20. stol.), který jako první propojil inovační a hospodářské cykly. Inovace je *„proces řízení změn ve struktuře podniku, jedna z konkrétních forem managementu změny; jakékoli změny ve struktuře výrobního organismu.“<sup>72</sup>*

Nordström a Ridderstrale uvádějí, že v přeinstytucionalizovaném světě, v němž vládou technologie a jsou nastaveny zmatečné hodnoty atd., tkví inovace v tom, že se vymyslí nový typ nebo část podnikání, případně pak nový směr podnikatelské činnosti a podnikatelských záměrů.<sup>73</sup> *„Úspěšnost inovací závisí především na schopnosti předvídat budoucí vývoj a na schopnosti řídit proces změn.“<sup>74</sup>*

Svatošová rozděluje inovační změny na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní změny inovačních změn lze zahrnout:

- **Nečekané události** – nečekaný úspěch (inovace týkající se výroby a odbytu) a neúspěch (inovace v oblasti potřeby být modernější a konkurenceschopnější);
- **Nesoulad** – mezi výrobou a tržní poptávkou;

---

<sup>71</sup> NORDSTRÖM, K. A. a J. RIDDERSTRALE. *Funky business*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 128. ISBN 80-247-1067-6.

<sup>72</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana A mose Komenského, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-010.

<sup>73</sup> NORDSTRÖM, K. A. a J. RIDDERSTRALE. *Funky business*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1067-6.

<sup>74</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 160. ISBN 80-86419-88-6.

- **Potřeby procesu** – inovace během celého výrobního procesu v případě změny;
- **Změna obytných struktur** – nestačí potřebám výroby (vysoké náklady a nízká pružnost).

Naopak vnější zdroje inovačních změn též podle Svatošové obsahují:

- **Demografické faktory** – změna struktury zákazníků v dané lokaci;
- **Socioekonomické faktory** – v dané lokalitě nastalo např. oslabení ekonomické síly, krach velkého podniku... atp.
- **Psychologické faktory** – může být zapříčiněno určitou obavou z nevhodnosti či škodlivosti dané služby či produktu (např. kauza z roku 2012 týkající se metanolové aféry).
- **Technologické faktory** – technologické pokroky a nezbytnost být v tempu technologických změn
- **Politické faktory** – není opřeno o poptávku na trhu, avšak o politická rozhodnutí (kupříkladu centrálně řízená ekonomika, která byla dána socialismem). Díky tomu mohou být závažné důsledky, např. černý trh, nevyváženost trhu, přebytek některých produktů atp.
- **Legislativní podmínky** – omezení, regulace či zákaz některého zboží (př. léky, drogy, alkohol...).<sup>75</sup>

Je mnoho faktorů, které vyvolávají změny. Mezi hlavní patří bezesporu **globalizace, technologický rozvoj, nárůst požadavků a zvyšující se náročnost klientů** (zákazníků) a neměli bychom opomenout ani na iniciaci v rámci legislativy, kdy jsou neustálé změny a legislativní úpravy.

Souček nabízí výčet metod moderního managementu. Níže jsou uvedeny nejznámější z nich:

- Budgeting (rozpočetnictví);
- Cafeteria systém;
- Controlling;

---

<sup>75</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 74 - 75. ISBN 978-80-7452-010.

- Benchmarking;
- Human Resource Management;
- Metoda PEST;
- Metoda SWOT;
- Outsourcing;
- PERT;
- Reengineering atp.<sup>76</sup>

### 3.1 Reklamní média

Média mají velice silnou moc... Na jednu stranu informují velké množství lidí a na druhou stranu ovlivňují populaci. Jelikož je, bohužel, poměrně běžná a standardní absence mediální gramotnosti, tak není mediální manipulace ničím výjimečným.

*„Média svým prakořenem tkví v latině: litteras in medium proffere, což znamená ve veřejnou známost uvést.“<sup>77</sup>* Sak a kol. se zmiňuje o knižtisku a s ním spojenou akcelerací rozšiřování gramotnosti a tvorbě informací. Akcelerace se zvyšuje s technologickým boomem.<sup>78</sup>

Je všeobecně známo, že nejideálnější a nejpraktičtější reklamou je reklama, která se šíří přirozeně, tzn. reklama mezi lidmi (šíří se přes známé, klienty, známé klientů atd.). Ve světě plném inovací a technologií jsme reklamou doslova obklopeni. Typy reklamy, které jsou dnes využívány, představí blíže tato kapitola.

*„Reklama je komunikační disciplína, jejímž prostřednictvím lze efektivně předávat marketingová sdělení masovým sílovým segmentům. Dokáže cílovou skupinu informovat, přesvědčovat a marketingové sdělení účinně připomínat.“<sup>79</sup>*

Reklama je dnes využívána především v televizi, rozhlasu a na internetu. V poslední době je reklama hojně propojována i se sociálními sítí (některé firmy začínají stavět svou propagaci pouze na těchto sítích).

<sup>76</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 177 - 180. ISBN 80-86419-88-6.

<sup>77</sup> CÉZAR, J. *I zázrak potřebuje reklamu!: pestrý průvodce světem reklamní a marketingové komunikace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007, s. 32. ISBN 978-80-251-1688-3.

<sup>78</sup> SAK, P. a kol. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 27. ISBN: 978-80-7367-230-0.

<sup>79</sup> KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 49. ISBN 978-80-247-3541-2.



Pospíšil se zmiňuje prodeji reklamy vs. public relations. Reklama ovlivňuje poptávku a prodej „tady a teď“. Public relations je spíše o samotné značce, jejím budování a jménu, respektive branding.<sup>80</sup>

*„Spotřebitelská i politická reklamní sdělení koncipují specialisté. Veřejnosti je tlumočí hlavně masová média – tisk, rozhlas, televize, internet, letáky, katalogy, venkovní nosiče, jako jsou billboardy, citylighty, plakáty apod.“<sup>81</sup>*

**Rozhlasová reklama** je ve srovnání s reklamou televizní relativně levná a lze ji kvantito-kvalitativně cílit mj. i na určitý region (geografickou oblast) či cílovou skupinu posluchačů. Pokud je nutno zaměřit reklamu na určitý okruh posluchačů, je třeba brát v potaz styl rádia (např. Český rozhlas poslouchá vyšší věková kategorie než kupříkladu rádio Evropa 2), hudební skladbu a aktuální čas – podle charakteru výrobku je nutno zvolit optimální časový plán.

U rozhlasové reklamy marketéři disponují stěžejním omezením. *„Začátek rozhlasového spotu musí být maximálně výrazný ve svém sdělení nebo zvukovém efektu.“<sup>82</sup>* Právě zvukový efekt je jediné a zásadní, s čím se dá v oblasti rozhlasové reklamy pracovat.

Je nezbytné, aby byl vybrán vhodný rozhlas. Vhodný rozhlas především v rámci cílové skupiny posluchačů versus cílová skupina pro prezentovanou reklamu daného produktu či služby.

V posledních letech, především pak měsících, se snižuje trh s rádiovou reklamou, kdy je oslabení zhruba o 8 – 10 %, což vede kupř. ke slučování regionálních rádií do celoplošných stanic (např. síť Hitrádií kupříkladu Hitrádio Faktor).

Dalším typem reklamy může být **reklama v kině**. *„Reklama v kině má velmi podobné charakteristiky jako reklama v televizi... Emocionální zážitek v kině může být silnější, než je tomu u televizních obrazovek.“<sup>83</sup>*

---

<sup>80</sup> POSPÍŠIL, P. *Efektivní public relations a media relations*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6.

<sup>81</sup> BARTOŠEK, J. *K jazyku reklamy a politiky*. In: JAKLOVÁ, A. *Komunikace – styl – text: sborník z mezinárodní lingvistické konference*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2006, s. 67. ISBN 80-7040-819-7.

<sup>82</sup> CÉZAR, J. *I zázrak potřebuje reklamu!: pestrý průvodce světem reklamní a marketingové komunikace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007, s. 52. ISBN 978-80-251-1688-3.

<sup>83</sup> KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 63. ISBN 978-80-247-3541-2.

Mezi reklamní média bezesporu patří i **televizní reklama**. „*Toto reklamní médium umožňuje zejména názorné předvádění produktů a využití obrazu, zvuku, hudby a pohybu.*“<sup>84</sup>

Náklady na televizní reklamu se pohybují ve stovkách až milionech korun. Rozhlasová reklama je oproti televizní, znatelně, méně finančně náročnější. Jak u reklamy televizní, tak i u reklamy rozhlasové se ceny pohybují podle časové délky spotu, podle délky kampaně, podle časových frekvencí a celkové délky reklamní kampaně.

Dále můžeme zmínit i **reklamu venkovní** (tzv. outdoorová média). Venkovní reklama disponuje několika typy různých typů médií. Mezi hlavní patří billboardy, LED screen (převážně na budovách a obchodních centrech), plakátové plochy, reklamní plachty, trojrozměrné makety či noční reklama (air-screen).

O počátcích 80. let 20. století se v kontextu s outdoorovou reklamou zmiňuje Cézar, kdy nastalo ve venkovní reklamě několik změn – např. billboardy začaly být podsvícené či měnily svůj typický tvar, čímž se účinek této reklamy násobí. Inovací u outdoor reklamy jsou i citylights, které bývají umístěny na zastávkách MHD.<sup>85</sup>

Poslední typem je on-line reklama. On-line reklama, které se blíže věnuje následující kapitola (kap. 3.1.1).

„... *Hojně užívaným mediálním ukazatelem je tzv. afinita. Tento ukazatel slouží pro srovnávání vhodnosti jednotlivých reklamních nosičů k oslovení dané cílové skupiny. Ukazatel poměruje procento zásahu daného nosiče v cílové skupině oproti procentu zásahu daného nosiče v celé populaci. Vyjadřuje tedy, jak cílová skupina sleduje, čte či poslouchá daný reklamní nosič ve srovnání s celkovou populací.*“<sup>86</sup>

### 3.1.1 On-line komunikace

Koncem 90. let 20. století byla tzv. dot.com krize. V tomto období bylo rozšíření využívání internetu, a to díky nižším nákladům na jeho připojení. Následně i široká

---

<sup>84</sup> KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 52. ISBN 978-80-247-3541-2.

<sup>85</sup> CÉZAR, J. *I zázrak potřebuje reklamu: pestrý průvodce světem reklamní a marketingové komunikace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1688-3.

<sup>86</sup> KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 69. ISBN 978-80-247-3541-2.

veřejnost mohla využívat internetových služeb. „Novinky se objevovaly v oblastech e-mailové komunikace, zpravodajských portálů, internetových vyhledávačů a v neposlední řadě v oblasti internetového obchodu a marketingu. S tím byl spojen i rozvoj internetového obchodu a množství nových obchodních příležitostí, které slibovaly vysoké zisky.“<sup>87</sup>

V on-line komunikaci jsou silným marketingovým nástrojem sociální sítě, především pak sociální síť Facebook.

Komunikace není pouze jednosměrným procesem. U komunikace je nezbytné vnímat samotný obsah toho, kdo nám co sděluje.

Jedním z nejdůležitějších on-line komunikačních nástrojů ve firmě jsou webové stránky. „Webové stránky by bylo možné považovat za nástroj direkt marketingu, protože umožňují přímý prodej, jsou interaktivní, dokážou přizpůsobovat obsah i formu každému konkrétnímu návštěvníkovi a protože lze velmi dobře měřit jejich efektivitu. Stejně tak je ale možné webové stránky chápat jako nástroj public relations, protože umožňují komunikaci s klíčovými skupinami dané organizace, jako jsou zaměstnanci, potencionální zaměstnanci, novináři, partneři či zákazníci.“<sup>88</sup>

Webové stránky vypovídají mj. o image firmy, jak je firma inovativní, profesionální a dynamická. Důležité je, aby stránky zaujaly během prvních pár vteřin. Struktura webových stránek by měla být logicky propojená a jednoduchá.

Jednou ze stěžejních částí efektivního webu je grafický design, který je vhodný k dané oblasti podnikání. Grafický design by měl odpovídat i cílové skupině, kterou má firma oslovit. Kreativita, aktuálnost a odlišnost jsou ukazatele, jenž musí grafický design splňovat.

