



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Analýza vybraných personálních činností v malém podniku

Analysis of Selected Personnel Activities in Small Business

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Klára Šimonová

KUBIŠTOVÁ

KATEŘINA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Kubištová	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	460887
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				<input type="checkbox"/>
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Analýza vybraných personálních činností v malém podniku

Název bakalářské práce anglicky:  
Analysis of Selected Personnel Activities in Small Business

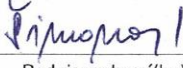
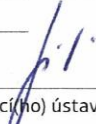

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem BP je charakteristika vybraných personálních činností ve vybrané firmě a na základě teoretických poznatků zhodnotit a navrhnout možné zlepšení.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh možného zlepšení pro vybranou společnost.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Vymezení pojmu malý podnik, definice řízení lidských zdrojů, personální činnosti; 3. Praktická část - představení společnosti, vyhodnocení vybraných personálních činností, návrh možného zlepšení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:  
1. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008  
2. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007  
3. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016  
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018  
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 - 04 - 2018

\_\_\_\_\_ Datum převzetí zadání  
\_\_\_\_\_ Podpis studenta(ky)

KUBIŠTOVÁ, Kateřina. Analýza vybraných personálních činností v malém podniku. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce, paní Ing. Kláře Šimonové za cenné rady, neustálou podporu, odborný přístup, a hlavně za čas, který mi věnovala při psaní mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat svým kolegům ze zkoumané organizace za pomoc a ochotu při poskytování rozhovorů pro praktickou část této práce. Poslední a velký dík patří mé rodině a blízkým, kteří mě po celou dobu studia podporovali a věřili ve mě.

# Abstrakt

Tato bakalářská práce s názvem „Analýza vybraných personálních činností v malém podniku“ se zabývá personální prací vybraných personálních činností ve vybraném podniku. Cílem mé bakalářské práce je odpovědět na otázku *Jaké jsou nedostatky a přínosy jednotlivých personálních činností v malém podniku* a na základě teoretických poznatků zhodnotit. Výsledky mohou dále sloužit zaměstnavatelům k lepšímu chápání personálních činností. Dále mohou pomoci k zpětné vazbě a následujícímu rozvoji.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je definován malý podnik, proces řízení lidských zdrojů a personální činnosti. V praktické části je popsána firma, která je kvůli zachování anonymity v této práci nazvaná jako Accounting & Tax s.r.o., ve které probíhal výzkum a následně porovnávány s teoretickou částí práce. K závěru je navrženo možné zlepšení personálních činností v podniku.

## Klíčová slova

Lidské zdroje, personální práce, personální řízení, personalistika, malá organizace

# **Abstract**

The bachelor thesis "Analysis of Selected Personnel Activities in Small Business" deals with the personnel work of selected personnel activities in the particular enterprise. The aim of my bachelor thesis is to answer the question *What are the shortcomings and benefits of individual personnel activities in a small enterprise*. The results can further serve employers to better understand their personal activities and can also help with feedback and further development.

The bachelor thesis is divided into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part describes definition of a small business, the process of human resource management and the personnel activity. The practical part describes conducted analysis of anonymous company which for purpose of the thesis is called Accounting & Tax s.r.o. The results of analysis is compared with theoretical part. In conclusion, a possible improvement is proposed.

## **Key words**

Human resources, personnel work, personnel management, human resources, Small Business



## Obsah

Úvod .....	5
<b>1 VYMEZENÍ POJMU MALÝ PODNIK.....</b>	<b>7</b>
<b>2 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>7</b>
2.1    Aktivity řízení lidských zdrojů .....	8
2.2    Úkoly řízení lidských zdrojů.....	9
2.3    Cíle řízení lidských zdrojů.....	10
<b>3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....</b>	<b>10</b>
3.1    Personální plánování.....	11
3.2    Vytváření a analýza pracovních míst.....	12
3.2.1    Proces vytváření pracovních míst.....	13
3.2.2    Analýza pracovních míst .....	13
3.3    Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců .....	14
3.3.1    Získávání zaměstnanců .....	14
3.3.2    Výběr zaměstnanců.....	15
3.3.3    Přijímání zaměstnanců.....	16
3.4    Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	16
3.4.1    Hodnocení zaměstnanců .....	17
3.4.2    Odměňování zaměstnanců .....	18
3.5    Vzdělávání zaměstnanců.....	19
3.6    Péče o zaměstnance .....	19
<b>4 Metodika práce .....</b>	<b>22</b>
4.1    Cíl.....	22
4.2    Výzkum.....	22
4.3    Sběr dat .....	23
4.4    Soubor zkoumání .....	23

4.4.1	Jednotka zkoumání .....	23
4.4.2	Jednotka zjišťování .....	23
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>24</b>
<b>6</b>	<b>VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....</b>	<b>25</b>
6.1	Personální plánování.....	25
6.2	Vytváření a analýza pracovních míst.....	26
6.3	Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců .....	26
6.4	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	27
6.5	Vzdělávání zaměstnanců.....	28
6.6	Péče o zaměstnance .....	29
<b>7</b>	<b>NÁVRH MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>29</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>33</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>35</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>36</b>

# Úvod

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku. Bez lidských zdrojů, tedy zaměstnanců, by organizace nemohla dosahovat požadovaných výsledků. Personální činnosti úzce souvisí s řízením lidských zdrojů, které ovlivňuje fungování podniku.

Personální činnost je jednou z klíčových oblastí podnikových činností. Personální činnost je důležitá především pro malé a střední podniky, kdy špatná personální činnost má větší a viditelnější dopad než ve velkém podniku.

Personální činnosti provádí zaměstnance po celou dobu jeho práce ve firmě, tedy od jeho nástupu až k ukončení pracovního poměru. Jedná se o tyto personální činnosti: personální plánování, vytváření a analýza pracovního místa, výběr, získávání a přijímání zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a péče o zaměstnance.

Cílem bakalářské práce je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku tedy: *Jaké jsou nedostatky a přínosy jednotlivých personálních činností v malém podniku organizaci* – tedy pro firmu, která je kvůli zachování anonymity v této práci nazvaná jako Accounting & Tax s.r.o a na základě teoretických poznatků zhodnotit. Výsledky mohou dále sloužit zaměstnavatelům k lepšímu chápání personálních činností. Dále mohou pomoci k zpětné vazbě a následujícímu rozvoji.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je pomocí odborných knih definován malý podnik, proces řízení lidských zdrojů a jednotlivé personální činnosti. Praktická část je orientovaná na analýzu vybraných personálních činností a následně na základě vyhodnocení šetření navrhnu možné řešení pro vedení podniku.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 VYMEZENÍ POJMU MALÝ PODNIK

Vymezení pro malý podnik je mnoho a jsou značně nejednotná. Nejjednodušší vymezení je podle počtu zaměstnanců v podniku. Orgány sociálního zabezpečení mají za malý podnik organizaci s 25 zaměstnanců (včetně). Ve statistických formulářích najdeme malé podniky do 20 zaměstnanců. (Mikušová, 2004, s. 12)

Asociace malých a středních podniků a živnostníků a Komise evropských společenství č. 800/2008 které definuje malé a střední podniky takto:

Mikropodniky – podniky, které zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců a mají roční obrat do 2 milionů EUR nebo aktiva do 2 milionů EUR.

Malé podniky – podniky, které zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců a mají roční obrat do 10 milionů EUR nebo aktiva do 10 milionů EUR

Střední podniky – podniky, které zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců a mají roční obrat do 50 milionů EUR nebo aktiva do 43 milionů EUR

## 2 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů se zabývá částí podnikového řízení, která je zaměřena na zaměstnání a řízení lidí, tedy všechny činnosti, které se týkají člověka v pracovním procesu (plánování, získávání a výběr nových zaměstnanců) Také zahrnuje činnosti, které se týkají řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, poskytování služeb zaměstnancům (Armstrong, 2015, s. 45).

