

**Univerzita Karlova v Praze**

**Právnická fakulta**

**Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení**

**Řízení lidských zdrojů v malém podniku**

**Diplomová práce**

**Vedoucí diplomové práce:** JUDr. Martin Štefko, Ph.D.

**Diplomantka:** Věra Vaňkátová, Lučice 217, 58235 Lučice

**Září 2011**

## **Prohlášení**

„ Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala, způsobem ve vědecké práci obvyklým.“

V Praze, dne 6. září 2011

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala za odborné vedení a cenné připomínky při tvorbě mé diplomové práce JUDr. Martinu Štefkovi, Ph.D.

Mé poděkování patří také mým rodičům za jejich podporu v průběhu mého studia.

# Obsah

<b>Obsah</b> .....	1
<b>Úvod</b> .....	2
<b>I. Řízení lidských zdrojů - definice a historický vývoj</b> .....	3
<b>II. Řízení lidských zdrojů související se vznikem a ukončením pracovního poměru</b> .....	6
1. Plánování lidských zdrojů .....	6
2. Získávání a výběr zaměstnanců .....	7
3. Přijímání zaměstnanců .....	13
3.1. Pracovní smlouva .....	13
3.2. Ochrana osobních údajů .....	14
4. Skončení pracovního poměru .....	16
<b>III. Řízení lidských zdrojů po dobu trvání pracovního poměru</b> .....	19
1. Řízení pracovního výkonu a hodnocení .....	19
1.1. Řízení pracovního výkonu .....	19
1.2. Hodnocení .....	19
2. Odměňování .....	24
3. Vzdělávání a rozvoj .....	28
4. Motivace .....	34
5. Péče o zaměstnance .....	44
<b>Závěr</b> .....	55
<b>Seznam použitých zkratk</b> .....	60
<b>Seznam použité literatury</b> .....	61

## Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma řízení lidských zdrojů v malém podniku.

V první kapitole se zabývám definováním pojmu, přístupů k řízení lidských zdrojů a historickým vývojem.

Druhá kapitola se věnuje okolnostem souvisejícím se vznikem a skončením pracovního poměru. V této části jsem se zaměřila na postup předcházející uzavření pracovní smlouvy se zaměstnancem. Jedná se zejména o plánování toho, kdy bude podnik zaměstnance potřebovat, poté procesu získávání a výběru zaměstnanců z uchazečů. Dále se zde zmiňuji také o situaci, ke které dochází v každém pracovním poměru z jiných důvodů a to skončení pracovního poměru.

V závěrečné kapitole své práce se zabývám několika oblastmi řízení zaměstnanců během trvání pracovního poměru. Věnuji se zde oblastem řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, možnostem jejich vzdělávání, rozvoje a motivace, způsobům odměňování a metodám celkové péče o zaměstnance.

Ve své práci používám pojem „malý podnik“. Vysvětlení tohoto pojmu je třeba hledat v evropském právu. Tam je pojem „podnik“ definován a rozumí se jím nejen podnikatel dle českého práva, ale jakýkoliv subjekt, vyvíjející hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu a subjektivitu a způsob financování. Definici pojmu „malý podnik“ najdeme v nařízení Komise (ES) č. 364/2004, kterým se mění nařízení (ES) č. 70/2001. Toto nařízení ustanovuje malým podnikem podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jehož roční obrát, resp. bilanční suma jeho roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů Euro.

V některých částech práce používám ve shodném významu s pojmem „malý podnik“ také pojmy „firma“ a „organizace“. Tyto pojmy používám shodně, není tedy nutné definovat rozdíly mezi jejich použitím. S používáním těchto pojmů promiscue jsem se setkala také v odborné literatuře, ze které jsem pro účely této práce čerpala.

## I. Řízení lidských zdrojů – definice a historický vývoj

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.<sup>1</sup> Řízení lidských zdrojů je oblast, která prošla v průběhu dvacátého století výraznými změnami. Vývoj od personální administrativy přes personální řízení až k řízení lidských zdrojů lze charakterizovat především prohlubováním zájmu zaměstnavatelů o své zaměstnance.

Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním osob, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace.

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou. Vedení podniků si začalo uvědomovat, že zdrojem prosperity, konkurenceschopnosti a možnosti ovládnout co největší část trhu je lidská pracovní síla. Díky čemuž se začala prosazovat aktivní role personální práce. Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století. Stává se nejdůležitější složkou řízení organizace a vyjadřuje význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.<sup>2</sup>

Cílem řízení lidských zdrojů je najít a vybrat nejvhodnější spojení člověka s pracovním místem a pracovními úkoly. Následně optimálně využívat potenciálu zaměstnanců a investic do nich vložených k dosahování cílů zaměstnavatele a současně i vytvářet

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, str.27

<sup>2</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009, str.14

předpoklady k dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací, včetně jejich motivace a rozvoje.

Řízení lidských zdrojů je charakteristické svým strategickým přístupem. Strategie je vždy dlouhodobější směřování organizace, která přizpůsobuje své zdroje měnícímu se prostředí, svým trhům, zákazníkům a klientům tak, aby naplnila požadavky a očekávání všech zúčastněných stran. Je to nahlížení na zaměstnance v organizaci jako na strategický zdroj pro dosažení konkurenční výhody.

Jsou možné 2 základní přístupy k řízení lidských zdrojů:

- tvrdé řízení, které klade důraz na kvantitu, praktické a strategické stránky řízení se zdůrazněním ekonomického prospěchu organizace,
- měkké řízení, které zdůrazňuje především mezilidské vztahy, komunikaci, motivaci, vzdělávání a odborný rozvoj.<sup>3</sup>

Při řízení lidských zdrojů je třeba vždy brát v úvahu to, že lidské zdroje jsou důležité pro rozvoj podniku, ale zároveň jsou i limitující. Je nezbytné, aby zaměstnavatel disponoval přiměřeným počtem zaměstnanců s přiměřenými pracovními schopnostmi. Nedostatečný počet zaměstnanců vede k jejich přetížení prací, vystavení stresu a nespokojenosti. Nadbytečný počet naopak vede k nevyužívání pracovní doby, pracovních schopností a plýtvání mzdovými prostředky.

### **Shrnutí**

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí přístupu organizací k personální práci. Začalo se formovat v 50. letech 20. století a je charakteristické svým důrazem na řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – jejich zaměstnanců. Předcházející koncepce personální práce, tedy personální administrativa a personální řízení, zajišťovaly především administrativní složku spojenou se zaměstnáváním lidí. Samotnému řízení a odbornému rozvoji zaměstnanců zde bylo věnováno minimum pozornosti. V současné době se nahlíží na zaměstnance jako na zdroj umožňující dosažení konkurenční výhody a dochází tak k prohlubování zájmů zaměstnavatelů o své zaměstnance. Cílem řízení lidských zdrojů je najít nejvhodnějšího zaměstnance, zajistit trvalé využívání jeho

---

<sup>3</sup> Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, str. 33

pracovního potenciálu k dosahování cílů zaměstnavatele a současně se snažit o vytváření všech předpokladů ke spokojenosti zaměstnanců.



## II. Řízení lidských zdrojů související se vznikem a skončením pracovního poměru

### 2.1. Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů umožňuje stanovit přesně takový počet zaměstnanců, který organizace potřebuje pro naplňování dlouhodobé strategické vize rozvoje. Základním cílem plánování je pokrytí firemních cílů a způsobů, které směřují k jejich dosažení, lidskými zdroji :

- v potřebném počtu
- s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi
- s potřebnou praxí
- dostatečně motivovanými, participujícími a loajálními
- připravenými k odbornému rozvoji
- ve správný čas
- na správných místech <sup>4</sup>

Při plánování lidských zdrojů je vhodné, aby si organizace vytvořila své plány zejména v těchto oblastech:

- Plán získávání zaměstnanců – umožní získat odpověď na otázky: Kolik a jakých zaměstnanců je potřeba získat? Kdy budou potřební? Z jakých zdrojů? Za použití jakých metod?
- Plán snižování nadbytečných zaměstnanců – sestavuje se z důvodů plánovaných organizačních změn či nedostatečné výkonnosti zaměstnance.
- Plán flexibilního zaměstnávání – určuje možnosti zavedení pružného režimu práce, distanční práce

---

<sup>4</sup> HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé : Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno : MotivPress, s.r.o., 2007, str.15

- Plán stabilizace organizace – zabývá se metodami snížení fluktuace zaměstnanců.
- Plán rozvoje lidských zdrojů – viz kapitola vzdělávání a rozvoj<sup>5</sup>

Je třeba rozlišovat mezi tvrdým a měkkým plánováním lidských zdrojů. Úkolem tvrdého plánování je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Měkké plánování směřuje k zabezpečování toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou loajální a angažovaní ve své práci.<sup>6</sup>

## 2.2. Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, že volná pracovní místa v organizaci přilákají dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.<sup>7</sup> Při získávání zaměstnanců je vždy třeba nejprve definovat požadavky, které se vztahují k pracovnímu místu, které chce zaměstnavatel obsadit.

Provedení důkladné analýzy a specifikace pracovní místa je nezbytným předpokladem pro zahájení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Analýza pracovního místa zahrnuje zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o pracovních úkolech, metodách práce, podmínkách, za nichž se práce vykonává. Tyto informace lze získat pozorováním nebo pohovorem s držitelem pracovního místa. Z analýzy je následně třeba vytvořit popis a specifikaci pracovního místa. Popis by měl obsahovat název, účel a úkoly pracovního místa, specifikace poté dovednosti, znalosti, zkušenosti a postoje žádoucí pro výkon práce.<sup>8</sup> Specifikace by vždy měla být dostatečně přesná a podrobná, tak aby sdělila držiteli pracovního místa, co se od něj očekává. Je vhodné periodicky ověřovat její platnost a aktuálnost.

Při rozhodování o získávání nových zaměstnanců je třeba především včas provést analýzu pracovního místa, znát požadavky pracovního místa na zaměstnance,

<sup>5</sup> Meritum. *Personalistika*. Praha : ASPI, a.s., 2005, str. 29

<sup>6</sup> Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, str. 33

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009, str. 126

<sup>8</sup> Viz THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. vyd.1. Praha : ASPI, a.s., 2007, str. 54-58

prozkoumat a vyhodnotit různé zdroje získávání uvnitř podniku i mimo něj, rozhodnout se, jaké dokumenty budou od uchazečů vyžadovány, co se bude uchazečům nabízet, jak a do kdy se mají uchazeči hlásit, podle jakých kritérií budou uchazeči zváni na pohovor.

Mezi faktory ovlivňující získávání pracovníků, na které má zaměstnavatel vliv, patří forma, obsah a dosah informace o získávání, charakteristika pracovního místa a charakteristiky organizace (zejména význam a pověst podniku a podmínky pro práci). Neovlivnitelnými faktory jsou především demografické (populační vývoj), ekonomické (cyklický vývoj hospodářství), sociální (hodnotové orientace lidí a jejich proměnlivost), technologické (vznik nových zaměstnání), sídelní (osídlení v okolí podniku) a legislativní faktory.<sup>9</sup>

Na počátku procesu získávání zaměstnanců je nezbytné rozhodnout, zda se bude volné pracovní místo obsazovat z vnitřních či vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje zaměstnanců tvoří zaměstnanci podniku, kteří jsou k dispozici v souvislosti s ukončením určité činnosti či v důsledku lepší organizace práce, kteří mají zájem přejít na volnou pozici nebo kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci než dosud. Výhodu získávání z tohoto zdroje představuje: znalost uchazeče, pozitivní vliv na motivaci a loajalitu, návratnost investic do vzdělávání, uchazeč zná své spolupracovníky a fungování organizace, rychlejší obsazení místa s nízkými náklady. K nevýhodám patří: omezený výběr, negativní vliv na mezilidské vztahy zaměstnanců, v některých případech potřeba obsazení původního pracovního místa zaměstnance.

Vnějšími zdroji získávání pracovníků jsou zaměstnanci jiných organizací, absolventi škol a nezaměstnaní. Mezi hlavní výhody tohoto získávání patří: možnost vybrat zaměstnance, který bude přesně odpovídat potřebám pracovního místa; nový pracovník přinese nové znalosti, nové impulzy, mívá vysoké pracovní nasazení. Nevýhodami získávání z vnějších zdrojů jsou především: delší a nákladnější proces, nový pracovník nezná organizaci a spolupracovníky, mívá často vyšší finanční požadavky než stávající zaměstnanci, snižuje se možnost postupu vlastních zaměstnanců.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003, str. 69

<sup>10</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010, str. 82-84

Mezi nejčastěji používané metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří:

1. ústní dotaz nebo nabídka - jedná se o levný způsob většinou i s referencí. Nevýhodou je nemožnost prověřit a porovnat uchazeče,
2. doporučení od stávajícího zaměstnance - levný a rychlý způsob. Nevýhodou je nutnost seznámit stávající zaměstnance s požadavky a povahou obsazované pozice, nemožnost porovnat uchazeče,
3. spolupráce se vzdělávacími institucemi - vhodné při hledání absolventa bez zkušeností,
4. spolupráce s Úřadem práce – zaměstnavatel musí jasně a přesně definovat požadavky, úřady sami hledají vhodného kandidáty. Nevýhodou je omezený výběr z registrovaných uchazečů,
5. zprostředkovatelské agentury - většinou dražší metoda. Častou nevýhodou je možnost získání neprověřeného uchazeče,
6. inzerce ve sdělovacích prostředcích a na internetu - informace se rychle dostane k adresátovi. V současnosti je tato metoda nejčastější při hledání kvalifikovaných zaměstnanců,
7. kombinace metod.

