

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Péče o zaměstnance v malém podniku

Employee Care in a Small Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

ZAHRADNÍČKOVÁ

KRISTÝNA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Zahradníčková Jméno: Kristýna Osobní číslo: 460801
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Péče o zaměstnance v malém podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Care in a Small Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit aktuální systém péče o zaměstnance v malém podniku.

PŘÍNOS: Přínosem této práce jsou návrhy na zlepšení systému péče o zaměstnance, které mohou zvýšit motivaci, spokojenost i pracovní výkon zaměstnanců v daném podniku.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Péče o zaměstnance, Malé podniky, Personální práce v malém podniku, Péče o zaměstnance v malém podniku; 3. Praktická část - Charakteristika podniku, Analýza současného stavu, Návrhy na řešení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016
BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014

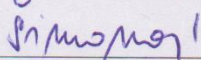
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

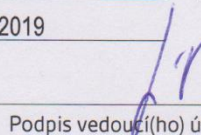
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018

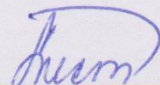
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

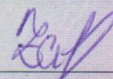


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28-03-2018

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

ZAHRADNÍČKOVÁ, Kristýna. *Péče o zaměstnance v malém podniku*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Kláře Šimonové za vedení mé bakalářské práce. Děkuji za poskytnuté rady, ochotu a čas věnovaný mé bakalářské práci.

Dále bych ráda poděkovala majitelům a všem zaměstnancům podniku Nejlepší Nábytek s. r. o. za vstřícný přístup a ochotu poskytnout mi všechny potřebné informace a odpovědi na mé otázky k analýze systému péče o zaměstnance.

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém péče o zaměstnance v malém podniku Nejlepší Nábytek s. r. o. a navrhnout případná opatření, která mohou zlepšit efektivitu stávajícího systému péče o zaměstnance ve vybraném podniku.

Teoretická část se zabývá definicí základních pojmů týkajících se péče o zaměstnance, personální práce a malých podniků.

Praktická část se zaměřuje na analýzu současného stavu ve vybraném podniku na základě získaných informací. Tyto informace byly získány pomocí kvalitativního výzkumu, a to metodou individuálních, polostrukturovaných rozhovorů a pozorování. Na základě zjištěných informací byly zpracovány návrhy na zefektivnění stávajícího systému péče o zaměstnance ve vybraném podniku.

Klíčová slova

Péče o zaměstnance, personální práce, malý podnik, zaměstnanec, motivace

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to analyze the employee care system in a small company Nejlepší Nabytek s.r.o. and second, to propose possible solutions that could improve the efficiency of the existing system in this particular company.

The theoretical part is focused on defining the basic concepts related to the subject matter of the employee care, human resources and small businesses.

The practical part focuses on the analysis of the current situation in the company. For this analysis, a qualitative research is the most appropriate method. This re-search use both primary and secondary sources in the process of data collection and analysis. The data will be collected by doing semi-structured interviews with the employees and employers of the company. Based on the data obtained, suggestions were made to improve the existing employee care system.

Key words

Employee care, employee personnel work, small company, employee, motivation

Obsah

Úvod	5
1 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	7
1.1 Pracovní doba a pracovní režim	8
1.2 Pracovní prostředí.....	9
1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	10
1.4 Pracovní vztahy	11
1.5 Zaměstnanecké výhody.....	12
1.6 Personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	13
2 MALÉ PODNIKY	15
3 PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÉM PODNIKU	16
3.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	16
3.2 Personální plánování.....	17
3.3 Získávání a výběr zaměstnanců.....	18
3.4 Přijímání a adaptace	19
3.5 Motivace zaměstnanců	19
3.6 Hodnocení zaměstnanců	22
3.7 Odměňování zaměstnanců	22
3.8 Rozmísťování zaměstnanců.....	23
3.9 Personální informační systém	24
4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE V MALÉM PODNIKU	24
4.1 Pracovní doba a pracovní režim	25
4.2 Pracovní prostředí.....	25
4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	26
4.4 Personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	26
4.5 Zaměstnanecké výhody.....	28
5 METODIKA	30
6 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	32
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35
7.1 Péče o zaměstnance v podniku.....	35
7.1.1 Pracovní doba a pracovní režim	35

7.1.2	Pracovní prostředí	35
7.1.3	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	36
7.1.4	Personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	37
7.1.5	Zaměstnanecké výhody	38
7.1.6	Pracovní vztahy	38
7.2	Personální práce v podniku	39
7.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst	39
7.2.2	Personální plánování	39
7.2.3	Získávání a výběr zaměstnanců	40
7.2.4	Přijímání a adaptace zaměstnanců	40
7.2.5	Motivace zaměstnanců	40
7.2.6	Hodnocení zaměstnanců	41
7.2.7	Odměňování zaměstnanců	41
7.2.8	Rozmísťování zaměstnanců	41
7.2.9	Personální informační systém v podniku	42
8	SHRNUTÍ A NÁVRHY NA ŘEŠENÍ	42
8.1	Týden dovolené nad rámec zákona	42
8.2	Stravenky	43
8.3	Masáže	43
8.4	Prohloubení jazykové znalosti	44
8.5	Konzultace návrhů s podnikem	45
	Závěr	46
	Seznam použité literatury	48
	Seznam obrázků	50
	Seznam tabulek	51

Úvod

Ředitelé, majitelé a manažeři v podnicích se po mnoho let zaměřovali pouze na spokojenost svých zákazníků. Neuvědomovali si ale, že klíčem prosperujícího a úspěšného podniku jsou ve značné míře spokojení zaměstnanci. V současné době se tedy podniky snaží pochopit, jak nejlépe pečovat o nejcennější zdroj, který ve svém podniku mají – své zaměstnance.

Mnoho podniků si začíná uvědomovat, že efektivní využívání lidských zdrojů dokáže viditelně zlepšit fungování celého podniku. V praxi se stále jedná spíše o větší podniky. Značná část malých podniků v této oblasti nevidí potenciál a neinvestuje čas ani finance do rozvoje personální práce. Tato práce má ukázat, že i v malém podniku má personální práce a přesněji péče o zaměstnance velký význam. Jsem toho názoru, že i malému podniku dokáže zvýšená pozornost věnovaná personální práci pomoci k efektivnějšímu fungování, lepším hospodářským výsledkům a růstu konkurenční výhody na trhu.

Důležitost systému péče o zaměstnance v podnicích stoupá a přispívá tomu i stále se snižující nezaměstnanost. K 31.1.2018 evidoval Úřad práce ČR celkem 289 228 uchazečů o zaměstnání, což je nejnižší lednová hodnota od roku 1998. Na mezinárodní úrovni má Česká republika dle posledních dat EUROSTATU vůbec nejnižší míru nezaměstnanosti v celé Evropské Unii.

Cílem této práce je tedy analýza systému péče o zaměstnance, poukázat na silné a slabé stránky podniku Nejlepší Nábytek s. r. o. a případně navrhnout opatření na zlepšení.

Tato práce je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a praktickou. V teoretické části je obecně přiblížena péče o zaměstnance, definován pojem malý podnik a celkově personální činnosti a jejich uplatňování a specifika v malých podnicích. Praktická část se zaměřuje na konkrétní podnik. Zde budou popsány činnosti v rámci podniku týkající se péče o zaměstnance, ale i činnosti spadající do personální práce. Po shrnutí těchto poznatků v rámci sběru informací přímo od zaměstnanců a majitelů podniku a dále zúčastněným pozorováním, bude zhodnocen systém péče o zaměstnance.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PÉČE O ZAMĚŠTNANCE

Pojem péče o zaměstnance zahrnuje především snahu zaměstnavatele zajistit vhodné pracovní podmínky pro vykonávání sjednané práce a dosahování dohodnutého pracovního výkonu. Kvalitní pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování zaměstnanců. Zaměstnavatel dává najevo svůj zájem o zaměstnance a tím se celkově posiluje pocit sounáležitosti s podnikem, a především s jeho cíli. Zmenšuje se riziko, že zaměstnanci budou hledat atraktivnějšího zaměstnavatele a podnik nemusí přicházet o schopnou pracovní sílu (Šikýř, 2016 str. 146).

Péči o zaměstnance můžeme rozdělit na tři odvětví, a to:

- **Povinnou péči o zaměstnance**, která je vymezena zákony, pracovními právními předpisy, kolektivními a pracovními smlouvami.
- **Smluvní péči o zaměstnance**, která se řídí kolektivními smlouvami vytvořenými daným podnikem.
- **Dobrovolnou péči o zaměstnance**, kterou zaměstnavatel vytváří sám na základě své personální politiky (Koubek, 2009 str. 343).

Vedení podniku přirozeně sleduje své zájmy a strategické cíle, kterých chce pomocí svých zaměstnanců dosahovat. Těchto zájmů bude dosahovat pouze zabezpečí-li potřebný počet zaměstnanců s odpovídajícími schopnostmi a znalostmi a pokud bude rozvíjet jejich motivaci, výkon a vztah k podniku i k ostatním zaměstnancům. Je však nezbytné sledovat i zájmy celospolečenské. Do celospolečenských zájmů spadají hlavně zájmy, které hájí občanská práva, zdraví, sociální rozvoj zaměstnanců a na druhé straně sledují sociální smír, prosperitu a stabilitu podniku. V neposlední řadě je nutné sledovat individuální zájmy zaměstnanců, a tedy jejich individuální potřeby (Koubek, 2009 str. 344).

Ke stabilizaci zaměstnanců v podniku nepřispívá pouze výše peněžní odměny. Pro zaměstnance mají význam hodnoty jako jsou např. dobré mezilidské vztahy v podniku, kariérní růst, zajímavá náplň práce, dostatek volného času, pocit užitečnosti apod. V moderním systému péče o zaměstnance je tedy důležité zaměřit se i na nemateriální výhody, které jim bude zaměstnavatel poskytovat (Bláha, a další, 2005 str. 157).

Péče o zaměstnance zahrnuje následující oblasti:

- *pracovní dobu a pracovní režim*
- *pracovní prostředí*
- *bezpečnost a ochrana zdraví při práci*
- *personální rozvoj pracovníků*
- *zaměstnanecké výhody*
- *péče o životní prostředí*

Systém péče o zaměstnance ovlivňuje v podniku většinu personálních činností. Při vytváření pracovních míst musí zaměstnavatel skloubit pracovní podmínky v popisu nového pracovního místa. Kvalitní systém péče o zaměstnance může zaměstnavateli pomoci při budování pověsti a pracovní atraktivnosti a tím mu ulehčit získávání nových zaměstnanců. Informace, které se týkají systému péče o zaměstnance, bývají často součástí inzerátů při hledání nových zaměstnanců. Dále si podnik pomocí péče o zaměstnance udržuje své zaměstnance a snižuje fluktuaci. Odměňování zaměstnanců a systém péče se mohou zajímavě doplňovat a svým způsobem kompenzovat. V neposlední řadě systém péče o zaměstnance ovlivňuje pracovní vztahy v podniku (Koubek, 2009 str. 361).

1.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba v širším pojetí ukazuje celkovou využitelnost zaměstnance, která úzce souvisí s uspokojováním jeho životních potřeb, životní úrovní a zdravotním stavem (Koubek, 2009 str. 344). Aby v tomto ohledu nedocházelo mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci ke sporům, je rozvržení a délka pracovní doby vymezena zákoníkem práce §78 až 100. Práce vykonávané mimo pracovní poměr, které jsou vedeny jako dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, do této právní úpravy nespádají, nestanoví-li zákoník práce jinak (Šikýř, 2016 str. 151).

Pracovní doba představuje dle zákoníku práce (§ 78/1 písm. a) dobu, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat a být připraven k vykonávání práce na pracovišti dle pokynů zaměstnavatele.