Pro úspěšné fungování každého podniku je snaha využití vlastního lidského potenciálu. Analýzy fungování podniku prokazují, že schopnost získat lidské zdroje a využívat jich způsobem, který pomůže k plnění jejich cílů jsou jedním ze základních faktorů úspěšnosti podniku. Získávání pracovníků je pro firmu často spojené s vysokými náklady, vše spojené se získáním, zaškolením, kvalifikace pracovníka. Organizace se proto musí snažit o

zkvalitnění vlastních pracovníků, o jejich stabilizaci a vytvářet pozitivní pracovní postoj svých stálých pracovníků k práci. Řízení lidských zdrojů je aktivitou každého vedoucího pracovníka „manažera“. Řízení lidí je celofiremní řídicí aktivita zaměřená na soulad mezi lidskými zdroji a cíli daného podniku (Veber, 2009, s. 156).

Řízení lidských zdrojů se liší podle velikosti daného podniku a nárocích, které jsou požadovány na zaměstnance. U malých organizací často vlastník v roli vedoucího manažera provádí výběr, neformální hodnocení a odměňování svých zaměstnanců. Účetnictví a personální agenda je často přenesena na externí organizace. Místo personalisty je vhodné vytvořit pro firmu, která má počet zaměstnanců více než 100 (Veber, 2009, s. 161).

## **2.1 Aktivity řízení lidských zdrojů**

Aktivity zaměřené na řízení lidských zdrojů můžeme rozdělit do těchto oblastí:

### Personální politika a strategie

Zabezpečení jednotlivých pracovních míst ve firmě, pracovní místa, na které firma přijme nové pracovní síly na zaměstnanecký poměr, na které jen dohody o provedení práce, činnosti, které budou zadávány externím subjektům

### Formování pracovních postojů a výkonnostního klimatu organizace

Zabezpečení správných lidí na správné pracovní místo, jasné zadávání úkolů, mít přehled o spotřebě pracovního času, postupy hodnocení, systém odměňování

### Zajišťování běžné personální agendy

Vedení některých záznamů či evidencí často vyplívá z legislativy. Tyto záležitosti v mnoha firmách zajišťuje personalista. Patří sem například: Vedení evidence zaměstnanců, spolupráce s úřady, povinnosti spojené se zdravotním pojištěním a sociálním zabezpečením (Veber, 2009, s. 161)

## 2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem je, aby podnik plnil své cíle, aby byl výkonný, konkurenceschopný a úspěšný na trhu, aby dosahoval požadovaného zisku a také neustále zlepšoval své postavení na trhu.

Těchto úkolů můžeme dosáhnout pomocí několika personálních činností:

### Nalezení nejvýhodnější spojení pracovníka s pracovními úkoly

Zde nejde jen o to najít vhodného pracovníka s potřebnými znalostmi pro dané pracovní úlohy, ale také najít pracovní úlohy u kterých pracovník naplno využije své pracovní schopnosti a přinese mu uspokojení z práce.

### Usilování o optimální využívání pracovníků

Optimální využití pracovní doby a schopností pracovníků firmy.

### Pracovní týmy, usilování o efektivním způsobu vedení lidí, zdravé pracovní vztahy

Velkou roli zde hrají vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, ale také způsob vedení lidí.

### Zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků

Zaměstnanec není jen pracovní silou, ale má také vlastní potřeby, které zaměstnavatel musí respektovat. Péče o sociální a personální rozvoj by měl být v zájmu každého zaměstnavatele, jelikož se to odráží na výkonu zaměstnance a na jeho vztahu k zaměstnavateli.

### Dodržování zákonů a pravidel slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv

Tento bod je pro menší firmu naprostá nezbytnost. Je zde velmi důležitá dobrá pověst firmy, která je vytvářena dodržováním zákonů a dobrými zdravými pracovními vztahy, což zvyšuje výkon pracovníku a také jejich spokojenost (Koubek, 2011, s. 15-17).

## 2.3 Cíle řízení lidských zdrojů

- Podporovat dosahování cílů organizace pomocí vytváření strategií a jejich uplatňování
- Přispívání k rozvoji kultury, která je zaměřena na dosažení co nejvyššího výkonu
- Zabezpečení organizace
- Usilování o vytvoření pozitivních pracovních vztahů, důvěra mezi zaměstnanci a managementem
- Podpora etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, 2015, s. 48)

# 3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Příslušná pozornost personální práce přinese malé firmě efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování pracovního výkonu, větší spokojenost zaměstnanců a tím pádem méně konfliktů na pracovišti. Toto vše přináší dobrou zaměstnavatelskou pověst, ale také větší pracovní atraktivitu, která odráží snadnější získávání zaměstnanců a jejich stabilizaci.

Mezi často uváděné personální činnosti patří:

1. Personální plánování
2. Vytváření a analýza pracovních míst
3. Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců
4. Hodnocení zaměstnanců
5. Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
8. Pracovní vztahy
9. Péče o zaměstnance (Koubek, 2011, s. 17-18)

V bakalářské práci se věnuje pozornost jen vybraným personálním činnostem.



### 3.1 Personální plánování

Personální plánování patří k důležitým úkolům personálního řízení. Základem je znalost předpokládaného výrobního vývoje programu, organizace práce a změn technologie, investiční záměry a vývoj odbytu v závislosti na tržní situaci. Slouží podniku k realizaci cílů tím, že stanovuje firemní cíle, předpovídá vývoj a realizuje opatření směřující k současnému zajištění podnikových úkolů, a to odpovídající pracovní silou. Usiluje o to, aby podnik měl do budoucna potřebné množství pracovní síly s potřebnými znalostmi zkušenostmi a znalostmi ve správný čas s přiměřenými náklady. Dále se snaží dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v podniku a nabídkou pracovních sil v podniku i mimo něj (Veber, 2009, s. 168).

Velmi důležité pro personální plánování je znát odpovědi na to jaké zaměstnance bude podnik potřebovat a jejich množství, ale také kdy budou zaměstnanci potřeba, zda je někdo ze současných zaměstnanců vhodný na potřebnou pracovní pozici. Když je některý ze stávajících zaměstnanců vhodný, tak je potřeba zajistit, jak bude probíhat pohyb zaměstnanců uvnitř podniku.

Pohyb zaměstnanců uvnitř podniku může probíhat: horizontálně (pohyb zaměstnanců mezi pracovišti podniku), vertikálně (pohyb v rámci podnikových pracovních míst), jaké budou změny na vnějším trhu práce a jaké budou následky pro podnikové síly (Koubek, 1995, s. 32).

Podle toho, jak je ve firmě řešen problém pokrytí potřeby lidských zdrojů, pak zpracováváme plány jednotlivých personálních činností.

#### Plán získávání a výběru zaměstnanců

Jak pokrýt reprodukční nebo dodatečnou potřebu pracovních sil z vnějších zdrojů v případě, že nemáme žádné vnitřní zdroje. Podnik zvažuje, na jaké vnější zdroje se zaměří, zda na zaměstnance z jiných podniků, absolventi škol, nezaměstnaní, ženy v domácnosti, nebo důchodci. Také se zde zvažuje, jestli je možné problém s nedostatkem lidských zdrojů vyřešit získáním zaměstnanců na částečný nebo dočasný úvazek.

#### Plány vzdělávání zaměstnanců

Jaká je potřeba vzdělávání a zdokonalování pracovních schopností zaměstnanců. Jaké metody vzdělávání použít, kdy a kde se bude zaměstnanec vzdělávat, kdo vzdělání zajistí a jaké budou náklady.

