



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System řízení lidských zdrojů v malých podnicích

Vypracovala: Bc. Iveta Boháčová
Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2014

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

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta BOHÁČOVÁ**
Osobní číslo: **E12731**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém řízení lidských zdrojů v malých podnicích**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraných malých podnicích. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení tohoto systému

Metodika práce:

Studium odborné literatury, Charakteristika vybraných podniků, Analýza současného stavu v řízení lidských zdrojů, dotazníkové šetření a zhodnocení získaných výsledků, návrh opatření na zlepšení systému

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybraných podniků.
5. Analýza současného stavu v řízení lidských zdrojů.
6. Dotazníkové šetření a zhodnocení získaných výsledků.
7. Návrh opatření na zlepšení systému.
8. Závěr.
9. Přehled použité literatury.
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 str.

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Nakladatelství Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

LAWLER, E. E., J. W. BOUDREAU, S. A. MOHRMAN, Y. E. MARK, B. NEILSON a N. OSGANIAN. Achieving strategic excellence: an assessment of human resource organizations. Stanford: Stanford University Press, 2006. ISBN 0-8047-5331-8.


SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ et al. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Nakladatelství Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ et al. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Nakladatelství Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

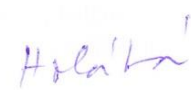
Vedoucí diplomové práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 11. ledna 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2014


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentů 13 250 02 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. března 2013

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 na odhalování plagiátů.

České Budějovice, 22. 04. 2014

.....
Bc. Iveta Boháčová

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc., za odborné vedení diplomové práce, za cenné podněty, rady a připomínky, za trpělivost a čas, který mi věnovala.

OBSAH

1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	5
2.2 Pojmy personální řízení, personalistika a řízení lidských zdrojů.....	8
2.3 Podmínky podnikatelského úspěchu	9
2.4 Malé podniky	10
2.4.1 Počet malých podniků a osob zaměstnaných v malých podnicích	13
2.4.2 Role malých podniků v ekonomice	14
2.4.3 Rysy malých podniků z hlediska řízení lidských zdrojů.....	16
2.4.4 Výhody malých podniků z hlediska lidských zdrojů	17
2.4.5 Nevýhody malých podniků z hlediska lidských zdrojů.....	18
2.5 Personální činnosti v malém podniku	19
2.5.1 Strategie lidských zdrojů	20
2.5.2 Plánování lidských zdrojů	22
2.5.3 Získávání zaměstnanců.....	24
2.5.4 Výběr zaměstnanců.....	26
2.5.5 Hodnocení pracovníků.....	27
2.5.6 Vzdělávání pracovníků	29
2.5.7 Odměňování zaměstnanců	31
3 METODIKA	34
3.1 Cíl práce	34
3.2 Struktura práce	34
3.3 Zdroje dat	34
3.4 Použité metody.....	35
4 ANALYTICKÁ ČÁST	37
4.1 Předpoklady přístupu malých podniků k řízení lidských zdrojů.....	37
4.2 Charakteristika podniků a jejich současná situace v oblasti řízení lidských zdrojů	38
4.2.1 Podnik specializující se na prodej sportovního zboží.....	40
4.2.2 Podnik zaměřený na zemědělskou výrobu	47
4.2.3 Centrum sociálních služeb.....	54

4.3 Analýza a plánování nákladů na vzdělávání	56
4.3.1 Podnik specializující se na prodej sportovního zboží.....	56
4.3.2 Podnik zaměřený na zemědělskou výrobu	61
4.3.3 Centrum sociálních služeb.....	64
4.4 Srovnání výsledků analýzy oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích	66
4.5 Doporučení pro malé podniky.....	67
4.5.1 Vytvoření funkce personalisty.....	67
4.5.2 Strategie pro oblast řízení lidských zdrojů.....	69
4.5.3 Plánování lidských zdrojů	69
4.5.4 Získávání pracovníků.....	70
4.5.5 Výběr pracovníků.....	71
4.5.6 Hodnocení pracovníků.....	71
4.5.7 Vzdělávání pracovníků	72
4.5.8 Odměňování pracovníků.....	74
5 ZÁVĚR.....	75
6 SUMMARY	78
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	
9 SEZNAM PŘÍLOH	
9.1 Příloha 1 – Dotazník pro vedoucího podniku	
9.2 Příloha 2 – Dotazník pro pracovníky	

1 ÚVOD

Malé podniky představují důležitý prvek ekonomické infrastruktury nejen v České republice, ale i v dalších vyspělých zemích. Evropská unie je považuje za klíčovou součást ekonomiky, která významně ovlivňuje inovace, zaměstnanost a podílí se na tvorbě konkurenčního podnikatelského prostředí. Malé podniky hrají nezastupitelnou roli při tvorbě pracovních míst, jsou schopny pohotově reagovat na rychle se měnící prostředí a jsou důležitým prvkem ekonomického rozvoje a růstu.

V České republice, tehdejším Československu, začal počet malých podniků výrazně narůstat po roce 1989. Po ekonomické a sociální transformaci, kdy některé státní podniky ukončily činnost a jiné se musely adaptovat na prostředí tržní ekonomiky, začala významná část jejich zaměstnanců pracovat v malých či středních podnicích na pozici vlastníků nebo zaměstnanců. Zatímco počet velkých podniků v současné době stagnuje, počet malých a středních podniků za poslední dvě desetiletí stále roste, čímž sílí jejich vliv na sociální uspořádání České republiky. Důvodem růstu počtu malých podniků oproti podnikům velkým je sílící globální konkurence, která nutí velké podniky zvyšovat hospodárnost činností s cílem snížit náklady uplatňováním outsourcingu, snížením počtu zaměstnanců či čerpáním služeb od dodavatelů, kterými jsou převážně malé podniky. Ke zvyšujícímu se počtu malých podniků přispívá také rozšiřování sektoru služeb, na který se vždy soustředily především malé podniky.

Malé podniky jsou charakteristické obtížným přístupem ke kapitálu, informacím a znalostem. Ve srovnání s většími podniky jsou výrazně náchylnější ke změnám okolního prostředí, například co se týče cílové skupiny, především pokud se zabývají určitou specifickou činností nebo nabízejí výrobky s úzkou možností použití. Vzhledem k významné roli, kterou v ekonomice plní, je nezbytné, aby byl tento soukromý sektor patřičně podporován. Zejména vlády by měly zajistit jejich kontinuální rozvoj prostřednictvím různých forem podpory, které umožní zvyšování konkurenceschopnosti malých podniků a zároveň posílí jejich stabilitu.

Úspěch podniku v dnešním podnikatelském prostředí podmiňuje několik faktorů. Zařadit mezi ně můžeme jasně formulovanou strategii a podnikatelský plán, dostatek kapitálu, technické vybavení, přístup k potřebným surovinám, informační základnu či lidské zdroje. Z uvedeného výčtu je třeba zdůraznit poslední ze zmíněných faktorů.

V současné době jsou lidské zdroje díky svému konstantně rostoucímu významu považovány za klíčový faktor úspěchu podniku. I přesto se ukazuje, že se vlastníci a manažeři malých podniků koncentrují spíše na otázky financí a technického charakteru. Investice do oblasti lidských zdrojů jsou často vnímány jako zbytečné, zvyšující náklady a plýtvající čas. Důkazem je i chybějící personální útvar či funkce personalisty plnící odbornou funkci v personální oblasti. Řízení lidských zdrojů je proto v malých podnicích ve většině případů vykonáváno bez potřebných znalostí či řádného vyškolení managementu. Takový postoj podstatně a mnohdy zbytečně brání malým podnikům ve zvyšování konkurenceschopnosti a možnosti rychlejšího rozvoje.

Vlastníci či manažeři malých podniků jsou však často přesvědčeni, že si pracovníci vystačí s poskytnutou mzdou, což v praxi není pravda. Důležitá je jejich motivace, vzdělávání, možnost dalšího postupu a podobně. V případě, že jim nic z uvedeného poskytováno není, pak malé podniky přicházejí o schopné pracovníky, u ostatních potom klesá jejich snaha pracovat efektivněji.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Řízení lidských zdrojů

Termín řízení lidských zdrojů je dle Armstronga (2007) definován jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Dle Váchala a Vochozky (2013) je řízení lidských zdrojů charakterizováno jako „*proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění rozvoje a optimálního využívání lidského potenciálu.*“

V několika posledních desetiletích došlo k řadě změn v oblasti řízení lidských zdrojů. Dříve byli pracovníci vnímáni jako pracovní síla vykonávající přidělené povinnosti. V současnosti je na lidské zdroje nahlíženo stále častěji jako na klíčový faktor, kterým se odlišují podniky úspěšné od neúspěšných (Marchington & Wilkinson, 2006). Podle Simse (2007) jsou dnes lidské zdroje považovány za jeden z kritických faktorů úspěchu podniku, mnoho podniků přistupuje ke svým pracovníkům individuálně, uvědomují si, že každý má určité znalosti, schopnosti a zkušenosti. Úkolem podniků je promyšleně a koordinovaně řídit lidské zdroje, hlavním cílem je pak rozvíjet potenciál pracovníků a budovat tak konkurenční výhodu.

Základním prvkem koncepce řízení lidských zdrojů je lidský potenciál a jeho využívání. Pod pojmem lidský potenciál rozumíme možnosti člověka, které mu umožňují vykonávat práci na daném pracovním místě a plnit přidělené pracovní úkoly.

Dle Potůčka (1991) můžeme lidský potenciál rozdělit do šesti základních charakteristik:

1. **Potenciál zdraví** - tvoří jej psychické a fyzické schopnosti člověka, jeho odolnost. Potenciál zdraví je určen sociálně a geneticky.
2. **Potenciál poznatkový a dovednostní** – označuje schopnost jedince ovládat určitý soubor znalostí a vhodně jej využívat.
3. **Potenciál hodnotově orientační** – znamená jednání člověka v rámci určitých přijatých hodnot.

4. **Potenciál sociálně participační** – určuje schopnost jedince realizovat se v sociálních vazbách a zároveň uznávat práci sociálních jednotek, v rámci kterých vazby vznikají.
5. **Tvořivý potenciál** – vyjadřuje způsobilost jedince vytvářet nové myšlenky a náhledy.
6. **Potenciál integrativní a regulační** – představuje schopnost člověka efektivně využívat svůj potenciál.

Řízení lidských zdrojů je podle Armstronga (2007) zabezpečeno pomocí systému lidských zdrojů, který se dotýká několika oblastí:

- **Filozofie lidských zdrojů** – uvádí hlavní zásady, které jsou používány v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** – strategie jako nasměrování řízení lidských zdrojů do budoucna.
- **Politiky lidských zdrojů** – politiky zastřešují filozofii a strategii řízení lidských zdrojů, především jejich užití v jednotlivých okruzích řízení lidských zdrojů.
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** – procesy zahrnují hlavní formální přístupy používané pro provádění stanovených strategických cílů řízení lidských zdrojů.
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** – praxe se týká především neformálních pravidel, která jsou používána při řízení lidských zdrojů.
- **Programy v oblasti lidských zdrojů** – programy zabezpečují provádění strategie, praxe a politiky stanovených v řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je podle Váchala a Vochozky (2013) podmínkou úspěchu každého podniku. Prosperující podniky se na rozdíl od podniků méně úspěšných zaměřují na formování lidských zdrojů, jejich motivaci a podporují vytváření pozitivního vztahu všech pracovníků k podniku. Řízení lidských zdrojů by proto mělo být zahrnuto v pracovní náplni každého vedoucího pracovníka.

Význam řízení lidských zdrojů narůstá podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) s rostoucí konkurencí, proměnlivostí a komplexností podnikatelského prostředí. Podle Walkera et al. (2003) se dnešní podnikání vyznačuje širokou rozmanitostí, jak z pohledu výrobků a služeb, tak i působnosti podniků. Se vstupem nových technologií se začalo měnit i řízení lidských zdrojů, jak zobrazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Změny řízení lidských zdrojů v důsledku nových technologií

Změny řízení lidských zdrojů v důsledku nových technologií	
OD	K
Lokálního	Globálnímu
Vnitropodnikových služeb	Outsourcingu
Administrativní práce	Využívání samoobslužných systémů
Společného podnikového plánování	Individualizovanému plánování pro manažery a zaměstnance
Vykonávání činností	Vytváření informací (tvorba strategie)

Zdroj: Walker, 2003.

Hlavní charakteristiky moderního řízení lidských zdrojů uvádí Váchal a Vochozka (2013) :

- podniky se zaměřují na harmonizaci podnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů,
- problematice řízení lidských zdrojů se musí věnovat všichni řídicí pracovníci, není tedy výhradně úkolem specialistů v personálních útvarech,
- důležitou roli sehrává podniková kultura a osvojení si jejích hodnot, z části tak může být nahrazena důkladná kontrola,
- podniky využívají jak potenciál jednotlivých pracovníků, tak i celého kolektivu,
- důraz je kladen na rozvoj kvalifikačních schopností pracovníků, jejich kreativitu a flexibilitu,
- podnik dbá na spokojenost pracovníků a kvalitní pracovní prostředí,
- do popředí se dostává pojem intelektuální kapitál, lidské zdroje již nejsou vnímány jako předmět zvýšených nákladů.

V dnešní znalostní ekonomice, kdy se úspěšné podniky neobejdou bez vysoce kvalifikované pracovní síly a zároveň musí čelit jejímu nedostatku, hraje správně koncipované řízení lidských zdrojů klíčovou roli. Dobře zvolená politika řízení lidských zdrojů, založená na atmosféře vzájemné důvěry a motivujícím hodnocení pracovníků,

zvyšuje výkon podniku a současně přispívá ke snižování nákladů a tvorbě vyššího zisku (De Kok, Uhlaner & Thurik, 2006).

2.2 Pojmy personální řízení, personalistika a řízení lidských zdrojů

V praxi jsou často termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů chybně zaměňovány za synonyma. V obou případech hovoříme o činnostech, které se týkají řízení lidí v organizaci. Je však třeba zdůraznit, že každý termín se vyznačuje individuálním pojetím personální práce, obě koncepce zároveň označují její dílčí vývojové fáze (Koubek, 2004).

Na postupné nahrazování pojmu personální řízení termínem řízení lidských zdrojů není pole Horalíkové (2004) nahlíženo jako na pouhou obecnou změnu označení personální práce, jedná se o nové pojetí vztahu podniku a jedince. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno zejména na co nejefektivnější využívání lidského potenciálu, tedy zprostředkovávání příležitostí přinášejících výhody pro podnik i pracovníky. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů není kvantita ve využívání pracovníků, ale především kvalita pracovníků.

Personální řízení se formovalo před druhou světovou válkou v podnicích, jejichž hlavním cílem byl dynamický rozvoj. Vedení podniků pochopilo, že splnění tohoto záměru není možné bez kvalitně sestaveného pracovního kolektivu. Výsledkem bylo zavedení personální práce a personálních útvarů, v jejichž čele stáli specialisté. Přesto bylo personální řízení spíše řízením operativním, strategickým rozhodnutím nebyla věnována pozornost, personální práce se zaměřovala pouze na vnitroorganizační problémy týkající se zaměstnávání lidí (Koubek, 2004) Dnes do personálního řízení v širším pojetí řadíme podle Horalíkové (2004) všechny činnosti vedoucích pracovníků a zaměstnanců, které se zaměřují na člověka. V užším pojetí lze personální řízení přirovnat k systému řízení personální práce, tedy k práci útvarů zabývajících se lidskými zdroji. Zmíněný systém řízení personální práce je často označován jako personalistika. Podle Werthera a Davise (1989) je hlavním úkolem personálního managementu řídit pracovníky tak, aby maximálně přispívali k růstu produktivity podniku. Dle Bláhy et al. (2005) rozumíme personalistikou obor, který je zaměřen na zaměstnance organizací s cílem budovat takové podmínky, jež umožní jejich rozvoj a pomohou využít potenciál zaměstnanců k dosažení cílů organizace. Termín personalistika rovněž zastřešuje organizační funkce

a činnosti, které zajišťují personální rozvoj a provoz organizace. Jedná se například o získávání, odměňování a rozvoj zaměstnanců, ale také o využití jejich schopností umožňujícím docílení záměrů a cílů organizace.

Pod pojmem **Řízení lidských zdrojů** rozumíme poslední koncepci personální práce, která se začala rozvíjet v 50. a 60. letech 20. století (Koubek, 2004). Podle Bláhy, et al. (2005) je řízení lidských zdrojů na rozdíl od personalistiky více komplexní, je klíčovým prvkem managementu organizace. Jedná se o systémový přístup vztahující se k personální optimalizaci umožňující správné provádění činností a obsazování pracovních pozic. Řízení lidských zdrojů, jehož hlavním cílem je růst konkurenceschopnosti organizace, vyžaduje zapojení manažerů. Do řízení lidských zdrojů můžeme začlenit činnosti prováděné v personálním řízení. Řízení lidských zdrojů však navíc zahrnuje aktivity, kterými jsou například vytváření silné podnikové kultury, snaha o neustálé zlepšování kvality pracovního života a vztahů mezi zaměstnanci. Výsledkem vývoje je přeměna personální práce z činnosti administrativní na činnost řídicí.

2.3 Podmínky podnikatelského úspěchu

Pokud chce podnik v dnešním prostředí globální konkurence prosperovat, musí provádět pravidelná srovnávání své činnosti s ostatními podniky v odvětví. Je jasné, že dlouhodobé přežití je zaručeno jen těm nejproduktivnějším podnikům, nezávisle na jejich velikosti. Podniky se musí zaměřit na optimalizaci struktury aktiv, a to nejen finančních, ale i lidských zdrojů, bez kterých úspěch podniku není možný. Klíčovým základem podnikatelského úspěchu je ovšem správně vytvořená a formulovaná strategie. I přesto, že se jedná o dokument, který umožňuje fungování podniku v dlouhodobém horizontu, poskytuje alternativy rozhodování a hodnocení konkurentů, je jeho důležitost malými podniky často opomíjena (Souček & Marek, 1998). Názor malých podniků, že strategie je využitelná pouze velkými podniky, je tedy chybný.

Podle Stýbla (2003) si malé podniky, které nedefinují strategii podniku, vytvářejí podstatné překážky na cestě k prosperitě a žádoucímu rozvoji. Důsledkem soustředění se na každodenní problémy bez ohledu na předpovídání rychle se měnícího okolního prostředí, je nepřetržitě období krize.

Jedním z hlavních prvků podnikové strategie je koncepce lidských zdrojů, resp. personální strategie, která vznikla jako reakce na současné podmínky podnikání. Bez

efektivní práce pracovníků nemůže směřovat ani nejlépe koncipovaná strategie podniku k podnikatelskému úspěchu. Pitra (2001) uvádí, že výkonnost podniku je výsledkem především toho, jak pracovníci spolupracují v rámci jednotlivých organizačních útvarů a jaká je míra jejich kreativního myšlení. Podniky svůj úspěch opírají o kvalitně vyškolené zaměstnance, kteří jsou schopni správně reagovat na podmínky okolního prostředí, nutností je dobře organizovaná práce s lidskými zdroji a účelně koncipovaná personální politika. Hlavní principy, nezbytné pro dosažení vysoké výkonnosti podniku jsou umožněny díky aplikaci nových strategických cílů a metod vedení lidí. Principy jsou popsány v tabulce 2.

Tabulka 2: Principy nezbytné pro dosahování vysoké výkonnosti podniku

Vytváření strategických cílů	Řízení lidských zdrojů a styl vedení pracovníků
Dosažitelné, současně motivující k vyšším cílům a zvyšující efektivitu podniku.	Přenos odpovědnosti na pracovníky za kvalitu prováděných činností.
Nezbytné je strategické uvažování všech manažerů podniku.	Podpora týmové spolupráce, aktivní zapojení všech členů týmu.
Stanovit podnikové cíle tak, aby byly vždy orientovány na zákazníka.	Dosáhnout nejvyššího možného souladu osobních zájmů pracovníků s podnikovými cíli.
Strategické cíle by neměly být neměnné. Musí být přizpůsobovány výsledkům kontrol a strategickým postupům podniku.	Trvalé učení se jednotlivců i podniku jako celku.

Zdroj: Pitra, 2001.

2.4 Malé podniky

Pod pojmem malý podnik rozumíme dle definice EU (Europa.eu, 2007) z roku 2005 podnik, který zaměstnává nejvýše 50 osob a jehož roční obrat a/nebo celková aktiva nepřesahují 10 milionů eur. V rámci malých podniků rozlišujeme navíc mikropodnik, který má méně než 10 zaměstnanců a jehož roční obrat a/nebo celková aktiva nepřesahují 2 miliony eur. Kromě počtu zaměstnanců a výše aktiv je při vymezení malých podniků rovněž důležité kritérium nezávislosti, tzn., že jiný subjekt nesmí v podniku disponovat více než 25 % hlasovacích práv či akcií.

Základem pro stanovení počtu zaměstnanců jsou roční pracovní jednotky (RPJ), které označují osoby, jež byly v podniku zaměstnány na plný pracovní úvazek po celou

dobu daného roku. Osoby, které v podniku nepracovaly celý rok nebo byly zaměstnány na částečný úvazek, jsou počítány jako tzv. zlomky RPJ. Do celkového počtu zaměstnanců nejsou započítáváni zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené a studenti pracující na základě smlouvy o učňovském nebo odborném vzdělávání.

Podle Bednářové a Škodové Parmové (2010) můžeme kromě definice EU zmínit vymezení malých podniků dle Českého statistického úřadu a OECD, kde je hlavním kritériem rozdělení počet zaměstnanců. Podle Českého statistického úřadu označujeme malým podnikem podnik, který zaměstnává nejvýše 20 zaměstnanců. OECD rozděluje malé podniky na mikropodniky (1 – 4 zaměstnanců), velmi malé podniky (5 – 19 zaměstnanců) a malé podniky (20 – 99 zaměstnanců). Srovnání jednotlivých přístupů shrnuje tabulka 3.

Tabulka 3: Rozdělení malých podniků podle počtu zaměstnanců dle definic EU, ČSÚ a OECD

Organizace/ počet zaměstnanců Druh podniku	EU	ČSÚ	OECD
Mikropodnik	1 - 10	-	1 - 4
Velmi malý podnik	-	-	5 - 19
Malý podnik	21 - 50	1 - 20	20 - 99

Zdroj: vlastní zpracování

Je zřejmé, že každý podnik byl jednou podnikem malým. Zatímco však některé podniky časem rostou, jiné zůstávají podniky malými. Důvodů je několik (Zahrádková, 2005)

- Nejčastější příčinou je nedostatečný úspěch podniku, který brání jeho dalšímu růstu.
- Majitel zakládal podnik s úmyslem, aby byl malý, nechce se s nikým rozdělovat o vlastnictví.
- Zřizovatel se více zaměřuje na předmět činnosti podniku, nechce věnovat čas jeho řízení a vedení.
- Pracovníci dávají přednost dobrým vztahům před vysokým výkonem podniku.

Z hlediska velikosti má každý podnik v určitých oblastech své výhody a nevýhody. Jejich srovnání zobrazuje tabulka 4.

Tabulka 4: Srovnání podniků z hlediska velikosti, jejich výhody a nevýhody.

Parametr hodnocení	Malá organizace	Střední organizace	Velká organizace
Složitost řízení (míra byrokracie, kontroly...)	+++	++	+
Pružnost organizace (rychlost reakce na změny v prostředí...)	+++	++	+
Inovativní přístup organizace (autonomie pro kreativní pracovníky...)	+++	++	+
Přístup ke kapitálu	+	++	+++
Přístup ke znalostním zdrojům	++	+++	++
Možnosti snižování rizika (pojištění, rezervy...)	+	++	++
Schopnost zajistit kvalitu v rámci celé hospodářské činnosti	++	++	+++

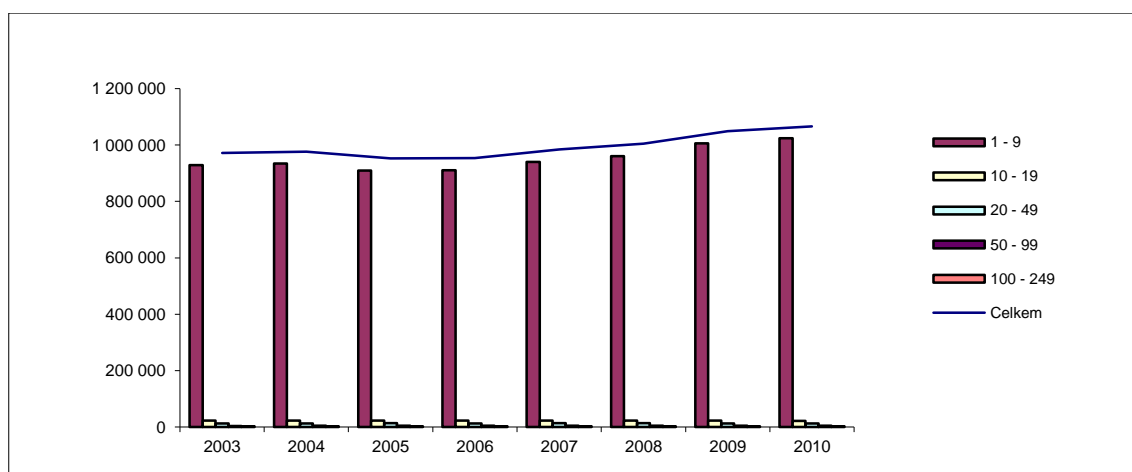
Zdroj: Vodáček & Vodáčková, 2004.

Uvedené parametry hodnocení jsou klíčové pro fungování podniku a jeho prosperitu. Plusy udávají, kde mají jednotlivé podniky výhody oproti ostatním a kde jsou naopak jejich slabé stránky. Vyšší počet plusů říká, že podnik v daném bodě pracuje lépe než ostatní, disponuje více zdroji apod. Například v parametru složitosti řízení získaly malé podniky nejvyšší hodnocení, naopak nejhůře hodnocené byly velké podniky, které se vyznačují často vysokou mírou byrokracie.

