

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

PERSONÁLNÍ PROCESY V MALÉ FIRMĚ

HR processes in a small company

Bakalářská diplomová práce

Petra Skoumalová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. HÁJKOVÁ MARTINA

Olomouc 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a že jsem v seznamu literatury uvedla všechny prameny, z nichž jsem pro tuto práci čerpala.

Ve Frýdku-Místku dne 25.3. 2011

Podpis.....

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí práce Mgr. Martině Hájkové za odborné vedení, rady a připomínky, kterými se podílela na vzniku této práce.

Děkuji také majitelce firmy HeJi s.r.o., která mi umožnila vstoupit do své firmy, poznat její chod a především personální procesy

ANOTACE

Cílem následující bakalářské práce je zmapování personálních procesů ve firmě HeJi s.r.o., návrh jejich optimalizace a doplnění o další odborné postupy.

Úvodní teoretická část je věnována charakteristice a specifikům malých soukromých firem, a to především v personální oblasti. Popisuje a zdůvodňuje jednotlivé personální činnosti a jejich vliv na efektivní existenci firmy. Sem přiřazuji také téma rozvoje a dalšího vzdělávání samotného majitele firmy, který je v malé firmě většinou tvůrcem i realizátorem personální strategie a tedy také sám sobě personalistou.

V praktické části představuji firmu HeJi s.r.o., popisuji jednotlivé personální činnosti v jejich průběhu a výsledcích, tak jak probíhaly v celé historii firmy. Součástí je také návrh opatření (ev. dokumentů), jejichž realizace a použití by mohly firmě v oblasti personální práce v budoucnosti přinést užitek.

ANNOTATION

The goal of this thesis is to map HR processes in the company HeJi s.r.o., suggestion of their optimization and other specialized procedures.

The preliminary theoretical part is devoted to the characteristics and specificities of small private firms, particularly in recruitment. It describes and justifies the individual personnel actions and their impact to the effective existence of the company. I assign here also the development and further education of the company owner, who is, if the business is small, usually the creator and implementer of HR strategy.

In the practical part I have introduced the present company HeJi s.r.o. and described their individual personnel actions and their progress and results throughout its history. A suggestion of various precautions, which might help the company to benefit in the field of personnel work, is also included.

OBSAH

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. MALÉ SOUKROMÉ FIRMY	10
1.1 Charakteristika malé firmy	10
1.2 Personalistika malých firem	11
1.2.1 Vývojové etapy personální práce.....	11
1.2.2 Personální práce v malé firmě	13
1.2.3 Personální činnosti	14
2. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	16
2.1 Personální strategie, personální plánování	16
2.2 Získávání a výběr pracovníků	17
2.2.1 Pokrytí potřeby lidských zdrojů.....	17
2.2.2 Popis a specifikace pracovního místa	18
2.2.3 Výběrové řízení.....	20
2.2.4 Metody výběru pracovníků	22
2.3 Práce s lidskými zdroji	24
2.3.1 Přijetí a adaptace nového pracovníka	24
2.3.2 Hodnocení pracovníků	26
2.3.3 Odměňování pracovníků.....	27
2.3.4 Vzdělávání pracovníků	28
3. MAJITEL FIRMY-PERSONALISTA SÁM SOBĚ	31

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. FIRMA HEJI S.R.O.– HISTORIE A SOUČASNOST	33
5. PRAKTICKÁ PODOBA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ	35
5.2 Získávání a výběr pracovníků	36
5.2.1 Pokrytí potřeby lidských zdrojů.....	36
5.2.2 Popis a specifikace pracovního místa	38
5.2.3 Výběrová řízení.....	39
5.2.4 Metody výběru pracovníků	41
5.3 Práce s lidskými zdroji	43
5.3.1 Přijetí a adaptace nového pracovníka	43
5.3.2 Hodnocení a odměňování pracovníků	44
5.3.3 Vzdělávání pracovníků	46
6. MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MAJITELE FIRMY	49
7. ZÁVĚR.....	51
SEZNAM POUŽITÉ	
LITERATURY.....	52
SEZNAM PŘÍLOH.....	53

ÚVOD

Soukromé podnikání je v naší republice fenomén, který byl „znovuobjeven“ po r. 1989, jehož tradice však sahá hluboko do minulosti. Může mít různou formu a rozsah. Jeho velmi důležitou podobou jsou malé soukromé firmy. Bývalý ministr hospodářství ČR Karel Dyba nazval malé a střední podniky „štikou v rybníce a zároveň stabilizujícím faktorem ekonomiky.“¹

Jednou z nejdůležitějších složek každé, tedy i malé firmy, jsou samozřejmě lidé. Se svou kvalifikací, schopnostmi, spolehlivostí, loajalitou dávají předpoklad k tomu, aby firma úspěšně obsadila a udržela svou pozici v konkurenci ostatních. Lidé se svými osobními předpoklady, vlastnostmi a efektivitou činnosti vytvářejí samotnou produkci podniku a realizují jeho cíle.² Především pak kvalifikovaní zaměstnanci s praxí jsou snad nejvýraznější konkurenční výhodou mnoha firem.³ Přitom samotná práce s lidmi, čili personální práce je poměrně rozsáhlá a zahrnuje řadu personálních činností. Vyžaduje od pracovníků personálního útvaru, ev. od samotných majitelů firem mnoho znalostí a dovedností. Mimo jiné se musí dobře orientovat na trhu práce, vytvářet personální strategie a realizovat je, znát metody výběru zaměstnanců a další odborné personální postupy.⁴

Jednotlivé firmy mají svá specifika v každé oblasti a tedy samozřejmě i v té personální. Odlišnou podobu má personální práce v malých firmách. Jejich postavení na trhu, často malá konkurenceschopnost vůči velkým firmám, omezené finanční prostředky a další aspekty se promítají i do vnitrofiremních vztahů, do

¹ MATĚJKOVÁ, J. *Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky*. Praha: Victoria publishing, a.s., 1994, s. 3

² BAKEŠOVÁ, M. *Základy organizačního chování*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 79

³ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993, s. 25

⁴ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993, s. 10

samotné realizace personálních činností. Jejich nositelem je často samotný majitel firmy, který používá spíše intuitivní než odborně podložené metody. Zároveň se dá říci, že malá firma je daleko zranitelnější a citlivější k chybám lidského faktoru a proto pouze intuitivně vedená personální práce může omezovat její rozvoj a zvyšování konkurenceschopnosti. Přes všechny překážky, nedostatky a scházející odborné personální znalosti, jsou malé soukromé firmy důležitou složkou národní ekonomiky, výrazně se podílejí na tvorbě bohatství, zastávají výraznou pozici zaměstnavatele na trhu práce s důrazem na efektivním využívání lidských zdrojů.⁵ Takovéto malé firmě a jejím personálním procesům se budu věnovat ve své bakalářské práci.

⁵ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 9-11

1.MALÉ SOUKROMÉ FIRMY

Tématem této bakalářské práce jsou personální procesy v malé účetní firmě. Pro posouzení jejich specifik nejprve v této kapitole definuji, jak zde bude chápána malá firma, jaká podoba (vývojová etapa) personální práce v ní může probíhat a jaké personální činnosti směřují k jejímu zajištění.

1.1 Charakteristika malé firmy

Definice parametrů malé firmy může vycházet z mnoha hledisek, ať už jde o ekonomické ukazatele (obrat, zisk), personální ukazatele (počet zaměstnanců), zaměření trhu a další. Pro potřeby této práce zvolím kritérium personální. Takto vnímaná malá firma nemá vlastní personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník.⁶ Zároveň pro potřeby národního hospodářství ČR, účetnictví nebo také státních zakázek splňuje následující kritéria (vycházející z doporučení Evropské komise a odpovídající definici malého a středního podnikání platné v Evropské unii): hranice obratu max. 10 milionů EUR, hranice aktiv max. 10 milionů EUR a méně než 50 zaměstnanců v přepočtu na plný pracovní úvazek. Podnik musí splňovat také podmínku nezávislosti, tj. 25% nebo více kapitálu nebo hlasovacích práv nevlastní jeden podnik nebo více podniků, které nesplňují kritéria malého a středního podnikání“.⁷

⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 13

⁷ OPEN4BUSINESS: Definice malého a středního podniku (online). Dostupné z [www: http://www.grantovy-poradce.cz/o2/Page.aspx?SP=5651](http://www.grantovy-poradce.cz/o2/Page.aspx?SP=5651)

1.2 Personalistika malých firem

V předchozích řádcích jsem se věnovala charakteristikám malých firem. I v nich, ačkoli v omezené míře, většinou s využitím jen části personálních činností, probíhá personální práce. I ta samozřejmě, jako celá společnost a celá podnikatelská sféra, procházela řadou změn. Snad nejvýrazněji se projevila v jednotlivých vývojových etapách personální práce změna v přístupu k hodnocení významu lidských zdrojů pro úspěšnost jakékoli firmy. Další řádky věnuji ve stručnosti charakteristikám jednotlivých vývojových etap personální práce. Domnívám se, že tento stručný přehled by mohl přinést užitek každému majiteli malé firmy, pomoci mu pochopit, že existuje více přístupů, definovat ten proces, který probíhá právě v jeho firmě a zvážit možnost zvýšení konkurenceschopnosti firmy změnou personální práce.

1.2.1 Vývojové etapy personální práce

Jednotlivé etapy personální práce (kromě umístění v čase a konkrétní firmě) odlišuje především pohled na význam lidských zdrojů a práce s nimi. Mnozí manažeři firem zaměřují svou pozornost na (samozřejmě podstatné) ekonomické ev. výrobní problémy, zatímco lidské zdroje staví takřka na úroveň samozřejmého a trvalého technického vybavení, neuvědomují si jejich význam a někdy i ojedinělost. Často také uvažují o lidech na stejné úrovni jako o ostatních hmotných zdrojích, jako o svém majetku. Lidé jsou považováni za jakousi samozřejmou sílu, která je lehce obnovitelná a nahraditelná. Tento přístup je ovšem značně krátkozraký, neboť lidé (zaměstnanci) jako tvůrci a nositelé všech složek lidského kapitálu rozhodují o tom jak, kam a s jakým cílem jej budou vynakládat. V optimálním případě tedy jde o dvoustranný proces vzájemné

dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.⁸ Zaměstnanci jsou samozřejmě pod ekonomickým tlakem, potřebou získat peníze výměnou za své schopnosti, na druhé straně jsou si stále více sami vědomi své hodnoty a chtějí se aktivně podílet na řízení své kariéry. Tento pohled se musí promítat do všech složek personální práce se zaměstnanci, ovlivňuje její vývoj a vyvolává potřebu nové podoby řízení lidského kapitálu. Starší podoby personalistiky, ačkoli se s nimi stále ještě v praxi setkáváme, tak nemohou plnit svůj úkol – získávat, rozvíjet, správně využívat, hodnotit, odměňovat a udržovat patřičné množství kvalifikovaných pracovníků.⁹

Pro historicky nejstarší pojetí personální práce – personální administrativu – je charakteristické její pasivní (evidenční, administrativní) pojetí. V další fázi – etapě personálního řízení – je pozornost zaměřena na vytváření dobře organizovaného a motivovaného pracovního kolektivu jako významné konkurenční výhody firmy. Stále však schází strategické hospodaření s pracovní silou a akceptace vlivů vnějšího prostředí firmy. Tento nedostatek odstraňuje teprve následující etapa řízení lidských zdrojů, která uvažuje v dlouhodobých perspektivách, akceptuje např. demografické ukazatele, ekonomický a technický vývoj, životní způsoby a hodnotové orientace lidí. Zaměřuje se také na spokojenost pracovníků s kvalitou pracovního života, budování pocitu sounáležitosti s cíli organizace a zaměstnavatelskou pověstí organizace. Pracovníci jsou zde chápáni jako bohatství (lidský kapitál), do něhož je třeba investovat, aby byl umožněn jeho rozvoj a organizace se stala

⁸ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 72-74

⁹ WERTHER, W. B. Jr., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, a.s., 1992, s. 23

skutečnou „učící se organizací“. Personální práce se tak stává součástí každodenní činnosti manažerů na všech úrovních a podstatnou složkou řízení celého podniku.¹⁰ Je tedy pochopitelné, že cílem majitelů, ev. manažerů firem by mělo být přiblížit se v praxi moderní podobě personální práce a zajistit tím strategickou konkurenceschopnost své firmy i pro budoucnost.