### Plány rozmisťování pracovníků

Které zaměstnance pověřit odpovědnějšími úkoly? Jak zajistit rozmisťování zaměstnanců v souladu s jejich schopnostmi a znalostmi, pracovním chováním a pracovním výkonem, aby to nemělo negativní dopad pro podnik.

### Plány odměňování a produktivity práce

System, který bude stimulovat a stabilizovat pracovní sílu k požadovanému pracovnímu výkonu zaměstnanců.

### Plány propouštění pracovníků

Jak jednat se zaměstnanci, kteří dosáhnou důchodového věku? Jak zacházet s přebytečnými pracovníky?

### Plány hodnocení pracovního výkonu

Stanovit časový rozvrh hodnocení zaměstnanců, obsah a metody hodnocení  
U všech těchto plánů je důležitá otázka ohledně nákladů ke vztahu k přínosům (Koubek, 1995, s. 63-65).

## **3.2 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření pracovních míst je procesem povinností (přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů) a odpovědností tak, aby byly efektivně vykonávány pracovníkem s určitými pracovními schopnostmi. Zároveň se jedná o proces, který vytváří podmínky pro efektivní vykonávání povinností a odpovědností (Koubek, 1995, s. 72).

Vedoucí pracovník musí posoudit, zda pracovní činnost je nutná a zda probíhá optimálně. Když máme pracovní místo je potřeba definovat požadavky na způsobilost zaměstnance, který toto místo bude obsazovat. Pokud zaměstnanec nedostane jasné požadavky týkající se jeho pracovních úkolů je jasné, že nebude podávat takový výkon jaký si přejeme, proto je tento krok důležitý (Veber, 2009, s. 168).

Pracovní místo je místem jedince v organizaci. Představuje zařazení jedince do struktury organizace a přiřazuje mu určitý typ úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem (Koubek, 1995, s. 73).

### 3.2.1 Proces vytváření pracovních míst

První, než vedoucí pracovník začne s jednotlivými pracovními úkoly do pracovních míst je důležité zodpovědět tyto otázky:

Co? Co je potřeba splnit -> úkol

Kde? Místo firmy a pracoviště

Kdy? Čas práce -> časový interval během pracovního dne

Proč? Důvod, proč firma požaduje daný úkol

Jak? Jak se daná pracovní pozice bude provádět -> metody práce

Kdo? Duševní a fyzické schopnosti a vlastnosti zaměstnance (Koubek, 2011, s. 43)

Pro vytvoření pracovního místa se řídíme jednotlivými pracovními úkoly, kterými jsou:

1. Stanovit si výrobní cíle nebo cíle firmy
2. Rozložit tyto cíle do pracovních úkolů
3. Určit kolik je potřeba zaměstnanců na jednotlivé pracovní úkoly
4. Technické a organizační podmínky
5. Postup pro plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky
6. Náročnost a požadavky jednotlivých pracovních úkolů
7. Časová náročnost jednotlivých pracovních úkolů za technických a organizačních podmínek
8. Pracovní náročnost
9. Stanovit potřebné množství každého pracovního místa (Koubek, 2011, s. 60-61)

### 3.2.2 Analýza pracovních míst

Pracovní místo musí být analyzováno ještě předtím, než začneme pracovat na ostatních personálních činnostech. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na určitém pracovním místě a vytváří představu o pracovníkovi, kterého chceme obsadit na pracovní pozici. Jde tedy o proces zjišťování, zaznamenávání a analyzování informací o úkolech a metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech.

### **3.3 Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců**

Postup obsazování volných, nových nebo uvolněných pracovních míst zahrnuje získávání zaměstnanců, což lze chápat jako oslovení a přilákání vhodných uchazečů o zaměstnání, výběr zaměstnanců, tedy vybrat z uchazečů jednoho nejvhodnějšího uchazeče pro námi stanovenou pracovní pozici a následné přijímání zaměstnanců, uzavření pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem (Šikýř, 2012, s. 110).

#### **3.3.1 Získávání zaměstnanců**

Získávání pracovníků je klíčovou personální činností, protože nám zajišťuje kvalitu pracovníků vstupujících do firmy. Úkolem je oslovit optimální množství uchazečů s určitými předpoklady pro obsazované pracovní míst. Z uchazečů si pak firma vybere pracovníka, který nejlépe splňuje požadavky firmy (Kocianová, 2010, s. 80).

Máme dva zdroje získávání zaměstnanců, a to vnitřní zdroje a vnější zdroje.

Vnitřními zdroji pro firmu mohou být zaměstnanci, kteří se vypracovali a mohou tak vykonávat náročnější práci, než vykonávali doposud na stávajícím místě. Dále zaměstnanci, kteří jsou účelně využiti na svém stávajícím místě, ale mají zájem přejít na volné či nové pracovní místo v jiné části podniku. Mohou to být také pracovní síly které podnik ušetřil v důsledku technického rozvoje (nahrazení lidské práce stroji, použití lepší technologie)

Vnějšími zdroji rozumíme volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnané osoby, registrovaní uchazeči o zaměstnání na pracovních úřadech), absolventi škol, zaměstnanci konkurenčních organizací, kteří se chystají změnit zaměstnavatele sami nebo je k tomu přivede inzerát společnosti. Doplnkové vnější zdroje podniku jsou ženy v domácnosti, důchodci, studenti (Koubek, 1995, s. 103-104).

Většinou se dává přednost obsazování volných míst ze zdrojů vnitřních, protože firma již zná schopnosti a dovednosti zaměstnance. S obsazením volného pracovního místa známým zaměstnancem jsou spojeny nižší náklady a je větší pravděpodobnost vyšší stability v zaměstnání (Veber, 2009, s. 168).

Od uchazečů o zaměstnání se obvykle vyžaduje:

- Dotazník
- Životopis
- Doklady o vzdělání a praxi
- Posudek z předchozího zaměstnání
- Průvodní dopis (Koubek, 2011, s. 91)

### **3.3.2 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců má za úkol rozpoznat, který uchazeč je pro nás nejvhodnější a nejvíce vyhovuje našim požadavkům pro obsazení pracovního místa, ale zároveň chceme, aby zapadl do kultury společnosti a co nejvíce přispíval mezilidským vztahům společnosti a dobře vycházel s ostatními zaměstnanci společnosti.

Mezi kritéria výběru pracovníků patří:

- fyzické vlastnosti – vzhled, zdraví, mluva, tělesná stavba
- vědomosti a dovednosti – zkušenosti, kvalifikace a vzdělání
- všeobecná inteligence – intelektuální schopnosti
- zvláštní schopnosti – obratnost v použití slov či čísel, manuální zručnost
- zájmy – praktické, tvůrčí, umělecké a společenské
- dispozice – spoléhání sám na sebe, vytrvalost, schopnost ovlivňovat ostatní, přizpůsobivost
- okolnosti – zázemí (rodina) a soukromí (Kocianová, 2010, s. 97)

Koubek (2011, s. 106) doporučuje tento postup při výběru zaměstnanců:

Zkoumání dokumentů vyžádaných od uchazečů (dotazník, životopis) dále následuje předběžný pohovor, který slouží k doplnění informací z vyžádaných dokumentů, nemusí se uskutečnit. Někdy zaměstnavatelé vyžadují testování uchazečů pomocí testů způsobilosti, není to ale pravidle a nemusí se uskutečnit. Naprostou nutností při výběru zaměstnanců je výběrový pohovor.

Výběrový pohovor má tři podoby:

Nestrukturovaný: forma a obsah pohovoru je vytvářena v průběhu

Strukturovaný: pořadí otázek, čas, který je možný věnovat otázkám i obsah je předem naplánován, každá otázka je položena všem uchazečům o pracovní místo

Polostrukturovaný: část pohovoru nestrukturovaná a část strukturovaná (Koubek, 1995, s. 142-143)

Po výběrovém pohovoru se zkoumají reference uchazeče o místo a následuje rozhodnutí o uchazeči a informování všech uchazečů o výsledném rozhodnutí.

