

# Význam lidských zdrojů v kontextu současných změn na trhu práce v zemědělském sektoru.

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**Bc. Gabriela Vaňousová**

*Vedoucí práce:*

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie



## Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Bc. Gabriela Vaňousová**

*Osobní číslo:* E17000410

*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:* N6208T085 – Podniková ekonomika

*Zadávací katedra:* katedra ekonomie

*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Lenka Sojková Ph.D.

*Konzultant práce:* Ing. Jiří Jelínek  
ředitel společnosti Sano s.r.o.

*Název práce:* **Význam lidských zdrojů v kontextu současných změn na trhu práce v zemědělském sektoru.**

### Zásady pro vypracování:

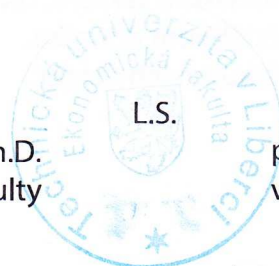
1. Stanovení cílů práce a formulace výzkumných otázek.
2. Lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, vzdělávání a motivace zaměstnanců.
3. Aktuální stav na trhu práce v zemědělském sektoru, hlavní důvody nedostatku pracovníků.
4. Analýza situace ve vybraném zemědělském podniku.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- WAPSHOTT, Robert a Oliver MALLETT. 2016. *Managing human resources in small and medium-sized enterprises: entrepreneurship and the employment relationship*. London: Routledge. ISBN 978-1-138-80519-4.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 65 normostran  
Forma zpracování: tištěná / elektronická  
Datum zadání práce: 1. října 2018  
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS/STAG se shodují.

17. prosince 2019

Bc. Gabriela Vaňousová

## **Poděkování**

Tímto bych moc ráda poděkovala vedoucí mé práce paní PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D. za její odborné rady, vedení a připomínky, díky kterým jsem mohla zpracovat tuto diplomovou práci. Další velké poděkování patří mému konzultantovi z firmy Sano s. r. o. panu řediteli Ing. Jiřímu Jelínkovi. Díky skvělé spolupráci a vstřícnosti jsem mohla tuto práci úspěšně dokončit.

## **Anotace**

Tématem této diplomové práce je analýza trhu práce a následný rozbor kvalifikované pracovní síly v zemědělském sektoru. Pro tuto práci byla zvolena společnost Sano s. r. o., která působí na tuzemském trhu v oblasti výroby krmiv pro skot a prasata. Byly sledovány údaje v letech 2017-2018 týkající se trhu práce v České republice. Pomocí těchto údajů došlo k popisu aktuální situace ve společnosti Sano s. r. o., jak je zemědělský podnik ovlivněn nedostatkem pracovních sil, jakým způsobem získává zaměstnance či jaká je věková struktura pracovníků. Dalším tématem této práce je teorie motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti. Strategie odměňování a motivace jsou v dnešní době důležité faktory z hlediska nábory nových zaměstnanců, o kterých tato práce také pojednává. Následně došlo ke zhodnocení výzkumných otázek a stanovení závěrečných vyhodnocení.

## **Klíčová slova**

lidské zdroje, lidský kapitál, motivace, odměňování, absolventi, zemědělský sektor,  
trh práce, nezaměstnanost, přijímání zaměstnanců

## **Annotation**

The Importance of Human Resources in the context of Current Changes in the Labour Market in the Agriculture.

The focus of this diploma thesis is the analysis of the labour market and subsequent analysis of the qualified labour force in the agricultural. For this thesis there was selected the company Sano s. r. o. which operates on the domestic market in the production of feed for cattle and pigs. Data on the labour market in the Czech Republic in 2017-2018 were monitored. These data have been used to description of the current situation in Sano, how the firm is affected by labour shortage, how it recruits employees or what the age structure of workers is. Another topic of this thesis is the theory of motivation and remuneration of employees in company. Remuneration and motivation strategies are important factors in terms of recruiting which this thesis also discusses. Subsequently research questions were evaluated and final evaluations were defined.

## **Key Words**

human resources, human capital, motivation, remuneration, absolvents, agricultural sector, labour market, unemployment, recruitment

## Obsah

Seznam zkratk.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam obrázků .....	14
Úvod.....	15
1. Lidské zdroje .....	17
1.1 Modely řízení lidských zdrojů .....	18
1.2 Cíl a zabezpečování řízení lidských zdrojů .....	20
1.3 Lidský kapitál.....	22
2. Lidé a organizace.....	23
2.1 Chování v organizaci.....	23
2.2 Vytváření pracovních míst.....	26
2.3 Získávání pracovníků.....	27
2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	33
2.5 Motivace a odměňování zaměstnanců .....	34
3. Situace na trhu práce v ČR .....	42
3.1 Trh práce ČR .....	44
3.2 Růst HDP a pozice českého zemědělství v národním hospodářství .....	46
3.3 Věková struktura zaměstnanců v zemědělském sektoru .....	49
3.4 Absolventi škol a jejich uplatnění v zemědělském sektoru .....	49
4. Společnost Sano – Moderní výživa zvířat spol. s r.o. ....	53
4.1 Struktura podniku .....	56
4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	62
4.3 Nábor nových zaměstnanců .....	63
4.4 Motivace a odměňování zaměstnanců .....	69
Závěr.....	76
Seznam použité literatury.....	79



## **Seznam zkratk**

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
KPC	Regionální kompetenční centrum
p. b.	Procentní bod
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Nezaměstnanost absolventů škol podle kategorií v letech 2015-2017.....	51
Tabulka 2: Struktura zaměstnanců dle věku.....	59
Tabulka 3: Budoucí odchody zaměstnanců do penze .....	60
Tabulka 4: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání .....	61
Tabulka 5: Dosažené vzdělání u zaměstnanců .....	62
Tabulka 6: Diferenciace pracovníků .....	71
Tabulka 7: Struktura zaměstnanců dle typu zaměstnání .....	72

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Míra nezaměstnanosti v ČR v letech 1993-2012.....	43
Obrázek 2: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2013-2017 .....	45
Obrázek 3: Vývoj růstu HDP České republiky .....	47
Obrázek 4: Odvětvová struktura HDP v roce 2017.....	48
Obrázek 5: Podíl na celkovém prodeji dle kategorií .....	55
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Sano.....	57

## Úvod

Lidské zdroje jsou základem fungování každého podniku. Představují komplexní přístup k zaměstnávání lidí, který se zaměřuje na zlepšení efektivity organizace v souladu s určitými morálními hodnotami. V řízení lidských zdrojů dochází k uplatňování různých typů politik a postupů, pomocí kterých dochází v oblastech řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoje ke zlepšování blahobytu zaměstnanců při výkonu práce, díky kterým se zvyšuje i motivace zaměstnanců. Tyto politiky jsou spojené i se strategickým chováním celé organizace a musí vést ke splnění daných strategických cílů firmy.

V dnešní době se zemědělské podniky potýkají s problémem nedostatku mladých lidí, který je zapříčiněn snižujícím se počtem absolventů v tomto odvětví, kteří nemají zájem budovat kariéru v zemědělství. Průměrný věk zaměstnané osoby v tomto odvětví je přibližně 45 let, což je o 2 roky více než průměrný věk všech zaměstnaných v ČR. Čerství absolventi tvoří podíl 4 % z osob zaměstnaných v zemědělství. I tento podíl je nižší než při celkovém pohledu na zaměstnané v ČR, ten je vyšší o 5 p. b. Budoucí hrozbou je situace, že během příštích pár let může zemědělství opustit až třetina pracovníků, a to jen z důvodu vysokého věku. Dalším aktuálním problémem, se kterým se musí potýkat všechny podniky, nejen ty zemědělské, je nedostatek pracovní síly. Nezaměstnanost v České republice se pohybuje na jedné z nejnižších úrovní mezi státy EU. Výběr nových zaměstnanců je tak vysoce limitován aktuální nabídkou práce. Lidé, kteří se zajímají o práci, mají dnes na výběr z velkého množství volných pracovních míst. Zaměstnavatelé tak musí zvolit správný přístup k výběru správného kandidáta a využít vhodné strategie pro motivaci a odměňování svých pracovníků, aby své uchazeče přilákali.

Cílem této diplomové práce je stanovení konkrétních dopadů na stav kvalifikované pracovní síly ve firmě Sano s. r. o. (dále jen Sano) na základě analýzy aktuální situace na trhu práce v zemědělském sektoru v ČR. Za účelem dosažení hlavního cíle diplomové práce byly stanoveny dílčí cíle, kterými jsou identifikace procesu přijímání nových zaměstnanců a odměňování zaměstnanců ve firmě Sano a stanovení aktuálního přehledu absolventů zemědělských škol a jejich uplatnění na trhu práce. Pro přiblížení této

problematiky byla vybrána již zmíněná firma Sano s. r. o., která je dceřinou společností německého podniku Sano. První část práce je zaměřena na teoretické znalosti o lidských zdrojích, modelech jejich řízení a zabezpečování lidských zdrojů. Dále je v teoretické části popsáno chování lidí v organizacích, se kterým souvisí získávání nových pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj a v poslední řadě také jejich motivace a odměňování za vykonanou práci. Pro následný popis situace ve společnosti Sano došlo k analýze českého trhu práce a přehledu věkové struktury pracovníků, kteří působí v oblasti zemědělství. Navazujícím tématem na věkovou strukturu pracovníků je v diplomové práci uvedena také analýza absolventů škol a jejich možnosti uplatnění v zemědělském sektoru. Praktická část práce se zabývá popisem společnosti Sano s.r.o. a následně rozborem její aktuální pracovní síly, možnostech vzdělávání a rozvoje, strategií motivace a odměňování zaměstnanců a také přístupem k získávání nových zaměstnanců. Závěrečná část se zaměřuje na výsledné zhodnocení situace na trhu práce a ve společnosti a návrh zlepšujících opatření.

Pro zpracování této diplomové práce bylo zvoleno více metod. K teoretické části byly zpracovány literární rešerše týkající se lidských zdrojů, motivace, odměňování a přijímání pracovníků. Praktická část byla vytvořena na základě konzultací s ředitelem společnosti Sano a poskytnutí interních informací o přehledu zaměstnanců, strategii motivace pracovníků a jejich odměňování, které mohly být nadále zveřejněny. Důležitým zdrojem informací pro zpracování teoretické i praktické části byly internetové zdroje, zejména webové stránky Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu a odborné články publikované na internetu.

# 1. Lidské zdroje

Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti, které souvisí se zaměstnáváním lidí v organizacích. Obecně lze tento pojem chápat jako takový způsob řízení lidí na pracovišti, který vede k dosažení vynikajících výsledků v organizaci. Jedná se především o řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu, znalostí, společenské odpovědnosti organizací a činností které se týkají pracovního výkonu zaměstnanců, odměňování, vzdělání a rozvoje zaměstnanců, péče o zaměstnance. Toto řízení zabezpečuje personální útvar, personalisté a linioví manažeři (Wapshott a Mallett, 2016).

Termín „řízení lidských zdrojů“ již v dnešní době kompletně nahradil termín „personální řízení“ v označení procesů, které se týkají řízení lidí ve firmě. Definice ho popisuje jako strategický a logicky promyšlený postup řízení nejcennější složky organizací – lidí – s cílem rozvíjení a uspokojování této složky pracující v organizacích. Kolektivně či individuálně přispívají největším podílem k dosažení cílů firem. Řízení lidských zdrojů je možné chápat jako soubor vzájemně propojených politik, které vycházejí z určité ideologie a filozofie.

System lidských zdrojů funguje na základě propojení různých aspektů, jehož prostřednictvím lze uvést do chodu řízení lidských zdrojů. Aspekty, které jsou mezi sebou navzájem logickým a promyšleným způsobem propojeny, jsou následující:

Filozofie lidských zdrojů – definuje základní principy a popisuje nejdůležitější klíčové hodnoty, které lze uplatnit při řízení lidí.

Strategie lidských zdrojů – stanovují směr, kterým se chce řízení lidských zdrojů vydat.

Politiky lidských zdrojů – základní definice, které určují, jakým způsobem by měly být hodnoty, principy a strategie realizovány a uplatňovány.

Procesy v oblasti lidských zdrojů – v procesech jsou obsaženy formální postupy a metody, které se následně používají k uskutečnění strategických plánů a politik lidských zdrojů.

Praxe v oblasti lidských zdrojů – popisuje neformální přístupy při řízení lidí.

Programy v oblasti lidských zdrojů – umožňují, aby došlo k úspěšné realizaci strategie, politiky a praxe podle plánu.

Teoretickým východiskům řízení lidských zdrojů se již nepřikládá taková důležitost a praxe se již původní filozofií tolik neřídí. V dnešní době tento pojem vyjadřuje činnost, kterou zkrátka personalisté a linioví manažeři běžně vykonávají.

## **1.1 Modely řízení lidských zdrojů**

V této kapitole budou představeny nejznámější modely řízení lidských zdrojů, pomocí kterých lze přiblížit různá pojetí fungování tohoto řízení.

### **Model shody**

Tento model je jednou z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů, který byl vytvořen Michiganskou školou. Představitelé tohoto modelu zastávali názor, že systém řízení lidí a organizace by se měly vzájemně shodovat a měly by být řízeny ve společném souladu (odvozen název modelu). Jejich další názor souvisí s cyklem lidských zdrojů, který je tvořen čtyřmi typickými procesy, které se vykonávají ve všech organizacích. Jsou jimi výběr (spojení lidských zdrojů s pracovním místem), hodnocení pracovního výkonu, odměňování (jeden z nejdůležitějších stimulů, který je manažery nedostatečně a špatně prováděn) a rozvoj vysoce kvalitních pracovníků.

### **Harvardský systém**

Dalším zakladatelem pojetí řízení lidských zdrojů byla harvardská škola, která vytvořila tzv. „harvardský systém“. Zakladatelé tohoto pojetí jsou přesvědčeni, že problémy nynějšího personálního řízení lze vyřešit jediným způsobem:

V současné době se na scéně objevuje spousta tlaků, které vyžadují mnohem komplexnější a širší pohled na řízení lidských zdrojů ve firmě. Následkem těchto tlaků došlo ke vzniku

takového názoru, kdy je z dlouhodobějšího hlediska nutno nahlížet na lidi spíše jako na potenciální bohatství pro firmu než jako na nákladovou položku organizace a kdy toto je záležitost zejména liniových manažerů. V řízení lidských zdrojů jsou zahrnuta veškerá rozhodnutí a kroky managementu, které tím ovlivní vztah jako takový mezi organizací a jejími pracovníky. Model harvardského systému upozorňuje na dva charakteristické rysy řízení. Prvním je situace, že liniovní manažeři přijímají větší odpovědnost za udržení propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky. Druhým rysem je skutečnost, že personální útvar zodpovídá za formulaci politiky a zásad, jimiž se pak řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby došlo k maximální vzájemné podpoře. Výhody tohoto modelu mohou být například skutečnost, že dojde k rozšíření kontextu řízení lidských zdrojů zahrnutím vlivu pracovníků a organizace práce, uznání širokého spektra ze souvislostí vyplývajících vlivů na to, jaké strategie volí manažeři, a doporučení, aby byly ve vzájemném souladu logika trhu výrobků se sociálně-kulturní logikou.

### **Kontextový model**

Tento model přihlíží k okolním faktorům, které ostatní modely nebraly na vědomí (sociální, politické, aj.) a propojuje tak systém řízení lidských zdrojů se svým okolím, ve kterém se utváří a rozvíjí. Vytváření a následné uskutečňování strategií lidských zdrojů je ovlivněno spoustou vnitřních i vnějších vjemů, které souvisí se strategickým rozhodováním organizace.

### **5-P model**

Model 5-P funguje na základě pěti určujících prvků:

Pojetí lidských zdrojů – přístup organizace ke svým lidským zdrojům, postoj k celkovému úspěchu organizace z pohledu lidských zdrojů.

Politika lidských zdrojů – zásady vytváření a uplatnění stanovených programů a postupů v oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou v souladu se strategickými cíli organizace.



Programy lidských zdrojů – organizační změny v řízení lidských zdrojů, které vedou k dosažení strategických cílů organizace.

Praxe lidských zdrojů – postupy, pomocí kterých lze dosáhnout předem určených politik řízení lidských zdrojů, jedná se především o zabezpečení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání i rozvoj pracovníků.

Procesy lidských zdrojů – formální postupy a metody, které vedou k uskutečnění strategických plánů v oblasti řízení lidských zdrojů.

### **Evropský model**

Mezi charakteristiky evropského modelu lze zařadit dialog mezi sociálními partnery, důraz na společenskou odpovědnost organizace, pojem multikulturní organizace, podíl na rozhodování a soustavné vzdělávání pracovníků. Tento model na rozdíl od ostatních zohledňuje vliv právního prostředí, odborových organizací a společenské odpovědnosti na řízení lidských zdrojů.

### **„Tvrdý“ a „měkký“ model**

V tomto případě došlo k rozlišení pojetí řízení lidských zdrojů do dvou směrů – „tvrdé“ a „měkké“. „Tvrdé“ pojetí řízení vyjadřuje racionální přístup k řízení a „měkké“ pojetí funguje v souladu s lidskými vztahy, upřednostňuje komunikaci, stimulaci a vedení. V praxi však došlo ke zjištění, že se tyto dva směry spíše doplňují, než že by se vzájemně vylučovaly. Rozdíly mezi nimi nejsou tak veliké, jak se mnozí domnívali (Armstrong, 2015).

## **1.2 Cíl a zabezpečování řízení lidských zdrojů**

Základním cílem řízení lidských zdrojů je zajištění skutečnosti, aby byla organizace schopna úspěšně dojít ke svým předem určeným strategickým cílům pomocí lidí. K dosažení těchto cílů je také potřeba i jiných zdrojů, mezi které lze zařadit materiální, finanční či informační zdroje. Dále lze do cílů řízení lidských zdrojů zahrnout například

rozvíjení kultury zaměřené na dosahování efektivního výkonu, zabezpečení a péče o vysoce vzdělané zaměstnance, vytvoření a následné udržení pozitivních pracovních vztahů na pracovišti a mezi managementem a zaměstnanci a také uplatnění etického přístupu k řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014).

Zabezpečování řízení lidských zdrojů vychází ze systému řízení lidských zdrojů a modelu poskytování personálních služeb. Za poskytování poradenství a služeb, které souvisí s řízením lidských zdrojů, jsou zodpovědni personalisté, kteří jsou součástí personálního útvaru. Řízení lidských zdrojů jako takové je odpovědností liniových manažerů. Se zabezpečováním řízení lidských zdrojů je možné si spojit pojmy, jako jsou plánování lidských zdrojů, získávání a výběr, řízení talentů a pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj.

Útvar lidských zdrojů je personální útvar, jehož součástí jsou personalisté, kteří v organizaci poskytují poradenství a služby ohledně plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců a péče o zaměstnance. Tímto způsobem jejich práce přispívá k dosažení efektivnosti a úspěšnosti organizace. Personalisté se zásadně podílejí na vytváření takového prostředí v organizaci, ve kterém se angažovanost pracovníků zvyšuje a tím umožňuje, aby co nejlépe využili svůj potenciál a uspokojili tak své potřeby. Činnosti, kterými se zabývá personální útvar, se dělí na činnosti transformační a transakční. Transformační (strategické) činnosti souvisí s efektivitou organizace a zajišťují takové uplatňování politik lidských zdrojů, aby došlo k souladu se strategickými cíli organizace. Transakční činnosti se zaměřují na oblast poskytování personálních služeb, do kterých lze zahrnout zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování apod. Organizační struktura personálního útvaru závisí jednoznačně na velikosti podniku, míře decentralizace činností, na prováděné práci a na druhu zaměstnanců, které lze v organizaci nalézt. V tradiční organizaci personálního útvaru je na vrcholu hierarchie personální ředitel, který je přímo odpovědný generálnímu řediteli společnosti, a jeho podřízenými jsou personalisté, kteří jsou odpovědni za zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a odměňování.

Pro správný chod organizace je personální útvar jednou z nejdůležitějších složek firmy. Proto je velice podstatné hodnocení personálního útvaru, které představuje posouzení

efektivnosti a přínosu tohoto útvaru v organizaci. Zejména na strategické úrovni a na úrovni poskytování personálních služeb. Hlavní kritéria pro hodnocení jsou tedy schopnost podpory dosažení dlouhodobých strategických cílů organizace a efektivní poskytování personálních služeb. Míru spokojenosti liniových manažerů a zaměstnanců se službami personálního útvaru lze určit pomocí následujících faktorů. Jedná se především o míru podpory v období změn, poskytované poradenství směrem k pracovníkům, podporu při zvládnání problémových zaměstnanců či situací ve firmě a prosazování základních práv a povinností (Armstrong, 2015).

### **1.3 Lidský kapitál**

Lidský kapitál je rozhodující součástí tržní hodnoty organizace. Tvoří ho znalosti, dovednosti a schopnosti lidí pracujících ve firmě. Každý pracovník v organizaci má svou specifickou vlastnost, která je součástí lidského kapitálu, má vrozené schopnosti, osobité chování a i své konkrétní zájmy. Souhrn všech těchto vlastností každého pracovníka je základem lidského kapitálu organizace. Lidský kapitál představuje lidský element v organizaci, kombinace inteligence, znalostí a zkušeností, pomocí kterých je organizaci dodán její osobitý charakter. Tento element je schopný nového učení, změny, inovace a pomocí tvůrčího úsilí a správné motivace lze zajistit dlouhodobé přežití organizace. Do značené míry je také nestandardní, dynamický a závislý na okolnostech a spojený s lidskou povahou. Tyto vlastnosti mohou dobré hodnocení lidského kapitálu pokazit. Lidé mají možnost rozhodovat o tom, v jaké míře se zapojí do vykonávání své role, kolik úsilí a schopností vloží do výkonu své pracovní náplně. Také zda v organizaci nadále zůstanou, či změní své působiště a z firmy odejdou. Lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu, do kterého patří také kapitál společenský a organizační (Wright a McMahan, 2011).