1.2.2 Personální práce v malé firmě

Malá firma má svá specifika ve všech oblastech existence a tedy samozřejmě i v té personální. Snad nejvýraznější charakteristikou je to, že v této firmě jen málokdy existuje personální oddělení, ev. odborný personalista. Tvůrcem, nositelem a realizátorem personální práce a strategie bývá samotný majitel (manažer) firmy. Protože je to většinou odborník ve zcela jiných oblastech, soustřeďuje své síly v první řadě na výrobu, prodej, techniku a opomíjí význam lidského faktoru v organizaci. Navíc je malá firma více ohrožena změnami vnějšího okolí, nemá dlouhodobé zdroje a rezervy, každá chyba jednotlivého pracovníka je více vidět a více ohrožuje pověst a konkurenceschopnost firmy u jejich zákazníků a obchodních partnerů.

Častým argumentem vedoucích pracovníků pro podceňování personální práce je také to, že firma musí být velmi flexibilní a nemůže tedy vytvářet dlouhodobé perspektivy ani v personální oblasti. Přesto je zapotřebí, aby majitelé (manažeři) těchto firem zaměřili svou pozornost i k lidským zdrojům, osvojili si potřebné znalosti a dovednosti a vytvářeli takovou personální koncepci, která povede ke zvýšení dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy a také ke zvýšení spokojenosti samotných zaměstnanců.¹¹

¹⁰ Srov. GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 16-17 a také ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 27-30 nebo KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 15

¹¹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s.11, 19-24

1.2.3 Personální činnosti

Pohledy na personální práci mohou být velmi odlišné. Zrovna tak přístupy a metody používané v praxi v jednotlivých firmách se většinou více či méně liší. Přesto existují základní činnosti personalistiky, které nemohou být opomíjeny (nebo lépe – ku prospěchu firmy i zaměstnanců by neměly být opomíjeny). Uvádím zde přehled personálních činností, jejich přiblížení budou věnovány následující kapitoly.

Základním kamenem dlouhodobé úspěšnosti firmy je vytváření personální strategie – personální plánování. Z něj a z aktuální situace pak vychází v každém okamžiku znalost potřeby lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich zajištění.

Nejběžnější z těchto činností je příprava a realizace výběrového řízení, pro nějž dodává podklady analýza pracovního místa a specifikace (popis) pracovního místa. Součástí výběrového řízení je pak samotný výběr pracovníků (na základě předem stanovených kritérií), následuje rozmisťování, hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky a pracovní vztahy. Někdy je do tohoto výčtu zahrnován také personální informační systém.¹² Za součást činnosti personálních útvarů bývá považována také koordinace úkolů vedení lidí, mzdová administrativa, sociální a právní záležitosti, práce s bývalými zaměstnanci po ukončení aktivní činnosti, správa rekreačních, stravovacích a jiných zařízení, zpracování programu zaměstnaneckých výhod a péče o bezpečnosti a zdraví při práci.¹³ Etapa řízení lidských zdrojů v souladu se svým zaměřením doplňuje také řízení (management) znalostí, řízení

¹² Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 17-19

¹³ Srov. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993, s. 50-51

pracovního výkonu, rozvoj manažerů, řízení kariéry a vnitropodnikovou komunikaci.¹⁴

Jestliže vycházíme z výše uvedeného názoru, že mnoho malých soukromých firem nemá odborné personální oddělení ani odborníka na personální práci, považuji za důležité zmínit také význam vlastního manažerského a odborného personálního vzdělávání samotného majitele (manažera) malé firmy.

¹⁴ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 43-45

2. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti uvedené v předchozí kapitole jsou realizovány (dle typu firmy) ve více či méně rozsáhlé podobě. Následující subkapitoly budou věnovány jejich konkrétnímu obsahu a významu s přihlédnutím k specifikům malé firmy.

2.1 Personální strategie, personální plánování

Personální strategie se odvíjí především od existence dvou základních skupin malých firem. Jestliže se firma zaměřuje na maximální pružnost programu výrobků nebo služeb a maximální využití všech výhod trhu, snaží se o zformování flexibilního pracovního kolektivu. Usiluje u svých zaměstnanců o široký odborný profil s vyšší kvalifikací. Snaží se získat jedince s velkým rozvojovým potenciálem. Můžeme však hovořit také o firmě, která se orientuje na dlouhodobou stabilitu svého programu, stabilitu a spolehlivost pracovního kolektivu.¹⁵

Vždy by však personální strategie měla být vytvářena s ohledem na zajištění dlouhodobých, komplexních cílů organizace a pokrytí těchto cílů lidskými zdroji. Je třeba zohlednit vlastní (vnitřní) zdroje podniku, vnější zdroje s ohledem na kvalifikaci, populační vývoj, demografické faktory, ochotu obyvatelstva stěhovat se za zaměstnáním. Základní otázkou, kterou by měla personální strategie malé firmy v dlouhodobém horizontu zodpovídat, je způsob dosažení rovnováhy mezi potřebou a zdroji pracovníků. S přihlédnutím k očekávanému vývoji firmy i neočekávaným změnám ve vnějším prostředí je pak cílem odstranit stávající nebo očekávaný rozpor těchto složek. Konkrétněji řečeno tedy personální strategie říká kolik pracovníků, kdy a v jaké struktuře bude firma potřebovat, jaké jsou

¹⁵ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 13-14

zdroje těchto pracovníků a co je potřeba udělat pro jejich získání a udržení.¹⁶

Kvalitně připravená personální strategie umožňuje firmě nejen zajišťovat průběžně všechny své úkoly, ale také pružně a efektivně reagovat na neočekávané problémy a komplikace. Lepším využitím kapacity a schopností zaměstnanců také přispívá k vyšší efektivitě při realizování programu firmy. Malým organizacím navíc přináší představu možností a problémů se zajištěním lidských zdrojů, jestliže by mělo v budoucnu dojít k většímu růstu firmy.¹⁷

2.2 Získávání a výběr pracovníků

Jedním z nejdůležitějších prostředků k naplnění personální strategie firmy je proces získávání a výběru pracovníků. Jeho jednotlivým etapám jsou věnovány následující kapitoly.

2.2.1 Pokrytí potřeby lidských zdrojů

Změny v pokrytí potřeby lidských zdrojů ve firmě mohou vycházet z personální strategie (růst firmy, změna výrobního programu, útlum výroby), z přirozených a plánovaných důvodů (odchody zaměstnanců do důchodu, na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou), ale mohou přicházet také zcela nečekaně (nárůst objemu zakázky, náhlé dlouhodobé onemocnění pracovníka, výpověď). Vždy je však úkolem personálního oddělení (v případě malé firmy často samotného majitele), aby plnění podnikových pracovních úkolů bylo zabezpečeno přiměřeným počtem vhodně kvalifikovaných a zkušených pracovníků.¹⁸

¹⁶ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 15-27

¹⁷ Srov. WERTHER, W. B. Jr., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, a.s., 1992, s. 110-111

¹⁸ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 353-354

Nabízí se pohled, že je lépe mít rezervu, více pracovníků k dispozici. Ani tato varianta není optimální. Schopnosti i kapacita stávajících pracovníků pak nejsou dostatečně využívány, jejich produktivita práce a tím i efektivita celé organizace jsou nízké. Navíc mzdové náklady vynaložené nad nutnou míru jsou nejen plýtváním, ale zároveň se promítají do vyšší ceny výrobku nebo služby. To pak samozřejmě vede k ohrožení konkurenceschopnosti firmy v podnikatelském prostředí. Nedostatek pracovního vytížení pro všechny zaměstnance v nich vzbuzuje obavu o výši mzdy, o možný odborný rozvoj a vůbec perspektivu setrvání ve firmě. V opačném případě – jestliže firma disponuje nižším počtem pracovníků, než je zapotřebí pro plnění jejího programu – jsou stávající pracovníci přetíženi prací, což ohrožuje jejich výsledky co do kvantity i kvality. Stres z množství úkolů se promítá do spokojenosti zaměstnanců, úkoly jsou plněny s větší chybovostí.¹⁹

Tato situace je pak celkově pozorovatelná v atmosféře firmy a může negativně ovlivnit zájem zákazníků a obchodních partnerů o pokračování spolupráce. Ať už je tedy počet pracovníků menší nebo větší než optimální, vždy je zapotřebí tuto situaci řešit. Nedostatek zaměstnanců (není-li možno pokrýt volná místa z vnitřních zdrojů) vyvolává potřebu připravit a realizovat výběrové řízení. Jako podklad pro jeho kvalitní průběh a dobrý výsledek slouží popis pracovního místa a jeho specifikace.

2.2.2 Popis a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa jsou důležitým podkladem pro stanovení kritérií výběrového řízení. Jedinci – zájemci o zaměstnání – se liší nejen svou odborností, zkušenostmi a praxí, ale také svými osobními charakteristikami, přístupem k plnění zadaných

¹⁹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 37

úkolů, svědomitostí. To vše může ovlivnit kvalitu jejich výkonu na nové pracovní pozici.

Proto je zapotřebí stanovit popis pracovního místa, který zahrnuje informace o samotné práci, tj. pracovní funkci, povahu práce, odpovědnost pracovníka, možnost dalšího vzdělávání a obvyklé pracovní podmínky. Informace o požadovaných osobních charakteristikách uchazeče pak přináší specifikace pracovního místa. Jedná se o vzdělání a kvalifikaci pracovníka, jeho dovednosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti.²⁰ Lze také říci, že popis pracovního místa je výsledkem zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, o podmínkách, za nichž se práce vykonává. Specifikace pracovního místa vychází z jeho popisu a odvozuje z něj nároky pracovního místa na pracovníka.

Informace obsažené v těchto dokumentech by měly být přesné a dostatečně podrobné, nicméně bez vágních formulací, abstraktních pojmů, měly by být srozumitelné a obsahovat jen ty požadavky, které s danou pracovní pozicí skutečně souvisí. V malých podnicích bývá často argumentováno tím, že pracovníci musí být flexibilní, bez přílišné specializace, schopni zvládat rychle se měnící pracovní úkoly. Zdá se tedy zbytečné věnovat čas a úsilí podrobnému popisu a specifikaci pracovního místa. Nicméně bez této činnosti je omezena efektivita při výběru pracovníků, vyvstávají problémy v komunikaci se zaměstnanci, při spravedlivém odměňování a identifikaci vzdělávacích potřeb. Úspora času a energie při vytváření popisu a specifikace pracovního místa tak může na druhé straně vést ke vzniku rozsáhlejších problémů.²¹ Jestliže jsou ovšem tyto dokumenty dobře zpracovány, může personální oddělení (ev. ten, kdo personální práci vykonává) přistoupit k přípravě výběrového řízení.

²⁰ Srov. GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 25-27

²¹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 41-49

2.2.3 Výběrové řízení

Potřeba pokrytí volného pracovního místa může být uspokojena jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. I samotné výběrové řízení bývá tedy vyhlášeno jen jako vnitřní záležitost samotné firmy, nebo směřováno především k zájemcům z vnějšího okolí firmy. Výběr uvnitř firmy má některé výhody. Především uchazeči o novou pracovní pozici znají firmu, její prostředí a firemní kulturu. Také firma má možnost získat poměrně spolehlivé reference od přímých nadřízených současných pracovníků. Pro ně samotné je to pak příležitost ke kariérnímu růstu a stabilizaci své pozice v dané firmě.²²

Ovšem situace v malých firmách je v tomto ohledu většinou odlišná. Malé podniky nemají personální rezervy a ani prostředky, které by jim umožnily nahradit pracovní sílu lidí stroji nebo technologiemi. Nemůže tedy při vytvoření nebo uvolnění pracovního místa využít vnitřních zdrojů, musí věnovat pozornost především získávání pracovníků z vnějších zdrojů.²³

Jestliže vycházíme z předpokladu, že již proběhla přípravná fáze – tvorba popisu a specifikace pracovního místa - může personální oddělení (ev. samotný majitel firmy) přistoupit k vypsání výběrového řízení. Cílem tohoto kroku je seznámit vhodné uchazeče s informací o existenci volné pracovní pozice. Existují různé cesty k dosažení tohoto cíle, každý z nich má své výhody i nevýhody, je vhodný v určité specifické situaci. Je tedy na schopnostech a zkušenosti personalistů zvolit nejvhodnější cesty inzerování. Malé podniky mohou být velmi

²² WERTHER, W. B. Jr., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, a.s., 1992, s. 172 a také KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 71-72

²³ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 27-29

limitovány také náklady, některé metody získávání pracovníků pro ně mohou být velmi drahé a tedy jen stěží dostupné.²⁴

Mezi běžně užívané metody získávání pracovníků patří možnost čerpat z uchazečů, kteří se firmě hlásí sami. Pro firmu je tento způsob levný a rychlý, nicméně přináší hrozbu omezeného okruhu potenciálních zaměstnanců, kteří budou osloveni. Navíc zatěžuje pracovníky firmy nutností komunikace s někdy velkým počtem pro firmu neupotřebitelných uchazečů.

Obvyklým způsobem je také spolupráce s úřady práce. Výhodou je opět minimální finanční náročnost a možnost předvýběru uchazečů pracovníky úřadu práce. Nicméně i zde zůstává velmi omezený okruh oslovených potenciálních uchazečů.

Určitou možnost přináší také spolupráce s odborovými organizacemi a využití jejich informačních databází, ev. spolupráce se školami, vědeckými pracovišti a stavovskými organizacemi.²⁵

Zřejmě nejvyužívanějšími metodami získávání zaměstnanců je pak využití služeb komerčních zprostředkovatelen, inzerce ve sdělovacích prostředcích a služby elektronických médií. I když tyto metody mohou být pro malý podnik finančně náročné, mají své nesporné výhody. Komerční agentury by měly být schopny poskytnout kvalitní odbornou práci při vyhledávání vhodných uchazečů a udělat i předvýběr podle zadaných kritérií. Inzerát ve sdělovacích prostředcích zprostředkuje rychle požadované informace velkému

²⁴ Srov. GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 73 a také WERTHER, W. B. Jr., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, a.s., 1992, s. 178 nebo KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 75

²⁵ Srov. GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 74

množství lidí, při dobré formulaci může být nástrojem autoselekce potenciálních zájemců.²⁶

Volná pracovní místa inzerují firmy také na specializovaných pracovních serverech. Mezi nejznámější patří např. www.jobs.cz, www.prace.cz, www.jobsdnes.cz. Zde mohou svou nabídku zveřejňovat jak potenciální zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé. Velkou výhodou je rychlost reakcí, podrobné informace se přenášejí jediným kliknutím a bez zbytečných prodlev se dostávají k druhé straně komunikace. Jedinou nevýhodou je možnost, že bude organizace zahlcena obrovským množstvím informací od potenciálních uchazečů.

Dá se předpokládat, že jakmile firma použije vhodný způsob inzerce volného pracovního místa a je-li zajímavým zaměstnavatelem, získá v poměrně krátkém časovém úseku dostatečné množství žádostí o zařazení do výběrového řízení. Pak nastává samotný proces výběru nového pracovníka.²⁷

2.2.4 Metody výběru pracovníků

Obzvlášť v době ekonomických krizí a nedostatku pracovních míst bývá počet zájemců o volnou pozici extrémní. Mohu zde použít svou osobní zkušenost z výběrového řízení v němž byly obsazovány dvě pracovní pozice a do něhož se přihlásilo dva tisíce zájemců. Personalisté firmy musí tedy velmi pečlivě zvážit a za použití potřebných metod posoudit vhodnost vybraných uchazečů. Přitom nejde jen o jejich odbornost a praxi (i když to je samozřejmě nejdůležitější), ale také o jejich osobnostní předpoklady. Pro malé firmy jsou za nejdůležitější považovány schopnost samostatné práce,

²⁶ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 75-79

²⁷ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 362-366

loajalita s firmou, schopnost týmové práce, flexibilita, umění komunikace a širší, univerzálnější kvalifikační profil.²⁸

Prvotní výběr provádějí personalisté na základě doručených životopisů a motivačních dopisů zájemců, ev. na základě vlastních firemních formulářů, které zájemci o práci vyplňují. Vhodní uchazeči jsou pak pozváni k předběžnému pohovoru, který má za cíl získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, posoudit jeho osobnost a povahové rysy a také poskytnout mu dostatek relevantních informací o firmě i obsazované pracovní pozici.²⁹

Zájemci, kteří úspěšně prošli pohovorem a byli vybráni pro účast v dalších kolech výběrového řízení, pak často podstupují testy odborné způsobilosti. Ty mohou být zaměřeny k praktické odbornosti (účetní testy, jazykové testy, testy počítačové gramotnosti), ale mohou být také simulací reálných situací.³⁰ K náročnějším metodám používaným především při výběru manažerů a pracovníků nesoucích vysokou zodpovědnost patří assessment centre. Pozornost je zde zaměřena především k chování v náročných situacích, řešení problémů, týmovou práci, ke schopnosti podat výkon v nestandardních podmínkách. Tato metoda zároveň umožňuje uchazečům o zaměstnání lépe poznat firemní kulturu a zodpovědně se rozhodnout, zda chtějí být pracovníkem konkrétní organizace.³¹

Jakmile proběhne výběr vhodného pracovníka a ověření jeho zájmu o práci v dané organizaci, končí personální práce na výběrovém

²⁸ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 93

²⁹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 95-103

³⁰ Srov. WERTHER, W. B. Jr., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, a.s., 1992, s. 211

³¹ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 370-371

řízení. Začíná ovšem další, delší a někdy i obtížnější etapa. Pracovník se musí seznámit se svým konkrétním pracovním úkolem, začlenit se do kolektivu dané firmy, jeho výkon je monitorován a hodnocen, je mu umožněno další vzdělávání a samozřejmě také dostává za svou práci odměnu (v podobě mzdy i nepeněžních benefitů). Této problematice se budu věnovat v dalších kapitolách.

2.3 Práce s lidskými zdroji

Jak již jsem výše uvedla, úspěšný výběr zaměstnance je jen prvním z řady kroků směřujících k jeho rychlému zapracování a adaptaci, k dosažení efektivního pracovního výkonu i spokojenosti. Začíná tedy další fáze personální práce – práce s lidskými zdroji.

2.3.1 Přijetí a adaptace nového pracovníka

Po vybrání vhodného pracovníka a ověření jeho zájmu nastává formální fáze vytvoření a podepsání pracovní smlouvy, jeho zařazení do personální evidence a samotné zaučení nebo uvedení do funkce. Náležitosti pracovní smlouvy jsou dané platnou legislativou, v současné době musí pracovní smlouva obsahovat název pozice, den zahájení pracovního poměru a místo pracoviště. Ovšem je možné (a vhodné) formulovat pracovní smlouvu mnohem obsáhleji, zahrnout do ní informaci o tom, komu je pracovník zodpovědný, informace o pracovní době a pracovním režimu, o zaměstnaneckých výhodách a dalších aspektech podle potřeb dané organizace i pracovníka. V optimálním případě dobře sestavená pracovní smlouva slouží jako nástroj vytváření zdravých vztahů mezi pracovníkem a zaměstnavatelem.³²

³² Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 105-109

Po vyřízení formalit nastává čas zahájení práce nového zaměstnance a jeho začlenění do firmy. Tento proces mívá různou podobu a různé názvy. Podstatou je však vždy přidělení práce – konkrétního pracovního úkolu. Zdá se, že se jedná o banální proces, který však může být komplikován omyly a chybami. Obzvlášť při nástupu nového pracovníka by měl být jeho úkol zadán jasně a s přesně stanovenými cíli. Jeho splnění by mělo být v možnostech pracovníka a to s vynaložením přiměřeného úsilí, zároveň by ale mělo svou dostatečnou obtížností motivovat pracovníka k rozvoji vlastního potenciálu. No a samozřejmě musí zaměstnanec svůj úkol správně pochopit, protože jinak jakékoli jeho úsilí nemůže vést k cíli a dochází k problémům na obou stranách.³³

Proces adaptace pracovníka ovšem přidělením pracovního úkolu zdaleka nekončí. Pohybuje se v novém prostředí, kde je vše pro něj cizí, trpí pocity nervozity, může pochybovat o tom, zda novou práci dostatečně kvalitně a rychle zvládne. Potřebuje pomoc a oporu, která by mu umožnila překonat počáteční problémy a podávat požadovaný výkon co nejrychleji a v nejvyšší možné kvalitě. Velmi důležitý je také vztah, který si pracovník vytvoří k firmě, ke svým kolegům a nadřízeným právě v počátečním období svého zaměstnání. Pro něj samotného je pak důležité získat sebedůvěru, ověřit si, že bez problémů zvládne nároky nového zaměstnání. V tom všem může novému zaměstnanci firma významně pomoci. Dosáhne tak požadované efektivity výkonu pracovníka v co nejkratším čase a zároveň omezí riziko jeho odchodu z firmy ve zkušební době.³⁴

³³ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 31-32

³⁴ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 405-407

2.3.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je nezbytnou (i když ne příliš oblíbenou) složkou práce nejen odborných personalistů, ale vlastně všech vedoucích pracovníků. Je-li systém hodnocení dobře připraven a uplatňován, může se stát kvalitním nástrojem motivace pracovníků. Přispívá pak ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti, k zájmu o další vzdělávání a zvyšování kvalifikace, k odlišení rozdílných pracovních výsledků jednotlivců, spravedlivé hodnocení se může podílet na upevnění respektu vedoucího pracovníka.³⁵ Především pak je hodnocení práce a výkonu jednotlivce podkladem pro finanční i nefinanční odměňování pracovníků.