2.4.1 Počet malých podniků a osob zaměstnaných v malých podnicích

Podle posledních průzkumů se počet malých podniků v poslední době zvyšuje. Je třeba podotknout, že největší nárůst počtu malých podniků byl zaznamenán po hospodářské krizi v roce 2008. Z toho vyplývá, že lidé, kteří nemohli na trhu práce najít zaměstnání, začali zakládat podniky vlastní. V rámci malých a středních podniků převládají podniky do 9 zaměstnanců, kteří z jejich celkového počtu (1 066 470 v roce 2010) představují 96 % podniků (Euractiv.eu, 2013).

Graf 1: Počty malých a středních podniků v ČR (struktura podle velikostních skupin)



Zdroj: ČSÚ, 2013.

Z grafu 1 je patrné, že malé podniky do 9 zaměstnanců (v roce 2010 celkem 1 023 811 subjektů) výrazně převyšují ostatní malé a střední podniky s větším počtem zaměstnanců. Z časového hlediska jejich podíl na celkovém počtu malých a středních podniků vzrostl, což plyne například z porovnání let 2003, kdy tvořily 95,6 % a 2010, kdy procento podílu stoupl na 96,1 %. Celkem se jednalo o přírůstek 93 tisíc firem s méně než 9 zaměstnanci.

Malé i střední podniky jsou v ČR významným zaměstnavatelem, v segmentu pracují osoby na základě zaměstnaneckého vztahu, ale i osoby samostatně výdělečně činné. Podle posledních údajů z roku 2010 vyplývá, že malé a střední podniky zaměstnávaly celkem 2593 tis. osob. Vývoj počtu zaměstnaných osob v malých a středních podnicích zobrazuje tabulka 5.

Tabulka 5: Počet zaměstnanců malých a středních podniků (v tis. osob podle velikostních skupin podniků)

	Celkem	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249
2003	1 781	463	287	370	277	385
2004	1 792	460	281	366	288	398
2005	1 833	470	286	376	290	410
2006	1 861	485	283	375	296	422
2007	1 901	492	285	382	301	441
2008	1 911	476	288	394	316	437
2009	1 823	470	284	372	295	403
2010	1 799	480	276	364	281	397

Zdroj: ČSÚ, 2013.

Za celé období 2003 – 2010 lze v úhrnu pozorovat úbytek počtu zaměstnanců v malých a středních podnicích. Důvodem poklesu bylo především snížení počtu osob, které nebyly zaměstnány na základě pracovní smlouvy. Počet osob zaměstnaných naopak o 1 % vzrostl na 1799 tis. zaměstnaných osob, což oproti roku 2003 představuje nárůst o 18 tis. osob. Na přírůstek působil zejména růst počtu zaměstnanců v podnicích do 9 zaměstnanců, mezi roky 2003 a 2010 byl zaznamenán nárůst o 3,7 % (17 tis. zaměstnanců). V ostatních velikostních skupinách podniků se jednalo o přírůstek 1,5 % v podnicích 50 – 99 a 3,2 % ve skupině podniků 100 – 249. Úbytek byl zjištěn ve skupině 10 – 19 osob (3,8 %) a ve skupině 20 – 49 (1,5 %). Závěrem můžeme konstatovat, že se počet osob zaměstnaných v malých a středních podnicích zvýšil.

2.4.2 Role malých podniků v ekonomice

Podle Kislingerové, Nového et al. (2005) považujeme malé podniky za důležité odvětví tržní ekonomiky, kterému je třeba věnovat zvláštní pozornost. Vznik malých podniků má pro ekonomiky zemí neodmyslitelné přínosy:

Malé podniky vytvářejí pracovní místa – malé podniky hrají při tvorbě pracovních míst stále důležitější roli. Při špatném vývoji ekonomiky jsou schopny absorbovat pracovní síly díky své poměrně rychlé reakci na změnu vnějších podmínek (ČSÚ).

Malé podniky mají vliv na hospodářský růst země – malé podniky jsou nejčastěji zakládány na základě rozpoznání podnikatelské příležitosti, díky malým podnikům jsou tedy vyplňovány okrajové části trhu, o které ze strany velkých podniků není zájem. Podle studií rozvoj podnikání významně přispívá k ekonomickému růstu, ale také k sociální a ekonomické soudržnosti země (ČSÚ).

Malé podniky přispívají k růstu konkurenceschopnosti – vznik nových podnikatelských subjektů umožňuje zvýšení produktivity. Díky sílící konkurenci jsou ostatní podniky nuceny inovovat a zefektivňovat svou činnost, což v konečném důsledku vede k posílení konkurenční síly ekonomiky. Přínosem je také vytváření zdravého konkurenčního prostředí a pozitivní vliv na optimalizaci cen (Kislingerová, Nový et al., 2005).

Podnikání a společnost – podniky jsou nezbytnou součástí tržní ekonomiky, jejich činnost přispívá k tvorbě společenského blahobytu a pracovních příležitostí. Vznik malých podniků pomáhá rozvoji oblastí, obcí a malých měst, o které ze strany nadnárodních společností není zájem. Díky sponzoringu malých podniků je také umožněno realizovat mnoho aktivit těchto regionů (Kislingerová, Nový et al., 2005).

Podle Bednářová a Škodové Parmové (2010) můžeme k přínosům malých i středních podniků, kromě již zmíněných, dále zařadit:

- jsou subdodavateli velkých podniků,
- vytvářejí předpoklady pro vývoj a uvádění nových technologií,
- vyznačují se vysokou úrovní flexibility, jsou tak schopny rychle reagovat na změnu vnějších podmínek,
- vyplňují okrajové části trhu, o které velké podniky nemají zájem,
- vlastníci podniků mají vysokou motivaci k výkonu.

2.4.3 Rysy malých podniků z hlediska řízení lidských zdrojů

Podle Zahradkové (2005) patří mezi základní charakteristiky malých podniků z pohledu řízení lidských zdrojů následující prvky:

- Vysoká provázanost vztahů, které se většinou dotýkají soukromého života. Výsledky a ne/efektivní práce jednotlivce mají vliv na celý podnik.
- Na podnikovou kulturu působí všichni pracovníci, přijetím nového pracovníka je podniková kultura většinou významně ovlivněna.
- Vlastník podniku je zpravidla jeho ředitelem, podílí se tedy přímo na jeho řízení.
- Motivace je významně ovlivněna atmosférou v podniku. Důležitou roli hraje ředitel podniku, který jde příkladem ostatním pracovníkům, například na základě jeho motivace je stanovena rychlost rozvoje podniku.
- V malých podnicích se pracovníci, zejména ti, kteří jsou v podniku zaměstnáni od začátku jeho působení, vyznačují vysokou loajalitou a silnou citovou vazbou k podniku. Tato skutečnost je často důvodem osobního vnímání konfliktů.
- Malé podniky jsou charakteristické malým počtem hierarchických stupňů, je tedy velmi málo pravděpodobné, že pracovníci budou povyšováni na vyšší pozice.
- Provádění jakýchkoli personálních kroků je z důvodu nedostatečné kritiky obtížné. Příčinou jsou přátelské vazby mezi zaměstnanci.
- Malé podniky disponují malým rozsahem kapitálu, chybí proto prostor pro nové kreativní myšlenky či uvádění nových produktů na trh.

Významné rozdíly a přístupy k oblasti řízení lidských zdrojů můžeme pozorovat v podnicích různých velikostních skupin. Hlavní odlišnosti malých, středních a velkých podniků z hlediska řízení lidských zdrojů uvádí tabulka 6.

Tabulka 6: Srovnání podniků dle velikosti z hlediska řízení lidských zdrojů

	Malé a střední podniky	Velké podniky
Prostředí podniku	Individuální přístup mezi pracovníky a vedením, práce v menších týmech, širší informovanost.	Anonymita, vytrácí se osobní přístup.
Vedení	Zastávání mnoha povinností a úkolů, chybí přenos pravomocí na jiné pracovníky.	Vyznačuje se delegováním pravomocí na ostatní pracovníky, vedoucí pracovník je odborník.
Poskytování finančních výhod	Nižší mzdy, méně benefitů, vedením často odmítány vzdělávací kurzy z důvodu nákladů.	Široké spektrum benefitů v různé výši.
Jistota zaměstnání	Nižší jistota.	Vyšší jistota a tím i menší fluktuace.
Organizační struktura	Zpravidla chybí charakteristika pracovního místa, strukturu si vedoucí vytváří podle svých představ.	Podrobná charakteristika pracovních míst, složitější organizační struktura s vymezením zastupování.
Kariérní růst	Z důvodu jednoduché organizační struktury malé možnosti růstu.	Složitější organizační struktura = větší možnosti kariérního růstu.
Získávání pracovníků	Zpravidla neexistuje předem stanovená metoda získávání pracovníků.	Disponují určitou metodou získávání pracovníků, velké firmy mají výhodu, že jsou v povědomí potenciálních pracovníků.

Zdroj: Bednářová & Škodová Parmová, 2010.

2.4.4 Výhody malých podniků z hlediska lidských zdrojů

Podle Kislíngerové a Nového (2005) se malé podniky vyznačují jednoduchou organizační strukturou s malým počtem úrovní řízení. Rozhodnutí zpravidla vykonává sám podnikatel, jsou rychlá, bez vnitropodnikových konfliktů mezi zaměstnanci. V malých podnicích se vytvářejí přátelské, až rodinné vztahy. Zaměstnanci v malých podnicích nejsou anonymními jednotkami, jak tomu bývá v podnicích velkých, panuje zde atmosféra důvěry, která pozitivně přispívá k tvorbě loajality. Podle Vebera a Srpové (2005) se za výhody malých podniků považuje především:

- Práce v menších týmech a příjemnější pracovní prostředí.
- Osobní přístup managementu a atmosféra důvěry.
- Autonomie a flexibilita zaměstnanců.
- Neplatí přísné oddělování pracovního a osobního života.
- Rychlá a flexibilní podnikatelská rozhodnutí.
- Jednoduchá a přehledná organizační struktura.
- Bezprostřední kontrola zaměstnanců.

2.4.5 Nevýhody malých podniků z hlediska lidských zdrojů

Podle Vebera a Srpové (2005) musí zaměstnanci malých firem z důvodu nízkého počtu pracovníků často vykonávat širokou škálu úkolů a povinností. Je od nich proto vyžadována víceoborová kvalifikace za současné existence časové flexibility a nutnosti přebírání odpovědnosti, která často není přesně vymezena. Podle Coopera a Burkeho (2011) se manažeři malých podniků více zaměřují na oblasti financí, účetnictví, výroby a marketingu než na lidské zdroje. V malých podnicích většinou není zaměstnán specialista, jehož hlavní náplní práce by byly lidské zdroje. Takový přístup nejčastěji vede k nízké produktivitě a zbytečným chybám.

Nevýhody práce v malých podnicích bychom mohli shrnout následovně:

- V malých podnicích mají zaměstnanci ve srovnání s velkými podniky zpravidla nižší mzdu a míru zaměstnaneckých výhod.
- Zaměstnanci pracují s vědomím menší jistoty pracovního místa.
- Majitelé malé firmy zřídka investují do vzdělávání a rozvoje.
- Pracovní doba je často stanovena z hlediska počtu zakázek.
- Zaměstnanci většinou pracují na stejných pozicích, chybí tedy možnost povýšení.
- Klíčový důraz musí být kladen na výběr schopných a motivovaných lidí, protože nekvalitní práce jednoho pracovníka může zkazit jméno celé firmy.
- Vedoucí pracovníci mají zřídka vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů.

2.5 Personální činnosti v malém podniku

Oblast řízení lidských zdrojů je v malých podnicích velmi podceňována, což výrazně brání jejich dalšímu růstu. Z empirických výzkumů vyplývá, že malé podniky využívají profesionální přístupy v řízení lidských zdrojů velmi zřídka ve srovnání s podniky velkými. Potvrzuje se to v oblasti získávání nových pracovníků, vzdělávání i hodnocení (De Kok, Uhlaner & Thurik, 2006). Důsledkem je například zaměstnávání rodinných příslušníků a přátel na vedoucích pozicích, kteří nemají potřebné znalosti pro výkon dané práce. Pokud chtějí malé podniky přilákat vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, která je klíčovým prvkem celého fungování podniku, měly by se na tuto oblast zvláště zaměřit (Massey & Campbell, 2013).

Ze srovnání malých podniků z hlediska kvalifikované pracovní síly vyplývá, že v podnicích, které zaměstnávají vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, je předpokládáno aktivní zapojení zaměstnanců, samostatné plnění úkolů a vysoká míra důvěry. Naopak v podnicích disponujících zaměstnanci s menším rozsahem kvalifikace je očekávána vysoká závislost pracovníků na nadřízených. Na základě uvedeného můžeme říci, že první skupina podniků si více váží své pracovní síly a rozvíjí ji jako potenciální základnu pro budování konkurenční výhody (Bacon & Hoque, 2005).

Podle Dvořákové a Šubrtů (2001) může být výkon personálních činností v malém podniku rozdělen dvojím způsobem:

- Vlastník plní současně funkci vrcholového manažera, jeho úkolem je tedy získávat, vybírat, rozmísťovat, hodnotit a odměňovat pracovníky. Zároveň je vytvořena funkce asistenta, který zpracovává personální administrativu. Nevýhodou takového rozdělení pravomocí je, že vlastník nemá dostatek znalostí z oblasti personalistiky.
- Vlastník rozhoduje v personálních činnostech podniku, jejich samotný výkon má však na starosti určený pracovník, který tuto práci vykonává současně s hlavní náplní práce jako vedlejší činnosti. Pracovněprávní záležitosti má na starosti účetní. Hlavní nevýhodou tohoto rozdělení personální práce je skutečnost, že určený pracovník je zaměřen spíše na činnosti, které vyplývají z hlavní náplně práce, zanedbává přitom práci týkající se personální oblasti.

Podle Srpové a Řehoře (2010) malé firmy nedisponují personálním útvarem. Občas se můžeme setkat s vyškoleným odborníkem na řízení lidských zdrojů. Ve větši-

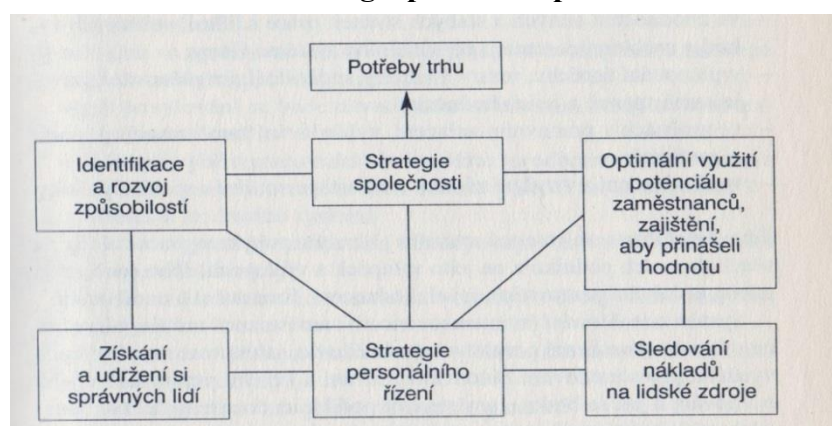
ně případů však tuto funkci zastává majitel firmy, vedoucí pracovník, případně jiný určený pracovník. Zpravidla ani jeden ze jmenovaných není vyškolen v oblasti řízení lidských zdrojů. Všeobecně je doporučeno zavést funkci personalisty v podniku, který má více než 20 zaměstnanců.

V následujících kapitolách jsou blíže specifikovány jednotlivé personální činnosti. Některé z aktivit, jako například zaměstnanecké vztahy, vztah k odborům či péče o sociální rozvoj zaměstnanců, nejsou blíže popsány, protože se jimi malé firmy většinou příliš nezabývá.

2.5.1 Strategie lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů patří podle Armstronga (2007) k významným strategickým prvkům podniku. Vytýčuje směřování organizace v oblasti politiky a praxe řízení lidských zdrojů. Podle Vebera a Srpové (2005) by proto měla být strategie lidských zdrojů úzce spjata se stanovenými podnikatelskými cíli, plány a záměry. Cílem personální strategie je dle Stýbla (2003) tvorba konkurenční výhody v horizontu zpravidla 3 let. Obecně je její tvorba rozdělena na celopodnikovou, která je orientována na hlavní sledované podnikatelské cíle a úsekovou zaměřující se na konkrétní činnost. Toto dělení ale většinou není uplatňováno v malých firmách (obě strategie splývají), protože je předmětem jejich činnosti malé spektrum výrobků či služeb. Vztah strategie podniku a personálního řízení zobrazuje obrázek 1.

Obrázek 1: Vztah strategie podniku a personálního řízení



Zdroj: Stýblo, 2003.

Vlastník – vrcholový manažer musí do personální strategie zahrnout několik oblastí (Armstrong, 2007)

- **Řízení talentů** – jedná se o strategii podniku v oblasti získávání lidí s požadovanými schopnostmi.
- **Trvalé zlepšování** – zajistit permanentní zavádění, udržování a rozvoj inovací ve stanoveném období.
- **Řízení znalostí** – získávání, nabývání a používání znalostí s vizi efektivnějšího výkonu.
- **Zabezpečování lidských zdrojů** – získávání kvalifikovaných zaměstnanců.
- **Vzdělávání a rozvoj** – umožnit zaměstnancům trvalý rozvoj jejich znalostí, dovedností a schopností.
- **Odměňování** – jedná se o stanovení politiky odměňování, která zabezpečí dosažení stanovených podnikatelských cílů.
- **Zaměstnanecké vztahy** – vytyčení způsobů, kterými podnik usměrňuje své postoje k zaměstnancům a odborům.

Podle Stýbla (2003) se personální strategie v malých podnicích, pokud je koncipována, vytváří s ohledem na 3 oblasti – personální systémy, mobilitu zaměstnanců a systém odměňování. Tvorba personálních systémů se zakládá na zhodnocení stanovených cílů v personální oblasti, silných a slabých stránek v řízení zaměstnanců či v hledání vhodných kandidátů na konkrétní pozici. Řízení mobility zaměstnanců je spojeno se souvislou mobilitou pracovních sil na všech úrovních podniku, zahrnuje také získávání či evaluaci zaměstnanců. Systém odměňování se zaměřuje na hodnocení a odměňování prováděných činností v podniku, jeho cílem je stanovit způsob, kterým budou zaměstnanci podněcováni k potřebným výkonům.

V malých podnicích se můžeme setkat s názorem, že vytváření jakékoli strategie, včetně strategie lidských zdrojů, je zbytečné. Důvodem je rychle se měnící prostředí, ve kterém podle vlastníků malých podniků nelze nic plánovat (Koubek, 2003). V praxi se malé podniky zaměřují spíše na oblasti jako je výroba, marketing či finance, lidské zdroje jsou podceňovány. Majitelé malých podniků by si však měli uvědomit, že hlavním cílem je přežití v konkurenčním prostředí z dlouhodobého hlediska, které bez strategie není možné. Důležitou roli přitom hrají právě lidské zdroje, na které při tvorbě strategie malého podniku nelze zapomenout. Vytváření personální strategie podporuje tvorbu vysoce motivovaného, kvalifikovaného a spokojeného pracovního kolektivu, který vyrábí/poskytuje kvalitní výrobky/služby s nízkými náklady (Massey & Campbell, 2013). Podle Koubka (2003) tedy personální strategie není pouze úkolem vel-

kých podniků, z hlediska řízení je nezbytná i pro malé podniky. Stýblo (2003) k podnikové strategii dodává: „*Společným jmenovatelem podnikatelského zdaru se zcela jednoznačně stává jasně formulovaná strategie. Hrubým omylem je zdání, že strategie jsou vhodné pouze pro velké podniky.*“

2.5.2 Plánování lidských zdrojů

Vlastník či manažer malého podniku by měl mít představu týkající se počtu a struktury zaměstnaných pracovníků s ohledem na rychle se měnící prostředí a trh práce. Zpravidla zpracovává nepsaný plán na horizont jednoho roku, výjimkou jsou malé podniky se zaručeným odbytem výrobků či služeb. V malé firmě se rozhodnutí ohledně plánování lidských zdrojů opírají především o intuici, metodologickým postupů a nástrojům se většinou nepřikládá velký význam. Kvalitně připravený plán lidských zdrojů je ovšem zárukou lepšího využití zaměstnanců a šetření času (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001). Plánování potřeby pracovníků má podle Werthera a Davise (1989) svůj základ především v odhadech:

- vnějších vlivů

- a) ekonomické vlivy – inflace, nezaměstnanost,
- b) sociální, politické a právní vlivy – věk odchodu do důchodu, zákony o občanských právech,
- c) technologické vlivy – obtížně odhadnutelné, do jaké míry bude působit využívání nové technologie na zaměstnanost,
- d) konkurenční vlivy.

- organizačních rozhodnutí

- a) strategie – odhady tempa růstu, vývoj nových výrobků,
- b) rozpočty – na rozpočtech zakládat strategické plány,
- c) odhady v oblasti výroby a prodeje – umožňují krátkodobě předpovídat změny v personální oblasti,
- d) nové obchody – rozšíření podniku, fúze s jiným podnikem,
- e) organizace práce.

- pracovní síly

- a) výpovědi,
- b) absence,
- c) odchod do důchodu,
- d) rozvázání pracovního poměru.

Na základě těchto předpokladů jsou určeny postupy, jako například propouštění, nábor zaměstnanců, nebo změny v pracovní struktuře (Veber & Srpová, 2005). Vždy však platí, že vlastník – manažer malé firmy musí věnovat pozornost výběru flexibilní a široce kvalifikované pracovní síly.

Podnik podle Koubka (2004) plánuje pracovníky s cílem mít je:

- v určitém počtu,
- s požadovanými znalostmi, schopnostmi a osobními charakteristikami,
- motivované a schopné pružně reagovat na změny,
- ve správnou dobu,
- s odpovídajícími náklady.

Plánování lidských zdrojů je podle Stýbla (2003) využíváno v oblastech řízení podniku, kde se musí:

- harmonizovat personální a podniková politika,
- stimulovat zvyšování produktivity práce a výkonnosti,
- spravedlivě odměnit zaměstnance,
- optimalizovat využití zaměstnanců,
- zvyšovat hospodárnost při práci s lidskými zdroji.

Konečným výsledkem plánu lidských zdrojů by mělo být podle Stýbla (2003) poskytnutí informací o:

- pracovních místech, která budou v podniku udržována a naopak která budou zrušena,
- pracovních místech, na kterých je třeba pracovníky rekvalifikovat pro zvýšení jejich výkonnosti,
- změnách v managementu např. v úrovních řízení, počtu řídicích pracovníků,
- náboru pracovníků na částečný pracovní úvazek a požadavcích na získávání nebo propouštění z daných profesních zaměření.

2.5.3 Získávání zaměstnanců

Podle Bláhy et al. (2005) je získávání pracovníků považováno za jednu z klíčových personálních činností. Přesto je v praxi kladen důraz spíše na výběr pracovníků než na jejich získávání. Důvodem je skutečnost, že během získávání pracovníků je stanoven pouze určitý vzorek uchazečů, po kterém teprve následuje důkladný výběr uchazeče odpovídajícího požadavkům pracovního místa.

Vedení malého podniku by tvorbu koncepce získávání a výběru pracovníků nemělo zanedbávat. Koncepce pomáhá zavádět stanovený postup metody vyhledávání, výběru, hodnocení a zapracování nových zaměstnanců. Vhodné je rovněž provádět analýzu pracovních míst, jejímž cílem je získávat a hodnotit data o jednotlivých pracovních pozicích, o znalostech a schopnostech nezbytných pro vykonávání dané činnosti či o přínosech konkrétních pracovních pozic pro podnik. Bez těchto informací lze jen těžko určit, jaký je vliv vnějšího prostředí podniku a pracovních nároků na kvalitu pracovního života. Konečný profil pracovního místa by měl podle Stýbla (2003):

- správně nazvat danou pracovní pozici, včetně jejího zařazení do struktury organizace,
- stanovit požadavky nutné pro výkon dané práce, dále postup provádění práce,
- klasifikovat činnosti hlavní a vedlejší,
- určit možnosti vzdělávání zaměstnanců vykonávající určitou práci,
- stanovit pracovní podmínky.

Analýza pracovních míst zaručuje podle Mayerové a Růžičky (2000) tyto informace:

- Stanovuje působení okolního prostředí na dílčí typy prací.
- Analyzuje faktory, které vedou ke zlepšení nebo zhoršení kvality pracovního prostředí.
- Odhaduje potřebu pracovních sil.
- Umožňuje lépe obsadit volné pracovní pozice.
- Snahou je dosadit zaměstnance na pracovní místo tak, aby mohli účelně využít své schopnosti, znalosti a zkušenosti.
- Analyzuje oblasti nutné pro další vzdělávání zaměstnanců.
- Usnadňuje stanovení systému odměňování zaměstnanců.

Podle Kleibla et al. (2001) je analýza pracovních míst v malých podnicích s lokální působností často považována za zbytečnou. Pokud je prováděna, pak jsou získaná data málokdy sepsána a následně použita v ostatních personálních činnostech. Podle Stýbla (2003) jsou informace o pracovních místech v malých podnicích spíše získávány od zaměstnanců, kteří na daných pracovních pozicích pracují. Sporná je ovšem jejich objektivita a přesnost.

