

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2020

Dominik Procházka

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza personální politiky ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Dominik Procházka**  
Osobní číslo: **E16098**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Téma práce: **Analýza personální politiky ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

### Zásady pro vypracování

Cíl práce: Ve vybraném podniku analyzovat personální politiku. Součástí práce bude analýza struktury zaměstnanců a analýza mezd a benefitů.

Osnova:

- Úvod do managementu a manažerských funkcí.
- Definování personálních činností.
- Analýza personální politiky ve vybraném podniku.
- Zhodnocení a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8  
ULRICH, Dave. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-  
VOJTOVIČ, Sergej. Konceptce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Pavla Jindrová, Ph.D.**  
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Romana Provozňiková, Ph.D.**  
děkanka

---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 06. 2020

Dominik Procházka

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěl poděkovat své vedoucí bakalářské práce Mgr. Pavle Jindrové, Ph.D. za její odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

## **ANOTACE**

Tato práce se zabývá v prvních dvou kapitolách základům managementu a teorii řízení lidských zdrojů, na jejíž základě je v následujících kapitolách provedena analýza personální politiky ve společnosti Zemědělská a.s. Krucemburk, včetně analýzy mezd ve společnosti a dotazníkového šetření.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Řízení lidských zdrojů, Management, Dotazníkové šetření

## **TITLE**

The analysis of personnel policy in chosen company

## **ANNOTATION**

This work deals in the first two chapters with the basics of management and human resources management, on the basis of which it is performed in the following chapters the analysis of personnel policy at Zemědělská a.s. Krucemburk, including an analysis of wages in the company and a questionnaire survey.

## **KEYWORDS**

Human resource management, Management, Questionnaire survey

## OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ .....	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	12
ÚVOD .....	13
1 ÚVOD DO MANAGEMENTU A MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ .....	14
1.1 Management a jeho cíle .....	14
1.2 Manažerské funkce .....	14
1.2.1 Plánování .....	15
1.2.2 Organizování .....	16
1.2.3 Personální zajištění .....	17
1.2.4 Vedení lidí .....	18
1.2.5 Kontrolování .....	19
2 DEFINOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	20
2.1 Úloha řízení lidských zdrojů.....	20
2.1.1 Koncepce řízení lidských zdrojů .....	20
2.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	21
2.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů.....	21
2.2 Personální plánování.....	22
2.2.1 Důvody pro plánování lidských zdrojů .....	22
2.2.2 Požadavky na personální plánování.....	22
2.2.3 Oblasti personálního plánování .....	23
2.3 Získávání pracovníků.....	27
2.3.1 Podmínky získávání pracovníků.....	27
2.3.2 Zdroje získávání pracovníků.....	28
2.3.3 Proces získávání a výběru pracovníků.....	29



2.4	Přijímání a adaptace pracovníků .....	30
2.5	Rozmíst'ování pracovníků.....	32
2.6	Vzdělání a rozvoj pracovníků .....	33
2.6.1	Výběr metod vzdělávání .....	33
2.7	Odměňování pracovníků.....	36
2.7.1	Složky odměňování .....	36
2.7.2	Daňové dopady benefitů.....	38
2.8	Péče o pracovníky .....	40
2.8.1	Oblasti péče o pracovníky .....	40
3	ANALÝZA PERSONÁLNÍ POLITIKY VE VYBRANÉM PODNIKU.....	42
3.1	Představení společnosti.....	42
3.1.1	Organizační struktura společnosti.....	44
3.1.2	Struktura pracovníků .....	45
3.2	Personální činnosti .....	47
3.2.1	Personální plánování.....	47
3.2.2	Získávání a výběr pracovníků.....	48
3.2.3	Přijímání a adaptace pracovníků.....	50
3.2.4	Rozmíst'ování pracovníků .....	51
3.2.5	Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	52
3.2.6	Odměňování pracovníků.....	54
3.2.6.1	Mzdy.....	54
3.2.6.2	Benefity .....	56
3.2.7	Péče o pracovníky.....	58
3.3	Analýza mezd .....	60
3.3.1	Vývoj mezd.....	60
3.4	Dotazníkové šetření .....	63
3.4.1	Odměňování.....	64

3.4.2 Hodnocení personálních činností a přístupu vedení společnosti.....	67
3.4.3 Struktura respondentů.....	74
3.4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	77
4 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	80
ZÁVĚR.....	85
POUŽITÁ LITERATURA.....	86
PŘÍLOHY.....	88
PŘÍLOHA A – Dotazníkový průzkum ve společnosti Zemědělská a.s. Krucemburk.....	89

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Model celkové odměny .....	37
Obrázek 2: Tržby z rostlinné výroby.....	43
Obrázek 3: Tržby z živočišné výroby.....	43
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti .....	44
Obrázek 5: Vývoj počtu pracovníků .....	45
Obrázek 6: Nabídka práce A.....	49
Obrázek 7: Nabídka práce B.....	49
Obrázek 8: Srovnání vývoje mezd .....	61
Obrázek 9: Vývoj průměrných HM .....	61
Obrázek 10: Vliv benefitů na motivaci .....	64
Obrázek 11: Spokojenost s benefity.....	65
Obrázek 22: Preference benefitů.....	66
Obrázek 13: Spokojenost s celkovou odměnou.....	66
Obrázek 14: Otevřenost připomínkám .....	67
Obrázek 15: Přístup vedení ke spokojenosti pracovníků .....	68
Obrázek 16: Přístup nadřízeného pracovníka .....	68
Obrázek 17: Atmosféra na pracovišti.....	69
Obrázek 18: Svoboda názoru.....	69
Obrázek 19: Sladění pracovního a osobního života .....	70
Obrázek 20: Školení.....	70
Obrázek 21: Řešení technických problémů .....	71
Obrázek 22: Smysluplnost práce.....	71
Obrázek 23: Reference .....	72
Obrázek 24: Vnímání bezpečnosti .....	72
Obrázek 25: Setrvání ve společnosti .....	73
Obrázek 26: Pracovní zařazení .....	74
Obrázek 27: Pohlaví.....	75
Obrázek 28: Věková struktura .....	75
Obrázek 29: Nejvýše dosažené vzdělání .....	76
Obrázek 30: Délka pracovního poměru.....	76
Tabulka 1: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb .....	18
Tabulka 2: Tarifní stupně mezd .....	55
Tabulka 3: Meziroční nárůst mezd.....	62

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví práce
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OOPP	Osobní ochranné pracovní pomůcky
PO	Požární ochrana
RV	Rostlinná výroba
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
ZD	Zemědělské družstvo
ŽV	Živočišná výroba

## ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších manažerských činností v každé organizaci, neboť lidské zdroje jsou zdrojem její konkurenceschopnosti a prosperity. Jedná se tedy o jeden z nejcennějších majetků, který organizace má, a proto je nutné o něj nejen řádně pečovat a rozvíjet, ale i efektivně využívat.

Tématem této bakalářské práce je přiblížení vybraných činností řízení lidských zdrojů a následné využití daných poznatků při analýze personální politiky, která je provedena ve společnosti Zemědělská a. s. Krucemburk.

Cílem práce je zhodnocení jednotlivých personálních činností v dané společnosti a v případě neshod s obecnými doporučeními, které se opírají o poznatky z odborných literatur, navrhnout vhodné řešení či opatření, které budou jak reálně proveditelné, tak v souladu se současnou situací v dané společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena celkem na čtyři hlavní kapitoly. První kapitola je věnována managementu a základním manažerským funkcím a slouží jako úvod k dané problematice a jako východisko pro nadcházející kapitoly, které jsou od managementu a jeho funkcí odvozeny. Druhá kapitola se zabývá definováním a charakterizováním základních personálních činností, včetně uvedení základních doporučení pro jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů a jejich postupů, na jejichž základě je následně zpracována třetí kapitola, která se věnuje analýze personálních činností ve vybrané společnosti. Součástí třetí kapitoly je základní představení společnosti, definování a zmapování činností, jež zabezpečují personální činnosti a vyhodnocení dotazníkového šetření, které se zaměřuje na spokojenost pracovníků společnosti s personální politikou ve společnosti. Poslední čtvrtá kapitola se zabývá konečným zhodnocením veškerých personálních činností, které byly definovány ve třetí kapitole a v součinnosti s výsledky dotazníkového šetření navrhnout možná opatření.

# 1 Úvod do managementu a manažerských funkcí

Tato kapitola se věnuje pojmu management, jeho významu a následně jednotlivým manažerským funkcím. Hlavním smyslem této kapitoly je přiblížení dané problematiky, neboť získané poznatky z této kapitoly jsou východiskem pro nadcházející kapitoly bakalářské práce.

## 1.1 Management a jeho cíle

Management neboli řízení je souhrnný název pro sadu dovedností, technik, metod a principů, prostřednictvím nichž se plánuje, organizuje, koordinuje a usměrňuje práce lidí v organizaci tak, aby bylo dosaženo hlavních cílů organizace, do kterých patří zejména spokojenost zákazníků, dlouhodobá prosperita a růst tržní ceny podniku. Kromě uvedeného hlediska, lze na management též nahlížet z různých významových rovin a lze jej chápat jako (Hálek, 2016):

- určitý způsob řízení lidí; soubor poznatků o řízení podniku;
- odbornou disciplínu; teorii a praxi řízení podniků.

Jelikož je ale management složitý a obtížně uchopitelný proces, tak pro danou problematiku existuje bezpočet definic, které však zachycují jen některé aspekty (Blažek, 2014).

## 1.2 Manažerské funkce

Primárním úkolem manažerských funkcí je klasifikace manažerských prací. Původně dané funkce formuloval francouzský ekonom Henry Fayol, který definoval pět základních manažerských funkcí, a to (Blažek, 2014):

- **plánování** – stanovení cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout;
- **organizování** – zabezpečení zdrojů podniku, např. lidské, hmotné, finanční;
- **příkazování** – zadávání úkolů a instrukcí pracovníkům v organizaci;
- **koordinace** – uvedení do vzájemného souladu jednotlivé činnosti spolupracovníků;
- **kontrola** – porovnávání plánu se skutečností a následné přijetí závěrů.

V současné době se nejvíce využívá klasifikace funkcí od K. Koonze a H. Weihricha, která člení manažerské funkce na plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolu.

### 1.2.1 Plánování

Úkolem plánování je určení budoucích cílů, včetně postupů, jak daných cílů dosáhnout. Plánování je výchozím bodem všech manažerských činností, který zefektivňuje provádění činností v podniku a tím přispívá k dosažení celopodnikových cílů. Pro plánování je specifické, že je prioritní mezi manažerskými funkcemi a vztahuje se na veškeré aktivity organizace. Z hlediska vztahu k úrovni organizace se rozlišují plány (Hálek, 2016):

- **strategické** – vychází ze strategických cílů organizace, jsou dlouhodobějšího charakteru a jsou realizovány vrcholným vedením společnosti;
- **taktické** – jsou zaměřeny na specifikaci strategických cílů, včetně prostředků a časového rámce dosažení daného cíle. Jsou realizovány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí v organizaci, jako je například divize;
- **operativní** – vychází z taktického plánování a jsou krátkodobého charakteru. Jejich hlavním smyslem je dotvoření rozhodnutí pro provozní procesy a pro procesy s nimi závislými.

Podle Hála (2016) je tvorba plánu a chování organizace značně ovlivněna faktory, které lze rozdělit do následujících osmi činitelů:

- **základní** – podnebí, geografická poloha;
- **odvozené** – životní a pracovní podmínky;
- **přírodní** – nerostné bohatství, sezónnost, členitost území;
- **technické** – typ výroby, dostupné technologie, výrobní vybavení;
- **ekonomické** – soukromé vlastnictví, dělba práce, konkurenční prostředí;
- **politické** – činnost státních orgánů a politických stran;
- **sociální** – optimální struktura pracovníků, pracovní a životní prostředí;
- **psychologické** – prestiž zaměstnání, osobní preference pracovníků, charakterové vlastnosti.

## 1.2.2 Organizování

Organizování je další ze složek řízení, které „je v pořadí uváděno zpravidla na druhém místě. Na prvním místě je plánování čili stanovení cílů. Jakmile jsou jasné cíle, je třeba je uspořádaně převést do činností (procesů), zabezpečených útvary, tedy orgány, které za tímto cílem chceme zformovat.“ (Hálek, 2016, s. 79).

Dané činnosti jsou řízeny organizačními dokumenty, které upravují nejen dané procesy, ale i vzájemné vztahy a povinnosti v celé organizaci. Dané organizační dokumenty se rozdělují na (Brodský, 2010):

**a) organizační normy statutární** – patří sem zejména organizační řád podniku, který je základní a nejvyšší normou v organizaci. Tento dokument vymezuje poslání a působnost organizace, organizační strukturu, působnost vrcholného vedení a základní pravidla činností a chování.

**b) organizační normy procesní** – jsou tvořeny vnitropodnikovými předpisy neboli organizačními směrnicemi, které určují návody a postupy.

**c) individuálně řídicí dokumenty** – patří sem vyhlášky a příkazy ředitele

**d) ostatní písemné dokumenty** – mezi dané dokumenty patří zápis z porad apod.



### 1.2.3 Personální zajištění

Personální zajištění neboli personalistika je část manažerských činností, jejímž cílem je „*obsazování pozic v organizační struktuře a udržování její obsazenosti, a to prostřednictvím identifikací požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních zdrojů, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením.*“ (Brodský, 2010)

Samotná personalistika funguje dle odborné literatury na základě následujících principů:

- **princip cíle personalistiky** – dosáhnout jistoty, že manažerské funkce vykonávají kvalifikovaní a ochotní pracovníci;
- **princip definice práce** – čím detailněji jsou charakterizovány výsledky práce jednotlivých pracovních pozic, tím je možné dané pozice definovat ve větším rozsahu;
- **princip manažerského hodnocení** – čím jasnější jsou určeny cíle a požadavky na manažera, tím lépe a přesněji jej lze hodnotit;
- **princip otevřené konkurence** – čím kvalitnější pracovníky chce organizace získat, tím větší prostor musí dát kandidátům;
- **princip školení a nepřetržitého rozvoje** – čím více je školení, tím efektivnější jsou rozvojové programy a aktivity.

Výkonná část personálního zajištění se rozděluje do následujících oblastí, které jsou blíže specifikované v následující kapitole:

- personální plánování;
- získávání pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- vzdělávání a rozvoj;
- péče o pracovníky.

## 1.2.4 Vedení lidí

Vedení lidí je schopnost vedoucích pracovníků vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat lidi takovým způsobem, který povede ke splnění úkolů a následně stanovených cílů (Brodský, 2010). Mezi základní přístupy vedení lidí patří následující styly:

- **demokratický** – podřízení se podílí na rozhodovacím procesu;
- **liberální** – jistá volnost při jednání a rozhodování podřízených, vedoucí si ale ponechává určité kompetence;
- **participační** – v určitých situacích jsou běžní pracovníci přizváni k podílu na rozhodování;
- **autokratický** – absolutní uplatňování vůle vedoucího pracovníka i na úkor námitek podřízených.

Neoddělitelnou součástí vedení lidí je motivace pracovníků, a to prostřednictvím stimulů neboli vnějších pobídek, které přispívají jak k dosažení cílů organizace, tak i k uspořádání potřeb pracovníků. Mezi základní druhy stimulů patří pobídky (Hálek, 2016):

- **hmotné** – mzda, vybavení pracoviště;
- **nehmotné** – uznání, morální hodnoty společnosti;
- **finanční** – prémie, mzda, bonus, dividenda;
- **nefinanční** – reklama, pověst organizace.

Úskalí stimulů spočívá však ve skutečnosti, že jsou efektivní pouze v případě, pokud jsou v souladu s motivací člověka, která je dána potřebami daného jedince, viz tabulka 1.

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
<b>Seberealizace</b>	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
<b>Uznání</b>	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Pověřování odpovědnosti
<b>Sociální potřeby</b>	Příležitosti k sociální interakci Stability pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
<b>Bezpečí a jistota</b>	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
<b>Fyziologické potřeby</b>	Spravedlivá odměny Teplota, světlo, prostor, klimatizace – pracovní podmínky

**Tabulka 1:** Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb *Zdroj: (Hálek, 2016, s. 109)*

### **1.2.5 Kontrolování**

Tato manažerská činnost souvisí se všemi předchozími činnostmi. Smyslem kontrolování je zjištění, zda současný stav výsledků odpovídá těm naplánovaným.

Z hlediska účinnosti se rozděluje kontrola na následující tři typy, a to na:

- preventivní kontrolu;
- průběžnou kontrolu;
- kontrolu se zpětnou vazbou.

Mezi nejčastější kontrolní techniky patří běžná kontrola interních procesů, kontrola jako systém dopředné a zpětné vazby a externí a interní audit.

Součástí kontrolního procesu jsou i takzvané kontrolní techniky, které mohou být buďto rozpočtové, kam patří například rozpočet příjmů a výdajů anebo nerozpočtové, kam patří například osobní pozorování, audit, statistické údaje, speciální analýzy (Brodský, 2010).

## 2 Definování personálních činností

Kapitola se zaměřuje na přiblížení úlohy řízení lidských zdrojů v organizacích a na definování vybraných personálních činností, které tvoří takzvanou výkonnou část personální práce, na jejichž základech je provedena analýza personální politiky ve vybraném podniku ve třetí kapitole.

### 2.1 Úloha řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (dále jen „ŘLZ“) je jednou z hlavních činností organizace, která je zaměřena na personální zajištění a na řízení lidí v organizaci. Jak uvádí Armstrong (2015) ŘLZ je strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Jinak řečeno: *„Lidské zdroje a jejich řízení jsou závažné záležitosti. Personální postupy a činnosti vytvářejí organizační schopnosti, které vedou ke konkurenceschopnosti. Bojovníci a mistři v oblasti lidských zdrojů ovládají, propojují a ovlivňují tyto postupy tak, aby pracovníci, zákazníci a investoři obdržely hodnotu“* (Ulrich, 2009, s. 246).

#### 2.1.1 Koncepce

Koncepce v dané oblasti není jednoznačná. Například K. Legge definovala takzvaný tvrdý a pružný model ŘLZ, kde první model je charakterizován jako proces, který je založen na *„integraci personální politiky a na organizační strategii orientované na využití lidských zdrojů takovým racionálním způsobem, jakým se řídí jiné zdroje, které jsou zdrojem zisku organizace“* (Vojtovič, 2011, s. 160). Pružný model naopak přistupuje k pracovníkům jako k cennému kapitálu a jako zdroji své konkurenční výhody, která je vybudovaná na základě oddanosti, pružnosti, kvalifikaci a produktivity práce (Vojtovič, 2011).

Ačkoliv existují různé úhly pohledu na interpretaci koncepce ŘLZ, tak většina autorů se shoduje v následujících bodech (Vojtovič, 2011):

- důležitost investic do lidských zdrojů;
- sladění strategie podniku se strategickým přístupem k ŘLZ;
- důležitost liniových manažerů v zajištění ŘLZ;
- lidské zdroje = významná konkurenční výhoda;
- omezení úkolů odborů a zaměření se na vztahy mezi manažery a pracovníky;
- důležitost vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

### 2.1.2 Úkoly

V nejširším pojetí je úkolem ŘLZ zvyšování produktivity, tedy výkonnosti organizace a zlepšování využitelnosti lidských zdrojů. V užším pojetí je úkolem ŘLZ dle Brodského (2010):

- vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovníků a mezi konečnými cíli organizace;
- optimalizace využívání pracovních sil v organizaci;
- formování pracovních týmů a efektivního stylu vedení lidí s důrazem na vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- rozvoj personálních a sociálních potřeb pracovníků;
- dodržování zákonů, které se týkají oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, včetně budování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Konečná podoba jednotlivých úkolů a činností souvisejících s ŘLZ je vyjma posledního úkolu, který je právně závazný, ovlivněna následujícími faktory (Brodský, 2010):

- velikostí a strukturou podniku;
- vnějším prostředím podniku;
- kvalitou managementu;
- kapitálovou silou podniku.

### 2.1.3 Cíle ŘLZ

Konečné cíle v řízení lidských zdrojů jsou ovlivňovány především strategií podniku, jejími finančními zdroji, a v poslední řadě dostupnými technologiemi. Podoba cílů se odvíjí od samotných úkolů a lze je rozdělit do čtyř následujících kategorií (Brodský, 2010):

- **společenské** – dodržování platné legislativy a vnějších vzájemných vztahů;
- **organizační** – efektivní plánování zaměstnanosti, výcviku a školení zaměstnanců;
- **funkční** – vytvářet pracovní prostředí a poskytovat takové údaje, které vedou k efektivnímu využívání zdrojů;
- **osobní** – harmonie mezi kariérou zaměstnance a potřebami na straně organizace.

## 2.2 Personální plánování

Personální plánování patří do základních a výchozích procesů v řízení lidských zdrojů a je úzce spjato se strategií organizace. Hlavním úkolem personálního plánování je zabezpečit správný počet pracovníků s odpovídajícími schopnostmi, na správném místě, ve správný čas a tím podpořit splnění krátkodobých a dlouhodobých cílů organizace (Armstrong, 2015).

### 2.2.1 Důvody pro plánování lidských zdrojů

Armstrong (2015) uvádí celkem tři hlavní důvody, proč se organizace snaží plánovat své lidské zdroje, a to zejména z:

- **praktických důvodů** – optimalizace využívání lidských zdrojů, rozvoj potřebných schopností, identifikace potencionálních problémů, prevence špatných rozhodnutí;
- **pragmatických důvodů** – pochopení současného stavu a tím předvídat budoucí vývoj, příjem jasných rozhodnutí a předcházení jejich pozdějšímu zpochybnění;
- **organizačních důvodů** – propojení plánů lidských zdrojů s plány organizace, aby se mohli navzájem ovlivňovat, kontrolovat a koordinovat činnosti organizační jednotky a integrovat přijatá rozhodnutí.

### 2.2.2 Požadavky na personální plánování

Jak uvádí Koubek (2009), personální plánování by mělo přinést odpovědi na následující otázky:

- Jaké pracovníky a v jakém množství bude potřeba?
- Kdy budou daní pracovníci potřeba?
- Kolik z nich už v organizaci v současné chvíli pracuje?
- Jak by měla organizace řešit rozdíl mezi potřebou v první otázce a množstvím a strukturou pracovníků vyplývajícími ze třetí otázky?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace?
- Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly organizace?

### 2.2.3 Oblasti personálního plánování

Personální plánování lze rozdělit do tří hlavních oblastí, a to na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a na plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků (Koubek, 2009).

#### a) plánování potřeby pracovníků

Je uskutečňováno na základě předvídání a prognóz. K odhadům potřeb pracovníků se využívá různých metod, které lze rozdělit do dvou skupin, a to na metody intuitivní a metody kvantitativní (Koubek, 2009).