Cílem měření lidského kapitálu je zkoumání a posuzování dopadu řízení lidských zdrojů a vliv pracovníků na celkový výkon firmy. Měření podporuje rozhodování v oblasti řízení lidského kapitálu a umožňuje tak identifikovat hnací sílu v systému řízení a přizpůsobit tomu efekt jejich obměňování. Může být také využito ke sledování situace, zda organizace dosahuje strategických cílů v oblasti lidských zdrojů, a k hodnocení efektivnosti řízení lidských zdrojů.

## **2. Lidé a organizace**

Pro možnost uplatnění politiky v řízení lidských zdrojů je nutné pochopit faktory, které ovlivňují chování lidí v organizaci. V této kapitole bude vysvětlena základní koncepce a nástroje pro posouzení chování v organizaci.

### **2.1 Chování v organizaci**

Chování v organizaci lze definovat jako pojem, který vyjadřuje zkoumání struktury organizace, fungování a výkon organizace, chování skupin či jednotlivců v organizaci. Teorie chování v organizaci představuje způsob myšlení (jednotlivci, skupiny, organizace). Ke správnému fungování využívá modely, teorie a principy z jiných oborů, je zásadně orientovaná na lidi a jejich postoje, schopnosti, pocity a cíle. Soustředí se na výkon a faktory, které výkon ovlivňují. Využívá vědeckých metod, které jsou důležité při zkoumání vztahů.

Organizace je subjekt, který slouží k dosažení cílů prostřednictvím společné snahy a úsilí lidí, kteří jsou v organizaci zaměstnaní či pro ni pracují jiným způsobem. Proces organizování představuje uspořádání ve formě odpovědností a vztahů, pomocí kterého lidé mohou spolupracovat. Organizace je ovlivňována svým prostředím jako takovým a má strukturu obsahující formální i neformální prvky. Tradiční formální struktury organizace byly založeny na základě jednoznačně stanovené hierarchii (liniích řízení), která představovala přesně dané organizační schéma s úzce vymezenými popisy pracovních pozic. Organizace funguje jak formálně, tak i neformálně, pomocí sítí funkcí a vztahů, které mohou přesahovat formální hranice dané organizace i linie řízení. Struktura organizace se může vyvíjet libovolně podle aktuálních okolností, kdy může nastat nutnost zajistit nové činnosti.

Mezi základní typy organizací patří liniově štábní organizace, mechanistická, organická, maticová, síťová a virtuální. Liniově štábní organizace je tradiční organizace, která byla založena na základě vojenského modelu, kdy existuje hierarchie „liniových manažerů“, kteří mají na starosti základní funkce, mezi které patří např. výroba, prodej, zákaznické

služby apod., zatímco na druhé straně existují i „štábní“ funkce, které představují např. finance, personalistiku apod. Tyto štábní funkce poskytují poradenství a podporu liniovým manažerům. Mechanistická organizace je formální typ organizace, jenž je založená na základě příkazů a kontrole. Jsou zde jednoznačně definované vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, přesně určené organizační jednotky a úzce vymezená pracovní místa. Organická organizace je relativně neformální typ, který má plochou strukturu, kde je kladen důraz zejména na horizontální procesy, týmovou práci a flexibilní role. Maticová organizace je složená z funkčních jednotek, které jsou zaměřeny na jednotlivé odborné oblasti, a projektových týmů, které vznikají z funkčních jednotek s cílem řešit konkrétní projekty. Síťová organizace je soubor vzájemně propojených organizací, který přesahuje hranice každé jednotlivé organizace. Virtuální organizace se zaměřuje na podporu interakce mezi svými členy s využitím elektronických prostředků, které tak umožní omezit kontakt tváří v tvář.

Kulturu v organizaci lze definovat jako „způsob, jakým se v organizaci dělá“. Tato zjednodušená definice naznačuje, že kultura organizace představuje vše, co organizace dělá, ovlivňuje tak způsob jakým se lidé chovají a je nutné ji považovat za důležitý faktor, který zásadně ovlivňuje tvorbu a realizaci programů rozvoje organizace (Deal a Kennedy, 2000).

Kultura organizace představuje určité normy, hodnoty, postoje, které nemusí být přesně definované, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob výkonu jejich práce. Normy představují jakási nepsaná pravidla chování a hodnoty vyjadřují to, co je pro organizaci důležité v chování lidí. Tyto dvě definice odkazují na skutečnost, že pojmy hodnoty a normy jsou pouze pojmy abstraktní. Prostupují celou organizací a nemusí být definované či striktně dané, nemusí se o nich mluvit, dokonce mohou zůstat bez povšimnutí, avšak výrazně ovlivňují chování lidí v organizaci. Tyto hodnoty a normy, jež jsou základem kultury, jsou utvářeny čtyřmi způsoby. Za prvé, kultura je formována pomocí lídrů, kteří se podíleli již na jejím založení. Lidé registrují, čemu se lídři věnují a na co zaměřují svou pozornost, berou je jako své vzory. Za druhé, kultura je formována také z části negativním způsobem, což jsou kritické případy. To jsou důležité události, ze kterých se organizace do budoucna ponaučí. Za třetí, kultura vychází z důležité potřeby zachovat a udržet efektivní

pracovní vztahy mezi zaměstnanci a členy organizace. Za čtvrté, kultura je ovlivněna prostředím organizace, které je jak dynamické, tak stálé. Kultura je také proces učení, který probíhá na základě buď traumatického modelu, který představuje zvládání určité hrozby tím, že si členové organizace vytvářejí obranný mechanismus, nebo na základě modelu pozitivního, při kterém dochází k pevnému usazení a zakořenění dříve fungujících postupů.

Důležitými složkami kultury organizace jsou hodnoty, normy, artefakty a styly řízení. Za hodnoty lze považovat to, co je pro organizaci dobré a co by se mělo stát. Měly by být na úrovni vrcholového managementu a sdílené v celé organizaci. Čím silnější jsou hodnoty, tím větší vliv mají na chování lidí. Hodnoty nemusí být v každém případě nějak vyjádřeny – implicitní (přímo nevyjádřené) hodnoty jsou takové, které jsou ve firmě hluboko zakořeněné, a posiluje je zejména chování manažerů. Tyto hodnoty mají velice významný vliv, zatímco veřejně prosazované hodnoty (explicitní), které jsou výslovně přijaté, písemně vyjádřené, neprojevují se v chování manažerů a zůstávají tak pouhými slovy, nemají tak vysoký vliv jako ty implicitní. Důležitým krokem je však vyjadřování obou druhů hodnot v praxi. Jedná se zejména o hodnoty v oblasti péče o zaměstnance, konkurenceschopnosti, služeb zákazníkům, inovací, výkonu, kvality, týmové práce apod. Hodnoty jsou uplatňovány prostřednictvím norem nebo artefaktů. Normy jsou definovány jako nepsaná pravidla, která představují neformální návod k tomu, jak se chovat. Pomocí norem vědí lidé, jak se mají chovat, co dělat, co říkat, v co mají věřit nebo jak se mají oblékat. Normy nejsou vyjádřeny v písemné podobě, protože pokud by byly, jednalo by se o formální postupy či zásady. K jejich předávání dochází ústně či dokonce pomocí chování. Jejich dodržování může být vynuceno chováním okolních lidí a jejich reakcemi. Artefakty jsou konkrétní a hmatatelné aspekty organizace, které lidé mohou slyšet, vidět nebo cítit a pomocí kterých lépe pochopí kulturu organizace. Jedná se o takové záležitosti, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v elektronické komunikaci, způsob, jakým se lidé vzájemně oslovují při osobních setkáních či po telefonu, způsob přijetí, jakého se dostává návštěvám či způsob, jakým recepční/asistent vyřizuje příchozí hovory. Poslední důležitou složkou kultury organizace je styl řízení. Ten vyjadřuje určitý přístup, který manažeři uplatňují, když jednají s lidmi. Tento přístup – jejich styl řízení nebo vedení – je jednou z nejdůležitějších součástí kultury organizace. Uplatňované styly řízení jsou celkem čtyři a lze je vyjádřit v mezích extrémů. Jedná se o styl charismatický –

necharismatický, autokratický – demokratický, kontrolující – podporující a transakční – transformační. Většina manažerů uplatňuje vždy takový styl, který se nachází někde mezi těmito extrémy. Někdy dochází ke změně stylu řízení podle aktuální situace nebo pocitu, jindy je uplatňován stále stejný styl řízení, který je ovlivněn kulturou organizace a ta může vytvářet určitý převažující styl řízení, který reprezentuje všeobecně očekávané a prosazované normy chování manažerů (Armstrong, 2015).

## 2.2 Vytváření pracovních míst

Na základě analýzy pracovního místa lze uvést do chodu samotný proces jeho vytvoření, během něhož je třeba zvažovat motivaci pracovníků. Je třeba se řídit cíli pro vytvoření místa, kterými jsou uspokojení potřeb potenciálního pracovníka, které se týkají jeho zájmů, úspěchů, a uspokojení požadavků organizace na efektivnost, kvalitu a dosažení strategických cílů. Na základě analýzy skutečností, jaká práce je třeba vykonat a v jakém rozsahu, začíná samotný proces vytváření pracovních míst. Je třeba zvážit, jak jednotlivá pracovní místa zkombinovat, aby byla pro potenciální zaměstnance přitažlivá a motivující. Tento proces je možný rozdělit do čtyř fází. V první fázi dojde ke specifikaci a stanovení jednotlivých úkolů, které je třeba splnit. V druhé fázi jsou stanoveny metody a způsoby provádění všech úkolů, tedy jak má být práce vykonávána. V třetí fázi dojde k přiřazování jednotlivých činností k pracovním místům, kde dojde k přidělení ke konkrétnímu jednotlivci, který dostane určitou činnost na starost. Jde tedy o to, jak má být práce vykonávána. A v poslední fázi dojde ke stanovení interních vztahů mezi jednotlivými pracovními místy, tedy jaká pracovní místa budou mezi sebou mít určitou souvztažnost a s tím i spojenou odpovědnost (Kociánová, 2010).

V praxi jsou však pracovní místa často vytvářena na základě intuice a bez důkladného zkoumání metod a náplně práce. Pro vytváření pracovních míst lze uvést čtyři přístupy. První je mechanistický přístup (inženýrský) zabývající se sledováním efektivnosti využívání prostředků, hlavně týkající se zájmů organizace. Dále motivační přístup (psychologický) přístupující k vytváření pracovních míst z hlediska motivačního, kdy se soustředí na zájmy organizace prostřednictvím uspokojení potřeb zaměstnanců, které souvisejí s prací a následnou efektivností vykonávané práce. Biologický přístup

(ergonomický) aplikující se především u fyzicky náročné práce, kdy se personální útvar snaží zmírnit či nejlépe odstranit negativní důsledky obtížné fyzické práce. A poslední percepční přístup, který je zaměřen na duševní stránku práce, kdy se snaží omezit zátěž duševních schopností pracovníka mnohdy vedoucí k častým a zbytečným chybám (Koubek, 2007)

### **2.3 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je jedna z důležitých fází pro formování pracovní síly v organizaci neboli staffingu. Tato činnost by měla zajistit přilákání dostatečného množství uchazečů, které by mělo zajistit obsazení volných pracovních míst. Do činnosti získávání pracovníků spadá např. rozpoznávání, vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech a nabízení těchto volných pracovních míst. Do značné míry všechny tyto činnosti vedou k rozhodnutí, jaké pracovníky bude mít firma k dispozici. Zde je možné se setkat s dvěma různými termíny. Je třeba rozlišit pojmy nábor a získávání pracovníků. Nábor pracovníků vyjadřuje získávání lidských zdrojů z externích zdrojů, zatímco pojem získávání pracovníků vyjadřuje zejména získávání lidských zdrojů z interních zdrojů, tedy z řad současných pracovníků. Získávání pracovníků jakožto personální činnost je výrazně strategicky orientované, řeší dlouhodobou potřebu obsazení pracovního místa, jak dlouho bude práci na určitém pracovním místě pro chod organizace potřeba a jak se tato práce bude vyvíjet v čase.

Proces získávání pracovníků má dvě strany, na jedné stojí organizace se svou potřebou pracovní síly a na druhé straně potenciální uchazeč o práci, který již může pocházet z řad současných pracovníků v organizaci. Tento pracovník může být ze svého původního pracovního místa přesunut na nové z důvodu organizačních změn v podniku či z důvodu úspor.

Proces je ovlivněn řadou podmínek, které lze dělit na vnitřní podmínky týkající se konkrétního pracovního místa, vnitřní týkající se celé organizace a vnější podmínky. Mezi podmínky související s konkrétním pracovním místem lze zařadit povahu práce na pracovním místě, postavení pracovního místa v organizační hierarchii, požadavky na



pracovníka, organizaci práce a pracovní dobu, místo výkonu a pracovní podmínky. Vnitřní podmínky, které souvisí s celou organizací, zahrnují význam a úspěšnost organizace, její prestiž a pověst, úroveň odměňování ve srovnání s jinými organizacemi, poskytování zaměstnaneckých výhod a celková péče o zaměstnance, mezilidské vztahy, celkové pracovní klima, umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí. K vnějším podmínkám lze zařadit zejména demografické, ekonomické, sociální, technologické a politicko-legislativní. Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků jsou ovlivněny individuálním rozhodováním potenciálních uchazečů, ty vnější naopak nelze ovlivnit samotnou organizací a je nutné je ve svých rozhodnutích považovat za dané a neměnné (Koubek, 2007).

Postup získávání a následného výběru pracovníků lze dělit do tří fází: definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů. V první fázi – definování požadavků – dochází k přípravě popisů a specifikací konkrétního pracovního místa. Počet zaměstnanců, které organizace potřebuje, a jejich specifikace by měly být jasně dány. Požadavky pro vykonávání konkrétních pracovních funkcí by měly být důkladně definovány v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Tento popis poskytuje základní informace pro vytvoření inzerátů. Profil určité pracovní funkce poskytuje přehled schopností, dovedností a požadavků na vzdělání a praxi, pomocí nichž lze získat informaci o celkových kritériích, na jejichž základě budou posuzováni uchazeči při pracovním pohovoru. Specifikace pracovního místa rovněž vyjadřuje požadavky na pracovníka, mezi které lze obecně zařadit například odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje pro výkon funkce, odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe, vhodnost pro organizaci a další požadavky. Druhá fáze získávání a výběru pracovníka – přilákání uchazeče – je zejména záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních pracovníků. Pro přilákání a udržení zájmu uchazečů je nutné stanovit silné a slabé stránky organizace jako zaměstnavatele, díky kterým je pak možné udržet zájem uchazečů. Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit zejména na pověst organizace jako takové, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, jistotu zaměstnání, možnost kariérního růstu a příležitost k dalšímu vzdělání a rozvoji a umístění pracoviště. Následně organizace tyto skutečnosti porovná se svou konkurencí a dojde k výsledku, co je oproti konkurenci daná organizace schopna nabídnout svým potenciálním pracovníkům. Cílem této analýzy je

představit organizaci v lepším obraze a dát na vědomí potenciálním uchazečům, že tato organizace je dobrý zaměstnavatel (Armstrong, 2007).

Při volbě metody získávání pracovníků je třeba dát potenciálním uchazečům na vědomí existenci volných pracovních míst v podniku a možným způsobem je přesvědčit, aby se o dané místo ucházeli. Záleží na tom, zda se organizace rozhodne získávat pracovníky z vlastních řad či z externích zdrojů, dále na situaci na trhu práce, kolik má organizace volných prostředků na získávání pracovníků, jak rychle je nutné pracovní místo obsadit aj. Mezi jednu z nejčastějších metod získávání pracovníků patří zejména skutečnost, že se uchazeči nabízejí sami. Toto je pasivní metoda, jejíž výhodou jsou nízké či nulové náklady. Tato metoda je možná u velké, silné organizace, která u potenciálních uchazečů budí zájem v ní pracovat. K nevýhodám této metody patří často nepřesné představy o potřebách organizace. Adepti nejsou vhodní pro výkon dané pracovní funkce, ale i přesto se těmito žádostmi musí někdo zabývat. Tato metoda neposkytuje dostatečnou možnost výběru mezi více uchazeči, a proto je využívána zejména u méně kvalifikovaných pozic. Druhou nejčastější metodou je doporučení současného pracovníka organizace. I tato metoda je pasivního typu. Podmínkou však je, aby samotní pracovníci organizace měli dostatečné informace o volné pracovní pozici. Lze v tomto případě využít i stimulačních nástrojů, např. zaměstnanec, který do firmy přivede uchazeče o zaměstnání, bude odměněn peněžním či jiným způsobem. Výhodou je opět nízká finanční náročnost a oproti předchozí metodě bývají uchazeči pro danou pracovní pozici vhodnými kandidáty, protože současný pracovník si nechce u svého zaměstnavatele pokazit pověst tím, že do firmy přivede nevhodnou osobu. Nevýhodou je omezenost výběru mezi uchazeči a nemožnost porovnat s jinými uchazeči. Tato metoda je využívána pro obsazování kvalifikovanějších a zodpovědnějších pracovních pozic, kdy nadřízený doporučí svého podřízeného k povýšení na lepší pozici. Další možnou metodou získání pracovníků je přímé oslovení vyhlédnutého jedince. Tato metoda již není pasivní, ale vyžaduje sledování okolí a potenciálních zaměstnanců, kdo je v určitém oboru dobrý a má nápady. Jedná se také o sledování odborného tisku a konkurence, účast na odborných setkáních a využití kontaktů s jinými organizacemi. Výhodou této metody je opět nižší finanční náročnost a skutečnost, že vyhlédnutý jedinec splňuje požadavky pro výkon funkce jak profesní, tak i osobní. Nevýhodou může být často zhoršení vztahů s organizací, od níž je snaha pracovníka

odlákat, a skutečnost, že pracovník si tak uvědomí svou cenu a u nového zaměstnavatele klade vyšší nároky na mzdové ohodnocení či jiné pracovní podmínky. Tato metoda se využívá při obsazování vysokých a náročných funkcí spjatých se značnou odpovědností. Není však nemožné ji použít při získávání pracovníků i pro dělnická zaměstnání. Relativně nenáročnou a levnou metodou získávání pracovníků je uveřejnění informací o volných pracovních místech na vývěskách. Tyto informace jsou vyvěšeny zejména na místech, kudy procházejí zaměstnanci, popř. na místech, kam má přístup i veřejnost. Popis pracovního místa na vývěsce by měl poskytnout všechny základní informace, které by mohly potenciálního uchazeče zajímat. Výhodou je již kromě zmiňované nízké finanční náročnosti také předběžná selekce uchazečů, neboť ti se přímo z informací na vývěsce dozví, zda jsou vhodní nebo ne. Díky možnosti více termínů je možné vybírat z většího množství uchazečů a tím dojde k přímému porovnání. Nevýhodou je však skutečnost, že informace o volné pracovní pozici je zaznamenána pouze dotyčnými, kteří se k vývěsce dostanou a všimnou si jí. Osloven je tedy pouze úzký okruh nejbližšího okolí organizace včetně aktuálních pracovníků v organizaci. Typický příklad pro umístění vývěsky je vysoká škola, díky které roste šance pro organizaci získat talenty z řad studentů a čerstvých absolventů.

Plošná metoda, která se svým charakterem podobá vývěskám, je umístování letáků do poštovních schránek. Distribuce letáků je zajištěna pomocí poštovních doručovatelů, specializovaných organizací, které tyto služby poskytují, nebo brigádníků. Výhody jsou podobné jako u vývěsek, okruh oslovených lidí se rozšiřuje a nabídka se dostane do rukou téměř všem rezidentům okolí. Nevýhodou oproti vývěskám je jejich vyšší finanční náročnost a skutečnost, že tato metoda je vhodná pro získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci. V zahraničí se tato metoda uplatňuje pro získávání manuálních pracovníků a pracovníků na dočasnou práci. Inzerce ve sdělovacích prostředcích je jednou z nejrozšířenějších metod k získávání uchazečů o volnou pracovní pozici. Okruh oslovených jedinců závisí na typu použitého sdělovacího prostředku, může se jednat o reklamu v obecním zpravodaji či o celorepublikovou televizní reklamu. Důležitou roli hraje též pozice, která má být obsazena. Při obsazování míst, které nevyžadují tak kvalifikovanou pracovní sílu, lze využít lokálních sdělovacích prostředků. Naopak pro obsazení špičkového specialisty lze uchazeče hledat pomocí inzerátů uveřejněných

v zahraničí. Výhodou této metody je rychlost a široký okruh oslovených lidí a skutečnost, že inzerát jde do soukromí potenciálního uchazeče. Nevýhodou je finanční náročnost inzerce. V dnešní době se čím dál více prosazuje také metoda navázání spolupráce se vzdělávacími institucemi. Řada organizací si zajišťuje přísun mladých uchazečů o zaměstnání tím, že se podílí na provozu institucí, které připravují mládež na budoucí výkon jejich povolání, a tím si organizace zajistí dostatečný přísun pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami usnadní firmě získání odborníka v příslušném vzdělání. Zejména při spolupráci s vysokou školou zde existuje možnost, jak si do určité míry zavázat vyhlédnutého studenta pro budoucí spolupráci – smluvně dohodnuté formy podpory studenta během studií, trainee programy, spolupráce na diplomové práci apod. Dalšími metodami pro získání pracovníka mohou být spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, spolupráce se sdruženími odborníků a vědeckými společnostmi, spolupráce s úřady práce aj.

Poslední fází procesu získávání pracovníků je výběr mezi uchazeči. Úkolem výběru pracovníků je rozpoznání nejlépe vyhovujícího pracovníka, který se na danou pracovní pozici hodí. Organizace může využít několik metod, které slouží pro výběr pracovníka. Za základní a nejpoužívanější metodu je považován pohovor. Dle názorů většiny teoretiků a praktiků je to klíčová metoda výběru pracovníků, avšak při jeho dobré přípravě a správném provedení je i metodou nejlepší. Obecným cílem pohovoru je posouzení pracovní způsobilosti uchazeče, kromě tohoto má pohovor další tři hlavní cíle: získání dostateku informací o uchazeči, což představuje zjištění, co od práce očekává a jaké jsou jeho pracovní cíle, dále poskytnutí uchazeči informace o konkrétní pracovní pozici a posouzení osobnosti uchazeče – jeho povahové rysy a jejich vhodnost pro práci na dané pracovní pozici. Existuje spousta druhů pohovorů, podle množství a struktury účastníků je lze dělit na pohovor „mezi čtyřma očima“ (1+1), pohovor před panelem posuzovatelů, postupný pohovor a skupinový pohovor. Pohovor „mezi čtyřma očima“ vede s uchazečem jeden představitel organizace (zpravidla vedoucí pracovník, který je nadřízený obsazovanému pracovnímu místu). U tohoto druhu pohovoru se může vedoucí pracovník nechat ovlivnit svými osobními sympatiemi, proto je velice subjektivní a vede k navození otevřené a neformální atmosféry. Vhodný je při obsazování méně kvalifikovaných pracovních míst. Naopak pohovor před panelem posuzovatelů, tedy před komisí, probíhá mezi uchazečem

a třemi až čtyřmi osobami, které jsou důvěrně seznámeny s požadavky na obsazované pracovní místo. Členové panelu jsou většinou přímí nadřízení dané pracovní pozice, personalisté či zkušení psychologové. Tento typ pohovoru je díky vyššímu počtu posuzovatelů spravedlivější, dochází k objektivnějšímu posouzení vhodnosti kandidáta pro pracovní místo. Naopak vyšší počet posuzovatelů může u uchazeče vyvolat pocity nervozity a napětí. Tento typ je vhodný při obsazování jakýchkoli pracovních míst, ale výhodný je spíše pro výběr obsazení náročnějších pozic. Dalším druhem je skupinový pohovor, který probíhá mezi skupinou uchazečů na jedné straně a jedním či více posuzovateli na straně druhé. Používá se pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Výhodou je časová nenáročnost a lepší posouzení osobnosti uchazeče. Naopak nevýhodou je skutečnost, že během skupinového pohovoru nelze zajistit všestranné posouzení všech uchazečů, někteří z nich mohou utéct pozornosti posuzovatele. Dále je tento typ pohovoru náročný na připravenost, schopnosti a pozornost posuzovatele.

Podle obsahu a průběhu lze dělit pohovory na nestrukturované, strukturované a polostrukturované. Při nestrukturovaném neboli volně plynoucím pohovoru dochází k rozvržení času i postupu až v průběhu pohovoru. Cíle nejsou stanoveny vůbec nebo jen rámcově. Není považován za vhodnou formu pohovoru z důvodu nejisté záruky dosažení srovnatelnosti způsobilosti uchazečů, nezaručuje stejnou šanci a možnost zaujmout posuzovatele, který může ke každému uchazeči přistupovat subjektivně. Strukturovaný pohovor je častou formou, probíhá za standardizovaných podmínek a s předem stanoveným obsahem, postupem a časovým rozvrhem. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům, proto lze na základě odpovědí férově posoudit, kdo se na pracovní pozici hodí nejvíce. Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější a spolehlivější. Snižuje pravděpodobnost, že dojde k opomenutí některých nezbytných skutečností pro posouzení, a naopak zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou na základě stejně položených otázek posouzeni férově bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Polostrukturovaný pohovor se snaží najít výhodný kompromis mezi nestrukturovaným a strukturovaným pohovorem. Je náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje důkladné školení. První případ probíhá tak, že první část pohovoru je strukturovaná a část druhá představuje volně plynoucí pohovor. Nicméně obě části mají přesně vymezený časový prostor. V druhém případě jsou pro pohovor stanoveny přesné cíle. Posuzovatel tedy

k pohovoru přistupuje volně bez předem stanovené struktury, ale na konci pohovoru musí být předem stanovené cíle splněny. Ty pak slouží pro následné vyhodnocení uchazečů (Kociánová, 2010).

## **2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Pro organizace je důležité mít ve svých řadách pracovníky s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností. Firma tak činí určité kroky, které směřují k uspokojování této potřeby, a zároveň splňuje a odpovídá strategickým cílům organizace. Je nutné vzít také v úvahu osobní potřeby rozvoje a růstu pracovníků. Díky této kombinaci bude organizace splňovat své vytyčené strategické cíle a díky splňování potřeb jedinců se stane atraktivnějším místem pro práci.

Vzdělávání a rozvoj lze definovat jako proces zabezpečující to, že organizace má dostatek vzdělaných a kvalifikovaných pracovníků, které pro naplnění cílů potřebuje. Díky tomuto procesu je pracovníkům zajištěno osvojení požadovaných znalostí, dovedností a schopností pomocí svých vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit, které zajišťuje firma. Mezi složky vzdělávání a rozvoje je zahrnuto učení se, všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj. Učení se je proces, během kterého si pracovník osvojuje a rozvíjí své znalosti, dovednosti, schopnosti a názory. Umožňuje mu změnu názorů, chování a postojů na základě jeho získaných zkušeností. Všeobecné vzdělání lze popsat jako získání schopností, znalostí a dovedností ve všech oblastech, které jsou důležité pro život, nejen v oblastech potřebných pro výkon konkrétní práce. Odborné vzdělávání (výcvik) je uplatňování procesů, pomocí kterých si lidé mohou osvojit znalosti a dovednosti, díky kterému mohou vykonávat svěřenou práci. Lze tedy říci, že výcvik je to, co organizace jedinci poskytuje. Rozvoj lze definovat jako rozšiřování schopností či využití svého potenciálu díky učení se a vzdělávání.

Strategické vzdělávání a rozvoj je takový přístup, pomocí kterého lze dosáhnout vzdělání a rozvíjení pracovníků se záměrem dosažení strategických cílů organizace. Vychází z toho, že lidské zdroje, které má organizace k dispozici, hrají svou strategickou roli ve firmě a pomocí nich je dosahováno dílčích úspěchů organizace. Smyslem strategického

vzdělávání a rozvoje je zdokonalování schopností pracovníků v souladu s myšlenkou, že lidské zdroje jsou hlavní konkurenční výhodou. Cílem by tedy mělo být rozvíjení lidského kapitálu organizace a zajištění takového stavu, aby organizace vždy disponovala kvalitními pracovníky, kteří jsou potřeba pro uspokojení potřeb v současnosti i v budoucnosti. Důležitým tématem je také tvorba prostředí, které pracovníky podněcuje k tomu, aby se více rozvíjeli a vzdělávali. Ačkoli je záměrem dosažení strategických cílů organizace, je nutné brát v úvahu také individuální potřeby lidí.

Způsoby, jakými se mohou lidé učit, jsou různé. Učí se hlavně tím, že něco sami aktivně dělají, než jen pomocí určitého výkladu nebo poučení, a také samostatně či od ostatních lidí (nadřízených, spolupracovníků). Lidé se učí takovým způsobem, který závisí na jejich motivaci v práci. Samostatně řízené (dobrovolné) učení probíhá jen v případě, kdy se lidé chtějí sami z vlastní iniciativy něco naučit a osvojit si znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou potřebné pro efektivní vykonání jejich pracovní náplně. Takový způsob učení by měl být ze strany zaměstnavatele významně podporován (Armstrong, 2015).

## **2.5 Motivace a odměňování zaměstnanců**

Pro řízení odměňování je nejvýznamnější záležitostí, jak vysoké úrovně pracovního výkonu mohou dosáhnout motivovaní lidé. Porozumění faktorům, které motivují lidi, je velice podstatná věc. Díky těmto faktorům lze vytvářet procesy a postupy v odměňování, které pozitivně ovlivní zaměstnance a tím se zvýší motivovanost, oddanost, dobrovolné chování a pracovní angažovanost. Teorie motivace se zabývá tím, co lidi ovlivňuje, aby se chovali určitým způsobem. Snaží se objasnit faktory, které lidi vedou k vynaložení úsilí do práce. Pojem motivace je odvozen od slova motiv, což vyjadřuje důvod něco udělat, dát se nějakým směrem. Lidé jsou motivováni v případě, když vědí, že jejich čin povede k dosažení určitého cíle, kterým může být například finanční či jiná odměna, která uspokojí jejich potřeby. Lidé, kteří jsou dobře motivováni, mají jasně definované cíle a postupují takovým způsobem, který zajistí dosažení těchto cílů. Model motivace je založený na upevňování a posilování očekávání a na teorii potřeb. Model vyjadřuje proces motivace, který je nejdříve iniciován určitou neuspokojenou potřebou. Tato potřeba pak u jedince vytvoří přání a zájem něčeho dosáhnout či získat. Stanoví si cíle, kterých chce

dosáhnout, o nichž je přesvědčen, že jeho potřebu uspokojí. Způsoby dosažení cílů mohou být různé, například způsob chování či volba cesty. Pokud se tyto způsoby osvědčí a určitého cíle je dosaženo a zároveň dojde k uspokojení potřeby, lze předpokládat, že tyto kroky bude možné v budoucnu opakovat. Pokud dojde k opačnému případu a potřeby nejsou uspokojeny, objeví se zároveň nové potřeby a celý proces pokračuje. Lze tedy konstatovat, že neuspokojené potřeby motivují chování jedinců.

Existují dva základní typy motivací, vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci lze charakterizovat jako motivaci, která vychází z vykonávané práce jako takové. Vykonávaná práce jedince zajímá a je pro něho důležitá, většinou se jedná o takovou pozici, kde je obsažena určitá pravomoc (pocit jedince, že má kontrolu sám nad sebou) a autonomie (možnost volně konat). Je to pro něho příležitost rozvíjet své dovednosti a schopnosti a tím přispět ke svému osobnímu růstu a následně postupu na vyšší pracovní pozici v podniku. Vnější motivace zahrnuje takové činnosti, kterými lze pracovníky motivovat ke své práci. Jedná se o odměny typu zvýšení platu, uznání, pochvala a povýšení, ale zároveň také o tresty v podobě disciplinárního řízení či odepření platu (Armstrong, 2009).

Z výše uvedeného rozlišení na vnitřní a vnější motivaci vyplývá, že důležitou část motivace tvoří především nehmotné okolnosti. K těm patří faktory vnitřní a část těch vnějších. Mezi nehmotné motivační faktory lze zahrnout pochvaly, uznání, možnosti získání nových zkušeností apod. Tyto faktory bývají vedoucími pracovníky podceňovány, avšak pro zaměstnance jsou důležité z toho důvodu, že je nelze uspokojit penězi. Jedná se také o pocit seberealizace, kdy si pracovník potřebuje zvýšit své profesní sebehodnocení a považovat se za vysoce schopného ve svém oboru. Mezi hmotné faktory patří samozřejmě hlavně peníze, pomocí kterých lze dosáhnout uspokojení potřeb. Avšak při rostoucím uspokojování potřeb pracovníka motivační účinek peněz klesá. Další zvýšení platu již není tolik motivující. To souvisí s klesající užitečností spotřebních statků, které lze získat výměnou za peníze. Ale i skutečnost navýšení mzdy stojí pracovníka větší část jeho volného času, kterou musí obětovat pro více peněz.

Organizace by se měla při motivaci svých zaměstnanců zaměřit zejména na dvě důležité skutečnosti. První skutečností je uvědomění si, jaké faktory může organizace k motivaci zaměstnanců využít. Vyplývá z toho, že různý faktor k motivaci je možné využít v různé



míře. Toto využití závisí na druhu a podmínkách práce, tedy jaké potřeby může pracovník na svém pracovišti uspokojit a jaké jsou jeho individuální potřeby. Jako příklad lze uvést odlišné podmínky pro samostatnost práce a vyšší rozhodovací pravomoce, které jsou na různých pracovištích odlišné. Druhá skutečnost představuje, do jaké míry jsou uspokojovány potřeby pracovníků. Jak již bylo uvedeno výše, s rostoucí mírou uspokojení potřeb klesá i jejich motivační účinek. Každé pracoviště tak nabízí uspokojení odlišných potřeb a na základě této odlišnosti lze motivační faktory rozdělit do čtyř skupin. Toto rozdělení lze uchopit jako návod, na jaké potřeby a konkrétní motivační faktory by se organizace měla zaměřit. Do první skupiny lze zařadit takové faktory, které je možné na pracovišti využít, avšak jejich vliv a působení byly do značné míry vyčerpány z důvodu vysokého uspokojení potřeb pracovníků. Tyto faktory nadále působí, ale růst výkonu pracovníka již tolik neovlivňují. K motivátorům v této skupině patří například prémie a bonusy. Pokud má pracovník možnost získání finančního bonusu či prémie za zvýšení jeho pracovního nasazení, další zvýšení těchto odměn již nevede k růstu jejich pracovního výkonu. Do druhé skupiny patří faktory, kterých lze na pracovišti využít a u kterých dosud nedošlo k uspokojení odpovídajících potřeb. Pro růst výkonu pracovníků jsou tyto faktory prioritní a jejich motivační působení je nejučinnější. K motivátorům této skupiny patří zvýšení pravomocí pracovníků či možnost profesního postupu. Využití těchto motivátorů je možné díky povaze práce, zaměstnanci o ně mají veliký zájem a investice do jejich zlepšení přináší proto nejvyšší efekty. Ve třetí skupině jsou motivační faktory, o které není na pracovišti takový zájem. Důvodem takového nezájmu je skutečnost, že díky povaze práce není umožněno jejich využití nebo by toto využití bylo pro organizaci velmi nákladné. Dopad na pracovní výkonnost zaměstnanců je minimální a další investice ze strany organizace by se již nevyplatila. Příkladem těchto motivačních faktorů jsou zejména zaměstnanecké benefity a výhody, kterých zaměstnanci tolik nevyužívají. Jejich výkonnost tak vůbec neovlivňují ani neodstraňují případnou nespokojenost pracovníků. Avšak zrušení těchto benefitů by ze strany zaměstnanců nebylo vnímáno pozitivně. Čtvrtá skupina motivačních faktorů je tvořena těmi faktory, jejichž možnost využití je omezená z důvodu vysoké nákladnosti či poměrně nízkým stupněm uspokojení daných potřeb. Organizace by těmito motivátorů mohla využít v případě, kdy by byl motivační potenciál ostatních faktorů již vyčerpán (Urban, 2017).

V některých případech dochází také k nerespektování základního pravidla motivace a v takových organizacích pracovníci nepodávají plný výkon. Může to být způsobeno nedostatkem motivace, nebo z důvodu toho, že se motivace ubírá špatným směrem. Příčina může být výše odměny či sankce nebo špatný způsob zacházení odměny (sankce) z pozice organizace. K tomuto nerespektování dochází zejména v případě, kdy zaměstnanec neví, nebo si plně neuvědomuje, jaké důsledky mu může způsobit vykonání, případně nevykonání daného úkolu. Nejčastěji to neví z důvodu toho, že mu to jeho zaměstnavatel nesdělil, dostatečně nevysvětlil či nezdůraznil. Pokud pak zaměstnanec neví, jaké odměny a sankce za provedení či neprovedení práce mohou nastat, motivace tak k výkonání úkolů klesá a účinek odměny, sankce na něj nepůsobí. Dalším důvodem, proč motivace selhává, může být situace, že za správné plnění svých úkolů žádnou odměnu nedostanou, či jsou naopak odměněni za to, že své úkoly neplní vůbec. Organizace si v tomto případě vůbec neuvědomuje, jak motivace působí a jaký má důsledek. Je však zřejmé, že pokud je zaměstnanec odměněn za neplnění svých úkolů, nelze se divit, že se podle toho i chová. Dále lze považovat za selhání motivace situaci, kdy jsou pracovníci trestáni za správné plnění svých úkolů. I toto je bráno jako motivace nezamýšlená ze strany organizace, neznamená to však, že motivace nijak nepůsobí. Není-li zaměstnanec za své neplnění úkolů nijak trestán, na takovou situaci si často přivykne, a jelikož mu jeho snížená výkonnost takto prochází, je pochopitelné, že nebude motivován ke zvýšení svého výkonu. (Urban, 2012),

Řízení odměňování je zaměřeno na dosažení té situace, kdy je činnost, kterou lidé přispívají organizaci, dostatečně odměněna a uznána jak peněžní, tak i nepeněžní formou. Za obecný cíl lze považovat odměnění všech lidí slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty, kterou pro organizaci představují, tak, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace. Cílů lze dosáhnout pomocí vytvoření a následné realizace strategií, politik, procesů, které jsou v souladu s filozofií odměňování a které jsou v souladu s celkovou podnikovou strategií. Odměňování nevyjadřuje pouze peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, jedná se také o nepeněžní a nehmotné odměny, jako jsou pochvaly a uznání, poskytnutí příležitostí k rozvoji a vzdělání, růst pravomocí apod.

Cíle v oblasti řízení odměňování jsou zejména odměňovat zaměstnance podle toho, jak si jejich organizace cení a jakým způsobem je chce platit, odměňovat je za hodnotu kterou vytváří, motivovat zaměstnance a podporovat jejich oddanost a angažovanost vůči organizaci, pro kterou pracují, pomoci získat a udržet si kvalitní zaměstnance, odměňovat spravedlivě a rovným způsobem, fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně (Armstrong, 2015).

K dosažení cílů odměňování je možné využít různých přístupů, které lze shrnout jako systém odměňování. Tento systém tvoří:

- Strategie odměňování – strategie dlouhodobých cílů v řízení odměňování, které si organizace zvolí na základě souladu se strategickými cíli podnikání
- Politika odměňování – zaměřena na poskytnutí určitého návodu, jak postupovat při rozhodování o odměňování
- Praxe odměňování – vytvořeny mzdové třídy a sazby, zahrnuje také metody a programy k realizaci strategie odměňování
- Procesy odměňování – provádění odměňování z praktického hlediska
- Postupy odměňování – použití určitých procedur, které jsou zavedeny v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že tento systém bude fungovat účinně a v souladu s podnikatelským záměrem a cíli organizace

### **Prvky systému odměňování**

Základem pro systém odměňování je podniková strategie. V této strategii je identifikována hnací síla podnikání a stanovují se cíle organizace. Těmito hnacími silami jsou pro organizaci zejména ziskovost, produktivita, inovace, kvalita, cena v poměru s náklady, leadership apod. V případě existence zainteresovaných stran v podniku je třeba brát na vědomí také tyto investory, akcionáře, pracovníky či různé správní orgány. Z analýzy hnacích sil podniku vychází strategie odměňování. Tato strategie zahrnuje definici dlouhodobých záměrů v oblastech, které se zabývají mzdovou strukturou,

zaměstnaneckými benefity. Politika odměňování se naopak zabývá úrovněmi peněžních odměn, přístupy k zásluhové peněžní odměně, hodnocení práce a flexibilními zaměstnaneckými výhodami.

Základní peněžní odměna je ovlivněna vnějšími i vnitřními faktory. Mezi vnější faktory lze zařadit sledování sazeb na trhu práce a mezi vnitřní faktory například formy hodnocení práce v podniku. Základní sazba je pevný plat či mzda, která je tvořena sazbou, která odpovídá určitému pracovnímu místu či výkonu práce. K jejímu pohybu dochází při změně úrovně práce či u manuálně pracujících pracovníků podle úrovně požadované kvalifikace. Základní mzda může být vyjádřena v korunách za rok, měsíc, týden či jako hodinová sazba. Lze také použít pojem jako časová mzda, plat. K této základní mzdě se přičítá zásluhová odměna a různé příplatky. Zásluhová odměna může být peněžního charakteru a lze ji poskytovat jako odměnu za pracovníkovy schopnosti, dovednosti, přínosu pro firmu apod.

Dalším prvkem jsou zaměstnanecké výhody, jako jsou penze, nemocenské dávky, úhrada či příspěvky na pojistné, služební auta a spousta dalších výhod podobného charakteru. Jedná se o takový druh výhod, který je poskytován navíc k různým formám vyplácených odměn. Naopak příplatky jsou vypláceny k základní mzdě či platu z důvodu zvláštních okolností, za které lze považovat např. práci v noci, přesčas či o svátcích, práci za ztížených pracovních podmínek, za pohotovost apod. Celkový výdělek je tedy součet základní mzdy nebo platu, zásahových odměn a příplatků. Do celkové odměny vyjádřitelné v penězích lze zahrnout celkový výdělek a hodnotu pracovníkům poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Do odměňování také vstupuje hodnocení práce, které sice neurčuje úroveň peněžní odměny přímo, ale je velice subjektivní a založeno na analýze pracovních míst, ze které pak vyplývá popis daných pracovních míst a jejich odměna. Pomocí analýzy tržních sazeb dochází k zjištění aktuálního stavu na trhu práce za účelem rozhodnutí o výši peněžních odměn v daném podniku. Pracovní místa lze podle jejich relativního významu zařadit do tříd, stupňů. Mzdová rozpětí přiřazená k daným třídám jsou tak flexibilní a lze je zvýšit či snížit na základě pracovního výkonu, schopností zaměstnance, přínosu nebo délky zaměstnání. Alternativou může být také použití individuální sazby u určitého druhu pracovního místa, kde není prostor pro zvyšování či snižování mzdy nebo platu.