Podle Srpové a Řehoře (2010) se postup získávání zaměstnanců v malé firmě nebude příliš lišit od metod používaných ve středních či velkých firmách. V případě malého podniku se samozřejmě očekává, že nebude využívat finančně náročné varianty (např. komerční zprostředkovatelný), ale existuje řada nenáročných a dostupných metod, ke kterým se může přiklonit. Jedná se například o (Kleibl et al., 2001):

- osobní kontakty, ústní nabídky
- doporučení od pracovníků podniku,
- letáky, vývěsky,
- kontakty s úřadem práce,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Pracovníky může firma získávat buď z vnějších, nebo z vnitřních zdrojů, přičemž každá varianta má své klady a zápory, které jsou shrnuty v tabulce 7 a 8.

Tabulka 7: Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - manažer může s přesností určit, zda pracovník splňuje požadavky pro určitou pracovní pozici - pracovník zná podnik, jeho prostředí, odpadá nutnost zdlouhavého zaškolování - pozitivní vliv na motivaci - levnější než získávání pracovníků z vnějších zdrojů - rychlé obsazení pracovní pozice - snížení fluktuace 	<ul style="list-style-type: none"> - omezené možnosti výběru - ochuzení o nové myšlenky a náměty od možných uchazečů z vnějšího prostředí - narušení pracovní morálky a vztahů mezi pracovníky, zvýšení rivality - zvýšené náklady na vzdělávání

Zdroj: Koubek, 2003.

Tabulka 8: Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
- větší vzorek uchazečů - nové znalosti, zkušenosti a kontakty - levnější z hlediska vzdělávání - získání kvalifikovaných pracovníků	- dražší a časově náročnější - potřeba zaškolení nových pracovníků, delší doba adaptace - negativní vliv na zaměstnanecké vztahy - omezení kariérního růstu stávajících pracovníků

Zdroj: Koubek, 2003.

2.5.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je považován za strategickou personální činnost, jelikož má významný vliv na kvalitu zaměstnanců podniku. Je založen na srovnání předpokladů uchazečů s požadavky kladenými na pracovní místo. Cílem je vybrat uchazeče, jehož znalosti a schopnosti bude možné v podniku nejlépe využít, uchazeč musí být způsobilý pracovat na daném pracovním místě a v pracovním týmu (Kocianová, 2010). Protože se schopnosti pracovníků pro výkon práce poměrně těžko odhadují, je vhodné stanovit principy výběru zaměstnanců, kterými jsou přiměřenost, vhodnost a spolehlivost. Zásady přiměřenosti a vhodnosti jsou aplikovány na využívání metod výběru, cílem je minimalizovat náhodnou a nesprávnou volbu. Zásada spolehlivosti se zakládá na testování způsobilosti uchazeče, která je klíčová pro dané pracovní místo.

Existují různé způsoby průběhu výběru zaměstnanců, v praxi se malým podnikům doporučuje postup následující:

1. Zhodnocení dokumentů jednotlivých uchazečů (motivační dopis, životopis) – předvýběr.
2. Výběrový pohovor.
3. Posouzení referencí.
4. Výběr kandidáta a informování všech uchazečů o jejich přijetí či nepřijetí.

Podle Bláhy et al. (2005) rozlišujeme řadu metod, které umožňují malým podnikům vybrat správného zaměstnance z přihlášených uchazečů. Mezi ty nejvýznamnější můžeme zařadit následující metody:

- **Příjímací pohovor** – jedná se o nejčastěji používanou metodu výběru zaměstnanců v malé firmě.

- **Životopis.**

- **Reference** od předchozích zaměstnavatelů a bývalých spolupracovníků – je třeba přistupovat opatrně, neboť se nejedná o objektivní informace, nýbrž o osobní názory člověka.

- **Assessment centre** – přestože se jedná o metodu výběru, která je finančně i časově náročná, její použití je vhodné i pro malé firmy.

- **Ukázka práce** – kandidát musí splnit zadaný úkol, což ukazuje jeho schopnosti plnit práci, o kterou se uchází.

- **Psychologické testy.**

Podle Horalíkové (2004) by měla být kritéria výběru pracovníků založena na přesně definovaných charakteristikách pracovních míst, které se týkají zejména:

- znalostí, dovedností a schopností, které jsou nezbytné pro danou pracovní pozici,

- zkušeností a dovedností, tedy způsobů práce, které by měl pracovník umět používat,

- schopností a dovedností typických pro výkon na konkrétním pracovišti např. odolnost proti vysoké psychické zátěži,

- osobní charakteristiky, jako je vzdělání, věk apod.

Správný postup výběru zaměstnanců v malých podnicích by měl dodržovat podle Stýbla (2003) několika zásad:

- Stanovení časového harmonogramu procesu výběru.

- Dobře vyškolené pracovníky pověřené výběrem.

- Předem určit strukturu pokládaných otázek.

- Schopnost využít výsledky pro správné rozhodnutí.

2.5.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců patří k podstatným personálním činnostem, protože slouží k podněcování motivace pracovníků. Provádí se nejen pro potřeby zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů. Zaměstnancům poskytuje hodnocení informaci o tom, zda zaměst-

navateli vyhovuje jejich způsob provádění práce, naopak zaměstnavatel hodnocením zjišťuje, jak jeho zaměstnanci přispívají k dobrému jménu a ekonomickým výsledkům podniku (Koubek, 2003).

Správné hodnocení zaměstnanců by mělo být bez ohledu na velikost podniku prováděno na základě určitých zásad. Klíčová pravidla pro hodnocení jsou podle Mayerové a Růžičky (2000) následující:

- Zaměstnanci by měli být hodnoceni pouze vedoucím pracovníkem. Pokud je vykonávání této činnosti svěřeno jinému zaměstnanci, následkem je nejčastěji narušení autority vedoucího.
- Pravidelné sledování zaměstnanců usnadňuje vedoucímu pracovníkovi činit důležitá rozhodnutí týkající se například rozmístění zaměstnanců, rozvržení pracovních úkolů či způsobu vedení zaměstnanců.
- Hodnocení vedoucího může působit na postoje zaměstnanců a směřovat k jejich sebevýchově díky srovnávání poskytnutého hodnotícího postoje vedoucího a vlastní práce zaměstnance.
- Hodnocení vedoucího pracovníka by mělo být vždy propojeno s ostatními formami hodnocení.

Rozlišujeme dva druhy **hodnocení pracovníků, formální a neformální**. Manažer malé firmy se soustřeďuje především na neformální hodnocení zaměstnanců, které je založeno na bezprostřední pochvale za dobře provedenou práci, pomoc při případných problémech a trvalé zpětné vazbě. Neformální hodnocení je umožněno díky přímým a osobním vztahům mezi vedením a zaměstnanci. Manažer by měl naplánovat pravidelná setkávání s jednotlivými zaměstnanci, která by sloužila k diskuzím o jejich pracovním výkonu a o důvodech dobrých či špatných výsledků, přičemž je třeba zvýšit pozitivní a negativní vnímat jako poučení při další práci. Každá debata se musí držet pravidla, že má mluvit a předkládat návrhy a řešení především zaměstnanec, manažer pak naslouchá (Srpková & Řehoř, 2010) Důvodem, proč se malé firmy zpravidla přiklánějí k neformálnímu způsobu hodnocení, je skutečnost, že se chtějí vyhnout zbytečné administrativě. Ústní neformální komunikace zbavuje manažery nutnosti sepisovat dokumenty a dodržovat stanovená pravidla. Na druhou stranu manažeri nepoužíváním formálního hodnocení přicházejí podle Vebera a Srpkové (2005) o:

- Vedení záznamů o výsledcích práce, kterými by manažer mohl zhodnotit veškerou činnost zaměstnance.

- Dokumenty, které by vysvětlily personální kroky, jako například propuštění či změny pracovní pozice.

Existuje řada metod, kterými lze pracovníky hodnotit. U nedělnických podniků se využívá hodnocení podle stanovených výsledků, u dělnických kategorií podniků hodnocení na základě plnění norem, nejčastěji používanou metodou hodnocení u malých podniků je však hodnocení pomocí stupnice, která je obvykle číselná nebo slovní (Koubek, 2003).

2.5.6 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků patří k nejvíce eliminovaným personálním činnostem v malých podnicích. Malé podniky ve srovnání s podniky velkými nemají k dispozici pracovníka či jednotku, které by trvale zajišťovaly vzdělávání svých zaměstnanců. Vzdělávací kurzy a školení jsou organizovány náhodně, zpravidla jsou plánovány krátkodobě. Pokud se využívá služeb vzdělávací instituce, nejdůležitějším faktorem není kvalita, ale cena. Nejedná se tedy o vzdělávání, které by umožnilo kontinuální růst schopností a dovedností zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců v malých firmách má zpravidla individuální povahu. V některých případech musí zaměstnavatel dodržovat určité legislativní předpisy týkající se vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o profese jako například svářeči, elektrikáři, obsluha vysokozdvíhových vozíků, kteří musí procházet školením v pravidelných intervalech (Veber & Srpová, 2005). O vzdělávání, které není stanoveno předpisy, rozhoduje manažer dle svého uvážení, jež by mělo vycházet z výsledků hodnocení zaměstnanců. Malý podnik využívá při vzdělávání zaměstnanců různé metody (Koubek, 2003). Podle Kleibla et al. (2001) se za nejpříjemnější pro malý podnik považuje méně nákladné vzdělávání přímo na pracovišti, mezi které můžeme zařadit:

- školení na pracovišti,
- rotace mezi pracovními místy v útvaru nebo mezi jinými útvary,
- představení nového produktu, zavádění nové technologie či zařízení,
- přednáška o nových přístupech používaných v oblasti práce daného zaměstnance,
- zpřístupnění interních zpráv,

- participace pracovníka na průřezových projektech.

Přestože je interní vzdělávání malým firmám snadno přístupné, zpravidla není příliš využíváno. Malým podnikům brání nedostatečný počet žádoucích školitelů, kteří by se kromě hlavní náplni práce věnovali vzdělávání spolupracovníků (Kleibl et al., 2001).

Kromě vzdělávání pracovníků přímo na pracovišti můžou malé podniky využít také mimo podnikové vzdělávání, jako například účast na kurzech, seminářích, návštěvy v podnicích dodavatelů a odběratelů, spolupráci se vzdělávacími institucemi nebo umožnit přístup zaměstnanců k odborné literatuře (Srpková & Řehoř, 2010).

Podle Stýbla (2003) je třeba počítat s tím, že prostředky vložené do vzdělávání nebudou navráceny okamžitě po skončení procesu. To by ale nemělo odradit vedení podniku od investování do vzdělávání, neboť vzdělávání přináší podniku řadu výhod:

- umožňuje zvýšení produktivity a lepší ekonomické výsledky,
- zaměstnanci jsou schopni efektivněji řešit úkoly a problémy,
- pomáhá rozvoji podniku,
- zvyšuje iniciativu zaměstnanců,
- upevňuje vztahy mezi managementem a zaměstnanci, poskytuje předpoklady pro týmovou práci.

Vzdělávání v malých podnicích naráží na několik podstatných bariér. Můžeme se setkat s názorem, že jde o nadbytečnou činnost, která s sebou přináší především náklady, které malý podnik významně zatěžují, dále vyžaduje investici času a prakticky vůbec nezvyšuje hodnotu podniku (Národní ústav pro vzdělávání, 2013). Takový přístup je však podle Stýbla (2003) chybný. Vzdělávání umožňuje zvyšovat produktivitu, je zdrojem nových dat a znalostí, díky kterým se lze flexibilně přizpůsobovat změnám okolního prostředí. V malých podnicích musíme podle Zahrádkové (2005) uvažovat nezastupitelnost pracovníků. Podnikům chybí pracovníci na běžné práce, natož na práce nestandardní. Podniky by tedy neměly odmítat investice do nahraditelnosti pracovníků. V opačném případě mohou podnikům chybět pracovníci v období vysoké vytíženosti, může docházet ke krizím z důvodu absence některého z pracovníků či bude vyvíjen tlak ze strany expertů zaměřujících se na danou oblast (Národní ústav pro vzdělávání, 2013). Vyslání zaměstnance na určitou formu vzdělávání se podstatně dotkne každodenní činnosti podniku. Problematickým bodem je rovněž rozhodnutí podnikatele investovat do

vzdělávání. Porovnání nákladů spojených s investicí a přínosů pro podnik, které z ní plynou, může podnikatele odradit. Důvodem je nesnadná měřitelnost výsledků vzdělávání a skutečnost, že se efekty vzdělávání neprojeví ihned, ale zprostředkovaně po určité době.

2.5.7 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je považováno za jednu z nejsložitějších personálních činností, která je mnohdy důvodem neshod mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Úzce navazuje na hodnocení zaměstnanců a je považováno za důležitý prvek motivace zaměstnanců. V podniku by měl být vytvořen takový systém odměňování, který objektivně hodnotí práci zaměstnanců, přínosy pro podnik, podněcuje žádoucí produktivitu a je přijatelný oběma stranami. Hlavním typem odměňování je mzda. Způsoby odměňování jsou podle Stýbla (2003) určovány na základě:

- charakteristiky pracovních míst a kvalifikace zaměstnanců,
- náročnosti a množství práce konkrétního zaměstnance vyjádřené základní mzdou a prémie,
- náročnosti a množství práce kolektivu vyjádřené roční odměnou,
- mimořádných prací vyjádřené pomocí zvláštních příplatků.

Podle Koubka (2003) by měly v souvislosti s odměňováním všechny podniky, včetně malých, dodržovat pravidlo, že za odměnu nepovažujeme jen finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody, ale také jiné vysoce motivující formy, jako například:

- Pochvalu zaměstnance.
- Povýšení zaměstnance.
- Zajímavá a různorodá pracovní náplň.
- Příjemné pracovní prostředí.
- Příznivé zaměstnanecké vztahy.
- Možnost vzdělávání se.
- Pověření důležitými pracovními úkoly.
- Pověření vedením lidí.

Každé motivační působení manažerů, jehož cílem je zvyšovat efektivnost práce zaměstnanců, má vliv pouze v případě, že (Pitra, 2001):

- pracovník si je jist, že stanovených pracovních cílů je možno dosáhnout vlastním úsilím,
- je spokojený s odměnou za žádoucí pracovní výkonnost,
- díky odměně bude schopen uspokojit své potřeby.

Malé podniky se orientují na hodnocení, které je jednoduché, srozumitelné a motivující. Je zřejmé, že malé podniky nemohou pracovníkům poskytovat výhody totožné s podniky středními nebo velkými (Cooper & Burke, 2011). Protože jde o velice motivující prvek zvyšující loajalitu zaměstnanců, neměli by manažeři malých firem výhody zavrhnout a pokusit se nabídnout zaměstnancům takovou formu benefitů, která je finančně méně náročná (Srpková & Řehoř, 2010). Srovnání podniků podle velikosti z hlediska poskytování benefitů znázorňuje následující tabulka 9.

Tabulka 9: Podíl pracovníků s benefity dle velikosti podniku za rok 2011

Velikost firmy	do 10 zaměstnanců	11-20 zaměstnanců	21 - 50 zaměstnanců	51 - 250 zaměstnanců	251 - 1000 zaměstnanců	nad 1000 zaměstnanců
Dovolená navíc	9%	13%	17%	26%	36%	45%
Firemní víkendové akce	2%	3%	5%	6%	6%	8%
Pružná pracovní doba	24%	22%	22%	26%	29%	26%
Mobilní telefon k soukromým účelům	16%	22%	19%	22%	21%	22%
Možnost pracovat z domova	6%	8%	6%	7%	7%	8%
Nadstandardní zdravotní péče	1%	0%	1%	1%	3%	4%
Nápoje na pracovišti zdarma	16%	16%	20%	20%	24%	21%
Notebook i k soukromým účelům	8%	10%	13%	15%	15%	15%
Penzijní připojištění	9%	14%	23%	27%	40%	45%
Proplácení dopravy do práce	4%	5%	5%	4%	9%	5%
Proplácení sportovních, kulturních aktivit	2%	2%	3%	4%	8%	9%
Příspěvek na zdravotní připojištění	2%	3%	2%	2%	5%	7%
Služební auto i k soukromým účelům	6%	7%	6%	8%	7%	6%
Stravenky	26%	40%	44%	49%	46%	55%
Vzdělávání zaměstnanců	10%	13%	15%	18%	26%	28%
Žádný - nemá	37%	31%	24%	20%	15%	11%

Zdroj: Platy.cz, 2011.

Tabulka potvrzuje výrok, že zaměstnancům malých podniků je poskytováno méně výhod než v případě velkých podniků. Například v podnicích nad 1000 zaměstnanců nemá žádné výhody pouze 11 % zaměstnanců, v malých podnicích do 10 zaměst-

nanců je to již 37 %. Nejvíce využívanou formou výhod ve všech podnicích jsou stravenky, v malých podnicích pak možnost využívat nápoje zdarma či pružná pracovní doba.

3 METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraných malých podnicích. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření pro zlepšení tohoto systému.

Dílním cílem práce je zjištění specifík řízení lidských zdrojů v malých podnicích a míru využívání metod personální práce. Tento cíl bude uskutečněn prostřednictvím komparace informací z teoretické části práce s výsledky části praktické. Získaná data budou následně použita k navržení doporučení pro malé podniky.

3.2 Struktura práce

Diplomová práce Systém řízení lidských zdrojů v malých podnicích je rozdělena na část teoretickou, tzn. literární rešerši a část analytickou.

Literární rešerše poskytuje informace o problematice řízení lidských zdrojů v malých podnicích. Jsou zde vymezeny základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, uvedena je definice malých podniků včetně stanovení jejich role v ekonomice. Pozornost je věnována klíčovým personálním činnostem, které jsou pro řízení lidských zdrojů v malých podnicích nezbytné, protože umožňují správné využívání potenciálu pracovníků a tedy i žádoucí efektivitu práce.

V části praktické jsou krátce představeny vybrané podniky, které si nepřály být jmenovány. Uvedena je charakteristika prováděných personálních činností a zpracované dotazníky s důležitými výstupy. Získané informace umožňují navrhnout opatření pro zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraných malých podnicích.

3.3 Zdroje dat

Východiskem pro analýzu současného stavu oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraných malých podnicích bylo studium relevantní české a zahraniční odborné literatury a článků týkajících se tématu řízení lidských zdrojů.

Důležité informace, na základě kterých byla navržena zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích, byly zjištěny z dotazníkového šetření, rozhovorů s vedoucími pracovníky a vnitropodnikových dokumentů zvolených podniků. Uvedené informační zdroje pomáhají dotvářet celkový pohled na jednotlivé podniky.

3.4 Použité metody

Rozhovor

Rozhovor patří ke klíčovým výzkumným metodám. Sběr dat není jednostranný, tato metoda tedy umožňuje vytvářet celkový obraz o podniku, jeho fungování, organizaci a přístupu podnikatele k pracovníkům. V diplomové práci je použit nestandardizovaný rozhovor, který je založen na předem daném okruhu otázek, jejichž obsah a pořadí se mění v závislosti na průběhu rozhovoru.

Dotazníkové šetření

Jedná se o nejpoužívanější a nejjednodušší metodu získávání informací, která se zakládá na jednoduché kvantifikaci získaných dat. Pro potřeby diplomové práce byl vytvořen dotazník, který byl předložen majitelům srovnávaných podniků a vybraným pracovníkům. Majitelům malých podniků byly v dotazníku položeny otázky týkající se oblasti strategie a plánování lidských zdrojů, získávání a výběru pracovníků, další otázky byly orientovány na hodnocení pracovníků, jejich vzdělávání a odměňování. Z hlediska řadových pracovníků bylo v podniku se sportovním zbožím osloveno 6 pracovníků, v zemědělském podniku se dotazníkového šetření zúčastnilo 7 pracovníků. Otázky, které byly položeny pracovníkům, se týkaly obecného zhodnocení stavu řízení lidských zdrojů v podniku, oblasti odměňování a motivace. Pozornost byla také zaměřena na oblast vzdělávání, frekvenci jejich hodnocení a způsob, jakým byli přijati do podniku.

Díky metodě dotazníkového šetření byly zjištěny názory na současný stav řízení lidských zdrojů z pohledu různých stupňů hierarchie podniku.

Pozorování

Metoda pozorování je použita v rámci nestandardizovaného rozhovoru. Pod pojmem rozumíme soustavné a účelné sledování skutečností za účelem zjištění podstaty zkoumaných jevů.

Srovnávání (komparace)

Metoda komparace je použita při porovnání přístupů sledovaných podniků k řízení lidských zdrojů. Metoda umožňuje zjistit, kde jsou slabá místa vybraných podniků v této oblasti, což je základem pro navržení možných variant zlepšení.

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Předpoklady přístupu malých podniků k řízení lidských zdrojů

Hodnocení přístupu malých podniků k řízení lidských zdrojů je nutné provádět individuálně. Jejich postoj je totiž podstatně ovlivněn místem podnikání, oborem činnosti, poptávkou po výrobcích/službách, ekonomickou situací podniku, vlastnostmi vlastníků a pracovníků a samozřejmě nabídkou/poptávkou po pracovních místech. Uvedené faktory mají podstatný vliv především na odměňování, získávání a výběr pracovníků. Na poslední jmenovaný aspekt, výběr pracovníků, působí zejména kvalifikace uchazečů vyžadovaná podnikem. Zatímco v podniku, kde jsou zaměstnáváni pracovníci s nižší kvalifikací, je při výběru pracovníků používána především metoda pohovoru, v podnicích s kvalifikovanou pracovní silou jsou využívány metody složitější, umožňující vybrat pokud možno nejkvalitnějšího pracovníka. Aplikuje se například ukázka práce či znalostní testy.

S funkcí personalisty se v malých podnicích setkáme jen zřídka. Většinou jeho činnosti zastává majitel podniku, aniž by disponoval odbornými znalostmi dané problematiky. Je samozřejmé, že mikropodniky nebo podniky do 20 pracovníků nemají vzhledem k jednoduché organizační struktuře potřebu o personalistovi uvažovat, podniky s větším počtem pracovníků, tedy větším než 20, by ale zřízení této funkce měly zvážit.

První aspekt ovlivňující přístup malých podniků k řízení lidských zdrojů, je nabídka práce. Na nabídku práce, od které se odvíjí odměňování a výběr pracovníků, působí obor činnosti podniku a místo podnikání. Střetávání nabídky a poptávky po práci hraje významnou roli v oblasti kvality pracovního života, neboť v případě převisu poptávky po práci nad její nabídkou, jsou uchazeči ochotni přistoupit na nižší odměny, rozsah benefitů a kvalitu pracovního prostředí než by tomu bylo v opačné situaci.

Poptávka po výrobcích/službách podniku je z hlediska řízení lidských zdrojů významná pro stanovení potřebného počtu pracovníků v krátkém i dlouhém časovém horizontu. Podle odhadu poptávky podnik propouští nebo naopak přijímá pracovníky s cílem vyrovnat se s kolísáním poptávky.

Významnou funkci plní v malých podnicích vlastník podniku. Určuje přístup podniku k řízení lidských zdrojů, významným způsobem ovlivňuje podnikové klima a pracovní morálku. Na základě svých znalostí a zkušeností z oblasti řízení lidských zdrojů stanovuje konkrétní postupy a metody. Je zřejmé, že pokud vlastník uplatňuje profesionální způsoby práce s lidskými zdroji, pak je řízení lidských zdrojů v podniku efektivnější, uplatňující systematický přístup. Naopak v případě, že vlastník nedisponuje dostatečným vzděláním v oblasti řízení lidských zdrojů, pak jsou postupy nahodilé, zpravidla uskutečňované podle aktuálních podmínek a potřeb.

4.2 Charakteristika podniků a jejich současná situace v oblasti řízení lidských zdrojů

Za účelem zjištění stavu řízení lidských zdrojů v malých podnicích byly vybrány tři subjekty se sídlem v Jihočeském kraji. Dva subjekty jsou soukromými podniky, třetí subjekt je příspěvkovou organizací a byl zvolen především z důvodu demonstrace zcela jiného přístupu k řízení lidských zdrojů z důvodu existence funkce personalisty, se kterou se u malých podniků setkáme jen velmi zřídka.

Cílem bylo oslovit takové subjekty, které by se navzájem odlišovaly předmětem činnosti, což umožnilo analyzovat přístupy ke zkoumané problematice v různých oborech. Důležitou roli tedy hrálo kritérium různorodosti.

Ochotny poskytnout informace byly následující subjekty, které si nepřály být jmenovány:

- **podnik specializující se na prodej sportovního zboží se sídlem v Českých Budějovicích (6 pracovníků)**
- **podnik zaměřený na zemědělskou výrobu se sídlem na Českobudějovicku (32 pracovníků)**
- **Centrum sociálních služeb - příspěvková organizace poskytující sociální služby se sídlem v Jižních Čechách (36 pracovníků)**

Vzhledem k tomu, že bylo v analyzovaných subjektech provedeno dotazníkové šetření mezi vybranými pracovníky, pro větší přehlednost jsou v tabulkách 10 a 11 uvedeny informace o počtu pracovníků, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, jejich pohlaví, vzdělání a věková kategorie. V zemědělském podniku byla velmi malá návrat-

nost rozdaných dotazníků z důvodu neochoty vyplňování ze strany řadových pracovníků. Z poskytnutých 32 dotazníků bylo zodpovězeno jen 7 dotazníků. V centru sociálních služeb se kvůli časové zaneprázdněnosti pracovníků nepodařilo získat názory na stav řízení lidských zdrojů v organizaci.