**intuitivní metody** – využívají se při odhadech, které jsou založené na důkladné znalosti vazeb mezi úkoly organizace, technikou a pracovními silami. Mezi intuitivní metody patří například (Kociánová, 2010):

- **delfská metoda** – skupina expertů usiluje o shodu názorů na budoucí vývoj faktorů, které mají potencionální vliv na budoucí potřebu pracovníků v organizaci;
- **metoda manažerských odhadů** – odhad velikosti a struktury budoucích potřeb pracovníků se určuje na základě vlastních zkušeností a znalostí manažerů; odhady začínají od nejvyšší nebo nejnižší úrovně řízení a poté jsou následně připomínkovány a upravovány.

**kvantitativní metody** – jedná se o matematicko-statistické metody, jejíž efektivnost je závislá na množství poskytnutých kvalitních dat. Mezi kvantitativní metody patří například (Koubek, 2009):

- **analýza vývojových trendů** – zaměřena na identifikaci klíčového faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků; po jeho identifikaci se zkoumá jeho dosavadní vývoj v poměru k vývoji počtu pracovníků organizace, čímž je vytvořen základ pro odhad potřebného množství pracovníků v budoucím období.

#### b) plánování pokrytí potřeby pracovníků

Pro krytí dané potřeby používají organizace jak vnější, tak vnitřní zdroje. Pro plánování pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů se používají intuitivní nebo kvantitativní metody. V případě pokrytí potřeb z vnějších zdrojů, tak se zde využívá řada demografických metod, jako je metoda populační projekce nebo se využívají již zhotovené prognózy institucí

na trhu práce. Příkladem lze uvést populační prognózy, které jsou vypracovávány orgány státní statistiky (Koubek, 2009).

### **c) plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků**

Personální plánování rozvoje je soustředěno především na plány pracovní kariéry a na plány následnictví v určité pracovní funkci. Dané plánování je úzce spjato s plánováním vzdělávání, rozmisťování, odměňování, pensiováním a propouštění pracovníků. Hlavním východiskem je zde hodnocení výsledků práce pracovníků, jejich pracovní a sociální chování, popřípadě rozvojový potenciál pracovníka (Koubek, 2009).

- **plánování pracovní kariéry** – je individuální plán, který se tvoří nejčastěji pro manažery a vysoce kvalifikované specialisty. Hlavním cílem je rozvoj neformálního i formálního vzdělávání a osvojování znalostí a zkušeností, které umožní pracovníkovi získat prestižnější a lépe placenou pozici;
- **plánování následnictví v pracovních funkcích** – je plán tvořený speciálně pro konkrétní pracovní pozici v organizaci, a který úzce souvisí s plánováním pracovní kariéry. Plány následnictví mají buďto podobu řetězce, kde je uveden pouze jeden náhradník na danou pracovní pozici anebo podobu pyramidy, kde u každé vedoucí pracovní funkce jsou zpravidla tři náhradníci, jejichž umístění je závislé na jejich pracovních výkonech.



## 2.3 Získávání pracovníků

Cílem této personální činnosti je zabezpečení dostatečného množství uchazečů na volnou pracovní pozici, a to s přiměřenými náklady, v dostatečné kvalitě a v určitém časovém horizontu. Samotný proces získávání je založen na vyhledávání a oslovování potenciálních uchazečů, které organizace potřebuje (Koubek, 2009).

### 2.3.1 Podmínky získávání pracovníků

Celkově mají na efektivitu procesu získávání pracovníků významný vliv určité okolnosti a podmínky, které lze rozdělit na vnitřní a vnější (Kociánová 2010).

**a) vnitřní podmínky** – mají vliv na rozhodnutí jednotlivých uchazečů, zda budou na nabídku reagovat. Podmínky se vztahují na konkrétní pracovní místo a na podmínky související s organizací. Vzhledem ke skutečnosti, že se dané podmínky týkají přímo organizace, tak je lze do určité míry ovlivnit.

V případě podmínek týkající se pracovního místa, jsou důležité především:

- požadavky na vzdělání, kvalifikaci a schopnosti;
- povaha a umístění pracovního místa;
- nároky na odpovědnosti a pravomoci;
- benefity a obecné pracovní podmínky.

Co se týče okolností související s organizací, tak lze uvést následující faktory:

- prosperita, prestiž a pověst organizace;
- karierní růst a poskytované vzdělávání;
- odměňování a péče o pracovníky v porovnání s konkurencí;
- sociální klima v organizaci.

**b) vnější podmínky** – na rozdíl od vnitřních podmínek, jsou tyto podmínky objektivní, tedy dané a organizace je nemůže ovlivnit. Patří sem zejména:

- demografické podmínky;
- sídelní podmínky;
- vývoj hospodářství;
- politicko-legislativní podmínky.

### **2.3.2 Zdroje získávání pracovníků**

Organizace může obsadit na volné pracovní místo svého stávajícího pracovníka, tedy využít své vnitřní zdroje nebo může využít vnější zdroje pracovních sil, kam patří především:

- nezaměstnaní na úřadu práce;
- absolventi škol;
- pracovníci z jiných organizací;
- ženy v domácnosti, důchodci a studenti.

#### **a) vnitřní zdroje**

Využití vnitřních zdrojů má své specifické výhody. Proces získávání a výběru zaměstnance je nejen rychlejší, ale je i méně nákladný. Výhodu zde tvoří i znalost silných a slabých stránek uchazeče a lepší návratnost investice do zkušeností a vzdělávání pracovníků. Použití vnitřních zdrojů může mít pozitivní vliv na motivaci a loajalitu zaměstnanců. Výhoda spočívá i ve skutečnosti, že daný uchazeč zná organizaci, své spolupracovníky a tím se snižují náklady na adaptaci pracovníka.

Na druhou stranu pracovník z vlastních řad nepřináší nic nového. Může zde docházet k takzvané provozní slepotě, kdy dlouholetý pracovník ztrácí schopnost vnímat věci jinak a nedokáže uplatnit nové postupy. Další nevýhodou je velmi omezený výběr pracovníků nebo potřeba znovuobsazení uvolněného pracovního místa, ze kterého byl pracovník vybrán. V případě povýšení pracovníka může dojít k negativnímu vývoji mezilidských vztahů na pracovišti, které je způsobeno například rivalitou kolegů (Kociánová, 2010).

#### **b) vnější zdroje**

Výhodou vnějších zdrojů je především větší nabídka pracovníků, kteří mohou přinést do společnosti nové názory, poznatky, či zkušenosti z předchozího zaměstnání.

Nevýhody zde tvoří vyšší náklady celého procesu získávání pracovníků a delší doba adaptace nového zaměstnance. Vzniká zde též riziko nesprávné volby pracovníka nebo se mohou objevit problémy s pracovníky organizace, kteří měli zájem o danou pozici (Kociánová, 2010).

### 2.3.3 Proces získávání a přijímání pracovníků

Jedná se o systematický proces, který se skládá z několika na sebe logicky navazujících kroků a jehož výsledkem je získání vhodného a kvalifikovaného uchazeče, který plně splňuje požadavky na dané pracovní místo. Samotný proces lze rozdělit do tří fází, a to:

#### a) identifikace potřeby

Je výchozím bodem procesu získávání pracovníků. Vznik potřeby vzniká na základě z plánu organizace, či z momentální nebo operativní potřeby. Na základě potřeby se vypracovává popis pracovního místa, který by měl obsahovat následující náležitosti (Koubek, 2009):

- název pracovního místa;
- vymezení pracovní náplně a odpovědnosti;
- určení místa výkonu práce;
- pracovní a platové podmínky.

Součástí popisu pracovního místa by měla být i identifikace požadavků na pracovníka, které se týkají (Koubek, 2009, s.134):

- *vzdělání a kvalifikace;*
- *dovedností a schopností;*
- *pracovních zkušeností;*
- *charakteristických rysů uchazeče.*

Každé pracovní místo požaduje určité splnění základních požadavků. Pro tyto účely se proto doporučuje kvalifikovat jednotlivé požadavky dle jejich významu na (Armstrong, 2015):

- **nezbytné** – bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka;
- **velmi žádoucí** – vedou k upřednostnění uchazeče;
- **vítané** – nejsou nutné pro danou práci, ale zvyšují využitelnost pracovníka.

Kromě volby požadavků a náležitostí pracovního místa je důležité i určení dokumentů a informací, které budou po uchazečích požadovány. Dle odborné literatury se nejčastěji požadují:

- doklady o vzdělání a praxi;
- vyplnění speciálního dotazník organizace;
- životopis;
- reference z předchozího zaměstnání;
- výpis z rejstříku trestů;
- lékařské vysvědčení o zdravotním stavu.

Jedná se o klíčový krok, neboť na základě analýzy předložených dokumentů probíhá takzvaný předvýběr, kde se uchazeči roztřídí podle toho, jak splňují požadavky, které byly zmíněny v předchozím kroku.

#### **b) volba metody získávání pracovníků**

V případě, že organizace nevyužije vnitřní zdroje, tak využívá zpravidla zdroje vnější. K jejich oslovení má organizace na výběr z několika možností. Mezi nejčastější využívané metody dle Kociánové (2010) patří:

- uchazeč se nabídne sám;
- doporučení od současného pracovníka v organizaci;
- oslovení konkrétního jedince;
- vlastní webové stránky;
- vývěsky v organizaci a v jejím okolí;
- letáky;
- inzerce v médiích;
- sociální sítě;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi a úřadem práce,

#### **c) výběr pracovníků**

Hlavním úkolem výběru je odhadnout vhodnost jednotlivých uchazečů na základě posouzení jejich znalostí, dovedností, schopností, kvalifikace, zkušeností a vzdělání. Mezi metody výběru patří například (Koubek, 2009):

**pohovory** – jedná se o jednu z nejběžnějších metod výběru zaměstnanců, která umožňuje tazateli získat dodatečné informace o uchazeči a jeho osobnosti, popřípadě poskytují uchazeči informace o organizaci. Pohovor může být (Armstrong, 2015):

- **strukturovaný** – předem určené otázky, které jsou kladeny všem uchazečům. Otázky jsou zaměřené na vlastnosti a na chování, které je požadované k úspěšnému vykonávání práce;
- **nestrukturovaný** – obsah, postup a časový rámeček není přesně stanoven;
- **polostrukturovaný** – kombinace předešlých forem.

**výběrové testy** – jsou doplňkovým nástrojem výběru pracovníků. Úkolem je získání spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí uchazeče. Mezi výběrové testy patří například testy (Koubek, 2009):

- **inteligence** – měří řadu duševních schopností (paměť, verbální schopnosti atd.);
- **schopností** – zaměřeny na mechanické, motorické, prostorové, verbální a neverbální schopnosti, manuální zručnost, vlohy atd.

**zkoumání životopisu** – oblíbená metoda, která bývá často doplněna i o další metody výběru jako je pohovor nebo test pracovní způsobilosti. Životopis poskytuje informace o dosaženém vzdělání, dosavadní praxi nebo v případě volného životopisu i některé aspekty osobnosti uchazeče (Koubek, 2009);

**assessment centra** – jedná se o komplexní výcvikový program, který spočívá na sérii simulovaných situací týkající se především manažerských činností, na jejichž základě se následně testuje pracovní způsobilost a rozvojový potenciál uchazečů (Koubek, 2009);

## **2.4 Přijímání a adaptace pracovníků**

Součástí daného procesu jsou především právní a administrativní náležitosti týkající se nástupu nového zaměstnance a jeho uvedení na pracoviště, kde následně probíhá jeho začlenění neboli adaptace (Kociánová, 2013).

### **a) přijímání pracovníků**

Dochází zde k uzavření pracovní smlouvy, v případě vedoucích pracovníků ke jmenování, na základě čehož vzniká pracovní poměr, který je na dobu určitou nebo na dobu neurčitou. Každá pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a obsahovat následující náležitosti:

- druh práce, který bude zaměstnanec v organizaci vykonávat;
- místo výkonu práce;
- den nástupu do práce (Zákon č.262/2006 Sb.).

V praxi je běžně v pracovní smlouvě vymezena i zkušební doba, při níž se může jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec ukončit pracovní poměr bez udání důvodu.

Další formální náležitosti, které obvykle probíhají při podpisu pracovní smlouvy je ústní seznámení pracovníka s právy a povinnostmi, které vznikly na základě uzavření pracovního poměru.

Po podpisu pracovní smlouvy je obvykle pracovník zařazen do personální evidence, kde je mu vystavena osobní karta, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení atd. V případě, že se jedná o nového pracovníka, tak je potřeba převzetí zápočtového listu od minulého zaměstnavatele a podat přihlášku k sociálnímu a k zdravotnímu pojištění (Koubek, 2009).

### **b) adaptace pracovníků**

Úkolem adaptace je usnadnění a urychlení procesu seznamování nových pracovníků s jejich úkoly, pracovními podmínkami, či pracovním a sociálním prostředím. Součástí adaptace jsou i informace, jež byly obsaženy v pracovní smlouvě, a které byly pracovníkovi již sděleny během přijímacího procesu. Celkově tyto procesy přispívají k rychlejšímu dosažení požadovaného pracovnímu výkonu pracovníka (Koubek, 2009).

Adaptace pak probíhá ve dvou vzájemně se prolínajících rovinách, a to (Kociánová, 2013):

- **formální** – zajišťovaná personálním útvarem, popřípadě bezprostředním nadřízeným;
- **neformální** – spontánní proces ze strany spolupracovníků, který má velký vliv na začlenění pracovníka do pracovní skupiny.

Dle Kociánové (2013) se orientace nových pracovníků zaměřuje na následující tři oblasti:

- **celopodniková orientace** – zprostředkovává informace obecného rázu, které jsou poskytovány nezávisle na charakteru a obsahu práce všem pracovníkům organizace;
- **útvárová orientace** – vztahuje se přímo k organizační jednotce, u níž je pracovník umístěn a vysvětluje některé detaily a zvláštnosti specifické pro danou organizační jednotku, je obsahově společná pro všechny pracovní místa v jednotce;
- **orientace konkrétního pracovního místa** – její obsah přímo závisí na charakteru a obsahu práce daného pracovního místa.

## 2.5 Rozmíst'ování pracovníků

Tato personální činnost je definovaná jako „*kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celo-organizačního pracovního výkonu*“ (Koubek, 2009, s. 235). Z pohledu přemíst'ování neboli mobility, lze rozmíst'ování pracovníků klasifikovat do dvou základních skupin, a to na mobilitu vnitřní a vnější.

### a) vnitřní mobilita pracovníků

Jedná se o rozmíst'ování pracovníků, které probíhá uvnitř organizace. V rámci vztahu k organizační struktuře jí lze rozdělit na mobilitu **vertikální**, která spočívá v povýšení nebo přeřazení pracovníka na nižší funkci a na mobilitu **horizontální**, v níž jsou pracovníci převedeni na jinou práci s ohledem na zachování stupně v organizační struktuře.

### b) vnější mobilita pracovníků

Vnější mobilitu lze definovat jako pohyb pracovníků jak do organizace, tak z ní. V případě, že se jedná o pohyb do organizace, tak mluvíme o aktivní stránce mobility a zahrnuje v sobě procesy získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků (viz kapitoly 2.2 a 2.3). V druhém případě se jedná o pasivní stránku vnější mobility. Koubek (2009) uvádí celkem pět způsobů ukončování pracovního poměru, a to:

- **propuštění pracovníka** – z důvodu nadbytečnosti nebo nevhodného chování;
- **odchodu do penze;**
- **rezignace;**
- **úmrtí pracovníka;**
- **dočasného odchodu pracovníka** – z důvodu mateřství nebo v důsledku výkonu veřejné funkce.



## 2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Armstrong (2015) definuje vzdělávání a rozvoj jako proces, který zabezpečuje organizaci vzdělané a kvalifikované lidi a který usnadňuje pracovníkům si osvojit požadované znalosti, dovednosti a schopnosti. Vzdělávání a rozvoj se skládá z osvojování a rozšiřování znalostí a schopností a ze všeobecného a odborného vzdělávání.

Pro organizace je dobré podporovat vzdělávání a rozvoj svých pracovníků, neboť přináší dle Armstronga (2015) následující přínosy:

- zvyšuje výkon jak jednotlivců, tak i celé organizace;
- přispívá k získání kvalitních pracovníků;
- zlepšuje provozní flexibilitu pracovníků;
- má pozitivní vliv na oddanost pracovníků;
- má vliv na zlepšení úrovně služeb, které jsou poskytovány zákazníkům;
- snižují další náklady na vzdělání a rozvoj.

### 2.6.1 Výběr metod vzdělávání

Výchozím bodem pro vybrání správné metody je správná identifikace potřeby vzdělávání a následná fáze plánování. To je však závislé na několika faktorech, jako je například určení, pro koho je dané vzdělávání určeno. Obecně lze dané metody vzdělávání rozdělit do dvou skupin, a to na metody, které se používají ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

#### a) metody vzdělávání používané při výkonu práce na pracovišti

Jedná se převážně o individuální metody vzdělávání, které jsou založeny na individuálním přístupu a partnerskému vztahu mezi vzdělávaným a školitelem. Koubek (2009) uvádí, že mezi dané metody patří:

- **instruktáž při výkonu práce** – jedna z nejjednodušších a zároveň z nejčastějších forem rychlého zácviku nového nebo méně zkušeného pracovníka. Metoda spočívá na předvedení pracovního postupu zkušenějším pracovníkem a následně vyzkoušení daného pracovního postupu vzdělávaným pracovníkem;
- **koučování** – je založeno na dlouhodobějším instruování, jehož cílem je soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě. Roli kouče zde většinou přebírá vedoucí pracovník;

- **mentoring** – je obdoba koučování, ale s tím rozdílem, že vzdělávaný pracovník si může vybrat svého mentora sám z řad proškolených zkušených pracovníků;
- **asistování** – spočívá v přidělení vzdělávaného pracovníka jako pomocníka ke zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a tím se od něj učí daným pracovním postupům. Asistování lze dále rozvést o další metodu, která se nazývá pověření úkolem, jejímž smyslem je samostatné splnění určitého úkolu. Tyto metody se používají jak pro vzdělávání manuálně pracujících, tak i pro řídicí pracovníky a specialisty;
- **rotace práce** – je metoda, která se používá při výchově řídicích pracovníků a při seznamování nových pracovníků s organizací. Spočívá v přemísťování pracovníků mezi jednotlivými útvary a pracovními místy a tím přispívá ke komplexnějšímu pochopení fungování organizace ze strany vzdělávaného pracovníka;
- **pracovní porady** – slouží k seznámení současné situace v podniku, jak s problémy a fakty týkající se vlastního pracoviště, tak i celé organizace.

#### **b) metody vzdělávání používané ke vzdělávání mimo pracoviště**

Metody hromadného vzdělávání skupin účastníků, které se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností. Charakter daných metod se podobá školnímu vzdělávání, kdy se vzdělávání uskutečňuje ve vzdělávacích institucích nebo trenažerových a počítačových učebnách. Mezi používané metody patří například:

- **přednáška** – jde o jednu ze základních forem vzdělávání, která je zaměřena na zprostředkování teoretických znalostí. Vyznačuje se nenáročností a obstojnou rychlostí přenosu potřebných informací;
- **demonstrování** – oproti předchozí metodě se orientuje více na rozvoj dovedností a klade důraz na praktické využití daných znalostí. Dané znalosti a dovednosti jsou demonstrovány za použití počítačů, trenažerů nebo předvedením pracovního postupu a obsluhy zařízení na výrobních pracovištích či ve výukových dílnách;
- **případová studie** – rozšířená metoda sloužící k rozvoji analytického myšlení, která se používá při vzdělávání manažerů anebo tvůrčích pracovníků. Princip případových studií spočívá ve vyřešení skutečného nebo simulovaného problému v organizaci, kdy se jej účastníci vzdělávání snaží analyzovat a poté navrhnout vlastní řešení problému. Na stejném principu funguje i další metoda vzdělávání, a to brainstorming, kde každý účastník je vyzván ústně nebo písemně k předložení řešení daného problému. Na

základě daných návrhů se pak uskutečňuje diskuze, jejímž cílem je vybrat vhodné návrhy;

- **manažerské hry** – je metoda rozvíjející praktické schopností účastníků. Tato forma vzdělávání spočívá v simulaci určité činnosti jako například přijímací pohovory, vedení schůzí či obchodní jednání s klienty. Převážně se tato metoda používá pro pracovníky, kteří přímo jednají s lidmi;
- **assessment centra** – neboli diagnosticko-výcvikový program je metoda, která je vhodná jak pro vzdělávání zaměstnanců, tak i pro výběr manažerů. Účastníci daného vzdělávacího programu plní různorodé náhodně generované úkoly, které souvisejí s manažerskou náplní práce a tím si daní účastníci osvojují nejen manažerské dovednosti, ale umožňují jim překonávat stres, řešit zároveň úkoly, které jsou různé povahy, komunikaci s lidmi atd. Svým způsobem jde o integraci metod případových studií, simulací a manažerských her;
- **e-learning** – je forma vzdělávání prostřednictvím počítačů, která je vhodná jak pro kolektivní, tak i pro individuální vzdělávání. Tato interaktivní metoda vzdělávání umožňuje vzdělání pracovníků jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště.

