

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Monika Veithová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Personální činnosti v malém podniku

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor
Monika Veithová

2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika VEITHOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Personální činnosti v malém podniku**

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

Cíl

Cílem práce je charakterizovat personální činnosti vlastníka malé firmy, zhodnotit stávající situaci v dané firmě a vypracovat návrh na změnu současného systému.

Metodika

Studium odborné literatury, charakteristika vybrané firmy, zhodnocení stávající situace v oblasti personalistiky, vypracování návrhu na změnu současného systému.

Osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané firmy, 5. Analýza stávající situace, 6. Návrh na změnu současného systému personálních činností, 7. Závěr, 8. Použitá literatura, 9. Přílohy.


Rozsah grafických prací: **Dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- ADAIR.J.** *Efektivní motivace*, 2006, 179 s., ISBN 80-86851-00-1.
AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., Grada Publishing, Praha, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2.
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, Praha, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1 vydání, Computer Press, Praha, 2002, 462 s., ISBN 80-7226-516-6.
KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. ANAG, Olomouc, 2004, 839 s., ISBN 80-7263-226-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **20. února 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem a odhalování plagiátů.

V Nové Vsi nad Lužnicí, 18. 4. 2011.

.....
Monika Veithová

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat Lence Wegenkittlové za ochotnou spolupráci a poskytnutí údajů a materiálů potřebných pro vypracování této práce.

Obsah

1 Úvod	3
2 Literární přehled	4
2.1 Definice malého podniku	4
2.1.1 SWOT analýza	6
2.2 Personální práce	7
2.2.1 Personální útvar	10
2.2.2 Personalista	11
2.3 Personální činnosti	13
2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst	14
2.3.2 Personální plánování	15
2.3.3 Získávání a výběr pracovníků	16
2.3.4 Hodnocení a odměňování pracovníků	17
2.3.5 Péče o pracovníky	18
2.3.6 Pracovní vztahy	19
2.3.7 Personální informační systém	21
2.4 Personální strategie a personální politika	22
3 Metodika	23
3.1 Cíl práce	23
3.2 Struktura	23
3.3 Použité metody	24
3.4 Zdroje dat	25
4 Charakteristika vybrané firmy	26
4.1 Základní údaje	26
4.2 Historie	27
5 Analýza stávající situace podniku	29
5.1 SWOT analýza	29
5.2 Současný stav	31
5.3 Personalistika	33
5.3.1 Zaměstnanci	33
5.3.2 Hodnocení a odměňování pracovníků	38
5.3.3 Výpočet mzdy	39
5.3.4 Personální management	42
6 Návrh na změnu současného systému personálních činností	44
6.1 Návrhy týkající se personálního plánování	44
6.1.1 Získávání pracovníků	44
6.1.2 Výběr pracovníků	45
6.2 Návrhy týkající se hodnocení a odměňování pracovníků	45
7 Závěr	48
8 Summary	50
9 Přehled použité literatury	51

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Budoucí úspěchy podniku jsou podmíněny správným fungováním a odpovídajícím vynaloženému úsilí. Toto platí na všechny firmy bez rozdílu. Malé a střední podniky poskytují ekonomické, ale i sociální přínosy pro společnost. Většinou se také podílejí na urbanizaci měst a vesnic.

Malé podniky jsou nepopíratelně významným sektorem ekonomiky tržního typu. Spolu se středními podniky mají poměrně stabilní pozici v České republice, i přes ne příliš příznivé podmínky. Úspěšnost organizace tvoří především lidé. Lidské zdroje slouží k zajištění vykonávání pracovních činností. Podnikatel tak vstupuje do smluvních vztahů s ostatními fyzickými osobami. Tímto vzniká pracovněprávní vztah, který přináší zaměstnavateli povinnosti a nezbytné personální úkony. Vezmeme-li v úvahu počet zaměstnanců malé firmy, zpravidla zde nejsou personalisté a veškeré personální činnosti musí zajišťovat vlastník malého podniku. Osvojení si personálního managementu majitelem je nezbytné pro úspěšné vedení firmy. Ten zahrnuje analýzu pracovního místa, personální plánování, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, jejich hodnocení, odměňování a další. Mimo personální agendy musí být zajištěna také agenda mzdová. Tato agenda se týká problematiky mezd a s tím spojené znalosti zákonů a předpisů.

V současnosti se klade velký důraz na význam člověka v organizaci. Pro úspěšné podnikání je nezbytné věnovat pozornost řízení lidských zdrojů. Motivovaný pracovník posiluje konkurenceschopnost podniku a stabilizuje pozici na trhu. Cílem personální politiky se stává spokojenost jedince a perspektiva podniku.

2 Literární přehled

2.1 Definice malého podniku

Podnikem se pro účely Zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Členění podniků dle velikosti

V Evropské Unii:

- a) velké podniky
- b) střední
- c) malé
- d) mikropodniky

Tabulka 1: Kategorie podniku dle EU

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční bilanční suma (mil. EUR)	Roční obrat (mil. EUR)
střední	< 250	< 43	< 50
malý	< 50	< 10	< 10
mikropodnik	< 10	< 2	< 2

Zdroj: www.czechinvest.cz

Údaje, které se mají použít pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku (www.czechinvest.cz).

V České republice:

- a) velké
- b) střední
- c) malé

Tabulka 2: Kategorie podniku dle Českého statistického úřadu

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců
velký	< 250
střední	< 50
malý	< 10

Zdroj: Bednářová, Škodová – Parmová, 2010

Tabulka 3: Kategorie podniku dle OECD

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců
střední	100 - 500
malý	20 - 99
velmi malý	5 - 19
mikropodnik	1 - 4

Zdroj: Bednářová, Škodová – Parmová, 2010

Můžeme se tedy setkat s definicemi založenými na počtu pracovníků, definicemi založenými na hospodářských výsledcích (velikost obratu, prodeje, zisku), definicemi založenými na tom, zda je podnik orientován na místní, regionální, celostátní či zahraniční trh apod. Často se jednotlivá hlediska kombinují a nezdá se pro různá odvětví používají různé definice. Malý podnik v průmyslu tak může mít jiné parametry než malý podnik v zemědělství nebo ve službách (Koubek, 2003).

Za malý podnik lze považovat takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků, popřípadě je rozdělena mezi více administrativních pracovníků (Koubek, 2003).

2. 1.1 SWOT analýza

Jednou z klíčových činností při zakládání podniku je sestavení podnikatelského plánu. Podnikatelský plán slouží nejen podnikateli a jeho zaměstnancům, ale též externím subjektům (poskytovatelům kapitálu, jako jsou banky a investoři, obchodním partnerům a privátním či veřejnosprávním institucím) při posuzování životaschopnosti firmy (Bednářová, Škodová-Parmová, 2010).

K vyhodnocení pravděpodobnosti úspěchu v podnikání se v rámci zpracování podnikatelského záměru běžně využívá tzv. **SWOT analýza**. Jedná se o metodu porovnání silných („Strong“) a slabých („Weak“) stránek podnikatelského záměru a kvalifikace podnikatele a porovnání nabízejících se příležitostí („Opportunities“) k podnikání v daném oboru s ohledem na potenciální produkty podnikatele a rizik, resp. „hrozeb“ („Threats“) spojených s podnikáním v daném oboru, resp. s realizací příslušného podnikatelského záměru. Po formální stránce se při zpracování SVOT analýzy nejčastěji využívá tabulková forma umožňující rekapitulaci a přehledné uspořádání jednotlivých segmentů analýzy, viz následující schematický příklad (www.komora.cz).

SWOT – analýza je poměrně jednoduchým nástrojem, přesto může poskytnout koncepční rámec pro systematickou analýzu zaměřenou na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku v ekonomice daného prostoru (Bednářová, Škodová-Parmová, 2010).

Obrázek 1: Příklad SWOT analýzy

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none">• unikátní produkt• kvalitní obchodní značka, dobrá reputace• konkurenční výrobní proces• umístění podniku• finanční zdraví	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none">• špatná kvalita výrobků• slabá reputace• vysoké náklady, nízká produktivita• špatné řízení vztahů se zákazníky• omezený přístup k distribučním kanálům
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• vývoj nových produktů• využití nových distribučních cest (internet)• outsourcing (externí dodávky) podnikových procesů• vstup na nové trhy (zahraniční)	<p>Rizika (hrozby):</p> <ul style="list-style-type: none">• zastarání produktu• konkurence na trhu• nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu• regulace trhu

Zdroj: www.komora.cz

2.2 Personální práce

V praxi i v literatuře se v souvislosti s personální prací setkáváme s termíny personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení, řízení lidí v organizaci či řízení lidských zdrojů (Koubek, 2004).

Personální řízení zahrnuje v širším smyslu veškeré činnosti vedoucích pracovníků i specialistů, orientované na člověka. V užším smyslu je personální řízení ztotožňováno se systémem řízení personální práce v podniku, tj. s činností specializovaných útvarů, resp. specialistů (Horalíková, 2004).

Podstata personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Personalisté musejí podstatnou měrou k danému procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby (Armstrong, 1999).

Tabulka 4: Charakteristické znaky personalistiky malých a středních podniků oproti velkým podnikům

Znaky	Velikost podniku	
	Malé a střední podniky	Velké podniky
Finanční pobídky (např. platové, sociální služby, výhody)	Nižší mzdy, menší rozsah zaměstnaneckých výhod, minimální investice do vzdělávání.	Obsáhlé co do výše a různých druhů.
Získávání nových spolupracovníků	Znevýhodněné při obstarávání zaměstnanců vůbec; nemají většinou vyzrálý postup pro výběr a nábor.	Známost firmy přitahuje odborníky; mají vyzrálý postup pro výběr a nábor.
Možnosti kariérního růstu	Zřídka (plochá struktura, malý počet pracovních míst), omezené vyhlídky na povýšení.	Rozmanitější (více úrovní, koncernové dceřinné společnosti).
Organizační struktura	Často neexistuje plán organizace/nedostatečná úprava zastupování, neexistující popis pracovního místa, žádné štáby, struktura je přizpůsobena manažerovi-vlastníkovi.	Široká a transparentní organizační struktura/regulace zastupování, popis pracovních míst, oddělení a štáby.
Pozice vedení	Široký rozsah úkolů, velký rozhodovací potenciál; dělba práce a delegování jsou možné velmi omezeně; řídicí pracovník je všeobecněji zaměřen.	Rozsah úkolů a rozhodování je možno omezit; dělba práce a delegování je silněji zastoupeno; řídicí pracovník: je specialista.
Klima podniku	Osobní přístup a atmosféra důvěry mezi zaměstnancem a vedením, práce v malých skupinách, kde jsou příjemnější osobní vztahy, vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života.	Vyšší anonymita a omezení informovanosti, odcizení.
Jistota pracovního místa	Menší jistota pracovního místa.	Vyšší, fluktuace nižší.

Zdroj: Bednářová, Škodová-Parmová, 2010

Pro majitele a vedoucí pracovníky malých podniků je životní nezbytností osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti, protože právě malé podniky jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než podniky velké (Koubek, 2003).

Hlavní úkoly personální práce

1. Hledat nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vylad'ovat. Pro určitou práci musíme nalézt vhodné pracovníky. Pro pracovníky nalézáme takové úkoly, aby byly optimálně využívány jeho pracovní a duševní schopnosti. Pracovník by měl prožívat vnitřní uspokojení z práce, a to následně pozitivně ovlivní jeho pracovní výkon.
2. Usilovat o optimální využívání pracovníků podniku (využívání z hlediska fondu pracovní doby, pracovních schopností).
3. Formulovat pracovní skupiny (týmy) a usilovat o efektivní vedení lidí. Při tvorbě týmu bereme ohled na odbornost a mezilidské vztahy.
4. Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků podniku. Člověk je nejenom pracovní síla, ale má i určité zájmy, potřeby a cíle. Veškeré jeho potřeby musíme respektovat, protože to vede ke zvýšení výkonu a zlepšení vztahu k zaměstnavateli. Jedná se o rozvoj jejich pracovních schopností, pracovní kariéry a pracovních životních podmínek.
5. Dbát na to, aby se dodržovali všechny zákony týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, to vše musí být v centru pozornosti personální práce. Vysoce závisí na tom, jak se firma chová k zaměstnancům. Tím se šíří image pro další zaměstnance a lépe se pak získávají noví pracovníci (Váchal, 2009).