Uchazeči o zaměstnání se mezi sebou posuzují každým krokem s cílem najít toho nejlepšího.

### **3.3.3 Přijímání zaměstnanců**

Nejdůležitější náležitostí s přijetím nového zaměstnance je vytvoření a podepsání pracovní smlouvy. V průběhu vytváření pracovní smlouvy má zaměstnanec možnost seznámit se s návrhem podniku a vyjádřit se k němu. Pracovní smlouva je oboustrannou záležitostí, a tak má zaměstnanec právo podílet se na jejich formulacích (právo pracovníka vyjednávat). Pracovní smlouva by měla obsahovat název pracovního místa na které nového zaměstnance přijímáme, odpovědnost pracovníka za svou práci, pracovní podmínky související s pracovním místem, informace o tom, kde se bude práce vykonávat datum nástupu do zaměstnání, na jak dlouho je pracovní smlouva podepsaná, další dohodnuté skutečnosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Mezi další náležitosti související s přijímáním nového zaměstnance je ústní seznámení s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru. V neposlední řadě zařazení pracovníka do personální evidence. Velmi důležitou činností při přijímání zaměstnance, ale v České republice velmi opomíjenou je uvedení na pracoviště kde během prvního dne zaměstnance seznámíme s všeobecnými i firemními předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. V posledním kroku nadřizený seznámí nového zaměstnance s ostatními zaměstnanci firmy a zavede na pracovní místo (Koubek, 2011, s. 118).

### **3.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Ve standardních situacích je hodnocení základním nástrojem působení na zaměstnance. Když mají zaměstnanci nějaké podněty jednají pochopitelně podle toho, jak a podle čeho jsou hodnoceni, a to hlavně tehdy, když je hodnocení spojeno s odměnou (Plamínek, 2009, s. 104).

### 3.4.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců nám slouží k zjišťování, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak je schopen plnit úkoly a požadavky pro své pracovní místo, ale také to, jaké je jeho chování v práci a vztahy mezi ostatními spolupracovníky a jeho vztahy k zákazníkům. To nám slouží k hledání cest ke zlepšování pracovního výkonu (Koubek, 2011, s. 124).

Hodnotit zaměstnance lze formální a neformální podobou.

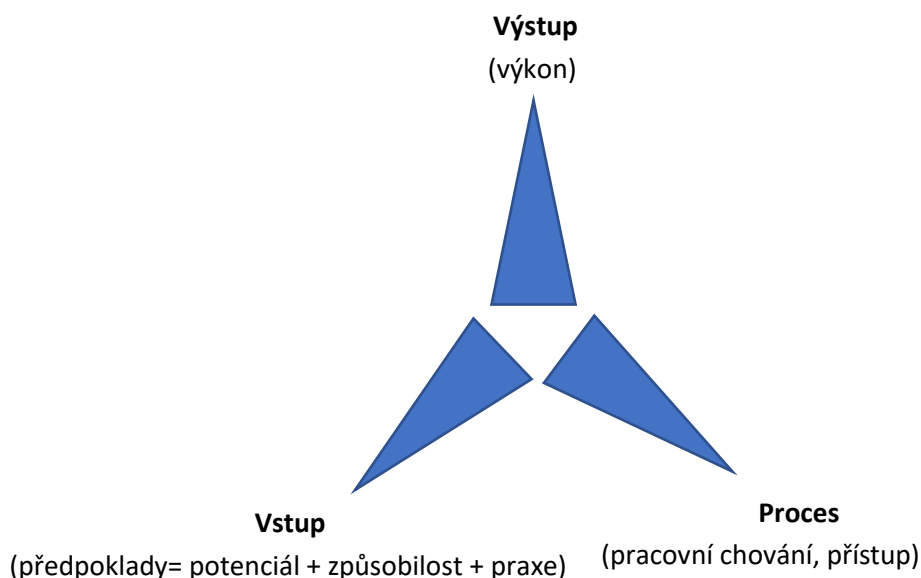
Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance během jeho práce. Toto hodnocení má velký význam pro povzbuzování pracovníka a oceňování jeho práce.

Formální hodnocení má pravidelný interval je standardizované. Jeho charakteristické rysy jsou plánovitost a systematickosti (Koubek, 2011, s. 124).

Veber (2009, s. 172) rozděluje postupy hodnocení pracovníků na dvě skupiny. Hodnocení pracovního výkonu a hodnocení způsobilosti pracovníka.

Hodnocení pracovního výkonu je pravidelné často denní posouzení, jak zaměstnanec plní zadané úkoly, jak plní termíny. Při tomto hodnocení jsou potřeba stanovit kritéria hodnocení, jinak by hodnocení postrádalo smysl. K tomuto hodnocení slouží různá řada nástrojů jako například různé formy kontroly kvality, kontrola průběhu práce.

Hodnocení způsobilosti pracovníka je komplexní hodnocení zaměstnance prováděné jednou za rok či jednou za půl roku. Výsledky hodnocení se většinou zaznamenávají v písemné formě.



Obrázek 1: tři oblasti hodnocení (Hroník, 2006, s. 20)

Výstup představuje výkon nebo výsledek, který je měřitelný. Dělí se na přímé hodnocení výstupu a nepřímé hodnocení výstupu. Za přímé hodnocení je považován výsledek či výkon, který lze vyjádřit číselně a má rozlišovací schopnost. Tedy například chybovost a obrát. Nepřímé hodnocení lze hodnotit pomocí stupnice.

Vstup je vše, co zaměstnanec vkládá do své práce. Rozumíme tím kompetence a zkušenosti zaměstnance

Proces hodnotí přístup zaměstnance k úkolům a zadáním. Tedy to, jak se pracovník chová při práci (Hroník, 2006, s. 20).

### **3.4.2 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování slouží jako nástroj motivace pracovního výkonu, ale může být také významným faktorem konkurenceschopnosti firmy při získávání zaměstnanců. Při vytváření mzdového systému je důležité respektovat legislativní úpravy požadující stejnou odměnu za stejnou práci, dodržování požadavku na minimální mzdu, poskytování příplatků ke mzdě (Veber, 2009, s. 176).

V moderním řízení lidských zdrojů odměňování neznámá pouze plat či mzdu, nebo jiné formy peněžní odměny, ale zahrnuje také povýšení, vzdělávání, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (nepeněžní) poskytované nezávisle na pracovním výkonu. Odměny mohou zahrnovat také věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé (kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače) (Koubek, 1995, s. 236).

Koubek (2011, s. 162-165) rozděluje mzdovotvorné faktory na dva, a to na vnitřní a vnější faktory.

Mezi vnitřní mzdovotvorné faktory patří faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a postavení ve firemní hierarchii funkcí. Výsledky práce a chování pracovníka, jak pracovník plní zadané úkoly. Podmínky v práci, které by mohly mít negativní dopad na zdraví.

Mezi vnější mzdovotvorné faktory patří situace na trhu práce, platné zákony, předpisy.



### 3.5 Vzdělávání zaměstnanců

*„Vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených firmách jednou z nejvýznamnějších personálních činností“ (Koubek, 2011, s. 138) .*

Vzdělávání je proces organizovaný podnikem. Jedná se o proces změny chování na pracovišti, změna úrovně znalostí a dovedností a zahrnuje také motivaci zaměstnanců (Bartoňková, 2010, s. 16).