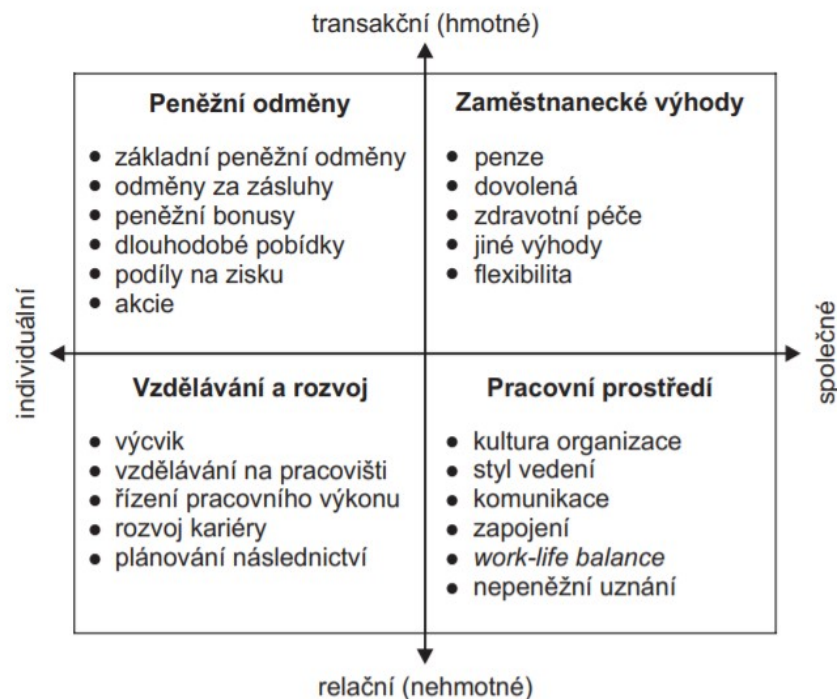
## 2.7 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků neznamena v moderním pojetí řízení lidských zdrojů pouze mzdu nebo plat, či další peněžité formy odměny, ale jedná o komplexní činnost, která v sobě zahrnuje i další formy odměn, jak již zmíněné peněžní, tak i nehmotné formy odměn, do kterých patří například povýšení, formální uznání nebo vzdělávání. Správně nastavený systém odměňování by měl:

- *přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;*
- *stabilizovat žádoucí pracovníky;*
- *odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;*
- *v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;*
- *být racionální a odpovídat možnostem (zdrojům) organizace;*
- *být akceptován zaměstnanci;*
- *hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;*
- *být v souladu s právními normami;*
- *sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;*
- *zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy (Koubek, 2009, s.285).*

### 2.7.1 Složky odměňování

Složky odměňování tvoří jak hmotné, tak nehmotné formy odměn. Kombinace daných dvou forem pak vytváří takzvanou koncepci celkové odměny, která slouží jako nástroj k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků (Armstrong, 2015). Model celkové odměny je znázorněn na obrázku 1.



**Obrázek 1:** Model celkové odměny

*Zdroj: Armstrong, 2015, s. 424*

### a) hmotné odměny

Jsou známé jinak jako transakční odměny a jsou ve formě peněžních odměn nebo zaměstnaneckých výhod.

#### peněžní odměny

Jejich poskytování je závislé na výkonech pracovníků v organizaci, či jejich přínosu. Hlavní peněžní forma odměňování je mzda, která má následující podoby (Koubek, 2009):

- časová mzda;
- úkolová mzda;
- podílová mzda;
- mzda za očekávané výsledky práce;
- mzdy a platy za znalosti a dovednosti;
- mzdy a platy za přínos.

Další formy mezd jsou takzvané dodatkové mzdové formy, které se poskytují na základě výkonu nebo zásluh daného pracovníka, popřípadě kolektivu, a to buď v pravidelných intervalech anebo jednorázově. Mezi dodatkové formy patří například:

- prémie;
- odměna za úsporu času;
- osobní ohodnocení;
- zaměstnanecké akcie;
- příplatky;
- ostatní výplaty.

### **zaměstnanecké výhody**

Jsou další formou hmotných odměn, ale jejich poskytování není přímo závislé na výkonu pracovníka. Lze je rozdělit to tři základních skupin, a to na zaměstnanecké výhody (Koubek, 2009):

- **sociální povahy** – půjčky a ručení za půjčky, penzijní připojištění, příplatky k nemocenské, příspěvek na bydlení;
- **jež se vztahují k práci** – stravování na pracovišti, vzdělávání hrazené organizací;
- **spojené s postavením v organizaci** – služební vůz k soukromým účelům, telefonní tarif.

### **b) nepeněžní odměny**

Funkcí nepeněžních odměn je zohledňování a uspokojování rozdílných potřeb pracovníků, které se týkají uznání, úspěchu, osobního růstu a pracovního prostředí. Do nepeněžní odměn patří například (Armstrong, 2015):

- uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy;
- poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry;
- pracovní prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života;
- férové hodnocení;
- pružná pracovní doba;
- práce z domova.

### **2.7.2 Daňová výhodnost benefitů**

Jelikož poskytování benefitů není zákonem stanovené, tak jejich forma a výše je v čistě režii zaměstnavatele. Benefity však v dnešní době zaručují atraktivitu zaměstnání jak pro stálé, tak i pro potenciální nové zaměstnance a tím zajišťují konkurenční výhodu organizace. Z pohledu zákona č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů lze rozdělit benefity

ze strany zaměstnavatele na daňově uznatelné a na daňově neuznatelné a ze strany zaměstnanců na benefity, které jsou zdanitelným nebo nezdanitelným příjmem. Na základě této skutečnosti je možné benefity rozdělit do čtyř skupin, a to s ohledem na jejich daňovou výhodnost na benefity (iDnes.cz, 2018):

**a) oboustranně výhodné** – výhodné jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Tyto benefity představují pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad a pro zaměstnance jsou daňově osvobozeným příjmem. Do této skupiny benefitů patří například:

- stravenky;
- příspěvek na penzijní a životní pojištění;
- kurzy a školení související s prací;
- příspěvek na přechodné ubytování;
- pracovní oděv a obuv;
- osobní ochranné prostředky;
- pitná voda na pracovišti apod.

**b) výhodné pro zaměstnance** – tato skupina benefitů jsou daňově neuznatelné pro zaměstnavatele, ale pro zaměstnance jsou osvobozené od daně z příjmu. Specifické je, že se jedná o benefity, které nemají peněžní plnění. Patří sem:

- věcné a nepeněžité dary do 2 000Kč;
- příspěvek na kulturní a sportovní akce;
- hrazená dovolená zaměstnavatelem do 20 000Kč ročně apod.

**c) výhodné pro zaměstnavatele** – pro zaměstnavatele představuje tato skupina benefitů daňově uznatelný náklad, avšak pro zaměstnance nejsou osvobozené od daně z příjmů. Tyto benefity by měli být definované v pracovní smlouvě. K daným benefitům patří například:

- příspěvek na dopravu do zaměstnání;
- výrobky a služby pro zaměstnance za snížené ceny;
- firemní automobil pro soukromé účely apod.

**d) nevýhodné** – pro zaměstnavatele jsou daňově neuznatelným nákladem a pro zaměstnance představují zdanitelný příjem. Do této skupiny benefitů patří:

- příspěvek na PHM (bez smluvního závazku);
- příspěvek na rekreaci v nepeněžní formě nad částku 20 000Kč apod.

## 2.8 Péče o zaměstnance

Tato oblast má výrazný vliv na motivaci, pracovní chování a spokojenost pracovníků v organizaci a je tedy jedním ze základů její úspěšnosti a konkurenceschopnosti, a proto by mělo vedení organizací vytvářet uspokojivé pracovní prostředí a snažit se o dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem svých zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Dle poznatků získaných z odborné literatury lze samotnou péči o pracovníky rozdělit do tří základních skupin, a to na:

- **povinnou péči** – daná zákony a zákonnými předpisy;
- **smluvní péči** – zabezpečována na základě kolektivních smluv v rámci organizace;
- **dobrovolnou péči** – poskytována z vlastní iniciativy zaměstnavatele.

Například Koubek (2009) přisuzuje péči o pracovníky významnou roli, neboť reprezentuje tři druhy zájmů a cílů, a to:

- **celospolečenské zájmy a cíle** – týkají se jak občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka, tak i prosperity a stability společnosti;
- **individuální zájmy a cíle** – vedou k uspokojování potřeb člověka;
- **zájmy a cíle zaměstnavatele** – spočívají především k zajištění potřebných pracovních sil, včetně rozvoje pracovních schopností pracovníků a budování zdravých vztahů na pracovišti.

### 2.8.1 Oblasti péče o pracovníky

V nejširším pojetí lze rozdělit péči o pracovníky do sedmi následujících oblastí a to na (Koubek, 2009):

- **pracovní dobu a pracovní režim;**
- **pracovní prostředí** – personální práce se zde zaměřuje na prostorové řešení pracoviště (pracovní poloha, přístup na pracoviště, ...), na fyzikální podmínky práce (ovzduší, hluk, ...) a na sociálně psychologické podmínky práce (zda se pracuje v kolektivu či izolovaně);
- **bezpečnost práce a ochrana zdraví** – cílem je zabránění vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání;
- **personální rozvoj zaměstnanců** – zahrnuje v sobě péči o kvalifikaci zaměstnanců a její prohlubování a rozšiřování, které je zabezpečeno vzděláváním;



- **služby poskytované pracovníkům na pracovišti** – jedná se o široké spektrum služeb, mezi něž patří například stravování pracovníků, zdravotní služby, zajišťování dopravy do zaměstnání nebo poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek apod.;
- **ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám** – jedná se o sociální služby, které jsou brány jako jedna z forem zaměstnaneckých výhod;
- **péče o životní prostředí** – zaměřená na pracovní prostředí a na obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace.

### 3 Analýza personální politiky ve vybraném podniku

V této části práce je představena společnost a následně jsou zde přiblíženy jednotlivé personální činnosti, které jsou zde vykonávány. V závěru kapitoly je provedena analýza mezd a dotazníkové šetření, včetně jeho vyhodnocení.

#### 3.1 Představení společnosti

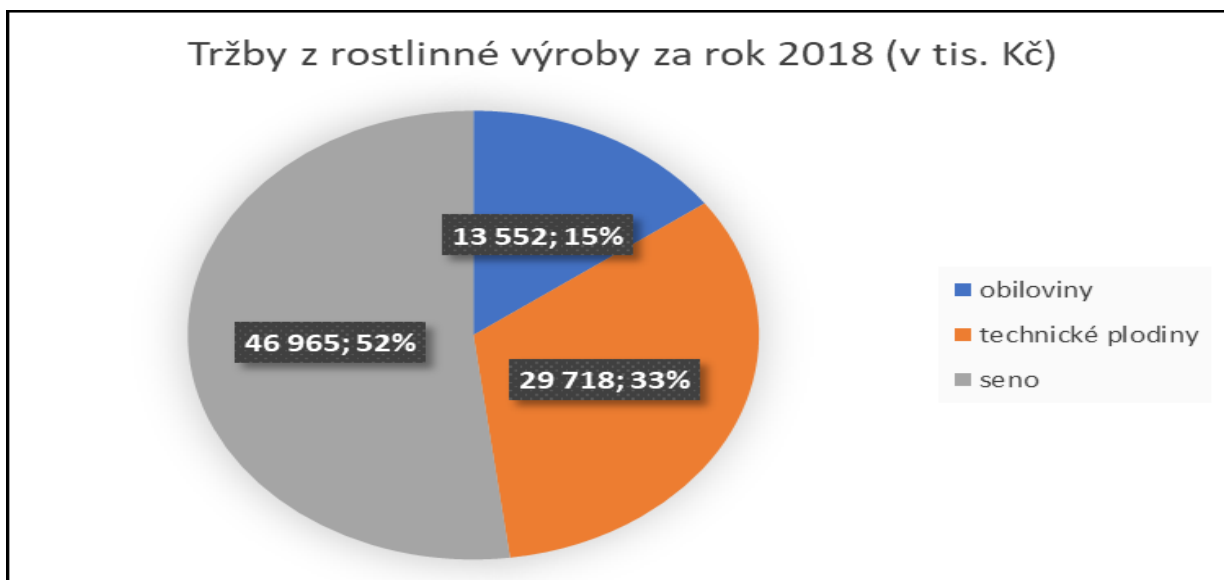
Zemědělská a.s. Krucemburk (dále jen „společnost“) je akciová společnost, která byla založena Zemědělským družstvem Křížová v roce 1995. Společnost se nachází na rozhraní Českomoravské vrchoviny a Železných hor a v současné době obhospodařuje kolem 3 140 ha zemědělské půdy, která se rozprostírá napříč okresů Havlíčkův Brod, Žďár nad Sázavou a Chrudim (Zemas, 2020).

Hlavním zaměřením společnosti je rostlinná a živočišná výroba. Mimo zemědělské činnosti nabízí společnost následující služby a produkty:

- provozování výroby masných výrobků, včetně vlastní prodejny masa a uzenin;
- provozování bioplynové stanice;
- provozování střediska technických služeb, které zajišťuje jak služby pro ostatní úseky společnosti, tak i služby pro veřejnost;
- prodej autobaterií, náhradních dílů a motorové nafty;
- opravy pracovních strojů a automobilů;
- výroba pelet.

##### a) rostlinná výroba

Převážná část zemědělských pozemků se nachází v Chráněné krajinné oblasti Žďárské vrchy a v Chráněné krajinné oblasti Železné hory. Umístění pozemků v CHKO a půdně-klimatické podmínky včetně ekologických aspektů CHKO se odráží na zastoupení plodin v osevním postupu. Osev na výměře 1 848 ha orné půdy tvoří zejména obiloviny, píce, řepka, mák, brambory a kmín. Zbytek zemědělské půdy tvoří louky a pastviny, které jsou sklizeny na senáž, jež se následně využívá jako krmivo pro vlastní skot a část zbylé produkce sena je určena k dalšímu prodeji. Produkce sena je z hlediska tržeb nejvýznamnější položkou v rostlinné výrobě, kde tvoří průměrně 50 % podíl na ročních tržbách v dané oblasti, viz obrázek 2 (Zemas, 2020).

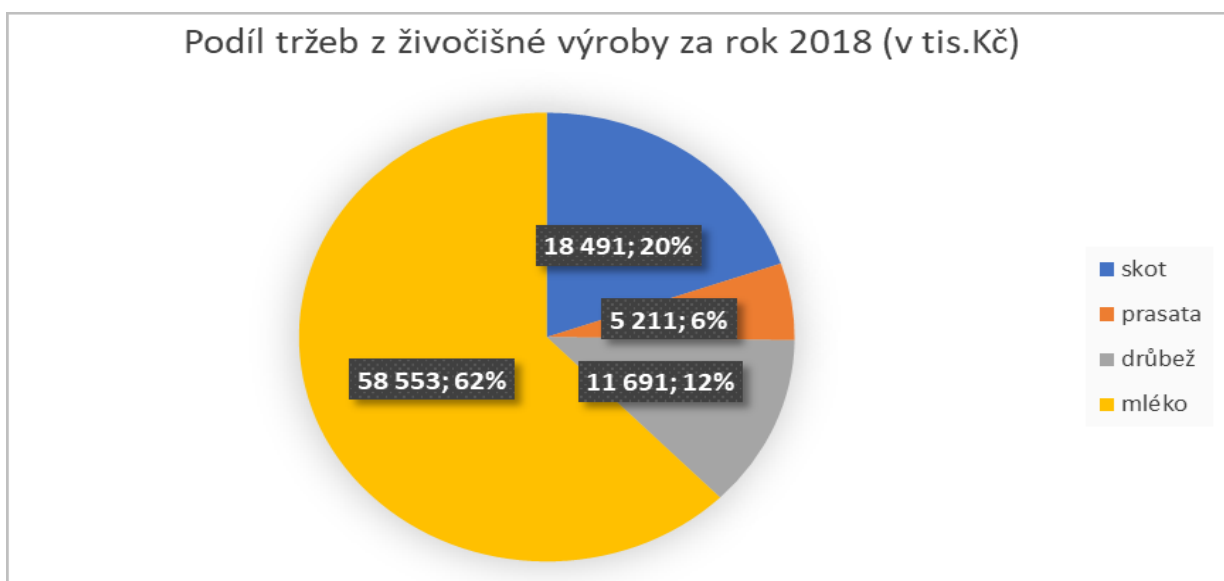


**Obrázek 2:** Tržby z rostlinné výroby

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### b) živočišná výroba

Vzhledem k vysokému podílu luk a pastvin, které zabírají 1 272 ha z celkové zemědělské půdy, je živočišná výroba specializovaná převážně na chov skotu, který je primárně určen na produkci mléka. Dalším významným výrobním artiklem společnosti je produkce vepřového masa a výkrm kuřat. Z pohledu podílu na tržbách v ŽV je nejvýznamnější chov skotu spolu s produkcí mléka, jež tvoří 82 % podíl na daných tržbách, viz obrázek 3 (Zemas, 2020).



**Obrázek 3:** Tržby z živočišné výroby

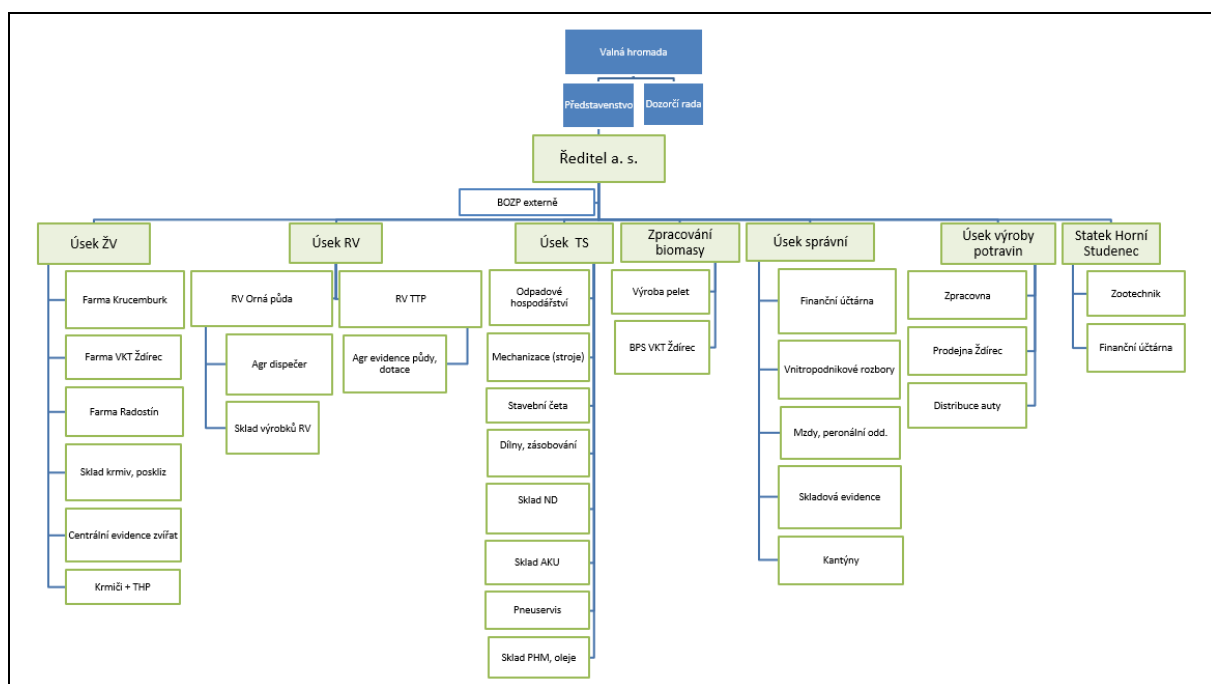
*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.1.1 Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Majoritní podíl akcií vlastní zakladatel společnosti Zemědělské družstvo Křížová (dále jen „ovládající společnost“), která vlastní 80,15% podíl na základním kapitálu společnosti. Na základě uvedených vlastnických vztahů je společnost řízena představenstvem, které je tvořeno převážně členy ovládající společnosti. Představenstvo se schází dle stanov tři krát do roka a hlasováním rozhoduje o činnosti a případných změnách ve společnosti (Stanovy společnosti, 2014).

Společnost má dualistický systém vnitřní struktury. Výkonným a statutárním orgánem společnosti je tedy představenstvo, které má sedm členů a kontrolním orgánem je dozorčí rada, která se skládá z pěti členů. Členy představenstva a dozorčí rady volí a odvolává valná hromada. Funkční období všech členů je pět let (Stanovy společnosti, 2014).

Samotná organizační struktura společnosti je rozdělena, jak lze vidět na obrázku 4, do sedmi hlavních úseků, které jsou přímo podřízeny řediteli společnosti, který je do funkce jmenován na základě hlasování nadpoloviční většiny z počtu všech členů představenstva. Ředitel společnosti zodpovídá za operativní řízení a rozhoduje o zaměstnaneckých záležitostech pracovníků společnosti v součinnosti s řídicími pracovníky jednotlivých hlavních úseků (Barešová, 2020).



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Interní materiály spol.

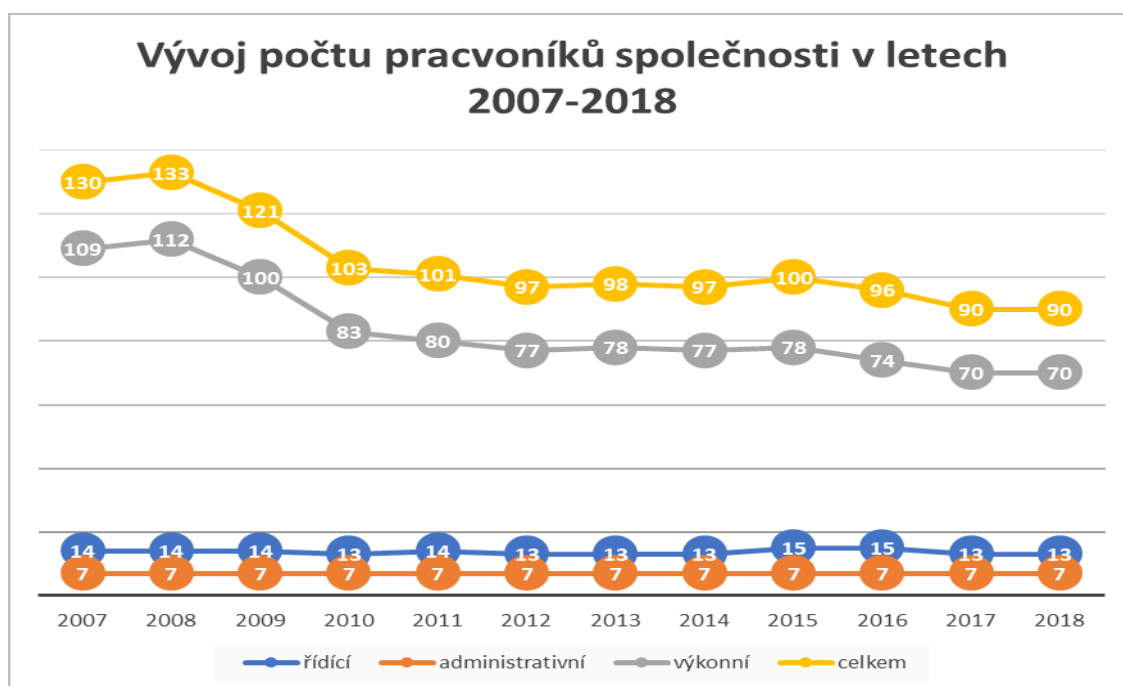
### 3.1.2 Struktura pracovníků

Pracovníci jsou rozděleni do tří základních kategorií, a to na řídicí, výkonní a administrativní pracovníky. Aktuální počet pracovníků ve společnosti je 89. Z tohoto počtu je 13 řídicích, 69 výkonných a 7 administrativních (Doležal, 2020).