Pozornost personální práce se soustřeďuje na individuální péči o člověka a individualizované hospodaření s lidskými zdroji (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2004).

Pracovníci jsou pro každou firmu bez rozdílu velikosti nikoliv nákladovou položkou – jak to někdy nazírají krátkozrací manažeři, ale představují obrovský potenciál a zdroje růstu podniku. Proto se v anglické literatuře uvádí pojem **human resources (lidské zdroje)**, neboť pracovníci neposkytují pouze práce, ale mají schopnost inovovat, navrhnout zlepšení firemních postupů a při správném vedení racionalizovat produkci (Bednářová, Škodová-Parmová, 2010).

2.2.1 Personální útvar

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům (Koubek, 2004).

K hlavním problémovým okruhům, které personální útvar zajišťuje nebo se na zajišťování podílí, patří v současné době:

1. formulování koncepce celého systému personálního řízení a sociálního rozvoje podniku (organizace),
2. personální prognózování a plánování,
3. vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
4. personální administrativa a zajišťování systému personálních a sociálních informací,
5. formulování mzdové politiky, systémů odměňování a dalších motivačních nástrojů,
6. analýzy obsahu práce, hodnocení pracovních míst,
7. vytváření systémů hodnocení pracovníků,

8. rozvoj pracovníků včetně jejich vzdělávání a zvyšování kvalifikace, popř. rekvalifikace,
9. zajišťování sociální politiky podniku, péče o pracovníky,
10. případné výzkumy názorů a postojů pracovníků,
11. personální a právní poradenství,
12. spolupráce s řídicími orgány podniku a s odborovou organizací (Horalíková, 2004).

Ve stále větší míře jsou nyní některé personální služby, které byly dříve považovány za výlučnou záležitost podniku, běžně nakupovány od externích dodavatelů. Existují tři důvody pro zadávání některých personálních činností externím institucím:

1. úspora nákladů,
2. koncentrace úsilí personalistů,
3. získání odbornějších služeb (Armstrong, 2002).

2.2.2 Personalista

Efektivnost postupů, jakými jsou zaměstnanci v malé a střední firmě řízeni, do značné míry závisí na organizaci personální práce. U malé firmy se setkáme s těmito přístupy k personální práci:

- Vlastník – vrcholový manažer provádí získávání, výběr, rozmístění, neformální hodnocení zaměstnanců a odměňování. Rodinný příslušník nebo zaměstnanec (obvykle účetní) zabezpečuje personální administrativu vyplývající z pracovněprávních povinností.
- Vlastník – vrcholový manažer si ponechává pravomoci rozhodovat v oblasti získávání, výběru, rozmístění, hodnocení zaměstnanců a odměňování. Činnosti předcházející rozhodnutí a jejich vlastní výkon jsou náplní práce některého z podřízených, který je plní vedle svých hlavních pracovních úkolů.

Pracovněprávní záležitosti zpravidla vyřizuje účetní. Nevýhoda tohoto řešení spočívá v tom, že zaměstnanec pověřený výkonem personálních činností dává přednost plnění úkolů, které vyplývají z jeho funkce, a personální agendě věnuje menší pozornost.

Za hranici, kdy firma začíná pociťovat, že je účelné vytvořit místo personalisty na plný pracovní úvazek, se považuje 100 až 150 zaměstnanců. Snahou je soustředit výkon personálních činností, zvýšit jejich účinnost a popř. snížit náklady na externí servis personálních služeb. S růstem počtu zaměstnanců stoupá potřeba zvyšovat počet personalistů (Veber, Srpová a kolektiv, 2008).

Role personalisty je potenciálně vnitřně konfliktní, protože má hájit jak zájmy podniku, tak na druhé straně zájmy jednotlivců nebo pracovních či sociálních skupin. Vzhledem k tomu, i vzhledem k poslání a zaměření činnosti personalistů vystupuje do popředí sociální, lidský rozměr jejich činností (Horalíková, 2004).

Ačkoliv se budou role personalistů výrazně lišit, uvádí se tři hlavní role, které zabezpečují:

1. **Stratégové** – zabývají se hlavními strategickými otázkami, které se týkají řízení a rozvoje lidí a zaměstnaneckých vztahu.
2. **Poskytovatelé interních služeb** – poskytují účinné personální služby, které uspokojí potřebu organizace, liniových manažerů a vůbec zaměstnanců.
3. **Interní konzultanti** – poskytují rady a doporučení managementu při řešení personálních otázek, vytváření nových postupů při zaměstnávání lidí, zasahují, kde je to zapotřebí, a všeobecně usnadňují a umožňují lepší způsoby v oblasti zaměstnávání lidí (Armstrong, 1999).

2.3 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce (Koubek, 2004).

- Vytváření a analýza pracovních míst;
- Personální plánování;
- Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků;
- Hodnocení pracovníků;
- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- Odměňování;
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- Pracovní vztahy;
- Péče o pracovníky;
- Personální informační systém (Koubek, 2003).

Zatímco v malých organizacích bývá paleta personálních činností přece jen užší a některé z výše uvedených činností se provádějí jen v případě potřeby a tedy nepravidelně, ve velkých organizacích bývá škála personálních činností široká a mnohé z těchto činností jsou na denním pořádku.

- Průzkum trhu práce;
- Zdravotní péče o pracovníky;
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišť'ování a zpracování informací;
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2004).

2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

V malém podniku musíme zvláště pečlivě zvažovat každé rozhodnutí týkající se zaměstnávání lidí, protože jakékoliv chybné rozhodnutí a jakékoliv opomenutí mívá pro malý podnik daleko nepříjemnější následky než pro podnik větší, jelikož chyba, např. chybný výběr pracovníka, má vzhledem k malému počtu pracovníků pro malý podnik větší relativní váhu. Pozornost je třeba věnovat zejména tomu, aby plnění podnikových pracovních úkolů bylo zabezpečeno přiměřeným počtem pracovníků s přiměřenými pracovními schopnostmi (Koubek, 2003).

Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst - pracovníků zařazených na tato pracovní místa (Koubek, 2004).

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:

- Celkový účel – proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný příspěvek držitele pracovního místa.
- Obsah – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plnění povinností – tj. proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy (výsledky);
- Zodpovědnost;
- Kritéria výkonu;
- Odpovědnost;
- Organizační faktory – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa;
- Motivující faktory;
- Faktory osobního rozvoje;
- Faktory prostředí (Armstrong, 1999).

2.3.2 Personální plánování

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly (Koubek, 2004).

Plánování lidských zdrojů se skládá ze tří zřetelných kroků:

- předvídání (prognózy) budoucí potřeby lidí (prognózy poptávky);
- předvídání (prognózy) budoucích zdrojů lidí (prognózy nabídky);
- sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou (Armstrong, 2002).

Krátkodobý nedostatek pracovní síly, např. z důvodu nemoci, dovolené na zotavenou apod., se řeší prací přesčas, zastupováním nebo dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Lze-li předpokládat dočasnou potřebu zařazení pracovníků, je vhodné je přijmout na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo je přijmout do pracovního poměru na dobu určitou, kdy smlouva končí uplynutím doby, na kterou byla uzavřena. Trvalá potřeba obsazení nových pracovních míst je obvykle kryta z vnějších zdrojů. Vnitřní lidské zdroje firmy jsou co do počtu i struktury limitované, hlavně dochází-li k růstu firmy (Veber, Srpová a kolektiv, 2008).

Měnící se pracovní metody vedou k nárůstu požadavků na odlišné a nové dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců při získávání nových dovedností nebo přijímání nových metod práce. To staví do popředí potřebu plánování lidských zdrojů, odpovídající také situaci z dlouhodobého hlediska, a směřuje k přípravě organizace na vyrovnávání se s vedoucími požadavky a dosahováním jejich strategických cílů (Foot, Hook, 2002).

2.3.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2004).

Organizace si může vybrat z palety rozmanitých metod získávání pracovníků:

1. Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na Internetu),
2. Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem,
3. Inzerce v tisku a rozhlase,
4. Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi,
5. Samostatné přihlášení,
6. Veletrhy pracovních příležitostí,
7. Pouliční zprostředkovatelské agentury,
8. Outplacementové agentury,
9. Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr,
10. Headhuntingové společnosti (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa. V dnešní době rozmanitost metod výběru dokládá, že neexistuje jedna obecně použitelná nebo nějaká validní metoda, pokud jde o způsobilost uchazeče pro obsazované místo. Proto firmy aplikují jejich kombinace např. ověření si referencí u dřívějších kolegů spojují s různými typy pohovorů a psychologických testů,

aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost výpovědí o kandidátových přednostech a slabinách. Nesoulad mezi výsledky jednotlivých metod vytváří pro toho, kdo rozhoduje prostor, zda kandidáta odmítne nebo zda se nechá vést osobním dojmem a intuicí. Materiály uchazečů o zaměstnání jsou analyzovány se zaměřením identifikovat mezi nimi užší skupinu a pozvat je k pohovoru. Analýza materiálů spočívá v prozkoumávání motivačních dopisů či životopisů (Lundlow, Panton, 1995).

2.3.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Tomu slouží hodnocení pracovníků, které spočívá v:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

- neformální hodnocení a
- formální hodnocení (Koubek, 2003).

Přímé a osobní vztahy mezi zaměstnancem a vlastníkem, popř. managementem, vytvářejí příznivé podmínky pro to, aby byl zaměstnanec prakticky denně pozorován a neformálně hodnocen. Zpravidla o tom není vedena žádná dokumentace a nestává

se to důvodem pro personální rozhodnutí, např. pro přeřazení, zvýšení pohyblivé složky mzdy apod. V malé firmě se formální hodnocení zaměstnance pokládá za nadbytečnou, administrativní přítěž a ztracený čas. To znamená, že zaměstnavatel nehodnotí výkon a pracovní chování v pravidelných intervalech podle předem stanovených (nejlépe písemně zakotvených) kritérií, s nimiž je zaměstnanec seznámen (Veber, Srpová a kolektiv, 2005).

- Hodnocení výkonu – zahrnuje posudek toho, jak zaměstnanec přistupuje ke své práci, jaká je jeho produktivita, jak si dokáže svoji práci zkoordinovat.
- Hodnocení práce – reflektuje přínos zaměstnance pro firmu, důležitost jeho práce. Vše je ohodnoceno odpovídající mzdou (Halík, 2008).

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací (Koubek, 2004).

2.3.5 Péče o pracovníky

Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči (Koubek, 2004).

Služby péče o pracovníky spadají do dvou kategorií:

- individuální nebo osobní služby související s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků;
- skupinové služby orientované na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinným organizacím (Armstrong, 2002).

Péči o pracovníky v malých podnicích můžeme rozdělit na:

- povinnou, vyplývající z platných zákonů a z kolektivních smluv, uzavřených mezi odbory a sdruženími zaměstnavatelů, ať už za účasti vlády nebo bez její účasti, a
- dobrovolnou, která je výrazem personální politiky majitele nebo vedení malého podniku a sleduje zejména zabezpečení potřebných pracovníků (získávání, stabilizace), rozvoj jejich pracovních schopností, jejich motivování a vytváření jejich dobrého vztahu k podniku, v neposlední řadě pak vytváření dobré pověsti podniku jako zaměstnavatele (Koubek, 2003).

