

PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH

4., aktualizované a doplněné vydání

M



Josef Koubek

Kniha je určena pro majitele a vedoucí pracovníky:

- malých a středních podniků,
- zdravotnických zařízení, institucí samosprávy,
- škol, výzkumných a dalších organizací.

Určeno majitelům a vedoucím pracovníkům podniků a institucí, které nemají personální útvar ani specialistou obsazenou funkci personalisty.

PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH

4., aktualizované a doplněné vydání

M



Josef Koubek

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

Personální práce v malých a středních firmách

4., aktualizované a doplněné vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4514. publikaci

Odpovědné redaktorky PhDr. Alena Sojková, Mgr. Kamila Nováková

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Počet stran 288

Čtvrté vydání, Praha 2011

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3823-9 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7083-3 (elektronická verze ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7084-0 (elektronická verze ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi	9
Předmluva ke 4. vydání	11
1. Personální práce a její specifika ve firmách, které nemají personální útvar či funkci personalisty	13
1.1 Co je to personální práce?	14
1.2 Co je úkolem personální práce?	15
1.3 Personální činnosti	17
1.4 Je třeba v menší firmě všechny tyto personální činnosti provádět, a k čemu to bude?	19
1.5 Personální politika v malé a střední firmě	23
1.6 Personální strategie v malé a střední firmě	24
1.7 Personální specifika malých a středních firem	27
1.8 Specifika v personálních činnostech malých a středních firem	28
1.9 Kdo vykonává personální práci v malé a střední firmě, a kdy zřídit funkci personalisty?	33
2. Kolik a jaké pracovníky budeme potřebovat a kde je vezmeme?	37
2.1 Co musíme zvážit, když chceme zaměstnávat lidi?	38
2.2 Trocha teorie nikoho nezabije	39
2.3 Vytváření (design) pracovních míst	41
2.4 Analýza pracovních míst	44
2.5 Kdo je zdrojem informací potřebných pro analýzu pracovních míst, a jak tyto informace získáme?	45
2.6 Jak vypadá popis a specifikace pracovního místa?	47
2.7 K čemu slouží popis a specifikace pracovního místa?	48
2.8 Kdy a proč uvažovat o redesignu pracovního místa?	49
2.9 Pracovní role – nový přístup na obzoru	51
2.10 Plánování pracovníků	54
2.11 Odhad potřeby pracovníků	55
2.12 Odhad pokrytí potřeby pracovníků	57
2.13 Postup při plánování pracovníků	60
2.14 Na jak dlouho plánovat pracovníky?	62
2.15 Na co bychom při personálním plánování neměli zapomínat?	62

3. Obsazování volných pracovních míst	65
3.1 Máme volné pracovní místo: Co dělat?	66
3.2 O co jde při získávání pracovníků?	68
3.3 Není vlastně získávání pracovníků obyčejný nábor?	70
3.4 Faktory ovlivňující získávání pracovníků	71
3.5 Zdroje získávání pracovníků	72
3.6 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních, resp. vnějších zdrojů	74
3.7 Postup při získávání pracovníků	76
3.8 Metody získávání pracovníků, jejich výhody a nevýhody.	81
3.9 Jak inzerovat zaměstnání?	87
3.10 Jaké dokumenty požadovat od uchazečů o zaměstnání?	91
3.11 Jak formulovat nabídku zaměstnání?	97
3.12 Co udělat, abychom si usnadnili získávání pracovníků?	99
3.13 A několik rad navíc...	103
3.14 Získali jsme soubor vhodných uchazečů o zaměstnání. A co dál?	104
3.15 Jak postupovat při výběru pracovníků?	106
3.16 Pohovor jako základní metoda výběru pracovníků.	109
3.17 Vybrali jsme toho nejvhodnějšího z uchazečů. Co ještě zbývá udělat? . .	116
3.18 Přijímání nového pracovníka.	117
3.19 Co by měla obsahovat pracovní smlouva?	120
 4. Hodnocení pracovníků: nepříjemná nezbytnost.	 123
4.1 Co je hodnocení pracovníků a čemu slouží?	124
4.2 Na co se při hodnocení pracovníků soustředit, aneb pracovní výkon a jeho kritéria	127
4.3 Jak postupovat při hodnocení pracovníků?	130
4.4 Metody hodnocení pracovníků	131
4.5 Jak pracovníky o výsledcích hodnocení informovat?	133
4.6 Na co při hodnocení pracovníků nezapomenout?	135
 5. Vzdělávání pracovníků v malé a střední firmě.	 137
5.1 Vzdělávání pracovníků jako nezbytná součást personální práce v každé firmě.	138
5.2 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky	142
5.3 Doškolování pracovníků	145
5.4 Na co se zaměřit při rozvoji pracovníků malé a střední firmy?	149
5.5 Metody vzdělávání pracovníků	150
 6. Odměňování pracovníků	 155
6.1 Odměna nejsou jen peníze	156
6.2 Na co musíme myslet při vytváření systému odměňování pracovníků?	157

6.3	Mzdotvorné faktory, aneb co by se mělo odměňovat?	162
6.4	Hodnocení a oceňování práce	165
6.5	Mzdové formy: Ale kterou z nich zvolit?	169
6.5.1	Časová (nebo také základní) mzda nebo plat	170
6.5.2	Zásluhové mzdové formy	171
6.5.3	Dodatkové mzdové formy	183
6.6	Několik slov o zaměstnaneckých výhodách	185
7.	Řízení pracovního výkonu – šance pro malé a střední firmy	189
7.1	Proč jsou nutné změny v řízení lidí?	190
7.2	Co je to řízení pracovního výkonu?	191
7.3	Proces řízení pracovního výkonu	193
7.4	Výhody uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu	197
7.5	Možnosti uplatnění koncepce v malé a střední firmě	199
8.	Některé nové koncepce personální práce a možnosti jejich aplikace v malých a středních firmách	201
8.1	Řízení talentů – aktuální téma personalistiky	202
8.2	Pojetí lidského kapitálu a jeho uplatnění	206
8.3	Flexibilní firma a flexibilní zaměstnávání lidí	211
9.	Další problémy personální práce v malých a středních firmách	217
9.1	Zaměstnávání příbuzných a přátel	218
9.2	Několik slov o rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru	221
9.3	Péče o pracovníky	224
9.4	Pracovní vztahy	230
9.5	Informace v personální práci malé a střední firmy	234
9.6	Kdo může malé a střední firmě v personální práci pomoci a poradit?	235
Přílohy		237
Příloha 1	Příklad dotazníku použitelného k analýze pracovních míst	238
Příloha 2	Příklad popisu a specifikace pracovního místa	243
Příloha 3	Příklady vhodně formulovaných inzerátů	245
Příloha 4	Příklady dotazníků pro uchazeče o zaměstnání	246
Příloha 5	Příklad struktury strukturovaného životopisu	251
Příloha 6	Příklady otázek doporučovaných při výběrovém pohovoru	253
Příloha 7	Doporučení pro přípravu a vedení výběrového pohovoru	255
Příloha 8	Příklad formuláře pro hodnocení pracovníků pomocí stupnice a jeho použití k analýze výkonu pracovníka (vybraná kritéria)	257
Příloha 9	Příklad formuláře sloužícího k zaznamenání závěrů hodnocení pracovníka	260