#### a) vývoj počtu pracovníků

Jak zobrazuje obrázek 5, v rámci vývoje počtu pracovníků v uplynulých 12 letech vyplývá, že stabilní počet je pouze u řídicích a administrativních pracovníků, jejichž výše je za celé sledované období víceméně konstantní. Naopak ve společnosti se značně snížil počet výkonných pracovníků.

Změny v počtu výkonných pracovníků jsou v důsledku vlivu několika faktorů. Jedním z hlavních faktorů, který měl největší vliv na úbytek výkonných pracovníků v rozmezí let 2008-2010 byla světová hospodářská krize. Dalším faktorem, který měl vliv na snížení počtu výkonných pracovníků, je zvyšování efektivity postupů v zemědělství, které jsou výsledkem využívání nových technologií a automatizací jednotlivých procesů. Dále během posledních deseti let došlo ve společnosti k centralizaci živočišné výroby do velkokapacitních kravínů a k plošné modernizaci strojů určených k rostlinné výrobě, na základě čehož došlo jak ke snížení provozních nákladů, tak i k poklesu potřeby výkonných pracovníků (Doležal, 2020).



Obrázek 5: Vývoj počtu pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

## **b) věková struktura pracovníků**

Největší podíl tvoří pracovníci ve věkovém rozmezí 45-65 let, naopak pracovníci mladší 35 let zde jsou zastoupeny v minimálním množství. Velkou měrou za tento výsledek může dle názoru řídící pracovnice správního úseku a řídícího pracovníka personálního oddělení společnosti následující faktory:

- neatraktivita zemědělství mezi mladými, protože jej často vnímají jako sektor špinavý či zastaralý;
- finanční ohodnocení výkonných pracovníků, které zde nedosahuje takové úrovně jako u jiných odvětví;
- fyzická náročnost práce v živočišné a rostlinné výrobě.

V rámci zvyšování atraktivity zemědělství u mladé generace spolupracuje společnost se vzdělávacími institucemi, konkrétně se jedná o střední a vysoké školy, které mají zemědělské zaměření. Pro jejich žáky a studenty zabezpečuje společnost praxi, popřípadě se je snaží pracovně zavázat prostřednictvím stipendijních programů. Pro studenty středoškolského stupně vzdělávání nabízí společnost stipendium ve výši 3 000 Kč měsíčně po celou dobu trvání posledního roku jejich studia a v případě studentů vysokých zemědělských škol je tato částka 5 000 Kč měsíčně. Jediná podmínka je, že student po úspěšném dokončení školy nastoupí do společnosti. V případě, že tak neučiní nebo se rozhodne ukončit pracovní poměr do půl roku od uzavření pracovní smlouvy, je povinen vrátit celé stipendium, které mu bylo poskytnuto. Pokud se rozhodne opustit společnost v rozmezí 6 až 12 měsíců od nastoupení, vrací 50 % příspěvku (Doležal, 2020).

Dále se společnost zaměřuje na žáky 8. a 9. tříd základních škol v jejím blízkém okolí. Pro ně společnost pořádá ve spolupráci s Krajem Vysočina pravidelné exkurze do provozu společnosti, kde jsou žáci seznamováni s problematikou zemědělské výroby. Cílem daných exkurzí je především ukázat perspektivu studia zemědělských oborů a zvýšení vědomí o důležitosti daného odvětví (Doležal, 2020).

## 3.2 Personální činnosti ve společnosti

Personální záležitosti ve společnosti jsou rozděleny mezi personální oddělení a mzdový úsek, jež zabezpečují dané činnosti po administrativní stránce (vedení agendy zaměstnanců, zaúčtování mezd, úvodní školení apod.) a mezi ředitele společnosti a vedoucí pracovníky hlavních úseků, kteří provádějí výkonnou část personálních činností.

### 3.2.1 Personální plánování

Personální plánování je v režii ředitele společnosti ve spolupráci s řídicími pracovníky jednotlivých hlavních úseků. Cílem plánování je především (Barešová, 2020):

- zajištění optimálního počtu pracovníků;
- získávání mladých pracovníků;
- zabezpečení kvalifikace pracovníkům.

Jednou z nejdůležitějších činností je plánování potřeby pracovníků v rostlinné výrobě, které je založeno především na intuitivní metodě manažerských odhadů, kdy prognózy potřeby pracovníků vycházejí ze znalostí a zkušeností jednotlivých řídicích pracovníků v daném úseku. Plánování je operativního charakteru, protože potřeba pracovníků v RV je značně ovlivněna vývojem sezóny. V rámci ošetření náhlé potřeby je nedostatek pracovníků kompenzován brigádníky, bývalými pracovníky společnosti (penzisté) nebo jsou na dané práce najímány jiné zemědělské podniky (Barešová, 2020).

Jelikož je ve společnosti vysoký podíl pracovníků předdůchodového věku, tak je vedení společnosti nuceno najít náhradu za tyto pracovníky a provést takzvanou generační obměnu. V roce 2018 pracoval ve společnosti jeden pracovník nad 65 let, v roce 2019 zde již pracovali v dané věkové kategorii tři pracovníci. Proto společnost před pár lety započala užší spolupráci se vzdělávacími institucemi s cílem zajistit si mladou generaci pracovníků, viz kapitola 3.1.2. Od doby zavedení spolupráce získává společnost ročně tak 1-2 nové pracovníky (Spilková, 2020).

Mezi další personální činnosti patří plánování pracovní kariéry, respektive rozvíjení pracovních schopností, které je určené jak pro výkonné, tak i administrativní a řídicí pracovníky. Kromě zákonně povinného školení řídicí pracovníci zajišťují kurzy, které jsou určené k rozvíjení pracovních schopností administrativních a ostatních řídicích pracovníků. Jedná se například o kurzy anglického jazyka apod. (Barešová, 2020).

### 3.2.2 Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání a výběru pracovníků začíná předložením požadavku na pracovníka řídicím pracovníkem daného úseku na pravidelné týdenní poradě, které se účastní ředitel společnosti společně s řídicími pracovníky ostatních úseků. Zde se následně rozhoduje o způsobu, jakým bude daná potřeba řešena. Na základě rozhodnutí dochází buďto k (Barešová, 2020):

- zrušení pracovního místa;
- rozdělení pracovních povinností mezi ostatní pracovníky;
- pokrytí potřeby prostřednictvím DPP a DPČ;
- pokrytí potřeby prostřednictvím plného úvazku.

V případě potřeby pracovníka na plný úvazek dochází na poradě prvně k návrhů potencionálních uchazečů z okolí společnosti, jež by bylo možné oslovit, popřípadě se oslovují dřívější zájemci, kteří zde v minulosti poptávali práci. Pokud je oslovení potencionálních pracovníků neúspěšné, dochází ke zveřejnění nabídky práce na webových stránkách společnosti a na vývěskách v okolí společnosti. Společnost moc nevyužívá své vnitřní zdroje, jelikož je pak nutné přeobsazení pracovního místa pracovníka, který by byl případně vybrán (Spilková, 2020).

Co se týče obecných požadavků na pracovní pozici výkonných pracovníků, tak mezi vítané, avšak ne povinné požadavky patří dosažené vzdělání v oboru nebo získané zkušenosti z praxe. Důvodem nízkých požadavků je charakter daných prací, pro jejíž vykonávání postačuje pouhé zaučení. Výjimku zde tvoří řidiči zemědělských vozidel, u nichž se požaduje potřebné řidičské oprávnění skupiny T. Pouze na pozice administrativních, řídicích pracovníků a odborně založených pozic jako je například zootechnik je požadováno minimálně středoškolské vzdělání v oboru nebo doložená víceletá praxe (Spilková, 2020).

Samotná nabídka práce nemá jednotný formát, ale většinou obsahuje název pracovní pozice, základní požadavky kladené na dané místo, nabízené benefity a je zde uveden mobilní a e-mailový kontakt. Podoba nabídky práce je vidět na následujících obrázcích 6 a 7.



Hlavní stránka » Novinky » PŘIJMEME PRACOVNÍKA DO PNEUSERVISU

## PŘIJMEME PRACOVNÍKA DO PNEUSERVISU

PŘIJMEME PRACOVNÍKA DO PNEUSERVISU ve Ždírci nad Doubravou

Nástup možný ihned. Nabízíme 25 dní dovolené, stravování ve vlastním zařízení za výhodné ceny, atd.

Podrobné informace p. Tomáš Grygar tel.: 777 256 910

Obrázek 6: Nabídka práce A

Zdroj: Zemas.cz

Hlavní stránka » Novinky » PŘIJMEME NOVÉ PRACOVNÍKY

## PŘIJMEME NOVÉ PRACOVNÍKY

PŘIJMEME NOVÉ PRACOVNÍKY

**Nabízíme:** práci ve stabilní a prosperující společnosti, nástup možný ihned, dobré platové podmínky

**Požadujeme:** samostatnost, spolehlivost, vzdělání nebo praxe v oboru není podmínkou

**Benefity:** týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní pojištění, závodní stravování

**Kontakt:**

telefon: 569 698 707, 777 256 901, 777 256 904

email: [krucemburk@zemas.cz](mailto:krucemburk@zemas.cz)

Obrázek 7: Nabídka práce B

Zdroj: Zemas.cz

Pokud uchazeči projeví zájem o danou nabídku, tak musí zavolat na příslušné telefonní číslo nebo napsat zprávu na uvedený e-mail. Po následné domluvě je běžně uchazeč pozván na předběžný pohovor k řídicímu pracovníkovi daného úseku a je zároveň vyzván, aby zaslal na mzdové oddělení strukturovaný životopis a pokud je to nutné, tak i dokumenty dokazující dosažené vzdělání a praxi. Předběžný pohovor je informativního charakteru, během něhož je uchazeč blíže seznámen s náplní práce, pracovním řádem, benefity a podmínkami jejich čerpání. Pokud uchazeč bude chtít, může si danou práci i vyzkoušet. Na základě osobního setkání a vyhodnocení zaslanych dokumentů řídicím pracovníkem je uchazeči následně nabídnuta práce (Barešová, 2020).

### 3.2.3 Přijímání a adaptace pracovníků

Všichni noví pracovníci jsou přijímáni na personálně-mzdovém oddělení ve správním úseku společnosti, kde probíhají všechny administrativní záležitosti, které jsou potřebné pro řádné přijetí pracovníka. Před uzavřením pracovní smlouvy jsou noví pracovníci podrobeni vstupní lékařské prohlídce. Pokud pracovník nastupuje na pracovní pozici, která spadá do první kategorizace práce na základě zákona o ochraně veřejného zdraví, tak může být vstupní prohlídka provedena praktickým lékařem uchazeče/pracovníka, v ostatních kategorizacích je prohlídka uskutečněna u smluvního lékaře společnosti. Následné periodické prohlídky jsou pak uskutečňovány na základě zákonných předpisů a vyhlášek (Spilková, 2020).

Během přijímacího procesu jsou pracovníci blíže obeznámeni s činnostmi celé organizace, včetně s pracovními a mzdovými podmínkami. Pracovní smlouva mezi pracovníkem a společností se uzavírá vždy na dobu určitou v délce trvání jednoho roku s tří měsíční zkušební dobou. Po uplynutí doby pracovního poměru je následně pracovníkovi nabídnuta smlouva na dobu neurčitou, ale v pouze v případě, že odváděl dostatečný pracovní výkon, který je průběžně hodnocen na základě pozorování, jež provádí přímý nadřízený pracovníka (Spilková, 2020).

Mezi náležitosti pracovní smlouvy patří kromě zákonně povinných údajů dané zákoníkem práce i následující body:

- zařazení pracovníka do tarifního stupně;
- vymezení benefitů;
- klauzule o zachování mlčenlivosti o výše mzdy;
- zavázání se k 416 hodinám přesčasové práce;
- vymezení pracovní doby;
- uzavření dohody o hmotné odpovědnosti.

Po uzavření pracovní smlouvy projde pracovník školením BOZP a PO. V první den seznámí přímý nadřízený pracovníka s jeho pracovištěm, spolupracovníky a blíže mu přiblíží jeho pracovní povinnosti (Spilková, 2020).

### 3.2.4 Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků hraje důležitou roli v chodu společnosti a je nedílnou součástí některých pracovních pozic, zvláště pak výkonných pracovníků. Cílem rozmíst'ování je především (Barešová, 2020):

- zabezpečení plynulosti provozu organizace – např. v případě nemoci nebo dovolené pracovníka;
- efektivní využívání lidských zdrojů;

Nejčastější forma rozmíst'ování je v podobě převedení pracovníka na jinou práci, respektive obdobnou pracovní pozici. Převádění je uskutečňováno v souladu s pracovní smlouvou, v níž jsou dané pracovní pozice uvedeny. Tato forma se týká ale jen určitých pozic výkonných pracovníků. Nejpočetnější skupinu tvoří pracovníci v RV, jejichž využití a potřeba se po konci sezóny rapidně sníží. Proto je část těchto dočasně nadbytečných pracovníků převedena do střediska mechanizace, dílen a do střediska na výrobu pelet, které bylo zřízeno pro daný účel a jehož provoz je primárně v zimních měsících. V rámci vnitřních předpisů a kolektivní smlouvy přísluší pracovníkům za vykonávání daných prací stejné finanční ohodnocení jako za jejich hlavní práci (Barešová, 2020).

V rámci vnější mobility pracovníků ve společnosti je nejvýznamnější oblastí získávání nových pracovníků, viz kapitola 3.2.2. Další významnou činností je ukončování pracovního poměru, a to z důvodu nadbytečnosti pracovníků. Mezi využívané metody výběru pracovníků jsou LIFO, FIFO anebo jsou pracovníci vybíráni na základě přímého rozhodnutí řídicího pracovníka. Volba metody ale silně závisí na aktuálních okolnostech (Barešová, 2020).

### 3.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Cílem vzdělávání a rozvoje ve společnosti je především (Barešová, 2020):

- zabezpečení dostatečné kvalifikace pracovníků, která je nutná k řádnému výkonu práce;
- zvyšování celkové produktivity.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je v kompetenci ředitele společnosti a řídicích pracovníků jednotlivých úseků, kteří zodpovídají za řádné naplnění následujících typů školení pracovníků (Barešová, 2020):

**a) vstupní školení** – školitelem nového pracovníka je jeho přímý nadřízený, popřípadě pracovník mzdového úseku.

- U výkonných a administrativních pracovníků probíhá vstupní školení ve formě instruktáže při výkonu práce. V případě nutnosti komplexnějšího zaškolení se využívá coaching.
- Pro vstupní školení řídicích pracovníků se kromě předešlých metod využívá navíc metoda školení asistování, kdy školitelem je nadřízený, ředitel společnosti nebo odcházející pracovník.
- Všichni noví pracovníci absolvují povinné zákonné školení BOZP, PO a v případě řidičů i školení řidičů referentů. Dané školení se pak opakuje periodicky pro všechny pracovníky každý rok na začátku ledna v sídle společnosti a je zajišťováno externím školitelem. Měsíc leden je zvolen záměrně, protože v daném měsíci je nejmenší pracovní vytížení pracovníků.

**b) školení zabezpečující kvalifikaci** – je prováděno externími školiteli.

- U výkonných pracovníků probíhá školení formou demonstrování přímo při výkonu práce na pracovišti a vztahuje se hlavně na osvojení nových technologií, popřípadě strojní techniky. Pro zajištění vysoké efektivnosti daného školení je školitel zajištěn ze strany dodavatele nebo výrobce.

- Školení administrativních, řídicích a specializovaných pracovníků je zabezpečeno formou odborných školení, seminářů a workshopů, které jsou pořádány Zemědělským svazem České republiky a Institutem vzdělávání v zemědělství. Témata školení se týkají aktuální problematiky dotací v zemědělství, životního prostředí, legislativy, zaměstnavatelských záležitostí, pěstebních technologií apod. Obecně se jedná o témata odborná, legislativní, ekonomická a manažerská. Dané vzdělávací aktivity jsou hrazené z prostředků Operačního programu vzdělávání pro konkurenceschopnost (MŠMT) a z prostředků Programu rozvoje venkova (Ministerstvo zemědělství).
- Administrativní a část řídicích pracovníků se zúčastňují též školení ekonomického informačního systému, které je zabezpečováno jeho poskytovatelem společností WinFas. Školení probíhá formou veřejných kurzů, které se uskutečňují na základě stanoveného harmonogramu.

**c) školení zaměřené na rozvoj** – je prováděno externími školiteli

- Je v kompetenci řídicích pracovníků, kteří si sami hledají možná školení, která by byla přínosem pro společnost či pro jejich podřízené pracovníky. Zda se školení uskuteční, závisí na hlavně na skutečnosti, jestli si řídicí pracovník na dané školení zajistit dotace.

### **3.2.6 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků je hlavním motivačním nástrojem společnosti, jehož cílem je především:

- přilákat nové pracovníky;
- zvýšení konkurenceschopnosti vůči dalším zemědělským společnostem;
- stabilizovat fluktuaci pracovníků;
- dosáhnout stabilních výkonů pracovníků.

Odměňování je zaměřeno primárně na transakční neboli hmotné odměny. Celkovou odměnu pak tvoří především mzda, příplatky, prémie, náhrady mzdy a benefity.

#### **3.2.6.1 Mzdy**

Výše mezd, včetně dodatkových mzdových forem je ovlivněna nejen právními předpisy, ale i kolektivní smlouvou vyššího stupně, která je uzavřena mezi Zemědělským svazem České republiky (společnost je členem) a Odborovým svazem pracovníků zemědělství a výživy. Právě zásady obsažené v dané kolektivní smlouvě tvoří základ pro tvorbu mzdového systému ve společnosti. Mzda pracovníků obsahuje následující složky: základní mzda, příplatky, náhrady mzdy a dodatkové mzdové formy (Spilková, 2020).

##### **a) základní mzda**

Pro všechny pracovní pozice ve společnosti je zvolena časová forma mzdy, jejíž výše včetně příplatků a náhrad se řídí přímo kolektivní smlouvou mezi zemědělským a odborovým svazem.

Mzda pracovníků, respektive její výše je tvořena 12stupňovou tarifní stupnicí (viz tabulka 2), do které jsou pracovníci rozděleny na základě charakteristik vykonávaných prací a příkladů prací, které jsou uvedeny v příloze nařízení vlády č.567/2006 Sb., v platném znění a též dle Katalogu prací podle povolání a stupňů, jež byl vydán MPSV ČR v r. 1996. Do tarifního stupně 1-7 jsou zařazeny všichni dělničtí pracovníci společnosti. Tarifní stupně 1-12 jsou určeny pak pro THP, provozní a administrativní pracovníky.

<b>Tarifní stupeň</b>	<b>Hodinový mzdový tarif</b>	<b>Měsíční mzdový tarif</b>
<b>1.</b>	<b>87,30</b>	<b>14.600</b>
<b>2.</b>	<b>88,50</b>	<b>14.800</b>
<b>3.</b>	<b>89,00</b>	<b>14.900</b>
<b>4.</b>	<b>95,80</b>	<b>16.030</b>
<b>5.</b>	<b>104,60</b>	<b>17.500</b>
<b>6.</b>	<b>115,40</b>	<b>19.300</b>
<b>7.</b>	<b>126,70</b>	<b>21.200</b>
<b>8.</b>	<b>139,90</b>	<b>23.400</b>
<b>9.</b>	<b>154,00</b>	<b>25.750</b>
<b>10.</b>	<b>168,00</b>	<b>28.100</b>
<b>11.</b>	<b>186,00</b>	<b>31.100</b>
<b>12.</b>	<b>203,80</b>	<b>34.100</b>

**Tabulka 2:** Tarifních stupně mezd

*Zdroj: Kolektivní smlouva*

#### **b) příplatky a náhrady mzdy**

Aktuální výše příplatků a náhrad mezd pro rok 2020, které jsou poskytovány pracovníkům na základě kolektivní smlouvy:

- práce přesčas – příplatek 25 % nebo náhradní volno;
- práce přesčas v noci nebo ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu – příplatek 40 % nebo náhradní volno;
- práce o svátcích – příplatek 100 %, plus náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek;
- pracovní volno v důsledku svátku – náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku;
- práce ve ztíženém pracovním prostředí – příplatek 8,70 Kč/hod;
- práce v noci – příplatek 20 %;
- práce o víkendu – příplatek 20 %;
- náhrada mzdy při prostoji ze strany zaměstnavatele – náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku;
- náhrada mzdy při překázkách v práci například v důsledku povětrnostních vlivů:
  - překážka pře trvající 1 až 3 dny – náhrada ve výši 100 % průměrného výdělku, další dny náhrada ve výši 60 % průměrného výdělku;

- při vážných důvodech, které neumožňují zaměstnavateli přidělovat zaměstnanci práci bude v souladu s § 209 ZP zaměstnavatel jednat s příslušným odborovým orgánem o uzavření písemné dohody s vymezením důvodů i délky období a výši náhrady mzdy zaměstnance, která ale činí minimálně 70 % průměrného výdělku;
- při převedení pracovníka na jinou práci mu přísluší mzda v minimálně ve výši jeho průměrného výdělku.

### c) dodatkové mzdové formy – prémie

Dodatkové mzdové formy, respektive prémie jsou poskytovány pravidelně všem pracovníkům vždy na konci účetního období a suplují tak do určité míry benefit 13. plat. Celková výše peněžních prostředků, které jsou určeny na vyplacení prémie je přímo závislá na hospodářském výsledku společnosti v oblasti RV. Peněžní prostředky určené pro vyplacení prémie jsou pak poměrově rozděleny mezi jednotlivé úseky společnosti, kde je řídicí pracovníci následně rozdělí mezi své podřízené, a to na základě posouzení jejich celoročního pracovního výkonu (Spilková, 2020).

#### 3.2.6.2 Benefity

Společnost nabízí několik druhů zaměstnaneckých výhod, které jsou poskytovány plošně všem pracovníkům. Benefity jsou poskytovány v souladu se zákonem o dani z příjmů a dle požadavků, které jsou dané společenskou smlouvou. Čerpání a výše jednotlivých benefitů jsou upraveny vnitropodnikovými směrnici. Mezi benefity, které společnost poskytuje, patří:

- **5 dní dovolené navíc** – nad rámec minimální dovolené, kterou stanovuje zákoník práce. Celkový počet dovolené činí 25 dní;
- **příspěvek na stravování** – v závodní kuchyni, kterou provozuje ovládající společnost. Výše příspěvku činí 55 % z ceny oběda, jehož současná celková cena je 65 Kč. Provoz závodní kuchyně je pouze v pracovní dny od pondělí do pátku a pracovníci mají na výběr jeden druh jídla;
- **příspěvek na penzijní připojištění** – nárok na daný benefit mají všichni pracovníci, kteří jsou ve společnosti déle než jeden rok. Základní příspěvek na penzijní připojištění činí 500 Kč měsíčně. Po každém dalším odpracovaném roce se měsíční příspěvek zvyšuje o 100 Kč až do hranice 2 500 Kč;



- **příspěvek na životní pojištění** – forma poskytování a výše příspěvku je stejná jako u příspěvku na penzijní připojištění;
- **příspěvek na dovolenou** – je poskytován až do výše 20 000 Kč ročně. Výše příspěvku se stanoví individuálně, a to s přihlédnutím k dosahovaným pracovním výsledkům a celkově odpracované době ve společnosti;
- **pitná voda na pracovišti;**
- **zvýhodnění telefonní tarif;**
- **přednostní prodej nepotřebné zemědělské techniky zaměstnancům za sníženou cenu;**
- **poskytování OOPP.**

V současné době vedení společnosti plánuje rozšířit nabídku benefitů o permanentky určené k sportovní rekreaci (Barešová, 2020).