2.3.6 Pracovní vztahy

Moderní personalistika chápe pracovní vztahy velmi široce jako všechny stavy mezi lidmi a jejich skupinami či sdruženími vznikající v souvislosti s vykonáváním práce (Koubek, 2003).

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- a) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy;

- b) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců;
- c) vztahy mezi odbory, popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popř. vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů.
- d) vztahy mezi nadřízeným a podřízeným;
- e) vztahy k zákazníkům a veřejnosti;
- f) vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci;
- g) vztahy mezi spolupracovníky (Koubek, 2004).

Pracovní a zaměstnanecké vztahy v podniku jsou ovlivňovány veškerými personálními činnostmi, o nichž se dosud hovořilo. Personální plánování, rozmisťování pracovníků, jejich rozvoj, hodnocení, odměňování a kvalita pracovního života určují stav a kvalitu zaměstnaneckých vztahů. Chyba v kterékoliv z těchto oblastí může uškodit vztahům zaměstnavatel – zaměstnanec (Horalíková, 2004).

Mezilidské pracovní vztahy začínají způsobem, kterým je tým složen – nábořem a výběrem – a pokračují všemi různými způsoby týmové spolupráce. Neplatí, že každá skupina by měla být složena z podobných jednotlivců (opět platí, že různost může být konstruktivní a tvořivá), ale je třeba předem se vyhnout předpokládaným konfliktům (Forsyth, 2009).

V průběhu komunikace dochází k vzájemnému ovlivňování jejích účastníků. Významnou stránku komunikace z tohoto hlediska představuje její obsah, tedy co sdělujeme. Důležitý je však také způsob, jak to sdělujeme, a v neposlední řadě hraje roli i to, jak při tom vypadáme, jak se tváříme, jak gestikulujeme (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2004).

2.3.7 Personální informační systém

Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace i výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace. Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace (Koubek, 2004).

Personální informační systém (HRIS – human resource information system) je hlavním zpracovatelem procesů, upravovatelem a archivářem dat a praktickým aplikačním systémem, který leží v samém srdci počítači podporované personální práce. Uchovává údaje o zaměstnancích a data týkající se organizačního a personálního plánování. Může tak odpovídajícím způsobem podporovat většinu, ne-li všechny, personální činnosti, které jsou na nainstalovaných modulech závislé. Spolu s infrastrukturou, která je zabezpečována útvarem informačních technologií (IT), také tvoří páteř informační sítě, architekturu a komunikační podporu personálního řízení, čímž umožňuje, aby ti, kteří je potřebují, měli k dispozici potřebné výstupy a informace (Walker a kolektiv, 2003).

Plně rozvinutý personální systém by měl pokrývat následující oblasti:

- základní údaje o zaměstnancích,
- analýza hodnocení pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- plánování pracovníků,
- vyhledávání a získávání pracovníků,
- komunikace s pracovníky,
- evidence absencí,
- evidence dovolené,
- sledování výkonnosti,

- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- strukturování a analýza platů,
- hodnocení práce,
- zdravotní záležitosti.

Na základě banální pravdy, že informace je užitečná pouze tehdy, je-li užívána a využívána, bude rozhodnutí o tom, která aplikace bude zvolena, závislé na analýze toho, co jsou prioritní oblasti či aspekty personálního řízení, kde informace pravděpodobně nejlépe přispějí k redukci administrativní práce, ke snížení nákladů, k urychlení poskytování informací a ke strategickému rozhodování (Armstrong, 1999).

2.4 Personální strategie a personální politika

V malém podniku, kde se všichni navzájem znají, kde zpravidla dochází ke každodennímu kontaktu mezi pracovníky a majitelem podniku či vedením a kde základem úspěchu jsou vzájemná důvěra a dobré vztahy, je bezpodmínečně nutné, aby personální politika byla zcela otevřená, aby pracovníci byli informováni o všem, co by mohlo mít nějaký dopad na jejich postavení.

Konkrétní podoba personální politiky zpravidla projevuje v souboru promyšlených opatření, jimiž se podnik snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a podnikem, projasňuje procesy rozhodování a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé klima v podniku, minimalizuje pracovní konflikty (především mezi vedoucími a vedenými pracovníky), musí však respektovat nejen zájmy podniku, ale i zájmy pracovníků.

Personální strategie je východiskem strategického personálního řízení, tedy již konkrétní činnosti směřující k naplnění strategických cílů podniku (Koubek, 2003).

3 Metodika

3.1 Cíl práce

K hlavním cílům bakalářské práce s názvem „Personální činnosti v malém podniku“ patří charakterizování personálních činností vlastníka malé firmy, zhodnocení stávající situace dané firmy a vypracování návrhu na změnu současného systému, který povede k zefektivnění řízení malého podniku a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Vytčené cíle jsou aplikovány na podnik paní Lenky Wegenkittlové, podnikající na základě platného živnostenského listu.

3.2 Struktura

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. V první teoretické části jsou vysvětlené souvislosti nezbytné k porozumění dané oblasti personalistiky. Druhá, vlastní část se zabývá analýzou vybraného podniku. Závěr práce se zabývá zhodnocením situace podniku a navržením změn současného personálního systému.

Literární přehled

Prvním krokem bylo nastudování české i zahraniční odborné literatury a souvisejících internetových zdrojů, které jsou uvedeny v deváté kapitole Přehled použité literatury. Získané informace se týkají dané problematiky, která je v této části popsána a vymezena základními pojmy, jako například definice malého podniku, personální práce a činnosti, personalista a další.

Zhodnocení a analýza situace vybraného podniku

Praktická část začíná charakteristikou vybraného podniku. Po vymezení základních údajů je podrobně popsána historie podnikání majitelky subjektu. Podnikatelka vlastní tři obchody, které jsou po představení dále označovány v bakalářské práci jako prodejna 1, prodejna 2 a prodejna 3.

Dále se práce zabývá současným ekonomickým stavem provozoven, zaměstnaností a s tím spojené hodnocení a odměňování zaměstnanců. Na závěr této části je zhodnocení personálního managementu v malém podniku.

Návrh na změnu současného systému personálních činností

Na základě vlastních zkušeností získaných ze spolupráce v podniku a poskytnutých dat jsou koncem této bakalářské práce navrženy změny pro zkvalitnění současného systému personálních činností. Návrhy jsou zaměřeny především na hodnocení a odměňování zaměstnanců.

3.3 Použité metody

Rozhovor

Pro vypracování této bakalářské práce pouze interní podnikové písemnosti nestačily. Proto probíhaly rozhovory se zaměstnanci a zaměstnavatelem, které poskytly chybějící údaje a podklady pro zpracování návrhu změn. Při rozhovoru s majitelkou podniku se otázky týkaly historie jejího podnikání a personálního managementu. Se zaměstnanci probíhal rozhovor o podnikovém klimatu.

Dotazníkové šetření

Zaměstnancům byl předložen dotazník obsahující deset otázek, které se týkaly jejich spokojenosti v podniku. Dotazník byl vyplněn všemi respondenty a výsledky dotazníků byly následně vyhodnoceny.

SWOT analýza

Tento typ strategické analýzy poskytuje informace potřebné pro formulaci podnikových strategií a cílů. Hodnotí se silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Analýza napomáhá k vyhodnocení pravděpodobnosti úspěchu v podnikání.

3.4 Zdroje dat

Informace jsou získané z:

- literatury, publikací a právních předpisů
- interních zdrojů vybraného podniku
- webových stránek

4 Charakteristika vybrané firmy

4.1 Základní údaje

Informace pro tuto bakalářskou práci jsem čerpala s laskavým dovolením podnikatelky Lenky Wegenkittlové. Tato fyzická osoba podniká v souladu s ustanoveními Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

- Právní forma: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
- Jméno a příjmení: Lenka Wegenkittlová
- Sídlo: Kostelní 1044/38, 370 04, České Budějovice – České Budějovice 3
- Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Obory činnosti: Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

V současné době podnikatelka provozuje tři kamenné obchody umístěné na Masarykově náměstí v centru města Třeboň. Jedná se o prodejny Mladá Móda, Papírnictví U Semrádů a Keramika, sklo, porcelán. Zde zaměstnává pět zaměstnanců včetně jedné zaměstnankyně na rodičovské dovolené. Prodej je zaměřen na papírenské zboží, kancelářské potřeby, hračky, dámské oděvy, keramiku, sklo, porcelán, dárkové a upomínkové předměty, knihy a mapy. Cílem a motivací podnikání je spokojenost zákazníka.

4.2 Historie

Dne 30. prosince 1992 bylo uděleno paní Lence Wegenkittlové oprávnění živnosti na dobu neurčitou. Tato živnost spadá mezi ohlašovací volné živnosti, pro kterou stačí pouze splnění všeobecných podmínek vymezených v příslušném zákoně.

Tímto dnem podnikatelka zahájila provozování živnosti. V období od roku 1992 do roku 1997 působila podnikatelka v Českých Budějovicích sama, tudíž bez dalších pracovních sil.

Koncem roku 1995 začíná podnikatelka souběžně působit v dalším místě podnikání, kterým se stává město Třeboň. Toto místo podnikání se stává pro podnikatelku lukrativnější, z čehož vyplývá trvání podnikatelské činnosti v Třeboni do současné doby.

Vstup na nový trh byl odstartován dne 6. listopadu 1995 otevřením nového obchodu Mladá móda. Nejdříve byl prodej orientován pouze na dámské oděvy a později byl rozšířen o keramiku a upomínkové předměty. Úspěšné uvedení podnikatelské činnosti, rozšíření sortimentu, zvýšená poptávka a navýšení tržeb vedlo k řešení otázky personální situace. První zaměstnanec byl přijat na hlavní pracovní poměr dne 1. srpna 1996.

Zohlednění efektivnosti podnikatelské činnosti mělo za důsledek ukončení činnosti v Českých Budějovicích a zesílení pozice na trhu v Třeboni. Zlomové datum 22. prosince 1997 znamenal pro podnikatelku uskutečnění uvažovaného záměru o rozšíření prodeje a ovládnutí trhu v Třeboni.

Začátek roku 1998 znamená pro podnikatelku zaměření na začínající nově otevřený obchod Papírnictví U Semrádů. Tato prodejna nabízí široký sortiment papírenského zboží, kancelářských potřeb a hraček. V průběhu provozování obchodu majitelka provedla rekonstrukci provozovny a tím rozšířila prodejní plochu. V současné době je zde navíc velký výběr knih, map a turistických předmětů.

Na základě poptávky ze strany zákazníků po lukrativnějším zboží a po vyhodnocení, že toto zboží doposud nebylo v centru města nabízeno, podnikatelka pohotově reaguje a otevírá 1. listopadu 1998 v Třeboni v pořadí třetí obchod Keramika, sklo, porcelán. Zákazníkovi je nabídnut široký výběr luxusního zboží ze sortimentu keramika, sklo a porcelán. Dále je poskytována novinka - prodej dárkových předmětů s balicí službou.

Po zdařilém zavedení na trhu podnikatelka plánuje rozšířit svou působnost. Dne 14. října 2002 otevřela prodejnu v Prachaticích. V důsledku silné zavedené konkurence a nízkých tržeb se podnikatelka rozhodla po čtrnácti měsících provozu obchod uzavřít. Na základě získaných zkušeností úspěšného podnikání v Třeboni otevírá dne 1. listopadu 2004 další prodejnu U Zlaté stoky. Tento obchod byl otevřen jen krátce.

V současné době majitelka vlastní tři provozovny a úspěšně podniká (téměř dvacet let). Firma spolupracuje s více než šedesáti dodavateli, a to českými i zahraničními. Podnik má nejen své stálé zákazníky z okolí, kterých si váží, ale prodejny navštěvují také kupující z celé České republiky i ciziny.