Karlíček zahrnuje do základních prvků webových stránek především snadnost užívání, dostupnou vyhledatelnost, zajímavým obsahem (portfoliem) a vhodným designem.<sup>89</sup>

Každé webové stránky se hodnotí z pohledu jejich efektivity „Hodnocení efektivity webových stránek je poměrně jednoduché a přesné. Lze měřit mimo jiné počet návštěvníků webu, počet návštěvníků, kteří se na web vracejí, dále pak stránky, které návštěvníci nejčastěji navštěvují, kolik na jednotlivých stránkách tráví času, odkud

---

<sup>87</sup> VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 286. ISBN 978-80-247-4520-6.

<sup>88</sup> KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 172. ISBN 978-80-247-3541-2.

<sup>89</sup> Tamtéž, s. 173

*se na web dostávají, kolik z nich učiní požadovaný úkon (např. objednalo produkt, přihlásilo se k odběru on-line newsletteru či odeslalo kontaktní formulář)...<sup>90</sup>*

Hodnocení efektivity je dnes možné i na sociálních sítích, kde si firma vytvoří profil a každý týden správcům profilu chodí (v e-mailové podobě) hodnocení efektivity za určité období (zpravidla jednou za týden).

Aby byl web účinný, musí být i snadno dostupný (př. SEO, pronájmy předních pozic, prokliky...) s přesvědčivým obsahem. Jestliže jsou stránky nepřehledné a těžko ovladatelné, tak vzniká riziko, že firma přijde o teoretického klienta (možného zákazníka).

SEO je metoda, která zahrnuje klíčová slova a hlavní hesla, které jsou pak dále zpracovávány a tím se zvyšuje procento dosáhnout ve výsledcích vyhledávání co nejvyšší pozice (metoda SEO není totéž jako placené přední příčky kupříkladu na Google). Jestliže je web takto zabezpečen, pak je to jednou z obrovských výhod před konkurencí.

### **3.1.2 Sociální sítě**

Sociální sítě, především pak Facebook, mají dnes velice silnou marketingovou moc. Některé firmy upozorňují či informují o akcích (události, slevy, event...) právě na sociální síti Facebook.

Právě sociální sítě / servery jsou na webu nejvyhledávanější formou zábavy. V současné době jsou tyto servery ještě přínosem, protože jsou snadno ovladatelné i pro méně zdatné (technicky) jedince, protože umožňují uživatelům prezentovat svá díla (fotografie, videa, hudbu...). Často však zaznívá i obava týkající se degradujícího vývoje a chatování, což je více než pochopitelné.<sup>91</sup> Některé evropské státy (např. Finsko) již mají sociální sítě, především pak Facebook, omezené a v některých případech až zakázané. Hlavními důvody jsou zneužití sociálních sítí nebo přílišný zásah do soukromého a pracovního života zaměstnanců, což je i důvod, proč některé podniky výslovně působení na těchto sítích zakazují.

---

<sup>90</sup> KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 181. ISBN 978-80-247-3541-2.

<sup>91</sup> MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 88. ISBN 978-80-7452-002-0.

Obsah sociálních médií / sítí pro marketingové účely musí být neustále doplňován aktuálními informacemi, obohacován a zpracováván. Ideální jsou souhrnné statusy, které obsahují týdenní, měsíční a obdobně dlouhé shrnutí, což bývá podtrženo fotografiemi za dané období. Ideální je tomu u sportovních klubů, sportovců, známých osobností, internetových obchodů či event agentur... atd. Kupříkladu firma Borovka Event s. r. o. (blíže viz analýza podniku v empirické části) aktualizuje profil každý měsíc a podle individuálních akcí doplňuje různá sdělení nebo tiskové zprávy a fotoreporty. Takovými významnými akcemi jsou akce typu Philip Morris, výročí společnosti Bosch, Christmas party společnosti České Energetické Centrum a.s., Selské Holašovické slavnosti či dílčí sociální projekty, např. Den HIV / AIDS (informačně preventivní den ve spolupráci s pomáhajícími organizacemi na danou problematiku se záštitou Statutárního města České Budějovice a Jihočeského kraje; hlavní mediální partner bylo rádio Kiss Jižní Čechy).

V České republice mají on-line sociální sítě poměrně silnou expanzi. Nejsilnější sociální síť je pak Facebook, který využívají jednotlivci, firmy, společnosti a mnohdy i média (TV, rozhlas, tisk...).

Facebook začal být využíván i k politickým kampaním, peticím a podobným akcím.

## 3.2 Inovační technologie

*„Inovační technologie současnosti si kladou za cíl i úsporu nákladů a snížení spotřeby. Pro úspěšné vstoupení na trh bývá dobrá inovace faktorem, přinášejícím i vysoké příjmy. V současné obrovské konkurenci na domácích i světových trzích jsou inovační technologie základem úspěchu. Zejména rychlost uvedení na trh a schopnost komercializace hrají nezastupitelnou roli.“<sup>92</sup>*

Důležitým pojmem z oblasti znalostí a technologií je Národní inovační systém. Existuje mnoho různých definic, avšak z mnohých podstata jasně vyplývá. „Tento systém specifikuje nastavení národního inovačního prostředí, tzn. vztah, propojenost

---

<sup>92</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 81. ISBN 978-80-7452-010.

*a podporu státních, soukromých a dalších subjektů a iniciativ, které se podílejí na tvorbě a uplatňování nových znalostí a technologií.*“<sup>93</sup>

V současné době se lidé připojují k internetu díky různým technologickým možnostem. Internet v mobilním telefonu, notebooku či iPadu je dnes naprostou samozřejmostí a mnohdy i nezbytností pro některé podnikatele, manažery atp., protože díky tomu mohou být neustále připojeni k administračnímu systému (kupříkladu firmy), e-mailu atd.

Díky internetu lze zvyšovat povědomí o stávajícím produktu či službě, posilovat image nebo zvyšovat komunikaci s klíčovými skupinami.

Dědina a Cejthamr poukazují na vlivy některých technologických změn na strukturu a chování.

- Výrazné změny rozsahu a dělby práce;
- Nárůst mezd;
- Zlepšení pracovních podmínek;
- Změny v sociálních vztazích mezi zaměstnanci...<sup>94</sup>

Inovace jsou „... zaměřeny na všechny podnikové aktivity – nákup a spotřebu surovin, technologií, organizaci, řízení, metody marketingu, servisu a prodeje, personalistiku.“<sup>95</sup> Nezbytným předpokladem pro to, aby byly MSP inovativní je kreativní myšlení vedení těchto podniků.

### **3.3 Řízení změny**

Současná doba je charakteristická svou proměnlivostí a celkovou expanzí změny. Trh a jeho poptávka potřebují kompetentní zaměstnance. Na trhu jsou potřeba lidé, kteří jsou všeobecně vzdělaní a disponují klíčovými kompetencemi (někdy je užíván pojem způsobilosti).

---

<sup>93</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana A mose Komenského, 2010, s. 124. ISBN 978-80-7452-010.

<sup>94</sup> DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 318. ISBN: 80-247-1300-4.

<sup>95</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 159. ISBN 80-86419-88-6.

Turbulentní doba je výrazným znakem současnosti. Jediné, co je jisté, je změna, a vzhledem k tomu je nezbytné, aby byla firma pružná. „Vzhledem k superturbulentnosti současné etapy se rychlost stala jedním ze základních požadavků na všechny aktivity firmy.“<sup>96</sup>

V měnícím se prostředí je nutnost adekvátních a rychlých reakcí na změny. Pro řízení změny je ideální, pokud je v podniku manažer změny (change manager).

Armstrong popisuje existenci dvou hlavních typů změn. Jedná se o změnu strategickou a změnu funkční (operační).

- **Strategická změna** – obsahuje několik dílčích změn (účel, poslání podniku, podnikatelská filosofie, růst, kvalita, inovace, firemní hodnoty, potřeby zákazníků, nové technologie). Tato změna směřuje ke konkurenceschopnosti a strategickým cílům. Konkurenceschopnost je velice úzce provázána s marketingem, prodejem, výrobou, řízením lidských zdrojů atp. Strategická změna bývá zapříčiněna jak vnějšími (konkurence, ekonomika a sociální prostředí), tak i vnitřními příčinami (lidské zdroje, schopnosti, firemní kultura, struktura i systém organizace).
- **Funkční nebo-li operační změna** – je zaměřena na nové systémy, postupy, struktury a technologie. Tyto změny mívají bezprostřední dopad na určitou část organizace. Dopad funkční koncepce může být významnější, než u koncepce strategické.<sup>97</sup>

Management změny je pro firmy 21. století naprostou nezbytností, jež by neměla zanedbávat žádná úspěšná a moderní firma malého a středního podnikání. „Management změn (Management of Change) představuje celý soubor činností a aktivit, které se přímo či nepřímo vztahují k procesu samotné změny.“<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihně nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010, s. 141. ISBN 80-86419-88-6.

<sup>97</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 290 - 291. ISBN 978-80-247-1407-3.

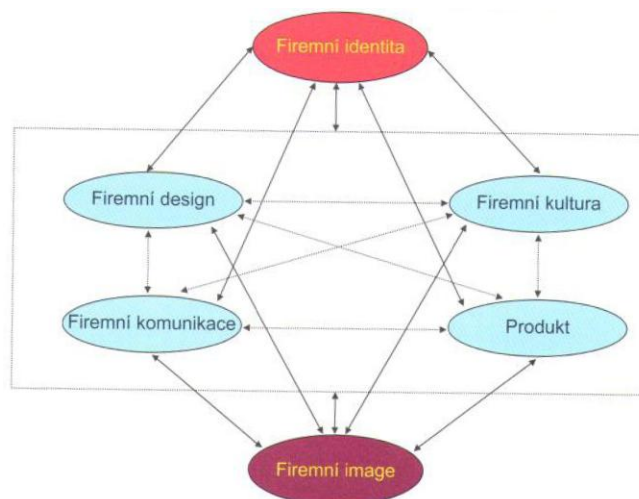
<sup>98</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana A mose Komenského, 2010, s. 43. ISBN 978-80-7452-010.

### 3.4 Firemní styl

Firemní styl nebo-li podniková kultura zahrnuje firemní hodnoty (zvyky, obyčeje, vazby, mezilidské vztahy atd.). Zpravidla bývají tyto složky nepsané, avšak v podniku dodržované.

Dát zaměstnancům prostor pro rozvoj, tak i větší šance se prosadit je zároveň i podstatné pro image firmy navenek. Právě kladná image firmy a její solidnost je nesmírně důležitou a směrodatnou pro klienty, dodavatele, subdodavatele i pro zaměstnance (jak stávající, tak i budoucí).

Obr. 2: Systém firemní identity



Zdroj: VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.

Podniková kultura a její dílčí složky nemusí být nikde evidovány jako povinnost, avšak zpravidla je firemní kultura v malých a středních firmách dodržována spíše na základě všeobecného povědomí o těchto, zpravidla, nepsaných hodnotách ve firmě. Jedná se o přirozený vývoj dodržování firemní kultury ve firmě, tedy nedirektní vývoj.

Většina autorů se shoduje na obdobném obsahu, jenž definuje firemní kulturu. Stěžejními prvky jsou hodnoty a normy, které ve firmě panují. „*Podnikovou kulturou*



rozumíme systém hodnot, norem a pravidel, které podnik vyznává a které od svých zaměstnanců vyžaduje.“<sup>99</sup>

„Kultura firmy zahrnuje návyky, postoje a očekávání zaměstnanců. Je východiskem pro úspěšné ovlivňování ekonomických výsledků.“<sup>100</sup>

„Firemní kultura je součástí firemní identity, kterou dále prezentujeme prostřednictvím firemní komunikace jak směrem k vnějším, tak vnitřním cílovým skupinám.“<sup>101</sup>

Podniková kultura a její dílčí složky nemusejí být evidovány jako povinnost, avšak zpravidla je firemní kultura v malých a středních podnicích dodržována spíše na základě všeobecného povědomí o těchto, zpravidla, nepsaných hodnotách ve firmě, ale určuje mezilidské vztahy a dílčí vykonávání práce. Jedná se o přirozený vývoj dodržování firemní kultury ve firmě.