Příloha 10 Příklad bodového hodnocení jednotlivých stupňů u vybraných subfaktorů a placených faktorů práce	262
Příloha 11 Aktivita řízení pracovního výkonu v průběhu roku	263
Příloha 12 Příklad informací o pracovníkovi pro potřeby personální práce . .	264
Příloha 13 Příklady otázek pro šetření postojů a názorů pracovníků	270
Literatura	271
Rejstřík	275

O autorovi

Prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

Je znám svým působením na katedře personalistiky Vysoké školy ekonomické v Praze. Dlouhodobě vědecky a pedagogicky spolupracuje s řadou zahraničních univerzit i tuzemských vysokých škol. Od roku 1990 se aktivně zúčastnil více než 30 konferencí a seminářů v zahraničí. V letech 1993–2007 byl členem mezinárodní pracovní skupiny organizující dlouhodobý výzkum řízení lidských zdrojů v Evropě a připravující tzv. Evropský model řízení lidských zdrojů. V publikacích *České hospodářství*, které vyšly v letech 1996 a 1997, byl zařazen mezi 100 osobnostmi české ekonomie. V roce 2004 byl za svou vědeckou a pedagogickou činnost a mezinárodní spolupráci nominován na cenu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Až dosud publikoval asi 370 prací, z toho asi 90 v zahraničí (je jedním z autorů celosvětově úspěšné knihy Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (edit.): *Human Resource Management in Europe. Evidence of convergence?* (London, Elsevier 2004) a rovněž jedním z autorů knihy Morley, M. J. – Heraty, N. a Michailova, S. (edit.): *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (London/New York, Routledge 2009). K jeho nejvýznamnějším publikacím patří knihy *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, která až dosud vyšla ve čtyřech vydáních a několika dotiscích (Praha, Management Press 1995, 1997, 2001, 2007), *Personální práce v malých podnicích* (Praha, Grada Publishing, 1. vydání 1996, 2. vydání 2003; 3. rozšířené vydání pod názvem *Personální práce v malých a středních firmách*, 2007 – Cena Grady 2007 za nejlepší publikaci v oboru ekonomie a management), *ABC praktické personalistiky* (Praha, Linde 2000), *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky* (Praha, Management Press 2003), *Německo-český výkladový slovník personalistiky* (Praha, Management Press 2005) a *Řízení pracovního výkonu* (Praha, Management Press 2004). Je spoluautorem knihy Srpová, J. – Řehoř, V. a kol.: *Základy podnikání* (Praha, Grada Publishing 2010 – Cena Grady 2010 za nejlepší publikaci v oboru ekonomie a management). Známé jsou jeho překlady z angličtiny: Donelly, J. H. Jr. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. J.: *Management* (Praha, Grada Publishing 1997); Armstrong, M.: *Personální management* (Praha, Grada Publishing 1999); Kemp, D.: *Manažer 21. století* (Praha, Grada Publishing 2000); Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů. 8. anglické vydání* (Praha, Grada Publishing 2002); Owen, J.: *Jak se stát úspěšným lidrem. Leadership v praxi* (Praha, Grada Publishing 2006); Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů. 10. anglické vydání* (Praha, Grada Publishing 2007), Thomson, R.: *Řízení lidí* (Praha, ASPI 2007); Owen, J.: *Tři*



pilíře úspěšného manažera (Praha, Grada Publishing 2008); Armstrong, M.: *Management a leadership* (Praha, Grada Publishing 2008); Armstrong, M.: *Odměňování pracovníků* (Praha, Grada Publishing 2009); Ulrich, D.: *Mistrovské řízení lidských zdrojů* (Praha, Grada Publishing 2009) či Armstrong, M.: *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti* (Praha, Fragment 2011).

Předmluva ke 4. vydání

V roce 1996 byla z iniciativy Národního vzdělávacího fondu napsána a v nakladatelství Grada Publishing vydána příručka *Personální práce v malých podnicích*. Zaměření na malé podniky souviselo s tím, že v té době byl Národní vzdělávací fond zapojen do projektu, který měl pomoci majitelům a vedoucím pracovníkům malých podniků zvládnout různé aspekty moderního řízení, v našem případě řízení lidí. Druhé, přepracované a doplněné vydání příručky se pak objevilo pod stejným názvem v roce 2003. V obou vydáních byly malé podniky definovány z hlediska způsobu řízení lidí, tedy jako podniky, které nemají personální útvar ani profesionálem vykonávanou funkci personalisty a personální práci vykonává majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, popřípadě jimi pověřený pracovník, zpravidla nikoliv specialista na řízení lidí. Příručka si našla cestu k majitelům a vedoucím pracovníkům malých podniků, z nichž mnozí ocenili její užitečnost a – co bylo mimořádně cenné – výrazně ovlivnili svými náměty a připomínkami podobu druhého vydání.

Po roce 2000 jsem se dosti intenzivně zabýval personální prací v různých institucích (například v institucích samosprávy či školství) a v řadě středně velkých firem rozmanitého zaměření a uvědomil jsem si, že vlastně i tyto organizace spadají do kategorie organizací, které nemají personální útvar a často ani funkci personalisty obsazenou odborníkem na tuto oblast řízení. V žádném případě však nešlo o malé, ale spíše o střední organizace. Když jsem upozorňoval, že na jejich problémy řízení lidí se zaměřuje zmíněná příručka, často reagovali: „No dobrá, ale jak máme vědět, že je i pro nás, když název říká, že je pro malé podniky?“ A tak bylo stále jasnější, že vzhledem k obsahu by byl daleko vhodnější název *Personální práce v malých a středních organizacích*. Avšak vzhledem k tomu, že nakladatelství Grada Publishing vydalo již několik publikací, kde se v názvu vyskytuje výraz „malé a střední firmy“, bylo rozhodnuto, že v zájmu sjednocení používané terminologie bude uvedený výraz používán i v této příručce a v jejím názvu.

Ve čtvrtém vydání příručky došlo oproti předchozímu vydání k řadě úprav a doplnění a nově byla zařazena kapitola 8, která informuje o některých aktuálních koncepcích personální práce a jejich uplatnění v malých a středních firmách.

V každém případě je třeba zdůraznit, že **firma v pojetí příručky je nejen podnik, ale i jakákoliv jiná organizace**, včetně organizací nevýrobních, jako jsou školy, instituce veřejné správy, zdravotnická zařízení, charitativní organizace, dobrovolná sdružení apod. **Rozhodující je, že jde o firmu/organizaci, která nemá personální útvar nebo v oboru vzdělaného specialistu na personální práci.** Cílem příručky je poskytnout majitelům a vedoucím pracovníkům takových firem základní penzum informací potřebných pro efektivní řízení lidí, které je tradičně nejslabší a stále ještě zanedbávanou oblastí jejich řízení. Majitelé a vedení těchto firem soustřeďují svou pozornost v první řadě na technické a provozní záležitosti, prodej a poskytování služeb. Pracovní síly zůstávají zatím v pozadí a význam personální práce je nedoceňován či dokonce podceňován. Lze říci, že personální práce se ve většině českých malých a středních firem k jejich škodě stále

provádí velmi intuitivně a amatérsky, což bylo ostatně konstatováno i v předmluvách k 1., 2. a 3. vydání. Bohužel se v tomto ohledu mnoho nezměnilo. Malé a střední firmy u nás stále pokračují ve způsobech řízení lidí, které se objevily na konci 19. století a které jsou ve vyspělém světě již řadu desetiletí považovány za zastaralé a v podstatě demotivující a neefektivní. A přitom v zahraničí jsou to právě malé a střední firmy, které neustále vyhledávají a uplatňují nejnovější poznatky a přístupy k řízení lidí, protože si uvědomují, že je to cesta k prosperitě firmy a jejímu přežití ve stále proměnlivějším a propojenějším světě.