5 Analýza stávající situace podniku

5.1 SWOT analýza

Tabulka 5: SWOT analýza ve vybraných obchodech

	Papírnictví	Mladá Móda	Sklo, porcelán, keramika
<i>Silné stránky</i>	<ul style="list-style-type: none">- zavedená pozice na trhu- příznivá geografická poloha- zkušenosti s prodejem	<ul style="list-style-type: none">- dobrá reputace- kvalitní výrobky- umístění prodejny	<ul style="list-style-type: none">- široký sortiment nabízeného zboží- existence cestovního ruchu
<i>Slabé stránky</i>	<ul style="list-style-type: none">- nedostatečná reklama- vysoké náklady provozu	<ul style="list-style-type: none">- zaměření na úzkou skupinu zákazníků	<ul style="list-style-type: none">- nedostatečný marketing- malý prodejní prostor
<i>Příležitosti</i>	<ul style="list-style-type: none">- zlepšení reklamy- zajištění odbytu výrobků	<ul style="list-style-type: none">- oslovení nových zákaznických skupin	<ul style="list-style-type: none">- využití nových distribučních cest (internet)
<i>Ohrožení</i>	<ul style="list-style-type: none">- snižující se zisk- komunikační bariéry se zákazníky z ciziny	<ul style="list-style-type: none">- rostoucí konkurence ze strany dalších obchodů s oděvy	<ul style="list-style-type: none">- pokles prodeje v důsledku ekonomické krize

Zdroj: autorka

Prodejny se nacházejí v centru města Třeboň přímo na náměstí, kde je příznivý cestovní ruch. Všechny tři obchody mají konkurenční výhodu v zavedené pozici na trhu a to již přes 15 let. Za tuto dobu se ani jedna prodejna nepřemístila. Zákazníci jsou obslouženi zkušeným, milým personálem a mají možnost výběru ze širokého sortimentu zboží.

Slabou stránkou obchodů je reklama (například webové stránky), její absence je u malých podniků častá. Vzhledem k umístění provozoven jsou náklady provozu příliš energeticky a finančně náročné. Silné a slabé stránky se zaměřují na interní prostředí firmy. Slabé stránky se podnik snaží minimalizovat.

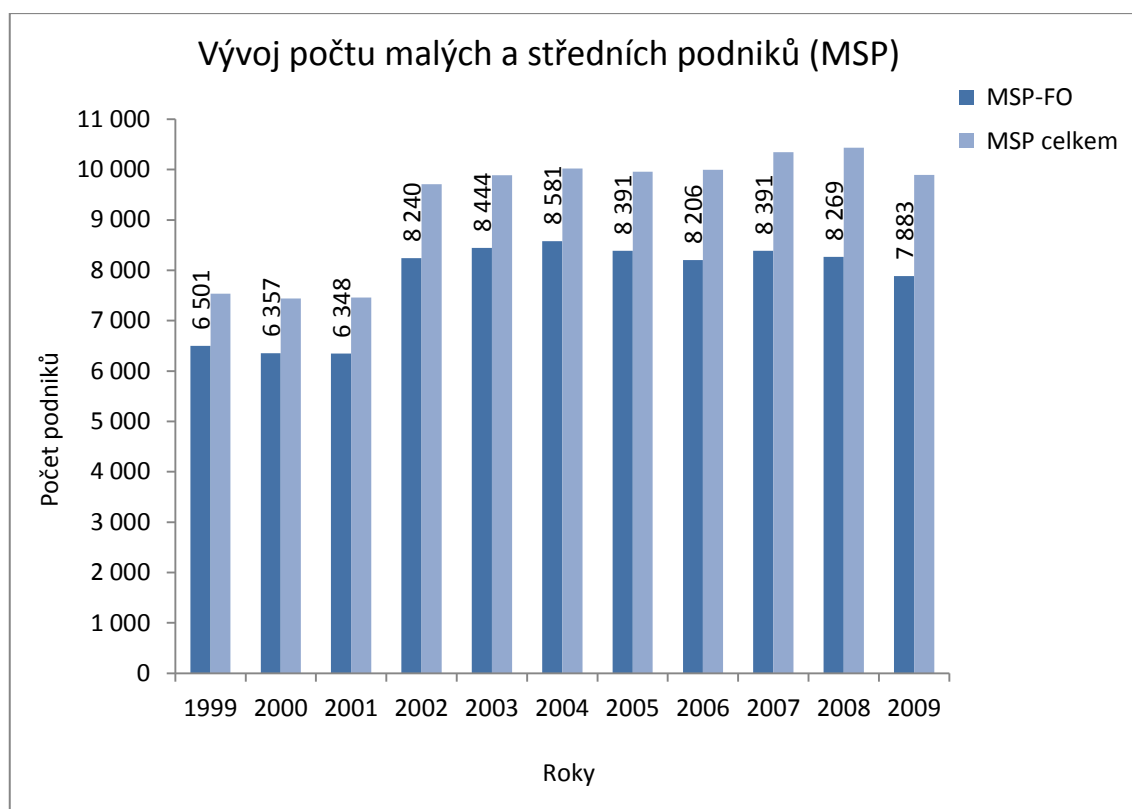
Třeboň je známé lázeňské město, které je turisty velmi oblíbené. Návštěvnost se neustále zvyšuje i zahraničními návštěvníky. Naskytuje se zde možnost jazykových kurzů pro personál, který by zlepšil komunikaci se zákazníky z ciziny.

Ohrožením těchto obchodů jsou velkoprodejny, které můžou nabídnout nižší cenu, ale také rozmach nakupování přes internet. Další hrozbou jsou jiné prodejny v okolí, které nabízejí stejné či podobné zboží. Konkurenti ze stejné oblasti trhu v centru města mohou být: Obchůdek U Zuzany (prodejna dárkových a upomínkových předmětů); Dárky u Soukupa (prodejna dárkových a upomínkových předmětů); Dámské oděvy LUX (prodejna luxusních dámských oděvů); Oděvy Skaltex (prodejna dámských a pánských oděvů); Hračkářství Malý princ (prodejna hraček a kočárků); Sport, hračky BF (prodejna hraček a sportovních potřeb); Knihkupectví Kodex (prodejna knih).

5.2 Současný stav

Malé a střední podniky mají 99,83 procentní podíl na celkovém počtu ekonomicky aktivních subjektů a 55,8 procenta na účetní přidané hodnotě v České republice. Ze zpráv ministerstva průmyslu a obchodu platné živnostenské oprávnění k 31. 12. 2010 vlastnilo 2 461 620 fyzických osob, nejvíce živnostníků podniká v oblasti služeb a obchodu. Tyto statistické údaje jsou uvedeny v příloze této bakalářské práce. Následující graf znázorňuje vývoj počtu malých a středních podniků v letech 1999-2009. Je zde zřejmá převaha podnikajících fyzických osob, nežli právnických osob.

Graf 1: Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 1999 - 2009



Zdroj: MPO a ČSÚ

V předešlé kapitole byly představeny tři provozovny. Z poskytnutých interních zdrojů byl proveden rozbor stávající situace celého podniku. Na základě zjištěných informací lze konstatovat, že vybraný podnik je na trhu úspěšný a ekonomicky poměrně stabilní. V následujícím grafu 2 je znázorněn podíl jednotlivých provozoven na celkovém prodeji. Provozovna 1 představuje Papírnictví U Semrádů, provozovna 2 Keramiku, sklo, porcelán a provozovna 3 Mladou Módu. Z grafu je zřejmé, že největší podíl na celkovém prodeji má provozovna 1 a to 75 procentní. Zbýlá část je rozdělena mezi provozovnu 2 (14 %) a provozovnu 3 (11 %).

Graf 2: Podíl jednotlivých provozoven na celkovém prodeji



Zdroj: autorka, zpracováno z interních dat podniku

Z hlediska prodeje jednotlivých obchodů majitelka řeší analýzu pracovních míst, personální plánování a následné rozmístění zaměstnanců do jednotlivých prodejen. V současnosti je umístění pracovníků následující:

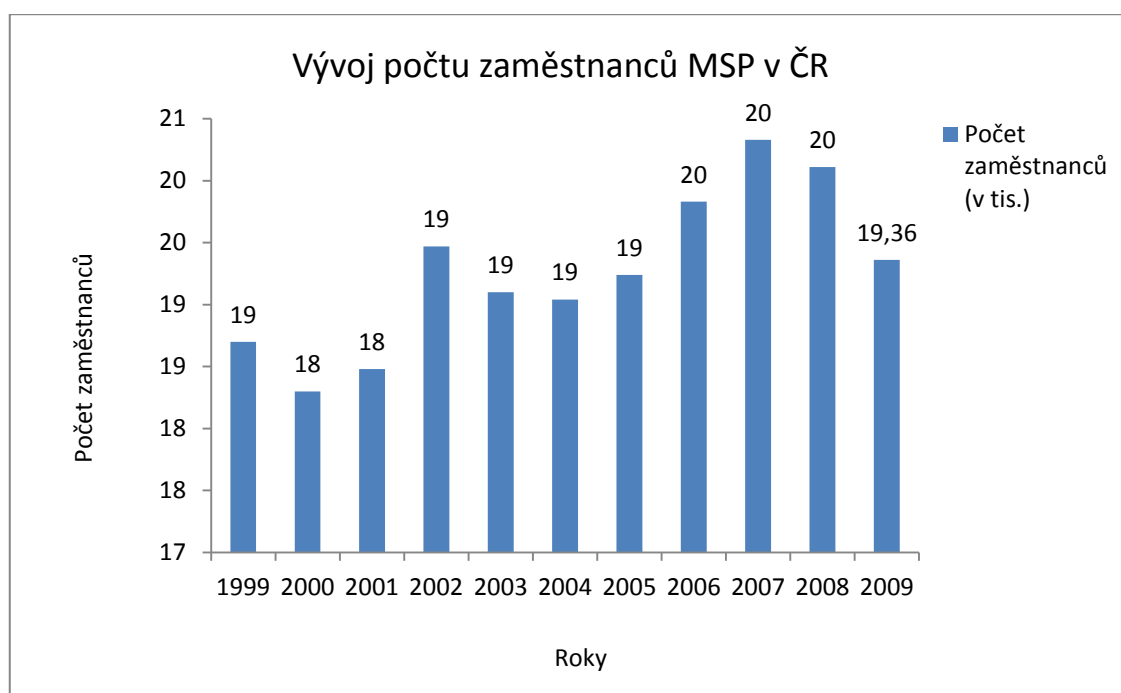
- provozovna 1 – 2 zaměstnanci (1 zaměstnankyně na rodičovské dovolené)
- provozovna 2 – 1 zaměstnanec
- provozovna 3 – 1 zaměstnanec

5.3 Personalistika

5.3.1 Zaměstnanci

Malé a střední podniky se podílejí kolem 62 % na celkové zaměstnanosti. Drobné podniky (do 9 zaměstnanců) zaměstnávají zhruba stejný počet jako malé (od 10 do 49 zaměstnanců) a střední (od 50 do 249 zaměstnanců) podniky dohromady. Výhodou těchto velikostních podniků je pružnost, která dodává subjektům schopnost absorpce pracovní síly. Graf 3 zachycuje vývoj počtu zaměstnanců malých a středních podniků v České republice od roku 1999 do roku 2009. Ve sledovaném období bylo v roce 2000 zaměstnáno nejméně osob (1 830 tis.), naopak v roce 2007 počet zaměstnaných v malých a středních podnicích stoupl na 2 033 000 zaměstnanců.

Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 1999-2009



Zdroj: MPO a ČSÚ

V současnosti majitelka prodejen zaměstnává 5 stálých zaměstnanců. Všichni zaměstnanci jsou v hlavním pracovním poměru na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou, a z toho jeden je od prosince 2008 na rodičovské dovolené. Nejdéle zde pracující zaměstnanec tohoto podniku nastoupil 2. května 2000. Dne 1. dubna 2009 nastoupil další spolupracovník, od této doby nebyl nikdo přijat smluvním vztahem. Veškerý personál tvoří ženy, což je také důvodem fluktuace zaměstnanců. Vývoj počtu spolupracovníků od roku 2003 do roku 2010 znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 6: Počet zaměstnanců vybraného podniku

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
leden	8	6	8	7	5	4	4	5
únor	8	6	8	6	5	4	4	5
březen	8	6	8	5	5	4	4	5
duben	8	6	8	6	5	4	5	5
květen	8	6	7	6	5	4	5	5
červen	8	7	7	6	5	4	5	5
červenec	8	9	7	8	6	4	5	5
srpen	8	6	7	7	6	4	5	5
září	9	7	7	5	6	4	5	5
říjen	9	6	7	5	5	4	5	5
listopad	9	7	7	5	5	4	5	5
prosinec	9	8	9	6	5	6	5	5

Zdroj: autorka, zpracováno z interních dat podniku

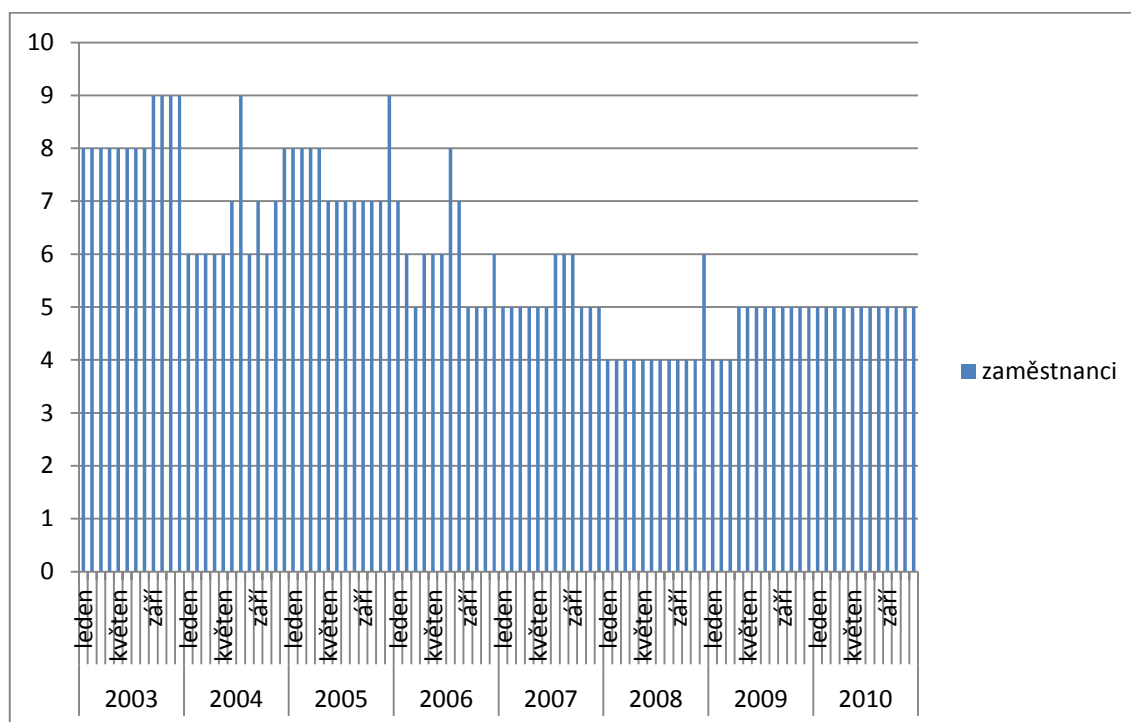
V prvním sledovaném roce podnikatelka zaměstnávala pět kmenových zaměstnanců na základě pracovní smlouvy. Na mateřské, respektive rodičovské dovolené byly po celý rok dvě zaměstnankyně. Jeden hlavní pracovní poměr skončil 1. června. V průběhu roku docházeli do prodejen na výpomoc tři spolupracovníci (tzv. brigádníci), kteří se postupně střídali v rozmezí dvou až třech měsíců.

- rok 2004: 1 hlavní pracovní poměr nastoupil 01. 10. 2004 na mateřskou dovolenou
1 nový hlavní pracovní poměr začal 01. 11. 2004
2 celý rok rodičovská dovolená
5 brigád (dva až tři měsíce v roce)
4 kmenoví zaměstnanci
- rok 2005: 2 celý rok mateřská, resp. rodičovská dovolená
1 rodičovská dovolená skončila 01. 10. 2005
1 hlavní pracovní poměr začal 01. 11. 2005 (nyní na rodičovské dovolené)
1 hlavní pracovní poměr od 01. 11. 2005 nemocen
4 brigády (dva až tři měsíce v roce)
4 kmenoví zaměstnanci
- rok 2006: 1 celý rok rodičovská dovolená
1 rodičovská dovolená skončila 01. 07. 2006
1 hlavní pracovní poměr skončil 01. 03. 2006
3 brigády (jeden až dva měsíce v roce)
4 kmenoví zaměstnanci
- rok 2007: 1 celý rok rodičovská dovolená, skončila 01. 12. 2007
1 nová mateřská dovolená od 01. 12. 2007
1 brigáda
4 kmenoví zaměstnanci
- rok 2008: 1 nová mateřská dovolená od 01. 12. 2008
2 brigády
4 kmenoví zaměstnanci
- rok 2009: 1 celý rok mateřská, resp. rodičovská dovolená
1 nový zaměstnanec od 01. 04. 2009
4 kmenoví zaměstnanci

rok 2010: 1 celý rok rodičovská dovolená
4 kmenoví zaměstnanci

Další sledované období v letech 2004 – 2010 popisující tabulku 6 Počet zaměstnanců je zachyceno ve výše uvedených přehledech, kde v jednotlivém roce je uveden počet zaměstnanců a jejich situace. Vybereme-li náhodně rok a měsíc - například srpen roku 2006, tabulka nám poskytne počet zaměstnanců - v tomto případě sedm pracovníků. Z přehledu zjistíme, že v tomto měsíci byla pouze jedna zaměstnankyně na rodičovské dovolené a další čtyři kmenoví zaměstnanci byli stále v pracovním poměru. Přičteme-li dva brigádníky (v období prázdnin je nutné zaměstnávat výpomoc), konečný výsledek sedmi pracovníků nám souhlasí s údaji v tabulce.

Graf 4: Počet zaměstnanců vybraného podniku



Zdroj: autorka, zpracováno z interních dat podniku

Podnikatelka na začátku podnikání nezaměstnávala žádného zaměstnance. S návazností na otevření nových prodejen a vzestup tržeb byli přijímáni noví spolupracovníci. Z grafu 4 je zřejmé, že v roce 2003 bylo přijato osm lidí. Do roku 2005 se stav v některých měsících zvýšil až na devět pracovníků ale neklesl pod šest zaměstnanců. V porovnání s předchozím rokem se počet zaměstnanců snížil a v důsledku hospodářské krize stav v roce 2008 klesl na čtyři pracovníky. Od roku 2009 se počet stabilizoval na úroveň pěti zaměstnanců s hlavním pracovním poměrem. Podnikatelka zatím neplánuje zaměstnání dalších spolupracovníků. V případě potřeby dalšího pracovníka na krátké období, bude majitelka podniku řešit tento personální problém zaměstnáním osoby dohodou o provedení práce.

Získávání a výběr pracovníků je v kompetenci samotné majitelky podniku. Podnikatelka získává zaměstnance pouze z vnějších zdrojů, protože vnitřní zdroje jsou pro tyto účely omezené, téměř nulové. Vnější zdroje jsou tvořeny volnou pracovní silou na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, ale také studenty, důchodci a ženami v domácnosti. Při potřebě nového zaměstnance majitelka pouze vyvěsí informační letáček s nabídkou zaměstnání na výlohu svého obchodu. Tento způsob je nedostačující, protože neosloví širokou škálu potenciálních zaměstnanců. Proces výběru uchazečů o zaměstnání je velmi strohý. Neprobíhají složitá výběrová řízení, v podstatě si majitelka vybírá potenciálního zaměstnance pouze na základě ústního pohovoru. Vzhledem k místu podnikání na malém městě majitelka může získat reference o možném budoucím zaměstnanci z širokého okolí. Dle získaných referencí si podnikatelka podle vlastního úsudku vybere svého nového zaměstnance.

Pracovní poměr upravuje Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Pracovní právní vztah v České republice upravuje dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti nebo pracovní smlouva. Stvrzením podpisů vzniká pracovní vztah mezi podnikatelem (zaměstnavatelem) a fyzickou osobou (zaměstnancem). Všeobecné povinnosti zaměstnavatelů v době trvání pracovního poměru jsou podrobně vypsány v příloze této bakalářské práce. Kromě zaměstnání na základě pracovní smlouvy jsou zde ještě další dvě formy, a to dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti,

kterými se zaměstnávají osoby na výpomoc konané práce. Dohoda o provedení práce nedává povinnost odvádět pojistné a časový rozsah práce nesmí překročit 150 hodin v kalendářním roce. Druhý typ musí být sjednán písemně a celkový týdenní průměr odpracovaných hodin nesmí překročit dvacet hodin.

V současné době je jedna zaměstnankyně na rodičovské dovolené. Tato překážka v práci na straně zaměstnance se řídí podle již zmiňovaného zákona. Zaměstnankyni přísluší mateřská dovolená po dobu 28 týdnů a na základě žádosti o rodičovskou dovolenou má zaměstnanec právo na libovolnou délku doby, která je ovšem omezena dosažením věku tří let dítěte.

V České republice lze rozvázat pracovní poměr dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební lhůtě a vypršením doby, na kterou byla smlouva uzavřena. Povinnosti zaměstnavatele v souvislosti s ukončením pracovního poměru se zaměstnancem jsou přiloženy v příloze v přehledné tabulce.

5.3.2 Hodnocení a odměňování pracovníků

V malém podniku probíhá hodnocení zaměstnanců nepravidelně a je známo, že zaměstnanci, kteří nejsou hodnoceni, ztrácejí motivaci pro další rozvoj. Tohoto si je vědoma i majitelka vybraného podniku. Své kmenové zaměstnance hodnotí neformálně. V podstatě jde o krátké slovní ohodnocení jednotlivce. Neprovádí se žádný písemný záznam.

Oblasti hodnocení pracovního výkonu se týkají chování na pracovišti, dodržování pracovní doby, vlastní iniciativy, spolehlivosti, samostatnosti a schopnosti komunikace se zákazníkem. Výsledky hodnocení slouží k odměňování jednotlivého zaměstnance, ale také mohou být využity pro jiná personální rozhodování.

Důležitá je také nepeněžní forma odměňování. Zaměstnavatelka deleguje na spolupracovníky svou pravomoc a odpovědnost, které vedou k silnějšímu zainteresování zaměstnanců. Panuje zde příjemné podnikové klima s pocitem bezpečí a jistotou. Projevení úcty ke spolupracovníkům i k jejich práci ze strany zaměstnavatelky nechybí.

Podnikatelka svým zaměstnancům poskytuje některé formy zaměstnaneckých výhod. Jde především o možnost nákupu výrobků a služeb za sníženou cenu, podávání nealkoholických nápojů na pracovišti zdarma, lze sem také zahrnout příjemné pracovní prostředí a osobní přístup zaměstnavatele.

5.3.3 Výpočet mzdy

Zaměstnanec má nárok na mzdu za vykonanou práci. Od 1. ledna 2007 je výše minimální mzdy stanovena 48,10 Kč za hodinu nebo 8 000 Kč za měsíc. Povinnosti podnikatele ve mzdové oblasti jsou přiloženy v příloze této bakalářské práce.

Mzdy počítá externí pracovník podle docházkových listů, které jsou vyplňovány zaměstnanci na předem vytištěný formulář. Pracovní doba je ustanovena zákoníkem práce a činí 40 hodin týdně. Rozvržení této doby je upraveno dle místa vykonávání práce. Pracovní doba dvou zaměstnankyň v provozovně 1 se střídá po týdnu, první týden prodavačka pracuje od pondělí do pátku 8 hodin denně a druhý týden 7 hodin plus 5 hodin v sobotu. Zaměstnankyně v provozovně 2 a 3 mají rovnoměrnou pracovní dobu. Zaměstnanci jsou zařazeni do třetího mzdového tarifu, který je podrobněji popsán v následující tabulce. Mzda zaměstnance tedy činí 9 800 Kč, k této základní mzdě je občas vyplácena měsíční odměna dle vykonané práce. Tato odměna se pohybuje v rozmezí od 500 Kč do 3 000 Kč podle interních ustanovení.

Tabulka 7: Mzdový tarif

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	48,10	8 000,00
2.	53,10	8 900,00
3.	58,60	9 800,00
4.	64,70	10 800,00
5.	71,50	12 000,00
6.	78,90	13 200,00
7.	87,10	14 600,00
8.	96,20	16 100,00

Zdroj: autorka, zpracováno z interních dat podniku

Externí pracovník (účetní a daňová poradkyně) vede mzdovou agendu v účetním programu Účto od firmy Tichý a spol. Z poskytnutých materiálů zpracovaných tímto programem je vypočtena mzda jedné zaměstnankyně za měsíc březen roku 2011. Z níže uvedeného přehledu získáme veškeré údaje potřebné k výpočtu částky k výplatě.

- zaměstnanec: prodavačka v prodejně 1
- měsíc, rok: březen, 2011
- dny a hodiny v měsíci: 23 dnů, 184 hodin
- tarify: měsíční – 9 800 Kč
 měsíční průměr na hodinu – 53,26 Kč/hod
 průměr pro náhrady – 56,60 Kč/hod
- odpracovaný čas v měsíci: 22 dnů, 177 hodin
- příplatky: sobota – 10 hodin
- náhrady: dovolená – 1 den, 7 hodin
 zbývá dovolené – 38 dnů
- ostatní: prémie, odměny – 0 Kč
- pojistné: sociální pojištění – 8 %
 zdravotní pojištění – 4,5 %

- slevy na dani, daňová zvýhodnění: na poplatníka – 1 970 Kč
vyživované děti – 0
- daň: záloha na daň z příjmů – 15 %
- srážky: zálohy, spoření, pojištění – 0 Kč

Nejdříve spočítáme hrubou mzdu. Ta je tvořena základní mzdou (platem), mzdovými příplatky (práce přesčas, práce ve svátek), ostatními mzdovými složkami (odměny, prémie), naturální mzdou a náhradou mzdy (dovolená, svátek). Z částky hrubé mzdy vypočteme procentem zdravotní a sociální pojištění odváděné zaměstnavatelem a placené zaměstnancem. Pojistné zaokrouhlíme na celé koruny směrem nahoru. Pojistné firmy přičteme k hrubě mzdě, tímto nám vyjde superhrubá mzda neboli zdanitelná mzda. Tu zaokrouhlíme směrem nahoru na celé stokoruny a z takto upravené zdanitelné mzdy vypočteme zálohu na daň. Zálohu na daň snížíme slevou na poplatníka. Odečteme-li od hrubé mzdy zálohu na dani po slevách a pojištění placené zaměstnancem vyjde nám čistá mzda. V tomto případě je i částkou k výplatě.

Hrubá mzda (HM): 177 hod * 53,26 = 9 427 základní mzda
10 hod * 10 % * 57 = 57 příplatek
7 hod * 56,60 = 396 náhrada mzdy
Σ 9 880 Kč

Superhrubá mzda: 9 % z HM = 890 zdravotní pojištění firma (ZPF)
25 % z HM = 2 470 sociální pojištění firma (SPF)
Σ 13 240 → 13 300 Kč zdanitelná mzda

Čistá mzda: 15 % ze zdanitelné mzdy = 1 995 záloha na daň z příjmů
daň - 1 970 sleva na poplatníka = 25 daň po slevě na dani
4,5 % z HM = 445 zdravotní pojištění
6,5 % z HM = 643 sociální pojištění
Σ 8 767 Kč částka k výplatě

V účetnictví podnikatelů se hrubé mzdy ze závislé činnosti účtují na účet 521 – Mzdové náklady. Na účtu 524 – Zákonné sociální pojištění se zachycují náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které je zaměstnavatel povinen platit za své zaměstnance. Účet 526 – Sociální náklady individuálního podnikatele je také účet nákladový, výsledkový ale nedaňový. Mzdové náklady podnikatelky jsou uvedeny v tabulce 8 Mzdové náklady v Kč ve vybraném podniku.

Tabulka 8: Mzdové náklady v Kč ve vybraném podniku

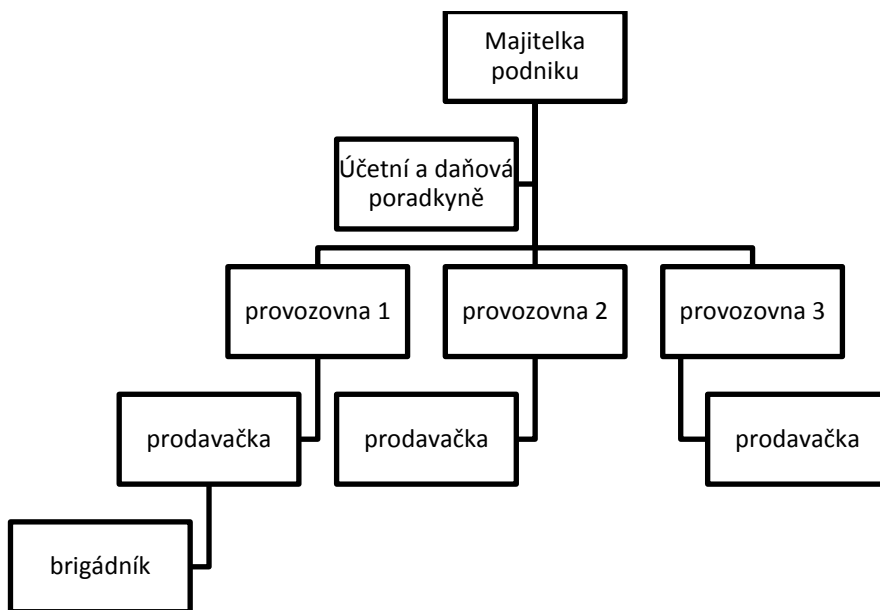
Účet / rok	2007	2008	2009
521	466 057	483 636	436 273
524	162 204	163 064	146 981
526	43 024	56 968	40 147

Zdroj: autorka, zpracováno z interních dat podniku

5.3.4 Personální management

Organizační struktura podniku je velice jednoduchá. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců neexistuje personální oddělení ani funkce personalisty. Veškeré personální činnosti týkající se managementu v podniku obstarává sama majitelka. Vlastník/vrcholový manager rozhoduje v oblasti personálního plánování, získávání a výběru pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků. Administrativu, vedení účetnictví, daňové poradenství a výpočet mzdy vykonává externí pracovník. Organizační schéma vybraného podniku je vyobrazena na následujícím obrázku. Jsou zde znázorněny pracovní místa včetně hierarchie vztahů a kompetencí.

Obrázek 2: Organizační schéma vybraného podniku



Zdroj: autorka

6 Návrh na změnu současného systému personálních činností

Zaměření této bakalářské práce se týkalo personální oblasti a současného systému těchto činností. Při spolupráci s majitelkou a jejími zaměstnanci vybraného podniku, jsem se seznámila s chodem obchodu. Na základě zjištěných poznatků jsou v této kapitole vyjádřeny možné návrhy a některá doporučení, která by mohla vést k zefektivnění personálních činností vybraného podniku.

6.1 Návrhy týkající se personálního plánování

6.1.1 Získávání pracovníků

V předešlé kapitole byl popsán způsob vyhledávání pracovníků, který je až příliš jednoduchý a nedostačující. Lidské zdroje jsou pro podnikání velmi důležitým faktorem zvláště u malého podniku, proto by se měl klást větší důraz na jejich získávání a následný výběr.

Navrhuji paní podnikatelce při vyhledávání pracovníků oslovit širokou veřejnost a tím rozšířit okruh potencionálních zaměstnanců. V současnosti využívaná metoda vývěsky v organizaci osloví pouze nejbližší okolí, které si nenápadné vývěsky všimnou. Doporučuji umístění vývěsky na viditelnější místo a to přímo na vchod do obchodu, kudy procházejí všichni zákazníci a tedy i možní budoucí zaměstnanci.

Širokou veřejnost jistě osloví inzerce ve sdělovacích prostředcích. K tomuto účelu postačí inzerovat v místních novinách, kde si podnikatelka může zřídit také místo pro reklamu svých třech prodejen. Tato metoda je však finančně nákladná.

Další možností je spolupráce s místním úřadem práce. Toto zprostředkování je bezplatné, ale časově náročnější.

V současné době je rozšířené elektronické získávání pracovníků. Při zřízení vlastních webových stránek podniku by majitelka mohla poskytovat údaje týkající se pozice pracovního místa, ale také informovat o aktuální nabídce prodejen.

6.1.2 Výběr pracovníků

Při oslovení široké veřejnosti se rozšíří i okruh potencionálních zaměstnanců. Na základě životopisu uchazeče a vyplněného dotazníku si podnikatelka může vybrat několik jedinců k ústnímu pohovoru. Otázky by měly směřovat k poznání osobnosti potencionálního zaměstnance, dále prověřit jeho schopnosti a dovednosti. Vypracovaný návrh dotazníku je přiložen v příloze této bakalářské práce.

6.2 Návrhy týkající se hodnocení a odměňování pracovníků

Navrhuji zavedení písemně stanoveného systému hodnocení spolupracovníků. Tento systém formálního hodnocení může odstranit případné negativní dopady na spravedlivost odměňování a tím se vyhnout problémům mezilidských vztahů na pracovišti. Dále je vypracována dotazníková forma sebehodnocení zaměstnanců, které je možno použít v rámci pravidelného ročního hodnocení. Návrh dotazníku je přiložen v příloze práce.

V příloze je také vypracován návrh dotazníku pro osobní ohodnocení. Sestavený dotazník z 10ti otázek byl předán současným zaměstnancům. Získané odpovědi byly poskytnuty od 4 pracovníků. Většina z nich byla kladná. Kromě třetí otázky, kde všechny zaměstnankyně rezolutně nesouhlasily. U otázky týkající se efektivnosti systému hodnocení se většina vyjádřila neutrálně. 1 pracovníce spíše nesouhlasila s tím, že je současný systém povzbuzující k lepšímu výkonu a že kritéria pro stanovování platu jsou spravedlivá.

Tabulka 9: Formulář pro hodnocení zaměstnanců

	1	2	3	4	5
Dovednost					
Odpovědnost					
Hospodárnost					
Pracovitost					
Motivace					
Ochota rozšiřování poznatků					
Spolupráce s pracovním kolektivem					
Schopnost jednat se zákazníkem					
Schopnost jednat s dodavatelem					
Celkové hodnocení					

Zdroj: autorka

Vyhodnocení navrhovaného formuláře pro hodnocení funguje na principu bodů. Čím více nasbíraných bodů, tím větší bude poskytnuta odměna zaměstnanci.

Vyhodnocení:	do 29 bodů	0 Kč
	od 30 do 39	100 – 500 Kč
	od 40 více	300 – 900 Kč

Tabulka 10: Návrh na systém odměňování v Kč

	I.	II.	III.
Odměna dle formuláře hodnocení (roční)	0	0	0
	100	200	300
	300	600	900
Mimořádná odměna (roční)	1000	2000	3000
Hodnocení výkonu (měsíční)	0 – 300	0 – 400	0 - 500
Hodnocení práce (měsíční)	0 – 300	0 – 400	0 - 500
Odměna na základě tržeb (měsíční)	0 – 500	0 – 800	0 - 1000
Životní jubileum	1000	1500	2000

Zdroj: autorka

Systém odměňování je v současnosti nepropracovaný, proto navrhuji písemné zakotvení odměn, podle kterého budou odměny poskytovány. Tento sestavený systém je zobrazen ve výše uvedené tabulce. Navrhovaný systém odměňování je jednoduchý ale přehledný. Zaměstnanci se rozdělí do tří skupin dle délky trvání pracovního poměru ve vybraném podniku:

- I. do 5 let
- II. od 6 do 15 let
- III. více jak 15

7 Závěr

Cílem bakalářské práce s názvem Personální činnosti v malém podniku bylo charakterizovat personální činnosti vlastníka malé firmy, zhodnotit stávající situaci v dané firmě a vypracovat návrh na změnu současného systému.

Existence malých a středních podniků přináší ekonomické, ale také společenské přínosy. Malé a střední podniky mají 99,83 procentní podíl na celkovém počtu ekonomicky aktivních subjektů a 55,8 procenta na účetní přidané hodnotě v České republice. Vysoký počet subjektů je dán jejich flexibilitou a přizpůsobováním se podmínkám trhu. Malé a střední podniky se podílejí kolem 62 procent na celkové zaměstnanosti. Jejich pozice v ekonomice je poměrně stabilní. Posuzujeme-li vývoj za posledních deset let, lze zaznamenat mírný růst začátkem období. V roce 2008 v důsledku projevení ekonomické krize počet malých a středních podniků klesl. V současné době však dochází k oživení ekonomiky a tím i k nárůstu podnikatelů.

Ve vlastní části byla provedena analýza vybraného podniku. Údaje byly poskytnuty od podnikatelky Lenky Wegenkittlové, která podniká na základě živnostenského oprávnění. Ze zpráv ministerstva průmyslu a obchodu platné živnostenské oprávnění k 31. 12. 2010 vlastnilo 2 461 620 fyzických osob, nejvíce živnostníků podniká v oblasti obchodu a služeb.

Na začátku druhé části byl charakterizován vybraný podnik, následující podrobná historie dopomohla k úplnému představení tohoto subjektu. Ke zhodnocení současné situace obchodu posloužila SWOT analýza. Mezi silné stránky lze zařadit výhodnou polohu provozoven s širokým sortimentem zboží, silnou pozici na místním trhu s existencí cestovního ruchu a dobrou pověstí u zákazníků. Naopak slabé stránky jsou tvořeny nedostačující reklamou a vysokými náklady provozu (energetické i ekonomické). Majitelka se snaží slabé stránky minimalizovat a zároveň silné stránky maximalizovat. Z této analýzy byla zřejmá rizika ale také příležitosti na daném trhu.

Na základě zjištěných informací bylo konstatováno, že vybraný podnik je na trhu úspěšný a ekonomicky poměrně stabilní. V práci byla detailně popsána zaměstnanost této organizace a s tím spojené povinnosti zaměstnavatele. Organizační schéma zobrazilo hierarchii pracovních vztahů a pracoviště zaměstnanců.

Podnikatelka svým spolupracovníkům nemůže nabídnout lepší mzdové podmínky a výhody, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tak jako podniky velké. V malém podniku jsou však příjemnější vztahy mezi spolupracovníky, což také zvyšuje spokojenost s vykonávanou prací. Zaměstnavatelka nabízí větší prostor pro samostatné jednání, osobní přístup a pochopení ke spojitosti práce a osobního života. Zaměstnanci jsou dobře informováni a stále zapojováni do průběhu podnikání. Tímto jsou neustále stimulováni k dobrým pracovním výkonům, jelikož sami nesou větší odpovědnost.

Závěrem bakalářské práce byly na základě zjištěných informací navrženy změny současného systému personálních činností v malém podniku. Zejména v oblasti získávání a následný výběr nového zaměstnance. Byl vypracován návrh na odstranění nedostatků a zlepšení systému hodnocení o odměňování zaměstnanců. Návrhy změn by mohly poskytnout podniku inspiraci pro zavedení některé dílčí změny do praxe.

8 Summary

The aim of my study called “Personal activities in small business” was to characterize personal activities of an owner of a small company, assess current situation in that company and develop a proposal to change the current system. The study was divided into two main parts, the literature review and the practical part.

In the theoretical part were summarized basic findings in personal work of a small business. Individual personal activities that are necessary for successful management of each organization are described closely in this part. Especially personal planning and subsequent selection of employees, rating and rewarding them and finally personal strategy of the company that contributes to a strong market position and competitiveness.

At the beginning of the second part was characterized a specific selected firm also presented with its detailed history. Data that were used were provided by Lenka Wegenkittlová who is an entrepreneur working under a trade license. The evaluation of current situation was based on SWOT analysis. As strong points were classified conveniently located premises with a wide range of wares and also a strong position on the local market with existence of tourism and good reputation among customers. On the other side there are also weak sides such as deficient advertisement and high operating costs (energetic and economic). The owner is trying to minimize weak sides and also to maximize strong sides. Due to the analysis were shown risks and opportunities in the market.

At the end of the study were proposed changes in the current system of personal activities in the small business based on discovered information. Especially the hiring and choosing of a new employee. There was developed a proposal how to eliminate insufficiencies and to improve the system of rewarding employees. For the company, those proposals may provide an inspiration to make some changes come to praxis.

9 Přehled použité literatury

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 179 s.

ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s.

ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s.

ISBN 80-247-0469-2

BEDNÁŘOVÁ, D., ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010. 146 s.

ISBN 978-80-7394-229-8

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOLEKTIV *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s.

ISBN 80-7226-515-6

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. 98 s.

ISBN 978-80-247-2128-6

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128s.

ISBN 80-247-2475-8

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7

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

KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

LUNDLOW, R., PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2

VÁCHAL, J. *Personální činnost v podniku*. [online]. [cit. dne 2009-07-11].

Dostupné z WWW:

<http://www.vstecb.cz/data/files/724x.-prednaska--personalni-cinnost-v-podniku.pdf>

VEBER, J., SRPOVÁ, J. A KOLEKTIV *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6

WALKER, A. J. A KOLEKTIV *Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

Zákony

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníku

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Webové stránky

www.czso.cz

www.czechinvest.org

www.komora.cz

www.mpo.cz

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Příklad SWOT analýzy	7
Obrázek 2: Organizační schéma vybraného podniku	43

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kategorie podniku dle EU	4
Tabulka 2: Kategorie podniku dle Českého statistického úřadu	5
Tabulka 3: Kategorie podniku dle OECD	5
Tabulka 4: Charakteristické znaky personalistiky MSP oproti velkým podnikům	8
Tabulka 5: SWOT analýza ve vybraných obchodech	29
Tabulka 6: Počet zaměstnanců vybraného podniku	34
Tabulka 7: Mzdový tarif	40
Tabulka 8: Mzdové náklady v Kč ve vybraném podniku	42
Tabulka 9: Formulář pro hodnocení zaměstnanců	46
Tabulka 10: Návrh na systém odměňování v Kč	47

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 1999 – 2009	31
Graf 2: Podíl jednotlivých provozoven na celkovém prodeji	32
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 1999 – 2009	33
Graf 4: Počet zaměstnanců vybraného podniku	36

Seznam příloh

Příloha 1: Platné živnostenské oprávnění fyzických osob v ČR k 31. 12.

Příloha 2: Všeobecné povinnosti zaměstnavatelů v době pracovního poměru

Příloha 3: Povinnosti zaměstnavatele v souvislosti s ukončením pracovního poměru se zaměstnancem

Příloha 4: Povinnosti zaměstnavatele ve mzdové oblasti

Příloha 5: Osobní dotazník

Příloha 6: Dotazník pro osobní ohodnocení

Přílohy

Příloha 1: Platné živnostenské oprávnění fyzických osob v ČR k 31. 12.

Rok / ŽO	celkem platných	pro fyzické osoby
1992	940 334	799 127
1993	1 263 758	1 030 631
1994	1 595 077	1 276 164
1995	1 859 192	1 489 570
1996	2 294 052	1 813 155
1997	2 611 442	2 057 035
1998	2 592 239	2 068 990
1999	2 837 831	2 241 460
2000	3 001 820	2 351 737
2001	3 251 556	2 505 503
2002	3 402 149	2 608 175
2003	3 517 655	2 690 816
2004	3 637 442	2 744 858
2005	3 750 559	2 804 648
2006	3 837 725	2 851 311
2007	3 961 070	2 902 788
2008	2 815 400	2 315 748
2009	2 898 826	2 382 609
2010	3 009 443	2 461 620

Zdroj: autorka

Příloha 2: Všeobecné povinnosti zaměstnavatelů v době trvání pracovního pomě

Povinnost uložená podnikateli zákoníkem práce	Ustanovení ZP
<ul style="list-style-type: none"> • nepřenášet riziko z výkonu náplně práce na zaměstnance • zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců, jakož i fyzických osob ucházejících se o zaměstnání • dodržovat zásadu poskytování stejné mzdy nebo platu a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, popřípadě odměny za stejnou práci a za práci stejné hodnoty • poskytovat zaměstnanci informace v pracovněprávních vztazích a zajišťovat jejich projednání s ním • seznamovat zaměstnance s kolektivní smlouvou a s vnitřními předpisy • neukládat zaměstnanci za porušení povinností vyplývajících mu z pracovněprávního vztahu peněžité postihy, ani je od něho požadovat; to se nevztahuje na škodu, za kterou zaměstnanec odpovídá • nepožadovat ani nesjednat zajištění závazku v pracovněprávním vztahu, s výjimkou konkurenční doložky a srážek z příjmu z pracovněprávního vztahu 	§ 13 odst. 2
<ul style="list-style-type: none"> • nepostihovat nebo neznevýhodňovat zaměstnance jakýmkoliv způsobem za to, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů 	§ 14 odst. 2
<ul style="list-style-type: none"> • projednat se zaměstnancem nebo na jeho žádost s odborovou organizací nebo radou zaměstnanců anebo zástupcem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stížnost zaměstnance na výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů; tím není dotčeno právo zaměstnance domáhat se svých práv u soudu 	§ 14 odst. 3
<ul style="list-style-type: none"> • zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání 	§ 16 odst. 1
<ul style="list-style-type: none"> • nahradit zaměstnanci škodu vzniklou následkem neplatného právního úkonu, pokud neplatnost nezpůsobil zaměstnanec výlučně sám 	§ 19 odst. 2
<ul style="list-style-type: none"> • je-li zaměstnanec vyslán k výkonu práce na území jiného státu, informovat předem zaměstnance o předpokládané době trvání vyslání a o měně, ve které mu bude vyplácena mzda nebo plat, 	§ 37 odst. 2
<ul style="list-style-type: none"> • seznámit zaměstnance s obsahem kolektivní smlouvy nejpozději do 15 dnů od jejího uzavření (povinnost platí analogicky i pro jiného účastníka kolektivní smlouvy) 	§ 29
<ul style="list-style-type: none"> • přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem 	§ 38 odst. 1