### **3.2.7 Péče o pracovníky**

Společnost zajišťuje svým pracovníkům nejen povinnou péči, která je dána zákonnými předpisy, vyhláškami a kolektivní smlouvou, ale i smluvní a dobrovolnou péči, která je upravená interními vyhláškami a předpisy.

#### **a) pracovní doba a pracovní režim**

U většiny pracovních pozic je zaveden jednosměnný provoz s délkou pracovní doby čítající 40 hodin týdně. Dvojsměnný provoz je pouze u ŽV, kde délka pracovní doby činí 37,75 hodin týdně.

V důsledku specifických podmínek jednotlivých pracovních pozic, má každá pozice určena vlastní počátek pracovní směny. Jako příklad lze uvést pracovní dobu pracovníků v ŽV a v RV. V ŽV je zaveden dvou směnný provoz v délce jedné směny 6,5 hodiny, kdy první směna začíná kvůli nutnosti dojení a včasného odběru mléka dodavateli již v 1:00. Důvodem kratší pracovní doby je především intenzivní fyzická náročnost práce. Kratší pracovní doba je bez snížení mzdy těchto pracovníků. Pracovní doba v RV je velmi variabilní, a proto společnost uplatňuje diferencovanou délku směny, která je ovlivněna především sezonností, během níž je pracovní doba delší v důsledku navýšení potřeby práce. Mimo sezónu je zde klasický jednosměnný provoz v délce 8 hodin, avšak v důsledku nedostatku práce v zimním období jsou někteří pracovníci z rostlinné výroby dočasně převedeni do centra na výrobu pelet nebo do centra technických služeb.

#### **b) bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Pravidelné školení pracovníků v BOZP a požární ochrany je zabezpečováno externí společnostmi a koná se každý rok na začátku ledna v sídle společnosti. Účastní se ho všichni pracovníci. Leden je zvolen záměrně, neboť v daný měsíc je oproti jiným měsícům menší pracovní vytížení.

V rámci BOZP jsou pracovníkům, kteří vykonávají práci ve stěžejných pracovních podmínkách, poskytovány osobní ochranné pracovní prostředky. U prací, které jsou epidemiologicky závažné, se dbá na to, aby všichni zaměstnanci, kteří je vykonávají, měli platný zdravotní průkaz a byli pravidelně seznamováni se zásadami hygienického minima.

Společnost organizuje alespoň jednou v roce na všech pracovištích prověrku BOZP, na jejímž základě zpracovává zprávu o případných nedostatcích a určení termínu odstranění těchto nedostatků. Odpovědnost za jejich včasné odstranění mají pak řídicí pracovníci daných úseků. Dále na základě kolektivní smlouvy jsou ve společnosti v součinnosti odborové organizace organizovány preventivní prověrky BOZP, PO a životního prostředí.

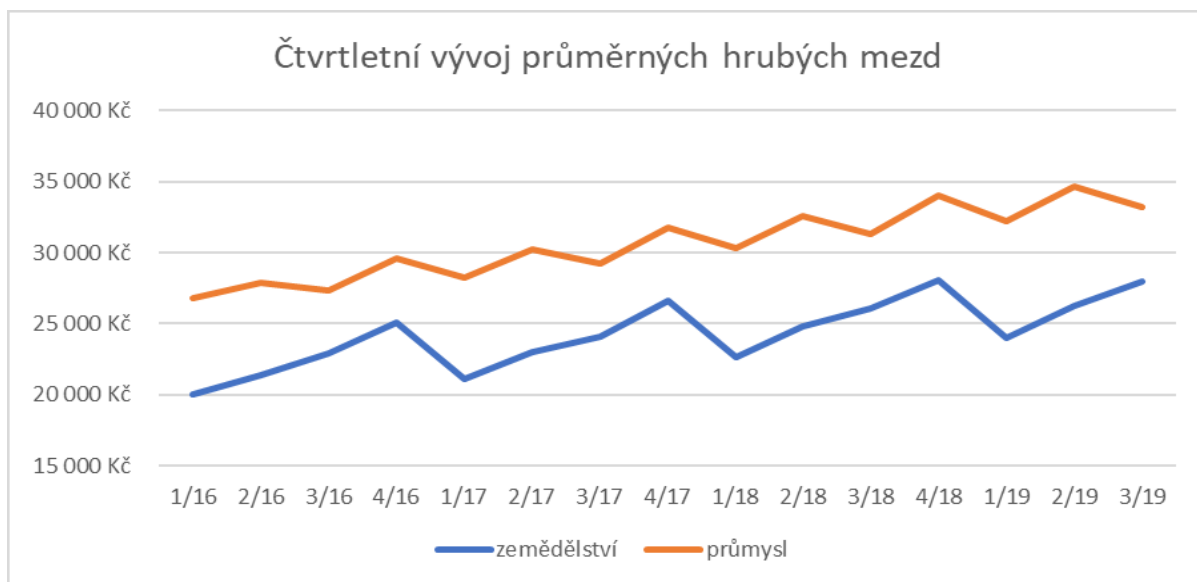
### 3.3 Analýza mezd

Následující část práce se věnuje analýze mezd ve společnosti. Analýza je provedena na základě poskytnutých vnitřních dokumentů společnosti, osobního pohovoru se mzdovou účetní a dle údajů získané z českého statistického úřadu a dotazníkového šetření.

#### 3.3.1 Vývoj mezd

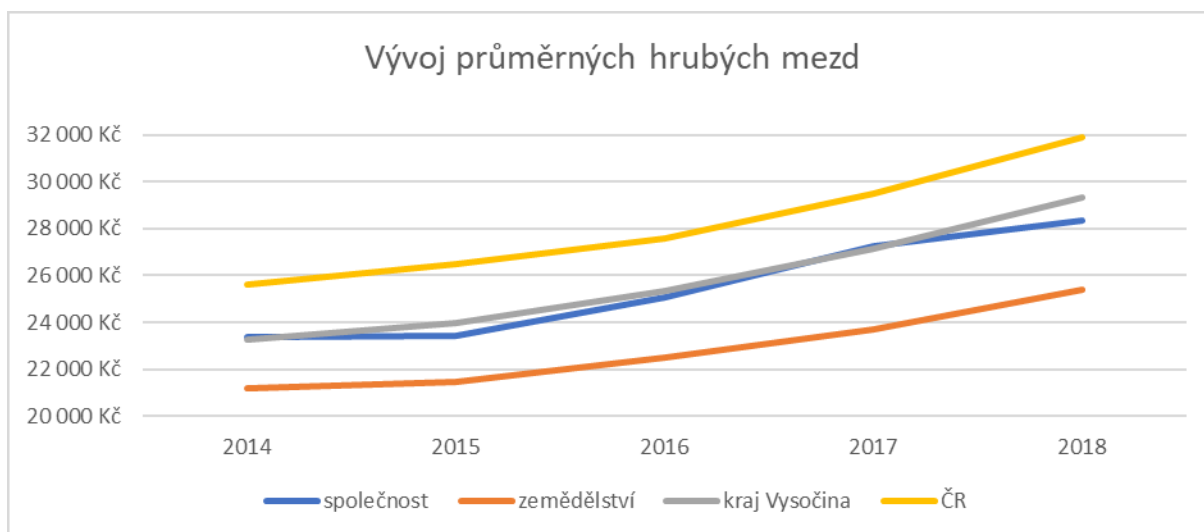
Vývoj průměrné hrubé mzdy ve společnosti včetně příplatků, náhrad a prémie je ovlivněn (jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.6) následujícími faktory:

- **kolektivní smlouva** – určuje výši jednotlivých tarifních stupňů, příplatků a náhrad mezd. Každý rok dochází k aktualizaci kolektivní smlouvy a tím i ke změně tarifů. Daná skutečnost je dobře viditelná na obrázku 8, který zachycuje čtvrtletní vývoj mezd v zemědělství a v průmyslu;
- **větší podíl potřeby nekvalifikované práce** – značně snižuje celkový mzdový průměr oproti jiným odvětvím;
- **klimatické vlivy** – mají silný vliv na produkci v rostlinné výrobě a tím ovlivňují celkovou výnosnost v daném roce. Příkladem lze uvést rok 2018, kdy došlo ke snížení tempa růstu hrubých mezd ve společnosti, které bylo zapříčiněno právě dlouhotrvajícím suchem, které poničilo značnou část úrody. Důsledkem toho došlo k rapidnímu snížení celkových prémie, jež byli pracovníkům vyplaceny. Danou situaci zachycuje obrázek 9;
- **množství přesčasové práce** – jak lze vidět na obrázku 8, tak vývoj průměrných hrubých mezd v zemědělství je silně ovlivněn sezónností. kdy se na vývoji HM projevuje nedostatek práce v prvním čtvrtletí. Po následujících zbylá čtvrtletí se vývoj zvyšuje v důsledku rozbíhající se prací. Pro srovnání je zde uveden čtvrtletní vývoj průměrných hrubých mezd v průmyslu, kde lze zas vidět pokles hrubých mezd ve třetím čtvrtletí, který je do značné míry způsoben útlumem celkové produkce v důsledku celozávodních dovolených.



**Obrázek 8:** Srovnání vývoje mezd

*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Obrázek 9:** Vývoj průměrných HM

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pokud se porovnájí průměrné hrubé mzdy (včetně příplatků, náhrad a prémie) ve společnosti s celorepublikovým průměrem, tak její výše je za sledované období menší průměrně o 9,6 %. V případě porovnání mezd ve společnosti s průměrnou mzdou v kraji Vysočina, tak její průměrná výše je za jednotlivé roky menší pouze o 1,15 %. Ve srovnání s průměrnou mzdou se zemědělstvím, tak mzdy ve společnosti jsou průměrně vyšší o 11,44 %.

Jelikož zemědělství jako takové patří do odvětvích, které mají nižší průměrné mzdy než většina ostatních, tak lze na základě výsledků konstatovat, že výše průměrných hrubých mezd ve společnosti je ve srovnání se mzdami v zemědělství na velmi dobré úrovni. Velmi dobře si vede společnost i ve srovnání s průměrnou mzdou v kraji Vysočina, kde mzda dosahuje téměř krajskému průměru.

Pokud se ale porovná procentuální navýšení mezd mezi léty 2014 a 2018, tak k největšímu nárůstu došlo v kraji Vysočina, kde průměrné mzdy vzrostly o 25,9 %. Druhý největší procentuální nárůst je zaznamenán u vývoje celorepublikové mzdy, kde došlo k navýšení o 24,5 %, poté následují mzdy ve společnosti s nárůstem 21,2 %, a mzdy v zemědělství, které se zvýšily o 19,8 %. Je nutné však podotknout, že konečný výsledek ve společnosti je silně ovlivněn snížením produktivity v roce 2018 v rámci celkově špatného vývoje sezóny. Jak ukazuje tabulka 3, tak společnost měla v letech 2016 a 2017 oproti ostatním sledovaným vývojem největší meziroční nárůst mezd.

Rok	společnost	zemědělství	kraj	
			Vysočina	ČR
2014	x	X	x	x
2015	0,22 %	1,26 %	3,05 %	3,44 %
2016	6,86 %	4,77 %	5,61 %	4,11 %
2017	8,79 %	5,38 %	7,11 %	7,00 %
2018	4,06 %	7,19 %	7,98 %	8,07 %

**Tabulka 3:** Meziroční nárůst mezd

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.4 Dotazníkové šetření

Tato kapitola se zabývá zpracováním dotazníkového šetření, které proběhlo ve společnosti v únoru roku 2020. Šetření proběhlo dle podmínek vedení společnosti, kdy dotazníky byly distribuovány mezi pracovníky prostřednictvím jejich nadřízených. Dotazníky byly poskytnuty v papírové podobě, a to v množství 60 kusů, pouhé minimum jich bylo vyplněno elektronicky. Ačkoliv bylo vedení společnosti poskytnuto dostatek dotazníků, tak jen pouze 30 pracovníků jej vyplnilo úplně, což odpovídá 34 % z celkového počtu všech pracovníků ve společnosti. Konečný počet dotazníků by byl větší, ovšem pro neúplné vyplnění nebyly některé dotazníky do šetření zahrnuty.

Dotazník, který je též uveden jako příloha A, obsahuje 21 otázek. Šetření je rozděleno na tři části, kdy první část se zabývá názorem pracovníků na systém odměňování a na poskytované benefity. Druhá část se zaměřuje na to, jak pracovníci vnímají a hodnotí jednotlivé personální činnosti ve společnosti a jaký vztah mají ke svojí práci. Poslední třetí část se skládá z takzvaných identifikačních otázek, které slouží k rozčlenění zapojených respondentů.

U většiny otázek, kde jsou respondenti rozděleni podle pracovního zařazení, je určen Pearsonův kontingenční koeficient, který slouží k posouzení, zda pracovní zařazení respondentů a jejich odpovědi na dané konkrétní otázky jsou závislé proměnné<sup>1</sup>. Výchozím bodem daného koeficientu je chí-kvadrát, který se počítá podle následujícího vzorce:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Kde  $O_{ij}$  jsou pozorované četnosti a  $E_{ij}$  jsou četnosti očekávané.

Na základě chí-kvadrátu je určen Pearsonův kontingenční koeficient, který je spočítán na základě následujícího vzorce:

$$C = \sqrt{\frac{\phi^2}{1 + \phi^2}} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

---

<sup>1</sup> Pozn.: V důsledku lepšího určení kladného, či negativního vyjádření respondentů, byly pro potřeby výpočtu sloučeny četnosti u odpovědí: ano a spíše ano, ne a spíše, souhlasím a spíše souhlasím, nesouhlasím a spíše nesouhlasím.

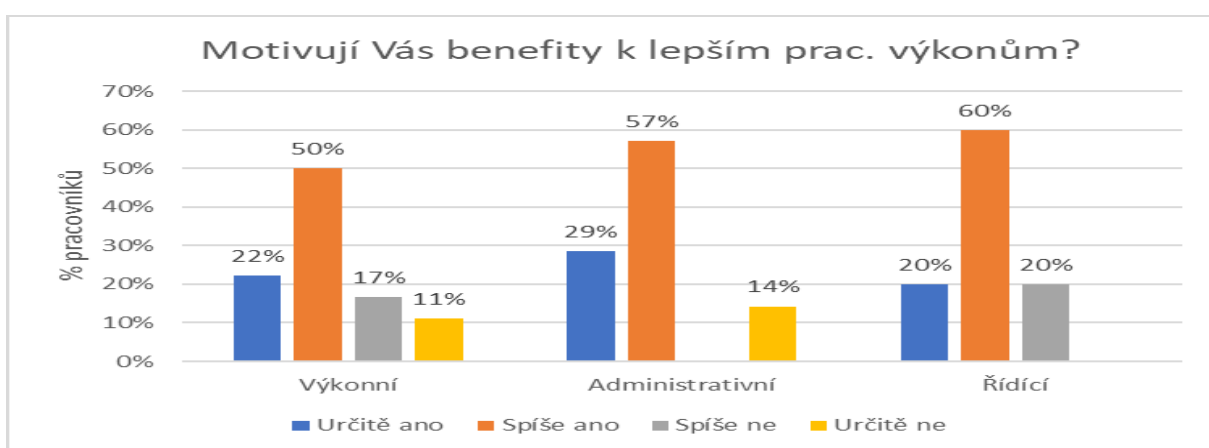
### 3.4.1 Odměňování

Šetření se v této části zaměřuje na benefity a jejich vliv na motivaci a spokojenost pracovníků a na hodnocení celkové odměny, včetně benefitů, o které projevují pracovníci největší zájem.

#### a) benefity a jejich dopad na motivaci

Jak lze vidět na obrázku 10, tak benefity působí motivačně převážně pro většinu respondentů. Největší vliv na pracovní výkon mají u skupiny administrativních pracovníků, kde jsou benefity motivující pro 86 % (6 ze 7) dotázaných respondentů, následují řídicí pracovníci s 80 % (4 z 5) a výkonní pracovníci, kde na 72 % (13 z 18) respondentů působí benefity motivačně. Z celkového počtu se kladně vyjádřilo 77 % (23 z 30) respondentů.

**C = 0,134 - slabá kontingence**



**Obrázek 10:** Vliv benefitů na motivaci

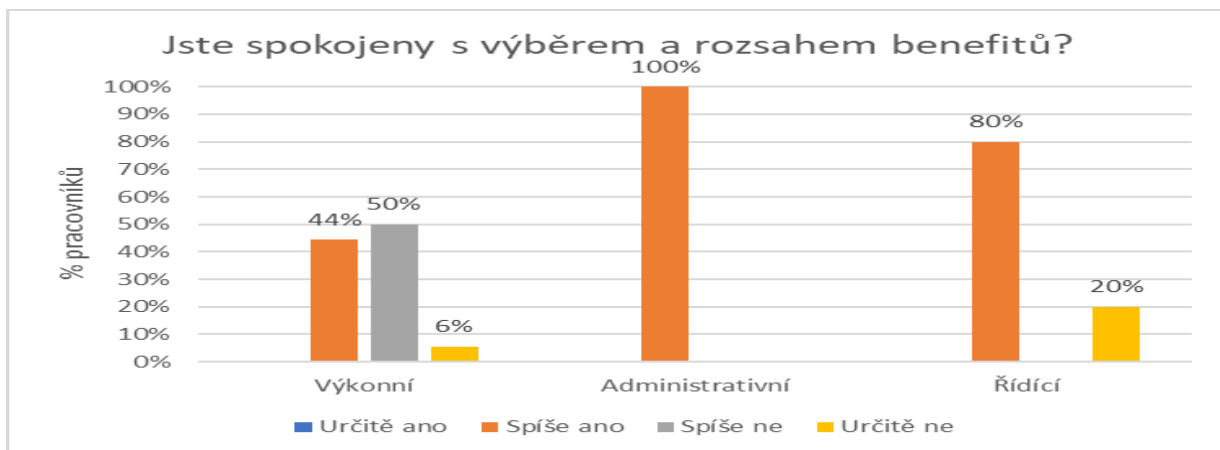
*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### b) spokojenost s výběrem benefitů

Respondenti ze skupiny výkonných pracovníků jsou z většiny nespokojeni s výběrem a rozsahem benefitů, které jim jsou poskytovány. Poze 44 % (8 z 18) z nich je spíše spokojeno. Určitou spokojenost s benefity vyjádřilo 100 % (7 ze 7) respondentů patřící do skupiny administrativních pracovníků. Převaha spokojených respondentů je i u řídicích pracovníků, kde pouze 20 % (1 z 5) z nich je vyloženě nespokojeno. Z celkového hlediska je s výběrem a rozsahem spokojeno 63 % (19 z 30) zapojených respondentů, viz obrázek 11.

**C = 0,412 - středně silná kontingence**





**Obrázek 11:** Spokojenost s benefity

*Zdroj: Vlastní zpracování*

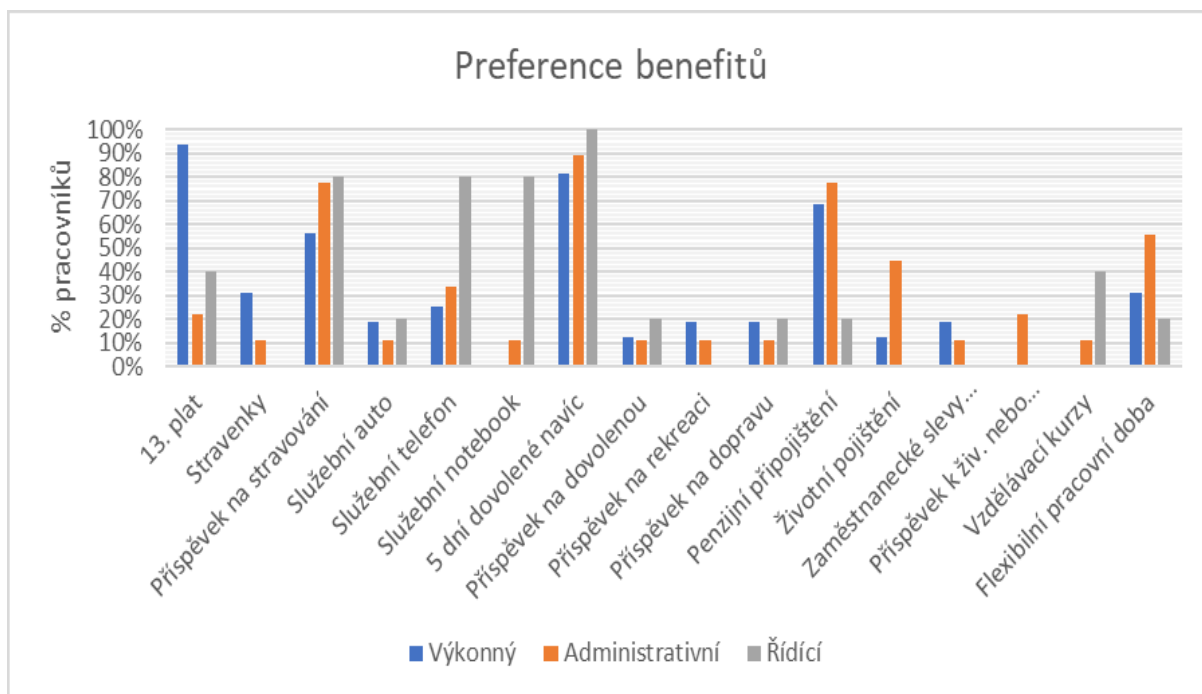
### c) Nejžádanější benefity

Jak lze vidět na obrázku 12, tak respondenti ze skupiny výkonných pracovníků projevují největší zájem o následujících 5 benefitů: 13. plat (94 %; 17 z 18), 5 dní dovolené navíc (81 %; 15 z 18), příspěvek na penzijní připojištění (66 %; 12 z 18), příspěvek na stravování (56 %; 10 z 18) a flexibilní pracovní doba (33 %; 6 z 18).