Průručka se soustřeďuje především na to, co je pro malou a střední firmu nejdůležitější, tj. na formování pracovní síly, její optimální fungování a využívání a vytváření zdravých pracovních vztahů. Proto se zaměřuje zejména na problematiku získávání a výběru pracovníků, plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí, problematiku pracovních míst i nového pojetí pracovních rolí, hodnocení a odměňování pracovníků, na formování pracovních schopností pracovníků malé a střední firmy a v neposlední řadě na koncepci řízení pracovního výkonu, která v současné době v zahraničí získává na popularitě a nachází své uplatnění především v malých a středních firmách. A – jak již bylo zmíněno – nově byla zařazena problematika řízení talentů, lidského kapitálu a flexibilní firmy, která reflektuje změny v obsahu práce i na trhu práce, změny v názírání na pracovníky i turbulence na trhu, které nutí firmy, aby byly stále flexibilnější. Je však věnována pozornost i dalším problémům personální práce v malé a střední firmě. Stejně jako ve 3. vydání jsou zařazeny a zčásti i doplněny velmi oceňované přílohy, obsahující některé užitečné příklady formulářů či praktických nástrojů personální práce. Je samozřejmě aktualizován také seznam literatury na konci publikace, v níž mohou čtenáři nalézt další, mnohdy podrobnější informace.

Prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

1

Personální práce a její specifika ve firmách, které nemají personální útvar či funkci personalisty

O čem je tato kapitola:

- Personální práce – pojetí, úkoly, činnosti
 - Personální politika a personální strategie
 - Specifika personální práce v malých a středních firmách
 - Odpovědnost za personální práci
-

> 1.1 Co je to personální práce?

V praxi i v odborné literatuře nalezneme termíny jako **personální práce**, **personalistika**, **personální administrativa (správa)**, **personální řízení**, nejnověji také **řízení lidských zdrojů**, a často se stává, že se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje. Pro praktické účely může být zcela lhostejné, jak tuto činnost nazveme, ale v teorii je tomu jinak. **Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.**

Nejmodernější pojetí personální práce tedy bývá označováno termínem **řízení lidských zdrojů**. Vyznačuje se především tím, že **klade důraz na strategický aspekt personální práce**, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se ve zvýšené míře **zajímá o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly firmy** (populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil, trh práce, ekonomické podmínky včetně perspektiv uplatnění firmy na trhu, vývoj techniky a technologie využívané nebo využitelné ve firmě, sociální potřeby a hodnotové orientace lidí – především profesní orientace, prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil, migrační a rezidenční atraktivita zázemí firmy, pracovní a sociální legislativa apod.), a to především v bezprostředním zázemí firmy. Dalším charakteristickým rysem je to, že **stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery**, a personální práce se tak stává součástí jejich každodenní práce. Dokonce se stále více konstatuje, že **řízení lidí je ústřední manažerskou rolí**. Vzhledem k tomu, že současné trhy se globalizují a jsou značně proměnlivé, vyžaduje to od firem, aby byly pružné a připravené na změny. Proto se klade **mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů**, protože zkušenosti ukazují, že je to nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti firmy. Protože existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a oddaností firmě, **orientují se firmy na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a spokojenost pracovníků**, a věnují tedy **značnou pozornost participativnímu stylu řízení, pracovním podmínkám a personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků a vůbec vytváření zdravých pracovních vztahů**. Pomáhá to vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst firmy, a zvyšovat tak její atraktivitu pro pracovní síly na trhu práce. A nelze zapomínat ani na to, že v moderně řízených firmách – bez ohledu na jejich velikost – se **personální práce stává páteří celého řízení firmy**. Všechny tyto charakteristické rysy moderní personální práce se prosazují i v malých a středních firmách a ve vyspělých zemích dokonce především v nich.



Zapamatujte si!

Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).

Protože člověk se svými schopnostmi je rozhodující hnací silou firmy a na lidské práci a pracovním chování záleží, jak bude firma úspěšná a konkurenceschopná, je, jak již bylo řečeno, personální práce v moderně řízených firmách **ústředním problémem řízení** a je jí věnována mimořádná pozornost. A mělo by tomu tak být především v malých a středních firmách, jejichž úspěšnost a přežití závisí na dobré personální práci a náležitě schopném, spokojeném a motivovaném pracovním kolektivu mnohem více, než tomu bývá ve velkých organizacích.

> 1.2 Co je úkolem personální práce?

Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu samozřejmě slouží i personální práce tím, že:

■ Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje.

Nejde přitom pouze o to, nalézt pro určitou práci vhodného člověka, člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi, ale také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly, přinášely mu uspokojení z vykonávané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon. Součástí tohoto úkolu personální práce je i soustavná snaha o přizpůsobování pracovních schopností člověka měnícím se požadavkům práce (pracovních míst, rolí) ve firmě, a to vždy s určitým předstihem, ale zároveň i soustavná snaha o přizpůsobování (pokud je to možné) obsahu práce a struktury pracovních úkolů schopnostem, talentu, osobnosti, odbornému zájmu, zdravotnímu stavu aj. jednotlivých pracovníků. Zejména malá, ale i střední firma si přitom obvykle nemůže dovolit přílišnou specializaci, a musí tedy klást důraz na širší odborný profil pracovníků a na jejich vzájemnou zastupitelnost. V usilování o víceoborovost pracovníků, která se stává požadavkem doby, tak musejí být malé a střední firmy přece jen o kousek před ostatními.

■ **Usiluje o optimální využívání pracovníků.**

Především jde o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace, způsobilosti) pracovníků. Malá či střední firma nedisponuje takovými prostředky a rezervami, aby si mohla dovolit zanedbávat optimální využívání schopností svých pracovníků a jejich pracovní doby.

■ **Formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy.**

Pracovní skupiny by měly být vytvářeny nejen s ohledem na odbornost jednotlivých pracovníků, ale i s ohledem na jejich osobnost, charakterové vlastnosti. Vztahy v pracovní skupině totiž ovlivňují výkon skupiny i jejích členů, v neposlední řadě pak i stabilitu skupiny. V této souvislosti hrají mimořádnou roli vztahy mezi podřízenými a nadřízenými a způsob vedení lidí. Ostatně, určitou orientaci v těchto souvislostech poskytuje i neustále se snižující používání pojmu „řízení lidí“ a jeho nahrazování pojmem „vedení lidí“. Někdy existují pochybnosti o tom, zda má menší firma podmínky pro uplatňování týmové práce. Argumentuje se tím, že je dosti obtížné vytvářet smysluplné týmy v tak malých souborech pracovníků. Zapomíná se na to, že právě menší firma může pracovat jako tým a uplatňovat tak zásady týmové práce. Kromě toho, menší firma má obvykle dobré podmínky pro vytváření příležitostných týmů pro splnění nějakého úkolu nebo projektu. Efektivní způsob vedení lidí a vytváření zdravých pracovních a mezilidských vztahů je pak mimořádně významným předpokladem dosažení a udržení soudržnosti lidí, jejich spokojenosti a loajality k firmě, a tedy i jejího přežití.