Tato část personálních činností je často podceňována především v malých podnicích, majitelům se zdá, že si vzdělávání nemohou dovolit, a že se to týká spíše velkých podniků. Hodně majitelů zastává to, že by se měl zaměstnanec vzdělávat sám a není to jejich starost.

Oblasti vzdělávání

- Odborné vzdělávání (přizpůsobování pracovníků požadavkům pracovního místa)
  - o Orientace - úsilí o co nejkratší a efektivnější adaptaci zaměstnance tím, že mu dáme všechny potřebné informace, včetně specifických dovedností a znalostí potřebných pro požadovaný výkon
  - o Doškolení - prohloubení kvalifikace zaměstnance, jde tedy o pokračování odborné přípravy zaměstnance. Přizpůsobení znalostí a dovedností novému pracovnímu místu
  - o Přeshkolování – formování pracovních schopností pro nové pracovní místo
- Oblast rozvoje (další vzdělání, rozšiřování kvalifikace) (Koubek, 2011, s. 138).

### 3.6 Péče o zaměstnance

Zaměstnanci jsou pro firmů nejdůležitějším zdrojem. Majitelé firem jsou si vědomi, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je závislá na schopnostech jejich zaměstnanců, proto je pro ně důležitá spokojenost a chování na pracovišti, proto je důležité jim věnovat náležitou péči a pozornost. Péče o zaměstnance lze rozdělit do tří skupin: povinná péče (daná předpisy a zákony), smluvní péče (daná kolektivními smlouvami) a dobrovolná péče (daná personální politikou) (Mohelská, 2009, s. 115).

Povinná péče je v desáté části (§ 224 až 247) zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů):

- Odborný rozvoj pracovníků – zaškolení a zaučení pracovníků, praxe absolventů a prohlubování kvalifikace
- Stravování pracovníků – poskytování času na stravu pracovníků během přestávky na jídlo a oddech
- Pracovní podmínky pracovníků – vytváření pracovních podmínek pro bezpečný výkon práce vytváření kulturních a sociálních fondů, zajištění úschov osobních předmětů a svršků
- Zvláštní pracovní podmínky některých pracovníků – zaměstnávání osob se zdravotním postižením, pracovní podmínky pro zaměstnankyně a kojící ženy, povinnosti při zaměstnávání mladistvých.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Metodika práce

### 4.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku tedy: *Jaké jsou nedostatky a přínosy jednotlivých personálních činností v malém podniku organizaci* – tedy pro firmu, která je kvůli zachování anonymity v této práci nazvaná jako Accounting & Tax s.r.o a na základě teoretických poznatků zhodnotit. Výsledky mohou dále sloužit zaměstnavatelům k lepšímu chápání personálních činností. Dále mohou pomoci k zpětné vazbě a následujícímu rozvoji.

### 4.2 Výzkum

Smyslem výzkumu je vyhodnotit na základě teoretických znalostí otázky, které nám pomohou odpovědět na hlavní otázku práce. Z teoretické části bakalářské práce vplynuly následující otázky, které nám pomohou zhodnotit personální činnosti v podniku a pomocí toho navrhnout možné zlepšení pro vybraný podnik. Jedná se o obecné otázky na personální činnosti podniku, ale také kdo v podniku má personální činnosti na starosti.

Otázky byly následující:

- 1: Kdo v organizaci provádí personální práci?
- 2: Jaké jsou přínosy a nedostatky způsobu, jakým probíhá personální plánování?
- 3: Jaké jsou přínosy a nedostatky způsobu, jakým probíhá vytváření a analýza pracovních míst?
- 4: Jaké jsou přínosy a nedostatky způsobu, jakým probíhá získávání a výběr a následné přijímání zaměstnanců?
- 5: Jaké jsou přínosy a nedostatky způsobu, jakým probíhá hodnocení a odměňování zaměstnanců?
- 6: Jaké jsou přínosy a nedostatky způsobu, jakým probíhá vzdělávání zaměstnanců?
- 7: Jaké jsou přínosy a nedostatky způsobu, jakým probíhá péče o zaměstnance?

Pro zodpovězení otázek jsem zohlednila názory zaměstnanců a majitele podniku, což napomůže k vytvoření jasného obrazu o personální práci v podniku.

### **4.3 Sběr dat**

Ke sběru dat jsem zvolila techniku polostrukturovaného rozhovoru s cílenými otázkami, který je považovaný za jeden z nejpřesnějších diagnostických metod (Evangelu, 2009, s. 98).

Sběr dat probíhal v průběhu měsíce března a dubna v prostorách podniku, po předem domluvené schůzce s každou dotazovanou osobou samostatně, nebo pomocí e-mailové komunikace. Jednotlivé osoby byly informovány o účelu výzkumu a souhlasily se zařazením do výzkumu. Pro udržení anonymity zde neuvádím jména osob ani název podniku, kde byl výzkum veden. Dotazovaní zaměstnanci jsou označeni zkratkami Z1 – Z4 a majitelé podniku je označován M1-M2. A podnik je uváděn pod názvem Accounting & Tax s.r.o..

Každý rozhovor trval přibližně 30 minut. Rozhovory byly nahrávány na mobilní telefon a dále zaznamenávány doslovně do bakalářské práce.

### **4.4 Soubor zkoumání**

Pro výzkum jsem si zvolila malou organizaci, kterou znám na základě vlastních pracovních zkušeností. Organizace má celkově 18 zaměstnanců. Kritéria pro výběr respondentů byla následující: práce na plný úvazek v délce více než 1 rok a pravidelná práce v kanceláři podniku.

#### **4.4.1 Jednotka zkoumání**

Jednotkou zkoumání je stav jednotlivých činností personálních činností ve vybraném podniku.

#### **4.4.2 Jednotka zjišťování**

Jednotkou zjišťování je celkem 6 osob: 2 majitelé vybraného podniku a 4 zaměstnanci, kteří v podniku pracují dle stanovených kritérií, tedy: práce na plný úvazek v délce více než 1 rok a pravidelná práce v kanceláři podniku.

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma Accounting & Tax s.r.o. je společnost zabývající se vedením externího účetnictví, daňovým poradenstvím a mzdovou agendou. Společnost zaměstnává 18 profesionálů působících v oboru účetní a daňové problematiky, pracující pro velké české i zahraniční společnosti. Accounting & Tax s.r.o. Disponuje specializovanými daňovými poradci. Ve firmě pracuje tým úzce specializovaných profesionálů s dlouholetými zkušenostmi, kteří dokáží maximálně využít všechny příležitosti k legálnímu snížení daňové povinnosti.

Společnost služby navrhuje na míru, to znamená, že dokáže zajistit outsourcing kompletního účetnictví. Účetnictví pro firmu Accounting & Tax s.r.o. není jen „administrativa“ – v průběhu práce neustále vše vyhodnocuje a hledá detaily, které by bylo možné optimalizovat.

Společnost si zakládá na účetnictví, které má smysl. S klientem komunikuje vždy přímo a firma je schopna okamžitě řešit jeho dotazy. Tím se liší od jiných poradenských společností, kde řešení problému často předchází dlouhé „přehazování“ klienta mezi jednotlivými týmy. Na rychlém a přímém jednání si zakládá a stejným způsobem se staví i k vedení účetnictví.

Společnost se především zaměřuje na:

- Daňové poradenství:
  - o Daňový poradci si poradí jak s daňovou problematikou, tak také zpracovávají vše od průběžného daňového poradenství, sestavení daňových přiznání, DPH a celní poradenství, fúze a akvizice až po zastupování před správními soudy a před správcem daně.
- Účetní služby:
  - o Účetní poskytují kompletní outsourcingovou účetní evidenci, dále se starají o vedení mezd a připravují výroční zprávy. Jejich služby jsou nabízené jak pro firmy, tak také pro jednotlivce.
- Mzdová agenda:
  - o Vedení mzdové agenty včetně související administrativy, vyhotovení výplatních listin
- Ostatní služby:
  - o Služby na míru v oblastech ekonomického poradenství (založení společnosti, poskytnutí sídla a likvidace společnosti).