### **Inzerování**

Je nejčastější metodou získávání zaměstnanců. Při sestavování inzerátu je důležité snažit se o upoutání pozornosti, vytvoření a udržení zájmu a podněcení ke zpětné reakci. Správně formulovaný inzerát by měl vést k získání přiměřeně malého počtu vhodně kvalifikovaných uchazečů. C. N. Parkinson dokonce tvrdí, že ideální inzerát k Vám přiláká jen jednoho uchazeče a to právě takového, jakého potřebujete. Inzerát by měl být umístěn ve vhodném sdělovacím prostředí. Samotný text inzerátu by měl být stručný a měl by obsahovat základní informace o zaměstnavateli (název, adresa, obor působnosti), informace o pracovním místě, místě výkonu práce, platových podmínkách a zaměstnaneckých výhodách, možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje, požadavcích na zaměstnance a pokyny k tomu, jakým způsobem, kde a do kdy se lze o nabídnutou pozici ucházet. Dále je vhodné zmínit kromě požadavků i konkrétní a zajímavé pracovní

bonusy(týden dovolené navíc, bezplatné vzdělávací kurzy). Je třeba se vyvarovat vědomého přehánění. Inzerát musí být v souladu se zákonem, to znamená nediskriminovat uchazeče na základě pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politických názorů. Od uchazečů je vhodné vyžadovat životopis, doklady o vzdělávání a praxi, průvodní dopis s vysvětlením důvodu zájmu o místo a reference z předchozích zaměstnání.<sup>11</sup>

Při výběru zaměstnanců z uchazečů je třeba rozpoznat, který z uchazečů bude nejvhodnější pro obsazení příslušného pracovního místa, zda-li bude dostatečně odborně zdatný, disciplinovaný, schopen samostatně pracovat a kontrolovat svou práci, jestli bude připraven řešit problémy a ochoten převzít odpovědnost, bude umět jednat se spolupracovníky, partnery i zákazníky.

První fází při výběru zaměstnanců je přezkoumání dokumentů předložených uchazeči a porovnání informací v nich obsažených se specifikací pracovního místa. V případě výskytu nejasností, nebo pro doplnění skutečností, které jsou v nich nejasné, je vhodné provést předběžný telefonický pohovor. V této fázi si zaměstnavatel dělí uchazeče na ty, které určitě pozve, možná pozve a nepozve k další části - výběrovému pohovoru.

Výběrový pohovor je nejpoužívanější metodou výběrového řízení. Umožňuje zaměstnavateli poskytnout informace o podniku a pracovním místě, získat podrobnější informace o uchazeči, jeho schopnostech, očekáváních a cílech. Uchazeči poskytuje možnost posoudit organizaci a příležitost k získání podrobnějších informací o pracovním místě.

Další možností je také použití assessment centra. Výhodou assessment centra je nepochybně to, že kromě zhodnocení možné budoucí úspěšnosti uchazečů na obsazované pozici, umožňuje porovnávat všechny uchazeče zároveň, ukazuje schopnost týmové spolupráce a identifikuje silné a slabé stránky uchazečů.

Používané techniky v assessment centrech jsou následující:

- skupinová diskuze - může být řízená/neřízená, s hraním/bez hraní přidělených rolí, bez/s předchozí přípravou

---

<sup>11</sup> Srov. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003, str. 85

- individuální prezentace - jak přesvědčivě je účastník schopen vysvětlit a obhájit svůj názor
- individuální či skupinové řešení problému
- „třídění došlé pošty“ – uchazečům je přiděleno větší množství dokumentů, které je potřeba roztřídit a vyřídit v limitovaném čase, testuje odolnost vůči stresu
- hraní rolí, případové studie
- závěrečný řízený rozhovor s účastníky - jeho cílem je doplnit chybějící poznatky
- hodnocení ostatních účastníků a sebehodnocení

Assessment centrum přináší zaměstnavatelům větší množství informací o uchazečích než výběrový pohovor, protože doba trvání je mnohem delší (většinou minimálně 1 den) a umožňuje tak prověřit pravdivost faktů, které o sobě účastníci uvádějí. Značnou nevýhodou pro malého zaměstnavatele ale bývá časová, finanční a personální náročnost přípravy a organizace.

Z těchto důvodů většinou bývají pro výběr pracovníků používány výběrové pohovory, které jsou v některých případech kombinované s testováním. Testy umožňují ověřit odborné i mentální schopnosti uchazečů a v zájmu objektivitu a spravedlnosti bývají písemné.

Výběrový pohovor může být veden jako individuální pohovor nebo pohovor před výběrovou komisí. Jeho cílem je dosáhnout optimálních výsledků společnosti prostřednictvím vhodných a schopných zaměstnanců. Zaměstnavatel si může zvolit ze dvou základních způsobů vedení pohovoru:

1. U nestrukturovaného pohovoru nejsou forma, obsah i postup předem připraveny a jsou vytvářeny až v průběhu pohovoru. Tento typ bývá málo spolehlivý, nedává uchazečům rovné šance a dochází při něm k výrazně subjektivnímu hodnocení.
2. Strukturovaný pohovor je standardizován, obsah i pořadí otázek je předem připraveno a plánováno. Je výrazně přesnější a spolehlivější. Musí být podrobně dokumentován, aby umožnil rozhodování mezi uchazeči. Dokumenty jsou archivovány.

Pohovor je vhodné zahájit představením se osoby vedoucí pohovor či výběrové komise. Poté navázat neformální poznámkou či dotazem pro vytvoření uvolněné atmosféry. Následovat by mělo představení podniku, pracovního místa a povinností s ním spojených. Dále je vhodné zanalyzovat dosavadní kariéru uchazeče, jeho silné a slabé stránky na předchozích pracovištích. Poté lze přejít k zjišťování názorů a postojů, osobních schopností, přístupu k práci a dalších pro zaměstnavatele důležitých faktů. Vždy by měl být obsažen prostor pro dotazy uchazeče. Na závěr pohovoru by měl být uchazeč vyrozuměn o tom, kdy bude informován o výsledcích. Je třeba mu poděkovat za účast.

Je vždy důležité snažit se vyvarovat nevyváženosti hodnocení, citlivosti na první dojem, tendenci hodnotit uchazeče podobně hodnotiteli lépe než ostatní a vyvarovat se předsudkům a stereotypům. Není vhodné posuzovat uchazeče mezi sebou, ale vždy se zaměřit na vhodnost uchazeče vzhledem k obsazované pozici.

Při pohovoru by měl být uchazeč povzbuzován k tomu, aby mluvil většinou sám. K tomuto účelu jsou vhodné zejména otevřené otázky - otázky s otevřeným koncem. Ty vedou uchazeče k tomu, aby se rozhovořili a nutí je k poskytnutí odpovědi. Někdy mohou být odpovědi nekonkrétní. Poté je vhodné pokládat otázky jdoucí do hloubky a otázky konkretizující pro získání podrobností a vyjasnění skutečností. Dalším užitečným typem otázek jsou otázky situační (navozují hypotetickou situaci a dle odpovědi umožňují zjistit orientaci v odborné problematice), otázky zaměřené na chování, způsobilost, motivaci, kariéru, mimopracovní zájmy (umožňují zjistit postoje uchazečů v daných oblastech. Nepřínosné jsou otázky sugestivní, tedy vynucující si určitou odpověď a otázky na něž lze odpovídat jednoslovně.

Při kladení otázek je nutné si uvědomit, že některé dotazy mohou být zakázané (diskriminující).

Osoba vedoucí pohovor by měla, dle F. Bělohávkova, dodržovat tato pravidla:

1. naslouchat - omezit mluvení, udržovat pozornost, dávat najevo zájem, přerušovat pouze, pokud je to nutné, snažit se pochopit postoje uchazeče
2. klást otázky - formulovat otázky jasně, stručně, srozumitelně, otevřeně, nesugestivně, používat otevřené a situační otázky

3. prezentovat a přesvědčovat – snažit se o srozumitelnost a jasnost sdělení, pozitivní projev
4. neverbální komunikace - vytvořit vhodnou atmosféru, ovládat vlastní neverbální projevy a porozumět projevům partnera
5. asertivní komunikace - nepřijmout nabídky protislužeb, nereagovat na výhrůžky, dojednat kompromis

Přípravě pohovoru je vhodné věnovat dostatečný čas. Při vedení pohovoru je třeba udržovat pod kontrolou obsah a časový rozvrh pohovoru.

### **2.3. Přijímání zaměstnanců**

Přijímání zaměstnanců je proces, jehož cílem je poskytnout základní informace, které nový zaměstnanec potřebuje k tomu, aby se v co nejkratším možném čase a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal podávat žádoucí pracovní výkon. Je zde také snaha dosáhnout toho, aby si zaměstnanec vytvořil příznivý postoj a vztah k podniku, díky čemuž by se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace a snížila pravděpodobnost jeho odchodu. Nejdůležitější součástí tohoto procesu je příprava, dojednání a podepsání pracovní smlouvy.

#### **2.3.1 Pracovní smlouva**

Je dvoustranný smluvní vztah zakládající pracovněprávní vztah. Obě smluvní strany, zaměstnavatel i zaměstnanec, mají nebo by měli mít zájem na tom, aby pracovní smlouva byla konkrétní a dostatečně podrobná. Podle českého pracovního práva je zaměstnancem pouze ta fyzická osoba, která vstoupila do některého ze základních pracovněprávních vztahů (pracovního poměru, vztahu založeného dohodou o provedení práce nebo vztahu založeného dohodou o pracovní činnosti). Nikoho jiného nelze za zaměstnance označit a práce nikoho jiného se nebude řídit pracovním právem.

Podstatnými náležitostmi pracovní smlouvy, které dle zákoníku práce smlouva musí obsahovat, jsou v ustanovení § 34 ZP uvedené následující:

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,



b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,

c) den nástupu do práce,

Dalšími náležitostmi, které mohou být v pracovní smlouvě uvedeny, jsou například ujednání o zkušební době, o době trvání pracovního poměru, o odměňování za práci, o možnosti zkrácené pracovní doby, o zákazu konkurence, o odchodném, o tom komu bude pracovník odpovědný apod.

Pracovní poměr se vždy sjednává na dobu neurčitou, není-li výslovně sjednána doba jeho trvání. Trvání pracovního poměru lze sjednat na dobu nejvýše dvou let od vzniku pracovního poměru. Uplynulo-li od skončení pracovního poměru na dobu určitou alespoň 6 měsíců, k tomuto pracovnímu poměru se již nepřihlíží a nevytváří tedy překážku pro uzavření nového pracovního poměru na dobu určitou mezi týmiž účastníky. Opakované uzavírání pracovních smluv na dobu určitou nevytváří vhodné prostředí pro rozvíjení důvěryhodného pracovního prostředí.

Ustanovení § 34 odst. 3 ZP stanoví povinnost zaměstnavatele uzavřít pracovní smlouvu písemně. Nedodržení této podmínky neznámá neplatnost. Pracovní smlouva je platná i pokud je sjednána ústně nebo faktickým jednáním. Pracovní poměr vzniká dnem, který je sjednán jako den nástupu do práce.

Od zaměstnance je třeba vyžádat všechny potřebné dokumenty, které obdržel od předchozího zaměstnavatele (zápočtový list, dokumenty pro odvod daně, atd.). Zaměstnanci je dále vhodné předat dokumenty týkající se pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní řád, písemné informace o postupech při projednávání stížností apod.

### **2.3.2. Ochrana osobních údajů**

Každý zaměstnavatel si musí být vědom toho, že není oprávněn shromažďovat osobní údaje zaměstnanců, které nejsou bezprostředně nutné. Zákon o ochraně osobních údajů 101/2000 Sb. upravuje ochranu osobních údajů fyzických osob, práva a povinnosti při jejich zpracování a podmínky za nichž se uskutečňuje přenos osobních údajů

do zahraničí. Zákon se vztahuje na zpracování veškerých osobních údajů kromě nahodilého shromažďování údajů, k jejichž zjištění nedal zaměstnavatel žádný popud (např. osobní údaje člena domácnosti uvedené v životopisu). Osobním údajem se rozumí jakákoliv informace, která se týká určeného nebo určitelného subjektu údajů (zaměstnance, uchazeče o zaměstnání). Zpracováním osobních údajů se rozumí systematická manipulace s údaji (jejich shromažďování, ukládání, uchovávání, likvidace). Zákon ukládá zaměstnavateli jako zpracovateli osobních údajů povinnost dokumentovat přijatá a provedená technicko-organizační opatření k zajištění ochrany osobních údajů s cílem zabránit neoprávněnému nebo nahodilému přístupu. Zaměstnavatel, který hodlá zpracovávat osobní údaje, je povinen oznámit to písemně Úřadu pro ochranu osobních údajů.

Zaměstnavatel nemá oznamovací povinnost při shromažďování a zpracování osobních údajů, které mu určují zvláštní zákony (zákoník práce, zákon o sociálním zabezpečení, zákon o dani z příjmů, atd.). Se vznikem pracovního poměru by měl zaměstnavatel o zaměstnanci znát:

1. jméno, příjmení, rodné příjmení a všechna předcházející příjmení,
2. rodné číslo,
3. datum a místo narození,
4. bydliště, kde je hlášen k pobytu a kde se skutečně zdržuje,
5. státní příslušnost,
6. údaje o školním vzdělání,
7. přehled předchozích zaměstnání,
8. údaj o tom, že zaměstnanec je osoba se zdravotním postižením,
9. je poživatelem důchodu,
10. zjištění o další činnosti shodné s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Mezi další údaje, které je třeba znát, a které ukládá speciální zákon, patří: rodinný stav, údaje o dětech, údaje o manželovi/manželce, údaje o rodičích (pouze u mladistvých a

osamělých bezdětných zaměstnanců - přechází na ně nárok na mzdu, pokud žili v době smrti ve společné domácnosti), údaje o členství ve výboru odborové organizace.

Vytvoří-li si zaměstnavatel například databázi uchazečů o zaměstnání v rozsahu jméno, příjmení, datum narození, adresa, již se na něj vztahuje oznamovací povinnost.

Citlivé údaje lze zpracovávat pouze pokud zaměstnanec dal předem písemně ke zpracování výslovný souhlas. Citlivým údajem se rozumí osobní údaj o národnostním, etnickém, rasovém původu, politických postojích, biometrický údaj (údaj o zdravotním stavu zaměstnance, fotografie), údaj o odsouzení za trestný čin ( opis z rejstříku trestů).

Při porušení předpisů o ochraně osobních údajů ukládá Úřad pro ochranu osobních údajů sankce za přestupky ve výši až 10 mil. Kč.

## **2.4. Skončení pracovního poměru**

Během každého pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dojde k momentu, kdy je nevyhnutelné tento vztah ukončit. Možné způsoby skončení pracovního poměru stanoví taxativně Zákoník práce v ustanoveních § 48-73. Pracovní poměr může být rozváznán jen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením a zrušením ve zkušební době. Všechny tyto způsoby mohou být iniciovány jak zaměstnancem, tak zaměstnavatelem, přičemž zákonem chráněnou stranou je vždy zaměstnanec. Dalšími možnostmi skončení pracovního poměru jsou: uplynutí doby u pracovního poměru sjednaného na dobu určitou, odchod do důchodu a smrt zaměstnance.

