

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tereza Siveková

Personalistika v malé organizaci

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Tiefenböck

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Tereza Siveková

The personnel management in small organization

Prague 2016

The Bachelor Work Supervisor:

Ing. Petr Tiefenböck

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23. 02. 2016

Tereza Siveková

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Jurajovi Eiselovi, Ph.D. a panu Ing. Petru Tiefenböckovi za odbornou pomoc a spolupráci při vedení bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá pohledem na personální činnosti v malé organizaci, analyzuje personální funkce a jejich výhody a nevýhody pro malou organizaci. Jsou zde obsažené efektivní strategie pro lepší a rychlejší rozvoj a vývoj malé organizace. Rozebírá cíle a způsob činnosti personalisty v malé organizaci a nevýhody organizací bez personálního oddělení. Teoretická část definuje dostatečnou informovanost o personálních činnostech (personální činnost, analýza a profil pracovního místa, plánování, získávání, výběr, hodnocení pracovníků) v malém podniku. Bakalářská práce také obsahuje postupy, které mohou pomoci začínajícím podnikatelům k úspěšné podnikatelské činnosti v rámci řízení lidských zdrojů. V praktické části jsou aplikovány kvalitativní metody výzkumu.

Klíčová slova

Adaptace, analýza pracovního místa, hodnocení pracovníků, metody získávání pracovníků, personální funkce, personální práce, pracovní smlouvy, plánování zaměstnanců, výběr pracovníků, získávání pracovníků.

Annotation

This bachelor thesis focuses on personnel activities in small organisations, analyses personnel positions and their pros and cons for a small organisation. It contains an effective strategy for the better and quicker development and advancement of a small organisation. Discusses the goals and methods of personnel activities in small organizations and cons of organizations without personal department. The theoretical part defines enough information on personal activities (personnel action, analysis and profile job planning, recruitment, selection, evaluation staff) small business. Bachelor thesis also contains procedures that can help new entrepreneurs to successful business operations in the context of human resource management. In the practical part they are applied qualitative research methods.

Keywords

Adaptation, assessment personnel, employment contracts, employee scheduling, job analysis, methods of recruitment, , personnel position, personnel work, recruitment, staffing.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CHARAKTERISTICKÉ PRVKY MALÉ ORGANIZACE	11
2 PERSONALISTIKA V MALÉM PODNIKU	15
2.1 PERSONÁLNÍ FUNKCE	18
3 PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
3.1 ANALÝZA A PROFILY PRACOVNÍCH MÍST	24
4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	27
4.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ	28
4.2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ	29
4.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	33
4.3.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	35
4.4 přijímání a ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	37
5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	42
PRAKTICKÁ ČÁST	44
6 VÝZKUM UPLATNĚNÍ PERSONALISTIKY V PRAXI U MALÉ ORGANIZACE	44
6.1 CÍL VÝZKUMU	44
6.2 HARMONOGRAM VÝZKUMU	45
6.3 VYBRANÉ ORGANIZACE	45
6.4 PŘÍPADOVÁ STUDIE – PERSONÁLNÍ DOKUMENTACE	48
6.4.1 DRUHY PRACOVNÍCH SMLUV	50
6.4.2 ZÁPOČTOVÝ LIST	51
6.4.3 PLATOVÝ VÝMĚR	52
6.4.4 HMOTNÁ ZODPOVĚDNOST	52
6.4.5 SOCIALNÍ POJIŠTĚNÍ	53
6.4.6 ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ	53
6.5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	53
ZÁVĚR	55

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	56
SEZNAM ZKRATEK	59
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Autorka se v této bakalářské práci zabývá tématem „Personalistika v malé organizaci“. Autorka si toto téma vybrala z důvodu, že několik let byla zaměstnána v malé organizaci, kde řízení lidských zdrojů bylo opomíjeno. Docházelo tam velmi často k fluktuaci a demotivaci zaměstnanců. Nedostatečná komunikace, nefunkční týmová práce a špatné interpersonální vztahy na pracovišti neefektivně vytvářejí špatný chod společnosti. Autorka si moc dobře uvědomuje, že lidské zdroje jsou pro společnost nejdůležitějším zdrojem výnosu, a proto by měly mít náležitou péči.

Cílem bakalářské práce je vyjádřit výhody personální činnosti pro malou organizaci. Díky správně vedené personální činnosti může malá organizace dosahovat rychleji a efektivněji požadovaných cílů, kterých malá organizace chce dosáhnout. Úspěšná a výkonná organizace závisí na mnoha podnikatelských faktorech, jako jsou – správný podnikatelský záměr, technické vybavení, dostatečný přísun informací, konkurenční prostředí, analýza a výběr potenciálních zaměstnanců, potřebné dokumenty od potenciálního zaměstnance, adaptační proces, druhy pracovních úvazků, obsah pracovní smlouvy, efektivní řízení zaměstnanců či péče o zaměstnance. Tím nejdůležitějším a mnohdy velmi nedoceneným faktorem jsou lidské zdroje, které jsou nezastupitelné. Patří sem zaměstnanci a manažeři, kteří jsou pro firmy nepostradatelní. Lidské zdroje svým potenciálem vykonávají a naplňují poslání organizace, které jim sama organizace nařídila tak, aby organizace mohla dosahovat svých požadovaných cílů a zisků.

Každá společnost si klade za cíl dosažení co nejvyššího zisku. Pro každou společnost jsou zaměstnanci nejdůležitějším a nejdražším zdrojem, které společnost má k dispozici.

Toto téma si autorka vybrala z důvodu zájmu o lidské zdroje v malé organizaci. Mnoho zaměstnavatelů se domnívá, že personální činnost je pro malou organizaci zbytečným finančním nákladem, který se podniku ekonomicky nevyplatí. Autorka se naopak domnívá, že personální činnost v malém podniku je výhodou a zatím nedocenenou složkou při utváření úspěšnosti a konkurenceschopnosti společnosti. Jsou to pracovníci, kteří mají určité schopnosti, dovednosti a pracovní chování, mnohé souvisí se spokojeností zaměstnanců v organizaci a jejich vztahu k zaměstnavateli. Proto je velmi nutné věnovat zaměstnancům náležitou péči.

Malé organizace většinou nemají personální oddělení nebo vzdělaného specialistu na personální práce. Malé organizace neumějí, respektive neznají, jak efektivně řídit své pracovníky.

Majitelé malého podniku svou energii věnují spíše do provozních a technických záležitostí. Dále svou velkou pozornost věnují prodeji a poskytování služeb pro zákazníky. Tím však zůstávají lidské zdroje v pozadí a personální činnost je podceňována. Personální činnost v malých organizacích je řízena amatérsky a intuitivně, většinou za chodu podniku. Autorka si myslí, že je velká škoda nemít v malé organizaci personalistu, protože pro spoustu pracovníků je to demotivující a neefektivní.

Malé organizace by také měly umět vyhledávat nové poznatky, techniky a mít různé přístupy k řízení svých pracovníků. Díky těmto důležitým krokům může organizace dosahovat větší prosperitě a být více konkurenceschopná.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTICKÉ PRVKY MALÉ ORGANIZACE

Většina majitelů malých organizací se domnívá, že personální poradce není pro firmu nutný, protože jejich počet zaměstnanců je nízký. Personální poradce je pro ně zbytečným finančním nákladem a velkou ztrátou času.

Přitom vedení personální agendy jsou povinností i ve velmi malých organizacích, kde se nachází nízký počet zaměstnanců, jako jsou například rodinné firmy.

„Pro majitele a vedoucí pracovníky malých a středních firem je životní nezbytností osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti, protože právě tyto firmy jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než podniky velké. Majitelé a vedoucí pracovníci malých a středních firem si prostě musejí uvědomit, že personální práce je v jistém smyslu důležitější než ostatní manažerské činnosti a musejí to pochopitelně respektovat i při zvažování směrů svého vlastního odborného rozvoje a i odborného rozvoje ostatních vedoucích pracovníků firmy.“¹

Personalista neboli personální poradce v malé organizaci by měl dokázat a efektivněji využívat lidské zdroje a zlepšuje pracovní výkonnost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je nedoceníitelná a zbytečné pracovní konflikty mezi zaměstnanci narušují pracovní morálku. Díky tomu se majitel může radovat z toho, že má výbornou zaměstnaneckou pověst, a tím může lépe získávat nové zaměstnance, kteří budou mít stabilní pozice v organizaci. Tyto faktory mají vliv na růst firmy a také se odrážejí na zisku organizace.

V malých organizacích se rozděluje velká část funkcí do kompetencí několika pracovníků. Převládá zde ústní komunikace. Také v těchto firmách nenalezneme rozsáhlou evidenci personálních činností.

¹KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vyd., Praha: Grada, 2011, s. 20. ISBN 978-80-247-3823-9.

Vedoucí pracovníci přidělují práci svým podřízeným převážně za chodu firmy, a to spontánně. V organizacích s malým počtem zaměstnanců převládá operativní řízení.

„Dalším charakteristickým rysem je to, že stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery, a personální práce se tak stává součástí jejich každodenní práce. Dokonce se stále více konstatuje, že řízení lidí je ústřední manažerskou rolí.“²

Majitelé malých organizací potřebují vzájemnou důvěru a dobré vztahy se svými zaměstnanci. Velmi důležité je, aby personální politika byla otevřená. Zaměstnanci musí být dostatečně informováni o tom, v jaké situaci se organizace nachází, jinak by to mohlo mít špatný dopad na jejich postavení. Majitelé a vedoucí pracovníci musí neustále komunikovat se svými zaměstnanci tak, aby si vzájemně sdělovali všechny toky informací.

Každá společnost by měla mít jasné mise, vize a strategii firmy. Majitelé podniku by měli mít vypracované podnikatelské plány, což je v malých a středních podnicích často opomíjeno. Je to ale velký omyl. I v malých a středních podnicích je strategie nutná. Stanovení základních cílů vede k úspěšnému podnikání.

Mise se dá definovat:

- Čeho chce společnost dosáhnout?
- Proč to děláme?
- Jak to budeme dělat?
- Proč to budeme dělat?
- Čeho tím docílíme?
- Čím to docílíme?

Lidé, kteří by rádi podnikali ve svém oboru, by měli mít stanovenou pozitivní podnikatelskou vizi. Nikdy by neměli přemýšlet negativně. Negativní myšlení se může projevit v jejich podnikatelských plánech. Na základně toho by měli myslet do budoucna,

²KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vyd., Praha: Grada, 2011, s. 14. ISBN 978-80-247-3823-9.

kdyby nastaly špatné časy v podnikání. Měli by se naučit přemýšlet o tom, jak by v této situaci reagovali na dané okolnosti.

Silnou pozitivní vizi vytváří:

„1. Vize by měla být iniciována vedoucími osobami nebo týmy, které obvykle stojí v čele organizace. Vizi nemohou vytvořit masy. Lidé v čele však poslouchají myšlenky a názory svých lidí, komunikují s nimi a zároveň zkoumají okolní svět. Je úkolem vůdců, aby všechny pohledy a názory svých lidí zaměřili na budoucnost a vytvořili silnou pozitivní vizi.

2. Takto vytvořená vize by měla být přijata a sdílena týmem a tým by s ní měl souhlasit a podporovat ji.

3. Vize by měla být úplná a specifická. Všeobecné fráze typu: „Chceme maximálně uspokojit akcionáře ...“ nebo „Budeme co nejlépe uspokojovat potřeby našich zákazníků ...“ jednoduše nesplňují účel. Každý člen organizace by si měl ve vyjádření poslání firmy najít své významné místo. Každý musí vědět, jak přispěje, jakým způsobem se bude podílet na dosažení vize organizace.

4. Vize by měla být pozitivní a inspirující. Měla by být výzvou pro každého, aby zapojil všechny své schopnosti a využil zkušenosti. Je to výzva pro další rozvoj každého jednotlivce a týmu.“³

Majitelé malých podniků by měli umět také tzv. strategické plánování, které zkoumá tržní podmínky a nalézá silné a slabé stránky organizace. Dále se zabývá a vyhledává potřeby a přání zákazníků, politické podmínky a legislativní podmínky. Strategické plánování také vytváří možnosti příležitostí a hrozby v podnikání. Při strategickém plánování bychom se měli snažit vyhledávat co nejvíce informací z prostředí, ve kterém podnik funguje.

³ TURECKIOVÁ, M., *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*, 1. vyd., Praha: UJAK, 2009, s. 80. ISBN 978-80-86723-80-8.

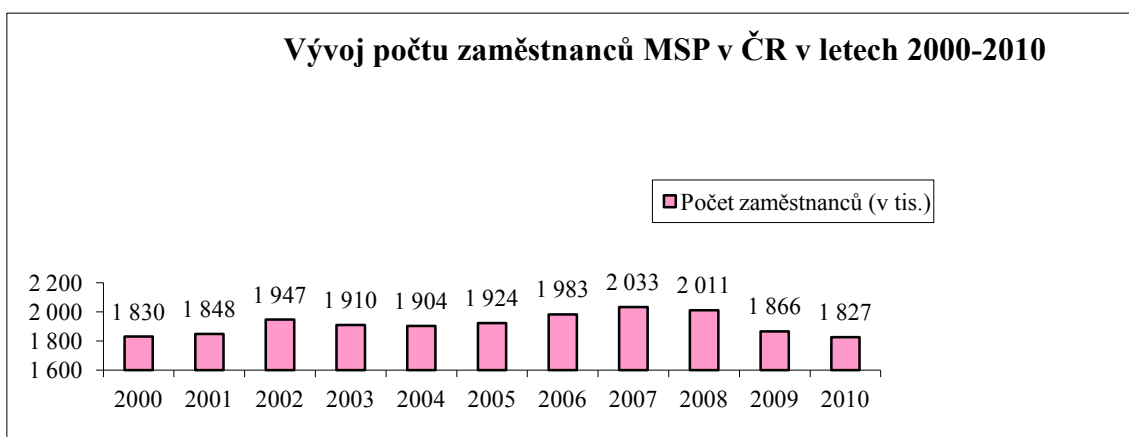
V současné době je malých podnikatelů obrovská masa, tím vzrůstají rizika pro malé podniky. Při neuvážlivém rozhodování ztrácí tyto podniky své postavení na trhu a ve společnosti.