■ **Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.**

V personální práci musíme mít soustavně na paměti, že člověk je nejen pracovní silou, ale že má své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které je třeba respektovat. Je to ostatně i v zájmu zaměstnavatele, protože péče o personální a sociální rozvoj pracovníků se odráží v jejich výkonu a jejich vztahu k zaměstnavateli. V první řadě jde o péči o rozvoj pracovních schopností (kvalifikace, způsobilosti) pracovníků, péči o jejich pracovní kariéru a jejich pracovní i životní podmínky. Prostřednictvím této péče se zvyšuje vnitřní uspokojení pracovníků z vykonávané práce, dochází ke sblížení jejich individuálních zájmů a cílů se zájmy a cíli firmy a upevňuje se pozitivní vztah pracovníka k firmě. Bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly personální práce. Menší firma nemůže konkurovat větším podnikům šíří nabídky příležitostí k personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků, ale zase může vytvářet tyto příležitosti více „na míru“ jednotlivým pracovníkům. Má také poněkud omezené možnosti nabídky tzv. manažerské kariéry (vertikální postup v hierarchii řízení z nižší funkce na vyšší), ale ty se stále častěji s přechodem na ploché organizační struktury s malým počtem úrovní řízení zužují i ve velkých organizacích. Menší firma však mívá docela dobré podmínky pro tzv. odbornou kariéru pracovníků, tedy postup v hierarchii odbornosti. Souvisí to s již zmíněnou tendencí požadovat od pracovníků širší odborný profil a vzájemnou

zastupitelnost, ale zároveň jim poskytovat širší odborné uplatnění a umožňovat jim nové zážitky a s tím i osvojování si nových zkušeností, znalostí a dovedností, rozvíjení palety schopností.

■ **Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.**

Dodržování zákonů a pravidel slušnosti by mělo být v centru pozornosti personální práce vždy, v menších firmách je to však naprostá nezbytnost. Právě ty mohou být v případě ztráty dobré pověsti (odhlédneme-li od možných materiálních dopadů v případě nedodržování zákonů) ohroženy výrazněji než velké podniky, protože jsou daleko více závislé na každém jednotlivém pracovníkovi. Kromě toho, na trhu práce mohou mnohdy konkurovat velkým podnikům především svojí dobrou zaměstnavatelskou pověstí, protože nemohou nabízet takové zaměstnanecké výhody, jaké si mohou dovolit velké podniky. Lidé si uvědomují, že menší firmy jsou v tržních podmínkách více ohroženy než velké, a že tedy pravděpodobnost trvalejšího zaměstnání v nich bývá menší. Dobrá pověst vytvářená důsledným dodržováním zákonů a budováním zdravých pracovních vztahů ve firmě zvyšuje spokojenost i výkon pracovníků, snižuje fluktuaci a výrazně zvyšuje atraktivitu firmy, a usnadňuje tak získávání nových a stabilizaci dosavadních pracovníků. Ani menší firmy, nesmějí zapomínat na to, že jsme se stali členem Evropské unie a že u nás platí evropská legislativa. A tu evropské instituce prosazují daleko důsledněji, než je tomu prozatím v případě prosazování českých zákonů. Řešení zaměstnaneckých záležitostí, které se dostanou až k evropským institucím, tak může mít pro menší firmu přímo katastrofální důsledky.

> 1.3 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností.

Následující přehled poskytuje představu, o jaké činnosti se jedná. Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracovávání popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst (požadavků pracovních míst na schopnosti a vlastnosti pracovníků) a aktualizace těchto materiálů. Je však třeba poznamenat, že v poslední době se zejména v menších firmách upouští od poněkud nepružných systémů přesně vymezených pracovních míst a přechází se k systémům flexibilnějších pracovních rolí (budeme se jimi zabývat v části 2.9).

2. **Personální plánování**, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa (volné role) ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech (v rolích).
4. **Hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. činnosti mající zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení, ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.
5. **Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa či do konkrétních rolí, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přerazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. **Odměňování** a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
8. **Pracovní vztahy**, především organizace jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků (např. odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, řešení konfliktů, otázky komunikace apod.
9. **Péče o pracovníky**, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času, firemních starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků atd.
10. **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě, dále poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům [vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. orgánům mimo firmu (úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.)], vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchovávání informací o trhu práce a situaci na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly firmy apod.

> 1.4 Je třeba v menší firmě všechny tyto personální činnosti provádět, a k čemu to bude?

Majitelé nebo vedoucí pracovníci zejména malých firem zpravidla namítají, že mají jen několik pracovníků, takže jakápak personální práce. A také že některé z uvedených personálních činností nemají v menší firmě vůbec uplatnění, a není tedy třeba se jimi zabývat. Druhá námitka, která se zpravidla objevuje, zní: Kdo to všechno bude dělat, vždyť jsou to často dosti odborně náročné práce? A co to firmě přinese, nebude to jen ztráta času a peněz?

Všeobecně platí, že mnohé metody personální práce, mnohé personální znalosti a dovednosti se uplatní i ve firmách, kde pracuje pouze majitel a jeho rodinní příslušníci, či ve firmách, kde pracují jen např. dva společníci.



Zapamatujte si!

Personální práci v plném slova smyslu je třeba věnovat patřičnou pozornost už v okamžiku, kdy se majitel malé firmy rozhodne najmout svého prvního zaměstnance. Také platí, že všechny uvedené personální činnosti je třeba provádět ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost.

Odlišnosti existují pouze v rozsahu a periodicitě jejich provádění. Zatímco velké podniky provádějí všechny tyto činnosti více méně soustavně, v menších firmách se některé personální činnosti vykonávají jen příležitostně. Na některé z nich dokonce nemusí dojít po několik let. Například může jít o činnosti související s pohybem pracovníků do firmy a z firmy. Na druhé straně je třeba věnovat soustavnou pozornost např. hodnocení pracovníků, odměňování, péči o pracovníky či pracovním vztahům.



Zapamatujte si!

Bezpodmínečně však platí, že i velmi malá firma musí mít v každém okamžiku promyšlenou a připravenou koncepci všech uvedených personálních činností, musí být kdykoliv připravena jakoukoliv činnost aktivizovat a bez zbytečných odkladů, tápání a improvizací ji provádět.

Pokud jde o odbornou náročnost některých personálních činností, ta skutečně může dělat majitelům či vedoucím pracovníkům menších firem určité problémy. Ale nevyvolává určité problémy i odborná náročnost využívání technických zařízení firmy, zacházení s nimi a péče o ně? Není odborně náročná používaná technologie? Není odborně náročná řada prací ve firmě? Proč bychom tedy neměli věnovat pozornost a úsilí osvojení

si odborných znalostí a dovedností týkajících se toho nejdůležitějšího a v tržních podmínkách i nejdražšího zdroje, který má firma k dispozici, tj. člověka, jeho pracovní síly a jejího optimálního fungování a využívání?



Zapamatujte si!

Pro majitele a vedoucí pracovníky malých a středních firem je životní nezbytností osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti, protože právě tyto firmy jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než podniky velké. Majitelé a vedoucí pracovníci malých a středních firem si prostě musejí uvědomit, že personální práce je v jistém smyslu důležitější než ostatní manažerské činnosti a musejí to pochopitelně respektovat i při zvažování směrů svého vlastního odborného rozvoje a i odborného rozvoje ostatních vedoucích pracovníků firmy.

Menší organizace v zahraničí často využívají služeb institucí či jednotlivců specializovaných na personální práci, ať už se jedná o personální poradenství či zajišťování určité konkrétní personální činnosti. Vzhledem k tomu, že jde zpravidla o dlouhodobou spolupráci, znají tyto specializované instituce či jednotlivci důkladně personální i jinou problematiku dané firmy, a jejich služby tedy bývají velmi efektivní. Ostatně, i řada našich malých a středních firem využívá podobných služeb v oblasti účetnictví, daňového poradenství i v jiných oblastech. Lze tedy jen doporučit, aby to zkusily i v oblasti personální práce.

Co přinese menší firmě náležitá pozornost personální práci?

Přínejmenším efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování jejího pracovního výkonu, žádoucí formování jejího odborného profilu, větší spokojenost pracovníků a tím i méně konfliktů, menší fluktuaci, dobrou zaměstnavatelskou pověst, a tedy větší pracovní atraktivitu odrážející se ve snadnějším získávání pracovníků a jejich stabilizaci, větší loajalitu pracovníků a mnohé další. To všechno se pochopitelně odrazí na hospodářských výsledcích a tempu rozvoje firmy.

Vraťme se však k jednotlivým personálním činnostem.

Každá firma má nějaké cíle, nějaký podnikatelský záměr. K uskutečnění těchto cílů musí mít k dispozici nejen finanční a materiální zdroje (budovy, stroje, materiál, energii), ale především lidské zdroje. Musí existovat představa o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky k uskutečňování svých cílů potřebuje a bude potřebovat. Musí však zároveň existovat představa, kde tyto pracovníky vzít. Otázka, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude firma potřebovat a kde je vezme, je klíčovou otázkou **personálního plánování**.

Z povahy cílů, které si firma vytyčila, vyplývá povaha práce ve firmě, povaha pracovních úkolů. Tyto úkoly je třeba pečlivě analyzovat, abychom věděli, jaké pracovníky, s jakými schopnostmi, s jakou kvalifikací potřebujeme a budeme potřebovat, ale také abychom věděli, jaké množství a jaké úkoly jednotlivým pracovníkům přidělovat, jak vytvářet pracovní místa nebo v poslední době se stále více prosazující pracovní role. Je

tedy třeba mezi personální činnosti zařadit i **vytváření a analýzu pracovních úkolů a pracovních míst (rolí)**. Menší firma, aby byla konkurenceschopná, musí být pružná v přizpůsobování se požadavkům trhu. Z toho však vyplývá i častější proměnlivost úkolů na jednotlivých pracovních místech a tím i potřeba věnovat soustavnější pozornost změnám profilu pracovních úkolů. Proto je také v menších firmách vhodnější ustoupit od koncepce přísně vymezených a formálně definovaných pracovních míst a uplatňovat koncepci volněji definovaných rolí. Také musí dbát na to, aby její pracovníci byli optimálně využiti, spokojeni s prací, a tedy i optimálně motivováni. Proto musí věnovat značnou pozornost tomu, čemu se říká „šití pracovních úkolů na míru pracovníkovi (tailoring)“ a vůbec motivačním přístupům k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (rolí). A samozřejmě také provádět analýzu pracovních úkolů a pracovních míst (rolí), jejímž výsledkem jsou popisy pracovních míst či profily rolí a specifikace požadavků pracovních míst (rolí) na pracovníky a jejich schopnosti. Bez těchto dokumentů totiž nelze efektivně provádět další personální činnosti.

Některé malé a střední firmy usilují spíše o stabilizaci své činnosti a snaží se i o vytvoření dlouhodobě stabilního souboru pracovníků. V těchto firmách se může potřeba obsadit volné pracovní místo (rolí), tedy **získávat a vybírat** nového pracovníka, objevit jen zřídka. Nicméně, firma musí být na tuto potřebu vždy připravena a vědět, co musí udělat a jak to musí udělat, aby získala a vybrala jedince vyhovujícího požadavkům příslušného pracovního místa (role) i stylu práce ve firmě, jedince, u něhož je vysoce pravděpodobné, že bude efektivně vykonávat práci na daném pracovním místě (v dané roli) a správně plnit i své další úlohy. Většina menších firem však počítá se svým růstem a usiluje o něj, proto musí problematice získávání a výběru pracovníků věnovat mimořádnou pozornost už proto, že přijetí nevhodného pracovníka mívá pro menší firmu dalekosáhlejší důsledky než pro velký podnik. Je třeba přitom mít na paměti to, že získávání pracovníků bývá dosti drahé a menší firma si nemůže už z tohoto důvodu dovolit formovat svůj pracovní kolektiv metodou pokusů a omylů.

Zkoumání pracovního výkonu a hodnocení pracovníků je v malé a střední firmě nezbytností. Je totiž jedním z důležitých nástrojů zlepšování výkonu z hlediska množství i kvality. Vzhledem k tomu, že pracovní kolektiv menších firem je menší, má práce každého jedince pro hospodářský úspěch a dobrou pověst firmy velkou relativní váhu, zejména pak u malé firmy. Je tedy životně důležité vědět, jak každý z pracovníků pracuje, a v případě nedostatečného pracovního výkonu operativně usilovat o nápravu. Životně důležité je i to, aby v menších firmách, kde se lidé navzájem znají a mají přehled o tom, co a jak dělají ostatní, a kde tedy pracovní vztahy jsou poněkud křehčí, bylo např. odměňování důsledně založeno na objektivním zkoumání a hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. V této souvislosti je třeba poznamenat, že menší firmy mají velmi dobré podmínky pro zavádění nové koncepce, již se říká **řízení pracovního výkonu** (blíže viz kapitola 7) a která integruje vytváření pracovních úkolů, hodnocení, odměňování a vzdělávání a rozvoj pracovníků, je založena na principu řízení na základě smlouvy či dohody a představuje významný krok ke zvyšování účasti pracovníků na rozhodování, a tedy i k zvyšování jejich spokojenosti a loajality. To se v konečném efektu pozitivně odráží v pracovním výkonu pracovníků i v úspěšnosti firmy.

Menší firma musí být pružná a neustále připravená na změny. Pružné musí být i spojování pracovníků s pracovními úkoly. Soustavné hledání optimálního spojení pracovníka s pracovními úkoly tak, aby všechny úkoly každého pracovního místa byly uspokojivě plněny, aby všechny schopnosti pracovníka byly optimálně využívány a aby pracovník nalézal ve své práci uspokojení – to všechno obrací pozornost k **rozmístování pracovníků** a k dalším způsobům formování pracovního kolektivu firmy. Zejména to platí pro ty z firem, které se rychle rozvíjejí. Je také třeba věnovat náležitou pozornost otázkám **ukončování pracovního poměru**, protože to, jak se firma rozchází se svými dosavadními pracovníky, spoluvytváří její zaměstnavatelskou pověst, ovlivňuje její atraktivitu pro potenciální uchazeče o zaměstnání a má dopad na získávání, stabilizaci, motivaci a loajalitu pracovníků.

