

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Řízení lidských zdrojů ve vybraném rodinném podniku**

**Vedoucí diplomové práce:**

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

**Autorka:**

Bc. Jana Růžičková

2013

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana RŮŽIČKOVÁ**  
Osobní číslo: **E110157**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybraném rodinném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

**Cíl práce:**

Zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybraném rodinném podniku. Posouzení jednotlivých personálních činností a navržení změn vedoucích ke zlepšení činností v řízení lidských zdrojů.

**Metodika práce:**

Studium odborné literatury, charakteristika vybraného rodinného podniku, analýza řízení lidských zdrojů s využitím dotazníkového šetření a rozhovorů, zpracování a vyhodnocení získaných dat, návrh změn pro zefektivnění činností personální práce.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Metodika
4. Charakteristika vybraného rodinného podniku
5. Zhodnocení současné situace v řízení lidských zdrojů
6. Návrh změn na zlepšení současné situace
7. Závěr
8. Přehled použité literatury
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách, Grada Publishing, a.s. Praha, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9**  
**KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M.: Rodinné podnikání, Computer Press. 2008, ISBN 978-80-251-1843-6**  
**ARMSTRONG, M.: Odměňování pracovníků, Grada Publishing, a.s., Praha, 2009, ISBN 978-80-247-2890-2**  
**ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3**  
**KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, Management Press, 2010, ISBN 978-80-7261-168-3**  
**VEBER, J., SRPOVÁ, J.: Podnikání malé a střední firmy, Grada Publishing, a.s. Praha, 2008, ISBN 978-80-247-2409-6**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Kolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „**Řízení lidských zdrojů ve vybraném rodinném podniku**“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Lišově dne 25. dubna 2013

.....

Bc. Jana Růžičková

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce.

Děkuji vedení rodinného podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov za pochopení mé práce, poskytnutí potřebných informací a ochotnou spolupráci.

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Literární přehled.....</b>	<b>5</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů, personální práce a jejich úloha v rodinném podniku .....	5
2.1.1 Pojetí a význam personální práce a řízení lidských zdrojů .....	6
2.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	6
2.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů .....	7
2.2 Personální činnosti .....	8
2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	9
2.2.2 Personální plánování .....	10
2.2.3 Ziskávání a výběr pracovníků .....	13
2.2.4 Přijímání a orientace pracovníků.....	15
2.2.5 Rozmíst'ování pracovníků .....	16
2.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků .....	16
2.2.7 Ukončení pracovního poměru .....	19
2.2.8 Odměňování pracovníků .....	20
2.2.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	25
2.2.10 Pracovní vztahy .....	27
2.2.11 Péče o pracovníky .....	28
2.2.12 Personální informační systém .....	30
2.2.13 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.....	31
<b>3 Metodika .....</b>	<b>33</b>
<b>4 Řízení lidských zdrojů v rodinném podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov 35</b>	
4.1 Historie rodinného podniku.....	35
4.2 Charakteristika rodinného podniku .....	38
4.3 Dislokace a organizační struktura rodinného podniku .....	39
4.4 Současný stav řízení lidských zdrojů v rodinném podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov - personální činnosti.....	41
4.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	41
4.4.2 Personální plánování .....	42
4.4.3 Ziskávání a výběr pracovníků .....	42
4.4.4 Přijímání a orientace pracovníků.....	43
4.4.5 Rozmíst'ování pracovníků .....	43
4.4.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků .....	45

4.4.7 Ukončení pracovního poměru .....	46
4.4.8 Odměňování pracovníků .....	46
4.4.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	47
4.4.10 Pracovní vztahy .....	47
4.4.11 Péče o pracovníky .....	47
4.4.12 Personální informační systém .....	49
4.4.13 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.....	49
<b>5 Dotazníkové šetření v rodinném podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov.....</b>	<b>50</b>
<b>6 Závěry ze současného stavu řízení lidských zdrojů v rodinném podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov .....</b>	<b>63</b>
<b>7 Návrhy.....</b>	<b>67</b>
<b>8 Závěr .....</b>	<b>71</b>
<b>9 Summary .....</b>	<b>73</b>
<b>10 Přehled použité literatury.....</b>	<b>74</b>
<b>Seznam tabulek, obrázků a grafů</b>	
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

Rodinný podnik lze definovat jako podnik, kde je většina vlastnických práv nebo kontrola v rámci rodiny, a ve kterém se dva nebo i více rodinných příslušníků přímo podílí na fungování podniku. Je to komplexní, duální systém tvořený dvěma prvky - rodinou a podnikem, ty se překrývají.

Rodinné podnikání má mimo výhod i mnohá úskalí. Jak pro chod samotného podniku, tak pro fungování rodiny. V případě rodinného podniku lze jen těžko záležitosti podniku a rodiny od sebe oddělit.

Evropská komise nechala vypracovat studii rodinných podniků. Dle ní nebylo rodinné podnikání vnímáno v minulosti za významný faktor obchodu. Tato situace se začala měnit na konci sedmdesátých a počátkem osmdesátých let, kdy se začaly o tento druh podnikání zajímat akademické i politické sféry nejen v Evropě, ale i ve světě. Generální ředitelství Evropské komise pro podnik a průmysl uznalo také význam rodinného podnikání v ekonomickém a sociálním životě. To bylo důvodem k tomu, že Evropská komise jmenovala Expertní skupinu pro rodinné podniky, do níž se zapojili zástupci všech členských států EU.

Rodinný podnik se může jevit jako ideální model pro řízení podniku. Může to být pravdou, ale pokud se ho nezdaří vhodně nastavit, může být koncem nejen samotného podnikání, ale i dobrých rodinných vztahů. V případě, že podnikatelský záměr nebude úspěšný a podnik zkrachuje, bude to znamenat, že zdroj příjmů neztratil jen sám podnikatel, ale i všichni rodinní příslušníci.

Při řízení podniku je nutné ohlídat si především to, aby se rodinná soudržnost, která je pro podnik hnacím motorem, nezvrhla v nepotismus, neboť v oblasti řízení lidských zdrojů má nezastupitelnou úlohu majitel rodinného podniku, a to i pokud má personalistu. Hlavní odpovědnost a konečná rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů zůstávají na něm.

Problematika řízení lidských zdrojů má nezastupitelné místo v každém podniku. Tuto oblast je potřeba stále obohacovat o aktuální poznatky, zvláště v současné době, kdy dochází k nečekaným ekonomickým zvrátům. Řízení lidských zdrojů v rodinných podnicích má rozdílnou úroveň, podle velikosti a zaměření podniků, teoretické



vzdělanosti a praktických zkušeností jejich majitelů, personalistů a výkonných manažerů.

V řízení lidských zdrojů existují významné rozdíly mezi podnikem rodinného a nerodinného typu. Rodinný podnik ovlivňuje ta skutečnost, že vliv na řízení a vedení zaměstnanců má především rodinná kultura na úkor kultury organizační. A navíc zde existuje problematika oddělení vlastnické role od role manažerské.

Vybraný rodinný podnik je jedním z rodinných podniků, o kterém mají lidé především z regionu jižních Čech širší povědomí. Ve městě Lišov patří k největším rodinným podnikům. Vzhledem k jeho porevolučnímu vzniku, exteriéru i interiéru samotných budov, obchodní politice, personálnímu obsazení, vlivu na zaměstnanost ve městě a okolí, dobrému jménu, spolupráci s městem a v neposlední řadě i k jeho činnostem podporující veřejný život ve městě bylo vhodné pro tuto diplomovou práci zvolit právě tento rodinný podnik.

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybraném rodinném podniku. Posouzení jednotlivých personálních činností a navržení změn vedoucích ke zlepšení činností v řízení lidských zdrojů.

Přínosem diplomové práce je komplexní zmapování současné situace ve vybraném rodinném podniku a z něho vytvořeny vyplývající návrhy u těch personálních činností, které by bylo vhodné zdokonalit, upravit, upřesnit, popřípadě změnit.

Zvláště po generační výměně v rodinném podniku se mohou návrhy této diplomové práce stát tématem k zamyšlení a podkladem pro činnost následníka v oblasti řízení lidských zdrojů.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části jsou zformulovány především poznatky z oboru řízení lidských zdrojů se zaměřením se na rodinné podniky. Ty jsou východiskem pro praktickou část, která se zabývá analýzou současné situace v podniku orientované na řízení lidských zdrojů, návrhem zlepšení této situace.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Řízení lidských zdrojů, personální práce a jejich úloha v rodinném podniku

Za jeden z nejvýznamnějších faktorů, který ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost podniků včetně rodinných, v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství, bývá označována kvalita fungování lidského faktoru. A to z důvodu potřeby dosažení vysokého stupně flexibility, pružnosti reakce na změny, schopnosti stanovení správné strategie chování a rozvoje podniku v turbulentním prostředí.

Na úspěšnosti podniků se podílí jejich schopnost zformovat a využívat lidské zdroje podniku takovým způsobem, aby bylo zabezpečeno plnění cílů podniku (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001). V podnicích nezatížených příbuzenskými vztahy se střetávají pouze dva typy cílů – cílů vlastníků podniku a cíle samotného podniku, v případě rodinných podniků vstupují do hry ještě cíle rodiny a jejích jednotlivých členů.

Formování lidských zdrojů není ohraničená funkční oblast, ale je nutno, aby se stala oblastí strategického významu, která bude ve svých důsledcích ovlivňovat nejen tvorbu strategie podniku, ale i její realizaci (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Personální řízení v podnicích se vždy vyvíjelo v souladu se sociálním a ekonomickým kontextem určitého období. V souvislosti s vnějšími vlivy i vnitřními podmínkami podniků se měnily personální činnosti, postupem času rostly nároky na personální pracovníky. Základním úkolem personálního řízení je sladění zájmu organizace se zájmy pracovníků. Podniky, které vycházejí ze skutečnosti, že lidé jsou prioritou pro jejich prosperitu a další rozvoj podniku, mají propracované personální systémy a svým pracovníkům vytvářejí optimální pracovní podmínky.

Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu a strategického plánování podniku (Kocianová, 2010).

Do oblasti řízení lidských zdrojů v rodinném podniku lze zahrnout i největší současný problém zejména českých rodinných podniků – otázku následnictví, neboť včasné vyřešení následnictví je jedním ze základních pilířů dalšího úspěchu rodinných podniků. Následnictví by mělo být stanoveno ještě před odchodem nejstarší generace majitelů do ústraní, a to tak, aby i v nepředvídatelných případech vše probíhalo hladce.

Jinak mohou nastat majetkové a právní spory. Třetina českých rodinných podniků přežije předání do druhé generace, jen 12 % ve třetí generaci a pouze 3 % podniků se dostane za čtvrtou a další generaci. A to zejména z důvodu, že děti pro rodinný podnik nelze získat tím, že se jim odkáže úspěch zakladatele, ale že jsou zakladatelem cíleně přivedeni k vlastnímu úspěchu (Ekonom, 2012).

### 2.1.1 Pojetí a význam personální práce a řízení lidských zdrojů

Personální práce a řízení lidských zdrojů nejsou synonyma. Personální práce či personalistika je nejobecnější termín pro oblast řízení podniku, nezohledňující koncepci, systém či vývojovou fázi řízení. Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších složek řízení podniku. Vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti podniku. Završuje personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. Představuje tedy nejnovější progresivní formu personální práce.

Koncepce řízení lidských zdrojů má tři klíčové charakteristické znaky:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly podniku.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím prostředkem konkurenceschopnosti, zvyšování výkonnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti podniku. Má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, podíl na vytváření mezilidských vztahů v podniku, pozitivních vazeb pracovníků k podniku, ztotožňování individuálních cílů s cíli podniku (Koubek, 2009).

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, profesní a věková struktura, formální kvalifikace) a rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace, identifikace s cíli podniku) (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

### 2.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je směřovat k tomu, aby byl podnik výkonný, a aby se jeho výkon neustále zlepšoval, čehož lze dosáhnout neustálým zlepšováním využití

všech zdrojů, které má podnik k dispozici – materiálních, finančních, informačních a lidských.

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje zejména na následující tradiční hlavní úkoly:

- Usilovat o zařazení kompetentního flexibilního člověka na dané místo.
- Optimální využívání pracovních sil v podniku.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.
- Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré pověsti podniku.

Současné trendy společnosti, které se promítají do řízení lidských zdrojů, definují jeho hlavní úkoly takto:

- Zlepšení kvality pracovního života.
- Zvýšení produktivity.
- Zvýšení spokojenosti pracovníků.
- Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
- Zvýšení připravenosti na změny.

Do popředí se dostává vše, co zajišťuje flexibilitu, efektivnost podniku a formování efektivního personálu podniku. Důraz je kladen na zdravé vztahy v podniku a na péči o pracovníky. Významným činitelem je intenzivní komunikace v podniku (Koubek, 2009).

### **2.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů**

Strategická role v oblasti řízení lidských zdrojů koncentruje svou pozornost na propojení personálních strategií a postupů s podnikovou strategií. Přínosem strategického řízení lidských zdrojů je realizace strategie. Prvořadými kroky strategického manažera lidských zdrojů je implementace podnikové strategie do priorit personální práce a personálního útvaru (Ulrich, 2009).

Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Prvkem strategického řízení lidských zdrojů je strategické personální plánování.

Strategické řízení podniku řeší podnikatelskou filosofii, způsob postoje vůči pozitivním a negativním vnějším faktorům, stanovuje přednosti a nedostatky podniku, vytýčení a způsob dosažení cílů, což nelze praktikovat bez lidských zdrojů. K dosažení dobrého výsledku musí strategické řízení lidských zdrojů vyřešit současnou míru souladu mezi pracovními místy a pracovníky, a to i do budoucna, úroveň produktivity práce a osobního uspokojování pracovníků, změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů.

Čím více bude strategické řízení podniku propracováno, tím bude vytyčeného cíle dosaženo dříve a s lepším výsledkem. Vzhledem k tomu je nutno strategické úvahy více konkretizovat. Zejména se strategické řízení musí důkladně zabývat vnitřními podmínkami podniku, souvisejícími s podnikem samotným, pracovníky i prací. Neméně důležité jsou i podmínky vnější – populační vývoj, vývoj trhu práce, změny techniky a technologie, změny hodnotových orientací lidí, prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů, a pracovních sil, pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti. Dále je třeba uvažovat i o průběhu hospodářského cyklu, změně v poptávce, změně politické situace státu (Koubek, 2009).

## 2.2 Personální činnosti

Každý podnik musí mít vždy promyšlenou a připravenou koncepci všech personálních činností, které je schopen kdykoliv bezodkladně a bez improvizací aktivizovat. Personálním činnostem je potřeba věnovat patřičnou pozornost bez ohledu na velikost podniku.

Je nutností, aby personální politika rodinného podniku byla zcela otevřená a všichni pracovníci byli informováni o všem, co by mohlo mít vliv na jejich postavení. Ze zaměstnanců či podřízených se stávají stále ve větší míře spolupracovníci, neboť v rodinném podniku je základem úspěchu vzájemná důvěra a dobré vztahy.

Příbuzenský nebo přátelský vztah v žádném případě nesmí být kritériem pro jakékoli personální rozhodnutí (Koubek, 2011).

V malých a rodinných podnicích bývá paleta personálních činností užší. Některé personální činnosti jsou prováděny nepravidelně – pouze v případě potřeby (Koubek, 2009).

### 2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčová personální činnost. Práce a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti (Koubek, 2009).

Vytváření (design) pracovních míst představuje proces přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů (povinností) a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi. Zároveň je to proces vytváření podmínek pro efektivní vykonávání těchto povinností a odpovědností, zařazování pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst v podniku a do kontextu pracovních a výrobních úkolů podniku.

Vytváření pracovních míst není jednorázová záležitost. Je to spíše nikdy nekončící práce. Výhodiskem pro vytváření pracovních míst jsou charakteristiky podniku a charakteristiky pracovníků a vnější faktory – zákony, předpisy, zvyklosti. Efektivní vytváření pracovních míst je poměrně náročná záležitost, která zpravidla přesahuje možnosti majitelů či vedoucích pracovníků malého a často i středního podniku. Z tohoto důvodu bývá doporučováno v této oblasti vyžádání odborné pomoci poradenské firmy. V praxi se však v malých, středních i rodinných podnicích vytvářejí pracovní místa intuitivně na základě zkušenosti majitele či vedoucích pracovníků, popřípadě na základě analogie s jinými, zejména většími podniky (Koubek, 2011).

Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je možné rozdělit do čtyř fází determinující obsah práce, způsob vykonávání dané práce, povinnosti pracovního místa a odpovědnost pracovního místa (Koubek, 2009).

U každého pracovního místa je nezbytné důkladně znát povahu práce, její podmínky i požadavky na pracovníka. Tomu slouží analýza pracovních míst. Analýza pracovních míst je zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za kterých se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst (Koubek, 2011).

Analýza pracovního místa se dělí na dva okruhy – první týkající se úkolů a podmínek, druhý týkající se pracovníka (Koubek, 2009).

Cílem analýzy je zpracování uvedených informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Ten je pak podkladem pro odvození požadavků kladených na pracovníka na daném pracovním místě, sloužící pro zpracování tzv. specifikace pracovního místa. Analýza pracovních míst je rozhodujícím východiskem pro proces designu pracovních míst či změnu jejich profilu – redesign.

Při analýze pracovních míst je vhodné využívat raději více zdrojů informací a zároveň je žádoucí kombinovat metody získávání informací o pracovních místech.

Zdroji informací potřebných pro analýzu pracovního místa je nejčastěji sám pracovník, bezprostřední nadřízený pracovník a v malých a rodinných podnicích to bývá majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Dalšími zdroji informací mohou být pracovníci na stejných nebo podobných pracovních místech, spolupracovníci, podřízení či externí analytici. Jako doplňkový zdroj je vhodné využít existující písemné materiály o pracovním místě v podniku. Nejběžnější metody získávání informací jsou pozorování pracovníka, pohovor analyzující osoby s pracovníkem, dotazník (Koubek, 2011).

Analýza pracovních míst by měla zobrazovat práci skutečně v okamžiku zjišťování, nikoliv jak vypadala v minulosti, či jak by měla vypadat. Z tohoto důvodu je zde kladen požadavek maximální přesnosti a periodické aktualizace popisu a specifikace pracovních míst (Koubek, 2009).

### **2.2.2 Personální plánování**

Vzhledem k tomu, že rodinný podnik mívá užší sortimentní skladbu své produkce, bývá více vystaven kolísání nabídky a poptávky na trhu, musí být přizpůsobivější. Obtížněji odhaduje a plánuje nejen objem a sortiment výrobků či služeb, ale i potřebu zdrojů, včetně zdrojů lidských. V rodinném podniku se ve zvýšené míře uplatňuje požadavek flexibility a širšího odborného profilu pracovníka.

Úkolem plánování pracovníků je, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovníky: v potřebném množství (kvantita), s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita), s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím přístupem k práci, flexibilní

a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Při zaměstnávání příbuzných, přátel a známých si musí majitel či vedení rodinného podniku uvědomit, že vytváření týmu pracovníků rozhoduje o úspěšnosti a dalším rozvoji podniku (Koubek, 2011).

Plánování pracovníků probíhá po dvou liniích: odhad a plánování potřeby pracovníků; odhad a plánování pokrytí potřeby pracovníků.

### ***Odhad a plánování potřeby pracovníků***

Při zpracování realistického plánu potřeby pracovníků je nutno brát v úvahu pravděpodobné směry vývoje ekonomické a sociální politiky státu; pravděpodobné směry vývoje ekonomiky státu a směry sociálního rozvoje obyvatelstva a jeho vzdělání a kvalifikace; pravděpodobné směry vývoje týkající se otevřenosti národní politiky a mezinárodní ekonomické integrace.

Při odhadech potřeby pracovníků je nutno se zaměřit především na:

- výrobní orientaci podniku
- situaci a možné změny na trhu
- materiální a finanční zdroje, které má podnik k dispozici pro svůj rozvoj
- stav a vývojové tendence v oblasti techniky a technologie
- právní normy determinující pracovní podmínky pracovníků
- využitelnost fondu pracovní doby podniku
- normy výkonu a skutečný pracovní výkon pracovníků
- existující věkovou strukturu pracovníků podniku, výkonnost kolektivu pracovníků
- existující profesně-kvalifikační strukturu pracovníků podniku
- mobilitu pracovníků podniku a její vývojové tendence
- potřeby pracovníků a jejich pracovní chování.

Při odhadu potřeby pracovníků v malém rodinném podniku se nepoužívají kvantitativní metody, ale spíše metody intuitivní, založené na zkušenostech majitele či vedení podniku. Majitel či vedení takového podniku musí mít dostatek informací o všech zmíněných faktorech ovlivňující potřebu pracovníků v podniku. Informace o pracovnících a jejich výkonu musí být přesné, detailní a aktuální (Koubek, 2011).



## ***Odhad pokrytí potřeby pracovníků***

V podniku je nutno zároveň zjistit, jaké se nabízejí možnosti, jak budoucí potřebu pracovníků uspokojit. Odhadnout, jak bude perspektivní potřeba práce v podniku zajištěna ze současného kolektivu pracovníků.

V případě dostatku pracovníků v žádoucí struktuře lze předpokládat, že podnik vytýčené úkoly zajistí. Při nedostatku pracovníků je nutno hledat dodatečné zdroje a to nejprve z existujících vnitřních zdrojů a poté ze zdrojů vnějších. V případě přebytku pracovníků je nutno zvažovat jakým způsobem se podnik s problémem přebytku pracovníků vypořádá, přičemž je nutno mít na zřeteli, že rodinný podnik musí dbát o svou dobrou pověst. Tu musí brát v potaz i při snižování počtu pracovníků. Musí používat takové metody, které by jeho pověst neohrozily.

Při odhadu pokrytí potřeby pracovníků lze stejně jako v případě odhadu potřeby pracovníků v rodinném podniku doporučit intuitivní metody. Lze využít i analýzy pracovních míst, analýzy využití kvalifikace pracovníků, analýzy využití pracovní doby či hodnocení pracovního výkonu pracovníků (Koubek, 2011).

## ***Postup při plánování pracovníků***

Plán je záměr vycházející z poznanych skutečností a jejich dosavadních vývojových tendencí. Plánování pracovníků probíhá ve vzájemně propojených krocích.