Předepsaná délka týdenní pracovní doby se odvíjí od pracovních podmínek a pracovních režimů zaměstnanců. Standardní týdenní pracovní dobou je 40 hodin týdně, pokud se nejedná o dvousměnný, vícesměnný či nepřetržitý pracovní režim, kde jsou týdenní pracovní doby zkráceny. (§ 79 /1. a 2., zákoníku práce).

S pojmem pracovní doba souvisí také tyto pojmy:

- **Doba odpočinku** – doba, která není součástí pracovní doby. V tuto dobu mají zaměstnanci relaxovat a nevykonávat pro zaměstnavatele sjednanou práci.
- **Práce přesčas** – jedná se o práci vykonávanou na příkaz či se souhlasem zaměstnavatele, a to nad rámec předem určené týdenní pracovní doby a mimo rozvrh pracovních směn.
- **Přestávka v práci** – zaměstnanec má ze zákona nárok po 6 hodinách nepřetržité práce na přestávku v práci na jídlo a odpočinek. Tato pracovní přestávka musí trvat nejméně 30 minut. V případě rozdělení této pracovní přestávky do více částí, musí alespoň jedna z částí trvat nejméně 15 minut a v konečném součtu dosahovat nejméně 30 minut.
- **Rozvržení pracovní doby** – zákoník práce umožňuje týdenní pracovní dobu rozvrhnout na rovnoměrnou, nerovnoměrnou anebo pružnou. Rovnoměrná pracovní doba je na každý týden naplánována na stejný počet hodin. Nerovnoměrná pracovní doba je doba, kde mají zaměstnanci každý týden naplánovaný rozdílný počet hodin, které zaměstnavatel ve srovnávacím období kontroluje. Pružné rozvržení obsahuje základní a volitelné časové úseky, jejichž začátek a konec opět určuje zaměstnavatel. (§ 78, § 85, § 88 zákoníku práce).

1.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je souhrn všech fyzikálních, chemických, biologických, sociálních, kulturních a dalších faktorů, které ovlivňují spokojenost, motivaci, zdraví, schopnosti, výsledky i chování zaměstnanců v podniku. Každé pracovní prostředí musí především splňovat zákonná opatření, nařízení vlády a vyhlášky ministerstev (Šikýř, 2016 str. 156).

Kromě výše zmíněných faktorů zahrnuje pracovní prostředí také celý systém vykonávání sjednané práce. Dále způsoby chování jak zaměstnanců mezi sebou, tak samozřejmě chování zaměstnavatelů ke svým zaměstnancům. Vedoucí zaměstnanci musí zvládat i takové typy problémů jako je například sexuální obtěžování nebo šikana (Armstrong, a další, 2015 str. 509).

Nejdůležitější oblasti v tomto směru jsou zejména:

- **Prostorové řešení** – do této oblasti spadá vhodné uspořádání a výška pracovní plochy, zajištění správných zorných podmínek a odpovídajících pohybových prostor pro výkon práce a samozřejmě pohodlný přístup na pracoviště (Koubek, 2009 str. 353).
- **Hluk** – zvuk, který zaměstnance obtěžuje, není mu příjemný nebo má dokonce škodlivý účinek na jejich sluch a psychiku. Může mít vliv na emoce, motivaci a pracovní výsledky zaměstnanců. Tato oblast je obtížně řešitelná, jelikož u mnoha druhů práce a pracovišť je hluk neodmyslitelnou součástí výrobního procesu. Většina zaměstnavatelů tento problém řeší pomocí ochranných prostředků nebo častějšími bezpečnostními přestávkami.
- **Barevná úprava** – splňuje více funkcí na pracovišti. Za tu nejdůležitější můžeme označit signalizaci nebezpečí, dále funkci orientační, psychologickou a estetickou.
- **Mikroklimatické podmínky** – tyto podmínky se odvíjí od typu pracoviště a vykonávané práce. Zaměstnavatel musí zajistit na pracovišti správnou teplotu vzduchu, relativní vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu.
- **Osvětlení** – to musí být v souladu s konkrétním druhem práce, jeho zrakovou náročností, aby zaměstnanci měli zajištěnou tzv. zrakovou pohodu. Jako nejlepší druh osvětlení se doporučuje světlo denní (Šikýř, 2016 str. 157).

1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavatel má ze zákona povinnost zajistit vhodné pracovní prostředí a podmínky, které nebudou nijak ohrožovat zdraví a život zaměstnanců. Hlavním smyslem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je předcházet možným rizikům, která mohou zaměstnancům způsobit pracovní úraz nebo nemoc z povolání. Povinnosti a práva obou stran jsou vymezena v zákoníku práce a na jejich dodržování dohlíží ministerstvo práce a sociálních věcí (Koubek, 2009 str. 355).

Výhody dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou především nižší náklady související s pracovními úrazy a případně soudními spory, dále vyšší produktivitu práce, nižší absence, lepší morálka zaměstnanců a lepší zaměstnanecké vztahy (Armstrong, 2007 str. 720).

Zaměstnanec má dle zákoníku práce (§ 106) právo být informován o možných rizicích, které mu při výkonu práce hrozí. Dalším právem je možnost odmítnout výkon práce, o které má důvodné podezření, že by mohla ohrozit jeho zdraví či život.

Dle zákoníku práce (§ 105) má zaměstnavatel následující povinnosti při vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání:

- Objasnit příčiny a okolnosti vzniku úrazu za účasti zraněného zaměstnance.
- Evidovat v knize úrazů všechny pracovní úrazy.
- Nahlásit pracovní úraz a odeslat záznam o pracovním úrazu příslušným organizacím.
- Dle objasněných příčin a okolností vzniku předešlých pracovních úrazů přijímat opatření, která budou předcházet takovým úrazům.

Zaměstnanci mají dle zákoníku práce (§ 106) následující povinnosti:

- Starat se o svou vlastní bezpečnost, zdraví, ale i bezpečnost ostatních zaměstnanců.
- Účastnit se školení zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- Dodržovat právní a ostatní předpisy.
- Používat určené pracovní pomůcky a řídit se předepsanými pracovními postupy.
- Nekonzumovat alkoholické nápoje a jiné návykové látky na pracovišti v pracovní době.
- Oznamovat svému vedoucímu zaměstnanci jakýkoliv pracovní úraz.
- Nahlašovat vedoucímu zaměstnanci závady a nedostatky na pracovišti.

1.4 Pracovní vztahy

Dobré pracovní vztahy jsou nutností, pokud chce být podnik úspěšný v současném podnikatelském prostředí. Jedná se o proces vnitřní integrace a sounáležitosti zaměstnanců s podnikem. Pro podnik je důležité, aby byl schopen reagovat na měnící se podmínky vnějšího prostředí. K tomu potřebuje zdravé pracovní vztahy a určitou loajalitu k podniku od svých zaměstnanců (Bláha, a další, 2005 str. 198).

Vztahy se mezi zaměstnanci vytváří v souvislosti s vykonáváním práce. Neformální typy vztahů vznikají na základě povahových rysů osobností. Vztahy formální se musí řídit různými předpisy, zákony či pravidly (Koubek, 2009 str. 325).

Pokud chce podnik vytvářet zdravé pracovní vztahy, měl by dbát na dodržování zákonů, předpisů, pravidel, zásad slušného chování, a to ze strany zaměstnanců i vedení podniku. Pomocníkem pro vytváření takových vztahů může být psychologická smlouva (Šikýř, 2016 str. 163). Psychologická smlouva obsahuje důležité aspekty vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Obě strany mají určitá očekávání, a právě tato nepsaná smlouva specifikuje, co která strana očekává. Základem psychologické smlouvy by měly být zásady slušného chování, důvěra, spravedlnost a plnění dohod (Bednář, a další, 2013 str. 201).

Obrázek 1 - Vzájemná očekávání podniku a zaměstnance a jejich psychologická



Zdroj: Bednář & kolektiv, 2013, str. 201

1.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systémů péče o zaměstnance. Mohou mít podobu peněžité nebo nepeněžité hodnoty, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec stanovené mzdy (Šikýř, 2016 str. 135). Důvodů, proč zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům tyto výhody, je hned několik. Pokud je podnik schopný poskytnout svým zaměstnancům dostatečně atraktivní výhody, stává se zajímavějším zaměstnavatelem pro aktuální i potenciální zaměstnance. Dále efektivněji uspokojuje potřeby svých zaměstnanců, tím zvyšuje zároveň jejich spokojenosti a oddanosti vůči podniku a v neposlední řadě má možnost poskytovat některým zaměstnancům daňově výhodnější odměny (Armstrong, 2007 str. 648).

Zaměstnanecké výhody můžeme dělit na:

- **Výhody sociální povahy** (pojištění, důchody poskytované organizací, mateřské školy, kultura, sport)
- **Výhody, které souvisejí s prací** (stravování, doprava, výhodnější prodej produktů podniku)
- **Výhody související s postavením v podniku** (služební automobil, mobilní telefon, byt) (Šikýř, 2014 str. 123)

Zaměstnavatel má na výběr, jak bude svým zaměstnancům výhody poskytovat. Pokud se podnik rozhodne pro plošný systém, pak budou dostávat všichni zaměstnanci stejné výhody (Šikýř, 2016 str. 135). Většina podniků v dnešní době upřednostňuje volitelný systém zaměstnaneckých výhod-kafetéria systém. Tento systém je založen na principu výběru. Zaměstnanci mají možnost zvolit si předem připravený soubor výhod. Zaměstnavatel bere v úvahu rozdílné potřeby svých zaměstnanců. Hlavními výhodami tohoto systému je flexibilita, spravedlnost, individualizace, zlepšuje se image podniku a sounáležitost zaměstnanců s podnikem (Bláha, a další, 2005 str. 174).

1.6 Personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je obecně chápáno jako součást strategie podniku. Podnik musí vědět, co zaměstnanci musí znát a umět, aby byl podnik konkurenceschopný. Jedná se o investici a zaměstnaneckou výhodu, která je zaměstnancům poskytována (Bláha, a další, 2005 str. 180). Zaměstnavatel má ze zákona povinnost nového zaměstnance pouze zaškolit a zacvičit. Rozvojem a vzdělávacím programem pro své zaměstnance podnik podporuje motivaci, spokojenost, vazbu na podnik, atraktivitu zaměstnání a formuje si pracovní sílu dle svých představ. Zaměstnavatel tímto snižuje fluktuaci zaměstnanců (Koubek, 2009 str. 357).

Podnik může své zaměstnance vzdělávat jak na pracovišti, tak i mimo něj.

Metody na pracovišti se provádějí většinou individuálně a jsou to:

- **Instruktáž při výkonu práce** – klíčové je zde učení pomocí pozorování a napodobování.
- **Asistování** – zaměstnanci se učí asistencí při výkonu vybrané práce zkušeným školitelem.
- **Rotace práce** – zaměstnanci se po uplynutí stanovené doby přemísťují na jiné pracovní pozice s odlišnou pracovní náplní.
- **Koučink** – zaměstnanci pracují s koučem, který s nimi komunikuje, usměrňuje a podněcuje.
- **Mentoring** – zaměstnanci se pod vedením mentora učí a získávají zkušenosti.

Metody vzdělávání mimo pracoviště se provádějí spíše v kolektivním duchu a patří mezi ně:

- **Přednáška** – zaměstnancům se předávají informace pomocí výkladu školitele.
- **Seminář** – zaměstnanci se vzdělávají kromě výkladu pomocí diskuzí se školitelem.
- **Demonstrování** – zaměstnancům je předváděn pracovní postup podle modelové situace.
- **Případová studie** – zaměstnanci se vzdělávají pomocí hledání řešení na zadání, které se podobá reálnému problému (Šikýř, 2014 str. 128).

2 MALÉ PODNIKY

Ve druhé kapitole jsme se zaměřili na pojem péče o zaměstnance, která je charakteristická pro všechny podniky bez ohledu na jejich velikost. V dalších kapitolách si definujeme malé podniky, jejich personální fungování, a hlavně jejich systém péče o zaměstnance.

Malé podniky představují značnou část společenského a ekonomického přínosu. V celkové struktuře podniků představují právě malé společně se středními podniky valnou většinu, v Evropě přesně 99,8 % všech podniků. Podniky lze členit dle mnoha kritérií. Mezi často používaná kritéria patří počet zaměstnanců, roční obrat nebo celková hodnota aktiv.

Dle doporučení Evropské Unie¹ se za malý podnik považuje ten, který:

1. zaměstnává méně než 50 zaměstnanců
2. jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR

Definice malých podniků z hlediska personálního řízení označuje malé podniky jako podniky, které nemají personální útvar nebo nezaměstnávají odborníka na personální práci. Všechny personální činnosti zajišťuje majitel či vedoucí zaměstnanec (Koubek, 2011 str. 11).

¹ Doporučení Evropské Unie, které vešlo v platnost 1. ledna 2005 a je součástí Komise (ES) č. 364/2004

3 PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÉM PODNIKU

Bez ohledu na to, zda se jedná o malý či velký podnik, Koubek definuje personální práci následovně: „*Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“ (Koubek, 2009 str. 13)

Hlavním cílem personální práce je využívat potenciál zaměstnanců v podniku, starat se o jejich spokojenost s vykonávanou prací, motivovat je k osobnímu rozvoji a upevňovat jejich vztah k podniku a jeho cílům. Personální práce je neodmyslitelnou součástí pracovní náplně každého vedoucího pracovníka (Kocianová, 2010 str. 9).

Značná část vedoucích pracovníků či majitelů žije v přesvědčení, že personální znalosti v malém podniku nenacházejí uplatnění. Obecně ale platí, že personální práce je nepostradatelnou složkou vedení podniku už od chvíle, kdy podnik najme svého prvního zaměstnance. Rozdílů nalezneme pouze v tom, jak často podnik personální činnosti provádí. U velkých podniků mluvíme o soustavně opakující se činnosti. Malé podniky nemusí některé druhy činností uplatňovat i několik let. Naopak jsou činnosti, kterým je potřeba věnovat pozornost neustále jako např. hodnocení a odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance, vzdělávání a činnosti pro podporu pracovních vztahů. Aplikace těchto personálních činností přinejmenším přinese podniku efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování pracovního výkonu, větší spokojenost zaměstnanců a tím logicky menší fluktuaci, lepší vztahy na pracovišti a v neposlední řadě zvyšování atraktivnosti zaměstnavatele a zvyšování konkurenceschopnosti podniku (Koubek, 2011 str. 18).

3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

V první řadě si definujme pojem pracovní místo. „*Pracovním místem se rozumí základní organizační jednotka obsazená zpravidla jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce.*“ (Šikýř, 2016 str. 72)

Vytváření pracovního místa představuje vymezení pracovních úkolů, které vytvářejí základní prvek organizační struktury a mají za úkol zabezpečit potřeby podniku i zaměstnanců pracujících na tomto pracovním místě. Analýzou pracovních míst se rozumí proces zajišťování, zaznamenávání, evidování a analyzování pracovních úkolů, metod, odpovědnosti, vazeb na jiná pracovní místa, podmínek, při kterých se práce vykonává a celkově vše co s pracovním místem souvisí. Výsledkem těchto činností je popis pracovního místa (Koubek, 2009 str. 43).

Majitelé či vedoucí zaměstnanci v malém podniku mají dostatečný přehled o jednotlivých pracovních místech, a právě proto dokážou vytvořit kvalitní popis práce (Bláha, a další, 2005 str. 114). Celkový proces vytváření a analýzy pracovních míst patří k těm složitějším a majitelé či vedoucí zaměstnanci tento proces provádí pouze intuitivně. Velmi často se v podnicích objevuje nepřesně definovaný rozsah pracovního místa a majitelé udělují pracovní úkoly dle aktuální potřeby podniku. Proto malé podniky upřednostňují zaměstnance se širokým odborným profilem a menší specializací, aby zvládali často se měnící pracovní úkoly (Koubek, 2011 str. 42).

3.2 Personální plánování

Personální plánování se zabývá zjišťováním personální potřeby podniku a následným uspokojováním této potřeby. Tato personální činnost tedy napomáhá podniku určit jaké a kolik zaměstnanců bude potřebovat pro dosažení jeho strategických cílů. Spadají sem i plány týkající se zaměstnanosti, vzdělávání, rekvalifikace, dovolených apod. (Bláha, a další, 2005 str. 54).

Malé podniky se soustředí spíše na krátkodobé plánování potřeby zaměstnanců a její pokrytí. Krátkodobé plánování představuje v tomto ohledu jeden až dva roky či dokonce operativní plánování. Pro plánování tří až pěti let postačí podnikům pouze hrubá perspektiva o cílech a z nich se odvíjející potřeba zaměstnanců (Koubek, 2011 str. 62).

V současné době je velice obtížné hledat pracovní sílu, a ještě dle specifických požadavků podniku. Nezaměstnanost je aktuálně nízká a k dispozici je velmi malý počet uchazečů, a to obvykle se základním, nedokončeným a středním odborným vzděláním, s výučním listem či středním vzděláním s maturitou a nízkou kvalifikací. Podniky mají stále největší zájem o zaměstnance v oborech technických a dělnických (Beránková, 2018).

Pro malé podniky je ideální mít menší počet schopných a vysoce produktivních zaměstnanců než více podprůměrných. Pro podnik jsou nejdůležitějším zdrojem schopní zaměstnanci, a právě tyto zaměstnance by měl podnik odpovídajícím způsobem odměňovat a tím stabilizovat. Personální plánování v malém podniku má na starosti obvykle majitel či vedoucí zaměstnanec (Stýblo, 2003 str. 17).

3.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Hlavním cílem procesu získávání a výběru zaměstnanců je zajistit dostatečný počet kvalifikovaných potencionálních zaměstnanců, a to s vynaložením co nejnižších nákladů. Základem pro realizaci tohoto procesu je personální plánování a analýza pracovního místa.

Správný výběr a přijetí zaměstnance zahrnuje následující tři fáze:

- 1. definování požadavků** – popis pracovního místa, specifikace požadavků a podmínek pro vykonávání práce
- 2. přilákání uchazečů** – hledání a zhodnocení vnitřních i vnějších zdrojů podniku, inzerce, využití personálních agentur a poradců
- 3. vybírání uchazečů** – třídění životopisů, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy (Armstrong, 2007 str. 328)

U malých podniků je pravděpodobnost obsazení volného pracovního místa z vnitřních zdrojů velice nízká. Nicméně pořád je tato možnost reálná a je důležité se ujistit, zda by se teoreticky v rámci reorganizačních změn neuvolnil vhodný zaměstnanec pro toto pracovní místo, zda se v podniku nevyskytuje zaměstnanec, který zvýšil svou kvalifikaci a nevyužívá veškeré své schopnosti na současném pracovním místě nebo zda v podniku nejsou zaměstnanci, kteří by měli sami zájem o volné pracovní místo. V častějších případech se setkáváme u malých podniků s hledáním nové pracovní síly na vnějším trhu. Podniky hledají potencionální zaměstnance mezi absolventy škol či jiných vzdělávacích institucí nebo oslovují úřady práce (Koubek, 2011 str. 99).

Malé podniky by spíše měly budovat a náležitě prezentovat svoji dobrou pověst, jelikož jsou vystaveny většímu podnikatelskému riziku. Samotný výběr pracovníků se v malých podnicích provádí ve většině případech pouze intuitivně a majitelé se řídí svými subjektivními názory. Ve většině případech využívá zkoumání zaslaných dokumentů jako jsou životopisy či motivační dopisy. Na základě těchto zaslaných do-

kumentů si majitel podniku zve vybrané uchazeče na pracovní pohovor. Testy pracovní způsobilosti se v malých podnicích používají zcela výjimečně, ale v případě, že se jedná o specializované místo, není vyloučeno, že se k této metodě podnik rozhodne (Koubek, 2011 str. 107).

3.4 Přijímání a adaptace

Proces přijímání zaměstnanců začíná od chvíle, kdy je uchazeč informován, že byl vybrán na pracovní místo a souhlasí s nabídkou zaměstnání v podniku. Obsahuje procedury, které ode dne nástupu do práce provází nového zaměstnance a mají mu poskytnout základní informace. Procedury jsou cílené, aby novému zaměstnanci pomohly v co nejrychlejší adaptaci v podniku.

Proces přijímání a adaptace nových zaměstnanců v podniku má čtyři cíle:

1. Překonání počáteční fáze, kdy se všechno zdá novému zaměstnanci cizí, neznámé.
2. Rychle vytvořit v mysli nového zaměstnance pozitivní postoj k novému pracovnímu místu a celkově k podniku.
3. Pomoci co nejrychleji dosahovat požadovaného pracovního výkonu.
4. Snažit se snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance (Armstrong, 2007 str. 395).

V malých podnicích není potřeba vytvářet formální plán sociální a pracovní adaptace. Postup přijetí má zajistit hlavně seznámení s podnikem, ostatními zaměstnanci, jak podnik funguje, informovat ho o povinnostech a požadavcích a usnadnit novému zaměstnanci proces sociální adaptace. V častých případech podnik určí tzv. patrona, který bude novému zaměstnanci podporou (Bláha, a další, 2005 str. 128).

3.5 Motivace zaměstnanců

Výkon podniku se odvíjí od výkonu zaměstnanců a výkony zaměstnanců se odvíjí od jejich schopností a motivace. Tento vztah schopností (S), motivace (M) a výkonu (V) si můžeme ukázat na následující rovnici:

$$\mathbf{V = f(S \times M)}$$

kde požadovaný pracovní výkon (V) představuje funkci schopností (S) a motivace (M) zaměstnanců (Šikýř, 2016 str. 26).

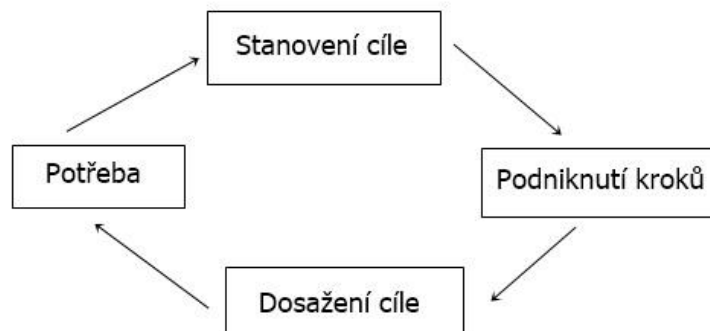
Pro podnik je důležité, aby jeho zaměstnanci dosahovali vysokého pracovního výkonu. Mezi hlavní nástroje motivování zaměstnanců patří nejrůznější stimuly, odměny, styl vedení lidí, pracovní podmínky v podniku a hlavně práce, kterou pro podnik vykonávají. Správně motivovaní zaměstnanci motivují sami sebe, znají své cíle a snaží se svých cílů dosáhnout (Horváthová, a další, 2016 str. 21).

Proces motivace obsahuje 3 složky:

- **směr** – čeho chceme dosáhnout;
- **úsilí** – co všechno pro to děláme;
- **vytrvalost** – jak dlouho se snažíme dosáhnout cíle.

Model procesu motivace lze vidět na obrázku č. 2. Ukazuje, že úzce souvisí s neuspokojenými potřebami zaměstnanců. Dalším krokem je stanovení cíle, který pomůže zaměstnancům jejich potřeby uspokojit. Pokud zaměstnanci dosáhnou pomocí podniknutých kroků stanoveného cíle, je velice pravděpodobné, že budou tyto kroky opakovat i v budoucnu při vzniku nové potřeby podobného charakteru. V opačném případě, kdy se zaměstnancům nepodaří dosáhnout stanoveného cíle, je pravděpodobné, že se podniknuté kroky nebudou opakovat (Armstrong, 2007 str. 205).

Obrázek 2 – Proces motivace

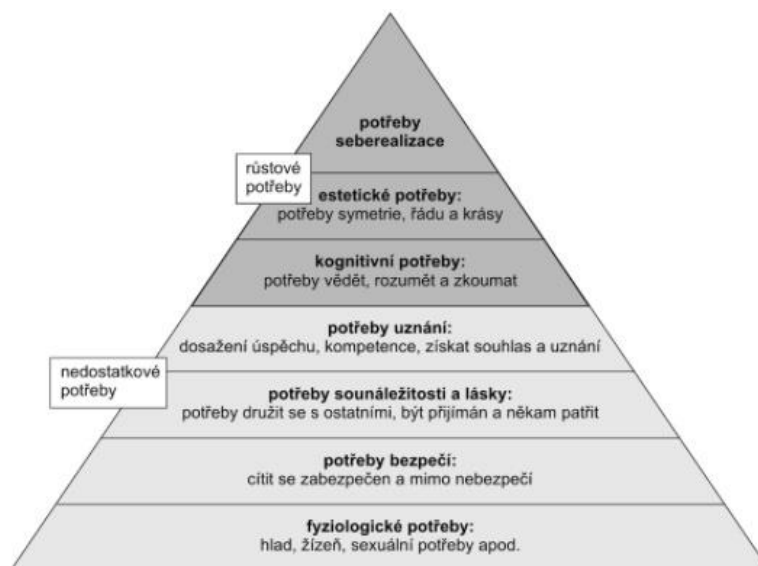


Zdroj: Armstrong, 2007, str. 206

Je pochopitelné, že všechny zaměstnance nemotivují stejné věci. Přesto existuje několik motivačních teorií, které mohou zaměstnavatelům pomoci v tom, jak správně motivovat své zaměstnance. Mezi nejznámější patří například Maslowova teorie založená na uspokojování potřeb. Dle Maslowa rozdělujeme potřeby na nedostatkové a růstové. V prvním případě se jedná o potřeby, které vznikají v průběhu života s pocitem nedostatku něčeho pro život nepostradatelného. Jedná se o potřeby

fyziologické, bezpečí a jistoty, sounáležitosti a lásky, uznání a úcty. Naproti tomu potřeby růstové jsou důležité pro rozvoj člověka. Tyto potřeby mohou být uspokojeny až tehdy, kdy jsou uspokojeny nedostatkové potřeby. Jsou to potřeby estetické, poznávací a potřeby seberealizace (Pauknerová, 2012 str. 94).

Obrázek 3 - Pyramida potřeb A. Maslowa



Zdroj: Pauknerová, 2012, str. 95

Další teorií pracovní motivace je Herzbergova dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie. Dle Herzberga působí na pracovní motivaci dva odlišné typy podmínek:

- 1. Vnější hygienické podmínky** – pokud mají tyto podmínky nepříznivý charakter, způsobují pracovní nespokojenost, v opačném případě zaměstnanci nepřinášejí spokojenost s prací, ale zajišťují, že zaměstnanci nejsou nespokojeni s prací.
- 2. Vnitřní motivátory** – pokud jsou tyto podmínky nepříznivé, nevyvolávají nespokojenost s prací, ale na motivaci nijak nepůsobí. V opačném případě mohou zaměstnance motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu (Pauknerová, 2012).

V malých podnicích je možnost motivace pomocí benefitů velice omezená. Pro podnik je tedy výhodné, aby znal zájmy a potřeby svých zaměstnanců a poskytl jim to, co opravdu chtějí. Pro mnoho zaměstnanců je povzbuzující, když se zaměst-

navatel zajímá o jejich návrhy a názory. Dalším nástrojem pro zvýšení loajality zaměstnanců s podnikem je posílení podnikové kultury, kde může zaměstnavatel pořádat oslavy narozenin, výročí podniku a jiné události, které mohou stmelit kolektiv a vytvořit přátelskou atmosféru na pracovišti. (Srpová, a další, 2010).

3.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nezbytnou součástí personální práce. Poskytuje podniku i zaměstnanci informace o pracovním výkonu, slouží jako zpětná vazba pro zaměstnance a pomáhá zjistit, zda jsou strategické cíle podniku totožné s cíli zaměstnanců a v neposlední řadě mapuje současnou situaci v podniku (Bláha, a další, 2005 str. 134).

V případě malého podniku, kde má pracovní výkon každého ze zaměstnanců vliv na hospodářské výsledky a pověst podniku, jsou informace o výkonech zaměstnanců důležitým nástrojem pro zlepšování výkonů (Koubek, 2011 str. 21).

V malých podnicích, kde se nenacházejí žádné organizační útvary či pracovní skupiny, hodnotí zaměstnance majitel či vedoucí zaměstnanec. Zaměstnanci znají navzájem svůj pracovní výkon, a proto se hodnocení zaměstnanců v malých podnicích stává nejvíce citlivé téma. Neodpovídající ohodnocení může mít velké dopady na pracovní vztahy zaměstnanců a v častých případech se stává důvodem proč zaměstnanci podávají výpověď (Koubek, 2011 str. 28).

3.7 Odměňování zaměstnanců

„Spravedlivé odměňování zaměstnanců umožňuje ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a k dosahování požadovaného výkonu, Optimální strategie odměňování však musí zabezpečit spravedlivé i efektivní odměňování zaměstnanců, a to v souladu s pracovněprávními předpisy i s ohledem na hospodářské výsledky organizace.“ (Šikýř, 2014 str. 116)

Větší podniky používají zpravidla velice propracovaný systém odměňování. Malé podniky se naopak často přizpůsobují obecně zavedeným zvyklostem, protože chtějí docílit jednoduchého, srovnatelného a srozumitelného systému. Při stanovování výše odměny se v malých podnicích často přihlíží na aktuální situaci na pracovním trhu, jak je obtížné získat zaměstnance, konkurenci a samozřejmě na zkušenosti a schopnosti zaměstnance (Koubek, 2011 str. 168).

Moderní pojetí personální práce uvádí, že velkou hodnotou mohou být pro zaměstnance i nepeněžní formy odměn související s jeho vnitřními pocity. Právě malé podniky mohou poskytnout svým zaměstnancům „rodinné“ vztahy. Majitel moc dobře zná všechny své zaměstnance, jejich povahy, potřeby, rodinné zázemí a životní podmínky. Menší podniky dokážou vytvořit přátelský kolektiv, nabídnout pocit důležitosti a méně rutinní náplň práce. Proto dává mnoho zaměstnanců přednost prostředí malého podniku před lépe placeným zaměstnáním v neosobním prostředí větších podniků (Koubek, 2011 str. 157).

3.8 Rozmístování zaměstnanců

Rozmístování zaměstnanců představuje proces, kdy podnik hledá nejvhodnějšího zaměstnance pro pracovní místo. Podnik porovnává požadavky na pracovní místo s charakteristikou zaměstnance (vzdělání, praxe, osobnost, výsledky předchozích hodnocení apod.) (Koubek, 2011 str. 221).

Rozmístování zaměstnanců dělíme na tři formy:

1. povýšení
2. převedení na jiný druh práce
3. přeřazení na nižší pozici

V malém podniku se nejčastěji setkáváme s formou převedení na jiný druh práce. Zaměstnanec se tak převede na práci s podobnou pracovní náplní, ale postavení v podniku a plat se nezmění. V případě povýšení nebo přeřazení na nižší funkce, mají menší podniky omezené možnosti. Podnik s malým počtem zaměstnanců nemá zpravidla v záloze pracovní místa pro zaměstnance, kteří nezvládají své pracovní povinnosti, a pravděpodobněji s takovým zaměstnancem ukončí pracovní poměr. Při povyšování zaměstnance je důležité, aby ostatní zaměstnanci neměli podezření, že vedení podniku někoho preferuje nebo naopak diskriminuje. Kritéria, podle kterých vedení hodnotí kandidáty, musí být spravedlivá a jednoznačná. Celý proces musí být nestranný a musí být zřejmé, že vybraný kandidát uspěl pouze na základě svých schopností a znalostí. Majitel by si měl vyslechnout názory všech zaměstnanců, kterých se toto rozhodnutí týká (Koubek, 2011 str. 222).

Majitel malého podniku musí při těchto procesech postupovat velmi opatrně, protože zaměstnanci mají přehled o dovednostech, znalostech a výkonech ostatních zaměstnanců a poznají, kdy rozhodnutí majitele není oprávněné. To může velmi zásadně ovlivnit celé fungování podniku, motivaci a mezilidské vztahy v podniku. (Koubek, 2011 str. 222).

3.9 Personální informační systém

Personální informační systém eviduje informace o jednotlivých pracovních místech, zaměstnancích a personálních činnostech. I v malých podnicích je vhodné mít k dispozici detailní a aktuální informace o zaměstnancích a jejich práci, které budou základem pro vykonávání nejen personální práce. Majitel si zakládá informace týkající se vzdělání, kvalifikace, mzdového zařazení, sociální a zdravotní situace zaměstnanců apod. Trendem se v poslední době stává shromažďování názorů zaměstnanců na případné zlepšení vykonávání práce nebo získávání informací, týkajících se prostředí mimo firmu např. struktura obyvatelstva, situace na pracovním trhu nebo výše mezd v daném regionu. Tento druh informací může majiteli usnadnit plánování, získávání zaměstnanců, odměňování a posílit jeho konkurenční výhodu. (Koubek, 2011 str. 235).

4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE V MALÉM PODNIKU

Péče o zaměstnance představuje efektivní nástroj snadnějšího získávání a stabilizace zaměstnanců, vytváření zdravých pracovních vztahů v podniku a řízení pracovního výkonu. Obzvláště v malých podnicích, kde výpadek i jediného zaměstnance dokáže firmě zkomplikovat fungování, se stává tato oblast personální práce velice důležitou.

V menších podnicích se jedná hlavně o následující oblasti:

- pracovní doba a pracovní režim
- pracovní prostředí
- bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci
- personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
- zaměstnanecké výhody (Koubek, 2011 str. 224)

4.1 Pracovní doba a pracovní režim

Aktuálně se malé podniky více zaměřují na vhodnost zvolení pracovní doby a pracovních režimů. V praktické části se zaměříme hlavně na práci přesčas, která je u malých podniků stále populárnější a je provozována po dohodě obou stran. Vedoucí podniku práci přesčas požaduje většinou z dočasných důvodů, jako je například vyšší sezónní poptávka po produktech a službách podniku a není potřeba, aby podnik sháněl a zaučoval novou pracovní sílu (Stýblo, 2003 str. 119).

Je však důležité, aby vedoucí či majitelé podniků práci přesčas nebrali jako samozřejmost a své zaměstnance za ni odpovídajícím způsobem odměnili a aby své zaměstnance nepřetěžovali a nenarušovali jim pravidelně jejich osobní život po stanovené pracovní době. Majitelé malých podniků, kteří svou prací žijí a svému podniku věnují veškerý svůj čas a sílu, často očekávají to samé od svých zaměstnanců. Příliš častá práce nad rámec stanovené pracovní doby může dříve nebo později zapříčinit snížení pracovního výkonu, zvýšit nemocnost a fluktuaci (Koubek, 2011 str. 224).

Práce na částečný úvazek také patří v malých podnicích mezi oblíbené. Pro podnik je to způsob získání zaměstnanců v době, kdy se podniku nevyplatí vytvářet nové pracovní místo, ale při stávajícím počtu zaměstnanců by nestačil pokrývat nabídku po produktech a službách (Koubek, 2011 str. 225).

4.2 Pracovní prostředí

Stále více podniků si uvědomuje význam zdravého pracovního prostředí. Pokud je zohledněna správná ergonomie, akustika a celkově se zaměstnavatel zabývá psychickou pohodou svých zaměstnanců, pak se může zvýšit prevence proti onemocněním. Pracovní prostředí v podniku působí na pracovní pohodu i výkon zaměstnanců (Míka, 2018)

V podniku, na který bude cílena tato práce, pracuje většina ze zaměstnanců v kancelářských prostorech a zbytek tráví svůj pracovní den převážně na cestách, u zákazníků či ve skladu, a proto se zaměříme na správné uspořádání a zařízení kanceláří.

Majitelé by při zařizování kanceláří měli dbát na správné koncepční řešení prostor, a to z hlediska ergonomie, akustiky, tepelných podmínek a dostatku denního světla. Nesprávně zařízená kancelář může zapříčinit únavu, stres, bolesti pohybového aparátu a špatné soustředění na práci. Zásadní je také kvalita vzduchu v místnosti, při vyšší koncentraci CO₂ – oxidu uhličitého se snižuje komunikační aktivita a výkon za-

městnanců. Nadměrný hluk způsobený nevhodnými akustickými podmínkami snižuje soustředěnost zaměstnanců (Míka, 2018).

Z hlediska správné ergonomie by měl podnik svým zaměstnancům poskytnout stabilitu a nastavitelnost nábytku, a to židle i pracovního stolu. Pokud nelze pracovní stůl nastavit, doporučuje se obecně výška 72 cm nad podlahou. V ideálním případě by měla výška stolu odpovídat výšce loktů zaměstnance a nadloktí s předloktím svírat úhel 90°. Zdravotní potíže, které vznikají při nedodržování zásad práce na počítači, se neobjeví hned, ale až v rozmezí několika let. Zpravidla se jedná o vážnější problémy týkající se například poškození zad a páteře, syndrom karpálních tunelů, zrakové potíže nebo záněty šlach. Zaměstnanci si začnou závažnost těchto problémů uvědomovat až v okamžiku, kdy se dostaví bolest. Všechny výše zmíněné zdravotní problémy se nazývají syndrom RSI neboli poškození z opakovaného namáhání (Pirnerová, 2016).

4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V případě malých podniků je oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci často podceňována, a to zejména kvůli finančním možnostem podniku. Majitelé či vedoucí malých podniků tuto oblast personální práce často chápou jako povinnosti, které jim předpisy vnucují a musí pro jejich realizaci vynaložit až moc úsilí a financí.

V současné době se ale i malé podniky snaží inspirovat u podniků v zahraničí a snaží se iniciativně dělat více než to, co zákony požadují. Vědí, že předcházení pracovních úrazů je pro podnik ekonomicky výhodnější, pomáhá k vytváření dobré pověsti podniku a jak už bylo řečeno na začátku této kapitoly, fungování malého podniku dokáže ohrozit i vypadnutí jednoho zaměstnance z pracovního provozu (Koubek, 2011 str. 229).

4.4 Personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.“ (Armstrong, 2007 str. 461)

Malé podniky obecně vzdělávají své zaměstnance pouze ve výjimečných případech. Majitelé malých podniků tuto oblast personální práce často podceňují nebo do ní nechtějí investovat své finance. Mnoho majitelů je toho názoru, že zaměstnanci by si ve svém vlastní zájmu měli prohlubovat znalosti a být flexibilní k aktuálním požadavkům podniku. Pokud je tedy potřeba z nějakého důvodu vzdělávat zaměstnance, pak upřednostňují individuální přístup zaměstnanců.

Pokud se malý podnik rozhodne pro vzdělávání zaměstnanců, zpravidla se rozhodne na základě následujících důvodů:

1. Malé podniky bývají na pracovním trhu znevýhodněny a je pro ně náročnější získat už profesionálně připravené zaměstnance než pro větší podniky. V případě, že nenajde perfektního uchazeče, musí nového zaměstnance doškolit dle potřeby.
2. Pro malé podniky je klíčová přizpůsobivost a flexibilita dle požadavků na trhu. Zaměstnanci malých podniků se musejí vzdělávat dle aktuálních pracovních požadavků zaměstnavatele neboli aktuálních požadavků na trhu.
3. Vzdělávání zaměstnanců přináší podniku zvyšování množství a kvality práce. Pokud má podnik za cíl zvýšení produktivity práce, musí nejdříve prohloubit znalosti a kvalifikace svých zaměstnanců (Koubek, 2011 str. 137).

Oblasti vzdělávání, na které se malé podniky zaměřují, je prohlubování technických znalostí a dovedností, studium cizích jazyků, práce s počítači a v neposlední řadě umění jednat se zákazníky, dodavateli a spolupracovníky. Do této oblasti spadá i vzdělávání nově přijatých zaměstnanců. To dokáže zcela zásadně ovlivnit jejich následné vykonávání práce i vztah k podniku a jeho cíli. Je důležité, aby nový zaměstnanec správně porozuměl své pracovní náplni. Školitel by měl zaměstnanci usnadnit začlenění do nového pracovního kolektivu, orientaci v novém prostředí a ubezpečit ho, že novou práci zvládne (Koubek, 2011 str. 149).

Mezi oblíbené metody vzdělávání v malých podnicích patří především:

- Instruktaž při výkonu práce
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Pracovní porady
- Přednášky
- Semináře
- Vzdělávání pomocí počítačů (Koubek, 2011 str. 151)

Pokud chce malý podnik zvýšit úroveň vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, měl by si určit cíle a strategii podniku a posoudit, zda stávající znalosti a dovednosti zaměstnanců dokážou těchto cílů dosáhnout. Pokud bude hodnocení znalostí a dovedností zaměstnanců nepříznivé, je potřeba určit vzdělávací potřeby, které odstraní nedostatky zaměstnanců. Dalším krokem je vypracování vzdělávacího plánu a pro počítat případné finanční náklady (Bláha, a další, 2005 str. 196).

4.5 Zaměstnanecké výhody

I malé podniky se snaží rozvíjet tuto oblast odměňování. V častých případech se stává, že podniky prezentují jako výhody to, co svým zaměstnancům musí poskytovat ze zákona. Zaměstnanecké výhody představují to, co zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům pouze ze své vlastní iniciativy, k posílení jejich motivace, zdravých zaměstnaneckých vztahů a upevnění jejich vztahu k podniku (Koubek, 2011 str. 187).

V současné době jsou velice oblíbené výhody, které umožňují větší rovnováhu zaměstnanců mezi osobním a pracovním životem. Malé podniky mohou svou velikost použít jako výhodu v poskytování hlavně nepeněžních výhod. V malém podniku jsou přehlednější personální uspořádání a je zde mnohem jednodušší poskytnout svým zaměstnancům například pružnou pracovní dobu, home-office nebo placené volno během nemoci (Mozochová, 2011).

Rozsah i škála poskytovaných výhod by se měla lišit například dle délky trvání pracovního poměru nebo pracovní pozice. Dále se rozsah výhod odvíjí od tradice podniku, a hlavně finančních prostředků podniku. Malé podniky svým zaměstnancům obvykle poskytují následující výhody:

- prodloužení zákonného nároku dovolené o jeden týden
- prodloužení pracovního volna s náhradou mzdy
- možnost zvyšování kvalifikace
- zvýhodněné stravování
- příspěvky na penzijní a životní pojištění
- zvýhodněný prodej výrobků podniku
- bezplatné poskytování nápojů
- příspěvek na rekreaci
- podpora a ochrana zdraví
- používání mobilního telefonu a služebního automobilu pro soukromé účely (Stýblo, 2003 str. 110)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODIKA

Pro vypracování teoretické části, ze které jsem vycházela při psaní praktické části, jsem využívala informace z literárních a internetových zdrojů. Tyto zdroje byly zaměřeny na personální práci a řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích, a právě tyto zdroje mi pomohly nejvíce zmapovat pojem péče o zaměstnance a personální práce v malých podnicích.

Tímto způsobem jsem si vytvořila podklad pro praktickou část. Hlavním cílem praktické části byla analýza současného systému péče o zaměstnance ve vybraném podniku a následné zhodnocení a vytvoření návrhů na efektivnější chod podniku. Dále i základním popsáním ostatních personálních činností, se kterými péče o zaměstnance úzce souvisí. Tato část byla zpracována dle informací a podkladů, které poskytl vedení podniku.

Protože podnik zaměstnává pouze 15 zaměstnanců, rozhodla jsem se pro kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných, individuálních rozhovorů s vedením podniku i zaměstnanci. Pomocí těchto rozhovorů jsem měla možnost získat informace, názory a postoje zaměstnanců k aktuálnímu dění a chodu podniku. Dotazování jsem směřovala hlavně k otázkám týkajících se spokojenosti s aktuálním systémem péče o zaměstnance a o potencionálním vylepšení, které jsem později konzultovala s vedením podniku. Všechny tyto získané informace z rozhovorů jsem doplňovala poznatky ze zúčastněného pozorování, jelikož v podniku pracuji jako brigádnice již čtvrtým rokem.

Pro strukturovanou část rozhovorů jsem měla připravené následující otázky:

Majitelé:

- Kdo se ve Vašem podniku stará o personální práci?
- Jak Váš podnik provádí vzdělávání zaměstnanců?
- Je ve Vašem podniku zajištěno stravování zaměstnanců? (příspěvky na stravování, závodní jídelna, kuchyňka na pracovišti apod.)
- Jak dbáte na dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?
- Jsou zaměstnanecké výhody poskytovány dle pozice či v závislosti na odpracovaných letech v podniku?
- Jaké zaměstnanecké výhody Váš podnik v současné době poskytuje?

Zaměstnanci:

- Jak dlouho v podniku pracujete?
- Jste v podniku spokojeni se současným systémem péče o zaměstnance?
- Jak hodnotíte vztahy s přímým nadřízeným?
- Jak hodnotíte vztahy a celkovou atmosféru na pracovišti?
- Jak hodnotíte pracovní prostředí?
- Jak hodnotíte informovanost o dění v podniku?
- Jak striktně jsou dodržovány v podniku zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?
- Jaké zaměstnanecké výhody jsou Vám v současné době poskytovány?
- Můžete uvést některé benefity, které v současné době nemáte a považujete je za to nejlepší v rámci možností u svého zaměstnavatele?
- Co je pro Vás nejdůležitějším faktorem ve Vašem zaměstnání? (např. atmosféra, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, loajalita podniku)

6 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Hlavním cílem bude analýza, zhodnocení a vytvoření případných návrhů na zlepšení systému péče o zaměstnance v tomto konkrétním malém podniku. Vybraným podnikem je společnost s ručením omezeným Nejlepší Nábytek.

Počátky působení podniku Nejlepší Nábytek s. r. o. sahají do roku 1991, kdy majitelé zakoupili a zrekultivovali pozemky na okraji obce Černčice u města Loun, které se nachází severozápadně 60 km od Prahy.

Na těchto pozemcích vybudovali průmyslovou zónu a na ní pak skladový a administrativní areál firmy. Z počátku se podnik zaměřoval na velkoobchodní prodej nábytku – zásoboval prodejce nábytku v celé české a slovenské republice. Později ho doplnil i o prodej maloobchodní. S postupem času díky nabídce kvalitního zboží za příznivé ceny si vybudoval dobré jméno nejen u lidí z okolí Loun, ale celém regionu.

V roce 2009 se majitelé podniku na základě příznivých hospodářských výsledků rozhodli postavit novou moderní prodejnu v nově vznikající části města Loun na pozemcích bývalých kasáren.