Bývá přitom oddělováno hodnocení práce, které nebere v potaz konkrétního člověka a hodnotí pouze umístění dané pozice v pracovní hierarchii. V tomto případě jsou podkladem pro hodnocení práce dovednosti nebo schopnosti potřebné pro její vykonávání. V některých případech je práce chápána jako „zboží“ a k jejímu ocenění slouží „tržní hodnota“.³⁶

Hodnocení pracovníků je pak také součástí každodenní komunikace mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci, nástrojem průběžné kontroly. Těmto kritériím odpovídá hodnocení, které je označováno jako neformální, sloužící spíše okamžité potřebě a situaci. Oproti tomu formální, periodicky se opakující podoba hodnocení, zaznamenává rozvoj pracovníka (nebo i ústup jeho výkonu), umožňuje rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka, motivovat jej a rozpoznat jeho vývojový potenciál.

Každá forma hodnocení přináší nejlepší výsledky a je nejlépe realizovatelná, jestliže ve firmě panuje ovzduší důvěry, pracovníci nevnímají tuto činnost nepříznivě, chápou ji jako úsilí o odhalení a

³⁵ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s.57-58

³⁶ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 567-578

využití rezerv. U malých podniků je velkou výhodou blízkost zaměstnanců a jejich vedení, určitost autora kvalitní nebo nekvalitní práce. Většinou také majitel malé firmy zná své zaměstnance důkladněji, než je tomu u větších firem a může do hodnocení (které v malé firmě často provádí on sám) promítnout i pracovní historii jednotlivce. Hodnocení samo pak probíhá formou hodnotícího pohovoru. Pokud je dobře připravený a vedený, měl by pracovníkovi umožnit přijmout nejen chválu a ocenění, ale také eventuelní výtky a návrhy na zlepšení. U nás je hodnocení pracovníků malých firem často podceňováno, ačkoli právě pro ně je životně důležité dosahovat trvalé kvality práce zaměstnanců.³⁷

2.3.3 Odměňování pracovníků

Nejdůležitější odměnou pro každého pracovníka je finanční ocenění (mzda nebo plat), které dostává za svou práci. Není to ale jediná možná forma. Existuje celá řada dalších – ať už hmotných nebo nehmotných benefitů a zaměstnaneckých výhod. Teprve jejich součet s finanční odměnou dává pracovníkovi celkový přehled a motivaci pro práci v dané firmě. Obecně by systém odměňování měl jasně vyjadřovat, čeho si firma cení, co je pro ni prioritou.³⁸

Odměňován tak může být nejen samotný pracovní výkon (v kvalitě i kvantitě), ale i např. kreativita, tvořivost, schopnost kooperace, aktivní řešení problémů. Takovéto pojetí vede k vytvoření systému pracovních pobídek, prostředkem odměny se může stát např. pracovní prostředí, pracovní režim, společenské uznání, pracovní atmosféra organizace.³⁹ Moderní personalistika nabízí celou škálu odměn, kromě výše uvedených to může být také povýšení pracovníka,

³⁷ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 111-124

³⁸ Srov. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2006, s. 102-104

³⁹ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Ostrava: MANAGEMENT PRESS, 1992, s. 213-216

nárok na výrobky nebo služby organizace za zaměstnanecké ceny, formální uznání, pověření vedením jiných lidí, prestižní kancelář, technické vybavení.⁴⁰

Tyto formy odměňování jsou méně finančně náročné a mohou být zajímavé právě pro malé firmy s omezenými prostředky na přímé mzdy. Zároveň mohou být pro zaměstnance rozhodujícím stimulem pro práci v malé firmě, dávají mu pocit důležitosti, posilují pocit loajality a přátelského prostředí ve firmě.

Kromě odměn odvíjejících se od výkonu pracovníka, poskytují často firmy různé zaměstnanecké výhody. Nárok na ně se odvíjí již od samotného faktu pracovního poměru mezi firmou a jejím zaměstnancem. Mezi nejčastější skupiny těchto výhod v malých podnicích patří výhody sociální povahy (různé typy pojištění a připojištění), výhody spojené s volným časem (sport a kultura, dovolené, zájezdy), výhody související s prací (stravování, příspěvek na dopravu do zaměstnání, vzdělávání) a výhody spojené s postavením jedince ve společnosti (firemní auto, telefon, ošatné). Malé podniky v zahraničí pak využívají daleko širší škály odměn. Pro zajímavost lze uvést např. placené volno v den narozenin, vánoční dárek, poradenská činnost právníka pro zaměstnance, pomoc v obtížné životní situaci.⁴¹

2.3.4 Vzdělávání pracovníků

Jak už bylo řečeno v úvodu, lidé jsou velmi důležitou složkou každé organizace. Lidé se svými znalostmi, zkušenostmi i osobními vlastnostmi tvoří zdroje lidského kapitálu, který se často stává jednou z nejvýznamnějších konkurenčních výhod firmy. Moderní personalistika vnímá lidi nejen jako zdroj, ale doslova jako kapitál.

⁴⁰ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 163-164

⁴¹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 163-164

Složku, o kterou je třeba pečovat, rozvíjet ji a zohledňovat její potřeby.⁴² Jednou z podob péče o zaměstnance, zvyšování jejich výkonu a zároveň také možným způsobem odměňování (viz předchozí kapitola) je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Podstatou schopnosti vzdělávat a rozvíjet se je učení jako proces vedoucí k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Cílem samotného vzdělávání pak je rozvoj kompetencí a zvýšení výkonnosti pracovníků v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.⁴³

Specifická situace je v této oblasti v malých firmách. Jejich majitelé často považují vzdělávání zaměstnanců za nepodstatné nebo obtížně realizovatelné. K tomuto názoru je vedou jednak finanční náklady, jednak obtíže se zastupováním pracovníka, který absolvuje nějakou formu vzdělávání. Často se také domnívají, že vzdělávat se je v zájmu samotného pracovníka, který by měl svůj rozvoj zajistit vlastními silami. Neuvědomují si přitom, že uplatnění firmy na trhu ve velké míře závisí právě na pružnosti zaměstnanců a schopnosti přizpůsobit se potřebám trhu a tedy např. novým výrobním programům, technologiím, postupům. Proto by si právě malé firmy měly být vědomy svých handicapů na trhu práce i na trhu firem (omezená konkurenceschopnost vůči velkým podnikům, omezené sociální výhody pro zaměstnance, větší dopad chyby jednotlivce apod.).

Ke zvládnutí těchto obtíží může významnou měrou přispět právě péče o vzdělávání zaměstnanců ve všech jejích oblastech. Nejde přitom jen o známé zvyšování kvalifikace, kam můžeme zařadit adaptaci nového pracovníka na pracovní místo i kolektiv, aktualizaci

⁴² Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 271-272

⁴³ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 30 a 127

jeho odborných znalostí a dovedností, ev. také přeškolení pracovníka na novou pracovní pozici právě s ohledem na vývoj potřeb trhu. Pro budoucnost firmy a jejich zaměstnanců je neméně důležitá péče o rozvoj pracovníků. Tato oblast zahrnuje kromě pracovních schopností také sociální vlastnosti, interpersonální schopnosti, schopnost týmové práce, vlastně celou osobnost pracovníka. Specifickou pozornost si zaslouží manažerské vzdělávání vedoucích pracovníků (majitelů) firem.⁴⁴

⁴⁴Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 125-140

3. MAJITEL FIRMY - PERSONALISTA SÁM SOBĚ

Jak již jsem se několikrát zmínila, základní charakteristikou malé firmy je z personálního pohledu nepřítomnost personálního oddělení nebo odborného pracovníka – personalisty. Tvůrcem, nositelem i realizátorem personální strategie i činnosti je samotný majitel (manažer) firmy. Na jeho vzdělání, předpokladech a schopnostech tedy záleží, zda a jak se podaří vybudovat kvalitní pracovní kolektiv, vybrat a zaškolit nové pracovníky, řídit hodnocení, odměňování a vzdělávání svých zaměstnanců. Je tedy většinou v jeho rukou, jak budou zaměstnanci vnímat svou firmu, jaké míry loajality bude dosaženo a jaká bude také neformální image firmy vůči veřejnosti.⁴⁵

Oproti počátkům obnoveného podnikání po „sametové revoluci“, kdy byly kvalitní informace vzácné a zkušenosti začínajících podnikatelů nulové, mají dnes majitelé malých a středních podniků k dispozici značné množství informací, zkušeností, úspěchů i neúspěchů. Problém je často spíše opačný, rozpoznat a vyčlenit kvalitní, relevantní informace, objevit podstatu problémů, příčiny nedostatků. Ačkoli je tedy majitel malé firmy často také vedoucím odborným pracovníkem a je zahlcen množstvím úkolů, je nutné, aby byl sám sobě personalistou. Aby věnoval pozornost svému manažerskému i osobnostnímu rozvoji a efektivitě své práce se zaměstnanci. Aby dokázal (byť s pomocí jiných – např. formou koučování), rozpoznat nejen své klady a přednosti, ale také rozpoznat a připustit si své nedostatky a snažit se o jejich odstranění.⁴⁶ Je tedy

⁴⁵ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 33-35

⁴⁶ Srov. DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, Profit a.s., 1992, 17-23 a také Srov. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993, s. 73-88

nutné, aby majitel (manažer) malé firmy věnoval energii a pozornost nejen rozvoji své firmy a svých zaměstnanců, ale také plánování a řízení své vlastní manažerské kariéry.⁴⁷

⁴⁷ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 523-525

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. FIRMA HEJI S.R.O.– HISTORIE A SOUČASNOST

V této části se budu věnovat historii a současnosti firmy HeJi s.r.o. a to především s důrazem na oblast personální práce. Jedná se o reálnou firmu, která pro potřeby této práce dostala název HeJi s.r.o. Při popisu dané firmy budu vycházet jednak ze studia existujících personálních dokumentů, jednak z částečně strukturovaného rozhovoru se samotnou majitelkou firmy.