U respondentů ze skupiny administrativních pracovníků to jsou následující benefity: 5 dní dovolené navíc (86 %; 6 ze 7), příspěvek na penzijní připojištění (72 %; 5 ze 7), příspěvek na stravování (72 %; 5 ze 7), flexibilní pracovní doba (57 %; 4 ze 7) a příspěvek na životní pojištění (44 %; 3 ze 7).

Poslední část respondentů, která patří do skupiny řídicích pracovníků, projevují největší zájem o: 5 dní dovolené navíc (100 %; 5 z 5), příspěvek na stravování (80 %; 4 z 5), služební telefon (80 %; 4 z 5), služební notebook (80 %; 4 z 5), vzdělávací kurzy a 13. plat (40 %, 2 z 5).

**C = 0,485 – středně silná kontingence**



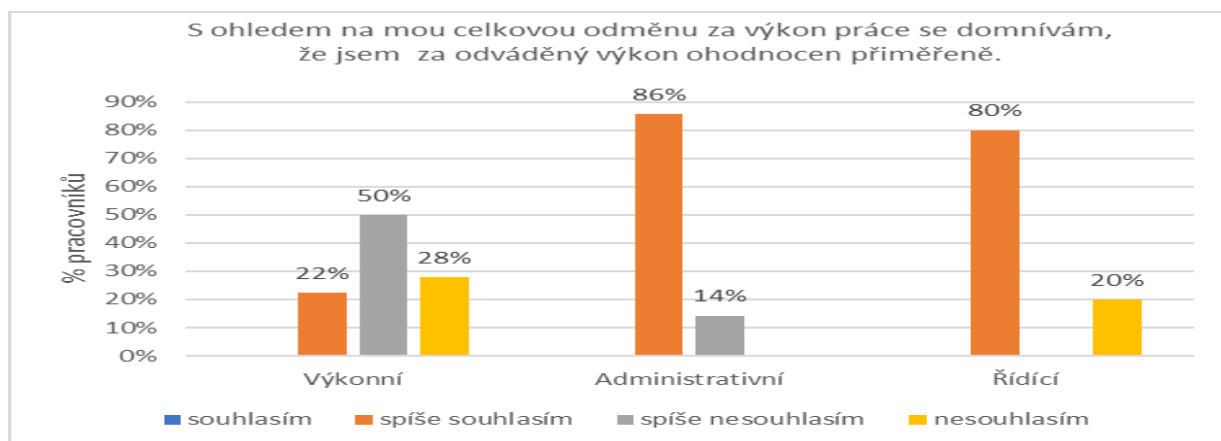
**Obrázek 12:** Preference benefitů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### d) spokojenost s celkovou odměnou

Jak lze vidět na obrázku 13, tak s celkovou odměnou (mzda, příplatky, náhrady, benefity) jsou spokojeni převážně respondenti ze skupin administrativních a řídicích pracovníků, kde 86 % (6 ze 7) administrativních a 80 % (4 z 5) řídicích pracovníků jsou toho názoru, že jsou za jejich výkon ohodnoceni přiměřeně. Opačná situace je ale u výkonných pracovníků, kde 50 % (9 z 18) respondentů spíše nesouhlasilo a 28 % (5 z 18) nesouhlasilo s tvrzením, že jsou za svůj odváděný výkon ohodnoceni přiměřeně.

**C = 0,465 – středně silná kontingence**



**Obrázek 13:** Spokojenost s celkovou odměnou

*Zdroj: Vlastní zpracování*

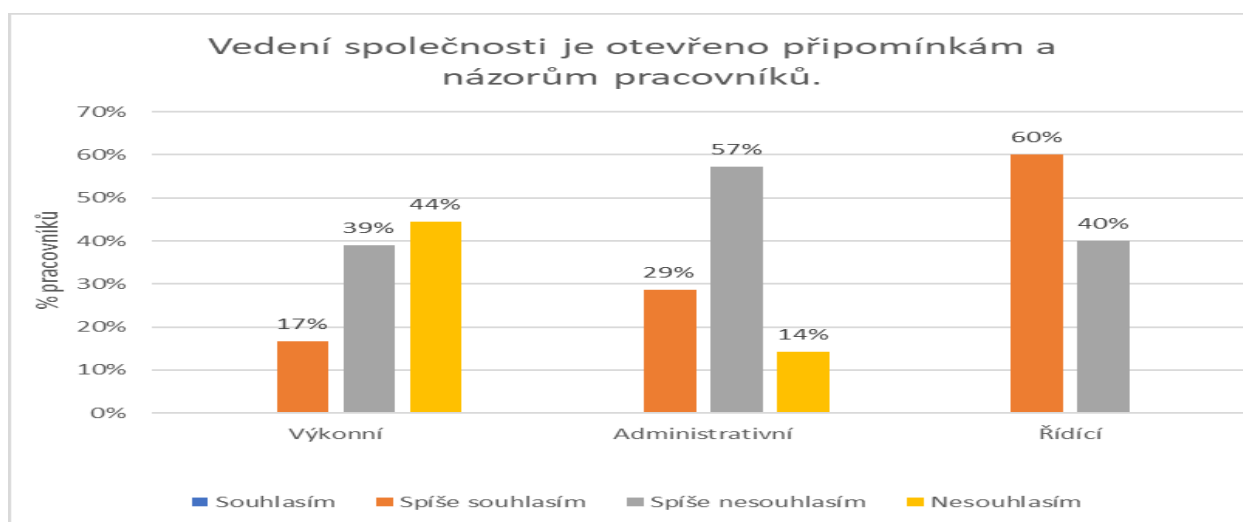
### 3.4.2 Hodnocení personálních činností a přístupu vedení společnosti

Druhá část dotazníkového šetření se zabývá hodnocením personálních činností ve společnosti a hodnocení přístupu vedení k pracovníkům.

#### a) otevřenost připomínkám

Jak lze vidět na obrázku 14, tak celých 83 % (15 z 18) respondentů ze skupiny výkonných pracovníků projevuje názor, že vedení společnosti není otevřeno připomínkám a názorům svých pracovníků. Negativní reakce byla i u většiny respondentů spadajících do skupiny administrativních pracovníků, kde daná reakce činí celých 71 % (5 ze 7). Jedině ve skupině řídicích pracovníků je větší podíl kladných reakcí, kde 60 % (3 z 5) respondentů hodnotí otevřenost vedení pozitivně. Z celkového počtu respondentů vychází, že 73 % (22 z 30) z nich spíše nesouhlasí nebo nesouhlasí s tím, že je vedení otevřeno připomínkám a názorům pracovníků.

**C = 0,334 – středně silná kontingence**



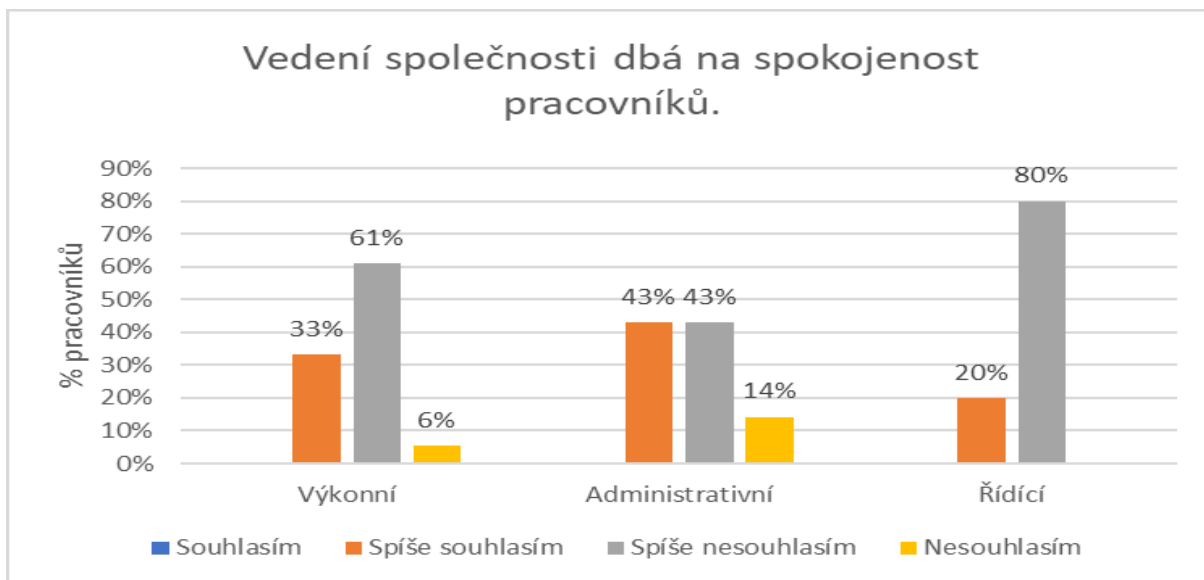
**Obrázek 14:** Otevřenost připomínkám

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### b) přístup vedení ke spokojenosti pracovníků

U všech skupin pracovníků převažuje spíše negativní reakce. Ve skupině výkonných pracovníků je negativní reakce u 67 % (12 z 18) respondentů, u administrativních 57 % (4 ze 7) a u řídicích se jedná o celých 80 % (4 z 5) respondentů. Celková negativní reakce dosahuje 67 % (20 z 30), viz obrázek 15.

**C = 0,149 – slabá kontingence**



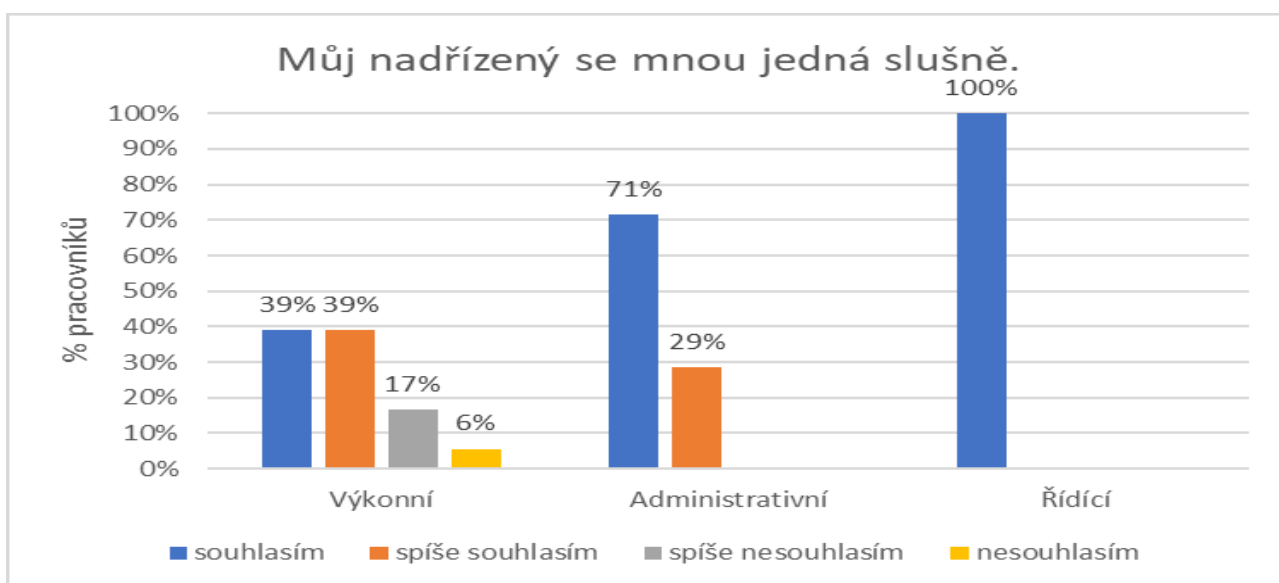
**Obrázek 15:** Přístup vedení ke spokojenosti pracovníků

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### c) přístup nadřízeného pracovníka k podřízeným

Přístup nadřízeného k podřízeným hodnotí respondenti převážně kladně, jak lze vidět na obrázku 16. Minoritní negativní reakce je pouze u skupiny výkonných pracovníků, kde 6 % (1 z 18) respondentů nesouhlasí a 17 % (3 z 18) spíše nesouhlasí s tvrzením, že s nimi jejich nadřízený jedná slušně.

**C = 0,305 – středně silná kontingence**



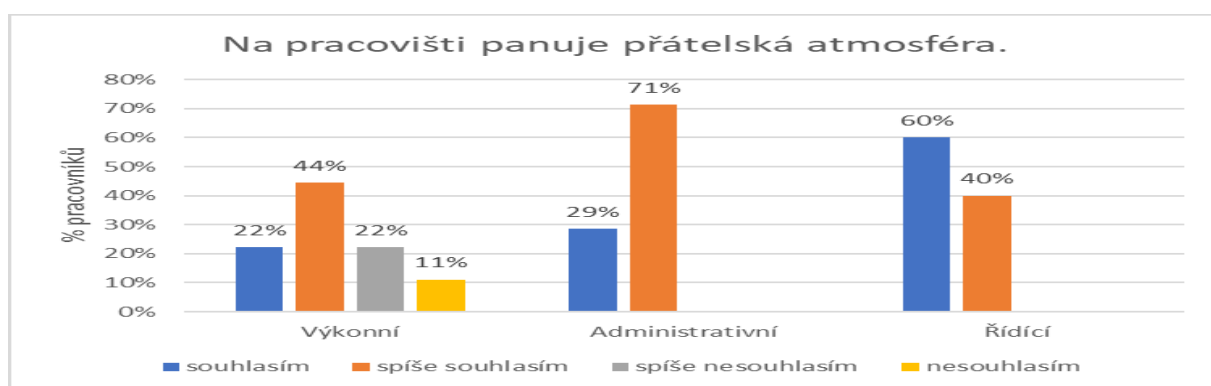
**Obrázek 16:** Přístup nadřízeného pracovníka

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### d) atmosféra na pracovišti

U většiny respondentů převažuje názor, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra. U skupiny výkoných pracovníků se jedná o 66 % (12 z 18) respondentů, u skupin administrativních a řídicích pracovníků o celých 100 % respondentů. U daného tvrzení byla určitá negativní reakce pouze u respondentů ze skupiny výkoných pracovníků, kde 22 % (4 z 18) spíše nesouhlasilo a 11 % (2 z 18) nesouhlasilo s daným tvrzením, viz obrázek 17.

**C = 0,378 – středně silná kontingence**



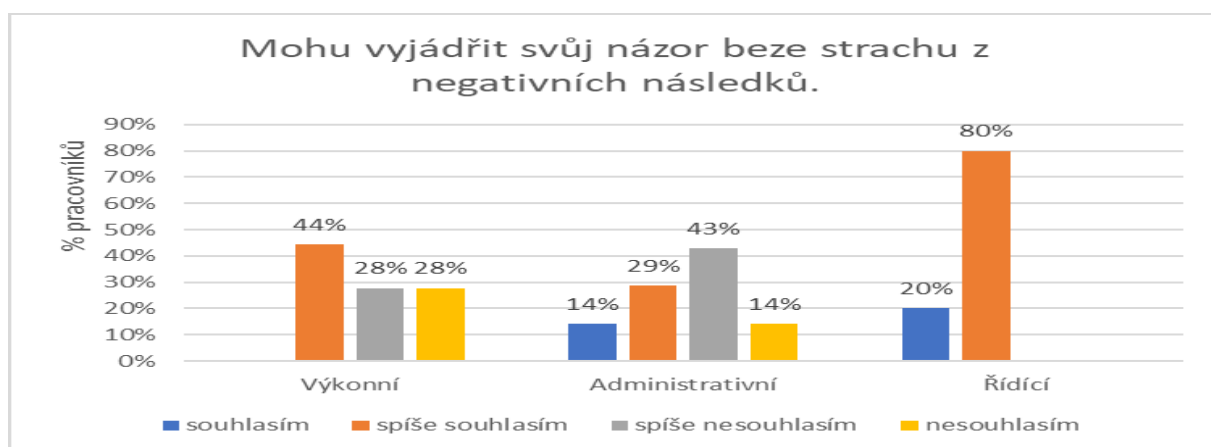
**Obrázek 17:** Atmosféra na pracovišti

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### e) Názor a následky

Jak lze vidět na obrázku 18, tak převážná většina respondentů patřících do skupiny výkoných a administrativních pracovníků nesouhlasí anebo spíše nesouhlasí s tvrzením, že mohou vyjádřit svůj názor, aniž by byli pak vystaveny negativním následkům. V případě zahrnutí všech skupin pracovníků se jedná o 47 % (14 z 30) respondentů.

**C = 0,386 – středně silná kontingence**



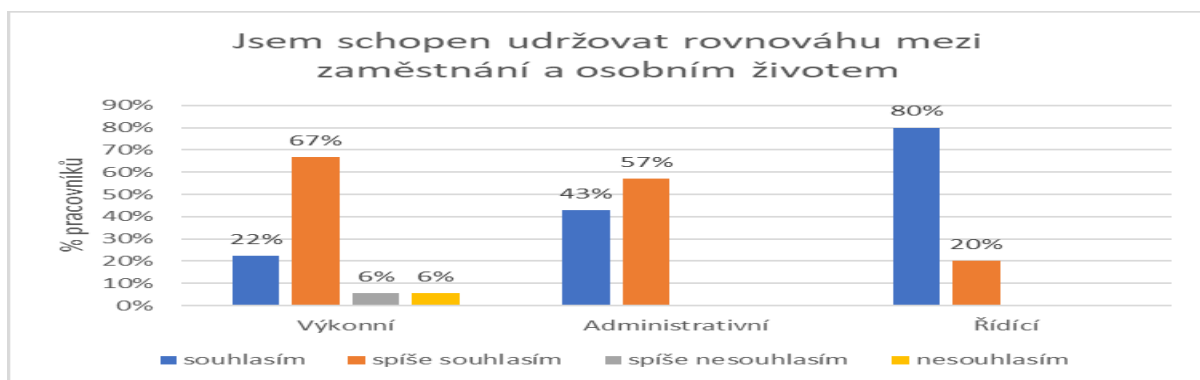
**Obrázek 18:** Svoboda názorů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## f) pracovní a osobní život

Jak lze vidět na obrázku 19, tak většina dotázaných respondentů je schopna udržovat určitou rozumnou rovnováhu mezi jejich pracovním a osobním životem. Jistý nesouhlas je u části respondentů výkonných pracovníků, kde 6 % (1 z 18) spíše nesouhlasilo a 6 % (1 z 18) nesouhlasilo s tvrzením, že jsou schopni udržovat rovnováhu mezi zaměstnáním a osobním životem.

**C = 0,213 – slabá kontingence**



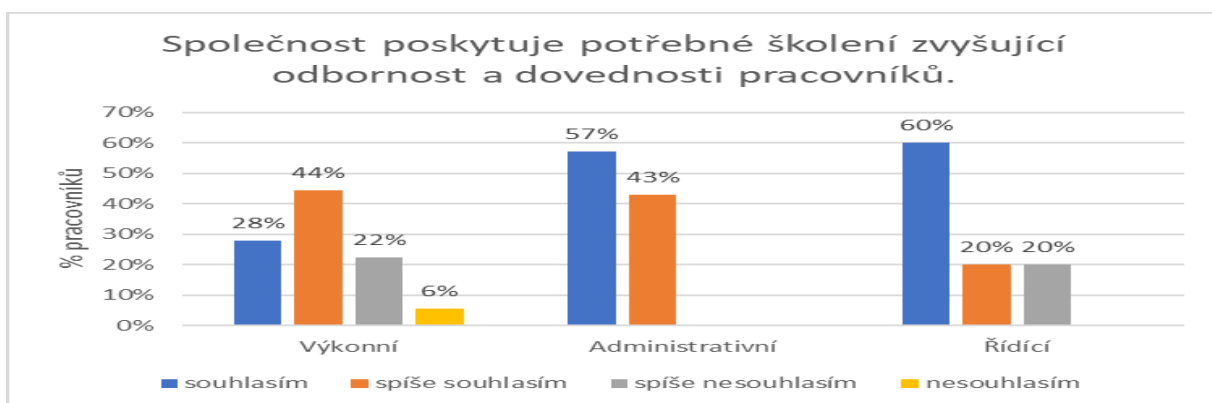
Obrázek 19: Sladění pracovního a osobního života

Zdroj: Vlastní zpracování

## g) zabezpečení školení

Jak lze vidět na obrázku 20, tak u většiny respondentů převažuje názor, že společnost poskytuje potřebné školení zvyšující odbornost a dovednosti pracovníků. S daným tvrzením spíše nesouhlasilo 22 % (4 z 18) respondentů ze skupiny výkonných pracovníků a 20 % (1 z 5) respondentů ze skupiny řídicích pracovníků a 6 % (1 z 18) respondentů ze skupiny výkonných pracovníků s daným tvrzením přímo nesouhlasilo.

**C = 0,240 – slabá kontingence**



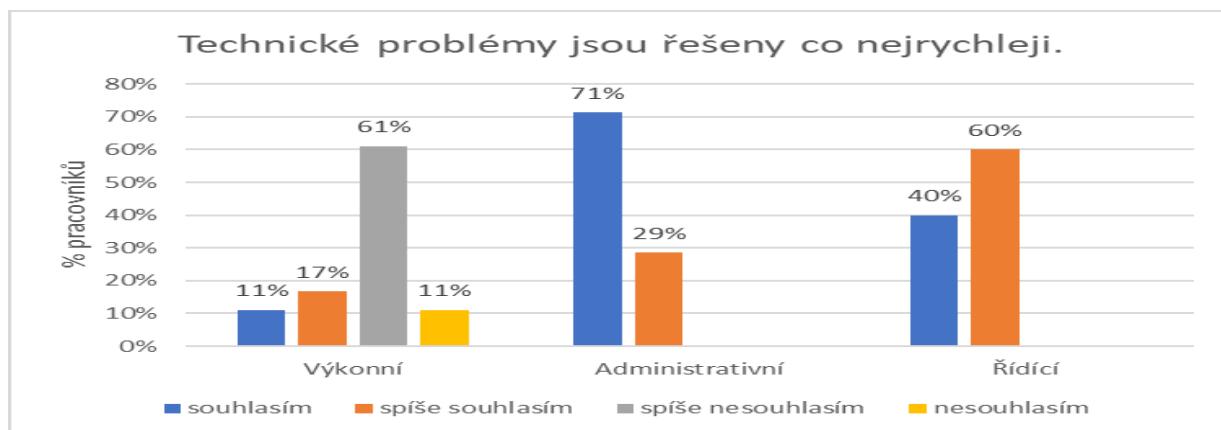
Obrázek 20: Školení

Zdroj: Vlastní zpracování

## h) řešení technický problémů

U respondentů ze skupiny výkonných pracovníků převažuje negativní názor na tvrzení, že technické problémy jsou řešeny co nejrychleji. Negativní reakce je u celých 82 % (15 z 18) respondentů. Kladné reakce převažují pouze u administrativních a řídicích pracovníků, viz obrázek 21.

