

# PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ FIRMY V PRAXI

Personální metody a metodologie v malé, střední a velké firmě  
Ing. Monika DAVIDOVÁ, Ph.D.

---

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: ***Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu***

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



# Kontakty

- **Ing. Monika DAVIDOVÁ, Ph.D.**

Univerzita obrany

Fakulta ekonomiky a managementu

Katedra řízení lidských zdrojů

Email: [monika.davidova@unob.cz](mailto:monika.davidova@unob.cz)

Tel.: 973 44 25 07

# Obsah

- Specifika malých, středních a velkých firem,
- Vliv manažera na úspěch firmy,
- Nastavení personální politiky,
- Plánování potřeb a rozvoje lidských zdrojů a hlavní aspekty pro rozhodování ke změnám,
- Personální metody a metodologie,
- Literatura ke studiu.

# Specifika malých, středních a velkých firem

*„Evropská komise přijala v roce 1996 doporučení, aby za základní kritérium rozlišování byl považován nejen počet zaměstnanců, ale i obrat, celková hodnota aktiv a nezávislost. S platností od 1. ledna 2005 stanovila Evropská komise novou definici pojmů – středního, malého a mikropodniku pro účely podpor a úlev poskytovaných na evropské i národní úrovni.“*

(Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*)

- **Střední podnik** – zaměstnává méně než 250 lidí, obrat může dosahovat až 50 mil. EUR ročně, platební bilance nemá přesahovat 43 mil. EUR.

# Specifika malých, středních a velkých firem

- **Malý podnik** – má do 50 zaměstnanců, obrat nejvýše 10 mil. EUR, 10 mil. finanční rozvahu.
- **Mikropodnik** – zaměstnává méně než 10 lidí, má obrat či bilanci do výše 2 mil. EUR.

*„Důkazem růstu role malých a středních podniků je jejich významný podíl na tvorbě hrubého domácího produktu (HDP), jenž v ČR dosahuje 50 % jeho objemu. Podle Svazu průmyslu a dopravy ČR, firmy s počtem pracovníků nižším než 250 zaměstnávaly v letech 1997 – 1999 v rozhodujících odvětvích českého průmyslu a sektoru služeb 60 % celkového počtu pracovníků v odvětví.“*

(Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*)

# Specifika malých, středních a velkých firem

## • Malé a střední firmy

- **Výhody** – blízkost vztahů, znalost osobních a rodinných podmínek, individuální přístup k motivaci zaměstnanců, znalost místních podmínek, rychlejší přístupy ke změnám, rychlejší profesní růst.
- **Nevýhody** – blízkost vztahů může být i nevýhodou (např. při postihu zaměstnance), nevěnují se personální práci, nerozvíjejí manažerské kompetence, upřednostňují odbornost před schopností motivovat a vést podřízené.

## • Velké firmy

- **Výhody** - poskytují větší finanční zázemí, personální práce je detailněji rozpracovaná, rozvíjí manažerské kompetencí.
- **Nevýhody** – pomalejší přístup ke změnám, profesní postup pomalý.

# Specifika malých, středních a velkých firem

- **Shodné rysy** – prosperita firmy, konkurence schopnost, spokojení zákazníci i zaměstnanci.

# Vliv manažera na úspěch firmy

- **Kompetence potřebné pro práci s lidmi:**
  - **Manažerské kompetence** – znalosti, dovednosti, schopnosti (strategie, řídit změny, vztahy, týmy, orientace v mezinárodním prostředí, naslouchat, vyjednávat )
  - **Osobní potenciál manažera** – vlohy profesní i pro řízení lidí (sociální citění, schopnost empatie, dobré verbální dovednosti, přizpůsobit se druhé straně) a předpoklady, které vyžaduje konkrétní pozice. (Test kariérových kotev)
  - **Úroveň osobního rozvoje manažera** – charisma, měl by umět citově povzbudit, osobní úctu, a stimulovat myšlení podřízených.



# Nastavení personální politiky

- Personální politika **stanovuje normu postoje k jednání se zaměstnanci ve všech oblastech.**
- Každá organizace se při formulování personální politiky snaží stanovit její **cílovou představu a strategický záměr.**
- Dobře zformulovaná personální politika má zásadní význam pro **úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace.**
- Hodnoty, které vyjadřuje politika řízení lidských zdrojů se mohou týkat: **spravedlnosti, ohleduplnosti, kvality pracovního života, pracovních podmínek.**