# 6 VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Tato část bakalářské práce slouží k popisu výsledků rozhovorů se zaměstnanci a majiteli podniku.

## 6.1 Personální plánování

Pro začátek jsem chtěla zjistit, zda společnost má vůbec pověřenou osobu pro provádění personálních prací, zeptala jsem se tedy majitelek společnosti na otázku „*Kdo v organizaci prování personální práci?*“, protože mají o chodu firmy a o personálních činnostech ve největší přehled. Z rozhovoru vyplynulo, že společnost nemá pracovní pozici personalisty, ani není zaměstnanec s odbornými znalostmi z oblasti řízení lidských zdrojů, proto personální práce jsou převážně v rukách majitelek a částečně mzdových účetních. Otázku jsem položila také zaměstnancům, protože mě zajímalo, zda vědí, na koho se v případě nějakých personálních problémů či dotazů obrátit. Všichni dotazovaní zmiňovali majitelky a mzdové účetní.

Další otázkou bylo „*Jaké jsou přínosy a nedostatky způsobu, jakým probíhá personální plánování?*“. Dle některých zaměstnanců v organizaci personální plánování probíhá v pořádku. (Z1: „*Přínosem je, že se vždy nahradí zaměstnanec, který odchází na mateřskou dovolenou nebo ukončuje pracovní poměr. Pracovní pozice tedy nezaniká.*“).

Někteří zaměstnanci si myslí, že ve společnosti dochází k přetížení zaměstnanců z důvodů špatného personálního plánování (Z3: „*Personální plánování neprobíhá a firma se tak přizpůsobuje aktuální situaci na pracovišti, výhodou je, že firma nemá zbytečné personální náklady, nevýhodou je občasné přetížení zaměstnanců.*“).

Podle majitelek společnosti (M1: „*Personální plánování probíhá krátkodobě na základě operativní potřeby. Nedostatkem je, že na plánování je málo času a může nastat nedostatek kapacity. Přínose jsou nízké náklady na personální práci*“, M2: „*Plánování probíhá na základě aktuálních potřeb, když to vyžaduje situace. Přínosem pro mě je, že se nedělá žádná zbytečná práce v době, kdy nic takového není potřeba. Na druhou stranu nedostatkem je, že když se vyskytne aktuální potřeba není na personální plánování třeba zrovna čas.*“).

## 6.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Na otázku „Jaké jsou přínosy a nedostatky způsobu, jakým probíhá vytváření a analýza pracovních míst?“ všichni zaměstnanci a také majitel potvrdili, že pracovní místo se vytváří podle aktuální potřeby tedy jen s tím, když odejde nějaký ze stávajících zaměstnanců. (Z1: *„Personální plánování probíhá většinou v případě, kdy je potřeba nahradit stávajícího zaměstnance z důvodu, že odchází na mateřskou dovolenou nebo ukončuje pracovní poměr. Nedostatkem tohoto způsobu je, že se nenajde vždy kandidát se stejno kvalitací jako předcházející pracovník. Práce, kterou měl předchozí pracovník na starosti se jinak zorganizuje a rozvrství na stávající zaměstnance, tak aby nový zaměstnanec nebyl prací tolik zahlcen. Pro něj je toto přínosem.“*, Z3: *„Nevýhodou je občasné přetížení zaměstnanců.“*).

(Z2: *„Vytváření pracovních míst probíhá v návaznosti na potřeby organizace v daných oblastech provozu a daných aktuálních potřeb dle výroby a zaměření činnosti organizace se zohledněním fluktuace zaměstnanců. Následně probíhá analýza dle výsledků hospodaření a dalších předem stanovených kritérií pro oblast zaměstnanců a z jejich výsledků je stanoveno následné plánování personální agendy.“*).

Majitelka společnosti tvrdí že *„Pracovní místa jsou vytvářena dle aktuální potřeby, tedy poptávky na trhu, vzhledem k tomu, že se jedná o standardní pracovní místa, tak se analýza neprovádí. Přínosem je, že tento způsob je jednoduchý a efektivní. Nedostatek je že v tomto modelu by bylo obtížné vytváření případných nestandardních pracovních míst.“*, M2: *„...analýzu pracovního místa neprovádíme.“*).

## 6.3 Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců

K získávání zaměstnanců společnost využívá externí personální agenturu, což je podle některých zaměstnanců úspora času, ale také vyšší výdaje (Z1: *„Přínosem je úspora času. O předvýběr kandidátů se stará externí personální agentura. Na pohovory k nám do firmy přicházejí ti nejlepší z kandidátů. Nevýhodou jsou vyšší náklady pro firmu.“*). Ne každý se však myslí, že by toto východisko bylo úsporou času. (Z3: *„Při použití předvýběru personální agentury, přínosem je osobní setkání s potenciálním zaměstnancem a zjištění, zda se sedne s kolektivem (rozhovor) a osobní ověření jeho znalostí (test). Nevýhodou je časová náročnost pro jednatelky a finanční náročnost.“*). Někteří ze zaměstnanců také



udávají jako nedostatek při výběru zaměstnanců malý nebo naopak až příliš velký zájem o pracovní místo (Z2: „Přijímání a výběr zaměstnanců pobíhá na základě inzerce v tisku a následného výběrového řízení po předchozím posouzení vstupních dotazníků budoucích zaměstnanců a kritérii pro jejich výběr. Dále, komunikaci s personální agenturou, kde je již proveden předvýběr dle námi zadaných kritérií a potřeb organizace. Nedostatkem je u přímého výběru případný malý i velký zájem a nemožnost prozkoumání všech do podrobností. U personálních agentur a jejich doporučených zaměstnanců prvotní výběr.“, Z4: „S přijímáním zaměstnanců nám přibývá práce, a to vidím jako velkou nevýhodu.“).

Podle majitelek společnosti využívání externích agentur je sice úsporou času, ale je do finančně náročnější (M1: „Využívání externích agentur nezatěžuje náš pracovní čas, plusem je, že agentury dokáží oslovit a vyhledat hodně kandidátů, provedou předvýběr. K pohovoru tedy přijdou jen vážní zájemci. Nevýhodou naopak je, že jsou s tímto spojeny vysoké náklady. Od nového zaměstnance požadujeme vyplnit dotazník. Také požadujeme doklady o vzdělání či praxi a v některých případech posudek z předchozího zaměstnání.“, M2: „získávání zaměstnanců probíhá prostřednictvím personálních agentur naopak výběr a přijímání už provádíme vlastními silami. Pohovor probíhá s jednotlivými zájemci pomoci polostrukturovaného pohovoru.“).

## **6.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Hodnocení a následné odměňování zaměstnanců v organizaci probíhá pomocí krátkých osobních rozhovoru, což všem přijde jako úspora času, jelikož v minulosti společnost využívala hodnotící formulář a postup tohoto hodnocení se zdál zaměstnancům pomalý. (Z1: „Dříve se používal hodnotící formulář, na základě, kterého byl zaměstnanec „oznámkován“ v rámci osobního pohovoru, což jsem považovala za nedostatek, protože známka byla vždy stejná. Vyplňování formuláře se zdálo být ztrátou času. Takový způsob bych spíše zavedla u nějaké větší firmy. Nyní probíhá hodnocení pouze prostřednictvím osobního pohovoru, což považuji za přínos. Jde o úsporu času. Zaměstnavatel zaměstnance krátce zhodnotí a pak už se jen vymýšlí návrhy na zlepšení dané situace. Co se týče odměňování, je to individuální a není pro každého stejná, což považuji za přínos. (Odměnu dostane každý podle svého pracovního nasazení).“, Z2: „Hodnocení probíhá v předem stanovených časových úsecích na základě dosažených výsledků a cílů.“). Někteří zaměstnanci si však stále myslí, že je to

*pro majitelky časově náročné (Z3: „Jednou ročně osobní rozhovor. Přínosem je zpětná vazba pro zaměstnance a nevýhodou časová náročnost pro jednatelky.“).*

Tento styl hodnocení neumožňuje zaměstnancům průběžnou zpětnou vazbu, ale umožňuje plánování dlouhodobého rozvoje zaměstnanců na základě stanovených cílů (M1: *„Oficiální hodnocení probíhá jednou ročně, tudíž nevýhoda je, že zaměstnanci nemají průběžnou zpětnou vazbu, ale umožňuje plánování dlouhodobého rozvoje zaměstnanců na základě stanovených cílů a zhodnocení jejich plnění.“*).

## **6.5 Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců ve firmě probíhá formou školení, které si zaměstnanci mohou sami zvolit dle osobních potřeb následně je školení schváleno majitelkami firmy. (Z1: *„Zaměstnanec si vybírá školení sám a zaměstnavatel školení schvaluje. Školení není povinné. Zaměstnanec si vybírá jen to nejdůležitější, co se mi při práci hodí. Nedostatkem je, že někteří zaměstnanci, pokud nechtějí, tak školení vůbec neabsolvuji. Mohou mu uniknout důležité novinky v zákonech. Dříve probíhali interní školení novinek, což byl přínos. Teď už bohužel tyto školení probíhají jen zřídka.“*, Z2: *„Přínosem je zúročení získaných vědomostí a zkušeností pro organizaci při jejím provozu.“*). Toto vzdělávání je podle některých zaměstnanců nedostatkem hlavně z důvodu nákladů a také nedostatečný přehled zaměstnance o vzdělání zaměstnanců (Z3: *„Zaměstnanci si sami vybírají školení, které si myslí, že potřebují. Přínosy jsou vzdělávání dle požadavků zaměstnanců, nevýhody zvýšené náklady pro firmu, a ne zcela přesný přehled zaměstnavatele o vzdělávání zaměstnanců.“*). Mezi vzdělávání zaměstnanců ve firmě taky považují konzultace mezi kolegy (Z4: *„Mezi vzdělávání zaměstnanců hlavně patří nepovinné školení dle vlastního výběru a zaměření jednotlivých zaměstnanců hrazené firmou. Také si myslím, že velkým přínosem vzdělávání jsou konzultace mezi kolegy, nebo s vedením společnosti.“*).

(M1: *„Zaměstnanci vidí v možnosti externích školení jakýsi benefit, mohou si vybrat dle aktuálních požadavků na svou odbornost. Nevýhodu vidím, že vždy nemůžeme dopředu ověřit kvalitu lektora externího školení“*).

## 6.6 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je popisována velmi kladně, jelikož na otázku „*Jaké jsou přínosy a nedostatky způsobu, jakým probíhá péče o zaměstnance?*“. Žádný ze zaměstnanců nevedl žádný nedostatek pouze samé přínosy. (Z1: „*Tady vidím jen přínosy. Je možnost absolvovat zdarma jazykové kurzy, dvakrát ročně bývá firemní večírek. Nedá se říct, že by zaměstnanců při výkonu práce něco chybělo.*“, Z2: „*Péče o zaměstnance probíhá na základě předem stanovených podmínek systému firemních benefitů, dovolené navíc, sick day. Vytváření přátelského a poklidného pracovního prostředí. Nedostatek zde nevidím žádný.*“ Z3: „*Na základě individuálního rozhovoru se upravuje péče o jednotlivé zaměstnance. Může dojít k pocitu nespravedlnosti u těch, kteří se vyslovit nechtějí nebo naopak neumí. Velkou výhodou je, že nedochází k otevřeným konfliktům.*“).

M2: „*Péče o zaměstnance je založena na osobních pohovorech nadřízených zaměstnanců, na základě, kterých je dále nastaven další rozvoj.*“

## 7 NÁVRH MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ

Tato část je věnovaná návrhu zlepšení pro vybranou společnost pomocí poznatků získaných výzkumem a jejich srovnání s odbornou literaturou.

Personální plánování je především v rukou majitelek společnosti a částečně také mzdových účetních, takže firma na tuto práci nemá žádného personálního pracovníka, tudíž personální plánování neprobíhá. Firma si personální plánování dělá dle aktuálních vlastních potřeb. Když vezmeme v úvahu například definici podle Veber (2009, s. 168) dle kterého slouží personální plánování podniku k realizaci cílů tím, že stanovuje firemní cíle, předpovídá vývoj a realizuje opatření směřující k současnému zajištění podnikových úkolů, a to odpovídající pracovní silou. Usiluje o to, aby podnik měl do budoucna potřebné množství pracovní síly s potřebnými znalostmi zkušenostmi a znalostmi ve správný čas s přiměřenými náklady. Zaměstnanci v rozhovorech uvedli, že se často v případě špatného plánování, tedy nedostatku lidských zdrojů s potřebnými dovednostmi pro potřebné úkoly, jedná o přetěžování zaměstnanců, jelikož práce zaměstnance, který odchází ze společnosti se přenáší na ostatní zaměstnance.

Podle Koubka (1995, s. 63-65) by měl majitel ve firmě dopředu plánovat tyto aktivity: plán získávání a výběru zaměstnanců, plán vzdělávání zaměstnanců, plán rozmisťování pracovníků, plán odměňování a produktivity práce, plán propouštění pracovníků, plán hodnocení pracovního výkonu.

Domnívám se, že by tomuto problému pomohla větší organizovanost práce, tedy kdyby společnost přidělila práci personálního plánování některému ze stávajících zaměstnanců, nebo najít vhodného kandidáta na tuto pozici, který by měl přehled o aktuálním stavu lidských zdrojů v daném podniku.

Vytváření a analýza pracovních míst v organizaci probíhá jen tehdy když firmu opustí nějaký ze stávajících zaměstnanců, například odchod na mateřskou dovolenou, popřípadě opouští své pracovní místo z jiného důvodu (nemoc, jiná pracovní příležitost). Společnost nemá dokumentované popisy pracovních míst. Tedy firma vše spojené s vytvářením a analýzou pracovního místa dělá, až na základě aktuálních potřeb. Veber (2009, s. 168) říká že, vedoucí pracovník musí posoudit, zda pracovní činnost je nutná a zda probíhá optimálně. Když máme pracovní místo je potřeba definovat požadavky na způsobilost zaměstnance, který toto místo bude obsazovat. Pokud zaměstnanec nedostane jasné požadavky týkající se jeho pracovních úkolů je jasné, že nebude podávat takový výkon jaký si přejeme, proto je tento krok důležitý.

Pro vytvoření pracovního místa se podle Koubka (2011, s. 60-61) musí řídit jednotlivými pracovními úkoly. A to: 1. Stanovit si cíle firmy, 2. Rozložit si tyto cíle do pracovních úkolů, 3. Určit kolik je potřeba zaměstnanců na jednotlivé pracovní úkoly, 4. Technické a organizační podmínky, 5. Stanovit postup pro plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky, 6. Náročnost a požadavky jednotlivých pracovních úkolů, 7. Určit časovou náročnost jednotlivých pracovních úkolů za technických a organizačních podmínek, 8. Pracovní náročnost, 9. Stanovit potřebné množství každého pracovního místa.

Firma by měla být více připravena na možný odchod zaměstnanců z organizace. Měli by se tedy více věnovat popisu pracovního místa pro nové zaměstnance a zvažovat, zda je pracovní místo pro ně nezbytné.

Získávání zaměstnanců probíhá pomocí externích personálních společností, tedy pomocí vnějších zdrojů, které seženou potřebného zaměstnance a provedou s ním předvýběr, tudíž je to úspora času pro majitele společnosti, ale spojeno s vyššími náklady. K výběru zaměstnanců tedy na pohovor přijdou jen kandidáti s potřebnou zkušeností a s potřebnými znalostmi daného pracovního místa. Majitelky neztrácí čas s předvýběrem kandidátů. Kandidáta, kterého si zvolí je ve firmě na šesti měsíční zkušební lhůtě, majitelky se pro plné přijetí kandidáta mohou rozhodnout v průběhu této zkušební doby, do té doby je kandidát zaměstnán pod externí personální společností. Nový zaměstnanec vyplňuje hned ze začátku pracovního vztahu dotazník, zaměstnanec také vyžaduje doklady o vzdělání a praxi nového zaměstnance a někdy také posudek z předchozího zaměstnání. Zaměstnanci ani majitelé nezmiňovali získávání zaměstnanců z řad stávajících zaměstnanců, tedy vnitřních zdrojů. Vnějšími zdroji, které uvádí Koubek (1995, s. 103-104) rozumíme volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnané osoby, registrovaní uchazeči o zaměstnání na pracovních úřadech), absolventi škol, zaměstnanci konkurenčních organizací. Když vezmeme v úvahu definici podle Kocianová, kde tvrdí, že získávání pracovníků je klíčovou personální činností, protože nám zajišťuje kvalitu pracovníků vstupujících do firmy. Úkolem je oslovit optimální množství uchazečů s určitými předpoklady pro obsazované pracovní místo. Z uchazečů si pak firma vybere pracovníka, který nejlépe splňuje požadavky firmy.

Doporučila bych zde levnější alternativu získávání zaměstnanců, a to využívání neplacených reklamních ploch na internetu, nebo také využívat více vnitřních zdrojů.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve firmě probíhá formální podobou jednou ročně pomocí osobních rozhovorů zaměstnanců se zaměstnavatelem. V tomto rozhovoru se řeší, jak daný zaměstnanec odváděl svou práci během celého sledovaného období a na základě toho dostane příslušné ohodnocení. Zaměstnavatel také chválí a hodnotí své zaměstnance neformální podobou v průběhu celého roku a tím své zaměstnance povzbuzuje k lepší práci. Hodnocení zaměstnanců nám slouží k zjišťování, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak je schopen plnit úkoly a požadavky pro své pracovní místo (Koubek, 2011, s. 124).

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance během jeho práce. Toto hodnocení má velký význam pro povzbuzování pracovníka a oceňování jeho práce.

Formální hodnocení má pravidelný interval je standardizované. Jeho charakteristické rysy jsou plánovitost a systematičnost (Koubek, 2011, s. 124).

Odměňování slouží jako nástroj motivace pracovního výkonu, ale může být také významným faktorem konkurenceschopnosti firmy při získávání zaměstnanců (Veber, 2009, s. 176).

Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve firmě probíhá zcela v pořádku. Zaměstnanci jsou motivováni k lepší práci právě proto, že zaměstnavatel hodnotí své zaměstnance na osobním pohovoru a na základě jejich celoroční práce jsou jim vyplaceny prémie.

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům vzdělávání pomocí školení, které si zaměstnanec může zvolit podle svých požadavků a potřeb jeho dané pracovní pozice v podniku. Zaměstnanci tuto formu vzdělávání vnímají také ve formě benefitů. Školení jsou nepovinná je tedy pouze na zaměstnancích, zda tento „benefit“ využijí nebo ne. Zaměstnanci těchto „benefitů“ rádi využívají, protože nechtějí, aby jim unikly nějaké novinky v zákonech. Ve firmě je také možno navštěvovat dvě hodiny týdně hodiny anglického jazyka. Koubek (2011, s. 138) říká, že vzdělávání zaměstnanců je často podceňovaná zejména v malých podnicích, majitelům přijde, že si vzdělávání zaměstnanců nemohou dovolit a týká spíše velkých podniků. Hodně zaměstnavatelů zastává názor, že by se měl zaměstnanec vzdělávat sám a není to starost zaměstnavatele.

Zaměstnanci jsou pro firmu nejdůležitějším zdrojem. Majitelé firem jsou si vědomi, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je závislá na schopnostech jejich zaměstnanců, proto je pro ně důležitá spokojenost a chování na pracovišti, proto je důležité jim věnovat náležitou péči a pozornost (Mohelská, 2009, s. 115).

Podle rozhovoru vyplývá, že co se týče vzdělávání a péče jsou zaměstnanci spokojeni, mají k dispozici nespočet vzdělávacích kurzů, ze kterých si mohou sami vybrat jaký kurz jim bude v jejich zaměření nejvíce vyhovovat.

## Závěr

Cílem práce bylo zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, tedy: *Jaké jsou přínosy a nedostatky jednotlivých personálních činností v malém podniku* – tedy pro firmu, která je kvůli zachování anonymity v této práci nazvaná jako Accounting & Tax s.r.o. V teoretické části jsem pomocí odborných knih vytvořila soupis potřebných informací o personálních činnostech. Tato část definovala základní pojmy a popis jednotlivých personálních činností.

Praktickou část jsem orientovala na analýzu vybraných personálních činností ve firmě a navrhla jsem řešení. Jednotlivé přínosy a nedostatky personálních činností byli zjištěny pomocí výzkumu – rozhovoru ve společnosti, a následně porovnávány s teoretickou částí práce. Díky tomuto šetření bylo zjištěno několik problémů, kterých si je firma vědoma, a díky mým doporučením se podnik může lépe orientovat a zaměřit se na své nedostatky v oblasti personálních činností.

Z rozhovorů jasně vyplývá, že společnost by měla věnovat větší pozornost personálnímu plánování, protože tak ztěžují práci nejen sobě, ale i svým zaměstnancům. Například, když odejde některý ze stávajících zaměstnanců, musí tak rozdělit práci mezi zbylé kolegy.

Po vyhodnocení šetření jsme zjistila, že podnik nemá žádného zaměstnance v roli personalisty, a tudíž všechna přímá práce spojená s touto problematikou spadá pod majitelky společnosti, které v tomto směru nemají tolik zkušeností. Mým návrhem je tedy, aby firma vytvořila tuto pozici přímo pro adekvátního uchazeče, který bude mít přehled o všech personálních činnostech pod svým dohledem. S tím souvisí i vynaložené výdaje. Mým dalším doporučením je, že firma by měla klást větší důraz na své výdaje ohledně výběru zaměstnanců (spolupráce s externí společností pro výběr zaměstnanců) a tyto prostředky lépe využít ve svůj prospěch – mzda pouze pro personalistu.

Dále jsem neshledala závažné nedostatky v personálních činnostech, nemají charakter chyb a jsou způsobeny nepružností, se kterou se obecně společnosti potýkají.

Považuji svůj cíl za splněný a přijatelný. Lze předpokládat, že s problémy, které byly identifikovány v rámci této práce, se mohou potýkat mnohé malé organizace. Poznatky

získané touto prací a odhalené problémy však mohou pomoci k zavedení propracovanějšího a efektivnějšího systému personální práce ve zkoumané organizaci.



## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-9882-0.
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- MIKUŠOVÁ, Marie, 2004. *Podnikání v praxi: praktický průvodce pro podnikatele*. 1. vydání. Praha: Arnet OnLine. ISBN 80-239-3953-X.
- MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-659-4.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 9788024741512.
- VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

# Seznam obrázků

Obrázek 1: tři oblasti hodnocení (Hroník, 2006, s. 20) .....	17
--	----

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kateřina Kubištová

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

Jméno		Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis