

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Personální řízení v MSP

Jitka Vorlíčková

Bakalářská práce

2009

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

Jméno a příjmení: **Jitka VORLÍČKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Personální řízení v MSP**

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

Úvod

1. Základní pojmy managementu
2. Řízení lidských zdrojů
3. Analýza ŘLZ u vybraného MSP
4. Závěr
5. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M.; Koubek, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, 856s., 80-247-0469-2

Foot, M.; Hook, C., Introducing Human Resource management. Londýn: Prentice Hall, 2005, 510s., 0-273-68174-5

Foot, M.; Hook, C., Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005, 462s., 80-7226-515-6

Koubek, J., Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada, 2003, 248s.,

80-247-0602-4

Palán, Z., Lidské zdroje. Praha: Academia, 2002, 280s., 80-200-0950-7

Stýblo, J., Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003, 146s., 80-7261-097-X

Rozsah 40-50stran

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **19. května 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 11. července 2008

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na mojí práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č.121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27. 4. 2008

Jitka Vorlíčková

PODĚKOVÁNÍ

Za spolupráci na této bakalářské práci bych tímto chtěla poděkovat vedoucímu mé práce Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D., jednatelem společnosti EKO Pardubice panu Františkovi Daleckému a jednatelem společnosti Elektrophony spol. s r.o. Ing. Lubomírovi Dočkalovi.

ANOTACE A KLÍČOVÁ SLOVA

Anotace

Práce je zaměřena na personální řízení v MSP. Definiuje základní pojmy managementu a řízení lidských zdrojů. Analyzuje jednotlivé funkce personálního řízení. Porovnává přístup k řízení lidských zdrojů ve vybraných MSP.

Klíčová slova

management, podnik, MSP, řízení lidských zdrojů

Title

Human Resource Management in a SME

Annotation

The work focuses on human resource management in the SME. It defines the basic concepts of management and human resource management. It analyses the human resource management's functions. It compares the approaches to human resource management in selected SME's.

Keywords

management, enterprise, SME, human resource management

OBSAH

OBSAH.....	7
ÚVOD.....	8
1. ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU.....	10
1.1 Management.....	10
1.1.1 Funkce managementu.....	11
1.1.2 Manažer.....	13
1.2 Podnik.....	14
1.2.1 Podnikání.....	14
1.2.2 Podnikatel.....	14
1.2.3. MSP.....	15
1.3 Shrnutí.....	16
2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
2.1 Přístupy k ŘLZ Přístupy k řízení lidských zdrojů mohou být:.....	18
2.2 Funkce personální řízení.....	18
2.2.1 Plánování lidských zdrojů.....	19
2.2.2 Přijímání pracovníků.....	20
2.2.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	24
2.2.4 Mobilita zaměstnanců.....	25
2.2.5 Hodnocení zaměstnanců.....	26
2.2.6 Motivace zaměstnanců.....	27
2.2.7 Odměňování zaměstnanců.....	27
2.2.8 Propouštění zaměstnanců.....	29
2.3 Shrnutí.....	30
3. ANALÝZA ŘLZ U VYBRANÝCH MSP.....	31
3.1 Společnost EKO Pardubice s.r.o.....	31
3.2 Společnost Elektropohony spol. s r.o.....	32
3.3 Komparace podniků, souhrn doporučení.....	33
3.3.1 Plánování lidských zdrojů.....	33
3.3.2 Přijímání pracovníků.....	34
3.3.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	37
3.3.4 Mobilita zaměstnanců.....	38
3.3.5 Hodnocení zaměstnanců.....	39
3.3.6 Odměňování zaměstnanců.....	41
3.3.7 Propouštění zaměstnanců.....	42
3.3.8 Souhrn doporučení.....	44
4. ZÁVĚR.....	45
4.1 Použitá literatura.....	47
5. PŘÍLOHY.....	48

ÚVOD

Téma bakalářské práce “Personální řízení v malém a středním podniku“ si autorka vybrala z důvodu specializace jejího studijního oboru, kterým je Management malých a středních podniků. Bakalantka bude v práci porovnávat teoretické poznatky s praktickými informacemi v oblasti řízení lidských zdrojů.

Personální řízení v malém a středním podniku nabývá v posledních letech na důležitosti z několika důvodů. Malé a střední podniky (dále jen “MSP“) jsou podniky, které Evropská komise definuje jako organizace s maximálním počtem 250 zaměstnanců, v současnosti tvoří většinový podíl jak na českém, tak evropském trhu. MSP jsou nezbytnou součástí každého národního hospodářství díky své schopnosti pružně reagovat na poptávku trhu, přinášet nové, inovativní postupy a také díky tvorbě pracovních míst. V České republice je více než polovina ekonomicky aktivního obyvatelstva zaměstnána právě v MSP, z čehož jasně vyplývá, že tyto organizace mají výsadní postavení na trhu práce a personální řízení je pro ně nezbytné pro získání konkurenční výhody a dosažení podnikových cílů. Každý podnik by měl dobře naplánovat, jaké zaměstnance bude pro své úspěšné fungování potřebovat, jak je bude motivovat a udržovat jejich výkon, vzdělávat, hodnotit a odměňovat. Neměl by však zapomenout ani na způsob, jakým bude zaměstnance propouštět. Obecně by tedy měly být v podniku zajištěny všechny funkce personálního řízení. Autorka se bude dále těmito funkcemi blíže zabývat jak na teoretické, tak praktické úrovni.

Cílem práce je analýza jednotlivých funkcí personálního řízení ve vybraných MSP, jejich následná komparace a stanovení návrhů na zlepšení.

Autorka si pro účel práce vybrala dvě společnosti, které se počtem zaměstnanců řadí mezi MSP. Jsou jimi EKO Pardubice s.r.o. (malý podnik) a Elektropohony spol. s r.o., Frenštát p.R. (střední podnik). Aby byl splněn cíl práce, vymezí autorka nejdříve související pojmy z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů.

Práce bude rozdělena do tří částí. V první části bude autorka definovat základní pojmy související s malým a středním podnikáním, tzn. management, funkce managementu, podnik, podnikání a MSP. Ve druhé části se autorka bude zabývat jednotlivými funkcemi personálního řízení, kterými jsou: plánování lidských zdrojů, přijímání pracovníků, vzdělávání, mobilita, hodnocení, motivace, odměňování a propouštění zaměstnanců. V poslední části bude autorka analyzovat a porovnávat řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích podle jednotlivých funkcí personálního řízení. Na závěr autorka uvede vlastní návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů v obou vybraných podnicích.

1. ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

Pro účely této práce autorka definuje teoretické pojmy, které souvisí s vybraným tématem “Personální řízení v malém a středním podniku“. Jsou jimi:

- management,
- funkce managementu,
- manažer,
- podnik,
- podnikání,
- podnikatel,
- MSP.

1.1 Management

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.¹ Management je nezbytnou součástí jakékoliv organizace. Tvoří a udržuje prostředí, ve kterém pracují jednotlivci samostatně nebo ve skupinách tak, aby bylo efektivně dosahováno podnikových plánů.

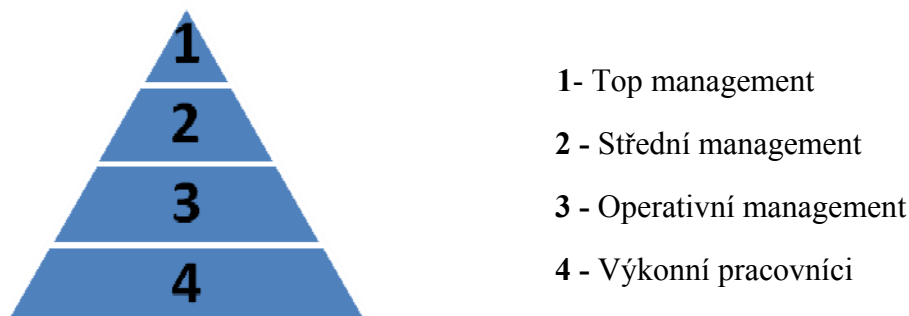
Zjednodušeně se dá říci, že se management podniku snaží vytvořit řešení praktických problémů souvisejících s fungováním a řízením organizace za pomoci teoretických předpokladů.

Pojem management je z teoretického hlediska definován jako vědní disciplína, která navrhuje modelová řešení situací a problémů, které mohou v podniku v průběhu jeho fungování nastat. Z pohledu praktického pak jako soubor jednotlivých procesů a postupů konaný v praxi za účelem vytvoření, fungování a rozvíjení podniku

¹ viz Bělohávek, F.; Košťan P.; Šuleř O., Management. Brno: Computer Press a.s., 2006, ISBN 80-251-0396-X

Management lze chápat také jako instituci, resp. takový okruh lidí, kteří v daném podniku realizují výkonné funkce, zastupují zájmy vlastníků kapitálu a vedou zaměstnance (vedoucí pracovníci).² Můžeme dále dělit: viz Obrázek č.1

Obrázek č.1: Pyramida řízení



1.1.1 Funkce managementu

Funkce managementu tvoří jednotlivé činnosti v podniku, které jsou prováděny za účelem jeho fungování a plnění předem stanovených cílů. Pro lepší orientaci autorka uvádí pět funkcí managementu podniku:

1. Plánování

Plánování je manažerská funkce určující podnikové cíle a postupy, jak cílů dosáhnout. Výsledkem plánování je podnikový plán, podle kterého se řídí budoucí rozhodnutí a činnosti prováděné v organizaci. Podnikový plán tak určuje pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců, předpověď budoucích potřeb v oblasti lidských zdrojů, finančních zdrojů, výroby aj. Podnikový plán může mít písemnou podobu.

Plánování může být:

- **krátkodobé** - zpravidla do jednoho roku, můžeme jej také označit za operativní
- **dlouhodobé** - na období delší než jeden rok, např. 3leté, 5-ti leté, 10-ti leté období.

² viz Lang, H., Management: trendy a teorie. Praha: C.H.Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-683-1

2. Organizování

Po stanovení plánů společnosti následuje jejich plnění. K tomu, aby organizace plnila plány efektivně, je nezbytná organizace jednotlivých činností a postupů. Úkoly, které mají být vykonávány, musí být managementem společnosti rozděleny mezi zaměstnance tak, aby byly plně využity zdroje podniku a přitom snižovány náklady na jeho hlavní činnost.