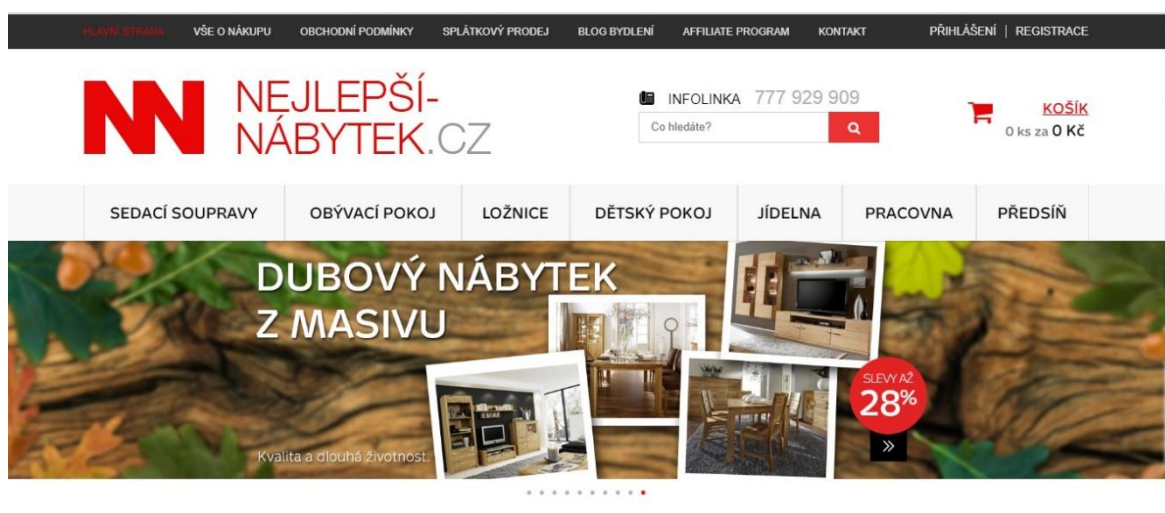
Obrázek 4– showroom – prodejna nábytku v Lounech



Zdroj: Nejlepší Nábytek.cz, 2018

V polovině roku 2010 vznikl internetový obchod, protože si majitelé uvědomovali, že rozmach internetu se bude stále zvětšovat a tento posun vpřed by mohl přilákat mnohem více potenciálních zákazníků. V současné době nakupuje většina zákazníků zboží přes internet.

Obrázek 5 – náhled na internetové stránky podniku



Zdroj: Nejlepší Nábytek.cz, 2018

Nyní podnik vlastní dvě prodejny, skladový a administrativní areál s pozemky ve vlastní průmyslové zóně, tudíž s možností dalšího rozvoje, ale jeho „zlaté vejce“ je internetový obchod.

Mezi budoucí cíle podniku patří vybudování nové kamenné prodejny v jiném regionu.

Obrázek 6- prodejna a skladový areál v Černčicích



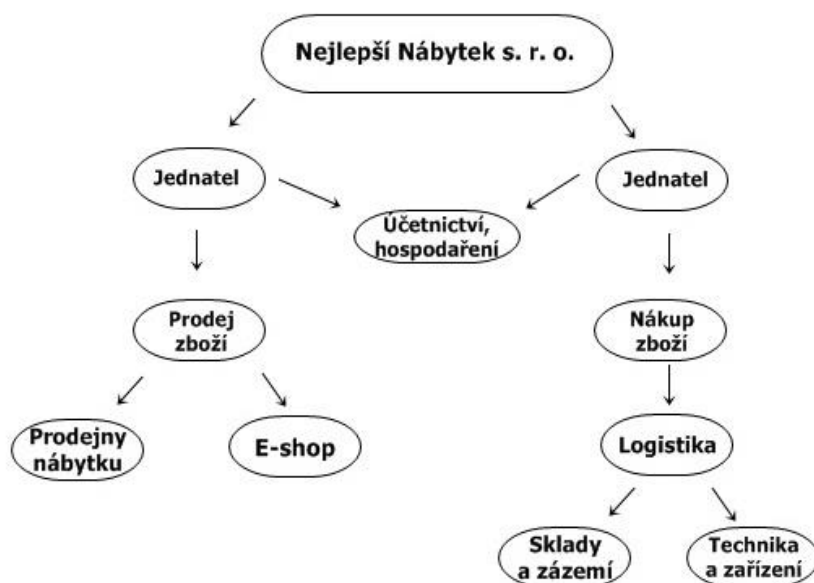
Zdroj: Nejlepší Nábytek.cz, 2018

Podnik nabízí svým zákazníkům následující služby:

- poradenství a vizualizace
- prodej nábytku
- dovoz a montáž nábytku u zákazníka

Aktuálně se jedná o výhradního dodavatele několika evropských značek na český trh s nábytkem. Svým zákazníkům nabízí originální nábytek, který ostatní prodejci či obchodní řetězce v České republice ve většině případech nenabízejí. Mezi další přednosti podniku patří vlastní autopark s moderními nákladními vozy, díky kterým může poskytovat svým zákazníkům dovoz zdarma od stanovené ceny.

Obrázek 7 – organizační struktura podniku



Zdroj: podklady podniku

Podnik vedou dva jednatelé a zaměstnávají aktuálně 15 lidí. Pro vedení účetnictví podnik využívá pomocí outsourcingu účetní firmu.

První z jednatelů se stará hlavně o prodej zboží, spadá pod něj vedení a správa obou prodejen s nábytkem a kontroluje chod internetového obchodu. K tomu využívá další 4 zaměstnance, kteří jsou mobilní a flexibilní a pracují jak s internetovým obchodem, tak i na prodejnách s nábytkem. Vše se odvíjí dle aktuálních potřeb podniku.

Druhý jednatel organizuje nákup zboží od evropských výrobců. Hledá nové dodavatele, navštěvuje veletrhy s nábytkem, stará se o obchodní vztahy se současnými dodavateli a logistiku. V tom mu pomáhají 4 zaměstnanci, kdy jeden působí jako hlavní logistik. Ten hlavně zabezpečuje dodávku zboží koncovým zákazníkům. Zbylých 7 zaměstnanců jsou skladníci a řidiči zároveň, jejichž hlavní pracovní náplní je vykládka zboží, jeho uskladnění, rozvoz a montáž u zákazníků.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza systému péče o zaměstnance a souvisejících personálních činností byla provedena dle vybrané metodiky a popsána v následujících kapitolách.

7.1 Péče o zaměstnance v podniku

7.1.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pro všechny zaměstnance podniku platí pětidenní pracovní týden s osmihodinovou pracovní dobou. Začátek a konec pracovní doby se liší dle pracovní pozice v podniku. Zaměstnancům, kteří se zaměřují na prodej nábytku a zákaznický servis, začíná pracovní doba v 9:00 a končí v 17:30 hodin. Zaměstnanci, kteří se starají o technické zázemí firmy a správu internetového obchodu, rozvoz a montáž nábytku, platí pracovní doba od 7:00 do 15:30. Zaměstnanci čerpají přestávku na oběd v rozsahu půl hodiny, která není zahrnuta v pracovní době.

Podnik při větších prodejích svého zboží využívá dle potřeby práci přesčas, která umožňuje zvládnout vyšší poptávku po zboží, a to bez zdlouhavého zaučování a hledání nového zaměstnance. Všechnu práci přesčas samozřejmě zaplatí. V měsících, kdy není prodej nábytku tak veliký, podnik na oplátku umožní svým zaměstnancům opustit práci dříve a snaží se jim v případě potřeby vycházet vstříc.

7.1.2 Pracovní prostředí

Podnik sídlí ve dvou budovách, které byly navrženy přímo dle jeho potřeb. Vstupy do těchto budov jsou zajištěny bezpečnostním kódem, který znají všichni zaměstnanci podniku. Budova v areálu v Černčicích je moderně zařízena, bíle vymalována a má dvě patra. Nachází na konci vesnice, kde je klid, proto hlučné prostředí zaměstnancům nehrozí. Dále je vybavena klimatizací a topením, což zaměstnancům umožňuje nastavení optimální teploty pro vykonávání jejich práce.

V přízemí této budovy se nachází zázemí pro zaměstnance pracující na pozicích řidič-skladník. Toto zázemí nabízí samozřejmě sociální zařízení, šatnu se zamykacími skříňkami, sprchové kouty a místnost pro odpočinek. Ještě navíc mají tito zaměstnanci k dispozici místnost pro předmontáž nábytku.

První patro je vyhrazeno pro kancelářské prostory, které jsou určeny pro čtyři zaměstnance. Kancelář je zařízena do dvou částí a dvou velkých pracovních ploch, které každému zaměstnanci umožňují dostatek prostoru pro výkon práce. Zaměst-

nanci mají dle svého uvážení zařízený pracovní stůl s počítačem, kde nalezneme vše, co je potřeba k výkonu práce a další osobní předměty jako například fotografie, které dodávají pracovnímu prostředí příjemnější atmosféru. V tomto ohledu zaměstnavatel nepožaduje žádná striktní pravidla pro správné uspořádání pracovního stolu. Pro lepší zajištění vhodných ergonomických podmínek slouží nastavitelná kancelářská židle. K dispozici mají zaměstnanci i rehabilitační balon pro případné uvolnění od dlouhého sezení.

Všichni zaměstnanci pracující v tomto areálu mají v přízemí k dispozici kuchyňku vybavenou malou lednicí, mikrovlnnou troubou, rychlovarnou konvicí a kávovarem. Majitelé svým zaměstnancům zajišťují různé kapsle do kávovaru, čaje nebo šťávy.

Dále jsou v tomto areálu dvě velké haly, kde jedna přímo s průchodem z kanceláří slouží jako prodejna nábytku, a druhá, která slouží jako sklad nábytku. Zaměstnanci mohou využívat soukromé parkoviště, které je součástí tohoto areálu.

Druhá budova a prodejna nábytku v Lounech byla vybudována před osmi lety. Jedná se o moderní a designově postavenou budovu. Majitelé si dávají záležet i na rozvržení vystaveného nábytku v prodejně, aby vše bylo sladěné. Prodejna je vymalována decentně v kombinaci barev bílá, fuchsiová a šedá. Při vstupu do budovy je vidět prosklená a odhlučňovaná kancelář pro dva zaměstnance, kteří se starají o prodej nábytku a správu e-shopu. Kancelář je vybavena obdobně jako kancelář v Černčicích. V zadní části prodejny nalezneme dvě menší kanceláře majitelů, místnost s kuchyňkou a sociálním zařízením.

Místo oken je budova prodejny vybavena velkými skleněnými výlohami, které lze otevírat, což zajišťuje prodejně vzdušnost a průnik dostatku denního světla. Denní světlo je lehce doplněno umělým osvětlením. Stejně jako budova v Černčicích má i tato budova klimatizaci a topení pro zajištění optimální teploty a soukromé parkoviště.

7.1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Každý nový zaměstnanec se musí podrobit zdravotní prohlídce u podnikem stanoveného lékaře, zda je zdravotně způsobilý k výkonu práce, na kterou byl přijat. Bez tohoto potvrzení podnik se zaměstnancem neuzavře pracovní smlouvu, neboť obzvláště pracovní zařazení řidič-skladník je značně fyzicky náročné. Všichni zaměstnanci jsou povinni tuto zdravotní prohlídku absolvovat každý rok.

Podnik dodržuje standardní zákony a předpisy spojené s bezpečností a ochrany zdraví při práci, se kterými je každý nově nastupující zaměstnanec obeznámen. Pro

skupinové školení ohledně bezpečnosti si podnik najímá specializovanou agenturu, která školení a kontrolu bezpečnosti opakuje každý rok na jaře. Odpovědnost za případné škody a úrazy nesou majitelé. Obě pracoviště mají vyvěšený pracovní řád, požární směrnice, má zajištěné a značené únikové východy a k dispozici hasící přístroje a hydranty pro případ vzniku požáru.

Podnik své zaměstnance navíc připojišťuje při vzniku pracovních úrazů a způsobení škody prováděnou činností, což znamená například poškození majetku zákazníků při vynáše a montáži nábytku. Nepostradatelné jsou při nošení a montáži nábytku i pracovní pomůcky, které zaměstnancům usnadňují práci při přenášení těžkých břemen. Jedná se hlavně o speciální stěhovací bederní pásy a mechanická zařízení – vozíky a schodolezy. Zaměstnanci jsou vybaveni funkčním prádlem a sezónními pracovními oděvy.

7.1.4 Personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Nové zaměstnance, ale i stávající, podnik zaškoluje a vzdělává podle jejich pracovní pozice. Ti, kteří pracují v administrativě a v prodeji se průběžně zdokonalují ve znalostech a přehledu o současných trendech a jejich směřování pomocí odborné literatury - především časopisů běžně dostupných na trhu jako Moderní bydlení, Můj domov a Interiér. Dále pak účastí na výstavách a designových prezentacích, které probíhají na počátku každého roku na výstavišti v Holešovicích v Praze.

Všichni se každým rokem v měsíci květnu zúčastní jednodenního školení, které má za cíl zopakovat a zdokonalit všechny v umění prodeje. Toto školení se opírá především o praktické zkušenosti a odbornou literaturu jako Umění prodávat od Aleny Filipové, Řeč těla od Gregora Adamčíka a Prodávějte s úspěchem od Rolfa Leichera. Toto školení organizuje vždy jeden z majitelů podniku. Školení má za cíl uplatňování správné etiky a komunikace při styku se zákazníkem a schopnost odborně poradit. Pro školení a prohlubování znalostí u řidičů-skladníků jsou vyčleněny v jarních měsících dva pracovní dny. Jeden na povinné proškolení o bezpečnosti práce a jeden na zdokonalení odborných dovedností např. truhlářské a montážní práce, využití nového nářadí a nástrojů a rozšiřování manuálních dovedností. Na tyto školení podnik využívá odborníky z jiných podniků a dotační programy z úřadu práce, ze kterých čerpá finanční prostředky. Za poslední čtyři roky podnik takto využil dotační programy v celkové částce 190 000 Kč.

7.1.5 Zaměstnanecké výhody

Mezi jednu z největších výhod tohoto podniku patří nesnižování mzdy v případě, že zaměstnanci onemocní. Podnik umožňuje všem svým zaměstnancům odběr zboží za sníženou cenu, který není nijak limitovaný. Všem zaměstnancům přispívá měsíčně 1 000 Kč na penzijní připojištění, dále na dovolenou, sport a kulturu částkou 20 000 Kč ročně.

Vedoucí zaměstnanci jednotlivých úseků mají k dispozici služební automobil, osobní počítač a mobilní telefon. Podnik všem zaměstnancům zajišťuje dostatečný pitný režim, kávu, čaj apod. dle jejich volby.

Díky vzájemné důvěře mezi zaměstnanci vždy existuje individuální dohoda v případě potřeby pozdějšího příchodu nebo dřívějšího odchodu ze zaměstnání, neboť je předpoklad, že k tomu mají zaměstnanci vhodný důvod.

7.1.6 Pracovní vztahy

V tomto podniku nejsou odbory a zaměstnanecké sdružení. Zaměstnanecké vztahy v podniku jsou spíše neformální a vznikají na základě povahových rysů. Dalším faktem je, že většina zaměstnanců pracuje v tomto podniku dlouhou dobu, pracovní kolektiv se tedy moc nemění a vztahy zůstávají přátelské a rodinné. Většina zaměstnanců si mezi sebou tyká, až na majitele, kteří si udržují určité formální hranice.

V podniku celkově platí zásady slušného chování. Majitelé dávají zcela najevo, jaké vztahy a chování je v podniku žádané a od svých zaměstnanců vyžadují, aby na pracovišti panovala příjemná, ale konstruktivní pracovní atmosféra.

Podnikové porady se organizují každý měsíc s vedoucími zaměstnanci a jedenkrát za čtvrt roku se všemi zaměstnanci, kde probíhá i krátké vyhodnocení uplynulého období.

7.2 Personální práce v podniku

Pro podnik s takto malým počtem zaměstnanců není ekonomicky výhodné a ani nutné vytvářet personální oddělení. O všechny následující personální činnosti se tedy starají majitelé podniku už od jeho založení.

7.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Podnik se rozrůstal a vytvářel nová pracovní místa zcela přirozeně se zvyšujícím se počtem zakázek. Žádné přesně definované popisy pracovních míst tu neexistují. Pro podnik je zásadní, aby jeho zaměstnanci byli flexibilní a schopni zvládat úkoly, které odpovídají aktuálním potřebám. Nová pracovní místa se majitelé rozhodují vytvářet pouze v případech, kdy podnik dlouhodobě nestíhá plnit své závazky vůči zákazníkům a pracovní náplň nově vytvořeného pracovního místa se odvíjí od činností v podniku, které nezvládají stávající zaměstnanci vykonávat.

Pro všechny zaměstnance pracující v administrativě je tedy primárně pracovní náplní poradenství a prodej nábytku. Ostatní činnosti jako příprava podkladů pro internetový prodej i prodej nábytku na prodejnách, vyřizování reklamací, správa podnikového systému či logistika jsou už činnosti přidělené každému zaměstnanci zvlášť. V situaci, kdy jeden ze zaměstnanců není schopen například ze zdravotních důvodů plnit přidělenou náplň práce, jsou ho ostatní zaměstnanci schopni zastoupit.

7.2.2 Personální plánování

Personální plánování hraje v tomto podniku zásadní roli. V tomto odvětví je sezónnost výrazná a množství práce se liší v první řadě dle ročních období a v druhé řadě v době svátků jako například Vánoce či Velikonoce. Je tedy důležité, aby majitelé své zaměstnance permanentně nepřetěžovali a jejich činnost měli důkladně naplánovanou.

Neboť jak už bylo uvedeno výše, podnik ve stanovené ceně dováží a nábytek montuje zdarma. Pokud chce všem svým zákazníkům tento servis dopřát, musí mít vždy k dispozici patřičný počet řidičů-skladníků, kteří tuto činnost provádí. Stejně tak, je důležité mít k dispozici potřebný počet zaměstnanců, kteří budou zákazníky obsluhovat, organizovat objednávání a včasnou dodávku zboží od výrobců.

7.2.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Pro získání vhodných kandidátů na volné pracovní místo podnik využívá především doporučení od stávajících zaměstnanců, sociální sítě a v krajních případech pracovní portály. Ať se jedná o kandidáta doporučeného zaměstnanci či naprosto cizího člověka, všichni kandidáti procházejí pohovorem.

Při tomto pohovoru hraje největší roli seberepresentace, odborná způsobilost a ochota učit se novým věcem. Ke každému pohovoru jsou připravené pouze základní otázky. Ostatní se doplňují dle vzniklé situace a dle předpokládaného pracovního zařazení. Při pohovoru je zdůrazněno vyžadování loajality, spolehlivosti a pracovitosti.

7.2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Každý nový zaměstnanec prochází zkušební dobou, která trvá standardně tři měsíce. Už v této době se ukáže, zda byl kandidát správnou volbou a je s ním sepsána pracovní smlouva na jeden rok. V případě, že se zaměstnanec během tohoto roku osvědčí, je pracovní smlouva sepsána na dobu neurčitou. V opačném případě je propuštěn. Aktuální fluktuace v podniku je velice nízká a většina přijatých zaměstnanců v podniku setrvává.

Fáze adaptace v ohledu zaučení a vysvětlení pracovních postupů je zcela individuální a odvíjí se od pracovního zařazení. Všichni nově přijatí zaměstnanci jsou seznámeni s nutnými předpisy podniku. Nového zaměstnance mají na starosti vždy zkušenější kolegové, kteří ho zaučují a jsou mu v průběhu adaptačního procesu nápomocní. Sociální adaptace není organizována kromě oficiálního představení majiteli podniku ostatním zaměstnancům.

7.2.5 Motivace zaměstnanců

Zaměstnanci tohoto podniku nemají většinou možnost povýšení, v tomto směru je tedy podnik nemotivuje. Hlavním stimulačním prostředkem je pro zaměstnance mzda a prémie při vyšších sezónních prodejích.

Jako vnitřní motivaci podnik využívá rodinné pracovní prostředí s příjemnou atmosférou a loajální přístup od majitelů, který zaměstnancům usnadňuje rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

7.2.6 Hodnocení zaměstnanců

Formální hodnocení probíhá v podniku jednou za čtvrt roku v podobě porad za účasti všech zaměstnanců. Na těchto poradách se probírá uplynulý stav, úspěchy a případné nedostatky. Hlavní slovo mají majitelé, kteří jednotlivé body doprovází vlastním komentářem. Neformální hodnocení zahrnuje poděkování za práci, pochválení nejlepších zaměstnanců a následné připomínky.

Oblasti hodnocení se týkají hlavně výkonu, spolehlivosti, samostatnosti, vlastní iniciativy, dochvilnosti, a především komunikace se zákazníky. Majitelé si dávají záležet, aby obě formy hodnocení byly naprosto spravedlivé a nezaújaté.

7.2.7 Odměňování zaměstnanců

Všichni zaměstnanci mají fixní výši mzdy. Tato forma mzdy se zaměstnancům zpravidla navyšuje v době nadstandardních prodejů. Při vyšších prodejkách a tím logicky větším množství práce majitelé přidávají svým zaměstnancům určitý procentuální podíl z prodeje za určitý měsíc ve formě prémie.

Důležitá je i nepeněžní forma odměňování. Podnik svým zaměstnancům dává najevo, že si váží jejich práce a oddanosti k podniku. Panuje zde příjemná atmosféra, pocit jistoty, sounáležitosti a bezpečí.

7.2.8 Rozmístování zaměstnanců

Jak už bylo zmíněno v kapitole motivace, k vertikálnímu rozmístování, tedy k povýšení či přeřazení na nižší pozici v tomto podniku nedochází. Hlavním důvodem je jednoduchá organizační struktura podniku.

Pro horizontální přemístění v podniku se majitelé rozhodli při nedávné reorganizaci, kvůli odchodu jednoho ze zaměstnanců. Jednalo se tedy hlavně o dočasnou reorganizaci pracovní náplně u jednotlivých pozic, aby se nenarušil chod podniku. Tento krok se ukázal jako správný, jelikož zaměstnanci svou pracovní náplň stále zvládají a nový zaměstnanec se může plně věnovat rozvíjení internetových stránek podniku, což se ukazuje v současné době jako nejvíce perspektivní.

7.2.9 Personální informační systém v podniku

Pro uschovávání důležitých údajů a dokumentů o svých zaměstnancích podnik nevyužívá žádný speciální software. V zásadě se jedná o archivaci pracovních smluv a všech zásadních informací o zaměstnanci od jeho nástupu do práce. Každému zaměstnanci je vytvořena jeho osobní složka. K vytváření těchto dokumentů slouží programy jako Microsoft Excel a Word.

8 SHRNU TÍ A NÁVRHY NA ŘEŠENÍ

Dle provedené analýzy je systém péče o zaměstnance v podniku Nejlepší Nábytek s. r. o. vzhledem k velikosti, počtu zaměstnanců a umístění podniku na poměrně kvalitní úrovni. Podnik věnuje dostatečnou pozornost striktnímu dodržování BOZP, snaží se vytvářet pro své zaměstnance moderní a příjemné pracovní prostředí s dobře fungujícími pracovními vztahy. V oblasti vzdělávání zaměstnanců hodnotím velice kladně využívání dotací z úřadu práce, díky kterému zaměstnanci získávají cenné znalosti a dovednosti nezbytné nejen pro vlastní výkon práce, ale i pro rozvoj schopností vedoucích k vyšší efektivitě práce.

Po uskutečnění rozhovorů v podniku se zaměstnanci, jsem se dozvěděla, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni s aktuálními výhodami a zázemím v podniku („s poskytovanými výhodami jsme spokojeni, nejvíce si vážíme příspěvků na penzijní připojištění a nesnižování mzdy v případě nemoci“). Sami si jsou vědomi, že tento podnik patří mezi jedny z nejatraktivnějších zaměstnavatelů v tomto regionu a pokud nechtějí dojíždět za prací a nemají ambice k budování kariéry, jsou spokojeni. Přesto byly v této oblasti péče o zaměstnance odhaleny menší nedostatky. Proto jsem po konzultaci s vedením a zaměstnanci a dle vlastního úsudku z pozorování fungování podniku navrhla následující řešení na zvýšení aktuální úrovně systému péče o zaměstnance.

8.1 Týden dovolené nad rámec zákona

Dle zákoníku práce mají zaměstnanci nárok na 20 dnů dovolené za jeden kalendářní rok. Zaměstnavatel má možnost tuto dobu prodloužit, dle svého uvážení. Pět týdnů dovolené je aktuálně velice populární a podniky často poskytovaná zaměstnanecká výhoda.

Dle provedených rozhovorů se zaměstnanci podniku byla hodnota volného času velice upřednostňována, jelikož většina zaměstnanců má svou rodinu a záliby. Tato výhoda by opět zvýšila rovnováhu zaměstnanců mezi pracovním a osobním životem, což v dnešní uspěchané době má svůj význam. Samozřejmě majitelé by tuto dovolenou nad rámec zákona poskytovali pouze v době, kdy jsou prodeje nábytku a množství práce výrazně nižší. To dle mého názoru po zkušenostech, které získali po zhruba 27 letech fungování v tomto odvětví, dokážou s velikou pravděpodobností určit.

8.2 Stravenky

Stravenky jsou v České republice pravděpodobně nejrozšířenějším a velice oblíbeným benefitem. Tento druh zaměstnaneckého benefitu by podnik poskytoval pouze zaměstnancům pracujícím v kanceláři, což je nyní 6 zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci, kteří vykonávají pracovní cesty při rozvozu nábytku, dostávají diety.

Jednalo by se o stravenky v hodnotě 80 Kč, přičemž by si zaměstnanci hradili 19 Kč z této částky. Stravenky by zaměstnanci dostávali zpětně jednou za čtvrt roku, což je cca 65 stravenek za 65 pracovních dní za čtvrtletí.

Dle aktuálních daňových sazeb pro poskytování příspěvků na stravování by v tomto případě zaměstnanec dostal za čtvrt roku 65 stravenek v celkové hodnotě **5 200 Kč**. Z této hodnoty by si hradil z vlastních zdrojů pouze částku **1 235 Kč** (19 Kč * 65 dní), což znamená, že by od podniku dostal navíc **3 965 Kč**. Podniku z částky 5 200 Kč stát uzná 55 % jako uznatelný daňový náklad a přesně tedy **2 860 Kč**. Pro podnik by tedy celkové čtvrtletní náklady za poskytnutí stravenek pro 6 zaměstnanců byly **23 790 Kč**.

8.3 Masáže

Na základě rozhovorů mě napadlo poskytovat masáže jako trochu netradiční benefit („v podniku pracuji rád, dělám tu už léta a těžká práce mi nikdy nevadila, ale někdy je nošení těžkého nábytku už příliš“, skladník, „práce mě baví, ale i dlouhé sezení v kanceláři je často vysilující a je potřeba se jít projít a protáhnout“, prodejce). Oblast zdraví při poskytování zaměstnaneckých výhod patří mezi ekonomicky výhodné benefity. Nepatří sice mezi daňově uznatelné náklady, ale odvádí se pouze daň z příjmů, nikoli sociální a zdravotní pojištění. Proto jsou výhodnější oproti peněžitém premiím. Z tohoto důvodu si myslím, že by mohl být atraktivní benefit, jak pro

zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, masáž celého těla, kterou by všichni zaměstnanci bez ohledu na pozici využívali jednou za měsíc. Cena masáže celého těla v Lounech, tedy místě, kde podnik sídlí, se pohybuje okolo 800 Kč.

Tabulka 1 - Náklady na zavedení masáže do zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování)

	1 zaměstnanec	celkem
Náklady na měsíc	800 Kč	12 000 Kč
Náklady na rok	9 600 Kč	144 000 Kč

Tento benefit by byl tedy určený jak pro zaměstnance pracující v kancelářích, tak pro zaměstnance, kteří pracují ve skladu, rozváží a montují nábytek. Dle mého názoru, by byl tento benefit na takto malý podnik nezvyklý a velice atraktivní. Sloužil by nejvíce jako prevence proti vzniku pracovních úrazů.

8.4 Prohloubení jazykové znalosti

Většina zaměstnanců komunikuje se zahraničními dodavateli a v poslední době přibývá i zahraničních zákazníků. V tomto ohledu by pro podnik bylo výhodné zařídit svým zaměstnancům vzdělávání v oblasti jazykových znalostí, které by tuto komunikaci usnadnilo a zefektivnilo.

Úřad práce České republiky realizuje v této době vzdělávací program POVEZ 2, týkající se prohlubování jazykových znalostí. Tento vzdělávací program lze uplatnit až do 30.11. 2020. Jelikož podnik už v minulosti tyto dotační vzdělávací programy využíval, myslím, že realizace nebude pro podnik složitá a výsledek bude v budoucnosti velkým přínosem.

Tyto vzdělávací programy bych doporučila pouze pro vybrané zaměstnance, kteří přímo vyřizují reklamace a objednávky se zahraničními dodavateli a jsou zároveň prodejci nábytku. V celkovém počtu se jedná o čtyři zaměstnance, kde třem bych doporučila rozvíjení anglického jazyka a jednomu zaměstnanci kurzy německého jazyka, protože už má v tomto jazyce základní znalosti a pro podnik je pouze plus ovládnutí i ostatních jazyků, než je angličtina.

8.5 Konzultace návrhů s podnikem

Při konzultaci s majiteli podniku, kteří si tuto práci pozorně přečetli a vyslechli mé návrhy k rozšíření zaměstnaneckých benefitů a výhod, jsme dospěli k následujícím závěrům.

Dovolenou nad rámec zákona v tomto roce majitelé nebudou realizovat vzhledem k nevyčerpání dovolené z uplynulého roku a dohnání tohoto deficitu. V souvislosti s tím jsme došli k závěru, že prodloužit takto dovolenou je možné pouze za podmínky přijetí dvou dalších zaměstnanců na pozici řidič-skladník. Majitelé se dohodli tyto zaměstnance přijmout a prodloužení dovolené realizovat v příštím roce.

Mé doporučení pro zavedení stravenek bude realizováno od měsíce května pro zaměstnance z administrativy, ale pro zaměstnance na pozici řidič-skladník je výhodnější proplácení stravného.

Návrh zavedení masáží majitelé podniku neakceptovali s odůvodněním, že zdraví je především individuální zodpovědností každého člověka.

Poslední návrh pro účast v dotačním vzdělávacím programu zaměřeného na jazykové znalosti je už nyní v organizačním řešení podniku. Bude realizován podle předběžných informací z pracovního úřadu od podzimu tohoto roku vzhledem k administrativní náročnosti čerpání dotací.

Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit současný systém péče o zaměstnance v podniku Nejlepší Nábytek s. r. o. a případně navrhnout jeho zefektivnění. Toto zhodnocení bylo specifické hlavně tím, že podnik zaměstnává pouze 15 zaměstnanců.

Tato práce měla poukázat, že i s takto malým počtem zaměstnanců musí podnik stále věnovat dostatečné úsilí, aby svým zaměstnancům poskytl kvalitní zázemí. Zaměstnanci jsou pro podnik nejdůležitějším výrobním faktorem. Úroveň veškerých poskytovaných služeb a výrobků, vztahy se zákazníky a dodavateli se odvíjí od jejich pracovního výkonu. Je zřejmé, že vztah zaměstnanců k zaměstnavateli, vykonávané práci a podniku jako takovému má značný vliv na jejich spokojenost a sounáležitost s podnikem.

V teoretické části jsou popsány všechny oblasti týkající se pojmu péče o zaměstnance jak z pohledu velkých, tak i malých podniků. Jedná se hlavně o pojmy jako je pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy, zaměstnanecké výhody a personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. V dalších kapitolách jsou popsány jednotlivé činnosti personální práce už konkrétně v malých podnicích a samotná definice malých podniků. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na oblasti péče o zaměstnance, a to pouze v malých podnicích. K těmto popisům jsou využity uvedené literární zdroje. V úvodu praktické části je představen podnik Nejlepší Nábytek s. r. o. a zhodnocení aktuálního systému péče o zaměstnance, a tedy oblasti péče o zaměstnance a personální činnosti podniku. K realizaci analýzy jsem využila polostrukturované rozhovory s majiteli i zaměstnanci podniku a doplnila tak své poznatky získané pomocí zúčastněného pozorování, jelikož jsem v podniku několik let byla na brigádě. Na základě vyhodnocení těchto rozhovorů a pozorování byla navržena některá opatření, která by zlepšila aktuální systém péče o zaměstnance.

Návrhy na zlepšení jsou vybrány s ohledem na velikost a sídlo podniku. Zaměstnanci v tomto podniku jsou spíše se středoškolským vzděláním a nemají výraznou potřebu budování kariéry. Jsou spokojeni s tím, co jim podnik aktuálně poskytuje, přesto by je navržené zaměstnanecké výhody určitě potěšily. Podnik by na druhou stranu svým zaměstnancům poděkoval za odvádění kvalitní práce, která bývá v některých částech roku nad rámec pracovní náplně. Na všechny nově navržené vý-

hody má podnik dostatek finančních prostředků a domnívám se, že by pro podnik mohly být přínosem.

Seznam použité literatury

- Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015.** *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* Praha : Grada Publishing a.s., 2015. 8024798824.
- Armstrong, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 978-80-2471407-3.
- Bednář, Vojtěch a kolektiv. 2013.** *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. 978-80-247-4211-3.
- Beránková, Kateřina. 2018.** Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí. *portal.mpsv.cz.* [Online] 8. Únor 2018. https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2018/02/2018_02_08_tz_nezamestnanost_leden_2018.pdf.
- Bláha, Jiří, Matejčičuk, Aleš a Kaňáková, Zdeňka. 2005.** *Personalistika pro malé a střední firmy.* Brno : CP Books, a. s., 2005. 8025103749.
- Horváthová, Petra, Bláha, Jiří a Čopíková, Andrea. 2016.** *Řízení lidských zdrojů, Nové trendy.* Praha : Management Press, 2016. 978-80-7261-430-1.
- Kocianová, Renata. 2010.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada publishing, a. s., 2010. 978-80-247-2497-3..
- Koubek, Josef. 2011.** *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 8024722023.
- Koubek, Josef. 2009.** *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 2009. 978-80-7261-168-3..
- Míka, Jan. 2018.** <http://www.personalista.com>. *Personalistika.com.* [Online] 30. Leden 2018. <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/-vhodne-pracovni-prostredijako-klic-k-produktivite-a-zdravi-zamestnancu.html>.
- Mozochová, Barbora. 2011.** *ipodnikatel.cz.* [Online] 19. Říjen 2011. <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele/Nepenezni-benefity-a-benefity-u-malych-firem.html>.
- Pauknerová, Daniela. 2012.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2012. 978-80-247-3809-3.
- Pirnerová, Helena. 2016.** <http://www.bezpecnostprace.info>. *Bezpečnostpráce.info.* [Online] 13. Červen 2016. <http://www.bezpecnostprace.info/item/ergonomie-pocitacoveho-pracoviste-a-zasady-bezpecnosti-prace-na-pc-aneb-jak-predejit-rsi-syndromu>.
- Srpová, Jitka, Řehoř, Václav a kolektiv. 2010.** *Základy podnikání.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 978-80-247-3339-5.
- Stýblo, Jiří. 2003.** *Personální řízení v malých a středních podnicích.* Praha : AMSP ČR, 2003. 80-7261-097-X.
- Šikýř, Martin. 2014.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada publishing, a. s., 2014. 978-80-247-5212-9.
- Šikýř, Martin. 2016.** *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha : Grada, 2016. 978-80-247-5870-1.

ZÁKONY

1. Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vzájemná očekávání podniku a zaměstnance a jejich psychologická.....	12
Obrázek 2 – Proces motivace.....	20
Obrázek 3 - Pyramida potřeb A. Maslowa.....	21
Obrázek 4– showroom – prodejna nábytku v Lounech.....	32
Obrázek 5 – náhled na internetové stránky podniku.....	33
Obrázek 6- prodejna a skladový areál v Černčicích.....	33
Obrázek 7 – organizační struktura podniku.....	34

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Náklady na zavedení masáže do zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování).....	44
--	----