Díky řízení pracovního výkonu lze zajistit posouzení výkonu, na základě očekávání poskytnou zpětnou vazbu za účelem zlepšení pracovního výkonu, vzdělávání i osobního rozvoje. Jedná se o nepeněžní motivaci, díky které lze posoudit nárok na zásahovou peněžní odměnu. Existují také nepeněžní odměny, které nezahrnují žádné přímé platby a vyplývají z práce jako takové. Jedná se např. o pocit úspěšnosti, uznání, pochvaly, poskytnutí vzdělání a rozvoje a kvalitní vedení ze strany managementu. Celková odměna pro pracovníka je tedy kombinace peněžních a nepeněžních odměn, které mohou zaměstnanci dosáhnout (Armstrong, 2009).

Dle Welche (2005) je pro odměňování pracovníků velice důležité vymezení diferenciací, jenž vyjadřuje určitý způsob řízení lidí a podniků. Společnost má dvě části – software a hardware. Software vyjadřuje lidi v podniku, hardware je dle velikosti společnosti vyjádřen podniky a sortimentními skupinami. Pro diferenciaci části hardware je důležitá skutečnost, že každá společnost má silné, průměrné i slabé podniky. Manažeři musí být schopni je zhodnotit a podle toho investují. Diferenciací části software je pro následné hodnocení manažera rozdělena do tří kategorií. První kategorie A tvoří nejlepších 20 % zaměstnanců – hvězdy, se kterými se podle toho jedná. Jsou to lidé naplnění nadšením, odhodláni usilovat o to, aby se věci daly do pohybu. Jsou otevření myšlenkám přicházejícím odkudkoliv a mají před sebou spoustu cest. Jsou schopni nabíjet energií nejen sebe, ale všechny, s nimiž jsou ve styku. Díky nim je podnikání současně produktivní i zábavné. Tito lidé mají čtyři nezbytné vlastnosti dobrých vedoucích: velmi vysokou energetickou úroveň, schopnost dodávat energii i druhým, rozhodnost v obtížných rozhodnutích a také trvalou výkonnost a schopnost plnit sliby. Navíc musí být tyto čtyři vlastnosti doprovázeny nadšením. Zaměstnanci spadající do kategorie A by měli dostávat přírůstky platu 2-3x vyšší než následná kategorie B. Nesmí dojít ke ztrátě takových lidí, odejde-li jeden takový, je nutné udělat analýzu příčin a vyvodit zodpovědnost. Druhá skupina B představuje středních 70 %. Tito lidé jsou cennou částí společnosti, bez které nemůže fungovat. Důležitý rozdíl mezi skupinou A a B je právě nadšení do práce. Hlavním rizikem je, že tyto „střední“ lidé budou málo motivováni k práci. Je tedy nutné se zejména na motivaci zaměřit a vyvolávat v těchto lidech pocit, že ve skutečnosti patří výš. Většina řízení těchto lidí se týká výcviku, pozitivní zpětné vazby a promyšleného stanovení cílů. Lidé s potenciálem se manažeři snaží dostat nahoru a rozvíjet je více. Poslední skupina C

představuje ve firmě 10 % nejhorších pracovníků. Tito lidé nedokáží svou práci udělat dobře, jsou spíše nervózní než nabití energií, a místo toho, aby podávali výkon, tak přešlapují na místě. Není možné s nimi ztrácet čas, je nutné, aby z firmy odešli. Díky otevřenosti a pravidelnému hodnocení ve firmě vždy každý ví, jak na tom je a do jaké kategorie se řadí, což záležitost fungování týmu ulehčuje.

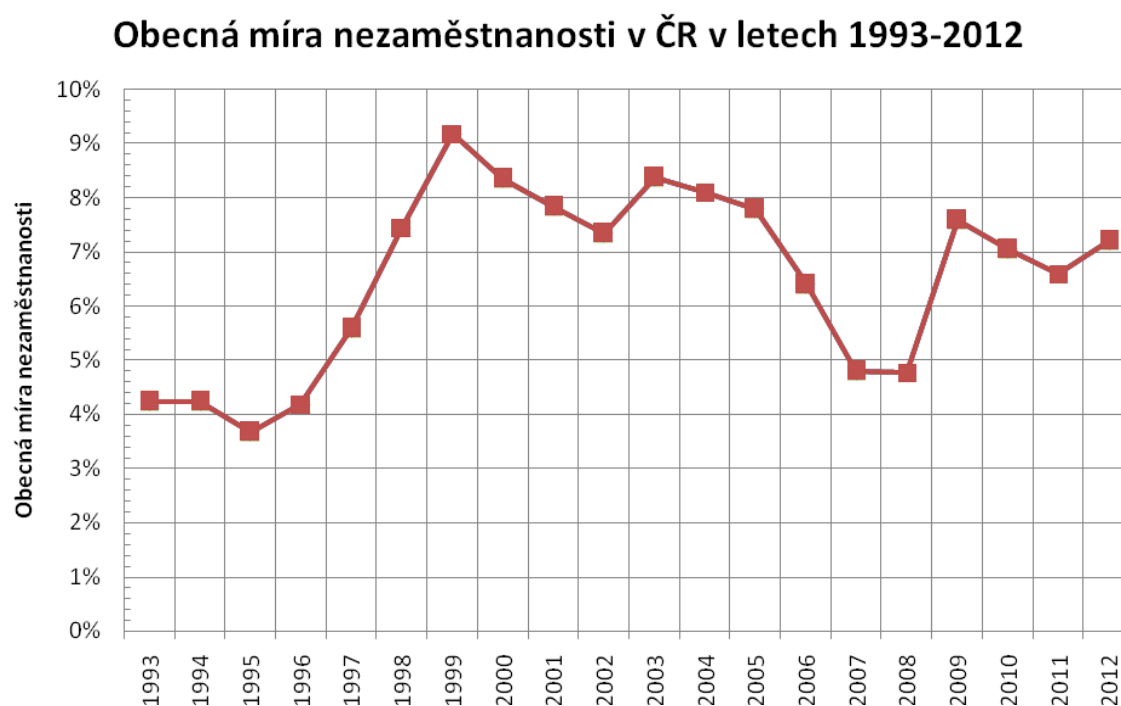
### 3. Situace na trhu práce v ČR

Po dobu transformačního období se zaměstnanost držela na relativně vysoké úrovni, což bylo způsobeno zejména způsobem průběhu české privatizace, kdy nedošlo k restrukturalizaci podniků před privatizací. Tento proces byl přenechán až novým vlastníkům podniků. Struktura zaměstnanosti v každém sektoru národního hospodářství prošla během let transformace výraznými změnami. Velmi rychlým způsobem narostl význam třetího sektoru – služeb. Tento sektor byl do té doby velmi podceňován. Úměrně tomu se však rychle snižovala zaměstnanost v prvním sektoru – v zemědělství a průmyslu. S touto změnou zaměstnanosti dle sektorů dochází také ke změnám vnitřních struktur podniků. Do roku 1989 převažovaly velké podniky s počtem zaměstnanců často okolo tisíce. V transformačním období však nastává vznik nového segmentu menších firem a samostatných živnostníků. Se strukturou firem také souvisí změny v mzdovém ohodnocení zaměstnanců. V roce 1993 byla hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství přibližně 5 904 Kč, zatímco koncem roku 2011 tato částka byla již 26 206 Kč.

V průběhu minulého režimu až do roku 1990 v České republice prakticky žádná nezaměstnanost nebyla. Až na konci roku 1990 bylo v ČR evidováno přibližně 39 tisíc nezaměstnaných, což představovalo míru nezaměstnanosti 0,7 %. S nástupem ekonomické reformy, která odstartovala 1. 1. 1991, nastává růst počtu nezaměstnaných. Dalším faktorem období recese, které probíhalo v letech 1990-1992, patří i rozpad „východního“ bloku, kvůli kterému došlo k situaci, kdy tehdejší Československo bylo vystaveno konkurenci západních trhů. Oproti západním státům došlo k projevu obrovských rozdílů v produktivitě i kvalitě. Stejně tak struktura cen byla odlišná. S růstem počtu nezaměstnaných nastala potřeba zřízení úřadů práce. První úřad práce tak vznikl již v červenci roku 1991 v Kladně. Koncem roku 1991 již bylo evidováno téměř 222 tisíc nezaměstnaných a registrovaná míra nezaměstnanosti tak činila 4,1 %. V dalších letech se průměrná registrovaná míra nezaměstnanosti držela na úrovni 3 %. Převážná část těchto nezaměstnaných byla tvořena lidmi s nízkou kvalifikací a omezenou pracovní mobilitou.

Období oživení ekonomiky, které probíhalo v letech 1993-1996, představovalo ukončení „malé privatizace“, skutečné nastartování privatizace a daňovou reformu. Míra nezaměstnanosti do roku 1997 rostla velmi mírně. V druhém období recese (1997-1998) došlo ke zpřísnění monetární politiky a nastaly spekulace o riziku pádu koruny. Ke konci roku 1997 již dochází k výraznému nárůstu míry nezaměstnanosti (Masarykova univerzita, 2011).

Na obrázku č. 1 lze vidět, že obecná míra nezaměstnanosti představovala v roce 1997 5,6 %. Koncem roku 1998 však tato míra výrazně narostla a činila 7,4 %. V roce 2004 dosáhla obecná míra nezaměstnanosti hodnoty 8,1 %. Do roku 2007-2008 klesla míra na hodnotu necelých 5 % a následně z důvodu počátku světové finanční krize došlo k navýšení obecné míry nezaměstnanosti téměř na hodnotu 8 %.



Obrázek 1: Míra nezaměstnanosti v ČR v letech 1993-2012  
Zdroj: Český statistický úřad, 2018

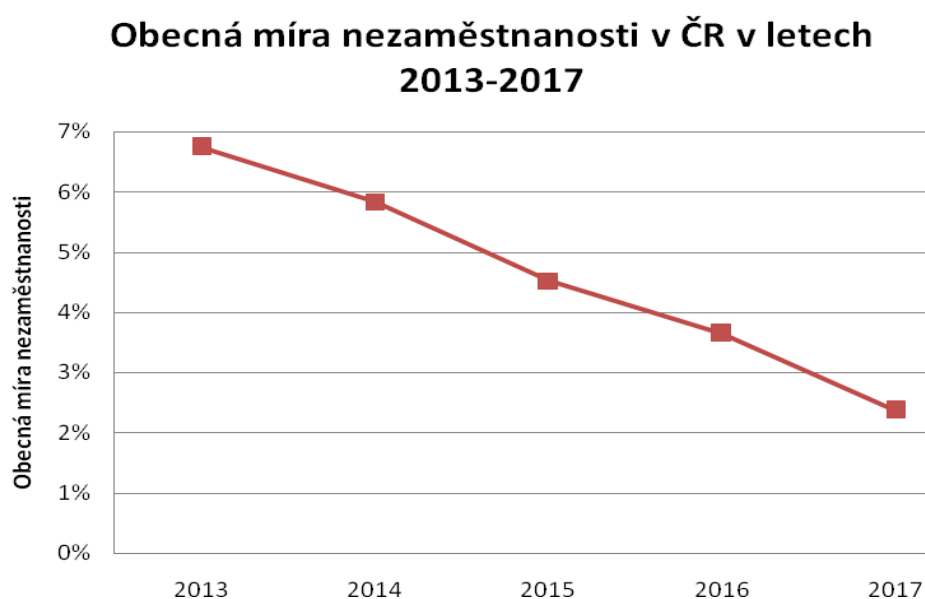


### 3.1 Trh práce ČR

Podle dostupných informací byl trh práce obecně v roce 2017 výrazně ovlivněn dynamickým růstem ekonomiky a pohyboval se tak pod hranicí přirozené míry nezaměstnanosti. Na základě výrazné finanční situace podniků došlo k prohlubování nepoměru mezi silnou poptávkou po pracovní síle a její slabou nabídkou téměř ve všech sektorech. Narůstající potíže při hledání vhodných kandidátů na obsazení pracovních pozic brzdily firmy ve vyšších výkonech a tím také tlačily na růst mezd. Na konci roku 2017 vzrostla celková zaměstnanost meziročně o 1,5 %, což představuje rozdíl o 75,3 tisíc osob na celkový počet 5 262,7 tisíc osob. Toto navýšení představovalo nejvyšší hodnotu od vzniku samostatné České republiky. Z hlediska věkové struktury se na růstu zaměstnanosti podíleli zaměstnanci ve věku 40-54 let, avšak výrazně se navýšil také počet pracujících ve věku 60 let. Jejich ekonomická aktivita byla ovlivněna také pokračujícím zvyšováním věku odchodu do důchodu. U mladší populace – ve věkové skupině do 40 let – klesl počet pracujících o 38 tisíc. Na konci roku 2017 celkový počet uchazečů o zaměstnání v kategorii 50 let a více klesl o 25 tisíc osob na 102,3 tisíc osob, ačkoli to jejich podíl na celkovém počtu uchazečů zvýšilo o 3,1 p. b. na podíl 36,5 %. Stejně tak kategorie do 25 let zachytila pokles o 15,5 tisíc s výsledným počtem pracujících v této kategorii 31,3 tisíc. Jejich podíl na celkovém počtu nezaměstnaných byl 11,2 %, oproti roku 2016 snížen o 1,1 p.b. Ke konci roku 2017 bylo evidováno celkem 11,4 tisíc absolventů všech kategorií vzdělání a mladistvých, kteří ukončili základní školu, což vyjadřuje snížení o 5,6 tisíc osob než rok předtím. Jejich podíl na celkovém počtu uchazečů o zaměstnání se snížil na hodnotu 4,1 % z podílu 4,5 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018).

Jak již bylo zmíněno výše a vyjádřeno na obrázku č. 1, obecná míra nezaměstnanosti se od vzniku České republiky v roce 1993 pohybovala v různém rozmezí celkem „divokým“ způsobem. Ovlivněna byla spoustou politických kroků, které ovlivnily celkový vývoj národního hospodářství v ČR. Zmínit lze také hospodářskou krizi v roce 2008, od kdy následně došlo k vysokému nárůstu této míry. Na obrázku č. 2 je možné zachytit informaci o vývoji obecné míry nezaměstnanosti v letech 2013-2017. Lze tedy plynule navázat na obrázek č. 1. V roce 2013 došlo k poklesu obecné míry nezaměstnanosti oproti roku 2012. Tato míra klesla na 6,7 % a v následujících letech tento pokles nadále pokračoval. V roce

2014 obecná míra nezaměstnanosti činila 5,8 %, v roce 2015 pak 4,5 %, dále 3,6 % v roce 2016 a v roce 2017 se zastavila na 2,4 %. Tento podíl vyjadřuje skutečnost, že v tomto roce bylo bez práce přibližně 124 tisíc lidí. Na jedno volné pracovní místo tedy připadá 1,25 uchazeče. Takto nízká míra nezaměstnanosti avšak představuje i určité riziko pro růst firem a tím je nedostatek pracovních sil. Český pracovní trh se tak pomalu otevírá pracovní síle ze zahraničí. Naopak pro zaměstnance je tato situace o to výhodnější, kdy mohou vyjednávat o pracovních podmínkách a výši mezd v případě přijetí do zaměstnání.



*Obrázek 2: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2013-2017*  
Zdroj: Český statistický úřad, 2018

### **Zemědělský sektor a trh práce**

Postavení českého zemědělství na trhu práce je odvozeno od pozice v národním hospodářství. Jelikož se tento sektor na národní produkci podílí velice nízkou částí, znevýhodňuje ho to při snaze zvýšit počet pracovníků v zemědělství. Podíl pracovníků v zemědělském sektoru na pracovní síle v České republice se od 90. let vyvíjí víceméně stejným směrem jako celkové postavení zemědělství s ohledem na ekonomickou výkonnost. V roce 1993 pracovalo v zemědělství 6 % pracovníků, za více než dvacet let se však tento podíl snížil na 3 %. Pozice tohoto sektoru je také ovlivněna samotnou strukturou

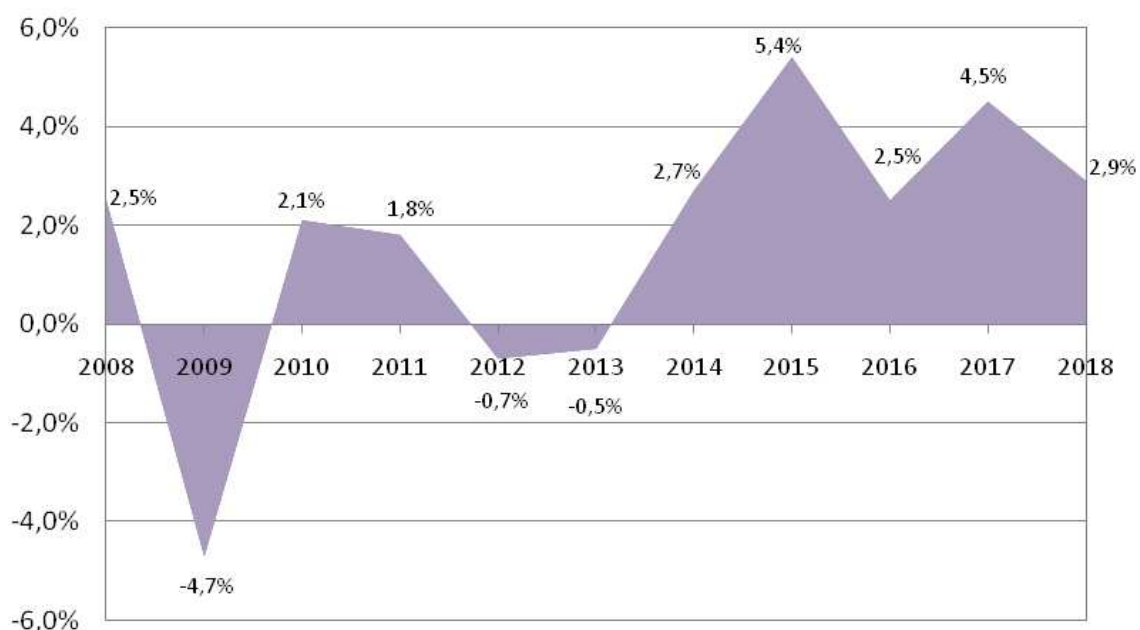
pracovní síly. Na rozdíl od ostatních sektorů, v zemědělství pracuje mnohem více osob v postavení sebezaměstnaných (podnikatelů), než v pozici zaměstnanců. V roce 2016 v zemědělství pracovalo 30 % lidí v postavení podnikatelů. Zatímco u ostatních sektorů tento podíl činil 14 %. Nízký podíl českého zemědělství na celkové pracovní síle je kompenzován skutečností, že v tomto sektoru zaměstnanci odpracují nejvyšší počet hodin za měsíc. V roce 2016 tento rozdíl činil průměrně 11 hodin měsíčně více oproti zaměstnancům v průmyslu a stavebnictví a 8 hodin více než zaměstnanci v sektoru služeb. Oproti zaměstnancům mají nevýhodu podnikatelé, zejména v zemědělském sektoru, kde je skutečnost ohledně odpracované doby mnohem horší. Zaměstnanci musí splnit limit, ale nesmí ho přesáhnout, jsou tedy chráněni zákonnými normami. Průměrná odpracovaná doba u zaměstnanců se pohybuje okolo jedné hodnoty, která vyjadřuje zákonem stanovenou maximální hranici. Podnikatelé tento typ ochrany nemají a neexistují pro ně žádné zákonné limity, v ČR podnikání znamená nadměrně vysoký počet hodin věnovaný práci. Konkrétně v zemědělském sektoru podnikatelé v roce 2016 odpracovali v průměru o 40 hodin měsíčně více než stálí zaměstnanci. Oproti jiným sektorům podnikatelé v českém zemědělství odpracují nejvyšší počet hodin. V porovnání s podnikateli v průmyslu a stavebnictví tento rozdíl činí o 14 hodin měsíčně více a oproti podnikatelům ve službách o 28 hodin měsíčně více. Ačkoli od 90. let docházelo u podnikatelů ve všech sektorech k poklesu počtu odpracovaných hodin, zemědělství je stále na té nejhorší pozici, nedostatek pracovní síly se nejhůře projevuje právě v tomto sektoru (TREXIMA spol. s r.o., 2018).

### **3.2 Růst HDP a pozice českého zemědělství v národním hospodářství**

České ekonomice se dařilo i v roce 2018, kdy došlo k meziročnímu nárůstu hrubého domácího produktu o 2,9 % a jeho celková hodnota činila 5 130,3 miliardy korun. I když se jedná o menší zpomalení růstu, jelikož v roce 2017 došlo k nárůstu HDP o 4,5 %, stále je to dobrý výsledek. K růstu HDP v roce 2018 přispěla významně domácí poptávka a zejména spotřeba domácností a investice firem i státu. Graf znázorněný na obrázku č. 3 popisuje růst HDP v rozmezí let 2008-2018. Od poklesu HDP v roce 2009, který byl zapříčiněn světovou hospodářskou krizí, došlo k mírnému nárůstu v letech 2010-2011,

přibližně o 2 %. V letech 2012-2013 došlo opět k poklesu hodnoty HDP, ta se ovšem nesnížila ani o celé 1 %. V roce 2014 hrubý domácí produkt vzrostl o 2,7 % a narůstal i během nadcházejících let. V roce 2015 tento nárůst představoval až 5,4 % a v roce 2016 činil 2,5 %. Rok 2017 představoval navýšení hodnoty HDP o 4,5 % a rok 2018 již zmiňovaný nárůst o 2,9 %. Lze tedy konstatovat, že od roku 2014 ekonomika České republiky stále roste.

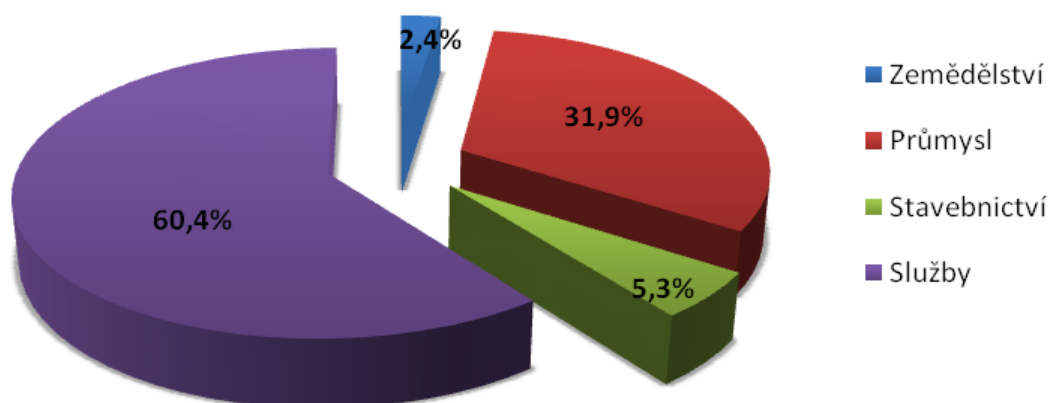
### Vývoj růstu HDP České republiky



Obrázek 3: Vývoj růstu HDP České republiky  
Zdroj: Michal Bureš, 2019

Pozice českého zemědělství je v národním hospodářství aktuálně stabilizována. Zemědělský sektor se na hrubém domácím produktu podílí přibližně 2,4 % a kolem této hodnoty již dlouhodobě osciluje. Na obrázku č. 4 je možné vidět podíl jednotlivých odvětví české ekonomiky na tvorbě HDP za rok 2017. Jak již bylo řečeno, primární sektor, jenž představuje zemědělství, zde zaujímá ten nejmenší podíl a to celých 2,4 %. Do druhého sektoru lze zařadit průmysl, který se podílí celkem 31,9 % a stavebnictví s podílem 5,3 %. Nejvyšší podíl na tvorbě HDP má třetí sektor – služby. Tento podíl činí celkem 60,4 %.

## Odvětvová struktura HDP



Obrázek 4: Odvětvová struktura HDP v roce 2017

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018

I přes nízký podíl na hrubé přidané hodnotě zemědělství je nejvýznamnější součástí českého zemědělství rostlinná a živočišná výroba. V roce 1993 tento podíl tvořil celkem 82 %, v roce 2016 rostlinná a živočišná výroba tvoří jen 66 % hrubé přidané hodnoty českého zemědělství. Tento vývoj je ovlivněn zejména změnami v českých statistických klasifikacích (např. přechod mezi klasifikací OKEČ a CZ-NACE) a změnami v zařazení podnikatelských subjektů do konkrétních odvětví. I přes tyto změny je rostlinná a živočišná výroba významnou součástí zemědělského sektoru a vývoj sektoru je těmito položkami výrazně ovlivněn (TREXIMA spol. s r.o., 2018).

Dle dostupných informací zisk českého zemědělství dosáhl za rok 2017 hodnoty 21,3 miliardy korun, což představuje třetí nejvyšší zisk od počátku roku 2000. Avšak oproti roku 2016 poklesl o 5,4 %. Zemědělská produkce představovala celkem 133 miliard korun, z čehož největší část tvořily rostlinná produkce (73,7 miliardy korun) a živočišná produkce (51,4 miliardy korun). Rostlinná produkce byla zastoupena nejvíce obilovinami a technickými plodinami a živočišná produkce zejména mlékem a chovem prasat. Rostlinná produkce ve srovnání s rokem 2016 poklesla o 6,1 miliardy korun. Zapříčinilo to především snížení hektarových výnosů u většiny plodin. Nastaly slabší sklizně kukuřice, řepky, pšenice a ovoce. Naopak se zvýšila produkce luskovin z důvodu navýšení sklizňové

plochy hrachu. Stejně tak došlo k silnější sklizni cukrovky a vinných hroznů. Živočišná produkce se meziročně výrazně navýšila, její hodnota vzrostla o 13 %, což vyjadřuje navýšení o více než 5,9 miliardy korun. Toto navýšení bylo způsobeno zejména výrazným nárůstem produkce a cen vajec a mléka, ale také ostatních komodit, s výjimkou ovcí, koz a drůbeže. Vliv na hospodářský výsledek mají také podpory a dotace. Odhadovaný objem těchto podpor na výrobu stále roste a vloni dosáhl 32,5 miliardy korun, což představovalo meziroční nárůst o 6,1 % (Český statistický úřad, 2018).

### **3.3 Věková struktura zaměstnanců v zemědělském sektoru**

Věková struktura pracovníků v zemědělství je v aktuální době velkým problémem. Ve srovnání s celou populací zaměstnanců v ČR je zřejmé, že v zemědělském sektoru pracují především lidé vyššího věku a zemědělské podniky se s tímto nedostakem budou potýkat čím dál intenzivněji. Žádný jiný sektor ekonomiky ČR se s tímto problémem v takovém rozsahu nepotýká. V roce 2015 připadalo na jedno volné pracovní místo v zemědělství celkem 16 kvalifikovaných pracovníků, v roce 2018 to byli již pouze dva kvalifikovaní pracovníci.

Z pohledu poptávky práce, kterou představují zemědělské podniky, je tato situace velmi vážná a nabídka práce je v tomto případě zcela vyčerpaná. Problémy s obsazením pracovních míst má téměř 80 % zemědělských podniků. V následujících sedmi letech tak může dojít k situaci, kdy zemědělství opustí třetina pracovníků z důvodu vysokého věku a odchodu do penze. Při tak vysokém nedostatku budou podniky hledat náhradu velice obtížně a tento výpadek zaměstnanců nebude již možné řešit intenzifikací práce, ale bude nutné brát na vědomí možnosti automatizace a robotizace (Týdeník Zemědělec, 2018).

### **3.4 Absolventi škol a jejich uplatnění v zemědělském sektoru**

Odborné vzdělávání a trh práce mají mezi sebou úzkou vazbu. Základním cílem vzdělávání je poskytnout žákům takovou kvalifikaci, díky které získají uplatnění na trhu práce. Školy svým žákům poskytují všeobecné i odborné vědomosti a dovednosti, které pak následně

využijí při pracovním uplatnění. Vzdělávání svým způsobem vlastně vytváří budoucí nabídku kvalifikované pracovní síly. Ideální případ by byl takový, kdyby existovala rovnováha mezi nabídkou nové pracovní síly a poptávkou zaměstnavatelů.

Nejprve je však potřeba vědět, kolik absolventů každoročně své vzdělání úspěšně dokončí. Počet těchto studentů se v posledních letech stále snižuje. Vzhledem k stále nižšímu stavu počtu studentů, kteří jsou nově přijati na střední školy, lze očekávat v dalších letech propad celkového počtu. Absolventi zemědělských oborů tvoří zhruba 4 % z všech absolventů středních škol. Avšak tento podíl se v posledních letech lehce navyšuje. Důvod je právě výše zmíněný propad celkového počtu absolventů, což zvyšuje podíl zemědělského sektoru. Úspěšně dokončí své studium studenti, kteří obdrží výuční list, či složí maturitní zkoušku. Podíl studentů s výučním listem je aktuálně mnohem vyšší než podíl studentů, kteří zakončí studium maturitní zkouškou. Obory vzdělávání také prošly velkými změnami, kde došlo k redukci počtu oborů. Tyto nově vzniklé obory jsou koncipovány tak, aby umožnily absolventům širší uplatnitelnost a větší možnost získat práci. Školy mají také možnost upravit si vzdělávací program podle situace v regionu. Mohou do svého vzdělávacího programu promítnout místní specifika trhu práce, požadavky zaměstnavatelů, provozní a technické podmínky školy apod.

Nezaměstnanost absolventů škol je důležitý ukazatel, který názorně vyjadřuje možnost uplatnitelnosti absolventů a také zájem a potřeby zaměstnavatele. Umožňuje také srovnání situace v čase a mezi jednotlivými druhy vzdělání. Míra nezaměstnanosti absolventů je velice citlivá na ekonomický vývoj. V průběhu let 2003-2008 došlo díky příznivé hospodářské situaci ke snížení nezaměstnanosti absolventů na minimální hodnoty. Od roku 2008 až do roku 2010 se vlivem hospodářské krize začala míra nezaměstnanosti zvyšovat a v následujících letech 2011-2012 došlo k opětovnému poklesu. Nepříznivý vývoj ekonomiky, pomoci něhož došlo k druhé hospodářské recesi, kdy šest čtvrtletí za sebou ekonomika stále klesala, zapříčinil opětovný nárůst míry nezaměstnanosti absolventů škol v roce 2013 na své maximum. V roce 2014 však byla situace již stabilizována a ekonomika začala opět růst. Nezaměstnanost absolventů tak klesla. Pokles následoval i v dalších letech až v roce 2017 dosáhla míra nezaměstnanosti ještě nižších hodnot než v roce 2012. Nejvyšší míra nezaměstnanosti byla v roce 2017 naměřena u absolventů s výučním listem

a u absolventů nástavbového vzdělání. Jako obvykle byla nejvyšší míra nezaměstnanosti v roce 2017 naměřena u absolventů s výučním listem a u absolventů nástavbového vzdělání. Avšak oproti předešlým rokům, i u těchto kategorií došlo k lehkému poklesu míry nezaměstnanosti. Nejnižší naměřené hodnoty míry nezaměstnanosti byly vykazovány u absolventů oborů s maturitou bez odborného výcviku a vyšších odborných škol, i zde došlo k poklesu. Detailnější popis situace týkající se míry nezaměstnanosti a počtu absolventů v zemědělském sektoru do roku 2017 přibližuje tabulka č. 1.

*Tabulka 1: Nezaměstnanost absolventů škol podle kategorií v letech 2015-2017*

<b>Kategorie vzdělání</b>	<b>Rok</b>	<b>Počet absolventů</b>	<b>Počet nezaměstnaných absolventů</b>	<b>Míra nezaměstnanosti</b>
Nižší střední odborné vzdělání s výučním listem	2015	443	72	16,3%
	2016	385	56	14,5%
	2017	414	51	12,3%
Střední odborné vzdělání s výučním listem	2015	1731	213	12,3%
	2016	1807	137	7,6%
	2017	1777	104	5,9%
Střední odborné vzdělání s maturitou	2015	1156	140	12,1%
	2016	1085	93	8,6%
	2017	868	50	5,8%
Vyšší odborné vzdělání	2015	105	9	8,6%
	2016	124	8	6,5%
	2017	93	2	2,2%

Zdroj: Trhlíková, 2017

Nižší střední odborné vzdělání s výučním listem je určeno především pro zdravotně postižené žáky s horšími schopnostmi se učit, např. oblast zemědělských či lesnických prací. Nezaměstnanost v této kategorii se v roce 2015 pohybovala na úrovni 16,3 % a do roku 2017 klesla až na úroveň 12,3 %. Počet nezaměstnaných představoval v roce 2015 72 absolventů z celkového počtu 443 a do roku 2017 došlo ke snížení na 51 nezaměstnaných absolventů z celkového počtu 414. Střední odborné vzdělání s výučním listem je složitější studijní obor, ze kterého je možné získat výuční list, např.



obor zemědělec, opravář zemědělských strojů apod. V této kategorii byla nezaměstnanost v roce 2015 na úrovni 12,3 % a postupně klesla přibližně o polovinu na 5,9 % v roce 2017. Celkem v této kategorii bylo v roce 2015 1731 absolventů, z nichž nezaměstnaných bylo 213, celkový počet do roku 2016 stoupal na 1807 a v roce 2017 klesnul na počet 1777 absolventů. Z této hodnoty pak bylo nezaměstnaných celkem 104. Maturitními obory v oblasti zemědělství jsou např. agropodnikání, chovatelství, rostlinolékařství apod. V této kategorii byl podíl nezaměstnaných absolventů v roce 2015 12,1 % a do roku 2017 klesnul na podíl 5,8 %. Z celkového počtu absolventů-maturantů v roce 2015, který činil 1156, jich bylo nezaměstnaných celkem 140 a v roce 2017 tento počet představoval 50 nezaměstnaných absolventů z celkového počtu 868. Vyšší odborné vzdělání zakončené státní zkouškou a udělením titulu diplomovaný specialista absolvovalo v roce 2015 105 studentů, z nichž 9 bylo následně nezaměstnaných a tento podíl vyjadřuje 8,6% míru nezaměstnanosti. V roce 2017 absolvovalo VOŠ celkem 93 studentů, z nichž pouze 2 byli nezaměstnaní a podíl tak tvořil pouze 2,2 %.

Absolventi středních škol s maturitním vzděláním mají možnost dále pokračovat ve studiu buď na vyšších odborných či vysokých školách. Díky rostoucím kapacitám vysokých škol dochází k nárůstu počtu přihlášených a přijatých absolventů středních škol. Nejvyšší podíl zájemců o studium na vysokých školách představují absolventi gymnázií – téměř všichni absolventi gymnázií se hlásí na vysoké školy. Absolventi klasických maturitních oborů představují 72% podíl. Zbylou část představují absolventi oborů s maturitou a odborným výcvikem a absolventi nástavbových oborů - přibližně 35-37 % absolventů. Úspěšnost přijetí pomocí přijímacích zkoušek na vysokou školu se pohybuje na úrovni cca 82 % a na vyšší odborné školy 85-87 %. Absolventi středních škol s maturitní zkouškou v oboru zemědělství se ke studiu na vyšších odborných a vysokých školách hlásí mnohem méně než absolventi jiných oborů. Po ukončení studia na střední škole v zemědělském oboru se k přijímacím zkouškám na vysokou školu hlásí průměrně 61 % absolventů a na vyšší odborné školy přibližně 12 %. Vzhledem k úspěšnosti těchto absolventů je ke studiu na vysokých či vyšších odborných školách přijato okolo 58 %. Lze tedy konstatovat, že ihned po ukončení maturitního studia přechází přibližně 42 % absolventů rovnou na trh práce (Trhlíková, 2017).

## 4. Společnost Sano – Moderní výživa zvířat spol. s r.o.

V této kapitole bude představena společnost, která působí v zemědělském sektoru v oblasti výroby krmiva.

Obchodní jméno: Sano – Moderní výživa zvířat spol. s r.o. (dále jen Sano)

Sídlo společnosti: Npor. O. Bartoška 15, Hořejší Předměstí, Domažlice, 34401

Identifikační číslo: 18230393

Vznik společnosti: dne 2. prosince 1991

Dne 6. listopadu 1991 byla na území České republiky založena společnost Sano s.r.o. sepsáním notářského zápisu jako podnik se zahraniční majetkovou účastí. Firma Sano je světově známá jako velice významný výrobce minerálních krmiv a mléčných krmných směsí. Tato firma se snaží dosáhnout svého cíle krmit zvířata zdravě a zároveň při tom vykazovat zisk. Jako účastník zemědělského odvětví klade veliký důraz na ochranu životního prostředí a zároveň na zdraví konečných spotřebitelů jejich výrobků z živočišné produkce. Svým zákazníkům se také snaží poskytovat kvalitní poradenskou činnost. Firma jako taková se velice často prezentuje v odborných časopisech (zejména *Náš Chov*) a sama jeden odborný časopis vydává. Vidět ji lze také na významných zemědělských výstavách, jako je například mezinárodní veletrh zemědělské techniky *Techagro*, který se koná pravidelně každé dva roky v Brně.

### Historie společnosti

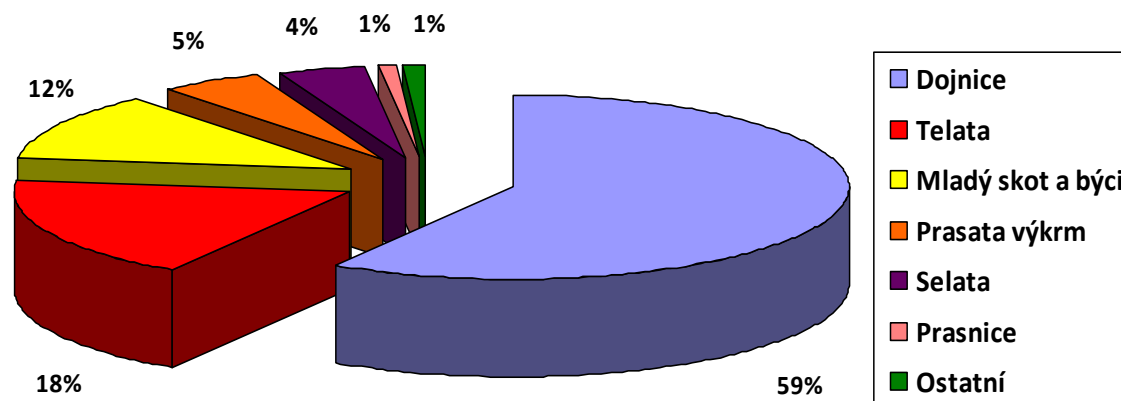
Sano bylo založeno v roce 1976 v německém Grafenwaldu, kdy neslo název Sano-Milch. Prvotními výrobky byly mléčné krmné směsi, které vyráběli jiní výrobci, ale prodávány byly pod značkou Sano-Milch. V roce 1979 došlo k výstavbě první skladové haly, která se tak stala základnou pro firmu. Společnost však časem nebyla spokojena s kvalitou vyráběných výrobků, která vůbec neodpovídala jejich vysoce náročným požadavkům, a tak v roce 1981 zahájila svou vlastní produkci krmných směsí. Od této chvíle nesla již výroba název Sano a vedení společnosti převzali Bernhardt a Edeltraud Waldingerovi.

Do roku 1990 bylo možné výrobky společnosti Sano zakoupit pouze v Německu. Poté, kdy došlo ke sjednocení Německa a otevření hranic s východoevropskými zeměmi, se trh rozšířil i do ostatních zemí. V roce 1996 mohutný ničivý požár zničil většinu výrobních hal. K obnově však došlo velice brzy, výroba se rozjela za necelý půlrok a byla vybudována na technické úrovni aktuální doby. Společnost se stala jedním z největších producentů minerálních krmiv, mléčných krmných směsí a speciálních přípravků pro moderní výživu zvířat na celém světě, kdy ve skutečnosti začínala na úrovni regionálního dodavatele. V roce 2003 firmu převzal syn zakladatelů firmy – Richard Waldinger, který s velkým úspěchem pokračoval ve šlépějích svých rodičů a firma tak více expandovala do světa. Po produkci v Německu a Polsku došlo k zavedení výroby i v Chorvatsku, následně pak i v Srbsku, Bosně a Hercegovině a v Maďarsku. Dnes je Sano zastoupeno ve více než 11 zemích Evropy a ve svém oboru je špičkou na trhu. Mimo Evropu Sano působí v Číně, Ekvádoru, Mexiku, Jihoafrické republice a v Chile.

### **Hlavní předmět činnosti**

Společnost Sano se zabývá výrobou a prodejem mléčných krmných směsí a minerálních krmiv pro výživu hospodářských zvířat. Produkty jsou vysoce kvalitní a vyladěné podle konkrétních potřeb zákazníků. Minerální krmiva, mléčné krmné směsi, doplňková i speciální krmiva a silážní prostředky obsahují vysoce účinné látky, které obsahují vysoký podíl živin. V nabídce společnosti jsou dále osvědčené doplňkové produkty a služby určené pro výživu hospodářských zvířat. Na obrázku č. 5 je vyjádřen podíl na celkovém prodeji dle kategorií, na které je prodej zaměřený. Nejvyšší podíl zaujímají dojnice, které představují celkem 59 % z celkového prodeje. Na druhém místě jsou telata s 18% podílem. Dále je mladý skot a býci (12 %), prasata na výkrm (5 %), selata (4 %), prasnice (1 %) a ostatní živočišná produkce (1 %). Sano se tedy zaměřuje zejména na podniky, které se zabývají chovem dojnic, telat a mladého skotu a býků. Tento podíl vyjadřuje v součtu celkem 89 %.

### Podíl na celkovém prodeji dle kategorií



Obrázek 5: Podíl na celkovém prodeji dle kategorií

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat firmy

Společnost má ve své nabídce širokou škálu produktů, co se týče výživy zvířat. Základním dělením produktů je tedy zejména zaměření na výživu skotu, prasat, drůbeže, ovcí a koz. Dle druhu se výrobky dělí na minerální krmiva, mléčné krmné směsi, doplňková krmiva, speciální krmné doplňky a bio produkty. Nejznámější minerální krmiva v nabídce společnosti Sano jsou zejména Aminogold Forte<sup>®</sup>, Calprosan, Camisan<sup>®</sup>, Mipro Bull 250<sup>®</sup>, Mipro<sup>®</sup>, Primasan<sup>®</sup> a Unicum<sup>®</sup>. Mezi známé mléčné krmné směsi lze zařadit produkty Milli M<sup>®</sup> a Sanolac LilaCitro<sup>®</sup>. Doplnková krmiva firma nabízí celkem dva a to DextroFat Protect<sup>®</sup> a Suggi<sup>®</sup>. Speciální krmné doplňky jsou produkty LinoMilk<sup>®</sup>, Acid Protect TMR<sup>®</sup>, Antilaxan<sup>®</sup> a BoviFit<sup>®</sup>. Ve své nabídce má firma také bio produkty Ekomin<sup>®</sup> a Leckeimer. Dále také nabízí prodej suchých posypů do podestýlky, konzervačních prostředků a silážních prostředků.

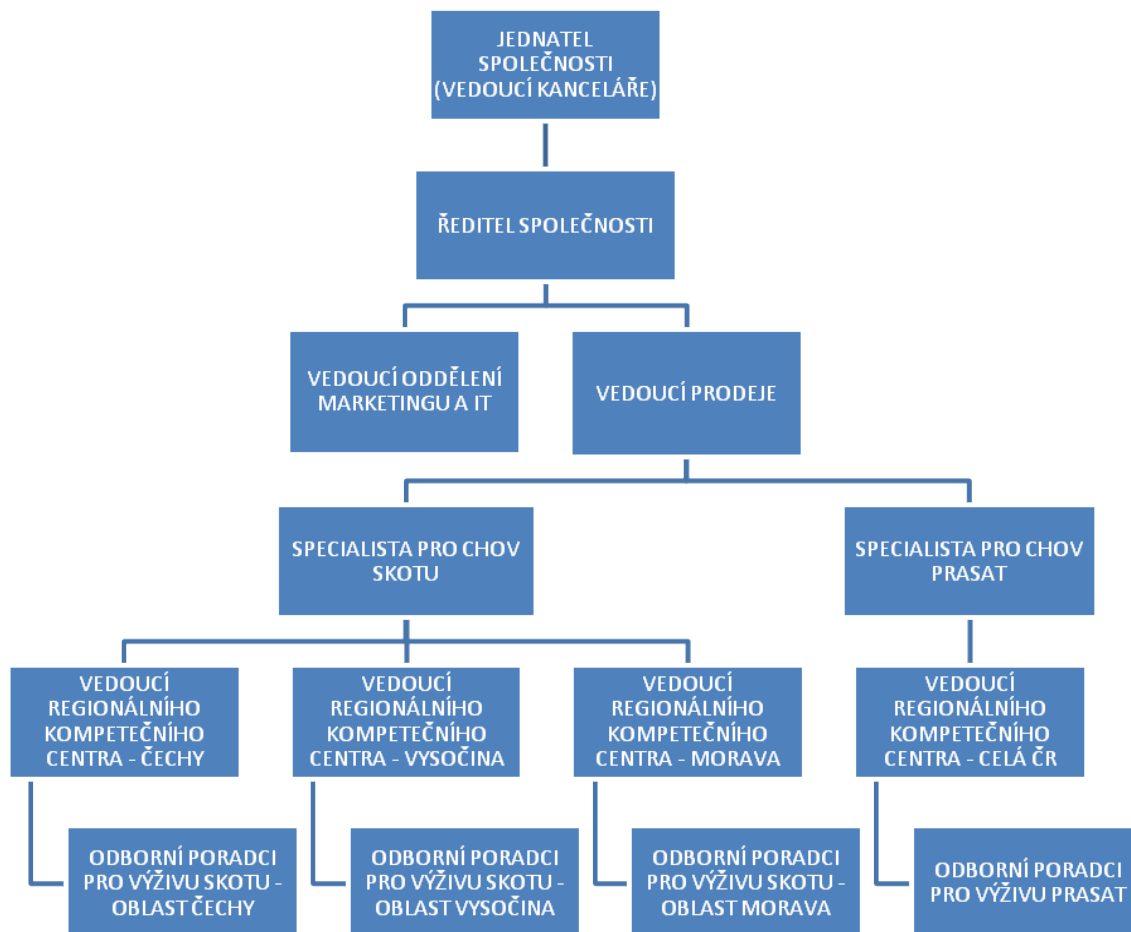
V každé firmě jsou určité produkty, které se na celkovém prodeji podílejí ze všech ostatních nejvíce. Společnost Sano má těchto produktů celkem 16 a ty tvoří téměř 80 % celkového obrátu. Prvním nejvíce prodávaným výrobkem je Mipro M 500<sup>®</sup>, který svou funkcí plní účel minerálního krmiva určený pro dojný skot. Produkty s názvem Mipro podporují mléčnou užitkovost u dojných krav a zlepšují tím jejich zdravotní stav. Tato produktová řada se tak řadí mezi osvědčené produkty na trhu jak v České republice, tak i v Rakousku a v Německu. Druhým nejprodávanějším produktem je Calprosan. Je to

minerální krmivo pro dojnice určené pro zvláštní krmné systémy. Dávkuje se do krmné směsi dojníc a vyrovnává tak jejich potřeby mikroprvků, makroprvků a vitamínů. Třetí nejprodávanější produkt je Sanolac LilaCitro®. Jedná se o mléčnou krmnou směs, která je určena pro telata již od prvního týdne života. Jeho funkcí je zajištění rychlého vývoje bачору, ochrana před poruchami trávení a choroboplodnými zárodky v trávicím traktu (Vaňousová, 2017).

## 4.1 Struktura podniku

Organizační struktura společnosti představuje jakousi kostru, která umožňuje plnit plánované cíle firmy a která uplatňuje rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami. Pomocí této struktury podniku dochází k identifikaci a klasifikaci požadovaných činností ve firmě. Dochází k tvorbě popisů všech pracovních funkcí (rolí pracovníků) a k přiřazení nadřízeného pro určitou oblast či skupinu činností. Organizační strukturu společnosti Sano lze považovat za štíhlou. V rámci tohoto typu struktury je mezi řadovými pracovníky a vedením společnosti větší počet úrovní. Každý vedoucí pracovník má tak poměrně malý počet podřízených. Výhodou je tak těsná kontrola a vedení, rychlé rozhodování a komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Na obrázku č. 6 níže je názorně zobrazena nově ustanovená organizační struktura společnosti Sano. Ve vedení firmy je jednatel společnosti, který je zároveň vedoucím kanceláře a za své podřízené má čtyři zaměstnankyně vykonávající administrativní činnost. Pod ním je v hierarchii společnosti ředitel, který má na starosti vedoucí jednotlivých úseků. Těmito úseky jsou marketing a IT a prodej. Vedoucí prodeje má pod sebou celkem dva podřízené, kteří pečují každý o svůj úsek – skot a prasata. Tito dva zaměstnanci pracují na pozici specialisty pro chov skotu/prasat. Specialista pro chov prasat má na starosti jednoho vedoucího regionálního kompetenčního centra (vedoucího KPC) pro celou ČR, pod kterého spadají odborní poradci pro výživu prasat, kteří působí v terénu a komunikují se zákazníky. Momentálně funkci specialistky pro chov prasat a vedoucího regionálního kompetenčního centra zastává jedna osoba. Stejně tak specialista pro chov skotu má pod sebou vedoucí regionálního kompetenčního centra, jichž je více než u skotu – celkem tři. Důvodem je vyšší podíl zákazníků zaměřených na chov skotu. Každý z vedoucích KPC má na starosti

jinou oblast v ČR, tak aby byl pokryt celý český trh. Tedy Čechy, Vysočinu a Moravu (včetně Slezska). Tito vedoucí KPC mají pod sebou své odborné poradce pro výživu skotu se stejným oblastním zaměřením, kde získávají nové zákazníky a pečují o ty stávající.



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Sano  
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti

Pozice ředitele ve společnosti Sano v sobě zahrnuje výkon velkého množství činností. Je zodpovědný zejména za celkové směřování a řízení organizace a tvorbu celkové strategie firmy. Vytváří tržní analýzy, vyhodnocuje finanční analýzy a zprávy o činnosti firmy. Společně s vedoucími KPC a odbornými poradci vytváří strategie, které slouží k získávání nových zákazníků a určuje přístup k péči o stávající či budoucí klíčové zákazníky. Rozhoduje o obchodní a marketingové politice organizace a řídí podnikatelské procesy. Ovlivňuje také interní personální vztahy a interní komunikaci. Důležitou činností je také mentoring a vedení vedoucích KPC, vedoucího prodeje a vedoucího marketingu a IT. Na starosti má také různé typy školení svých spolupracovníků, která jsou nejčastěji zaměřená

na odborná témata a prodejní psychologii. Podílí se také na organizaci společných porad s mateřskou firmou z Německa, které se týkají zejména odborných témat a prezentace novinek. V průběhu těchto porad se ředitel stává zároveň tlumočnickem a svým kolegům překládá výklad do češtiny. Dále také společně s vedoucími KPC vede individuální pohovory s jednotlivými zaměstnanci.

Vedoucí prodeje má na starosti zejména mentorování a vzdělávání nových odborných poradců pro výživu skotu a prasat. Je jejich odbornou a prodejní podporou, organizuje semináře za účelem proškolení nových odborných poradců. Zpracovává tržní analýzy a společně s ředitelem, specialisty pro chov skotu a prasat, vedoucími KPC a odbornými poradci vytváří prodejní strategie pro přístup k aktuálním zákazníkům a podporu získání nových zákazníků. Pro společné porady připravuje odborná témata k prezentaci a následné diskuzi. Koordinuje své podřízené a vedoucím KPC poskytuje pomoc a podporu při budování regionálního kompetenčního centra. Se svými podřízenými (vedoucími KPC) společně navštěvuje nové či klíčové zákazníky.

Specialista pro chov skotu (prasat) řeší individuální případy získávání nových zákazníků. Pro své podřízené připravuje školení na odborná témata týkající se skotu (prasat). Prezentuje novinky od mateřské společnosti v Německu a představuje nové produkty uváděné na trh. Společně s vedoucími KPC a odbornými poradci dosahuje strategických cílů společnosti, získává nové zákazníky a zabývá se péčí o zákazníky stávající. V případě seminářů v anglickém jazyce se stává tlumočnickem pro své spolupracovníky.

Pozice vedoucích KPC je rozdělena dle zaměření – skot a prasata. Jejich hlavní úlohou je vedení a organizování svěřeného týmu a následná podpora a prodej v rámci týmu. Nově přijatým odborným poradcům věnují intenzivní péči a pro již stálé odborné poradce jsou podporou a poskytují jim pomoc v případě vybraných podniků. Jejich náplní práce je také péče o nepřidělené podniky – takové podniky, které nespádají do žádného kompetenčního centra - tzv. KPC Pool. Jednou do roka také vytváří detailní tržní analýzu. Dále se zabývají mentoringem, jenž je náplní práce již každého vedoucího pracovníka, který má pod sebou své podřízené. Tito vedoucí mají přesně stanovený management svého času, který musí plnit. S mentorovaným (mentee) se schází 1-4x měsíčně, kdy spolu diskutují o organizaci času apod. S odbornými poradci v terénu se setkává 1x za 2-3 týdny nebo dle potřeby

v případě zkušených odborných poradců. Pro nové odborné poradce organizuje školení a tréninky, pro které má vyhrazené 2 dny v měsíci. S každým odborným poradcem v terénu musí absolvovat minimálně jeden telefonát během jednoho týdne. Setkání celého jeho obchodního týmu musí proběhnout alespoň 1x za dva měsíce. Dle potřeby má na starosti péči o specifické podniky a také výměnu informací mezi kolegy na základě měsíční zprávy.

### **Aktuální stav pracovní síly**

Celkový počet pracujících ve firmě je 37 pracovníků, kde je management zastoupen celkem 6 zaměstnanci. Kancelářskou práci mají na starosti čtyři zaměstnankyně a zbylý podíl, který představuje 27 zaměstnanců, zaujímají odborní poradci, kteří pracují v terénu a mají na starosti každý svůj region zákazníků. Pro obsazení všech regionů po České republice je nutné mít vyšší počet odborných poradců, kteří tak budou pečovat o své stávající zákazníky a stejně tak získávat ty nové. Vedoucí KPC je v aktuální době na své pozici pouze jeden, jenž se zaměřuje na chov prasat. Jedná se o stejnou osobu, která vykonává funkci specialisty pro chov prasat. Na zbylé tři vedoucí KPC (se zaměřením na skot) je vypsáno výběrové řízení a v brzké době budou i tato místa obsazena novými členy týmu.

*Tabulka 2: Struktura zaměstnanců dle věku*

<b>Věk v letech</b>	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>	<b>Celkem</b>	<b>Podíl v %</b>
25-34	3	5	8	22%
35-44	7	2	9	24%
45-54	8	3	11	30%
55-65	7	2	9	24%
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Tabulka č. 2 výše vyjadřuje strukturu zaměstnanců ve firmě Sano dle věkového rozdělení a pohlaví. Nejnižší podíl představují nejmladší členové týmu, kteří spadají do věkové kategorie 25-34 let. Tento podíl představuje 22 % a představuje celkem 8 zaměstnanců. Tito zaměstnanci ve firmě Sano působí 3-5 let. Jsou tedy pro podnik stále perspektivní, ačkoli představují riziko, že je práce časem přestane naplňovat a mohou kdykoli odejít. Díky nízkému věku tak mají vyšší šanci získat jinou práci. Druhá věková kategorie – 35-44



let – zastupuje firmu s podílem 24 %, avšak počet zaměstnanců v této kategorii je jen o jednoho vyšší než v té předchozí. Počet zaměstnanců v této kategorii je tedy 9. Nejvyšší podíl představují zaměstnanci ve věkové kategorii 45-54 let, do které spadá celkem 11 pracovníků firmy. Podíl představuje 30 % z celkového počtu. Poslední věková kategorie zastoupená ve společnosti Sano je 55-65 let, která vyjadřuje stejný podíl jako kategorie 35-44 let. Činí podíl 24 % s celkovým počtem 9 zaměstnanců. Tato nejstarší věková kategorie je tedy pro firmu jakýmsi „strašákem“, který musí brát v úvahu při budoucím plánování personální struktury. Mnozí z těchto zaměstnanců brzy odejdou do důchodu či využijí možnosti předčasného důchodu, která jejich působení ve firmě může zkrátit až o pět let. Společnost také v poslední době nabízí pracovní pozice studentům či absolventům a přijímá je do svého pracovního kolektivu. Lze tedy očekávat nárůst počtu zaměstnanců spadající do nejmladší (respektive ještě mladší) věkové kategorie. Zaměstnávání studentů či absolventů je pro společnost výhodné z pohledu toho, že svého nového spolupracovníka zaučí k „obrazu svému“, jelikož lze předpokládat, že student či absolvent ještě nemá žádné pracovní návyky. Nevýhodou je ovšem nedostatek zkušeností z praxe.

*Tabulka 3: Budoucí odchody zaměstnanců do penze*

<b>Rozmezí let</b>	<b>Počet zaměstnanců odcházejících do penze</b>
2019-2021	2
2022-2024	3
2025-2027	2
2028-2030	5
2031-2033	2
2034-2036	4
2037-2039	2
2040-2042	3
2043-2045	3
2046-2048	1
2049-2051	4
2052-2054	3
2055-2058	3
<b>Celkem</b>	<b>37</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Další důležitou skutečností, jež je nutné brát na vědomí, je následný odchod zaměstnanců do penze, který souvisí s výše popsanou strukturou podniku dle věkových kategorií. Tato skutečnost je vyjádřena v tabulce č. 3 (výše). Ta popisuje strukturu, jak jsou ve firmě

rozděleny stávající zaměstnanci dle jejich aktuálně stanoveného pravděpodobného odchodu do důchodu. Do nejbližších let v rozmezí 2019-2021 spadají pouze dva zaměstnanci. Oba tito pracovníci opustí firmu ke konci roku 2019. V letech 2022-2024 je budou následovat celkem tři zaměstnanci a dále po nich tento počet bude v průměru nadále činit odchod tří zaměstnanců ročně. Nejvyšší číslo je možné spatřit u rozmezí let 2028-2030. Celkem pět pracovníků ze stávající firemní struktury odejde za 9-11 let do penze.

Na strukturu podniku se lze podívat i z jiného pohledu, a to dle délky zaměstnání pracovníků. Tyto informace poskytuje tabulka č. 4 (viz níže). Z velké části podnik disponuje pracovníky, kteří jsou ve firmě již dlouhou řadu let, konkrétně 24-27 let. Jedná se o zaměstnance, kteří stáli u samotného vzniku firmy a svou pozici si obhájili až do dnešní doby. Tento podíl představuje 27 % z celkového počtu. Druhý nejvyšší podíl představující 24 % zaujímají zaměstnanci, kteří ve firmě působí krátce – kategorie do 3 let. Nejvyšší část těchto zaměstnanců byla přijata v průběhu roku 2019. Důvodem tohoto vysokého nárůstu nových pracovníků byl velký počet lidí odcházejících do penze v letech 2018-2019. Třetí nejvyšší podíl zastupují pracovníci, kteří ve firmě působí 15-17 let. Tito pracovníci do firmy nastoupili v letech 2002-2004 a působí zde dodnes. Podíl činí 16 % z celkového počtu zaměstnanců. 14% podíl zaujímají ve firmě celkem dvě kategorie – 3-5 let a 18-20 let. Nejnižší podíl ve firmě zaujímají zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 9-11 let, tento podíl činí pouhých 5 %, což představuje pouze dva lidi.

*Tabulka 4: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání*

<b>Délka zaměstnání v letech</b>	<b>Celkem zaměstnanců</b>	<b>Podíl v %</b>
do 3 let	9	24%
3-5	5	14%
9-11	2	5%
15-17	6	16%
18-20	5	14%
24-27	10	27%
<b>Celkem</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Tabulka č. 5 popisuje přehled zaměstnanců dle jejich dosaženého vzdělání. Při pohledu na tabulku lze obecně konstatovat, že ve firmě Sano převažují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Z celkového počtu 37 zaměstnanců je ve firmě pouze 7 zaměstnanců, kteří

dosáhli středoškolského vzdělání zakončené maturitou. Čtyři zaměstnankyně, které mají vystudovanou střední školu s ekonomickým zaměřením, pracují v kanceláři a mají na starosti účetnictví a mzdy. Zbylí tři zaměstnanci s vystudovanou střední školou se zemědělským zaměřením vykonávají pozice odborných poradců. Pracují tedy v terénu a komunikují se zákazníky ve svém přiděleném regionu. Zbylý počet zaměstnanců – celkem 30 – dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Jeden pracovník má vystudovanou školu s konkrétním zaměřením na provozní ekonomiku, a tím je jednatel společnosti. Další pracovník má vystudovanou ekonomickou vysokou školu – jedná se o vedoucího oddělení marketingu a IT. Čtyři pracovníci se rozhodli pro studium na vysoké škole zaměřené na veterinární oblast. Ve firmě nyní zastávají pozice odborných poradců pro konkrétní region. Zbýlých 24 zaměstnanců, kteří v tomto případě tvoří většinu, dosáhlo vysokoškolského vzdělání na zemědělských univerzitách. Dvacet pracovníků z tohoto počtu vykonává pozici odborného poradce. Vysokou zemědělskou školu má dále vystudovanou ředitel společnosti, vedoucí prodeje a také specialisté pro chov skotu a prasat.

*Tabulka 5: Dosažené vzdělání u zaměstnanců*

<b>Dosažené vzdělání</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
SŠ - ekonomická	4
SŠ - zemědělská	3
VŠ - provozně ekonomická	1
VŠ - veterinární	4
VŠ - zemědělská	24
VŠ - ekonomická	1
<b>Celkem</b>	<b>37</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

## **4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků firmy Sano je důležitý pro správný chod podniku a dosahování firemních strategických i dílčích cílů. Týká se jak nově přijatých pracovníků, tak i zaměstnanců působících ve firmě více let. Noví zaměstnanci (obchodní poradci) jsou zaškolení podle vzoru německé mateřské firmy. Tento vzor zahrnuje podstatně více obchodní psychologie a školení na téma vnitřní nastavení osobnosti. Nutností je zjistit o daném člověku více informací, aby starší kolegové i vedení společnosti věděli, jak

s novým spolupracovníkem pracovat a komunikovat. Stejně tak je tento způsob výhodný i pro nového kolegu samotného, kdy se na základě testu typologie osobnosti sám o sobě něco dozví. Dále také zahrnuje větší rozvoj komunikačních dovedností a práce v týmu. Kromě odborných témat, která si před nástupem na svoji pozici musí odborný poradce osvojit a získat tak potřebné odborné kompetence, se tento rozvoj a školení zaměřuje na větší podíl praktické části. Nový spolupracovník je přidělen k jednomu z pracovně starších a zkušenějších kolegů, který ho provede praktickým fungováním na zemědělských podnicích, což je jeho nejdůležitější pracovní náplní. Po určité době zaškolení se provede test znalostí, na základě kterého podnik vyhodnotí oblasti, které je ještě třeba nadále školit. Školení nových zaměstnanců mají na starosti vedoucí KPC a jsou plánovány vždy alespoň na dva dny v měsíci. Cílem zaškolení nového kolegy na pozici obchodního poradce je co možná nejrychleji se dostat přes minimální měsíční obrat, který je nazýván „černá nula“. Po překročení tohoto minimálního obratu je již pracovník pro firmu „výhodný“ a začíná vydělávat.

Aktuální zaměstnanci absolvují různé typy školení vždy během celého kalendářního roku. Určitým typem získávání informací jak v odborné části, tak i v té praktické, jsou porady celého týmu KPC. Tyto porady by měly proběhnout alespoň jednou za dva měsíce. Dvoudenní školení probíhá vždy jednou za tři měsíce. Během těchto dvou dnů se setká vedení Sano a týmy KPC. Řeší se aktuální témata a výhledy do budoucna. Tohoto školení se také často účastní externisté z různých oblastí. Nejčastější je však psycholog zaměřující se na prodejní psychologii, se kterým se pak zaměstnanci baví o přístupu k zákazníkovi, jak s ním jednat a jak v případě nových zákazníků odhadnout jeho povahu a reakce na určitá témata. Dalšími typy externích školení jsou zejména odborná témata a novinky v oblasti skotu či prasat.