Ke zrušení pracovního poměru ve zkušební době dochází ze strany zaměstnavatele i zaměstnance z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Druhému účastníku však má být doručeno písemné oznámení zpravidla alespoň 3 dny přede dnem, kdy má pracovní poměr skončit.

K rozvázání pracovního poměru dohodou dojde tehdy, dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na rozvázání pracovního poměru. Tuto dohodu musí uzavřít písemně, jinak je neplatná. Pracovní poměr končí sjednaným dnem. Požaduje-li to zaměstnanec, musí být v dohodě uvedeny důvody rozvázání pracovního poměru.

Pracovního poměr může výpovědí rozvázat zaměstnavatel i zaměstnanec. I zde platí, že výpověď musí být dána a doručena druhému účastníku písemně. Nedodržení této podmínky způsobuje neplatnost výpovědi. Důvody, z jakých může dát zaměstnavatel zaměstnanci výpověď, jsou výslovně stanoveny v ustanovení § 52 ZP. Zaměstnanec může dát výpověď z jakéhokoli důvodu nebo důvod nemusí vůbec uvádět. Po podání výpovědi skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby. Ta trvá nejméně dva měsíce, začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne následujícího kalendářního měsíce. V ustanovení § 52 ZP je stanoveno z pouze jakých důvodů může dát výpověď zaměstnavatel zaměstnanci a v ustanovení § 53 ZP jsou uvedeny okolnosti, za nichž je nepřipustné dát zaměstnanci výpověď.

Podmínky okamžitého zrušení pracovního poměru definují ustanovení § 55 a § 56 ZP. Jsou v nich stanoveny okolnosti, které vyjimečně umožňují okamžitě zrušit pracovní poměr zaměstnavateli i zaměstnanci. Jedná se o následující situace:

Zaměstnavatel může pracovní poměr okamžitě zrušit jen v případě:

- byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok,
- byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců,
- porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem.

Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit v těchto případech:

- podle lékařského posudku nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce,
- zaměstnavatel mu nevyplatil mzdu nebo náhradu mzdy anebo jakoukoli jejich část do 15 dnů po uplynutí termínu splatnosti.

Všechny výše zmíněné způsoby skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele mohou odrážet jak plány na organizační změny v podniku, tak také nedostatečné kvality zaměstnanců a tím nutnost jejich propuštění.

## **Shrnutí**

V této kapitole jsem se zabývala okolnostmi týkajícími se vzniku a skončení pracovního poměru. Řízení lidských zdrojů v této fázi začíná plánováním. Plánování zahrnuje stanovení potřeb organizace, zejména v oblasti plánování potřebného počtu vhodných, dostatečně kvalifikovaných a správně motivovaných zaměstnanců ve správný čas. Na plánování navazuje získávání zaměstnanců, tedy činnost, která zajišťuje, že na volná pracovní místa se přihlásí dostatečný počet vhodných uchazečů. Vhodnost uchazečů je vždy porovnávána s požadavky pracovního místa, které vyplývají z analýzy a následné specifikace pracovního místa. Uchazeče lze získávat z vnějších či vnitřních personálních zdrojů, přičemž obsazování z vnitřních zdrojů bývá u malého zaměstnavatele často složitější z nedostatku vhodných kandidátů. Způsobů získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je vícero, ale nejčastěji používanou metodou je inzerování. Správně formulovaný inzerát umístěný ve vhodném sdělovacím prostředku zajistí podniku odezvu dostatečného množství uchazečů. Pro rozpoznání toho, který z uchazečů bude nejvhodnější pro obsazení pracovního místa, je třeba nejprve porovnat dokumenty předložené uchazečem se specifikací pracovního místa a poté pozvat vhodné uchazeče na výběrový pohovor, případně na assessment centrum. Cílem výběrového řízení je nalezení vhodného kandidáta, se kterým bude uzavřena pracovní smlouva. Podstatné náležitosti pracovní smlouvy definuje ZP v ustanovení § 34, ostatní ujednání poté záleží na smluvní dohodě zaměstnavatele a zaměstnance. Důležitou oblastí v pracovněprávním poměru je ochrana osobních údajů, které se věnuji v kapitole 3.2. V závěru této kapitoly se zabývám okolnostmi skončení pracovního poměru tak, jak jsou definovány v ustanoveních § 48-73 ZP.

## **III. Řízení lidských zdrojů po dobu trvání pracovního poměru**

### **3.1. Řízení pracovního výkonu a hodnocení**

#### **3.1.1. Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces založený na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a zaměstnancem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Správně vedené řízení klade značné požadavky na nadřízeného zaměstnance v oblasti motivování a průběžného zpětného hodnocení. Nejdříve je třeba definovat výsledky a požadavky na schopnosti, které budou řízením kontrolovány a rozvíjeny. Následuje projednání dohody o pracovním výkonu. Ta definuje jakých výsledků by měl zaměstnanec dosáhnout, jak bude výkon měřen a jaké schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) bude potřebovat pro dosažení požadovaných výsledků. Pro zlepšování pracovního výkonu je vhodné stanovit také plán rozvoje schopností zaměstnance. Ten by měl určit, jakým způsobem může zaměstnanec rozšířit své znalosti, dovednosti a schopnosti, a zlepšit svůj výkon. Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý každodenní proces spojený s poskytováním zpětné vazby, průběžným zkoumáním a posuzováním pracovního výkonu, je-li to nezbytné také s řešením problémů pracovního výkonu. Závěrečnou fází představuje přezkoumání a posouzení pracovního výkonu. Klíčový význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má zejména průběžná a efektivní komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným po dobu trvání dohodnutého období řízení pracovního výkonu.<sup>12</sup>

#### **3.1.2. Hodnocení**

Provádět hodnocení je pro každou firmu velice důležité. Je nástrojem vedení, podpory pracovního výkonu, motivace, osobního rozvoje a korekce neodpovídajícího chování. Umožňuje zjistit a ověřit, jak zaměstnanec plní úkoly a požadavky, které vyplývají z jeho pracovní pozice. Správně provedené hodnocení poskytuje zaměstnancům

---

<sup>12</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009, str. 205

motivující zpětnou vazbu jejich pracovního výkonu a chování a hledá možné cesty ke zlepšení.

Hodnocení zaměstnanců má především za úkol:

- rozpoznat současnou úroveň výkonu jednotlivých zaměstnanců a jejich silné a slabé stránky,
- umožnit každému jednotlivci zlepšit svůj výkon,
- vytvořit podklady pro odměňování na základě pracovního výkonu a přínosu zaměstnance,
- motivovat zaměstnance,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje,
- definovat rezervy a hranice v oblasti pracovního výkonu,
- vytvořit podklady pro rozmísťování zaměstnanců (povyšování, převádění na nižší funkci),
- zajistit efektivnější přidělování úkolů jednotlivým zaměstnancům,
- vyhodnotit efektivnost vzdělávacích programů,
- vytvořit podklady pro plánování potřeby zaměstnanců.

Každé hodnocení by vždy mělo poskytovat aktuální informace.<sup>13</sup>

Hodnocení lze provádět neformálním způsobem, kdy zaměstnavatel hodnotí pracovníka průběžně během výkonu práce a každodenní komunikace. Většinou toto hodnocení nebývá zaznamenáno a není příliš systematické. Slouží k včasnému rozpoznání a řešení problémů vznikajících při plnění úkolů, k poskytnutí pomoci, rozvoji dovedností a průběžné motivaci.

Další možností je pravidelné formalizované hodnocení, které je plánované a vázané na určitý termín, je systematické a umožňuje komplexnější hodnocení, které bývá zaznamenáváno. Pravidelné hodnocení umožňuje rozpoznat a rozvíjet silné stránky zaměstnanců, stanovuje potřebu vzdělávání, přispívá k efektivnějšímu odstraňování

---

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003, str. 121

jejich slabých stránkách, zvyšuje pracovní morálku a účinnost motivačního systému, umožňuje stanovit dlouhodobější rozvojové potřeby podniku a kariérní plány jednotlivých zaměstnanců. Provádí se dle potřeby zaměstnavatele, vždy alespoň jednou ročně.

Hodnocení může provádět přímý nadřízený, v malém podniku tedy většinou majitel. Zaměstnanci se mohou hodnotit mezi sebou nebo každý zaměstnanec provede sebehodnocení.

Mezi nejčastěji používané hodnotící metody náleží:

1. Hodnocení dle dohodnutých cílů - objektivní měřitelný údaj, jehož prvotním předpokladem je stanovení jasných, dosažitelných, akceptovaných a terminovaných cílů, jejich následné sledování a hodnocení. Do stanovení cílů lze zapojit zaměstnance a zvýšit tak jejich motivaci.
2. Hodnocení na základě plnění norem a standardů - předpokladem použití hodnotících norem je jejich jasnost a srozumitelnost, jejich přijetí jako spravedlivých a přiměřených.
3. Hodnocení na základě kritických případů - spočívá v evidenci záznamů o významných pozitivních i negativních případech, které se při výkonu práce vyskytly.
4. Hodnocení pomocí hodnotících stupnic - bývá používáno k hodnocení pracovního chování a schopností zaměstnance. Hodnotí se především ochota přijímat úkoly, úsilí při jejich plnění, dodržování instrukcí a pravidel, podávání inovativních návrhů a ohlašování problémů, chování ke spolupracovníkům a zákazníkům, znalosti a dovednosti, přizpůsobivost, vytrvalost, loajalita, smysl pro odpovědnost.

Při hodnocení zaměstnanců je nezbytné použít kritéria přiměřená povaze pracovního místa. Mezi vhodná kritéria patří:

- výsledky práce - množství a kvalita práce, odpadovost, spokojenost zákazníků,



- pracovní chování - ochota přijímat úkoly a úsilí k jejich plnění, dodržování pravidel, hospodárnost, řádná docházka, vedení potřebných záznamů, ohlašování problémů,
- sociální chování - ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům,
- dovednosti a znalosti - vzdělání, znalost práce, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, loajalita, vytrvalost, přizpůsobivost, odolnost vůči stresu.

Při používání hodnotících kritérií je nezbytné předem definovat, jaký výkon bude považován za žádoucí, přijatelný a nepřijatelný.

Hodnotící proces začíná stanovením předmětů hodnocení, zásad, pravidel a informováním zaměstnanců o chystaném hodnocení. Následuje získávání informací, podkladů, pořizování dokumentace o pracovním výkonu a vyhodnocování získaných údajů o pracovních výsledcích, pracovním chování a schopnostech zaměstnance. S výsledky hodnocení musí zaměstnavatel zaměstnance seznámit a dát jim možnost k vyjádření.

K tomu je používán hodnotící rozhovor. Na jeho začátku je vhodné nejprve objasnit význam rozhovoru a sdělit zaměstnanci účel, kritéria a postupy použité při hodnocení. Rozhovor je vhodné zahájit pozitivním hodnocením, které by i v průběhu rozhovoru vždy mělo převažovat nad negativním. Hlavní zásadou hodnocení, kterou je nezbytné dodržovat, obzvláště u kritického hodnocení, je hodnocení na základě dostatečných, doložených, relevantních a konkrétních faktů. Konstruktivní kritika umožňuje předejít nepříznivým reakcím hodnocených osob na negativní hodnocení jejich pracovního výkonu. Rozhovor je vždy dialogem při kterém se hodnotí konkrétní pracovní výsledky. Jeho cílem je stanovení konkrétních kroků ke zlepšení pracovního výkonu a celkového dlouhodobého rozvoje zaměstnance. Vždy je nezbytné umožnit zaměstnanci zaujmout stanovisko a obhájit názor. Hodnotitel by se měl vyvarovat přílišné shovívavosti či přísnosti, nenechat se ovlivnit vlastními sympatiemi či předsudky a neposuzovat ostatní podle sebe, nepřihlížet k ničemu, co bezprostředně nesouvisí s prací. Hodnocení musí být v souladu s platnými zákony a nesmí obsahovat diskriminační prvky. Zaměstnavatel by se po skončení hodnocení měl vyvarovat

srovnávání jednotlivých pracovníků a zveřejňování jejich hodnocení. Rozhovor může být také podkladem ke změnám platového a kariérního postavení zaměstnance.<sup>14</sup>

Hodnocení může být také podkladem pro rozhodnutí o povýšení zaměstnance, jeho převedení na jinou práci či přeřazení na nižší funkci.

*Povýšení představuje takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci, kdy se tedy zlepšuje jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace. Účelem povýšení není jen potřeba obsadit určitou funkci vhodným pracovníkem, u něhož existují předpoklady pro to, že bude práci na významnějším pracovním místě vykonávat úspěšně, ale i zvýšení využití pracovních schopností pracovníka a zvýšení jeho motivovanosti. Je to také jedna z forem odměny.<sup>15</sup> Vždy je důležité, aby kritéria použitá pro povýšení byla jasná a spravedlivá, zohledňovala nejen aktuální výkon, ale celé dosavadní působení zaměstnance v organizaci a nezvýhodňovala, nebo naopak nediskriminovala některé jedince.*

Převedení zaměstnance lze definovat jako posun, kdy zaměstnanec v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i mzdu jako pracovní místo předchozí. Důvodem převedení může být snaha uspořit zaměstnance v jedné části organizace, potřeba obsadit nově utvořené pracovní místo či nespokojenost zaměstnance na stávajícím pracovním místě. Je-li převedení objasněno a zaměstnancem akceptováno, může mít pozitivní vliv na jeho výkon, motivovanost a spokojenost.

Přeřazení na nižší funkci, které bývá zpravidla spojeno s nižší mzdou, nastává tehdy je-li pracovní místo zrušeno či poklesne jeho význam v důsledku organizačních změn nebo se zaměstnanec stane neschopným nadále vykonávat svoji práci ze zdravotních důvodů či z důvodu hodnocení nedostatečného pracovního výkonu. Přeřazení na nižší funkci bývá zaměstnanci často vnímáno značně negativně a bývá zdrojem

---

<sup>14</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010, str.153

<sup>15</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009, str. 238

nespokojenosti, která může ovlivnit i další zaměstnance, přeražením přímo nezasazené, poklesem důvěry v podnik.<sup>16</sup>

### **3.2. Odměňování**

Zaměstnavatel používá systém odměňování k tomu, aby ocenil a motivoval své zaměstnance, získal jejich oddanost a angažovanost, ovlivňoval chování, udržel si zkušené a schopné zaměstnance, vytvářel pozitivní zaměstnanecké vztahy a odměnil hodnotu, kterou zaměstnanci vytvářejí a ocenil jimi dosažené výsledky. Systém musí fungovat spravedlivě, transparentně a důsledně a nelze redukovat odměňování pouze na peněžní složku. Důležité je, aby systém byl oboustranně přijatelný a udržitelný. Kromě mzdy bývají častým nástrojem odměňování zaměstnanecké výhody, možnost kariérního povyšování, vzdělávání, formální uznání a další nepeněžní výhody (např. dárky, kupony na zboží).