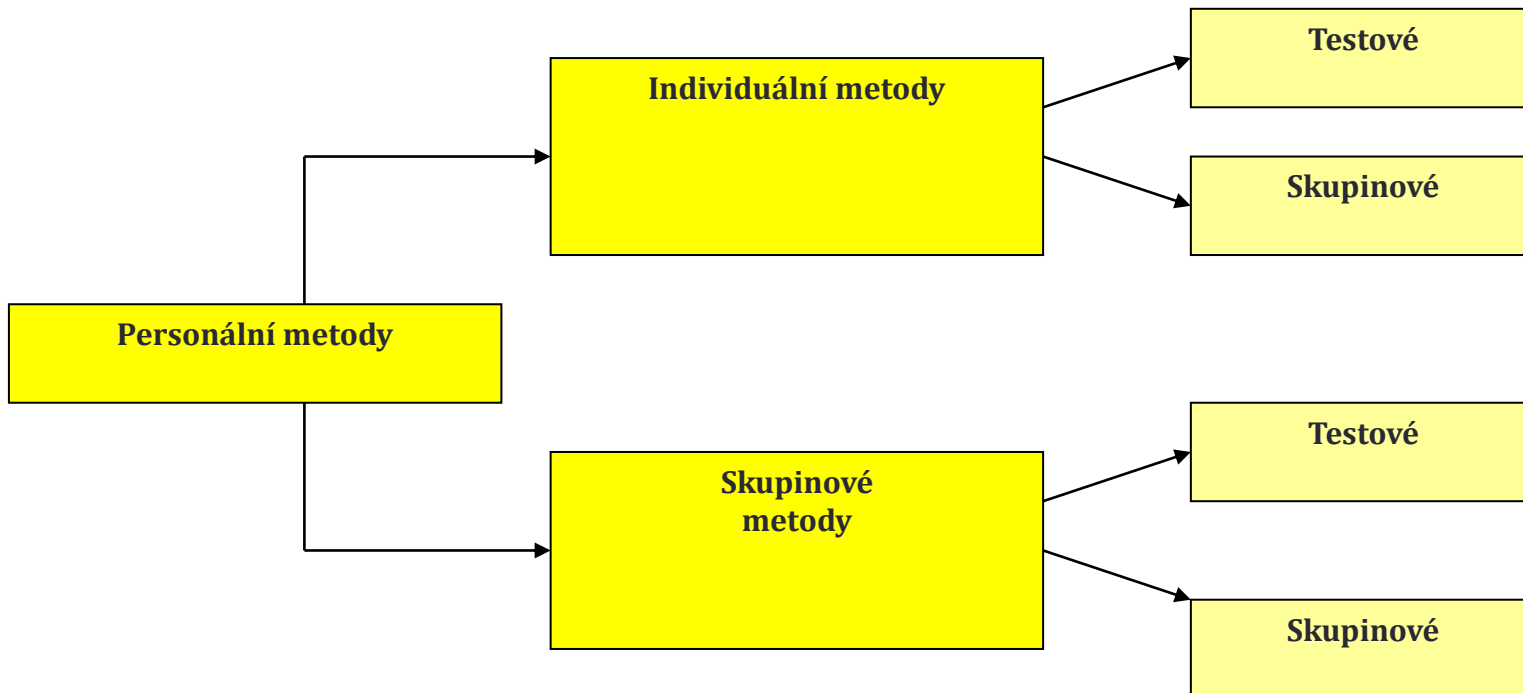
# Plánování potřeb a rozvoje lidských zdrojů a hlavní aspekty pro rozhodování ke změnám

- 1) Předvídání budoucího požadavku
- 2) Analýza aktuálního stavu
- 3) Sladění nabídky a poptávky
- 4) Kontrola plnění plánu

# Personální metody a metodologie

- **Analýza nároků na obsazovanou pozici**
  - (analýza činnosti, potřebné vlastnosti na danou pozici).
- **Metoda musí být zvolena tak, aby:**
  - naše jednání bylo etické,
  - nebyla finančně náročná,
  - její výsledky byly v souladu s informacemi, které potřebujeme (na asistentku malé firmy budou kladeny jiné nároky než u nadnárodní firmy).

# Personální metody a metodologie



# Personální metody a metodologie

- **Metody individuální** – vyžadují kontakt „tváří v tvář“, manažer se věnuje jen jednomu pracovníkovi (přijímací a hodnotící pohovor, reference, rozbor profesní kariéry, osobního životopisu, pozorování, interaktivní metody, psychologické projektové testy).
- **Metody skupinové** – práce ve skupině (teambuilding, diskuze, testové metody, dotazníky, Assessment Centre).

# Personální metody a metodologie

- **Metody testové** – výsledky testů se porovnávají s normou, která zachycuje průměrný výkon lidí podobného věku a vzdělání. Např. IQ testy, testy měřící výkony – testy koncentrace, chybovosti, speciálních dovedností pro různé obory.
- **Metody dotazníkové** – zaměřují se na osobnostní charakteristiky (neexistují u nich správné a nesprávné odpovědi). Výsledky vypovídají o větší či menší vhodnosti pro efektivní vykonávání konkrétní pozice.

# Literatura ke studiu

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KUBEŠ, M. a kol. *Manažerské kompetence*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- SRNCOVÁ, J. a kol. *Rozvoj lidských zdrojů v malém a středním podniku*. 1. vydání, Brno: OHK, 2007.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

# Literatura ke studiu

- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.