Tabulka 10: Struktura respondentů dotazníkového šetření v podniku se sportovním zbožím

	Počet odpovědí	% z celkového počtu respondentů
Pohlaví		
- žena	4	67 %
- muž	2	33 %
Vzdělání		
- vyšší odborné	1	16,5 %
- střední s maturitou	4	67 %
- střední bez maturity	1	16,5 %
Věková kategorie		
- 21 – 40 let	2	33,3 %
- 41 – 60 let	2	33,3 %
- více než 61 let	2	33,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Struktura respondentů dotazníkového šetření v zemědělském podniku

	Počet odpovědí	% z celkového počtu respondentů
Pohlaví		
- žena	4	57 %
- muž	3	43 %
Vzdělání		
- základní	1	14,3 %
- střední bez maturity	4	57,1 %
- střední s maturitou	1	14,3 %
- vysokoškolské	1	14,3 %
Věková kategorie		
- 21 – 40 let	3	42,85 %
- 41 – 60 let	1	14,3 %
- více než 61 let	3	42,85 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1 Podnik specializující se na prodej sportovního zboží

Podnik se zabývá prodejem kvalitních sportovních potřeb a oblečení, které odbírá od známých dodavatelů. Vzhledem k dlouhé existenci na trhu má vybudovanou stálou zákaznickou základnu, kterou trvale rozšiřuje díky osobnímu přístupu majitelů a jejich pracovníků. Díky tomu je podnik schopen čelit silně konkurenčnímu prostředí, které je pro toto podnikatelské zaměření typické. Zákazníky jsou především obyvatelé Českých Budějovic a okolí, významnou část zboží pak podnik prodává prostřednictvím vlastního internetového obchodu, které odesílá po celé České republice, ale i do zahraničí, především pak na Slovensko.

Podnik má sídlo a prodejnu v Českých Budějovicích. Celkem zaměstnává 6 pracovníků, lze jej tedy zařadit do kategorie mikropodniků. V čele stojí dva majitelé, kteří jsou současně jednatelem. Majitelé jsou rodinnými příslušníky. V podniku jsou dále zaměstnáni 3 prodavači, pro potřeby vedení účetnictví je najata externí účetní. Fluktuace v podniku je minimální, za poslední 2 roky nulová. Důvodem je spokojenost pracovníků s pracovními podmínkami a současné dodržování obecně stanovených pravidel. Za jejich porušení se rozumí podle majitelů například pozdní příchody či požití alkoholu během výkonu práce. Týdenní pracovní doba činí 40 hodin, od pondělí do pátku. V sobotu, kdy je prodejna otevřena 3 hodiny, se pracovníci ve výkonu práce střídají, přičemž jim podle Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. náleží příplatek ve výši 10 % jejich průměrného výdělku.

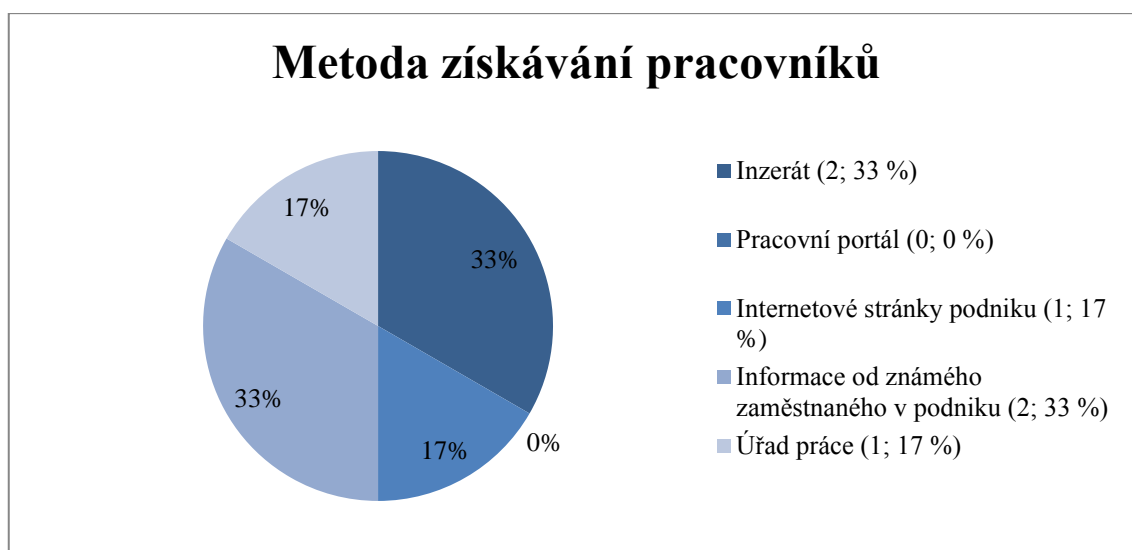
Podniková strategie je koncipována na časový horizont 3 let, její podoba je však pouze ústní. Personální strategii jednatele nevytváří, rovněž nestanovují cíle v oblasti řízení lidských zdrojů. Místo nich je zpracován plán lidských zdrojů pro krátké časové období, tedy maximálně 1 rok, který se zaměřuje především na krátkodobé odhady pracovníků do budoucna. Plán lidských zdrojů je vytvářen tak, aby bylo možné reagovat na aktuální situaci a podmínky v okolí i uvnitř podniku, především pak na poptávku po zboží a na jejich základě přizpůsobovat potřebu pracovníků.

Vzhledem k velikosti není v podniku zřízen samostatný personální útvar, taktéž není vytvořena funkce personalisty. Veškeré personální práce v podniku vykonávají majitelé podniku na základě svých znalostí a zkušeností, neboť se neúčastnili žádného specializovaného kurzu zaměřeného na oblast personalistiky. Majitelé podniku považují

absolvování zmíněného vzdělávání za zbytečné. Vysvětlením je podle nich velmi malý počet pracovníků, který lze efektivně řídit i bez odborných znalostí.

Pro oblast získávání a výběru pracovníků nejsou majiteli navržena ustálená pravidla. I přesto jsou v podniku dodržovány standardní postupy, především co se týče výběru pracovníků. Pracovní místa však nejsou analyzována ani blíže popisována, především kvůli malému počtu odlišných pracovních pozic. Protože si podnik snaží udržovat neměnný počet pracovníků, nabídka volného pracovního místa se vytváří jen v případě, že některý z pracovníků podnik opouští nebo je dlouhodobě práce neschopný. Nejpoužívanějšími metodami pro přijetí nového pracovníka jsou osobní doporučení, inzerce nebo samostatné přihlášení uchazeče. Majitel považuje využívané metody za dostačující a nechystá se rozšiřovat možnosti, které by umožnily oslovit potenciální kandidáty. Vzhledem k tomu, že je nezaměstnanost v kraji relativně vysoká a uchazeči pro výkon práce prodavače nepotřebují disponovat specifickým souborem znalostí, nevnímá majitel podniku jako problematické získat kandidáta s potřebným profilem pomocí zmíněných metod. Stávající pracovníci byli do podniku přijati na základě inzerátu (2), stejný počet se o volném pracovním místě dozvěděl od známého zaměstnaného v podniku, 1 zaměstnanec se o pracovní místo přihlásil na základě internetových stránek podniku a 1 pracovník byl do podniku přijat prostřednictvím úřadu práce.

Graf 2: Metoda získávání pracovníků



Zdroj: vlastní výzkum

Při výběru nejvhodnějšího kandidáta dodržuje podnik standardní stanovený postup, přičemž využívá cestu životopisu, výběrového pohovoru a referencí. Při výběru

pracovníků hrají nejdůležitější roli zkušenosti uchazeče, jeho schopnost samostatně pracovat, významné jsou také jeho charakterové vlastnosti, jako například schopnost jednat se zákazníky. Majitel podniku uvedl, že klíčový pro výběr je také vztah uchazeče ke sportu, který může být pro kandidáta i přes splnění všech ostatních požadavků významnou překážkou pro jeho přijetí do podniku. V případě uvolnění místa na vyšší pozici, hledá vlastník podniku možného kandidáta nejdříve mezi stávajícími pracovníky. Pokud žádný z nich nevyhovuje požadavkům, obrací se na potenciální uchazeče pomocí již zmiňovaných metod (inzerce, a podobně). Po přijetí nového pracovníka je nezbytné provést jeho zaškolení. Pro adaptaci a zaučení pracovníků nemá podnik stanoven plán, ani neurčuje osobu, která by zaučení měla na starosti a byla za něj zodpovědná. Zaškolení probíhá tak, že se pracovník učí v průběhu výkonu práce od ostatních zaměstnaných v podniku pozorováním a ukázkou práce. Průměrná doba zaučení nového pracovníka jsou 2 měsíce.

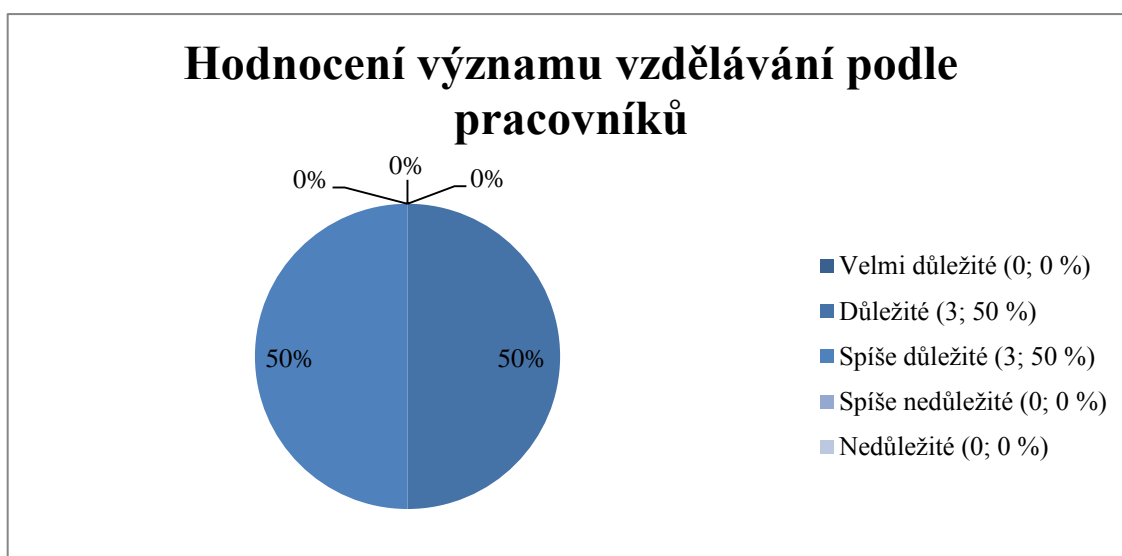
Hodnocení pracovníků provádí majitelé podniku sami, aniž by se řídili pevně daným systémem. Hodnocení je neformální (slovní), vzhledem k malému počtu pracovníků a přímému kontaktu nemají majitelé potřebu sepisovat si záznamy o pracovních výkonech svých pracovníků. Hodnocení se vykonává nahodile, bez předem určené periodicity. Jeho výsledky jsou využívány pro potřeby odměňování pracovníků na základě individuálního výkonu a slouží také jako zpětná vazba pro pracovníky. Není však pravidlem, že by jednatelé seznamovali pracovníky se všemi výstupy hodnocení. Důvodem jsou přátelské vztahy mezi všemi pracovníky, které majitelé kvůli citlivému tématu hodnocení nechtějí narušovat. Dotazovaný majitel podniku uvedl, že z určitého hlediska provádí hodnocení měsíčně prostřednictvím měsíční mzdy, která je nejvýznamnějším prvkem hodnocení. Její výše sděluje pracovníkům, jak byli majitelé s jejich pracovními výsledky spokojeni. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření mezi pracovníky, všem pracovníkům vyhovuje způsob i pravidelnost sdělování výsledků hodnocení.

Pro potřeby vzdělávání neurčili jednatelé politiku vzdělávání a rozvoje. Povinností všech pracovníků je účast na školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, kterému se podrobují jen po nástupu do podniku, poté již školení neabsolvuji. Vzdělávání v podniku probíhá nepravidelně, v důsledku neexistence strategie vzdělávání není zjišťována jeho potřeba do budoucna podle odhadovaného vývoje podniku a jeho okolí. Vzdělávání se organizuje podle stávajících potřeb, formou vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Vybraní pracovníci jsou vysíláni na testování nového zboží mimo pod-

nik. Z hlediska vzdělávání dbá majitel především na dostatečné vědomosti svých pracovníků v oblasti znalosti zboží, jeho funkcí a parametrů. Proto je do podniku jednou nebo dvakrát ročně pozván školitel z dodavatelského podniku, který před začátkem sezóny seznámí pracovníky s novinkami na trhu. Výsledky a přínosy všech vzdělávacích aktivit jsou vyhodnocovány majiteli, přičemž pozornost je zaměřena především na změny ve schopnostech a výkonu pracovníků, rovněž se sleduje, zda došlo ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Výsledky hodnocení konzultují jednatelé podniku během vzájemného rozhovoru, žádné písemné zápisy si ale nevedou. Výše investic vložených do vzdělávání analyzována ani hodnocena není, především kvůli malému rozsahu prováděného vzdělávání.

Podle pracovníků podniku hraje podnikové vzdělávání významnou roli. 3 pracovníci se shodují, že vzdělávání je při výkonu práce důležité, 3 pracovníci zvolili možnost spíše důležité.

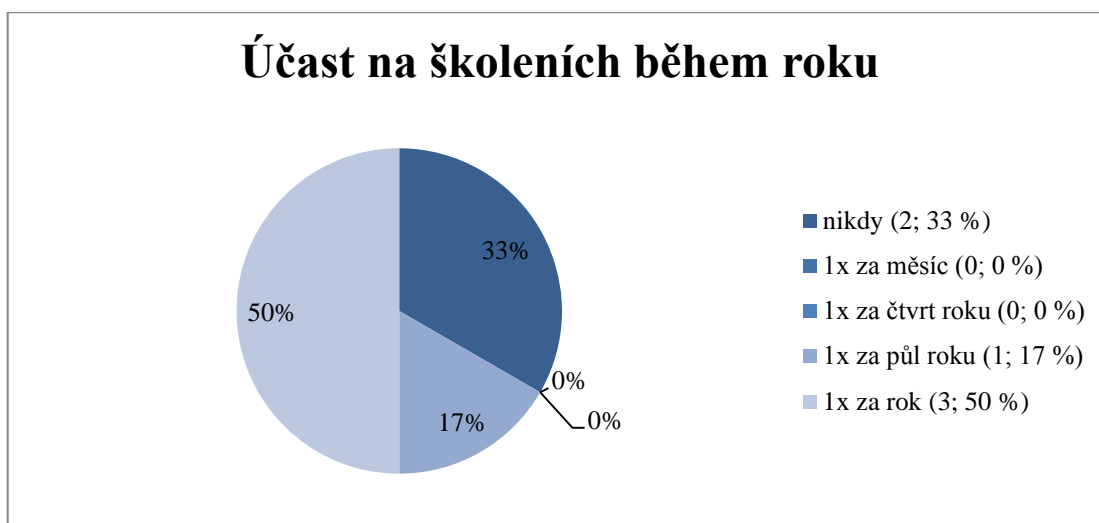
Graf 3: Hodnocení významu vzdělávání dle pracovníků



Zdroj: vlastní výzkum

I přesto, že všichni pracovníci považují vzdělávání za významnou součást pracovního života, neposkytují jej majitelé podniku všem. Vysvětlením je podle majitele možnost vzájemného předání získaných znalostí a informací vzhledem k malému počtu pracovníků. 3 pracovníci se školení účastní 1x za rok, jeden zaměstnanec se podrobuje školení 1x za půl roku, naopak 2 zaměstnanci uvedli, že jim vzdělávání není poskytováno během roku nikdy.

Graf 4: Účast pracovníků na školeních během roku

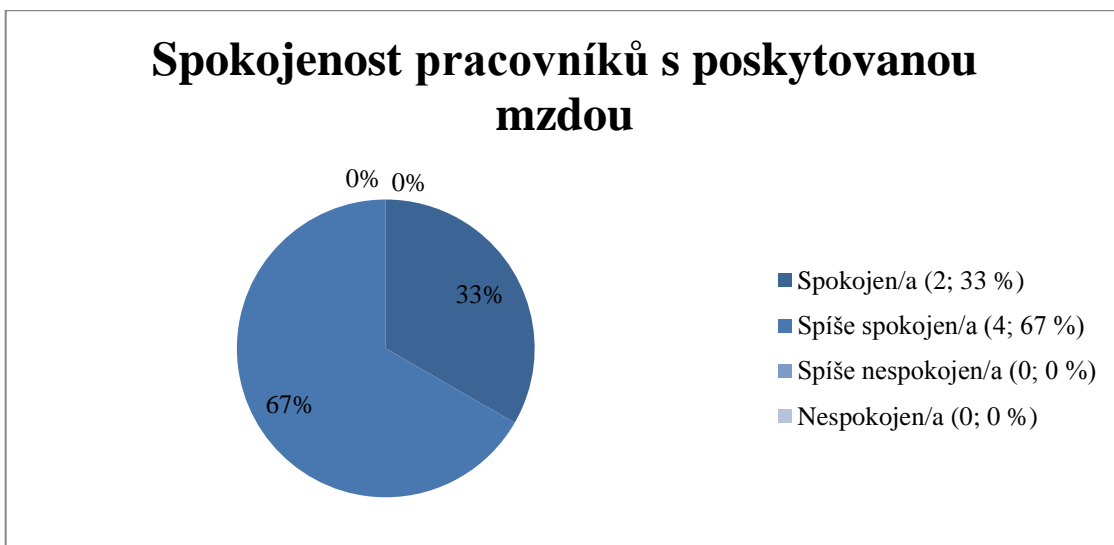


Zdroj: vlastní výzkum

Všichni pracovníci, kteří se školení účastní 1x ročně či 1x za půl roku, považují rozsah poskytovaného vzdělávání za dostatečný, naopak pracovníci, kteří se školení nebo vzdělávání během roku neúčastní vůbec, hodnotí podnikové vzdělávání za spíše dostatečné nebo nedostatečné. Pořádaná školení jsou zpravidla zaměřena na rozvoj odborných znalostí a dovedností vztahujících se k vykonávané práci. I přesto by všichni pracovníci uvítali, pokud by podnikové vzdělávání bylo více zaměřeno na jejich prohlubování a rozšiřování.

Základem pro odměňování je mzdová politika podniku. Majitel seznamuje všechny pracovníky s postupy užívanými ke stanovení mzdy před uzavřením pracovní smlouvy i v případě změn. Jednatelé se snaží průběžně během roku zjišťovat, zda jsou pracovníci s poskytovanou mzdou spokojeni prostřednictvím neformálního rozhovoru. Z grafu 5 vyplývá, že jsou pracovníci v podniku se mzdou relativně spokojeni, 2 pracovníci vyjádřili plnou spokojenost, 4 pracovníci uvedli, že jsou se mzdou spíše spokojeni.

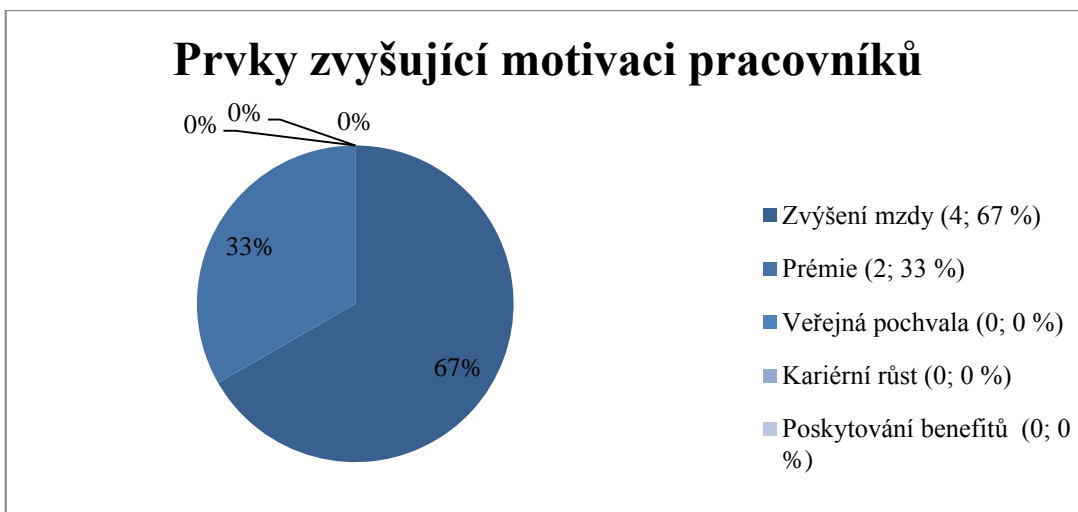
Graf 5: Spokojenost pracovníků se mzdou



Zdroj: vlastní výzkum

V souvislosti se zhodnocením spokojenosti se mzdovými podmínkami byla pracovníkům položena otázka týkající se jejich motivace, konkrétně, který prvek je motivuje k vyššímu výkonu. Pro většinu pracovníků (4) je největší motivací zvýšení mzdy, 2 pracovníky nejvíce motivuje možnost získání prémie za dobrý pracovní výkon.

Graf 6: Prvky zvyšující motivaci pracovníků



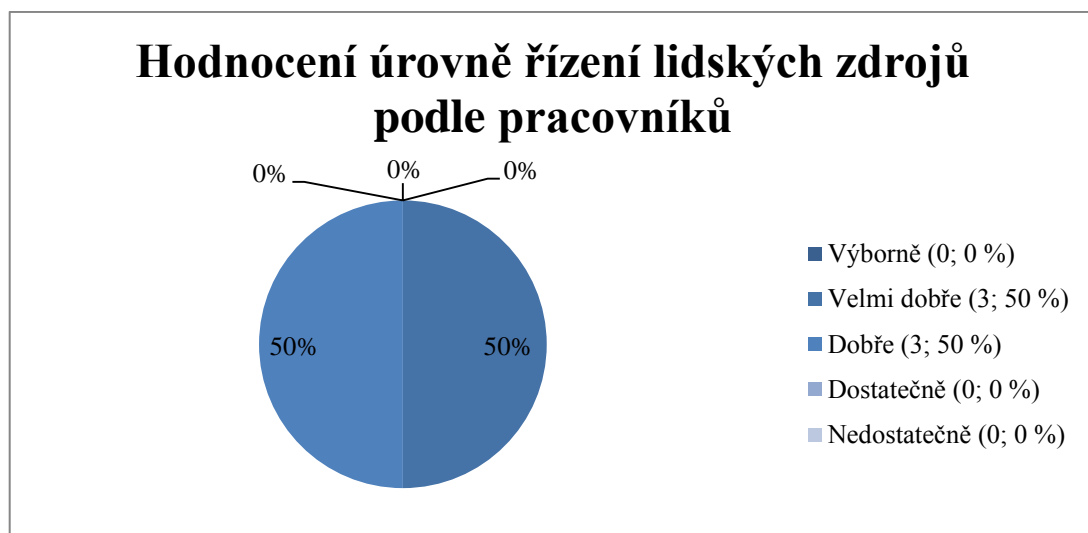
Zdroj: vlastní výzkum

Východiskem pro určení výše odměny je profil pracovního místa, individuální výkon pracovníka, úroveň plnění přidělených úkolů a samozřejmě ekonomické výsledky podniku. Všichni pracovníci s takovým hodnocením souhlasí, žádná jiná kritéria, například počet odpracovaných let, podle nich pro stanovení mzdy nejsou důležitá. Vět-

šina pracovníků považuje poskytovanou mzdu za spíše odpovídající jejich kvalifikaci, složitosti práce a odpovědnosti, jeden pracovník ji hodnotí jako zcela odpovídající. Za nadstandardní výkony mohou pracovníci obdržet zvýšení mzdy ve formě prémie, jejíž výše se odvíjí od finančního hospodaření podniku. Prémie je poskytována vybraným pracovníkům a patří podle majitelů k hlavním prvkům motivace. Pracovníci navíc mohou využívat i nabídku benefitů poskytovaných podnikem, které lze čerpat prostřednictvím koupě výrobků za zvýhodněné ceny, zdarma je jim poskytováno firemní oblečení. Mezi nehmotné benefity a motivační prvky můžeme podle majitelů zařadit i snahu o tvorbu přátelského podnikového prostředí, které je podporováno pravidelným každoročním setkáváním pracovníků při podnikovém večírku. Majitelé ovšem nezjišťují, zda pracovníkům vyhovuje rozsah nabídky výhod, rovněž po určité době nezhodnocují, jestli benefity odpovídají stávajícím podmínkám. Pracovníci podniku přesto uvedli, že jsou s rozsahem a nabídkou pracovních výhod relativně spokojeni.

Dotazovaný jednatel podniku hodnotí celkovou úroveň řízení lidských zdrojů v podniku jako výbornou (hodnocení jako ve škole). Ani jeden z pracovníků se však ke stejnému hodnocení nepřiklonil. 3 pracovníci jejich stav klasifikovali jako velmi dobrý, 3 pracovníci jako dobrý.

Graf 7: Hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů dle pracovníků



Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k průměrné spokojenosti pracovníků s úrovní řízení lidských zdrojů, bylo cílem stanovit oblasti, které by pracovníci v podniku zlepšili, respektive které jsou pro ně v podniku z hlediska řízení lidských zdrojů nejvýznamnější. Pro většinu pracov-

níků (3) hraje nejdůležitější roli tvorba přátelského podnikového prostředí a atmosféra důvěry, 3 pracovníci se přiklonili k lepší komunikaci v podniku.

Co se týče budoucích záměrů podniku, jeho majitelé plánují otevřít nové prodejny v Jihočeském kraji s cílem oslovit více zákazníků. Rozšíření prodeje je zamýšleno při zachování stávající nabídky sortimentu. S uvedeným cílem je samozřejmě spojen růst počtu pracovníků a zvyšující se náročnost prováděné personální práce.