Existující typy podnikové kultury podle Dědiny, Cejthamra:

a) úroveň – **artefakty**. Artefakty jsou nejviditelnějšími úrovní kultury podniku, jež je tvořena fyzickým a sociálním zaměřením. Artefakty jsou hmatatelné. Tato úroveň „...zahrnuje pracovní prostor a jeho uspořádání, technologické zázemí, ...jazyk a typické chování členů skupiny.“

b) úroveň – **hodnoty**. Každá firma má své specifické hodnoty. Řešení nových problémů a úkolů na základě vnímání reality. Jestliže se řešení přijme a funguje, pak se daná hodnota může změnit v přesvědčení. Hodnoty a přesvědčení jsou následně součástí koncepčního řešení. Podle koncepčního řešení členové skupiny jednají.

c) úroveň – **základní předpoklady**. Předpoklad správnosti řešení – jestliže je řešení, které funguje, pak je to určitá záruka kladného řešení.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana A mose Komenského, 2010, s. 35. ISBN 978-80-7452-010.

<sup>100</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, s. 141. ISBN 80-86419-88-6.

<sup>101</sup> VYSEKA LOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 67. ISBN 978-80-247-2790-5.

<sup>102</sup> DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 365. ISBN: 80-247-1300-4.

### 3.4.1 Kreativita v malých a středních podnicích

Kreativní podnik se nemůže spokojit s dosaženým stavem či docílením určitého cíle, protože díky měnící se společnosti a zvyšujícím se nárokům klientů je potřeba mít v rezervě další možnosti a podnikatelské plány do budoucna, které udrží firmu konkurenceschopnou, neboť díky neustálým změnám, kdy jediné, co je jisté je jisté je právě to, že nastanou další změny by měla být firma vždy připravena k dalšímu pokroku, posunu, cíli (tzn. nové službě nebo produktu).

Kreativita je nenahraditelnou složkou při zpracovávání realizace strategií malých a středních podniků.

Ohledně kreativity Svatošová rozlišuje dva vzájemně se prolínající druhy. Jedná se o velkou kreativitu, která vede k podstatným změnám (vynálezy, nové koncepce, nové trendy...). Dále v tomto případě rozlišujeme malou kreativitu, která však nevede k podstatným změnám současnosti (vylepšení produktu, drobné nápady, zjednodušení práce či postupů...).<sup>103</sup>

Svatošová dále vystihuje synonymní pojem kreativního myšlení, což je kreativní proces. Respektive díky kreativnímu procesu a jeho fázím dosáhneme kreativního myšlení. Šišková se zmiňuje o pěti částech kreativního procesu:

**1) Ujasnění a stanovení cíle** – jasné definování problému, jenž je potřeba vyřešit. Vytýčení hlavních a dílčích cílů. Aby se dosáhlo stanovených cílů, tak se měly splňovat předpoklady pravidel, tzv. SMART. Cíle jako SMART (z anglického překladu ve významu chytrý). SMART je používána v jednotlivých fázích v rámci dosahování stanovených cílů.

**S** – specific (specifické) – jedná se o přesnou charakteristiku stanoveného řešení,

**M** – measurable (měřitelné) – měřitelnost cílů (př. časový harmonogram, plán nákladů...),

**A** – acceptable (akceptovatelné) – akceptovatelnost pro navrhovatele a okolí, které cíle ovlivní,

**R** – realistic (realistické) – zda jsou vytyčené cíle realizovatelné v daných nákladech, v daném čase a dostupnosti technologií,

---

<sup>103</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 21. ISBN 978-80-7452-010.

**T** – timed (vymezení časového rámce) – cíle by měly být naplněny v odpovídajícím časovém horizontu, který byl na počátku procesu stanovený.

**2) Získání přehledu** – přehled o zkoumané problematice ze všeobecného i odborného hlediska. Pro získání přehledu jsou informace nezbytné, avšak pouze informace nestačí, mělo by být využito i dalších nástrojů stimulujících kreativní myšlení (inteligence, zkušenosti, komunikace, fantazie...).

**3) Vlastní kreativní krok** – jedná se především o samotné uskutečnění cílů. Pokud se při dosahování cíle (cílů) cítíme být zablokováni, pak je nutné opustit klasické (rutinní) postupy a hledat alternativní (nové) cesty.

**4) Výsledky kreativního procesu ohodnotit a vypracovat** – vlastní kontrola kreativního nadání (kontrola skutečně dosažených výsledků). Vyhodnocení, zda se cíle shodují s prakticky dosaženými výsledky. Jestliže jsou určité odchylky od předem stanoveného cíle a praktických výsledků, pak by měly být navrženy korektury, které se přiblíží k požadovanému (ideálnímu) stavu.

**5) Prosazení svého řešení** – zahrnuje vlastnosti, kterými by měl realizátor předmětu tvořivé práce disponovat. Měl by být sebevědomí, schopnost propojení svých kreativních myšlenek s praxí, měl by být asertivní atp.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 28 - 30. ISBN 978-80-7452-010.

## 4 STANOVENÍ CÍLE A FORMULACE HYPOTÉZ

V teoretické části diplomové se autorka věnovala spíše definováním a popisy řízení lidských zdrojů v MSP se zaměřením na současnou turbulentní dobu a s tím spojenou nutností inovovat. Empirická část diplomové práce pohlíží na zvolené téma z praktického hlediska.

Diplomová práce si klade za cíl popsat a analyzovat řízení a rozvoj lidských zdrojů v malých a středních firmách na základě poznatků inovačních technologií a následně popsání procesu komunikace v marketingu ve výše zmíněných firmách.

Praktická část je rozdělena do dvou částí. V první části je komplexní průzkum napříč malými a středními podniky, kdy jsou jako nástroje využity pracovní hypotézy.

Druhá část empirické části nabízí společnosti Borovka Event s. r. o. Tato část nabízí stručnou charakteristiku podniku, jeho vývoj, progresivitu, způsob vedení a především schopnost inovovat. Závěrem této části je SWOT analýza zmiňovaného podniku.

### Hypotézy

Vzhledem k definovaným cílům práce a s přihlédnutím k zadání jsou v práci ověřovány následující hypotézy:

**Hypotéza č. 1:** MSP využívají ve svém vedení především demokratický styl řízení<sup>105</sup>.

**Hypotéza č. 2:** MSP realizují inovační politiku.

**Hypotéza č. 3:** Podniky provádějí inovace za účelem zisku a nových kontaktů.

### 4.1 Představení MSP

Objektem šetření byly MSP. Jako metoda pro průzkum byla využita kvalitativní metoda empirického výzkumu - analýza MSP. Analýza MSP byla realizována na základě polostandardizovanému rozhovoru. Nástroje průzkumu MSP byly pracovní hypotézy, které jsou definovány výše. Autorka se zaměřila především na schopnosti MSP inovovat.

---

<sup>105</sup> MSP je zkratkou pro malé a střední podniky. Styly řízení jsou detailně popsány v kapitole 1.3 (s. 20).

Základní soubor pro průzkum MSP tvořilo více jak dvě desítky MSP. Mezi zkoumanými MSP byly následující podniky:

- **Aktina s. r. o.** – specialista na hromadné rozesílání zásilek. Tisk a personalizace dokumentů, spravování klientských databází, certifikát ochrany osobních dat. Sídlo společnosti je v Kolíně.
- **ATELIÉR 8000 s. r. o.** – přední českobudějovický ateliér, který se zabývá architekturou a stavitelstvím. Tento ateliér stojí i za architektonickým ztvárněním a stavbou Igy Centra České Budějovice nebo multifunkční Pavilon T, který je součástí Výstaviště v Českých Budějovicích. ATELIÉR 8000 s. r. o. dosahá mj. i daleko za hranice jihočeského města.
- **CITYgastro** – zaštiťuje gastronomické služby (restaurace, kavárna, catering...) v budově CITY CENTER CB, což je vedle zimního stadionu v Českých Budějovicích. CITYgastro provozuje i restaurace a menší občerstvení v Lipně nad Vltavou, kde je díky atraktivnímu vyžití provoz po celý rok, jelikož je tato oblast marketingově směřována především pro rodiny s dětmi.
- **DFK Group a. s.** – služby pro firmy jako jsou zpracování účetnictví, personalistika (mzdy, nábor pracovníků, sekretariát, IT, marketing, obchod). Sídlo v Českých Budějovicích.
- **Employment Service a. s.** – celoživotní vzdělávání a s tím související aktivity, které přispívají k rozvoji lidského potenciálu (primárně se společnost snaží o rozvoj lidských zdrojů). Sídlo firmy je v Českých Budějovicích.
- **Generická farmaceutická společnost** – založena již v roce 1986 ve Vídni.
- **GKN-Service-Austria GmbH** – Prodej / výroby / opravy kardanových hřídelí pro automobily, průmysl a zemědělství. Dále pak kardanové kříže. Sídlo společnosti je též v Českých Budějovicích.
- **Jazyková škola Vindex** – výuka cizích jazyků se sídlem v Praze.
- **Koala Café s. r. o.** – kavárna s dětským koutkem sídlí na okraji Prahy v Dolních Měcholupech.

- **KP Projekt s. r. o.** - problematika regionálního rozvoje. Zpracovávání a řízení projektů, analytické práce, poskytování projektového poradenství. Projekty jsou zpracovávány pro podnikatele, neziskovou sféru, města či obce, školská zařízení, veřejnou správu atd. Firma sídlí v Českých Budějovicích.
- **Ledax o. p. s.** – pečovatelská služba, osobní asistence, domácí ošetrovatelská a hospicová péče, pronájem zdravotních pomůcek, zdravotní služba (poskytováno ambulantně i terénně). Sídlo v Českých Budějovicích.
- **MAXIM** – restaurace působící v Brně. Její inovativnost spočívá především v moderně vybaveném prostředí a tzv. „front cookingu“, což je příprava menu přímo před zraky hosta / hostů.
- **Nářadí CB s. r. o.** - prodej nářadí, spojovací materiál, nástroje. Nářadí CB s. r. o. nabízí i několik produktů formou zápůjčky. Sídlo v Českých Budějovicích.
- **Necoss s. r. o.** – telekomunikační operátor s vlastní sítí (nejedná se o přeprodej). Společnost poskytuje internet (pro podniky i domácnosti), CaTV. Společnost sídlí v Českých Budějovicích.
- **PHT a. s.** - dovoz nástrojů a nářadí pro potřeby malých a středních podnikatelů. Portfolio společnosti jsou kupříkladu, diamantové řezné kotouče, diamantové brusné kotouče, vrtáky do betonu / kovu, klíče, potřeby pro malíře, sady pneu a příslušenství. Sídlo v Českých Budějovicích.
- **QARTAL s. r. o.** – sváření nerez, hliníku a oceli; strojírenství; obrábění kovů včetně zakázkové výroby uvedených kovů. Sídlo v Českých Budějovicích.
- **Seval s. r. o.** – pekařství působící v Ostravě. K této firmě se autorka dostala díky portálu „*Na volné noze*“, kde jsou novinky o podnikání, které jsou aktualizované jejím majitelem Robertem Vlachem.
- **Stavební firma Sixl s. r. o.** – zednické práce, domy na klíč. Sídlo v Českém Krumlově.

- **Václav Princ s. r. o.** – spojovací materiály, šrouby, vruty, hřebíky, matice, hmoždinky, lana, řetězy, dveřní, nábytkové a tesařské kování... Sídlo v Českých Budějovicích a pobočky v JČK.
- **Zátiší Catering Group a. s.** – společnost působící již přes dvacet let na gastronomickém trhu. Pod společností spadají 4 restaurace a cateringové divize, kterými jsou Kongresové centrum Praha, Palác Žofín, Zátiší ČR, Zátiší EU. Majitel je Ind a hlavní sídlo společnosti je v Praze.

#### 4.1.1 Presentace průzkumu MSP

MSP, které byly součástí průzkumu a jsou vedeny jako společnosti jsou zapsány u příslušných Krajských soudů.