Ve své současné podobě je firma HeJi účetní firmou, v níž pracuje 8 zaměstnanců (včetně majitelky). Personál firmy tvoří majitelka – účetní a daňová poradkyně, 4 samostatné účetní, 1 administrativní síla, 1 asistentka a 1 účetní na částečný úvazek. Bližšímu popisu a specifikaci jednotlivých pozic se budu věnovat v dalších kapitolách.

Předmětem činnosti, jak ostatně zcela jasně vyplývá ze zaměření firmy, je poskytování účetních a daňových služeb externím klientům. Popis firmy odpovídá popisu malé soukromé firmy tak, jak je definována v odborné literatuře (ve firmě neexistuje odborný pracovník – personalista, veškerou personální práci provádí majitelka). Firma je zaměřena spíše na stabilitu a hlubokou odbornost svých zaměstnanců.⁴⁸

Počátky firmy spadají do roku 1991, kdy se vedení účetnictví pro externí klienty začala věnovat majitelka firmy. V roce 1993 se navýšil objem zakázek natolik, že vznikla potřeba přijetí prvního zaměstnance. Jejich počet se pak plynule zvyšoval a měnil (s ohledem na objem práce, mateřské dovolené zaměstnankyň, dlouhodobou nemocnost). Maximum pozornosti majitelky je věnováno odborné účetní práci své i zaměstnankyň, personální záležitosti jsou řešeny na

⁴⁸ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 13-14

základě potřeby vynucené okolnostmi. V současnosti je personální situace stabilizovaná, v dohledné době nepočítá majitelka s rozšířením firmy, ale ani s výraznými změnami ve složení personálu (neočekává se žádný odchod do důchodu, na mateřskou, zdravotní stav zaměstnankyň je dobrý). Oblastí, která si zřejmě do budoucna vyžádá pozornost, je vyladění vnitrofiremních vztahů a způsobů komunikace.

5. PRAKTICKÁ PODOBA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

V návaznosti na teoretickou část této bakalářské práce se nyní budu věnovat jednotlivým personálním činnostem tak jak proběhly, probíhají (anebo by měly probíhat) v dané firmě. Pokusím se navrhnout opatření (ev. dokumenty) směřující k efektivnější personální práci ve firmě, s ohledem na výkonnost zaměstnanců a celé firmy, na jejich loajalitu k firmě a také na spokojenost samotné majitelky a klientů.

5.1 Personální strategie, personální plánování

Jak už jsem výše uvedla, personální situace firmy je v této chvíli stabilizovaná. Nárůst počtu pracovníků v průběhu historie firmy byl vždy vyvolán objevením se vnějších příležitostí (nárůst objemu práce, zájem strategicky významného klienta o služby firmy). Majitelka také řešila mateřské a rodičovské dovolené svých zaměstnankyň. Po jejich dobu zajišťovala potřebný objem práce přijetím zaměstnankyně na dobu určitou, ev. využitím 1 účetní s flexibilním úvazkem (vykrývací pracovnice pro období maximální účetní aktivity – zpracování daní). Pro období let 2010-2012 měla majitelka firmy vytvořenu personální strategii s cílem rozšířit firmu o jednu novou zaměstnankyni na pozici samostatné účetní. Ekonomická krize firem se však projevila ve snížení objemu realizovaných účetních operací (při zachování počtu klientů firmy), takže pro období příštích dvou let je cílem majitelky zajistit dostatek práce pro stávající pracovnice. Přijetí nové pracovní síly je tedy odloženo na neurčito (dle vývoje celkové ekonomické situace).

Při plném respektování specifík personálního plánování v malých firmách (potřeba zvýšené flexibility, nižší konkurenceschopnost vůči velkým firmám, rychlá reakce na změny trhu), doporučuji majitelce zaměřit se nejen na krátkodobý horizont

(„přežítí“ firmy v době krize) a udržení současného stavu. Doporučuji zvážit, zda pro tuto konkrétní firmu platí, že přežití firmy záleží na jejím růstu, rozvoji a vstupování na širší a širší trh. V návaznosti na to pak vytvořit strategii dalšího rozvoje firmy (personálním růstem, specializací zaměstnanců, spoluprací s dalšími specializovanými odborníky) a tedy i samotnou personální strategii.⁴⁹ Její součástí může být také posouzení toho, jakou konkurenční výhodu přinášejí firmě stávající zaměstnanci (komplexní účtování rozdílných firem, široký rozhled, při spolupráci uvnitř firmy schopnost vyřešit účetní problém jakkoli odlišné firmy), jak významná je tato skutečnost z pohledu klientů a jak ji využít do budoucna.⁵⁰

5.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků není proces, který by ve sledované firmě probíhal příliš často. Přesto samozřejmě i pro tuto firmu je životně důležité mít vždy dostatek kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců pro zajištění své činnosti a připravit se i na možné změny (ať už v oblasti příležitostí nebo hrozeb).

5.2.1 Pokrytí potřeby lidských zdrojů

V návaznosti na informace předchozí kapitoly se dá říci, že potřeba lidských zdrojů firmy je nyní optimálně pokryta. Totéž se průběžně dařilo majitelce i v historii její firmy. Systém odměňování (kterému se budu podrobněji věnovat v jedné z dalších kapitol) je nastaven tak, aby byli samotní zaměstnanci zainteresováni na dostatečném objemu přidělené práce a zároveň je motivuje k zájmu o osobní maximální výkony. Vzhledem k tomu, že majitelka je sama

⁴⁹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 24-25

⁵⁰ Srov. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2006, s. 99-100

specialistkou na účetnictví, dokáže stanovit reálnou povahu i objem práce (a tedy i reálné požadavky na zaměstnankyně) na základě vlastních zkušeností.⁵¹

Pracovní tempo ve firmě je stabilně vysoké a tomu odpovídají také dosahované výsledky jednotlivců i celé firmy. Neexistuje tedy reálný tlak na další zvyšování výkonu. Při respektu k současnému stavu doporučuji zvážit, zejména pro budoucnost, zda neexistují rezervy v efektivitě některých operací nebo v týmové spolupráci. Odhalení a využití rezerv by nyní pravděpodobně nevedlo k ekonomickému růstu firmy (s ohledem na současnou ekonomickou situaci v celém hospodářství). Mohlo by však vytvořit prostor pro další ekonomický i personální růst firmy v budoucnosti. Současná personální politika firmy (zejména v oblasti přidělování práce a odměňování) odpovídá v základních rysech metodě řízení pracovního výkonu. Jedná se o princip řízení založeného více na dohodě (smlouvě) než na nařizování. Pro danou firmu jsou platné a měly by být rozvíjeny (samozřejmě adekvátně velikosti firmy) následující aspekty řízení pracovního výkonu:

- Promítá podnikové cíle do cílů jedinců
- Pomáhá vysvětlovat podnikové cíle
- Je to soustavný a neustále se vyvíjející proces zlepšování výkonu v čase
- Spoléhá na shodu, součinnost a kooperaci než na řízení, kontrolu nebo donucení
- Povzbuzuje samostatné řízení individuálního výkonu
- Vyžaduje otevřený a čestný styl řízení a povzbuzuje oboustrannou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými
- Vyžaduje soustavnou zpětnou vazbu, která umožňuje využití zkušeností a znalostí získaných jedinci při práci k modifikaci podnikových dílů

⁵¹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 41-44

- Měří a hodnotí celý výkon na základě porovnání se společně odsouhlasenými cíli.⁵²

Rozvoj metody řízení pracovního výkonu by se tedy v budoucnosti mohl promítnout do zvýšené potřeby využití lidských zdrojů ve firmě, do zlepšování výkonu stávajících i budoucích zaměstnanců a jejich rozvoje a vcelku tedy do spokojenosti všech zainteresovaných stran – majitelky, zaměstnankyň i klientů firmy. Protože se týká také způsobů komunikace, zájmu a spoluodpovědnosti všech zúčastněných, předpokládám pozitivní vliv také na občasné neshody uvnitř pracovního kolektivu, nejasnou komunikaci a spory souvisejícími s rozdělením práce mezi účetní a administrativní pracovníce v zátěžových obdobích. Tyto spory ovšem souvisí také s existencí (nebo spíše neexistencí) popisů některých pracovních míst ve firmě. Tomuto tématu náleží další kapitola.

5.2.2 Popis a specifikace pracovního místa

Jak už víme z předchozího textu, popis a specifikace pracovního místa slouží především k určení obsahu práce na dané pracovní pozici, podmínek vykonávání této práce, potřebného vzdělání a praxe pro tuto práci a také osobnostních charakteristik pracovníka.⁵³ Maximální význam mají tyto dokumenty samozřejmě při procesu získávání nového pracovníka. Jako důležité se však mohou projevit také v průběhu zaměstnání. Může vyvstat situace, kdy pracovník není srozuměn s přiděleným pracovním úkolem (ať už co do druhu nebo kvantity) nebo není jasné, kdo vlastně má určitý úkol

⁵² Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 427-432

⁵³ Srov. GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 25-27

vykonávat. V této chvíli se jasný, konkrétní a úplný popis pracovního místa stává výchozím bodem k řešení dané situace.⁵⁴

Podobná situace se v minulosti vyskytla u firmy HeJi s.r.o. K objasnění zde musím přiblížit systém práce v dané firmě. Každá ze 4 samostatných účetních má svou vlastní klientelu cca 20 firem s různým podnikatelským programem. K tomu zpracovává každá účetní dalším cca 40 firmám daňová přiznání. Pracovnice na pozici administrativní síly dělá přípravné práce (třídění a lepení dokladů), zajišťuje kontakt s úřady. Pracovnice na pozici asistentky má poměrně rozsáhlou pracovní náplň, pro kterou byl sestaven popis pracovního místa. Bohužel pro pracovní pozice účetní a administrativní síla nebyl ve firmě sestaven popis pracovního místa. Proto docházelo v období nadlimitního pracovního vytížení všech zaměstnanců (v období zpracování daní) ke sporům o zodpovědnost za přípravné účetní práce.