Podnikatelé malých firem musejí mít strategickou vizi, která je vede k jejich cílům a úkolům. V dnešní moderní době je drobných podnikatelů nad rámec spotřebitelů, proto by si měli podnikatelé uvědomit, že jen rozum a inovace podniku nestačí. Musí přicházet s novými technologiemi a produkty, které budou uspokojivé, potřebné a zajímavé pro potenciální klienty.

Malé a střední podniky jsou v České republice nezastupitelné, hrají velmi důležitou roli v ekonomice. Statistická data ukazují, že v malých a středních podnicích je zaměstnáno 2/3 pracovníků. Podle ministerstva průmyslu a obchodu u nás vykonává podnikatelskou činnost.

„Podle údajů ČSÚ vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. prosinci 2010 v ČR celkem 1 021 280 právnických a fyzických osob, z toho bylo 1 019 595 malých a středních podniků. Oproti roku 2009 je to pokles o 56 400 malých a středních podniků, tj. 5,24 %.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2000-2010



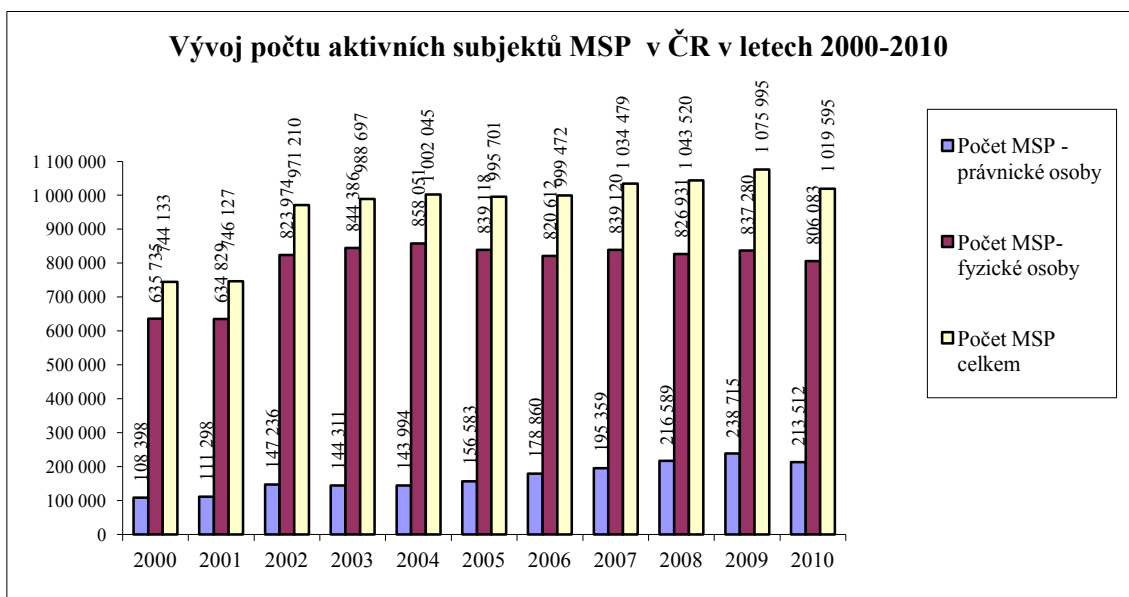
Zdroj⁴

Celkový počet zaměstnanců malých a středních podniků se v roce 2010 snížil oproti roku 2009 o 39 tis. (o 2,09 %) na celkových 1 827 tis. zaměstnanců. Podíl zaměstnanců malých

⁴ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *Vývojové počty zaměstnanců v letech [online]*. © 17. 8. 2011 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument90013.html>

a střeňích podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR se přesto v roce 2010 zvýšil o 0,06 procentního bodu a činil tak 60,88 %.“

Graf 2: Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2000-2010



Zdroj⁵

2 PERSONALISTIKA V MALÉM PODNIKU

Personální činnost se v dnešní moderní době také nazývá termínem řízení lidských zdrojů. Personální práce jsou propojené i s ostatními cíli organizace, které navrhují a vyhledávají různé cesty, které by dosahovaly k určeným cílům. Proto se personální práce zabývají formováním a dobrou pracovní silou organizace.

„V praxi i v odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení, nejnověji také řízení lidských zdrojů, a často se stává, že se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje.“⁶

⁵ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *Vývojové počty zaměstnanců v letech [online]*. © 17. 8. 2011 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument90013.html>

⁶ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 14. ISBN 978-80-247-3823-9.

„Zahrnuje řízení veškerých odborných personálních činností, které provázejí pracovníky ve všech fázích jejich zaměstnaneckého cyklu:

- *plánování lidských zdrojů,*
- *nábor,*
- *výběr,*
- *adaptace,*
- *vzdělávání,*
- *hodnocení,*
- *odměňování,*
- *plánování rozvoje, kariéry,*
- *příprava personálních rezerv, práce s talenty, povyšování,*
- *ukončení pracovního poměru, outplacing.“⁷*

Společnost, která by měla úspěšně fungovat, musí mít základní zdroje. Mezi základní zdroje patří finanční, informační, materiálové a v neposlední řadě lidské zdroje. Lidské zdroje jsou pro společnost osoby, které mají potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti vykonávat práci pro organizaci.

Hodnoty podniku výrazně závisí na lidských zdrojích, na jejich dobře odvedené práci. Výsledky nejsou zcela závislé jen na technologiích nebo materiálním vybavení podniku. Důležité je, aby majitelé nebo vedoucí pracovníci uměli dostatečně využít pracovní potenciál lidských zdrojů. Dobře své zaměstnance motivovat a poskytovat jim podmínky k jejich seberealizaci a rozvoji svého potenciálu. Také je velmi důležitá kreativita, flexibilita, schopnost pomáhat vytvářet v lidech inovativní a pracovní motivaci a spokojenost pracovat pro podnik.

Dále velmi podstatnou věcí pro organizaci je získat kvalitní lidské zaměstnance, kteří budou ochotni poskytovat podniku své znalosti, dovednosti a schopnosti tak, aby poskytovali podniku užitek. Někteří pracovníci mají výborné znalosti, dovednosti a schopnosti, ale pokud z nějakých důvodů nechtějí svou práci vykonávat dobře, může se stát, že budou svou negativitou stahovat i své spolupracovníky, a tím to může poškodit jméno podniku.

⁷ BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*, 1.vyd., Praha: UJAK, 2011, s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4.

Pracovníci, kteří jsou vysoce kvalifikovaní, mohou vydávat minimální výkon pro firmu, protože nechtějí do své práce vložit svou energii a ochotu spolupracovat. Velmi často se setkáváme s lidmi, kteří mají pouze výuční list a jsou více pracovně úspěšní a výkonní než osoby s vysokoškolským vzděláním.

Potenciál lidských zdrojů je pro každý podnik to nejcennější, co podnik má. Pro podnik je to nedoceněný kapitál, a proto podnik musí investovat finance do svých zaměstnanců a motivovat je k učení a seberealizaci. Pracovníci, kteří nechtějí své znalosti a dovednosti rozšiřovat a jejich techniky, názory, postupy atd. jsou zastaralé a nejsou efektivní pro společnost, ve které pracují, mohou poškozovat jméno podniku a stávají se pro společnost finančním nákladem a tíživým břemenem.

Vlastníci malých společností by měli klást důraz na to, aby jejich pracovníci byli v jejich podniku spokojeni, aby jejich vztahy byly založené na důvěře a spravedlnosti. Pracovníci malého podniku by měli být seznámeni se strategií, cíli a úspěchy, které firma očekává od svých pracovníků. Velmi důležité jsou spravedlivé odměny za odvedenou práci pro pracovníky. Odměny jsou velkou motivací, díky odměnám mají zaměstnanci dobrou pracovní výkonnost.

Pakliže jsou v malých organizacích majitelé nebo vedoucí pracovníci, kteří pochopí, že péče o zaměstnance a rozvoj celoživotního vzdělání je nejlepší investicí do svých pracovníků, tak v budoucnu zjistí, že jsou spokojeni s výkonem a odvedenou prací svých pracovníků a vize majitelů nebo vedoucích pracovníků se naplní. Pracovníci si budou vážit těchto faktorů, které společnost pro ně připravila, budou mít větší pracovní motivaci a ke svému zaměstnavateli budou loajálnější, spravedlivější a budou svou práci vykonávat kvalitně, protože se budou snažit udržet svou pracovní pozici. V podniku bude panovat nižší fluktuace a stálost talentovaných zaměstnanců bude vyšší.

Zakladatel moderního managementu a představitel klasické školy řízení je Frederick Winslow Taylor (20. 03. 1856 – 21. 03. 1915). Ve své profesi hledal různé uplatnitelné způsoby řízení a organizace práce tak, aby tyto funkce vedly k vyšší produktivitě práce.

2.1 PERSONÁLNÍ FUNKCE

Vedoucí pracovníci mají v personalistice funkce:

- Funkce řídicí.
- Funkce rozhodovací.
- Funkce plánovací.
- Funkce poradenské.
- Funkce vzdělávací.
- Funkce kontrolní.
- Funkce personálního útvaru.

Řídicí funkce:

Podnikatelé si musí sjednávat s pracovníkem smluvní a tarifní mzdy. Majitel či personalista by měl věnovat náležitou péči na adaptaci nového pracovníka, seznámit ho s novým pracovním prostředím a s pracovníky firmy. Přidělovat a řídit pracovníkům práci spadá pod kompetence jejich nadřízeného.

Rozhodovací funkce:

Při rozhodovací funkci může majitel či vedoucí pracovník malé společnosti rozhodovat o náplni práce a o požadavcích na obsazení pracovního místa. Dále rozhodují o výběru a přijetí potenciálních pracovníků a o odměnách pracovníků. Dle potřeby své pracovníky mohou přemísťovat na jiné pracovní místo nebo je mohou propustit.

Plánovací funkce:

Majitelé či vedoucí pracovníci malého podniku plánují počty svých pracovníků dle potřeby nutné pro realizaci svých plánů. Měli by svým pracovníkům zajišťovat doškolování základních zákonných požadavků a také je proškolení v nových teoretických a technologických postupech tak, aby mohly být naplněny cíle podniku a jejich konkurence na trhu nebyla napřed. Své pracovníky by měli pravidelně a spravedlivě hodnotit tak, aby nedocházelo k jejich demotivaci.

Funkce poradenské:

Zaměstnavatel pro spokojenost svých pracovníků může nabídnout poradenské služby. Jedná se o rady v rámci jejich pracovních záležitostí, ale i rodinných problémů nebo se jedná o rady v situacích v osobním životě, ve kterých se člověk během života běžně nachází.

Funkce vzdělávací:

Povinnost zaměstnavatele je proškolit potenciální pracovníky před nástupem do nového zaměstnání. Seznámit ho s platnými předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci či požárními předpisy. Své pracovníky pravidelně školit k pracovnímu výkonu.

Kontrolní funkce:

Majitelé malého podniku by měli své pracovníky pravidelně kontrolovat, zda svou práci vykonávají správně, pečlivě a v požadované kvalitě. Také by měli zodpovědně přistupovat ke kontrole bezpečnosti práce a k ochraně zdraví při práci svých pracovníků. Nesmíme opomenout kontrolu požární ochrany.⁸

Malé firmy mají mnoho různých organizačních zaměření. Tyto podniky poskytují služby nebo vyrábějí nějaké produkty, které jim musí tvořit zisky. Podniky se od sebe odlišují svým posláním, vnějšími podmínkami, úkoly, pracovním posláním, firemní kulturou, tržním postavením, minulostí podniku atd. Tyto faktory se promítají do řízení lidských zdrojů. Proto zaznamenáváme rozdíly mezi příležitostmi a potřebami v oblasti lidských zdrojů, kde jsou v podniku zaměstnáni 2 pracovníci a v podniku kde je zaměstnáno např. 300 lidí.

Jestli je zapotřebí mít v organizaci personální útvar nerozhoduje jen velikost organizace, ale především rozhodují funkce v řízení lidských zdrojů. Rozdělují se čtyři vývojové etapy přístupu k řízení lidských zdrojů v malé organizaci.

„1. etapa – pasivní model – tj. minimalistický přístup k personální funkci ve firmě, která nemá upřesněné rozvojové plány. Tento přístup se omezuje takřka výlučně na ty administrativní personální činnosti, které jsou vyžadovány „ze zákona“.

⁸ EISEL, J., Studijní opora – Personalistika, Praha: UJAK, 2014 s. 9 -11. reg. Č. CZ.2.1.7/3.1.00/36130)

2. etapa – reaktivní model – tj. rozšíření administrativních personálních funkcí o reagování na běžné personální potřeby organizace. Je spjato s nezbytností zaměstnat nové zaměstnance, zajistit nezbytná školení, zavést „mechanismy“ předcházející odchodu hodnotných zaměstnanců z firmy.
3. etapa – aktivní model – Uplatňuje se tehdy, když reagování na průběžné personální potřeby organizace již nestačí, a je nezbytné takové předvídaní těchto potřeb a předcházení jim. Cílem se v takovém případě stává přístup vedoucí k optimálnímu využívání existujících lidských zdrojů pro účely realizace firemní strategie. Součástí aktivního pojetí aktivit v oblasti řízení lidských zdrojů je komplexní přístup k získávání a výběru personálu, motivování a hodnocení, tvorbě vzdělávací politiky, systémů odměňování atp.
4. etapa – proaktivní model – Personální funkce je v tomto případě chápána velmi široce. Zahrnuje také vytváření potřeb v oblasti řízení lidských zdrojů. Investování do zaměstnanců je ve firmách uplatňujících tento přístup stejně důležité jako investování do vývoje nových produktů a technologií. Osoba odpovědná za řízení lidských zdrojů je členem nejvyššího, vrcholového vedení firmy a podílí se na tvorbě strategie firmy. Pro firmu, která pokládá za svůj nejdůležitější zdroj své zaměstnance, je personální strategie stejnou samozřejmostí, jako marketingová nebo finanční strategie.“⁹

⁹ BLÁHA J., MATEICIUC A., KAŇÁKOVÁ Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, CP Books,a.s. Brno 2005, s. 75. ISBN 80-251-0374-9.

3 PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Plánování pracovníků (personální plánování) slouží realizaci firemních cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů firmy adekvátní pracovní silou.¹⁰

Než začneme analyzovat pracovní místo, neměli by majitelé společnosti opomenout rozhodnutí týkající se zaměstnávání pracovníků. Pozornost by měla být věnována k naplnění úkolů podniku tak, aby byl zajištěn potřebný počet zaměstnanců, kteří budou mít potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti, které organizace potřebuje pro své cíle. Plánování zaměstnanců je pro podnik stejně důležité jako plánování potřebných financí, materiálu, technologií, pracovního prostředí apod. Malý podnik si nemůže dovolit mít nadbytek pracovní síly. Proto lepším řešením je mít méně zaměstnanců, kteří budou svou práci vykonávat kvalitně a budou za tuto odvedenou práci adekvátně zaplacení, než mít více zaměstnanců, kteří budou pracovně průměrní nebo dokonce až podprůměrní, přičemž mzda je rozdělena mezi všechny zaměstnance stejně. Dobří pracovníci jsou nejlepším kapitálem společnosti.

Pakliže podnik má nedostatek zaměstnanců, může se stát, že zaměstnanci jsou:

- Pracovně vyčerpání.
- Zvyšuje se u zaměstnanců stres, který může vyvolat výskyt pracovních úrazů, častější onemocnění, mohou vznikat konflikty mezi zaměstnancem a zákazníkem, také konflikty mezi spolupracovníky.
- Vyskytují se v časové tísní. V tomto případě mohou dělat chybná rozhodnutí, dochází tak k vyšší spotřebě materiálu a energie, bývá nedostatečná péče o pracovní nástroje atd., které stojí podnik finance.
- Dochází u nich k fluktuaci. Jsou pracovně nespokojeni a ve svém okolí vytváří negativní pohled na společnost. To poškozují jméno společnosti.

¹⁰ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 54. ISBN 978-80-247-3823-9.

Podnik, který má nadbytek zaměstnanců:

- Všichni zaměstnanci nejsou pracovníě vytíženi a nehledají možnosti nových postupů v práci.
- Mzdové a tím i výrobní náklady jsou zbytečně vysoké.
- Zaměstnanci, kteří nejsou pracovníě vytíženi, mají obavy z propouštění pracovníků. Pracovníci, kteří mají ve své profesi talent a nevyužívají ho, hledají uplatnění v jiné společnosti.
- Malé příležitosti ke kariérovému růstu.

Podnik, který zaměstnává nevhodné zaměstnance:

- Pracovní výkon je nekvalitní.
- Kvalifikační požadavky na náplň pracovního místa jsou nesplněny.
- Klienti jsou nespokojeni a dochází k jejich odlivu.
- Mohou nastat konflikty mezi zaměstnavatelem a dalšími spolupracovníky.
- Firemní kultura může být narušena.
- Přenášení fluktuace na další spolupracovníky.
- Pracovní doba je nedodržována.
- Vysoká absence.
- Rozkrádání a zneužívání cizího majetku pro své soukromé účely.
- Celkový úpadek podniku.

Často se setkáváme s názorem, že personální plánování je v malé společnosti zbytečné. S tímto názorem nemůžeme souhlasit. I v malé společnosti personální plánování má své výhody. Dále není tak komplikované jako u větších společností. Personální plánování nám šetří čas a hospodárnost při vytváření pracovních sil.

„Personální plánování z hlediska časové dimenze

Z tohoto hlediska může jít o následující druhy plánů:

- *dlouhodobá dimenze (strategická) => cca 3 -5 let,*
- *střednědobá dimenze (taktická) => 1 až 2,5 let,*

- *krátkodobá dimenze (operativní) => 0,5 roku.*¹¹

V personálním plánování se zaměřujeme na strategie, záměry a cíle podniku. Musíme vytvořit poptávku na pracovní pozice. V poptávce budeme formulovat kolik, jak profesně zaměřené zaměstnance potřebujeme, kdy je budeme potřebovat a kde je budeme hledat.

Také musíme mít vytvořenou strategii, kde budeme řešit současný stav pracovníků ve firmě, zda máme nadbytek nebo úbytek pracovníků, jestli budeme dělat změny v pracovním obsazení, jaké máme požadavky na produktivitu a jaké zaměstnance chceme zaměstnávat. Jestli je pro nás výhodnější zaměstnávat důchodce, studenty, kteří absolvovali školní docházku, učně nebo zaměstnance na plný či částečný úvazek atd. Personální potřeby podniku je celkem složité odhadnout. Ke sledování můžeme použít statisticky sledované údaje, jako jsou rozpočtové a plánovací analýzy.

Malá organizace může využít jednoduchou pomůcku při sestavování personálního plánování a tou je tabulka, která může mít mnoho podob, například:

Plán pro rok: Datum:

Zpracovala:

Tabulka 1: Personální plánování v malé organizaci

Jméno a příjmení pracovníka	Průměrný náklad na 1 pracovníka	Celkové náklady	Procento změn	Poznámky
Celkem				

Zdroj: vlastní

¹¹ BARTÁK, J., *Personální řízení současnost a trendy*, 1. vyd., Praha: UJAK, 2011, s. 35. ISBN 978-80-7452-020-4.

Personální plán by měl vyjádřit:

- Kolik je zapotřebí pracovních míst v podniku, zda pracovní místa zaniknou nebo budou změněny.
- Zda budou nějaké změny v řídicích úrovních (například zrušení manažerské funkce)
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Nábor a získávání nových pracovníků. Dělat analýzy, zda se vyplatí pro podnik zaměstnávat občany, kteří jsou v důchodovém věku nebo ženy na mateřské dovolené, studenty, hendikepované občany atd.
- Potřebná rekvalifikace pracovníků.

3.1 ANALÝZA A PROFILY PRACOVNÍCH MÍST

Pracovní místo je proces, kde dochází k přidělování povinností a odpovědností tak, aby jej mohli vykonávat osoby, které mají pracovní schopnosti, dovednosti a zkušenosti. Výhodou je, když v daném oboru mají odbornou přípravu k povolání, dlouholetou praxi a vybrané chování.

„Je třeba znovu zdůraznit, že neexistují žádné absolutně platné normy, podle nichž bychom strukturu organizace mohli posoudit. Neexistuje žádná jediná správná cesta organizování čehokoliv a neexistují žádná absolutně platná pravidla, podle kterých bychom mohli zvolit podobu organizace. Pro módu snižování počtu řídicích úrovní organizace mluví mnohé, ale může zajít příliš daleko a ponechat útvary a jednotlivce vydané na pospas osudu, bez jasného vodítka, na jehož základě by se zařadili se struktury a spolupracovali s jinými, a rovněž se může ztížit vykonávání úkolů managementu v oblasti koordinace činností.“¹²

Analýza pracovního místa obsahuje potřebné informace o pracovním místě a o pracovních činnostech, dále jde o uchovávání a analyzování informací o úkolech a podmínkách, které by měli potencionální zaměstnanci vykonávat. Spousta společností má pracovní místa jasně popsána, což velmi usnadňuje vyhledat ideálního uchazeče na pracovní pozici. Analýza má za cíl všechny tyto informace zpracovat do specifikace pracovního místa, kde jsou dány požadavky na pracovní místo.

¹² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd., Praha: Grada, 2007, s. 273. ISBN 978-80-247-1407-3.

Při analýze pracovního místa je zapotřebí odpovědět si na důležité otázky:

- Pracovní místo se nachází kde?
- Název práce?
- Jaký je účel pracovního místa?
- Jaká práce se na pracovním místě vykonává?
- Dělení pracovních úkolů?
- Stanovení hlavních a vedlejších pracovních úkolů?
- Psychické a fyzické požadavky na pracovníky?
- Požadavky na vzdělání?
- Finanční a materiální náklady?
- Jaká bude pracovní doba?
- Požadavky na řidičský průkaz, na vlastní dopravní prostředek, slušné chování a vystupování, schopnost vystupovat bez zodpovědného dozoru atd.
- Právní a hmotná odpovědnost pracovníků?
- Pracovní postupy a jejich povinnosti?
- Pracovní podmínky (práce v nečistotě, příliš vysoký hluk, nízké či vysoké teploty, práce ve výškách, nepřirozená pracovní poloha, mzdové podmínky, apod.).

Pakliže z pracovní pozice odchází nebo je propuštěn zaměstnanec, je vhodné získat od odcházejícího zaměstnance nějaké vhodné informace o pracovním místě nebo od nadřízeného manažera potřebné informace o pracovním místě tak, aby se mohly zaktualizovat a doplnit potřebné informace o pracovním místě na nového pracovníka.

V menších společnostech se pracovní místa vytváří převážně intuitivně. Často v pracovní smlouvě není definována role pracovního místa, úkoly se dávají podle potřeby podniku. V tomto směru majitelé společnosti nebývají poctiví ke svým zaměstnancům.

V menším podniku by měli při vytváření pracovního místa myslet perspektivně. Předem musíme stanovit potřebné úkoly, které budou od pracovníků vyžadovat tak, aby nedocházelo ke zbytečným konfliktům.

Popis a specifikace pracovního místa nám velmi dobře usnadňuje například:

- Lepší organizace práce.
- Plánování poskytnutí služeb nebo výroby.

- Správná formulace pracovní pozice, při zadávání inzerátu nebo vyhledávání nového potenciálního zaměstnance.
- Přesná forma dotazníku pro nové uchazeče o pracovní místo.
- Efektivní výběr potenciálního uchazeče o zaměstnání.
- Adaptace nových zaměstnanců.
- Správné hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- Přidělování pracovních úkolů zaměstnancům dle jejich schopností, zkušeností a dovedností.
- Rozvoj a péče o zaměstnance.
- Ukončování pracovního poměru.

4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takového množství a takou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“¹³

Personalisté musí včas reagovat na potřebu pracovníků ve firmě. Musí mít stále na paměti, že se pokrývá pracovní místo nyní a musí se pokrývat stále i budoucí pracovní místo. Proto musí strategicky přemýšlet, mít vytvořenou strategii pracovního místa a strategii nového pracovníka (do jaké míry budeme pracovní sílu využívat). Bez těchto důležitých faktorů nemůžeme efektivně vyhledat kvalitního pracovníka.

Získávání pracovníků je hlavní náplní personální činnosti. Jedná se o nepřetržitý proces, při kterém dochází k hledání vhodného pracovníka. Personální řízení, při získávání nových pracovníků, by mělo podnik stát minimální náklady a mělo by získat potenciálního zaměstnance včas. Personální řízení dává vedoucím pracovníkům právě jistotu v těchto činnostech. Dále hlídá, aby výběr nových pracovníků korespondoval s personálním plánem podniku. Musíme mít na paměti, že podnik si nemůže dovolit mít volné pracovní místo, protože by ho to stálo nemalé finanční náklady a s tím spojené jiné komplikace. Těmto nepříjemným situacím musíme předcházet. Proto personální oddělení nebo personální specialisté musejí být na získávání nových pracovníků připraveni, aby nemohlo dojít k předem uvolněnému pracovnímu místu a tím k ohrožení nemalé ztráty podniku. Velmi vhodné je, aby personalisté měli neustálý přehled o pracovních místech ve firmě, dále aby měli vypracované analýzy o pracovním místě (místo práce, požadavky na pracovníka, obsah práce, postavení v organizaci, stanovený rozsah povinností a odpovědností, pracovní podmínky) a stanovený profil pracovníka (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti, schopnosti, osobnost atd.), který by případně podal žádost o nové zaměstnání.

¹³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd., Praha: Grada, 2007, s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

„Abychom mohli spolehlivě vybrat toho nejlepšího z uchazečů o zaměstnání, musíme mít o každém z nich k dispozici dostatečné množství odpovídajících informací. O tom, zda a v jaké kvalitě tyto informace získáme, rozhoduje volba dokumentů požadovaných od uchazečů.“¹⁴

Malé organizace se nejčastěji zaměřují na kvalifikované odborníky. Tito odborníci většinou svou pracovní činnost vykonávají na jiném pracovním místě, proto bychom se měli zaměřit i na absolventy škol, kteří jsou také odborně kvalifikováni a rádi by začali vykonávat odborné činnosti. Pakliže zaměstnáme čerstvě vystudovaného absolventa, musíme si uvědomit, že je mu třeba poskytnout zácvek, školení v oblasti potřebných prací ve společnosti a osvojit mu pocit dovedností, které potřebuje k vykonávání činností ve společnosti.

U lidí, kteří jsou nezaměstnaní a registrovaní na úřadu práce, nemůžeme hned předpokládat, že jsou nějakým způsobem problémoví, nelze plošně házet všechny osoby do jednoho pytle. Mezi nezaměstnanými můžeme najít i velmi kvalifikované odborníky s dlouholetými zkušenostmi v daném oboru, kteří byli z nějakého důvodu propuštěni. Může se jednat např. o lidi v důchodovém věku nebo se může třeba jednat i o nevyhovující vzhledové požadavky, které dotyčný nesplňoval v rámci firemní estetiky. Malé podniky své pracovní síly mohou hledat také mezi důchodci, studenty a ženami, které jsou v domácnosti.

4.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ

Pracovníky můžeme získávat z vnitřních a vnějších zdrojů. V malé organizaci je velmi pravděpodobné, že tyto vnitřní zdroje najdeme. Jde o to, že s pracovníkem pohybujeme z jednoho místa na druhé uvnitř organizace.

Jedná se o tři druhy pohybu s pracovníkem uvnitř organizace:

1. Vertikální pohyb – znamená, že pracovník je povýšený na vyšší pracovní pozici.
2. Horizontální pohyb – pracovník je převeden na jiné pracovní místo.
3. Diagonální pohyb – pracovník je pouze přeřazený na jiné pracovní místo.

¹⁴ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vyd., Grada, 2011, s. 80. ISBN 978-80-247-3823-9.

Jestliže získáváme pracovníky z vnitřních zdrojů, můžeme předpokládat výhody od pracovníků, jako jsou **například**:

- Pracovník je levnější než kdybychom získali pracovníka z vnějších zdrojů.
- Volné pracovní místo je brzy obsazeno.
- Do pracovníka společnost vložila finanční zdroje, které se společnosti obratem vrátí.
- Pracovník si uvědomuje, že společnost mu dává příležitosti k rozvoji a růstu, což vede k lepší morálce a motivaci mezi zaměstnanci.

Získávat pracovníky z vnitřních zdrojů má však také záporné úskalí. To znamená, že pracovníci mohou mít tzv. podnikovou slepotu, nevidí chyby a nedostatky, které jsou potřeba v organizaci změnit. Dále mohou mít zastaralé a neefektivní postupy. Na lukrativní místa se dostanou zaměstnanci, kteří nemají kvalitní zkušenosti jen proto, že pro organizaci pracují mnoho let.

4.2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ

Pakliže jsou vyčerpány vnitřní zdroje pracovníků, musí se organizace zaměřit na vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů. Organizace vnější zdroje vyhledává tehdy, když má potřebu zaměstnat pracovníka, který je odlišně zaměřený od pracovníků, kteří pracují pro organizaci.

Nejznámější formou při získávání nových pracovníků je podání inzerátu nebo spolupráce s úřady práce. Také vhodné kandidáty na novou pracovní pozici můžeme vyhledat ve školách, ale i v agenturách které se přímo zabývají vyhledáváním pracovníků pro dané pozice v organizaci veřejného sektoru nebo soukromé firmě. Těmto agenturám říkáme headhuntingové agentury. Personalista takovéto agentury přímo vyhledává a oslovuje potenciálního kandidáta, i když ten je zaměstnán jinde.

„Headhunting má několik fází. Klient, organizace veřejného či soukromého sektoru s potřebou obsadit konkrétní pozici, zadá agentuře požadavek na vyhledání kandidáta, který splňuje jí vydefinovaný profil. V první fázi headhunter vybere organizace (loviště), ve kterých jsou zaměstnáni pracovníci splňující profil. Často se jedná o konkurenční firmy podnikající ve stejném oboru jako klient. V druhé fázi headhunter sestaví seznam osob, které osloví (tzv. short list). Seznam organizací (lovišť) i seznam osob (short list) podléhají schválení klienta. Ve třetí fázi headhunter přímo komunikuje s lidmi na short listu. Tato komunikace zpravidla

začíná telefonátem headhuntera a v případě zájmu osloveného pokračuje osobním pohovorem. Poté headhunter doporučí klientovi buďto jediného kandidáta nebo velmi úzkou skupinu kandidátů na volnou pozici.

V rámci headhuntingové agentury se rozlišují zpravidla tři druhy činností: *business development* (shánění zakázek a klientů), *rekrutace* (osobní komunikace s kandidáty) a *research* (mapování pracovního trhu a získávání kontaktů na kandidáty). Klíčovým know-how headhuntera je databáze potenciálních kandidátů, které může při vyhledávání oslovit. V některých případech jsou lovci mozků sami bývalí vrcholoví manažeři, kteří využívají kontaktů získaných během své kariéry.¹⁵

Vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů má určité výhody, například:

- Nový pracovník má jiné názory, představy, postupy práce, může do podniku přinést nové technologie.
- Pracovník má jiné zkušenosti a získané vědomosti.
- Talent a schopnost potenciálního pracovníka bývá větší, než tomu je u pracovníků uvnitř organizace.
- Pro podnik je méně finančně nákladné získat vysoce kvalifikovaného pracovníka mimo podnik, než ho vyškolit a vychovat uvnitř organizace.

Nevýhody:

- Organizace musí vynaložit vyšší náklady na nového pracovníka.
- U nového pracovníka musí proběhnout zapracování, doškolení a adaptace. Tyto aspekty nás zpomalují při výkonu práce. Protože nový pracovník ještě nemá své pracovní tempo.
- Časová náročnost vybrat potenciálního pracovníka.
- Velké riziko přijetí nevhodného pracovníka. To hlavně platí v malém podniku, protože to může mít nepříznivé následky na podnik.

¹⁵ WIKIPEDIE, *Proces headhuntingu* [online] . © 28. 02. 2015 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Headhunting>

V následující tabulce je zobrazený přehled výsledků dotazníkového průzkumu metod při získávání pracovníků.

Tabulka 2: Dotazníkový průzkum metod

„Posouzení účinnosti nejčastějších metod získávání zaměstnanců provedlo 20 personálních manažerů formou dotazníkového průzkumu z českých firem. Pro posouzení byla určena kritéria s uvedenými škálami:

- *finanční náročnost*

a) *minimální náklady*

b) *nízké náklady*

c) *průměrné náklady*

d) *finančně náročný způsob*

- *časová náročnost – danou metodou lze vyhledat a získat potřebného zaměstnance*

a) *takřka ihned*

b) *ve velmi krátké době – do 3 měsíců*

c) *v poměrně krátké době – do 6 měsíců*

d) *v době delší než 6 měsíců*

- *administrativní náročnost*

a) *nízká – do 40%*

b) *střední – 40- 60%*

c) *vysoká – 60- 100%*

- *efektivita z hlediska získávání vhodných uchazečů*

a) *nízká*

b) *střední*

c) *vysoká*

Přehled výsledků dotazníkového průzkumu metod získávání zaměstnanců (v tabulce jsou využita označení alternativ uvedených výše)

<i>Metody získávání zaměstnanců</i>	<i>Finanční náročnost</i>	<i>Časová náročnost</i>	<i>Administrativní náročnost</i>	<i>Efektivita z hlediska získání vhodných uchazečů</i>
<i>Inzerce v tisku</i>	<i>c</i>	<i>b</i>	<i>b</i>	<i>b</i>

<i>Inzerce internetových stránek personálních agentur</i>	<i>d</i>	<i>c</i>	<i>b</i>	<i>a</i>
<i>Vývěsky v podniku</i>	<i>a</i>	<i>a</i>	<i>a</i>	<i>a</i>
<i>Spolupráce se vzdělávacími Institucemi</i>	<i>a</i>	<i>d</i>	<i>b</i>	<i>b</i>
<i>Spolupráce s úřadem Práce</i>	<i>a</i>	<i>a-b</i>	<i>a</i>	<i>a-b</i>
<i>Doporučení zaměstnancem</i>	<i>a</i>	<i>A</i>	<i>a</i>	<i>a-b</i>
<i>Samostatné přihlašování</i>	<i>a</i>	<i>A</i>	<i>b</i>	<i>b</i>
<i>E-recitment (tj. elektronický nábor on line)</i>	<i>b</i>	<i>B</i>	<i>b</i>	<i>b</i>
<i>Veletrhy prac. příležitostí</i>	<i>c</i>	<i>c-d</i>	<i>b</i>	<i>a-b</i>
<i>Agentury práce (zaměřené na vyhledávání a výběr)</i>	<i>d</i>	<i>B</i>	<i>b</i>	<i>b</i>
<i>Headhunting</i>	<i>d</i>	<i>c-d</i>	<i>b</i>	<i>b</i>
<i>Pronajímání pracovníků (leasing pracovníků) - Zprostředkovávají Agentury práce</i>	<i>d</i>	<i>A</i>	<i>c</i>	<i>b- c</i>
<i>Bývalí zaměstnanci</i>	<i>b</i>	<i>b-c</i>	<i>a-b</i>	<i>b</i>
<i>Dny otevřených dveří ve firmě</i>	<i>b</i>	<i>b-c</i>	<i>a-b</i>	<i>b</i>

Z posouzení uvedených aspektů vhodnosti určitých forem získávání zaměstnanců vyplývá, že vhodnými metodami získávání zaměstnanců pro malé firmy jsou: doporučení současným nebo bývalým zaměstnancem, leasing pracovníků, spolupráce se vzdělávacími institucemi (pokud firma nespěchá s obsazením pracovního místa), e-recruitment.

Zdroj¹⁶

¹⁶ BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd., Brno: CP Books, 2005, s. 118 – 119. ISBN 80-251-0374-9.

4.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Při hledání vhodného pracovníka je zapotřebí uvést charakteristiky pracovního místa, aby potenciální uchazeči o pracovní místo měli dostatečné představy o pracovním místě. Pracovní místo by mělo být popsáno tak, aby nedocházeli nezpůsobilí uchazeči o pracovní místo.

Popis pracovního místa by měl obsahovat:

- Kde se pracovní místo nachází a požadované funkce na pracovní místo.
- Odpovědnost pracovníka.
- Pracovní podmínky.

Dále nutno vědět, jaké jsou specifikace na pracovní místo. Takže jaké jsou požadavky na pracovníka:

- Vzdělání a kvalifikace.
- Pracovní zkušenosti a dovednosti.
- Požadovanou osobnost, její schopnosti, vědomosti, inteligenci.

Majitelé malé organizace nebo specializovaní personalisté by měli mít jasně stanovené požadavky na pracovníky. Proto by měli získat co nejvíce informací o uchazečích. Dále by se měli snažit odhadnout pracovní výkon uchazeče a předvídat jeho kvalitu práce. Tyto důležité informace lze získat několika výběrovými met

Do těchto metod zařazujeme:

- **Přijímací a výběrový pohovor** – Při pohovoru je třeba získat co nejvíce informací o uchazeči. Otázky na tyto rozhovory je třeba předem připravit. Máme dva typy přijímacích pohovorů:

- 1. Strukturovaný rozhovor** – majitel či specializovaný personalista na základě připravených otázek, které vycházejí z analýzy práce a požadovaných požadavků na pracovní místo získávají důležité informace od uchazečů.
- 2. Nestrukturovaný rozhovor** – majitel či specializovaný personalista nemá připravené otázky pro uchazeče, a proto rozhovor není cíleně veden.

Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.¹⁷

- **Životopis uchazeče** – Na životopis je kladen velký důraz. Životopis má obsahovat základní údaje osoby, tzn. jméno, příjmení, datum a místo narození, přesnou adresu, národnost, telefonní spojení. Dále by měl obsahovat dosažené vzdělání, kvalifikaci, pracovní zkušenosti, získané dovednosti, absolvované doškolování, jazykové znalosti, organizační schopnosti, či zda má dotyčný řidičský průkaz.

- **Zdravotní prohlídka uchazeče.**

- **Výpis z trestního rejstříku.**

Obsah strukturovaného rozhovoru při přijímání a výběru se doporučuje:

Tabulka 3: Strukturovaný rozhovor

<p>1. Úvodní část <i>Představení se, rekapitulace účelu návštěvy, cíle rozhovoru. Je-li to možné, ocenění, pochvala (např. za to, že přišel(a) včas, zkušenosti v oboru, výsledky ve škole apod.) Uklidnění – příjemná, neutrální debata (jak jste nás našel(a), sport, počasí apod.).</i></p>	<p>5-10 minut</p>
<p>2. Ověření údajů z dotazníku a životopisu</p>	<p>5-10 minut</p>
<p>3. Zájmy, očekávání motivace kandidáta <i>Doporučené otázky: Co očekáváte od nového pracovního místa? Jaká práce vám „sedí“? Proč si myslíte, že on/ona by měl(a) být přínosem pro organizaci? Co se vám obzvláště podařilo v předchozím zaměstnání (ve škole) a co považujete za úspěch? Co považujete za neúspěch nebo nezdár na vašem předchozím pracovišti (ve škole)? Jaké máte důvody pro změnu zaměstnání? Jaké jsou vaše cíle, z hlediska pracovního vývoje, na období přibližně 3 let? Co by pro vás znamenalo, kdybychom vás nepřijali?</i></p>	<p>10-15 minut</p>
<p>4. Vzdělávání a zkušenosti <i>Doporučené otázky: Jaké školy (kursy) jste absolvoval(a), na co jste se zejména zaměřil(a)? Co můžete ze svých znalostí a zkušeností nabídnout organizaci? Máte již určité pracovní zkušenosti? Změnil jste (2x, 3x ...) zaměstnání? Jak a v čem byly tyto změny pro vás prospěšné a v čem to byla ztráta času? Na co byste v práci kladl(a) důraz? Je dobré mít připravené modelové pracovní problémy, např. krátkou pracovní zkoušku pro ověření dovednosti (např. práce na počítači)</i></p>	<p>10-15 minut</p>

¹⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 10 vyd., Praha: Grada, 2007, s. 369. ISBN 978-80-247-1407-3.

5. Sociální zkušenosti	10-15 minut
<i>Doporučené otázky: Jak jste vycházel(a) s kolegy s nadřízenými? Co o nich můžete říci? Jak si představujete svého vedoucího? Měl(a) jste spory se svým zaměstnavatelem? Ve škole? Jestliže ano, čeho se týkaly? S jakými lidmi nejraději spolupracujete? S jakými lidmi si příliš nerozumíte? Jak byste popsali své vztahy ke kolegům z jiných částí firmy, ve které jste pracoval(a).</i>	
6. Vlastní hodnocení a rozvoj	5-10 minut
<i>Doporučené otázky: Máte zájem o odborný růst? Jaké jsou vaše profesní cíle? Podařilo se vám jich dosáhnout? Příp. daří se je vám dosahovat? Které znalosti, dovednosti byste chtěl(a) podle svých představ dále rozvíjet? Myslíte si, že jste dobře připraven(a) na svou práci? Co považujete za své osobní silné stránky? Co za slabé?</i>	
7. Informace o organizaci (stručně) a podrobnější informace o profilu pracovního místa (podá vedoucí rozhovoru)	15 minut
8. Otázky kandidáta	5 minut
<i>Odpověď na jakoukoliv otázku.</i>	
9. Shrnutí a předběžný závěr	5 minut
<i>Vyjádření k celkovému dojmu. Jsme-li již rozhodnutí kandidáta nepřijmout, odřekneme příjemně jeho/její nabídku. V případě, že uvažujeme o přijetí, sdělíme, kdy a jak budou kandidátovi sděleny výsledky – rozhodnutí.</i>	
Celkové trvání rozhovoru	60-90 minut

Doporučená osnova strukturovaného rozhovoru.

Zdroj¹⁸

4.3.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Pro malé organizace jsou vhodné metody získávání pracovníků:

- Nejvhodnější a nejlevnější metodou je doporučení od svých známých přátel, spolupracovníků, kolegů nebo můžeme mít vytipovanou osobu, se kterou bychom rádi spolupracovali.
- Současný pracovník, který pracuje v podniku, nám dá doporučení na vhodného pracovníka. Výhoda je, že tento způsob získávání pracovníka je levný a rychlý. Také je velký předpoklad, že tento doporučený pracovník bude pro podnik vhodný, protože si současný pracovník nechce poškodit svou pověst nevhodným doporučením nového pracovníka.

¹⁸ BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd., Brno: CP Books, 2005, s. 122 – 123. ISBN 80-251-0374-9.

- Majitel malého podniku může využít bezplatně spolupráci s úřadem práce. Úřad práce kompletně zajišťuje potřebné informace o uchazečích, které budoucí zaměstnavatel potřebuje, dále předběžný výběr uchazečů. Úřad práce také poskytuje finanční příspěvky při zaměstnávání určitých osob. Na úřadu práce se najdou i velmi dobře kvalifikovaní a zkušení pracovníci.
- Použití vývěskové metody. Tyto vývěsky můžeme umístit v podniku, v supermarketu, na autobusovou zastávku atd. tak, aby byly veřejnosti dostupné. Výhoda je, že tento způsob je opět rychlý a levný. V tomto případě uvádíme podrobný popis pracovního místa, pracovní nabídky a požadavky na pracovníka. Dále se zveřejňuje, kde se mají potenciální uchazeči přihlásit a získat potřebné informace o daném pracovním místě. Tím mohou tito uchazeči rovnou posoudit, zda se mohou ucházet o dané pracovní místo. Při aplikování této metody bychom měli předpokládat, že nezískáme kvalifikované pracovníky. Na tyto metody reagují spíše studenti, důchodci nebo neodborně vzdělaní uchazeči.
- Vytvoření zajímavých letáků, které zaujmou veřejnost a osloví potenciálního uchazeče. Leták musí obsahovat potřebné informace. Letáky se vkládají do schránek, rozdávají se v supermarketech nebo je můžeme umístit na dostupné místo pro širokou veřejnost. U této metody také nemůžeme předpokládat, že budou reagovat kvalifikované osoby.
- Další vhodnou metodou je získat potenciální pracovníky pomocí vzdělávacích institucí, kde si můžeme opět vytipovat studenta nebo nám ho mohou ve škole doporučit. Výhoda je, že o studentovi dostaneme dostatek informací, které nám poskytne škola. U absolventů škol je však nevýhoda, že nemají dostatečné zkušenosti, proto jim v zaměstnání musíme věnovat více času na zapracování, adaptaci a doškolení potřebných informací, technologií, dovedností a znalostí.
- V současné době jsou velmi oblíbené počítačové sítě, kde se vkládají inzeráty o nabídce zaměstnání. Existují i firmy, které se na tyto služby přímo specializují. Řada podniků včetně i malých podnikatelů poskytuje svým klientům své internetové stránky, kde je také možné vložit inzerát o nabídce volného pracovního místa.

- Dalším oblíbeným získáváním pracovníků jsou inzeráty ve sdělovacích prostředcích. Tyto inzerce jsou finančně nákladné, ale vhodné v tom, že si je veřejnost v klidu prostuduje ve svém soukromí.

4.4 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

„Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

- *překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;*
- *rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;*
- *dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;*
- *snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.*“¹⁹

Při přijímání nového pracovníka by měl podnik věnovat náležitou pozornost otázkám, které pracovník má, aby se předcházelo určitým nejasnostem.

Při podepisování pracovní smlouvy by bylo vhodné, kdyby se přijímaný pracovník seznámil s návrhem podniku. Pracovní smlouva nesmí být jednostrannou záležitostí podniku. Pracovník má právo podílet se na formulaci pracovní smlouvy. V malých organizacích se většinou používají standardizované formuláře pracovních smluv, které jsou velmi stručně obsaženy.

Personalista nebo majitel malé organizace musí pracovníka ústně seznámit s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru k podniku a z povahy práce na daném pracovním místě a tento krok by měl být uskutečněn ještě před podpisem pracovní smlouvy.

¹⁹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd., Praha: Grada, 2007, s. 395. ISBN: 978-80-247-1407-3.

Po podepsání pracovní smlouvy by měl být nový pracovník zařazen do personální evidence. Personální evidence obsahuje např. osobní kartu pracovníka, vystavení mzdového listu, vystavení evidenčního listu důchodového zabezpečení, v některých firmách se vystavují i firemní průkazy.

Personální evidence má obsahovat základní údaje:

- Příjmení (rodné příjmení), jméno, tituly.
- Datum narození, místo narození.
- Rodné číslo.
- Adresu trvalého bydliště.
- Adresu přechodného bydliště.
- Národnost.
- Rodinný stav.
- Zdravotní stav. (Odevzdání zdravotního průkazu, pokud to práce vyžaduje).
- Kvalifikaci pracovníka.
- Datum vzniku pracovního poměru.
- Místo, kde bude práce vykonávána.
- Zařazení pracovníka v podniku.

Majitel nebo personalista převezme zápočtový list od nového pracovníka. Zápočtový list slouží k evidenci odpracovaných let k důchodovému zabezpečení. Zaměstnavatel (personalista) do 8. pracovních dnů přihlásí nového pracovníka k sociálnímu pojištění ke správě sociálního zabezpečení a také do 8. pracovních dnů podá přihlášku na zdravotní pojišťovnu.

Majitel malého podniku uvede nového pracovníka na jeho pracovní místo, pakliže malá organizace má vedoucího pracovníka, tak ho majitel předá nadřízenému, který uvede pracovníka na pracoviště. Vedoucí pracovník seznámí nového zaměstnance se všeobecnými i firemními předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a seznámí ho se směrnici požární ochrany. Dále pracovníka seznámí s ostatními pracovníky podniku. V tomto případě záleží na velikosti podniku. Nového pracovníka je třeba proškolit a seznámit s firemní kulturou tak, aby se lépe adaptoval na pracovišti.

Nadřazený ochotně sdělí novému pracovníkovi:

- Historii podniku.
- Tradice podniku.
- Aktuální informace o podniku
- Přehled o pracovních úkolech a povinnostech.
- Organizační uspořádání.
- Systém hodnocení a odměňování.
- Péči o pracovníky (benefity, stravování, příspěvky na pojištění, příspěvky na dovolenou atd.

Je vhodné nového pracovníka připravit na to, že bude z počátku řádně zaškolen. Také je celkem důležité, zjistit, zda má nový pracovník zájem o profesní růst.

U nového pracovníka je důležitý adaptační proces. Ten musí proběhnout plánovitě a systematicky. Adaptace pracovníků je odlišná. Liší se podle několika hledisek, například velkou roli hraje věk (člověk, který je mladý nemá pracovní zkušenosti a vědomosti). V adaptačním procesu dochází k tomu, že nový pracovník se snáze zapojí do kolektivu, jde o překonávání rozpaků při navazování nových vztahů, pracovník je začleněn do podnikové kultury a tím i do pracovního procesu.

„Adaptace na sociální podmínky práce je spojena s tím, že pracovní činnost se uskutečňuje vždy v určitém sociálním prostředí, v určité pracovní skupině. Pro každou sociální skupinu jsou příznačné určité zvyklosti a tradice, určité sociální normy, hodnoty cíle apod. Sociální adaptace zahrnuje seznámení jedince s těmito pro něj novými skutečnostmi, konfrontaci hodnot, norem, cílů apod. nového sociálního prostředí (pracovní skupiny) s vlastními a jejich přijetí (ztotožnění se s nimi) či odmítnutí.“²⁰

²⁰ PAUKNEROVÁ, D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3. vyd., Praha: Grada, 2012, s. 216. ISBN 978-80-247-3809-3.

„Proces sociální adaptace je charakterizován specifickými zvláštnostmi, které jsou podmíněny jednotou sociálních a biologických faktorů. K těmto zvláštnostem patří následující skutečnosti:

- *proces přizpůsobování se člověka probíhá při aktivní účasti vědomí, protože člověk se nejen přizpůsobuje prostředí, ale přetváří ho,*
- *prostředí, ve kterém se uskutečňuje adaptace, může být výsledkem cílevědomé pracovní činnosti člověka,*
- *člověk může systematicky a cílevědomě působit na výsledky adaptace v souladu se sociálními podmínkami.*²¹

Ne nadarmo je v zákoníku práce stanovena tříměsíční výpovědní lhůta, kde se rozhoduje, zda pracovník bude pracovat pro zaměstnavatele. Nejnáročnějším a stresovým krokem do nového zaměstnání je vstup na pracoviště. Proto nelze adaptační proces podceňovat.

V adaptačním procesu bychom neměli spěchat, tento proces vyžaduje čas. Také záleží na předchozích pracovních zkušenostech nového pracovníka, náročnosti práce nebo požadavků na práci. Samozřejmě musíme předpokládat i to, že když zaměstnáme pracovníka po škole, bude jeho adaptační proces trvat více času, než když zaměstnáme zkušeného pracovníka s praxí.

Důležité je, aby vedoucí pracovníci pochopili význam adaptačního procesu pracovníka jako součást personální politiky a jednotlivé kroky aplikovali v podnikové praxi. Při dobrém adaptačním postupu můžeme brzy očekávat dobrý pracovní výkon pracovníka a také to, že pracovník se bude umět sám orientovat v novém pracovním prostředí.

„Adaptivní chování zahrnuje:

- *biologické přizpůsobení se vnějším podmínkám,*
- *psychické přizpůsobení se vnějším podmínkám (kolektivu),*
- *psychofyzilogické přizpůsobení se vnějším vlivům, technice apod.,*
- *napodobování (kopírování) činnosti a chování partnera (kolektivu),*
- *využití příkladu a znalostí partnera, kolektivu,*

²¹ ČASTORÁL, Z., *Strategický management změn a znalostí*, 1. vyd., Praha: UJAK, 2010, s. 121. ISBN: 978-80-86723-94-5.

- *samovolná adaptace (panika).* ²²

Některé firmy mají připravené pro nové pracovníky tzv. orientační balíček. V tomto balíčku pracovníci naleznou všechny potřebné informace o organizaci.

Jako například:

- Přesný popis pracovního místa.
- Přehled informací o pracovních podmínkách.
- Systém odměňování.
- Pracovní a organizační řád.
- Firemní kultura a její zásady.
- Sociálně hygienické podmínky na pracovišti.
- Informace o stravování v podniku nebo mimo něj.
- Pracovní doba.
- Pracovní neschopnost.
- Hlášení absence.
- Potřebné telefonní čísla.
- Informace o BOZP a PO.
- Používání služebního automobilu, mobilu, benefitů atd.

²² ČASTORÁL, Z., *Strategický management změn a znalostí*, 1. vyd., Praha: UJAK, 2010, s. 125. ISBN: 978-80-86723-94-5.

5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Všichni zaměstnavatelé by měli znát, jaké pracovníky zaměstnávají, jak tito pracovníci vykonávají svou práci a tím přispívají hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Z druhé strany pracovníci také potřebují znát informace o tom, co si jejich zaměstnavatel myslí o jejich pracovním výkonu, o profilu pracovníka a jeho image.

Hodnocení je základním nástrojem zaměstnavatelů k pracovnímu výkonu svých pracovníků. Pracovníci dosti často přistupují ke svému pracovnímu výkonu podle hodnocení, proto je nutné vědět, jak a podle čeho jsou hodnoceni. Očekávají za dobré hodnocení nějakou odměnu, nejčastěji finanční.