4.2.2 Podnik zaměřený na zemědělskou výrobu

Zemědělský podnik se od ostatních analyzovaných subjektů odlišuje svérázností své činnosti. Jeho závislost na změnách počasí a ročním období, kdy výroba kolísá, totiž významně ovlivňuje aktuální potřebu pracovníků. Aby bylo možné zachovat si celoročně pracovní kolektiv, musí jednatel podniku trvale plánovat činnosti pro jednotlivé skupiny svých pracovníků. Například v zimě se provádějí práce na opravách odvodňování či ořezávání větví, které zasahují na pole. Zemědělský podnik se specializuje na výrobu produktů rostlinné a živočišné výroby, zejména řepky, obilí a mléka. Sídlí na Českobudějovicku. Podnik má několik spolehlivých dodavatelů i odběratelů, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Protože podnik disponuje řadou pozemků v rámci České republiky, suroviny pro výrobu jsou odebírány lokálně, prodej se rovněž uskutečňuje podle místa, kde byl daný produkt vyroben či sklizen.

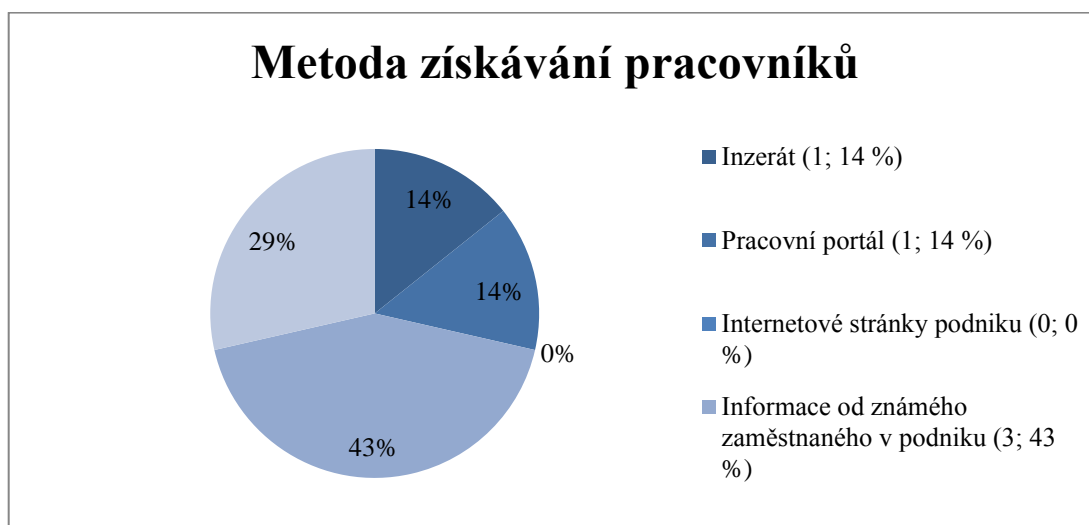
V podniku je zaměstnáno celkem 32 pracovníků, z toho 13 žen. V čele stojí jednatel, který je současně majitelem podniku. Snahou podniku je přijímat mladé perspektivní pracovníky. Pracovníci jsou rozděleni do skupin podle pracovních činností. Mezi hlavní pracovníky patří agronom zabývající se řízením realizace výroby, zootechnik dohlížející na chov a technologické postupy v kravíně, dále je zde mechanizátor, který vede skupinu pracovníků, jejichž pracovní náplní je obsluha strojů. V podniku dále pracuje účetní a 2 hlídači. V letních měsících jsou zájemcům nabízeny brigády v podniku, na které se většinou přihlásí 6 až 7 studentů. Pracovní doba je stanovena na 8 hodin denně, v případě přesčasů se hodinová mzda pracovníků zvyšuje o příplatek 25 % ve všední den a 40 % v sobotu a neděli. Fluktuace v podniku je téměř nulová, podnikatel se snaží o udržení stálého pracovního kolektivu s budováním přátelských až rodinných vztahů. Personální změny v podniku nastávají pouze v případě plánovaného odchodu do důchodu či na mateřskou dovolenou. Propouštění pracovníků připadá v úvahu tehdy,

pokud pracovník neplní své povinnosti nebo svým chováním narušuje pracovní vztahy a celý kolektiv.

Podnik disponuje písemnou podnikovou strategií zpracovanou na časový horizont 5 let. Ústně koncipovaná personální strategie má velmi úzké zaměření, protože se zaměřuje jen na oblast odměňování pracovníků. Cíle ani plán lidských zdrojů podnik nezpracovává kvůli již zmíněné nízké fluktuaci. Personální činnosti má v podniku na starosti vlastník podniku a přímý nadřízený, v poměru 70 % ku 30 %. Tyto činnosti jsou sdílené především v oblasti výběru pracovníků a vedení lidí, v případě závažných problémů rozhoduje výhradně jednatel. Ani jeden z vedoucích pracovníků ale není v oblasti řízení lidských zdrojů odborně vyškolen, vše se tedy provádí na základě zkušeností a znalostí.

Výběru nového pracovníka se vždy účastní jednatel podniku a příslušný vedoucí skupiny, do níž se uchazeč hlásí. Pro získání vhodných kandidátů na volná pracovní místa podnik využívá dvou možností, a to samostatného přihlášení uchazeče a spolupráci se školami, především se střední školou zemědělskou a veterinární. Dříve byl podnik účelovým pracovištěm. Vybraní dotazovaní pracovníci nejčastěji uvedli, že se o nabídce volného pracovního místa dozvěděli od známého, který byl v podniku zaměstnán (3), ostatní pracovníci byli do podniku přijati na základě nabídky od úřadu práce (2), 2 pracovníci uvedli, že se o pracovní místo v podniku ucházelo prostřednictvím inzerátu a pracovního portálu.

Graf 8: Metoda získávání pracovníků



Zdroj: vlastní výzkum

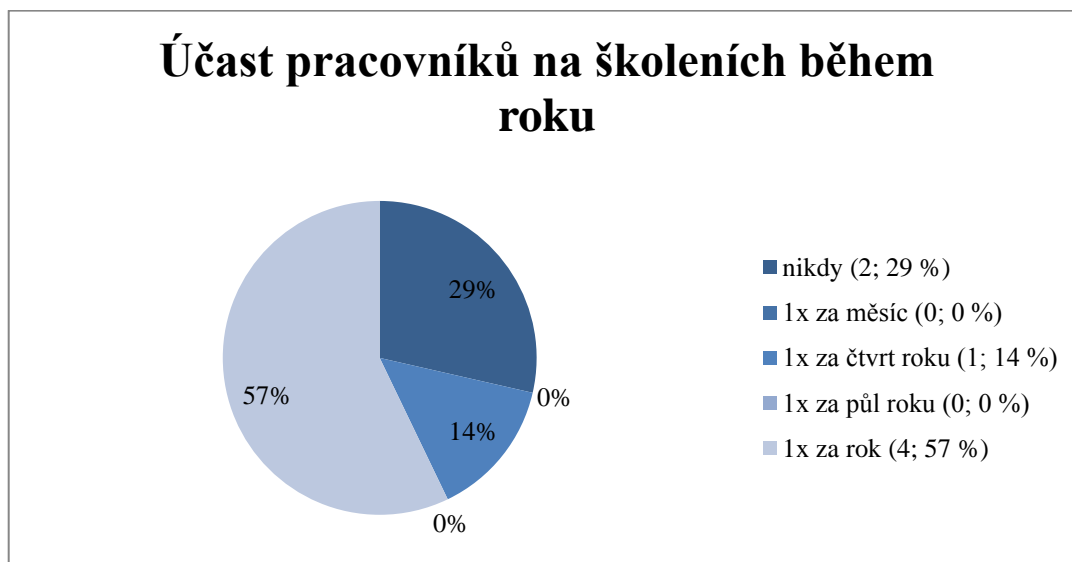
Pro účely výběrů z potenciálních kandidátů je stanoven standardní postup bez nutnosti analýzy pracovních míst. Využívá se metoda výběrového pohovoru, významné jsou také reference, které podnik získává od předchozích zaměstnavatelů. Při samotném výběru je pro rozhodnutí jednatele klíčové vzdělání uchazeče, jeho charakterové vlastnosti a schopnost práce v týmu. Tyto prvky hrají významnou roli také při obsazování vyšších pozic. Z tohoto důvodu jednatel neupřednostňuje při výběru stávající pracovníky a snaží se najít uchazeče, který by nejlépe odpovídal stanoveným požadavkům. Po přijetí nového pracovníka má zaškolení a seznámení s podnikem na starost pracovník, který podnik opouští a jehož místo je nově obsazováno. Průměrná doba zaškolení je stanovena na 3 měsíce.

Na hodnocení se podílí jednatel podniku a vedoucí pracovník, kteří při jeho realizaci využívají systém hodnocení podniku. Hodnocení je neformální, provádí se průběžně a slovně. Většinou se pracovní skupiny scházejí každý den před začátkem pracovní doby, kdy je hodnocen jejich pracovní výkon za předchozí den. Hodnocení individuálních pracovních výsledků však pracovníkům sdělováno není a slouží pouze jednatelem jako podklad pro stanovení výše odměny, která má podle něj z hlediska hodnocení hlavní vypovídací hodnotu. Dotazovaní pracovníci uvedli, že jsou s hodnocením seznámeni jen občas, zejména se jedná o negativní hodnocení, například v případě chyby.

Podnik má koncipovanou politiku vzdělávání a rozvoje, podoba vzdělávání je předem pevně stanovena, protože se v případě zemědělské činnosti nelze příliš spoléhat na predikci budoucího vývoje podniku. Vzdělávání je pravidelné, probíhá jak interně, tak externě. Pro potřeby vzdělávání na pracovišti je do podniku pozván školitel. Podle jednatele je výhodnější využít služeb externího školitele, než se spoléhat na vzdělávání vedené vlastním pracovníkem, k němuž školení pracovníci nemají takový respekt. Externích vzdělávacích kurzů se účastní účetní, jelikož nemá smysl zvat školitele do podniku. Účetní je na kurzy vysílána podle termínů jejich vypsání a je školena především v oblasti personální administrativy a změnách v oblasti účetnictví. Agronom se účastní kurzů pořádaných Agrární komorou, nezbytností je absolvování školení týkajících se ochrany životního prostředí, například ohledně principů, které se musí dodržovat při postřicích. Důležité školení se týká evidence půdy a programů s ní souvisejících. Pracovníci, kteří mají na starost obsluhu zemědělských strojů, pak absolvují bezplatné školení zaměřené na jejich manipulaci, které je poskytováno podnikem, v němž byl stroj

nakoupen. Řidiči zemědělských strojů se musí podle zákona č. 374/2007 Sb. o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel podrobit pravidelnému školení ohledně řízení strojů, které se koná jedenkrát ročně. Vzhledem k relativně vysoké rizikovosti práce mají pracovníci povinnost zúčastnit se každoročně školení ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Podnikové vzdělávání je obecně zaměřeno na zvýšení a upevnění znalostí a dovedností pracovníků pro potřeby vykonávání práce. Kvůli nedostatku času ale vedoucí pracovník jeho přínosy nijak nevyhodnocuje ani nesleduje, také se nevěnuje analýze investic vložených do vzdělávání. Většina pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, uvedla, že se podnikového vzdělávání účastní jednou ročně, 2 pracovníci nejsou na školení vysláni nikdy a 1 pracovník se vzdělávání podrobuje jednou za čtvrt roku.

Graf 9: Účast pracovníků na školeních během roku

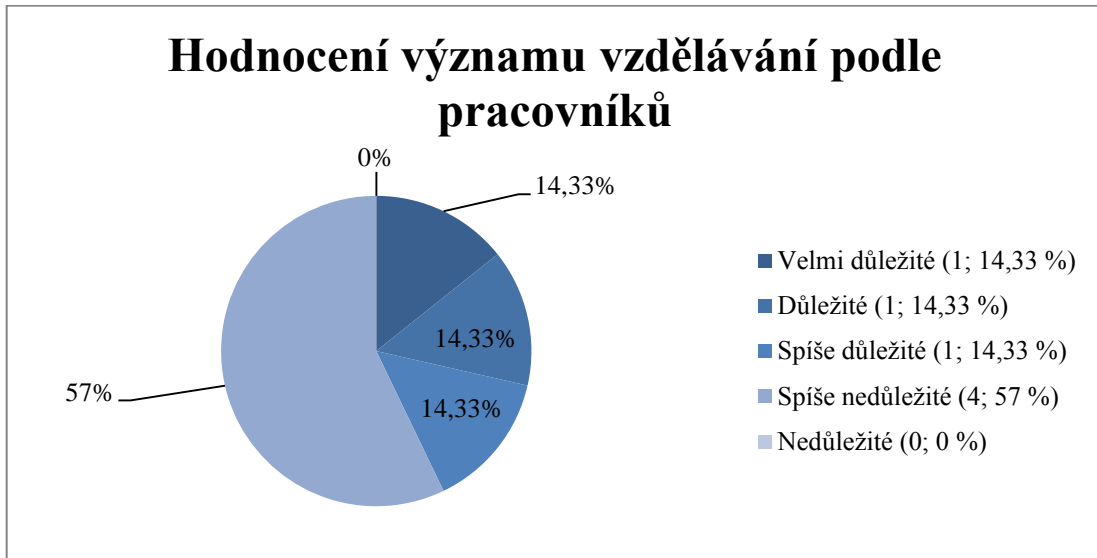


Zdroj: vlastní výzkum

Pracovníci, kteří se nikdy neúčastní školení, považují poskytované vzdělávání za nedostatečné, jeden pracovník, který je školen jednou ročně jej považuje za spíše nedostatečné, ostatní jsou s nabídkou spokojeni. Všichni by však uvítali, pokud by jim podnik nabízel rozsáhlejší školení zaměřená na rozvoj odborných znalostí a dovedností vztahujících se k druhu vykonávané práce. Je zajímavé, že 4 dotázaní pracovníci, kteří představují z celkového počtu 7 oslovených pracovníků většinu, nepovažují vzdělávání za důležité. Důvodem je pravděpodobně skutečnost, že s sebou vzdělávání přináší změny, kterým se pracovníci nechtějí přizpůsobovat, protože preferují pracovní stereotyp. 3

pracovníci pak zvolili možnost, že je pro ně vzdělávání spíše důležité, důležité a velmi důležité. Možnost velmi důležité označil pracovník s vysokoškolským vzděláním.

Graf 10: Hodnocení významu vzdělávání dle pracovníků



Zdroj: vlastní výzkum

Pro účely odměňování má podnik koncipovanou mzdovou politiku, základem pro stanovení výše mzdy je profil pracovního místa, individuální výkon pracovníka a míra plnění pracovních úkolů. Všichni pracovníci jsou srozuměni s postupem využívaným ke stanovení výše poskytované mzdy, jednatel podniku se snaží průběžně zjišťovat, zda jsou pracovníci se mzdou spokojeni. Z dotazníkového šetření vyplývá, že jsou pracovníci se mzdou převážně spokojeni (3), 2 pracovníci vyjádřili převážnou spokojenost, taktéž 2 pak relativní nespokojenost.

Graf 11: Spokojenost pracovníků se mzdou

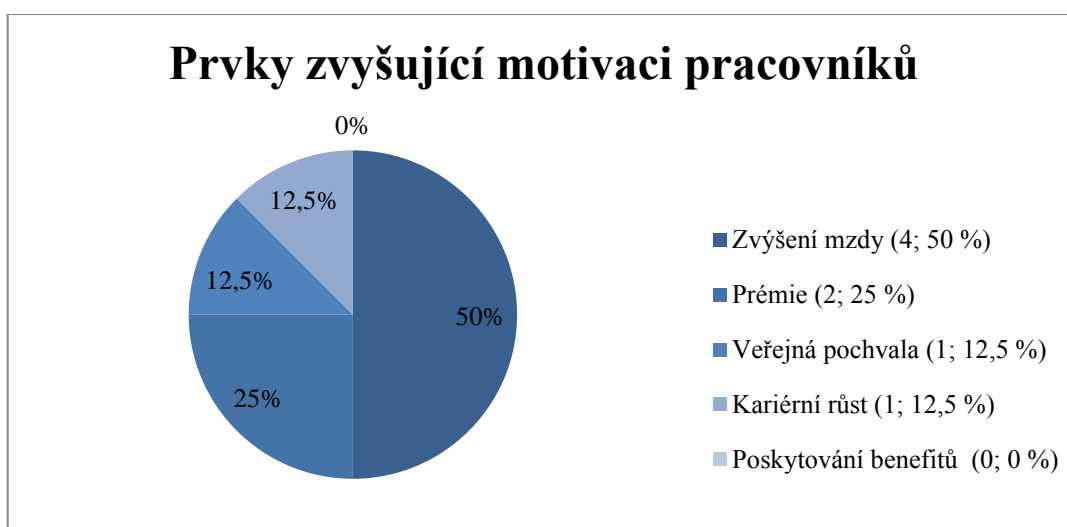


Zdroj: vlastní výzkum

Všeobecně se pak všichni pracovníci přiklonili, že výše poskytované mzdy odpovídá jejich kvalifikaci, složitosti práce a míře odpovědnosti. Výše odměny by se podle nich měla odvíjet od výsledků práce, někteří považují za důležitý počet odpracovaných let a kvalitu pracovních podmínek na daném pracovním místě.

Ke mzdám se váže motivace pracovníků. Pracovníci byli dotazováni na prostředky, které je v pracovním výkonu dokáží motivovat. 4 pracovníci se přiklonili k vyšší mzdě, 2 pracovníci zvolili možnost prémie, 2 pracovníky pak nejvíce motivuje veřejná pochvala před ostatními pracovníky a možnost kariérního růstu.

Graf 12: Prvky zvyšující motivaci pracovníků

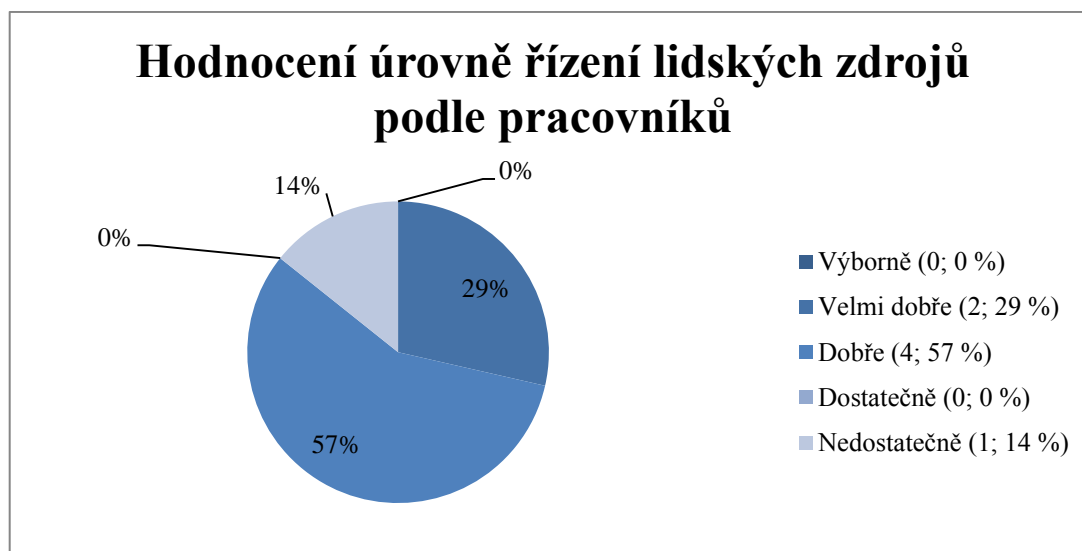


Zdroj: vlastní výzkum

Při splnění významného pracovního úkolu či nadstandardních výkonech jsou pracovníkům přiznány měsíční prémie, jejichž výše se odvíjí od výsledku hospodaření podniku. Peněžní prémie patří podle jednatele k významným prvkům motivace. Podnik nabízí svým pracovníkům různé benefity, například příspěvky na stravování, penzijní připojištění, pracovníci mají na pracovišti k dispozici zdarma nápoje, v případě práce přesčas také stravování zdarma a za předpokladu nevyužití dovolené v průběhu léta, jsou pracovníkům poskytnuty kromě 4 týdnů dovolené 2 týdny navíc. Podnik má celkem 7 služebních automobilů, které pracovníci mohou využívat k výkonu práce, každý den se jimi po domluvě všichni pracovníci dopravují do podniku. Nepsanou pracovní výhodou je možnost bezplatného zapůjčení stroje pro soukromé účely pracovníka. Jednatel sice nezjišťuje, zda pracovníkům vyhovuje struktura nabízených zaměstnaneckých benefitů, po stanovené době (2 – 3 roky) však zhodnocuje, zda je jejich nabídka vzhledem k současným podmínkám výhodná a aktuální.

Celkovou úroveň lidských zdrojů ohodnotil jednatel podniku známkou mezi hodnotami velmi dobře a dobře. Dotazovaní pracovníci považují úroveň řízení lidských zdrojů v podniku převážně za dobrou (4), velmi dobře ji ohodnotili 2 pracovníci a jako nedostatečnou pak 1 pracovník.

Graf 13: Hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů dle pracovníků



Zdroj: vlastní výzkum

Pro dobrou úroveň řízení lidských zdrojů v podniku je pro pracovníky nejdůležitější dobrá komunikace uvnitř podniku, některým pracovníkům nevyhovuje současná jednostranná komunikace ze strany vedení podniku. Také tvorba přátelského podniko-

vého prostředí, atmosféra důvěry, a rozsah nabízených benefitů jsou podle nich klíčové pro vytvoření efektivního systému řízení lidských zdrojů.

Z hlediska výhledu budoucích aktivit se podnik neplánuje rozrůstat jak z hlediska počtu pracovníků, tak z pohledu struktury činností, neboť je závislý především na nabídce půdy, která je značně omezená. Jeho hlavní prioritou je proto trvalá modernizace, především co se týče používaných strojů.

4.2.3 Centrum sociálních služeb

Příspěvková organizace zřizovaná Jihočeským krajem se zaměřuje na poskytování sociálních služeb v podobě celoroční pobytové služby zahrnující nepřetržitou celodenní péči pro klienty, kteří kvůli svému zdravotnímu stavu a omezené soběstačnosti potřebují pomoc jiné osoby. Hlavním cílem centra je tvorba příjemného prostředí za předpokladu vysoce kvalitních služeb zajištěných standardy a kvalifikovaného personálu, které klientům pomohou začlenit se mezi ostatní obyvatele a usnadní jim vnímat centrum jako svůj domov. Centrum aktivně spolupracuje s většinou poskytovatelů sociálních služeb v České republice za účelem spolupráce a vzájemné informovanosti s cílem podpořit centrum v nepřetržitém zlepšování všech prováděných aktivit.

Centrum zaměstnává celkem 36 pracovníků, z toho 29 žen a 7 mužů. Na vrcholu stojí vedoucí pracovník, koordinaci sociálních služeb, sociálně-právní poradenství a vedení sociální agendy má na starosti sociální pracovník. V organizaci je dále zaměstnán finanční referent, vedoucí úseku přímé péče, koordinátor zdravotní péče, 6 zdravotních sester, 11 pracovníků v sociálních službách, 1 fyzioterapeut, 5 kuchařů, 4 uklízečky, 1 prادلena, 2 údržbáři a 1 skladník. V organizaci je zřízena funkce personalisty. Týdenní pracovní doba činí 37,5 v nerovnoměrném nepřetržitém pracovním režimu a 40 hodin při rovnoměrném jednostranném pracovním režimu.

Organizace má písemně zpracovanou strategii na 5 let. Strategie zahrnuje personální strategii, která má rovněž písemnou podobu. Upravuje především systém odměňování a oblast personálních systémů, v jejichž rámci jsou stanoveny cíle v personální oblasti a způsoby vyhledávání kandidátů na pracovní pozice. Na jejím základě je sepičován plán lidských zdrojů v horizontu 1 – 2 roky, stanovení předpokládaného potřebného počtu pracovníků je určováno podle očekávaného vývoje cílové skupiny.

Personální činnosti má na starosti přímý nadřízený a personalista. Odborně vyškolen je v této oblasti personalista, přímý nadřízený nikoli. Organizace má sepsanou koncepci získávání a výběru zaměstnanců a provádí analýzu všech pracovních míst, do které kromě kvalifikačních předpokladů zahrnuje i podmínky morálního chování pracovníků a jejich charakterových vlastností. Personalista se zabývá přijímáním pracovníků pro přímou péči s klienty, přímý nadřízený pak vybírá pracovníky pro ostatní pozice. Do centra jsou přijímáni lidé s odpovídajícím vzděláním a odbornou kvalifikací, při jejich vyhledávání nejsou využívány klasické metody, jako například inzerce, spíše se vedoucí pracovník orientuje na doporučení zaměstnavatelů, u kterých byl potřebný pracovník zaměstnán. Při výběru jsou podstatné především zkušenosti uchazeče, vzdělání, v případě pracovníků přímé péče vztah k lidem a schopnost práce v týmu zahrnující stálé předávání informací a ochotu. Tu považuje nadřízený pracovník za klíčovou pro chod centra, které pracuje v celodenním blízkém kontaktu s klienty. Pro výběr zaměstnanců má organizace sepsán standardní postup, v praxi však může částečně dojít od jeho odchýlení podle aktuálních podmínek. Samozřejmě je využívána metoda pohovoru, od uchazečů je také vyžadována jednodenní ukázka práce, která pomůže zjistit, jaké jsou jejich předpoklady pro práci s lidmi. Uchazeči za ni nedostávají zapláceno. Pro obsazení pozic v organizaci je podle vedoucí velmi málo kvalitních pracovníků s pozitivním vztahem k lidem, ochotou vykonávat danou práci a především s dostatkem zkušeností.