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány bez ohledu na odpracovanou dobu, výkon a pracovní výsledky zaměstnance, pouze za to, že zaměstnanec je v pracovním poměru. Jejich cílem je udržet kvalitní zaměstnance, posílit jejich vztah k podniku a uspokojit jejich osobní potřeby. Do tohoto způsobu odměňování náleží výhody sociální povahy (podnikem hrazené důchodové pojištění, životní pojištění), výhody směřující ke zkvalitnění trávení volného času (pořádání různých kulturních a sportovních aktivit, organizování zájezdů, dotování rekreace), výhody mající vztah k práci (příspěvky na stravování, na úhradu cestovních nákladů při dojíždění, podnikem vyhrazené parkoviště, poskytování vzdělávacích kurzů) a výhody odrážející postavení v podniku (využívání podnikového automobilu, mobilního telefonu, placení nákladů na reprezentaci).<sup>17</sup>

Právní úprava, zejména čl. 28 Listiny základních práv a svobod, klade důraz na princip spravedlivého odměňování. Spravedlivá odměna je definována jako stejná odměna za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty. Tím se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti konaná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách a při stejných nebo srovnatelných pracovních schopnostech

---

<sup>16</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009, str.239

<sup>17</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003, str.184

a výsledcích práce. Základním principem spravedlivého odměňování je především zákaz diskriminace.

Při odměňování by měly být brány v úvahu všechny faktory ovlivňující mzdu. Jedná se o souhrn faktorů, které souvisejí s úkoly a požadavky pracovního místa, odrážejí výsledky práce, pracovní chování zaměstnance a reflektují pracovní podmínky. Vliv na tvorbu mzdy mají také platné zákony a předpisy v oblasti odměňování a situace na trhu práce.

Mzda je definována jako odměna za vykonanou práci zaměstnance v pracovním poměru a jako cena práce na pracovním trhu, je tedy určována nabídkou a poptávkou.<sup>18</sup>

Ustanovení § 109 odst. 2 ZP stanoví, že mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Je určena úkoly a požadavky pracovního místa, výsledky práce, situací na trhu práce a vždy se řídí platnými zákonnými předpisy a závaznými výsledky kolektivního vyjednávání. Dle ustanovení § 113 ZP se mzda sjednává v pracovní nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem a musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet. Dále dle ustanovení § 119 ZP platí, že naturální mzdu může zaměstnavatel poskytovat jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, a to v rozsahu přiměřeném jeho potřebám. Jako naturální mzda mohou být poskytovány výrobky, s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek, výkony, práce nebo služby. Zaměstnavatel je povinen vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši minimální mzdy. Minimální mzdu definuje ustanovení § 111 ZP jako nejnižší přípustnou výši odměny za práci v pracovněprávním vztahu a k 1.1. 2010 je stanovena nařízením vlády č. 567/2006 Sb. Pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin 48,10 Kč za hodinu nebo 8000 Kč za měsíc.

Mzdu může zaměstnavatel určit v různých formách. Nejčastěji používanou bývá časová mzda, úkolová mzda nebo mzda podle výkonu. Je důležité zvolit vhodnou formou, případně jejich kombinaci. Forma by měla být zvolena tak, aby vyhovovala potřebám

---

<sup>18</sup> Meritum. *Personalistika*. Praha : ASPI, a.s., 2005, str. 285

podniku a byla akceptována zaměstnanci. Další možností zaměstnavatele je nastavit odměňování jako možný součet základní pevné mzdy a pohyblivé motivační složky vázané na osobní hodnocení.

Časová mzda je nejjednodušším způsobem odměňování, kdy zaměstnanci jsou odměňováni podle toho, kolik času stráví v práci. Má však jen omezený motivační účinek a nevede pracovníky ke zvyšování pracovní výkonnosti a produktivity. Používá se zejména tehdy, kdy je obtížné změřit množství a kvalitu práce. Dodatkem k časové mzdě je povinný příplatek za práci přesčas, ve státní svátek, sobotu, neděli, noční práci a za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Při použití úkolové mzdy je zaměstnanec placen za to, kolik práce udělá. Tento systém umožňuje větší motivaci zaměstnance k výkonu, ale může vést ke snížení kvality práce na úkor kvantity a také jeho dlouhodobé udržení není u mnoha zaměstnavatelů přínosné z hlediska nákladů.

Odměňování podle výkonu může být použito i u zaměstnanců, kteří nevytvářejí žádný konečný měřitelný produkt. Jedná se o diferencované odměňování zaměstnanců podle jejich výkonu, tedy spoluúčasti na úspěšnosti podniku a je také nástrojem motivace. Tento systém musí vždy vycházet z jasných, objektivních a spravedlivých kritérií.

Zaměstnavatel se může rozhodnout i pro vyplácení dodatkových mzdových forem. Zvolí si, zda je bude vyplácet periodicky vždy za uplynulé období v závislosti na odvedeném výkonu nebo jako jednorázovou prémie za mimořádný výkon a vynikající plnění pracovních úkolů.

Mezi dodatkové mzdové formy patří např. odměna za úsporu času, osobní ohodnocení, odměna za zlepšovací návrh, podíl na výsledku hospodaření podniku nebo odměny jinak zvýhodňující zaměstnance (např. třináctý plat, vánoční prémie, příspěvek na dovolenou, odměna za zvýšení kvalifikace či odměna u příležitosti odchodu do penze).<sup>19</sup>

Základními dokumenty, které upravují ochranu minimální výše mzdy a splatnost mzdy, jsou Zákoník práce, Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních

---

<sup>19</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003, str.182

právech, Evropská sociální charta a úmluva Mezinárodní organizace práce o ochraně mzdy č. 95.

Ochrana minimální výše mzdy znamená regulaci chování účastníků pracovněprávních vztahů již při sjednávání mzdových podmínek. Zakládá povinnost sjednat mzdu nejméně ve výši minimální mzdy stanovené obecně platným předpisem a zaručuje tak zaměstnanci za výkon určitých prací alespoň minimální příjem. V české právní úpravě je minimální výše mzdy chráněna zejména ustanovením zákonné výše minimální mzdy, minimálních mzdových tarifů, minimální výše příplatků a odměny za pracovní pohotovost.

Ochrana splatné mzdy potom spočívá v ochraně mzdy, na jejíž výplatu již zaměstnanci vzniklo právo, před neoprávněným zásahem zaměstnavatele nebo ze strany třetích osob, před neoprávněnými srážkami nebo nedodržením termínu splatnosti. Mzda je splatná po vykonání práce, nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu.

Mzda má osobně právní charakter, lze ji tedy vyplatit pouze zaměstnanci, pokud zaměstnanec neudělí plnou moc nebo zákon či zvláštní právní předpis nestanoví jinak.

Ustanovení § 328 ZP stanoví následující podmínky přechodu peněžitých práv:

*Peněžítá práva zaměstnance jeho smrtí nezanikají. Do výše trojnásobku jeho průměrného měsíčního výdělku přecházejí mzdová práva z pracovněprávního vztahu postupně na jeho manžela, děti a rodiče, jestliže s ním žili v době smrti ve společné domácnosti.*

*Peněžítá práva zaměstnavatele zanikají smrtí zaměstnance, s výjimkou práv, o kterých bylo pravomocně rozhodnuto nebo která byla zaměstnancem před jeho smrtí písemně uznána co do důvodů i výše, a práv na náhradu škody způsobené úmyslně.*

Výše mzdových nákladů je součástí pracovních nákladů. Ty jsou nejvíce závislé na produktivitě práce. Platí tedy, že pracovní náklady jsou tím nižší, čím je vyšší produktivita práce a neplatí, že se sníží poklesem mzdy. Vhodnou formou a nastavení

systemu odměňování může zaměstnavatel působit na výši nejen mzdových, ale též pracovních nákladů.

### 3.3. Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání zaměstnanců je oblast, která bývá malými zaměstnavateli často podceňována. Především vzdělávání ale zajišťuje to, že zaměstnanci získají a i v budoucnu si udrží znalosti a dovednosti potřebné k naplňování požadavků pracovního místa, aktualizuje jejich znalosti v souladu s technickým a odborným rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost na pracovní pozici. Proces vzdělávání spočívá ve spojení subjektu, formy a obsahu vzdělávání, motivace ke vzdělávání a časové dimenze. Někdy ani vzdělávání nemůže nahradit chyby způsobené nevhodnými pracovními podmínkami, nedostatečnou kvalitou pomůcek a nevhodným počtem zaměstnanců.

Rozlišujeme tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- musí se realizovat - jde o základní požadavky na vzdělání, často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby zaměstnanci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů,
- mělo by se realizovat - v tomto případě jde o dovednosti přinášející pravděpodobně podniku užitek,
- podnik je chce realizovat - přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu, například podpora vytváření požadované podnikové kultury.<sup>20</sup>

System podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta . *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, str.79

<sup>21</sup> VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta . *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, str. 81

Oblast podnikového vzdělávání představuje:

1. Oblast odborného vzdělávání - tedy přizpůsobování zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovních míst. Jedná se většinou nejprve o zapracování nového zaměstnance a tím i zkrácení a zefektivnění doby jeho zorientování se ve firemní kultuře a požadavcích práce. Toto vstupní vzdělávání musí být individuální, mělo by obsahovat představení zaměstnance ostatním a seznámení s pracovním místem a úkoly. U některých zaměstnanců je nutné přistoupit k prohlubování jejich kvalifikace, kdy se klade důraz na vytvoření nutného odborného znalostního základu a přizpůsobování znalostí a dovedností požadavkům současného pracovního místa. Prohlubování kvalifikace se aplikuje především u stávajících zaměstnanců, kteří jsou přeřazeni na novou pracovní pozici nebo jejichž pracovní pozice se změnila v důsledku technologických změn, požadavků trhu či změnou metod řízení. U nových zaměstnanců často dochází k rekvalifikaci, tedy formování nových pracovních schopností odlišných od dosavadních.
2. Oblasti rozvoje neboli rozšiřování kvalifikace je nutné věnovat se u všech zaměstnanců. Jedná se o rozšiřování odborných znalostí a dovedností na vyšší úroveň než je nezbytně nutná pro stávající pracovní místo. Rozšiřování kvalifikace je důležitým nástrojem rozvoje zaměstnanců, neboť jim poskytuje širší rozhled a podmínky pro rozšiřování znalostí a dovedností v dlouhodobém horizontu.

Systematické vzdělávání přináší zaměstnancům i zaměstnavatelům mnoho výhod:

- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců,
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle aktuálních potřeb podniku,
- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce, kvality výrobků a služeb,
- zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci,
- zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců,



- zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců,
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup,
- zvyšuje kvalitu i tržní cenu každého zaměstnance,
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.<sup>22</sup>

Efektivní systematické vzdělávání se sestává z identifikace potřeb a cílů vzdělávání, plánování a realizace vzdělávání, a vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Identifikace potřeb vzdělávání je založena na porovnání současné a plánované výkonnosti, tedy určení mezery, kterou je vzděláním třeba naplnit. Velmi důležitým podkladem bývají zejména materiály pravidelného hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu. Výsledkem fáze identifikace potřeb je vypracování návrhu vzdělávání. Dobře vypracovaný plán vzdělávání odpovídá na otázky:

- Jaké vzdělávání je třeba zajistit?
- Kdo budou účastníci?
- Jakým způsobem se má vzdělání realizovat?
- Kým bude vzdělávání zabezpečeno?
- Kdy a v jakém časovém plánu se uskuteční?
- Kde bude vzdělávání probíhat?
- Jaké budou náklady?
- Jak se bude realizovat hodnocení a účinnost jednotlivých programů?

Jedním z hlavních výstupů plánování vzdělávání je volba vhodné metody vzdělávání.

Mezi nejčastěji používané metody vzdělávání patří vzdělávání na pracovišti, vzdělávání mimo pracoviště a distanční metody.

---

<sup>22</sup> Viz KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009, str.259

Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti jsou zejména:

- instruktáž při výkonu práce - umožňuje rychlé zaškolení nového či méně zkušeného zaměstnance, nevýhodou je zejména jednorázovou tohoto přístupu,
- koučování - soustavné a dlouhodobé motivování a směřování zaměstnance k žádoucímu výkonu, umožňuje pravidelnou kontrolu výkonu,
- konzultování - vzdělávaný zaměstnanec se sám vyjadřuje k problémům, předkládá vlastní návrhy jejich řešení a dochází k vzájemnému ovlivňování vzdělávaného zaměstnance a jeho školitele,
- asistování - soustavné učení se pracovních postupů od zkušeného zaměstnance, nevýhodou jsou informace z jednoho zdroje,
- pověření úkolem - zaměstnanec si vyzkouší své schopnosti při řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem, není vždy možná efektivní kontrola jeho práce,
- pracovní porady - neformální metoda, která umožňuje výměnu zkušeností a prezentaci názorů, nevýhodou je zkracování pracovní doby.

Vzdělávání na pracovišti je zpravidla levné, individuální, přináší praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti získané během práce v konkrétních podmínkách podniku. Dochází však také k časovým ztrátám školitelů, kteří navíc nejsou vždy seznámeni s novými zaváděnými technologiemi.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- přednášky - umožňují rychlé zprostředkování teoretických znalostí a faktických informací, jsou nenáročné na vybavení, jedná se o pasivní příjem informací,
- semináře - umožňuje diskusi účastníků během které může docházet k řešení problémů a prezentování názorů a nápadů, je náročnější na přípravu a průběh,
- vysílání zaměstnanců na kurzy vzdělávacích institucí – zaměstnanci tu jsou vedeni zkušenými odborníky. Kurzy však bývají dosti drahé. Zaměstnanci získají nové myšlenky a přístupy, někdy mohou být tyto postupy obtížně upotřebitelné v podmínkách podniku vzhledem ke své teoretičnosti, kurzy většinou nebývají individualizované pro potřeby podniku.