Domnívám se, že alespoň dodatečné zpracování těchto dokumentů, jejich uložení a akceptace může firmě pomoci při ev. výskytu podobných obtíží. V příloze této práce proto uvádím upravený a doplněný popis a specifikaci pracovního místa asistentky a zcela nové návrhy popisu a specifikace pracovního místa účetní a administrativní síly.⁵⁵ Také pokud někdy dojde k rozšíření firmy a potřebě přijetí dalších zaměstnankyň, mohou tyto dokumenty posloužit jako zdroje informací pro výběrová řízení.

5.2.3 Výběrová řízení

Během 19-ti leté existence firmy HeJi docházelo jen k velmi pozvolnému nárůstu počtu zaměstnanců a tedy i příležitostí k realizaci výběrového řízení bylo velmi málo. Přesto má majitelka firmy praktické zkušenosti jak s vyhledáváním a oslovováním zájemců o volné pracovní místo, tak také s uchazeči, kteří firmu

⁵⁴ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 41-49

⁵⁵ Popis a specifikace pracovní pozice – příloha č. 1,2 a 3

oslovují sami. V případě potřeby je nejčastějším partnerem při výběru vhodného uchazeče Úřad práce, který provádí také předvýběr podle požadovaných kritérií. Poměrně často je také zájemce o volné pracovní místo osloven na základě osobního doporučení zaměstnanců firmy, ev. okruhu známých.

Co se týká osob, které firmu oslovují samy, zkušenost majitelky zcela koresponduje s teoretickými poznatky. Většinou se jedná o zájemce, kteří nemají potřebnou kvalifikaci nebo praxi, neznají ani dlouhodobou ani aktuální personální situaci firmy a nejsou pro firmu využitelní.

Zveřejnění inzerátu v tisku (v lokálním týdeníku) použila majitelka pouze u pozice mzdové účetní, která se, dle jejího názoru, na trhu práce vyskytuje velmi zřídka. Bylo tedy zapotřebí oslovit širší okruh lidí, zaujmout také ty, kteří jsou momentálně zaměstnáni, ale uvažují o změně, nebo by je tato nabídka mohla ke změně motivovat.⁵⁶ Protože šlo pouze o jeden případ v r. 2005 (a s ohledem na výše zmíněnou skutečnost, že personální práce nestojí v této firmě v popředí zájmu), inzerát nebyl uschován. Je tudíž nemožné posoudit jeho formulaci, obsah a další náležitosti. Nicméně vhodný uchazeč o volnou pracovní pozici nebyl na základě tohoto inzerátu vybrán. Je pak otázka, zda špatná formulace inzerátu vedla k tomu, že reagovali nevhodní zájemci (např. nezvládli odborné testy, které jsou součástí každého výběrového řízení v této firmě). Jak jsem již uvedla, schopná mzdová účetní s dostatečnou praxí je dle majitelky firmy na trhu práce velmi žádaná (obzvláště v r. 2005, kdy nebyl trh práce poznamenán krizí a nabídka malé firmy jen obtížně konkurovala možnostem velkých zahraničních firem). Je tedy možné, že inzerát nebyl formulován dostatečně poutavě, nevyzdvihoval pozitiva firmy a pracovní pozice, neupoutal pozornost v konkurenci ostatních

⁵⁶ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 75-82

zaměstnavatelů.⁵⁷ Ačkoli majitelka firmy nepočítá v dohledné době s personálním růstem své firmy, považují za vhodné v příloze této práce uvést základní zásady inzerování volné pracovní pozice.⁵⁸

5.2.4 Metody výběru pracovníků

Další části výběru nového pracovníka v této firmě odpovídají doporučeným postupům. Získané informace o zájemcích (většinou ve formě životopisů) jsou tříděny, vhodní zájemci v adekvátním počtu jsou pozváni k odborným účetním testům. Jejich úspěšné absolvování je nejdůležitějším kritériem výběru. Nejúspěšnější zájemci jsou telefonicky pozváni k osobnímu pohovoru. Ostatní jsou také telefonicky informováni o negativním výsledku výběrového řízení. Osobní pohovor vede sama majitelka firmy, jedná se o částečně strukturovaný rozhovor, v němž se ujasňují některé vzájemné představy a očekávání.

Od nového příchozího je očekávána samostatnost, zodpovědnost vůči práci i vůči kolektivu, schopnost řešit samostatně problémy. Majitelka se řídí intuicí a v této fázi posuzuje spíše osobnost člověka, to zda se dá očekávat dobrá adaptace této osoby, zda doplní vhodně současný pracovní kolektiv. V této chvíli, protože to částečně souvisí s problematikou výběrových řízení, bych se ráda zmínila o motivaci stávajících pracovníků pro práci ve firmě. Systém je zde nastaven tak, že každá účetní zajišťuje kompletní účetní agendu pro svých cca 20 stálých klientů, přičemž je finančně zainteresována na objemu vykonané práce. Zaměstnanci oceňují náročnost tohoto systému, který od nich vyžaduje neustálé vzdělávání, sledování legislativních změn, orientaci v často odlišném podnikatelském prostředí. Práci považují za náročnou, ale zajímavou, vyžadující vysokou flexibilitu. Nevkládají do ní pouze odborné znalosti a

⁵⁷ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 359

⁵⁸ Příloha č. 4 – Inzerování pracovní pozice

schopnosti (jak je běžné na pozici účetní ve velkých firmách). Jejich práce vyžaduje komunikaci s klienty, řešení problematických situací. Práce je tedy pro ně obohacena o interpersonální komunikaci a vyžaduje často velmi dobré komunikační a vyjednávací schopnosti.

Tyto výhody, ale i nároky práce v malé firmě by se tedy měly promítnout také do fáze hledání nového zaměstnance, především v podobě dobře sestaveného inzerátu a dobře vedeného výběrového pohovoru. Na základě výše uvedeného je možné konstatovat, že majitelka firmy postupuje většinou v souladu s doporučením odborné literatury (ovšem bez její znalosti, vychází spíše z praxe a zkušeností svých i kolegů). Výběrové řízení by mělo zodpovědět tři otázky. První dvě z nich jsou v této firmě zodpovídaný:

- a) Může uchazeč vykonávat danou práci? Na toto odpovídají odborné testy z účetnictví, které ověřují znalosti a schopnosti uchazeče
- b) Jak se začlení uchazeč do organizace? K této otázce je spíše směřován osobní pohovor s majitelkou firmy.

Třetí otázka zní, zda uchazeč o zaměstnání chce nabízenou práci opravdu vykonávat. Jaksi automaticky se předpokládá, že tomu tak je. Nicméně motivace zájemců může být různá (splnit povinnost vůči úřadu práce, získat sice pracovní místo, ale ne příliš náročnou a samostatnou práci). Této složce zatím nebyla při výběrových řízeních věnována dostatečná pozornost. Přitom došlo v historii firmy k tomu (jak je ovšem v praxi zcela běžné), že nový pracovník ukončil pracovní poměr těsně před uplynutím tříměsíční zkušební doby. Veškerý čas a náklady vynaložené na jeho získání a zaškolení byly tedy ztraceny. Aby se této komplikaci alespoň částečně předešlo, považuji za vhodné zaměřit se při pohovoru s uchazeči na fiktivní řešení problematických situací (nedorozumění s klientem, práce přesčas, jejíž potřeba ovšem vznikla chybou samotného pracovníka, přidělení nové firmy se specifickým podnikatelským programem). Tento postup může do určité míry ukázat zájemci, s čím se může na

dané pozici setkat. Zároveň naznačí druhé straně, zda je uchazeč připraven a schopen čelit problémům a zda je jeho zájem o náročnou práci opravdový.⁵⁹

5.3 Práce s lidskými zdroji

Úspěšnou realizací výběrového řízení, výběrem vhodného spolupracovníka a jeho přijetím se dostáváme k další etapě personální práce, při níž dochází k adaptaci, zaučení, hodnocení, odměňování a vzdělávání nového pracovníka. Velká část těchto personálních činností se už ovšem týká také stávajících zaměstnanců.

5.3.1 Přijetí a adaptace nového pracovníka

Co se týká přijetí a adaptace nového pracovníka, opět mohu konstatovat, že postup majitelky (byť v personální oblasti laický) odpovídá doporučeným odborným postupům. Po vyřízení nezbytných formalit, podepsání pracovní smlouvy a mzdového výměru přichází fáze adaptace. Nový zaměstnanec přichází první den do práce později než je obvyklé. Důvodem je, že se mu v počátcích věnuje sama majitelka a vyčlení si na to čas mimo obvyklou pracovní náplň. Seznámí nováčka se všemi ostatními kolegy i s uspořádáním firmy, kanceláří, zázemí. V další části dne s ním prochází testy, které byly součástí výběrového řízení, upozorňuje ho na nesrovnalosti a hledají spolu správná řešení chybných odpovědí a výsledků. Cílem je jednak zpětná vazba pro absolventa testů, jednak hlubší poznání jeho znalostí i nedostatků v odborné účetní práci. Dále je seznámen se strukturou klientů firmy a se svými přidělenými klienty. Samozřejmě tato počáteční informace má pouze hrubou, zběžnou podobu. Následuje

⁵⁹ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 377-395

seznámení s konkrétním účetním programem, opět ve zběžné podobě. Nováček dostane informaci o tom, na koho se má v dalších dnech obracet při jakýchkoli nejasnostech, kdo mu poradí. Ovšem s ohledem na charakter malé firmy a požadavek samostatnosti a zodpovědnosti, je pomoc ostatních zaměstnanců omezená pouze na počáteční období.

Domnívám se, že tento postup zcela připraví zaměstnance na požadavky jeho nové pracovní pozice. V prvních dnech pak pracuje pod dohledem majitelky, vykonává pouze dílčí účetní operace, přizpůsobuje se nárokům pracovní pozice a obvyklému tempu. Jestliže vyjdeme z názoru, že přidělení pracovního úkolu (obzvláště v případě nového pracovníka) by mělo být jasné a srozumitelné, domnívám se že prvotní práce pod dohledem zkušeného odborníka – majitelky firmy – tyto nároky beze zbytku splňuje. Zároveň je možné průběžně ověřovat, zda nováček na zadanou práci opravdu stačí a také zda je pro něj přidělený úkol dostatečně zajímavý a motivuje jej k vlastnímu úsilí. Informace o tom, kdo mu poskytne radu a pomoc v dalších dnech, by pak měla být vnímána jako vyjádření podpory organizace, snahy o začlenění do kolektivu a umožnění rychlé adaptace na nové podmínky. Z tohoto pohledu zřejmě není k postupu v dané firmě co dodat.⁶⁰

5.3.2 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení a odměňování pracovníků je velmi důležitou personální činností. Je-li systém dobře nastaven, motivuje pracovníky ke zvyšování výkonnosti i kvality práce, upevňuje respekt vedoucího pracovníka a samozřejmě podstatným způsobem ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a jejich úsilí o setrvání ve firmě. Tyto aspekty jsou obzvláště důležité v malé firmě s často blízkými, až rodinnými vztahy. Zde může být každá (byť jen domnělá)

⁶⁰ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 105-107 a také STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, a.s., s. 110-115

nespravedlnost příčinou pracovního napětí mezi jednotlivými zaměstnanci i mezi zaměstnanci a majitelem firmy.⁶¹

Základní systém odměňování ve sledované firmě je nastaven dle mzdových tříd stanovených Zákoníkem práce a dle vnitrofiremní Směrnice o odměňování zaměstnanců. Používaný postup považuje majitelka za dostatečně motivační, z praxe uvádí, že zaměstnankyně mají zájem na dostatečném objemu své práce, při poklesu účetních položek samy iniciativně situaci řeší. Pro zaměstnankyně je takto nastavený systém průhledný (znají objem své práce a % své odměny z celkové fakturované částky) a umožňuje jim tedy průběžnou kontrolu očekávaných příjmů. Zároveň je zárukou spravedlnosti (jejich odměna se odvíjí od počtu uskutečněných účetních operací) a dává jim možnost ovlivňovat své příjmy dostatečným tempem práce. Velkou výhodou je, že pracovnice mohou naplánovat své pracovní tempo, a rozvrhnout si svůj pracovní čas na základě skutečné potřeby firmy, ale také s ohledem na své vlastní potřeby a možnosti.⁶²

Hodnocení pracovníků ve firmě má charakter spíše neformální komunikace mezi majitelkou a zaměstnankyněmi. Je vyvoláváno spíše náhodným odhalením chyby nebo vznikem problému. Pozitivně hodnotím, že odhalený problém slouží k získání zkušenosti všech zaměstnankyň firmy, které se s ním mohou v budoucnosti setkat. Práce jednotlivých účetních je podrobena náhodné kontrole cca 3x za rok, nicméně výsledky nejsou podkladem pro konkrétní podobu formálního hodnocení. Ačkoli se majitelka v minulosti pokoušela o pravidelné schůzky se zaměstnanci, na nichž by proběhla nějaká podoba formálního hodnocení, později od nich upustila. Při malém počtu zaměstnanců a každodenním kontaktu naplňuje lépe cíle hodnocení (motivace pracovníků, zpětná vazba, ocenění práce,

⁶¹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 141-146

⁶² Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 559

korekce chyb) neformální průběžné hodnocení. Firma klade důraz na samostatnost a zodpovědnost zaměstnankyň, které jsou finančně i profesně zainteresovány na výsledcích své práce. Proto má hodnocení spíše podobu průběžného odhalování a napravování nedostatků a to ve spolupráci majitelky a zaměstnankyň. Tento postup sice neodpovídá doporučením odborné personální literatury, ale domnívám se (spolu se zkušenostmi majitelky), že formální podoba hodnocení by zde byla opravdu pouze formalitou.⁶³ A to především s ohledem na velmi malý počet zaměstnankyň a každodenní aktivní kontakt mezi nimi a majitelkou firmy.

5.3.3 Vzdělávání pracovníků

Jak již víme, vzdělávání pracovníků a péče o jejich rozvoj je jedním z nejdůležitějších prostředků konkurenceschopnosti firmy. Zaměstnanci musí být připraveni na vývoj firmy, změny v oblasti své odbornosti, změny ve vnějším prostředí. V účetní firmě je pozornost pochopitelně věnována především odbornému vzdělávání zaměstnanců, znalosti legislativních předpisů a jejich změn.

Ve sledované firmě probíhá odborné školení zaměstnankyň většinou s využitím nabídky profesního vzdělávání organizovaného Účetní komorou. Toto školení je bezplatné a je tedy upřednostňováno před komerční nabídkou. Zároveň je pořádající Účetní komora garantem dostatečné odbornosti a kvality vzdělávání. Takže, ačkoli firma dostává nabídky komerčních vzdělávacích agentur, nemá žádný důvod je využívat. Dalším z prvků vzdělávání ve firmě je přenos informací samotnými zaměstnankyněmi. Ta, která absolvuje školení např. o aktuálních legislativních změnách, zajistí pak interní proškolení svých kolegyň, pokud se jich daná problematika dotýká. Na tomto postupu oceňuji jednak nesporný efekt pro celou firmu, ale

⁶³ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 111-114

také pozitivní dopad pro jednotlivé zaměstnankyně, které rozšiřují své schopnosti o postup předávání informací ostatním. Podobnou činnost vykonává ve firmě také samotná majitelka, tj. přenáší informace z absolvovaných školení ke svým zaměstnankyním. Protože se jedná o malou a úzce specializovanou firmu, nelze zřejmě doporučit další efektivní rozšíření vzdělávacího systému. Nelze zároveň ani očekávat (zvláště v době ekonomické krize), že by majitelka uvolnila prostředky na jiné typy školení.

Ačkoli firma nemá závažné problémy v komunikaci, domnívám se, že by pro zaměstnankyně bylo prospěšné absolvovat školení zaměřené na komunikaci, řešení problémových situací, na asertivní jednání. Nové poznatky a dovednosti by pracovnice určitě využily v náročných komunikačních situacích vůči klientovi. Zároveň by postupně mohlo dojít i k zmírnění občasného napětí uvnitř kolektivu, které souvisí především s rozdělením práce mezi jednotlivce a s neochotou řešit aktuální problémy cestou otevřené komunikace. Model „tichá pošta“ (čili neformální komunikační systém), který i v této malé firmě určitým způsobem funguje, rozhodně nepřispívá ke konstruktivnímu řešení problémů (jsou-li ovšem řešitelné).⁶⁴

Protože u výše uvedených znalostí a dovedností je důležitý prožitek nového postupu, zkušenost a otevřenost vzdělávaných novým myšlenkám a postupům, za vhodný způsob realizace považuji formu outdoorového programu. Pro zvýšení kvality týmové práce, jasnější a otevřenější komunikaci a řešení občasného napětí v kolektivu je podstatné, že outdoorový program by měl být jednoznačně skupinovou záležitostí. Je-li dobře postaven, směřuje k posílení pocitu loajality s firmou i mezi sebou navzájem, vytvoření náhledu „jsme na jedné lodi“.⁶⁵ Samozřejmým předpokladem je ovšem odborně a účelně

⁶⁴ Srov. WERTHER, W. B. Jr., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, a.s., 1992, s. 507-509

⁶⁵ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 207-215

připravený program s jasně stanovenými cíli, postupy jejich dosažení a kontroly.

6. MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MAJITELE FIRMY

Jak už víme, v malé firmě je většinou majitel (manažer) tím, kdo vytváří a realizuje personální strategii, uskutečňuje veškeré personální činnosti (byť v této firmě probíhají pouze v omezeném rozsahu). Je však zároveň personalistou sám sobě, a měl by tedy klást důraz také na své vlastní odborné i manažerské vzdělávání. Na jeho schopnostech, znalostech a zkušenostech často nejvíce záleží jaký pracovní kolektiv se podaří vytvořit, jakou atmosférou se projeví spokojenost (nebo nespokojenost) zaměstnanců firmy i jeho samotného a jak bude firma vnímána svými zákazníky a obchodními partnery. Ve větší firmě by bylo záležitostí personálního oddělení plánovat a realizovat rozvoj svých manažerů. S ohledem na specifika malé firmy považuji za přínosné, pokud na sebe bude majitel nahlížet nejen jako na toho, kdo řídí, rozhoduje a nese hlavní zodpovědnost. Pohled „z druhé strany“ mu umožní vidět se také jako pracovníka v manažerské pozici a zohlednit potřebu svého odborného rozvoje v této oblasti.

Proto se domnívám, že i v případě úzce specializované účetní firmy je na místě hovořit o potřebě manažerského vzdělávání majitelky.⁶⁶ Příčinou je také to, že veškeré zkušenosti z praxe jsou založeny na řešení konkrétních problémů a nastolení uspokojivého stavu. Jak ovšem víme, člověk se často spokojí s nejbližším možným řešením, aniž by věnoval čas hledání a posuzování všech možných variant a výběru té nejlepší z nich. Často si ani neuvědomuje, že tradiční nebo jinými vyzkoušený postup může být dávno překonán nebo alespoň vylepšen. Takže získání dalších znalostí např. v oblasti Time managementu, efektivity manažerské práce, stylů řízení, rozvoje podřízených i svého vlastního manažerského rozvoje může umožnit

⁶⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 125 a také CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2006, s. 101-102

zcela nový pohled na procesy ve firmě.⁶⁷ Ve sledované firmě je tato oblast ošetřena formou konzultací se zkušenými kolegy – majiteli jiných firem. Je pravda, že v malém kolektivu je personální práce velmi okrajovou záležitostí a jednotlivé personální činnosti probíhají v omezeném rozsahu. Také ustálený pracovní kolektiv a zaběhnuté zvyklosti nevyžadují takřka žádné zásahy a změny. Jestliže však cílem vzdělávání je také připravit jedince (v tomto případě majitelku firmy) na budoucí změny a zvýšením adaptability zajistit co nejlepší pozici firmy v budoucnosti, doporučila bych i zde alespoň základní zaměření pozornosti k manažerskému vzdělávání.⁶⁸

⁶⁷ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 528-532

⁶⁸ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 126-127

7. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zmapování personálních procesů probíhajících v účetní firmě HeJi s.r.o., jejich porovnání s teorií personální práce a návrh optimalizace nebo doplnění jak personálních procesů, tak i používaných dokumentů.

Při zpracování této bakalářské práce jsem vycházela z odborné literatury zabývající se personální prací a to především s přihlédnutím ke specifickým malých firem. Proto bylo důležité ujasnit si kritéria, která charakterizují malou firmu. Toto téma zpracovává první kapitola teoretické části. V návaznosti na to jsem pak druhou kapitolu věnovala jednotlivým personálním činnostem v základním členění na získávání a výběr pracovníků a na další personální práci se zaměstnanci. Za velmi důležitou a opodstatněnou považuji také kapitolu třetí, v níž se zmiňuji o potřebě vlastního manažerského (a tedy i personálního) vzdělávání samotného majitele (majitelky) malé firmy.

Cíl této práce byl, dle mého názoru, naplněn v jednotlivých kapitolách praktické části, v nichž popisuji historii i současnost personální práce ve firmě HeJi s.r.o. Zároveň zde v několika případech odhaluji problematická místa personalistiky firmy a v návaznosti na část teoretickou doporučuji především dlouhodobá opatření. Za nejvýznamnější považuji návrhy, jejichž realizace směřuje k jasnější a konkrétnější vnitrofiremní komunikaci v zátěžových situacích. Tím vede ke snížení (nebo odstranění) občasného napětí uvnitř kolektivu a dosažení efektivnější týmové práce. Sem řadím doporučení k rozvoji metody řízení pracovního výkonu, která je částečně a spíše v laické intuitivní podobě ve firmě uplatňována. Dále doporučuji zvážit komunikační trénink pracovníků firmy včetně zásad asertivního jednání a praktický nácvik situací. Za vhodnou formu realizace těchto opatření považuji dobře zvolený a odborně vedený outdoorový program.

Další oblastí, v níž má uvedená firma rezervy, jsou výběrová řízení. Zde rozšiřuji okruh témat, která by měla být v rámci výběrového řízení řešena. Stabilně firma zkoumá odbornost uchazečů o zaměstnání a posuzuje schopnost jedince začlenit se do stávajícího kolektivu. Doporučuji zaměřit se také na otázku motivace uchazeče o zaměstnání a na jeho schopnost samostatně řešit složitější odborné a interpersonální situace.

Ačkoli personální situace ve firmě je stabilizovaná a neočekává se přijetí nové pracovnice, považuji za vhodné věnovat se také zásadám efektivní inzerce volného pracovního místa. A to především proto, že pokud byla tato metoda v minulosti ve firmě použita, bohužel nevedla k zamýšlenému cíli – výběru vhodného nového zaměstnance.

Poslední částí personální práce, které se týkají má doporučení, je tvorba popisu a specifikace pracovních míst. Pro malou, úzce specializovanou firmu založenou spíše na odborných znalostech a osobních zkušenostech majitelky se může zdát zbytečné vytvářet popisy pracovních míst. Přesto se domnívám, že zpracování těchto dokumentů může firmě pomoci při eventuální realizaci výběrového řízení a také k řešení občasných sporů souvisejících s rozdělením práce mezi jednotlivými zaměstnanci.

Závěrem mohu konstatovat, že sledovaná malá účetní firma využívá jen části personálních činností a jen v omezeném rozsahu. To je dáno jednak její velikostí, zaměřením na stabilitu firmy i zaměstnankyň a jednak úzkou odborností firmy. Periodicita personální práce je v některých případech velmi nízká (výběrová řízení, vzdělávání pracovníků). Personální práce majitelky vychází z platné legislativy, z jejich zkušeností a z konzultací s majiteli podobně zaměřených firem. Přesto používané personální postupy z velké části odpovídají metodám odborné personalistiky (např. v obl. získávání a výběru pracovníků, adaptace a zaškolení pracovníků, odměňování pracovníků). Návrhy opatření a dokumentů, které jsou praktickým

vyústěním této práce, by pak stávající praxi mohly doplnit a upravit s ohledem na větší efektivitu personální práce a tím i zvýšení konkurenceschopnosti firmy v budoucnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BAKEŠOVÁ, M. *Základy organizačního chování*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 178 s. ISBN 80-244-1449-X.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
- DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, Profit a.s., 1992. 133 s. ISBN 80-85603-02-0.
- GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 95 s. ISBN 978-80-244-1659-5.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9.
- MATĚJKOVÁ, J. *Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky*. Praha: Victoria publishing, a.s., 1994. 60 s. ISBN 80-85865-60-2.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Ostrava: MANAGEMENT PRESS, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- OPEN4BUSINESS: Definice malého a středního podniku (online). Dostupné z [www: http://www.grantovyporadce.cz/o2/Page.aspx?SP=5651](http://www.grantovyporadce.cz/o2/Page.aspx?SP=5651)
- STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: MONTANEX, a.s., 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
- WERTHER, W. B. Jr., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, a.s., 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1

Popis a specifikace pracovního místa – administrativní pracovnice

Příloha č. 2

Popis a specifikace pracovního místa – odborná asistentka

Příloha č. 3

Popis a specifikace pracovního místa – účetní (mzdová účetní)

Příloha č. 4

Zásady inzerování pracovní pozice účetní (mzdová účetní)

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Firma HeJi s.r.o.

Název pracovní pozice: **Administrativní pracovnice**

Nadřízená pracovní pozice: Odborná asistentka

Podřízená pracovní pozice: žádná

Pracovní doba: rovnoměrná, 37,5 hod/týdn

Pracovní náplň:

- Příprava účetních dokladů (třídění, očíslování, lepení) – tato činnost má prioritu v měsících II.-III. každého roku
- Zpracování došlé a odeslané pošty (evidence, třídění, příprava k odeslání, odnos pošty)
- Zpracování elektronické pošty firmy
- Odesílání (odnos) dokumentů firmám, orgánům státní správy
- Obsluha telefonní ústředny
- Zajištění základní komunikace s klienty

Požadavky na pracovníka:

Vzdělání: SŠ, ukončeno maturitou

Praxe: min. 1 rok v administrativní oblasti

Další znalosti: práce na PC – Word, Excel, Internet, Outlook
dobrá znalost českého jazyka, znalost cizího jazyka není nutná

Osobní předpoklady: pečlivost, svědomitost, zodpovědnost
komunikativnost, dobrý vztah k lidem
schopnost týmové práce
odolnost vůči stresu

Popis pracovního místa byl vypracován dne 15.3.2011

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Firma HeJi s.r.o.

Název pracovní pozice: **Odborná asistentka**

Nadřízená pracovní pozice: majitelka firmy

Podřízená pracovní pozice: administrativní pracovnice

Pracovní doba: rovnoměrná, 37,5 hod/týdně

Pracovní náplň:

- Administrativní zpracování účetních výkazů a daňových přiznání
- Odeslání (odnos) Přiznání k DPH – nejpozději ke 25. dni každého měsíce
- Osobní a telefonické jednání s klienty, včetně vymáhání pohledávek
- Vedení časového rozvrhu zaměstnavatele
- Vedení pokladny
- Vystavování faktur
- Evidence a zpracování silniční daně klientů (odevzdání na FÚ vždy do 31.1.)
- Zpracování a odeslání přehledů pojištění
- Tisk peněžních deníků
- Archivace dokumentů
- Další jednorázové činnosti dle Rozpisu práce v jednotlivých měsících

Požadavky na pracovníka:

Vzdělání: SŠ, ekonomické zaměření, ukončeno maturitou

Praxe: min. 5 let praxe v administrativě nebo 2 roky praxe v účetnictví

Další znalosti: znalost aktuální účetní legislativy
práce na PC – Word, Excel, Internet, Outlook

dobrá znalost českého jazyka, znalost cizího
jazyka není nutná

Osobní předpoklady: pečlivost, svědomitost, zodpovědnost

organizační schopnosti

schopnost samostatně řídit svou práci (v rámci
pracovní náplně)

komunikativnost, dobrý vztah k lidem

schopnost odborného rozvoje

schopnost týmové práce

odolnost vůči stresu, schopnost práce pod
tlakem

Popis pracovního místa byl vypracován dne 15.3.2011

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Firma HeJi s.r.o.

Název pracovní pozice: **Účetní (Mzdová účetní)**

Nadřízená pracovní pozice: majitelka firmy

Podřízená pracovní pozice: žádná

Pracovní doba: rovnoměrná, 37,5 hod/týdně

Pracovní náplň:

- Komplexní zpracování účetnictví firem dle platné legislativy
- Zpracování mzdového účetnictví firem (jen u pozice Mzdová účetní)
- Samostatná komunikace s klienty

Požadavky na pracovníka:

Vzdělání: SŠ, ekonomické zaměření, ukončeno maturitou

Praxe: min. 5 let praxe v účetnictví (vyjma účetnictví příspěvkových organizací)

Další znalosti: znalost aktuální účetní legislativy
práce na PC – účetní program POHODA, Word, Excel,
dobrá znalost českého jazyka, znalost cizího jazyka není nutná

Osobní předpoklady: pečlivost, svědomitost, zodpovědnost

samostatnost

komunikativnost, asertivní jednání

schopnost odborného rozvoje

odolnost vůči stresu, schopnost práce pod tlakem

Popis pracovního místa byl vypracován dne 15.3.2011

ZÁSADY INZEROVÁNÍ PRACOVNÍ POZICE ÚČETNÍ
(MZDOVÁ ÚČETNÍ) pro firmu HeJi s.r.o.

Základní zásady inzerování:⁶⁹

1. Výběr vhodného sdělovacího prostředku.

Pro danou pozici připadá v úvahu

- lokální tisk (týdeník). Nevýhodou může být úzký okruh oslovených potenciálních zájemců, inzerát pravděpodobně nezaujme osoby zaměstnané a tudíž nehledající aktivně zaměstnání.
- Celostátní tisk v regionální mutaci – např. MF Dnes. Výhodou jsou zde pravidelné úterní a čtvrteční přílohy inzerující volná pracovní místa. V tomto případě je větší pravděpodobnost, že inzerát osloví i běžné čtenáře, kteří by mohli uvažovat o změně místa.

2. Výběr vhodné formy inzerátu (řádkový nebo plošný inzerát, velikost, umístění na stránce, opakovaná inzerce). Pro získání pozornosti potenciálních uchazečů je samozřejmě vhodnější plošný inzerát, který je zajímavější svým zpracováním, může obsahovat více informací v přehledné podobě a navíc vypovídá o prestiži firmy. Pro malou účetní firmu a s ohledem na ceny inzerce je to ovšem zřejmě nereálná varianta. V případě řádkového inzerátu se může inzerent pokusit o získání atraktivnosti (první inzerát v řadě ostatních, zvýraznění inzerátu, pozice na stránce, nadpis vysázený jiným písmem)⁷⁰.

⁶⁹ Srov. STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, a.s., s. 110-115

⁷⁰ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, s. 360-362

3. Text inzerátu – na jeho sestavení a grafické úpravě záleží, zda inzerát osloví dostatečný počet uchazečů, kteří budou splňovat nároky zaměstnavatele a pro které bude zároveň nabídka dostatečně atraktivní. Text inzerátu by měl obsahovat následující údaje:
 - Název pracovní pozice v hlavičce inzerátu
 - Název a sídlo podniku, charakteristiku činnosti podniku
 - Pracoviště
 - Stručný popis práce
 - Požadavky na uchazeče (vzdělání, praxe, popř. odborné zkoušky)
 - Pracovní podmínky (plat, pracovní doba, benefity)
 - Pokyny pro uchazeče, jak se ucházet o danou pozici
 - Dokumenty požadované od uchazeče (např. doklad o vzdělání, výpis z trestního rejstříku)
4. Na co si dát pozor při tvorbě inzerátu
 - Stručnost, srozumitelné formulace
 - Přesnost a pravdivost uváděných údajů
 - Soulad se zákonem (zákaz neoprávněné diskriminace)
5. Jak vést záznamy o inzerci:
 - Kde a kdy inzerát vyšel (název periodika, datum vydání, den v týdnu, opakovaná inzerce)
 - Umístění inzerátu (číslo strany, umístění na ploše)
 - Forma inzerátu (nejlepší variantou je uschování vydaného inzerátu)
 - Počet uchazečů reagujících na inzerát
 - Počet uchazečů vybraných k pohovoru
 - Zda byl z uchazečů reagujících na inzerát vybrán vhodný pracovník⁷¹

⁷¹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 80-83