<ul style="list-style-type: none"> • vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, zejména zajišťovat zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance a závodní preventivní péči 	§ 224 odst. 1
<ul style="list-style-type: none"> • zajistit bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání 	§ 226
<ul style="list-style-type: none"> • nahradit zaměstnanci škodu v penězích, pokud ji neodčiní uvedením v předešlý stav 	§ 269
<ul style="list-style-type: none"> • uhradit zaměstnanci škodu až do výše 10 000 Kč za věci, které zaměstnanec obvykle do práce nenosí a které zaměstnavatel nepřevzal do zvláštní úschovy • uhradit zaměstnanci v plné výši škodu za věci, které zaměstnanec obvykle do práce nenosí a které zaměstnavatel převzal do zvláštní úschovy nebo jestliže se zjistí, že škodu na těchto věcech způsobil jiný zaměstnanec 	§ 268 odst. 2
<ul style="list-style-type: none"> • doručit zaměstnanci písemnosti týkající se vzniku, změn a skončení pracovního poměru do vlastních rukou, na pracovišti, v jeho bytě nebo kdekoli bude zastížen nebo prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací, a není-li to možné, prostřednictvím provozovatele poštovních služeb 	§ 334 odst. 1 § 334 odst. 2

Zdroj: www.komora.cz

Příloha 3: Povinnosti zaměstnavatele v souvislosti s ukončením pracovního poměru se zaměstnancem

Povinnost uložená podnikateli zákoníkem práce	Ustanovení ZP
<ul style="list-style-type: none"> • uvést v písemné dohodě o rozvázání pracovního poměru důvody rozvázání pracovního poměru, požaduje-li to zaměstnanec 	§ 49 odst. 2
<ul style="list-style-type: none"> • vydat zaměstnanci jedno vyhotovení dohody o rozvázání pracovního poměru 	§ 49 odst. 3
<ul style="list-style-type: none"> • Dá-li zaměstnavatel zaměstnanci výpověď (§ 52), musí důvod ve výpovědi skutkově vymezit tak, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným důvodem, jinak je výpověď neplatná. Důvod výpovědi nesmí být dodatečně měněn. • neměnit dodatečně důvod výpovědi dané zaměstnanci 	§ 50 odst. 4
<ul style="list-style-type: none"> • nedat zaměstnanci výpověď v ochranné době, to je <ul style="list-style-type: none"> ○ v době, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným z důvodů, které sám nezavinil ○ při výkonu vojenského cvičení nebo výjimečného vojenského cvičení ○ v době, kdy je zaměstnanec dlouhodobě plně uvolněn pro výkon veřejné funkce ○ v době, kdy je zaměstnankyně těhotná nebo kdy zaměstnankyně čerpá mateřskou dovolenou nebo kdy zaměstnankyně nebo zaměstnanec čerpají rodičovskou dovolenou ○ v době, kdy je zaměstnanec, který pracuje v noci, uznán na základě lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče dočasně nezpůsobilým pro noční práci 	§ 53 odst. 1
<ul style="list-style-type: none"> • nezrušit okamžitě pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní nebo zaměstnankyní na mateřské dovolené, zaměstnancem nebo zaměstnankyní, kteří čerpají rodičovskou dovolenou 	§ 55 odst. 2

<ul style="list-style-type: none"> • poskytnout zaměstnanci odstupné v případech, kdy zaměstnanec může okamžitě zrušit pracovní poměr • Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) nebo dohodou z těchto důvodů, a zaměstnanci, který okamžitě zrušil pracovní poměr podle § 56, přísluší při skončení pracovního poměru odstupné ve výši nejméně trojnásobku průměrného výdělku. Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. d) nebo dohodou z těchto důvodů, přísluší při skončení pracovního poměru odstupné ve výši nejméně dvanásobku průměrného výdělku 	§ 67
<ul style="list-style-type: none"> • vydat při skončení pracovního poměru nebo dohody o skončení pracovní činnosti zaměstnanci potvrzení o zaměstnání a uvést v něm: <ul style="list-style-type: none"> ○ údaje o zaměstnání (zda se jednalo o pracovní poměr nebo dohodu o pracovní činnosti a o době jejich trvání) ○ druh konaných prací ○ dosaženou kvalifikaci ○ odpracovanou dobu a další skutečnosti rozhodné pro dosažení nejvýše přípustné expoziční doby 	§ 313 odst. 1
<ul style="list-style-type: none"> ○ zda ze zaměstnancovy mzdy jsou prováděny srážky, v čí prospěch, jak vysoká je pohledávka, pro kterou mají být srážky dále prováděny, jaká je výše dosud provedených srážek a jaké je pořadí pohledávky ○ údaje o započitatelné době zaměstnání v I. a II. pracovní kategorii za dobu před 1. lednem 1993 pro účely důchodového pojištění 	
<ul style="list-style-type: none"> • vydat na žádost zaměstnance oddělené potvrzení uvádějící údaje o výši průměrného výdělku a o dalších skutečnostech rozhodných pro posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti 	§313 odst. 2
<ul style="list-style-type: none"> • vydat zaměstnanci na jeho žádost do 15 dnů (ne však v období dříve, než 2 měsíce před skončením zaměstnání) pracovní posudek 	§ 314 odst. 1
<ul style="list-style-type: none"> • sdělit zaměstnanci den doručení písemné zprávy zaměstnavatele úřadu práce, který je rozhodný pro ukončení pracovního poměru hromadně propouštěného zaměstnance výpovědí (nejdříve po uplynutí doby 30 dnů po sobě jdoucích od doručení písemné zprávy zaměstnavatele příslušnému úřadu práce) 	§ 62 odst. 7 § 63
<ul style="list-style-type: none"> • upozornit včas, zpravidla alespoň tři dny předem, zaměstnance na předpokládané skončení prací, na které je vázána doba pracovního poměru 	§ 65 odst. 1
<ul style="list-style-type: none"> • nezrušit ve zkušební lhůtě pracovní poměr zaměstnance v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti (karantény) zaměstnance 	§ 66 odst. 1
<ul style="list-style-type: none"> • doručit, zpravidla nejpozději 3 dny předem dnem, kdy má pracovní poměr skončit, písemné oznámení o zrušení pracovního poměru ve zkušební době 	§ 66 odst. 2
<ul style="list-style-type: none"> • vyplatit zaměstnanci po skončení pracovního poměru v nejbližším výplatním termínu určeném u zaměstnavatele pro výplatu mzdy odstupné, které zaměstnanci ze zákona nebo na základě dohody se zaměstnavatelem náleží, pokud se nedohodne se zaměstnancem o vyplacení odstupného v den skončení pracovního poměru nebo na pozdějším termínu výplaty 	§ 67 odst. 3

<ul style="list-style-type: none"> • pokud dal zaměstnanci neplatnou výpověď nebo zrušil-li s ním neplatně pracovní poměr okamžitě nebo ve zkušební lhůtě, poskytnout zaměstnanci náhradu mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku ode dne, kdy mu zaměstnanec oznámil, že trvá na dalším zaměstnávání až do doby, kdy zaměstnavatel umožní zaměstnanci pokračovat v práci nebo kdy dojde k platnému skončení pracovního poměru 	§ 69 odst. 1
<ul style="list-style-type: none"> • poskytnout zaměstnanci přiměřené peněžité vyrovnání, nejméně však ve výši průměrného měsíčního výdělku, za každý měsíc plnění závazku, kterým je, že se zaměstnanec po určité době po skončení zaměstnání, nejdéle však po dobu 1 roku, zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo která by vůči němu měla soutěžní povahu. 	§ 310 odst. 1
<ul style="list-style-type: none"> • neodstoupit od sjednané dohody, kterou se zaměstnanec zavazuje, že se po určité době po skončení zaměstnání, nejdéle však po dobu 1 roku, zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo která by vůči němu měla soutěžní povahu i po skončení pracovního poměru zaměstnance 	§310 odst. 4
<ul style="list-style-type: none"> • informovat před přechodem práv a povinností z pracovněprávních vztahů k jinému zaměstnavateli o této skutečnosti odborovou organizací nebo radu zaměstnanců, resp. zaměstnance, kteří budou převodem dotčeni (nepůsobí-li u zaměstnavatele odborová organizace ani rada zaměstnanců), a projednat s nimi <ul style="list-style-type: none"> ○ stanovené nebo navrhované datum převodu ○ důvody převodu ○ právní, ekonomické a sociální důsledky převodu pro zaměstnance ○ připravovaná opatření ve vztahu k zaměstnancům 	§ 339 odst. 2

Zdroj: www.komora.cz

Příloha 4: Povinnosti zaměstnavatele ve mzdové oblasti

Povinnost uložená podnikateli zákoníkem práce	Ustanovení ZP
<ul style="list-style-type: none"> • vydat zaměstnanci v den nástupu do práce písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje pracovní smlouva nebo vnitřní předpis • oznámit písemně zaměstnanci změnu skutečností uvedených ve mzdovém výměru, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti 	§113 odst. 4
<ul style="list-style-type: none"> • určit pravidelný termín výplaty mzdy (nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo některou složku) nebyl-li pravidelný termín výplaty sjednán v kolektivní smlouvě 	§ 141 odst. 3
<ul style="list-style-type: none"> • vydat zaměstnanci při měsíčním vyúčtování mzdy písemný doklad o jednotlivých složkách mzdy nebo platu 	§ 142 odst. 4
<ul style="list-style-type: none"> • poskytnout zaměstnanci doplatek nedosáhne-li mzda nebo odměna z dohody minimální mzdy 	§ 111 odst. 3
<ul style="list-style-type: none"> • poskytnout zaměstnanci doplatek nedosáhne-li mzda bez mzdy nebo za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli příslušné nejvyšší úrovně zaručené mzdy 	§ 112 odst. 3

<ul style="list-style-type: none"> • vyplatit zaměstnanci mzdu v penězích nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy nebo příslušné sazby nejnižší úrovně dosažené mzdy • poskytovat zaměstnanci naturální mzdu jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, a to v rozsahu přiměřeném jeho potřebám 	§ 119 odst. 1
<ul style="list-style-type: none"> • vyplatit zaměstnanci před nastoupením dovolené mzdu splatnou během 	§ 141 odst. 4
dovolené, případně-li termín výplaty na období dovolené, pokud se nedohodne se zaměstnancem jinak	
<ul style="list-style-type: none"> • vyplatit při skončení pracovního poměru zaměstnanci na jeho žádost mzdu za měsíční období, na které mu vzniklo právo v den skončení pracovního poměru, umožní-li mu to technika výpočtu mezd nebo platů 	§ 141 odst. 5

Zdroj: www.komora.cz

Příloha 5: Osobní dotazník

Vstupní dotazník

Příjmení, jméno, titul:
Rodné příjmení:
Národnost:
Datum narození:
Místo narození:
Rodinný stav:
Rodinní příslušníci:
Mobilní telefon, e-mail:

Adresa trvalého bydliště:
Vzdělání:
Jazykové znalosti:
Předešlá zaměstnání:
Co považujete za vhodné, abychom o Vás věděli?
Jaká je Vaše představa o nabízené pracovní pozici?

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

Souhlasím s použitím osobních údajů pro personální potřeby zaměstnavatele.

Dne

..... Podpis

.....

Zdroj: autorka

Příloha 6: Dotazník pro osobní ohodnocení

	souhlas	spíše souhlas	nevím	spíše nesouhlas	nesouhlas
Jsem spokojen se svým zaměstnáním?					
Vyhovuje mi má pracovní doba?					
Existují na pracovišti konflikty?					
Panuje mezi mnou a nadřízeným dobrá atmosféra?					
Panuje mezi mnou a kolegy dobrá atmosféra?					
Funguje na pracovišti tok informací?					
Je systém hodnocení zaměstnanců efektivní?					
Povzbuzuje současný systém hodnocení k lepšímu výkonu?					
Jsou kritéria pro stanovování mého platu spravedlivá?					
Uspokojují mě neformální hodnocení?					

Zdroj: autorka