- Definování cílů činnosti podniku.
- Transformace cílů činnosti do potřeby pracovních sil a stanovení celkové potřeby pracovníků.
- Odhad budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil.
- Konfrontace perspektivní potřeby pracovníků s odhadem budoucích vnitřních zdrojů.
- Zkoumání možností pokrytí dodatečné potřeby práce mobilizací vnitropodnikových rezerv.
- Zvážení možnosti získávání dodatečných pracovníků z vnějšího trhu práce.
- Kontrola a vyhodnocení plnění plánu.
- Úprava plánů – pokud je nezbytná.

Při plánování pracovníků je třeba přihlídnout k tomu, jak obtížně se daný pracovník s danou kvalifikací získává a jak dlouho se v podniku musí adaptovat na práci, než dosáhne požadovaného výkonu či schopností.

Malý rodinný podnik klade důraz spíše na krátkodobé potřeby plánování pracovníků i jejího pokrytí. Měl by mít přesnější představu pro perspektivu jednoho až dvou let.

Personální plánování nesleduje pouze cíle podniku týkající se potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby, ale jeho součástí je i plánování personálního rozvoje pracovníků (Koubek, 2011).

### **2.2.3 Získávání a výběr pracovníků**

Získávání pracovníků u rodinného podniku, zvláště malého, je mnohdy dosti nákladná činnost vzhledem k tomu, že si nemohou nákladnější a efektivnější způsoby získávání pracovníků dovolit. V řadě případů totiž potřebují právě takové pracovníky, kterých je na trhu práce nedostatek.

Rodinný podnik musí věnovat mimořádnou pozornost výběru pracovníků, protože jakákoliv chyba má pro něho mnohem horší důsledky než pro podnik nerodinného typu.

#### ***Získávání pracovníků***

Získávání pracovníků musí mít strategickou povahu. Efektivní získávání pracovníků není možné bez analýzy pracovních míst a jejich produktů. Úkolem získávání pracovníků je zajištění optimálního počtu vhodných uchazečů včas a s přiměřenými náklady. Dalším úkolem je získání potřebných informací o jednotlivých uchazečích.

Při získávání pracovníků je nutné, aby se rodinný podnik zaměřil na faktory, kterými sám může ovlivnit získání pracovníků. Faktory podnikem ovlivnitelné – forma, obsah, informační hodnota, dosah nabídky zaměstnání, charakteristiky pracovního místa, charakteristika podniku. Faktory podnikem neovlivnitelné – demografické, ekonomické, sociální, technicko-technologické, politicko-legislativní.

V oblasti získávání pracovníků má určité negativní následky situace, kdy podnik zaměstnává příbuzné, přátele a známé, protože lidé se méně ochotně ucházejí o zaměstnání v podniku, kde existuje nepotismus (tj. protěžování příbuzných a chráněnců apod. z moci svého postavení). To platí i v případě, že se to o podniku pouze tvrdí (Koubek, 2011).

Zdroje získávání pracovníků mohou být vnitřní či vnější. V rodinném podniku je pravděpodobnost nalezení pracovníka z vnitřních zdrojů malá, nicméně ji v žádném případě nelze zanedbat. Častěji se musí obrátit na vnější zdroje pracovních sil – pracovníci jiných organizací, čerství absolventi škol, volné pracovní síly na trhu práce. Doplňkovým zdrojem pracovní síly mohou pro podnik být i ženy v domácnosti, důchodci a studenti zejména jako výpomoc.

Volba metod získávání pracovníků závisí na mnoha okolnostech. Zejména na povaze obsazovaného volného pracovního místa a finanční situaci podniku. Metody získávání pracovníků v rodinném podniku jsou – ústní dotaz nebo nabídka, doporučení současného pracovníka, vývěsky v podniku nebo mimo něj, letáky vkládané do poštovních schránek, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, využívání služeb komerčním zprostředkovatelem, inzerce ve sdělovacích prostředcích, používání počítačových sítí (internetu). Ve většině případů používá podnik kombinaci metod, a to současně.

Od uchazečů o zaměstnání je nutno požadovat dokumenty. Volba dokumentů závisí na povaze obsazovaného pracovního místa. Dokumenty jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale zejména výběr pracovníků. Od uchazečů o zaměstnání se zpravidla vyžaduje – dotazník, životopis, doklady o vzdělání a praxi, reference a průvodní dopis.

### **Výběr pracovníků**

Výběr pracovníků je personální činností navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové pracovníky, kteří budou nejen výkonní, ale zároveň budou pro podnik pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce, kvalitu a nenarušuje pracovní vztahy. Výběr pracovníků je procesem sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru (Dvořáková a kol., 2012).

V rodinném podniku se klade zvláštní důraz na schopnost samostatně pracovat a kontrolovat svou práci, zájem na tom, aby byl podnik úspěšný a snaha k tomu přispět, disciplinovanost, vysoká pracovní morálka, schopnost týmové práce, schopnost spolupracovat s ostatními, flexibilita, ochota akceptovat změny, schopnost řešit problémy, širší univerzálnější odborný profil, umění jednat s lidmi.

Při výběru je nutno hodnotit především způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě, a to pomocí předem stanovených kritérií.

Posuzujeme uchazeče nejen z hlediska jeho způsobilosti pro práci na obsazovaném místě, pracovní skupině, v organizační jednotce, v podniku, ale porovnáváme jeho způsobilost se způsobilostí ostatních uchazečů s cílem najít toho nejlepšího.

Nejvhodnější metodou výběru je dobře připravený strukturovaný pohovor, ukázka práce a případně test schopností. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které jiné metody výběru nemohou poskytnout. Podle počtu osob při pohovoru se pohovory dělí - „mezi čtyřma očima“, před panelem posuzovatelů; dle obsahu a průběhu – nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný. Při procesu získávání a výběru pracovníků včetně chování představitelů podniku je potřeba důslednosti na dodržování serióznosti, spravedlnosti, slušnosti a zdvořilosti, protože během těchto procesů je významně ovlivněna pověst podniku, nejen jako zaměstnavatele, ale i jako poskytovatele zboží a služeb.

Při výběru pracovníka z řad příbuzných, přátel či známých nelze projevit nadměrnou shovívavost a optimismus majitele či nejvyšších vedoucích pracovníků podniku. Ti nemusí být vždy způsobilí a schopní pro dané pracovní místo, což si rodinný podnik nemůže ekonomicky dovolit a nepřispívá to ani k jeho dobré pověsti (Koubek, 2011).

#### **2.2.4 Přijímání a orientace pracovníků**

Přijímání nového pracovníka je procedura, na níž v rodinném podniku mnoho záleží. Nejde totiž jenom o to, jak se bude utvářet vztah nového pracovníka k podniku, ale i o vyjasnění otázek, které by později vedly k problémům vyplývajících z nejasností (Koubek, 2011). Je nutné poskytnout pracovníkovi informace srozumitelně, uvést cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Cíle musí obsahovat jednoznačnost, potřebnost, užitečnost, dosažitelnost, přiměřenost, neboť společně sjednané cíle vytváří pocit partnerství. Pracovník se stává zúčastněným, což v důsledku pozitivně ovlivňuje celkovou pracovní atmosféru (Laufer, 2008).

Přijímání pracovníků je soubor procedur, které následují poté, co byl uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a nabídku zaměstnání přijal a končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání (Koubek, 2009).

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy, která je v souladu se zákonem, zvyklostmi a je i nástrojem vytváření zdravých vztahů mezi pracovníkem a zaměstnavatelem (Koubek, 2011).

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají směřovat k usnadnění a urychlení procesu seznamování nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, potřebnými znalostmi a dovednostmi a to tak, aby jejich pracovní výkon co nejdříve dosáhl požadované úrovně.

Především v malém podniku převládá sklon podceňovat stádium orientace a její dopady na produktivitu a pracovní spokojenost. Přitom dobrá příprava orientace nového zaměstnance urychluje jeho zapracování, zvyšuje stabilizaci a motivaci k práci (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Neboť pracovní motivace je vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Převaha činností, které v průběhu svého života vykonáváme, je vyvolávána kombinací dvou typů motivů – přímé (vnitřní) – práce sama o sobě je zdrojem uspokojení a nepřímé (vnější) práce je prostředkem uspokojování jiných potřeb (Tureckiová, 2008).

### **2.2.5 Rozmíst'ování pracovníků**

Účelem rozmíst'ování pracovníků je dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovní schopnosti, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje pracovníka. Při rozmíst'ování pracovníků porovnáváme charakteristiky pracovního místa a představu o žádoucím výkonu a chování s charakteristikami pracovníka. Rozmíst'ování pracovníků má tři formy – povyšování, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci. U rodinného podniku je to nejčastěji převedení na jinou práci (transfer).

Při rozmíst'ování nových pracovníků je nutno přihlédnout k jejich talentu a mnohdy je zařadit i na místo, kde jsou pracovníci z řad příbuzných, přátel či známých, aby nedocházelo k plýtvání s talenty, což by brzdilo rozvoj podniku (Koubek, 2011).

### **2.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**

Integrovanější přístup založený na principu řízení pracovníků na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním

výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu představuje řízení pracovního výkonu. Dochází tedy k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovního výkonu pracovníka a odměňování. Jedná se o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení (Koubek, 2009).

Řízení výkonnosti je novým přístupem v řízení lidských zdrojů, který umožňuje integrovat vizi, strategii a konkrétní cíle zaměstnanců podniku tak, aby bylo dosaženo optimálního výsledku. Pokud vzniká nerovnováha mezi přínosem zaměstnance pro podnik a přínosem podniku pro zaměstnance, vede taková situace k nestabilitě a v konečném důsledku, pokud rovnováha není obnovena, i k rozpadu vztahu. Výzkumy nestanovily jakoukoliv silnou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemá nutně výborné výkony a pracovník s vysokými výkony není nutně spokojen.

Řízení výkonnosti je kontinuálním a pružným procesem. Realizuje se zpravidla v ročním cyklu, který začíná stanovením cílů, pokračuje průběžným sledováním a poskytováním zpětné vazby o dosaženém výkonu a je zakončen vyhodnocením dosažených výsledků.

Plán výkonnosti by se měl především zaměřit na konkrétní kroky, které vedou k dosažení cílů. Měl by obsahovat činnosti dohodnuté ke zlepšení výkonnosti a ke zlepšení znalostí, dovedností a kompetence. Může se stát součástí plánu osobního rozvoje (Koubek, 2009).

Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Nejefektivnější programy hodnocení výkonu jsou ty, které znamenají přínos pro vedoucí pracovníky, zaměstnance i podnik jako celek. I když největší podíl za hodnocení výkonu mají personalisté – vedoucí manažer, aktivní účast na tomto procesu by také měli mít vedoucí a zaměstnanci (Arthur, 2010).

Hodnocení výkonnosti pracovníků nelze opakovat bez měřitelných výsledků. Těch lze dosáhnout při použití metody, která odpovídá příslušnému obchodnímu modelu, nebo pomocí použití softwaru, který odpovídá vytýčeným cílům (Humancapitalleague.com, 2013).

Bez hodnocení pracovníků nelze efektivně provádět řadu personálních činností. Hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, úsilí o nápravu, posuzování

a stanovení cílů týkajících se pracovního výkonu. Je velice účinným nástrojem kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Při hodnocení pracovníků lze rozlišit dvě podoby – neformální hodnocení a formální hodnocení či systematické hodnocení. Klíčovou roli u všech forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka (Koubek, 2009).

Nejvhodnější metody hodnocení pracovníků pro rodinný podnik je hodnocení podle stanovených cílů – podle výsledků, hodnocení na základě plnění norem, hodnocení pomocí stupnice.

Postup při hodnocení pracovníků lze rozdělit do tří období – přípravné období, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocování informací o pracovním výkonu (Koubek, 2011).

Hodnocení pracovníků není mnohdy přijímáno s pochopením ani s nadšením, a to ani hodnocenými, tak mnohdy hodnotiteli. Co je třeba nepodceňovat, je příprava hodnotitelů a jejich trénink, následný controlling, zda postupují v souladu s pravidly, důležitá je také zpětná vazba. Ta vede k určitému zjednodušení systému hodnocení a snížení počtu hodnocení v průběhu roku (Pilařová, 2008).

Poměrně novým a v poslední době módním přístupem je 360 stupňová zpětná vazba, někdy nazývaná třistašedesátistupňové vícekriteriální hodnocení výkonnosti a vícezdrojové hodnocení. Je navržena tak, aby poskytovala komplexní přehled o činnosti pracovníka. Hodnotiteli jsou nadřízení, přímí i nepřímí, kolegové, interní i externí zákazníci a někdy i podřízení. Součástí je i sebehodnocení (Wagnerová, 2008).

S výsledky hodnocení musejí být pracovníci seznámeni, musejí s nimi být projednány a pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. V rodinném podniku s výsledkem hodnocení pomocí hodnotícího rozhovoru seznamuje pracovníka zpravidla majitel podniku nebo nejvyšší vedoucí pracovník, zpravidla je přítomen nejbližší nadřízený hodnoceného pracovníka (Koubek, 2011). Nic, co je při hodnocení řečeno, by pro zaměstnance nemělo být překvapením (Arthur, 2010).

Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání a má vždy pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Mimořádná pozornost by měla být věnována přípravě rozhovoru, prostředí, ve kterém se rozhovor odehrává a záleží i na volbě stylu rozhovoru (Koubek, 2009).

V rodinném podniku, kde jsou zaměstnání příbuzní, přátelé či známí je hodnocení pracovníků mnohem citlivější záležitostí než v jiných podnicích. Nutně se objevuje stín pochybností, a to přesto, že se používají stejná kritéria pro všechny pracovníky (Koubek, 2011). Je nutno propojit následující vlastnosti: přístupnost, důslednost, spolehlivost, empatie, poctivost (Arthur, 2010).

Rozvoj informačních technologií a systémů přináší i do oblasti hodnocení pracovníků nové podněty. Elektronické prostředí umožňuje hodnocení chování a výkonu posunout na novou kvalitativní úroveň. Elektronické prostředí umožní, aby se hodnocení stalo permanentním procesem (Hroník, 2006a).

### 2.2.7 Ukončení pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru může dojít několika způsoby.

**Tabulka 1: Ukončení pracovního poměru**

<b>výpovědí</b>	ze strany podniku
	ze strany pracovníka
<b>okamžitým zrušením</b>	podnikem
	pracovníkem
<b>dohodou</b>	z iniciativy podniku
	z iniciativy pracovníka
<b>zrušením ve zkušební době</b>	podnikem
	pracovníkem
<b>skončením prac. poměru sjednaného na dobu určitou</b>	
<b>z důvodu péče o dítě</b>	
<b>odchodem do důchodu - penzionování</b>	
<b>úmrťm pracovníka</b>	

*Zdroj: Koubek, 2011*

Rodinný podnik se musí důkladně zabývat jak příčinami, které vedly k rozhodnutí propustit pracovníka, tak zejména příčinami, které vedly k tomu, že pracovník už nechce pro podnik pracovat (Koubek, 2011).

Pořadí způsobů trvalého ukončení pracovního poměru má logický důvod. Propouštění pracovníků je plně v kompetenci podniku, přičemž musí plně respektovat platné zákony. Pensionování pracovníků může podnik do jisté míry ovlivnit pouze z hlediska jeho načasování. Rozhodnutí pracovníka z podniku odejít – rezignaci – může podnik ovlivnit velmi málo. Zcela neovlivnitelné podnikem je ukončení pracovního poměru úmrťm (Koubek, 2009).

Rodinný podnik nepřistupuje často k propouštění pracovníků, i když vzhledem ke své ekonomické situaci či nežádoucímu výkonu nebo neodpovídajícímu chování



pracovníka, jsou nuceni tak učinit. Zaměstnaní příbuzní, přátelé a známí, kteří nejsou pro podnik efektivní, představují pro majitele nebo nejvyššího vedoucího pracovníka při rozhodování o propuštění značnou překážku. Zpravidla majitel či vedoucí pracovník s rozhodnutím váhá, což má negativní dopad na pracovní morálku a celkový výkon podniku. Nezhoršují se jen pracovníci, které by bylo žádoucí propustit, ale i další pracovníci, které tato situace demotivuje (Koubek, 2011).

K propouštění pracovníků dochází také v případě vzniku krizového období zapříčiněného vnějším prostředím. V důsledku toho je nutno vyžadovat stanovení jasných priorit v oblasti práce s lidskými zdroji. V tomto období se dostávají do popředí operativní úkoly jako např. přehodnocení počtu zaměstnanců, snižování nákladů, důraz především na kvantitativní ukazatele apod. A právě v tomto momentu vzniká značné riziko pro podnik, vždyť zapomínat na dlouhodobé priority je nebezpečné. Skutečně kritická situace začíná teprve tehdy, když začnou odcházet nejlepší a nejtalentovanější zaměstnanci. Takové lidi je potřeba udržet si za každou cenu, protože poptávka po nich je stále vysoká. Být dobrým podnikem znamená naopak využít tuto situaci a získat kvalitní a zejména talentované lidi z podniků, které jim nedovedou věnovat, právě kvůli krizi dostatečnou pozornost (d'Ambrosová a kol., 2011).

### 2.2.8 Odměňování pracovníků

Odměňování je způsob stanovení mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. V podniku je nutností vytvořit systém přiměřeného, spravedlivého a motivujícího odměňování. Zvláště v rodinném podniku je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování, aby se stal společným vlastnictvím a společnou odpovědností majitele, vedení i pracovníků (Koubek, 2011).

Složkami odměňování jsou:

- základní peněžní odměna,
- dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu (Kocianová, 2010).

Odměňování pracovníků nespočívá tedy jen v peněžních odměnách – mzda, plat, prémie, bonusy a jiné, které pracovník dostává za svou práci, ale zahrnuje i nepeněžní a dokonce i nehmotné požitky poskytované pracovníkům zaměstnavatelem. Peněžní

a nepeněžní odměny, která má v podstatě podnik pod kontrolou, jsou odměny vnější. Odměnou pro pracovníka jsou však i vnitřní pocity s vykonávanou prací – vnitřní odměny. Vnější a vnitřní odměny tvoří tzv. úhrnné odměny.

Systém odměňování není jen nástrojem kompenzace pracovníkům za odvedenou práci či příslušnost podniku, ale plní i řadu dalších funkcí. Při vytváření systému je proto nutné přihlídnout k tomu, čeho potřebuje podnik svým systémem dosáhnout, jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn, a které vnější faktory ovlivňují odměňování v podniku. V každém případě musí být tento systém stabilní.

V rodinném podniku jsou odměny pracovníků zpravidla závislé na jejich pracovním výkonu, přičemž se nesmí zapomínat na to, že odměna vázaná na výkon může vyvolávat výraznou orientaci na množství práce na úkor její kvality.

Existuje řada tzv. mzdovorných faktorů, které je nutno při odměňování brát v úvahu. Tyto faktory jsou vnitřní a vnější, a společně tvoří s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků v podniku (Koubek, 2011).

### **Hodnocení práce**

Nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka, je hodnocení práce. Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovního místa ve vztahu k jiným pracím či pracovním místům v podniku (Koubek, 2009).

Existují čtyři základní metody hodnocení práce či jejich kombinace:

- metoda pořadí,
- klasifikační (metoda mzdových skupin neboli katalogová),
- bodovací (metoda bodových stupňů),
- faktorového porovnání (metoda řad pořadí).

Metoda pořadí je metodou sumární – nekvantitativní. Vychází se z popisu pracovního místa a práce. Výhodou je jednoduchost, srozumitelnost, časová a organizační nenáročnost. Nevýhodou je, že je efektivněji použitelná jen při hodnocení malého souboru prací, je málo přesná, otevřená subjektivním vlivům, a tedy snadno zpochybnitelná. Přes uvedené nevýhody je v malém rodinném podniku často používána.

Klasifikační metoda je metodou sumární. Na základě rozdílů v povinnostech, dovednostech, odpovědnosti, pracovních podmínkách a v dalších faktorech práce se

předem definují určité modelové třídy nebo stupně prací – vytváří se katalog. Výhodou je jednoduchost, srozumitelnost a snadná realizace. Nevýhodou je nízká preciznost, protože hodnotí práci jako celek, sumárním způsobem, je senzitivní na přesnost a citlivost, jak při přípravě modelových popisů, tak při jejich porovnávání se skutečnými popisy. Neumožňuje v plné míře zohlednit různé pracovní podmínky u stejných prací v různých částech podniku.

Bodovací metoda je analytická. Je nejpoužívanější metodou hodnocení práce. Při jejím použití se při hodnocení práce vytvářejí kvantitativní bodové stupnice. Výhodou metody je jednoduchost pro použití, objektivnost, převedení do podoby mzdového tarifu, srozumitelnost, vysvětlitelnost, obhajitelnost, flexibilita. Nevýhodou je pracnost a časová náročnost při vytváření bodové stupnice.

Metoda faktorového porovnání je analytická. Je variantou bodovací metody. Na rozdíl od bodovací metody nedělí placené faktory na subfaktory a stupně, zavádí vytváření pořadí hodnocených prací u každého z placených faktorů. Při stanovování pořadí se u každého faktoru porovnávají pracovní místa navzájem. Vytvářejí se tak řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů. Výhodou je snadná použitelnost, převedení do podoby mzdového tarifu, přiměřená objektivnost a spolehlivost. Nevýhodou je obtížné hodnocení nové práce.

V malém podniku je možné použít metody sumární, které poskytují docela přijatelné výsledky, ale lze použít i metod analytických, což ale pro ně bývá náročnější.

Hodnocení práce nelze bezprostředně použít k ocenění práce v peněžních jednotkách, ke stanovení mzdových tarifů. Hodnocení práce determinuje hodnotu práce uvnitř podniku a pro účely ocenění práce je, kromě převodu hodnoty práce do mzdového tarifu, třeba ještě zajistit zohlednění externích faktorů.

Stanovování základních mzdových tarifů je pro menší podnik obtížné, a proto zpravidla využívají informací o mzdových tarifech stanovených pro stejné nebo podobné práce v jiných podnicích. Musejí však do těchto tarifů promítnout specifika svého podniku a přitom zajistit konkurenceschopnost na trhu práce a stabilitu svých pracovníků. Výhodné je přizpůsobit se obecným zvyklostem, neboť systém odměňování je pak srovnatelnější a srozumitelnější. Rozpětí jednotlivých mzdových tarifů by mělo umožnit dostatečně diferencovat odměnu pracovníků podle jejich výkonu a zásluh.