O významu a nezbytnosti provádění takové personální činnosti, jakou je **odměňování**, nejsou pochybnosti. Důležité je však to, aby odměňování bylo spravedlivé. Spravedlivost v odměňování je pro motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a zejména pro mezilidské vztahy ve firmě mimořádně důležitá, dokonce zpravidla mnohem důležitější než úroveň odměňování. Odměňování je třeba věnovat mimořádnou pozornost i z toho důvodu, že menší firma bývá vystavena většímu riziku než velký podnik a musí daleko důsledněji usilovat o hospodárné vynakládání svých prostředků, tedy i prostředků na odměňování.

Zdálo by se, že podnikem organizovanému **vzdělávání a rozvoji pracovníků** v menší a zejména malé firmě není třeba věnovat tak velkou pozornost, jako je to obvyklé ve velkých podnicích. Ale je to skutečně jen zdání. Jak již bylo několikrát konstatováno, úspěšnost menší firmy závisí na míře její pružnosti, tedy i na míře flexibility a adaptability jejích pracovníků (rozuměj na hloubce a šíři znalostí, dovedností a schopností jejích pracovníků). Zahraniční zkušenosti svědčí o tom, že právě menší firmy musejí věnovat prohlubování a rozšiřování kvalifikace a potenciálu svých pracovníků soustavnou pozornost. Pouze organizace, formy a metody vzdělávání a rozvoje jsou poněkud odlišné od praxe velkých podniků.

Pokud jde o **pracovní vztahy**, pak v menších českých firmách obvykle neexistují odborové organizace a jejich pracovníci ani nebývají příliš často v odborech vůbec organizováni. Kolektivní vyjednávání na úrovni firmy se tedy většinou neuplatňuje. V zahraničí je však situace zcela jiná. Tam i v organizacích s nepříliš početným personálem fungují odbory i kolektivní vyjednávání zcela běžně. Nesmíme však zapomínat, že i u nás menší firmy bez odborové organizace musejí respektovat řadu dohod vzniklých na základě vyššího kolektivního vyjednávání (např. tripartitního). Musejí např. respektovat ujednání o minimální mzdě a minimálních mzdových tarifech, řadu ujednání o pracovní době a pracovním režimu, o bezpečnosti práce a ochraně zdraví apod. Co však je v menších firmách v oblasti pracovních vztahů mimořádně důležité, je vytváření korektních a zdravých vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, mezi nadřízeným a podřízeným a v neposlední řadě mezi spolupracovníky. Narušení pracovních či mezilidských vztahů mívá totiž pro menší firmy velmi nepříjemné důsledky a výrazně ohrožuje dosahování jejich cílů.

Menší, zejména malé firmy zpravidla nemívají a ani nepotřebují tak obsažný a komplikovaný **personální informační systém**, jaký mívají velké podniky. Měly by však mít ve své personální evidenci a ve všech uchovávaných materiálech týkajících se pracovníků určitý systém a pořádek, údaje by měly průběžně aktualizovat a čas od času prověřovat jejich platnost. I pro docela malé firmy je výhodné zavést počítačový systém informací o pracovnících, jejich práci i o personálních činnostech. Neméně vhodné je mít dostatek informací o vnějších podmínkách formování a fungování pracovní síly firmy, tedy přinejmenším informací o situaci na trhu práce, konkurenční nabídce pracovních příležitostí v okolí firmy či o úrovni odměňování práce, zaměstnaneckých výhodách a formách péče o pracovníky v jiných organizacích.

> 1.5 Personální politika v malé a střední firmě

Bylo řečeno, že i **menší firma musí mít v každém okamžiku promyšlenou a připravenou koncepci všech uvedených personálních činností a celé personální práce.**

Zapamatujte si!

Je tedy třeba stanovit určitá pravidla, jimiž se firma bude řídit při každém rozhodování, která se nějakým způsobem budou přímo či nepřímo týkat pracovníků a jejich práce.

Tato pravidla mohou mít všeobecnou platnost, ale mohou být i dílčí a týkat se jednotlivých personálních činností. V každém případě je však s těmito pravidly tvořícími **personální politiku** firmy nezbytně nutné **seznámit všechny pracovníky a dbát na jejich dodržování**. Každý pracovník by měl vědět, jaká jsou kritéria např. hodnocení a odměňování, podle jakých kritérií se pracovníci vybírají a rozmísťují, jaká je politika rozvoje zaměstnanosti ve firmě, politika vzdělávání, politika péče o pracovníky atd.

Zapamatujte si!

V menší firmě, kde se obvykle všichni navzájem znají, kde možná dochází ke každodennímu kontaktu mezi pracovníky a majitelem či vedením firmy a kde základem úspěchu jsou vzájemná důvěra a dobré vztahy, je bezpodmínečně nutné, aby personální politika byla zcela otevřená, aby pracovníci byli informováni o všem, co by mohlo mít nějaký dopad na jejich postavení.

Nesmíme zapomínat na to, že menší firmy bývají na trhu práce jen vystaveny většímu riziku, jejich majitelé obvykle podstupují větší podnikatelské riziko, a větší riziko tedy podstupují i pracovníci těchto firem. Obvykle nemají takovou míru jistoty zaměstnání,

takovou perspektivu kariéry a takové zaměstnanecké výhody, jaké poskytuje zaměstnání ve velkém podniku. Tuto menší míru jistoty a méně jasné perspektivy je třeba pracovníkům nějakým způsobem kompenzovat. Malé a střední firmy v zahraničí se o to snaží především v oblasti pracovních vztahů tím, že se je snaží přiblížit vztahům existujícím ve spořádané rodině. V ní sice hlava rodiny má hlavní slovo a přirozenou autoritu, ale do rozhodování jsou zapojováni a o rodinných plánech jsou informováni všichni členové rodiny. **V menších firmách je tedy nezbytné používat poněkud specifický styl řízení lidí, spočívající spíše ve vedení lidí, v participaci pracovníků na rozhodování, v intenzivní komunikaci mezi majitelem či vedením a pracovníky, v oboustranně otevřeném toku informací.** Rovněž vztahy mezi nadřízeným a podřízeným musejí mít spíše podobu vztahu mezi vedoucím pracovníkem a jeho spolupracovníkem s důrazem na aktivní roli tohoto spolupracovníka při hledání řešení problémů i při rozhodování.



Zapamatujte si!

Pracovníci menších firem tedy v podstatě přestávají být zaměstnanci či podřízenými a stávají se ve stále větší míře spolupracovníky v plném smyslu toho slova.

Konkrétní podoba personální politiky se zpravidla projevuje v **souboru promyšlených opatření**, jimiž se firma snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění jejich úkolů a záměrů. Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pracovníkům srozumitelná a přijatelná personální politika má pro úspěšnost a dlouhodobou existenci malé a střední firmy mimořádný význam. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a firmou, projasňuje procesy rozhodování a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé firemní klima, minimalizuje konflikty (především mezi vedoucími a vedenými pracovníky), musí však **respektovat nejen zájmy firmy, ale i zájmy pracovníků**. Těm pak dává určitý pocit jistoty a jasnější perspektivy.

> 1.6 Personální strategie v malé a střední firmě



Zapamatujte si!

Charakteristickým rysem moderní personální práce je to, že klade důraz na strategické aspekty, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.

V souvislosti s menší firmou jsme však konstatovali, že často musí být ve zvýšené míře flexibilní, musí pružně reagovat na změny požadavků trhu a soustavně hledat nové příležitosti uplatnění. Má za těchto okolností smysl přemýšlet o dlouhodobé personální perspektivě, vynakládat úsilí a čas na formulování a zpracovávání dlouhodobých představ a plánů? Vždyť už za pouhý rok či dva může být všechno jinak!

Nelze nevidět, že zejména v našich malých a středních firmách se často setkáváme s přístupem ke vzdálenější budoucnosti podle úsloví: Nějak bylo, nějak bude. Důležitá je přítomnost a ze všeho nejdůležitější je využít současných příležitostí k dosažení zisku. A to pokud možno co největšího a rychle. Nelze totiž nevidět, že hlavním motivem podnikání v mnoha těchto firmách bývá často snaha o co nejrychlejší dosažení žádoucí životní úrovně podnikatele, tedy určitá preference spotřebních cílů před cíli skutečně podnikatelskými, které v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou směřují k rozvoji, zvětšování a vylepšování firmy, a to často právě na úkor životní úrovně majitele.

Jedním z hlavních cílů skutečného podnikání je nejen přežití firmy v konkurenčním prostředí, ale v první řadě snaha pojistit si toto přežití rozvojem firmy, jejím růstem, růstem jejího významu na příslušném segmentu trhu, vstupováním na širší a širší trh. Firma skutečně podnikatelského typu je živý organismus a jako takový nemůže ukončit svůj vývoj v embryonálním stavu, ale musí se snažit dosáhnout ve zdraví dospělosti a síly. Majitelé a vedení malých a středních firem se tedy musejí zabývat otázkami dlouhodobé perspektivy, musejí o ní přemýšlet, zvažovat perspektivní možnosti a příležitosti firmy, zvažovat cesty, jak je využít a jak zajistit firmě trvalý rozvoj a tím i snižování podnikatelského rizika. Nelze přitom zapomenout, že lidský činitel je nejen rozhodujícím motorem rozvoje každé firmy, ale zároveň i činitelem limitujícím tento rozvoj. Přemýšlet o budoucnosti firmy bez zahrnutí personálních souvislostí do těchto úvah je tedy neefektivní.



Zapamatujte si!

Personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Zároveň obsahuje i představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

Pokud jde o komplexní pojetí cílů, znamená to, že cíle v oblasti práce a lidského činitele jsou nutně provázány s ostatními cíli firmy, neměly by být v rozporu se zájmy společnosti a musejí brát v úvahu i vnější, mimo firmu existující podmínky formování, reprodukce a fungování pracovní síly firmy.

Personální strategie je determinována celkovou strategií firmy, tedy jejími dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli. Sama však tvoří jádro firemní strategie, neboť pracovní síla – jak již bylo konstatováno – je rozhodujícím zdrojem, který má firma k dispozici.

V literatuře se zpravidla pojetí personální strategie a její vztah k firemní strategii objasňuje pomocí určité posloupnosti **strategických otázek, které je třeba v průběhu strategických úvah řešit**. Jde v první řadě o následující **otázky firemní strategie**:

1. Jakou podnikatelskou filozofii si chce firma vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu?
2. Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí firma čelit?
3. Jaké jsou přednosti a nedostatky firmy?
4. Jakých cílů chce firma dosáhnout?
5. Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Chceme-li na tyto otázky odpovědět, nemůžeme ignorovat problematiku lidské práce a pracovní síly. Existence či neexistence, dosažitelnost nebo nedosažitelnost potřebné pracovní síly do značné míry determinuje formulaci firemní filozofie, poslání firmy i roli firmy na trhu. Pozitivním či negativním vnějším faktorem bývá zpravidla populační vývoj, tedy reprodukce pracovních zdrojů a pracovních sil, rozmístění obyvatelstva (osídlení), jeho rezidenční preference a prostorová mobilita a s tím vším související situace na trhu práce. Povaha práce ve firmě, současné množství a profesně-kvalifikační struktura pracovníků, jejich znalosti, dovednosti a pracovní chování, produktivita práce, mobilita, flexibilita apod. – to všechno mohou být přednosti nebo nedostatky firmy. A všechny tyto skutečnosti determinují cíle, kterých chce firma dosáhnout, i cesty k jejich dosažení.

Z předchozích otázek logicky plynou **otázky, týkající se firemní personální strategie**:

1. Jaké míry souladu mezi pracovními místy (rolemi) a pracovníky chce firma v budoucnosti dosáhnout?
2. Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení pracovníků?
3. Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy (rolemi) a pracovníky?

V průběhu strategických úvah se tyto otázky ještě poněkud konkretizují:

1. Kolik a jaké druhy pracovníků bude firma potřebovat?
2. Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá ve firmě i mimo ni?
3. Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků ve firmě?

Zodpovězení všech těchto otázek je možné jen tehdy, vezmeme-li v úvahu nejen charakteristiky firmy (velikost, organizační struktura, používaná technika a technologie, produkce a produkční možnosti, firemní politika a kultura, povaha práce a především detailní charakteristiky pracovníků), ale v první řadě vnější podmínky ovlivňující plány firmy, jakož i formování a fungování její pracovní síly. Uveďme např. situaci na trhu práce (především v bezprostředním zázemí firmy), vývojové tendence v oblasti techniky

a technologie využívané nebo využitelné firmou a jejich možný dopad na oblast práce a potřebu pracovních sil ve firmě, profesně-kvalifikační a zaměstnanecké preference lidí, jejich hodnotové orientace a sociální potřeby (ovlivňují snadnost či nesnadnost získávání pracovníků), zákony týkající se oblasti práce a zaměstnávání lidí, státní politiku zaměstnanosti, průběh průmyslového cyklu (střídání období konjunktury a deprese), možnou změnu poptávky po výrobcích či službách firmy, změny konkurenčního prostředí apod.

Firemní strategie a z ní vyplývající personální strategie tedy musejí brát v úvahu značné množství faktorů ovlivňujících perspektivní formování a fungování pracovní síly firmy a tím i firmy samé.



Zapamatujte si!

Personální strategie je východiskem strategického personálního řízení, tedy již konkrétní činnosti směřující k naplnění strategických cílů firmy.

Z předchozího jasně vyplývá, že existence personální strategie a personální strategické řízení není pouze záležitostí velkých podniků, ale jsou nezbytné i v malých a středních firmách. Rozdíl může spočívat pouze v tom, že velké podniky musejí při svých strategických úvahách a formulování podnikové personální strategie brát v úvahu širší okruh vnějších faktorů a pochopitelně i svůj komplikovanější vnitropodnikový mechanismus a svou komplikovanější organizační strukturu.

> 1.7 Personální specifika malých a středních firem

Menší firma se obvykle vyznačuje menším množstvím a relativně úzkou škálou aktivit a tomu odpovídajícím počtem a strukturou pracovníků, menší rozmanitostí používané techniky a technologie, jednodušší organizační strukturou, bezprostřednějšími a tím i průhlednějšími vazbami na trh, bezprostředním a intenzivním kontaktem mezi vedením a pracovníky. Charakteristickým rysem je koncentrace řídicích a rozhodovacích činností v rukou majitele či nejvyššího vedoucího pracovníka, popřípadě v rukou velmi malé skupiny vedoucích pracovníků. Obvykle tedy neexistuje dělba řídicích a rozhodovacích činností, nebo je jen velmi jednoduchá a přehledná. Na rozdíl od velkých podniků se zpravidla rozhoduje na základě nezprostředkovaných informací a přímého kontaktu s pracovní problematikou a bezprostřední je i kontrola všech výrobních činitelů, včetně pracovníků.

Zdálo by se tedy, že personální práce v malé a střední firmě je nekomplikovaná a snadná. Do jisté míry je to pravda, ale jen z hlediska organizační stránky této práce. Na druhé straně je nezbytné věnovat o to větší pozornost kvalitě personální práce, formování dokonale sešraného firemního týmu, složeného z pečlivě vybraných, schopných a mo-

tivovaných lidí, protože na tom v mnohem větší míře, než je tomu u velkých podniků, závisí přežití, prosperita a perspektivní rozvoj firmy.

Menší počet pracovníků prostě činí firmu zranitelnější a tato zranitelnost se zvyšuje zejména u firem s několika málo pracovníky. Ve velkém orchestru se dvěma desítkami houslistů se přeslechne horší výkon nebo nepřítomnost jednoho či dvou z nich, nikoliv však ve smyčcovém kvartetu. Špatná práce jediného pracovníka pokazí pověst malé firmy mnohem výrazněji, než tomu bývá u velkých podniků. Odchod jediného pracovníka vyvolává v malé firmě daleko větší problémy než v podniku velkém. Malá firma nemívá a ani si nemůže dovolit mít v pracovních silách nějakou rezervu, a jakýkoliv nedostatek či výpadek v tomto směru pocítí tedy relativně tíživěji než velký podnik, který mívá pro organizační řešení takových problémů přece jen mnohem větší prostor. A to ponecháváme stranou skutečnost, že získávání nových pracovníků bývá v normálních tržních podmínkách pro menší firmu zpravidla nejen obtížnější, ale i vzhledem k prostředkům, jimiž disponuje, i relativně dražší, a že neplnohodnotný výkon nového zapracovávajícího se a adaptujícího se pracovníka je pocítován na úhrnném výkonu malé firmy výrazněji. Ale ani střední firmy s několika desítkami pracovníků nejsou proti těmto skutečnostem imunní.

V menších firmách, kde se lidé navzájem znají, znají i svou práci a výkon, se hodnocení a odměňování pracovníků stává nanejvýše citlivou záležitostí se značným destruktivním potenciálem pro oblast zaměstnaneckých a vůbec pracovních vztahů. Zdá se, že právě tato oblast personální práce v menších firmách se stává hlavní příčinou, proč lidé z těchto firem odcházejí.

Je pochopitelné, že personální problematika je jiná v menších firmách, které se orientovaly na málo kvalifikovanou, rutinní práci, a jiná v menších firmách, které naopak vsadily na vysoce kvalifikovanou práci, vyžadující vysoce kvalifikované řemeslníky či jiné odborníky. Lze říci, že personální práce ve firmách prvního typu je mnohem snadnější (už proto, že pracovních sil pro nekvalifikovanou nebo málo kvalifikovanou práci bývá na trhu práce zpravidla dostatek, což však nelze říci o pracovních silách pro práci vyžadující řemeslnou zručnost a rozsáhlé odborné znalosti a dovednosti).

> 1.8 Specifika v personálních činnostech malých a středních firem

Zamyslíme-li se nad jednotlivými personálními činnostmi, pak snadno objevíme řadu dalších problémů a specifik personální práce v menší firmě.

Při **plánování potřeby pracovníků** je vždy hlavním problémem odpovědět na otázku, kolik a jaké pracovníky bude firma potřebovat. Menší firmy mívají užší sortimentní skladbu své produkce, bývají výrazněji vystaveny kolísání nabídky a poptávky na trhu, často lokálním, musejí být přizpůsobivější a snažit se o využití každé vhodné příležitosti, intenzita jejich činnosti je závislá na tom, kolik mají zakázek. Zpravidla také nemají

možnost ani prostředky na samostatné provádění průzkumu trhu a jen málokdy mají možnost s dostatečným předstihem rozpoznat tendence v poptávce a jejich změny. Znamená to, že obtížněji odhadují a plánují nejen objem a sortiment výrobků či služeb, ale i potřebu zdrojů, včetně zdrojů lidských. Obtížněji se jim tedy na uvedené otázky odpovídá. Ve výhodě jsou menší firmy, které mají dlouhodobější smlouvy se svými odběrateli na alespoň větší část své produkce. V každém případě se při plánování potřeby pracovníků v menší firmě ve zvýšené míře uplatňuje požadavek flexibility a širšího odborného profilu pracovníka. Ačkoliv tedy menší firmy jen s obtížemi odhadují a plánují potřebný počet pracovníků, na otázku, jací pracovníci to mají být, se jim odpovídá snadněji: Pracovníci, kteří v rámci své odbornosti mají co nejširší znalosti a dovednosti, jsou bez většího problému schopni vykonávat práci na různých více či méně příbuzných pracovních místech, jsou pružní a schopní zvládat nové úkoly a osvojovat si nové znalosti a dovednosti. Není třeba připomínat, že získávání, výběr, odměňování atd. takových pracovníků klade, jak ještě uvidíme, na personální práci v menších firmách mimořádné nároky.

Personální plánování musí odpovědět i na otázku, **kde tyto pracovníky vzít, a zejména, jakým způsobem pokrýt potřebu dodatečných pracovníků.** Menší firma obtížněji hledá rezervy ve využívání pracovníků, je pro ni méně snadné nahrazovat lidskou práci stroji či produktivnějšími technologiemi, má tedy menší možnost vyšetřit mezi svými pracovníky někoho pro plnění dodatečných pracovních úkolů. Proto musí věnovat mimořádnou pozornost situaci na trhu práce a zkoumání možností získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Přitom mívá horší podmínky než velký podnik, který si může dovolit vlastní specialisty na průzkum trhu práce, popřípadě uhradit specialisty externí. Menší firma se v tomto ohledu musí spoléhat na nikoliv vždy vhodné a použitelné informace získané od úřadů práce či ze statistických pramenných publikací.

Menší firma má i poněkud větší problémy s **vytvářením pracovních úkolů** na jednotlivých pracovních místech i pro jednotlivé konkrétní pracovníky. Potřeba pružnosti se při menších počtech pracovníků promítá i do častějších změn pracovních úkolů na jednotlivých pracovních místech i do častějších změn struktury pracovních míst ve firmě. Je tedy třeba počítat s menší stabilitou popisů a specifikací pracovních míst a přihlížet k tomu např. i při získávání a výběru pracovníků, při formulování pracovních smluv apod. Proto se pro menší firmy jeví jako řešení přiklonit se k současné tendenci opouštění systému pracovních míst a orientovat se na **používání širěji definovaných pracovních rolí**, jimiž se budeme zabývat v následující kapitole.

Specifické problémy menších firem při **získávání pracovníků** již byly několikrát zmíněny. Získávání pracovníků je mnohdy dosti nákladnou činností (cena inzerce či zprostředkování) a menší firmy si někdy nemohou nákladnější a často efektivnější způsoby získávání pracovníků dovolit. Problém menších firem je i v tom, že v řadě případů potřebují právě pracovníky, kterých je na trhu práce nedostatek. Přitom v soutěži s velkými podniky o tyto pracovníky zpravidla nemohou nabízet srovnatelné výhody, např. v oblasti péče o pracovníky, pracovních podmínek, zaměstnaneckých výhod a mnohdy i odměn, či dokonce perspektivy zaměstnání a kariéry. Hlavním problémem získávání pracovníků pro menší firmy je nalézat způsoby, jak tyto nevýhody kompenzovat.