Další možností je také použití distančních metod vzdělávání. Jedná se o korespondenční či online kurzy, které umožňují vzdělávání zaměstnanců v jejich volném čase a přináší tím úsporu pracovní doby. Náklady této metody bývají zpravidla nižší. Vzdělávání je odborné, může však směřovat k přílišné teoretičnosti. Největší nevýhodou je ochuzení o vzájemnou výměnu zkušeností s ostatními účastníky, o bezprostřední kontrolu a zpětnou vazbu.<sup>23</sup>

Poslední a velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu je vyhodnocování. Vyhodnocování umožňuje podpořit těsnější vazbu mezi cíly vzdělávání a cíly podniku. Může určit, zda je vzdělávání zaměstnanců tím nejlepším řešením a přispívá k efektivitě podnikání eliminací nevhodných vzdělávacích metod. Na druhou stranu je však náročné na získávání potřebných informací a vyžaduje dodatečný čas, úsilí a finanční prostředky. Vhodné je s vyhodnocováním počítat již při plánování vzdělávání. Při vyhodnocování vzdělávacího procesu je vhodné zaměřit se na 5 hlavních oblastí.

Jsou to:

1. Vyhodnocování reakcí - umožňuje získat informace o postojích vzdělávaných zaměstnanců, pozitivní reakce zvyšuje pravděpodobnost uvedení a pravidelného používání získaných dovedností v praxi.
2. Vyhodnocování nárůstu vědomostí – zjišťuje efektivitu procesu přenosu znalostí, vědomostí a dovedností, nehodnotí se relevance naučeného k pracovní činnosti.
3. Vyhodnocování pracovní výkonnosti – sleduje se, jak zaměstnanci uplatňují poznatky a zkušenosti získané v procesu vzdělávání přímo v průběhu své práce.
4. Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku – zabývá se tím, zda došlo ke zlepšení fungování podniku a zda se jednalo o efektivní vynaložení finančních prostředků.
5. Vyhodnocování změn v kultuře podniku – zjišťuje se dosažení výkonnostních změn a změn v oblasti chování zaměstnanců.

---

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003, str.149

Při vyhodnocování efektivity vzdělávání je třeba si pamatovat, že nelze sledovat pouze vynaložené náklady na vzdělání jednoho zaměstnance či celkové náklady, ale je vhodné začít sledováním přínosů vzdělávání. Ty zahrnují:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců - vzdělávání pomáhá jednotlivcům i celým pracovním týmům stát se přizpůsobivějšími, flexibilnějšími a schopnějšími plnit požadavky týkající se zvyšování výkonu,
- lepší využití zařízení a systémů – je méně pravděpodobné, že pracovníci dokáží vytěžit maximum z používaných technologií, nejsou-li s nimi obeznámeni a v dané problematice vzdělávání. Velmi často se stává, že organizace investují podstatnou část prostředků do technologických vstupů, aniž by braly v úvahu problémy, které mají lidé s nimi pracující a udržující dané zdroje,
- zvýšení výkonu – vzdělávání může přinést podstatné zvýšení návratnosti spotřebovaných zdrojů. Oblastmi možných zlepšení jsou výrobní procesy, administrativní procedury, kvalita, bezpečnost, spokojenost zákazníka,
- snížení fluktuace – pracovníci obvykle pozitivně reagují na možnosti vzdělávání a rozvoje. Takový přístup podniku zlepšuje jeho image, přitahuje zaměstnance s vyšší úrovní kvalifikace a zvyšuje pravděpodobnost, že zůstanou ve firmě,
- zvýšení spokojenosti zákazníků – často si zákazník uvědomí potřebu vzdělávání zaměstnanců svého partnera jako první a nečiní mu problém odchod ke konkurenci, která dokáže lépe a ochotněji splnit jeho požadavky a potřeby.<sup>24</sup>

Hlavním důvodem a cílem vzdělávání je odstranění problémů v oblasti výkonnosti, zvyšování výkonnosti, umožnění zavádění předpokládaných a plánovaných změn. Lze říci, že argumenty ve prospěch vzdělávání jsou tím přesvědčivější, čím pevnější je provázanost vzdělávání s výkonností podniku. Vzdělávání je nepochybně jednou

---

<sup>24</sup> VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta . *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, str. 166

z možností zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Umožňuje zvýšení hodnoty podniku rozvojem lidských zdrojů a soustavné dosahování nejvyšších podnikových cílů.

Rozvoj zaměstnanců znamená především rozšiřování pracovního a sociálního potenciálu zaměstnance. Vychází z předpokladu, že podniková investice se zhodnotí ve formě trvalého zlepšování individuálního i podnikového výkonu. Pro efektivní fungování systému rozvoje musejí být vytvářeny vhodné podmínky a příležitosti k učení a odbornému vzdělávání, které zaměstnance budou motivovat k přebírání odpovědnosti za vlastní rozvoj za účelem zlepšení výkonnosti a k naplňování osobních i profesních kariérních cílů.

### **3.4. Motivace**

Udržet si klíčové zaměstnance je pro malou firmu důležitější než pro velkou, protože při jejich ztrátě je většinou nemůže nahradit z vnitřních personálních zdrojů. Motivaci lze definovat tím, co se osoba snaží udělat, jak moc a jak dlouho se o to snaží. Motivování je tedy uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se pohybovali za účelem dosažení nějakého výsledku. Efektivnost motivace je závislá na mnoha proměnných faktorech. Měla by být každodenním úkolem, protože zaměstnanci se vždy chovají dle toho, jaké chování je přímo odměňováno. Rozhodující je tedy schopnost věnovat zaměstnancům odpovídající čas a pozornost, spravedlivě je odměňovat, vytvářet vhodné prostředí a projevovat jim uznání. Pracovní motivace je vždy kombinace pozitivní (odměna, uznání, pochvala) a negativní (donucení na základě obavy z trestu) motivace. Je třeba mít na paměti, že pozitivní motivace je vždy silnější než negativní. Správná motivace umožňuje zvýšit pracovní výkon zaměstnance a tím i výkonnost podniku, vede k překonávání problémů spojených s pracovní absencí, vysokou fluktuací a nízkou kvalitou práce. Přístup k motivování zaměstnanců by měl být individuální, neboť to, co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní. Vysoce motivování zaměstnanci často přicházejí s přínosnými nápady a návrhy. Pro každého zaměstnavatele je tedy nezbytné zjistit, co jednotlivé jeho zaměstnance motivuje.

Existují dva typy motivace:

- vnější motivace – to, jakým způsobem zaměstnanec motivuje zaměstnavatel. Tvoří ji zejména finanční a materiální statky - odměny, zaměstnanecké výhody, zvýšení platu, povýšení. U tohoto typu motivace je nutné stanovit jasná očekávání výsledků práce, sdělit jaké odměny přinese dosažení výsledků, zavést také nepeněžní odměny, o které lze usilovat (zejména pochvaly), podpořit vztah odměn k dosaženým výkonovým cílům.
- vnitřní motivace – faktory, které si vytvářejí zaměstnanci sami a které je ovlivňují k určitému způsobu chování. Je založena na zajímavosti, zábavnosti, potěšení a příjemných pocitech, které práce přináší. Je třeba podporovat a zdůrazňovat zábavnost práce. Jedním z druhů vnitřní motivace je motivace založená na osobní pověsti a odborné reputaci. Pro ni je charakteristický především zájem o dojem, který zaměstnanec ve svém okolí vytváří, zájem o udržení a posílení odborné reputace a snaha získat chválu a uznání. Pro posílení tohoto typu motivace je vhodné vyslovení veřejné pochvaly a uznání, zdůrazňování veřejné prestiže práce, je-li nutná kritika zaměstnance, neprovádí se nikdy na veřejnosti. Dalším typem vnitřní motivace může být motivace založená na potřebě dosažení osobního výkonu a určitých výsledků. Tento typ motivace je charakterizován snahou zaměstnance dosáhnout vlastních standardů výkonnosti, dosáhnout náročných cílů a překonat překážky. Pro podporu motivace zaměstnance je třeba neustále zadávání náročných úkolů vyžadujících značné schopnosti i zkušenosti a vytváření příležitostí k osobnímu rozvoji. Je nezbytné, aby zaměstnanci věřili ve smysl práce a v její společenské poslání. To je možné pouze tehdy, jestliže jsou seznámeni s jasnou podnikovou vizí.

Vnější motivátory mohou mít sice bezprostředně výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože vycházejí z jedince a jsou jeho součástí a nikoliv mu vnucené zvenjšku.

Motivaci definuje pravidlo 50:50, které znamená, že 50% pochází z našeho nitra a 50% z okolí.

Nejčastěji používaným motivačním podnětem jsou peníze, většinou přinášejí ale pouze krátkodobý motivační efekt. Dalšími motivačními prvky mohou být například možnosti osobního a profesionálního rozvoje, odpovědnost, přístup k moderním technologiím. Nezbytné je vyvarovat se demotivačních prvků. Jedná se například o:

- uvádění nepravdivých informací a zatajování důležitých skutečností,
- stanovení nejasných či často se měnících výkonových cílů,
- nespravedlivé hodnocení,
- zanedbávání zpětné vazby,
- hodnocení zaměřené nebo především na kritiku neúspěchů,
- nedostatečné využívání schopností zaměstnanců,
- tolerování nízké výkonnosti,
- trvalý pesimismus nebo rezervovanost směrem k dosahování výsledků.

Přístupy k motivaci jsou založeny na motivačních teoriích. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty („politika cukru a biče“) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem,
- teorie zaměřené na obsah, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autorem této teorie byl Maslow,
- teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, str. 221

Teorie instrumentalisty je založena na přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede k věci jiné. Ve své nejryzejší podobě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století a vyplynula z potřeby zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky. Charakteristickým přístupem k motivované osobě je předpoklad, že člověk je motivován k práci tehdy, jestliže odměny a tresty jsou přímo provázány s jeho výkonem, je zde tedy závislost odměn na skutečném výkonu. Již v roce 1911 Taylor napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“ Tato teorie vychází z přesvědčení, že lidé mohou být motivováni k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za dané chování přímo odměňováni. Je zde nutný formální systém kontroly.

Teorie potřeb vychází z přesvědčení, že obsah motivace představují potřeby. Z neuspokojených potřeb poté vzniká napětí a stav nerovnováhy. *K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb – např. nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy. Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Abraham Maslow v roce 1954. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech.*



*Potřeby jsou uspořádány tak, aby odrážely význam v hodnotovém žebříčku jednotlivců.<sup>26</sup>*

*Maslowova hierarchie potřeb je následující:*

1. Fyziologické potřeby, které musí být primárně uspokojeny, nemá-li člověk pociťovat nedostatek na základní úrovni v oblasti potřeby potravy, vody, spánku, bydlení. Jsou poměrně stabilní a v rozvinutých zemích snadno uspokojitelné.
2. Potřeba jistoty a bezpečí – potřeba ochrany před nebezpečím nenaplněvaní fyziologických a ekonomických potřeb.
3. Sociální potřeby se realizují v oblasti mezilidských vztahů. Jedná se o potřeby kontaktu s okolím a příslušnosti ke společnosti. Jsou značně dynamické. Zvyšují se požadavky na jejich kvalitu a jejich nedostatek je významný faktor pro vznik frustrace.
4. Psychologické potřeby jsou tvořeny potřebou být respektován ostatními (touhou po dosažení určitého statusu a prestiže) a potřebou dosažení trvalé a vysoké sebeúcty. Jsou významným cílem pro zaměstnance s vysokou mírou pracovních ambicí a touhou po sebeprosazení.
5. Potřeba seberealizace – potřeba rozvíjet vlastní schopnosti a dovednosti a možnost ovlivňovat okolí stojí na vrcholu potřeb.

Je vhodné uvědomit si zejména to, že nižší potřeby se naplněním uspokojují a oslabují, zatímco vyšší potřeby uspokojováním posilují. Potřeba seberealizace přitom nemůže být nikdy zcela naplněna. Uspokojování nižších potřeb vždy předchází naplňování hierarchicky vyšších. V případě dlouhodobě neuspokojené potřeby může dojít k její transformaci v náhradní kompenzační potřebu, což u motivace není žádoucí, neboť tím dochází k oslabení pracovního výkonu. Struktura potřeb je u každého jiná, potřeby nemusí být nutně u každého naplňovány postupně směrem vzhůru dle Maslowovy hierarchie.

---

<sup>26</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, str. 223

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické projevy, které působí na motivaci a zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jak je interpretují a chápou. Zabývají se procesem očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle) a pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

Expektační teorie je definována pravděpodobností, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. Vroom toto pojetí expektance (očekávání) definoval následovně:

*Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.<sup>27</sup>*

Síla očekávání je založena na dosavadních zkušenostech, jedinec ví, co může očekávat ve známých situacích. Dostane-li se však do nové neznámé situace, může se stát, že jeho očekávání bude naplněno pouze zčásti a tím dochází ke snížení přímé vazby očekávání na motivaci. Motivace je možná pouze tehdy, když existuje jasně stanovený a použitelný vztah mezi výkonem a výsledkem. Tímto lze vysvětlit, proč vnější peněžní motivace funguje jen tehdy, je-li jasně dané a viditelné propojení mezi úsilím a odměnou. *Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.*<sup>28</sup>

Dalšími určujícími faktory, které ovlivňují vynaložené úsilí a pravděpodobnost dosažení cíle jsou schopnosti jedince (jeho inteligence, zkušenosti, znalosti a dovednosti) a jeho vnímání toho, co by chtěl dělat či si myslí, že by měl dělat.

---

<sup>27</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, str. 225

<sup>28</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, str. 225

Teorie cíle tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, stanovíme-li jednotlivcům specifické, náročné, ale přijatelné cíle a poskytneme-li jim zpětnou vazbu na výkon. Důležitá je vždy účast zaměstnanců na stanovování cílů, neboť pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročnější cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Náročné cíle musí být vždy projednány a odsouhlaseny, jejich plnění musí být trvale podporováno vedením. Pro udržení motivace je nezbytná zpětná vazba. Definovat tuto teorii lze následovně: *Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.*<sup>29</sup>

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi v porovnání s ostatními zachází. Jde zde o dosažení spravedlivého zacházení, což znamená, že je s jedincem jednáno stejně jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost je pocitová záležitost a je založena na porovnávání. Cílem není dosažení rovnosti, tedy zacházení se všemi stejně, protože to by naopak vedlo k nespravedlnosti, vzhledem k tomu, že v pracovním procesu si lidé zaslouhují diferencovaný přístup. Důležité je, aby zaměstnanci vnímali, že se s nimi zachází spravedlivě a poté budou i motivováni.

*Jak připomíná Adams (1965), existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.*<sup>30</sup>

Další motivační teorií, která předchozí vhodně doplňuje je Herzbergův dvoufaktorový model. Dvoufaktorovost vyplývá z toho, že na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací byli u zaměstnanců zjištěny dva hlavní ovlivňující faktory – satisfaktory (motivační faktory) a dissatisfaktory (hygienické faktory). Lze tedy říci,

---

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, str. 226

<sup>30</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, str. 226

*že přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny, nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu. Tyto skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu: jednu tvoří satisfaktory či také motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci. Posledně zmíněným faktorům se také říká v souladu s použitím tohoto termínu v medicíně hygienické faktory, což znamená, že jsou preventivní a souvisejí s prostředím.<sup>31</sup>*

Další možností, jak definovat přístup k motivaci zaměstnanců jsou teorie X a teorie Y. Vezmeme-li v úvahu představy vedoucích zaměstnanců o tom, jak se jejich podřízení při práci chovají, můžeme chování zaměstnanců podle profesora McGregora rozdělit na dvě hlavní skupiny – teorie X a teorie Y.

Představy teorie X jsou tyto:

- každý průměrný zaměstnanec má vrozenou nechuť k práci a bude se jí vyhýbat, je-li to možné,
- proto je nutné podřízené k dosažení odpovídajícího pracovního výkonu nutit, kontrolovat a řídit jejich pracovní úsilí nebo jim hrozit trestem,
- zaměstnanci upřednostňují jsou-li řízení, chtějí se především vyhnout odpovědnosti, mají malé ambice a touží po jistotě.

---

<sup>31</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, str.227

Teorie X měla dlouho své příznivce, později však výzkum ukázal, že pravděpodobněji použitelnější je přístup teorie Y.

Teorie Y vyjadřuje následující představy:

- lidé většinou nemají vrozenou nechuť k práci a práce jim může dle okolností přinášet jak uspokojení, tak trest,
- zaměstnanci budou uplatňovat sebeřízení a sebekontrolu při sledování a prosazování cílů, kterým věří,
- většina zaměstnanců vyhledává odpovědnost,
- podniky plně nevyužívají potenciál svých zaměstnanců.

Je důležité zmínit, že lidé se vždy budou chovat podle toho, jak se s nimi jedná, jak jsou řízeni. Získají-li pocit, že se jim nedůvěřuje, budou mít tendenci se podle toho chovat méně důvěryhodně.<sup>32</sup>

### **Motivace a peníze**

Peníze ve formě mzdy mohou být motivující vždy do určité míry. Více motivačně působí na jedince se silnou touhou po uspokojování materiálních potřeb, tehdy jsou-li navázány na výkon a jedinec považuje dosažení výkonu za možné a pravděpodobné. Peníze umožňují uspokojit základní lidské potřeby a zároveň slouží jako viditelný a hmatatelný nástroj uznání. Peníze přitahují budoucí zaměstnance, ovlivňují jejich setrvání a spokojenost v zaměstnání. Nevhodně nastavený systém odměňování je značně demotivující.

### **Shrnutí**

Chceme-li dosáhnout trvalé a úspěšné motivace, je třeba nejprve stanovit jasné, konkrétní a časově vymezené cíle. Tyto cíle by měly být náročné, ale vždy by měly být zaměstnanci vnímány jako dosažitelné. Toho lze snadněji dosáhnout tehdy, budou-li se sami zaměstnanci podílet na jejich vytváření. Nezbytné je vystihnout to, co lidé dělají dobře a na to se zaměřit. Každý zaměstnanec je v něčem úspěšný. Je třeba stavět

---

<sup>32</sup> THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. vyd.1. Praha : ASPI, a.s., 2007, str. 94

na jejich silných stránkách i malých pokrocích a poskytovat kladnou zpětnou vazbu a konstruktivní návrhy ke zlepšení budoucího výkonu. Jediným způsobem jak zjistit, čím jsou zaměstnanci motivováni, je jednat s nimi jako jednotlivci. To, co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí vůbec působit motivačně na jiného. Každý zaměstnanec očekává, že jeho výkon bude spojen s odměnou a že za zásluhy bude následovat povýšení. Odměňování musí být vnímáno jako spravedlivé, zejména ve výši mezd, jinak by mohlo vést ke snížení pracovní morálky a motivace. Vnímají-li zaměstnanci svoji odměnu jako příliš nízkou, budou do své práce vkládat menší úsilí. Vyvolá to jejich nespokojenost a způsobí i pokles motivace. Jako nejvhodnější způsob odměňování, který reflektuje motivační vliv mzdy, se jeví kombinace pevného (fixního) příjmu a proměnlivého (variabilního) příjmu závislého na úsilí, dovednostech a výkonu. Platby vázané na výkon mohou mít několik podob. Pravděpodobně nepoužívanější jsou bonusy. Bonus, z latinského označení pro „dobrou věc“, jsou peníze (nebo jejich ekvivalenty) dávané navíc k tomu, co je poskytováno běžně. Bonus je vždy nad to, co je očekáváno. Jeho motivační síla se do budoucna může zmenšovat, jestliže lidé začnou očekávat bonus více či méně jako část své standardní odměny. Snížení nebo úplné vypuštění bonusu pak může vyvolat nespokojenost. Jakmile zmizí motivační efekt peněz, mají spíše tendenci působit na nespokojenost zaměstnanců než na jejich spokojenost v práci. Je vhodné uvědomit si, že peníze jsou vnějším a většinou spíše krátkodobým motivačním faktorem. Dlouhodobější motivační faktory jsou vnitřní a vyplývají z povahy práce samotné. Pro mnoho lidí je jako podnět k velkému pracovnímu úsilí důležitější vyhlídka na uznání než obdržené peníze. Uznání by mělo být vyjadřováno jak formálně, tak neformálně. Lidé očekávají uznání, když jsou si vědomi toho, že udělali něco, čím přispěli nad rámec svých povinností. Pozitivní uznání by mělo být vysloveno spravedlivě a na základě zásluh každému stejně. Mělo by být upřímné, oceňovat pouze skutečné úspěchy a vyjimečné příspěvky společnému prospěchu. Je-li uznání vyjádřeno veřejně, má ještě silnější motivační efekt.

Pro zajištění správné a trvalé motivace by měl zaměstnavatel dbát na dodržování těchto zásad:

1. Být ochoten nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoliv o to požádají.
2. Včas a upřímně poděkovat za dobře vykonanou práci.

3. Poskytovat zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti.
4. Ocenit, odměnit a podporovat osoby s vysokou výkonností.
5. Seznámit zaměstnance s tím, jak firma prosperuje a jakou má strategii.
6. Umožnit zaměstnancům účast na rozhodování, podporovat jejich „vlastnický vztah“ k práci.
7. Povzbuzovat zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností.
8. Podporovat nové myšlenky, nápady a iniciativu.

### **3.5. Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance je velice důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Konkurenceschopnost podniku je ve značné míře závislá na schopnostech, motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Péči o zaměstnance lze rozdělit do tří skupin:

1. Povinná péče stanovená v zákonech, předpisech a kolektivních smlouvách.
2. Smluvní péče daná kolektivními smlouvami v rámci podniku.
3. Dobrovolná péče, kterou zaměstnavatel oceňuje své zaměstnance.

Péče o zaměstnance reflektuje celospolečenské zájmy (občanská práva, zdraví a sociální rozvoj člověka, prosperitu a stabilitu společnosti), zájmy podniku (zabezpečení potřebných zaměstnanců a rozvoj jejich schopností) a individuální zájmy zaměstnance (uspokojování jeho potřeb).

Péče o zaměstnance zahrnuje záležitosti:

1. Pracovní doby a pracovního režimu.
2. Pracovního prostředí.
3. Bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

4. Personálního rozvoje zaměstnanců.
5. Služeb poskytovaných zaměstnancům a jejich rodinám.
6. Péče o životní prostředí.

### **Pracovní doba a pracovní režim**

Pracovní doba určuje možnost časového využití pracovníka, ale ovlivňuje také možnost využití volného času a uspokojování mimopracovních potřeb. Délku pracovní doby, respektive její maximální hodnotu, stanoví ZP v ustanovení § 83a rozdílně s ohledem na povahu vykonávané práce. Stanovená týdenní délka práce nesmí překročit 40 hodin. U zaměstnanců pracujících v podzemí a ve směnných provozech se tato délka snižuje. U zaměstnanců mladších 18 let není přípustná práce přesčas a nesmí tak délka pracovní doby překročit 8 hodin denně. Práci přesčas může zaměstnavatel nařídit jen ve vyjimečných případech, jde-li o vážné provozní důvody a nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než osm hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis může zavést kratší pracovní dobu bez snížení mzdy. Zákoník práce upravuje i délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby, délku nepřetržitého odpočinku jednou za týden a intervaly mezi jednotlivými směny. Povaha vykonávané práce v podniku pak určuje pracovní režim, který může být přetržitý či nepřetržitý. Přetržitý provoz je jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný, a to buď celoročně či v sezoně.

Z povahy měnících se požadavků trhu i požadavků zaměstnanců stále častěji vyplývá jako vhodné řešení zavedení pružného pracovního režimu. Pružnost délky pracovní doby znamená zavedení zkrácené pracovní doby (částečný pracovní úvazek) a smlouvu na roční počet pracovních hodin, kdy zaměstnanec má dohodnutý určitý počet pracovních hodin nižší než normální počet ročních pracovních hodin a toto množství si v různých intervalech odpracovává anebo pracuje na plný úvazek a v určitých obdobích bude pracovat více než v jiných.

Další možností je pružné umístění pracovní doby, kdy si zaměstnanec sám volí začátek, popř. konec pracovní doby a to buď ve variantě pružného pracovního dne či týdne.



Pružný pracovní režim může také znamenat sdílení pracovního místa, kdy zaměstnanci uzavřou s podnikem smlouvu, že společně zajistí plnění úkolů na jednom pracovním místě a distanční práce, kdy zaměstnavatel umožní zaměstnanci vykonávat práci z domu.

Základní výhody a nevýhody různých pracovních režimů pro zaměstnavatele i zaměstnance jsou následující:

Typ	Výhody	Nevýhody
<b>Přesčasová práce</b>	Vhodné pro využití existujícího personálu v případě dočasně zvýšené potřeby práce. Lze použít operativně bez předchozího oznámení nebo s oznámením krátce před potřebou.	Nepříliš efektivní z hlediska nákladů (příplatky za práci přesčas). Může vést pracovníky k tomu, že si budou šetřit práci, protože v přesčase za ni dostanou více.
<b>Směnová práce</b>	Jestliže je to třeba, může urychlit plnění termínů, poskytuje konkurenční výhodu v případě, že rychlost provedení zakázky je podmínkou. Lepší využívání zařízení z hlediska morální amortizace.	Nepopulární mezi pracovníky, obtížnější získávání pracovníků pro směnový provoz. Nepohodlné i pro vedoucí pracovníky, kteří zajišťují kontrolu. Horší kontakt administrativy organizace se směnovými pracovníky.
<b>Zkrácená pracovní doba (částečný úvazek)</b>	Zvláště užitečná pro pokrytí potřeby práce ve špičkách. Užitečná v případě, že není dost práce pro plný úvazek (zejména v malých organizacích a u specializovaných činnostech).	Pracovníci mají slabší vztah k organizaci. Organizační časové ztráty na začátku a na konci pracovní doby jsou stejné jako u normální pracovní doby, ale znamenají větší relativní ztráty.
<b>Smlouva na roční počet pracovních hodin</b>	Umožňuje pokrýt kolísající potřebu práce během roku z vlastních zdrojů, šetří mzdové náklady (neposkytuje se příplatek za přesčasnou práci).	Vyžaduje pečlivé a obtížné vyjednávání s pracovníky, popřípadě i s odbory. Jde svým způsobem o porušování ustanovení právních předpisů o délce denní či týdenní pracovní doby a o příplatcích za práci přesčas.
<b>Pružná pracovní doba</b>	Může přispět ke zlepšení motivace pracovníků. Levné zavedení.	Pracovníci nemusejí být přítomni právě, když jsou zapotřebí. Různá jednání se koncentrují do časového úseku povinné přítomnosti, může to vést k uspěchanosti a nevyužívání okrajových částí pracovní doby. Nepříliš vhodné tam, kde je třeba pracovat ve skupině nebo kde práce jednotlivých pracovníků na sebe navazují.

Typ	Výhody	Nevýhody
<b>Sdílení pracovního místa</b>	Může přilákat zkušené pracovníky, kteří chtějí pracovat méně než je plná pracovní doba a mít určitou možnost disponovat volněji svým časem. Zaměstnavatel se v podstatě nemusí starat o náhradu po dobu dovolené či nemoci pracovníků pracujících v tomto režimu, neboť ti jsou kolektivně odpovědní za pokrytí potřeby práce.	Organizování pracovní doby na pracovním místě může vést ke konfliktům mezi pracovníky sdílejícími pracovní místo, přináší to riziko menší stability této skupiny a častější změny smlouvy. Nepřináší to organizaci vlastně žádné zvláštní výhody oproti práci na částečný úvazek. Problémem je využití tohoto režimu v podmínkách, kdy zaměstnavatel odvádí zálohu na daň z příjmu a příspěvky na sociální a zdravotní pojištění odvozené z výše mzdy nebo platu konkrétního jedince. V tomto případě je třeba zavést dodatečnou evidenci toho, jak si pracovníci mezi sebou rozdělují celkovou odměnu za práci na sdíleném místě.
<b>Distanční práce</b>	Pružný zdroj práce, úspora nákladů, umožňuje využívat kvalifikaci žen a dalších osob, které by jinak zůstaly mimo pracovní proces.	Může být organizačně náročná, zejména na plánování práce a odhad práce, kterou může zaměstnavatel požadovat. Vyžaduje vytvoření podmínek pro bezporuchovou komunikaci. Problematické je zabezpečení povinností zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

33

Porovnáme-li výše zmíněné typy pracovních režimů z hlediska jejich výhodnosti či nevýhodnosti pro zaměstnance, zjistíme následující hlavní výhody a nevýhody:

- práce přesčas znamená vyšší příjem, avšak komplikuje využití volného času,
- práce na směny klade značné nároky na koordinaci osobního života,
- práce na částečný úvazek sice poskytuje více volného času, ale přináší menší příjem a také znamená čas strávený cestou na pracoviště stejný jako u plného úvazku,
- smlouva na počet pracovních hodin představuje výhodu načasování pracovního úvazku v průběhu roku, v obdobích s nižším pracovním zapojením přináší nižší

<sup>33</sup> Viz. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009, str. 348

příjem a v obdobích s vyšším pracovním zapojením není proplácena práce přesčas,

- pružná pracovní doba je výhodná v tom, že zaměstnanec nemůže být sankcionován za pozdní příchod, pracovní dobu si musí plně odpracovat,
- sdílení pracovního místa představuje možnost volně si uspořádat pracovní dobu a volný čas, v případě nemoci či dovolené to však znamená nutnost si toto volno napracovat,
- distanční práce přináší výhodu v ušetření času, který by byl věnován dojíždění na pracoviště. Nevýhodou je ztráta kontaktu s ostatními zaměstnanci a ztráta zaměstnaneckých výhod, které by dostal při práci na pracovišti (stravenky, úhrada provozních nákladů).

### **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí představuje souhrn všech okolností práce, které nějakým způsobem ovlivňují pracovní výkon a pohodu zaměstnance. Zahrnuje podmínky práce ovlivněné prostorovým řešením pracoviště, vnější vlivy působící na zaměstnance (teplota, osvětlení a hluk na pracovišti) a sociální vztahy na pracovišti.

### **Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci**

Definici, základní povinnosti a práva zaměstnavatelů a zaměstnanců vyplývající z bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci stanoví zákoník práce v ustanoveních §101-103 následovně:

Zaměstnavateli je uložena povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce. Náklady spojené se zajišťováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci hradí vždy zaměstnavatel; tyto náklady nesmějí být přenášeny přímo ani nepřímo na zaměstnance.

Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci je nedílnou a rovnocennou součástí

pracovních povinností vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení v rozsahu pracovních míst, která zastávají.

Zaměstnavatel má povinnost zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci s ohledem na všechny fyzické osoby, které se s jeho vědomím zdržují na jeho pracovištích. Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení, odstraňování a minimalizaci neodstranitelných rizik.

Zaměstnavatel má také povinnost soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat jejich příčiny a zdroje a na základě tohoto zjištění vyhledávat a hodnotit rizika a přijímat opatření k jejich odstranění. Pokud není možné rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno. Přijatá opatření jsou nedílnou a rovnocennou součástí všech činností zaměstnavatele na všech stupních řízení. O vyhledávání a vyhodnocování rizik a o přijatých opatřeních vede zaměstnavatel dokumentaci.

Zaměstnavatel je dále například povinen dbát na to, aby:

- zaměstnanec nevykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti,
- sdělil zaměstnancům, které zařízení preventivní péče jim poskytuje preventivní péči a jakým druhům očkování a jakým preventivním prohlídkám a vyšetřením souvisejícím s výkonem práce jsou povinni se podrobit
- umožnil zaměstnancům podrobit se těmto očkováním, prohlídkám a vyšetřením , zajistit zaměstnancům dostatečné a přiměřené informace a pokyny o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci
- umožnil zaměstnanci nahlížet do evidence, která je o něm vedena v souvislosti se zajišťováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- zajistil zaměstnancům poskytnutí první pomoci,

- nepoužíval takového způsobu odměňování prací, při kterém jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví a jehož použití by vedlo při zvyšování pracovních výsledků k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců,
- zajistil dodržování zákazu kouření na pracovištích stanoveného zvláštními právními předpisy.

Všechny výše zmíněné informace a pokyny je třeba zajistit vždy při přijetí zaměstnance, při jeho převedení, přeložení nebo změně pracovních podmínek, změně pracovního prostředí, zavedení nebo změně pracovních prostředků, technologie a pracovních postupů. O informacích a pokynech je zaměstnavatel povinen vést dokumentaci.

Těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním - matkám do konce devátého měsíce po porodu je zaměstnavatel povinen přizpůsobovat na pracovišti prostory pro jejich odpočinek.

V oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví mají práva a povinnosti nejen zaměstnavatelé, ale také zaměstnanci.

Mezi práva a povinnosti zaměstnanců patří:

- právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a na informace o případných rizicích jeho práce a opatřeních na ochranu před jejich působením; informace musí být pro zaměstnance srozumitelná,
- oprávnění odmítnout výkon práce, o níž má důvodně za to, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jeho život nebo zdraví, takové odmítnutí poté není možné posuzovat jako nesplnění povinnosti zaměstnance,
- povinnost podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí a dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci,
- povinnost účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci včetně ověření znalostí, podrobit se

preventivním prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním, dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s nimiž byl řádně seznámen, a řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele, nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště zaměstnavatele a nekouřit na pracovištích a v jiných prostorách, kde jsou účinkům kouření vystaveni také nekuřáci. Zákaz požívání alkoholických nápojů se nevztahuje na zaměstnance, kteří pracují v nepříznivých mikroklimatických podmínkách, pokud požívají pivo se sníženým obsahem alkoholu, a na zaměstnance, u nichž požívání těchto nápojů je součástí plnění pracovních úkolů nebo je s plněním těchto úkolů obvykle spojeno,

- povinnost oznamovat nadřízenému zaměstnanci nedostatky a závady na pracovišti, které ohrožují nebo by bezprostředně a závažným způsobem mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví zaměstnanců při práci a s ohledem na druh vykonávané práce se podle svých možností podílet na odstraňování nedostatků,
- povinnost podrobit se na pokyn oprávněného vedoucího zaměstnance zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek,
- povinnost bezodkladně oznámit svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí, a pracovní úraz jiného zaměstnance, popřípadě úraz jiné fyzické osoby, jehož byl svědkem, a spolupracovat při objasňování jeho příčin.

Hlavním cílem všech opatření v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví je předcházení vzniku pracovních úrazů. Je zde snaha zajistit jak ochranu zdraví zaměstnanců, tak i zájmy zaměstnavatele nesnižováním míry využívání pracovních zdrojů.

## **Personální rozvoj**

Personální rozvoj zaměstnanců představuje pro podnik konkurenční výhodu, neboť tak dochází ke zvýšení motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti v organizaci a atraktivity pracovního místa i pro nově příchozí zaměstnance. Zahrnuje péči o soustavné prohlubování a rozšiřování kvalifikace a jasnou vizi možnosti kariérního postupu.

## **Služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám**

Zaměstnavatelé mají na výběr z mnoha typů těchto služeb. Ze služeb poskytovaných na pracovišti můžeme jako několik hlavních zmínit:

- poskytování stravování a občerstvení zaměstnanců, které pozitivně působí nejen na výkon, ale i na spokojenost zaměstnanců. Je možné poskytnout jak stravování v podnikové jídelně, tak i formou příspěvků na stravování,
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, které může být někdy povinné, většinou se ale jedná o dobrovolnou službu zaměstnancům,
- poskytnutí prostorů sloužících oddechu, ukládání osobních věcí a osobní hygieně má za cíl zvyšovat komfort zaměstnanců na pracovišti,
- poskytování příspěvků na náklady dopravy do zaměstnání je v současné době službou poskytovanou méně než v minulosti,

Mezi služby, které představují výhody nejen pro zaměstnance, ale také pro jejich rodinné příslušníky, patří například:

- poskytování peněžních příspěvků na úhradu či částečnou úhradu služeb spojených s využíváním volného času - sport, kultura, zájmové kurzy, dovolená a další,

- zajišťování různých typů mimopracovních poradenských služeb zahrnuje poskytnutí např. právní, psychologické a lékařské pomoci,
- zlepšování životních podmínek zaměstnanců může zaměstnavatel ovlivnit poskytováním příspěvků na dobrovolná pojištění, pomocí se zajištěním jeslí a mateřské školky, pomocí ve složitých rodinných situacích apod. Tato skupina služeb zahrnuje i oblast péče o bývalé pracovníky v penzi a programy zajišťující udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a zaměstnanci pečujícími o děti.

### **Péče o životní prostředí**

Péči o životní prostředí je věnováno stále více pozornosti. Povinnost této péče je upravena v zákonech. Velice často si sami organizace uvědomují nutnost pečovat o životní prostředí, zejména pak dopady nepoškozeného a kvalitního prostředí na výkonnost a spokojenost svých zaměstnanců.<sup>34</sup>

### **Shrnutí**

V této kapitole jsem se snažila popsat několik hlavních oblastí řízení lidských zdrojů, se kterými je možné se setkat při personální práci v malém podniku.

V podkapitole „Řízení pracovního výkonu a hodnocení“ se věnuji důležitosti provádění pravidelného hodnocení zaměstnanců. Každý zaměstnavatel potřebuje zjistit a ověřit, jak jeho zaměstnanci plní úkoly a požadavky pracovního místa. Správně provedené hodnocení je nástrojem vedení, podpory pracovního výkonu, motivace, osobního rozvoje a korekce neodpovídajícího chování, rovněž poskytuje zaměstnancům motivující zpětnou vazbu.

Podkapitola „Odměňování“ se zabývá definicí mzdy a možností využití různých typů mzdových forem s ohledem na jejich vhodnost a použitelnost v podniku. Mzda je odměna za vykonanou práci zaměstnance v pracovním poměru. Je určena úkoly

---

<sup>34</sup> Srov. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009, str.343



a požadavky pracovního místa, výsledky práce, situací na trhu práce a vždy se řídí platnými zákonnými předpisy. Mzdu může zaměstnatel určit v různých formách. Nejčastěji používanou bývá časová mzda, úkolová mzda nebo mzda podle výkonu. V této části je popsán také princip spravedlivého odměňování. Spravedlivou odměnou je stejná odměna za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty. Základním principem odměňování je zákaz diskriminace.

V části „Vzdělávání a rozvoj“ se věnuji přínosům systematického vzdělávání zaměstnanců. Jsou zde popsány výhody a nevýhody metod používaných ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště. Hlavním důvodem vzdělávání je odstranění problémů v oblasti výkonnosti. Vzdělávání umožňuje zvýšit hodnotu a konkurenceschopnost podniku rozvojem lidských zdrojů.

V podkapitole „Motivace“ se zabývám různými přístupy k motivaci a možnostmi jejich použití v malém podniku. Pracovní motivace je vždy kombinace odměny, uznání, pochvaly a donucení k něčemu na základě obavy z trestu. Pozitivní motivace je vždy silnější než negativní. Měla by být každodenním úkolem, protože zaměstnanci jednají vždy podle toho, jaké jednání je přímo odměňováno. Trvalé a správné motivování zaměstnanců je klíčové pro získání konkurenční výhody.

Část „Péče o zaměstnance“ se věnuje problematice povinné a dobrovolné péče zaměstnavatele o své zaměstnance. Pojednávám zde o úpravě pracovní doby, výhodách a nevýhodách různých typů pracovních režimů, o pracovním prostředí. Dále se zabývám definicí a základními právy a povinnostmi zaměstnanců i zaměstnavatelů vyplývajícími z bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

## Závěr

Téma řízení lidských zdrojů v malém podniku jsem si pro svou diplomovou práci zvolila, protože mě velmi zajímá a i v budoucnu bych se mu chtěla věnovat. S touto problematikou jsem se setkala již v praxi a při studování literatury, ze které jsem čerpala pro zpracování této práce. Zpracováváním materiálů pro diplomovou práci jsem si značným způsobem rozšířila své znalosti v této oblasti. Téma řízení lidských zdrojů je velice obsáhlé a ve své práci jsem se věnovala pouze stručnému nastínění jednotlivých problémů. Vycházela jsem ze svých zkušeností, které jsem získala v průběhu svého působení v rodinné firmě. Moje poznatky tedy vycházejí z podnikatelského prostředí. Jejich aplikace na prostředí veřejných podniků či veřejné správy by mohla být nepřesná. Věnovat pozornost správnému řízení svých zaměstnanců je pro každou firmu nesmírně důležité. Především zaměstnanci jsou v konkurenčním prostředí rozhodující výhodou či naopak limitujícím faktorem každé organizace.

Při řízení zaměstnanců v malém podniku je vždy nutné uvědomit si, že zde zaměstnanci většinou mají značnou možnost přímo ovlivňovat konkurenceschopnost daného podniku. Chování, postoje a pracovní výkon každého jednotlivého zaměstnance na jeho pracovním místě mají velkou provázanost s fungováním a výkonností malého podniku. Tato spojitost je mnohem zřetelnější u malých než u velkých podniků. Jedná-li se o velký podnik, může se stát, že nesprávně vybraní zaměstnanci či nedostatky v jejich pracovních výkonech, zůstanou vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců a chybám ve firemním kontrolním systému nepovšimnuty. Naproti tomu zaměstnanecká struktura malého podniku umožňuje většinou rychlejší odhalení takovýchto nedostatků a chyb.

Řízení lidských zdrojů začíná vždy již plánem na získání vhodných zaměstnanců a jejich správným výběrem. Toto je klíčová fáze celého procesu řízení. Metod získávání a výběru zaměstnanců je více, organizace si proto může zvolit pro ni nejvhodnější způsob. Pro každý podnik je naprosto zásadní disponovat se zaměstnanci, kteří mají pracovní postoje a návyky odpovídající požadavkům a zvyklostem organizace. To podniku zajistí možnost efektivně prohlubovat a rozvíjet schopnosti a znalosti svých zaměstnanců. Každému, kdo se již nachází v pracovním poměru v organizaci, by poté měla být věnovaná soustavná a náležitá pozornost. V malých podnicích bývají

trvalý zájem a péče o zaměstnance často podceňovány. Většinou to bývá způsobeno nedostatečným množstvím vedoucích pracovníků a jejich časovou vytížeností. Značnou nevýhodou v malém podniku bývá i většinou chybějící samostatné personální oddělení. V současné době si už ale dle mého názoru podniky uvědomují nutnost propracovaného systematického personálního řízení a s tím související potřebu najímání odborníků na práci se zaměstnanci. Je nutné si uvědomit, že především důsledně a správně vedení zaměstnanci budou pro organizaci přínosem. V každém podniku by tedy vedoucí zaměstnanci, případně majitelé, měli dbát na správné provádění a dodržování postupů v jednotlivých oblastech řízení zaměstnanců. Podcenění významu soustavně prováděného řízení zaměstnanců má nepříznivý vliv na celkovou atmosféru pracovního prostředí. Správně fungující systém řízení umožňuje zaměstnavateli projevit zájem o své zaměstnance. Zaměstnanci tím získají pocit potřebnosti a užitečnosti, což se kladně odrazí v jejich pracovním výkonu.

K zajištění toho, že zaměstnanci získají a udrží si znalosti a dovednosti potřebné k naplňování požadavků pracovního místa, je nezbytné zajistit jim možnost soustavného vzdělávání. Systematické vzdělávání přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, zvyšování kvality produkovaných výrobků či poskytovaných služeb. Zároveň zvyšuje spokojenost zaměstnanců na pracovní pozici a zlepšuje jejich vztah k podniku. Vzdělávání umožňuje podniku pružně reagovat na měnící se požadavky trhu. Je třeba zvolit správnou formu, která umožní zaměstnancům získat znalosti a dovednosti, které budou moci přímo uplatnit na svém pracovním místě. Nejvhodnějším se mi tedy zdá systém vytvořený přímo na míru danému podniku. Ten však může pro malý podnik znamenat také komplikace, neboť pro definování očekávání od vzdělávání vyžaduje přímé zapojení vedoucích zaměstnanců. Je třeba také zmínit to, že zajišťování soustavného vzdělávání představuje poměrně nákladnou činnost.

Nepřetržitým procesem je také řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení. Řízení pracovního výkonu je každodenní proces zahrnující poskytování zpětné vazby, průběžné zkoumání a posuzování pracovního výkonu, a je-li to nezbytné také řešení problémů pracovního výkonu.

Nejdůležitějším prvkem účinného řízení je průběžná a efektivní komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Další možností, jak zjistit a ověřit, zda zaměstnanec

plní úkoly pracovního místa, která zároveň umožňuje zaměstnavateli poskytnout motivující zpětnou vazbu či najít cesty ke zlepšení, je provádění hodnocení. Hodnocení by mělo podniku poskytnout aktuální informace o potřebách v oblasti vzdělávání, rozvoje a motivace. Jeho cílem je stanovení konkrétních kroků ke zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnance. Osoba provádějící hodnocení by se pak měla vyvarovat zejména kritického hodnocení založeného na nedostatečných a nekonkrétních faktech. Zaměstnanec by vždy měl vnímat, že pozitivní hodnocení převažuje nad negativním. Oblast řízení pracovního výkonu a hodnocení vyžaduje značně individuální přístup ke každému zaměstnanci. Pro vedoucí zaměstnance je značně časově náročná a je vhodné zařadit ji do pracovní náplně vedoucích zaměstnanců. Tím se zajistí, že provádění této fáze nebudou vedoucí zaměstnanci vnímat jako nadbytečný pracovní úkon. Bude mu věnována dostatečná pozornost a potřebná odbornost.

Z výsledků hodnocení je poté možné také vycházet při stanovení podmínek odměňování na základě pracovního výkonu a přínosu zaměstnance. Stanovená výše odměny musí být přijatelná pro zaměstnance i zaměstnavatele, vnímaná zaměstnancem jako spravedlivá a pro zaměstnavatele dlouhodobě udržitelná.

Odměňování zaměstnanců není možné definovat pouze výší peněžních odměn. Je to systém, který zaměstnavateli umožňuje odměnit a motivovat své zaměstnance, udržet si schopné zaměstnance a pozitivně působit na jejich chování. Každá organizace si musí zvolit, jakou formu pro určení mzdy použije. Je vhodné zvolit tuto formu tak, aby vyhovovala zaměstnancům i zaměstnavateli. Na výběr je několik hlavních mzdových forem, případně jejich vhodná kombinace. Mezi nejčastěji používané patří časová mzda, úkolová mzda nebo mzda podle výkonu. Každá tato forma má své výhody i nevýhody. V malých podnicích nejpoužívanější formou bývá časová mzda, případně její kombinace s pohyblivou motivační složkou odměny vázanou na výkon. Tato forma nemusí být pro podnik vždy nejvýhodnější. Je často používána spíše z důvodu jednoduchosti zavedení. Pro mnoho podniků by nepochybně s ohledem na jejich zaměření bylo vhodnější a výhodnější používání jiných mzdových forem. Dle mého názoru brání těmto změnám obava z případného nepřijetí těchto změn zaměstnanci. Při odměňování je zejména třeba klást důraz na stejnou odměnu za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty. Jedná se o pravidlo spravedlivé odměny. Nutné je pak zejména dbát na

zákaz diskriminace. Jedině spravedlivý a průhledný systém odměňování může na zaměstnance působit motivačně. Motivační působení peněz je přitom vždy časově omezeno a po určité době zaměstnanci přestanou mzdu bez změny její výše vnímat jako motivátor. Zaměstnavatel by se tedy měl snažit o nalezení dalších faktorů, které motivují jeho zaměstnance k vyšším pracovním výkonům.

V části zabývající se motivací jsem se snažila o objasnění jednotlivých motivačních teorií a možností jejich praktického uplatnění. Každý zaměstnavatel by si měl být vědom toho, že každého jeho zaměstnance motivuje něco jiného. Je tedy třeba především jednat s každým jako jednotlivcem a zjistit, co ho motivuje. Motivace z vnějšího prostředí tvoří ale pouze část celkové motivace. Druhá část je tvořena faktory, které zaměstnance motivují k vyšším výkonům a zaměstnanci si je vytvářejí sami. Tyto prvky vnitřní motivace mají hlubší a dlouhodobější účinek, neboť jsou jedinci vlastní a nejsou mu vnucené z vnějšího prostředí. Jsem toho názoru, že motivování zaměstnanců je v současné době věnováno velice málo pozornosti. Stojí jistě za úvahu, jakých pracovních výsledků by mohli dosahovat zaměstnanci správným způsobem motivování, kdyby byl plně využit jejich pracovní i lidský potenciál. Při přípravě této kapitoly jsem zjistila, že tématu motivace zaměstnanců se odborná literatura věnuje minimálně. To může mít několik důvodů. Za několik hlavních považuji nedostatečný zájem o toto téma ze strany podniků a celkovou složitost této problematiky. Ze své pracovní zkušenosti vím, že ačkoliv je pro malý podnik velmi důležité udržení si klíčových zaměstnanců, aby při jejich ztrátě nemusel vynakládat náklady na získání nových, bývá tato oblast řízení lidských zdrojů často zanedbávána, až opomíjena. Nejčastějšími důvody, proč není v současné době motivaci zaměstnanců věnována dostatečná pozornost, jsou podle mého názoru časová zaneprázdněnost vedoucích pracovníků a jejich neznalost správných motivačních postupů. Tyto důvody by mohly být snadno odstraněny tehdy, stane-li se motivace každodenní součástí obsahu pracovně právních poměrů.

V poslední kapitole se věnuji oblasti povinné i dobrovolné péče o zaměstnance. Pro účely mé práce je z této oblasti nejzajímavější možnost využití různých pracovních režimů, výhody a nevýhody jejich použití v malém podniku. Stejně jako u ostatních fází

řízení lidských zdrojů je i zde nezbytné zvolit pro daný podnik odpovídající pracovní režim.

Ve své práci jsem se snažila vystihnout a definovat několik hlavních fází řízení lidských zdrojů v malém podniku. Systém řízení v malém podniku se většinou shoduje s velkými organizacemi, ale má jistá specifika. Největší rozdíl shledávám v možnosti blízkého přístupu vedoucích zaměstnanců, případně majitelů ke svým podřízeným zaměstnancům. Tato okolnost umožňuje zaměstnavatelům vytvoření bližšího pracovního vztahu zaměstnanců k podniku. Právě toto bližší poznání vlastních zaměstnanců, může vedoucím pracovníkům či majitelům pomoci při správném motivování a vedení podřízených pracovníků. Nevýhodou se při menším počtu zaměstnanců může stát to, že malý podnik většinou nedisponuje mnoha vedoucími zaměstnanci, kteří by odpovídali za samotné řízení svých podřízených. Jsem však toho názoru, že bude-li i v malých podnicích kladen důraz na odborné, důsledné a každodenní provádění řízení lidských zdrojů, je možné tuto nevýhodu zcela odstranit promyšleným systémem řízení i při současném zachování výhody blízkého přístupu.

## **Seznam použitých zkratk**

ZP – zákon č. 262 / 2006 Sb., Zákoník práce

LZPS – Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. Listina základních práv a svobod

ES – Evropská společenství

## Seznam použité literatury

### Monografie:

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. vyd.1. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

ADAIR, John. *Jak řídit druhé i sám sebe*. vydání 1. Brno : Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. vyd.1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARNOLD, John, et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. vydání 1. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTÁK, Jan. *Řídit nebo vést*. vyd.1. Praha : Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2010. 127 s. ISBN 978-80-87197-34-9.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. vyd.1. Praha : Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2010. 116 s. ISBN 978-80-87197-35-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BENDER, Peter Urs. *Niterný leadership*. Praha : Management Press, 2002. 219 s. ISBN 80-7261-069-4.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. vyd.1. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

CLEGG, Brian. *Motivace*. vydání 1. Brno : CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

CLEGG, Brian; BIRCH, Paul. *Intenzivní kurz vedení lidí : 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Brno : Computer Press, 2004. 258 s. ISBN 80-251-0356-0.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Ochrana osobních údajů v personalistice od roku 2005*. 1.vyd. Praha : Pragoeduca, 2005. 87 s. ISBN 80-7310-025-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. vyd.1. Praha : C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.



- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. vyd.1. Praha : C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- FISCHER-EPE, Maren. *Koučování : Zásady a techniky profesního provázení*. vyd.1. Praha : Portál, 2006. 192 s. ISBN 80-7367-140-9
- GALLWEY, W.Timothy. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti : Metoda inner game*. Praha : Management Press, 2004. 255 s. ISBN 80-7261-115-1.
- HARVEY, Christine. *Umění motivovat-cesta k úspěchu*. vyd.1. Praha : Informatorium, 1992. 108 s. ISBN 80-85427-23-0.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé : Strategie a praxe výběrového řízení*. vyd.1. Brno : MotivPress, s.r.o., 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- CHLÁDKOVÁ, Alena; BUKOVJAN, Petr. *Personalistika*. Praha : ASPI, a.s., 2007. 368 s. ISBN 978-80-7357-238-9.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení : teoretická východiska a vývoj*. vydání 1. Praha : Eurolex bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. vyd.1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců : zkoušky, testy, rozhovory*. Praha : Linde, 2004. 175 s. ISBN 80-86131-53-X.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MONTAG, Petr. *Assessment centre*. vydání 1. Praha : Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.
- Meritum. *Personalistika*. Praha : ASPI, a.s., 2005. 771 s. ISBN 80-7357-148-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. vyd.1. Praha : Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha : PRAGMA, 2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.
- OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem : Leadership v praxi*. vyd.1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 228 s. ISBN 80-247-1726-3.

PARMA, Petr. *Umění koučovat*. 1.vyd. Praha : Alfa publishing, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.

STEJSKALOVÁ, Irena; ROLÍNEK, Ladislav. *Manžerský audit v malých a středních podnicích*. vyd.1. Praha : ASPI, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-7357-406-2.

STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. vyd.1. Praha : Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

STÝBLO, Jiří . *Personální řízení v malých a středních podnicích*. vyd.1. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. vyd.1. Praha : ASPI, a.s., 2007. 252 s.

ULRICH, Dave . *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. vyd.1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. *Byznys je o lidech*. 1.vyd. Praha : Aspi, a.s., 2006. 276 s. ISBN 80-7357-220-6.

VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta . *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Právní předpisy:**

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

ústavní zákon č. 1/1993, Ústava České Republiky

ústavní zákon č. 2/1993, Listina základních práv a svobod

zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací(antidiskriminační zákon)

zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění nařízení vlády č. 249/2007 Sb. a nařízení vlády č. 452/2009 Sb.

nařízení Komise (ES) č. 364/2004, kterým se mění nařízení (ES) č. 70/2001

Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, 1966

Evropská sociální charta, 1961

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 95 o ochraně mzdy, 1949

**Internetové zdroje:**

[www.personalista.com](http://www.personalista.com)

[www.svettisku.cz](http://www.svettisku.cz)

[www.hrnews.cz](http://www.hrnews.cz)

**Klíčová slova:**

získávání a výběr

motivace

odměňování

**Key words:**

recruitment and selection process

motivation

rewarding

## **Resumé**

### **Human resources management in a small enterprise**

In my work I deal with the topic of human resources management in a small enterprise. In the first chapter I deal with the definition of the concept and historical development of this area.

The second chapter is devoted to circumstances regarding the origin and termination of the employment. Human resources management in this stage begins with planning. Planning means determining the needs of the organization, especially in planning the required number of suitable, adequately trained and properly motivated employees at the right time. The planning is continued by recruitment. This phase ensures that the vacancies will attract sufficient number of suitable candidates. To identify which of the candidates is best suited to fill the job, you need to invite suitable candidates to the selection interview. The aim of the selection process is to find a suitable candidate with whom the contract will be concluded. An important area is the protection of personal data. The end of this chapter deals with the circumstances of termination of employment as defined in § 48-73 LC.

The last chapter covers the main areas of human resources management in a small business. In the subsection "Performance management and evaluation" is devoted to the importance of implementing regular evaluations of staff. Every employer needs to ascertain and verify how employees perform their duties and job requirements. Subsection "Rewarding" deals with the definition of wages and the possibility of using different types of payroll forms with regard to their suitability and applicability in the enterprise. Salary is the remuneration for the work of a staff member. Employers can determine wages in various forms. The most commonly used is time wage, task wage or salary based on performance. The basic principle is the prohibition of pay discrimination.

The part "Education and Development" is devoted to the benefits of a systematic training of the employees. There are evaluated the advantages and disadvantages of methods used to learning in the workplace and outside the workplace. The main reason for training is an effort to eliminate problems in performance. In the subsection

"Motivation" I deal with different approaches to motivation and possibilities of their use in small business. Positive motivation is always stronger than the negative. It should be a daily task, because employees always act according to what conduct is directly rewarded.

The subsection "Care about employees' addresses the issue of mandatory and voluntary employers care about their employees. I devote here to the advantages and disadvantages of different types of working modes. In addition, I deal with the basic rights and obligations of employees and employers from labour protection and health safety.