Malé podniky, které byly součástí průzkumu mají roční obrát od cca 2.000.000 Kč do cca 30.000.000 Kč a průměrný roční obrát je (v rámci analyzovaných podniků) **13 226 273 Kč**. Oproti tomu zkoumané střední podniky mají roční obrát od 35.500.000 Kč do 650.000.000 Kč a průměrný roční obrát těchto podniků je **154.850000 Kč**, avšak je nutné přihlédnout k tomu, že dvě z analyzovaných firem mají roční obrát okolo **500.000.000 Kč**.

Počet zaměstnanců podniku byla jednou z filtračních otázek, jelikož je legislativně dáno (viz kap. 1.1), že status malého podniku, středního podniku a velkého podniku / společnosti je dán minimálním počtem zaměstnanců.

Cílem bylo zjistit, jak MSP využívají technologie, jak využívají kompetence ke strategiím a vizím do budoucna včetně, již několikrát zmíněné, schopnosti inovovat.

Pro prezentaci výzkumného vzorku bude autorka za **většinu považovat 61 %** a více respondentů a za **menšinu 49 %** a méně respondentů.

Tabulka 1: Předmět podnikání zkoumaných malých a středních podniků

Oblast podnikání	MSP <sup>106</sup>	z toho MP	z toho SP	Celkový podíl MSP
Služby	6	3	3	29%
Vzdělávání	3	3	0	14%
Regionální rozvoj	1	1	0	5%
Výroba a obchod	4	2	2	19%
Gastronomie	3	2	1	14%
Architektura a stavitelství	3	0	3	14%
Farmacie	1	0	1	5%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Autorka zkoumané MSP a jejich podnikatelské oblasti rozložila do ve výše uvedené tabulky, aby bylo evidentní, které podnikatelské oblasti odpovídají **malému podnikání**, které oblasti odpovídají spíše **střednímu podnikání**. Mezi zkoumanými subjekty jednoznačně převažují *služby*, dále pak *výroba a obchod*. Třetí nejčastější analyzovanou skupinou vybraných MSP jsou MSP z oblasti *vzdělávání*, *gastronomie*, *architektura a stavitelství*, jejichž procentuální výměr je 14 %.

<sup>106</sup> Zkratka MP ve výše uvedené tabulce značí malé podniky a zkratka SP je zkratkou pro podniky střední.



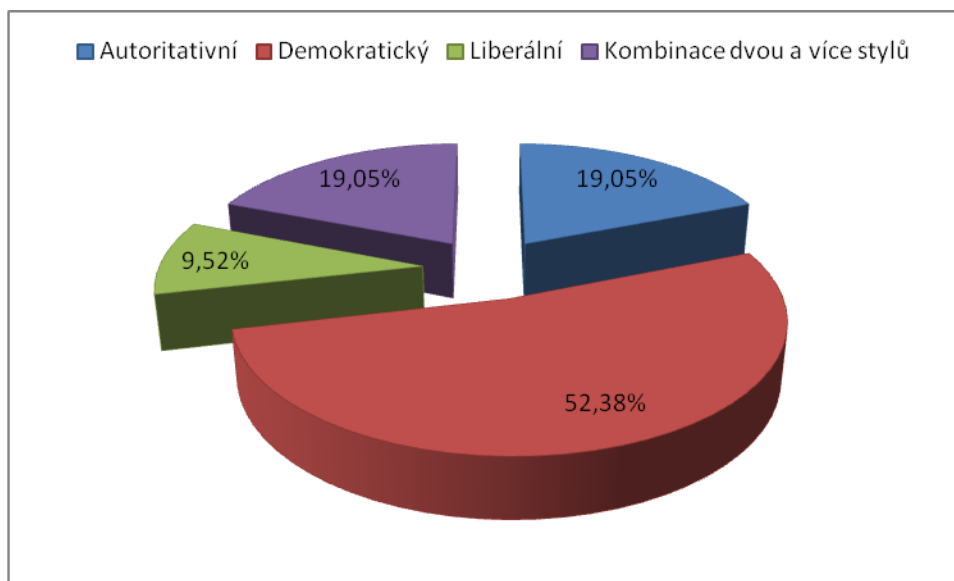
Tabulka 2: Preferovaný styl řízení MSP

Styl řízení	MSP	MP	SP	Celkový podíl MSP
<b>Autoritativní</b>	4	1	3	<b>19%</b>
<b>Demokratický</b>	11	8	3	<b>52%</b>
<b>Liberální</b>	2	0	2	<b>10%</b>
<b>Kombinace dvou a více stylů</b>	4	2	2	<b>19%</b>

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Zkoumané MSP nejvíce využívají **demokratický (participativní) styl řízení**, dále pak autoritativní nebo kombinují jeden a více stylů. Preferenci firemních stylů blíže vykresluje níže uvedený graf.

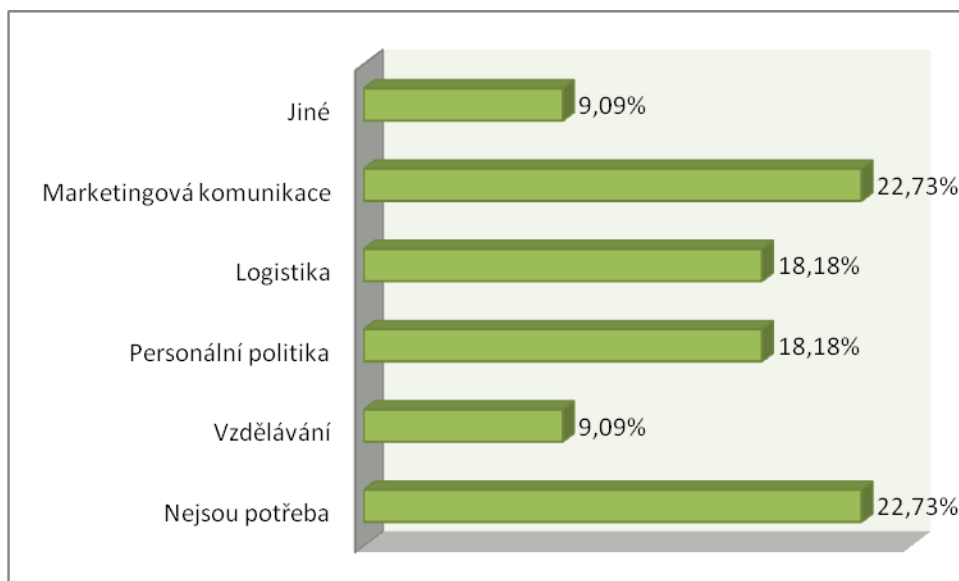
Graf 3: Preferovaný styl řízení



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

*Demokratický styl* vedení preferuje 52,38 % MSP. Celých 19,05 % využívají *kombinaci více stylů vedení*. Kombinaci více stylů vedení využívají spíše podniky, u kterých se mísí pracovní pozice (od dělnických pozic až po pozice vedoucí / manažerské). Stejný počet (19,05 %) MSP „přiznalo“ *autoritativní styl vedení*. Autoritativní styl vedení využívají hlavně podniky, kde jsou dělnické pozice, tzn. pozice, kde je nutné vedení, jasné zadání úkolu a případné odměny / sankce v rámci pracovního výkonu.

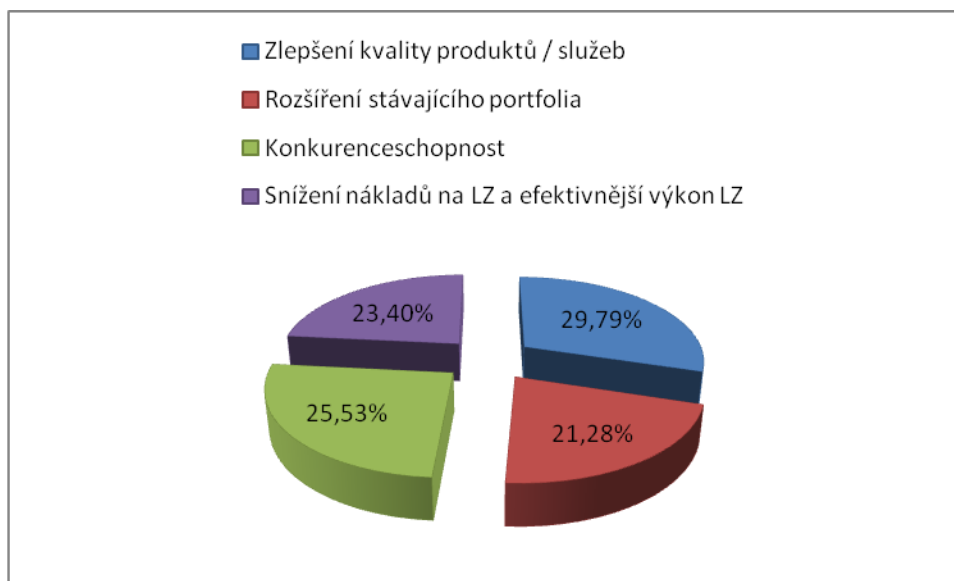
Graf 4: Potřebné oblasti inovace MSP



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Ze zkoumaného vzorku MSP vyplývá, že 22,73 % respondentů *nebere* v současné turbulentní společnosti, která je charakteristická neustálými změnami, *inovace jako nezbytnou část podnikání* ve 21. století. Stejně procento (22,73 %) považuje za nezbytné vylepšit *marketingovou komunikaci*. Nemalé procento MSP udávají jako potřebné oblasti pro inovace i vylepšení *logistiky* 18,18 % a *personální politiky* 18,18 %.

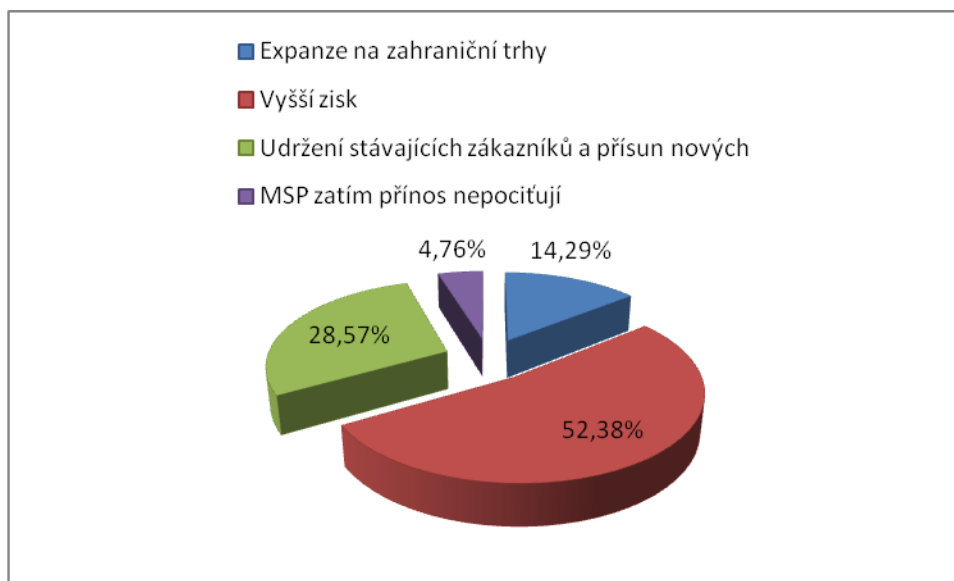
Graf 5: Důvody realizace inovační politiky



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Důvody pro realizaci inovační politiky bylo mezi MSP nejčastěji uváděno 29,79 % zlepšení kvality produktů / služeb. Celých 25,53 % realizuje inovační politiku, aby byl podnik konkurenceschopný. Poměrně častou odpovědí 23,40 % bylo i to, že podniky chtějí snížit náklady na lidské zdroje a zároveň zefektivnit výkon lidských zdrojů.