Hodnocení práce usnadňuje a zefektivňuje rozhodování i vyjednávání o odměňování pracovníků.

### **Mzdové formy**

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím ke mzdovotvorným faktorům, které jsou pro práci v podniku důležité. Podnik by měl vytvořit systém odměňování pracovníků zvolením vhodné mzdové formy nebo kombinací mzdových forem a rozhodnout se, zda bude platit pracovníky za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo i za další zásluhy.

Časová nebo také základní mzda či plat je mzdová forma, která se stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. Výhody jsou její jednoduchost a administrativní nenáročnost a levnost, usnadnění odhadování a plánování mzdových nákladů, srozumitelnost pro pracovníky, vyvolává méně sporů a nespokojenosti než odměny odvozené od výkonu či dalších zásluh. Nevýhody spočívají v omezeném pobídkovém účinku, parazitování na podniku a ve zvýšené kontrole pracovníků. V malých podnicích se zpravidla tato mzdová forma používá, a to v kombinaci s dodatkovými pobídkovými mzdovými formami.

Zásluhová mzdová forma je formou, kdy je pracovník odměňován podle výkonu, schopností, dovedností. Používá se buď samostatně nebo jako dodatek k časové mzdě či platu. Nejobvyklejší je *výkonová mzdová forma*, kdy odměna je přímo úměrná složkám pracovního výkonu, které jsou nějakým způsobem měřitelné. Výhodou této formy je, že může vést ke zvýšení kvantitativní stránky výkonu pracovníků, ke zlepšení hospodářské situace podniku, k vyšší spokojenosti pracovníků – možnost vydělat si více, k možnosti splnění více úkolů v tomtéž čase a s tímtež zařízením – snížení nákladů na jednotku výroby, ke zvýšení pracovní morálky, ke zlepšení týmové práce. Nevýhody jsou obtížnost zavádění a provádění systému, neboť vyžaduje značnou přípravu, obtížnost kontroly a měření výkonu, rivalita a konflikty mezi pracovníky, orientace na výkon ve spojitosti zanedbávání zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, orientace na množství práce se může negativně odrazit v její kvalitě, obtížnost a odhad plánovaných mzdových nákladů, nutnost stálé inovace. Výkonová mzdová forma odměňování může být založena na individuálním, skupinovém nebo celopodnikovém výkonu.

Pro odměňování dělnické práce je vhodná *úkolová mzda*. Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu je odměnou, kdy za jednotku

práce je považována spravedlivá odměna pro průměrného pracovníka s přihlédnutím k situaci na trhu práce, k úrovni odměňování v zemi, regionu, odvětví či podnicích konkurující podniku na trhu práce, k životním nákladům nebo k životnímu způsobu. Úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu – existuje jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy či stanoveného množství. Jestliže vyrobené množství překročí stanovenou mez – výkonovou normu, používá se vyšší sazba za vyrobený kus. Úkolová mzda se uplatňuje i při odměňování skupiny pracovníků – skupinová úkolová mzda.

V obchodních činnostech či v některých službách se zpravidla uplatňuje *podílová (provizní) mzda*. Je zcela – přímá podílová mzda, nebo zčásti – podílová mzda s garantovaným základem závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu.

*Mzdy a platy za očekávané výsledky práce* jsou odměnami za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník podniku zaváže odvést, nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Jedná se o smluvní mzdu, mzdu s měřením denním výkonem, programovou mzdu.

*Mzdy a platy za schopnosti* (zpravidla za znalosti a dovednosti) váží odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svou roli či vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací.

Mzdy a platy za přínos jsou odměňováním, které v sobě integruje odměňování za výsledky (výkon, output) a odměňování za schopnosti (input). Je to tedy kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost.

Dodatkové mzdové formy bývají vázány na individuální, skupinový nebo celopodnikový výkon. Jsou jednorázové nebo se periodicky opakují či jsou určeny pro jednotlivé kategorie pracovníků. Dodatkovou formou jsou např.: prémie, odměny za úsporu času, osobní ohodnocení, podíl na výsledcích hospodaření podniku, odměna za zlepšovací návrh atd. Mezi dodatkové mzdové formy patří i příplatky ke mzdám či platům. Jsou dané zákonem, dobrovolné, anebo ty, které představují zvláštní zvýhodnění pracovníka podniku (Koubek, 2011).

## Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování pracovníků a zpravidla se jim poskytují pouze za to, že jsou v daném podniku v pracovním poměru. Lze je zařadit do čtyř skupin: výhody sociální povahy, výhody zkvalitňující využívání volného času, výhody mající vztah k práci, výhody spojené s postavením v podniku (Mathis, Jackson, 2012).

V České republice se na předních místech poskytovaných benefitů umisťují především benefity orientované krátkodobě, tj. na okamžitý efekt. Zatímco před několika lety si zaměstnanci cenili především příležitosti dalšího vzdělávání, dnes preferují možnost delší dovolené a flexibilitu práce. Zaměstnanci velmi oceňují, pokud jim zaměstnavatel umožní využívat pružnou pracovní dobu nebo home office (BusinessInfo.cz, 2013).

### 2.2.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Rozvoj podniku a jeho lidí vede ke zvýšení výkonnosti celého podniku. Každé učení má za cíl přinést změnu. Jakého charakteru bude změna, záleží na přístupu. V zásadě můžeme chtít docílit změny velkým skokem nebo plynulým zlepšováním. Strategii velkého skoku uplatníme v situaci, kdy je potřeba změny v krátkém čase. Plynulé zlepšování a dosahování přírůstků se děje záměrně, nepřetržitě a s velkou důsledností. V praxi se většinou používá kombinovaná strategie, v níž nejsou změny pouhou událostí se začátkem a koncem, ale nepřetržitým procesem, během kterého probíhá plynulé zlepšování (Hroník, 2006b).

I rodinný podnik by měl mít jasnou koncepci vzdělávání svých pracovníků a měl by být vždy připraven na to, že potřeba vzdělávání se může kdykoliv objevit. Je to jedna z nejvýznamnějších personálních činností. Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli potřebné znalosti a dovednosti k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.

Oblast vzdělávání pracovníků se orientuje na oblast odborného vzdělávání, tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst – orientace, doškolení, přeškolení a oblast rozvoje.

V rodinném podniku u přijímaného pracovníka je nutno věnovat pozornost jeho vzdělávání, hned během počátečního období jeho práce v podniku, neboť to významně ovlivňuje jeho následný pracovní výkon a profesionální chování i jeho vztah k podniku.

Nezbytností v každém podniku je doškolování pracovníků. Nejde jenom o zajištění, aby měli pracovníci dostatečné znalosti, dovednosti a pracovní chování potřebné pro vykonávání práce v současnosti i v budoucnosti, ale i o to, aby drželi krok s poznatky odrážejícími rozvoj techniky a technologie, a aby byli tak lépe připraveni na změny.

Rodinné podniky stále více věnují svoji pozornost rozvoji svých pracovníků. Snaží se i tímto způsobem snížit nebezpečí fluktuace. Pracovníkův rozvoj zvyšuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce, ať už v podniku nebo mimo něj (Koubek, 2011).

V oblasti využívání schopností lidí dochází ke změně role zaměstnance. Nápady jak, vylepšit proces a výkonnost směrem k zákazníkům, musejí ve větší míře přicházet od zaměstnanců, kteří jsou v nejbližším kontaktu s procesy, zákazníky a konkrétní situací. Zaměstnanci se musejí změnit z vykonavatelů příkazů managementu, z plnitelů požadavků interních a externích zákazníků v důvěryhodné partnery. Tato změna zaměstnancovi role vyžaduje zvýšení kvalifikace zaměstnanců a mobilizaci jejich potencialů a tvůrčích schopností pro dosažení cílů podniku. Tato změna není jednoduchá, avšak do budoucnosti více než potřebná (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V malých podnicích zodpovídá za rozvoj lidských zdrojů manažer, který vede své lidi, a tím zastává roli personalisty (Hroník, 2006b).

### ***Druhy a metody vzdělávání pracovníků***

Podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti, tak i vzdělávání mimo podnik – externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném zařízení nebo škole. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců podniku, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a objektivní.

Pojem profesní vzdělávání zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy jak přípravu školskou tak i všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání.

Další profesní vzdělávání je součástí vzdělávání dospělých. Označuje jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Má přímou vazbu na profesní zařazení dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce, tzn. mezi subjektivní a objektivní kvalifikací (Bartoňková, 2010).

V rodinném podniku se nejčastěji používá metoda vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce: instruktáž při výkonu práce, koučování, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v podniku nebo mimo něj, se uplatňují jak při zapracování nových pracovníků, tak při doškolování či rozvoji současných pracovníků. V rodinném podniku se vzdělávací akce většinou uskutečňují přímo v podniku a mají nejčastější podobu přednášky/instruktáže, semináře, e-learningu (Koubek, 2011).

## **2.2.10 Pracovní vztahy**

Pracovní vztahy v rodinném podniku mají pro jeho existenci a úspěšnost klíčový význam. Jsou to všechny vztahy mezi lidmi a jejich skupinami či sdruženími, které vznikají v souvislosti s vykonáváním práce. Pracovní vztahy a jejich kvality výrazně ovlivňují dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. V rodinném podniku vznikají vztahy mezi pracovníkem a podnikem, nadřízeným a podřízeným, pracovníky podniku, zákazníky a veřejností, pracovními skupinami, spolupracovníky. Pracovní vztahy v podniku ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Je v existenčním zájmu podniku věnovat pracovním vztahům mimořádnou pozornost a soustavně se snažit o jejich zlepšování a harmonizování. Při vytváření zdravých a harmonických pracovních vztahů je třeba soustavně rozpoznávat zdroje nebo potencionální zdroje konfliktů a snažit se je odstraňovat. Zdroje konfliktů mohou spočívat v osobnosti a sociálním chování jednotlivců, v nedorozumění, v nedostacích personální práce, ve stylu vedení lidí v podniku, ve způsobu formování pracovních skupin, ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur, v umístění pracoviště a pracovních podmínkách, v příčinách nacházejících se mimo podnik (Koubek, 2011).



Konflikty jsou tedy přirozené a legitimní. Je nezbytné je zvládat řešením. Konflikty jsou nestabilizující aspekty systémů, tj. že vnášejí do systémů nerovnováhu nebo nestabilitu, tím však systém dynamizují. Bez nich by nebyl možný vývoj. Systém bez vnitřních konfliktů stagnuje, systém neřešící konflikty čeká revoluce, systém zvládající své konflikty prodělává evoluci (Plamínek, 2011).

Zaměstnávání příbuzných nebo přátel v rodinném podniku má významný dopad na pracovní vztahy a atmosféru v podniku. Příbuzenský nebo přátelský vztah nesmí být v žádném případě kritériem pro jakékoli personální rozhodnutí (Koubek, 2011).

Silná stránka rodinného podniku je prolnutí rodinného a podnikového systému, jejich vzájemná součinnost, neboť poskytuje podniku potenciál k dosažení vyšší výkonnosti. Avšak to se může snadno změnit ve zdroj vážných těžkostí, které přerůstají do velkých vnitřních bojů. Emocionální problémy mohou ohrozit veškerá pole působnosti podniku, dojde-li k jejich prolínání mezi rodinou a podnikem (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Slušné chování je nejcennější devizou. Všechno má však své hranice, někteří podřízení mohou snadno zaměnit slušnost za slabost. Čím dříve jsou určeny mantinely, podpořené odbornými schopnostmi a znalostmi, tím dříve je získána autorita vedoucího pracovníka (Halík, 2008).

### **2.2.11 Péče o pracovníky**

V poslední době patří péče o pracovníky mezi nejvíce diskutované problémy personální práce. Úroveň péče o pracovníky je jedním z nejeфекtivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků, vytváření harmonických pracovních vztahů, a tím i ovlivňování výkonu v podniku. Soustavně vzniká tlak na rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky ze strany dobře řízeného státu, odborů a mezinárodních organizací včetně Evropské unie.

Péče o pracovníky je možné rozdělit na povinnou vyplývající z platných zákonů a kolektivních smluv a na dobrovolnou, která je výrazem personální politiky majitele či vedení podniku. Ta sleduje zejména získávání, stabilizaci, rozvoj a motivování pracovníků s důrazem na vytváření dobrého vztahu pracovníků k podniku a tím získání dobré pověsti podniku jako zaměstnavatele.

V menších, rodinných podnicích péče o pracovníky zahrnuje oblasti:

- pracovní doba a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám.

Problematiku pracovní doby a pracovního režimu, bezpečnosti práce a ochrany zdraví a částečně i pracovní prostředí řeší příslušné zákony a předpisy, zejména zákoník práce (Koubek, 2011).

Politika a programy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci jsou zaměřeny na ochranu pracovníků a ostatních lidí, na něž má vliv to, co podnik vyrábí a dělá – proti nebezpečí související s jejich prací nebo s jejich spojením s podnikem. Programy ochrany zdraví při práci se zabývají prevencí poškození zdraví v důsledku pracovních podmínek a tvoří je dva prvky – pracovní lékařství, pracovní hygiena. Programy bezpečnosti při práci se zabývají prevencí nehod a snaží se minimalizovat ztráty a škody plynoucí z nehod osobám i majetku. Nutností je provádět monitorování rizik a jejich vyhodnocování. Vyhodnocovat účinnost kroků při eliminaci rizik nebo alespoň jejich snížení na přijatelnou míru (Armstrong, 2012).

V souvislosti s pracovním prostředím je nutno se zabývat prostorovým řešením pracoviště, fyzikálními podmínkami práce a sociálně-psychologickými podmínkami práce. Pracovní prostředí totiž přispívá k pracovní pohodě pracovníků a tím i k jejich pracovnímu výkonu (Koubek, 2011).

Ve světě je v poslední době věnována zvýšená pozornost malých rodinných podniků na vhodnost využití různých pracovních režimů, které umožňují zajistit práci, pro niž se v podniku nevyplatí zřizovat pracovní místo na plný úvazek. Pracovní režimy vhodné a využívané menšími a rodinnými podniky – přesčasová práce, směnová práce, práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, distanční práce, smlouva na roční počet odpracovaných hodin – mají své výhody a nevýhody, proto podnik musí jejich využití důkladně zvážit (Cooper, Burke, 2011).

Personální rozvoj pracovníků přináší užitek pracovníkovi i zaměstnavateli. Tato oblast péče o pracovníky zahrnuje péči o kvalifikaci pracovníků a její rozvoj a prostor

pro utváření pracovní kariéry pracovníků. Rodinný podnik zpravidla neposkytuje mnoho příležitostí pro kariéru ve smyslu postupu po žebříčku hierarchie funkcí. Proto by měly rodinné podniky nabízet kariéru, která bývá doporučována pro podniky s plochou organizační strukturou. Místo tradiční manažerské kariéry nabízet postup pracovníků v hierarchii odbornosti, tedy kariéru odbornou.

U rodinných podniků mezi služby poskytované pracovníkům na pracovišti patří především řešení stravování a možnost občerstvení, zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka, poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, příspěvky na dopravu do zaměstnání a podobně.

Menší rodinný podnik nemůže v oblasti ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám konkurovat velkým podnikům (Koubek, 2011). Sladění zaměstnání a rodinného života pracovníka totiž souvisí s podnikovou strategií v řízení lidských zdrojů. Vnímavý postoj zaměstnavatelů k rodinným potřebám pracovníků může být významným faktorem výkonu a loajality, navíc méně nákladným než jiné (Ipodnikatel.cz, 2013).

Oblast péče o pracovníky by neměla být rodinným podnikem opomíjena, neboť se nepodílí jen na dobré pověsti podniku, ale prohlubuje se zde pocit sounáležitosti pracovníků k podniku a zlepšují se i pracovní vztahy v podniku (Koubek, 2011).

### **2.2.12 Personální informační systém**

Bez věrohodných, detailních a aktuálních informací o pracovnících a práci nelze provádět personální práci ani v malém rodinném podniku. V současné době není problém využívat moderní informační technologie i v malém rodinném podniku ke shromažďování, uchování a zpracování informací. Střední podniky většinou mívají speciální počítačové personální informační systémy (Koubek, 2011).

Také malý i rodinný podnik by měl začít věnovat pozornost informačním technologiím v řízení lidí. Personální portálová aplikace založená na technologii internetových prohlížečů je novým prostředkem získávání, modifikace, archivace, vyhledávání a sdílení klíčových informací o lidech (Walker, 2003).

Potřebné a velmi užitečné informace pro personální práci v menším rodinném podniku jsou základní informace o pracovníkovi, detailní charakteristiky školního vzdělání a kvalifikace, charakteristiky pracovněprávních vztahů a pracovního

a mzdového zařazení pracovníka v podniku, charakteristiky sociální a zdravotní situace pracovníka, charakteristiky mzdových, daňových a důchodových údajů o pracovníkovi. Neméně důležité jsou i informace o pracovních místech či rolích a informace související s personálními činnostmi v podniku (Koubek, 2011).

Mnohé podniky v zahraničí včetně malých rodinných podniků zkoumají pro potřeby personální práce a jejího neustálého zlepšování postoje a názory pracovníků a žádají je o náměty, jak zlepšit práci v podniku (Snell, Bohlander, 2012).

I malý rodinný podnik by měl mít k dispozici informace o některých skutečnostech existujících mimo podnik, které jsou užitečné zejména pro plánování, získávání, odměňování a péči o pracovníky (Koubek, 2011).

### **2.2.13 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**

Podnik zajišťuje požadovanou práci a dosahuje strategických cílů pomocí jiných lidí, zpravidla zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovně právních vztazích upravených pracovněprávními předpisy. Pracovněprávní předpisy zahrnují zákony a prováděcí právní předpisy, které upravují pracovněprávní vztahy spojené s výkonem závislé práce. Pracovně právní předpisy plní funkci organizační a funkci ochrannou (Šikýř, 2012).

Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků nemá za úkol ochraňovat pouze zaměstnance, ale chrání i podnik před důsledky nedodržení pracovněprávních předpisů či porušování lidských práv. Netýká se tedy jen striktního dodržování ustanovení zákoníku práce a dalších zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí, ale stále více jde i o dodržování ustanovení zákonů zakazující jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků (Koubek, 2009).

Většině podnikatelů pomáhají v jejich činnosti rodinní příslušníci. České pracovní právo zakazuje uzavřít pracovní poměr mezi manželi nebo registrovanými partnery jakožto dvěma fyzickými osobami. Ti mezi sebou nemohou uzavřít klasickou pracovní smlouvu ani dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Se sourozenci, rodiči nebo dětmi pracovněprávní smlouvy uzavřít lze. Uvedené omezení se vztahuje tedy pouze na manžele, avšak řeší se buď využitím institutu spolupracujících osob. Příjmy a výdaje může podnikatel podle §13 zákona o daních z příjmů rozdělit na spolupracující osobu, kterou může být manžel, manželka nebo další osoba, která žije

s poplatníkem ve společné domácnosti. Další možnost, jak mohou manželé společně podnikat, tvoří sdružení fyzických osob bez právní subjektivity. Jde o spolupráci dvou a více fyzických osob, které se sdružily podle §829 občanského zákoníku za účelem naplnění sjednaného účelu. Poslední možností je žádný smluvní vztah neuzavírat - jestliže se jedná o nejbližší příbuzné (manžel, manželka, dítě) podnikající fyzické osoby (zaměstnavatele), tak tyto osoby mohou s podnikající fyzickou osobou spolupracovat bez smluvního vztahu, aniž by se tím dopustily nelegální práce (Podnikatel.cz, 2013).

## 3 Metodika

### *Cíl diplomové práce*

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybraném rodinném podniku. Posouzení jednotlivých personálních činností a navržení změn vedoucích ke zlepšení činností v řízení lidských zdrojů.

### *Struktura práce*

K dosažení stanoveného cíle diplomové práce bylo využito sekundárních dat. Jejich seznam je uveden v přehledu použité literatury. Na základě nastudované literatury byl zpracován **literární přehled** vymezující hlavní problematiku, týkající se řízení lidských zdrojů a jednotlivých personálních činností.

Po zpracování literárního přehledu bylo přistoupeno k praktickému řešení diplomové práce. Ta je věnována vybranému rodinnému podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov. Je zde zachycena **historie rodinného podniku** a jeho **charakteristika**. V další kapitole je **analýza současného stavu** jednotlivých personálních činností probíhajících v rodinném podniku.

Poté jsou v následující kapitole **formulovány závěry** vyplývající z popisu současného stavu řízení lidských zdrojů v uvedeném rodinném podniku.

Na základě vyhodnocení a posouzení veškerých získaných informací, dat a provedených rozhovorů a provedeního dotazníkového šetření byl **vypracován návrh** vedoucí ke zlepšení činností v řízení lidských zdrojů ve vybraném rodinném podniku.

### *Zdroje informací*

Pro první část diplomové práce – literární přehled – bylo využito **sekundárních dat**, zejména studium odborné literatury a elektronických zdrojů zabývajících se řízením lidských zdrojů se zaměřením se na malé a střední podniky, speciálně rodinné podniky. Jejich seznam je uveden v přehledu použité literatury. Provedené **neřízené rozhovory** s majitelem, obchodním a personálním manažerem rodinného podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov poskytly další potřebné informace. Dalším zdrojem informací se stalo provedené **dotazníkové šetření**, jehož respondenty byli zaměstnanci uvedeného rodinného podniku. Dodatečným zdrojem informací byly **webové stránky** rodinného podniku.