Cílem hodnocení pracovníků v organizaci je zvýšení kvality práce pracovníků, slouží také jako zpětná vazba pro pracovníky. Hodnocení je pravidelné, průběžné a výroční, součástí výročního hodnocení je vytvoření plánu profesního rozvoje. Hodnocení provádí nadřízený. Průběžné hodnocení má buď ústní, nebo písemnou formu, výroční hodnocení pak musí mít písemnou podobu a zahrnuje komentář. Ke sdělení výročního hodnocení si nadřízený pozve pracovníka k jeho projednání, vede tzv. hodnotící rozhovor, který umožní vyjádření obou zúčastněných stran. Při této příležitosti může být pracovník požádán, aby vyplnil formulář pro sebehodnocení. Výsledky hodnocení jsou pak použity pro veřejné pochvaly, vyměření finančních odměn a osobních příplatků nebo naopak pro ukončení pracovního poměru či finanční sankce (odebrání odměn).

Plat je pracovníkům přidělován na základě platové třídy, do které je každá pracovní pozice zařazena. Odměny se stanovují podle finančního hospodaření organizace a poskytují se například za splnění významného úkolu či při životním jubileu. Odměny však nejsou přiznány v organizaci plošně, tedy všem pracovníkům, nadřízený vybere

konkrétní pracovníky s nejlepšími výsledky za uplynulé období. Výše odměny se pohybuje ve výši 5 000 Kč, může být poskytnuta buď v polovině, nebo na konci kalendářního roku.

Nadřízený se v organizaci snaží vytvářet přátelské prostředí s podporou týmovosti, která je v oblasti sociálních služeb nepostradatelná. V případě, že je některý z pracovníků určitou dobu práceneschopný, zaměstnavatel pro něj zachovává pracovní místo a jen po dobu jeho pracovní neschopnosti jej nahrazuje. Vedoucí se snaží o pokud možno nulovou fluktuaci pracovníků v organizaci, aby zajistil vyšší spokojenost klientů díky osobnímu přístupu pracovníků a většímu pocitu soukromí. Organizace nabízí svým pracovníkům benefity ve formě zvýhodněné ceny obědů ve vlastní jídelně.

Z hlediska budoucích cílů se chce organizace zaměřit především na zvyšování kvality poskytovaných služeb a stálou modernizaci, kterou sociální služby vyžadují. Uvedené cíle zahrnují především opravy zvyšující bezbariérový přístup, rekonstrukce, výstavby a kroky vedoucí k energetickým úsporám. Všechny aktivity se vždy provádějí s ohledem na klienty, jejich pohodlí a spokojenost.

4.3 Analýza a plánování nákladů na vzdělávání

Vzdělávání v analyzovaných subjektech můžeme rozdělit na:

- zaškolení nových pracovníků,
- pravidelná školení pro jednotlivé profese podle legislativy,
- školení umožňující rozšíření a prohloubení pracovních znalostí a dovedností, která jsou vyžadována změnami ve vnějším prostředí a nezbytná pro udržení konkurenceschopnosti podniku.

Pro zjednodušení není při plánování nákladů na vzdělávání zohledněna inflace a potenciální změny v počtu pracovníků.

4.3.1 Podnik specializující se na prodej sportovního zboží

Rozpočet nákladů na vzdělávání vyhotovují jednatele podniku, východiskem jsou výkazy z uplynulého roku. Přestože se podnik snaží zvyšovat znalosti svých pra-

covníků, můžeme říci, že je rozsah poskytovaného vzdělávání nedostatečný. Důvodem je skutečnost, že se vzdělávání neúčastní všichni pracovníci, ale pouze vybraní, od kterých je očekáváno, že získané vědomosti předají ostatním pracovníkům. Navíc má vzdělávání již několik let stejnou strukturu a je plánováno podle předcházejících let.

Průměrný počet dnů na zaškolení jednoho pracovníka jsou 2 dny. Na financování vzdělávacích aktivit se podílí rovným dílem podnik a dodavatelská firma/výrobce prodávající zboží, která do podniku vysílá svého školitele. Průměrné náklady investované podnikem na vzdělávání za rok na 1 pracovníka činí 2 000 Kč, celkem tedy za 1 rok 12 000 Kč. Pokud bereme v úvahu, že 2 pracovníci nejsou během roku školeni vůbec, náklady na 1 pracovníka dosahují výše 3 000 Kč. V případě posuzování celkových nákladů na vzdělávání, kdy bychom započítali i náklady vynaložené dodavatelským podnikem, je celková průměrná výše nákladů na 1 zaměstnance rovna částce 4 000 Kč. Náklady na vzdělávání v podniku se pohybují na úrovni průměrných personálních nákladů na 1 zaměstnance v oblasti Velkoobchod a maloobchod, které v roce 2012 dosahovaly výše 2 364 Kč, v roce 2011 pak činily 2 604 Kč, jak uvádí Český statistický úřad (2014). Zde je ale třeba brát v úvahu skutečnost, že v personálních nákladech jsou zahrnuty kromě nákladů na vzdělávání mimo jiné například náklady na nábor pracovníků, jejich zabezpečení a podobně.

Nabízí se řada kurzů/školení, kterých by se pracovníci podniku mohli zúčastnit a zvýšit tak své znalosti a schopnosti. Vhodným kurzem pro prodávající by bylo absolvování školení týkající se psychologie prodeje. Pro podnik prodávající zboží je množství prodaných výrobků klíčové pro úspěch. Tento kurz je navržen zejména proto, že prodávající při prodeji vstupují do přímého kontaktu se zákazníky, jejich komunikační techniky tak mohou výrazně zvýšit množství prodaného zboží. Kurz by měl být zaměřen zejména na oblast efektivní prezentace produktu a schopnost využití psychologie při jednání se zákazníkem. Předpokládaná délka kurzu je 1 den (8 hodin), cena na 1 pracovníka činí 2 800 Kč. Vzhledem k vyslání všech prodávajících na kurz, včetně majitelů, kteří se rovněž účastní prodeje, při jejich rozdělení do 2 skupin v různých termínech, může podnikatel využít slevy 15 %, tedy 420 Kč na 1 pracovníka. Celková částka vynaložená na 5 pracovníků by tedy dosáhla výše 11 900 Kč. Podnikatele pravděpodobně odradí vysoká jednorázová investice, na druhou stranu budou efekty kurzu dlouhodobé a budou mít výrazný vliv na výši prodejů a úspěch podniku. Účast na tomto nebo po-

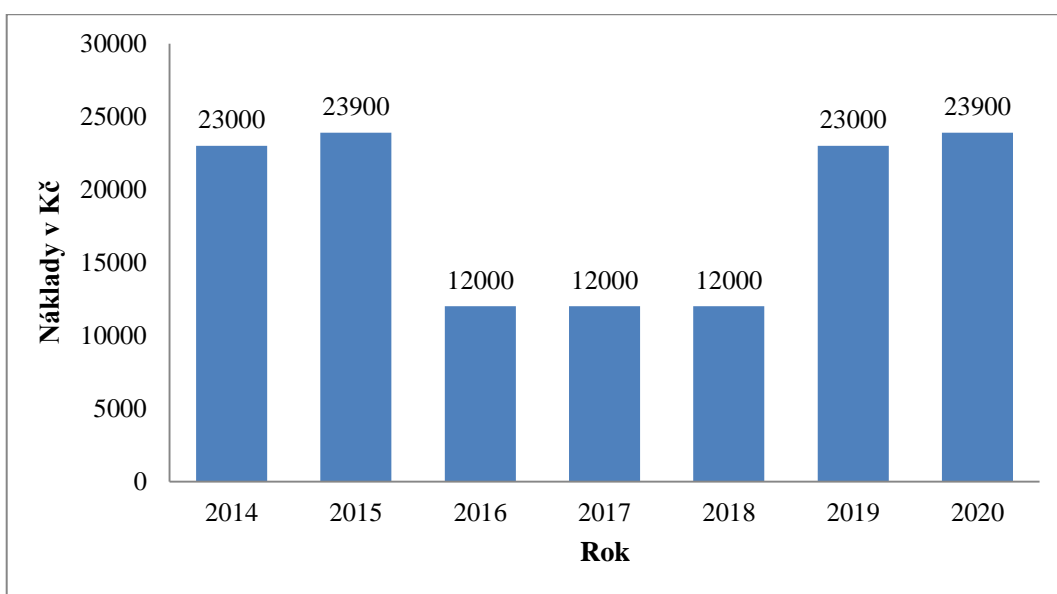
dobně zaměřeném kurzu by bylo vhodné opakovat po 5 letech s cílem obnovy a doplnění znalostí v této oblasti.

Jak již bylo zmíněno, v podniku probíhají školení týkající se znalosti zboží. Přesto jsou nedostačující, což potvrzuje i názor pracovníků. Důvodem je především jejich malý časový rozsah a jednostrannost poskytování informací. Možným návrhem pro zlepšení efektivity stávajících kurzů je požádání pracovníků, aby po předvedení zboží a podání odborných informací školitelem, sami demonstrovali dané zboží. Majitelé by tak mohli lépe posoudit prospěšnost školení a kurz by se stal účinnějším díky aktivní účasti školených pracovníků.

Za zvážení by stál kurz určený pro jednoho z majitelů podniku zaměřený na manažerské dovednosti v personální oblasti, s cílem vykonávat tyto činnosti lépe a efektivněji. Tyto znalosti by využil i při plánovaném otevření nových prodejen, se kterým by byl spjat nábor nových pracovníků. Cena těchto kurzů je ovšem vysoká, vzdělávací společnosti je poskytují za částku 40 000 Kč. Finančně dostupnější alternativou by byl kurz moderního řízení lidských zdrojů nabízený Centrem celoživotního vzdělávání, jehož cílem je předat účastníkům přehled o personální práci a řízení lidských zdrojů. Rozsah kurzu je 64 hodin, které proběhnou v rámci 4 soustředění. Celková cena kurzu je 11 000 Kč.

Celkové náklady za první rok, uvažujeme rok 2014, zahrnující současné vzdělávání v hodnotě 12 000 Kč (rozpočítáno i pro další roky), by od aplikace vzdělávacích kurzů pro majitele činily 23 000 Kč. Následující rok jsou náklady odhadované na 23 900 Kč, v tomto roce by byli pracovníci vysláni na kurz psychologie prodeje. V dalších letech by pak náklady na vzdělávání byly podstatně nižší, přibližně stejné jako výše současných investovaných nákladů, tedy 12 000 Kč. V roce 2019 je počítáno s opětovnou účastí majitele na školení v oblasti řízení lidských zdrojů, který absolvoval v roce 2014. V roce 2020 by pak pracovníci měli obnovit své znalosti z oblasti psychologie prodeje. V grafu 14 je znázorněn plánovaný průběh nákladů na vzdělávání.

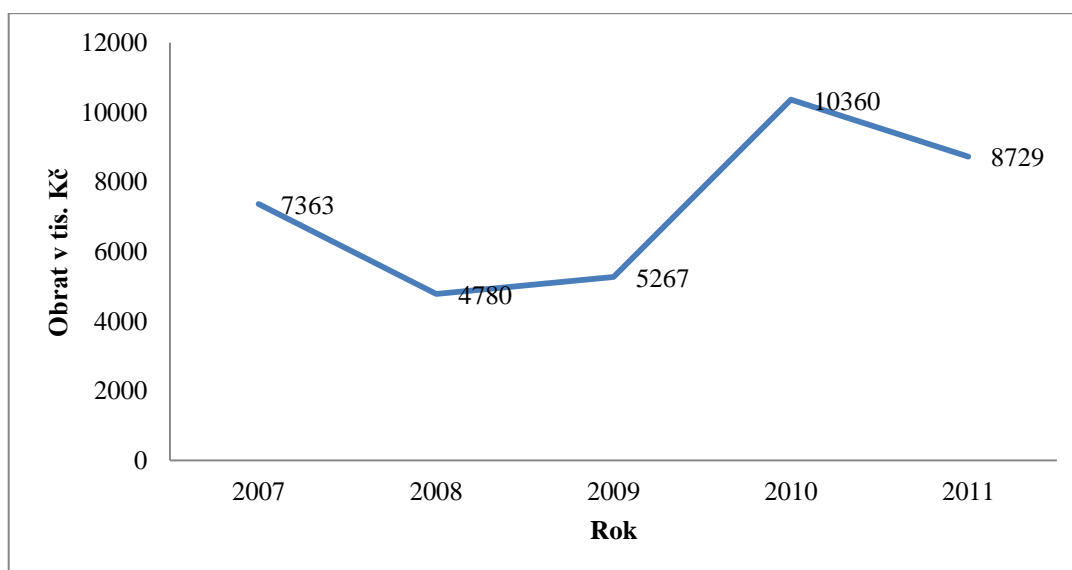
Graf 14: Plánovaný průběh nákladů na vzdělávání



Zdroj: vlastní výzkum

Při navrhování kurzů a školení bylo z hlediska nákladovosti přihlédnuto k celkovému obratu, kterého podnik dosahuje. Jeho výši v letech 2007 - 2011 zobrazuje graf 15. Jednorázové investování 11 900 Kč za kurz pro pracovníky a 11 000 Kč pro jednoho z majitelů podniku není v porovnání s výší obratu náklad, který by si podnik nemohl dovolit. Naopak by uskutečnění investice pomohlo podniku k lepším výsledkům díky efektivnější práci pracovníků a jejich vyšší spokojenosti.

Graf 15: Obrat podniku v letech 2007 - 2011



Zdroj: interní materiály podniku

Při rozhodování vlastníka malého podniku o investici do vzdělávání je vhodné ji posoudit z hlediska doby návratnosti. Ukazatel vyjadřuje dobu, za kterou se počáteční kapitálový výdaj bude rovnat peněžním příjmům z investice. Údaje pro výpočet jsou uvedeny v tabulce 12. Díky efektivnějšímu řízení lidských zdrojů a lepší práci pracovníků se očekává, že příjmy z investice budou konstantně růst. K výpočtu byla zvolena dynamická podoba doby návratnosti podle vzorce (www.tzb-info.cz, 2005):

$$T_{ds} = \frac{IN}{DCF} \quad DCF = \frac{CF}{(1+r)^t}$$

Při stanovení diskontní sazby byla zohledněna inflace ve výši 2,5 % a reálná diskontní sazba (3,4 %).

Diskontní sazba, která je nezbytná pro výpočet diskontované doby návratnosti, byla určena podle vzorce (Čížek, n.d.):

$$RN = (1 + RR) \times (1 + IE) - 1,$$

kde RN je nominální úroková sazba

RR je reálná diskontní sazba

IE je inflační koeficient

Tabulka 12: Očekávané příjmy a výdaje z investice do vzdělávání

	Roky		
	1	2	3
Příjmy	5 000	30 000	50 000
Výdaje	0	0	0
Příjmy z investice	5 000	30 000	50 000
Diskontované příjmy z investice (i = 6 %)	4 717	28 302	47 170
Kapitálový výdaj	22 900	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Diskontovaná doba návratnosti investice = $1 + 18\,183/28\,302 = 1,64$ roku

4.3.2 Podnik zaměřený na zemědělskou výrobu

Odhad výdajů na vzdělávací aktivity je sestavován jednatelem podniku, který vychází z podkladů z předcházejícího roku. Vzdělávání v podniku zaměřeném na zemědělskou výrobu lze hodnotit jako poměrně uspokojivé. Jednatel se snaží, aby pracovníci měli pokud možno co nejvyšší odborné znalosti v příslušné oblasti a vykonávali tak práci správně a efektivně. Vzdělávání v podniku má však dlouhodobě neměnnou podobu. Převládá školení pracovníků, které je buď dané zákonem, nebo je poskytováno zdarma, například při nákupu nového stroje. Jednatel odhaduje roční průměrné náklady vynaložené na kvalifikační rozvoj jednoho zaměstnance na 1 500 Kč, což při celkovém počtu 32 pracovníků činí 48 000 Kč za rok. Průměrný počet dnů, které pracovníci stráví vzděláváním, jsou 2 dny. Zde ale musíme zohlednit skutečnost, že jsou někteří pracovníci, například účetní, vysíláni na kurzy mnohem častěji než ostatní, počet dnů věnovaných vzdělávacím kurzům je pak například 7 dní ročně a rovněž vynaložené náklady dosahují vyšších hodnot. Ve srovnání s průměrnými personálními náklady na 1 zaměstnance v oblasti zemědělství, které za rok 2012 činily 2 376 Kč a v roce 2011 dosáhly výše 2 484 Kč, jsou náklady investované podnikem do vzdělávání nižší (ČSÚ, 2014). Opět ale musíme reflektovat, že do personálních nákladů je započteno více složek, nejen vzdělávání.

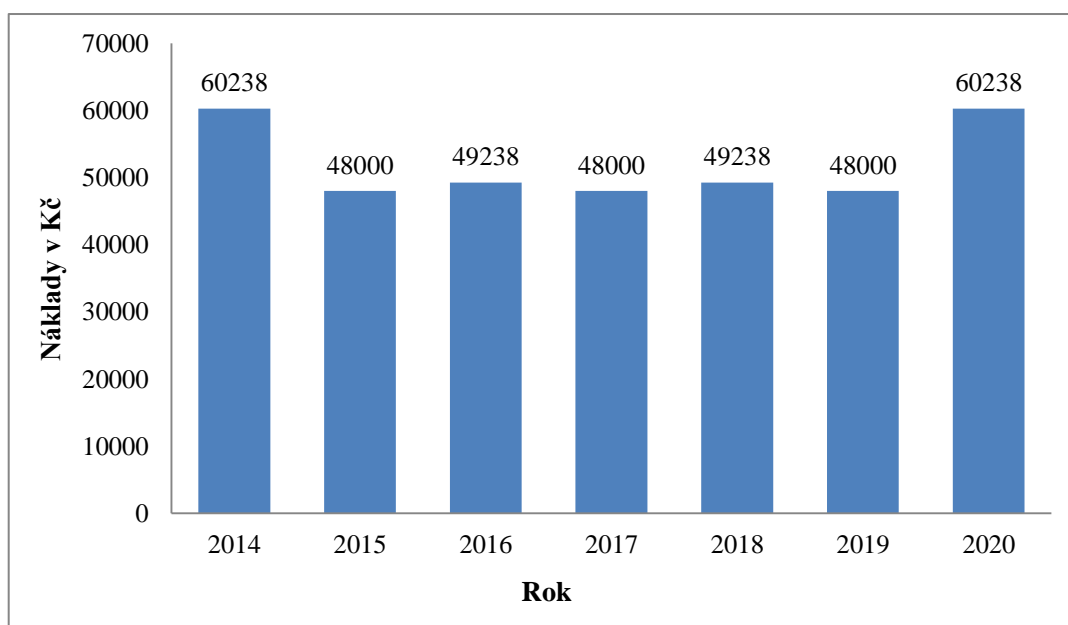
Stejně jako u podniku prodávajícím sportovní zboží by bylo vhodné, aby jednatel podniku absolvoval kurz zaměřený na manažerské dovednosti v personální oblasti a v řízení lidských zdrojů. Potřeba tohoto kurzu je navíc umocněna vyšším počtem pracovníků a nutností nezanedbávat lidský faktor. Zvažovat opět nebudeme kurz vzdělávací společnosti za 40 000 Kč. Pozornost by měla být zaměřena na kurz moderního řízení lidských zdrojů nabízeným Centrem celoživotního vzdělávání. Náplň, časový plán i cena kurzu jsou stejné jako u podniku se sportovním zbožím, tedy rozsah kurzu činí 64 hodin, které proběhnou v rámci 4 soustředění. Celková cena kurzu je 11 000 Kč.

Vzdělávání, kdy do podniku přijde školitel a předvádí nové postupy práce, je sice prospěšné. Pracovníci však bez znalosti konkurenčních oborově příbuzných podniků posuzují svou činnost izolovaně a nemají tak podněty pro zlepšování. Pro zvýšení motivace pracovníků a naučení se novým metodám, by mohl majitel podniku uvažovat o návštěvě svých pracovníků podniku s podobným zaměřením, který se vyznačuje progresivními metodami a přístupy. Školení pracovníci by tak kromě získání znalostí mohli do

svého podniku přinést nové postupy, které by v navštíveném podniku postřehli, což by mohlo být další cestou růstu konkurenceschopnosti. Výhodou tohoto vzdělávání jsou navíc minimální investované náklady, které jsou spojeny pouze s najmutím vozidla nebo pohonnými hmotami při využití služebních automobilů. Pokud budeme kupříkladu uvažovat vyslání 4 dojiček a zootechnika do podniku v rámci Jihočeského kraje, který je vzdálený 100 km, cenu pohonných hmot 35,50 Kč, sazbu za amortizaci automobilu 3,70 na 1 kilometr a průměrnou výši spotřeby automobilu 7 litrů, dosáhne výše nákladů 619 Kč. Protože nemůžeme vyslat na toto vzdělávání všechny dojičky, musíme počítat s opětovným uskutečněním návštěvy přibližně po 6 měsících. Celková výše nákladů by činila 1 238 Kč. Za 2 roky by bylo vhodné tento způsob vzdělávání opakovat, například v jiném podniku.

V grafu 16 jsou zobrazeny celkové náklady za jednotlivé roky. V roce 2014 je kromě dosavadních kurzů s náklady 48 000 Kč plánován kurz pro majitele podniku v oblasti řízení lidských zdrojů v hodnotě 11 000 Kč a vyslání 10 pracovníků na návštěvu jiného podniku za cenu 1 238 Kč. Celkové náklady tedy činí 60 238 Kč. V roce 2015 by v podniku proběhlo vzdělávání ve stejné podobě jako doposud s náklady 48 000 Kč, v roce 2016 by se k těmto nákladům připočetly náklady za vyslání pracovníků do jiného podniku (1 238 Kč). Stejný průběh nákladů jako v roce 2015 a 2016 by byl i v roce 2017 a 2018. V roce 2020 by náklady měly stejnou strukturu jako v roce 2014.

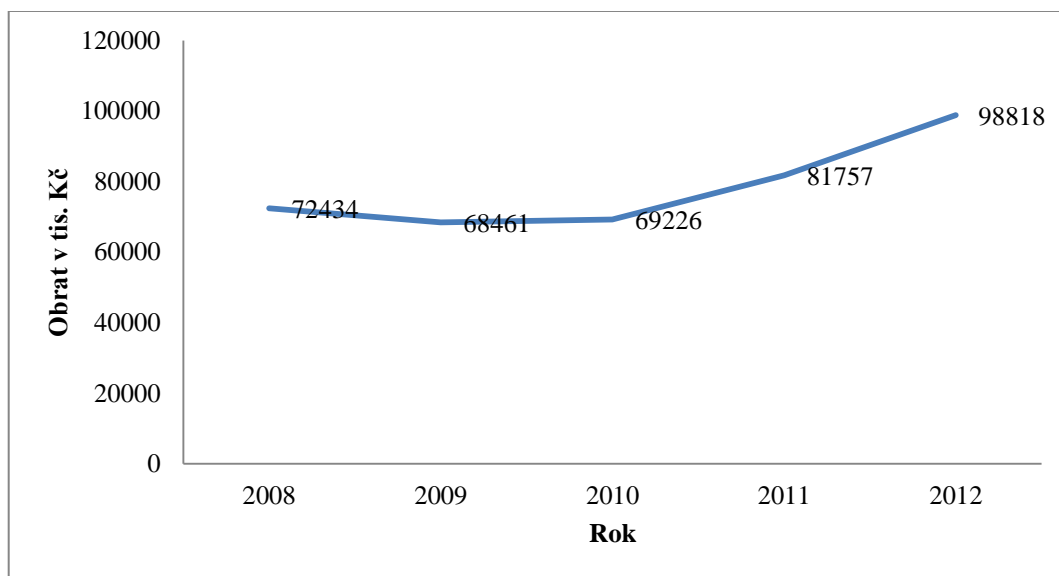
Graf 16: Plánovaný průběh nákladů na vzdělávání



Zdroj: vlastní výzkum

Výše nákladů, které je třeba investovat do navrhovaných kurzů, je vzhledem k celkovému dosahovanému obratu zanedbatelná a neměla by podnik z hlediska nákladů výrazně zatížit. Vývoj obratu v letech 2008 – 2012 zobrazuje graf 17, je třeba upozornit na jeho rostoucí tendenci. Aplikace kurzů by přispěla ke zvýšení potenciálu podniku a jeho celkovému rozvoji.

Graf 17: Obrat podniku v letech 2008 - 2012



Zdroj: interní materiály podniku

Stejně jako u podniku se sportovním zbožím byla při rozhodování vlastníka podniku o investici do vzdělávání použita doba návratnosti v dynamické podobě podle vzorce (www.tzb-info.cz, 2005):

$$T_{ds} = \frac{IN}{DCF} \quad DCF = \frac{CF}{(1+r)^t}$$

Při stanovení diskontní sazby byla zohledněna inflace ve výši 2,5 % a reálná diskontní sazba (3,4 %). Při výpočtu diskontní sazby pro určení diskontovaných příjmů byl použit stejný vzorec jako u podniku se sportovním zbožím.

Údaje pro výpočet zobrazuje tabulka 13, výpočet je proveden pouze pro investici v roce 1. Díky efektivnějšímu řízení lidských zdrojů a lepší práci pracovníků se očekává, že příjmy z investice budou konstantně růst.

Tabulka 13: Očekávané příjmy a výdaje z investice do vzdělávání

	Roky		
	1	2	3
Příjmy	12 000	40 000	45 000
Výdaje	0	0	0
Příjmy z investice	12 000	40 000	45 000
Diskontované příjmy z investice (i = 6 %)	11 321	37 736	42 453
Kapitálový výdaj	12 238	0	1 238

Zdroj: vlastní zpracování

$$\text{Diskontovaná doba návratnosti investice} = 1 + 917/37\,736 = 1,02 \text{ roku}$$

4.3.3 Centrum sociálních služeb

Organizace dbá na kvalitní a efektivní vzdělávání svých pracovníků. Povinnost vzdělávat pracovníky vyplývá pro organizaci ze zákona, přesto se klade důraz na vzdělávání nad rámec povinnosti, aby byla zajištěna maximální kvalita poskytovaných služeb. Pro účely vzdělávání je využíváno jak externí, tak interní vzdělávání.

Vzdělání hraje důležitou roli již při přijetí nového pracovníka a povinností jej zaškolit. Nadřízený má za úkol určit pracovníka, garanta, který se nově přijatému pracovníkovi bude věnovat a bude za zaškolení odpovědný. Doba zaškolování je obecně stanovena na 3 měsíce, nadřízený ji však může podle potřeby prodloužit či zkrátit. Pracovníci, kteří se zabývají přímou péčí o klienty, jsou garantem zaškolování například v oblasti vedení dokumentace, ošetřovatelských plánů a podobně. Pro ostatní pracovní pozice může být o zaškolení požádán odcházející pracovník nebo jiný určený pracovník. Zhodnocení zaškolení nového pracovníka provádí vedoucí pracovník za přítomnosti osoby odpovědné za zaškolení (garanta). Výhodou pověření konkrétní osoby zabývající se zaškolováním a adaptací nového pracovníka je možnost lepšího sledování samotného procesu a jeho účinnosti.

Organizace má pro potřeby vzdělávání sepsanou koncepci vzdělávání a rozvoje, která určuje pevná pravidla a postupy uplatňované při všech formách vzdělávání. Koncepcí také uvádí celoživotní vzdělávání jako základní podmínku dlouhodobého rozvoje centra a trvalého zvyšování jeho kvality. Vzdělávání je k příležitosti výročního hodnocení plánováno individuálně pro každého pracovníka. Vedoucí pracovník stanovuje plán profesního rozvoje každého pracovníka, v případě nově přijatého pracovníka se tento

plán sestaví až po jeho zaškolení, tedy po třech měsících. Díky tomu je možné efektivněji dosahovat stanovených cílů a úrovně centra.

Všichni pracovníci se musí účastnit jednou za 2 roky školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Povinností ze zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, je vzdělávání pracovníků přímé péče minimálně 24 hodin ročně, při kterém si upevňují a rozšiřují svou kvalifikaci. Do organizace pro tyto účely přichází kvalifikovaný přednášející. Pracovníci jsou nad rámec povinného vzdělávání navíc vysíláni na stáže do jiných zařízení, přibližně 5 – 6 x za rok po dobu 4 – 5 hodin. Vedoucím pracovníkem jsou při této příležitosti požádáni, aby sledovali odlišnosti v péči, pomůckách a podobně, prostřednictvím kterých by se organizace mohla inspirovat a zlepšovat. Jeden pracovník je pak vyslán na školení, které je zaměřeno na tvořivé práce a trénink paměti. Vedoucí pracovník se pravidelně účastní kurzů pro zlepšení jeho manažerských dovedností.

Vzdělávání ostatních pracovníků je následující:

- 1x ročně školení řidičů referentů;
- 1x za 2 roky školení svářečů a pracovníků obsluhujících sekačky a křovinořezy. Toto vzdělávání není časově náročné, trvá přibližně 2 hodiny;
- 1x za 3 roky pracovník obsluhy kotelny.

Výdaje na vzdělávání činily za rok 2013 64 000 Kč, na rok 2014 je stanoven plán výdajů ve výši 70 000 Kč. V přepočtu na jednoho zaměstnance se tedy průměrné výdaje na vzdělávání pohybovaly ve výši 1 777 Kč, v roce 2014 jsou plánované náklady na jednoho zaměstnance určeny výší 1 944 Kč. Náklady na vzdělávání v organizaci obecně rostou. Důvodem je měnící se cílová skupina, kdy organizace přijímá stále více klientů se špatným zdravotním stavem. Proto si pracovníci organizace musí osvojovat stále nové pomůcky, způsoby péče a techniky práce s klienty. Politika vzdělávání centra je koncipována na velmi vysoké úrovni s propracovaným systémem školení pro jednotlivé skupiny pracovníků. Navrhovat další vzdělávání by proto bylo vzhledem k jejich časové zaneprázdněnosti a náročnosti práce bezpředmětné.

4.4 Srovnání výsledků analýzy oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích

Empirický výzkum ukazuje rozdílnost přístupů zkoumaných subjektů k řízení lidských zdrojů. Na základě studia odborné literatury se potvrdil předpoklad absence personální strategie a její překrývání se strategií podnikovou, výjimkou je centrum sociálních služeb, které má personální strategii písemně zpracovanou. Nedostatek znalostí vedoucího pracovníka v oblasti řízení lidských zdrojů v případě třech zkoumaných subjektů rovněž odpovídá obecným tvrzením, neboť pouze centrum sociálních služeb disponuje personalistou. V dalších dvou podnicích ani jeden z majitelů neabsolvoval žádný odborný kurz, ani nevyužívají služeb kvalifikované osoby. V případě centra sociálních služeb je personální práce díky existenci personalisty prováděna na vysoké úrovni odbornosti, výtkou může být jediné oblast získávání pracovníků, kdy jsou uchazeči oslovení jednostranným způsobem. Přehled přístupů podniků/organizace k jednotlivým oblastem řízení lidských zdrojů zobrazuje tabulka 14.

Tabulka 14: Komparace přístupů analyzovaných subjektů k jednotlivým oblastem řízení lidských zdrojů

	Podnik se sportovním zbožím	Zemědělský podnik	Centrum sociálních služeb
Počet pracovníků	6	32	36
Personální strategie	Není zpracována.	Zpracována, nemá písemnou podobu, zaměřena na odměňování.	Zpracována, písemná podoba, zaměřena na odměňování a personální systémy.
Výkon personální práce	Majitelé podniku.	Majitel podniku a přímý nadřízený.	Personalista a vedoucí pracovník.
Analýza a popis pracovních míst	Neprovádí se.	Neprovádí se.	Provádí se a využívá.
Získávání pracovníků	Inzerce, osobní doporučení, přihlášení uchazeče, úřad práce, vnitřní zdroje.	Přihlášení uchazeče, spolupráce se školami, inzerce, úřad práce.	Doporučení předchozích zaměstnavatelů.
Výběr pracovníků	Výběrový pohovor, životopis, reference.	Výběrový pohovor, reference.	Výběrový pohovor, ukázka práce.

	Podnik se sportovním zbožím	Zemědělský podnik	Centrum sociálních služeb
Vzdělávání	Interní i externí, týkající se vykonávané práce.	Interní i externí, zaměřené na oblast vykonávané práce.	Interní i externí, zaměřené na oblast vykonávané práce.
Odměňování	Podle výsledků pracovníka, možnost získání prémie za nadstandardní výsledky, nabídka benefitů úzká – firemní oblečení zdarma, sleva na zboží.	Podle výsledků pracovníka, možnost získání prémie za nadstandardní výsledky široká nabídka benefitů - příspěvek na stravování, penzijní připojištění, dovolená navíc, nápoje na pracovišti zdarma, služební automobil.	Podle platové třídy každého pracovníka, za splnění významného úkolu či při životním jubileu – odměna, úzká nabídka benefitů – zvýhodněná cena stravování.
Silné stránky	Obousměrná komunikace, získávání pracovníků.	Personální strategie, získávání pracovníků.	Personalista, podpora týmové práce s dobrou komunikací, výběr pracovníků, celoživotní vzdělávání.
Slabé stránky	Majitelé bez odborných znalostí v oblasti ŘLZ, nepravidelné vzdělávání pouze vybraných pracovníků.	Jednatel bez odborných znalostí v oblasti ŘLZ, nedostatečná komunikace s pracovníky, vzdělávání pouze vybraných pracovníků.	Získávání pracovníků.

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Doporučení pro malé podniky

Na základě dat zjištěných při empirickém výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů v malých podnicích, které umožnily identifikovat slabé stránky tohoto systému a s ohledem na informace získané v literárním přehledu, bylo zpracováno několik doporučení pro řízení jednotlivých prvků tohoto systému. Cílem je předložit podnikatelům vybraných podniků návrhy, které mohou být zdrojem zvýšení konkurenceschopnosti, vyšší efektivity a kvalitnějšího pracovního prostředí.

4.5.1 Vytvoření funkce personalisty

Zřízení funkce personalisty podporuje malý podnik v dosažení jeho cílů, pomáhá určovat priority v oblasti lidských zdrojů a tím i schopnost vyrovnávat se s problematickými situacemi. Personalista je zaměřen na dlouhodobé efektivní využívá-

ní schopností lidských zdrojů podniku, je poskytovatelem personálních služeb podle potřeb organizace a plní funkci konzultanta managementu při řešení otázek v personální oblasti, jako například potřeba vytvořit nová pracovní místa či volba metody vzdělávání. Manažer podniku se tak může soustředit na svou hlavní činnost, což mu umožňuje provádět práci efektivněji. Pozitiva existence funkce personalisty v podniku dokazuje v empirickém výzkumu centrum sociálních služeb. Díky personalistovi jsou všechny personální činnosti prováděny na vysoké odborné úrovni a efektivně při využití všech doporučených metod v oblasti řízení lidských zdrojů.

Vytvoření funkce personalisty s sebou ovšem přináší zvýšené náklady, což může být pro malý podnik s omezeným kapitálem významnou překážkou. Ne vždy je funkce personalisty pro podnik výhodná při řešení personálních úkolů. Je třeba posuzovat podniky individuálně podle složitosti personální práce a počtu pracovníků. Vytvoření této funkce by mohl zvážit zemědělský podnik.

Ať už podnik zvolí tvorbu nového pracovního místa personalisty nebo zůstane u původního zabezpečování personálních úkolů ze strany vlastníka podniku nebo jiného vybraného pracovníka, je třeba dodržovat pravidlo, že zvolená osoba musí mít dostatečné znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů. Efektivní a správné řízení lidských zdrojů lze bez odborných znalostí uskutečnit jen těžko. Tento požadavek je vhodné zabezpečit absolvováním kurzů a školení, které jsou v diplomové práci navrženy.

Možnou alternativou při řešení personalistiky, je využití služeb specializovaných firem. To ovšem přináší velké zvýšení nákladů a je tedy pro malý podnik nevhodné. Dostupnější volbou je pro malé podniky zaměstnání odborníka na částečný úvazek či poradenství a konzultační činnost ze strany profesních sdružení, například Hospodářské komory, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Využít mohou také nabídky neziskové organizace Národního vzdělávacího fondu, který se zaměřuje na zvýšení kvality řízení lidských zdrojů.

Významné informace mohou malé podniky získat ze zkušeností podniků, se kterými spolupracují, od zkušenějších podnikatelů či vysokých škol. Tyto informace jsou finančně dostupnější, někdy i zdarma.

4.5.2 Strategie pro oblast řízení lidských zdrojů

Všechny zkoumané podniky kladou důraz na vytváření podnikové strategie, kterou zpracovávají na dlouhé časové období. Tvorba personální strategie je však jednatelem/vlastníky malých podniků považována za nadbytečnou činnost, i přesto, že je významným zdrojem sledování nákladů na lidské zdroje, umožňuje podniku získat a udržet si potřebné pracovníky, optimálně využívat jejich potenciál, včas identifikovat potřebu vzdělávání a především vytvářet přidanou hodnotu pro podnik.

Pro existenci podniku je nezbytná jeho dlouhodobá konkurenceschopnost. Bez důrazu na lidské zdroje možnost jejího dosažení výrazně klesá. Jednatelé/vlastníci malých podniků si musí uvědomit, že chybějící personální strategie je zdrojem zvýšených nákladů, protože jsou veškeré činnosti v personální oblasti prováděny nahodile, bez předem stanovené osnovy, tedy i postupů a posloupnosti.

4.5.3 Plánování lidských zdrojů

Z empirického výzkumu vyplynulo, že se malé podniky přiklánějí spíše k plánování potřeby pracovníků, které je krátkodobé, zpravidla podle aktuální situace a nejčastěji je prováděno podle zkušeností majitele. Proto nastávají situace, kdy podniku chybí pracovník a jeho práci musí po dobu neobsazení pozice přebírat pracovníci ostatní, což u malého podniku kvůli nízkému počtu pracovníků vhodné.

Je zřejmé, že malé podniky nebudou pro plánování lidských zdrojů využívat časově náročné a složité matematicko-analytické metody například metodu indexování. Vhodnější jsou méně náročné a snadněji interpretovatelné metody intuitivní. Tyto metody umožní plánovat lidské zdroje nejen z kvantitativního hlediska, ale zahrnují i stránku kvalitativní vyjadřující potenciál pracovníků, jako například jejich schopnosti, zkušenosti a dovednosti. Příkladem intuitivní metody je například metody odborné předpovědi či brainstorming, které jsou zaměřeny na oblasti významně ovlivňující chod podniku, jako změny cílové skupiny a její poptávky, konkurenční vlivy, změny v používaných technologiích, organizaci práce a podobně. Podniky by také neměly podceňovat tvorbu písemného plánu lidských zdrojů, který je úsporou času a nákladů, protože umožňuje lépe využívat jednotlivé pracovníky.

4.5.4 Získávání pracovníků

Pro potřeby získávání pracovníků využívají malé podniky, zejména podnik se sportovním zbožím, nejčastěji metody, které jsou finančně nenáročné, jako například osobní doporučení či přihlášení uchazeče na podaný inzerát. V případě centra sociálních služeb se pak jedná o velmi úzké možnosti získání nových pracovníků, kdy jsou využívána jen doporučení předchozích zaměstnavatelů uchazeče. Je však třeba upozornit na skutečnost, že jsou tyto metody velmi omezené z hlediska úzkého souboru uchazečů a často vedou ke zhoršení vztahů na pracovišti, například při zaměstnání rodinných příslušníků. Aby bylo pracovní místo obsazeno kvalitním pracovníkem, měly by analyzované podniky vždy využívat širšího rozsahu metod, které doposud užívaly jen výjimečně. Mezi ně můžeme zařadit především spolupráci se školami, úřady práce či oslovení uchazečů na internetu.

V rámci získávání pracovníků je nezbytné, aby se zemědělský podnik a podnik se sportovním zbožím zabývaly analýzou pracovních míst, jejímž výstupem by měl být písemný popis jednotlivých pracovních pozic a předpokladů, kterými by měl uchazeč nezbytně disponovat. Navrhovaná struktura popisu pracovního místa je následující:

- Druh práce.
- Kvalifikační předpoklady pracovníka.
- Znalosti nezbytné pro výkon práce na dané pozici.
- Požadované osobností předpoklady pracovníka.
- Stručný popis práce a povinností.
- Případně další předpoklady podle specifika typu práce.

Tento dokument je vhodným podkladem pro výběr pracovníků, protože poskytuje souhrn konkrétních požadavků, znalostí a povinností na dané pracovní místo včetně charakterizování pracovních podmínek. Je vhodné jej využívat při odměňování a hodnocení pracovníků. Samotným uchazečům a pracovníkům popis jejich pracovního místa umožňuje stanovit, co je od nich očekáváno, případně v jakých oblastech by se měli vzdělávat či zvyšovat svoji kvalifikaci. Jistým zjednodušením by pro podnikatele mohlo být provedení popisu pracovních míst s podobnou pracovní náplní.

4.5.5 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je považován za jednu z nejdůležitějších součástí řízení lidských zdrojů. Je podkladem pro další personální činnosti, jako například plánování lidských zdrojů, analýzu pracovních míst či vzdělávání. V malém podniku má navíc každý pracovník významný vliv na výsledky podniku a může ovlivňovat kvalitu pracovní atmosféry. Proto by zde výběr pracovníků neměl být podceňován a jeho proces urychlován.

Vzhledem k relativně vysoké míře nezaměstnanosti v kraji a tedy i vysokému počtu potenciálních uchazečů o volné pracovní místo, by měl malý podnik pro zvýšení efektivity procesu, jak z hlediska nákladů, tak času, provádět před samotným výběrem nejdříve předvýběr uchazečů. Tento postup by měl být samozřejmě využíván s ohledem na celkový počet zájemců o pracovní místo a pro vyšší objektivitu by měl být prováděn dvěma osobami. V případě podniku se sportovním zbožím oběma jednatelem, u zemědělského podniku a u centra sociálních služeb jeho jednatel/vedoucí a příslušný vedoucí pracovník. Cílem je zjistit, zda má uchazeč požadovanou kvalifikaci pro výkon dané práce na základě písemně zasláných informací, jako je životopis, případně motivační dopis. Při výběru pracovníků se v malých podnicích nejčastěji využívá metoda výběrového pohovoru, důležité jsou rovněž získané reference. Nezbytné je však také posoudit, zda se uchazeč hodí do stávajícího pracovního kolektivu a jaká je jeho schopnost týmové práce. Pro lepší vypovídací hodnotu a zvýšení pravděpodobnosti výběru správného kandidáta by malé podniky měly zařadit do výběru také například ukázkou práce, znalostní a psychologické testy, které by mohla z analyzovaných subjektů využívat organizace zaměřující se na sociální služby.

4.5.6 Hodnocení pracovníků

Je pochopitelné, že malý podnik preferuje využívání neformálního hodnocení před hodnocením formálním, aby se vyhnul nadbytečné administrativě. Jeho podstatnou nevýhodou je ovšem fakt, že si vedoucí pracovník nemůže pamatovat pracovní výsledky jednotlivých pracovníků za delší časové období, zvláště pokud se nejedná o mikro-podnik, a nemůže jej pak transparentně využít pro účely personálních kroků, jako například odměňování, propouštění a podobně. Pokud jej malý podnik pro tyto záměry pou-

živá, je to chybné. Vedoucí by měl vést alespoň krátké záznamy o pracovních výsledcích pracovníka, na jejich základě by pracovníka hodnotil a zároveň by sloužily jako věcný podklad pro personální rozhodnutí, například propouštění. Samotní pracovníci by byli více motivováni díky transparentnosti hodnocení. Hodnocení by nakonec nemělo být jednostrannou záležitostí. Vhodné je za pomoci rozhovoru, nejlépe hodnotícího, pravidelně (1x ročně) zjišťovat, jak pracovník hodnotí svůj výkon za uplynulé období.

Aby bylo možné pracovníka správně hodnotit, je nutné, aby se vedoucí pracovník domluvil se svými podřízenými na cílech, kterých by mělo být dosaženo za určité sledované období. Jen tak mohou pracovníci určit, co je od nich očekáváno. Pro účely výsledného hodnocení může být využita slovní či číselná stupnice. Chybně postupuje zemědělský podnik a podnik se sportovním zbožím v případě, že neinformuje pracovníky o výsledcích hodnocení nebo předpokládá, že hodnocení vyplyne z výše přidělené odměny. Je třeba si uvědomit, že hodnocení patří k významným prvkům motivace. Pracovníci jen těžko mohou vědět, jestli jejich dosavadní práce vyhovuje představám majitele a především pak při vědomí absence ocenění za nadprůměrné výkony nejsou podněcováni k vyšší produktivitě. Podnikatelé by měli porozumět skutečnosti, že i veřejná pochvala může být pro pracovníka stimulem k vyšším pracovním výkonům.

4.5.7 Vzdělávání pracovníků

Malé podniky všeobecně podceňují vzdělávání, což potvrzuje i empirický výzkum. Již proces přijímání a adaptace nově přijatých pracovníků je zpravidla opomíjen a malé podniky se již v tomto bodě dopouštějí významné chyby. Zaškolením by vždy měla být pověřena konkrétní osoba, na kterou by se nově přijatý pracovník mohl obrátit v případě nejasností a prosbou o pomoc. Tento způsob zaškolení má navíc výhodu v tom, že se majitel podniku může podrobně u této osoby informovat o stavu zaškolení pracovníka.

Vybrané malé podniky organizují vzdělávání často jen z nutnosti a obvykle se ho účastní jen vybraní pracovníci s předpokladem, že tito pracovníci předají získané informace a znalosti ostatním v podniku. Na druhou stranu pokud je do podniku pozván školitel, většinou se jedná o školení, které proběhne v krátké době, bez zjišťování odezvy pracovníků, což je případ podniku se sportovním zbožím. Dnešní rychle se měnící prostředí je však charakteristické rychlými změnami v pracovních postupech a používa-

ných technologiích. Proto vzdělávání zaměřené jen na některé pracovníky zdaleka nepřinese takové výsledky, jaké by mělo vzdělávání všech pracovníků. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že podnikatelé považují vzdělávání za prvek zvyšující náklady a plýtvající čas, což jim brání ve zvyšování konkurenceschopnosti. Například v podniku zaměřujícím se na zemědělskou výrobu, je majitel podniku přesvědčen, že jsou investice vyšších finančních prostředků do lidských zdrojů zbytečné, pokud nemá jistotu, že u něj pracovníci s vyšší kvalifikací zůstanou pracovat. V tomto případě by mohl podnikatel uvažovat o uzavření kvalifikační dohody s pracovníkem, která by po stanovenou dobu znemožnila odchod vyškoleného pracovníka z podniku a v případě výpovědi ze strany pracovníka by byla podnikateli navracena výše finančních prostředků, investovaných do jeho vzdělání.

Na vzdělávání je nutné z důvodu rychle se měnícího prostředí nahlížet jako na vzdělávání celoživotní, které zajistí dlouhodobé zvyšování produktivity. Malé podniky mohou ke vzdělávání využít interní nebo externí vzdělávání. Využitím interního vzdělávání podnik sice uspoří náklady. Problémem je však nízký počet pracovníků v malých podnicích, který snižuje možnost vybrat zkušeného pracovníka, aby školil své spolupracovníky. Proto je vhodnější využít nabídku vzdělávání externí, jak je v diplomové práci navrženo. Pro financování vzdělávacích aktivit se může malý podnik obrátit na strukturální fondy Evropské unie, konkrétně na Operační program Zaměstnanost.

Součástí vzdělávacích aktivit by mělo být vždy vyhodnocování jejich přínosů. Přesto jej malé podniky provádějí v omezeném rozsahu nebo vůbec, například podnik se zemědělskou výrobou. Bez zpětného zhodnocení lze jen těžko posoudit jejich efektivitu a plánovat školení do budoucna. Z hlediska vyhodnocování přínosu vzdělávacích aktivit je pro malý podnik z důvodu přímého kontaktu mezi pracovníky doporučeno využívat především neformální metody, mezi které můžeme zařadit pozorování vedoucím pracovníkem s cílem stanovit změny v řešení přidělených pracovních úkolů a změny v pracovním chování pracovníků. Aby vedoucí pracovník získal zpětnou vazbu účastníků vzdělávání, je vhodné vytvořit krátký dotazník, pomocí kterého by pracovníci zhodnotili jednotlivé formy poskytovaných kurzů z hlediska jeho zajímavosti, získání informací a praktických postupů a jejich využití v praxi. Toto může podnikům pomoci při výběru poskytovatelů vzdělávání a bude úsporou času, které by byly věnovány neefektivním kurzům.

4.5.8 Odměňování pracovníků

Odměňování úzce navazuje na písemné hodnocení pracovníků, které zajišťuje zvýšení jeho transparentnosti při poskytování odměn. Vybrané malé podniky by si měly vzájemnou souvislost těchto dvou oblastí uvědomit, protože odměňování je jedním z nejdůležitějších prvků zvyšování motivace a produktivity. Důležité je permanentně zjišťovat, jaká jsou očekávání pracovníků z hlediska mezd. Pokud zkušený kvalifikovaný uchazeč či pracovník požaduje vyšší mzdu, než mu podnik nabízí, je třeba zvážit, zda na jeho požadavek přistoupit a mít tak kvalitní pracovní sílu. Méně kvalifikovaný pracovník, který se spokojí s nižší mzdou, bude jistě úsporou mzdových nákladů, snížení těchto nákladů se ovšem pravděpodobně projeví v jiných oblastech, například ve snížení produktivity a tím i zisku.

Všechny vybrané malé podniky nabízejí svým pracovníkům zaměstnanecké benefity v různém rozsahu s cílem zvýšení motivace. Při jejich volbě však musí uvažovat takovou skladbu výhod, která bude pro podnik výhodná z pohledu odpočtu daně, jako například penzijní připojištění, příspěvky na stravování a podobně. Z tohoto hlediska může podnik se sportovním zbožím, který svým pracovníkům nabízí pouze zvýhodněné zboží a firemní oblečení, zvážit některý z uvedených benefitů. Při tvorbě nabídky zaměstnaneckých benefitů je třeba brát v úvahu také přání pracovníků, jehož respektování může mít výrazný vliv na zvýšení jejich motivace. Nakonec je nezbytné, aby majitelé malých podniků nezapomínali na skutečnost, že stejně jako se požadavky pracovníků s časem mění, stejně tak se trvale rozšiřuje nabídka zaměstnaneckých výhod.

5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza řízení lidských zdrojů ve vybraných malých podnicích. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření pro zlepšení tohoto systému.

Za účelem provedení výzkumu bylo osloveno více malých podniků, poskytnout informace však byly ochotny jen tři subjekty. Ostatní malé podniky odmítly na dotazníky odpovídat a jejich vedoucí nechtěli být účastni upřesňujících nestrukturovaných rozhovorů s odůvodněním, že se nezabývají řízením lidských zdrojů.

Během analýzy stavu řízení lidských zdrojů ve vybraných malých podnicích se potvrdil předpoklad, že se malé podniky věnují oblasti řízení lidských zdrojů zpravidla okrajově, bez hlubších podrobnějších analýz a plánování, při absenci strategického přístupu. Analyzované podniky dávají přednost neformálním metodám řízení lidských zdrojů před formálními přístupy, které by v podniku zavedly standardizované postupy. Výjimku představuje centrum sociálních služeb, které zejména díky potřebě odborných a vysoce kvalifikovaných přístupů v přímé péči o klienty disponuje funkcí personalisty a propracovaným systémem řízení lidských zdrojů s písemnými podklady pro jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu bylo pro organizaci obtížné navrhnout jakákoli zlepšení a byla spíše zdrojem námětů pro doporučení ostatním zkoumaným podnikům.