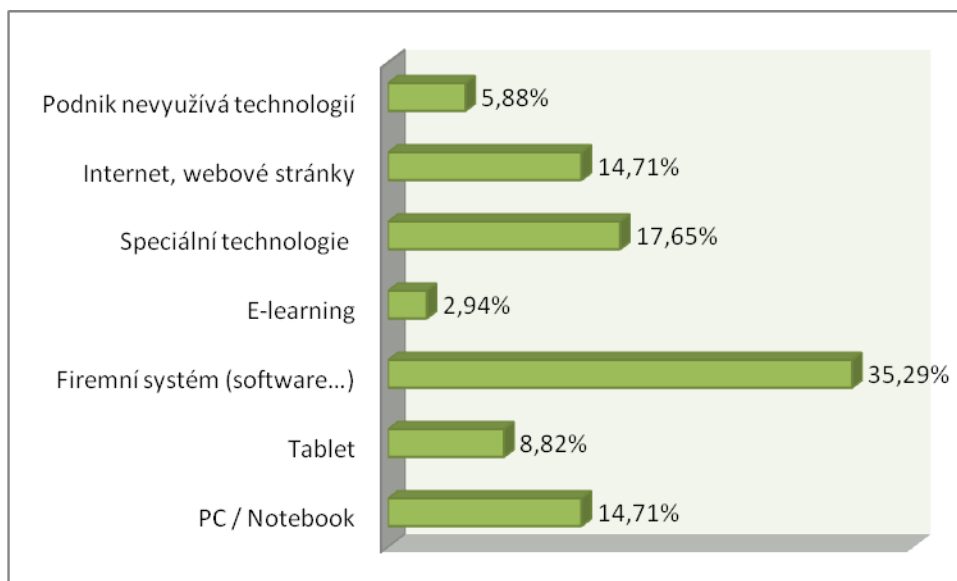
Graf 6: Přínos inovací do MSP



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

52,38 % dotazovaných MSP spatřuje jako přínos v inovacích ve vyšším zisku, udržení stávajících zákazníků a přisun nových zákazníků vidí v inovacích 28,57 % a mezi respondenty se objevili dokonce i odpovědi týkajících se expanze na zahraniční trhy, respektive trhy v rámci EU 14,29 %.

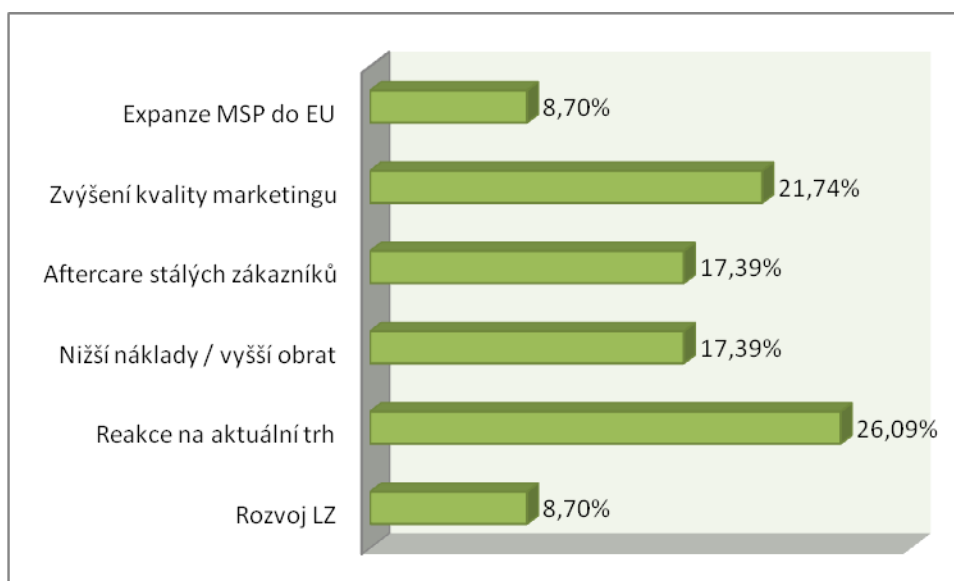
Graf 7: Nejvyžívanější technologie v MSP



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Mezi nejvyžívanější technologie patří mezi MSP *firemní systémy* (software, navigační systémy, administrační systémy atp.). *Speciální technologie* (jsou technologie důležité a nenahraditelné pro určitá odvětví, produkt / službu) 17, 65 %. Stejné procento (14, 71 %) mají *PC / notebook; internet a webové stránky*.

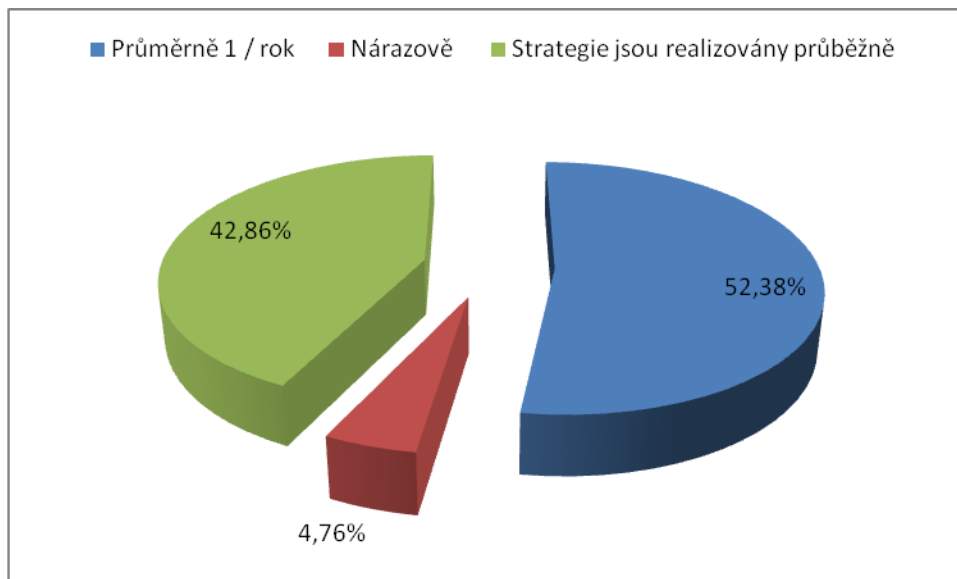
Graf 8: Strategie a vize do budoucna pro rozvoj podnikání



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

MSP spatřují a realizují strategie podle *reakcí na aktuální trh* 26, 09 %, *zvýšení kvality marketingu* 21, 74 % a 17, 39 % MSP má *aftercare stálých zákazníků* a *nižší základy / vyšší obrat*.

Graf 9: Obnova stávajících strategií v MSP z časového hlediska

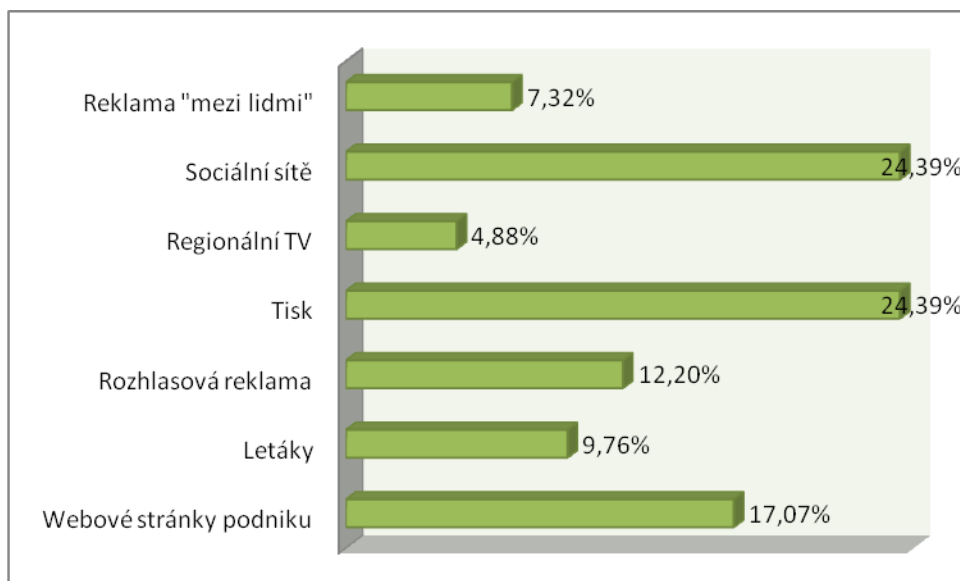


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

MSP realizují strategie zhruba 1 / rok, což je 52, 38 % respondentů. *Průběžné realizace strategie* jsou ve 42, 86 %. Pouze 4, 76 % MSP *nechtí potřebu realizovat strategie* a mít vize do budoucna, protože reagují až na aktuální potřeby trhu a na to, s čím přijde na trh konkurence.



Graf 10: Propagace a zviditelnění MSP



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Sociální sítě „vládnou světu“, což je evidentní i na základě výše uvedeného grafu, kdy 24, 39 % MSP spoléhá a využívá *sociálních sítí* k propagaci podniku. Průzkum prokázal, že sociální sítě jsou nejvíce využívané v oblastech, kterými jsou gastronomie, sociální a vzdělávací sféra, telekomunikace atp. Stejné procento (24, 39 %) je i využití *tiskové propagace* (noviny, regionální časopisy). Neopomenutelné jsou i *webové stránky podniku*, na které spoléhá 17, 07 % respondentů. *Rozhlasovou reklamou* využívá 12, 20 % respondentů, přičemž někteří ji využívali, avšak pro neefektivnost a vyšší náklady od této formy propagace odstoupili. Pro autorku je poměrně zajímavým zjištěním fakt, že se pouze 7, 32 % respondentů na poli MSP zmínilo o tom, že jejich nejosvědčenější formou propagace je spokojenost zákazníků, kteří se vrací a navíc s sebou přináší i nové zákazníky, což je *reklama mezi lidmi*.

#### 4.1.2 Verifikace hypotéz průzkumu MSP

Respondenti, kteří byli dotazováni v rámci průzkumu MSP se zaměřením na inovace, technologie a strategie tvoří z 29 % MSP z oblasti služeb. Poměr malých vs. středních podniků v celkovém měřítku MSP je vyrovnaný.

**Hypotéza č. 1:** MSP využívají ve svém vedení především demokratický styl řízení.

Hypotéza se v průzkumu na poli MSP **potvrdila**. Průzkum ukázal, že MSP z více jak poloviny (52, 38 %) využívají demokratického stylu vedení. Autoritativní styl vedení je uplatňován především u dělnických profesí, kde je potřeba mít jasný řád, autoritativní vedení a jasné (až direktivní) požadavky na zaměstnance.

**Hypotéza č. 2:** MSP realizují inovační politiku.

Další otázky směřovaly k tomu, zda jsou MSP inovativní a provádějí inovační politiku, což se i v tomto případě **potvrdilo**, protože MSP inovační politiku realizují. MSP nejvíce inovační politiku realizují v oblasti marketingové komunikace (22, 73 %). Zarážející je fakt, že stejné procento (22, 73 %) inovační politiku vidí v dnešní společnosti jako nepotřebnou a spoléhají na kvalitu své podnikatelské praxe. MSP se dále snaží inovovat v oblasti logistiky a personální politiky, čímž jsou myšleny lidské zdroje. Mnozí autoři se zmiňují o tom, že lidské zdroje jsou to nejcenější, co firmy mají, což se jasně potvrdilo i v rámci průzkumu a jasného ztotožnění manažerů nebo majitelů MSP, se kterými byl průzkum realizován.

**Hypotéza č. 3:** Podniky provádějí inovace za účelem zisku a nových kontaktů.

Díky inovacím, pružným a flexibilním reakcím na potřeby trhu MSP dosáhly, nebo věří, že v dohledu cca 3. měsíců (jelikož byla provedená inovace nedávno) dosáhnou vyššího zisku, což je v celých 52, 38 % dotázaných MSP. Více jak čtvrtina dotázaných spatřuje v inovativních krocích vidinu udržení si stávajících zákazníků včetně přísunu nových. Přisun nových zákazníků si vysvětlují tím, že budou jako podnik lepší než-li je jejich konkurence a klienti budou hledat uspokojení poptávky jinde. V souhrnu hypotézy č. 3 lze konstatovat, že i tato hypotéza byla **naplněna**.

Dalšími důvody pro realizaci inovační politiky jsou zlepšení kvality produktů / služeb; možnost rozšíření portfolia; silnější konkurenceschopnost; snížení

nákladů a předpoklad, že bude v MSP vyšší efektivita práce a výkonnosti lidských zdrojů (zaměstnanců).