Hodnocení pracovníků zjišťuje na pracovníka jeho pracovní výkon, jeho plnění pracovních úkolů a požadavků na pracovní místo, jeho pracovní chování ke svým spolupracovníkům, popřípadě i k zákazníkům podniku či jiným osobám, se kterými přijde do styku v rámci pracovního nasazení. Pomocí hodnocení zjišťujeme výsledky jednotlivých pracovníků, pomocí těchto výsledků můžeme realizovat zlepšení pracovního výkonu pracovníka.

Rozlišujeme dvě podoby hodnocení, a to:

Formální hodnocení – Toto hodnocení je plánované a má určitý systém, je racionální a standardizované, je periodické, tzn. má pravidelný interval. Formální hodnocení slouží k podkladu dokumentů, které se evidují do osobní složky pracovníků, které slouží k personální činnosti jednotlivých pracovníků. Výhoda formálního hodnocení bývá při ukončování pracovního poměru, kde je potřeba okamžité zpracování pracovního posudku pracovníka.

Neformální hodnocení – Vedoucí pracovník hodnotí své podřízené v průběhu pracovního výkonu. Vedoucí pracovník hodnotí pracovníka v daný okamžik. Nevýhoda je, že vedoucí pracovník se řídí svými pocity během dne, což může vést ke kladnému nebo zápornému hodnocení daného pracovníka. Nadřízený pracovník je v každodenním kontaktu se svými podřízenými, proto může bez problému kontrolovat své podřízené pracovníky, zda plní své pracovní povinnosti a pracovní chování při výkonu práce. Vedoucí pracovník dává svým podřízeným pracovníkům okamžitou zpětnou vazbu. Neformální hodnocení se nezaznamenává. Neformální hodnocení má velký význam pro výkon, usměrňování,

povzbuzování a ocenění dobře vykonané práce pracovníků. Nadřízení pracovníci by měli chválit své podřízené za dobře odvedenou práci. Přesto, že jde o každodenní kontrolu pracovníků, je pro personální rozhodnutí důležitý systém formálního hodnocení, protože tento systém kontroly není napadnutelný jako neformální hodnocení. U neformálního hodnocení není jednotný přístup k pracovníkům a aplikování hodnotících kritérií je subjektivní.

Při hodnocení určitého pracovníka se např: zjistí velké množství chybných úkonů a omylů. Tento znak jeho činnosti (chybné úkony) může být ukazatelem lhostejného poměru k práci. Dlouhodobé zdravotní indispozice, neuspokojivého osobního zázemí, nedostatečné odborné přípravy, příliš rozptýlené pozornosti, malé odpovědnosti atd.²³

²³ PAUKNEROVÁ, D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3. vyd., Praha: Grada, 2012, s. 217. ISBN 978-80-247-3809-3.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 VÝZKUM UPLATNĚNÍ PERSONALISTIKY V PRAXI U MALÉ ORGANIZACE

Autorka navštívila níže uvedené malé organizace (maximálně 50 zaměstnanců) za účelem zjištění realizace personální činnosti v praxi.

6.1 CÍL VÝZKUMU

Cílem tohoto výzkumu je zjištění, kvalitativní metodou, realizace a potřeby personální činnosti v malé organizaci. Kvalitativním výzkumem, který se využívá pouze na malé skupiny dotazovaných lze zjistit, jak jednotlivci i skupiny v organizaci chápou a realizují problematiku personální práce a jaké důvody ke svému rozhodování mají. Při aplikování tohoto výzkumu dotazovaný odpovídá na otázky a tím vyjadřuje své názory a postupy, které jsou z jeho odborné oblasti a jsou předmětem daného výzkumu. Dále v tomto výzkumu je použita případovou studie, která je metodou kvalitativního výzkumu. Pomocí případové studie se specifikují jednotlivé personální dokumenty, které jsou podniku nutné ke správné personální evidenci.

Pro potřeby daného výzkumu si autorka této bakalářské práce připravila standardní otázky pro zástupce vybraných níže uvedených organizací.

Otázka číslo 1.

Kolik zaměstnanců má vaše organizace?

Otázka číslo 2.

Zaměstnává vaše organizace nějakého personalistu?

Otázka číslo 3.

V případě, že nemáte personalistu nebo personálního specialistu kdo zpracovává vaši personální agentu.

Otázka číslo 4.

Myslíte si, že vlastní personalista by byl pro vaši organizaci přínosem?

6.2 HARMONOGRAM VÝZKUMU

Autorka si ke svému výzkumu vytipovala několik organizací ze svého blízkého okruhu trvalého bydliště. Tento výzkum byl realizován v průběhu měsíce únor 2016.

Autorka postupovala takto:

1. Telefonický kontakt do firmy a požádání o spolupráci při tomto výzkumu.
2. Návštěva malé organizace.
3. Položení otázek pověřenému zástupci firmy.
4. Zhodnocení cílů výzkumů.
5. Závěrečné zhodnocení.

6.3 VYBRANÉ ORGANIZACE

Organizace číslo 1.

Kadeřnický ateliér Picasso, Újezd 40, Praha, Malá Strana.

IČ: 45711640

Na položené otázky výzkumu odpovídá majitel Tomáš Kotlár.

Otázka číslo 1.

Kolik zaměstnanců má vaše organizace?

Odpověď: V současné době máme patnáct zaměstnanců.

Otázka číslo 2.

Zaměstnává vaše organizace vlastního personalistu?

Odpověď: Ne.

Otázka číslo 3.

V případě, že nemáte personalistu nebo personálního specialistu, kdo zpracovává vaši personální agendu.

Odpověď: Od počátku svého podnikání roku 1991 zajišťuji získávání, výběr a přijímání pracovníků sám. Také motivaci, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání, péče o pracovníky je v mé kompetenci. Pracovní smlouvy, platové výměry, přihlášení na správu sociálního zabezpečení, přihlášení ke zdravotní pojišťovně, zápočtové listy zpracovává externí účetní firma. Pracovníky v BOZP a PO proškoluji sám osobně.

Otázka číslo 4.

Myslíte si, že vlastní personalista by byl pro vaši organizaci přínosem?

Odpověď: Mít vlastního personalistu by byl pro mou společnost přínosem. Hlavně by mi usnadnil moji práci. Ale zaměstnávat personalistu pro patnáct pracovníků by bylo neefektivní a ekonomicky nevýhodné. O svých zaměstnancích chci mít přehled hlavně já.

Organizace číslo 2.

Viliam Sivek – SIVEK HOTELS, Hellichova 455/5, Praha 1, 118 00 Malá Strana

IČO:12633623

DIČ: CZ460409715

Na dotazované otázky výzkumu odpovídá finanční ředitel Zdeněk Štěpán.

Otázka číslo 1.

Kolik zaměstnanců má vaše organizace?

Odpověď: Naše organizace zaměstnává 48 pracovníků.

Otázka číslo 2.

Zaměstnává vaše organizace nějakého personalistu?

Odpověď: Bohužel nezaměstnává.

Otázka číslo 3.

V případě, že nemáte personalistu nebo personálního specialistu, kdo zpracovává vaši personální agendu.

Odpověď: Nábor pracovníků a inzerce zpracovává a připravuje propagační oddělení. Výběr a přijímání potenciálního pracovníka provádí obchodní ředitel ve spolupráci s vedoucím úseku, pro který se daný uchazeč hlásí. Pracovní smlouvy, platové výměry připravuje sekretariát obchodního ředitele a ostatní personální agendu jako je přihlášení na správu sociálního zabezpečení, přihlášení na zdravotní pojišťovnu, evidenční listy, zápočtové listy zpracovává podniková účtárna. Vedoucí odborného úseku proškolí nového pracovníka v BOZP a PO.

Otázka číslo 4.

Myslíte si, že vlastní personalista by byl pro vaši organizaci přínosem?

Odpověď: Myslím si, že by pro nás byl velkým přínosem, protože zaměstnáváme lidi v různých profesích a odborný výběr pracovníků by snížil fluktuaci, která je v našem podniku poměrně vysoká. Zároveň ale víme, že tento pracovník by nebyl na plný pracovní úvazek plně vytížen, proto tuto funkci rozdělujeme do kompetencí vedoucích pracovníků.

Organizace číslo 3.

Euroagentur Praha spol. s r.o.

Euklidova 353, Praha 10

IČO: 62912160

Na dotazované otázky výzkumu odpovídá obchodní ředitelka Ivana Koubková.

Otázka číslo 1.

Kolik zaměstnanců má vaše organizace?

Odpověď: Zaměstnáváme sedm pracovníků.

Otázka číslo 2.

Zaměstnává vaše organizace nějakého personalistu?

Odpověď: Nezaměstnává.

Otázka číslo 3.

V případě, že nemáte personalistu nebo personálního specialistu, kdo zpracovává vaši personální agendu.

Odpověď: Nábor pracovníků zajišťuje obchodní ředitelka. Konkrétní výběr pracovníka majitelka a jednatelka v jedné osobě, která realizuje i podepsání pracovní smlouvy platové výměry. Ostatní agendu zajišťuje externí účetní. Proškolení v BOZP a PO vykonává obchodní ředitelka.

Otázka číslo 4.

Myslíte si, že vlastní personalista by byl pro vaši organizaci přínosem?

Odpověď: Mít vlastního personalistu by bylo úžasné, usnadnilo by to společnosti spousta práce, ale bohužel z ekonomického hlediska je to pro malou firmu, myslím si nevýhodné.

6.4 PŘÍPADOVÁ STUDIE – PERSONÁLNÍ DOKUMENTACE

Jako druhou metodu výzkumu si autorka připravila případovou studii povinné personální dokumentace a její zpracování v jednotlivých organizacích. Každá společnost vyžaduje, při stanovených individuálních podmínkách realizaci jednotlivé dokumenty zpracovávat podle svých zvyklostí.

Případová studie neboli kazuistika je odborné zpracování textu, který je zároveň metodou kvalitativního výzkumu. Jedná se o detailní rozbor jednotlivých dokumentů personální práce a jejich zpracování externími nebo interními pracovníky.

Každý zaměstnavatel má právo zaměstnávat své pracovníky dle vlastní potřeby. S pracovníky může uzavřít jakoukoli pracovní smlouvu nebo pracovní dohodu.

Bez ohledu na to jestli je malá nebo velká organizace musí zpracovat personální agendu, která obsahuje všechny tyto náležitosti:

Pracovní smlouva musí vždy obsahovat 3 důležité náležitosti:

- O jaký druh práce se jedná.

- Kde bude pracovní výkon vykonáván.

- Datum nástupu do zaměstnání

Podle zákoníku práce musí zaměstnavatel informovat svého zaměstnance o obsahu pracovního poměru. Předpis č. 262/2006 Sb., § 37.

Informování o obsahu pracovního poměru:

„(1) Neobsahuje-li pracovní smlouva údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru; to platí i o změnách těchto údajů. Informace musí obsahovat:

a) jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,

b) bližší označení druhu a místa výkonu práce,

c) údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,

d) údaj o výpovědních dobách,

e) údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,

f) údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,

g) údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení smluvních stran těchto kolektivních smluv.

(2) Vysílá-li zaměstnavatel zaměstnance k výkonu práce na území jiného státu, je povinen jej předem informovat o předpokládané době trvání tohoto vyslání a o měně, ve které mu bude vyplácena mzda nebo plat.

(3) Informace uvedené v odstavci 1 písm. c), d) a e) a v odstavci 2, týkající se měny, ve které bude zaměstnanci vyplácena mzda nebo plat, mohou být nahrazeny odkazem na příslušný právní předpis, na kolektivní smlouvu nebo na vnitřní předpis.

(4) *Povinnost písemně informovat zaměstnance o základních právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru se nevztahuje na pracovní poměr na dobu kratší než 1 měsíc.*

(5) *Při nástupu do práce musí být zaměstnanec seznámen s pracovním řádem a s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat. Zaměstnanec musí být také seznámen s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy.*²⁴

6.4.1 DRUHY PRACOVNÍCH SMLUV

1. Pracovní smlouva na dobu určitou:

Pakliže je pracovní smlouvu na dobu určitou, tak na tuto pracovní smlouvu se pracuje 3 roky, pak ji zaměstnavatel může maximálně prodloužit 2 krát, což znamená, že u něj můžeme být zaměstnání dohromady 9 let. V této smlouvě by měla být stanovená i délka dovolené. (viz příloha A)

2. Pracovní smlouva na dobu neurčitou:

V této pracovní smlouvě je dána dvouměsíční výpovědní lhůta, kterou mohou využít obě strany při nespokojenosti. V pracovní smlouvě na dobu neurčitou by měla být také stanovena délka dovolené. Tato smlouva je nejvýhodnější jak pro zaměstnavatele, tak pro pracovníky. (viz příloha A)

3. Dohoda o pracovní činnosti:

Jedná se o poloviční úvazek, kde pracovní doba by neměla přesáhnout 20 hodin týdně. (viz příloha B)

²⁴ ZÁKONY PRO LIDI, *Platový výměr [online]*. © 07-06-2006 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast2>

4. Dohoda o provedení práce:

Pracovní doba by neměla překročit 300 hodin v roce u jednoho zaměstnavatele. Přesáhne – li naše měsíční výplata 10.000,- jsme povinni odvést zdravotní a sociální pojištění a dále daň z příjmu. (viz příloha C)

5. Poloviční úvazek:

Je velmi podobný plnému úvazku. Jen pracovní doba je omezenější. Pracuje se 5 dní v týdnu, ale jen 4 hodiny. Tak aby to dalo 20 hodin v týden. U polovičního úvazku mají zaměstnanci nárok na pracovní dovolenou, a také mají nárok být v pracovní neschopnosti. Poloviční úvazek povětšinou volí matky na mateřské dovolené nebo ženy po mateřské dovolené, tak aby neztrácely své těžce nabyté vědomosti a schopnosti. Nebo ženy, které chtějí plnohodnotně pečovat o své děti a rodinu, dále důchodci či studenti vysokých škol.

6. Sdílené pracovní místo:

Na pracovním místě se střídá více pracovníků. Pracovní dobu mají stanovenou podle pracovní dohody.

7. Homeoffice:

Homeoffice znamená, že zaměstnanec může vykonávat svou práci z domova. Opět záleží na dohodě se zaměstnavatelem. Pakliže zaměstnanec vykonává práci z domova, je povinen dodržovat bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci.

8. Konto pracovní doby:

Zaměstnanci mají pracovní dobu tzv. krátký a dlouhý týden. Znamená to, že jeden týden pracují méně a druhý týden vykonávají svou práci více. Tuto pracovní dobu využívají zaměstnavatelé pro pracovníky v restauracích, hotelích, pro prodávající jakéhokoliv druhu obchodu či služeb.

6.4.2 ZÁPOČTOVÝ LIST

Zápočtový list slouží k evidenci odpracovaných roků a dnů u každého zaměstnance a je vydáván vždy při ukončení pracovního poměru v daném podniku. Zaměstnanec při nástupu

do nového zaměstnání tento zápočtový list odevzdává pro novou evidenci sloužící k důchodovému zabezpečení. (viz příloha D)

6.4.3 PLATOVÝ VÝMĚR

§ 136

(1) Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci v den nástupu do práce platový výměr, který musí být písemný.

(2) V platovém výměru je zaměstnavatel povinen uvést údaje o platové třídě a platovém stupni, do nichž je zaměstnanec zařazen, a o výši platového tarifu a ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složek platu. Termín a místo výplaty je nutno v platovém výměru uvést, pokud tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených v platovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit včetně uvedení důvodů, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.

(3) Vedoucímu zaměstnanci, který je statutárním orgánem nebo vedoucím organizační složky, vydá platový výměr orgán příslušný k určení jeho platu (§ 122 odst. 2).²⁵

6.4.4 HMOTNÁ ZODPOVĚDNOST

Dohoda o hmotné zodpovědnosti se řídí zákonem § 252 - 256 ZP a § 258 - 260 ZP a musí být uzavřena vždy písemně, jinak je neplatná. Zaměstnanec musí dovršit věku 18 let. Před uzavřením dohody je nutno provést fyzickou inventuru svěřených prostředků. Uzavírá se tam, kde zaměstnanec přebírá při zadané práci zodpovědnost za svěřené ceniny, zboží, zásoby materiálu nebo jiné hodnoty, o které je povinen se starat, vyúčtovat je a odpovídá za případný vzniklý schodek.

²⁵ ZÁKONY PRO LIDI, *Pracovní poměr*[online]. © 07-06-2006 [cit. 2015-09-10] Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>

6.4.5 SOCIALNÍ POJIŠTĚNÍ

Zaměstnavatelé jsou povinni vést potřebné záznamy o skutečnostech rozhodných pro nárok na dávky důchodového pojištění, jejich výši a výplatu a předkládat je příslušným orgánům sociálního zabezpečení.

Změny ve skutečnostech rozhodných pro nárok na dávku a jeho trvání a pro výši a výplatu dávky jsou zaměstnavatelé povinni písemně hlásit, není-li určeno jinak, do osmi dnů. Na výzvu orgánů sociálního zabezpečení jsou zaměstnavatelé povinni podat hlášení a předložit záznamy ve lhůtě určené tímto orgánem, a není-li lhůta určena, do osmi dnů od doručení výzvy. (viz příloha E) Podává se na úřad Správy sociálního zabezpečení dle sídla organizace.

6.4.6 ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ

Zdravotní pojištění slouží k úhradě základní zdravotní péče. Musí ho platit všichni zaměstnanci, osoby samostatně výdělečně činné i osoby bez zdanitelných příjmů, které trvale žijí v České republice. Za zaměstnance platí část zdravotního pojištění zaměstnavatel, část hradí zaměstnanec ze své mzdy. Platby na zdravotní pojištění odcházejí od zaměstnavatelů přímo do zdravotních pojišťoven. Proto musí zaměstnanec zaměstnavateli nahlásit pod jakou zdravotní pojišťovnu je přihlášen. Pro naše účely byla vybrána VZP. (viz příloha F)

6.5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

V malých organizacích se autorka nesetkala s personalistou nebo personálním oddělením. Přijímání zaměstnanců si ve své kompetenci ponechává majitel nebo jednatel organizace, protože si je vědom, že lidské zdroje jsou pro organizaci tím nejcennějším zdrojem práce pro činnosti a rozvoj firmy a ostatní agenda je vedená převážně v účetních odděleních.

Všechny další agendy jsou delegovány na jiné pracovníky firem, kteří zpracovávají jejich personální agendu.

Majitelé podniku jsou si dobře vědomi výhod personálního poradce, ale bohužel z ekonomického a praktického hlediska, tohoto pracovníka si nemohou dovolit.

Z případové studie lze říci, že každá organizace si zpracovává své personální činnosti dle svých specifikací a potřeb, proto mají v každé organizaci jinou podobu, ale obsahově se dá

vyhodnotit, že jsou totožné. Závěrem lze konstatovat, že tyto dokumenty jsou povinné jak pro malé, tak pro velké organizace.

ZÁVĚR

Autorka svou bakalářskou práci na téma „Personalistika v malé organizaci“ může doporučit všem malým organizacím, které využívají lidské zdroje. Bakalářská práce obsahuje všechny potřebné informace pro drobné zaměstnavatele a jejich zaměstnance.

Personalistika v malé organizaci se zabývá personální činností. Kvalitní personální činnost stojí organizaci nemalé finanční prostředky. Personální práce pomáhají podniku k rychlejším a efektivnějším cílům, které organizace požaduje.

Každá personální agenda musí obsahovat pracovní smlouvy, zápočtové listy, platné platové výměry, sociální a zdravotní pojištění, zdravotní průkazy, výpovědi zaměstnanců, ale také evidence pracovníků k pracovnímu doškolování, vzdělávání a rozvoji. Podle zákona není potřeba mít v malé organizaci vzdělaného personalistu. Personalistika v malé organizaci se zabývá administrativními pracemi (vytvoří inzerce, organizuje nábor nových pracovníků a výběrová řízení, právní akty v souvislosti se založením pracovní smlouvy nebo ukončování pracovně právních vztahů, archivuje personální záznamy, vzdělávání, odměňování, hodnocení, fluktuace pracovníků), rozhoduje, plánuje, řídí, kontroluje, provádí vstupní školení.

Obecně se personální činnost snaží o to, aby organizace byla schopná dosahovat svých požadovaných cílů a zisků a to pomocí řízení lidských zdrojů. Tyto zisky, jak už autorka několikrát uvedla v bakalářské práci, se dosahují pomocí řízení lidských zdrojů. Proto se personalista snaží vyhledávat kvalifikované, schopné, výkonné, spolehlivé a sociálně zdatné lidské zdroje, které budou schopny naplňovat požadované výkony pro daný podnik. Dále je zapotřebí vyhledat takové pracovníky, kteří budou ochotni a schopni se pracovně vzdělávat a rozvíjet tak, aby organizace byla konkurenceschopná a pro organizaci výdělečná.

Jak již autorka popsala v závěrečném hodnocení výzkumu v malých organizacích uplatnění personalisty nebo personálního specialisty je v malých organizacích ekonomicky neefektivní. Majitel podniku deleguje tyto práce na různé vedoucí pracovníky ve firmě, kteří tuto práci vykonávají bez kvalifikačních předpokladů a zkušeností. Autorka těmto vedoucím pracovníkům doporučuje doplňovat personální znalosti v odborné literatuře i v denním tisku, které jsou všem dostupné. Cenné informace lze nalézt v časopisech orientovaných na podnikovou ekonomiku či řízení podniku v rubrikách věnovaných v personalistice.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, J.: *Jak řídit druhé i sám sebe*, 1.vyd., Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1.

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: Ujak, 2011, str. 35. ISBN 978-80-7452-020-4.

BENEŠOVÁ, D., HUK, J., KLUGEROVÁ, J., PAULOVCÁKOVÁ, L., VACÍNOVÁ, T., *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*, 5. vyd., Praha: UJAK, 2013. ISBN 978-80-7452-037-2.

BLÁHA, J., MATEICICUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd., Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

ČAKRT, M., *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?* 1. vyd., Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.

ČASTORÁL, Z., *Strategický management změn a znalostí*, 1. vyd., Praha: UJAK, 2010, s. 121. ISBN: 978-80-86723-94-5.

EISEL, J., Studijní opora – Personalistika, 2014, UJAK, Praha, reg. Č. CZ.2.1.7/3.1.00/36130)

FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*, 1.vyd., Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

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

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

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

MUŽÍK, J., *Praktická podniková personalistika*, 1. vyd., Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.

PALÁN, Z., RÝZNAR, L., *Vzdělávání dospělých a Evropa*, 1.vyd., Hradec Králové: Gaudeamus, 2000. ISBN 80-7041-879-6.

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

PLAMÍNEK, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, 1.vyd., Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, M., *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*, 1. vyd., Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, J., STYBLO, J., VYSOKAJOVÁ, M., *Personalistika*, 1. vyd., Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

BEZPLATNÁ PRÁVNÍ PORADNA, *Dohoda o provedení práce [online]*. © 21. 02. 2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.zbynekmlcoch.cz/informace/ke-stazeni/pracovni-pravo-vzory/dohoda-o-provedeni-prace-vzor-ke-stazeni-online-zdarma>

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ, *Zápočtový list [online]*. © 1. 7. 2015 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/e-podani/ke-stazeni/e-podani-ELDP/e-podani-ELDP.htm>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *Vývojové počty zaměstnanců v letech [online]*. © 17. 8. 2011 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument90013.html>

BUSINESS INFO, *Oznámení o nástupu do zaměstnání*, [online] . © 01. 01. 2016 [cit. 2016-02-18]. <https://www.businessinfo.cz/app/content/quickr/cssz/cssz-oznameni-nastup-do-zamestnani-89-503-1.pdf>

PRÁVNÍ PORADNA, *Pracovní smlouva* [online]. © 1996-2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/pravni-radce/detail/article/pracovni-smlouva-vzor/>

ÚČTOVÁNÍ, *Dohoda o pracovní činnosti* [online]. © 13. 11. 2013 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.uctovani.net/clanek.php?t=Dohoda-o-pracovni-cinnosti&idc=125>

WIKIPEDIE, *Proces headhuntingu* [online] . © 28. 02. 2015 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Headhunting>

VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA, *Přihláška a evidenční list* [online]. © 2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/platci/formulare/prihlaska-a-evidencni-list-pojistence>

ZÁKONY PRO LIDI, *Platový výměr* [online]. © 07. 06. 2006 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast2>

ZÁKONY PRO LIDI, *Pracovní poměr*[online]. © 07. 06. 2006 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>

SEZNAM ZKRATEK

apod. – a podobně

a.s. – akciová společnost

atp. – a tak podobně

BOZP – bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

č. – číslo

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

Ing. – inženýr

MPS – malé a střední podniky

např. – například

odst. – odstavec

PO – požární ochrana

prac. – pracovní

příp. – případně

reg. č. – registrační číslo

s. – strana

tis. – tisíc

tj. – to je.

tzn. – to znamená

vyd. – vydal

VZP – všeobecná zdravotní pojišťovna

ZP – zákoník práce

vyd. – vydal

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Personální plánování v malé organizaci.....	23
Tabulka 2: Dotazníkový průzkum metod	31
Tabulka 3: Strukturovaný rozhovor.....	34

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2000-2010.....	14
Graf 2: Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2000-2010	15

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Pracovní smlouva	I
Příloha B - Dohoda o pracovní činnosti	V
Příloha C - Dohoda o provedení práce	VII
Příloha D - Zápočtový list	X
Příloha E - Formulář - Oznámení o nástupu do zaměstnání.....	XII
Příloha F - Formulář – Přihláška a evidenční list pojištěnce.....	XIII

Příloha A – Pracovní smlouva

Pracovní smlouva (vzor)

Společnost:.....se sídlem

IČ:, zastoupená/ý (dále jen „zaměstnavatel“)

a pan/í, rodné číslo,
bydliště (dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají tuto **pracovní smlouvu**:

I.

Základní podmínky

1. Druh práce:
Zaměstnanec bude vykonávat práci
2. Místo výkonu práce:
Místem výkonu práce je
Den nástupu do práce:
Zaměstnanec nastoupí do práce dne
3. Doba trvání pracovního poměru:
Pracovní poměr se uzavírá na dobu..... (*určitou/neurčitou*).
4. Smluvní strany si sjednávají zkušební dobu v délce trvání tří měsíců počínaje dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce.

II.

Mzdové podmínky

1. Způsob odměňování:
Za vykonanou práci zaměstnanci přísluší měsíční mzda, která činíKč.
2. Splatnost mzdy:
Mzda je splatná v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém na ni zaměstnanci vznikl nárok.
3. Termín výplaty:
Pravidelným termínem výplaty je den v kalendářním měsíci, v němž je mzda splatná. Případně-li tento termín na sobotu, neděli nebo svátek, mzda bude vyplacena nejbližší následující pracovní den.
4. Místo a způsob výplaty mzdy:
Splatná mzda bude zaměstnanci vyplácena převodem na účet zaměstnance.
5. Mzda v případě práce přesčas:
Zaměstnavatel a zaměstnanec se dohodli, že při výkonu práce přesčas nařízené zaměstnavatelem zaměstnanci za každou hodinu takové práce přesčas náleží příplatek ve výši Kč (*minimálně ve výši% průměrného hodinového výdělku*), nedohodne-li se zaměstnavatel se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas.

III.

Údaje o nároku na délku dovolené, výpovědních dobách a stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby

1. Údaje o nároku na délku:
Nárok na délku dovolené na zotavenou se řídí ustanoveními § 211 a násl. zákoníku práce.
2. Údaje o výpovědních dobách:
Výpovědní doby jsou upraveny v ustanovení § 51 a násl. zákoníku práce.

3. Údaje o stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby:
Délka pracovní doby činí 40 hodin týdně. Týdenní pracovní doba je rozvržena rovnoměrně do pětidenního pracovního týdne, tj. na pět pracovních dnů v kalendářním týdnu, kterými jsou pondělí až pátek kalendářního týdne.

IV.

Povinnosti zaměstnavatele

1. Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními a ostatními předpisy, vnitřními předpisy zaměstnavatele a pracovní smlouvou.

V.

Povinnosti zaměstnance

1. Zaměstnanec je zejména povinen:
2. pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených a dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci;
3. plně využívat pracovní doby a výrobních prostředků k vykonávání pracovních úkolů, plnit tyto úkoly kvalitně, hospodárně a včas;
4. dodržovat právní a ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, včetně vnitřních předpisů zaměstnavatele;
5. řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele; je povinen upozornit svého nadřízeného na škodu hrozící zdraví nebo majetku a zakročit k odvrácení škody, je-li toho neodkladně třeba a nebrání-li v tom zaměstnanci důležitá okolnost;
6. zachovávat mlčenlivost o skutečnostech o nichž se dozvěděl při výkonu zaměstnání a které v zájmu zaměstnavatele nelze sdělovat jiným osobám.
7. Zaměstnanec nesmí vedle svého zaměstnání vykonávaného v pracovněprávním vztahu k zaměstnavateli vykonávat bez předchozího písemného souhlasu zaměstnavatele výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele.

VI.

Závěrečná ujednání

1. Zaměstnanec prohlašuje, že jej zaměstnavatel před uzavřením pracovní smlouvy seznámil s právy a povinnostmi, které pro něj z této pracovní smlouvy vyplývají, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má sjednanou práci konat.
2. Není-li v pracovní smlouvě stanoveno jinak, řídí se práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele zákoníkem práce a souvisejícími právními předpisy.
3. Pracovní smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno zaměstnavatel.

V dne

.....
zaměstnavatel

(razítko a podpis)

V dne

.....²⁶
zaměstnanec

(podpis)

²⁶ PRÁVNÍ PORADNA, *Pracovní smlouva [online]*. © 1996-2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/pravni-radce/detail/article/pracovni-smlouva-vzor/>

Příloha B - Dohoda o pracovní činnosti

DOHODA O PRACOVNÍ ČINNOSTI

Firma..... se sídlem,
IČ:....., zapsaná v obchodním rejstříku vedeném,
oddíl

(dále jen „zaměstnavatel“)

a

Jméno a příjmení zaměstnance.....bytem,
PSČ:....., datum narození:.....

(dále jen „zaměstnanec“)

I. Základní ujednání

Na základě této dohody o pracovní činnosti (dále jen „Dohoda“) bude zaměstnanec vykonávat pro zaměstnavatele tyto činnosti:

Místo výkonu práce.....

Den nástupu do práce

II. Odměna

Zaměstnanec obdrží za svou práci odměnu ve výši Kč/hodinu/měsíc.

Odměna je splatná měsíčně do data na bankovní účet zaměstnance číslo:.....

III. Pracovní doba

Sjednaný rozsah pracovní doby činíhodin týdně/měsíčně.

IV. Trvání dohody

Tato Dohoda se uzavírá na dobu určitou od do

IV. Další ujednání dohody

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

Tato Dohoda je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnavatel a druhé zaměstnanec.

Tato dohoda je uzavřena v souladu s ustanovením §76 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů.

Datum a místo podpisu:

.....

.....

Podpis zaměstnance

Podpis zaměstnavatele²⁷

²⁷ ÚČTOVÁNÍ, *Dohoda o pracovní činnosti [online]*. © 13. 11. 2013 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.uctovani.net/clanek.php?t=Dohoda-o-pracovni-cinnosti&idc=125>

Příloha C - Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce (vzor)

podle § 75, zákoníku práce

(Název zaměstnavatele) se sídlem v.....

.....

zapsaný v obchodním rejstříku soudu v,

odd.

vložka.....

IČ

zastoupený

dále jen „zaměstnavatel“ na straně jedné

a

pan (paní) nar. dne, bytem

rodné číslo, dále jen „zaměstnanec“, na straně druhé

uzavřeli tuto dohodu o provedení práce

I.

1. Zaměstnanec se zavazuje, že na základě této dohody o provedení práce („**Dohoda**“) provede

pro Zaměstnavatele práce [____], a to v rozsahu podle potřeb Zaměstnavatelem. Práce bude

prováděna v [____].

1. Práce bude provedena a tato Dohoda se uzavírá na dobu od [] do [].

2. Práce bude ve výše uvedeném období prováděna v rozsahu nejvýše [] hodin.

II.

1. Zaměstnavatel seznámil Zaměstnance s právními předpisy vztahujícími se k vykonávané práci a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které je povinen při práci dodržovat.

2. Zaměstnanec se zavazuje vykonávat práce svědomitě, řádně a hospodárně podle sjednaných podmínek a v souladu s předpisy vztahujícími se na jejich výkon, zejména s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

III.

1. Za řádně provedenou práci odpovídající sjednaným podmínkám smluvní strany sjednaly odměnu ve výši [],- Kč za hodinu odvedené práce. Odměna je splatná jedenkrát měsíčně vždy do konce měsíce následujícího po vykonání práce.

2. Ostatní práva a povinnosti smluvních stran, vyplývající z této Dohody, se řídí ustanoveními zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

IV.

Tato Dohoda může být ukončena kteroukoliv Smluvní stranou písemnou výpovědí z jakéhokoliv důvodu nebo i bez uvedení důvodu. Výpovědní doba činí 15 dnů a počíná běžet ode dne následujícího po doručení výpovědi druhé Smluvní straně.

V.

Tato Dohoda byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal Zaměstnavatel a druhé

Zaměstnanec.

V dne

podpis zaměstnance razítko a podpis oprávněného

vedoucího zaměstnance zaměstnavatele²⁸

²⁸BEZPLATNÁ PRÁVNÍ PORADNA, *Dohoda o provedení práce [online]*. © 21. 02. 2016 [cit. 2016-02-18].

Dostupné z: <http://www.zbynekmlcoch.cz/informace/ke-stazeni/pracovni-pravo-vzory/dohoda-o-provedeni-prace-vzor-ke-stazeni-online-zdarma>

Příloha D - Zápočtový list

Potvrzení o zaměstnání (Zápočtový list), vzor

Potvrzení o zaměstnání (Zápočtový list)

podle § 313 zákona č. 262/2006, zákoníku práce

V..... dne.....

I. Potvrzení o délce zaměstnání a o zápočtu dob zaměstnání pro účely nemocenského pojištění

Zaměstnavatel..... IČ..... DIČ..... se
sídlem zastoupený..... zapsaný v Obchodním rejstříku
vedeném Krajským soudem v, oddíl, vložka č.
(dále jen „zaměstnavatel“)

potvrzuje, že

zaměstnanec/zaměstnankyně..... narozen/a..... rodné
číslo..... bytem.....
(dále jen „zaměstnanec“)

byl/a v naší společnosti zaměstnán/a od do na pozici
(zaměstnán/a jako)..... v týdenním pracovním úvazku
hod.

Průměrný čistý měsíční výdělek činil Kč/měs.

Ke dni rozvázání pracovního poměru, mu (jí) bylo započteno jako doba zaměstnání celkem
..... roků dní slovy

Pracovněprávní vztah *byl/nebyl* zaměstnavatelem skončen z důvodu porušení povinnosti
vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci zvláště
hrubým způsobem.

II. Údaje pro zápočet předchozích dob pracovních neschopností

Přehled pracovních neschopností zaměstnance spadajících do doby jednoho roku před
skončením pracovního poměru.

Od.....do.....počet kalendářních dnů

Od počátku kalendářního měsíce, v němž skončilo zaměstnání, zaměstnanec do dne skončení
zaměstnání neodpracoval:

..... pracovních dnů (směn) z důvodu omluveného pracovního volna,

..... pracovních dnů (směn) z důvodu neomluvené nepřítomnosti v práci,
..... hodin, jde-li o neomluvené zameškané části pracovní doby kratší než celý pracovní
den (směna)

III. Údaje o dosažené kvalifikaci a další údaje

Dosažená kvalifikace zaměstnance.....

Zaměstnanec *má/nemá* změněnou pracovní schopnost.

IV. Srážky ze mzdy

(např. půjčky, pojistky, spoření)



Pořadí, druh, pohledávky celkem, měsíčně, splaceno ve prospěch (adresa, číslo účtu)
.....

.....
Razítko a podpis zaměstnavatele²⁹

²⁹ ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ, *Zápočtový list[online]*. © 1. 7. 2015 [cit. 2016-02-18].

Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/e-podani/ke-stazeni/e-podani-ELDP/e-podani-ELDP.htm>

Příloha F - Formulář – Přihláška a evidenční list pojištěnce

 VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČESKÉ REPUBLIKY VZP - kód 111	Přihláška a evidenční list pojištěnce přihláška <input checked="" type="checkbox"/> změna <input type="checkbox"/> <small>Datoví přezvatí, razítko a podpis pracovníka VZP</small>	
		<small>Formulář bude zpracován elektronicky. Vypalte jej prosím předepsaným typem písma Courier New Bold 11. Zakládající pole označte K02kem.</small>
1. Základní identifikace pojištěnce		
Příjmení	Jméno	Titul
Rodné příjmení	Datum narození	Číslo pojištěnce (rodné číslo)
2. Adresa trvalého pobytu a další identifikační údaje		
ADRESA TRVALÉHO POBYTU: Ulice		Číslo popisné / číslo orientační
Poštovní směrovací číslo (PSČ)	Obec	Pohlaví muž <input checked="" type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/>
Stát		U novorozenců uvést číslo pojištěnce matky (RČ)
3. Korespondenční adresa a ostatní kontaktní údaje		
ADRESA PRO DORUČOVÁNÍ: Ulice		Číslo popisné / číslo orientační
PSČ	Obec	Telefon
E-mail		Stát
4. Kategorie pojištěnce		
<input type="checkbox"/> Přímoem pojistného je STÁT → <input type="text"/> <small>Státní kategorie</small> <input type="checkbox"/> Přímoem pojistného je ZAMĚSTNAVATEL <input type="checkbox"/> Přímoem pojistného je pojištěnec - OSVČ <input type="checkbox"/> Přímoem pojistného je pojištěnec - OBZP		
5. Bankovní spojení pojištěnce (vyplní pouze OSVČ nebo OBZP)		
Pojistné zálohy na pojistné plátním <input checked="" type="checkbox"/> poštovní poukázkou <input type="checkbox"/> převodem z účtu Bankovní spojení: (předčíslo účtu - číslo účtu / kód banky) <input type="text"/> Bankovní spojení: IBAN (XX33 0033 0033 0033 0033) <input type="text"/>		
6. Identifikace zaměstnavatele / školy (vyplní pouze zaměstnanci nebo studenti)		
Název zaměstnavatele / školy		
ADRESA ZAMĚSTNAVATELE / ŠKOLY: Ulice		Číslo popisné / číslo orientační
PSČ	Obec	Identifikační číslo (RČ)
		Telefon
7. Identifikace OSVČ (vyplní pouze OSVČ)		
Obchodní jméno		
ADRESA MÍSTA PODNIKÁNÍ: Ulice		Číslo popisné / číslo orientační
PSČ	Obec	Identifikační číslo (RČ)
		Telefon
8. Kód a název dosavadní zdravotní pojišťovny		
Kód	Název zdravotní pojišťovny	Dosavadní číslo pojištěnce
9. Datum platnosti údajů, datum vyplnění a podpis pojištěnce		
<small>Při změně zdravotní pojišťovny (nebo spíše) nikdy ohlasované pro změnu zdravotní pojišťovny dle § 11 Zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, v platném znění. Prohláším, že všechny údaje, které jsem uvedl(a) na tomto formuláři jsou pravdivé a úplné. Svým podpisem akceptuji svůj vztah ke pojištěncem VZP.</small>		
VZP 70.51/2010	Změna pojišťovny / údajů platná OD	<input type="button" value="Vyisknout"/> <input type="button" value="Vymazat formulář"/> <small>Podpis pojištěnce (zákonného zástupce)</small>
	Počet listů celkem <input type="text"/> Vyplněno dne (DD.MM.RRRR) 21. 02. 2016	

Zdroj³¹

³¹ VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA, *Přihláška a evidenční list* [online]. © 2016 [cit. 2016-02-18].

Dostupné z: <https://www.vzp.cz/platci/formulare/prihlaska-a-evidencni-list-pojistence>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tereza Siveková

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Personalistika v malé organizaci

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 47

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: Ing. Petr Tiefenböck