Organizování lidí vyžaduje jistá pravidla a manažerské dovednosti. Základem je dodržování pravidel a postupů stanovených v podnikovém plánu společnosti, informovanost zaměstnanců a slušné zacházení s nimi. Důležitou součástí je také motivace zaměstnanců a udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. Dobrá organizace vede ke zkvalitnění výsledků společnosti, jejímu úspěšnému fungování a neustálému rozvoji.

3. Personální řízení

Personální řízení, resp. personální práce je obecně soubor všech činností týkajících se lidských zdrojů v podniku. Je vykonávána buď personálním oddělením (ve spolupráci s vedením společnosti) nebo managementem společnosti, v závislosti na velikosti podniku a na jeho potřebách v oblasti řízení lidských zdrojů.

Zaměstnanci, kteří jsou za personální práci zodpovědní, by měli zabezpečovat nejen přijímání a udržování potřebných pracovníků, ale také jejich účelné využití, motivaci, vzdělávání, propouštění a další.

4. Vedení

Vedení společnosti je základním kamenem fungování každé organizace. Může být definováno jako činnost skládající se z rozdělování a následné realizace úkolů nezbytných pro efektivní fungování podniku. Za vedení lze označit také konkrétní skupinu zaměstnanců, kteří se starají o chod společnosti (management společnosti).

Vedoucí pracovníci by měli při své činnosti brát ohled na své zaměstnance, jejich motivaci a uspokojování sociálních a biologických potřeb. Vedení společnosti by mělo být účelné a efektivní, s ohledem na podnikové cíle.

5. Kontrolování

Kontrolování je nezbytnou součástí fungování podniku, ať už výrobního či poskytovatele služeb. Zjednodušeně řečeno jde o pravidelné či namátkové zjišťování dopadu vedení a organizování na společnost a její fungování. Kontrolování může být:

- **vnitropodnikové** (vnitřní) - zabývá se jednotlivými činnostmi uvnitř podniku
- **mimopodnikové** (vnější) – je pro podnik zpětnou vazbou od vnějšího okolí.

1.1.2 Manažer

Manažer je vedoucí pracovník odpovědný za plánování, realizaci a delegování činností, vedoucích k dosažení podnikových cílů prostřednictvím dalších členů organizace. Musí být schopen inspirovat, ovlivňovat a motivovat své podřízené tak, aby bylo cílů organizace dosaženo co nejefektivněji a zároveň byly uspokojeny potřeby zaměstnanců. Své pravomoci by měl vždy využívat zodpovědně.

Dělení manažerů dle postavení v organizaci:

- **linioví** – nacházejí se na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobě, dispečeři dopravy nebo vedoucí administrativního oddělení. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu;
- **střední** – odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávání úkolů se záměrem dosažení organizačních cílů;
- **vrcholoví** – jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizování a vedení lidí, kontrolování plnění podnikových cílů.³

³ viz Bělohávek, F.; Košťan P.; Šuleř O., Management. Brno: Computer Press a.s., 2006, ISBN 80-251-0396-X

1.2 Podnik

“Podnik je věc hromadná. Podnikem se pro účely zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“⁴

Podnik je tedy souhrnem věcí, lidí a činností, které je možné dále rozdělit na vstupy a výstupy. Za vstupy lze považovat např. kapitál, materiál, energii, pracovníky a informace. Po určitých organizačních a technologických procesech se vytvářejí výstupy, resp. výrobky nebo služby.

Typy podniků dělíme podle:

- **velikosti** – resp. počtu zaměstnanců (viz kapitola 1.2.3. MSP),
- **zaměření** - výroba, poskytování služeb,
- **právní formy podnikání** – FO, PO, obchodní společnosti, družstva,
- **působnosti** – regionální, národní, mezinárodní společnosti.

1.2.1 Podnikání

Podnikání je ekonomická činnost, při které podnikatel samostatně a iniciativně využívá zdrojů (vlastních nebo cizích) tak, aby dosáhl co největšího užítku, zpravidla zisku. Podnikání je *“soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“⁵*

1.2.2 Podnikatel

Podnikatel je člověk, na jehož účet je podnik provozován. Může to být jednotlivec nebo skupina osob. Podnikatel je právnická nebo fyzická osoba, která rozhoduje o tom, jaké bude vyrábět výrobky nebo poskytovat služby, jakým způsobem, jestli a s kým bude spolupracovat,

⁴ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

⁵ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

jak bude jeho projekt financován, jaká bude forma jeho podnikání, jakého bude dosahovat zisku a jaké budou jeho další strategie a cíle podnikání.

Podnikatel je podle obchodního zákoníku:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.⁶

1.2.3. MSP

Malé a střední podniky jsou nedílnou součástí každého národního hospodářství. Tvoří soukromý sektor trhu a jsou specifické pro svoji pružnost reakce na změny,⁷ odolnost proti ekonomické recesi a zaměstnávání velkého počtu ekonomicky aktivních obyvatel.

Definici malého a středního podniku autorka odvozuje podle počtu zaměstnanců následovně:

- **mikropodnik** – 1 až 9 zaměstnanců
- **malý podnik** – 10 až 49 zaměstnanců
- **střední podnik** – 50 až 249 zaměstnanců
- **velký podnik** – 250 a více zaměstnanců⁸

Malé a střední podniky v České republice tvoří 99,8% počtu všech podniků a mají 35% podíl na hrubém domácím produktu. Zaměstnávají 62% všech ekonomicky aktivních obyvatel, jsou také podstatnou součástí zahraničního obchodu. Na dovozu se podílejí z 50% a na vývozu z 35% všech podniků v České republice.

⁶ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

⁷ viz Havlíček, K.; Kašík, M., Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-120-8

⁸ viz nařízení Evropské komise č.364/2004

1.3 Shrnutí

V předchozím textu autorka vymezila základní pojmy související s vybraným tématem práce – management, funkce managementu (plánování, organizování, personální řízení, vedení a kontrolování), podnik a malý a střední podnik.

S ohledem na téma práce bude autorka za malý a střední podnik v následujícím textu považovat:

- **malý podnik** – 10 až 49 zaměstnanců v organizaci,
- **střední podnik** – 50 až 249 zaměstnanců v organizaci.⁹

⁹ viz Nařízení Evropské komise č. 364/2004

2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je soubor všech činností, které se týkají lidí v organizaci. Klade si za cíl úspěšné plánování, přijímání, vedení, udržování, motivování, hodnocení, odměňování a propouštění zaměstnanců takovým způsobem, kterým bude dosahováno podnikových cílů.

Řízení lidských zdrojů bývá také označováno jako “personální činnost podniku“, “personální řízení“, “personální práce“ nebo “personalistika“. Pojem ŘLZ je používán od 80.let 20.stol. a v současnosti nabývá stále větší důležitosti především u malých a středních podniků, pro které jsou zaměstnanci klíčovým zdrojem konkurenceschopnosti a úspěchu.

Podle Palána je řízení lidských zdrojů: *“Oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“¹⁰*

Mezi personální činnosti patří mimo jiné:

- strukturování pracovních míst,
- uspořádávání pracovních pozic v podniku,
- tvorba popisů pracovních míst,
- vyhledávání a nábor nových pracovníků,
- hodnocení pracovní způsobilosti pracovníků,
- přijímání zaměstnanců do pracovního poměru,
- zařazování pracovníků na jednotlivé pozice v podniku,
- příprava nových zaměstnanců na práci (školení, uvedení na místo výkonu práce aj.),
- odměňování zaměstnanců,

¹⁰ Palán Z.: Lidské zdroje. Praha: Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7

- ukončování pracovního poměru,
- vedení personální agendy,
- vzdělávání zaměstnanců,
- udržování zdravých pracovních vztahů na pracovišti.¹¹

2.1 Přístupy k ŘLZ

Přístupy k řízení lidských zdrojů mohou být:

- **tvrdé řízení lidských zdrojů** - pracovníci jsou přijímáni, úkolováni a propouštěni podle výrobních požadavků strategických plánů společnosti. Není brán ohled na potřeby samotných zaměstnanců, pouze na splnění podnikových cílů,
- **měkké řízení lidských zdrojů** - pracovníci jsou přijímáni, úkolováni a propouštěni tak, aby bylo dosaženo konkurenční výhody firmy v oblasti lidských zdrojů. Tzn. pracovníci sice naplňují cíle a plány společnosti, ty však nejsou prvořadé. Ve společnostech, které se tímto principem řídí, jsou pracovníci často přijímáni na zkrácený pracovní poměr, částečný úvazek, apod. Je kladen značný důraz na jejich vzdělávání a rozvoj.¹²

2.2 Funkce personálního řízení

V následující kapitole bude autorka analyzovat jednotlivé funkce personálního řízení, tj.:

- plánování lidských zdrojů,
- přijímání pracovníků,
- vzdělávání zaměstnanců,
- mobilita zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- propouštění zaměstnanců.

¹¹ viz Armstrong, M.; Koubek, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, ISBN 80-247-0469-2

¹² viz Foot, M.; Hook, C., Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-7226515-6

2.2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je proces, který se snaží předpovědět budoucí požadavky podniku v oblasti lidských zdrojů, řešit rozdíly mezi současným a budoucím stavem pracovníků a vytvářet prognózy, které ukazují, jaké pracovní síly budou v dalších obdobích třeba. Zjednodušeně řečeno plánování předvídá poptávku podniku po lidských zdrojích, odhaduje ideální počet budoucích pracovníků, včetně jejich dovedností, schopností a zkušeností nutných pro výkon práce ve společnosti.

Odhadování budoucí potřeby pracovníků je závislé na vnitřních a vnějších faktorech. Mezi vnitřní faktory lze zařadit závislost na podnikovém plánu, na předchozích zkušenostech v řízení lidských zdrojů a také na současné ekonomické situaci podniku. Vnějšími faktory mohou být změna podmínek a potřeb trhu, požadavky zákazníků na podnik, dodavatelské a odběratelské vztahy. Potřeba pracovníků se může s časem měnit. Plánování by mělo tudíž určit, jak se má management společnosti zachovat jako zaměstnavatel při nedostatku (nadbytku) zaměstnanců.

Pokud dojde k nedostatku pracovních sil, měl by management podniku vyhledat a následně získat nové zaměstnance, přijmout je na zkrácený nebo plný úvazek, popř. na dohodu o provedení práce (činnosti). Možností je také investice do současných zaměstnanců, tzn. zvýšení jejich kvalifikace a výkonnosti pomocí vzdělávacího procesu (rekvalifikace, školení, kurzy aj.).