Z možných moderních technologií MSP nejvíce využívají firemní systémy, kam řadí kupříkladu individuální software podniku, software umožňující propojení jednotlivých poboček podniku či administrační systém. Firemní systémy jako nejvíce preferované v komparaci technologií a podnikání využívá 35, 29 % dotázaných MSP. Dále byli zmiňované individuální technologické stroje (např. speciální stroj na těsto, speciální bruska...) sloužící ke specifické podnikatelské oblasti. Respondenti, podle předpokladu, zmiňovali jako samozřejmé i využití PC / notebooků. V neposlední řadě je i preference webových stránek podniku a využívání internetu.

Většina dotázaných má vize do budoucna a realizuje strategie s jasně danými cíli. Celých 26, 09 % MSP v rámci vize plánuje flexibilitu a pružnost (což je i mnoha autory podloženo jako jedna z výhod MSP) s ohledem na měnící se nároky poptávky. S poptávkou je dnes i silně spjata neustále stoupající náročnost klientů. Mezi časté odpovědi patří i zvýšení a zlepšení marketingu MSP. V neposlední řadě MSP chtějí zkvalitnit aftercare stávajících zákazníků. Za zmínku stojí, že některé MSP chtějí ve svém podnikání snížit náklady a snížit zisky podniku. Snižování nákladů může být kupříkladu v oblasti personálních změn nebo přechod z vysoké kvality na kvalitu nižší (při zachování prodejní ceny), což bývá mezi mnohými podnikateli častý krok.

Více jak polovina MSP připravuje a následně realizuje v průměru 1 / rok strategie pro oblast svého podnikání. Průběžně realizuje strategie a má vize do budoucna 42, 86 % dotázaných. Necelých 5 % nepovažuje za nutné realizovat strategie a pokud se tedy podniky již rozhodnou pro nějakou změnu nebo dokonce strategii v pravém slova smyslu, pak je to v době, kdy je to pro tyto podniky změna až existenční otázkou. Podniky inovují a rozšiřují se nebo stagnují, což mnohdy vede až k zániku podnikání.

K propagaci MSP využívají hlavně sociální sítě a tisk. Dále pak vlastní webové stránky (případně tzv. „prokliky“ mezi webovými stránkami) a rozhlasovou reklamu, kdy je její hlavní odůvodnění především přesné zacílení na cílového klienta a cenová dostupnost.

## 4.2 Analýza firmy Borovka Event s. r. o.

Borovka Event s. r. o. (dále jen BE s. r. o.) je firma s několikaletou tradicí a bohatými zkušenostmi v oblasti eventů, produkce a marketingu. V portfoliu společnosti je obsáhlý seznam služeb, který se každoročně inovuje a rozšiřuje podle potřeb klientů.

BE s. r. o. sídlí na adrese Riegrova 51, 370 05 České Budějovice. Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku na téže adrese.

Původní název firmy byl zapsán v **Obchodním rejstříku** pod fyzickou osobou, tedy živnostníkem, kterým byl David Borovka a užíval se název David Borovka – **Borovka promotion** (dále jen BP). V Obchodním rejstříku byla firma zapsána na adrese Nová Ves 27, 382 03 Křemže.

Podnikatelské začátky BP jsou neodlučitelně spojeny s majitelem Davidem Borovkou, který ve svém mladém věku (tehdy okolo šestnácti let) začínal jako vesnický DJ, avšak **s jasnou vizí a strategií do budoucna**. Za odehrané akce nakupoval techniku (původně zvukový aparát). Prvním velkým úspěchem majitele firmy byla výhra v soutěži **Živnostník roku 2008** Jihočeského kraje, kdy odborná porota ocenila nízký věk Davida Borovky a jeho progresivitu během prvních let. Následovaly 3 roky tvrdé práce a úspěch se dostavil 2. místem v soutěži **Živnostník roku 2011 v ČR**. V tomto případě bylo umístění díky obrovskému pokroku a rozjezdu ojedinělé služby, kterou byl Videomapping. Druhý titul už nebyl jen díky pílí majitele, avšak díky **motivaci a pracovnímu nasazení napříč celým týmem**. Rok 2011 dal celému týmu značku kvality a záruky.

V období nárůstu poptávky byla snaha neustálého **rozšiřování technického záze mí** tak, aby firma co nejméně „přeprodávala“, jako je tak u jiných agentur v tomto oboru. K vzestupu přispívá i to, že se firmě každoročně daří zdvojnásobit hrubý obrat. Hrubý obrat v roce 2012 činil 8 000 000 Kč / bez DPH.

Dalším významným mezníkem byl **únor 2013**, kdy se **z firmy BP stala společnost BE s. r. o.** V současné době podnik realizuje **okolo 250 akcí ročně**.

Mezi stěžejní produktové pilíře nyní patří change management a eventy na míru s vlastním technickým zázemím.

BE s. r. o. je společnost, která se od ostatních firem a společností (agentur) odlišuje, dá-li se to tak říci, tím, že disponuje širokou škálou technického zázemí

(vlastní **black stage**; **párty stany** v celkovém množství 1.300 m<sup>2</sup>; **ozvučení**; **osvětlení**; **projekce**...) a vysoce technologickým přístupem k eventům (**3D hologram dreamoc**; **interaktivní podlaha**; **holografická projekce**; **airscreen**). BE s. r. o. jako jedna z mála firem v České republice realizuje **Videomapping**, což je netradiční audio-vizuální show. Hitem letní sezony 2012 byl water screen (promítání do vodní stěny), kdy byla premiéra při Selských slavnostech v Holašovicích.

BE s. r. o. poskytuje svým klientům profesionální služby a individuální přístup. Společně s klienty se společnost vždy snaží nelézt vysoce použitelná, efektivní a funkční řešení, která zjednodušují práci, sníží náklady a zvýší efektivitu eventů. Výsledkem práce BE s.r.o. jsou stovky spokojených klientů, řada prestižních ocenění a partnerství.

Obr. 3: Původní logo firmy Borovka Promotion



Zdroj: Borovka Event s. r. o. *IT a grafická sekce*. České Budějovice, 2013.

Obr. 4: Logo společnosti Borovka Event s. r. o.



Zdroj: Borovka Event s. r. o. *IT a grafická sekce*. České Budějovice, 2013

V posledních dvou letech se velikost společnosti BE s. r. o. pohybuje okolo dvou desítek zaměstnanců. Firma má stále zaměstnance, tzn. mnozí z nich setrvávají již od jejích začátků, což vede ke stabilnímu a silnému týmu mladých a progresivních lidí, jež vykazují kvalitní a týmovou spolupráci. Společnost má zaměstnance, kteří mají jako náplň práce obchodní činnosti (sales management), produkční činnosti (event management), řízení lidských zdrojů a v neposlední řadě se jedná o sekci technickou a grafickou (včetně 3D grafických zpracování), což je jedním ze stěžejního pilíře firmy. Ve společnosti je uplatňován demokratický styl řízení. Věkový průměr společnosti BE s. r. o. je 25 let. Ve společnosti jsou kolegiální, až přátelské vztahy. Vzhledem k počtu zaměstnanců je organizační struktura BE s. r. o. plochá.

Kancelář BE s. r. o. se nachází ve 3. poschodí moderní administrativní budovy společnosti DFK Group a. s. Kancelář je zařízena ve firemních barvách BE s. r. o., kterými jsou zelená a hnědá. Barvy vyjadřují dynamiku společnosti a jsou propojeny s kulturou organizace.

BE s. r. o. připravuje zhruba 1 / 0, 5 roku strategické plánování, kde se projednávají nové potřeby klientů a poptávky na trhu všeobecně. Jasnou vizí pro nadcházející měsíce je **expanze na zahraniční trhy**. Již delší dobu jsou zakoupeny evropské domény se službou videomapping. Dále je plánováno realizovat nový podnikatelský záměr, který pravděpodobně bude v oblasti **outdoorové reklamy** (venkovní LED obrazovky umístěné na obchodní centra a aircreeen). Cílem je rozjet a zabezpečit jeden segment a při jeho dokončování a jistotě, že obstojí vymýšlet další (mnohdy asimilované) podnikatelské záměry. Hlavními cíly nových vizí a tvorbě strategií jsou rozšiřování portfolia, aby byla možnost uspokojit poptávku dříve, než konkurence. Jasným příkladem je **videomapping**, se kterým BE s. r. o. přišla na český trh mezi prvními, o čemž vypovídá i stejnojmenná doména. Další důvod je finanční, avšak v dlouhodobém horizontu, protože v současné době se vydělané peníze investují zpět do rozšiřování společnosti.

BE s. r. o. využívá nárazově **rozhlasovou reklamu** v regionálních rádiích, avšak nejvíce spoléhá na **přímou reklamu mezi lidmi** na základě jejich spokojenosti, což se stalo osvědčeným. Sociální sítě a jejich marketingová síla je v podniku samozřejmostí.

**BE s. r. o. preferuje firemní hodnoty, kterými jsou:**

1. orientace na zákazníků;
2. Týmová spolupráce;
3. Znalosti;
4. Iniciativa;
5. Kvalita práce;
6. Férové jednání.

BE s. r. o. si na komunikačních dovednostech zakládá. Je vyžadováno, aby každý zaměstnanec dokázal komunikovat s klientem na odpovídající úrovni. V současné době jsou komunikační dovednosti mezi jednotlivci na výborné úrovni, až na občasný komunikační šum.

BE s. r. o. se snaží monitorovat a podporovat mimopracovní aktivity: squash, florbal, motokáry a na jaře je i dvoudenní teambuildingová aktivita na Lipně v rámci projektu „*Maturák roku*“. Zde tráví pracovníci aktivně svůj volný čas a relaxují (bobová dráha, lanové centru, in-line, běh, aqvapark, kola...).

Nedílnou součástí duševní hygieny v průběhu pracovního dne je i odchod na společný oběd do nedaleké restaurace. Na pracovišti jsou zdarma poskytovány nealkoholické nápoje, čaj a káva.

Všichni linioví manažeři mají k dispozici mobilní telefony (i k osobním účelům). V kancelářích má každý z liniových manažerů k dispozici PC (zpravidla notebook).

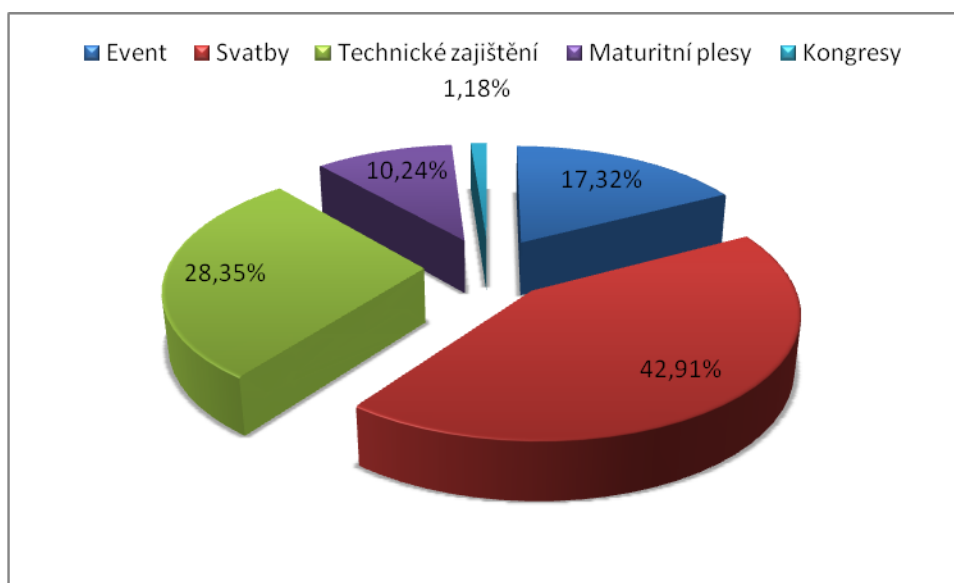
Z pohledu partnerství je několik zajímavých společností, se kterými BE s. r. o. spolupracuje, přičemž hlavní mediální partner je především regionální Rádio Kiss Jižní Čechy. Podnik neopomíjí ani sociální projekty. Dále byl podnik hlavním realizátorem (technicky i produkčně) na informativně-preventivní dnu „*Den HIV / AIDS*“.

Mezi top klienty v roce 2012 patřily následující podniky: **Bosch Jihlava** (125. výročí společnosti a v současné době je BE s. r. o. jediným partnerem zastřešující akce v této společnosti); **České Energetické centrum, a. s.** (meeting, holdingové setkání a vánoční večírek v pražském klubu SaSaZu); **Essox, s. r. o.** (vánoční večírek), **Philip Morris a. s.** (dvousté výročí); **Linde Pohony s. r. o.** (výročí firmy a family day

pro 1 500 hostů z řad zaměstnanců a partnerů společnosti); **Avion Ostrava** (otevření nového shopping parku a v současné době je v jednání další „open event“), **Activepark Lipno** (celoroční spolupráce) nebo **Bretton s. r. o.** (demo tour - Rossignol).

Především je významné partnerství s Bosch Jihlava, kde je BE s. r. o. hlavním partnerem pro přípravu a realizaci akcí (nejrůznější kulturní a podnikové akce). Dalším významným partnerem je pak České Energetické Centrum a. s. (jak již bylo zmíněno výše).

Graf 11: Portfolio Borovka Promotion



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z grafu je patrné, že BE s. r. o. realizuje především svatby 42, 91 %, což je během letních měsíců. Další významnou položkou 28, 35 % je technické zajištění akcí, což je otázka celého roku. Do technického zajištění spadá stavba párty stanů (včetně podlahy a dekorací), ozvučení, osvětlení atd. Velice zajímavou položkou v grafu jsou events 17, 32 %, které jsou též po celý rok. Events jsou realizovány jak ve společenských objektech, tak i ve venkovních variantách. Zpravidla se jedná o firemní výročí / firemní akce. Deset procent celkové produkce tvoří maturitní plesy, které zaujímají zimní sezónu.



#### 4.2.1 SWOT analýza Borovka Event s. r. o.

Tabulka 3: SWOT analýza Borovka Event s. r. o.

<b><u>S</u></b> – SILNÉ STRÁNKY	<b><u>W</u></b> – SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Týmová spolupráce;</li> <li>• Loajalita zaměstnanců;</li> <li>• Stálost klientů;</li> <li>• Široké portfolio;</li> <li>• Dostatečné cash – flow;</li> <li>• Kladné feedbacky od klientů;</li> <li>• Práce není pouze sezónní;</li> <li>• Vlastní administrační systém.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negramotnost jazyků;</li> <li>• Nízká restrukturalizace;</li> <li>• Špatná nahraditelnost stěžejních zaměstnanců;</li> <li>• Obava z přijímání nových zaměstnanců.</li> </ul>
<b><u>O</u></b> – PŘÍLEŽITOSTI	<b><u>T</u></b> – HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demokratický styl vedení;</li> <li>• Vlastní technické zázemí;</li> <li>• Tým profesionálů;</li> <li>• Zahraniční trhy;</li> <li>• Vysoká kvalita / standardní cena;</li> <li>• Práce bývá zajištěna až na 6 měsíců dopředu;</li> <li>• BE s. r. o. jako záruka kvality;</li> <li>• Zintenzivnění spolupráce mezi přímými klienty (již se neřeší přes další agentury);</li> <li>• Získávání nových klientů;</li> <li>• Technologický rozvoj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek finančních zdrojů pro pobočky po ČR;</li> <li>• Mění se legislativa a byrokratické povinnosti pro MSP;</li> <li>• Rozpad týmu při odchodu klíčových zaměstnanců;</li> <li>• Komunikační šumy;</li> <li>• Ztráta nadšení, což zahrnuje kupříkladu maturitní plesy, které jsou diametrálně odlišné od firemní akcí, eventů... atp.</li> </ul>

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

#### 4.2.2 Interpretace výsledků analýzy společnosti Borovka Event s. r. o.

BE s. r. o. je mladá, progresivní a dynamická společnost, která se snaží inovovat průběžně a zhruba 1 / 0, 5 roku realizovat stěžejní strategie a prohlubovat oblast stávajícího podnikání.

Disponovat kompetencemi k tvorbě vizí, disponovat pracovní pílí, to je jedna z cest k úspěchu. BE s. r. o. toto prohloubila i o rentabilitu a neustálých investic zpět do podnikání. Trendem je uspokojit podnikatelské potřeby „ze dne na den“... BE s. r. o. podniká stylem, aby byl podnik konkurenceschopný i za několik let, proto je potřeba vybudovat pevný základ a ofenzivní zázemí před konkurencí.

**Hypotéza č. 1:** MSP využívají ve svém vedení především demokratický styl řízení.

I v případě BE s. r. o. a její analýze se hypotéza **potvrdila**. Podnik se snaží dávat každému ze zaměstnanců dostatečný prostor pro vlastní realizaci. Není brán zřetel a nejsou dělány rozdíly mezi vedením firmy a kupříkladu techniky. Každý má prostor říct, jak a co změnit / vylepšit.

**Hypotéza č. 2:** MSP realizují inovační politiku.

I další hypotéza se stejně jako u průzkumu MSP **potvrdila**. Z výše zmíněné analýzy BE s. r. o. je patrné, že je podnik inovační a snaží se sledovat a následně i reagovat na celosvětové trendy. Jestliže je podnik kupříkladu rok na vrcholu, tak i během této fáze je třeba mít další, zálohovou variantu další vize či rozšíření stávajícího produktu / služby.

**Hypotéza č. 3:** Podniky provádějí inovace za účelem zisku a nových kontaktů.

Jak je uvedeno výše, BE s. r. o. realizuje realizaci, aby byla možnost uspokojit poptávku dříve, než konkurence. Další důvod je finanční, avšak v dlouhodobém horizontu, protože v současné době se vydělané peníze investují zpět do rozšiřování společnosti. Závěrem lze říci, že i třetí hypotézu se povedlo **potvrdit**.

### 4.3 Komparace výsledků praktické části

Autorka považuje za nezbytnou komparaci výsledků mezi průzkumem na poli MSP a mezi analýzou vybraného podniku, kterým byl podnik Borovka Event s. r. o.

Hypotézy, které byly stanoveny na začátku empirické části jsou všechny naplněny.

Tabulka 4: Komparace výsledků praktické části

	<b>MSP</b>	<b>BE s. r. o.</b>
<b>Preference demokratického stylu řízení ve vedení podniku</b>	ANO	ANO
<b>Inovační politika pro konkurenceschopnost podniku</b>	NE	ANO
<b>Strategie primárně zaměřená na ofenzivu</b>	NE	NE
<b>Vize do budoucna</b>	ANO	ANO
<b>Využívání moderních technologií v podnikání</b>	ANO	ANO
<b>Propagace podniku na sociálních sítích</b>	NE	ANO
<b>Propagace podniku v tisku</b>	ANO	NE

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

## ZÁVĚR

Předkládaná diplomová práce „Inovační technologie a rozvoj lidských zdrojů v malých a středních firmách“ podává přehledný pohled na MSP 21. století. Jasně definuje MSP, inovace, reklamu a marketing nejen v teoretické, ale i v praktické části. Průzkum v praktické části poukazuje na schopnost a ochotu MSP obstát na současném konkurenčním poli, což je přiblíženo i díky dílčí analýze společnosti Borovka Event s. r. o.

Každá společnost disponuje určitým kapitálem, např. finančním, technickým, technologickým atd., avšak aby mohly být jednotlivé kapitály uvedeny do pohybu, je nezbytný kapitál lidský. I na závěr autorka považuje za důležité, aby byl právě lidský kapitál vyzdvižen, protože tvoří nesmírně cenná aktiva podniku.

Vždy byla a bude nejefektivnější reklama mezi lidmi, mezi klienty, kteří si mohli vyzkoušet individuální služby či produkty daného podniku či společnosti. Na druhé straně v dnešní době nelze opomíjet a nikterak zlehčovat váhu marketingu a marketingové propagace. Ačkoliv mnozí odborníci často argumentují, že MSP žádný marketing v pravém slova smyslu nemají, tak je tomu naopak. Bez cíleného marketingu a jasných vizí, tzn. bez strategií do budoucna a hrozící stagnace MSP na trhu nelze existovat, protože dnes firmy současné firmy musí být nejen progresivní, ale musí také expandovat – pakliže tomu tak není, hrozí již zmíněná stagnace a zánik podniku. Marketing je úzce propojen s fundovaným managementem, což tvoří jeden související celek. Jestliže je absence kvalitního managementu, kterým je kupříkladu change management, project management atp., tak nemohou vznikat nadčasové a konkurenceschopné produkty. Jestliže není kvalitní marketing a sales management, pak se produkty / služby nemohou dostávat k cílovým skupinám (k cílovým segmentům). Každý MSP má svá specifika a nemůže existovat bez propracovaného marketingového plánu.

Zároveň si musíme uvědomit, že MSP neovlivňuje pouze regionální politiku, avšak MSP jsou jedním z hlavních pilířů, které tvoří regionální, státní a další politiky (kupříkladu v politiky v rámci EU). MSP tvoří kladnou socioekonomickou situaci. Díky existenci různých organizací, dotačních programů atp. na pomoc MSP lze podporovat malé a střední podnikání.

V České republice není příliš příznivá ekonomická situace. Evropské ekonomiky disponují daleko více malými a středními podnikateli, než je tomu v České republice. V České republice je v některých oblastech až absence malých a středních podniků. V případě velkých podniků / společností je běžné, že jsou tyto podniky ve vlastnictví zahraničních majitelů a tím pádem zisku z těchto podniků z České republiky expandují do zahraničí.

Tak, jak uvádí odborná literatura, posunuje se zvyšující náročnost na poptávku, což znamená, že se zvyšuje i náročnost na produkty / služby MSP.

Díky výsledkům provedeného průzkumu autorka odhalila mnoho oblastí, které nabízejí možnosti dalšího bádání. Bylo by zajímavé, kdyby další průzkum / výzkum byl zaměřen pouze na MSP a stagnaci; MPS a strach expandovat / rozšiřovat svůj podnik; sociální síť jako hnací motor marketingové komunikace MPS.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

JAKLOVÁ, A. *Komunikace – styl – text: sborník z mezinárodní lingvistické konference*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2006. ISBN 80-7040-819-7.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: CP Books, 1997. ISBN: 80-251-0364-9.

CÉZAR, J. *I zázrak potřebuje reklamu: pestrý průvodce světem reklamní a marketingové komunikace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1688-3.

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

CHADT, K., L. KOUŘIL a J. PECHOVÁ. *Art of kreativity*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-82-2.

KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3541-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem – vše, co byste měli znát a umět*. 1. vyd. Praha: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.

MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.

NORDSTRÖM, K. A. a J. RIDDERSTRALE. *Funky business*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1067-6.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

POSPÍŠIL, P. *Efektivní public relations a media relations*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6.

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

SAK, P. a kol. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN: 978-80-7367-230-0.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN: 80-86419-88-6.

SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-010.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN: 978-80-247-4520-6.

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2790-5.

## Seznam použitých internetových zdrojů

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Malé a střední podniky*. [online]. © 20. 8. 2012 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>

EUROSTAT. *Malé a střední podniky (MSP)*. [online] © 14. 10. 2010 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/special\\_sbs\\_topics/small\\_medium\\_sized\\_enterprises\\_SMEs](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/small_medium_sized_enterprises_SMEs)

ZÁKONY PRO LIDI. Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 Sb., obchodní zákoník, jak vyplývá z pozdějších změn (obchodní zákoník). In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1991, částka 98. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>.



# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi pojetími řízení lidí.....	18
Obrázek 2: Systém firemní identity .....	48
Obrázek 3: Původní logo firmy Borovka Promotion.....	69
Obrázek 4: Logo společnosti Borovka Event s. r. o.....	69

## Seznam grafů

Graf 1: MSP a přidaná hodnota .....	14
Graf 2: Vývoj malého a středního podnikání (1995 – 2005).....	14
Graf 3: Preferovaný styl řízení.....	58
Graf 4: Potřebné oblasti inovace MSP.....	59
Graf 5: Důvody realizací inovační politiky.....	60
Graf 6: Přínos inovací do MSP.....	61
Graf 7: Nejvyužívanější technologie v MSP.....	62
Graf 8: Strategie a vize do budoucna pro rozvoj podnikání.....	63
Graf 9: Obnova stávajících strategií v MSP z časového hlediska.....	64
Graf 10: Propagace a zviditelnění MSP.....	65
Graf 11: Portfolio společnosti Borovka Event s. r. o.....	72

## Seznam tabulek

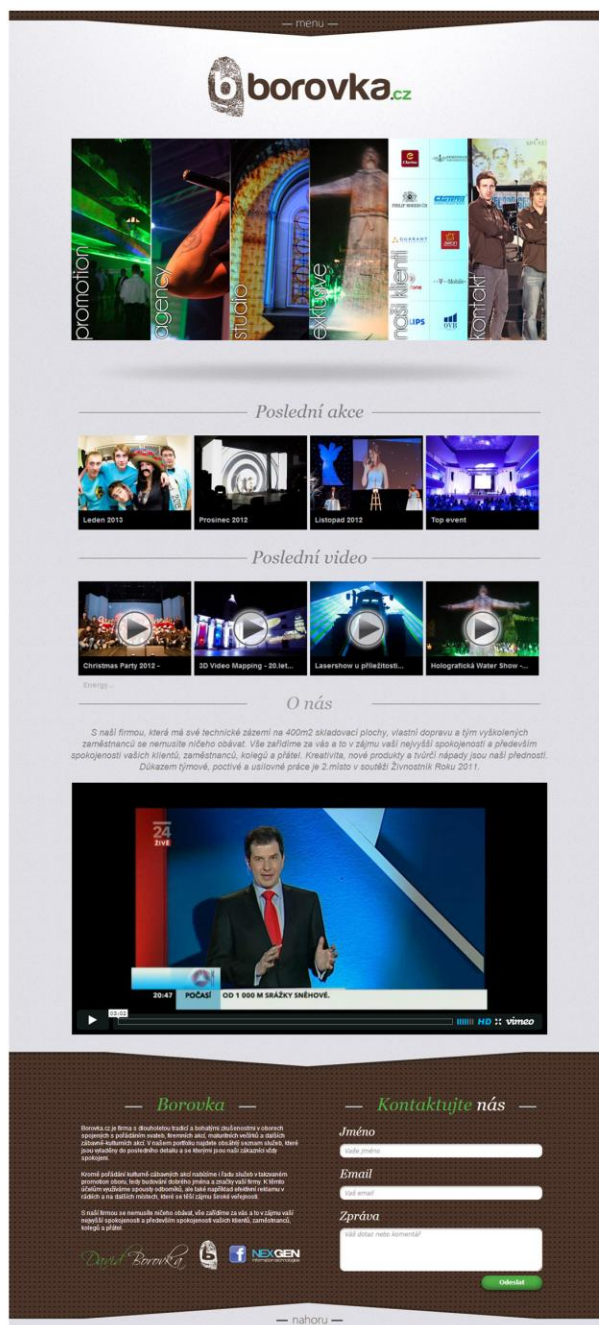
Tabulka 1: Předmět podnikání zkoumaných MSP .....	56
Tabulka 2: Preferovaný styl řízení .....	57
Tabulka 3: SWOT analýza Borovka Event s. r. o. ....	73
Tabulka 4: Komparace výsledků praktické části.....	75

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Printscreen webových stránek BE s. r. o. – borovka.cz .....	I
Příloha B – Printscreen webových stránek BE s. r. o. – videomapping.cz.....	II
Příloha C - Printscreen webových stránek BE s. r. o. – party-stan.com.....	IV
Příloha D - Printscreen webových stránek BE s. r. o. – maturakroku.cz.....	V

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Printscreen webových stránek BE s. r. o. – borovka.cz



Zdroj: BORO VKA EVENT. *Borovka*. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.borovka.cz/>

Příloha B – Printscreen webových stránek BE s. r. o. – videomapping.cz

**VIDEOMAPPING.CZ**

ÚVOD | NABÍZÍME | GALERIE | KONTAKT

CO JE VIDEO MAPPING?

**Videomapping je nový směr audio-vizuálního umění**, který doslova boří představy o reálném prostoru před zraky netušících diváků. Díky **videomappingu** můžete změnit zámek, kapli, hrad nebo celou vesnici na panelové sídliště, promítání do vodní stěny, můžete zbořit architektonický symbol svého města, vrátit na radnici rudé symboly totalitního režimu nebo ji nechat celou shořet.

**Video mapping** se dá ovšem použít i pro netradiční představení nového produktu firmy, otevření nového obchodního domu a nebo k čistě uměleckým projektům. **Videomapping** totiž přináší zcela nové a hlavně neokoukané možnosti audio-vizuální prezentace.

3D VideoMapping - oslavy 20tého výročí společenství UNESCO, Český Krumlov:


00:59

HD :: vimeo

**borovka** promotion

© 2011 Borovka Promotion.  
Máte zájem o party stan, DJ na svatbu nebo realizaci firemní akce?

Zdroj: BOROVK EVENT. *Videomapping*. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z:  
<http://www.videomapping.cz/cs/>




**PARTY STAN**  
WWW.PARTY-STAN.COM

ÚVOD PRONÁJEM-AKCE PODLAHA A DEKORACE GALERIE CENÍK KONTAKT

### PRONÁJEM PÁRTY STANU, PODLAHY, DEKORACE, NA SVATBU, NEJEN JIŽNÍ ČECHY - 120 Kč/M<sup>2</sup>

Nabídka **Párty stanu** v různých velikostech. Našimi klienty jsou převážně svatebčané, kteří využívají **Párty stany na svatbu** a také firmy realizující své promo akce a jiné prezentace. Disponujeme několika stany o modulové šířce 10 m a neomezené délce. Dále naše nabídka čítá Párty stan pro menší akce o rozměrech **6m x 12m** a **nůžkové stany**. Samozřejmostí je i doplňkový sortiment, např. **pivní sety, pódium, plynové ohříváče, koberce**, atd.




**Ceny párty stanů, které Vás ohromí! Všechny stany jsou v našem vlastnictví a nové, proto můžeme mít za pronájem stanů tyto ceny.**

- do 150 m<sup>2</sup> pouze za 150 Kč/m<sup>2</sup>
- nad 150 m<sup>2</sup> pouze za 120 Kč/m<sup>2</sup>.

**Pronájem Párty stanu - Praha, Brno, Plzeň, České Budějovice**

- na svatbu
- firemní akci
- prezentace
- svatební párty stan
- slavnosti
- svatební oslava

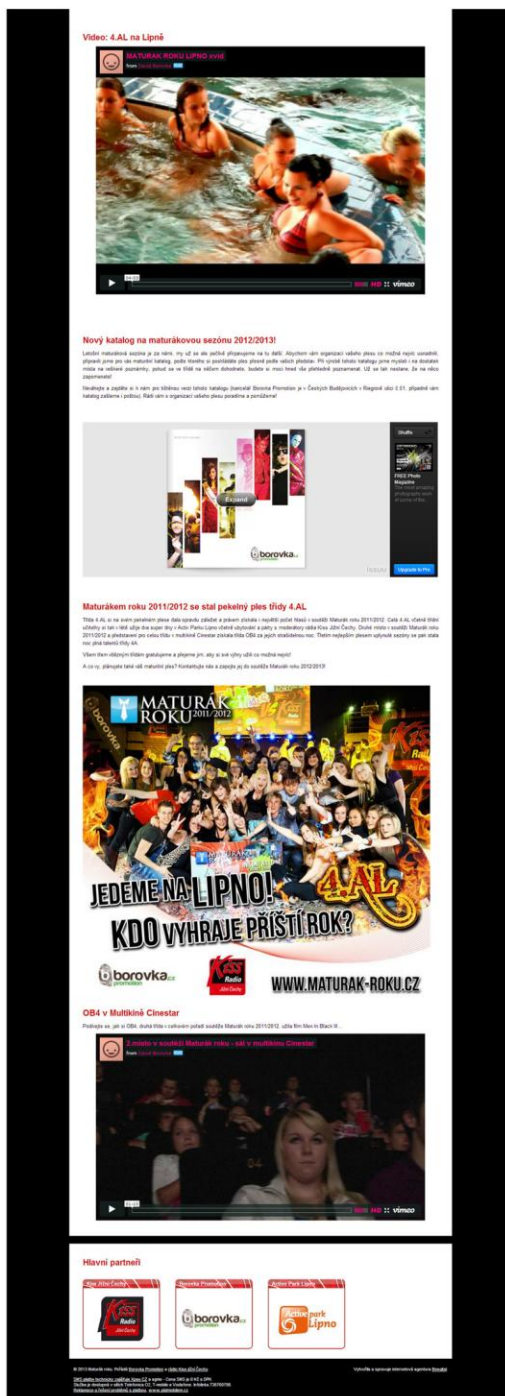
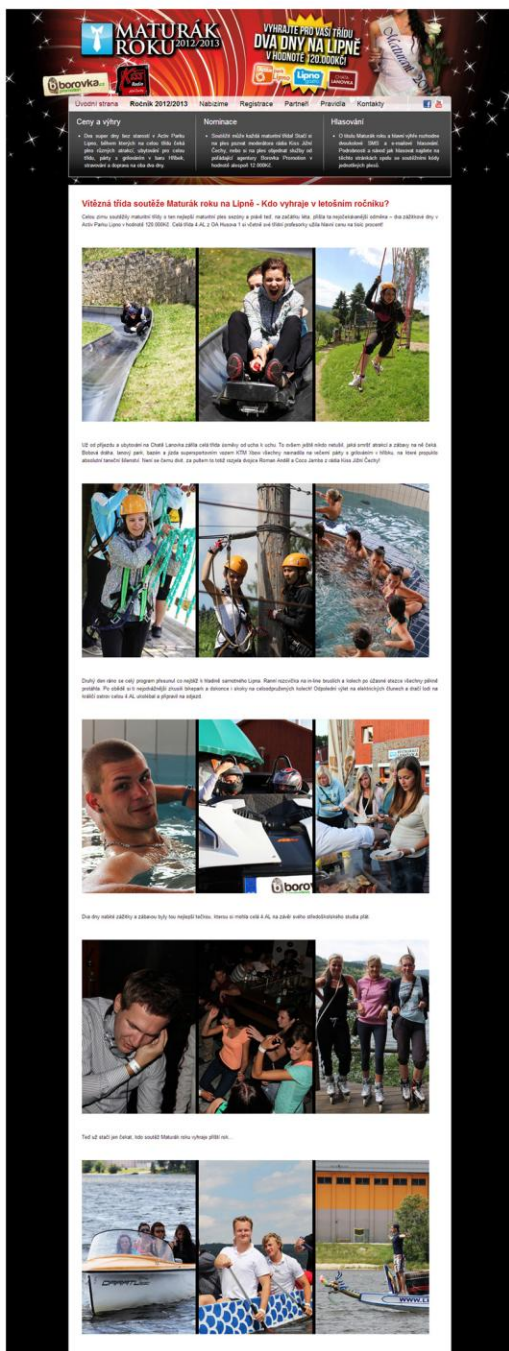
**V ceně je montáž a demontáž.** Cena je za 1 - 4 dny a bez DPH 20%. Jsme plátcí DPH.

 © 2011 Borovka Promotion. Vytvořila internetová agentura Resocial. Máte zájem o Videomapping, DJ na svatbu nebo realizaci firemní akce?

Zdroj: BORO VKA EVENT. *Pronájem párty stanu*. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z:

<http://www.pronajem-party-stanu.cz/cs/>

Příloha D - Printsreen webových stránek BE s. r. o. – maturakroku.cz



Zdroj: BORO VKA EVENT. *Maturák Roku*. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.maturakroku.cz/cs/>

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Lenka Smržová

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** prezenční

**Název práce:** Inovační technologie a rozvoj lidských zdrojů v malých a středních firmách

**Rok:** 2013

**Počet stran textu bez příloh:** 77

**Celkový počet stran příloh:** 5

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 21

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Počet ostatních zdrojů:** 0

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