Přestože patří lidské zdroje ke klíčovým prvkům zvyšování konkurenceschopnosti podniku, věnují jim analyzované malé podniky jen malou pozornost a přiklánějí se spíše k názoru, že se profesionální přístupy neobejdou bez vysoké investice času a především finančních prostředků, které si nemohou dovolit. Aniž by si to jednatelé/majitelé uvědomovali, okrajové zabývání se lidskými zdroji vede ke snižování nejen konkurenceschopnosti podniků, ale i vyráběných/prodáváných výrobků. Jednatelé/majitelé podniků soustředí svou pozornost především na samotné hospodaření podniku a blíže se nezamýšlejí o tom, že zdrojem úspěchu jsou především lidé, které zaměstnávají. Tento přístup je třeba změnit a pohlížet na pracovníky jako na možnou dlouhodobou cestu k úspěchu a ekonomické výkonnosti.

Samozřejmě lze namítat, že jsou malé podniky zranitelné svou velikostí, od které se odvíjí především množství kapitálu, kterým disponují a tedy i velikost tzv. finančního

polštáře. Proto je pro ně obtížné investovat větší sumu finančních prostředků, například pro potřeby vzdělávání pracovníků. Podceňování vzdělávání bylo potvrzeno během empirického výzkumu, což dokládá školení pouze vybraných pracovníků za účelem dosažení úspor. Tento přístup ale nemůže vést k výrazným efektům. Problematická je také krátkodobá orientace jednatelů v oblasti vzdělávacích aktivit. Ke vzdělávání by měli přistupovat jako k celoživotní koncepci, protože vzdělanost pracovníků bude stále více ovlivňovat hospodářské výsledky podniků a možnost jejich trvalého růstu.

Na úspěch malých podniků má značný vliv osobnost majitelů/jednatelů. Ti svým chováním určují přístup k řízení lidských zdrojů a pracovní morálku. Je tedy velmi důležité, aby si soustavně zvyšovali a upevňovali své znalosti v oblasti manažerských dovedností a práce s lidmi. Jak vyplývá z provedeného průzkumu, v podnicích, s výjimkou centra sociálních služeb, není určena osoba, která by se soustavně zabývala lidskými zdroji, případně provádí personální činnosti vedoucí pracovník nahodile na základě svých zkušeností. Důsledkem malé či nulové znalosti manažerských dovedností je nedostatečná orientace na lidský faktor a zaměření se spíše na již zmiňovanou stránku technicko - ekonomickou. Pro odstranění tohoto nedostatku byl v praktické části navržen kurz specializující se na oblast řízení lidských zdrojů.

V přístupu jednatelů k řízení lidských zdrojů je třeba velmi ocenit snahu o tvorbu stálého pracovního kolektivu a podporu týmovosti, která je v současných podmínkách nezbytná pro dlouhodobé dobré výsledky a příznivé pracovní prostředí. Je ovšem škoda, že jednatelé neseznamují pracovníky s výsledky hodnocení, čímž by je motivovali k vyšší snaze a výkonnosti. Sdělit pracovníkům hodnocení prostřednictvím výše měsíční mzdy, je možná zřetelné, ale nemůže nahradit hodnocení slovní, na které mohou pracovníci reagovat.

Vzhledem k málo propracovanému systému řízení lidských zdrojů v analyzovaných podnicích, byla navržena řada doporučení, která by mohla stávající situaci v podnicích zlepšit. Realizace navrhovaných změn v oblasti řízení lidských zdrojů může podnikům pomoci v jejich dalším růstu a rozvoji, v případě podniku se sportovním zbožím by usnadnila jeho cíl expanze. Jejich aplikace bude prvotně závislá na ochotě jednatelů přijmout změny a přizpůsobit se jim. Pokud se jednatelé po překonání této překážky k provedení doporučení rozhodnou přistoupit, jejich konečný vliv se bude odvíjet od způsobu, jakým budou jednateli podniků uchopena a aplikována do dlouhodobě zavedeného systému fungování společnosti.

Ať už jednatele podniků zvolí jakoukoli strategii směřování společností, neměli by zapomínat na lidský faktor a jeho efektivní odborné řízení, který jim umožní dosáhnout vytyčené cíle rychleji a za nižších nákladů.

6 SUMMARY

The purpose of the diploma thesis was the analysis of the human resource management (HRM) in the selected small companies. On the basis of the acquired results suggest the arrangements for improvement of this system.

In order to conduct the research, more small companies were addressed. Only three entities were willing to provide the information. The company specialized in the sale of sport goods (6 employees), the agricultural company (32 employees) and the centre for social services (36 employees) were participated in the research. All three companies have their seat in the South Bohemia. The analysis of current situation in the field of the HRM was based on studying of the relevant Czech and foreign literature/articles focused on the HRM. Important information for analytical part of the thesis were acquired from questionnaire research, interviews with managers of selected small companies and from internal documents as well.

During the analysis of the HRM in the selected companies was confirmed the assumption, that small companies deal with this topic only marginally without detailed analysis, planning and strategic approach. The exception represents the centre for social services, which established the function of personal manager and therefore uses sophisticated system of the HRM with written documentation.

Small companies are able to use less financial resources than bigger companies, which means, that they do not want to invest higher amount of funds, especially in training of their employees. The fact, that training of employees is underestimated was confirmed in the empirical research. Only selected employees are sent out for training to achieve financial savings. Problematic fact is also short-term orientation of owners/managers in training activities. The training should be approached as a lifelong concept, because the education of employees increasingly influences the economic results and also the possibility of sustained growth.

The success of small companies is significantly influenced by personality of the owner/manager. Their behaviour determines the approach to the HRM and work ethic. Therefore it is very important to steadily increase their knowledge and skills related to the HRM. Except for the centre for social services there is no employee in the remaining two analysed companies, who would systematically deal with the HRM. All HRM ac-

tivities are performed by the managers randomly according to their experiences. The result of small or no knowledge of the HRM skills is insufficient focus on the human factor and preference of technical-economic site of the company. It is highly recommended that managers attended training focused on the HRM. This course is suggested in the thesis.

Although the HRM belongs to source, which could considerably help to increase the competitiveness of the company, the analysed small companies, except for the centre for social services, pay them little attention because it is according to them too time consuming and primarily too costly. It is necessary to perceive the employees as a possible long-term path to success and high economic performance.

Whether the managers of the analysed companies choose any strategy of their course, they should not forget the human factor and its 'effective expertise management, which enables them to achieve defined objectives faster and at lower cost.

Key words: human resource management, small company, HR activities, HR strategy, HR planning, employee acquiring, employee selection, employee evaluation, employee reward, employee education and training

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy (10th ed.)*. Praha: Grada Publishing.

Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1466-4300. Retrieved from: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=b0a67fea-67ed-4873-85c3-0385d7f1571e%40sessionmgr113&hid=114>.

Bednářová, D., & Škodová Parmová, D. (2010). *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005.

Cooper, C. L., & Burke, R. J. (2011). *Human Resource Management in Small Business: Achieving Peak Performance*. Retrieved from: http://www.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=1S10TELGKk8C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Human+Resource+Management+in+Small+Business:+Achieving+Peak+Performance&ots=eWi0BMy7Bm&sig=iras2povk5P7KT6WTeR84YjAmA&redir_esc=y#v=onepage&q=Human%20Resource%20Management%20in%20Small%20Business%3A%20Achieving%20Peak%20Performance&f=false.

De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A.R.. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44, 3, 441-460. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2006.00181.x

Horalíková, M. (2004). *Personální řízení (4th ed.)*. Praha: ČZU v Praze.

Kislingerová, E., & Nový, I., et al. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí (1 st ed.)*. Praha: C. H. Beck.

- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů (1st ed.)*. Praha: C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce (1st ed.)*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (3rd ed.)*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích (2nd ed.)*. Praha: Grada Publishing.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2006). *Human Resource Management at Work (3rd ed.)*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Massey, K. B., & Campbell, N. (2013). Entrepreneurial Executive. In *Business Source Complete*, 18, 2013 (pp. 77-88). Retrieved from: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=26c08f6d-39fe-4856-8a9d-8567db020e54%40sessionmgr198&hid=114>.
- Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Jinočany: H&H Vyšehradská.
- Národní ústav pro vzdělávání (2013). *Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v MSP*. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/file/417>.
- Pitra, Z. (2001). *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: EKOPRESS.
- Potůček, M. (1991). *Pojetí lidského potenciálu: psychologie v ekonomické praxi, 26*. Praha: Karolinum.
- Sims, R. R. (2007). *Human resource management: Contemporary issues, challenges, and opportunities*. Greenwich: Information Age Publishing.
- Souček, Z., & Marek, J. (1998). *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex.
- Srpová, J., & Řehoř, V., et al. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Váchal, J., & Vochozka, M., et al. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

Veber, J., & Srpová, J., et al. (2005). *Podnikání malé a střední firmy (1st ed.)*. Praha: Grada Publishing.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2004). *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii (1st ed.)*. Praha: Management Press.

Walker, A. J., et al. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.

Werther, B. W. Jr., & Davis, K. (1989). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

Zahrádková, E. (2005). *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál.

Internetové stránky

Český statistický úřad. (2014, February 20). *Časové řady základních ukazatelů statistiky práce únor 2014*. Retrieved from: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/110025-14>.

Český statistický úřad. (n.d.). *Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice)*. Retrieved from: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>.

Český statistický úřad. (2013, May). *Zaměstnanost v malých a středních firmách v ČR*. In *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010*. Retrieved from: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20002C3FA7/\\$File/116111a02.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20002C3FA7/$File/116111a02.pdf).

Čížek, B. (n.d.). *Diskontní sazba*. Retrieved April 2, from: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Diskontni+sazba&IdPojPass=116>.

Definice mikropodniků, malých a středních podniků. (2007, August 8). Retrieved October 30, from Europa. eu: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_cs.htm.

Jaké benefity poskytují velké a jaké naopak malé firmy? (2011, September 7). Retrieved October 29, from Platy.cz: <http://www.platy.cz/analyzy/jake-benefity-poskytuji-velke-a-jake-naopak-male-firmy/50025>.

Koncepce podpory MSP 2014 – 2020. (2013, January 1). Retrieved November 15, from BusinessInfo.cz – oficiální portál pro podnikání a export: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>.

TZBinfo. *Výpočtová pomůcka ekonomická efektivnost investic.*(2005, October 17). Retrieved April 1, from tzbinfo.cz: <http://www.tzb-info.cz/2786-vypoctova-pomucka-ekonomicka-efektivnost-investic-ii>.

V době ekonomického propadu přibylo v ČR malých podniků. (2013, March 4). Retrieved October 25, from Euractiv.cz: <http://www.euractiv.cz/obchod-a-export0/clanek/v-dobe-ekonomickeho-propadu-v-cr-pribylo-malych-podniku-010653>.

8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulky

Tabulka 1: Změny řízení lidských zdrojů v důsledku nových technologií – 7

Tabulka 2: Principy nezbytné pro dosahování vysoké výkonnosti podniku – 10

Tabulka 3: Rozdělení malých podniků podle počtu zaměstnanců dle definic EU, ČSÚ a OECD – 11

Tabulka 4: Srovnání malých podniků z hlediska velikosti, jejich výhody a nevýhody – 12

Tabulka 5: Počet zaměstnanců malých a středních podniků

Tabulka 6: Srovnání podniků dle velikosti z hlediska řízení lidských zdrojů – 17

Tabulka 7: Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů – 26

Tabulka 8: Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Tabulka 9: Podíl pracovníků s benefity dle velikostních skupin podniku za rok 2011

Tabulka 10: Struktura respondentů dotazníkového šetření v podniku se sportovním zbo-
žím

Tabulka 11: Struktura respondentů dotazníkového šetření v zemědělském podniku

Tabulka 12: Očekávané příjmy a výdaje z investice do vzdělávání

Tabulka 13: Očekávané příjmy a výdaje z investice do vzdělávání

Tabulka 14: Komparace přístupů analyzovaných subjektů k jednotlivým oblastem řízení
lidských zdrojů

Obrázky

Obrázek 1: Vztah strategie podniku a personálního řízení – 21

Grafy

Graf 1: Počty malých a středních podniků v ČR - 13

Graf 2: Dotazníkové šetření – Metoda získávání pracovníků

Graf 3: Dotazníkové šetření - Hodnocení významu vzdělávání dle pracovníků

Graf 4: Dotazníkové šetření - Účast pracovníků na školeních během roku

Graf 5: Dotazníkové šetření - Spokojenost pracovníků se mzdou

Graf 6: Dotazníkové šetření - Prvky zvyšující motivaci pracovníků

Graf 7: Dotazníkové šetření - Hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů dle pracovníků

Graf 8: Dotazníkové šetření – Metoda získávání pracovníků

Graf 9: Dotazníkové šetření - Účast pracovníků na školeních během roku

Graf 10: Dotazníkové šetření - Hodnocení významu vzdělávání dle pracovníků

Graf 11: Dotazníkové šetření - Spokojenost pracovníků se mzdou

Graf 12: Dotazníkové šetření - Prvky zvyšující motivaci pracovníků

Graf 13: Dotazníkové šetření - Hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů dle pracovníků

Graf 14: Plánovaný průběh nákladů na vzdělávání

Graf 15: Obrat podniku v letech 2007 - 2011

Graf 16: Plánovaný průběh nákladů na vzdělávání

Graf 17: Obrat podniku v letech 2008 - 2012

9 SEZNAM PŘÍLOH

9.1 Příloha 1 – Dotazník pro vedoucího podniku

Dobrý den,

jmenuji se Iveta Boháčová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Řízení a ekonomika podniku. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity ke zpracování diplomové práce na téma **Systém řízení lidských zdrojů v malých podnicích**. Děkuji Vám za ochotu a čas věnovaný tomuto šetření.

STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1) Má podnik koncipovanou podnikovou strategii?

- ano
- ne

2) Má podniková strategie písemnou podobu?

- ano
- ne

3) Podniková strategie je zpracována na:

- 1 rok
- 2 roky
- více jak 3 roky

4) Je v podnikové strategii zahrnuta také personální strategie?

- ano, v písemné podobě
- ano, v ústní podobě
- ne

5) Z možností vyberte, které složky zahrnuje personální strategie Vašeho podniku (více možností):

- personální systémy (tj. stanovení cílů v personální oblasti, hledání vhodných kandidátů na pracovní místo...)
- mobilita zaměstnanců
- systém odměňování
- jiné (uved'te): _____

6) Jsou sepsány cíle týkající se oblasti řízení lidských zdrojů?

- ano
- ne

7) Jsou s těmito cíli seznámeni vedoucí pracovníci?

- ano
- ne

8) Zpracováváte plán lidských zdrojů (odhady potřeby pracovníků do budoucna, propouštění...)?

- ano, pouze v krátkém časovém horizontu (1 - 2 roky)
- ano, pouze v dlouhém časovém horizontu (3 – 5 let)
- ano, v krátkém i dlouhém časovém horizontu
- ne

9) Uveďte (v %), jak se na personálních činnostech podílejí uvedení pracovníci:

- vlastník / vrcholový manažer _____
- přímý nadřízený _____
- personalista _____

10) Na stupnici 1-5 ohodnoťte, jak jste spokojeni s úrovní řízení lidských zdrojů (1 = spokojen, 5 = nespokojen).

ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

1) Disponuje Váš podnik samostatným personálním útvarem?

- ano
- ne

2) Pokud ne, je zřízena pracovní funkce personalisty?

- ano
- pokud ne, kdo tuto činnost vykonává _____

3) Je tento pracovník odborně vyškolen?

- ano
- ne

4) Máte stanovenou koncepci získávání a výběru zaměstnanců?

- ano
- ne

5) Vyberte, které metody jsou Vaším podnikem využívány při získávání uchazečů (více možností):

- osobní doporučení
- přihlášení uchazeče
- spolupráce s úřady práce
- získávání uchazečů u vnitřních zdrojů
- inzerce
- pracovní portály
- personální agentura
- vlastní internetové stránky
- spolupráce se školami
- jiné (uveďte): _____

6) Provádíte analýzu pracovních míst?

- ano, pro všechna pracovní místa
- ano, pouze pro klíčová pracovní místa
- ne

7) Jsou získaná data z analýzy pracovních míst sepsána a použita v personálních činnostech?

- ano, v oblasti
 - vzdělávání
 - odměňování
 - plánování lidských zdrojů
 - jiné (uveďte): _____
- ne

8) Má podnik stanoven standardní postup pro přijímání nových pracovníků?

- ano
- ne

9) Vyberte, které metody výběru zaměstnanců využíváte:

- přijímací pohovor
- životopis
- reference
- assessment center (metoda skupinového výběru pracovníků)
- ukázka práce
- psychologické testy
- jiné (uveďte): _____

10) Při výběru pracovníka je pro Vás nejdůležitější:

- vzdělání uchazeče
- zkušenosti uchazeče
- schopnost samostatné práce
- schopnost práce v týmu
- charakterové vlastnosti uchazeče
- jiné (uveďte): _____

11) Jsou při obsazování vyšších pozic preferováni vlastní pracovníci?

- ano
- ne

12) Je v podniku stanoven plán adaptace nových pracovníků?

- ano
- ne

13) Na stupnici 1-5 ohodnoťte, jak jste spokojeni s úrovní získávání a výběru pracovníků (1 = spokojen, 5 = nespokojen).

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

1) Má podnik vytvořen systém hodnocení pracovníků?

- ano
- ne

2) Je hodnocení pracovníků prováděno vedoucím pracovníkem?

- ano
- pokud ne, kdo jej provádí _____

3) Provádíte hodnocení pracovníků pravidelně?

- pokud ano, jak často _____
- ne

4) Jsou pracovníci informováni o výsledcích hodnocení?

- ano
- ne

5) Plánuje manažer pravidelná setkávání (tzv. hodnotící rozhovor) s jednotlivými zaměstnanci za účelem diskuze o výsledcích hodnocení?

- pokud ano, jak často _____
- ne

6) Uveďte (v %) míru využívání hodnocení:

- formální (periodické, výstupem jsou dokumenty) _____
- neformální (průběžné, slovní) _____

7) Výsledky hodnocení jsou použity pro (výběr několika možností):

- odměňování podle individuálního výkonu pracovníka
- podklad pro efektivnější přidělování pracovních úkolů
- rozmisťování pracovníků (povýšení, přeřazení, propuštění zaměstnance)
- identifikace nedostatků v kvalitaci potřeby vzdělávání
- zařazení pracovníka po ukončení zkušební pracovní doby
- podklad pro ohodnocení názorů a spokojenost

8) Na stupnici 1-5 ohodnoťte, jak jste spokojeni s úrovní hodnocení pracovníků (1 = spokojen, 5 = nespokojen).

VZDĚLÁVÁNÍ

1) Má podnik koncipovanou politiku vzdělávání a rozvoje?

- ano
- ne

2) Určujete potřebu vzdělávání pracovníků podle očekávaného budoucího vývoje podniku?

- ano
- ne

3) Vzdělávání probíhá (uveďte v %)

- při výkonu práce na pracovišti _____
- mimo výkon práce na pracovišti _____
- mimo pracoviště _____

4) Vzdělávací kurzy jsou prováděny:

- pravidelně
 - každý měsíc
 - každý čtvrt rok
 - každý půl rok
 - jednou ročně
- nepravidelně, podle aktuálních potřeb

5) Vzdělávání má nejčastěji formu:

- školení a kurzů podle druhu vykonávané práce
- kurzů orientovaných na rozvoj interpersonálních dovedností a komunikace
- kurzů zaměřených na manažerské dovednosti
- jiné _____

6) Vyhodnocuje se, jaké jsou přínosy vzdělávacích aktivit?

- pokud ano, kdo vyhodnocování provádí _____
- ne

7) V rámci určení přínosů vzdělávání hodnotíte:

- změny potenciálu zaměstnanců
- změny ve využití zařízení a systémů
- změny ve výkonu zaměstnanců
- změny ve fluktuaci
- změny spokojenosti zákazníků
- žádnou z uvedených možností

8) Analyzuje podnik výši investic do vzdělávání?

- ano
- ne

9) Na stupnici 1-5 ohodnoťte, jak jste spokojeni s úrovní podnikového vzdělávání (1 = spokojen, 5 = nespokojen).

ODMĚŇOVÁNÍ

1) Má podnik stanovenou mzdovou politiku?

- ano
- ne

2) Je základem pro stanovení této politiky strategie podniku?

- ano
- ne

3) Jsou pracovníci informováni o postupech užívaných ke stanovení mzdových tarifů?

- ano
- ne

4) Zjišťujete, zda jsou pracovníci s odměnou spokojeni?

- ano
- ne

5) Které faktory jsou nejdůležitější pro určení výše odměny:

- individuální pracovní výkon pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů
- praxe a vzdělání pracovníka
- postavení pracovního místa v hierarchii podniku
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě (bezpečnost práce, nadměrný stres...)
- počet odpracovaných let

- situace na trhu práce
- limity stanovené zákonem

6) Mzda zaměstnance se může navíc skládat z:

- podílové mzdy (např. podle obratu)
- 13. mzdy formou _____ ve výši _____
- zvláštních prémie za nadstandardní výkony
- jiné (uved'te) _____
- podnik žádnou ze složek neposkytuje

7) Nabízí podnik svým zaměstnancům zaměstnanecké benefity?

- ano
- ne

8) Uved'te, jako mají formu:

- stravenky
- dovolená navíc
- příspěvek na penzijní připojištění
- proplácení dopravy do práce
- pružná pracovní doba
- mobilní telefon k soukromým účelům
- služební automobil
- nápoje na pracovišti zdarma
- zdravotní péče (pravidelné prohlídky)
- výrobky / služby za zvýhodněné ceny
- další vzdělávání
- jiné (uved'te) _____

9) Zjišťujete, jaké jsou požadavky jednotlivých pracovníků na strukturu poskytovaných benefitů?

- ano
- ne

10) Provádíte po určité době (1x za 2-3 roky) zhodnocení, zda je nabídka benefitů aktuální?

- ano
- ne

11) Na stupnici 1-5 ohodnoťte, jak jste spokojeni s úrovní odměňování (1 = spokojen, 5 = nespokojen).

9.2 Příloha 2 – Dotazník pro pracovníky

Dobrý den,

jmenuji se Iveta Boháčová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Řízení a ekonomika podniku. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity ke zpracování diplomové práce na téma **Systém řízení lidských zdrojů v malých podnicích**. Děkuji Vám za ochotu a čas věnovaný tomuto šetření.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2) Do jaké věkové kategorie spadáte?

- do 20 let
- 21 – 40 let
- 41 – 60 let
- více než 61 let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- střední bez maturity (vyučen)
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4) Jak byste ohodnotil/a úroveň řízení lidských zdrojů v podniku:

- výborně
- velmi dobře
- dobře
- dostatečně
- nedostatečně

5) Které z následujících bodů jsou podle Vás důležité pro zlepšení oblasti řízení lidských zdrojů? (více možností)

- lepší komunikace na všech úrovních podniku
- přátelské podnikové prostředí a atmosféra důvěry
- rozsáhlejší poskytování pracovních výhod
- odměňování podle pracovního výkonu
- jiné (uveďte): _____

6) O volném pracovním místě v podniku jste se dozvěděl/a na základě:

- inzerátu
- pracovního portálu
- internetových stránek zaměstnavatele
- od známého, který byl v podniku zaměstnán
- na úřadě práce

jiné (uveďte): _____

7) Motivací je pro Vás především:

- zvýšení mzdy
- prémie
- veřejná pochvala
- kariérní růst
- poskytování benefitů
- jiné (uveďte): _____

8) S odměňováním jste:

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

9) Výše mzdy odpovídá Vaší kvalifikaci, složitosti práce, odpovědnosti:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10) Které faktory jsou podle Vás nejdůležitější pro určení výše odměny:

- výsledky práce pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů
- postavení pracovního místa v hierarchii podniku
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě (bezpečnost práce, nadměrný stres...)
- počet odpracovaných let
- jiné (uveďte): _____

11) Jste spokojen/a se strukturou a rozsahem poskytovaných zaměstnaneckých výhod (např. stravenky, příspěvky na sportovní aktivity...)

- ano
- pokud ne, uveďte, jaké zaměstnanecké výhody byste uvítali: _____

12) Komunikace mezi pracovníky a vedením podniku je:

- oboustranná, zaměstnanci mohou předkládat své návrhy
- pouze ze strany vedení

13) S výsledky hodnocení jste seznamován/a:

- pravidelně
- občas
- v případě chyby
- nikdy

14) Vzdělávání považujete za:

- velmi důležité
- důležité
- spíše důležité
- spíše nedůležité

nedůležité

15) Jak často se účastníte školení během roku?

- nikdy
- 1x za měsíc
- 1x za čtvrt roku
- 1x za půl roku
- 1x za rok

16) Nabídku vzdělávacích kurzů považujete za:

- dostatečnou
- spíše dostatečnou
- spíše nedostatečnou
- nedostatečnou

17) Jakých vzdělávacích akcí se nejčastěji účastníte?

- rozvoj odborných znalostí vztahujících se k vykonávané práci
- rozvoj osobnostních dovedností (př. vystupování, asertivita)
- rozvoj obchodních dovedností (př. schopnost prezentace produktu)
- rozvoj manažerských dovedností (př. vedení lidí, motivace)
- jiné (uved'te): _____

18) Na jakou oblast by se podle Vás měl podnik v oblasti vzdělávání více zaměřit?

- rozvoj odborných znalostí vztahujících se k vykonávané práci
- rozvoj osobnostních dovedností (př. vystupování, asertivita)
- rozvoj obchodních dovedností (př. schopnost prezentace produktu)
- rozvoj manažerských dovedností (př. vedení lidí, motivace)
- jiné (uved'te): _____