## **Použité metody**

### **Neřízené rozhovory**

Pro zmapování současného stavu řízení lidských zdrojů a pro doplnění informací k historii a charakteristice rodinného podniku bylo zvoleno šetření formou neřízených rozhovorů s majitelem rodinného podniku, obchodním a personálním manažerem. Tato metoda byla použita zejména z důvodu, že nebylo možno systematicky písemně zachytit postup v řízení lidských zdrojů, neboť skutečnosti, které dotazovaní uváděli, byly rozsáhlého rázu, zabíhaly do podrobností, překrývaly se. Některé všeobecně přijímané skutečnosti v rodinném podniku uváděli jako fungující nepsaná pravidla. Pro neopomenutí a zpracování těchto skutečností bylo využití této metody považováno za nejvhodnější. Rozhovor probíhal nejprve individuálně s každým samostatně a poté společně se všemi pro doplnění dalších souvislostí. Majitel i manažeři rodinného podniku se při rozhovorech chovali zcela otevřeně a svá tvrzení vyjadřovali naprosto jasně, zřetelně a vzájemně se doplňovali. Otázky se týkaly náplně jednotlivých personálních činností – výběr, přijímání, hodnocení, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, pracovní vztahy, péče o zaměstnance atd. Majiteli byly navíc kladeny i otázky na doplnění informací k historii a charakteristice rodinného podniku, které souvisely s vývojem počtu zaměstnanců, jejich odpovědností, možnostmi kariéry, příbuzenskými vztahy apod. Odpovědi získané při rozhovorech byly rozpracovány a dle svého charakteru byly zahrnuty do kapitoly o současném stavu řízení lidských zdrojů, personálních činnostech.

### **Dotazníkové šetření**

Současně bylo využito dotazníkové šetření, jehož respondenty byli kmenoví zaměstnanci rodinného podniku. Cílem bylo získání informací od zaměstnanců k jednotlivým personálním činnostem a jejich spokojenost se současným řízením lidských zdrojů v rodinném podniku. Dotazník obsahuje celkem devatenáct otázek, uzavřené dichotomické i polytomické a polouzavřené, souvisejících s řízením lidských zdrojů a dále čtyři otázky identifikační. Dotazníky byly předány zaměstnancům rodinného podniku osobně. Ti je mohli vyplnit písemně nebo online. Dotazník byl vyplněn v první polovině měsíce března 2013. Vyplnilo jej 40 respondentů, z oslovených 44 kmenových zaměstnanců. Návratnost tedy činila 90,9 %. Výstupy z dotazníkového šetření byly zpracovány do tabulek a grafů, a tvoří jednu z kapitol praktické části diplomové práce. Dotazník je součástí přílohy diplomové práce.

## 4 Řízení lidských zdrojů v rodinném podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov

### 4.1 Historie rodinného podniku

František Strnad založil svou živnost roku 1990. Nejprve začal obchodovat s velkoobchody ŘEMPO a TEXTIL. Zboží prodával sám ve vlastní garáži. Od 1. ledna 1991 vzhledem k provedené cenové liberalizaci, kdy velkoobchody navýšily prodejní ceny přibližně o 50 %, bylo nutné navázat spolupráci přímo s tuzemskými výrobci BYTEX Rumburk a INTEX Liberec. V návaznosti na rozšíření dodavatelské sítě byl nucen rozšířit prodejní prostory. V říjnu roku 1991 koupil budovu bývalé školky s přilehlou zahradou, za něž zaplatil 872 tisíc korun. Celý objekt musel projít rekonstrukcí. V červenci 1992 zahájil prodej v nové moderní prodejně podlahových krytin a následujícího roku ji rozšířil o nové prostory a sklad. Ruku v ruce s rozšířením sortimentní struktury a prodejní plochy zaměstnal další rodinné příslušníky. Celkem jich tu tedy už pracovalo deset. Všichni v rodinném podniku pracují dodnes.

V roce 1994 navázal spolupráci s německou firmou DLW vyrábějící mimo jiné PVC šíře 2, 3 a 4 metry, v té době se jednalo o sortiment na českém trhu zcela chybějící. V tomto období navázal majitel spolupráci s největším českým producentem PVC firmou FATRA Napajedla. Rodinný podnik František Strnad – Koberce Strnad Lišov se stal jedním z jejich obchodních zástupců. Vzhledem k tomu si mohl dovolit zahájit také velkoobchodní prodej malým prodejnám podlahových krytin, stavebním firmám a soukromým řemeslníkům. Podnik se stal největším odběratelem PVC na jihu Čech od firmy FATRA Napajedla.

Tento rok už bylo zaměstnáno v rodinném podniku 18 lidí. Byli přijati noví pracovníci z řad občanů města Lišova, ale nejednalo se už o rodinné příslušníky. Pracovníci se přijímali postupně, nikoliv ve vlnách. Velkoobchod nebyl od maloobchodu personálně oddělen, jako tomu není ani dosud. Všichni pracovníci jsou navzájem zastupitelní. V této době se vytvořily kladečské skupiny, které pouze prováděli podlahářské práce u zákazníků. Jednalo se o bývalé zaměstnance Pozemních staveb.



Roku 1998 zakoupil majitel prostory sousedící s původní prodejnou. Prostory zrekonstruoval a 10. dubna 2000 slavnostně otevřel nový obchodní dům Koberce Strnad Lišov. K celkovému dokončení komplexu došlo v červnu 2002. Obchodní komplex byl vyhodnocen a oceněn jako nejlepší prodejní centrum podlahových krytin v České republice Asociací dovozců a vývozců podlahových krytin a redakcí časopisu DOMO.

Zaměstnanci byli přijímáni postupně. Rodinný podnik nemusel aktivně hledat své zaměstnance. Zájemci o práci přicházeli za majitelem rodinného podniku sami. S každým zájemcem majitel provedl osobní pohovor. V případě, že se jednalo o pracovníka, který vyhovoval požadavkům rodinného podniku, byl přijat na pracovní místo, které bylo nutno obsadit, nebo mu byla nabídnuta možnost, že v případě uvolnění nebo posílení pracovního místa, bude rodinným podnikem kontaktován. S přijatým pracovníkem byla podepsána pracovní smlouva, kde byla mimo jiné sjednána zkušební doba. Většinou to byli studenti, kteří hledali praxi nebo brigádu a po absolvování školy již v rodinném podniku zůstali. Počet zaměstnanců při otevření prodejny dosáhl již čtyřiceti pracovníků.

Od roku 1997 měl majitel od města Lišov v pronájmu areál bývalé kotelny v Lišově, který v roce 2002 získal koupí do svého vlastnictví. Po vystěhování majetku města, zde byly rozšířeny skladové prostory - velkoobchodní sklad podlahových krytin měl 769 m<sup>2</sup> skladových prostor.

Během následujících let se postupně rekonstruovaly prostory velkoobchodního skladu. Jeho rekonstrukce byla dokončena v roce 2006. Pokud se jedná o personální zabezpečení provozu velkoobchodního skladu, byl vždy určen vedoucí skladu, který za provoz zodpovídal. V počátcích provozu se zaměstnanci skladu – skladníci rotovali, aby se střídali na prodejně a komunikovali se zákazníky. Čím více přibývalo skladových zásob, tím méně zaměstnanci rotovali. Dnes ve velkoobchodním skladu pracuje pět pracovníků, z nichž tři pracovníci pracující na skladě turnusově rotují na prodejnu. Mezi zaměstnance velkoobchodního skladu patří i pracovnice, jejíž pracovní náplň obsahuje mimo jiné údržbu všech areálů podniku – zametání, odhrovnování sněhu, údržba zeleně, výpomoc na velkoobchodním skladu.

V rámci marketingové komunikace využil majitel původní komín kotelny, který dal upravit jako minaret. Ten byl začátkem roku 2011 vyhlášen nejzajímavější stavbou v Jihočeském kraji.

Roku 2007 investoval finanční prostředky do celoplošného potisku na trolejbus MHD v krajském městě Českých Budějovicích, který jezdí na všechna českobudějovická sídliště. O účinnosti této reklamy se přesvědčil již na starém autobusu MHD. Tento autobus měl být vyřazen z provozu, a proto po konzultacích s managementem rodinného podniku se rozhodl majitel rodinného podniku pro tuto investici. Vzhledem k tomu, že nejen zákazníci, ale i příbuzní a známí zaměstnanců často hovoří o této reklamě a zároveň po konzultacích s ostatními podnikateli, kteří tento druh reklamy využívají, se majitel znovu rozhodl pro provedení ještě jednoho potisku na autobus, který zajíždí do okrajových částí města a příměstských vesnic. Tento druh reklamy je vedle televizní a rozhlasové reklamy považován podnikem za neúčinnější, ale pouze pro oblast Českobudějovicka.

Protože současná společnost je společností informací, které hrají stále významnější roli, nemůže se tomuto trendu vyhnout ani rodinný podnik, který chce být úspěšný. Webové stránky má podnik od samého počátku masivnějšího spuštění internetu. Pouze dříve neobsahovaly nabídku konkrétního sortimentu. Odpovídaly své době a nebyly pravidelně aktualizovány. Po nástupu syna majitele rodinného podniku na funkci manažera obchodu se postupně začal měnit marketing podniku. Vše ohledně internetové reklamy včetně výše investic rozhoduje manažer obchodu. Struktura a grafika byla vytvořena na zakázku přesně podle požadavků rodinného podniku. Výše investice do marketingu a dodavatele pro televizi, rozhlas a tisk rozhoduje majitel. Celkem byly provedeny tři verze webových stránek včetně správcovského systému, z nichž poslední je z roku 2011. Veškerou náplň, fotografie, texty vytváří pouze manažer obchodu, nikdo jiný v podniku. To přináší své výhody - má nejpřesnější informace, získává přehled o nabízeném zboží, ví, které zboží bude zahrnuto do doprodeje, komunikuje přímo se zahraničními obchodními zástupci a hlavně má o tuto oblast marketingu velký zájem. Této činnosti se manažer obchodu věnuje každý den pravidelně od 6 - 7.30 hodin. Díky novému webu se podařilo získat několik naprosto unikátních zakázek, které by rodinný podnik jinak nezískal.

## 4.2 Charakteristika rodinného podniku

František Strnad podniká na základě dvou živnostenských oprávnění - „Podlahářství“ a „Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej“.

Rodinný podnik Koberce Strnad Lišov se zabývá jak velkoobchodní, tak maloobchodní činností včetně realizace. Podniku náleží jedno z předních míst v kategorii prodejců podlahových krytin na území České republiky a současně je i největším regionálním prodejcem podlahových krytin v jižních Čechách.

Maloobchodní činnost je realizována prodejem zboží konečným spotřebitelům. Zákazníci si mohou vybrat přímo na prodejně z vystaveného sortimentu nebo sortimentu dle vzorků. Na přání zákazníků lze jakýkoliv koberec na počkání zakončit tzv. obšitím. Nejvíce je tato služba využívána u běhounů a metrážových koberců. Podnik nabízí zákazníkům provedení montáže podlahovin včetně návštěvy prostor technikem, ve kterých chce zákazník provést montáž.

Velkoobchodní prodej je veden pomocí tzv. kupónového (nářezového) programu se zaměřením na řemeslné firmy, stavební firmy a maloobchodní prodejny.

Prodejní/otevírací doba je od pondělí do pátku 9:00-18:00, v sobotu 8:00-12:00, v neděli zavřeno. Na směny pracují ženy na prodejně a v kanceláři, které se střídají na ranní/odpolední směnu a jednou za 14 dní v sobotu, tak aby odpracovaly pracovní dobu dle zákona a smlouvy. Jejich pracovní doba začíná v šest hodin. Kladeči mají přidělenou práci tak, aby v 8.00 byli u zákazníka. Průměrně končí kolem 14:30, dle množství práce na zakázce, což je velice individuální. Ostatní zaměstnanci na prodejně a ve skladech pracují od 9:00 do 18:00 hodin a v pravidelných intervalech čerpají jeden volný den za odpracované soboty. Dodržuje se 40 odpracovaných hodin týdně a množství volných sobot. Pracovní dobu lze individuálně dohodnout s personálním manažerem. Pracovníci na dohodu o pracovní činnosti pracují v období prázdnin, dovolených a také o sobotách, kdy čerpají kmenový zaměstnanci volno. Tito jsou placeni časovou mzdou v podobě stanovené hodinové částky.

### 4.3 Dislokace a organizační struktura rodinného podniku

Obchodní dům podlahových krytin je situován na hlavním silničním tahu České Budějovice – Jindřichův Hradec – Brno. Celková prodejní plocha je cca 2600 m<sup>2</sup>. Obchodní dům se skládá ze dvou budov. Prodejna má prodejní plochu cca 2000 m<sup>2</sup>. Druhá budova – dřívější prodejna je využívána výhradně pro prodej PVC všech šíří a má plochu cca 600 m<sup>2</sup>. Budovy jsou od sebe odděleny parkovištěm a účelovou komunikací.

**Obrázek 1: Obchodní dům Koberce Strnad Lišov**



*Zdroj: František Strnad – Koberce Strnad Lišov*

Na konci města směr Hluboká nad Vltavou je umístěn velkoobchodní sklad, jehož velikost skladových prostor činí 2500 m<sup>2</sup>. Součástí areálu skladu je upravený komín jako minaret. Vzhledem k výšce komína – minaretu je nápis a logo rodinného podniku zřetelné a viditelné i z větší vzdálenosti. V okolí skladu byla vybudována moderní zahrada s jezírky, která fungují jako požární nádrže.

**Obrázek 2: Velkoobchodní sklad Koberce Strnad Lišov**



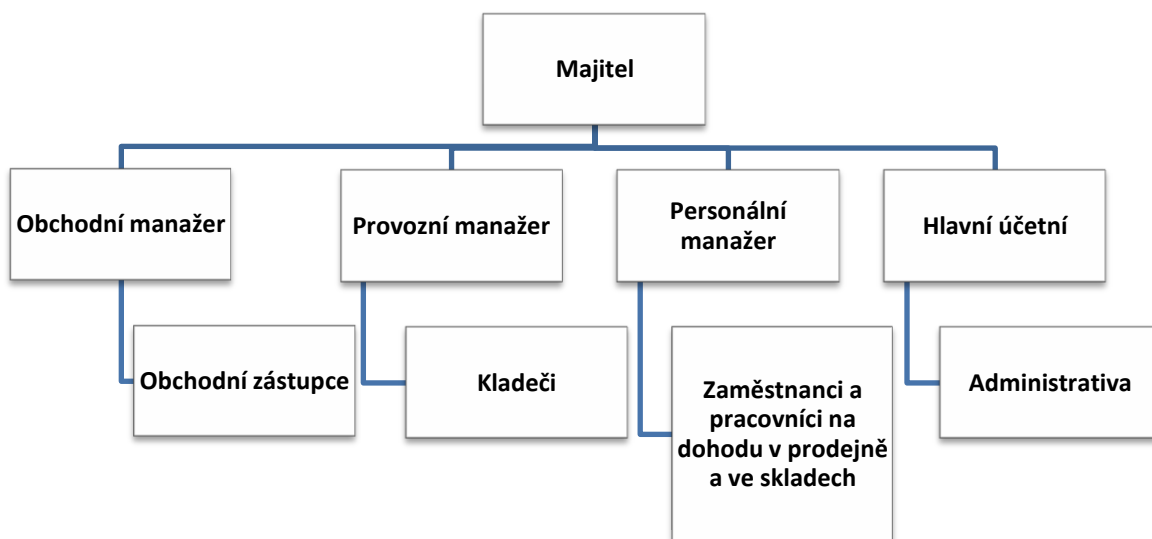
*Zdroj: František Strnad – Koberce Strnad Lišov*

V současné době je vrcholové vedení tvořeno rodinnými příslušníky, kteří zároveň v podniku pracují nejvíce let. Majetkový podíl má jen majitel. Tento způsob řízení je označován za management rodiny, kterému předcházela forma řízení, kdy veškerou pravomoc včetně rozhodování měl pouze sám majitel rodinného podniku - management samovládce.

Do středního managementu bylo na základě svých schopností a spolehlivosti povýšeno několik kmenových pracovníků. Tito pracovníci zodpovídají zejména za jednotlivé úseky sortimentu, jeho objednávání.

Podnik zaměstnává v současné době 56 pracovníků, z nichž je 44 kmenových a 12 tvoří převážně studenti pracující na dohodu o pracovní činnosti, jejichž počet se v létě zvyšuje. Z uvedeného počtu zaměstnanců je 18 rodinných příslušníků.

Obrázek 3: Současná organizační struktura rodinného podniku



Zdroj: František Strnad - Koberce Strnad Lišov

## 4.4 Současný stav řízení lidských zdrojů v rodinném podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov - personální činnosti

Rodinný podnik se zaměřuje na vysokou kvalitu zboží i služeb, přímý kontakt se zákazníkem a jeho maximální spokojenost, neboť krédo podniku zní: „Spokojený zákazník se vrací“.

Cílem je udržet dobré jméno rodinného podniku, udržet a zlepšovat dosaženou pozici na krajském i celorepublikovém trhu, nabízet zákazníkům kvalitní zboží a služby, neustále inovovat jak technické vybavení, tak technologické postupy. Vytyčeného cíle může dosáhnout i za přispění odpovídající strategie řízení lidských zdrojů, která zahrnuje oblast personálních činností, které pomáhají tuto strategii úspěšně naplňovat.

### 4.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Počet pracovníků v rodinném podniku se za posledních 23 let výrazně změnil. Celkové počty od roku 1992 do roku 2012 se navýšily o 34 kmenových pracovníků.

V roce 2002, kdy byl otevřen nový obchodní dům, došlo k navýšení počtu pracovníků na pracovních místech, kde je jejich specifikace dlouhodobě známá. Nevznikla potřeba provádět novou analýzu těchto pracovních míst. U nově vzniklých pracovních míst – obchodní manažer a obchodní zástupce - bylo nutné provést jejich analýzu.

Při vytvoření každého nového pracovního místa bylo žádoucí přihlédnout k důvodu jeho vytvoření – velkoobchodní činnost upadala, neboť zaměstnanci velkoobchodu, kteří zodpovídali za velkoobchodní činnost, byli stále více nuceni vypomáhat na prodejně a řešit operativní záležitosti. Vzhledem k jejich vytížení se nemohli již dostatečně věnovat péči o stávající i nové zákazníky, ani zdokonalovat a aktualizovat systém vzorování. Dále vypracovat stručný popis činnosti na pracovním místě, určit pracovní režim, datum nástupu pracovníka, předpokládané mzdové zařazení, kvalifikační a jiné požadavky. Proces analýzy nového pracovního místa provádí sám majitel včetně vyhledávání nového pracovníka. Majitel rodinného podniku do budoucna uvažuje o navýšení pracovního místa – obchodní zástupce, jehož analýza bude provedena až před dobou realizace, neboť výhledově bude docházet k předání určitých úkolů na obchodního manažera – syna majitele. Nové pracovní místo však bude schváleno až konečným rozhodnutím majitele.

#### 4.4.2 Personální plánování

V rodinném podniku mají personální krátkodobé roční plány. Personální plánování vychází ze strategických záměrů vedení podniku, které tyto záměry personálně zabezpečuje. V krátkodobých plánech je zohledněna dovolená kmenových pracovníků, zejména případ kdy čerpá dovolenou více kmenových pracovníků ve stejném termínu.

Do ročního plánu řízení lidských zdrojů je rodinným podnikem zahrnováno penzionování, mateřská a rodičovská dovolená, uzavření a skončení pracovního poměru sjednaného na dobu určitou.

Situace neovlivnitelné podnikem nelze implikovat do plánu. Při jejich řešení se postupuje zcela operativně.

V současné době rodinný podnik nepředpokládá navýšení pracovních míst z důvodu rozšíření rodinného podniku, a proto do svého plánu nezahrnuje požadavky k jejich zvýšení, jako tomu bylo v minulosti např. při rozšíření rodinného podniku o nové kapacity. Zároveň není v plánu ani přesun ve funkcích či propouštění pracovníků. Pouze v sezónním období, kdy je zvýšený zájem jak o zboží, tak o služby plánuje navýšení pracovních sil – brigádníků z řad studentů zejména středních průmyslových škol.

##### **Obsah personálního plánu:**

- stávající stav personálu, věk, vzdělání
- která pracovní místa budou posílena

Z toho vyplyne:

- plánování potřeby pracovníků,
- plánování pokrytí této potřeby,

Personální plán zahrnuje ekonomickou náročnost a podrobné finanční kalkulace. Odpovídá za něj majitel.

#### 4.4.3 Získávání a výběr pracovníků

V rodinném podniku jsou zaměstnání: prodávající a obsluhující personál na prodejně, ve velkoobchodním skladu, kladeči (pracovníci pokládky podlahových krytin), obchodní zástupci, administrativní pracovníci a pracovníci na úklid.

Na základě vzniklých volných pracovních míst či nově vzniklých se získávají vhodní pracovníci. V rodinném podniku je získávání pracovníků prováděno ve většině případů

dvěma způsoby - na doporučení kmenových zaměstnanců nebo zájemci o práci přicházejí za majitelem rodinného podniku sami.

Výběr vhodného pracovníka na obsazované pracovní místo provádí přímo majitel rodinného podniku. Zaměřuje se především na schopnost pracovníka samostatně pracovat a kontrolovat svou práci, zda je uchazeč schopen týmové práce, zda umí jednat s lidmi a v neposlední řadě se zaměřuje i na charakterové vlastnosti. Výběr je prováděn metodou strukturovaného pohovoru. V případě zájmu o volné pracovní místo z řad příbuzných, přátel či známých si je majitel rodinného podniku dobře vědom rizik, a proto vždy velmi zvažuje obsazení místa tímto uchazečem. Jeho kritériem v tomto případě je nejen způsobilost a schopnost uchazeče pro dané pracovní místo, ale i určitá přidaná hodnota pro podílení se na rozvoji rodinného podniku.

#### **4.4.4 Přijímání a orientace pracovníků**

Majitel rodinného podniku důsledně vyžaduje na personálním manažerovi, aby se novému pracovníkovi při jeho přijetí věnoval. Uvědomuje si, že ve většině případů již první dojem utváří vztah nového pracovníka k podniku.

Při přijímání pracovníka seznámí majitel přijatého pracovníka se všemi náležitostmi pracovní smlouvy, s pracovními úkoly, podmínkami, pracovním prostředím a sociálním zázemím, způsobem vykonávání pracovních úkolů.

#### **4.4.5 Rozmíst'ování pracovníků**

Styl řízení rodinného podniku je kombinací stylu autoritativního a demokratického, a to vzhledem k vysokému počtu rodinných příslušníků mezi zaměstnanci. Vrcholový management tvoří rodina.

Majitel – ředitel – rozhodování o nákupu základního sortimentu, řízení provozu prodejny a skladů, jednání s dodavatelskými firmami, krizový management, kompletní ekonomika podniku, plánování investic atd. Vyžaduje být neustále informován.

Obchodní manažer – syn majitele – kompletní řízení velkoobchodní činnosti, rozhodování o vzorování zboží, reklamace materiálů, jednání s dodavatelskými firmami, v okamžiku nepřítomnosti majitele kompletní rozhodování o veškerém chodu podniku.



Provozní manažer – řízení kladečů, jednání s vybranými dodavateli, rozhodování o nákupu velkého množství sortimentu, jednání s největšími zákazníky, řešení provozních problémů, reklamace podlahářské činnosti.

Personální manažer – řízení zaměstnanců kromě kladečů, rozhodování o nákupu části sortimentu, jednání s největšími zákazníky, řešení provozních problémů.

Hlavní účetní – zodpovídá za správné účtování, stav finančních prostředků na účtu i v pokladně, řídí hlavní fakturantku, komunikuje s daňovou poradenskou firmou.

Maloobchodní činnost se realizuje prodejem zboží konečným spotřebitelům. Na místech prodavačů jsou komunikativní a ochotní, učenliví pracovníci se středoškolským vzděláním, převážně z technických oborů - kvalifikovaní. Podávají veškeré informace o sortimentu, provádí obsluhu velkoobchodních partnerů, nakládají zboží z expedičního skladu podniku, vyřizují telefonní hovory.

Vedoucí prodavači samostatně rozhodují o zakázkách - o prodeji, ale ne o nákupu. Nikdo z nich ale není oprávněn rozhodovat o cenách, to mohou pouze vrcholoví manažeři.

Pokud zákazník požaduje montáž podlahovin, vypracuje prodavač – pouze ten, který je k této činnosti oprávněn tj. technik - s klientem montážní list, stanoví předběžný rozpočet, vybere peněžní zálohu, domluví termín a podmínky pokládky a nechá připravit materiál. V případě potřeby dohodne technik svou návštěvu u zákazníka, kde zaměří dané prostory, zkontroluje podklad, změří vlhkost, a rozhodne o způsobu montáže. V domluveném termínu provede samotnou montáž tým kladečů.

Podlahářskou činností se zabývá rodinný podnik od samotného vzniku podniku v roce 1990. Nejdůležitějším faktorem profesionální pokládky jsou lidé, kteří ji provádějí. Rodinný podnik disponuje třemi partami kladečů. Může se na ně plně spolehnout. V případě, že náhodně vznikne problém, tak ho vyřeší buď sami na místě, nebo operativně po konzultaci s vrcholovým managementem. Na rozdíl od mnohých konkurenčních firem a řetězců si rodinný podnik nenajímá žádné cizí živnostníky - kladeče.

Pracovní náplň týmu kladečů - nejprve naloží materiál a odjedou na dojednanou zakázku, kde provedou domluvené řemeslné práce. V průběhu dne jich mohou mít i několik. Zakázky plánují technici, schvaluje je vedoucí kladečů či jeho zástupce.

Na konci pracovního dne vždy přijíždějí zpět do podniku. Vyřídí záležitosti spojené s úhradou od zákazníka na pokladně, domlouvají detaily provedené práce s příslušným technikem, jenž jim práci zadal (různé pokračování v zakázce), obdrží spotřební materiál. Prodiskutují s techniky práci na další pracovní den a přeberou si k zakázkám montážní listy.

Všichni zaměstnanci poskytují zákazníkům plný poradenský servis týkající se oboru podlahovin.

V případě, že se zaměstnanec prodejny snaží a má dobré výsledky, má možnost postoupit na pracovní místo technika, ba může se stát i zástupcem někoho z nižších vedoucích. Uvedený postup je docela běžný, obzvláště v posledních pěti letech je to patrné. Pokud někdo nemá zájem nebo nechce přebrat zodpovědnost, pořád zůstává na stejném pracovním místě – obsluhuje, nařezává, převáží role atd.

Kariérní sestup byl uplatněn např. u původního vedoucího velkoobchodního skladu, kdy byl místo něj dosazen jiný pracovník, a to z důvodu nekomunikativnosti s manažery i ostatními zaměstnanci skladu a zvláštnímu přístupu. Byl sesazen na pozici skladníka.

K převedení na jiné pracovní místo došlo u hlavní fakturantky ze zdravotních důvodů. To je na částečný pracovní úvazek s flexibilní pracovní dobou a méně stresovým zaměřením.

Všechna pracovní místa se majitel rodinného podniku společně s vrcholovým managementem snažil obsadit kvalifikovanými lidmi.

#### **4.4.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**

V současné době rodinný podnik nemá vypracován plán výkonnosti. Řízení výkonnosti neprobíhá v podniku cíleně, začíná sice stanovením cílů, ale postrádá další specifika pro řízení výkonnosti.

Hodnocení pracovníků je prováděno podle výsledků. Není systematické, má neformální podobu. Jedná se o zjednodušený systém hodnocení. Hlavním kritériem v obchodu je ochota a spolehlivost, schopnost řešit problémy samostatně. U kladečů je navíc kladen důraz na kvalitu řemeslné práce. Zaměstnance nehodnotí bezprostřední nadřízený, ale pouze majitel s vrcholovým managementem, nikdo jiný.

#### 4.4.7 Ukončení pracovního poměru

Rodinný podnik se neuchyluje k ukončení pracovního poměru pracovníka často. Učiní tak převážně v případě nevhodného chování pracovníka nebo neodpovídajícího výkonu.

Penzionování pracovníků či skončení pracovního poměru na dobu určitou jsou plánované.

V situaci, kdy pracovník, ať už z řad pracovníků v příbuzenském vztahu či nikoliv, projeví vůli odejít do jiného podniku či sám podnikat, nebrání jeho rozhodnutí. Naopak vychází majitel rodinného podniku těmto pracovníkům vstříc. Ukončí pracovní poměr dohodou a v případě, že se pracovník rozhodl sám podnikat, rád vyslechne podnikatelský záměr a přispěje radou. Nebrání se ani případné další spolupráci.

#### 4.4.8 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků rodinného podniku zahrnuje peněžní i nepeněžní formu. Systém odměňování respektuje výši vzdělání, odbornou kvalifikaci a praxi, délku zaměstnání. Rodinný podnik poskytuje svým zaměstnancům výhodné mzdové podmínky. Všichni zaměstnanci jsou odměňováni zčásti podílovou mzdou. Dle jasné daného klíče dle měsíčního obrátu - 60 %. Součástí každé měsíční mzdy je nenárokovatelná část, která je standardně vyplácena. V případě neodpovídajícího výkonu, není tato část mzdy zaměstnanci vyplácena.

U externích pracovníků se uzavírají dohody o pracovní činnosti se stanovenou hodinovou sazbou.

Mzdy jsou zaměstnancům vypláceny pouze bezhotovostně – na osobní bankovní účty.

K lepším pracovním výsledkům jsou pracovníci motivováni finančními zvýhodněními. V případě dobré ekonomické situace rodinného podniku obdrží pracovníci 13. a 14. mzdu. Majitel rodinného podniku poskytuje svým pracovníkům 13. mzdu v podobě příspěvku na dovolenou v hodnotě až 6000 Kč; za poslední dva roky vypláceno všem zaměstnancům; 14. mzda zohledňuje koeficientem počet odpracovaných let v rodinném podniku; zatím vypláceno vždy. Za nekouření v pracovní době vyplácí 500 Kč. Za nadstandardní výkony obdrží speciální prémii.

Pracovníci mohou využít i zaměstnaneckých výhod – slevy na nákup sortimentu a služeb nabízených podnikem, pro svou relaxaci mohou využít podnikovou posilovnu a saunu přímo v areálu obchodního domu. Zapůjčení náradí a materiálního vybavení pro soukromé účely. Majitel každoročně pořádá letní a vánoční podnikový večírek pro všechny pracovníky.

#### **4.4.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

V rodinném podniku se nejčastěji pro pracovníky prodeje používá metoda vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce: instruktáž při výkonu práce, asistování, rotace práce a pracovní porady.

Rodinný podnik poskytuje svým pracovníkům v rámci profesního rozvoje bezplatně školení řidičů pro vysokozdvizné vozíky, školení řidičů a školení související s výkonem povolání. Odborná školení pro kladeče týkající se nových specifických produktů, školení bezpečnosti práce pro všechny zaměstnance vyplývající ze zákona každým rokem, školení dodavatelských firem v České republice i zahraničí zaměřené na prodej a instalaci jednotlivých materiálů. Kmenoví zaměstnanci i pracovníci pracující na dohodu o vykonání pracovní činnosti, absolvují pravidelná školení v oblasti technologií pokládání podlahových krytin. Hlavní účetní a mzdová účetní se účastní školení potřebných k výkonu jejich funkce.

#### **4.4.10 Pracovní vztahy**

Majitel rodinného podniku důsledně dbá na kvalitu pracovních vztahů, věnuje jim mimořádnou pozornost, soustavně se snaží o jejich zlepšování a harmonizování. Již při výběru pracovníků je jedním ze stěžejních kritérií vhodnost daného kandidáta pro začlenění do pracovního týmu, aby byly co nejvíce minimalizovány potenciaální zdroje konfliktů a rozepří. Disharmonické pracovní vztahy ovlivňují klima celého provozu rodinného podniku a přenáší se i na zákazníky. Tohoto tvrzení si je majitel vědom, a proto se co nejvíce snaží jim předcházet a v případě, že vzniknou je co nejrychleji vyřešit a odstranit.

#### **4.4.11 Péče o pracovníky**

Vzhledem k tomu, že úroveň péče o pracovníky je nástrojem stabilizace pracovníků, vytváření harmonických pracovních vztahů i v rodinném podniku je k péči o pracovníky přihlíženo. Samozřejmostí je dodržování povinné péče o pracovníky vyplývající

z platných zákonů. Ta je rozšířena o péči dobrovolnou, kterou poskytuje svým zaměstnancům majitel podniku nad rámec péče povinné.

V rodinném podniku je zavedená směnná pracovní doba. U přesně vymezených funkcí je povolena nerovnoměrně rozvržená pracovní doba, pružná a zkrácená pracovní doba. Režim práce, vymezení přestávek a odpočinku je stanoven v souladu se Zákoníkem práce.

Přesčasová práce v rodinném podniku nastává pouze ve výjimečných případech. Pokud vznikne, čerpá zaměstnanec náhradní volno.

Kmenovým zaměstnancům se poskytuje dovolená v rozsahu 5 týdnů ročně, ostatním dle Zákoníku práce.

Pracovní prostředí ovlivňuje nejen pracovní pohodu pracovníků, přispívá k vyššímu pracovnímu výkonu, ale i dotváří celkovou kulturu. Značné finanční náklady vynakládá majitel rodinného podniku na úpravu celého areálu obchodního domu i velkoobchodního skladu. Nezanedbává ani údržbu parkoviště a příjezdových komunikací.

Vrcholový management dbá na dodržování bezpečnostních předpisů na všech pracovištích, aby se předcházelo pracovním úrazům. Pravidelně probíhá školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a proškolení v rámci požárních předpisů. Pracovníci jsou poučeni, že v případě zjištění závady, ať již technického či jiného rázu, jsou neprodleně povinni nahlásit zjištěnou skutečnost svému vedoucímu nebo přímo majiteli rodinného podniku. Rodinný podnik poskytuje svým pracovníkům předepsané osobní ochranné pracovní prostředky a pracovní ochranné pomůcky.

Každému zaměstnanci je poskytován pracovní oděv - mikiny, trika, vesty a kalhoty, a to tím způsobem, aby měl každý minimálně dvě sady. Kladečům jsou navíc poskytovány chrániče kolen, zimní bundy a jiný typ montérek i vest, který více vyhovuje jejich činnosti. Provoz není příliš náchylný na opotřebení, takže výměna není tak častá z důvodu roztrhání, spíše vzhledu, seprání, barvy či špíny u kladečů. Pravidelně se obnovuje na základě opotřebení. Vydávání vyřizuje hlavní účetní dle požadavků samotných zaměstnanců. Je zodpovědná za dodržování pravidel fasování, aby nedocházelo k jejich zneužívání. Případné neshody řeší personální manažer.

Zaměstnanci mají možnost, dle nepsaného domluveného systému, využívat k odpočinku či pro trávení polední přestávky speciální místnost. Majitel poskytuje svým

zaměstnancům kávu, čaj, cukr zdarma, na stravu nepřispívá. Základní prostředky osobní hygieny jsou k dispozici zaměstnancům zdarma. Každý zaměstnanec má svou vlastní skříňku pro uložení osobních věcí.

Zdravotní péče je poskytována pracovníkům v rámci periodických prohlídek u smluvního lékaře. K zabezpečení první pomoci slouží vybavené lékárničky na všech pracovištích a ve vozidlech. Pro zdravotní rehabilitaci a zvyšování kondice slouží vlastní fitness se saunou, jehož součástí jsou i automatická masážní křesla.

Přispívá na kulturní a sportovní akce realizované městem Lišov. Je největším podporovatelem Sboru dobrovolných hasičů Lišov.

V rámci sociální oblasti udržuje kontakty s bývalými zaměstnanci i pracovníky, kteří pro rodinný podnik pracovali na dohodu o pracovní činnosti.

#### **4.4.12 Personální informační systém**

Již v roce 1998 pořídil rodinný podnik software CÉZAR<sup>®</sup>, který byl po zkušebním provozu zaveden do počítačové sítě rodinného podniku. Systém umožňuje propojit potřebné ekonomické oblasti s oblastí mezd a personalistiky, čehož lze využít při řízení lidských zdrojů v podniku. Všechny potřebné a užitečné informace pro personální práci jsou zaznamenávány a uchovávány elektronicky. Do této části systému má přístup pouze majitel, personální manažer a hlavní účetní.

Podnik úzce spolupracuje s vedením města, podnikateli v regionu i mimo něj. Získané informace jsou pro něho užitečné nejen pro oblast plánování, velkoobchodní a maloobchodní činnost, ale i pro oblast řízení lidských zdrojů.

#### **4.4.13 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**

Rodinný podnik dbá striktně na dodržování veškerých zákonů a vyhlášek týkajících se oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. O jejich dodržování se stará zejména vrcholový management, který vede potřebnou evidenci. Kontrolu provádí majitel podniku, neboť důsledným dodržováním a kontrolou pracovně-právních předpisů a lidských práv ochraňuje nejen zaměstnance, ale i podnik před důsledky, které by vyplynuly z jejich porušování.

## 5 Dotazníkové šetření v rodinném podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov

Kmenovým zaměstnancům rodinného podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov bylo formou dotazníkového šetření položeno celkem 19 otázek. Návratnost dotazníků byla 90,9 %, z oslovených 44 kmenových zaměstnanců, dotazník vrátilo 40.

### Otázka č. 1: Vnímáte podnik, ve kterém pracujete jako rodinný?

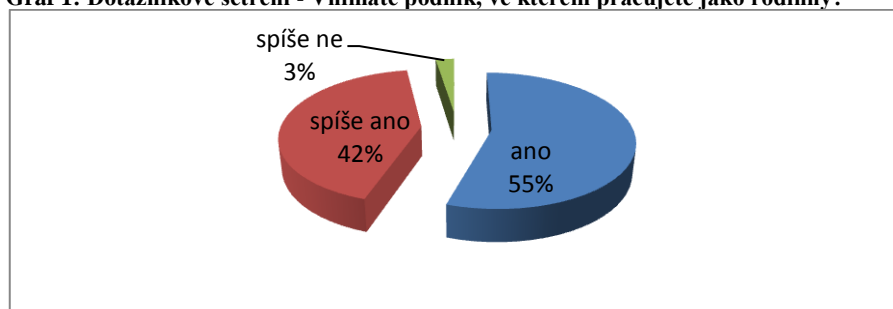
Z první otázky vyplývá, že pouze 3 % respondentů se domnívá, že podnik František Strnad – Koberce Strnad Lišov *spíše není* rodinným podnikem, naproti tomu 55 % je přesvědčeno, že se jedná o rodinný podnik. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci podniku, kteří nejsou v příbuzenském vztahu s majitelem podniku, vnímají více podnik jako rodinný než zaměstnanci v příbuzenském vztahu s majitelem podniku. 60 % zaměstnanců v příbuzenském vztahu s majitelem podniku uvedlo, že vnímají podnik - *spíše ano* – jako rodinný. To značí, že zaměstnanci v příbuzenském vztahu s majitelem podniku pocítují, že jejich vliv na řízení podniku není dostatečný.

Tabulka 2: Dotazníkové šetření – otázka č. 1

otázka 1: Vnímáte podnik, ve kterém pracujete jako rodinný?		
odpověď	absolutně	v %
ano	22	55
spíše ano	17	42
spíše ne	1	3
ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Dotazníkové šetření - Vnímáte podnik, ve kterém pracujete jako rodinný?



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 2: Jaký je Váš vztah k majiteli podniku?

Odpovědi na druhou otázku, týkající se vztahu zaměstnance k majiteli podniku, nejsou žádným překvapením. 92 % respondentů, jak zaměstnanci v příbuzenském

vztahu, tak ostatní zaměstnanci, vnímá vztah k majiteli velice kladně, z čehož vyplývá i loajalita k podniku samotnému.

Tabulka 3: Dotazníkové šetření – otázka č. 2

otázka 2: Jaký je Váš vztah k majiteli podniku?		
odpověď	absolutně	v %
je mým vzorem	6	15
vážím si ho	31	77
neutrální	3	8
toleruji ho	0	0
negativní	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Dotazníkové šetření – Jaký je Váš vztah k majiteli podniku?



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Jste spokojený/á s vedením svých nadřízených?

Třetí otázka se týká spokojenosti zaměstnanců s vedením nadřízených pracovníků. 82 % zaměstnanců je spokojeno s vedením svých nadřízených, z toho 15 % zaměstnanců v příbuzenském vztahu s majitelem podniku se domnívá, že s vedením svých nadřízených jsou spokojeni – rozhodně ano. Naopak 18 % respondentů uvedlo negativní stanovisko, což je zřejmě způsobeno rozmělněním a tříštěním kompetencí managementu. 27 % uvedlo, že jsou zcela spokojeni s vedením nadřízených pracovníků.

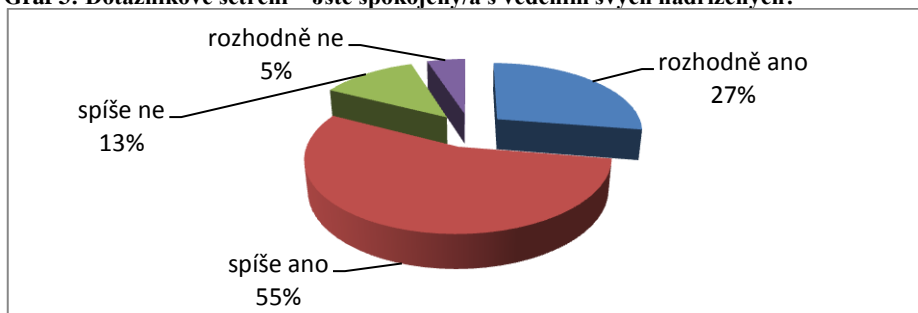
Tabulka 4: Dotazníkové šetření – otázka č. 3

otázka 3: Jste spokojený/á s vedením svých nadřízených?		
odpověď	absolutně	v %
rozhodně ano	11	27
spíše ano	22	55
spíše ne	5	13
rozhodně ne	2	5

Zdroj: vlastní zpracování



**Graf 3: Dotazníkové šetření – Jste spokojený/á s vedením svých nadřízených?**



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 4: Jak hodnotíte Váš pracovní kolektiv?**

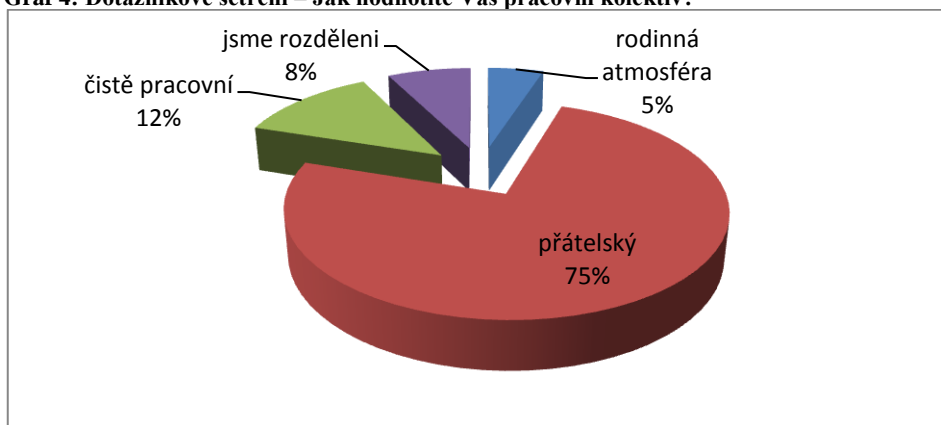
Velice příznivé odpovědi jsou na čtvrtou otázku. Pracovní kolektiv jako *přátelský* uvádí 75 % respondentů, 80 % z respondentů, kteří jsou v příbuzenském vztahu s majitelem podniku, označilo pracovní kolektiv rovněž jako *přátelský*. 5 % respondentů dokonce jako *rodinnou atmosféru*. To značí dobré pracovní vztahy a pracovní klima.

**Tabulka 5: Dotazníkové šetření – otázka č. 4**

otázka 4: Jak hodnotíte Váš pracovní kolektiv?		
odpověď	absolutně	v %
rodinná atmosféra	2	5
přátelský	30	75
čistě pracovní	5	12
jsme rozděleni	3	8
konfliktní	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 4: Dotazníkové šetření – Jak hodnotíte Váš pracovní kolektiv?**



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 5: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v podniku?**

V páté otázce dotazující se na volné pracovní místo vybrali respondenti pouhé dva typy odpovědí, 75 % se dozvědělo o volném pracovním místě v podniku *od rodiny či*

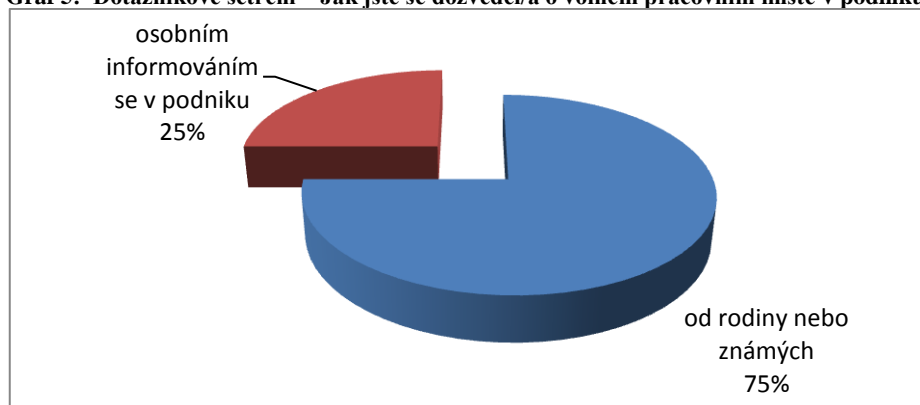
známých, zbylých 25 % osobním informováním přímo v podniku. Z toho plyne, že doposud neměl a nepotřeboval rodinný podnik žádné jiné metody nábory.

Tabulka 6: Dotazníkové šetření – otázka č. 5

otázka 5: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v podniku?		
odpověď	absolutně	v %
od rodiny nebo známých	30	75
z Úřadu práce	0	0
osobním informováním se v podniku	10	25
z inzerátu v médiích	0	0
jiné	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Dotazníkové šetření – Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v podniku?



Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 6: Jak probíhal výběr na pracovní pozici v podniku?

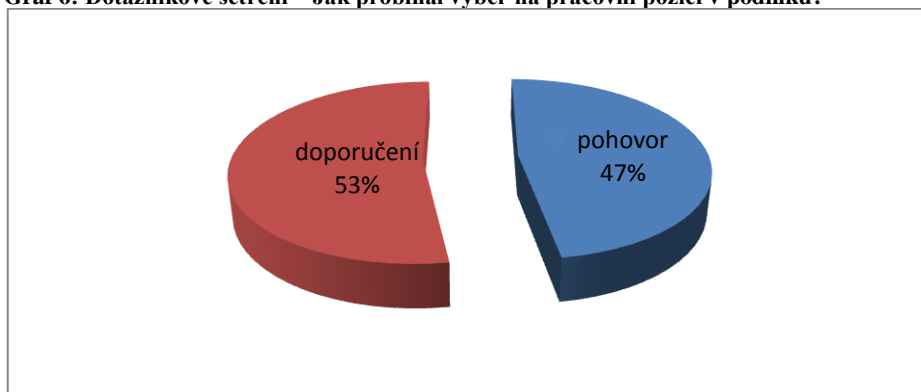
Tak jako u páté otázky, byly i u šesté otázky – jak probíhal výběr na pracovní pozici v podniku – vybrány pouze dva druhy odpovědí. 53 % na doporučení a 47 % na základě pohovoru. Z uvedeného vyplývá, že i v tomto případě považuje rodinný podnik tyto dvě metody výběru pracovníků za vhodné a dostačující.

Tabulka 7: Dotazníkové šetření – otázka č. 6

otázka 6: Jak probíhal výběr na pracovní pozici v podniku?		
odpověď	absolutně	v %
životopis	0	0
pohovor	19	47
dotazník	0	0
doporučení	21	53
jiné	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 6: Dotazníkové šetření – Jak probíhal výběr na pracovní pozici v podniku?**



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 7: Jste svým nadřízeným pracovníkem seznamován/a s hodnocením Vaší práce?**

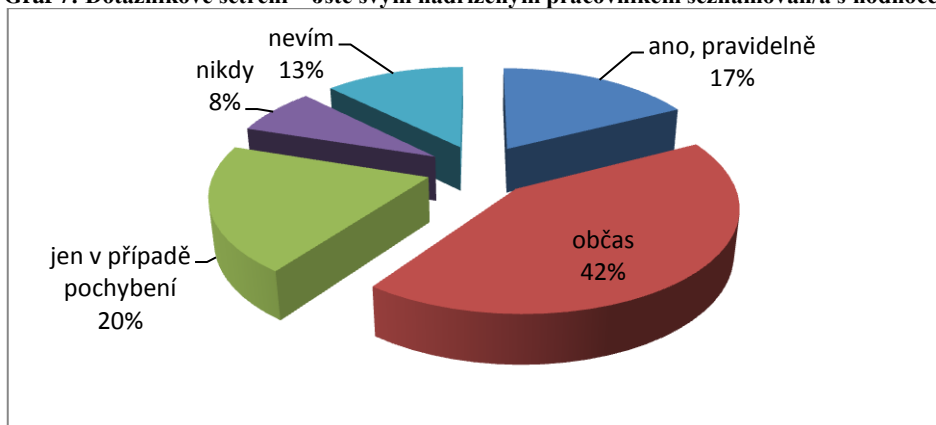
Naopak u sedmé otázky, která se týká hodnocení práce zaměstnanců, je celá škála odpovědí. Z dotazníkového šetření tedy vyplývá, že zaměstnanci nejsou systematicky seznamováni s hodnocením své práce, dokonce 8 % respondentů uvedlo *nikdy*.

**Tabulka 8: Dotazníkové šetření – otázka č. 7**

otázka 7: Jste svým nadřízeným pracovníkem seznamován/a s hodnocením Vaší práce?		
odpověď	absolutně	v %
ano, pravidelně	7	17
občas	17	42
jen v případě pochybení	8	20
nikdy	3	8
nevím	5	13

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 7: Dotazníkové šetření – Jste svým nadřízeným pracovníkem seznamován/a s hodnocením Vaší práce?**



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 8: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší vykonané práce tj. odpovídá výše odměny Vašemu vzdělání, praxi, znalostem a dovednostem?**

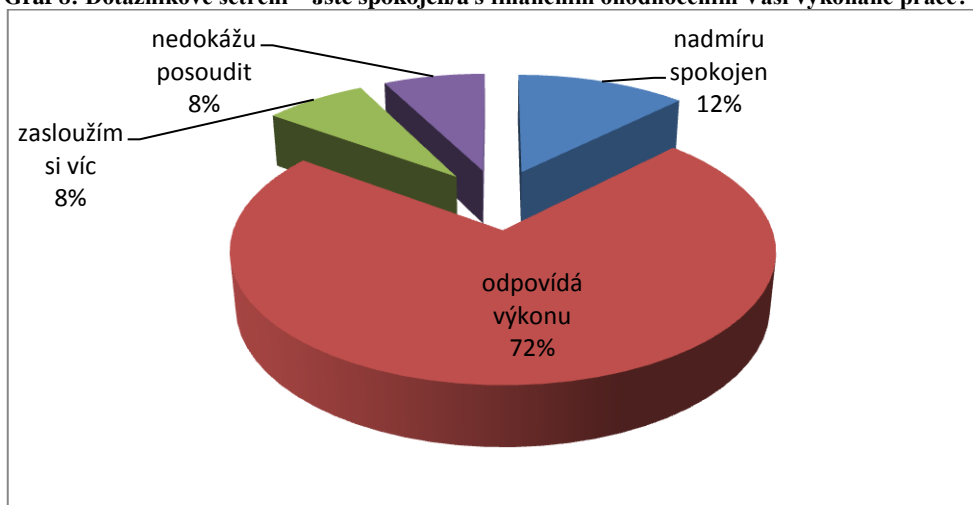
Osmá otázka se týká finančního ohodnocení vykonané práce. Přestože majitel uvádí, že průměrná mzda zaměstnance v rodinném podniku přesahuje průměrnou mzdu pracovníka v prodeji a službách v České republice, z dotazníkového šetření plyne, že 72 % zaměstnanců je přesvědčeno, že jejich mzda *odpovídá výkonu* a 8 % si myslí, že si *zaslouží více*.

Tabulka 9: Dotazníkové šetření – otázka č. 8

otázka 8: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší vykonané práce tj. odpovídá výše odměny Vašemu vzdělání, praxi, znalostem a dovednostem?	absolutně	v %
odpověď		
nadmíru spokojen	5	12
odpovídá výkonu	29	72
zasloužím si víc	3	8
nedokážu posoudit	3	8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Dotazníkové šetření – Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší vykonané práce?



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 9: O jakou zaměstnaneckou výhodu byste měl/a zájem u svého zaměstnavatele?**

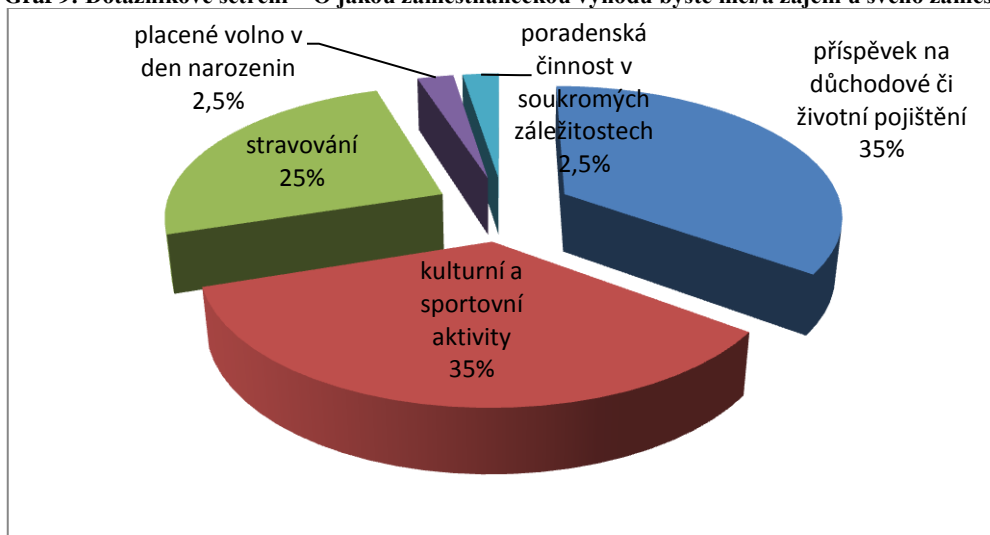
Na devátou otázku, jež se dotazovala na zaměstnanecké výhody, byla možnost uvádět pouze jedna odpověď. Respondenty byla nejčastěji označována některá z 5 odpovědí, i když celkově bylo 8 nabídnutých možných odpovědí. Nejvíce by zaměstnanci měli zájem, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, o *příspěvek na penzijní či životní pojištění* 35 %, shodně jako o *kulturní a sportovní aktivity* a 25 % na *stravování*, což odpovídá nejčastějším zaměstnaneckým výhodám i u podniků nerodinného typu.

**Tabulka 10: Dotazníkové šetření – otázka č. 9**

<b>otázka 9: O jakou zaměstnaneckou výhodu byste měl/a zájem u svého zaměstnavatele?</b>		
<b>odpověď</b>	<b>absolutně</b>	<b>v %</b>
příspěvek na důchodové či životní pojištění	14	35
kulturní a sportovní aktivity	14	35
stravování	10	25
placené volno v den narozenin	1	2,5
poradenská činnost v soukromých záležitostech	1	2,5
poskytnutí půjčky	0	0
vánoční dárek	0	0
jiné	0	0

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 9: Dotazníkové šetření – O jakou zaměstnaneckou výhodu byste měl/a zájem u svého zaměstnavatele?**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 10: Uvítal/a byste v rámci svého zaměstnání možnosti dalšího vzdělávání?**

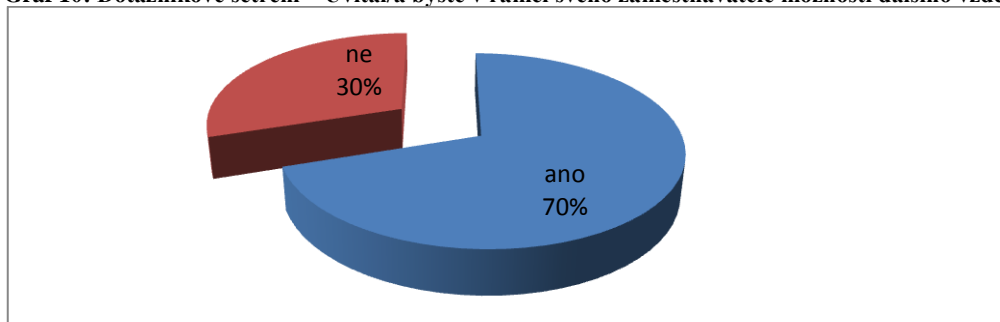
Jak vyplývá z desáté otázky, celých 70 % respondentů uvádí, že by měli zájem o další vzdělávání v rámci svého zaměstnání.

**Tabulka 11: Dotazníkové šetření – otázka č. 10**

<b>otázka 10: Uvítal/a byste v rámci svého zaměstnání možnosti dalšího vzdělávání?</b>		
<b>odpověď</b>	<b>absolutně</b>	<b>v %</b>
ano	28	70
ne	12	30

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 10: Dotazníkové šetření – Uvítal/a byste v rámci svého zaměstnavatele možnosti dalšího vzdělávání?**



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 11: Jakou oblast vzdělávání byste si vybral/a?**

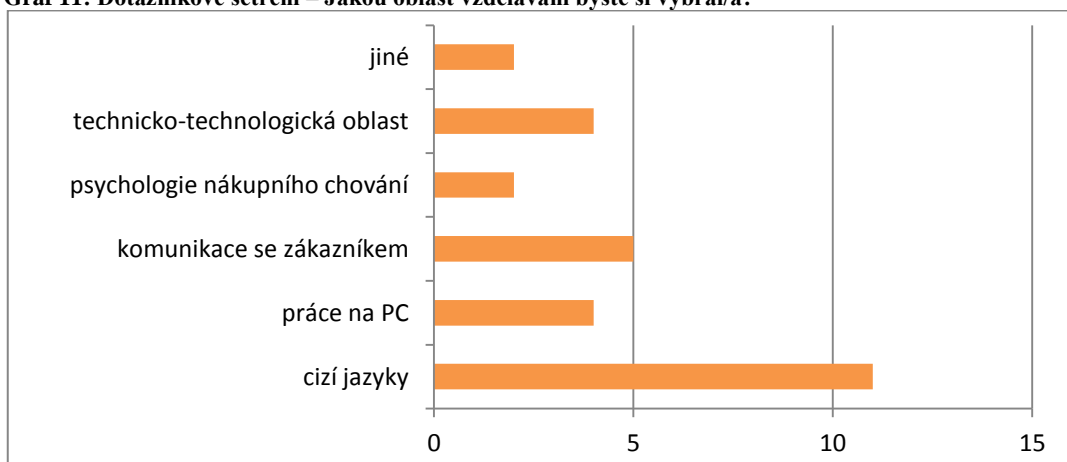
Jedenáctá otázka doplňuje otázku deset, a to tím, jakou oblast vzdělávání by respondenti zvolili v případě, že v otázce deset uvedli svůj zájem o vzdělávání. Respondenti mohli vybrat více možností, nejvíce hlasů bylo pro vzdělávání se v oblasti *cizích jazyků*. Toto je pro rodinný podnik potěšující skutečnost, neboť uskutečnění této myšlenky by přispělo k rozvoji rodinného podniku. Jako *možnost jiné* bylo respondenty uvedeno: vzdělávání v oblasti nových produktů a podlahových profilů.

**Tabulka 12: Dotazníkové šetření – otázka č. 11**

otázka 11: Jakou oblast vzdělávání byste si vybral/a?	
odpověď	absolutně
cizí jazyky	11
práce na PC	4
komunikace se zákazníkem	5
psychologie nákupního chování	2
technicko-technologická oblast	4
jiné	2

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 11: Dotazníkové šetření – Jakou oblast vzdělávání byste si vybral/a?**



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 12: Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu?

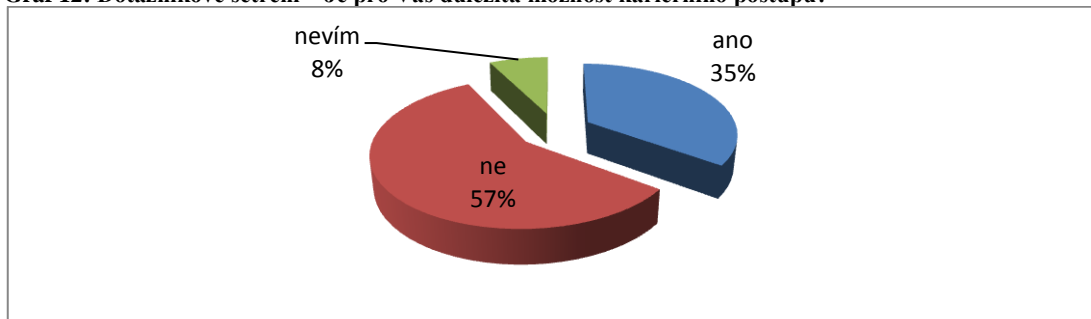
Zřejmě skutečnost, že se jedná o rodinný podnik, ovlivnila, že 57 % respondentů uvádí jako svou odpověď na otázku číslo dvanáct – je pro vás důležitá možnost kariérního postupu – že *není*.

Tabulka 13: Dotazníkové šetření – otázka č. 12

otázka 12: Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu?		
odpověď	absolutně	v %
ano	14	35
ne	23	57
nevím	3	8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Dotazníkové šetření – Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu?



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 13: Jak byste charakterizoval/a pracovní podmínky na Vašem pracovišti?

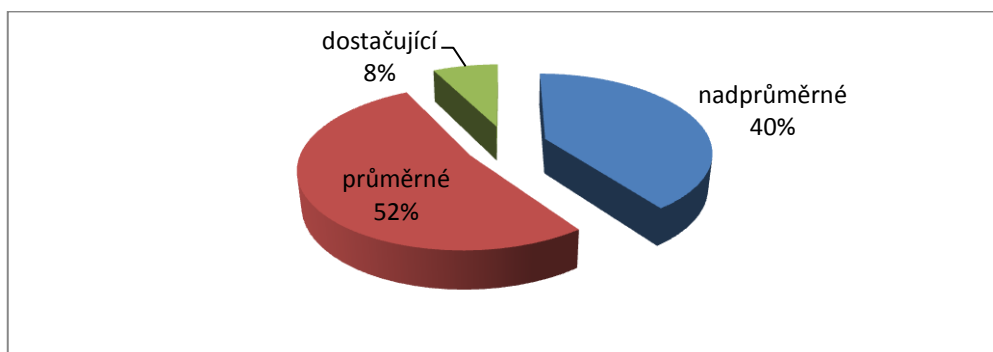
Pracovními podmínkami na pracovišti se zabývá otázka číslo třináct. 8 % dotázaných označilo pracovní podmínky za *dostačující*. 92 % respondentů charakterizovalo pracovní podmínky na pracovišti pozitivně, z čehož plyne spokojenost pracovníků.

Tabulka 14: Dotazníkové šetření – otázka č. 13

otázka 13: Jak byste charakterizoval/a pracovní podmínky na Vašem pracovišti?		
odpověď	absolutně	v %
nadprůměrné	16	40
průměrné	21	52
dostačující	3	8
nedostačující	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 13: Dotazníkové šetření – Jak byste charakterizoval/a podmínky na Vašem pracovišti?**



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 14: Zajímáte se o informace týkající se podniku, ve kterém pracujete?**

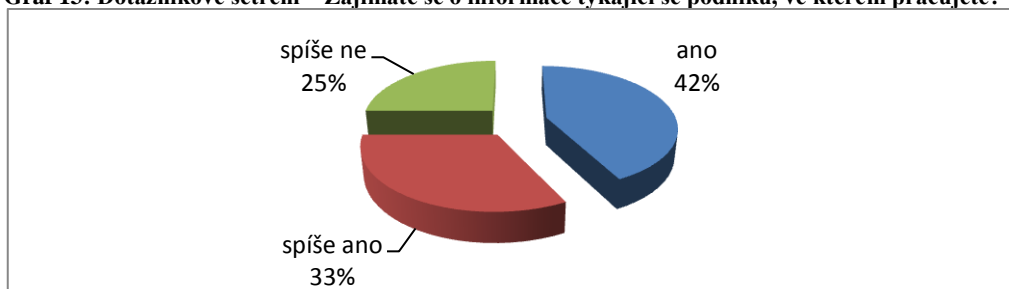
Čtrnáctá otázka týkající se zájmu pracovníků o informace související s podnikem. 75 % vyjádřilo svůj zájem kladně. 25 % respondentů uvedla *spíše nezájem* o informace týkající se podniku, ve kterém pracují. Z uvedeného vyplývá, že je kladen malý důraz na stimulaci a možnost ovlivnit dění. 80 % respondentů, kteří jsou v příbuzenském vztahu s majitelem podniku, uvedlo – *ano*, že se zajímají o informace týkající se podniku, zbylých 20 % *spíše ano*.

**Tabulka 15: Dotazníkové šetření – otázka č. 14**

otázka 14: Zajímáte se o informace týkající se podniku, ve kterém pracujete?		
odpověď	absolutně	v %
ano	17	42
spíše ano	13	33
spíše ne	10	25
ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 13: Dotazníkové šetření – Zajímáte se o informace týkající se podniku, ve kterém pracujete?**



Zdroj: vlastní zpracování



### Otázka č. 15: Jak dlouho pracujete v podniku?

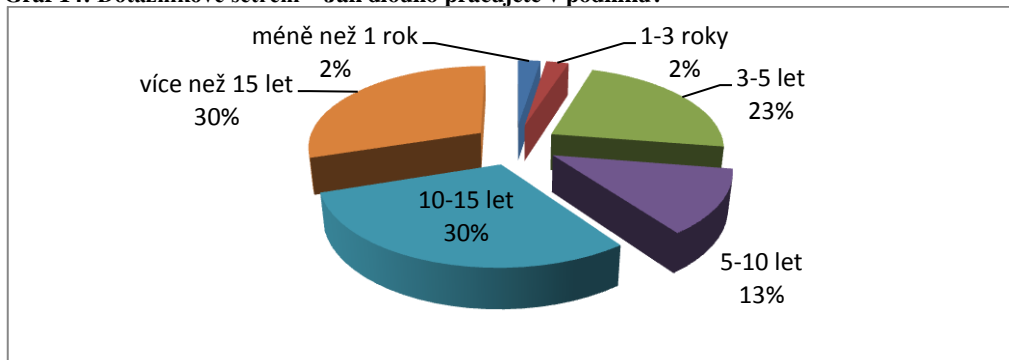
Z patnácté otázky – jak dlouho pracujete v podniku – vyplývá, že převážná část zaměstnanců pracuje v podniku dlouhodobě, 60 % více než 10 let, z čehož vyplývá, že se jedná o vyzrálý kolektiv.

Tabulka 16: Dotazníkové šetření – otázka č. 15

otázka 15: Jak dlouho pracujete v podniku?		
odpověď	absolutně	v %
méně než 1 rok	1	2
1-3 roky	1	2
3-5 let	9	23
5-10 let	5	13
10-15 let	12	30
více než 15 let	12	30

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Dotazníkové šetření – Jak dlouho pracujete v podniku?



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 16: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

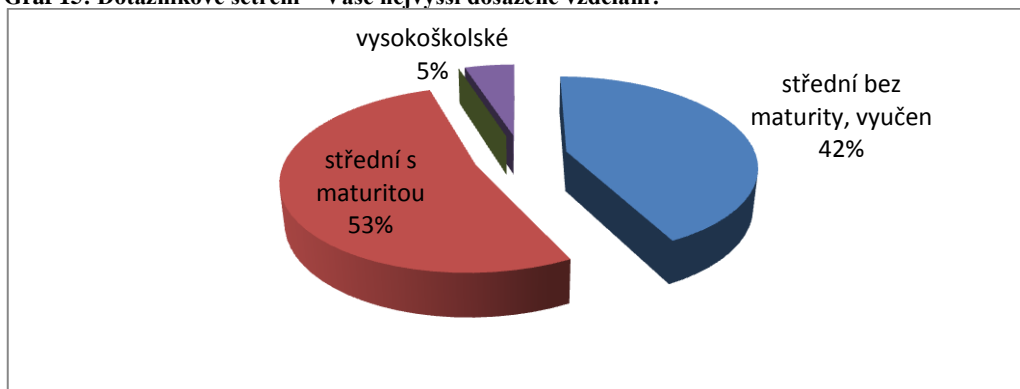
Z otázky šestnáct, jež se týká nejvyššího dosaženého vzdělání dotazovaných, vyplynulo, že 53 % respondentů má *středoškolské vzdělání s maturitou*, což svědčí o dobré úrovni vzdělanosti v rodinném podniku.

Tabulka 17: Dotazníkové šetření – otázka č. 16

otázka 16: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
odpověď	absolutně	v %
základní	0	0
střední bez maturity, vyučen	17	42
střední s maturitou	21	53
vyšší odborné	0	0
vysokoškolské	2	5

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 15: Dotazníkové šetření – Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Otázka č. 17: Pohlaví respondenta**

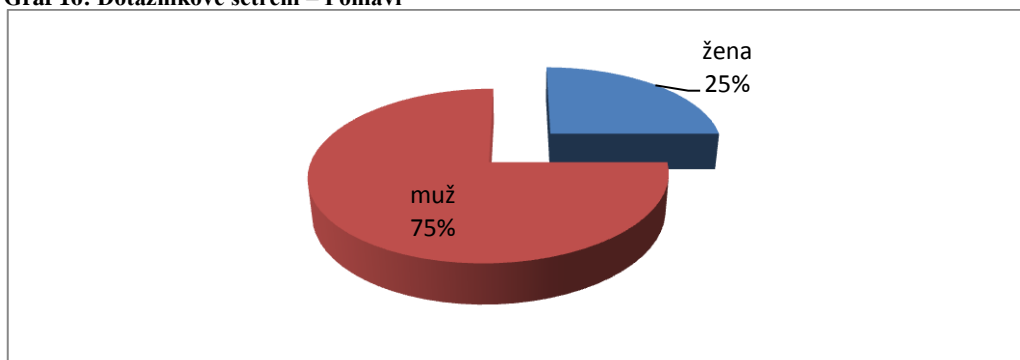
Z odpovědí na otázku sedmnáct týkající se pohlaví je zřejmé, že 75 % zaměstnanců podniku tvoří *muži*. Není překvapením, že v kolektivu je zastoupeno takové procento mužů, jelikož se jedná o podnik s daným typem sortimentu a služeb.

**Tabulka 18: Dotazníkové šetření – otázka č. 17**

otázka 17: Pohlaví		
odpověď	absolutně	v %
žena	10	25
muž	30	75

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 16: Dotazníkové šetření – Pohlaví**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Otázka č. 18: Věk respondenta**

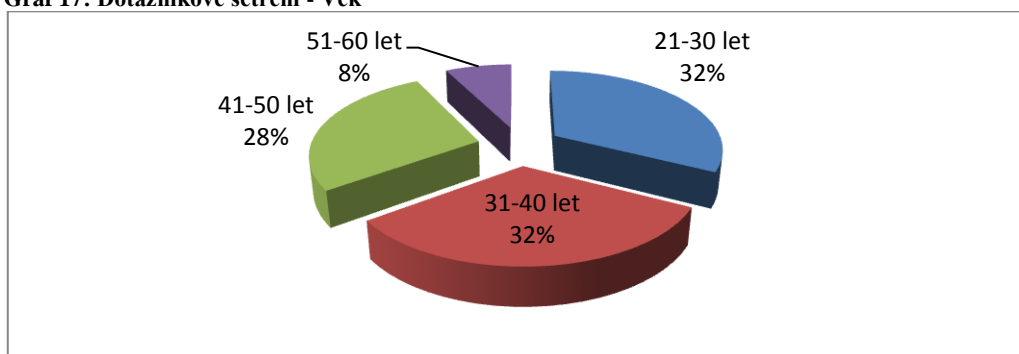
Věkovou strukturou se zabývá otázka osmnáct. Vyrovnané je věkové rozmezí *21 až 30 let a 31 až 40 let*, oboje je rovno 32 %. Celkem tedy 64 % respondentů se nachází ve věkovém rozmezí 21 až 40 let. Jedná se tedy o skupinu lidí v perspektivním produktivním věku.

**Tabulka 19: Dotazníkové šetření – otázka č. 18**

otázka 18: Věk		
odpověď	absolutně	v %
do 20 let	0	0
21-30 let	13	32
31-40 let	13	32
41-50 let	11	28
51-60 let	3	8
více než 60 let	0	0

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 17: Dotazníkové šetření - Věk**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 19: Jste v příbuzenském vztahu s majitelem podniku?**

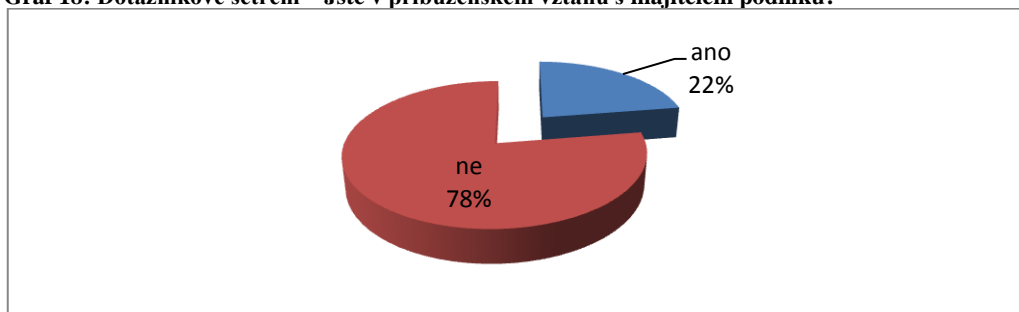
Existující příbuzenský vztah s majitelem podniku uvedlo v otázce devatenáct 22 % respondentů.

**Tabulka 20: Dotazníkové šetření – otázka č. 19**

otázka 19: Jste v příbuzenském vztahu s majitelem podniku?		
odpověď	absolutně	v %
ano	9	22
ne	31	78

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 18: Dotazníkové šetření – Jste v příbuzenském vztahu s majitelem podniku?**



*Zdroj: vlastní zpracování*

## **6 Závěry ze současného stavu řízení lidských zdrojů v rodinném podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov**

O rodinném podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov lze hovořit jako o jednom z rodinných podniků, který vznikl tzv. na zelené louce až po roce 1989. Majitel podniku budoval svůj rodinný podnik s vidinou dlouhodobé perspektivy. Hlavní motivací k založení vlastního podniku byla u majitele touha po seberealizaci, zhodnocení profesních znalostí, a to bez zásahu nadřízených či jiných orgánů. Jeho cílem nebyl okamžitý zisk, ale snaha vystavět trvalou hodnotu, která se bude předávat z generace na generaci.

V současnosti má rodinný podnik již vybudovanou kvalitní podnikatelskou základnu, kterou se snaží nejen udržet, ale i rozšířit. Snažil se vytvořit vhodné podmínky pro řízení podniku, postupně s vývojem rodinného podniku byl zaveden i určitý postup do řízení lidských zdrojů.

Vzhledem k dobrému jménu rodinného podniku, jeho pozici na trhu a dobrým pracovním podmínkám je neustálý zájem o uzavření pracovního poměru ze strany občanů. Majitel má v evidenci kontakty těchto uchazečů, které může v případě potřeby kdykoliv využít.

Za konkurenční výhodu lze považovat věkovou strukturu zaměstnanců rodinného podniku, neboť se skládá převážně z mladších, kvalifikovaných, středoškolsky vzdělaných pracovníků. Tito pracovníci začínali pracovat ve většině případů pro rodinný podnik již v době středoškolského studia na dohodu o pracovní činnosti, a po jeho absolvování nastoupili do podniku jako zaměstnanci na trvalý pracovní poměr. Během svého působení v rodinném podniku v době studií se totiž u nich vytváří blízký vztah nejen se spolupracovníky, ale i s majitelem podniku, který společně s vrcholným managementem se snaží na ně působit tak, aby získali potřebné dovednosti a zkušenosti. Jestliže se oboustranně dohodnou uzavřít trvalý pracovní poměr, má majitel zajištěnou kvalifikovanou pracovní sílu, kterou si sám rodinný podnik vychoval. V případě, že tento zaměstnanec je snaživý, vykazuje dobré pracovní výsledky, nic nebrání tomu, aby postoupil na vyšší kvalifikované pracovní místo. Tento postup získávání pracovníků je přínosem nejen pro majitele podniku, ale i pro pracovníka. Vytvořená zpětná vazba napomáhá k rozvoji a růstu rodinného podniku.

Odpovědným výběrem lidí zejména do funkcí vedoucích prodavačů – techniků a svěřením vedení velkoobchodní činnosti obchodnímu manažerovi došlo k růstu obrátu i přílivu nových odběratelů.

Příbuzní s majitelem podniku, kteří pracují v rodinném podniku, a to nejen na vrcholových místech managementu, byli majitelem rozmístěni na ta pracovní místa, která nejvíce odpovídala jejich kvalifikaci, znalostem a dovednostem. Postupem času s růstem rodinného podniku docházelo zejména u vrcholového managementu k určitému vývoji, který však v současné době plně neodpovídá požadavkům kladeným na vrcholový management současnosti. Pracovní náplň jednotlivých funkcí se tříští a rozměňuje. Hodnocení pracovníků má neformální podobu, není systematické a klíčovou roli nehraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka. Hodnocení provádí majitel podniku s vyslechnutím názoru vrcholového managementu. Pro hodnocení má majitel rodinného podniku svá vlastní vžitá kritéria a systém. Přesto je pro něho hodnocení pracovníků citlivější záležitostí než v jiném podniku, neboť jsou zde zaměstnání rodinní příslušníci.

Ukončení pracovního poměru bývá v tomto rodinném podniku spíše výjimkou. Pokud k němu došlo, bylo to vždy po vzájemné dohodě a k spokojenosti obou stran.

Odměňování pracovníků je prováděno způsobem praktikovaným podniky, jejichž činnostmi jsou prodej a služby. Na základě své ekonomické situace si podnik mohl dovolit až do současnosti svým zaměstnancům vyplácet 13. a 14. mzdu a příplatky dle stanovených kritérií. Rodinný podnik poskytuje též zaměstnanecké výhody sociálního charakteru, zkvalitňující využívání volného času a výhody mající vztah k práci. Průměrná mzda pracovníka v prodeji a ve službách uváděná informačním systémem o průměrném výdělku provozovaným ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky za 1. pololetí roku 2012 činí 15 291 Kč. Průměrná mzda v rodinném podniku, dle tvrzení majitele, přesahuje výše uvedený údaj. Konkrétní průměrná mzda zaměstnance rodinného podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov však nebyla pro účely diplomové práce poskytnuta, neboť ji majitel podniku považuje za obchodní tajemství. Stejná skutečnost byla vyslovena i u celkových mzdových nákladů, které odvádí zaměstnavatel s odůvodněním, že *pro rodinný podnik je zaměstnanec největší nákladová položka a současně i největší riziko v podnikání, ale zároveň možná příležitost ke zvýšení obrátu.*

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je vázán na jednotlivé činnosti, které jsou vykonávány v rodinném podniku. Striktně jsou dodržována ta školení, která jsou zákonem stanovena. Mimo to rodinný podnik sám pořádá každé dva roky školení velkoobchodních partnerů – odborných podlahářských firem.

Každoročně se majitel, obchodní manažer a vybraní zaměstnanci rodinného podniku zúčastňují veletrhu podlahových krytin Domotex v Hannoveru, který je považován za jeden z nejdůležitějších evropských veletrhů podlahových krytin. Vybírají a dojednávají nový sortiment, který v průběhu následujícího roku zařadí do své nabídky. V loňském roce mimo jiné navštívili oblast tradiční výroby koberců v Indii a Nepálu. Sjednali zde zakázku 120ti ručně vázaných koberců s moderními i klasickými orientálními dezény, které postupně během roku přicházely z jednotlivých manufaktur uvedených zemí do prodejny rodinného podniku. Všichni zainteresovaní měli možnost ovlivnit výběr a dojednávání nového sortimentu, přičemž bylo nutno brát na zřetel možnosti rodinného podniku. Při jednáních si ověřili, jak důležitá je odborná znalost, umění negociace, schopnost komunikace v cizím jazyce a v neposlední řadě i týmová spolupráce. Přesvědčili se, že je nutností se stále zdokonalovat nejen v odborných znalostech, ale i v psychologii jednání a chování osob.

V rodinném podniku jsou dobré pracovní vztahy. Majitel svým jednáním a empatickým přístupem přispívá k vytváření harmonických pracovních vztahů, o což usiluje i u vrcholového managementu. Příčiny konfliktů ve většině případů spočívají v nedorozumění. V případě vzniku konfliktu jej operativně řeší, a to i v případě, že se jedná o konflikt mezi rodinnými příslušníky.

Péče o pracovníky se v rodinném podniku nezanedbává. Péče vyplývající z platných zákonů je dodržována. Pracovní doba je rozvržena tak, aby pokryla dobu otevírací a ještě zároveň vyhověla provozním potřebám. Pracovnímu prostředí je věnována mimořádná pozornost, stále se udržuje, doplňuje a modernizuje, což dokazuje mimo jiné i to, že na údržbu všech areálů podniku je určena jedna pracovnice. Dodržování bezpečnostních a požárních předpisů je samozřejmostí pro všechny pracovníky podniku. Všem jsou poskytovány předepsané osobní ochranné pracovní prostředky a pracovní ochranné pomůcky zdarma. K relaxaci slouží pracovníkům prodejny speciální místnost, posilovna se saunou a masážními křesly. Majitel rodinného podniku významně podporuje Sbor dobrovolných hasičů Lišov. Mezi členy sboru je výrazná část zaměstnanců rodinného podniku. Dne 11. září 2010 při oslavách 135. výročí založení

Sboru dobrovolných hasičů Lišov ocenil starosta sboru pana Františka Strnada čestným členstvím. Pan František Strnad je dlouholetým sponzorem SDH Lišov, přestože dosud členem sboru nebyl.

Stěžejním softwarem v podniku je ekonomický systém CÉZAR<sup>®</sup> od společnosti Breaker Software<sup>®</sup>, který propojuje oblasti skladového hospodářství, fakturace, pokladny, účetnictví, mezd a personalistiky, evidence majetku a manažerského účetnictví. Program je flexibilně upravován dle potřeb rodinného podniku. Do oblasti mezd a personalistiky má přístup pouze majitel, personální manažer a hlavní účetní. Majitel rodinného podniku se snaží mít k dispozici co nejvíce skutečností, které jsou mimo podnik, ale mohou chod podniku do značné míry ovlivnit.

Rodinný podnik dodržuje všechny zákony, včetně těch týkajících se oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Kontrolu provádí majitel podniku.

Významnou strategickou záležitostí pro rodinné podniky, která není v rodinném podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov podceněna, je předání podniku na novou generaci. Za následníka byl vybrán prvorozený syn, který má potřebné vzdělání i dlouholetou praxi v rodinném podniku. Již od útlého věku je na tuto pozici připravován. V současné době zastává pozici obchodního manažera, a v případě nepřítomnosti majitele jej zastupuje.

## 7 Návrhy

Rodinný podnik František Strnad – Koberce Strnad Lišov je rodinným podnikem první generace. Zároveň se řadí do čtvrté kategorie podniků, která zahrnuje malé, střední i velké rodinné podniky, založené nově po roce 1989. Majitel objevil nový využitelný potenciál, který dále rozvíjel. On sám byl a je dosud hnací silou vývoje rodinného podniku. Tento podnik je v současné době stále řízen a vlastněn zakladatelem podniku, je téměř na konci fáze růstu a pozvolna se blíží doba, kdy rodinný podnik přejde do fáze zralosti a tím i období, kdy musí nastat generační obměna. S tímto souvisí i předání klíčových kompetencí, respektive řízení rodinného podniku následující generaci. V rodinném podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov se předání předpokládá, je určen nástupce. Otázkou však zůstává časový horizont a paternalismus majitele rodinného podniku. „*Tatínek se na podnik nikdy nevykašle, vždy bude do řízení mluvit.*“

Vzhledem k tomu, že rodinný podnik v řízení lidských zdrojů postupuje zcela intuitivně, a to na základě vztahů zaměstnanců podniku k současnému majiteli, neboť někteří z nich pracují v podniku již značnou dobu, další oceňují jeho lidský přístup, další si cení jeho zkušeností i toho, že dokázal vybudovat prosperující podnik, který zaměstnává místní obyvatele. Zaměstnanci jsou k majiteli podniku loajální. Řízení lidských zdrojů zcela stojí a padá se současným majitelem podniku.

Do budoucna si proto, a to zejména po generační obměně, nebude moci podnik dovolit v řízení lidských zdrojů již postupovat stávajícím způsobem.

Stávající **organizační struktura** by měla zůstat neměnná pouze u vrcholového managementu. Rozvrstvení ostatních zainteresovaných pracovníků by mělo odpovídat pracovním náplním a činnostem jednotlivých členů vrcholového managementu. Vzhledem k stávající fázi životního cyklu rodinného podniku by mělo dojít u všech členů vrcholového managementu včetně majitele ke **změnám v pracovní náplni a činnostech**, a to následně:

- Majitel – ředitel – více implementovat strategii směřující ke stanoveným cílům, řídit, kontrolovat a koordinovat výsledky práce pouze u vrcholového managementu, připravovat strategii a byznys plán, uzavírat a schvalovat spolupráci s jinými společnostmi a organizacemi.

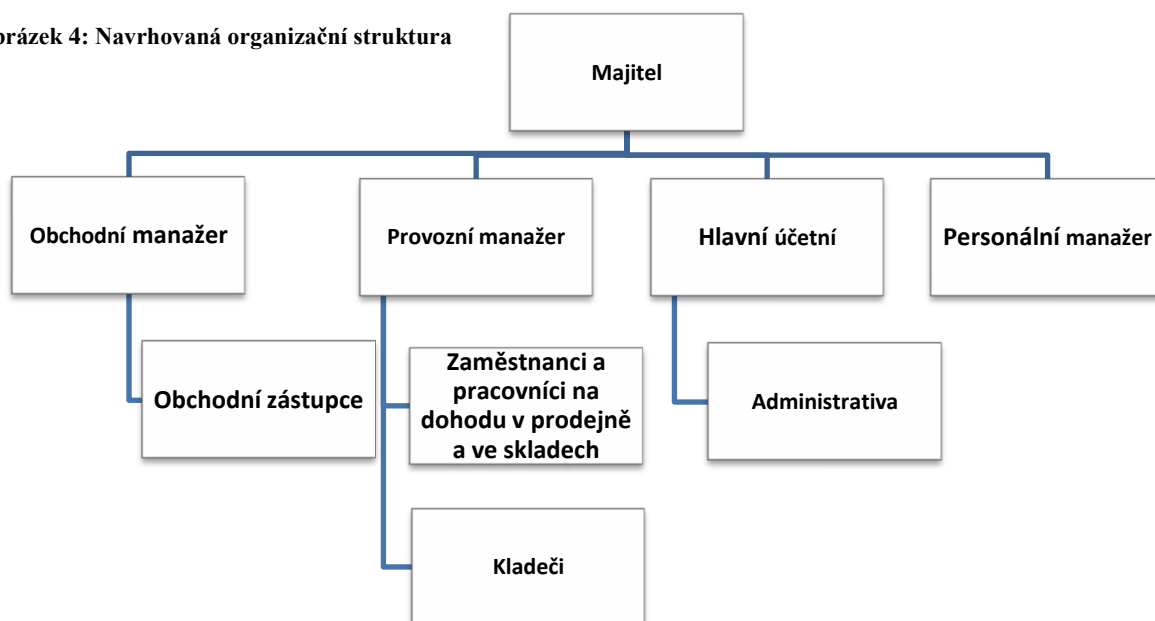


- Obchodní manažer – syn majitele – více implementovat a rozvíjet obchodní a prodejní strategie rodinného podniku, nastavovat a měřit klíčové indikátory výkonu v prodejní síti, intenzivněji motivovat obchodní zástupce a hodnotit je.
- Provozní manažer – rozšířit pravomoci – plná zodpovědnost za bezproblémový chod rodinného podniku během běžného provozu, koordinaci, řešení operativních problémů a jejich systematickou prevenci včetně plánování údržby. Zajistit efektivní hospodaření a hodnocení výkonnosti. Řídit, kontrolovat a koordinovat výsledky práce svých podřízených.
- Personální manažer – zcela přehodnotit pracovní náplň – formulovat a řídit personální politiku rodinného podniku, nastavovat klíčové indikátory výkonu v oblasti lidských zdrojů, vytvářet metodiky nábory, školení, odměňování zaměstnanců, zodpovídat za dodržování pracovněprávních předpisů v rodinném podniku, podílet se na tvorbě podnikové kultury, připravovat smlouvy a další dokumenty týkajících se pracovněprávních vztahů, vést personální evidenci všech zaměstnanců, předkládat majiteli požadavky individuálních personálních žádostí a požadavků zaměstnanců ze sociální oblasti.

Všeobecně se považuje za hranici efektivního vytvoření místa personalisty na plný pracovní úvazek počet zaměstnanců blíží se stu. V případě personálního manažera rodinného podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov, kde je souhrnný počet zaměstnanců zhruba na padesáti, lze uvažovat o regulaci jeho pracovního úvazku.

- Hlavní účetní – předkládat zpracované interní směrnice. Evidenci, výdej a kontrolu obdržení osobních ochranných pracovních prostředků a pracovních ochranných pomůcek převést do správy provozního manažera.

Obrázek 4: Navrhovaná organizační struktura



Pokud se týká personálního plánování lze doporučit, aby zejména personální manažer, který by měl mít zmonitorován současný stav a předpokládá se u něho predikce vývojového trendu v oblasti řízení lidských zdrojů, vypracovával a předkládal vrcholovému vedení včetně majitele rodinného podniku personální plán. **Personální plán** by neměl klást důraz pouze na krátkodobou potřebu plánování pracovníků, ale měl by zahrnovat i přesnější potřebu **pro perspektivu jednoho až dvou let** včetně personálního rozvoje pracovníků.

**Výběr a přijímání pracovníků** provádí sám majitel. I v těchto personálních činnostech by bylo vhodné provést změnu. Tyto kompetence by měly být přeneseny **na personálního manažera**, který by měl připravit veškeré podklady, návrhy, doporučení, preference a po dohodě s majitelem rodinného podniku dokončit proces výběru a přijmutí pracovníka.

Na provozním manažerovi bude zvaženo, zda zaměstnanci prodejny, velkoobchodního skladu i kladeči jsou **optimálně rozmístěni**, a to tak, aby bylo využito jejich pracovních schopností, zapojení do pracovních týmů při respektování potřeb jejich personálního a sociálního rozvoje. Měl by přihlídnout i k jejich talentu. Po dohodě s majitelem podniku, personálním manažerem povýšit, převést na jinou práci, přeřadit na nižší funkci, případně ukončit pracovní poměr s těmi pracovníky, u kterých shledal, že charakteristika pracovního místa neodpovídá žádoucímu výkonu a chování pracovníka.

Při **hodnocení pracovníků** by se mohlo postupovat systematictěji. Hodnotit nejen s přihlédnutím k výsledkům, ale i ke stanoveným cílům. Klíčovou roli při hodnocení pracovníka by měl hrát **bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka**. **S výsledky hodnocení** vždy pracovníka **seznámit** (provádí personální manažer, majitel a bezprostřední nadřízený) formou hodnotícího rozhovoru, v dohodnutém časovém intervalu.

Při odměňování pracovníků není nutné provádět změny. Dosavadní systém je plně funkční a vyhovující. Pouze u poskytování zaměstnaneckých výhod by nebylo v rozporu s dosavadními pravidly po dohodě se zaměstnanci **zaměnit některé dosavadní zaměstnanecké výhody** za jiné, které by považovali zaměstnanci pro ně za více přínosné. Například z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci by uvítali příspěvek na penzijní či životní pojištění a stravování.

Ve vlastním zájmu rodinného podniku by bylo nutné věnovat patřičnou pozornost **rozvoji manažerských dovedností**, vzdělávání vrcholového managementu. Majitel i vrcholový management si musí uvědomit, že řízení podniku v současných podmínkách je řízení v nejistotě, v podmínkách vyznačujících se vysokou mírou proměnlivosti. Zejména vrcholový management, ale i každý pracovník rodinného podniku, by měl, a to i ve svém vlastním zájmu, výrazně pomáhat v přizpůsobování svých pracovních schopností. A to vzhledem k měnícím se požadavkům práce v současnosti i v přípravě na zvládnutí pravděpodobných budoucích požadavků práce v rodinném podniku. Bylo by žádoucí, jak je patrné z dotazníkového šetření, aby vrcholový management zaměřil svou pozornost na **vzdělávání pracovníků** v oblasti studia cizích jazyků a komunikaci se zákazníkem. Výhoda plynoucí z těchto oblastí se dotýká jak rodinného podniku, tak samotného pracovníka.

S rostoucím významem rozvoje pracovníků souvisí i rostoucí důraz na mezilidské vztahy a týmovou práci. V rodinném podniku převládá přátelská atmosféra. Přesto se jako v každém kolektivu objevuje „skupinkaření“. Není bezpředmětné dále pokračovat v započaté aktivitě společných podnikových akcí, do nichž **cíleně včlenit aktivity teambuildingu**.

Pracovní podmínky na pracovištích rodinného podniku, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, jsou hodnoceny pozitivně. Nelze však opomenout fakt, že vznikají nové technické, technologické, módní i funkční požadavky doby, kterým se bude nutno stále **přizpůsobovat**, aby **stávající pracovní podmínky** zůstaly zachovány na patřičné úrovni.

Vzhledem k rychlému technickému pokroku v oblasti informačních technologií bude nutno věnovat pozornost novinkám v **softwaru pro oblast řízení lidských zdrojů**. Při obnově softwaru je však důležité mít na zřeteli jeho cenu v závislosti na přínos, který vznikne rodinnému podniku.

## 8 Závěr

Řízení lidských zdrojů v rodinném podniku vykazuje specifika. Ta vyplývají především z nízkého počtu zaměstnanců, vysokých nároků na živou práci, ze značných rozdílů mezi druhy prací a také z neformálních vztahů mezi majitelem a zaměstnanci. Podmínkou úspěchu rodinného podniku jsou schopní zaměstnanci. Rodinný podnik je potřebuje získat a udržet, neboť nedostatek talentů je pro rodinný podnik jednou ze dvou největších hrozeb pro jeho existenci. Druhá hrozba není o nic menší. Jedná se o to, zda se jim podaří nejen předat svůj podnik, ale i jakým způsobem.

Majitel rodinného podniku František Strnad – Koberce Strnad Lišov má můj upřímný respekt. Dokazuje, že rodinný podnik podnikající v oblasti obchodu a služeb má šanci dobře prosperovat. Přesvědčuje, že rodinné podnikání nemusí jen navazovat na tradici, ale lze začít podnikat, tak jak to bylo i v jeho případě, když to umožní politická situace a hlavně chuť k podnikání a životní jiskra, pracovitost i určitá míra strachu, úcty a vážnosti. Vykazuje nejen dobré hospodářské a ekonomické ukazatele, ale i takové činitele jako jsou pro-sociální chování, společenská odpovědnost a význam lokálního zaměstnavatele. V současnosti je nejen vizitkou regionu, ale i vzorem pro začínající podnikatele. Vždyť podnikání je šancí pro schopné, a ne pro ty, kteří podnikání považují za poslední zoufalý pokus uskutečnění své kariéry či zviditelnění.

Rodinný podnik František Strnad – Koberce Strnad Lišov, jak vyplývá ze syntézy zjištěných dat a informací, postupuje při řízení lidských zdrojů intuitivně. V některých případech se chová introvertně, což znamená, že není otevřený vůči zaměstnancům. V oblasti řízení lidských zdrojů díky evoluci se již dostal do stádia, kdy bude nutno formalizovat výkon personálních činností tak, aby došlo k zajištění dalšího rozvoje rodinného podniku např. vytvářet personální plán s perspektivou jednoho až dvou let, zavést formální hodnocení zaměstnanců, plánovat vzdělávání, systematicky pečovat o sociální rozvoj zaměstnanců, provést přehodnocení pracovních náplní vrcholového managementu a přehodnotit dosavadní organizační strukturu rodinného podniku.

Rodinný podnik František Strnad – Koberce Strnad Lišov je v současné době stále řízen a vlastněn zakladatelem. Blíží se však kritické období – období, kdy se bude rozhodovat o jeho dalším osudu – předání další generaci. Tímto aktem začne mít podnik zcela typický rodinný charakter. Majitel si je vědom, že předání podniku z první na druhou generaci je proces rizikový a náročný. Přestože byl již následník vybrán,

nechybí mu pracovitost a respekt k rodinnému majetku, věří v know-how svého otce, přesto nebude předání jednoduché, neboť až dosud vše stojí a padá s majitelem a následník bude jistě chtít přivést do rodinného podniku závan čerstvého větru. Jeho situace nebude záviděníhodná. Bude třeba mnoho sil, nadšení, elánu, podpory ze strany ostatních členů rodiny, aby rodinný podnik nespadol do odhadovaných 70 % rodinných podniků, které nepřežijí, dle průzkumů PwC, přechod z první do druhé generace.

Jistě bude jeho cílem pokračovat v započaté tradici a dále budovat úspěšný rodinný podnik. Rodinný podnik, kde si majitel uvědomí, že k podnikání patří nejen úspěch, ale i krize, ten kdo dokáže ustát slávu, ten kdo nepropadne panice, když se nedaří. Úspěšný rodinný podnik není ten, který prezentuje vysoké obraty či zisky z minulého roku, ale ten, který přežil minimálně desetiletí a úspěšně prošel generační obměnou. Je pouze na něm, zda se otevře novým myšlenkám, tendencím současného světa a snad i návrhům z mé diplomové práce takovým způsobem, aby upevnil životaschopnost rodinného podniku a mohl i on v budoucnu provést další generační obměnu.

## 9 Summary

Family business can be defined as a business, where most ownership rights or control is within the family, and where two or more dependents participate directly in operation of the company. It is complex, dual system consisting of two elements – family and business and these two overlap.

The issue of human resources management is irreplaceable in every business. It is necessary to enrich this area constantly with current knowledge, especially these days, when unexpected economic reversals occur. Human resources management in family businesses has a different level according to the size and focus of businesses, theoretical education and practical experience of the owners, human resources and executive managers.

Efficient employees are the key to success of the family business. Family business must get them and retain them, because lack of talent is one of the two greatest threats for its existence. The second threat isn't less important. It is a fact of not only passing the business, but also the way of passing it.

Family business František Strnad – Carpets Strnad Lišov proceeds intuitively in human resources management. In some cases they behave introverted which means they are not open to employees. In the sphere of human resources management, through evolution, they have got to the stage, when it will be necessary to formalize performance of human resources activities, so that further development of family business is ensured, e.g. create a personal plan with perspective one or two years, establish formal staff evaluation, education plan and systematic social employee development.

Benefits of this thesis are comprehensive mapping of the current situation in the selected family business and creation of consequent proposals for those human resources activities, where improvement, modification, specification or variation would be suitable. Especially after generational change in family business, proposals of this thesis can become a topic for further consideration and basis for the successor activity in the area of human resources management.

Keywords: human resources management, family business, generational change, human resources activities, employees

## 10 Přehled použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise*. 12th edition. UK: Ashford Colour Press, 2012. ISBN 978 0 7494 6550 6.
2. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 168. ISBN 978-80-247-2937-4.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. COOPER, L. Cary a Ronald J. BURKE. *Human Resource Management in Small Business: Achieving Peak Performance*. UK: Edward Elgar Publishing, 2011. ISBN 978-1-84980-121-8.
5. CZECHTRADE. Management MSP: Odměňování zaměstnanců – trendy u zaměstnaneckých benefitů. *BusinessInfo.cz* [online]. ©1997-2013 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefifu-2880.html>
6. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. *Zakonik-prace-online.cz* [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/>
7. D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Praha: ANAG, 2011. s. 415. ISBN 978-80-7263-646-4.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012. s. 559. ISBN 978-80-7400-347-9.
9. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. s. 128. ISBN 978-80-247-2475-1.
10. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006a. s. 128. ISBN 80-247-1458-2.
11. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006b. s. 240. ISBN 978-80-247-1457-8.
12. HUMAN CAPITAL LEAGUE. Top 10 Appraisal Mistakes Managers Often Make. *Humancapitalleague.com* [online]. ©2013 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://humancapitalleague.com/Home/31727>

13. IPODNIKATEL.CZ. O podnikání obecně: Rodinné podnikání přináší radosti, ale i strasti. *Ipodnikatel.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/rodinne-podnikani-prinasi-radosti-ale-i-strasti.html>
14. ISPV. Informační systém o průměrném výdělku. *Ispv.cz* [online]. ©2010-2013 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2012.aspx>
15. KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ, a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. s. 264. ISBN 80-7179-389-2.
16. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 215. ISBN 978-80-247-2497-3.
17. KORÁB, V., A. HANZELKOVÁ, a M. MIHALSKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. s. 166. ISBN 978-80-251-1843-6.
18. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. s. 288. ISBN 978-80-247-3823-9.
19. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. s. 400. ISBN 978-80-7261-168-3.
20. LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. s. 168. ISBN 978-80-247-2445-4.
21. MATHIS, L. Robert a John Harold JACKSON. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 6th edition. Mason: South-Western, 2012. ISBN 978-0-538-48170-0.
22. MORÁVEK, Daniel. Zaměstnanci a HR: Většině podnikatelů pomáhá rodina. Víme, jak příbuzné legálně zaměstnat. In: *Podnikatel.cz* [online]. Únor, 2012 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vetsine-podnikatelu-pomaha-rodina-vime-jak-pribuzne-legalne-zamestnat/>
23. NEŠPOR, R. Zdeněk a Jiří VEČERNÍK. Socioekonomické hodnoty, politiky a instituce v období vstupu České republiky do Evropské unie. Sociologický ústav AV ČR. [online]. ©2006 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: [http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/238\\_SS\\_06\\_01.pdf](http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/238_SS_06_01.pdf)
24. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. s.128. ISBN 978-80-247-2042-5.



25. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 4. zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 2011. s. 160. ISBN 978-80-247-3664-8.
26. SNELL, A. Scott a Georg W. BOHLANDER. *Managing Human Resources*. 16th edition. South-Western College Publishing, 2012. p. 832. ISBN 978-1111532826.
27. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ et al. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. s. 432. ISBN 978-80-247-3339-5
28. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. s. 208. ISBN 978-80-247-4151-2.
29. ŠTĚTKA, Jan. Rodinné firmy na křižovatce. *Ekonom*. 2012, LVI, č. 26-27, s. 49-51. ISSN 1210-0714.
30. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 172. ISBN 80-247-0405-6
31. ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. s. 266. ISBN 978-80-247- 3058-5.
32. VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. s. 240. ISBN 978-80-247-3651-8.
33. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. s. 117. ISBN 978-80-247-2361-7.
34. WALKER, J. Alfred et al. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. s. 256. ISBN 80-247-0449-8.

## Seznam tabulek, obrázků a grafů

### Tabulky

Tabulka 1: Ukončení pracovního poměru .....	19
Tabulka 2: Dotazníkové šetření – otázka č. 1 .....	50
Tabulka 3: Dotazníkové šetření – otázka č. 2 .....	51
Tabulka 4: Dotazníkové šetření – otázka č. 3 .....	51
Tabulka 5: Dotazníkové šetření – otázka č. 4 .....	52
Tabulka 6: Dotazníkové šetření – otázka č. 5 .....	53
Tabulka 7: Dotazníkové šetření – otázka č. 6 .....	53
Tabulka 8: Dotazníkové šetření – otázka č. 7 .....	54
Tabulka 9: Dotazníkové šetření – otázka č. 8 .....	55
Tabulka 10: Dotazníkové šetření – otázka č. 9 .....	56
Tabulka 11: Dotazníkové šetření – otázka č. 10 .....	56
Tabulka 12: Dotazníkové šetření – otázka č. 11 .....	57
Tabulka 13: Dotazníkové šetření – otázka č. 12 .....	58
Tabulka 14: Dotazníkové šetření – otázka č. 13 .....	58
Tabulka 15: Dotazníkové šetření – otázka č. 14 .....	59
Tabulka 16: Dotazníkové šetření – otázka č. 15 .....	60
Tabulka 17: Dotazníkové šetření – otázka č. 16 .....	60
Tabulka 18: Dotazníkové šetření – otázka č. 17 .....	61
Tabulka 19: Dotazníkové šetření – otázka č. 18 .....	62
Tabulka 20: Dotazníkové šetření – otázka č. 19 .....	62

### Obrázky

Obrázek 1: Obchodní dům Koberce Strnad Lišov .....	39
Obrázek 2: Velkoobchodní sklad Koberce Strnad Lišov .....	39
Obrázek 3: Současná organizační struktura rodinného podniku .....	40
Obrázek 4: Navrhovaná organizační struktura .....	68

### Grafy

Graf 1: Dotazníkové šetření - Vnímáte podnik, ve kterém pracujete jako rodinný? .....	50
Graf 2: Dotazníkové šetření – Jaký je Váš vztah k majiteli podniku? .....	51

Graf 3: Dotazníkové šetření – Jste spokojený/á s vedením svých nadřízených?.....	52
Graf 4: Dotazníkové šetření – Jak hodnotíte Váš pracovní kolektiv? .....	52
Graf 5: Dotazníkové šetření – Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v podniku?.....	53
Graf 6: Dotazníkové šetření – Jak probíhal výběr na pracovní pozici v podniku?.....	54
Graf 7: Dotazníkové šetření – Jste svým nadřízeným pracovníkem seznamován/a s hodnocením Vaší práce? .....	54
Graf 8: Dotazníkové šetření – Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší vykonané práce? .....	55
Graf 9: Dotazníkové šetření – O jakou zaměstnaneckou výhodu byste měl/a zájem u svého zaměstnavatele? .....	56
Graf 10: Dotazníkové šetření – Uvítal/a byste v rámci svého zaměstnavatele možnosti dalšího vzdělávání? .....	57
Graf 11: Dotazníkové šetření – Jakou oblast vzdělávání byste si vybral/a?.....	57
Graf 12: Dotazníkové šetření – Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu? .....	58
Graf 13: Dotazníkové šetření – Zajímáte se o informace týkající se podniku, ve kterém pracujete? .....	59
Graf 14: Dotazníkové šetření – Jak dlouho pracujete v podniku? .....	60
Graf 15: Dotazníkové šetření – Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	61
Graf 16: Dotazníkové šetření – Pohlaví.....	61
Graf 17: Dotazníkové šetření - Věk .....	62
Graf 18: Dotazníkové šetření – Jste v příbuzenském vztahu s majitelem podniku? .....	62

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

# Přílohy

## Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Jana Růžičková a jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. V rámci své diplomové práce, která se zabývá **řízením lidských zdrojů v rodinném podniku**, Vás prosím o **anonymní** vyplnění následujícího dotazníku. Veškeré Vámi uvedené informace budou použity pouze pro zpracování této diplomové práce. Dotazník je možno vyplnit i online: <http://tinyurl.com/ahsnhaz> V případě zájmu Vám mohu výsledky své práce poskytnout. Předem velmi děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním dotazníku.

Se srdečným pozdravem

Jana Růžičková

---

*Vámi vybranou variantu zaškrtněte nebo vypište slovní odpověď.*

### 1. Vnímáte podnik, ve kterém pracujete jako rodinný?

- ano  spíše ano  spíše ne  ne

### 2. Jaký je Váš vztah k majiteli podniku?

- je mým vzorem  vážím si ho  neutrální  toleruji ho  negativní

### 3. Jste spokojený/á s vedením svých nadřízených?

- rozhodně ano  spíše ano  spíše ne  rozhodně ne

### 4. Jak hodnotíte Váš pracovní kolektiv?

- rodinná atmosféra  přátelský  čistě pracovní  jsme rozdělení  konfliktní

### 5. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v podniku?

- od rodiny nebo známých  z Úřadu práce  osobním informováním se přímo v podniku  
 z inzerátu v médiích  jiná možnost: \_\_\_\_\_

### 6. Jak probíhal výběr na pracovní pozici v podniku?

*Možno zaškrtnout více odpovědí.*

- životopis  pohovor  dotazník  doporučení  jiná možnost: \_\_\_\_\_

### 7. Jste svým nadřízeným pracovníkem seznamován/a s hodnocením Vaší práce?

- ano, pravidelně  občas  jen v případě pochybení  nikdy  nevím

### 8. O jakou zaměstnaneckou výhodu byste měl/a zájem u svého zaměstnavatele?

- příspěvek na důchodové či životní pojištění  
 poskytnutí půjčky  
 kulturní a sportovní aktivity  
 stravování  
 vánoční dárek  
 placené volno v den narozenin  
 poradenská činnost pro pracovníky v soukromých záležitostech (právník, psycholog atd..)  
 jiná možnost: \_\_\_\_\_

### 9. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší vykonané práce tj. odpovídá výše odměny Vašemu vzdělání, praxi, znalostem a dovednostem?

- nadměru spokojen  odpovídá výkonu  zasloužím si víc  nedokážu posoudit

**10. Uvítal/a byste v rámci svého zaměstnání možnosti dalšího vzdělávání?**

- ano  ne

**11. Pokud ano, jakou oblast vzdělávání byste si vybral/a?**

*Možno zaškrtnout více odpovědí.*

- cizí jazyky  
 práce na PC  
 komunikace se zákazníkem  
 psychologie nákupního chování  
 technicko-technologická oblast  
 jiná možnost: \_\_\_\_\_

**12. Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu?**

- ano  ne  nevím

**13. Jak byste charakterizoval/a pracovní podmínky na Vašem pracovišti?**

- nadprůměrné  průměrné  dostačující  nedostačující

**14. Zajímáte se o informace týkající se podniku, ve kterém pracujete?**

- ano  spíše ano  spíše ne  ne

**15. Jak dlouho pracujete v podniku?**

- méně než 1 rok  1-3 roky  3-5 let  5-10 let  10-15 let  více než 15 let

**Pohlaví:**

- žena  muž

**Věk:**

- do 20 let  21- 30 let  31-40 let  41-50  51-60  více než 60

**Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- základní  střední bez maturity/vyučen  střední s maturitou  vyšší odborné  vysokoškolské

**Jste v příbuzenském vztahu s majitelem podniku?**

- ano  ne