### **4.3 Nábor nových zaměstnanců**

Přijímání a nábor uchazečů o zaměstnání ve firmě Sano je stále aktuálním tématem. Zaměstnanci odcházejí z důvodu důchodového věku či jiného, proto je nutné stále řešit otázku obsazení pracovních míst novými zaměstnanci. V 90. letech se pracovalo s inzeráty zveřejněnými na vývěskách či tabulích na různých veřejných místech a s velkými

náborovými akcemi, kdy se běžně muselo zpracovat až několik desítek nabídek. S těmito uchazeči byl pak skutečně pohovor. U pohovorů byli za firmu přítomni tři zástupci a nebylo žádnou výjimkou, že tito tři lidé zvládli během jednoho dne zvládnout hovořit s třiceti lidmi – tři kola vždy s počtem deseti uchazečů. Z těchto třiceti uchazečů se vybralo nakonec 10-15 nejlepších kandidátů, z nichž ve firmě po roce zbyli pouze 2-3 lidé, kteří se opravdu dokázali prosadit a ve firmě udržet. Po roce 2000 firma přešla na tzv. asistentský systém. Tento systém spočíval v tom, že stávající obchodní poradci měli možnost si pro svou spolupráci vybrat nové kolegy jako své asistenty. Většinu těchto nových kolegů (asistentů) se podařilo vybrat pouze pomocí osobního doporučení právě ze strany starších kolegů, kteří již nějakou dobu ve firmě pracovali, a s novými kandidáty se znali z terénu. V ojedinělých případech reagovalo pár kandidátů na inzeráty společnosti. Avšak s výběrem těchto kandidátů musel souhlasit starší kolega, ke kterému měl být nový spolupracovník přidělen jako asistent.

V současné době je z celkového hlediska nabídka práce menší než v minulosti a sehnat schopné a pracovité lidi je problematické. Společnost Sano získává nové kandidáty pro konkrétní pracovní pozice zejména na základě vyvěšení inzerátu na webových stránkách společnosti. Na tento typ inzerátů reagují zejména absolventi vysokých škol, kteří jednoznačně preferují internet jako zdroj informací a podle toho také oslovují vybrané firmy. Na vysokých školách se často organizují prezentační dny firem, do kterých se také firma Sano zapojila a prezentovala tak svou činnost nastávajícím absolventům. Nábor nových pracovníků touto cestou byl však minimální, proto již tento způsob firma neaplikuje. Druhou hlavní skupinu tvoří zejména reference a tipy od jiných kolegů v rámci podniku. Občas však dojde i k situaci, kdy se určití kandidáti hlásí do spřátelené firmy, která působí v jiném oboru (např. hygiena prvovýroby mléka apod.). Avšak oblast, pro kterou se možný kandidát hlásí, má konkrétní spřátelená firma již obsazenou a proto nového spolupracovníka nepotřebuje. Doporučí ho tak společnosti Sano a ta se s ním v případě zájmu spojí. Další možností je také aktivní oslovení kandidátů ze strany pracovníků v Sanu. Ti oslovují například zejména mladé zootechniky a zootechničky, kteří již práci mají, ale buď jsou nespokojeni s možnostmi profesního růstu v rámci podniku, nebo jsou šikovní a jsou za nimi vidět dobré výsledky. Pak posoudí, zda by nový kandidát

mohl „pasovat“ do týmu Sana a následně ho/ji osloví. Dalším způsobem je využití velkých výstav, kterých se Sano účastní, a kde je zřízen info pult pro případné zájemce o práci.

Před budoucím pohovorem je vyžadováno poskytnutí důležitých informací ze strany kandidáta. Pro firmu je při předvýběru na pozici obchodního poradce důležitá zejména informace o bydlišti. Firma si určí, zda ji v dané oblasti chybí obchodní poradce, nebo zda tam nebude v budoucnu někoho potřebovat. Ochota se případně stěhovat není moc velká, proto je toto rozhodnutí zásadní. Velkou roli hraje také životopis a informace o vzdělání. Pro firmu jsou potřební lidé se zemědělským (zootechnickým) či veterinárním zaměřením, z praxe je známo, že lidé z jiného oboru dříve či později firmu opustili. Další důležitou informací je věk kandidáta. Lidé s věkem 40 let a více mají často problém se přizpůsobit požadavkům Sana. Mají svoji hlavu a do určité míry jsou pohodlnější a vysoké tempo zvládají s problémy. V porovnání s původní prací, kterou vykonávali na jiném zemědělském podniku, kde pracovní doba plyne v klidnějším tempu, vypadá pracovní den v Sanu přesně naopak. Z tohoto pohledu jsou nejlepšími kandidáty pro Sano mladí ambiciózní zootechnici po škole s 2-5 letou praxí v oboru. Mají za sebou již „srážku“ s realitou, váží si nové šance a zároveň jsou ochotni na sobě pracovat. S poskytnutím životopisu také souvisí fotografie kandidáta. Ačkoli zaslání fotografie není povinné, firma to považuje za velkou výhodu, kdy je možné na první pohled odvodit osobnost uchazeče. V tomto ohledu jsou dobrými pomocníky sociální sítě, které o kandidátovi spoustu napoví – zejména další fotografie, přátelé, koníčky apod. V neposlední řadě je také důležitá znalost cizího jazyka. Pro společnost s německou mateřskou firmou je důležitá angličtina a němčina. Sice to není podmínkou, ale rozhodně je to výhodou v případě výběru mezi více kandidáty.

Zájemci o zaměstnání ve firmě Sano musí projít několika koly pohovorů. V prvním kole se daný kandidát sejde s předem vybraným kolegou, který již ve firmě nějakou dobu působí a ví, co je pro tu práci zapotřebí. V tomto případě není stanoven žádný okruh otázek, cílem je sdělit kandidátovi, co tato práce obnáší, dozvědět se od kandidáta jeho představy o této práci a v podstatě získat dojem o kandidátovi, zda by se na tuto pozici hodil. Důležitá je komunikativnost, příjemné vystupování a alespoň nějaká odbornost a psychická odolnost. Pokud se na první pohled zdá, že kandidát tyto zmíněné vlastnosti má, následuje společně

strávený den v terénu s některým z kolegů, kteří již ve firmě působí. Cílem této části náboru je, aby kandidát v praxi zjistil, jak probíhá běžný den u Sana. Další výhodou takto společně stráveného dne je vzájemné spřátelení se v autě. Člověk v takové situaci je již uvolněný a spoustu informací o sobě řekne v rámci již uvolněnějších vztahů. V praxi se již několikrát stalo, že kandidát na sebe prozradil, že práce v Sanu je pro něj pouze přestupní stanice s možností dočasného příjmu, ale ve skutečnosti chce dělat něco jiného. Tato informace je pro budoucí jednání velice důležitá. Lidé v Sanu chtějí mít ve svém týmu takové členy, u kterých nemusí mít pochybnosti, že by po roce působení ve firmě chtěli odejít. Pokud má daný kandidát vážný zájem pracovat u Sana a od kolegů, kteří s ním vedli první kolo pohovoru a strávili den v terénu, je zpětná vazba pozitivní, sejde se s ním osobně ředitel společnosti. Společně s jedním kolegou si s kandidátem opět sjednají schůzku. Ředitel upřednostňuje také účast nějaké kolegyně u pohovoru, pokud je to možné. Žena dokáže vnímat některé signály lépe než muž a jako třetí osoba pozoruje rozhovor a pozoruje reakce těla uchazeče. Z řeči těla lze vyčíst reakce dotyčného, co mu bylo příjemné, co naopak ne, čím byl překvapen apod.

Samotný rozhovor tak trvá v průměru 1,5 hodiny, někdy méně, někdy více. Ředitel se zajímá především o motivaci uchazeče. K tomu slouží krátký písemný test, který se rovnou vyhodnotí a následně proběhne diskuze o věcech či situacích, které kandidáta motivují. A protože se firma Sano snaží podporovat silné stránky jednotlivých pracovníků, tak i v průběhu pohovoru dojde na téma, jaké silné stránky má samotný uchazeč. Uchazeč je buď sám o sobě prozradí, nebo je zde možnost získání těchto informací od lidí, kteří kandidáta znají (zejména v případě, pokud došlo k získání uchazeče z jiného zemědělského podniku). Poté následuje dotaz na slabé stránky. Primárně jde skutečně o zjištění slabých stránek, ale důležitější je to, zda o nich daný uchazeč ví a umí o nich mluvit, což souvisí s jeho sebevědomím a uměním „se prodat“. Tato vlastnost je pro pozici obchodního poradce velice důležitá. S tímto souvisejí také vlastnosti jako je pravdomluvnost, otevřenost (při diskuzi o slabých stránkách) a zda se dá kandidátovi věřit. Určitá část je věnována i odborným otázkám, které slouží k ověření znalostí uchazeče. Pokládány jsou také otázky typu, kam by kandidát sám sebe zařadil ve škole – nejlepší ve třídě, průměr, podprůměr, jaké byly jeho oblíbené předměty ve škole, jaké naopak byly neoblíbené a proč. V průběhu rozhovoru je také vyčleněn prostor na dotazy uchazeče. Podle toho lze

zjistit, jak důkladně se na pohovor připravoval a přemýšlel o potenciálním pracovním místě. Zda vůbec uchazeč má odvalu se na něco zeptat a na co se ptá (co je skryto za těmi dotazy). Nepodstatným hlediskem je také celkové vystupování kandidáta, jak se připravil na schůzku, jaké zvolil oblečení, zda je kandidát-muž oholen či učešán. Na závěr jsou ze strany ředitele kladeny dotazy, jak uchazeč hodnotí svůj dnešní výkon, co podle něho bylo v pořádku a co naopak méně, jak by mohl v případě příštího rozhovoru svůj výkon vylepšit a proč. Pokud je ředitel rozhodnut, že se daný kandidát pro tuto pozici nehodí, tak mu poskytne zpětnou vazbu se zdůvodněním a případnými tipy, na co by si měl dát při dalších pohovorech pozor. V poslední řadě se nad daným kandidátem poradí celkem tři lidé: ředitel společnosti, vedoucí KPC a starší kolega, se kterým mi uchazeč následně spolupracoval v terénu. Aby byl kandidát přijat, musí zaznít celkem třikrát ano. To znamená stoprocentní shodu mezi všemi třemi rozhodujícími členy. V minulosti se porušení této zásady pokaždé vymstilo. Pokud nebyl ředitel stoprocentně přesvědčen, že daného člověka chce přijmout do svého týmu, ale z důvodu zájmu ze strany vedoucího KPC a staršího kolegy přeci jen řekl své ano, nedopadlo to dobře. Firmu to tak stálo nervy i peníze (školení a semináře pro nové kolegy) a nakonec nově přijatý pracovník se Sanem stejně svůj pracovní poměr ukončil. Po přijetí uchazeče se ještě udělá test typologie, kdy se o sobě nový kolega sám něco dozví a zároveň management firmy bude mít představu, jak s dotyčným komunikovat a spolupracovat.

Společnost Sano v nedávné době vypsala výběrové řízení na pozice vedoucího KPC pro všechny regiony týkající se chovu skotu. Do konce roku budou již možní kandidáti pro tyto pozice vybráni a od 1. ledna 2020 začnou plnit svou funkci, s čímž bude souviset spousta školení a seminářů. Pro výběr nových vedoucích si Sano stanovilo dlouhou dobu, po kterou probíhalo nespočet pohovorů a rozhovorů s možnými kandidáty. Při výběru kandidátů na pozici vedoucí regionálního kompetenčního centra ředitel vždy využívá teoretické znalosti od světově známého autora Jacka Welche. Welch (2005) zastává názor, že pro úspěch a vítězství firmy není nic důležitějšího než získání správných lidí. Pro přijetí správného člověka na vedoucí pozici je důležité absolvování tří testů. Prvním testem je test poctivosti. Poctiví lidé mluví pravdu a dodržují slovo, nesou zodpovědnost za své minulé činy, přiznávají chyby a napravují je. Hrají podle pravidel, aby vyhráli tím správným způsobem. Druhým testem je test inteligence. Inteligentní kandidát má silnou dávku



intelektuální zvědavosti se širokými znalostmi, s nimiž může v dnešním složitém světě pracovat nebo vést jiné lidi. Třetím testem je test zralosti. Zralý jedinec zvládá stres a překonává překážky. Když přijdou skvělé okamžiky, raduje se z úspěchu. Zralý člověk respektuje emoce druhých a dokáže se vcítit do jiné osoby. Věří si, ale není arogantní, a má smysl pro humor. Pokud kandidát projde všemi těmito třemi testy s dobrými výsledky, má velkou naději, že místo na vedoucí pozici ve firmě získá. Další přístup pro přijímání zaměstnanců na vedoucí pozice se týká tzv. systému pěti principů. Na základě těchto principů vedení firmy posuzuje, zda je kandidát vhodný na vedoucí pozici. Prvním principem je dostatek pozitivní energie, tedy schopnost jít směle do akce, dosahovat v ní úspěchu a mít radost ze změny. Pozitivní lidé rádi pracují a jsou optimističtí. Druhým principem je schopnost vlévat energii do druhých. Díky pozitivní energii je vedoucí týmu schopen probouzet v ostatních lidech sílu. Takový vedoucí pak dokážou podněcovat tým ještě k lepším výsledkům. Pro dobré podnícení týmu je však nutné mít hluboké znalosti oboru a silné přesvědčovací schopnosti. Třetím principem je elán a odvaha činit obtížná rozhodnutí. Lidé se smyslem pro efektivnost vědí, kdy ukončit hodnocení a uskutečnit nesnadné rozhodnutí, i v případě nedostatku kompletních informací. Nerozhodnost udržuje organizaci v nečinnosti. Čtvrtým principem je realizace a schopnost uskutečnit práci. Člověk musí vědět, jak rozhodnutí uvést v život a postarat se o to, aby byl záměr navzdory odporu, chaosu a neočekávaným překážkám dokončen. Lidé, kteří umí záměry uskutečňovat, vědí, že vítězství souvisí s výsledky. Pátým principem je vášen a nadšení. Tím se rozumí hluboce prožívané a skutečné vzrušení z práce. Vášnivý, opravdový zájem o to, aby kolegové, podřízení a přátelé vítězili. Tito lidé dělají vše s nadšením.

Pro přijímání vedoucích pracovníků jsou také velice podstatné čtyři charakteristiky. První charakteristikou je autenticita. Člověk nemůže činit tvrdá rozhodnutí, zastávat nepopulární postoje nebo trvat na tom v co věří, pokud neví kdo je a neztotožňuje se s tím. Toto „sebeukotvení“ charakterizuje smělého a rozhodného vůdce, kdy je naprosto nezbytné v dnešní době jednat rychle. Stejně důležitá je i „opravdovost“ vedoucího pracovníka, kdy jde o to, aby vedoucí nic nepředstírali a nehráli si na něco, co nejsou. Druhou charakteristikou je schopnost vidět za roh. Nejlepší vůdcové v ostře konkurenčním prostředí mají šestý smysl pro změny na trhu, kroky konkurentů a nově vstupujících obchodníků. Umí si představit i nepředstavitelné. Třetí charakteristikou je silná záliba

vůdce obklopotvat se lidmi lepšími a chytřejšími, než je on sám. Dobrý vedoucí má odvalu dát dohromady tým lidí, kteří jsou schopni v něm někdy vyvolat pocit, že je nejhlopupějším člověkem v místnosti. Čtvrtou charakteristikou je silná pružnost. Rozhodujícím kritériem pro výběr vedoucího vyšší úrovně je, zda se umí poučit z chyb, dokáže se změnit a poté se znovu pustit do díla s novou rychlostí, přesvědčením a sebedůvěrou. Proto je dobré mít kandidáty, kteří již mají několik tvrdých zkušeností za sebou a dokáží zvládat krizi.

#### **4.4 Motivace a odměňování zaměstnanců**

Způsob motivace ve společnosti Sano funguje na základě teoretických znalostí z díla již zmíněného známého autora Jacka Welche. Podle Welche (2005) je základem fungování systému motivace zaměstnanců vytvoření efektivního mechanismu k jejich motivování a udržení ve firmě. Lidé si za svůj skvělý výkon samozřejmě zaslouží uznání, ale bez peněz ztrácejí hodně na významu. Je to odměna pro duši i peněženku. Potřebují dostávat diferencované odměny a uznání, aby je to motivovalo. Dobří lidé si nikdy nemyslí, že dosáhli vrcholu své hry a neustále se snaží na něj dostat. K tomu se jim dobrá společnost snaží pomoci. Organizuje interní školení se svými nejlepšími pracovníky, kteří zároveň slouží jako modelový příklad, či s dobrými externisty. V každém případě je nutné zaměstnance přesvědčit, že na školení je třeba pohlížet jako na odměnu za výkon. Výcvik tak zvyšuje atraktivitu lidí na trhu a motivuje je tím, že jim ukazuje cestu k růstu, také to, že se o ně společnost stará a že mají budoucnost.

Vedoucí pro správnou motivaci svých podřízených musí uchopit svou roli zodpovědně a se správným přístupem. Styl komunikace mezi pracovníky a vedoucím určuje náladu a soudržnost v týmu. Vedoucí si tedy musí předem stanovit určité meze a způsob vedení, jakým chce tým a celou společnost vést. Musí neúnavně zdokonalovat svůj tým, využívat každého setkání jako příležitosti k hodnocení, zajistit, že správní lidé budou na správných místech, podporovat a posilovat ty, kdo takoví jsou a odvádět pryč ty, kteří takoví nejsou. Dále musí koučovat-vést, kritizovat a pomáhat lidem zlepšit jejich výkon v každém směru, také posilovat sebedůvěru pomocí povzbuzení, dodání odvahy a projevení uznání (zejména chválit). Vedoucí také určuje vizi a musí se postarat o její realizaci, je nutné o vizi neustále mluvit, až pronikne do té „nejpřednější linie“. Pracovníkům tak musí být

naprosto jasné, jaké jsou cíle společnosti. Dalším důležitým bodem je nálada vedoucího, jak vyjadřuje přísloví „Ryba smrdí od hlavy“, v tom dobrém i špatném smyslu slova je nálada vedoucího velice nakažlivá a ovlivňuje tak celý tým. Je proto nutné, aby si vedoucí vždy uvědomil, s jakou náladou přichází do práce a jak působí na své podřízené. Pomocí transparentnosti a otevřenosti si vedoucí získává důvěru. Pokud dělá pro lidi to nejlepší a drží své slovo, jeho podřízení mu mohou o to více důvěřovat. Dalším důležitým bodem je prosazování nepopulárních opatření. Vedoucí není na své pozici proto, aby vyhrál soutěž popularity, je jím, aby vedl. Tvrdé skutky mají téměř vždy za následek stížnosti a odpor, avšak úkolem vedoucího je naslouchat a jasně se vyjadřovat a neustále postupovat kupředu. Musí zkoumat a pronikat do všeho se zvědavostí a žádat pracovníky, aby na jeho pobídky odpovídali činy. Příhodné je ptát se na vše, co není jasné a snažit se zajistit, aby tyto dotazy rozproudily debatu a přinesly náměty, které vyvolají činy. Riziko je v tomto ohledu také důležitou součástí fungování týmové práce. Je možné vytvořit takovou kulturu, která u pracovníků vítá riskování a kde pomocí neúspěchu sami zaměstnanci upřímně přiznají své chyby a poučí se z nich. Tedy učit se jeden od druhého a zavádět tak nejlepší praktiky. A jelikož je práce příliš významnou součástí života, je dobré si také vychutnat okamžiky úspěchu. Vedoucí si jich musí hledět ze všech nejvíce a učinit z nich něco velkého. Díky oslavě se lidé cítí jako vítězové a je vytvářena atmosféra uznání a pozitivní energie (Welch, 2005).

## **Odměňování**

Pro odměňování a hodnocení zaměstnanců ve firmě Sano je nutné rozdělení pracovníků do určitých skupin, kdy každá skupina vyjadřuje, jaké výsledky po konkrétním zaměstnanci ve firmě zůstávají. Každá skupina má jiné podmínky pro odměňování. Čím je pracovník šikovnější, tím má lepší odměny. Pro přehled byla vytvořena tabulka č. 6 níže, která vyjadřuje podíly pracovníků diferenciovaných do konkrétních skupin za rok 2018 a polovinu roku 2019. Za tuto dobu ve firmě působilo celkem 21 pracovníků na pozici odborných poradců – tato diferenciací se týká zejména této pracovní pozice. První sloupec definuje diferenciaci pracovníků do tří skupin dle Welche (2005), kdy první skupinu A tvoří 20 % nejlepších pracovníků – hvězdy. Jsou to lidé naplnění nadšením se schopností nabíjet energií nejen sebe, ale i ostatní v jejich okolí. Nesmí dojít ke ztrátě takových lidí.

Druhá skupina B představuje středních 70 %. Tito lidé jsou důležitou částí společnosti, bez které nemůže fungovat. Je nutné tyto lidi neustále motivovat, aby nedošlo k úpadku jejich nadšení k práci. Poslední skupina C představuje ve firmě 10 % nejhorších pracovníků. Tito lidé nedokáží svou práci udělat dobře a pro firmu jsou akorát přítěž, proto by měli podnik brzy opustit. Firma Sano má tyto kategori celkem čtyři. První i poslední odpovídá definici J. Welche. Pouze prostřední kategorii má Sano rozděleno na další dvě, kdy podíl 70 % rozdělí do části s 20 % a 50 %. Do první nejlepší kategorie lze v Sanu zařadit celkem čtyři zaměstnance, tito lidé vedou v oblasti přehledu obrátů i podílu na trhu jejich regionu. Do druhé kategorie dle Welche lze řadit celkem 15 zaměstnanců, ačkoli čtyři z nich jsou řazeny do „lepší“ kategorie a 11 pracovníků lze řadit do „méně horší“ kategorie. Celkem dva pracovníci spadají do té nejhorší kategorie z hlediska jejich obratu a podílu na trhu. V tomto případě proběhne jednání o možném odchodu těchto zaměstnanců.

*Tabulka 6: Diferenciace pracovníků*

Diferenciace dle J. Welche	Diferenciace Sano	Počet pracovníků Sano
A - 20%	20%	4
B - 70%	20%	4
	50%	11
C - 10%	10%	2

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat firmy; Welch, 2005

Struktura firmy je také rozdělena do dvou skupin na zaměstnance, kteří jsou ve firmě na hlavní pracovní poměr, a na část zaměstnanců, kteří pracují jako OSVČ. V aktuální době z firmy odchází zaměstnanci, kteří vlastní živnostenský list, a následně probíhá nábor nových zaměstnanců, kteří jsou již ve firmě na hlavní pracovní poměr. Je to proces, který je spojen s generační obměnou, kdy starší OSVČ odchází zpravidla do důchodu a na jejich místa přichází už zaměstnanci na HPP. Firma Sano má za cíl v příštích letech přejít na kompletní strukturu, kdy všichni zaměstnanci budou v podniku pracovat na hlavní pracovní poměr a možnost OSVČ bude pouze ojediněla či v tom lepším případě úplně vymizí. Pro pracovníky v obou skupinách jsou stanoveny specifika zejména v oblasti odměňování. Struktura odměňování je pro každou skupinu odlišná, a proto pro budoucí sjednocení odměn a benefitů chce firma dojít k jednotnému přístupu, ke kterému dojde pouze v případě jednoho typu pracovního poměru. Tabulka č. 7 níže popisuje přehled zaměstnanců dle struktury jejich typu zaměstnání. Pro rychlý přehled lze konstatovat, že

poměr mezi počty zaměstnanců na HPP a OSVČ je téměř půl na půl. Zaměstnankyně pracující v kanceláři jsou ve firmě na hlavní pracovní poměr. Velké rozdíly jsou však u pracovníků na pozici odborných poradců. Tito zaměstnanci ve firmě ve většině případů pracují na základě živnostenského listu – celkem 17 zaměstnanců. Jedná se především o zaměstnance působící ve firmě více let. Zbylých deset odborných poradců pracuje ve firmě na hlavní pracovní poměr, kdy se jedná ve většině případů o nově přijaté zaměstnance. Další zaměstnanec firmy pracující na hlavní pracovní poměr je jednatel společnosti, který ve firmě pracuje na HPP již od samého začátku. Dále také vedoucí marketingu a IT, který byl v nedávné době přijat do zaměstnaneckého poměru, a specialista pro chov prasat. Z pracovníků managementu ve firmě působí jako OSVČ ředitel společnosti, vedoucí prodeje a specialista pro chov skotu. Přestup na HPP u zaměstnanců OSVČ bude předmětem jednání v příštích letech.

*Tabulka 7: Struktura zaměstnanců dle typu zaměstnání*

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců na HPP/OSVČ	
	HPP	OSVČ
Kancelář	4	-
Odborný poradce	10	17
Jednatel společnosti	1	-
Ředitel společnosti	-	1
Vedoucí marketingu a IT	1	-
Vedoucí prodeje	-	1
Specialista pro chov prasat	1	-
Specialista pro chov skotu	-	1
<b>Celkem</b>	<b>17</b>	<b>20</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat firmy

Historický systém odměňování zaměstnanců OSVČ byl založen na provizích odvozených od obratu pracovníka, který je vyjádřen vždy v tunách prodaných za jeden kalendářní měsíc. Jelikož to bylo jediné velice podstatné kritérium, tak jedinci patřící do té nejlepší skupiny (dle Welche skupina A) časem polevili a zlenivěli. Proto zde byla otázka zavedení nového způsobu odměňování, který nebude zahrnovat pouze obrat pracovníka, ale i odbornost a ostatní aktivity. Tento nový způsob odměňování je založen na bodovém hodnocení, který se skládá ze tří následujících kritérií:

### 1. kritérium – OBRAT A TRŽNÍ PODÍL

Váha tohoto kritéria je největší – 50 %. Vyhodnocuje se čtvrtletně a vypočítá se pomocí součinu měsíčního obratu v tunách a tržního podílu. Tento součin pak vyjadřuje celkový počet bodů získaných za toto kritérium. Např. obrat za jeden kalendářní měsíc je 120 tun, tržní podíl je 40 % a výsledkem součinu  $120 \cdot 0,4$  je 48 bodů. Logicky tedy vysoký obrat a tržní podíl dávají maximální počet bodů. Naopak vysoký obrat a nízký tržní podíl je nevhodný, cílem Sana je optimalizovat velikost oblastí a získávat vyšší tržní podíl.

### 2. kritérium – ODBORNÉ KOMPETENCE

Toto kritérium činí váhu 40 %. Vyhodnocuje se dvakrát ročně pomocí teoretických testů a působení na podnicích v regionu. Hodnotícím klíčem pro teoretické znalosti jsou testy, které potvrzují odbornost poradců a jejich odbornost v zemědělském odvětví. Za tyto testy lze získat až 20 bodů, to představuje známku 1. Minimum počet bodů pro splnění teoretických testů je 5 bodů (známka 4). V případě nižšího počtu bodů musí obchodní poradce test opakovat. Druhou částí odborné kompetence je přehled podniků, které má daný obchodní poradce na starosti. Farmy jsou rozděleny na dva typy – farmy s počtem kusů zvířat do 500 a farmy s počtem kusů zvířat nad 500. Dle počtu obou typů farem, které má obchodní poradce ve svém regionu na starosti, pak získá daný počet bodů, maximálně však 20 bodů. Za každou farmu do 500 ks zvířat poradce získá 1 bod a za farmu nad 500 ks zvířat získá 2 body. Na těchto farmách však musí obchodní poradce Sana získat celkem 75% podíl, tedy být hlavní dodavatel krmiva pro tyto farmy.

### 3. kritérium – AKTIVITY

Váha tohoto doplňujícího kritéria je 10 %. Vyhodnocuje se čtvrtletně a za každou možnou aktivitu získá pracovník dva body. Mezi tyto aktivity lze zařadit akce pro zákazníky (pro více než 20 chovatelů), které představují např. semináře, přednášky, sportovní dny, dny otevřených dveří na podnicích apod. Dále také publikování odborných článků do

odborných časopisů (Sano Magazin, časopis Náš chov, atd.) a jazykové znalosti jedince (komunikační úroveň).

Ideální představa o celkovém získání bodů ze všech kritérií je konečná hodnota 98 bodů. Avšak tato představa v sobě zahrnuje 40% tržní podíl. Minimální ideální tržní podíl by představoval 30%, se kterým pak souvisí i obrat v tunách za měsíc, který by měl být minimálně 90 tun měsíčně. Cílový počet bodů je tedy 77. Na základě konečné hodnoty získaných bodů lze pak pracovníky na pozici obchodních poradců rozdělit do již zmiňovaných kategorií výše dle J. Welche. Zaměstnanci, kteří splňují bodový cíl Sana, jsou celkem čtyři a pro firmu jsou tak hvězdami.

Od následné diferenciaci zákazníků do kategorií top 20 %, středních 20 % a 50 %, špatných 10 % se pak odvíjí výše odměn. Nejlepší skupina zaměstnanců má nejvyšší fixní provizi včetně benefitů jako je úhrada zahraniční studijní cesty včetně ubytování, účast na odborných poradách v Česku i v zahraničí včetně ubytování a PR dopis, který je zasílán na všechny zákazníky s informací, že daný obchodní poradce patří mezi top poradce v Sano skupině. Dále mají pracovníci určité „reklamní konto“, na které se jim dle jejich obrátů připisuje částka, kterou mohou využít na reklamní produkty pro své zákazníky. Všechny tyto benefity a celková fixní provize se pak pracovníkům, kteří patří již do těch nižších kategorií, vždy o část snižují. K této celkové odměně zmíněné výše připadají ještě dílčí odměny. Jednou je provize za typ prodaného zboží, kdy jednotlivé výrobky mají různé sazby. Po zaplacení zákazníkem se měsíčně vypočítá suma provizí ze zaplacených faktur a tato provize je zaměstnanci přičtena k celkové odměně. Jednou za rok se také vyhotoví porovnání obrátů rok s rokem, a pokud dojde k meziročnímu navýšení obrátů, vypočítá se tzv. nárůstová provize. Všechny tyto odměny vypadají hezky, avšak pro OSVČ je zde „nevýhoda“ v podobě vlastní úhrady jejich nákladů, daní a sociálního a zdravotního pojištění.

Včetně zaměstnanců s vlastním živnostenským listem jsou v Sanu také zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Jak již bylo zmíněno výše pomocí tabulky 7, podíl těchto pracovníků je již menší a do budoucna je snaha mít všechny zaměstnance v Sanu na HPP. Tito pracovníci mají výhodu v tom, že úhrada veškerých nákladů a daní je v kompetenci společnosti. Obchodní poradci na HPP mají ve firmě jiné výhody než OSVČ, a tím je

služební auto či cestovní náhrady, pokud jezdí svým vlastním vozem, příspěvek na telefon a diety. Také standardní měsíční mzdu, která je vyšší nežli fixní provize u OSVČ, ke které mají fixní prémie, jenž se při nárůstu obratu po roce působení ve firmě navyšují. Provize za typ prodaného zboží pracovníkům HPP náleží také, avšak je již téměř poloviční než u OSVČ. Stejně tak i nárůstová provize, kdy se vyhotoví roční porovnání obratu, je přibližně na polovině oproti OSVČ. Další možnou prémie mají ti pracovníci, kteří jako mentoři měli na starosti svého mentorovaného (mentee), a ten docílil předem stanoveného minimálního obratu v posledních třech měsících.

Zaměstnankyně v kanceláři jsou v Sanu na hlavní pracovní poměr. Jejich mzda je stanovená společností, k níž nejsou připočítávány žádné provize dle konkrétního prodeje, jako mají obchodní poradci. Avšak součástí benefitů jsou pravidelné prémie a provize dle celkového obratu firmy. Odlišné odměňování mají však vedoucí pozice v Sanu. Vše se odvíjí od cílového tržního podílu a jsou zde opět obě skupiny – OSVČ i HPP. Schéma je však stejné jako u obchodních poradců, jen se liší sazby pro následné provize. Rozdíl je však v tom, že prémie za prodané zboží a nárůstová prémie se odvíjí od celkové svěřené skupiny, např. ředitel za celou ČR, specialista chovu skotu za skot, specialista chovu prasat za prasata a vedoucí KPC za svůj tým. U vedoucích pracovníků na HPP je dalším rozdílem typ služebního auta, jenž se odvíjí od tržního podílu svěřené skupiny (Škoda Octavia/Škoda Superb/Volkswagen Passat). Ostatní nefinanční výhody (úhrada ubytování apod.) je pak stejná jako u top 20 % nejlepších obchodních poradců.



## Závěr

Z analýzy českého trhu práce vyplývá zejména poznatek o velmi nízké nezaměstnanosti, která se v ČR po dobu předchozích let stále snižovala a v roce 2017 se zastavila na hodnotě 2,4 %. Nezaměstnaných lidí je méně a zájemců o práci také. Při náboru nových pracovníků má tedy Sano menší možnost výběru a ne vždy se jedná o ideálního kandidáta pro danou pracovní pozici, proto musí firma ve většině případů hledat dál, než vhodného uchazeče získá. Nedostatek zaměstnanců je pro Sano velké téma také z důvodu, že nastupující generace (až na výjimky) není ochotna se podřizovat regulím tak, jako generace minulá. Práce a finanční motivace není často na prvním místě, nýbrž se daleko více hledí na „rovnováhu práce a soukromého života“. Toto je zásadní rozdíl oproti starším pracovníkům ve firmě, kteří víceméně vše podřizují práci a přáním zákazníků. O to těžší je pak s těmito novými lidmi pracovat a velký důraz je kladen na zaškolení, protože na tom hodně záleží.

Aktuálně se Sano snaží nabírat nové mladé zaměstnance, kteří se pohybují ve věkové kategorii 25-34 let. Po absolvování vysoké školy tito lidé získají alespoň menší praxi v oboru a jsou výbornými kandidáty na obsazení pracovních pozic ve firmě. Sano k náboru nových zaměstnanců nevyužívá žádné portály či úřad práce, nové kandidáty shání pomocí svých webových stránek společnosti, kde zveřejní aktuálně obsazované pracovní pozice a na základě doporučení svých zákazníků, kdy daný zaměstnanec pracuje v jiném zemědělském podniku, či pomocí instinktu, díky kterému daného kandidáta samo osloví. Vývěsky na webových stránkách společnosti se zdají jako správná varianta k získání nových zaměstnanců, zejména absolventů vysokých škol, kteří k výběru nového zaměstnavatele využívají zejména internet a konkrétní webové stránky firem. Varianta získání pracovníků na základě doporučení z řad vlastních zaměstnanců či zákazníků se již osvědčila, a proto v ní firma nadále pokračuje. Velmi často se stává, že obchodní poradce ze Sana osloví určitého pracovníka, který je zaměstnán v jiné firmě, zda je spokojený a nechtěl by svou práci změnit. Tento kandidát je pro Sano nejvhodnější, protože si ho firma sama vybrala a z vlastních zdrojů pak ví, že dotyčný je šikovný a svou práci vykonává zodpovědně a lze se na něj spolehnout.

Odchod zaměstnanců do důchodu je dalším velkým tématem ve firmě. Na jedné straně odchází a budou odcházet lidé s velkými zkušenostmi a dobrými kontakty, ale na straně druhé je to šance u těch lidí, kteří nepatřili k top nejlepším pracovníkům, začít znovu a lépe s novými kolegy. Zároveň u dosluhujících zaměstnanců velmi často dochází ke střetům na podnicích. Mladí zootechnici v pozici zákazníka mají svoji hlavu a nechtějí poslouchat rady starších Sano poradců, chtějí si to udělat po svém, nebo si ve spoustě případů nesesnou lidsky. I toto je problém, ale i šance pro Sano, jelikož tyto problémy nastávají i u konkurenčních firem a lze to považovat jako výhodu při získávání většího podílu na trhu. Zemědělské podniky se tedy potýkají s problémem velmi brzkého odchodu zaměstnanců do důchodu. V příštích deseti letech opustí zemědělský sektor téměř třetina pracovníků a hrozí tak vysoký výpadek zaměstnanců. Tento problém je viditelný i v podniku Sano, nejvíce zaměstnaných lidí je ve věkové kategorii 45-54 let. Do 10 let tak celkem 12 pracovníků odejde do penze či předčasného důchodu a může nastat taková situace, kdy podnik tento odchod velké části zaměstnanců striktně pocítí. Firma Sano se však na tento problém již připravuje a v posledních třech letech přijala do svého týmu celkem 9 pracovníků, kteří jsou všichni nedávní absolventi vysokých škol, a jejich odchod do penze zatím není předmětem diskuzí.

Aktuální problematika vzdělání zaměstnanců v zemědělských podnicích vyjadřuje situaci, kdy spousta mladých žáků nechce studovat zemědělské školy či v případě vystudování zemědělské školy nemá zájem pracovat v oboru. S tímto problémem se potýká většina zemědělských podniků, avšak v případě firmy Sano tomu tak není. V Sanu je celkem 30 zaměstnanců, kteří absolvovali vysokou školu a pouze 7 zaměstnanců, kteří mají středoškolské vzdělání. Většina pracovníků s dosaženým vysokoškolským vzděláním má tak vystudovanou vysokou školu v oboru zemědělském či veterinárním, tedy odpovídající jejich pracovní pozici. Celkem šest zaměstnanců má vystudovanou střední či vysokou školu ekonomického zaměření, avšak jejich pracovní pozici to odpovídá, protože se jedná o pracovnice v kanceláři či zaměstnance v managementu. Lze tedy konstatovat, že s problémem nedostatku vzdělaných lidí v oboru se společnost Sano nepotýká a v tomto případě má dostatek vzdělaných zaměstnanců v oboru, kteří svoji práci vykonávají tak, jak mají.

Z výše uvedených skutečností lze navrhnout následující zlepšující opatření. Při nástupu nových mladších pracovníků by měl být kladen mnohem větší důraz na jejich zaškolení. Starší zaměstnanec s kontakty a určitými vztahy na podnicích spadajících do jeho regionu je tak nahrazen mladším zaměstnancem, který nemá takové zkušenosti v oblasti prodeje i komunikace. Měl by tak častěji absolvovat školení o prodejních schopnostech a zejména o psychologii prodeje a komunikaci – alespoň několikrát do roka. Aby tak svého nástupce dokázal dokonale nahradit, aniž by zákazník pocítil extrémní změnu v přístupu ze strany Sana. Zákazník je několik let zvyklý na určitý způsob komunikace a během krátké doby dojde ke změně a ve spoustě případů si nový obchodní poradce za Sano a stávající zákazník „nesednou“ a ani jednomu tento systém nevyhovuje. Firma Sano se snaží získávat větší tržní podíl a ztráta významného zákazníka by pro ni nebyl nejlepší krok. Situace na trhu týkající se nedostatku pracovníků je bohužel něco, co podnik nedokáže změnit. Pro předejití problémů s novými pracovníky si musí stanovit správný přístup k výběru kandidátů a jejich hodnocení, zda jsou pro firmu tou správnou možností či nikoli. Sano má pro výběr kandidátů správný a striktní přístup založený na strukturovaném postupu při pohovorech a možnosti zasvětit kandidáta do praxe ještě před jeho nástupem. K tomuto přístupu by však bylo dobré mít ve firmě k dispozici osobu, která se zaměřuje na psychologii člověka. Práce ve firmě Sano je velice specifická a nemůže ji vykonávat každý. Na pozici odborného poradce musí být silný člověk, který umí jednat s lidmi, není arogantní a dokáže prodat své silné stránky. Psycholog by tedy odhalil již na začátku, zda je tato osoba vhodná pro práci v Sanu či není.

Cílem této diplomové práce bylo stanovení konkrétních dopadů na stav kvalifikované pracovní síly ve firmě Sano na základě analýzy aktuální situace na trhu práce v zemědělském sektoru v ČR. Dílčími cíli byly identifikace procesu přijímání nových zaměstnanců a odměňování zaměstnanců ve firmě Sano a stanovení aktuálního přehledu absolventů zemědělských škol a jejich uplatnění na trhu práce. Díky zkoumaným faktorům bylo možné hlavního cíle i dílčích cílů dosáhnout a diplomovou práci tak lze považovat za úspěšně uzavřenou.

## Seznam použité literatury

### Citace

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

DEAL, Terrence E. a Allan A. KENNEDY. 2000. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Basic Books. ISBN 0-7382-0330-0.

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan. 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7810-5.

URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9599-2.

VAŇOUSOVÁ, Gabriela. 2017. *Význam podnikatelského prostředí pro firmu působící v oblasti zemědělství*. Liberec. Bakalářská práce (Bc.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

WAPSHOTT, Robert a Oliver MALLETT. 2016. *Managing human resources in small and medium-sized enterprises: entrepreneurship and the employment relationship*. London: Routledge. ISBN 978-1-138-80519-4.

WELCH, Jack. 2005. *Cesta k vítězství*. Praha: PRAGMA. ISBN 80-7205-213-6.

WRIGHT, Patrick M. a Gary C. MCMAHAN. 2011. Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*. 21(2): 93-104. ISSN 09545395. Dostupné také z: <https://search.proquest.com/docview/859366349/EB663A1F82234F01PQ/9?accountid=17116>

## **Bibliografie**

BUREŠ, Michal. HDP ČR rostl o 2,5 %: jak jsme na tom ve srovnání se sousedy? *FINANCE.CZ* [online]. Praha: Mladá fronta, 2019 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/523878-rust-hdp-cesko/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018. *Česká republika od roku 1989 v číslech - aktualizováno 11.12.2018*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-2017-24bfnixod8>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018. *Zemědělství mělo dobrý zisk, předchozí rok ale nepřekonal* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zemedelstvi-melo-dobry-zisk-predchozi-rok-ale-neprekonalo>

Masarykova univerzita. 2011. *Trh práce ČR* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/03-trh-prace.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Odbor ekonomických analýz. 2018. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2017* [online]. Praha, 2018, s. 111 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analyza-vyvoje-ekonomiky-cr-za-rok-2017--239095/>

TREXIMA spol. s r.o. 2018. *Vliv digitalizace a robotizace na charakter práce a roli sociálního dialogu v zemědělství* [online]. Zlín, 2018, s. 82 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/zemedelci-rychle-starnou-a-mladi-chybi-zachrani-je-roboti>

TRHLÍKOVÁ, Ing. Jana. 2017. *Absolventi středních škol a trh práce: Odvětví: ZEMĚDĚLSTVÍ* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2017, s. 44 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/absolventi-strednich-skol-a-trh-prace-zemedelstvi>

Týdeník Zemědělec. 2018. *Do deseti let odejde ze zemědělství až třetina pracovníků* [online]. Brno, 2018 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: <https://www.zemedelec.cz/do-deseti-let-odejde-ze-zemedelstvi-az-tretina-pracovniku/>