**C = 0,581 – středně silná kontingence**



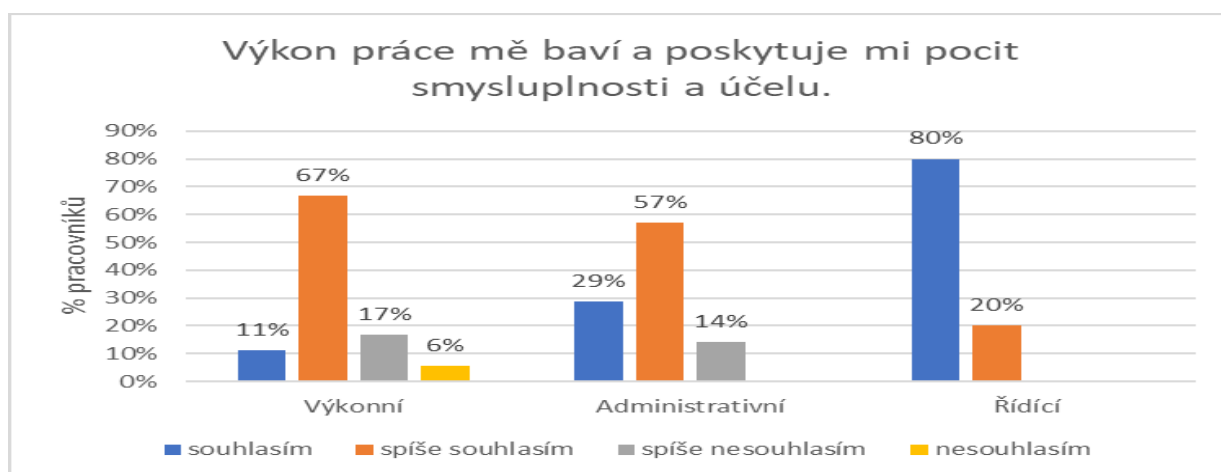
Obrázek 21: Řešení technických problémů

Zdroj: Vlastní zpracování

## i) hodnocení smysluplnosti práce

Jak lze vidět na obrázku 22, tak nejspokojenější se svou prací jsou řídicí pracovníci. Negativní reakce je pouze u části respondentů ze skupiny výkonných a administrativních pracovníků, avšak 83 % (25 z 30) z celkového počtu respondentů se vyjádřilo kladně.

**C = 0,213 – slabá kontingence**



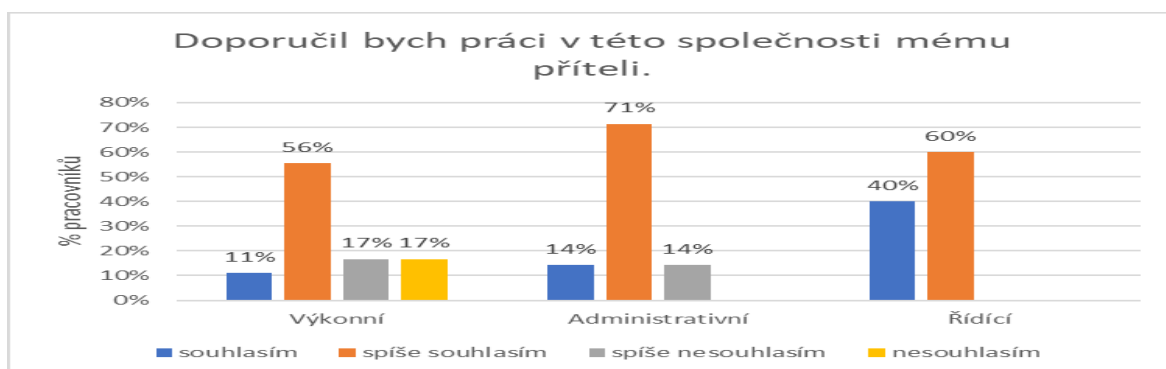
Obrázek 22: Smysluplnost práce

Zdroj: Vlastní zpracování

## j) reference

Jak lze vidět na obrázku 23, tak respondenti ze skupiny výkonných pracovníků by doporučilo práci v dané společnosti v 67 % případů (12 z 18), ale 33 % (6 z 18) by ji spíše nebo vůbec nedoporučilo. Celých 86 % (6 ze 7) respondentů spadající do skupiny administrativních pracovníků a 100 % (5 z 5) respondentů ze skupiny řídicích pracovníků by práci ve společnosti doporučilo svému příteli.

**C = 0,294 – slabá kontingence**



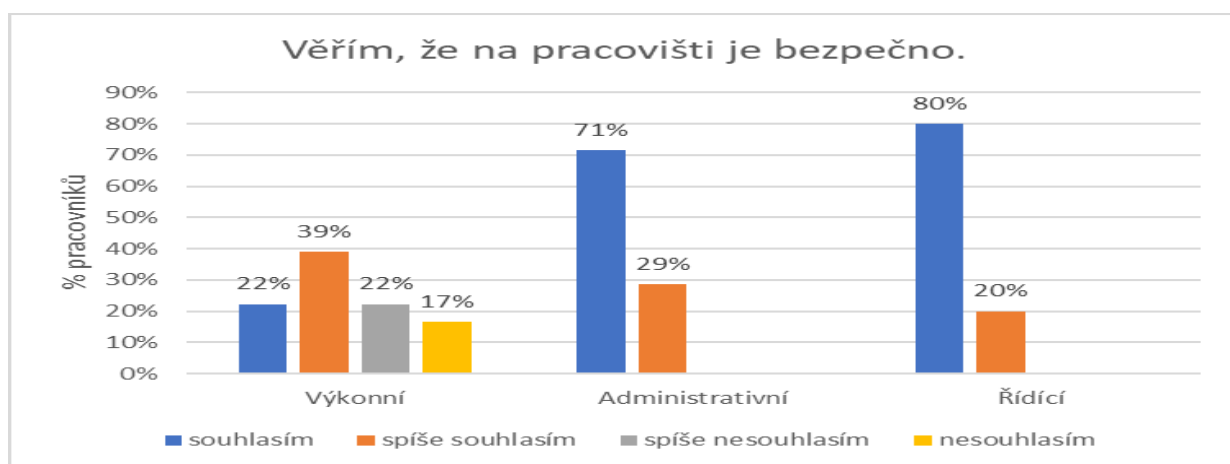
Obrázek 23: Reference

Zdroj: Vlastní zpracování

## k) vnímání bezpečnosti na pracovišti

Jak lze vidět z výsledků na obrázku 24, tak 61 % (11 z 18) respondentů ze skupiny výkonných pracovníků vnímá své pracoviště jako bezpečné. Ostatní výkonní pracovníci vyjádřili určitý nesouhlas s daným tvrzením. Napopak 100 % respondentů ze skupin administrativních a řídicích pracovníků se vyjádřilo kladně.

**C = 0,410 – středně silná kontingence**



Obrázek 24: Vnímání bezpečnosti

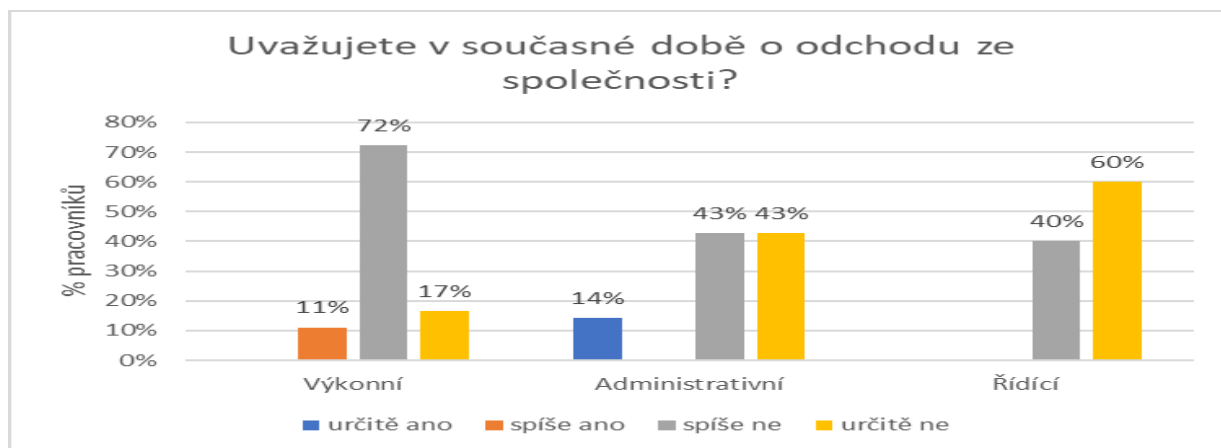
Zdroj: Vlastní zpracování



### l) setrvání ve společnosti

U všech skupin pracovníků převládá u respondentů odpověď, že v současné době neuvažují o odchodu ze společnosti. O odchodu uvažuje 11 % (2 z 18) respondentů ze skupiny výkonných pracovníků a 14 % (1 ze 7) respondentů ze skupiny administrativních pracovníků. Z celkového počtu respondentů se jedná o 10 % (3 z 30), viz obrázek 25.

**C = 0,153 – slabá kontingence**



**Obrázek 25:** Setrvání ve společnosti

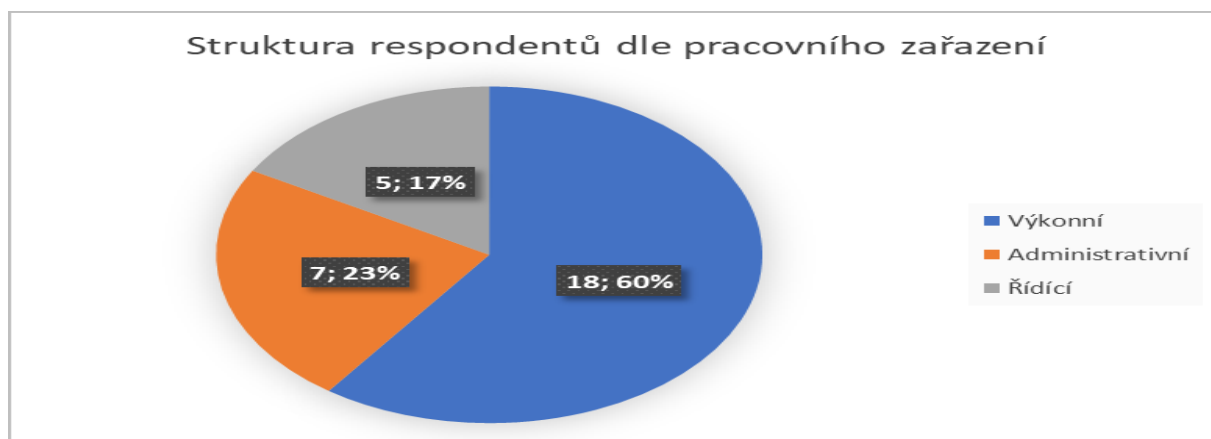
*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.4.3 Struktura respondentů

Tato část dotazníkové šetření je zaměřena na identifikaci zapojených respondentů. Zaměřuje se na jejich pracovní pozici, pohlaví, věk, dosažené vzdělání a dosavadní délku pracovního poměru.

#### a) pracovní pozice

Jak již bylo řečeno v úvodu, do dotazníkového šetření bylo zahrnuto pouze 30 pracovníků. Jak lze vidět na obrázku 26, tak nejpočetnější skupinu respondentů tvoří výkonní pracovníci, kteří tvoří 60 % (18 z 30) respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pak administrativní pracovníci, kteří jsou zde zastoupeni v poměru 23 % (7 z 30). Řídící pracovníci pak tvoří zbylých 17 % (5 z 30) respondentů. Z hlediska celkového počtu pracovníků v daných skupinách, tak počet respondentů u výkonných pracovníků odpovídá 26 % (18 z 69) z množství všech výkonných pracovníků, 100 % (7 ze 7) u administrativních pracovníků a 39 % (5 z 14) u řídicích pracovníků.

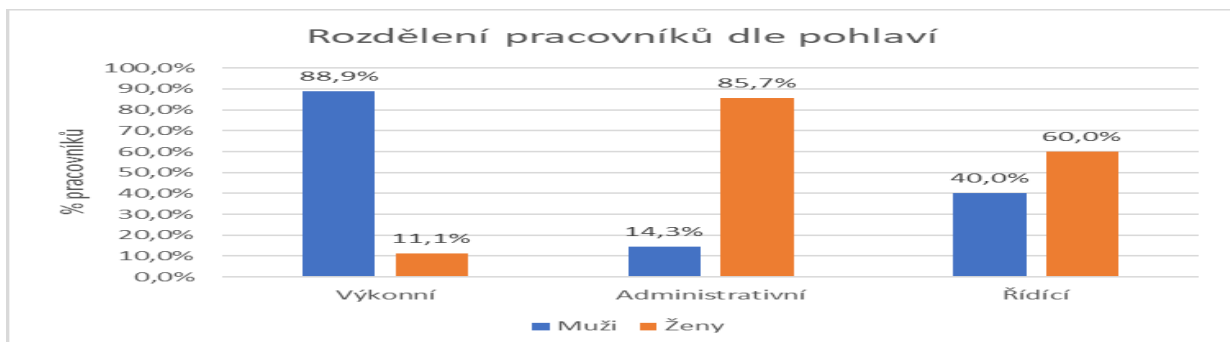


**Obrázek 26:** Pracovní zařazení

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### b) pohlaví

Co se týče zastoupení mužů a žen, tak u skupiny výkonných pracovníků silně dominují respondenti mužského pohlaví, jejichž podíl je 89 % (16 z 18). Obdobná, ale přesně opačná situace je u skupiny administrativních pracovníků, kde mají největší zastoupení ženy, které tvoří podíl 86 % (6 ze 7). U řídicích pracovníků jsou mírně převažující skupinou ženy, jejichž podíl činí 60 % (3 z 5).

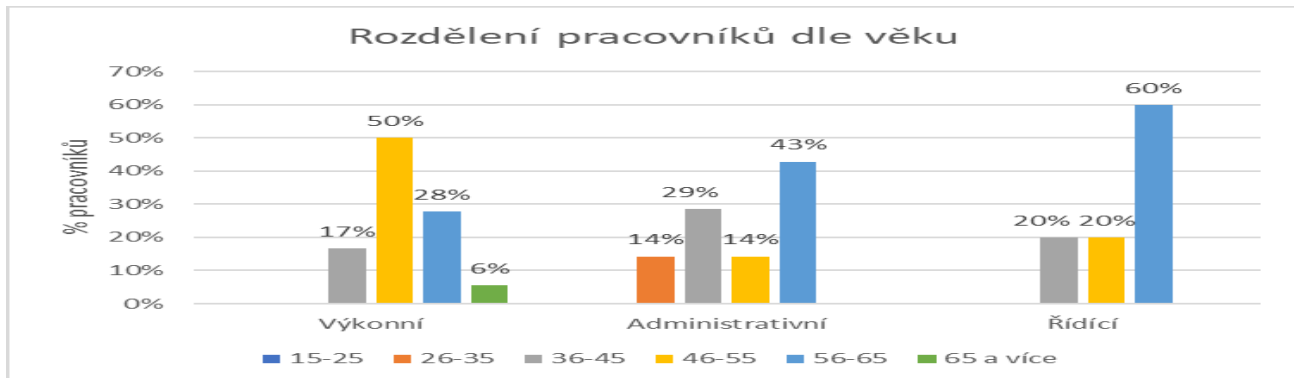


**Obrázek 27:** Pohlaví

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### c) věk

V dotazníkovém šetření převažují respondenti starší 45 let (77 %; 23 z 30). Jak lze vidět na obrázku 28, tak u skupiny výkonných pracovníků silně převažují respondenti ve věkovém rozmezí 46-55 let (50 %; 9 z 18). Druhou nejpočetnější skupinu zde pak tvoří respondenti ve věku 56-65 let (28 %; 5 z 18). U skupiny administrativních pracovníků převažují respondenti ve věkovém rozmezí 56-65 let (43 %; 3 ze 7). Druhou nejpočetnější skupinou jsou zde pak respondenti ve věkovém rozmezí 36-45 let (29 %; 2 ze 7). Co se týče řídicích pracovníků, tak největší podíl respondentů je ve věkovém rozmezí 56-65 let (60 %; 3 z 5).



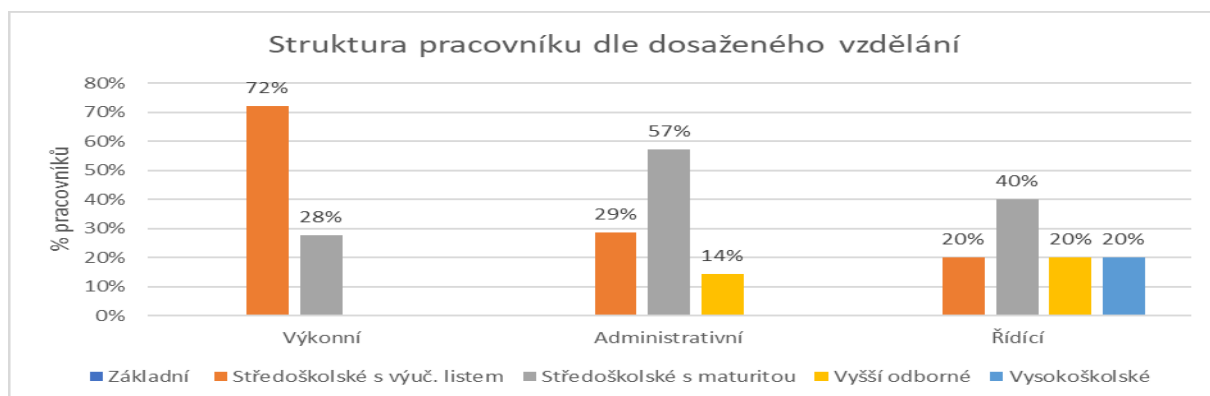
**Obrázek 28:** Věková struktura

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### d) dosažené vzdělání

S ohledem na nejvýše dosažené vzdělání, tak u skupiny výkonných pracovníků dominují respondenti se středoškolským vzděláním. Vzdělání s výučním listem zde má celých 72 % (13 z 18) respondentů a zbylých 28 % (5 z 18) má středoškolské vzdělání s maturitou. Středoškolské vzdělání dominuje značně i u respondentů ze skupiny administrativních pracovníků, kde 57 % (4 ze 7) respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou a 29 % (2 ze 7) s výučním listem. Nejmenší skupinu zde tvoří ti, kteří mají vyšší odborné vzdělání.

U skupiny řídicích pracovníků je největší podíl respondentů se středoškolským vzděláním. Oproti administrativním pracovníkům je zde zvýšený počet respondentů s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním. Celkové shrnutí je zobrazeno na obrázku 29.

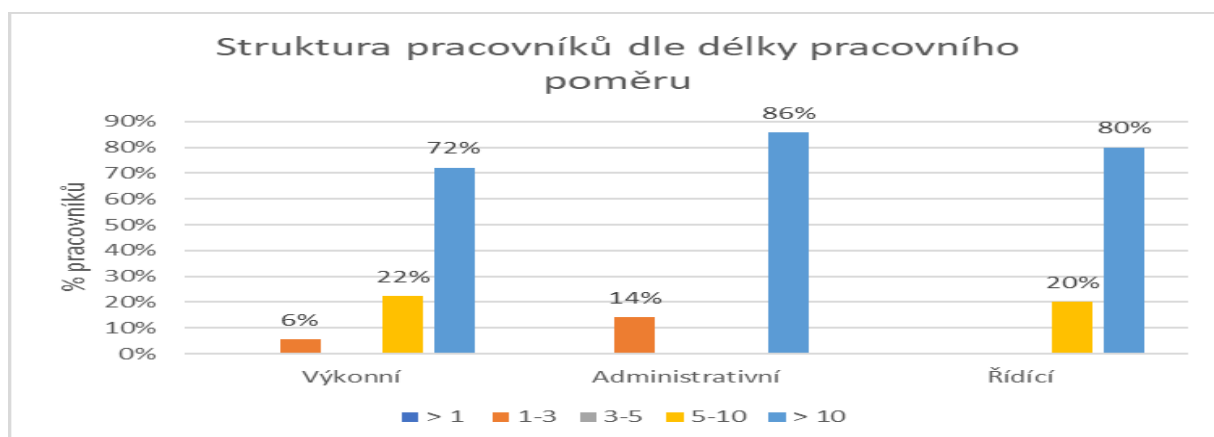


**Obrázek 29:** Nejvýše dosažené vzdělání

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### e) délka pracovního poměru

Na základě dosavadní délky pracovního poměru, tak celých 77 % (23 z 30) respondentů pracuje ve společnosti déle než 10 let. U výkonných pracovníků pracuje déle než 10 let 72 % (13 z 18) respondentů, administrativních celých 86 % (6 ze 7) a řídicích 80 % (4 z 5). Druhou nejčastější hodnotu tvoří délka pracovního poměru v rozmezí 5-10 let, kam patří celých 17 % (5 z 30) respondentů, viz obrázek 30.



**Obrázek 30:** Délka pracovního poměru

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Jak ukazuje dotazníkový průzkum, tak 73 % respondentů je ve věkovém rozmezí 46-65 let. To vypovídá o již zmíněné skutečnosti, že ve společnosti je velký podíl starších pracovníků. Vyšší podíl starších pracovníků v zemědělství je však dle údajů ČSÚ běžný. Příkladem lze uvést rok 2016, kdy dle údajů ČSÚ bylo v zemědělství v kraji Vysočina 60 % pracovníků, kteří byli ve věkovém rozhraní 46-65 let. V rámci nejvýše dosaženého vzdělání dominuje s 87 % podílem středoškolské vzdělání a to napříč všemi skupinami respondentů. Co se týče délky pracovního poměru, tak 80 % respondentů zapojených do šetření pracuje ve společnosti více než deset let.

#### a) odměňování

Na základě šetření vyplívá, že respondenti ze skupiny administrativních a řídicích pracovníků jsou převážně spokojeni s výběrem a rozsahem benefitů, které jim společnost poskytuje, na rozdíl od respondentů ze skupiny výkonných pracovníků, kteří jsou z nadpoloviční většiny s daným výběrem spíše nespokojeni. Jak vyplývá z testu kontingence, celková spokojenost respondentů je zde relativně ovlivněna jejich pracovním zařazením. Na druhou stranu mají aktuálně poskytované benefity pozitivní vliv na pracovní výkon převážně většiny respondentů. K tomuto výsledku přispívá do určité míry i skutečnost, že společnost poskytuje převážnou část benefitů, o které respondenti projevují největší zájem. Jak prokazuje test kontingence, pracovní motivace prostřednictvím benefitů není příliš ovlivněna pracovním zařazením respondenta.