Při nadbytku zaměstnanců může management podniku aplikovat tvrdé řízení lidských zdrojů a sledovat pouze potřeby podniku tím, že zvýší požadavky na výkon jednotlivých zaměstnanců, na jejich kvalifikaci, dosažené vzdělání atd. S nejméně produktivními zaměstnanci pak podnik ukončí pracovní poměr, převede je na jinou práci nebo dokonce je dočasně přidělí jinému zaměstnavateli.¹³

Cílem plánování je tedy poskytnout informace, doporučení a postupy pro manažery a personalisty společnosti, kteří společně řídí lidské zdroje. Právě oni by měli udržovat takové zaměstnance, kteří jsou schopni vykonávat požadovanou práci, vyvarovat se zaměstnávání

¹³ viz Dessler, G., Human Resource Management. New Jersey: Pearson Education International, Prentice Hall, 2003, ISBN 0-13-045265-3

neúměrného počtu pracovníků, formovat, udržovat a vzdělávat takové zaměstnance, kteří jsou pro podnik přínosem, jsou dostatečně flexibilní a zároveň ochotni přispívat svým pracovním výkonem k dosahování podnikových cílů. Výsledkem plánování může být písemný Plán lidských zdrojů pro určité období.

2.2.2 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je obecně popisováno jako soubor procesů vedoucích k zaměstnání nového pracovníka. Skládá se především ze získávání, výběru a přijetí zaměstnance.

Základním prvkem je stanovení požadavků na budoucího pracovníka. Tyto požadavky mohou být vypracovány do uceleného dokumentu, tzv. "Popisu pracovního místa", který specifikuje požadavky na budoucího pracovníka, na jeho schopnosti, kvalifikaci a dosažené vzdělání. Dále uvádí skutečnosti spojené s pracovním místem (např. určení odpovědnosti, podřízenosti a nadřízenosti pracovníků) a výkonem práce (činnosti obsažené na dané pozici, místo výkonu práce aj.). Popis pracovního místa (popis pracovní pozice) by měl být vypracován ještě před samotným získáváním nových zaměstnanců. Důvodem je předcházení neshod v průběhu přijímacího procesu. Nesrovnalosti mohou nastat zejména při tvorbě požadavků na uchazeče a během komunikace mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel by měl být schopen uchazeči jasně a jednoznačně popsat náplň práce a činnosti spojené s pracovním místem, které nabízí. Stejně tak uchazeč by měl od zaměstnavatele požadovat dostatečné množství údajů o pracovní pozici.

Popis pracovního místa je také někdy označován za specifikaci požadavků na pracovníka, popř. jako personální specifikace. Potřebné údaje pro sestavení personální specifikace uvádí Armstrong následovně:

- **odborné schopnosti** – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných dovedností,
- **požadavky na chování a postoje** – typy chování požadované k úspěšnému výkonu role, jsou ve vztahu k základním hodnotám a soustavě schopností organizace tak, aby se při výběru pracovníků zajistilo shody s kulturou organizace,
- **odborná příprava a výcvik** – požadovaná profese, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat,

- **zkušenosti, praxe** – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci; dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by přesvědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce,
- **zvláštní požadavky** – tam, kde je úlohou držitele pracovního místa buď uspět v určitých oblastech (např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej) nebo zavádět nové systémy,
- **vhodnost pro organizaci** – podniková kultura a schopnost uchazeče v ní pracovat a přizpůsobit se jí,
- **další požadavky** – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.,
- **možnost splnit očekávání uchazeče** – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazeče, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd.¹⁴

Získávání pracovníků je vyjádření poptávky podniku po nových pracovnících a zjištění nabídky uchazečů, kteří se ve stejném okamžiku ucházejí o práci. Zdrojů, ze kterých může podnik potřebné lidské zdroje získat, je několik.

Za všeobecně známé a dostupné jsou považovány personální agentury, které za úplatu zprostředkovávají jak práci, tak pracovníky. Nevýhodou jsou však vysoké náklady vynaložené na poskytnutí těchto služeb a systém prostředníka, kdy pracovník uzavírá smlouvu o pracovním poměru s agenturou, ne přímo s podnikem, pro který bude pracovat. Výhodou pro podnik může být velký počet a různorodost uchazečů, které mají agentury ve své databázi.¹⁵

Dalším zdrojem může být inzerce v médiích, tj. tisku, na internetu, případně také v televizi, zejména v regionálním či lokálním vysílání. Podnik si sám jasně stanoví požadavky na uchazeče, vypracuje buď sám, nebo s pomocí poskytovatele, inzerát a uveřejní jej na určitou dobu. Výhodou je cenová dostupnost a transparentní kontakt s uchazeči, kteří komunikují s podnikem přímo, bez využití prostředníka. Nevýhodou je množství nevhodných

¹⁴ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁵ viz Foot, M.; Hook, C., Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-7226515-6

kandidátů, které musí společnost následně sama protřídit a vybrat pouze ty, jež splňují stanovené požadavky.¹⁶

V neposlední řadě lze využít informací z vývěsky nabízených prací na Úřadu práce, kam přicházejí nezaměstnaní uchazeči. Nevýhodou je omezenost škály kandidátů, k nabídce tohoto typu se dostanou pouze lidé, kteří navštěvují příslušný Úřad práce. Výhodou je dostupnost a také možnost získání slevy na dani při zaměstnání osoby se sníženou pracovní způsobilostí.

Podnik by měl vždy zvážit, zda by nebylo vhodné přijmout na volné pracovní místo stávajícího zaměstnance, který je pro danou pracovní pozici vyhovující nebo případně zaměstnance, který je ochoten absolvovat rekvalifikaci (školení), jenž přispěje ke zvýšení jeho dovedností a tím k možnosti přeřazení na danou pozici.

Je důležité předem určit, kdo bude nového pracovníka vybírat. V malých a středních podnicích mnohdy chybí personální oddělení, výběr nového zaměstnance zajišťuje přímo vedení společnosti. Bývá zvykem, že vhodnost kandidáta posoudí také jeho přímý nadřízený a popř. i jeho budoucí spolupracovníci. Zvláště pak u prací vyžadujících týmový výkon je nezbytné, aby spolu jednotliví pracovníci vycházeli. Představitelé podniku nesmí zapomínat na to, že zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem k dosažení jimi stanovených podnikových cílů a že každý z nich má odlišné schopnosti, dovednosti a osobní potřeby.

Výběr nového pracovníka může probíhat několika způsoby, kterými jsou:

- **předvýběr** – v případě, že nabídka společnosti přiláká více uchazečů, než chce v dané chvíli přijmout, dochází k tzv. předvýběru. Jde v podstatě o redukci nevhodných kandidátů, podle písemných nebo telefonických informací, které podnik získal při prvním kontaktu s uchazečem,
- **pohovor** – součást přijímacího procesu ve většině podniků, prakticky první osobní kontakt mezi uchazečem a zaměstnavatelem. K pohovoru se zpravidla dostane jen pár kandidátů, kteří by podle předem uvedených informací mohli splňovat požadavky na danou pozici. Může probíhat formou “jeden na jednoho“, tzn. pouze zaměstnavatel a uchazeč, nebo jako diskuze mezi několika zástupci podniku a jedním uchazečem.

¹⁶ viz Foot, M.; Hook, C., Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-7226515-6

I přesto, že je pohovor velmi častou metodou výběru zaměstnance, jeho výpovědní hodnota o výkonu práce není příliš vysoká,

- **posouzení životopisu, ověření referencí** – poté, co společnost obdrží životopis a reference z předchozího zaměstnání uchazeče, je dobré si uvedené informace ověřit. Všechny údaje by měly být pravdivé a popisovat co kandidát dělal v době před tím, než se začal ucházet o místo v podniku. Jak reference, tak životopis, může sice budoucímu zaměstnavateli mnohé napovědět, neměly by však být jediným kritériem pro přijetí,
- **dotazník** – sada strukturovaných otázek souvisejících s výkonem práce. Většinou bývá doplňkem k ostatním formám výběru,
- **test** - souhrn otázek s předem danými možnostmi odpovědí, případně kombinované otázky s nabízenou odpovědí (jedna nebo více správně) a otevřených otázek bez možnosti výběru odpovědi. Může mít také podobu eseje, kde se uchazeč vyjádří na dané téma zcela bez omezení obsahu.¹⁷

V žádném z výše uvedených typů výběru nesmí dojít k diskriminaci uchazeče z rasových, náboženských nebo jiných důvodů. Ve všech fázích přijímání pracovníků musí být uchazečům ze strany zaměstnavatele poskytnut rovnocenný přístup.

Po výběru uchazeče je nejvhodnějšímu uchazeči nabídnuta volná pozice. V případě, že uchazeč má o dané pracovní místo i zájem, je s ním sepsána pracovní smlouva a domluveno datum nástupu do práce. Uzavřením pracovní smlouvy vzniká pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Pracovní smlouva musí obsahovat:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- den nástupu do práce.¹⁸

¹⁷ viz Foot, M.; Hook, C., Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-7226515-6

¹⁸ Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce

Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně. Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel vždy povinen vydat zaměstnanci.

2.2.3 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání je proces získávání nových a prohlubování dosavadních znalostí a schopností jedince. Je důležitou součástí rozvoje zaměstnanců v organizaci. Potřeba vzdělávání pracovníků se odvíjí od měnících se nároků na podnik. Nejčastějšími důvody pro vzdělávání lidí v organizaci jsou získání konkurenční výhody v oblasti lidských zdrojů, inovace ve výrobě, technický pokrok, uspokojení potřeb, motivace zaměstnanců aj.

Vzdělávání může být v praxi rozděleno následovně:

1. **Povinné (stanovené zákonem)** – vzdělávání zaměstnanců, které je vyžadováno zákonem a zvláštními předpisy, např. školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP), o požární ochraně aj.
2. **Povinné (stanovené zaměstnavatelem)** – vzdělávání zaměstnanců, které není vyžadováno zákonem, ale podnikem pro výkon práce. Jedná se o školení, semináře, konference a jiná setkání vedoucí k získání nebo obnovení znalostí zaměstnanců. Např. daňové kurzy pro účetní podniku aj.
3. **Nepovinné** – vzdělávání, které zaměstnanci získávají dobrovolně, z vlastní iniciativy a které si částečně nebo zcela hradí sami, nemá přímou souvislost s výkonem jejich práce, ale přispívá k jejich osobnímu rozvoji. Např. jazykové kurzy, kurzy sebeovládání, kurzy asertivity apod.

Formy vzdělávání zaměstnanců:

- **na pracovišti** - např. výměna zkušeností přímo v místě výkonu práce mezi stávajícími a novými zaměstnanci, školení nadřízeným nebo vedoucím zaměstnancem, školení externistou na místě výkonu práce aj.,
- **mimo pracoviště** - např. ve škole, v jazykové škole, ve vzdělávacím středisku, na konferencích specialistů ve stejném oboru aj.

Cílem vzdělávání je mít schopné, kvalifikované zaměstnance, kteří organizaci přinášejí konkurenční výhodu v oblasti lidských zdrojů a svými výkony dosahují podnikových cílů.

2.2.4 Mobilita zaměstnanců

Mobilita je obecně rozmístění a pohyb zaměstnanců v rámci podniku. Druhy mobility:

- **horizontální** - přesun zaměstnance na místo stejné úrovně, mění se pouze náplň práce, platové ohodnocení zůstává stejné,
- **vertikální** - přesun zaměstnance na vyšší resp. nižší pracovní pozici, kde bude vykonávat odlišné úkoly, projeví se na platovém ohodnocení.

Jednotlivé formy mobility zaměstnanců mohou být:

1. **Povýšení** – zaměstnanec se dostává na vyšší pozici, která je obvykle spojena s vyšší mzdou a také s většími benefity. K povýšení může dojít rozhodnutím vedení společnosti (managementu), kdy je zaměstnanec vybrán na základě toho, jaký byl jeho dosavadní výkon, schopnosti a dovednosti nebo na základě nabídky práce (jiné pracovní pozice) uvnitř podniku.
2. **Zařazení na jiné pracoviště** - zaměstnavatel zařadí zaměstnance na jiné místo výkonu práce (pracoviště) za účelem efektivnějšího využití lidských zdrojů. Důvodem může být např. rozhodnutí o organizačních změnách uvnitř podniku, rozvoj pracovních dovedností a schopností zaměstnance, inovace technického zařízení, na kterém zaměstnanec pracoval, jeho dosavadní kvalifikace se stala nedostatečnou, nespokojenost zaměstnance se současnou prací, jeho nedostatečný výkon či jeho pracovní nezpůsobilost konat tuto práci. Zaměstnanec tak může být zařazen na stejnou nebo nižší pozici.
3. **Převedení na jinou práci** – je přesun, který je definován v zákoně č.262/2006 Sb, zákoníku práce. Určuje, v jakých případech je zaměstnavatel povinen převést zaměstnance na jinou práci a kdy jej může převést na jinou práci. Převedení může být uskutečněno v rámci pracovní smlouvy a jeho důvody mohou být:
 - zdravotní stav zaměstnance, který mu nedovoluje dále vykonávat dosavadní práci,
 - těhotenství, nebo plnění mateřského poslání,
 - nezpůsobilost zaměstnance k výkonu noční práce aj.

- 4. Odchod zaměstnance** - v některých případech se zaměstnanec rozhodne pro odchod ze společnosti sám, ať už z důvodu nabídky práce v jiné organizaci nebo z osobních důvodů.

2.2.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je určování hodnoty jejich pracovního výkonu a přínosu pro podnik. Může být prováděno přímým nadřízeným nebo vedením společnosti. Výsledky hodnocení hrají významnou roli při motivaci a odměňování zaměstnanců. Podnik může vytvořit systém hodnocení zaměstnanců, který zajistí transparentnost a vyšší efektivitu samotného hodnocení. Tvorba takového systému může mít následující fáze:

- příprava a nastavení systému hodnocení, stanovení kritérií, podle kterých budou zaměstnanci hodnoceni,
- výběr zaměstnanců, kteří budou hodnoceni (všichni, nebo pouze pracovníci na určitých pozicích),
- rozbor pracovního místa, sestavení požadavků na pracovní pozici, popř. popis pracovního místa,
- sběr informací o pracovníkovi, který zaujímá hodnocenou pozici,
- porovnání požadavků na pracovní místo (zaměstnance) se skutečností,
- vyhodnocení,
- seznámení zaměstnance s výsledkem hodnocení, rozhovor se zaměstnancem, popř. doručení písemné formy hodnocení,
- návrh zlepšení, případných změn na dané pracovní pozici,
- zpětná vazba, pozorování zaměstnance po skončení hodnocení.

Hodnocení může být:

- **pravidelné** – týdenní, měsíční, atd.,
- **nepřavidelné** - není přesně stanoven interval, jak často budou zaměstnanci hodnoceni, proces hodnocení realizován v případě potřeby zvýšení výkonu zaměstnance.

Cílem hodnocení je určit nakolik je pracovní výkon jednotlivce efektivní, upozornit na jeho případné nedostatky a napravit je. Součástí hodnocení je také motivace zaměstnanců.

2.2.6 Motivace zaměstnanců

Motivace je důležitou součástí personálního řízení. Každý podnik by měl své zaměstnance nejen vzdělávat a hodnotit, ale také motivovat k lepším výkonům. Cílem motivace je vytvořit takové pracovní prostředí, v němž budou zaměstnanci dosahovat výsledků, jakých od nich podnik očekává. Lidé, kteří jsou dostatečně a správně motivováni, jednají při práci tak, aby byly splněny podnikové cíle. Jsou si jich dobře vědomi a chtějí jich využitím svých dovedností a znalostí dosáhnout, nebo alespoň částečně přispět k jejich dosažení.¹⁹

Druhy motivace:

- **vnitřní** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. Vnitřní motivátory budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, nejsou jedinci nucené zvenjšku,
- **vnější** – to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Vnější motivaci tvoří odměny, např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, např. odepření části platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě.²⁰

2.2.7 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je určování výše a rozdělování odměn zaměstnancům za jejich pracovní výkon. Mělo by být strukturováno podle toho, jak si společnost jednotlivých zaměstnanců váží, jak je pro ně důležitá hodnota, kterou vytvářejí, jakou pracovní pozici zastávají a jaká je náročnost jejich pracovní pozice. Odměňování zaměstnanců musí být spravedlivé, srozumitelné, transparentní a důsledné. Společnost by měla mít zavedený systém odměňování, který by splňoval vše výše uvedené. Zaměstnanci by s tímto systémem měli být seznámeni a případně informováni o změnách, jak v postupu odměňování, tak o výši odměny.

¹⁹ viz Dessler, G., Human Resource Management. New Jersey: Pearson Education International, Prentice Hall, 2003, ISBN 0-13-045265-3

²⁰ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

Druhy odměn:

- **peněžní** – mzda, plat, finanční prémie,
- **nepeněžní** – výhody a benefity v podobě dárkových šeků, slevových kupónů, permanentek apod.

Mzdou je v širším slova smyslu označována odměna za práci ze závislé činnosti, v užším slova smyslu pak odměna za práci vykonávanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem.²¹

Druhy mezd:

- **časová** – sazba časové mzdy je stanovena v peněžních jednotkách na hodinu (den, týden, měsíc) odpracované doby. Nazývána také jako “hodinová“ mzda,
- **úkolová** – sazba mzdy je stanovena v peněžních jednotkách, podle množství splněných úkolů za uplynulé období (zakázek, činností, ...), resp. podle výkonu odpracovaného ve stanovené pracovní době. Může být individuální nebo skupinová,
- **smluvní** – se zaměstnancem je uzavřena smlouva, ve které je dopředu dohodnuta výše pravidelné měsíční mzdy a případně i podíl na zisku. Využívána u vyšších manažerských funkcí.

Ke mzdě náleží příplatky. Druhy příplatků:

- příplatky za práci přesčas,
- příplatky za práci v noci a ve svátek,
- příplatek za práci ve stíženém a zdraví nebezpečném prostředí,
- příplatky za práci ve směnném provozu,
- jiné.

²¹ Foot, M.; Hook, C., Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-7226515-6

2.2.8 Propouštění zaměstnanců

Ukončování pracovního poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, resp. propouštění zaměstnanců je stanoveno Zákoníkem práce a pracovní smlouvou. Může být upraveno také v podnikové dokumentaci týkající se oblasti lidských zdrojů. Způsobů, jakými může být pracovní poměr ukončen, je několik. Obecně může být pracovní poměr rozvázán jen:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době.²²

Propouštění zaměstnanců je při dodržení platných zákonů plně v rukou podniku. Záleží tedy na rozhodnutí vedení společnosti (managementu), jestli a kdy bude pracovní poměr se zaměstnancem ze strany zaměstnavatele ukončen.

Důvody propuštění zaměstnance mohou být následující:

1. **Organizační změny** – podnik se rozhodne pro zrušení pracovního místa zaměstnance z ekonomických důvodů. Zaměstnanec je následně požádán o odchod a pracovní poměr je s ním rozvázán dohodou nebo výpovědí. V daném případě má zaměstnanec nárok na odstupné.
2. **Nadbytečnost** – jedná se o případ, kdy pracovní pozici zastává několik zaměstnanců, jejichž počet se liší podle potřeb výroby. V období, kdy se sníží objem výroby, může management rozhodnout o snížení stavu pracovníků na dané pozici. Kritéria pro to, kdo bude propuštěn, si stanovuje společnost sama. Zpravidla se rozhoduje podle výkonnosti pracovníka na dané pozici, nebo počtu odpracovaných let (měsíců) ve společnosti. V tomto případě jsou většinou vybíráni ti, kteří přišli do podniku jako poslední.
3. **Hrubé porušení kázně** – se zaměstnancem, který hrubě poruší kázeň na pracovišti, je vedeno kárné řízení, které se stupňuje od napomenutí až k propuštění. Příkladem může být chování zaměstnance závislého na alkoholu nebo jiných návykových látkách. Kázeňské přestupky nejsou v malých a středních podnicích častým důvodem

²² Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce

k ukončení pracovního poměru.

4. **Odchod do důchodu** - propuštění zaměstnance z důvodu jeho odchodu do starobního, předčasného nebo invalidního důchodu. Věková hranice není pevně stanovena, odvíjí se od počtu odpracovaných let, počtu dětí, zdravotního stavu zaměstnance, atd.²³

2.3 Shrnutí

Personální řízení je pro podniky klíčovou manažerskou funkcí. Zvláště v malých a středních podnicích, kde je počet zaměstnanců omezen, je důležité věnovat lidským zdrojům dostatečnou pozornost. Jednotlivé funkce personálního řízení (plánování potřeby lidských zdrojů, tj. počtu a kvalifikace budoucích pracovníků, přijímání nových pracovníků, vzdělávání stávajících zaměstnanců, hodnocení a motivace zaměstnanců, odměňování za jejich pracovní výkon a propouštění zaměstnanců) mezi sebou úzce souvisí a jejich dodržování je v organizaci nezbytné pro dosažení nejen podnikových cílů, ale také konkurenceschopnosti podniku. Personální řízení je v podniku zajišťováno vedoucími pracovníky a personálním útvarem, pokud je v podniku zřízen. Společnosti mohou uplatňovat tzv. měkké nebo tvrdé řízení lidských zdrojů, v závislosti na svých strategiích a podnikových cílech. Jednotlivé funkce personálního řízení autorka dále analyzuje a porovnává u vybraných MSP.

²³ viz Foot, M.; Hook, C., Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-7226515-6, Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

3. ANALÝZA ŘLZ U VYBRANÝCH MSP

V následující kapitole se autorka bude zabývat analýzou a porovnáním personálního řízení v konkrétních společnostech - EKO Pardubice s.r.o. a Elektropohony spol. s r.o., které jsou zástupci MSP. (viz definice MSP v kapitole 1.2.3 MSP)

3.1 Společnost EKO Pardubice s.r.o.

Společnost EKO Pardubice s.r.o. sídlí v Černé za Bory, městské části Pardubic, a již několik let je významnou regionální společností v oblasti výroby plastových produktů. Společnost byla založena v roce 1996 jako společnost s ručením omezeným, pod názvem HAK EKO s.r.o. Na podzim roku 2007 došlo k přejmenování na současný název EKO Pardubice s.r.o., a to především z důvodu odlišení se od blízké konkurence. EKO Pardubice s.r.o. vyrábí polypropylenové odlučovače ropných látek a lehkých kapalin, odlučovače tuků, biologické septiky, jímky, domovní čistírny odpadních vod, vodoměrné šachty aj. V roce 2000 firma získala certifikát řízení jakosti ISO 9001, který každoročně úspěšně obhájí. Z původních tří zakladatelů má v současnosti společnost jednoho majitele, který je zároveň jednatelem a ředitelem společnosti. V průběhu dvanácti let fungování se počet zaměstnanců příliš neměnil, většina dnešních pracovníků je ve společnosti od jejího založení.

V současnosti společnost zaměstnává celkem osm stálých zaměstnanců, jsou to:

- jednatel (ředitel) společnosti
- vedoucí výroby (zástupce ředitele)
- mistr výrobních dělníků
- technolog
- obchodní zástupce
- ekonomka (asistentka ředitele)
- uklízečka
- správce objektu

Dále firma platí dva externí zaměstnance – daňovou poradkyni a mzdovou účetní. V závislosti na potřebách výroby společnost najímá několik sezónních pracovníků, jejichž počet se většinou pohybuje okolo deseti. Společnost EKO Pardubice s.r.o. se tedy z hlediska počtu zaměstnanců řadí mezi malé podniky.

viz **Příloha č.1** Organizační struktura společnosti EKO Pardubice s.r.o.

3.2 Společnost Elektropohony spol. s r.o.

Společnost Elektropohony spol. s r.o. sídlí ve Frenštátě pod Radhoštěm a zabývá se projekcí, dodávkami, uváděním do provozu a servisem pohonářské techniky. Firma byla založena v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným se zaměřením na projekční činnost. V průběhu dalších let rozšířila své působení a začala také sama vyrábět. Produkty, které společnost Elektropohony spol. s r.o. v současnosti dodává jsou: měniče kmitočtu, asynchronní motory, převodovky, servopohony, CNC řídicí systémy, pákové ovladače, elektromotory, frekvenční měniče kmitočtů a brzdicí odpory pro měniče aj. Od roku 2001 firma vlastní certifikát řízení jakosti ISO 9001. Společnost byla založena třemi zakladateli. S rozšiřující se činností firmy postupně přibývalo pracovníků, jak do výroby, tak do technického oddělení. Z původně projekční kanceláře se tak stala stabilní a prosperující firma, která v současnosti zaměstnává třicet administrativních a dvacetdevět manuálních pracovníků.

Společnost je organizačně rozdělena následovně:

- vedení společnosti
- účtárna
- technický úsek elektro
- technický úsek mechanika
- strojní výroba
- obchodní oddělení

viz **Příloha č.2** Organizační struktura společnosti Elektropohony spol. s r.o.

3.3 Komparace podniků, souhrn doporučení

Z důvodu přehlednosti práce autorka analyzuje a následně porovnává řízení lidských zdrojů u vybraných podniků dle funkcí personálního řízení, v tomto pořadí:

- plánování lidských zdrojů,
- přijímání pracovníků,
- vzdělávání zaměstnanců,
- mobilita zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- propuštění zaměstnanců.

3.3.1 Plánování lidských zdrojů

EKO Pardubice s.r.o.

Plánování lidských zdrojů provádí ve společnosti EKO Pardubice s.r.o. výhradně její jednatel. Potřebu nových zaměstnanců plánuje na základě dlouholetých zkušeností s řízením společnosti. Poptávka po lidských zdrojích přímo závisí na poptávce po výrobcích, resp. na objemu výroby. Ten v průběhu roku kolísá, má sezónní charakter. Zejména v jarních a letních měsících se počet přijatých zakázek zvyšuje, plán tedy počítá s přijetím nových pracovníků do výroby na dobu určitou.

Počet technických pracovníků není přímo ovlivněn sezónností výroby. Již několik let je prakticky neměnný a ustálil se na počtu osmi zaměstnanců. V blízké budoucnosti jednatel společnosti neplánuje navýšení stavu technických pracovníků.

Elektropohony spol. s r.o., Frenštát p.R.

Plánování lidských zdrojů ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. provádí její jednatel společně s vedoucími jednotlivých úseků. Společnost má vytvořeno portfolio stálých zákazníků a odběratelů, kteří jí zajišťují odhadnutelný objem výroby (poskytovaných služeb). Vedení společnosti se snaží toto portfolio udržovat a postupně rozšiřovat. Podle toho také plánuje potřebu lidských zdrojů ve společnosti.

V časovém horizontu dvou let společnost Elektropohony spol. s r.o. plánuje rozšíření výroby, dostavbu výrobní haly a následné přijetí dalších zaměstnanců – jak technických pracovníků, tak výrobních dělníků. Jejich počet zatím není upřesněn.

Krátkodobé plány lidských zdrojů společnost nevytváří. Každoročně však počítá s mírným nárůstem počtu zaměstnanců na dělnických pozicích.

Komparace

Společným prvkem plánování lidských zdrojů v obou společnostech je závislost počtu zaměstnanců na objemu výroby.

Vzhledem k tomu, že má produkce společnosti EKO Pardubice sezónní charakter, je nutné plánovat počet pracovníků ve výrobě pouze na určité období. Plánování lidských zdrojů v této společnosti se dá považovat za krátkodobé.

Společnost Elektropohony spol. s r.o. má ustálený počet pracovníků, který hodlá v blízké budoucnosti zvýšit v rámci rozšíření výroby. Plánování lidských zdrojů v této společnosti se dá považovat za dlouhodobé.

3.3.2 Přijímání pracovníků

EKO Pardubice s.r.o.

Společnost EKO Pardubice s.r.o. má vypracován soubor popisů pracovních míst, který využívá jak pro přijímání nových pracovníků (na administrativních pozicích), tak pro určení pravomocí a povinností jednotlivých zaměstnanců. (viz **Příloha č.3** Popis pracovního místa ve společnosti EKO Pardubice s.r.o.)

V minulosti společnost využívala k získávání nových pracovníků služeb personálních agentur. Po několika negativních zkušenostech od tohoto způsobu upustila. Nyní získává nové zaměstnance prostřednictvím inzerce v regionálním tisku.

Výběrové řízení na kteroukoliv pozici ve firmě EKO Pardubice s.r.o. má několik fází a je vždy prováděno samotným jednatelem společnosti. V případě přijímání výrobních dělníků se výběrového řízení účastní i mistr výroby.

Uchazeči po přečtení inzerátu doručí svůj životopis a reference z minulých zaměstnání. Na základě těchto dokumentů je jednatelem proveden předvýběr a vhodné uchazeči jsou pozváni na osobní pohovor. Na tomto pohovoru jednatel předkládá potenciálním kandidátům psychologický test, který se skládá z 200 kombinovaných otázek (testové, výběrové, eseje) a slouží jako pomůcka při užším výběru nového pracovníka. Tento test si společnost nechala vypracovat externí firmou. Využívá jej již několik let a je s ním velmi spokojena.

Vypracované testy vhodných uchazečů jsou odeslány do uvedené firmy, kde jsou vyhodnoceny a následně odeslány zpět jednatelem společnosti EKO Pardubice s.r.o. Poté jsou vybráni zpravidla dva až tři nejvhodnější kandidáti, kteří jsou zároveň pozváni na další osobní pohovor s jednatelem společnosti. Nakonec jednatel vybere nejlepšího z kandidátů. S tím si sjedná závěrečný pohovor, na kterém jsou domluveny konečné podmínky pro přijetí a případně ihned sepsána pracovní smlouva. Kandidát je následně přijat.

V případě, že vybraný kandidát nabídku na pracovní místo nepřijme, je pozván uchazeč, který byl v užším výběrovém řízení vyhodnocen jako druhý v pořadí.

Typ uzavírané pracovní smlouvy se liší podle charakteru pracovní pozice – administrativní zaměstnanci mají se společností uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou a výrobní dělníci na dobu určitou.

Elektropohony spol. s r.o., Frenštát p.R.

Získávání nových pracovníků probíhá ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. prostřednictvím Úřadu práce nebo přímým kontaktem mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem. Společnost nevyužívá služeb personálních agentur ani inzerce v médiích.

Pokud chce společnost přijmout nového zaměstnance, podá žádost o přidělení pracovníka z evidence nezaměstnaných Úřadu práce. Je časté, že se na pozici hlásí více uchazečů, než podnik v danou chvíli potřebuje. V těchto případech následuje posouzení životopisů

a referencí všech uchazečů. Podstatnou roli hraje také doba praxe. Předvýběr provádí jednatel společnosti.

Vybraní uchazeči jsou pozváni na osobní pohovor. Ten se koná s jednatelem společnosti, který následně sám vybere a přijme nejvhodnějšího kandidáta. Veškerou agendu spojenou s přijetím nového zaměstnance má na starosti personalistka.

Po přijetí a podpisu pracovní smlouvy je každému zaměstnanci založena osobní složka obsahující kromě pracovní smlouvy také související dokumenty a informace o zaměstnanci (např. doklady o vzdělání, zápočtové listy, přihlášky ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění a další).

Pokud se zájemce o zaměstnání dostaví osobně a společnost má volnou pracovní pozici, na kterou chce přijmout nového zaměstnance, jsou mu personalistkou sděleny požadavky na toto místo. Jestliže má uchazeč i nadále o tuto práci zájem, sjedná si osobní schůzku s jednatelem společnosti. Na tomto pohovoru jednatel ověří reference a způsobilost kandidáta. Následně je (není) kandidát přijat. Pokud je přijat, je s ním sepsána pracovní smlouva a založena jeho osobní složka. (viz výše)

Všichni zaměstnanci, jak na technických, tak na dělnických pozicích, mají se společností uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

Ročně společnost přijme v průměru tři až pět nových zaměstnanců. Počet přijímaných pracovníků je závislý na objemu výroby, resp. na sjednaných zakázkách (viz 3.3.1 Plánování lidských zdrojů).

Komparace

Získávání pracovníků je u každé ze společností rozdílné. Společnost EKO Pardubice s.r.o. využívá inzerci v regionálním tisku, společnost Elektropohony spol. s r.o. přijímá uchazeče z Úřadu práce.

Proces přijímání nového zaměstnance je u obou společností velmi podobný. Nejdůležitější částí je osobní pohovor s jednatelem společnosti. Ten provádí předvýběr a rozhoduje o tom, zda bude uchazeč přijat či nikoliv.

Společnosti se svými zaměstnanci uzavírají různé typy pracovních smluv. Ve firmě EKO Pardubice s.r.o. mají pracovníci na dělnických pozicích pracovní smlouvu na dobu určitou a na technických pozicích na dobu neurčitou. Ve firmě Elektropohony spol. s r.o. mají všichni zaměstnanci pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

3.3.3 Vzdělávání zaměstnanců

EKO Pardubice s.r.o.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá ve společnosti EKO Pardubice s.r.o. nejčastěji formou školení. Společnost dodržuje provádění všech zákonem stanovených školení, např. o BOZP, PO, poskytnutí první pomoci aj. Ta jsou zajišťována externím pracovníkem, který dojíždí do firmy podle potřeby.

Společnost dále zajišťuje svým zaměstnancům školení, která jsou nezbytná pro výkon jejich pracovní činnosti. Jedná se např. o základní kurz svařování, kurz obsluhy motorového manipulačního vozíku aj.

Na platnost jednotlivých osvědčení dohlíží ekonomka společnosti, která také vede jejich evidenci. Všechna školení jsou plně hrazena zaměstnavatelem.

Elektropohony spol. s r.o., Frenštát p.R.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. formou školení a dobrovolných kurzů. Společnost dodržuje provádění zákonem stanovených školení, např. o BOZP, PO, poskytnutí první pomoci, školení řidičů, zkoušky elektrotechniků aj. Ta jsou prováděna externím pracovníkem, jak v sídle společnosti, tak mimo něj.

Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnává větší počet zaměstnanců různých profesí, poskytuje dále školení a kurzy nezbytné pro výkon jejich pracovní činnosti.

Jedná se např. o školení potřebná pro účetní, školení na obsluhu vysokozdvíhových vozíků aj.

Nad rámec běžných školení je všem technickým pracovníkům umožněno dobrovolně docházet na kurzy cizích jazyků.

Na platnost jednotlivých osvědčení dohlíží personální útvar společnosti. Ten má také na starosti tvorbu ročního plánu všech školení a kurzů. Veškeré vzdělávání zaměstnanců je plně hrazeno zaměstnavatelem.

Komparace

Obě společnosti dodržují účast svých zaměstnanců na zákonem stanovených školeních. Navíc zajišťují svým zaměstnancům vzdělávání nezbytné pro výkon jejich pracovní činnosti.

Ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. je díky různorodosti pracovních pozic poskytován větší počet a více druhů školení. Firma umožňuje všem technickým pracovníkům navštěvovat zdarma jazykové kurzy.

3.3.4 Mobilita zaměstnanců

EKO Pardubice s.r.o.

Organizační struktura společnosti EKO Pardubice v podstatě neumožňuje jakoukoliv vertikální mobilitu zaměstnance. (viz také Příloha č.1 Organizační struktura společnosti EKO Pardubice s.r.o.)

Všichni techničtí pracovníci jsou přímo podřízeni jednateli společnosti, zatímco výrobní dělníci mistrovi výroby. Ten je stejně jako techničtí pracovníci podřízen jednateli.

Horizontální mobilita zaměstnance je podle charakteru zakázky možná pouze u výrobních dělníků, kteří pracují ve skupinách. Díky univerzální kvalifikaci všech pracovníků ve výrobě je jejich přesun mezi těmito skupinami bezproblémový a dochází k němu poměrně často v sezoně, kdy společnost přijímá velký počet zakázek.

Za dobu existence společnosti odešli z vlastní vůle pouze tři zaměstnanci – ve zkušební době a z důvodu nabídky pracovního místa v jiné společnosti.

Stálí zaměstnanci (techničtí pracovníci a mistr výroby) jsou ve společnosti zaměstnáni dlouhodobě, většina z nich od jejího založení. Někteří sezonní zaměstnanci jsou přijímáni opakovaně.

Elektropohony spol. s r.o., Frenštát p.R.

Organizační struktura společnosti Elektropohony spol. s r.o. umožňuje jak vertikální, tak horizontální mobilitu zaměstnance.

Vertikální mobilita je možná především u technických pracovníků, kterým je v případě dlouhodobě efektivního a pro společnost přínosného výkonu práce umožněn profesní růst. V průměru je povýšení zaměstnance možné po třech letech.

Horizontální mobilita se projevuje hlavně u pracovníků ve výrobě a u pracovníků servisu. V případě potřeby může stejný druh práce vykonávat více zaměstnanců, což vede k efektivnějšímu vyřizování zakázek.

V průměru odcházejí ze společnosti ročně 2 až 3 zaměstnanci - ze zdravotních důvodů nebo po dohodě se zaměstnavatelem, zpravidla ve zkušební době.

Většina zaměstnanců pracuje ve společnosti dlouhodobě.

Komparace

V obou společnostech dochází díky kvalifikaci pracovníků ve výrobě k horizontální mobilitě, která firmám napomáhá k efektivnějšímu uspokojování zakázek.

Vertikální mobilita zaměstnanců je možná pouze ve společnosti Elektropohony spol. s r.o., díky vyššímu počtu pracovníků a větší různorodosti pracovních pozic než ve firmě EKO Pardubice spol. s.r.o.

3.3.5 Hodnocení zaměstnanců

EKO Pardubice s.r.o.

Ve společnosti EKO Pardubice s.r.o. hodnotí zaměstnance pouze jednatel společnosti. Pravidelně jedenkrát týdně svolává výrobní poradou, na které se sejdou všichni zaměstnanci. Kromě příchozích zakázek na ni projednává výkon zaměstnanců za uplynulý týden. Hodnocení tedy probíhá ústní formou.

Součástí hodnocení zaměstnanců je také motivace, která má vést k zvýšení jejich pracovního výkonu. Společnost EKO Pardubice s.r.o. motivuje své zaměstnance peněžní i nepeněžní formou.

Motivací pomocí finančních prostředků je například tzv. "osobní ohodnocení", které mohou měsíčně získat všichni techničtí pracovníci jako jednorázovou částku. Výše této částky se odvíjí od pracovního výkonu zaměstnance.

Za nefinanční motivaci lze považovat slovní hodnocení (pochvala) zaměstnanců, které v případě potřeby probíhá formou osobní schůzky mezi jednatelem společnosti a konkrétním zaměstnancem.

Dále společnost pořádá pro své zaměstnance nejrůznější společenské a sportovní aktivity, které přispívají k dobrým vztahům na pracovišti.

Elektropohony spol. s r.o., Frenštát p.R.

Ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. jsou hodnoceni pouze techničtí pracovníci. Zaměstnance hodnotí jednatel společnosti nebo vedoucí jednotlivých úseků v závislosti na jejich pracovním výkonu. Hodnocení tedy probíhá nepravidelně a vždy ústní formou.

Součástí hodnocení zaměstnanců je také motivace. Společnost Elektropohony spol. s r.o. využívá motivaci zaměstnanců peněžní formou.

Všichni zaměstnanci mohou měsíčně dostat variabilní složku mzdy, která slouží jako prémie. U technických pracovníků je to jednorázová částka, u výrobních dělníků hodinový příplatek ke mzdě. Tato prémie se odvíjí od pracovního výkonu zaměstnance. Se zlepšujícím se výkonem se částka zvyšuje a naopak. Je tedy variabilní složkou mzdy (viz kapitola 3.3.6 Odměňování zaměstnanců).

Komparace

Společné pro obě firmy je hodnocení ústní formou. Ve společnosti EKO Pardubice s.r.o. probíhá pravidelně jedenkrát týdně, kdy jednatel společnosti hodnotí všechny zaměstnance.

Ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. jsou jednatelem nebo vedoucími jednotlivých úseků hodnoceni pouze techničtí pracovníci, nepravidelně, podle odvedeného pracovního výkonu.

Obě společnosti motivují své zaměstnance peněžní formou. Společnost EKO Pardubice s.r.o. navíc motivuje své zaměstnance nepeněžní formou, v podobě pořádání společenských akcí.

3.3.6 Odměňování zaměstnanců

EKO Pardubice s.r.o.

Způsob odměňování zaměstnanců společnosti EKO Pardubice s.r.o. se liší podle pracovní pozice. Společnost nemá vypracován mzdový řád, své zaměstnance odměňuje individuální výší mzdy.

Techničtí pracovníci jsou odměňováni měsíční mzdou, která se skládá ze tří složek. První z nich je pevná částka, která je každý měsíc stejná, druhá tzv. osobní ohodnocení (viz kapitola 3.3.5 Hodnocení zaměstnanců), což je pohyblivá částka mzdy. Poslední složka je tzv. prémie, která se odvíjí od zisku minulého období – každý technický pracovník měsíčně dostává určité procento, které určuje jednatel společnosti v závislosti na pracovním výkonu zaměstnance.

Výrobní dělníci dostávají měsíční úkolovou mzdu. Její výše je závislá na množství přijatých a odpracovaných zakázek. Jednotlivé úkoly výrobním dělníkům přiděluje mistr výroby. Ohodnocení práce je vypočteno podle náročnosti výroby a také délky zpracování zakázky.

Elektropohony spol. s r.o., Frenštát p.R.

Způsob odměňování zaměstnanců společnosti Elektropohony spol. s r.o. se liší podle jejich pracovní pozice. Společnost nemá vypracován mzdový řád.

Techničtí pracovníci dostávají měsíční mzdu, která je složena ze dvou částí. První je tzv. pevná složka mzdy, která je každý měsíc stejná, v závislosti na počtu odpracovaných hodin (v případě, že zaměstnanec neodpracuje 160 hodin měsíčně, je mu pevná složka mzdy snížena o počet neodpracovaných hodin). Druhá je tzv. pohyblivá složka, která se liší podle výkonu zaměstnance (viz kapitola 3.3.5 Hodnocení zaměstnanců).

Pracovníci na dělnických pozicích dostávají hodinovou mzdu, kterou tvoří rovněž dvě složky. Pevná složka, která je vypočítána podle počtu odpracovaných hodin (hodinová mzda se nemění) a pohyblivá složka, která je taktéž hodinová a je každý měsíc různá, podle výkonu zaměstnance (viz kapitola 3.3.5 Hodnocení zaměstnanců). O výši pohyblivé složky mzdy zaměstnance rozhoduje jak jednatel společnosti, tak vedoucí úseku, ve kterém zaměstnanec pracuje, podle odvedeného pracovního výkonu.

Komparace

Obě společnosti odměňují své technické pracovníky měsíční mzdou, která se skládá z více složek. Ve firmě EKO Pardubice s.r.o. to jsou celkem tři složky mzdy – měsíční mzda, osobní ohodnocení a prémie. Ve firmě Elektropohony spol. s r.o. jsou to dvě složky – pevná a pohyblivá.

Výrobní dělníci jsou ve společnosti EKO Pardubice odměňováni úkolovou mzdou, zatímco ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. mzdou hodinovou. Ta má stejně jako u mezd technických pracovníků dvě složky – pevnou a pohyblivou.

3.3.7 Propouštění zaměstnanců

EKO Pardubice s.r.o.

Společnost EKO Pardubice s.r.o. má stabilní počet zaměstnanců již několik let a způsob propouštění u ní lze rozdělit podle pracovních pozic. U výrobních dělníků, kteří jsou najímáni pouze na část roku (resp. u sezónních zaměstnanců) je způsob propouštění prakticky neměnný. Pracovní poměr je s nimi rozvázán z důvodu uplynutí doby platnosti pracovní smlouvy na dobu určitou.

U technických pracovníků nedošlo za dobu existence společnosti k výraznému propouštění. Stálí zaměstnanci jsou u firmy dlouhodobě, někteří dokonce od jejího založení. Pokud byl s některým z nich ukončen pracovní poměr, tak dohodou ve zkušební době nebo z vlastní iniciativy zaměstnance (viz kapitola 3.3.4 Mobilita zaměstnanců).

Společnost EKO Pardubice s.r.o. zatím nepropustila žádného zaměstnance z důvodu hrubého porušení pracovní kázně, všechny přestupky byly vždy řešeny slovní domluvou mezi jednatelem společnosti a konkrétním zaměstnancem. Stejně tak nebyl propuštěn žádný zaměstnanec z důvodu nadbytečnosti. V rámci firmy nebyl dosud nikdo penzionován, ani nenastoupil na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou.

Elektropohony spol. s r.o., Frenštát p.R.

Ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. mají všichni zaměstnanci uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou (viz kapitola 3.3.2 Přijímání pracovníků). Je tedy možné naprosto vyloučit propouštění z důvodu uplynutí doby platnosti pracovní smlouvy na dobu určitou.

Za dobu fungování společnosti odešlo několik zaměstnanců z vlastní iniciativy nebo po dohodě se zaměstnavatelem ve zkušební době (viz kapitola 3.3.4 Mobilita zaměstnanců). Nikdo z dosavadních zaměstnanců nebyl propuštěn kvůli nadbytečnosti (počet zaměstnanců společnosti neustále mírně roste) nebo hrubému porušení kázně na pracovišti.

Na mateřskou (a posléze rodičovskou) dovolenou odešly zatím dvě zaměstnankyně. Nikdo ze zaměstnanců společnosti nebyl dosud penzionován.

Komparace

Pro obě firmy je společné, že dosud nepropustila žádného zaměstnance z důvodu nadbytečnosti nebo kvůli hrubému porušení pracovní kázně. Stejně tak ani z jedné ze společností neodešel nikdo do starobního důchodu.

Díky odlišným typům pracovních smluv, které společnosti uzavírají se svými zaměstnanci, nemůže dojít ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. tak jako ve společnosti EKO Pardubice s.r.o. k ukončení pracovního poměru z důvodu neplatnosti pracovní smlouvy na dobu určitou.

3.3.8 Souhrn doporučení

Na základě analýzy a komparace vybraných MSP autorka doporučuje následující návrhy na zlepšení personálního řízení:

1. Plánování lidských zdrojů ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. provádět pravidelně, nejlépe krátkodobě v časovém horizontu jednoho roku. Do plánování lidských zdrojů zapojit nejen vedení společnosti, ale i vedoucí jednotlivých úseků.
2. Pro získávání nových pracovníků u obou společností využít inzerce na internetu, resp. vytvořit na vlastních webových stránkách sekci “kariéra“ nebo “pracovní příležitosti“, která by byla dostupná širšímu okruhu potenciálních pracovníků.
3. Ve společnosti EKO Pardubice s.r.o. sezónní zaměstnance, kteří se v minulosti osvědčili, zaměstnat na dobu neurčitou.
4. Ve společnost EKO Pardubice s.r.o. v rámci vzdělávání zaměstnanců zavést dobrovolné jazykové kurzy pro administrativní pracovníky. Tyto kurzy zároveň využít jako motivaci zaměstnanců.
5. Ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. hodnotit všechny zaměstnance, nezávisle na druhu pracovní pozice, přímými nadřízenými (tj. vedoucími úseků). Ti budou následně informovat vedení společnosti o případných nedostatecích. Slovně hodnotit zaměstnance minimálně jedenkrát měsíčně.
6. Motivovat zaměstnance ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. nejen na principu finančního ohodnocení (pohyblivé složky mzdy), ale také formou nepeněžních odměn, např. zavedením tzv. “cafeteria systému.“

4. ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza jednotlivých funkcí personálního řízení ve vybraných MSP, jejich následná komparace a stanovení návrhů na zlepšení. Pro porovnání si autorka vybrala společnosti EKO Pardubice s.r.o. a Elektropohony spol. s r.o., Frenštát p.R.

Ve společnosti EKO Pardubice s.r.o. provádí veškeré řízení lidských zdrojů výhradně majitel (dále jen "jednatel") společnosti. Personální agendu vede ekonomka. Plánování lidských zdrojů je ovlivňováno objemem výroby, tzn. je krátkodobé (operativní). Jednatel plánuje počet pracovníků přibližně se čtvrtletním předstihem. Přijímání zaměstnanců provádí jednatel osobně, v některých případech ve spolupráci s mistrem výroby. V průběhu pohovoru s potenciálním pracovníkem využívá psychologického testu, který pro společnost zpracovala externí firma. Výsledky testu jsou pak nápomocí při výběru nejvhodnějšího kandidáta. Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti EKO Pardubice s.r.o. probíhá pravidelně u školení určených zákonem. Nepovinná školení či kurzy jsou pořádány podle potřeby, několikrát ročně. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni jednatelem týdně, na výrobní poradě. Jednatel motivuje pracovníky jak peněžní, tak nepeněžní formou. Odměňování administrativních pracovníků se liší podle pracovní náplně a odvedeného výkonu konkrétního zaměstnance. Odměňování výrobních dělníků závisí na množství hotových zakázek, tyto pracovníci dostávají úkolovou mzdu. Propouštění zaměstnanců za dobu existence firmy jednatel řešil pouze dvakrát, kdy pracovníci odešli dobrovolně, z důvodu jiné pracovní nabídky. Doposud nebyl nikdo ze společnosti EKO Pardubice s.r.o. penzionován ani neodešel na rodičovskou dovolenou. Nadbytečnost zaměstnanců jednatel řeší v závislosti na objemu výroby tím, že najímá výrobní dělníky pouze na dobu určitou, zpravidla na devět měsíců v roce.

Ve společnosti Elektropohony spol. s r.o. provádí personální řízení jak její jednatel, tak personální oddělení, které je součástí účtárny. Plánování lidských zdrojů ve společnosti probíhá nepravidelně, v závislosti na objemu výroby a strategii společnosti. V současnosti má společnost vytvořenou strategii na období let 2008 - 2010, kdy plánuje rozšíření výrobní kapacity a zvýšení počtu zaměstnanců. Získávání pracovníků probíhá prostřednictvím Úřadu práce, ze kterého společnost přijme ročně v průměru dva zaměstnance. Přijímání pracovníků provádí jednatel ve spolupráci s vedoucími jednotlivých úseků (výroby, obchodního oddělení atd.) formou předvýběru (posouzením životopisů a referencí z minulých zaměstnání)

a osobního pohovoru. Vzdělávání zaměstnanců probíhá jednak formou zákonem stanovených školení, jednak jako kurzy a školení nezbytné pro výkon práce na konkrétní pracovní pozici. Hodnocení pracovníků jednatel provádí nepravidelně, zpravidla společně s vedoucími úseků. Převážně jsou hodnoceni techničtí pracovníci. Společnost motivuje své zaměstnance pouze peněžní formou. Každý zaměstnanec je odměňován fixní a variabilní složkou mzdy. Variabilní složka se liší podle odvedeného pracovního výkonu a v případě, kdy je produktivita zaměstnance nedostatečná, může být výše této složky mzdy nulová. Propouštění zaměstnanců je v kompetenci jednatele společnosti, veškerou agendu vede personální oddělení. Do dnešního dne nebyl ze společnosti propuštěn nikdo z důvodu hrubého porušení pracovní kázně, ani kvůli odchodu do starobního či invalidního důchodu. Na rodičovskou dovolenou odešly zatím dvě zaměstnankyně. Nadbytečnost pracovníků společnost doposud neřešila, počet zaměstnanců neustále mírně roste. Ročně jednatel společnosti přijme tři až pět pracovníků.

Na základě analýzy a komparace obou společností autorka uvedla následující návrhy na zlepšení personálního řízení. Společnost EKO Pardubice s.r.o. by podle autorky měla získávat pracovníky nejen prostřednictvím inzerce v regionálním tisku, ale také pomocí vlastních internetových stránek, kde by měla zavést sekci s aktuálními nabídkami volných pracovních míst. Dále by společnost mohla zaměstnat již osvědčené pracovníky ve výrobě na dobu neurčitou, nikoliv na dobu určitou, čímž by získala jistou pracovní sílu nejen na období sezóny. Administrativním pracovníkům poskytovat dobrovolné jazykové kurzy jako nepeněžní formu motivace, stejně jako je tomu u společnosti Elektrophony spol. s r.o. Společnost Elektrophony spol. s r.o. by měla plánovat potřebu lidských zdrojů pravidelně, nejlépe v časovém horizontu jednoho roku. Plánování by mělo být prováděno vedením a zároveň i managementem podniku. Noví pracovníci by měli být získáváni taktéž prostřednictvím internetových stránek (stejně doporučení jako u společnosti EKO Pardubice s.r.o.), nejen z Úřadu práce, jak tomu bylo doposud. Jednatel a vedoucí pracovníci by měli hodnotit své podřízené, nejlépe ústní formou v pravidelných intervalech, minimálně jedenkrát měsíčně. Dále motivovat zaměstnance nejen peněžní formou, ale i nepeněžní, např. zavedením tzv. "cafeteria systému".

Vzhledem k tomu, že personální řízení je v obou společnostech na velmi dobré úrovni, považuje autorka předložené návrhy na zlepšení za dostatečné.

4.1 Použitá literatura

1. Armstrong, M.; Koubek, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, 856s., ISBN 80-247-0469-2
2. Bělohávek, F.; Košťan P.; Šuleř O., Management. Brno: Computer Press a.s., 2006, 724s., ISBN 80-251-0396-X
3. Bláha, J.; Mateiciuc, A.; Kaňáková, Z., Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, a.s., 2005, 284s., ISBN 80-251-0374-9
4. Dessler, G., Human Resource Management. New Jersey: Pearson Education International, Prentice Hall, 2003, ISBN 0-13-045265-3
5. Foot, M.; Hook, C., Introducing Human Resource Management. London: Prentice Hall, 2005, 510s., ISBN 0-273-68174-5
6. Foot, M.; Hook, C., Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005, 462s., ISBN 80-7226515-6
7. Havlíček, K., Kašík, M., Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press, 2005, 171s., ISBN 80-7261-120-8
8. Koontz, H.; Weihrich, H., Management. Praha: East Publishing Praha, 1993, 659s., ISBN 80-7219-014-8
9. Koubek, J., Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada, 2003, 248s., ISBN 80-247-0602-4
10. Lang, H., Management: trendy a teorie. Praha: C.H.Beck, 2007, 292s., ISBN 978-80-7179-683-1
11. Nöllke, M., Praktický management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 112s., ISBN 80-247-0912-0
12. Palán, Z., Lidské zdroje. Praha: Academia, 2002, 280s., ISBN 80-200-0950-7
13. Palán, Z., Výkladový slovník lidské zdroje. Academia, 2002, 280s., ISBN 80-200-0950-7
14. Stýblo, J., Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003, 146s., ISBN 80-7261-097-X
15. Walker, A., Moderní personální management. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 256s., ISBN 80-247-0449-8
16. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
17. Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce

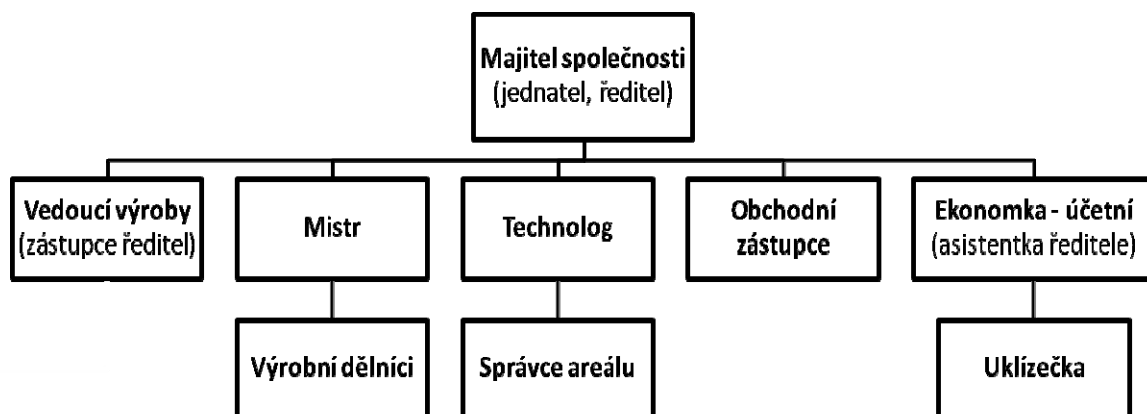
5. PŘÍLOHY

Příloha č.1 Organizační struktura společnosti EKO Pardubice s.r.o.

Příloha č.2 Organizační struktura společnosti Elektropohony spol. s r.o.

Příloha č. 3 Popis pracovního místa ve společnosti EKO Pardubice s.r.o.

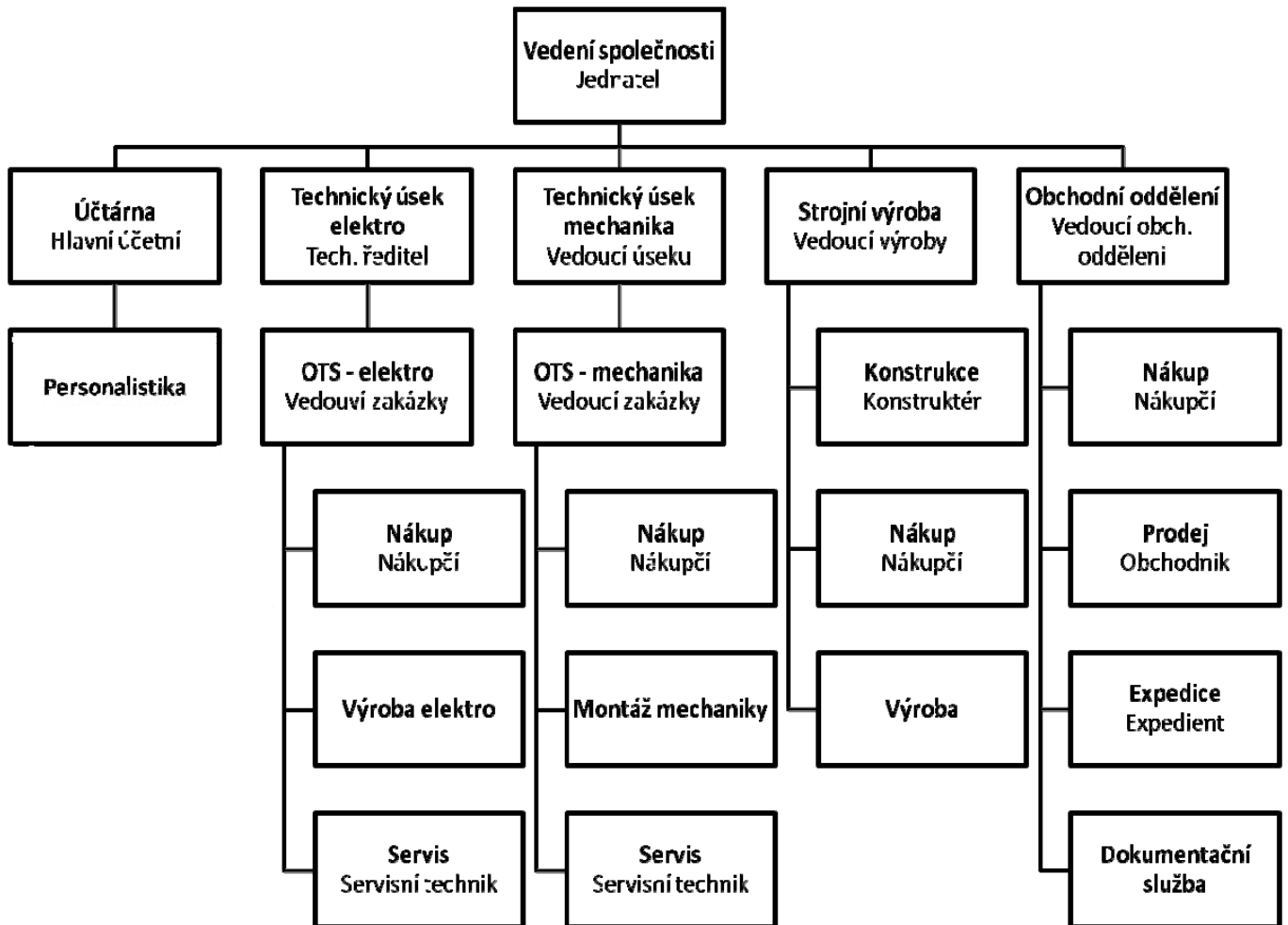
Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti EKO Pardubice s.r.o.



Daňová poradkyně
(externí zaměstnanec)

Mzdová účetní
(externí zaměstnanec)

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti ELEKTROPOHONY spol. s.r.o.
Frenštát p.R.



Příloha č. 3: Popis pracovního místa ve společnosti EKO Pardubice s.r.o.

EKO Pardubice s.r.o.	
Jméno a příjmení:	František Dalecký
Pracovní pozice:	Jednatel společnosti
Pracovní náplň:	Řízení a koordinace činnosti firmy, vývoj nových výrobků, schvalování návrhů mezd, provádění inspekcí uvnitř podniku, tvorba návrhů cen výrobků, provádění průzkumu trhu, poskytování informací o produktech, cenách výrobků zákazníkům, schvalování hotovostních a bezhotovostních výdajů, plánování vzdělávání zaměstnanců, sledování postupu jednotlivých zaměstnanců, komunikace s externími dodavateli, vyřizování reklamací, péče o image společnosti, personální řízení.
Podřízení zaměstnanci:	Vedoucí výroby Technolog Mistr Ekonomka Obchodní zástupce Výrobní dělníci