- výkonní pracovníci

U skupiny výkonných pracovníků patří mezi nejčastější a nejžádanější benefit 13. plat, o který projevilo zájem 94 % (17 z 18) daných respondentů. Jedná se o jediný významný benefit, který společnost neposkytuje, ale určitou alternativou jsou prémie na konci hospodářského roku. S celkovou odměnou je však 78 % (14 z 18) daných respondentů nespokojeno. Na základě předešlých otázek lze vyvodit, že nespokojenost není přímo v důsledku poskytovaných benefitů, ale spočívá spíše ve výši finanční odměny, respektive mzdy.

- administrativní a řídicí pracovníci

Mezi nejčastější a nejžádanější benefity daných skupin patří ty, které již společnost poskytuje. Dané skupiny jsou i nejvíce spokojeny s výběrem benefitů. Co se týče celkové odměny, tak je s ní spokojeno 86 % (6 ze 7) administrativních a 80 % (4 z 5) řídicích pracovníků. Oproti výkonným pracovníkům je u obou skupin menší zájem o benefit 13. plat, jež si vybralo 40 % (2 z 5) řídicích a 28 % (2 ze 7) administrativních pracovníků. To do jisté míry odráží skutečnost, že jsou dané skupiny pracovníků více spokojeni se svojí odměnou, respektive mzdou. Provedený test kontingence potvrdil, že spokojenost s celkovou odměnou je relativně silně ovlivněna pracovním zařazením zapojených respondentů, to samé platí i u preference benefitů daných skupin.

### **b) hodnocení personálních činností**

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že vedení společnosti není příliš otevřeno připomínkám a názorům svých pracovníků. Nadpoloviční většina respondentů ze skupiny výkonných a administrativních pracovníků též souhlasila s tvrzením, že nemohou říct svůj názor, beze strachu z negativních následků. Z šetření též vyplívá, že zapojení respondenti jsou z většiny toho názoru, že vedení dostatečně nedbá na spokojenost pracovníků. Na druhou stranu značná část respondentů hodnotí přístup jejich přímého nadřízeného kladně. Jak lze vidět z testu kontingence, tak pracovní zařazení respondenta nemělo značný vliv na odpověď v otázce, která se týkala hodnocení přístupu vedení společnosti vůči spokojenosti pracovníků.

Šetření též poukazuje na určité možné nedostatky v oblasti řešení technických problémů u respondentů ze skupiny výkonných pracovníků, kde 72 % (13 z 18) z nich hodnotí rychlost řešení technických problémů negativně. V rámci hodnocení oblasti poskytovaného vzdělávání je negativní reakce u 28 % (5 z 18) respondentů patřících do skupiny výkonných pracovníků. Oblast bezpečnosti na pracovišti poukazuje též na určité nedostatky. Nespokojenost převažuje opět u skupiny výkonných pracovníků, kde celých 39 % (7 z 18) z nich je toho názoru, že se na pracovišti necítí bezpečně. Co se týče celkového hodnocení atmosféry na pracovišti, tak 33 % (6 z 18) respondentů ze skupiny výkonných pracovníků je v určité míře nespokojeno, naopak respondenti z ostatních skupin pracovníků hodnotí atmosféru na pracovišti kladně. Odpovědi respondentů značně závisely na tom, zda respondenti patřili nebo nepatřili do skupiny výkonných pracovníků. To platilo zvláště pak u hodnocení rychlosti řešení technických problémů, kde byla naměřena nejvyšší míra kontingence.

V rámci vnímání smysluplnosti práce vyplývá, že 23 % (4 z 18) respondentů ze skupiny výkonných pracovníků a 14 % (1 ze 7) ze skupiny administrativních pracovníků jsou toho názoru, že je daná práce nenaplňuje. I přes určitou nespokojenost v některých oblastech, jež byli zmíněny výše, 90 % (27 z 30) respondentů neuvažuje v současné době o odchodu ze společnosti, avšak pouze 77 % (23 z 30) z nich by doporučilo práci ve společnosti svému příteli. Závislost na poslední soubor otázek v této části nebyla přímo závislá na pracovním zařazení respondentů, postoj respondentů byl víceméně totožný. Největší míra kontingence (0,294) zde byla naměřena u otázky, která se týkala doporučení práce.

## 4 Zhodnocení a doporučení

Tato kapitola se věnuje zhodnocení jednotlivých personálních činností, které jsou ve společnosti uskutečňovány. Do hodnocení jsou promítnuty i výsledky z dotazníkového šetření. Na základě zjištěných výsledků je následně sestaveno doporučení.

- **personální plánování**

Procesy personálního plánování, jejich míra, včetně intenzity jsou značně ovlivněny velikostí podniku, kdy dané procesy nejsou řízeny specializovaným personálním pracovištěm, ale jsou přeneseny na jednotlivé řídicí pracovníky a ředitele společnosti. Přesto řídicí pracovníci dokážají na základař rozhovorů a pozorování plnit obstojně požadavky na personální plánování. Zejména lze pak kladně hodnotit plánování potřeby pracovníků v RV a vypořádání se s organizací práce pro jednotlivé pracovníky.

- **získávání pracovníků**

Je chválihodné, že se společnost zaměřuje na získávání mladších pracovníků. Svým způsobem se ale jedná o nutnost, neboť současná situace není v zemědělstvím jako takovém příznivá. Jak již bylo v práci zmíněno, tak jak v zemědělství, tak i ve společnosti je velký podíl starších pracovníků nad 45 let. V roce 2016 se jednalo přibližně o 60 % všech lidí pracujících v daném odvětví. Co se týče vedoucích pozic, tak 70 % vedoucích pracovníků mělo v daném roce více jak 45 let. Z toho vyplývá, že budoucnost zemědělství a společnosti je v rukách nové generace kvalifikovaných pracovníků, kterých je však, jak ukazují údaje z ČSÚ, nedostatek.

Jak uvádí předseda Zemědělského svazu Ing. Martin Pýcha, problém s nedostatkem mladých pracovníků nesouvisí s počtem studentů a učňů na zemědělských školách, ale v tom, že absolventi daných oborů hledají následně uplatnění v jiných odvětvích (Zemědělský svaz, 2018). Proto je nutné, aby veřejnost měla k zemědělství pozitivní vztah a nevnímala jej jako odvětví zastaralé, či méně prestižní. Na základě daných skutečností lze tedy velmi kladně hodnotit spolupráci společnosti se vzdělávacími institucemi, kdy společnost se snaží přiblížit zemědělství žákům a tím u nich nastartovat a vzbudit zájem o studium daných oborů, popřípadě získat budoucí pracovníky.



Co se týče samotného procesu získávání pracovníků ve společnosti, tak postup daného procesu odpovídá víceméně obecně doporučovaným postupům. Kladně lze zde například hodnotit možnost uchazeče si práci „nanečisto“ vyzkoušet. Jisté nedostatky jsou ale ve fázi oslovování uchazečů, respektive ve formě nabídky práce, prostřednictvím níž se snaží společnost oslovit uchazeče. Zásadním nedostatkem jsou chybějící zásadní informace, které by umožnily uchazeči pochopit, co je náplní práce, podmínky přijetí apod. Dalším problémem je nejednotný vzor dané nabídky, kdy každá nabídka má jinou formu, včetně množství informací. V jedné nabídce je popis pracovní pozice, včetně nabízených benefitů, pracovní náplně apod., ale druhá obsahuje pouze popis, že se hledá pracovník a je zde uveden telefoní kontakt, ale žádné bližší informace.

Bylo by tedy vhodné vypracovat jednotný vzor nabídky práce pro všechny pracovní pozice, který by obsahoval následující informace:

- název pracovní pozice;
- pracovní náplň;
- místo výkonu práce;
- název společnosti;
- požadavky na pracovní pozici;
- pracovní podmínky (pracovní doba, benefity, možnosti dalšího vzdělávání a profesního růstu, pracovní režim apod.);
- seznam dokumentů požadovaných po uchazečích;
- kontakt, včetně formy podávání žádostí.

Určitě by nebylo na škodu vyzdvihnout v nabídce přednosti a výhody práce ve společnosti. Jelikož společnost zveřejňuje nabídku práce na svých webových stránkách v sekci novinek, kam zveřejňuje hlavně jídelní lístky, bylo by vhodné vytvořit pro snazší orientaci a přehlednost novou kategorií, kam by se zveřejňovaly pouze aktuální nabídky práce.

- **přijímání a adaptace pracovníků**

Přijímání pracovníků a jejich následná formální adaptace probíhá standartně a plně odpovídá obecným postupům. Na neformální adaptaci, která se podílí na začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny má do jisté míry vliv přátelská atmosféra na pracovišti. Jak ale ukazuje dotazníkový průzkum, tak horší začlenění do pracovní skupiny může nastat u pozic výkonných pracovníků, kde celých 33 % (6 z 18) respondentů z dané skupiny hodnotí atmosféru na pracovišti negativně. To by mohlo být jedním z faktorů, které by mohli mít vliv na to, zda nový pracovník bude chtít ve společnosti dlouhodobě pracovat. Proto by bylo vhodné identifikovat zdroje konfliktů a následně provést případné opatření k nápravě. Možným zdrojem konfliktů zde může být i chování přímého nadřízeného vůči daným pracovníkům, protože jak ukazuje dotazníkový průzkum, 23 % (4 z 18) respondentů ze skupiny výkonných pracovníků se vyjádřilo, že s nimi nadřízený nejedná slušně.

- **rozmisťování pracovníků**

Dané oblasti věnuje společnost patřičnou pozornost, neboť musí zajistit zejména efektivní využití pracovníků RV mimo sezónu. Z osobních rozhovorů vedoucích a výkonných pracovníků lze vyvodit, že přeřazování na jinou práci je pracovníky obecně přijímáno kladně a často jej vnímají jako zpestření své práce. Jelikož rozmisťování plní stanovené cíle společnosti (zabezpečení plynulosti provozu a efektivní využívání pracovníků), tak lze danou personální činnost hodnotit kladně bez jakýchkoliv významných výhrad.

- **vzdělávání a rozvoj pracovníků**

V dané personální oblasti lze kladně hodnotit rozhodnutí společnosti, že využívá pro školení zabezpečující kvalifikaci externí školitele, protože tím dochází jak k úspoře času, tak i k zabezpečení určité úrovně školení. Jak ukazují výsledky dotazníkového šetření, s úrovní vzdělávání a rozvojem dovedností je spokojena převážná část respondentů, zvláště pak ti, kteří patří do skupiny řídicích a administrativních pracovníků. Bylo by však dobré se zaměřit opět na výkonné pracovníky, neboť se celých 28 % (5 z 18) respondentů z dané skupiny vyjádřilo negativně na úroveň poskytovaného vzdělávání. Bylo by tedy vhodné lépe identifikovat vzdělávací potřeby svých pracovníků a po skončení procesu získat zpětnou vazbu od pracovníků a následně vyhodnotit efektivnost uskutečněného vzdělávání.

- **odměňování pracovníků**

Co se týče průměrné peněžité odměny pracovníků ve společnosti, tak ji lze hodnotit na základě vývoje a srovnání s průměrnou mzdou v kraji Vysočina nebo v zemědělství velmi dobře, viz kapitola 3.3.1. Kladně lze hodnotit i skutečnost, že společnost poskytuje svým pracovníkům vyšší příplatky a náhrady mzdy, než jim stanovuje zákoník práce.

Kromě peněžité odměny jsou další významnou složkou odměňování ve společnosti benefity. Na základě dotazníkového šetření vyplývá, že s výběrem a rozsahem benefitů nejsou spokojeni pouze respondenti ze skupiny výkonných pracovníků, respektive 56 % (10 z 18) z nich. Je ale zajímavé, že ačkoliv nejsou spokojeni s aktuálními benefity, tak na 72 % (13 z 18) z nich působí motivačně. To vytváří zajímavý kontrast, který umocňuje navíc fakt, že společnost poskytuje svým pracovníkům převážnou část benefitů, o které daní pracovníci projevují zájem.

Na základě hodnocení celkové odměny v dotazníkovém šetření vyplývá, že 78 % (14 z 18) výkonných pracovníků si myslí, že je za svůj pracovní výkon ohodnoceno nepřiměřeně. V rámci vývoje průměrných mezd ve společnosti by se jednalo o další kontrastní výsledek, ale je nutné si uvědomit, že daná průměrná mzda je silně ovlivněna příplatky za přesčasy, práci o víkendu, svátcích a v noci. Celková nespokojenost je do určité míry ovlivněna jak výši peněžité odměny, která je dle výsledku dotazníkového šetření pro výkonné pracovníky ta nejdůležitější, tak i situací kolem benefitů a možnou měrou se v ní odráží i fyzická náročnost práce. Možná příčina daného stavu spočívá i v tom, že výkonní pracovníci nemají přesnou představu, kolik jim benefity ušetří nebo kolik jim celkově přináší. Bylo by tedy vhodné vypracovat například modelový příklad penzijní připojištění, aby pracovníci měli představu, kolik jim daný benefit přinese v budoucnu peněžních prostředků.

- **Péče o pracovníky**

Nejdůležitějším nástrojem společnosti jsou její pracovníci, proto je nutné je správně motivovat a dbát na jejich spokojenost, ale jak vyplývá z výsledků dotazníkového šetření, společnost, respektive vedení společnosti nevěnuje dané oblasti dostatečnou pozornost. Výsledky ukazují, že většina respondentů hodnotí přístup vedení vůči pracovníkům negativně, a to napříč všemi skupinami pracovníků. Negativní hodnocení vedení se týká hlavně vůči otevřenosti připomínek a dbaní na spokojenost pracovníků. Mezi další oblasti, v níž jsou zejména výkonní pracovníci nespokojeni patří rychlost řešení technických problémů a vnímání bezpečnosti na pracovišti.

Jak ukazuje dotazníkový průzkum, nespokojenost je převážně závislá na pracovním zařazením respondentů, kdy nespokojenost je doménou převážně výkonných pracovníků, tedy těch, kteří vytváří hodnoty společnosti. Bylo by tedy dobré více naslouchat názorům pracovníků a provést patřičné kroky, které by vedly ke zlepšení výše uvedených oblastí, jejichž vyřešení by mohlo zvýšit jejich spokojenost.

## Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza personální politiky ve společnosti Zemdělská a. s. Kruceburk, včetně identifikování možných nedostatků a navrhnutí případných doporučení, která by mohli vést ke zlepšení personálních procesů ve společnosti.

První dvě kapitoly práce se zaměřovaly na teoretická východiska a potřebné poznatky, které se vtahují k personálním činnostem. Dané kapitoly sloužily jako úvod do dané problematiky a poznatky obsažené v těchto kapitolách byly následně využity při následném zpracování a vyhodnocení analýzy personální politiky ve společnosti.

Třetí kapitola se již zabývala přímo analýzou personálních činností, kdy v první části byla představena společnost a nastíněna její současná situace. Následně byly na základě studia interních materiálů, uskutečněných rozhovorů a osobního pozorování definovány a charakterizovány jednotlivé personální činnosti ve společnosti a to v součinnosti s poznatky, jež byly obsaženy v předchozích kapitolách práce. Součástí dané kapitoly byla i analýza mezd, jejichž výsledky posloužily k vyhodnocení personální činnosti odměňování. Poslední část této kapitoly se pak zabývala dotazníkovým šetřením, do kterého se zapojilo přibližně jedna třetina pracovníků společnosti. Šetření se zaměřovalo na hodnocení personálních činností, benefitů a na hodnocení vztahů zapojených respondentů vůči společnosti, personálním činnostem a jejich práci.

Závěrečná čtvrtá kapitola se pak zaměřovala přímo na shodnocení a vyhodnocení personálních činností ve společnosti. Vyhodnocení bylo provedeno na základě teoretických východisek a na základě dotazníkového šetření.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BAREŠOVÁ Hanka, 2020. Interview s řídicím pracovníkem správního úseku společnosti Zemědělská a.s. Krucemburk. Krucemburk 23.1.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada 2014. ISBN 978-80-247-9354-2.
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.
- [5] Český statistický úřad. *Průměrné mzdy* [online]. 06. 03. 2020. [cit. 31.3.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2019>
- [6] Český statistický úřad. *Strukturální šetření v zemědělství – regiony – 2016* [online]. 15. 12. 2017. [cit. 31.3.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zemedelstvi-celkem-hprfbajg6j>
- [7] DOLEŽAL Miloslav, 2020. Interview s řídicím pracovníkem personálního oddělení společnosti Zemědělská a.s. Krucemburk. Krucemburk 23.1.
- [8] iDnes.cz. *Přehledně: Které benefity jsou nejvýhodnější a na které se doplácí* [online]. 21. 02. 2018. [cit. 31.3.2020]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel.A180219\\_213920\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel.A180219_213920_podnikani_kho)
- [9] Institut vzdělávání v zemědělství o.p.s. *Systém dalšího profesního vzdělávání manažerů zemědělských podniků z kraje Vysočina – programy* [online]. [cit. 31.3.2020]. Dostupné z: <https://ivzops.cz/cz/seminare>
- [10] HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. 1. vyd. Hradec Králové: Vítězslav Hálek 2016. ISBN 978-80-260-9723-5.
- [11] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- [12] Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. Struktura zaměstnanců zemědělských firem [online]. [cit. 10.04.2020]. Dostupné z: [https://www.zscr.cz/download/files/NEG-011\\_BI-DI\\_ZEMED\\_Manual-Struktura-zam.pdf](https://www.zscr.cz/download/files/NEG-011_BI-DI_ZEMED_Manual-Struktura-zam.pdf)
- [13] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [14] ŠPILKOVÁ Eva, 2020. Interview se mzdovou účetní společností Zemědělská a.s. Kruceburk. Kruceburk 23.1.
- [15] ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058
- [16] Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Sběrka listin Zemědělská a.s. Kruceburk, akciová společnost*. [cit. 31.3.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=95217>
- [17] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- [18] Zemědělská a.s. Kruceburk. *Stanovy společnosti* [online]. 2.6. 2014. [cit.31.3.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=95217>
- [19] Zemědělská a.s. Kruceburk. Zemědělská a.s. Kruceburk [online]. [cit. 31.3.2020]. Dostupné z: <http://www.zemas.cz/>
- [20] Zemědělský svaz České republiky. *Kolektivní smlouva vyššího stupně*. 2020
- [21] Zemědělský svaz České republiky. *Perspektivní a moderní zemědělské školství* [online]. 3.1. 2018. [cit.31.3.2020]. Dostupné z: <https://www.zscr.cz/clanek/perspektivni-a-moderni-zemedelske-skolstvi-3641>
- [22] Zemědělský svaz České republiky. *Vzdělávání, semináře* [online]. [cit. 31.3.2020]. Dostupné z: <https://www.zscr.cz/onas/aktivity-svazu/vzdelavani-seminare-137>

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Dotazníkový průzkum ve společnosti Zemědělská a.s. Kruceburk



# PŘÍLOHA A – DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM VE SPOLEČNOSTI ZEMĚDĚLSKÁ A.S. KRUCEMBURK

1. 5. 2020

Dotazníkový průzkum ve společnosti Zemědělská a.s. Krucemburk

## Dotazníkový průzkum ve společnosti Zemědělská a.s. Krucemburk

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Dominik Procházka a jsem studentem 3. ročníku oboru Ekonomika a management na Univerzitě Pardubice a chtěl bych Vás touto cestou poprosit o vyplnění následujícího anonymního dotazníku, který je součástí mé kvalifikační práce,

Předem Vám děkuji za věnovaný čas a spolupráci.

1. Motivují Vás benefity (5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní a zdravotní pojištění apod.), které Vám poskytuje zaměstnavatel k lepším pracovním výkonům?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Určitě ne

2. Jste spokojeni s výběrem a rozsahem benefitů, která Vám společnost poskytuje?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Určitě ne

## 3. Zaškrtněte 5 benefitů, o které projevujete osobně největší zájem.

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- 13. plat
- Stravenky
- Příspěvek na stravování
- Služební auto
- Služební telefon
- Služební notebook
- 5 dní dovolené navíc
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na rekreační pobyty nebo zájezdy
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na kulturní a sportovní akce (vstupenky do divadla, permanentky atd.)
- Zaměstnanecké slevy na zboží a služby od společnosti (sleva na masné výrobky, pelety, služby pneuservisu apod.)
- Jednorázový příspěvek k životnímu nebo pracovnímu jubileu
- Vzdělávací kurzy a odborná školení
- Flexibilní pracovní doba
- Půjčky zaměstnancům
- Poskytování pracovního oblečení
- Zdravotní péče (očkování proti chřipce, příspěvky na vitamíny apod.)

Jiné:  \_\_\_\_\_

4. Tato část obsahuje tvrzení týkající se vaší práce a pracovního prostředí. Ze čtyř možností rozhodněte, jak s danými tvrzeními souhlasíte.

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Vedení společnosti je otevřeno připomínkám a názorům zaměstnanců.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení společnosti dbá na spokojenost zaměstnanců.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na pracovišti panuje přátelská atmosféra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mohu vyjádřit svůj názor beze strachu z negativních následků.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věřím, že má práce je bezpečná.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem schopný udržovat rozumnou rovnováhu mezi zaměstnáním a osobním životem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený se mnou jedná slušně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost poskytuje potřebné školení zvyšující odbornost a dovednosti zaměstnanců.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technické problémy jsou řešeny co nejrychleji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S ohledem na mou celkovou odměnu za výkon práce (mzda, příplatky, benefity) se domnívám, že jsem za odváděný výkon ohodnocen přiměřeně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výkon práce mě baví a poskytuje mi pocit smysluplnosti a účelu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doporučil bych práci v této společnosti svému příteli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Řídící pracovník  
 Výkonný pracovník  
 Administrativní pracovník

## 6. Pohlaví

*Označte jen jednu elipsu.*

muž

žena

## 7. Jaký je Váš věk?

*Označte jen jednu elipsu.*

15-25 let

26-35 let

36-45 let

46-55 let

56-65 let

65 a více let

## 8. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

*Označte jen jednu elipsu.*

Základní

Středoškolské vzdělání s výučním listem

Středoškolské vzdělání s maturitou

Vyšší odborné vzdělání

Vysokoškolské vzdělání

## 9. Jak dlouho již ve společnosti pracujete?

*Označte jen jednu elipsu.*

méně než 1 rok

1-3 roky

3-5 let

5-10 let

více než 10 let

1. 5. 2020

Dotazníkový průzkum ve společnosti Zemědělská a.s. Krucemburk

10. Uvažujete v současné době o odchodu ze společnosti?

*Označte jen jednu elipsu.*

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

---

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře