



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

**Management podniku se zaměřením
na personální management ve vybraném
středním podniku**

Vypracovala: Bc. Iveta Hofmanová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta HOFMANOVÁ**
Osobní číslo: **E12575**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Management podniku se zaměřením na personální management ve vybraném středním podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Zhodnocení současného stavu řízení podniku se zaměřením na personální management. Návrh řešení současných problémů a možnosti zlepšení stávající situace.

Metodika práce:

Studium odborné literatury, analýza současného stavu v oblasti personálního managementu, zhodnocení získaných výsledků z analýz, možnosti zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:


1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika,
4. Analýza současného stavu v oblasti personálního managementu,
5. Zhodnocení získaných výsledků,
6. Možnosti zlepšení stávající situace,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Přehled použité literatury,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-7169-422-3.
KOČIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. Praha: Grada Publishing, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

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

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 13. 4. 2014

.....

Bc. Iveta Hofmanová

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné konzultace, cenné rady a veškerou pomoc při zpracování diplomové práce.

Současně děkuji vedení podniku Zemědělského obchodního družstva Borovany především Ing. Jiřímu Kořínkovi, Ing. Ivetě Schacherlové a Ing. Miladě Bočkové za ochotu spolupracovat, poskytnutí cenných informací a příjemnou spolupráci.

OBSAH

1. Úvod.....	3
2. Literární přehled.....	5
2.1 Management.....	5
2.2 Management organizací.....	7
2.3 Personální management	8
2.3.1 Terminologie a vývojové fáze personálního řízení	8
2.3.2 Personální management versus řízení lidských zdrojů	10
2.3.3 Nové technologie transformují řízení lidských zdrojů	12
2.3.4 Personální řízení	13
2.3.5 Úkoly a cíle personálního managementu	14
2.3.6 Funkce personálního managementu	15
2.3.7 Funkce personálního útvaru	15
2.3.8 Odpovědnost za personální řízení.....	15
2.3.9 Personální činnosti.....	15
2.3.10 Zjišťování názorů zaměstnanců.....	20
2.3.11 Funkční struktura firmy a styly vedení	22
2.3.12 Rozdíly v personálním řízení a personální práci v různých organizacích ...	23
3. Metodika.....	25
3.1 Cíl	25
3.2 Zdroje dat	25
3.3 Členění práce.....	25
3.4 Použité metody.....	26
4. Analýza současného stavu v oblasti personálního managementu.....	29
4.1 Základní informace o vybraném středním podniku	29
4.2 Management vybraného podniku	30
4.3 Organizační struktura podniku	33
4.4 Personální činnosti	39
4.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků	40
4.4.2 Personální plánování.....	41
4.4.3 Získávání pracovníků.....	41
4.4.4 Výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků	41
4.4.5 Motivace a stimulace pracovníků	42

4.4.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	43
4.4.7 Kariérní růst.....	43
4.4.8 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků	43
4.4.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	43
4.4.10 Odměňování pracovníků	44
4.4.11 Zaměstnanecké výhody	49
4.4.12 Pracovní vztahy	50
4.4.13 Pracovní podmínky a péče o pracovníky	50
4.4.14 Personální informační systém	51
4.5 Položený rozhovor	51
4.6 Dotazníkové šetření.....	54
4.7 Produktivita práce a výsledky hospodaření podniku.....	67
5. Zhodnocení získaných výsledků	69
6. Možnosti zlepšení stávající situace.....	71
7. Závěr.....	75
8. Summary	77
9. Přehled použité literatury	78
I. Seznam obrázků, tabulek a grafů	
II. Seznam použitých zkratk	
III. Seznam příloh	
10. Přílohy	
Příloha 1: Dotazníkové šetření zaměřené na personální management a spokojenost zaměstnanců	
Příloha 2: Čerpání mezd podle profesí pracovníků za rok 2012	
Příloha 3: Čerpání mezd podle profesí pracovníků za rok 2013	

1. Úvod

Diplomová práce je zaměřena na personální management ve vybraném středním podniku. Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu řízení podniku se zaměřením na personální management, návrh řešení současných problémů a možnosti zlepšení stávající situace, jež by vybranému podniku pomohly k větší spokojenosti zaměstnanců, lepší spolupráci mezi vedoucími a jejich podřízenými pracovníky a tím zlepšily pracovní klima a celkovou výkonnost a úspěšnost podniku.

Toto téma bylo vybráno zejména proto, že lidské zdroje jsou aktuálně i nadále nejdůležitějším zdrojem podniku a jeho úspěšnost se v mnoha případech odvíjí od lidí, kteří v něm pracují. Jejich schopnosti, dovednosti, kvalifikace, ztotožnění se s cíli podniku, spokojenost pracovníků v organizaci, schopnost podniku vychovat a udržet si schopné pracovníky do značné míry určují úspěšnost podniku jako celku.

Je obecně známé, že pojmu **management** nejlépe odpovídá český ekvivalent řízení jako označení činnosti vedení, nebo se toto slovo užívá také k označení vedoucích pracovníků podniku. U vysvětlení pojmu personální management se odborná veřejnost názorově poněkud liší. Podle některých odborníků je označení personální management či personální řízení jeho vývojovou fází, jež předcházela vývojovou fází označovanou řízení lidských zdrojů. Někteří odborníci naopak tvrdí, že je rozdíl mezi personálním managementem a řízením lidských zdrojů a to v tom, že **personální management se orientuje na zaměstnance**, kdežto řízení lidských zdrojů lze považovat za teorii či názor, jak nejlépe řídit lidi v zájmu organizace, je tedy zaměřeno zdrojově a soustřeďuje se na celkovou potřebu lidských zdrojů organizace. Existuje i názor, že jde jen o záměrnou změnu názvu, jež měla pomoci zaměřit větší pozornost na tuto oblast a lépe se jí věnovat.

Odborná veřejnost se však shoduje v názoru, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem podniku a proto je třeba jim věnovat dostatek pozornosti, vybrat správné zaměstnance, socializovat je do pracovního kolektivu, správně se o ně starat, zajistit jim vhodné podmínky pro práci a příznivé pracovní klima, dále je vzdělávat a rozvíjet a tím zajistit i kvalitně odvedenou práci, jež je předpokladem úspěchu celé organizace.

Porovnání přístupu vedení podniku k personálnímu managementu a zjištění názoru zaměstnanců by mělo napomoci odhalit možné nesrovnalosti mezi tím, co považují jako nejlepší vedoucí podniku a co zaměstnanci. Tedy odhalit oblasti, kde pravděpodobně

dochází k přístupu vedení, jež zaměstnanci neakceptují jako nejvhodnější a v konečném důsledku je neefektivní.

Vzhledem k velikosti vybraného podniku je určitým omezením práce, že zkoumaný podnik nemá vytvořen personální útvar jako takový. Je důležité si také uvědomit skutečnost, jež uznává ne jeden odborník a to, že měkké faktory jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné. Omezením práce je i vypovídací schopnost použitých metod, jež mohou být ovlivněny strukturou respondentů a stávající situací v podniku, a tudíž výsledky práce bude možné využít ve vybraném podniku, ale s velkou pravděpodobností nebudou obecně platné pro všechny střední podniky. To ale není překvapivé vzhledem k tomu, že každý podnik zpravidla existuje v rozdílném prostředí, neexistuje ani obecně platná optimální organizační struktura, jež by byla nejvhodnější pro všechny podniky. Jelikož se od sebe jednotlivé podniky často značně liší v mnoha rysech, dá se předpokládat, že ze zjištěných výsledků nevyplyne řešení a návrhy zlepšení personálního managementu uplatnitelné pro každý střední podnik, ale pouze pro vybraný střední podnik.

2. Literární přehled

2.1 Management

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací, uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997).

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) lze ve světové i české literatuře posledního desetiletí snadno nalézt desítky definic pojmu „**management**“ a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tudíž jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu.

Pro ilustraci Vodáček a Vodáčková (2006) uvádějí **tři definice pojmu management**, a to postupně podle toho, zda zdůrazňují

- **vedení lidí**, nebo
- **specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky**, nebo
- **účel a používané nástroje**.

Typickým příkladem definice, která zdůrazňuje **vedení lidí**, je volná interpretace pojetí, jež vzniklo již koncem dvacátých let minulého století díky úsilí Americké manažerské asociace. V tomto pojetí „**management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných**“.

Příkladem definice managementu, která zdůrazňuje **specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky**, je: „**Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace**.“

Příkladem definice managementu, která především poukazuje na **účel a používané nástroje** manažerské práce, je: „**Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace**.“

V některých definicích nechybí ani výčet manažerských funkcí, jako jsou rozhodování, plánování, kontrolování, organizování, motivování, komunikování apod., uvádí Veber et al. (2009).

Různým definicím managementu je podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) dnes zpravidla společné, že zdůrazňují **orientaci na zabezpečení cílů organizace**. Organizací pak rozumíme celek, resp. jednotku, jež má cílů dosáhnout.

Pojem management se stal výrazem, který má již mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, užívá se v řadě světových jazyků. Přesto je vhodné mít na zřeteli, že se paralelně s tímto internacionálně přijatým pojmem lze nejednou setkat i s dalšími pojmy, kde se předpokládá stejný, nebo alespoň podobný význam. Především v české literatuře i aplikační praxi stále doznívá dříve tradičně užívané slovo „**řízení**“, uvádí Vodáček a Vodáčková (2006).

Dnes je často paralelně s pojmem „**manažer**“ používáno i slovo „**lídr**“, resp. v originálním anglickém vyjádření „**leader**“. Způsob jejich práce se pak označuje slovy „**vedení**“, resp. „**leadership**“. Pokud je užíváno české označení, pak se zpravidla užívají slova jako „**vůdce**“, či „**tvůrčí vedoucí**“. Jimi uplatňovaný způsob práce se označuje jako „**vůdcovství**“, popř. „**tvůrčí vedení lidí**“. Jde o práci vedoucích pracovníků, uvádí Vodáček a Vodáčková (2006).

Podle Birche (1999) by měl vůdce zlepšovat dovednosti druhých. To, co jako vůdce dělá, může dělat pouze prostřednictvím druhých lidí. Leader je tím, kdo svým lidem určuje směr, kdo je motivuje a popohání. Jestliže nepracujete na tom, aby se Vaši zaměstnanci zlepšovali, nezvyšujete potenciál Vašeho největšího výrobního prostředku. Nejdříve je nutné zjistit, v čem by se lidé měli zlepšit. Podle tradičního postupu oddělení lidských zdrojů stanoví schopnosti, které určité zaměstnání vyžaduje, a potom určí, jak jsou na tom, v porovnání s těmito požadavky, lidé.

Podle Radcliffa (2012) si lídr musí najít čas k tomu, aby se na chvíli zastavil, získal potřebný nadhled a vnímal celek, což je velmi důležité z hlediska úspěšného plánování budoucnosti.

Výběr dobrého vedoucího je podle Daňkové (2008) klíčem k úspěchu, je důležité, zda je manažer zdravá a sebejistá osobnost s úctou a vztahem k druhým.

Podle Clegga (2000) je pro správné vyjednávání důležité mířit vysoko a získat toho více. Klást si vysoké cíle je nezbytné, abychom dokázali předčít očekávání. A pokud nedokážete předčít očekávání, nebudete nikdy více než průměrně oceňováni nebo úspěšní.

Základem úspěchu je podle Vebera et al. (2009) odhodlání, připravenost čelit výzvám, zápal a angažovanost. Významným faktorem firemního úspěchu jsou **inovace managementu**.

Podle Trouta a Rivkina (2006) si dokonce i svět masných výrobků a zemědělské výroby našel svůj vlastní způsob, jak se odlišit a jak vybudovat jedinečnou prodejní nabídku. Jejich úspěšné strategie mohou být shrnuty do pěti bodů:

1. Ztotožnění.
2. Zosobnění.
3. Vytvoření nového druhu.
4. Změna jména.
5. Změna kategorie.

2.2 Management organizací

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) bylo Fayolovou touhou povýšit věhlas managementu tím, že mu poskytne analytický rámec, tento rámec zahrnoval jak popis manažerských funkcí, tak principy řízení organizací. Fayol navrhl 14 principů, které by měli manažeři respektovat při řízení organizací.

Principy managementu organizací podle Fayola:

1. Dělbá práce. Práce by měla být členěna na malé proveditelné prvky, umožňující dosáhnout výhody ze specializace.
2. Rovnováha pravomoci a zodpovědnosti. Každý pracovník by měl mít přiměřenou pravomoc vzhledem k zodpovědnosti za provedení uložené práce.
3. Disciplína. Zaměstnanci by měli za všech okolností respektovat jasně formulovanou dohodu uzavřenou mezi nimi a organizací.
4. Jednoznačnost příkazování. Zaměstnanci by měli dostávat příkazy a být podřízeni výhradně jednomu nadřízenému.
5. Jednota zaměření. Činnosti směřující k jednomu cíli by měly být řízeny podle jednoho společného plánu.
6. Podřízenost individuálních zájmů zájmům obecným. Prioritu mají zájmy organizace před zájmy jednotlivců.
7. Spravedlivé odměňování. Odměňování by mělo odpovídat plnění pracovních úkolů.
8. Centralizace. Pravomoc by měla být delegována úměrně dané zodpovědnosti.

9. Nepřetržitý řetěz. Řídící příkazy a informační sdělení by měly vytvářet nepřetržitý řetězce.
10. Jednoznačnost. Každý pracovní úkol by měl být specifikován tak, aby ho pracovník nejen správně pochopil, ale viděl i jeho souvislost s činnostmi jinými.
11. Spravedlnost. Ustavená pravidla a dohody by měly být řádně dodržovány.
12. Stabilita pracovníků. U zaměstnanců je třeba vytvářet pevný pocit sounáležitosti a věrnosti k firmě.
13. Iniciativa. Pracovníky je třeba vést v rámci jejich pravomoci k samostatnosti a iniciativnosti při plnění jasně zadaných pracovních úkolů.
14. Pocit sounáležitosti. Pro zaměstnance je důležitý pocit, že je třeba „táhnout s ostatními za jeden provaz“.

Management podniku je podle Váchala et al. (2013) řídicí subsystém, jenž řídí prvky, jimiž jsou útvary poskytující odbytové výkony.

2.3 Personální management

2.3.1 Terminologie a vývojové fáze personálního řízení

Podle Koubka (2009) se v praxi i v literatuře v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny **personální práce**, **personalistika**, **personální administrativa (správa)**, **personální řízení** či **řízení lidských zdrojů**. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů na straně druhé. Lze tudíž konstatovat, že některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, resp. rozdílné koncepce personální práce.

Termíny **personální práce** či **personalistika** se podle Koubka (2009) obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny **personální administrativa (správa)**, **personální řízení** a **řízení lidských zdrojů** pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.

Personální administrativa (správa) podle Koubka (2009) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací

týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace.

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení zmíněných podniků si začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika organizace a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů. Personální práce v této vývojové fázi měla podle Koubka (2009) spíše povahu operativního řízení.

Řízení lidských zdrojů představuje podle Koubka (2009) nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formulovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.

Někteří zaměstnavatelé považují své zaměstnance za zdroj budoucích hodnot, protože dokáží vytvářet inovace, které diferencují produkty a služby určité organizace od konkurenčních podniků a činí ji unikátní. Zaměstnanci se proto pro ně stávají jedinečným intelektuálním kapitálem. U některých organizací tato filozofie vedla k tomu, že se nehovoří o řízení lidských zdrojů, ale o **řízení intelektuálního kapitálu** či **lidského kapitálu**, říká Dvořáková et al. (2007).

Etapy ve vývoji personálního řízení podle Armstronga (1999):

1. **Péče o zaměstnance** (přibližně od roku 1915 a ve dvacátých letech)
2. **Personální administrativa** (třicátá léta)
3. **Personální řízení** – fáze rozvoje (čtyřicátá a padesátá léta)
4. **Personální řízení** – fáze dospělosti (šedesátá a sedmdesátá léta)

5. **Řízení lidských zdrojů** – první fáze (osmdesátá léta)
6. **Řízení lidských zdrojů** – druhá fáze (devadesátá léta)

2.3.2 Personální management versus řízení lidských zdrojů

Co charakterizuje řízení lidských zdrojů, v čem je tato koncepce odlišná zejména od koncepce personálního řízení? Odborná literatura podle Koubka (2009) uvádí řadu charakteristik a odlišností, avšak v podstatě se shoduje v tom, že **řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:**

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli).
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace).
- Personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.
- Mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj).
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.

- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Jak vidí rozdíly ve stereotypch personálního managementu a řízení lidských zdrojů Bach (2005), je zobrazeno v tabulce 1.

Tabulka 1: Stereotypy personálního managementu a řízení lidských zdrojů

Stereotypy personálního managementu a řízení lidských zdrojů		
	Personální management	Řízení lidských zdrojů
Čas a perspektiva plánování	Krátkodobý: Reaktivní Ad hoc Okrajový	Dlouhodobý: Proaktivní Strategický Integrovaný
Psychologické smlouvy	Dodržování	Závazek
Kontrolní systémy	Externí kontroly	Interní kontroly
Perspektiva zaměstnaneckých vztahů	Pluralitní: Kolektivní Nízká důvěra	Unitaristická: Individuální Vysoká důvěra
Preferované struktury/ Systémy	Byrokratické: Centralizované Formálně definované role	Organické: Přenesené Flexibilní role
Role	Specialista	Liniový manažer
Hodnotící kritéria	Minimalizace nákladů	Maximalizace využití

Zdroj: Bach (2005)

Shodné rysy

Personální řízení a řízení lidských zdrojů se podle Armstronga (1999) v podstatě shodují v těchto směrech:

- Strategie personálního řízení, stejně jako strategie řízení lidských zdrojů, vycházejí z podnikové strategie.
- Personální řízení, stejně jako řízení lidských zdrojů, uznává, že linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby, aby umožnil manažerům vykonávat jejich povinnosti.
- Hodnoty personálního řízení a přinejmenším „měkká“ verze řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jednotlivce“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí, aby se dosáhlo maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější dosažení cílů organizace.
- Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejpodstatnějších funkcí je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům podniku.

- Řízení lidských zdrojů i personální řízení užívají ve stejném rozsahu výběr, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování.
- Personální management, stejně jako „měkká“ verze řízení lidských zdrojů, klade důraz na proces zapojování, participace a komunikace v rámci systému zaměstnaneckých vztahů.

Snad nejlepší je podle Armstronga (1999) považovat **řízení lidských zdrojů** za teorii či názor, jak nejlépe řídit lidi **v zájmu organizace**. To vyjadřuje i tvrzení, že **personální řízení** je zaměřeno na pracovní sílu, a tudíž se také samo orientuje **na zaměstnance**, zatímco řízení lidských zdrojů je zaměřeno zdrojově a soustřeďuje se na celkovou potřebu lidských zdrojů organizace.

„Řízení lidských zdrojů a personální řízení: můžete říci, v čem je rozdíl?“ Poprvé na tuto otázku odpověděl Armstrong (1999): „Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou skupinu iniciál nebo staré víno v nových láhvích. Ono skutečně nemůže být nic víc a nic méně, než jiným názvem pro personální řízení. Jak to však obvykle cítím, jeho cena spočívá v tom, že zdůrazňuje zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku. Ačkoliv nejde o novou myšlenku, byla a je jí v mnoha organizacích věnována nedostatečná pozornost. Nová láhev nebo nálepka může pomoci tento nedostatek překonat.“

2.3.3 Nové technologie transformují řízení lidských zdrojů

To, s čím se dnes většina podniků potýká, je personální funkce podstupující důkladnou transformaci, která by vedla k přijetí nových způsobů práce – ke schopnosti nabídnout každému zaměstnanci individualizované personální plány a programy. Personální plány a programy musejí být zefektivněny, ušity na míru a dodány tak, aby odpovídaly specifickým potřebám každého zaměstnance. Jak využívání nových technologií transformuje řízení lidských zdrojů, zobrazuje tabulka 2 (Walker et al., 2003).

Tabulka 2: Nové technologie transformují řízení lidských zdrojů

Nové technologie transformují řízení lidských zdrojů	
Od	K
Lokálního	Globálnímu
Administrativy	Samoobslužným systémům
Vnitropodnikových služeb	Outsourcingu
Transakcí – pouhého vykonávání činností	Tvorbě informací – strategické úloze
Nediferencovaného podnikového plánování	Individualizovanému plánování jak pro zaměstnance, tak manažery

Zdroj: Walker et al. (2003)

2.3.4 Personální řízení

Pojem „**personální řízení**“ může vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizaci, uvádí Kocianová (2012). Personální řízení představuje oblast řízení, které se zabývá pracovníky. Specifikovat personální řízení, přesněji charakterizovat jeho obsah, vyžaduje zvážit, co může označovat – v různých kontextech může mít různý význam. Personální řízení podle Kocianové (2010):

- je jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace,
- je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary),
- personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.

Cílem personálního řízení je podle Kocianové (2012) optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Současně je úkolem personálního řízení vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji, napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace.

Hlavním úkolem personálního řízení je podle Armstronga (1999) umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace, tzn. vytvářet prostředí umožňující managementu zajištění současných i budoucích pracovních činností, rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů, posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci, sledovat vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí, participovat na řízení změn atd.

2.3.5 Úkoly a cíle personálního managementu

Podle Weathera a Davise (1992) personální management ve skutečnosti dosahuje svého účelu prostřednictvím plnění určitých úkolů. Tyto úkoly tvoří měřítko, podle kterých jsou hodnoceny jednotlivé činnosti. Někdy jsou pečlivě promyšlené a písemně vyjádřené. Častěji však tyto úkoly formálně vyjádřené nejsou. V každém případě však v praxi řídí činnost personálních zdrojů. Aby tomu tak bylo, musí do sebe vstřebávat vlivy a problémy dané společností, organizací či činností personálních zdrojů a lidmi, kterých se to týká. Pokud by je do sebe nevstřebávaly, mohlo by se to nepříznivě odrazit na výkonnosti daného podniku, na jeho zisku a dokonce i na jeho samotné existenci. Tyto problémy a vlivy upozorňují na čtyři cíle, které jsou pro personální management obecně platné.

- **Společenský cíl.** Přistupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům společnosti a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na organizaci. Pokud by organizace nevyužívala svých zdrojů ve prospěch společnosti, mohlo by to vést ke vzniku určitých omezení. Např. společnost by mohla přijmout zákony, které omezují rozhodování v oblasti personálních zdrojů.
- **Organizační cíl.** Uvědomit si, že personální management je tu proto, aby přispíval ke zvýšení efektivity organizace. Personální management tu není jen sám pro sebe, je to pouze prostředek, jak pomoci organizaci s realizací jejích hlavních úkolů. Jednoduše řečeno, personální oddělení je tu proto, aby sloužilo zbytku organizace.
- **Funkční cíl.** Udržovat pomoc oddělení na takové úrovni, aby to vyhovovalo požadavkům organizace. K plýtvání zdrojů dochází, když personální management není vzhledem k potřebám organizace adekvátně propracovaný. Úroveň služeb personálního oddělení musí být přiměřená požadavkům organizace, ve které se nachází.
- **Osobní cíl.** Pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince organizaci. Pokud mají být zaměstnanci podporováni, udrženi a motivováni, organizace musí vycházet vstříc jejich osobním cílům. Jinak by mohla výkonnost a spokojenost zaměstnance poklesnout a zaměstnanci by mohli danou organizaci opustit.

2.3.6 Funkce personálního managementu

Podle Weathera a Davise (1992) aby personální oddělení splnila svůj účel, musí získat, rozvíjet, správně využívat, hodnotit, odměňovat a udržovat patřičné množství pracovníků různého druhu, a tím poskytovat organizaci vhodnou pracovní sílu.

2.3.7 Funkce personálního útvaru

Personální útvary se podle Armstronga (1999) zabývají zejména vytvářením organizace a jejím rozvojem, zabezpečením lidských zdrojů (plánováním lidských zdrojů a získáváním pracovníků), rozvojem pracovníků, odměňováním pracovníků, pracovními vztahy, ochranou zdraví a bezpečností při práci, péčí o pracovníky, personální administrativou, zabezpečením zákonných nároků, otázkami stejných příležitostí a ostatními záležitostmi týkajícími se pracovních vztahů. Úkoly a činnosti uskutečňované personálními útvary jsou velmi rozmanité a závisejí na struktuře, technologii, vnitřním prostředí a kultuře (hodnotách a stylu řízení) organizace.

2.3.8 Odpovědnost za personální řízení

Podle Kocianové (2010) **odpovědnost za personální řízení** v organizaci nesou vrcholové vedení, linioví vedoucí a personální útvar – personalisté. Vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Odpovědnost za vedení lidí, za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými spočívá především na liniových vedoucích. Personální útvar poskytuje personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, zajišťuje personální činnosti, komunikuje ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi. Rozdělení odpovědnosti a pravomoci v jednotlivých oblastech systému personálního řízení v organizaci je podmíněno řadou skutečností, zejména úlohou personálního řízení v systému řízení organizace, která je mu přikládána.

Personální politika přestává být výsadou personálních manažerů. Odpovědnost za výběr a řízení svých lidí stále častěji přebírají linioví manažeři. Hovoří se o tzv. decentralizaci personální práce, uvádí Červenková (2012).

2.3.9 Personální činnosti

Hlavní aktivity personálního řízení podle Armstronga (1999) uskutečňovaného jak liniovými manažery, tak personalisty jsou:

- **Organizace**
- **Zabezpečení pracovních zdrojů**

- **Řízení výkonu**
- **Rozvoj zaměstnanců**
- **Odměňování zaměstnanců**
- **Zaměstnanecké vztahy**
- **Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance**
- **Správa zaměstnaneckých a osobních příležitostí**

Personální činnosti podle Koubka (2009):

- **Vytváření a analýza pracovních míst**
- **Personální plánování**
- **Získávání pracovníků**
- **Výběr pracovníků**
- **Přijímání a orientace pracovníků**
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**
- **Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků**
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci**
- **Odměňování pracovníků**
- **Pracovní vztahy**
- **Péče o pracovníky**
- **Personální informační systém**

Personální činnosti podle Kocianové (2010):

- **Motivace a stimulace pracovníků**
- **Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků**
- **Personální plánování**
- **Získávání pracovníků**
- **Výběr pracovníků**
- **Přijímání, adaptace a rozmíst'ování pracovníků**
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**
- **Odměňování pracovníků**
- **Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje**
- **Pracovní podmínky a péče o pracovníky**
- **Odbory a kolektivní vyjednávání**
- **Uvolňování pracovníků z organizace**
- **Personální poradenství**

Informace o povaze zaměstnanců je rozhodující pro stanovení cílů a utváření rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů. Informace lze zacílit na každého jednotlivce a na pracovní sílu jako celek. Každý zaměstnanec má jedinečné zkušenosti, dovednosti, schopnosti, potřeby a motivace (Milkovich & Boudreau, 1988).

Motivace

Když lidé podají určitý výkon, nekonají tak zpravidla bezdůvodně. Pro jejich jednání existuje motiv, například chtějí dosáhnout uznání nebo peněžní odměny. Jsou tedy motivováni k podání určitého výkonu, uvádí Nöllke (2004).

Četné studie již odhalily, že jen vnitřní motivace má trvalejší působení a že vnější motivace neposiluje tu vnitřní spočívající v úloze samé, naopak ji může spíše zničit, uvádí Nöllke (2004).

Za určitých okolností však mohou prémie motivace posílit. Když totiž budou pocíťovány jako přiměřené, uvádí Nöllke (2004).

Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je velmi důležitou činností v systému personálního řízení, je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit, jak uvádí Kocianová (2010). Poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí (schopností) pracovníků.

Analýza pracovního místa vede podle Belcourta a Wrighta (1998) k vytvoření seznamu pracovních operací prováděných na určitém pracovním místě a popisu podmínek, za kterých jsou tyto činnosti vykonávány. Analýza pracovního místa proto odhaluje kroky, které osoba musí učinit, aby určitá práce byla vykonána co možná nejefektivnějším způsobem.

Personální plánování

Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace. Milkovich a Boudreau (1993) vymezují plánování lidských zdrojů jako proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech.

Koubek (2009) charakterizuje **personální plánování** jako usilující o to, aby měla organizace v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

- v potřebném množství (kvantita),

- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas
- a s přiměřenými náklady.

Plánování lidských zdrojů musí být založeno na organizačním plánování. Cíle plánu lidských zdrojů musí být odvozeny od cílů organizace, uvádí Byars a Rue (1987).

Získávání a výběr pracovníků

Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou podle Kocianové (2010) klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Je třeba zvážit, zda je možné obsadit místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců, nebo zda bude nutné hledat pracovníka mimo organizaci a zvážit způsob informování potenciálních uchazečů o volné pozici.

Povýšení v rámci firmy znamená novou roli a vyžaduje velmi rychlé upevnění nové pozice. Klíčem k úspěšnému přechodu na vyšší funkci na stejném pracovišti je uvědomit si své nové povinnosti a zodpovědnost a co nejlépe plnit své pracovní povinnosti (Tepper, 1996).

Koubek (2009) shrnuje **proces získávání pracovníků** do několika postupných kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Na trhu práce dochází k paradoxu, který je frustrující jak pro lidi hledající práci, tak pro zaměstnavatele. Průzkumy v posledních třech letech potvrdily, že i v době vysoké nezaměstnanosti a ekonomického poklesu mělo 30 % firem potíže s vyhledáním správných zaměstnanců. Navíc nabídka a poptávka se mívá jak v prostoru, tak čase. Požadavky firem se v důsledku technologického pokroku a globalizace velmi rychle mění. Naopak stárnutí populace, neadekvátní kvalifikační struktura a změna životních postojů a motivace lidí vedou k tomu, že potřebných „talentů“ je k dispozici stále méně, uvádí Halbrštát (2012).

Řízená **adaptace** podle Dvořákové et al. (2012) znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, případně i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.

Hodnocení pracovníků

Podle Hroníka (2006) můžeme za kritéria **hodnocení pracovníků** považovat reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení nebo kompetence (způsobilosti).

Podle Hroníka (2006) existují tři oblasti hodnocení pracovníků:

- výstup (výkon),
- vstup (předpoklady = potenciál + způsobilosti + praxe),
- proces (pracovní chování, přístup).

Odměňování

Efektivní a komplexní **odměňování** podle Dvořákové et al. (2012) znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod.

Vzdělávání

Metody rozvoje schopností podle Plamínka (2002), **formy vzdělávání**, které se dnes nejčastěji užívají:

- školení,

- trénink,
- poradenství,
- koučování.

Výcvikové a rozvojové programy by měly být podle Belcourta a Wrighta (1998) integrovány nejen do širšího organizačního kontextu, ale také v rámci řízení lidských zdrojů. Cílem funkce řízení lidských zdrojů je přilákat, motivovat, rozvíjet a udržet si zaměstnance v bezpečném a spravedlnost respektujícím prostředí. Oddělení řízení lidských zdrojů tohoto cíle dosahuje konzultacemi a službami v oblasti plánování, organizace práce a analýzy pracovních míst, platů a odměn, náborem pracovníků a jejich výběru, hodnocení výkonu, vztahů s odbory, zaměstnanci a zaměstnavatelem, dále v oblasti bezpečnosti práce, v pracovněprávních záležitostech a informačních systémech pro řízení lidských zdrojů. Každá jednotlivá funkce by měla poskytovat informace do příslušného subsystému, jako je například výcvik nebo nábor zaměstnanců.

2.3.10 Zjišťování názorů zaměstnanců

Cennou metodou zapojování pracovníků jsou podle Armstronga (1999) šetření, která zjišťují názory zaměstnanců na záležitosti, které se jich týkají. Zjišťování názorů zaměstnanců prostřednictvím těchto šetření může být také použito k:

- získávání konkrétních informací o preferencích zaměstnanců,
- upozornění na případné problémové oblasti,
- diagnostikování příčin jednotlivých problémů,
- porovnání morálky v různých částech podniku,
- získávání názorů na oblasti, jakými jsou hodnocení práce, stanovení mezd a řízení pracovního výkonu s cílem vyhodnotit jejich efektivitu a zjistit, do jaké míry si zaměstnanci myslí, že jsou tyto oblasti spravedlivé,
- získání názorů na jednotlivé oblasti personální politiky a jejich funkčnost v oblastech, jako jsou stejné příležitosti všech pracovníků, rozvoj pracovníků, zapojování pracovníků a bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- hodnocení vzdělávání pracovníků,
- zjišťování, jak byly přijaty organizační změny a změny v podnikové politice, což umožňuje vyhodnotit účinek jednotlivých oblastí politiky a jednotlivých opatření po určité době,

- vytváření prostoru pro další metody komunikace a zapojování pracovníků, zvláště pokud šetření zahrnuje, což by mělo, diskusi se zaměstnanci o jejich názorech a o tom, co by podle nich mělo vedení podniku dělat.

Prvním krokem při šetření je identifikace potřeb jednotlivců a následný odhad míry, do jaké jsou tyto potřeby uspokojovány. To znamená, nejprve se lidí zeptat na jejich názor na nejrůznější aspekty jakékoliv práce, kterou by mohli dělat, a nespecifikovat dotazy pouze na jejich současnou práci. Například mohou být požádáni, aby zaškrtnutím příslušného políčka – zcela nejdůležitější, velmi důležité, poměrně důležité, nevýznamné – vyjádřili, jak velkou důležitost přisuzují „slušné mzdě“. Za druhé by v dotazníku měly být otázky zjišťující jejich postoje k různým aspektům jejich současného zaměstnání, například na otázku, co si myslí o svém „platu“, by odpovídali, že je velmi dobrý, dobrý, ani dobrý ani špatný, špatný, velmi špatný.

Existují čtyři **metody zjišťování názorů zaměstnanců** podle Armstronga (1999):

1. Použití strukturovaných dotazníků.
2. Prostřednictvím pohovorů.
3. Kombinace dotazníků a pohovorů.
4. Pomocí specificky vytvořených skupin zainteresovaných zaměstnanců (referenčních skupin).

Hodnocení výsledků zjišťování názorů zaměstnanců

Podle Armstronga (1999) je zajímavé, že když se ptáte konkrétních lidí, zda jsou spokojeni se svým zaměstnáním, tak většina z nich (70 až 90 %) odpoví, že ano. Lidé takto odpovídají automaticky, bez ohledu na svoji práci a často i navzdory silně pocíťovaným výhradám. Tento jev se dá pravděpodobně vysvětlit tím, že i když většina lidí je ochotna přiznat, že má důvody ke stížnostem – ve skutečnosti, pokud jsou vybídnuti k tomu, aby si stěžovali, budou si stěžovat – tak zároveň možná nebudou ochotní přiznat, a to i sami sobě, že jsou nespokojeni se zaměstnáním, které v nejbližší době nemají v úmyslu opustit. Mnoho zaměstnanců se se svojí prací, ačkoliv se jim některé aspekty nelíbí, smířilo a nemá skutečnou touhu dělat něco jiného. Takže jsou svým způsobem natolik spokojeni, že pokračují, i když si stěžují. Tedy souhrnem, mnoho lidí je spokojeno se svou prací jako celkem, i když s některými jejími aspekty nejsou spokojeni.

Pět forem **zapojování a participace pracovníků** podle Armstronga (1999):

- komunikace shora dolů,
- řešení problémů zdola nahoru,
- participace na úkolech,
- konzultace a participace představitelů zaměstnanců,
- finanční zainteresovanost/participace.

Výzkumnou činnost v oblasti personálního řízení lze podle Kocianové (2010) rozdělit do čtyř relativně samostatných oblastí:

1. Personální výzkum v užším smyslu.
2. Výzkum práce.
3. Výzkum trhu pracovních sil (pracovních zdrojů).
4. Výzkum organizační kultury a image.

2.3.11 Funkční struktura firmy a styly vedení

Je velmi těžké definovat podobu **firemní struktury**, protože struktura je odvozována od procesů, o kterých víme, že jsou jedinečné. Na jejich originalitě a na jedinečnosti produktů, které jdou k zákazníkovi, ostatně závisí vznik komparativních výhod, a tedy i úspěch firmy. Můžeme jen zvážit, bez jakých procesů, struktur, rolí a zdrojů se firma neobejde, má-li být funkční a zdárně se vyvíjet, uvádí Plamínek (2002).

Obecně použitelná **optimální organizační struktura** dynamického systému podle Plamínka (2008) neexistuje. Struktury jsou odvozovány od procesů a zdrojů, procesy od produktů a produkty od obsluhovaných subjektů a jejich potřeb. Nesmí bránit užitečnosti a efektivitě a musí umožňovat stabilitu a dynamiku. To vše se liší a proměňuje v prostoru a čase a spolu s tím se mění i představa optimální struktury. Uměním je tyto změny sledovat a reagovat na ně úpravami organizační struktury.

Podle Fotra, Dědiny a Hružové (2000) mezi základní prvky rozhodovacích procesů patří cíl rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky, stavy světa.

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišují Cejthamr a Dědina (2010) **organizační struktury**:

- **liniové (lineární),**
- **štábní,**
- **kombinované.**

Jakmile se firma vypořádá s definováním svých produktů, procesů a struktur, klíčovým předpokladem úspěchu se podle Plamínka (2002) rychle stává **kvalita lidí**, které má firma k dispozici.

Klasická teorie vedení uvádí podle Daňkové (2008) **tři hlavní styly: autoritativní, demokratický a liberální.**

- **Autoritativní styl.** Při tomto stylu vedení jsou moc i rozhodování soustředěny v rukou vedoucího.
- **Demokratický styl.** Při demokratickém stylu řízení vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích.
- **Liberální styl.** Vedoucí v liberálním stylu ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině.

2.3.12 Rozdíly v personálním řízení a personální práci v různých organizacích

Podle Armstronga (1999) se praxe personálního řízení v různých organizacích výrazně liší, protože je ovlivňována takovými faktory, jako jsou:

- hodnoty a přesvědčení vrcholového managementu o potřebě specializovaných personálních útvarů a o rozsahu, v jakém tyto útvary mohou přispívat ke konečným výsledkům firmy,
- podnikatelská strategie firmy a klíčové faktory úspěchu, a dále to, nakolik vrcholové vedení věří, že strategické cíle budou pravděpodobněji dosaženy a kritické faktory lépe využity v případě, že bude existovat personální útvar,
- struktura organizace, např. centralizovaná nebo decentralizovaná, homogenní nebo rozčleněná, hierarchická nebo plochá,
- kultura organizace všeobecně – jestliže způsob, jak se věci dělají, bere jen málo v úvahu etiku a hodnoty, které tvoří humanistický přístup k personálnímu řízení zaměřeného na lidské potřeby, pak je zřejmé, že to vede k podcenění významu připisovanému roli personálního útvaru, která může zůstat na úrovni rutinních administrativních činností a personálně obsazena tím, co Storey nazval „služkami“,
- technologie a hlavní aktivity a schopnosti organizace, které mohou ukazovat, že hnací silou výkonu je úroveň zaměstnávaných lidí a jejich kvalifikace,

motivace a angažovanost – za těchto okolností je pravděpodobně potřeba interních odborných rad a konzultačních služeb více uznána,

- míra odhodlání předat odpovědnost za personální záležitosti liniovým manažerům,
- stupeň přesvědčení managementu, že je nezbytné mít v organizaci samostatný odborný útvar nebo lidi, jejichž úkolem je vytvářet a rozvíjet „nejlepší praxi“ v personální politice a kteří zajišťují, aby tato personální politika byla realizována důsledně,
- tradiční struktura a síla personálního útvaru,
- odborná a podnikatelská zkušenost, důvěryhodnost a politická moc vedoucího personálního útvaru.

Každá organizace, bez ohledu na její velikost, potřebuje řídit lidské zdroje. Velmi malé organizace nenajímají člověka, který se specializuje na management lidských zdrojů. Majitelé nebo provozní manažeři mohou zastat tuto činnost (Milkovich & Boudreau, 1988).

Pro majitele a vedoucí pracovníky malých a středních firem je životní nezbytností osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti, protože právě tyto firmy jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než podniky velké, uvádí Koubek (2011).

3. Metodika

3.1 Cíl

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu řízení podniku se zaměřením na personální management, návrh řešení současných problémů a možnosti zlepšení stávající situace.

Na základě teoretických i praktických poznatků bylo provedeno zanalyzování současného stavu řízení podniku. Větší pozornost byla věnována personálnímu managementu a byly navrženy možnosti zlepšení stávající situace.

3.2 Zdroje dat

Zdrojová a podkladová data byla získána studiem odborné literatury, z elektronických zdrojů dat a z interních zdrojů vybraného podniku. V diplomové práci bylo využito sekundárních i primárních informačních zdrojů. Mezi nejdůležitější primární zdroje dat diplomové práce patří polořízený rozhovor s personálním manažerem a dotazníkové šetření uskutečněné ve vybraném podniku.

3.3 Členění práce

- **Studium odborné literatury**

První část diplomové práce tvoří literární přehled, tedy odborná literatura, jež je nezbytná pro pochopení dané problematiky.

- **Analýza současného stavu v oblasti personálního managementu**

Analýza současného stavu v oblasti personálního managementu je provedena na základě poskytnutých informací, polořízeného rozhovoru s personálním manažerem a dotazníkového šetření ve vybraném podniku.

- **Zhodnocení získaných výsledků z analýz**

Zhodnocení získaných výsledků z analýz by mělo poukázat na silné a slabé stránky současného personálního managementu ve vybraném podniku a odhalit možné problémy či nedostatky současného personálního managementu, jimiž je potřeba se zabývat.

- **Možnosti zlepšení stávající situace**

Návrh možností zlepšení stávající situace vychází z interních dokumentů personálního managementu a ze zjištěných výsledků získaných z analýz, tedy z vyhodnocení polořízeného rozhovoru s personálním manažerem a dotazníkového šetření ve vybraném podniku.

- **Závěr**

Závěr obsahuje vyhodnocení výsledků práce, jsou zde shrnuty výsledky z analýz současného stavu v oblasti personálního managementu a návrhy možností zlepšení stávající situace.

3.4 Použité metody

Polořízený rozhovor

Polořízený rozhovor s personálním manažerem vybraného podniku byl využit k bližšímu seznámení se a lepšímu pochopení stávající situace managementu podniku a personálního managementu. Výsledky rozhovoru byly porovnány s názory zaměstnanců zjištěných prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření a měly by pomoci k odhalení možných problémů a možností zlepšení stávající situace. Polořízený rozhovor se týkal stylu vedení, organizační struktury, navrhování změn pracovníky, atmosféry na pracovišti, motivace a stimulace pracovníků, řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení, mzdového ohodnocení, zaměstnaneckých výhod, prestiže zaměstnání, celkové spokojenosti zaměstnanců, možností kariérního růstu, důrazu na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, norem, kvality, kontroly a prosperity podniku.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo využito k analýze personálního managementu a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném středním podniku. Dotazník byl sestaven na základě seznámení se s interními dokumenty o personálním managementu a na základě informací, jež poskytl vedoucí pracovník prostřednictvím polořízeného rozhovoru. Dotazník byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců a zjištění, jak vidí personální management vybraného podniku samotní zaměstnanci. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců s prací a jak hodnotí některé aspekty své práce a přístupu vedoucích pracovníků. Před vlastním

výzkumem byl uskutečněn předvýzkum, jenž měl ověřit srozumitelnost a jednoznačnost jednotlivých otázek. Po kladném vyhodnocení předvýzkumu, jehož se zúčastnilo 8 zaměstnanců, nebylo potřeba dotazník upravovat. Dotazník byl sestaven z 25 otázek a jeho úplné znění je uvedeno v příloze 1. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně v listopadu 2013. Dotazník vyplnilo 70 zaměstnanců z celkového počtu 78, návratnost dotazníku byla tedy 90 %.

Ukazatel výše osobních nákladů na pracovníka

$$\text{Ukazatel výše osobních nákladů na pracovníka v Kč} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}}$$

Tento ukazatel analyzuje nákladovou náročnost pracovní síly v korunách, tedy náklady pro podnik vynaložené v průměru na 1 pracovníka. Při neklesajícím počtu zaměstnanců bude tento ukazatel růst vzhledem k valorizaci mezd.

Ukazatel výše mzdových nákladů na pracovníka

$$\text{Ukazatel výše mzdových nákladů na pracovníka v Kč} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{počet pracovníků}}$$

Jedná se o ukazatel výše průměrné mzdy pracovníka podniku. V analýze odměňování byla provedena komparace mezd pracovníků podniku s průměrnou hrubou měsíční mzdou v České republice, v Jihočeském kraji a s průměrnými hrubými mzdami daných profesí podle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE).

Klasifikace CZ-NACE

Průměrné hrubé měsíční mzdy pracovníků vybraného podniku byly porovnány s průměrnými hrubými mzdami podle CZ-NACE. Do sekce A Zemědělství, lesnictví a rybářství byli zařazeni především ošetřovatelé, ostatní pracovníci živočišné výroby a ostatní pracovníci. Do sekce C Zpracovatelský průmysl patří pracovníci přidružené výroby. S průměrnou mzdou v sekci H Doprava a skladování byly porovnány mzdy traktoristů a řidičů nákladních automobilů. Průměrná mzda sekce I Ubytování, stravování a pohostinství byla porovnána s průměrnou mzdou pracovníků závodní kuchyně. Do sekce M Profesionální, vědecké a technické činnosti byli zařazeni technicko-hospodářští pracovníci.

Vybavenost práce dlouhodobým hmotným majetkem v Kč

$$\text{Vybavenost práce dlouhodobým hmotným majetkem} = \frac{\text{dlouhodobý hmotný majetek}}{\text{počet pracovníků}}$$

Ukazatel nazývaný též technické vybavení práce udává výši dlouhodobého hmotného majetku připadající na jednoho pracovníka. Podnik, jehož hlavní podnikatelská činnost je zaměřena na zemědělství, se bude vyznačovat poměrně vysokým ukazatelem vzhledem k náročnosti vybavení výroby dlouhodobým hmotným majetkem. Při zvyšování objemu dlouhodobého hmotného majetku a snižování počtu zaměstnanců dochází k růstu ukazatele, jenž signalizuje zefektivnění výroby nákupem nových strojů a technologií, jež umožňují snížení počtu zaměstnanců. Růst ukazatele při nezměněném počtu pracovníků signalizuje celkové rozšiřování a modernizaci výroby. Klesající trend tohoto ukazatele může být způsoben nedostatkem prostředků na nové investice.

Ukazatel produktivity práce

Produktivita práce měří využití pracovní síly. Ukazatel produktivity práce obecně zjišťujeme jako podíl výstupu ke vstupu, tj. k práci vynaložené na tento výstup. Práce může být vyjádřena ve fyzických jednotkách (odpracované hodiny, počet pracovníků) nebo hodnotově v penězích. Produktivita práce ve fyzickém vyjádření poměruje homogenní výstup (v t, kg, m, km apod.) k odpracovaným hodinám nebo počtu pracovníků. Z důvodu rozmanitosti podnikatelské činnosti vybraného podniku by bylo obtížné vyjádřit výstup rostlinné výroby, živočišné výroby, přidružené výroby, pomocné výroby a závodní kuchyně ve stejných fyzických jednotkách, proto byl zvolen finanční ukazatel produktivity práce. Finanční ukazatel produktivity práce poměruje výstup v Kč (např. přidanou hodnotu) k objemu mezd v Kč (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt (2001)).

$$\text{Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty v Kč} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdové náklady}}$$

Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty v Kč zachycuje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na mzdy zaměstnanců. Pozitivní je růst hodnoty ukazatele.

4. Analýza současného stavu v oblasti personálního managementu

4.1 Základní informace o vybraném středním podniku

Obchodní firma: **Zemědělské obchodní družstvo Borovany**

Sídlo: Borovany, Vodárenská 97, PSČ 373 12

Identifikační číslo: 001 09 207

Právní forma: Družstvo

Trvání družstva: Družstvo se zřizuje na dobu neurčitou.

Základní členský vklad: 10 000,- Kč

Zapisovaný základní kapitál: 4 490 000,- Kč

Počet zaměstnanců: 78

Organizační struktura: Odvětvový systém řízení

Předmět podnikání:

- Zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje,
- Pronájem a nájem věcí nemovitých i movitých sloužících zemědělské prvovýrobě,
- Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
- Obráběčství,
- Opravy silničních vozidel,
- Zednictví,
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Poslání družstva

Družstvo je dobrovolným sdružením členů, kteří společně provozují zemědělskou výrobu, potravinářskou výrobu a další hospodářské a jiné činnosti. Základním posláním družstva je spravovat majetek svěřený mu jeho členy za účelem efektivního podnikání.

Vize ZOD Borovany

Základní strategií družstva je vyrábět potraviny způsobem šetrným k životnímu prostředí, střídání plodin, provádění protierozních opatření, správné používání a skladování statkových hnojiv, dodržovat nitrátovou směrnici a bezpodmínečně dodržovat zásady správné zemědělské praxe zaměřené na ochranu vod před znečištěním dusičnany ze zemědělských zdrojů.

Pro zlepšení ochrany přírody bylo vybudováno mnoho jímek a hnojných hospodářství. Podnik neskladuje syntetická hnojiva, ale využívá služeb specializovaného Agropodniku Mydlovary, jenž je na práci s hnojivy a chemikáliemi zaměřen.

Filozofie ZOD Borovany

Filozofie ZOD Borovany je založena na vysokém využití výrobních kapacit, snižování nákladů, jasné koncepci rozvoje podložené investicemi do technologií, školení pracovníků a rozvoji nových výrobních programů.

Charakteristika ZOD Borovany

Zemědělské obchodní družstvo Borovany vzniklo v prosinci roku 1992 transformací JZD Borovany. Při této transformaci v roce 1992 byl rozdělen majetek mezi 804 oprávněných osob. 449 oprávněných osob vstoupilo do nového družstva. Každý člen vnesl do nového družstva tzv. základní členský vklad 10 000,- Kč. Součet základních členských vkladů představuje zapisovaný základní kapitál 4 490 000,- Kč. Ze zbývajících majetkového podílu byl vypočten další členský vklad, jenž činil jednu jeho čtvrtinu. Každý člen pronajal družstvu k podnikání ostatních 75 % majetku. K 31. 12. 2013 činila výše pronajatého majetku od členů družstva 26 399 000,- Kč. Z tohoto majetku platí družstvo členům nájemné. Za hospodaření družstva ručí členové svým vneseným majetkem, v případě ztrát majetek ubývá, v případě zisku jejich majetek roste. Při hlasování na členské schůzi má každý pouze jeden hlas bez ohledu na výši vneseného majetku. Pro srovnání výše pronajatého majetku od nečlenů družstva k 31. 12. 2013 činila 1 858 000,- Kč.

4.2 Management vybraného podniku

Orgány družstva plní **funkce vrcholového managementu** podniku, jelikož mají nejvíce rozhodovacích pravomocí. Rozhodnutí orgánů družstva pracovníkům sděluje

a vede v podniku k realizaci předseda. Z pohledu zaměstnanců je za **manažera podniku** považován předseda družstva, jenž má ze zaměstnanců podniku nejvíce rozhodovacích pravomocí. Předseda družstva přiděluje některé specializované kompetence vedoucím pracovníkům, jež plní **funkce liniových manažerů**. Liniovní manažeři zodpovídají za veškerou činnost, jež vykonávají podřízení pracovníci, a proto jejich činnosti kontrolují a usměrňují k dosažení co nejlepších výsledků.

Orgány družstva

Členská schůze

Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, jež má 260 členů a schází se nejméně jedenkrát za rok. Při hlasování na členské schůzi má každý člen jeden hlas, platí tedy zásada rovnosti členů. Do výlučné působnosti členské schůze patří:

- měnit stanovy,
- volit a odvolávat členy představenstva a revizní komise,
- schvalovat řádnou roční účetní závěrku,
- rozhodovat o rozdělení a užití zisku, popřípadě způsob úhrady ztrát,
- rozhodovat o zvýšení a snížení zapisovaného základního kapitálu,
- rozhodovat o základních otázkách koncepce rozvoje družstva,
- rozhodovat o splynutí, sloučení, rozdělení a o jiném zrušení družstva, nebo o změně právní formy,
- rozhodovat o prodeji nebo nájmu podniku a o jiných významných majetkových dispozicích,
- rozhodovat o prodeji nebo jiných majetkových dispozicích s nemovitostmi, ve kterých jsou byty, nebo s byty,
- rozhodovat o dalších záležitostech týkajících se družstva a jeho činnosti, pokud tak stanoví zákon, stanovy, popřípadě pokud si rozhodování o některých věcech vyhradila.

Vývoj počtu členů družstva v letech 2003 až 2013 je zobrazen v tabulce 3. Na snižování počtu členů družstva mělo největší vliv úmrtí členů a vystoupení členů.

Tabulka 3: Počet členů družstva v letech 2003 až 2013

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet	318	308	295	282	278	275	266	261	256	260	260

Zdroj: ZOD Borovany

Představenstvo

Členská schůze volí z řad svých členů **představenstvo**, které má **9 členů**. Představenstvo řídí činnost družstva a rozhoduje o všech záležitostech družstva, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny jinému orgánu. Představenstvo je **statutárním orgánem družstva**. Představenstvo také:

- může jmenovat ředitele a stanovuje mu plat, pokud jeho úkoly plní předseda, stanoví plat předsedovi,
- činí potřebné úkoly v členských otázkách,
- vydává pracovní a organizační řád, platový předpis a ostatní vnitrodružstevní předpisy, pokud jejich vydání není svěřeno jinému orgánu,
- písemně vypracuje hodnocení práce předsedy tak, aby s ním mohlo seznámit předsedu družstva nejméně měsíc před koncem jeho funkčního období.

Představenstvo plní usnesení členské schůze a odpovídá jí za svou činnost. Ze svých členů volí představenstvo předsedu a místopředsedu, který zastupuje předsedu v jeho nepřítomnosti. Předseda družstva organizuje a řídí jednání představenstva. V případě, že není jmenován ředitel, řídí i běžnou činnost družstva, potom má stejné povinnosti a oprávnění jako ředitel. Předseda nebo místopředseda jednají za představenstvo navenek. Tam, kde je pro právní úkon, který činí představenstvo, předepsaná písemná forma, je třeba podpisu alespoň dvou členů představenstva.

Revizní komise

Revizní komise je oprávněna kontrolovat veškerou činnost družstva a projednává stížnosti členů. Ze své činnosti odpovídá pouze členské schůzi a je nezávislá na ostatních orgánech družstva. Je zvolena členskou schůzí a má **5 členů**. Ze svých členů volí předsedu a místopředsedu. Vyjadřuje se k řádné účetní závěrce a návrhu na rozdělení zisku nebo ztráty družstva. Na zjištěné nedostatky upozorňuje představenstvo a vyžaduje sjednání nápravy. Má právo vyžadovat si u představenstva jakékoliv informace o hospodaření družstva. Představenstvo je povinno bez zbytečného odkladu oznámit revizní komisi všechny skutečnosti, které mohou mít závažné důsledky v hospodaření nebo postavení družstva nebo jeho členů. Totéž platí i o vztahu k předsedovi. Revizní komise se schází podle potřeby, nejméně však jednou za tři měsíce.

Předseda (ředitel)

Běžnou činnost družstva organizuje a řídí předseda (ředitel), jmenovaný a odvolávaný představenstvem, který vykonává usnesení představenstva, pokud nejde o vyhranění pravomocí předsedy. Funkční období předsedy je stanoveno na čtyři roky. Předseda organizuje a řídí činnost družstva, zastupuje ZOD Borovany při jednání s obchodními partnery, jmenuje a odvolává vedoucí jednotlivých útvarů, sestavuje organizační strukturu a provádí její změny. Předseda má tuto výhradní pravomoc:

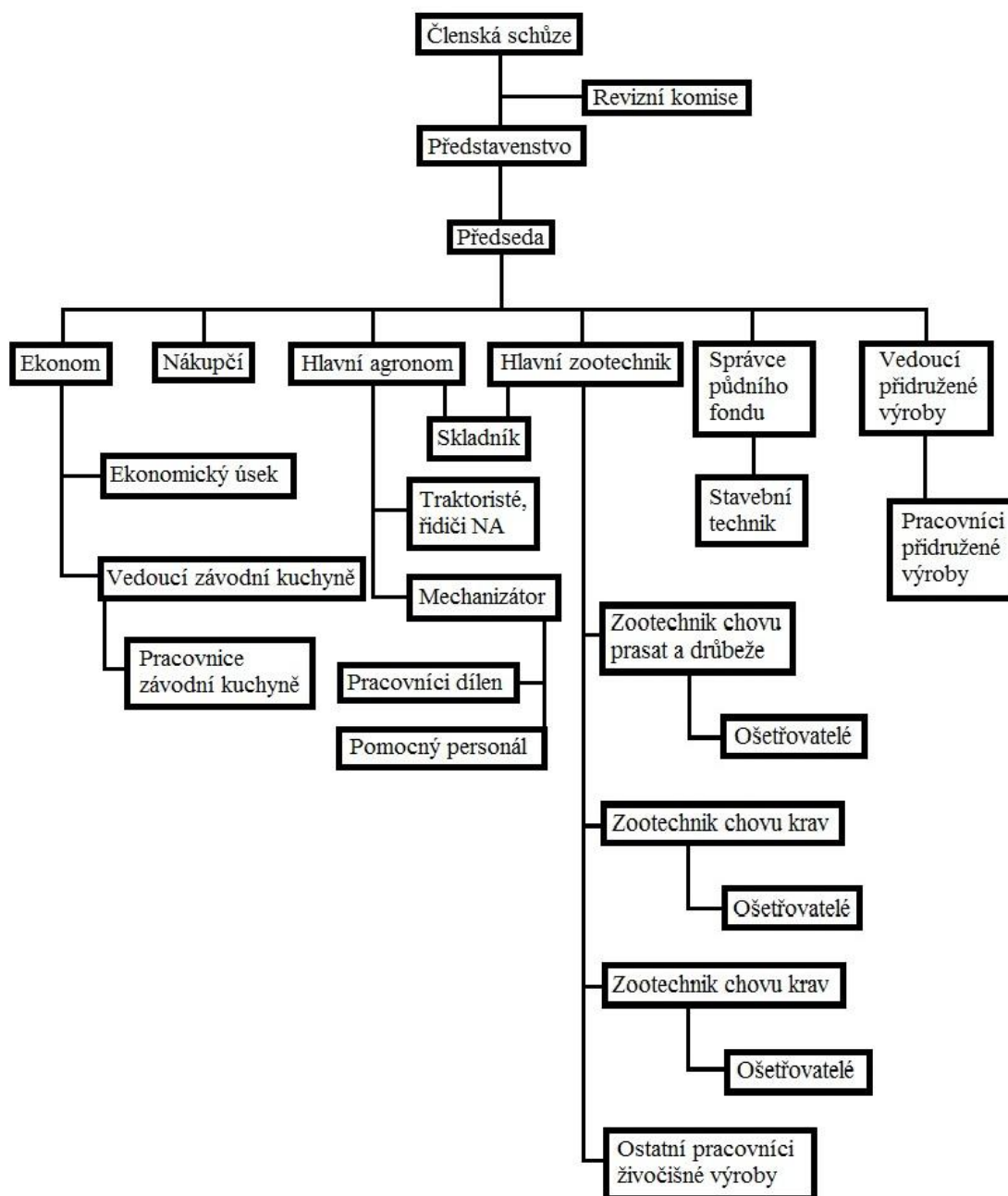
- vypracovává krátkodobé cíle družstva a předkládá je do jednoho měsíce od svého ustanovení do funkce představenstvu,
- stanoví pracovní povinnosti (náplň) přímo podřízeným pracovníkům,
- každoročně hodnotí výsledky práce svých náměstků a vedoucích závodů,
- obstarává všechny záležitosti řízení družstva, jejichž řešení není vyhrazeno jiným orgánům,
- jmenuje a odvolává vedoucí závodů a stanoví jejich plat,
- přenáší pravomoci na jemu podřízené pracovníky v souladu s pracovním a organizačním řádem družstva,
- na návrh vedení závodu přijímá a propouští zaměstnance družstva,
- jménem družstva uzavírá smlouvy z podnikatelské činnosti,
- spolupracuje s revizní komisí družstva,
- plní další úkoly vyplývající z pracovního a organizačního řádu.

Ředitel nemusí být členem družstva.

4.3 Organizační struktura podniku

Organizace družstva je stanovena vnitrodružstevními předpisy, které schvaluje představenstvo družstva. Od roku 2009 je organizační struktura charakterizována jako odvětvový systém řízení, do té doby byla organizační struktura charakterizována jako územní systém řízení. Územní systém řízení byl v minulosti vhodnější, jelikož produkce ZOD Borovany byla vyráběna na více místech než nyní a tato místa byla od sebe i více vzdálena. Tato skutečnost naznačuje, že se za posledních 10 let podstatným způsobem změnilo rozmístění výroby a vedení podniku na to správně zareagovalo změnou organizační struktury. Současnou organizační strukturu ZOD Borovany zobrazuje obrázek 1.

Obrázek 1: Schéma organizační struktury podniku



Zdroj: Vlastní práce

Organizační struktura je nyní založena na odvětvovém systému řízení. Je rozdělena do šesti funkčních oblastí, lze tedy označit jako funkcionální. Tyto jednotlivé oblasti jsou autonomní a každá jednotlivě je řízena liniovým manažerem.

Výhodou této organizační struktury je vysoká specializace, tedy možnost využít odborných schopností získaných v dané oblasti, čímž dochází ke snížení nákladů

na kvalifikaci na operativní úrovni, tedy k úspoře času a nákladů a snazší koordinaci práce uvnitř oddělení a jednotlivé funkční oblasti jsou přímo podřízeny vedení podniku.

Nevýhodou této organizační struktury může být přetížení vedení podniku, jelikož komunikace mezi funkčními oblastmi je realizována prostřednictvím vedení podniku. Centralizace rozhodování na vedení podniku může být také nevýhodou, jelikož vedení nevidí problémy, jež vznikají přímo při výkonu práce.

4.3.1 Stručný popis dalších složek organizační struktury

Ekonomický úsek

Jelikož podnik nevyužívá služeb daňových poradců, ekonomický úsek zajišťuje zpracování účetnictví pro celé ZOD Borovany. V ekonomickém úseku pracují 3 zaměstnanci, jimiž jsou finanční účetní, mzdová účetní a fakturantka, jejichž vedoucím je hlavní ekonom. Hlavními úkoly ekonomického úseku jsou evidence a účetnictví, fakturace, inventarizace, kalkulace, pokladní operace, mzdová agenda – sociální, zdravotní a důchodové dávky, daňová přiznání – daň z příjmů, DPH, silniční daň, srážková daň, daň z nemovitostí, jednání s dodavateli a odběrateli, příprava auditu, styk s peněžními ústavy a pojišťovnami.

Závodní kuchyně

V organizační struktuře je pod hlavního ekonoma zařazena i závodní kuchyně, kde pracují celkem 3 zaměstnanci, tedy 2 podřízení pracovníci, které vede vedoucí závodní kuchyně.

Nákupčí

Nákupčí zajišťuje nákup náhradních dílů pro potřeby dílen celého ZOD a veterinárních prostředků.

Hlavní agronom

Hlavní agronom je nadřízený traktoristů, řidičů nákladních automobilů a mechanizátora.

Traktoristé a řidiči nákladních automobilů

V podniku je zaměstnáno 15 traktoristů a řidičů nákladních automobilů.

Mechanizátor

Mechanizátor je zároveň vedoucím pracovníků dílen a pomocného personálu.

Pracovníci dílen

V podniku je zaměstnáno 7 pracovníků dílen.

Pomocný personál

V podniku jsou zaměstnáni 3 pracovníci, jež jsou označováni jako pomocný personál.

Skladník

Skladník je pracovník, jenž má 2 nadřízené na stejné úrovni, jeho vedoucím pracovníkem je hlavní agronom i hlavní zootechnik, jelikož se stará o naskladnění pro rostlinnou i živočišnou výrobu.

Hlavní zootechnik

Hlavní zootechnik je vedoucím pracovníkem zootechnika chovu prasat a drůbeže, 2 zootechniků chovu krav a skladníka, má tedy 4 přímé podřízené pracovníky.

Zootechnik chovu prasat a drůbeže

Zootechnik chovu prasat a drůbeže je vedoucím pracovníkem 8 ošetřovatelů.

Zootechnik chovu krav

ZOD Borovany zaměstnává 2 zootechniky chovu krav, jeden zootechnik je vedoucím pracovníkem 10 ošetřovatelů a druhý 9 ošetřovatelů.

Správce půdního fondu

Správce půdního fondu je místopředseda představenstva a spravuje veškeré pozemky, na kterých družstvo hospodaří a jsou pronajaty od vlastníků. Správce půdního fondu udržuje evidenci půdního fondu v aktuálním stavu, zpracovává podklady pro žádosti o dotace z EU a z národních zdrojů, zajišťuje zaměřování a vydávání pozemků a provádí výpočet nájemného z pozemků a majetkových podílů členů družstva.

Stavební technik

Správce půdního fondu je vedoucím stavebního technika. Stavební technik plní některé pracovní úkoly, jež dříve plnila stavební skupina. Zajišťuje opravy budov a staveb, rekonstrukce a modernizace, investiční výstavbu a rekonstrukci meliorační sítě.

Přidružená výroba

V přidružené výrobě Zemědělské obchodní družstvo Borovany provádí komaxit. Komaxit je nanášení práškových barev a následné vypálení v peci. Veškerá produkce přidružené výroby komaxitu je nyní realizována pro společnost STAVOKLIMA s. r. o. V přidružené výrobě pracuje celkem 6 zaměstnanců, vedoucí přidružené výroby má 5 podřízených pracovníků. Dříve se družstvo zabývalo i kovovýrobou a dodávalo svou výrobu více odběratelům, ale jelikož v této oblasti začala působit příliš velká konkurence a výroba přestala být zisková, byla zrušena.

4.3.2 Vývoj počtu pracovníků

Vývoj počtu pracovníků v letech 2003 až 2013, jehož trend je klesající, uvádí tabulka 4.

Tabulka 4: Počet pracovníků v letech 2003 až 2013

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet	108	108	106	100	97	92	86	85	80	80	78

Zdroj: ZOD Borovany

4.3.3 Vedoucí pracovníci a počty jejich podřízených pracovníků

Celkem 11 pracovníků má podřízené pracovníky. Pravomoci, kompetence, zodpovědnost a počet podřízených pracovníků se však u jednotlivých vedoucích pracovníků značně liší. Nejvíce podřízených pracovníků celkem a zároveň i nejvíce pravomocí a zodpovědnosti má předseda družstva jako manažer podniku.

Předseda má celkem 77 podřízených pracovníků a 6 přímých podřízených pracovníků, jimiž jsou ekonom, nákupčí, hlavní agronom, hlavní zootechnik, správce půdního fondu a vedoucí přidružené výroby. Ekonom má celkem 6 podřízených pracovníků a 4 přímé podřízené pracovníky: 3 v ekonomickém úseku a 1 vedoucí závodní kuchyně. Vedoucí závodní kuchyně má 2 přímé podřízené pracovníky. Hlavní agronom má celkem 27 podřízených pracovníků a 17 přímo podřízených pracovníků, kterými jsou 15 traktoristů a řidičů nákladních automobilů, 1 mechanizátor a 1 skladník. Mechanizátor má 10 přímých podřízených pracovníků, tedy 7 pracovníků dílen a 3 ostatní pracovníky (pomocný personál). Hlavní zootechnik má celkem 32 podřízených, z toho 5 přímých: 3 zootechnici, 1 ostatní dělník živočišné výroby a 1 skladník. Zootechnik chovu prasat a drůbeže je nadřízeným 8 ošetřovatelů. Jeden zootechnik chovu krav je nadřízeným 9 ošetřovatelů a druhý zootechnik chovu krav má

10 podřízených ošetřovatelů. Správce půdního fondu má celkem 1 přímo podřízeného pracovníka a tím je stavební technik. Vedoucí přidružené výroby má celkem 5 přímo podřízených pracovníků. Shrnutí počtů podřízených je zobrazeno v tabulce 5.

Tabulka 5: Počet podřízených pracovníků celkem a počet přímých podřízených

Počet podřízených pracovníků celkem	Počet přímo podřízených pracovníků
77	6
6	4
2	2
27	17
10	10
32	5
8	8
9	9
10	10
1	1
5	5

Zdroj: Vlastní práce

4.3.4 Rozdělení výroby

Výroba družstva je rozdělena na živočišnou výrobu, rostlinnou výrobu a přidruženou výrobu, další činnosti družstva jsou zařazeny do pomocné výroby a družstvo provozuje též závodní kuchyni. Výnosy z jednotlivých výrob jsou zobrazeny v tabulce 6.

Tabulka 6: Výnosy jednotlivých výrob v tisících Kč

Rok	Výnosy RV ¹ v tis. Kč	Výnosy ŽV ² v tis. Kč	Výnosy PV ³ v tis. Kč	Výnosy ZK ⁴ v tis. Kč	Výnosy PČ ⁵ v tis. Kč
2003	7 504	60 945	7 893	1 909	2 071
2004	4 703	81 408	6 321	1 702	4 963
2005	8 001	83 861	5 353	1 680	754
2006	6 135	86 239	4 730	1 527	548
2007	9 992	88 285	4 251	1 825	933
2008	11 539	91 460	4 246	1 930	680
2009	12 630	64 908	3 302	1 896	692
2010	12 739	74 422	3 459	1 871	981
2011	14 876	90 975	2 825	1 906	2 159
2012	17 159	101 685	3 813	2 542	1 907
2013	30 524	89 049	2 849	1 784	582

Zdroj: ZOD Borovany

¹ rostlinná výroba,

² živočišná výroba

³ přidružená výroba

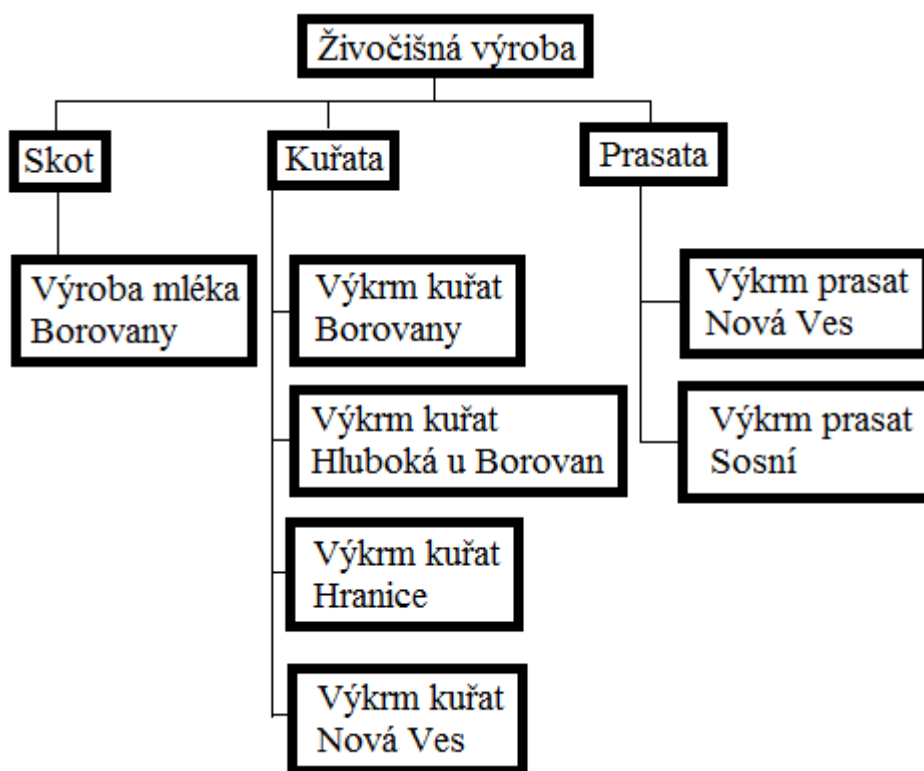
⁴ závodní kuchyně

⁵ pomocné činnosti zařazené do pomocné výroby

Podíl výnosů z rostlinné výroby na celkových výnosech v letech 2010 až 2012 činil 13 až 14 %, z živočišné výroby přibližně 80 %, z přidružené výroby okolo 3 %, ze závodní kuchyně přibližně 2 % a výnosy z pomocné výroby 1 až 2 %. V roce 2013 se oproti předchozím rokům zvýšil podíl výnosů z rostlinné výroby na celkových výnosech o 10 % a o 10 % se snížil podíl výnosů z živočišné výroby.

Živočišná výroba se dělí na chov skotu, drůbeže a prasat. Uspořádání živočišné výroby zobrazuje obrázek 2. Výroba mléka je umístěna v Borovanech, výkrm kuřat v Borovanech, Hluboké u Borovan, Hranicích a Nové Vsi. Živočišná výroba zaměřená na výkrm prasat se nachází v Nové Vsi a Sosní.

Obrázek 2: Schéma uspořádání živočišné výroby



Zdroj: Vlastní práce

4.4 Personální činnosti

Na základě informací získaných z interních dokumentů podniku byly hodnoceny následující personální činnosti: vytváření a analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, kariérní růst, vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci, odměňování, pracovní

vztahy, pracovní podmínky a péče o pracovníky, motivace a stimulace pracovníků, personální informační systém.

4.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků

Při vytváření pracovních míst jsou definovány konkrétní pracovní úkoly a ty jsou seskupovány do základních prvků organizační struktury, tedy pracovních míst, jež musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i pracovníků. Při procesu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je důležitá specifikace jednotlivých úkolů, specifikace metod provádění každého úkolu, kombinace jednotlivých úkolů, přiřazování úkolů konkrétním pracovním místům a stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.

Pokud se jedná pouze o doplňkovou práci, na kterou není potřeba přijímat nového pracovníka a vytvořit nové pracovní místo, ale zastane ji stávající pracovník i vzhledem ke svým současným pracovním úkolům, zpravidla není přijímán nový pracovník. Taková práce je přidělena stávajícímu pracovníkovi, jenž se pro výkon práce nejvíce hodí, má nejvíce zkušeností a přehled o této práci.

Po určité době po vytvoření pracovního místa a poté po určitých časových intervalech, s ohledem na pracovní místo a změny s ním spojené, je prováděna analýza, při níž se nejen zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale především se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků je v podniku prováděna, jelikož si vedení podniku uvědomuje důležitost těchto aktivit. Zároveň jsou požadavky na pracovní místa i kompetence pracovníků měněny podle aktuálních potřeb a situace. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, jenž by měl na pracovním místě pracovat, umožňuje tedy zaměstnavateli vybrat pracovníka, jenž se na pracovní místo hodí. Je samozřejmostí, že jiné požadavky na pracovníka budou v ekonomickém úseku, jiné v závodní kuchyni, živočišné, rostlinné a přidružené výrobě. Například ošetřovatelé by měli být fyzicky více zdatní než pracovníci ekonomického úseku, bude se lišit i potřebná kvalifikace a zkušenosti.

Analýza pracovního místa je rozhodujícím východiskem pro design či redesign pracovních míst. Popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka je důležitý

pro správný výběr nového pracovníka, správné rozdělení pracovních úkolů a stanovení obsahu práce.

4.4.2 Personální plánování

Personální plánování je nejvíce ovlivněno změnami ve struktuře či množství produkce, propouštěním či odchodem stávajících zaměstnanců a odchody do penze. Do personálního plánování však patří i propouštění zaměstnanců z důvodu výběru zaměstnance, jenž se neosvědčí při výkonu povolání a nesplňuje požadavky podniku na očekávané výsledky práce. V takovém případě podnik zaměstnance propustí ještě ve zkušební době. Další možností je uplatnění tohoto zaměstnance na jiném pracovním místě, pokud se tato možnost nabízí a je plánováno přijetí nového zaměstnance na jeho místo. Snížení množství výroby či úplné zrušení některé výroby či činnosti a rozšíření nebo zavedení výroby či činnosti jiné také značně ovlivňuje personální plánování a přijímání či propouštění zaměstnanců.

4.4.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků se uskutečňuje z vnějších i vnitřních zdrojů. Získáváním pracovníků z vnitřních zdrojů lze označit přechod pracovníka z jednoho pracovního místa na jiné. Zájemci o zaměstnání se v podniku hlásí i sami a přinášejí své životopisy i v době, kdy není plánované přijetí nového zaměstnance. Takové životopisy jsou však často využity v době, kdy podnik má zájem přijmout nového zaměstnance. Pokud nějaký zájemce, jenž přinesl svůj životopis, vyhovuje požadavkům na pracovní pozici, je kontaktován a informován o zájmu podniku zaměstnat jej. Další možností získávání pracovníků je na doporučení jiného zaměstnance. Získávání pracovníků je uskutečňováno také prostřednictvím úřadu práce, i prostřednictvím internetu, kde jsou zveřejněny nabídky volných pracovních míst.

4.4.4 Výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků

Výběrové řízení může probíhat i na základě doporučení stávajících pracovníků, kteří vědí o osobě, jež by byla dostatečně kvalifikovaná a chtěla vykonávat práci, na kterou zaměstnavatel má zájem přijmout nového pracovníka. Výběrové řízení probíhá také na základě vyhodnocení životopisů, kdy rozhodující je praxe, kvalifikace a vzdálenost bydliště. Podnik chce zaměstnat schopné zaměstnance, které si chce dlouhodobě udržet. Mezi základní požadavky pro přijetí nového zaměstnance patří dlouholetá praxe v oboru, vzdělání, blízkost bydliště, nebo mají zaměstnanci možnost využít přidělení bytu v blízkosti zaměstnání. Zaměstnanci na odbornější pracovní pozice jsou vybíráni

na základě vyhodnocení životopisu, osobního pohovoru, referencí a poté jsou všichni přijatí zaměstnanci ve zkušební době. Výběrové řízení je jednokolové. Po výběrovém řízení je potenciální nový zaměstnanec při provedení provozem seznámen s pracovištěm a pracovním prostředím. Vedoucí pracovník jej blíže seznámí s pracovními úkoly, jež bude vykonávat, aby se na základě toho mohl rozhodnout, zda práci vykonávat chce.

Při přijímání, adaptaci a rozmisťování pracovníků má hlavní slovo předseda, jenž své rozhodnutí konzultuje s vedoucím úseku, do kterého bude nový pracovník přijat.

Přijetí do pracovního kolektivu je individuální a záleží do značné míry na osobě nově přijatého pracovníka, stávajících pracovnících i pracovním klimatu.

Doba zaučení, kdy je vedoucí pracovník tolerantní k chybám, činí v průměru 1 týden. Zapracování zaměstnance, kdy si zvykne na vykonávání zadaných pracovních úkolů, se uskuteční přibližně 2 měsíce po seznámení se s pracovními procesy, prostředím, fungováním celého podniku a s náplní práce druhých.

Pro udržení pracovní pozice je nutné zodpovědné a kvalitní plnění pracovních úkolů. Pokud nový pracovník řádně a dle požadavků vedoucího pracovníka neplní své pracovní úkoly, není výjimkou propuštění zaměstnance ve zkušební době. Výběr nového zaměstnance se opakuje do té doby, než podnik najde vhodného zaměstnance, jenž by plnil pracovní úkoly podle požadavků vedení podniku.

4.4.5 Motivace a stimulace pracovníků

Podíl na zisku může být považován za stimulaci pracovníků. Pracovat v prosperujícím podniku a podílet se na jeho úspěších je však pro zaměstnance zároveň určitou motivací k lepším pracovním výkonům. Tabulka 7 zobrazuje procentuální podíl zaměstnanců na zisku.

Tabulka 7: Podíl zaměstnanců na zisku podniku vyjádřený v %

Technicko-hospodářští pracovníci, vedoucí pracovníci	30,00 %
Ekonomický úsek	21,25 %
Dělnické profese	12,50 %

Zdroj: ZOD Borovany

Pokud je dobrý zisk, navýší se prémie i o 10 %, záleží na rozhodnutí představenstva.

Vyšší pohyblivá složka mzdy při odvedení kvalitního pracovního výkonu s přesvědčivě dobrými výsledky také může stimulovat pracovníka k lepším pracovním výkonům.

4.4.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Pracovní výkon může být ovlivňován pohyblivou složkou mzdy, pomocí které může vedoucí pracovníka potrestat za špatné výkony, nebo naopak ohodnotit jeho skvělé výsledky. Sankce pro zaměstnance stanoví vedoucí úseku sám. Každý pracovník musí odvést svou práci, která je třeba vykonat, avšak po domluvě s vedoucím pracovníkem je možné například posunout pracovní dobu, ale musí být dodržen fond pracovní doby. Docházka je zaznamenána písemně do knihy docházky při vstupu na pracoviště. Postihem za nedodržení očekávaných výsledků pracovních úkolů je snížení pohyblivé složky mzdy. V případě porušení pracovní kázně je využito upozornění, ale pokud se porušení pracovní kázně opakuje a je závažné, zaměstnanec je propuštěn.

4.4.7 Kariérní růst

Dosahuje-li pracovník skvělých pracovních výkonů a je-li pracovník kladně hodnocen, vedení podniku by mu rádo umožnilo kariérní růst, je-li to možné, ovšem záleží na konkrétní pracovní pozici. Přejít z jedné pracovní pozice na vyšší pracovní pozici je možný, ale v případě, že podřízený skvěle zajišťuje svou práci a bylo by obtížné najít někoho jiného, kdo by tak dobře vykonával jeho původní práci, nebývá tento člověk povýšen. Tohoto nedostatku si je vědomo vedení podniku i samotní pracovníci. Z této skutečnosti vyplývá, že i přestože je někdo v podniku tak dobrý a skvěle vykonává svou práci, nemůže být povýšen, jelikož by bylo obtížné za něj najít náhradu. Takovou situaci by mělo vedení podniku řešit, i když do značné míry ji ovlivňuje i situace na trhu práce a možnost získat vhodného pracovníka na dané pracovní pozice.

4.4.8 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků na jednotlivá pracovní místa a přiřazení pracovních úkolů je dlouhodobě uskutečňováno podle stávajících potřeb podniku a podle ziskovosti jednotlivých výrobních úseků. Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků je úzce spjato s personálním plánováním a tedy i podnikovým plánováním.

4.4.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Nejvyužívanější formou vzdělávání v podniku je školení. Pracovníci jsou školeni v rámci své pracovní specializace. Školení jsou uskutečňována v pracovní době. Pro lepší výkon své práce pracovníkům pomáhá i pochopení navazujících činností.

Rozvoj pracovníků v organizaci se uskutečňuje také využíváním novějších technologií a seznámení pracovníků s těmito technologiemi. Postupně jsou zodpovědným pracovníkům přidělovány i další pravomoci a zodpovědnost, je jim ponechána i určitá samostatnost a možnost se rozhodovat a realizovat se v práci podle jejich představ, pokud to neodporuje podnikovým zájmům.

4.4.10 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků se odvíjí od pracovní pozice a tedy pracovních úkolů pracovníka, jeho kvalifikace, zodpovědnosti a kompetencí.

Čerpání mezd podle profesí pracovníků v roce 2012, počty pracovníků vykonávajících dané profese, průměrné hodinové a měsíční mzdy pracovníků v roce 2012 a pro srovnání i v předchozím roce a průměrnou mzdu pracovníka podniku, jež bez dočasné pracovní neschopnosti činila 23 406,- Kč za měsíc, zobrazuje příloha 2.

Počet přepočtených pracovníků v roce 2012 je 80,5.

Plán mzdových prostředků na rok 2012 byl vyčerpán včetně dohod z 99,56 %, to svědčí o vynikajícím plánování mzdových prostředků, rozbor zobrazuje tabulka 8.

Tabulka 8: Rozbor mzdových prostředků za rok 2012

Plán mzdových prostředků na rok 2012	23 300 000,- Kč
Čerpání mzdových prostředků bez dohod	22 634 364,- Kč
% čerpání bez dohod	97,14 %
Čerpání dohody	564 050,- Kč
Čerpání včetně dohod	23 198 414,- Kč
% čerpání včetně dohod	99,56 %

Zdroj: ZOD Borovany

Průměrnou hrubou měsíční mzdu ČR v roce 2012, jež činila 25 101,- Kč, převýšily mzdy pracovníků na pozicích ošetřovatelů prasat, ošetřovatelů skotu a technicko-hospodářských pracovníků, dohromady tedy mzdy 20 pracovníků podniku. V Jihočeském kraji činila průměrná hrubá měsíční mzda 22 337,- Kč, mzdy 42 pracovníků podniku byly vyšší. Průměrná hrubá měsíční mzda v zemědělství v roce 2012 činila v České republice 19 950,- Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda v dopravě a skladování v České republice v roce 2012 činila 23 499,- Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda ve zpracovatelském průmyslu, do něhož se řadí přidružená výroba, činila v roce 2012 v České republice 24 578,- Kč. Průměrná měsíční mzda v ubytování, stravování a pohostinství v roce 2012 činila v České republice 13 562,- Kč a průměrná hrubá

měsíční mzda profesních, vědeckých a technických činností 31 908,- Kč. Celkem 23 pracovníků podniku mělo v roce 2012 mzdu nižší než byl odvětvový průměr daných profesí. Porovnání průměrných hrubých mezd ve vybraném podniku s odvětvovými průměry je zobrazeno v tabulce 9.

Tabulka 9: Porovnání průměrných hrubých mezd ve vybraném podniku s odvětvím

Profese pracovníků	Průměrná hrubá měsíční mzda pracovníka v roce 2012 v Kč	Průměrná hrubá měsíční mzda v odvětví v ČR v roce 2012 v Kč	Rozdíl mzdy pracovníka podniku oproti odvětví v Kč
Traktoristé, řidiči NA	25 055	23 499	1 556
- bez DPN	25 644	23 499	2 145
Ošetřovatelé KBTPM	22 583	19 950	2 633
- bez DPN	23 359	19 950	3 409
Ošetřovatelé dojnic	21 729	19 950	1 779
- bez DPN	25 321	19 950	5 371
Ošetřovatelé skotu	26 864	19 950	6 914
Ošetřovatelé prasnic	15 600	19 950	- 4 350
- bez DPN	17 030	19 950	- 2 920
Ošetřovatel prasat	26 994	19 950	7 044
Ošetřovatelé drůbeže	14 520	19 950	- 5 430
- bez DPN	15 011	19 950	- 4 939
Ošetřovatelé MCHS	22 796	19 950	2 846
- bez DPN	23 805	19 950	3 855
Ostatní dělníci ŽV	23 654	19 950	3 704
Pracovníci dílen	19 179	19 950	- 771
- bez DPN	23 413	19 950	3 463
Pracovníci PV	15 879	24 578	- 8 699
- bez DPN	17 511	24 578	- 7 067
Pracovnice ZK	14 596	13 562	1 034
- bez DPN	14 986	13 562	1 424
THP	34 123	31 908	2 215
- bez DPN	34 492	31 908	2 584
Ostatní pracovníci	12 239	19 950	- 7 711
- bez DPN	13 420	19 950	- 6 530
Celkem	23 406	19 950	3 456
Celkem bez DPN	24 969	19 950	5 019

Zdroje: ZOD Borovany a ČSÚ

Čerpání mezd podle profesí pracovníků za rok 2013 zobrazuje příloha 3. Průměrná hrubá měsíční mzda pracovníka podniku se oproti roku 2012 zvýšila o 831,- Kč.

Počet přepočtených pracovníků v roce 2013 je 78.

Z tabulky 10 je zřejmé, že plán mzdových prostředků na rok 2013 nebyl zcela vyčerpán. Uskutečněné čerpání mzdových prostředků bylo o 1 303 257,- Kč nižší oproti plánu.

Tabulka 10: Rozbor mzdových prostředků za rok 2013

Plán mzdových prostředků na rok 2013	24 500 000,- Kč
Čerpání mzdových prostředků bez dohod	22 727 418,- Kč
% čerpání bez dohod	92,76 %
Čerpání dohody	469 325,- Kč
Čerpání včetně dohod	23 196 743,- Kč
% čerpání včetně dohod	94,68 %

Zdroj: ZOD Borovany

V roce 2013 dosáhla průměrná mzda v České republice výše 25 128,- Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 0,1 %. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 1,4 %, reálně se mzda snížila o 1,3 %. 33 pracovníků podniku dosáhlo vyšších mezd než je průměrná mzda v České republice.

V Jihočeském kraji činila v roce 2013 průměrná mzda 22 443,- Kč. Nižší mzdy než je průměr v Jihočeském kraji měli ošetřovatelé prasnic a drůbeže, ostatní dělníci živočišné výroby, pracovníci dílen, přidružené výroby a závodní kuchyně.

V sekci zemědělství, lesnictví a rybníctví činila průměrná hrubá měsíční mzda 20 584,- Kč v roce 2013. V sekci doprava a skladování činila v roce 2013 průměrná hrubá měsíční mzda 23 511,- Kč. V sekci zpracovatelský průmysl činila průměrná hrubá měsíční mzda 24 857,- Kč v roce 2013. V sekci ubytování, stravování a pohostinství činila průměrná hrubá měsíční mzda 13 918,- Kč v roce 2013. V sekci profesní, vědecké a technické činnosti činila v roce 2013 průměrná hrubá měsíční mzda 32 132,- Kč. Ošetřovatelé prasnic a drůbeže, ostatní dělníci živočišné výroby, pracovníci přidružené výroby a ostatní pomocný personál dosáhli nižších mezd než byl odvětvový průměr. Tabulka 11 zobrazuje porovnání průměrných hrubých mezd pracovníka vybraného podniku v roce 2013 s průměrnou hrubou měsíční mzdou v odvětví.

Tabulka 11: Porovnání průměrných hrubých mezd ve vybraném podniku s odvětvím

Profese pracovníků	Průměrná hrubá měsíční mzda pracovníka v roce 2013 v Kč	Průměrná hrubá měsíční mzda v odvětví v ČR v roce 2013 v Kč	Rozdíl mzdy pracovníka podniku oproti odvětví v Kč
Traktoristé, řidiči	25 844	23 511	2 333
- bez DPN	27 337	23 511	3 826
Ošetřovatelé	22 734	20 584	2 150
- bez DPN	23 821	20 584	3 237
Ošetřovatelé dojnic	23 656	20 584	3 072
- bez DPN	24 831	20 584	4 247
Ošetřovatelé skotu	23 683	20 584	3 099
Ošetřovatelé prasnic	16 293	20 584	- 4 291
- bez DPN	17 159	20 584	- 3 425
Ošetřovatel prasat	26 375	20 584	5 791
Ošetřovatelé	14 477	20 584	- 6 107
- bez DPN	15 123	20 584	- 5 461
Ošetřovatelé MCHS	23 372	20 584	2 788
- bez DPN	23 518	20 584	2 934
Ostatní dělníci ŽV	11 093	20 584	- 9 491
- bez DPN	19 981	20 584	- 603
Pracovníci dílen	20 832	20 584	248
- bez DPN	23 256	20 584	2 672
Pracovníci PV	17 338	24 857	- 7 519
- bez DPN	18 215	24 857	- 6 642
Pracovnice ZK	14 799	13 918	881
- bez DPN	15 739	13 918	1 821
THP	35 083	32 132	2 951
- bez DPN	34 492	32 132	2 360
Ostatní pracovníci	13 684	20 584	- 6 900
- bez DPN	14 041	20 584	- 6 543
Celkem	24 237	20 584	3 653
Celkem bez DPN	25 564	20 584	4 980

Zdroje: ZOD Borovany a ČSÚ

Mzdové náklady

Mzdové náklady 5 hlavních řídicích pracovníků, jimiž jsou předseda, ekonom, hlavní agronom, hlavní zootechnik a vedoucí přidružené výroby (6 % z celkového počtu pracovníků), činily v posledních letech 12,5 % celkových mzdových nákladů.

V roce 2013 činily celkové mzdové náklady 23 196 743,- Kč bez penzijního pojištění při počtu pracovníků 78, průměrné roční mzdové náklady na pracovníka činily 297 394,- Kč a průměrné měsíční mzdové náklady na pracovníka 24 783,- Kč. Vývoj mzdových nákladů na pracovníka v letech 2003 až 2012 je zobrazen v tabulce 12.

Tabulka 12: Ukazatel výše mzdových nákladů na pracovníka v Kč

Položka / Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Celkové mzdové náklady v Kč	16 436 000	20 445 000	21 864 000	21 076 000	21 622 000
Počet pracovníků	108	108	106	100	97
Roční mzdové náklady na prac. v Kč	152 185	189 306	206 264	210 760	222 907
Měsíční mzd. náklady na prac. v Kč	12 682	15 775	17 189	17 563	18 576
Položka / Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové mzdové náklady v Kč	21 392 000	20 481 000	20 829 000	21 454 000	23 198 000
Počet pracovníků	92	86	85	80	80
Roční mzdové náklady na prac. v Kč	232 522	238 151	245 047	268 175	289 975
Měsíční mzd. náklady na prac. v Kč	19 377	19 846	20 421	22 348	24 165

Zdroj: ZOD Borovany, vlastní práce

Z tabulky 13 je zřejmé, že největší část z celkových mezd za rok 2013 tvoří hodinové mzdy, měsíční mzdy a jednorázové roční prémie.

Tabulka 13: Složení mezd celkem v roce 2013

Název	Kč	podíl v %
Úkolová mzda	1 797 152,-	7,69 %
Hodinová mzda	8 160 464,-	34,91 %
Měsíční mzda	4 070 292,-	17,41 %
Příplatky za přesčas	219 505,-	0,94 %
Příplatky za soboty a neděle	531 758,-	2,27 %
Příplatky za noční	183 861,-	0,79 %
Příplatky za práce ve svátek	245 623,-	1,05 %
Příplatek za ztížené prostředí	70 786,-	0,30 %
Ostatní příplatky	7 680,-	0,03 %
Náhrada za dovolenou	1 893 345,-	8,10 %
Náhrada za nevyčerpanou dovolenou	87 071,-	0,37 %
Náhrada za svátky	491 779,-	2,10 %
Ostatní náhrady	76 894,-	0,33 %
Jednorázové roční prémie	3 067 535,-	13,12 %
Ostatní prémie	1 594 071,-	6,82 %
Náhrada za nemoc	187 953,-	0,80 %
Odstupné	41 649,-	0,18 %
Odměny statutárních orgánů	0,-	0,00 %
Dohody o provedení práce	469 325,-	2,01 %
Penzijní pojištění	181 800,-	0,78 %
Mzdy celkem	23 378 543,-	100,00 %

Zdroj: ZOD Borovany

Osobní náklady

V roce 2013 činily osobní náklady 31 376 000,- Kč při počtu pracovníků 78, průměrné roční osobní náklady na pracovníka činily 402 256,- Kč a průměrné měsíční osobní náklady na pracovníka 33 521,- Kč. Vývoj osobních nákladů na pracovníka

v letech 2003 až 2012 je zobrazen v tabulce 14. Trend vývoje ročních osobních nákladů na pracovníka je rostoucí, tempo nárůstu ročních osobních nákladů oproti předchozímu roku se však v jednotlivých letech značně liší a pohybuje se v rozmezí od 0,2 % do 24 %. Výši celkových osobních nákladů značně ovlivňuje počet pracovníků.

Tabulka 14: Ukazatel výše osobních nákladů na pracovníka v Kč

Položka / Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Celkové osobní náklady v Kč	22 628 000	28 055 000	29 979 000	28 841 000	29 611 000
Počet pracovníků	108	108	106	100	97
Roční osobní náklady na prac. v Kč	209 519	259 769	282 821	288 410	305 268
Měsíční osobní náklady na prac. v Kč	17 460	21 647	23 568	24 034	25 439
Položka / Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové osobní náklady v Kč	29 347 000	27 485 000	28 227 000	29 084 000	31 364 000
Počet pracovníků	92	86	85	80	80
Roční osobní náklady na prac. v Kč	318 989	319 593	332 082	363 550	392 050
Měsíční osobní náklady na prac. v Kč	26 582	26 633	27 674	30 296	32 671

Zdroj: ZOD Borovany, vlastní práce

4.4.11 Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody lze zařadit odměny při životních jubileích, životní pojištění, důchodové připojištění, prémie ze zisku, stravování za zvýhodněné ceny.

Odměny při jubileích – při 50. a 60. narozeninách

Zaměstnanci dostávají odměny 1 500,- Kč v 50 letech a 2 000,- Kč v 60 letech v naturální formě například v podobě lístků do divadla, na hokej, na fotbal.

Penzijní připojištění

Pracovníkům je poskytováno penzijní připojištění k důchodům v diferencovaných částkách 100,- Kč, 200,- Kč a 300,- Kč/měsíc podle délky pracovního poměru v ZOD Borovany. Celkové roční částky poskytovaného penzijního připojištění zobrazuje tabulka 15.

Tabulka 15: Částky poskytovaného penzijního připojištění k důchodům pracovníků v tis. Kč v jednotlivých letech

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tis.Kč	278	273	257	241	231	230	227	214	197	191

Zdroj: ZOD Borovany

Životní pojištění

ZOD Borovany hradí svým pracovníkům životní pojištění ve výši 8 000,- Kč na pracovníka, pokud pracovníci v podniku pracují delší dobu. Celkové roční výdaje ZOD Borovany na životní pojištění pracovníků jsou uvedeny v tisících Kč v tabulce 16.

Tabulka 16: Celkové roční výdaje ZOD Borovany na životní pojištění pracovníků

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tis. Kč	699	272	692	635	585	536	495	442	377	304

Zdroj: ZOD Borovany

Zaměstnaneckou výhodou jsou také obědy za cenu 10,- Kč, které vaří pro zaměstnance závodní kuchyně v areálu družstva.

Za zaměstnaneckou výhodu lze považovat i podíl zaměstnanců na zisku (více viz motivace a stimulační).

Zaměstnanci podniku mají jistotu včasné výplaty mezd, ani jednou nedošlo k opoždění výplaty.

4.4.12 Pracovní vztahy

Na pracovišti převažuje přátelské pracovní klima, vedení podniku hodnotí vztahy mezi zaměstnanci navzájem i vedením příznivě. Vedení podniku i vedoucí pracovníci se snaží o férové jednání a totéž očekávají od ostatních zaměstnanců. Vedení podniku svým jednáním vytváří zdravé pracovní vztahy se svými zaměstnanci. Zaměstnání v tomto podniku poskytuje při odvádění dobrých pracovních výkonů jistotu zaměstnání, zaměstnaneckých výhod, včasné výplaty mzdy i pomoc v tíživé situaci.

Řízení pracovníků a pracovních výkonů je ovlivněno také osobností vedoucího i podřízeného pracovníka, tato skutečnost do značné míry ovlivňuje pracovní vztahy. Vedoucí pracovníci si uvědomují tuto skutečnost a přistupují ke každému zaměstnanci s ohledem na jeho osobnost. Výhodou je poměrně malá fluktuace zaměstnanců a snadná kontrola odvedené práce vedoucím pracovníkem, jenž může při zjištěných nedostatcích vyžadovat, aby byla práce vykonávána jiným způsobem s lepšími výsledky.

4.4.13 Pracovní podmínky a péče o pracovníky

Zaměstnavatel se snaží o zajištění optimálních podmínek pro výkon pracovních úkolů a zajišťuje pro zaměstnance všechny ochranné pracovní pomůcky i takové, jež není povinen zajišťovat. Zaměstnavatel se ve zvýšené míře stará i zajištění takových

pracovních podmínek, aby nedocházelo k ohrožení zdraví a bezpečnosti pracovníků nebo aby taková ohrožení byla minimalizována.

Vybavenost práce dlouhodobým hmotným majetkem (DHM) na 1 pracovníka v posledních letech roste, nelze však opomenout klesající počet pracovníků. Ukazatel vyjadřující množství hmotného majetku v hodnotovém vyjádření připadající na 1 pracovníka je zobrazen v tabulce 17.

Tabulka 17: Vybavenost práce dlouhodobým hmotným majetkem

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
DHM v tis. Kč	124 174	128 739	121 981	120 247	136 734	132 475
Počet pracovníků	108	108	106	100	97	92
DHM na 1 pracovníka v tis. Kč	1 150	1 192	1 151	1 202	1 410	1 440
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	
DHM v tis. Kč	129 638	132 474	129 219	143 341	147 245	
Počet pracovníků	86	85	80	80	78	
DHM na 1 pracovníka v tis. Kč	1 507	1 559	1 615	1 792	1 888	

Zdroj: ZOD Borovany, vlastní práce

Na výzkum a vývoj podnik nevyňaložil žádné náklady již přes 17 let.

Zaměstnavatel pečuje i o osobní rozvoj zaměstnance a nabízí mu pomoc v těživé životní situaci například prostřednictvím dočasné finanční výpomoci či poskytnutím ubytování v bytovém domě v Borovanech v blízkosti zaměstnání.

4.4.14 Personální informační systém

Informování zaměstnanců se uskutečňuje osobním sdělením, na poradách konaných pravidelně jedenkrát za 14 dní, dále prostřednictvím e-mailu a sdělením složek, souborů a dokumentů přes počítačové síť.

4.5 Položený rozhovor

Pro analýzu stávající situace managementu podniku, personálního managementu a lepší pochopení, jak situaci vidí a řídí vedení podniku, byl proveden položený rozhovor s vedoucím pracovníkem vybraného podniku, jenž zde zajišťuje personální management. Jelikož v podniku neexistuje personální útvar jako takový, tento pracovník není oficiálně označován personálním manažerem. Položený rozhovor s vedoucím pracovníkem byl zaměřen na styl vedení, organizační strukturu, navrhování

změn pracovníky, atmosféru na pracovišti, motivaci a stimulaci pracovníků, řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení, mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, prestiž zaměstnání, celkovou spokojenost zaměstnanců, možnost kariérního růstu, důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, normy, kvalitu, kontroly a prosperitu podniku.

Rozhovor s vedoucím pracovníkem

„Jak byste charakterizovala styl vedení podniku?“

„Styl vedení podniku lze charakterizovat jako autoritativní. Vykonávání pracovních úkolů je pracovníkům přikazováno vedoucím pracovníkem. Pracovníci prakticky nemají možnost navrhnout změny a inovace.“

„Jak je sestavena organizační struktura podniku?“

„Organizační struktura je uspořádána na základě odvětvového systému řízení a je přizpůsobována podle stávajících potřeb a výnosnosti jednotlivých činností.“

„Mají pracovníci možnost navrhnout změny ve vykonávání práce?“

„Pracovníci nemají příliš možnost navrhnout změny ve vykonávání práce. Na jejich návrhy a připomínky není příliš brán zřetel.“

„Jak byste charakterizovala atmosféru na pracovišti?“

„Atmosféra na pracovišti je přátelská až důvěrná. Pracovníci mají dobré vztahy mezi sebou navzájem i s vedením podniku.“

„Jak jsou pracovníci motivováni a stimulováni k lepším pracovním výkonům?“

„Pracovníci jsou motivováni a stimulováni k lepším výkonům podílem na zisku a pohyblivou složkou mzdy, případně zvýšením mzdy.“

„Jak probíhá řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení?“

„O řízení a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců se stará jejich přímý nadřízený, který určuje právě i výši pohyblivé složky mzdy.“

„Jak je stanoveno mzdové ohodnocení?“

„Mzdové ohodnocení je stanoveno na základě pracovního místa a výkonů pracovníka.“

„Jaké zaměstnanecké výhody podnik poskytuje a využívají je zaměstnanci?“

„Podnik poskytuje mnoho zaměstnaneckých výhod, mezi ně patří penzijní připojištění, životní pojištění, odměny při jubileích, stravování za zvýhodněné ceny v areálu zaměstnání. Zaměstnanci tyto výhody využívají a většinou jsou s nimi spokojeni.“

„Jak je vnímána prestiž zaměstnání ve Vašem podniku?“

„Prestiž zaměstnání se v posledních letech zlepšuje, u zaměstnanců je znát, že mizí ostych pracovat v zemědělství a je i více zájemců o tuto práci. Dříve byly tyto práce více vnímané jako podřadné, dnes se situace mění k lepšímu. I vnímání podniku jako zaměstnavatele se stává prestižnější. Prestiž zaměstnání v zemědělství ovlivňuje i rostoucí mzdy v zemědělství.“

„Jak hodnotíte celkovou spokojenost zaměstnanců?“

„Celkově jsou zaměstnanci podle mého názoru s prací spokojeni. Pokud jsou ochotni a schopni vykonávat pracovní úkoly, rychle si na práci zvyknou a většinou nemají potřebu opouštět zaměstnání.“

„Mají zaměstnanci možnost kariérního růstu?“

„Většina zaměstnanců nemá možnost kariérního růstu, to si uvědomují jak zaměstnanci, tak vedení podniku, které by rádo umožnilo většině zaměstnanců kariérní růst, ale to není možné zrealizovat.“

„Jaký důraz klade vedení podniku na bezpečnost a ochranu zdraví při práci?“

„Vedení podniku klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zaměstnavatel se snaží zabezpečit vhodné pracovní podmínky pro práci i veškeré potřebné ochranné pracovní pomůcky a to i takové, jež není povinen zajistit.“

„Jsou v podniku zavedené nějaké normy?“

„Podnik nemá zavedenou žádnou normu. Podle názoru vedení podniku to není potřeba vzhledem k zajištění odběru produkce. Celý podnik a jeho výroby splňují veškeré a velmi přísné požadavky na kvalitu, jež je pravidelně kontrolována a požadují ji odběratelé.“

„Jak je dodržována a kontrolována kvalita?“

„Produkty a výrobní procesy a podmínky splňují přísné požadavky na kvalitu, jež je pravidelně kontrolována, nejvíce se dbá na čistotu provozu a dodržování správné

zemědělské praxe. Běžnou praxí je časté mytí a dezinfekce přístrojů a vybavení, ale i mytí skotu, například pro zabránění kontaminace mléka nežádoucími látkami. Podnik dosahuje velmi dobrých výsledků a odběratelé si jsou kvality produktů vědomi. Na kvalitě produktů se do značné míry podílí právě i zvýšená péče o čistotu.“

„Jak hodnotíte prosperitu podniku?“

„ZOD Borovany se jako každý podnik snaží být prosperujícím podnikem a to se daří. Proto aby jím mohl být i nadále musí reagovat na potřeby trhu a pokud jsou nějaké činnosti ztrátové, podnik se rozhodne tyto činnosti ukončit. Podle výnosnosti jednotlivých činností se tedy odvíjí zaměření podniku, hlavní zaměření ovšem zůstává stále stejné, jelikož se jedná o zemědělské družstvo.“

„Co je pro vedení důležitější prosperita podniku nebo spokojenost zaměstnanců a jak tato skutečnost ovlivňuje rozhodování?“

„Rozhodování se uskutečňuje na základě toho, co je dobré pro podnik, tedy na základě ziskovosti jsou například uzavírány nebo rozšiřovány některé výroby. Zaměření družstva je orientováno podle ziskovosti jednotlivých výrob. Na prvním místě je tedy to, co je prospěšné pro podnik jako celek, a až na dalším místě je zohledněno to, co je dobré pro zaměstnance.“

V průběhu rozhovoru byly zjištěny i následující skutečnosti:

Změna v personálním obsazení v ekonomickém úseku, jenž rozhoduje o výši mezd, znamená i změnu v rozhodování o stanovení mezd. Dříve byl uplatňován přístup vyplácet mzdy za podobnou náplň práce všem stejné bez ohledu na výsledky, aby nedocházelo k rozporům a nikdo si nepřipadal ošizen v porovnání s ostatními pracovníky v podniku. Dnes v důsledku změny osoby, jež rozhoduje o výši mezd, je uplatňován přístup hodnocení podle výkonnosti jednotlivého pracovníka.

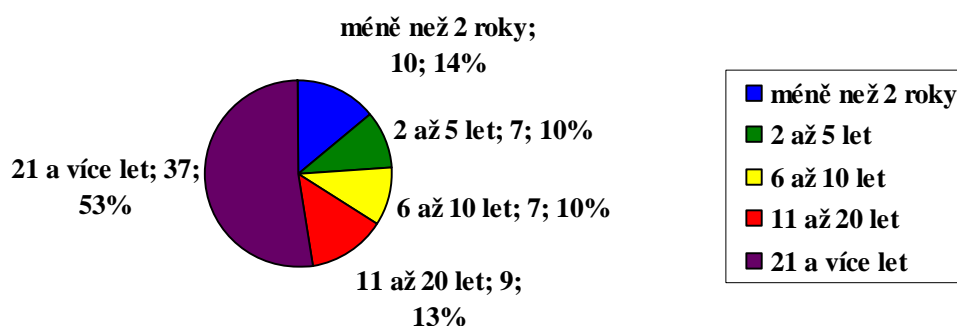
4.6 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo využito k analýze personálního managementu ve vybraném středním podniku. Dotazník byl sestaven na základě seznámení se s interními dokumenty o personálním managementu a na základě informací, jež poskytl vedoucí pracovník prostřednictvím polořízeného rozhovoru. Dotazník byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců a zjištění, jak vidí personální management vybraného podniku samotní zaměstnanci. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit

celkovou spokojenost zaměstnanců s prací a jak hodnotí některé aspekty své práce a přístupu vedoucích pracovníků. Dotazník je sestaven z 25 otázek a jeho úplné znění je uvedeno v příloze 1. Dotazník vyplnilo 70 zaměstnanců z celkového počtu 78, návratnost dotazníku byla tedy 90 %.

Otázka 1: „Kolik let pracujete v tomto podniku?“

Graf 1: Grafické znázornění odpovědí na otázku 1

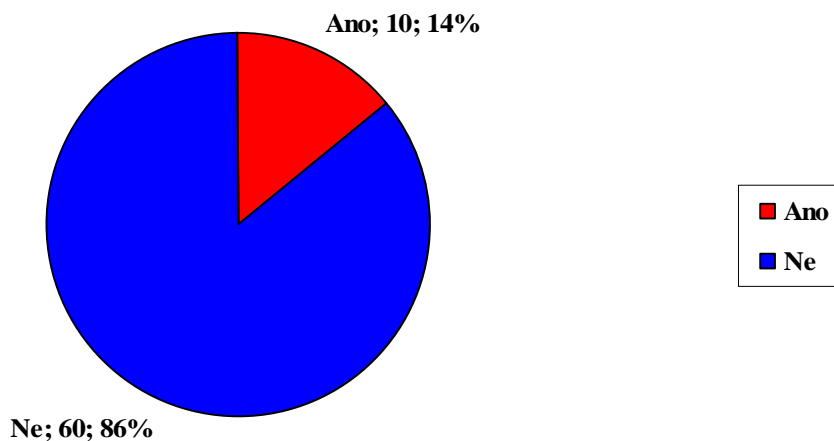


Zdroj: Vlastní výzkum

Více než polovina zaměstnanců pracuje v tomto podniku 21 a více let, tato skutečnost svědčí o určité spokojenosti zaměstnanců. 9 zaměstnanců pracuje v podniku 11 až 20 let, 7 zaměstnanců 6 až 10 let, 7 zaměstnanců 2 až 5 let a 10 zaměstnanců méně než 2 roky. Doba zaměstnání v podniku je ovlivněna odchody zaměstnanců do penze i odchody zaměstnanců z jiných důvodů, například zaměstnanci, jež bydlí daleko od zaměstnání, práci opustí s větší pravděpodobností než ti, kteří bydlí v blízkosti.

Otázka 2: „Máte podřízené?“

Graf 2: Grafické znázornění odpovědí na otázku 2

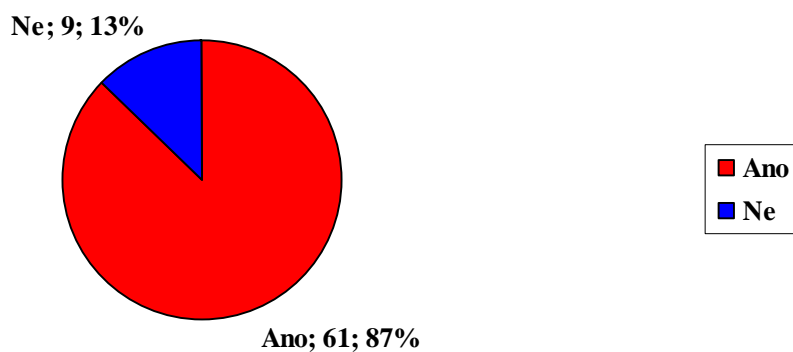


Zdroj: Vlastní výzkum

10 respondentů byli vedoucí pracovníci. V podniku je celkem 11 vedoucích pracovníků. Mezi těmito pracovníky jsou však značné odlišnosti i co do počtu podřízených.

Otázka 3: „Probíhalo podle Vás vše správně při výběrovém řízení?“

Graf 3: Grafické znázornění odpovědí na otázku 3

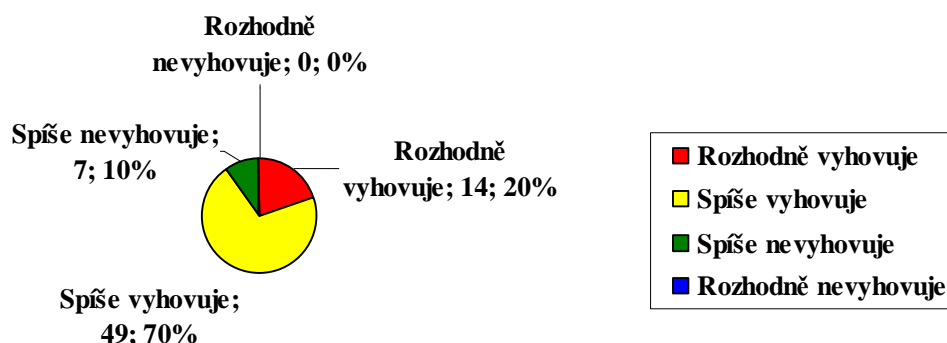


Zdroj: Vlastní výzkum

Podle 61 pracovníků probíhalo při výběrovém řízení vše správně. 9 pracovníků má však opačný názor.

Otázka 4: „Vyhovuje Vám pracovní smlouva a její podmínky?“

Graf 4: Grafické znázornění odpovědí na otázku 4

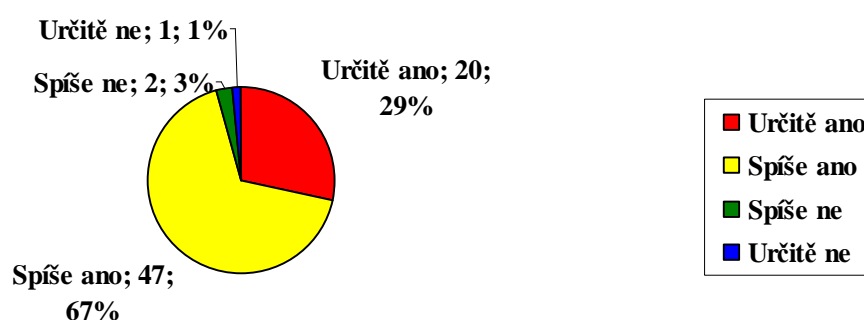


Zdroj: Vlastní výzkum

Pracovní smlouva a její podmínky vyhovuje 90 % pracovníků, z toho 20 % rozhodně vyhovuje a 70 % spíše vyhovuje. 10 % pracovníků pracovní smlouva spíše nevyhovuje. Pracovní smlouva je s nově přijatým pracovníkem uzavřena na dobu určitou a to na půl roku s tříměsíční zkušební dobou. Pokud se zaměstnanec po půl roce pro pracovní pozici osvědčí a zaměstnavatel je s ním a jeho pracovními výkony spokojen, uzavřou pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

Otázka 5: „Máte dostatek informací pro kvalitní odvedení své práce?“

Graf 5: Grafické znázornění odpovědí na otázku 5



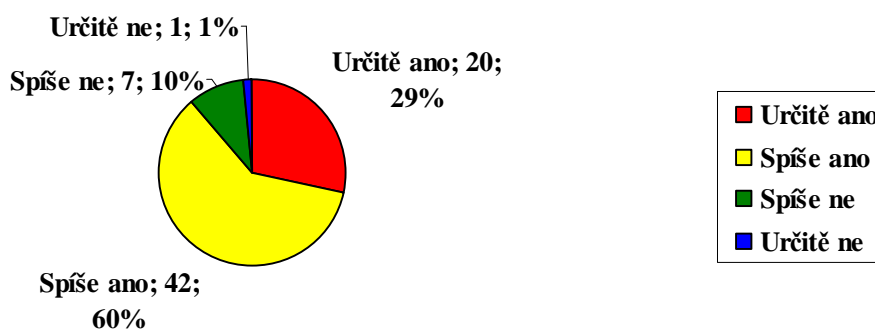
Zdroj: Vlastní výzkum

20 pracovníků s jistotou odpovědělo, že mají dostatek informací pro kvalitní odvedení své práce, 47 pracovníků na tuto otázku odpovědělo spíše ano. Pouze 3 pracovníci odpověděli, že nemají dostatek informací pro kvalitní odvedení své práce.

96 % pracovníků má dostatek informací pro kvalitní odvedení své práce, informovanost zaměstnanců ovlivňující výkon práce, lze tedy vyhodnotit jako velmi dobrou.

Otázka 6: „Máte k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce?“

Graf 6: Grafické znázornění odpovědí na otázku 6

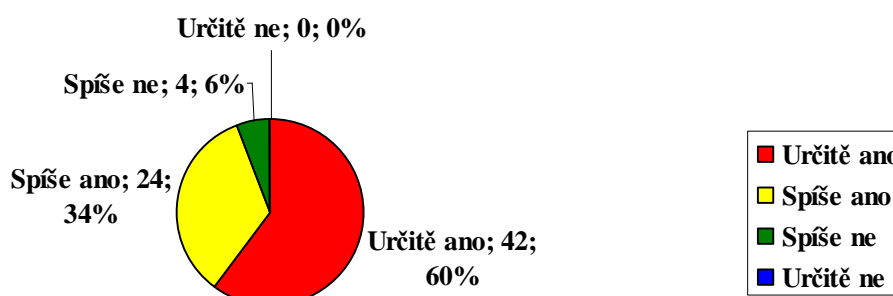


Zdroj: Vlastní výzkum

62 pracovníků má k dispozici vybavení a nástroje pro řádný výkon své práce. 8 respondentů shledává vybavení a nástroje jako nedostatečné, z nichž pouze 1 vidí závažné nedostatky v potřebném vybavení.

Otázka 7: „Máte jasně stanovené pracovní úkoly?“

Graf 7: Grafické znázornění odpovědí na otázku 7

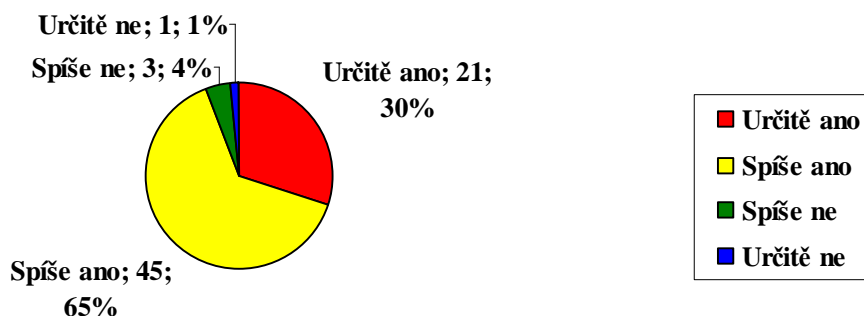


Zdroj: Vlastní výzkum

94 % pracovníků považuje pracovní úkoly za jasně zadané. Pouze 6 % pracovníků vidí zadávání úkolů spíše jako nejasné.

Otázka 8: „Máte dostatek času na kvalitní odvedení své práce?“

Graf 8: Grafické znázornění odpovědí na otázku 8

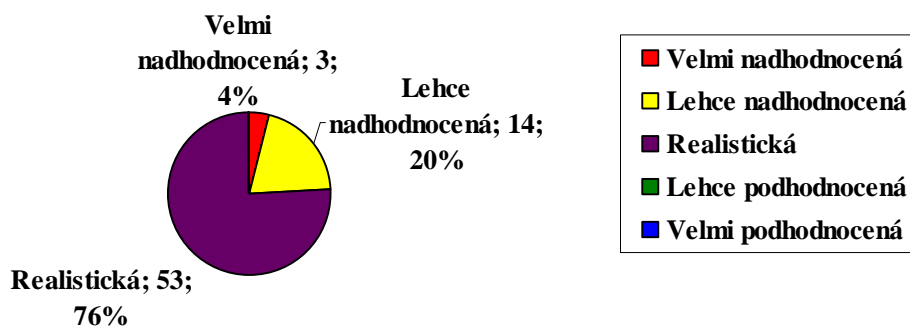


Zdroj: Vlastní výzkum

95 % pracovníků má dostatek času na kvalitní odvedení své práce, 5 % pracovníků je opačného názoru.

Otázka 9: „Jak realistická jsou dle Vašeho názoru očekávání Vašeho nadřízeného?“

Graf 9: Grafické znázornění odpovědí na otázku 9

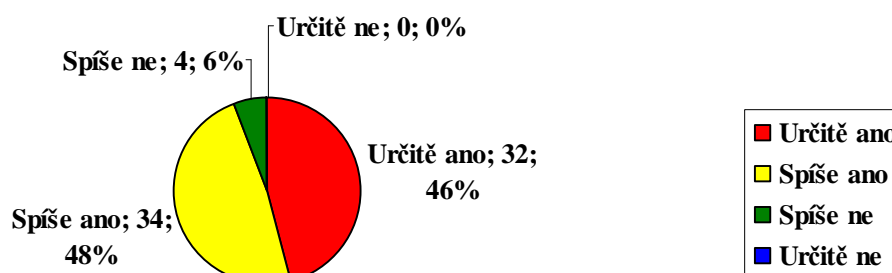


Zdroj: Vlastní výzkum

Očekávání svého nadřízeného hodnotí jako realistické 76 % respondentů, jako lehce nadhodnocené 20 % a velmi nadhodnocené 4 %.

Otázka 10: „Má Váš nadřízený pro Vás dostatečnou autoritu?“

Graf 10: Grafické znázornění odpovědí na otázku 10

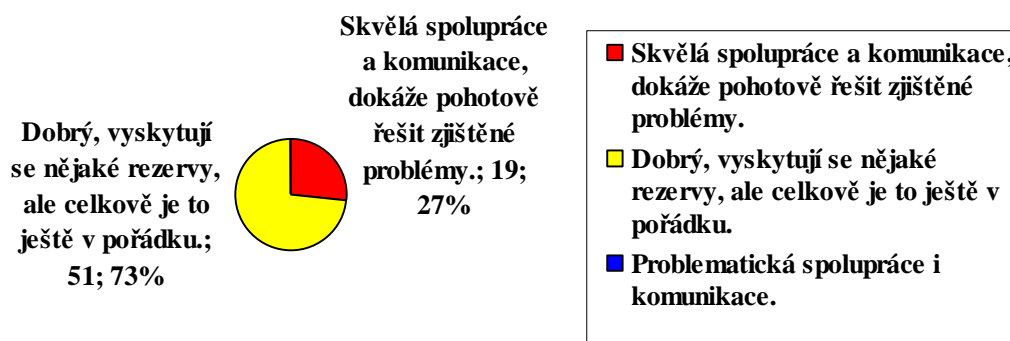


Zdroj: Vlastní výzkum

66 pracovníků hodnotí autoritu svého nadřízeného jako dostatečnou. 4 pracovníci svého nadřízeného příliš nerespektují jako autoritu.

Otázka 11: „Jak hodnotíte vztah s přímým nadřízeným?“

Graf 11: Grafické znázornění odpovědí na otázku 11

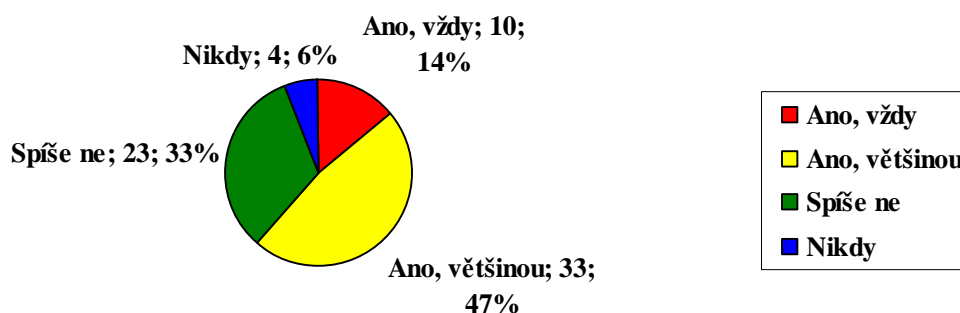


Zdroj: Vlastní výzkum

51 pracovníků hodnotí vztah se svým nadřízeným jako dobrý. 19 pracovníků si chválí spolupráci a komunikaci s nadřízeným, pohotové řešení problémů nadřízeným pracovníkem. Žádný z pracovníků neshledává spolupráci a komunikaci se svým nadřízeným jako problematickou.

Otázka 12: „Když odvedete dobrou práci, dostane se Vám uznání?“

Graf 12: Grafické znázornění odpovědí na otázku 12

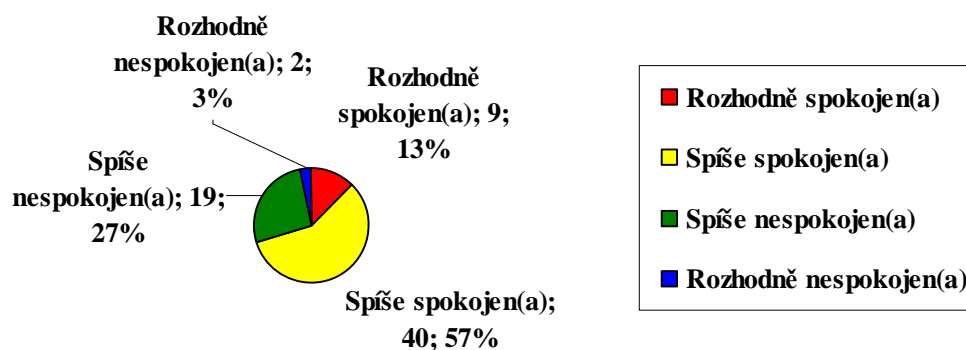


Zdroj: Vlastní výzkum

Po odvedení dobré práce se vždy dostane uznání 10 pracovníkům, 33 pracovníkům většinou. 23 pracovníků se uznání spíše nedočká a 4 pracovníci nezaznamenali uznání po dobře odvedené práci nikdy.

Otázka 13: „Jak jste spokojen(a) se mzdovým ohodnocením?“

Graf 13: Grafické znázornění odpovědí na otázku 13

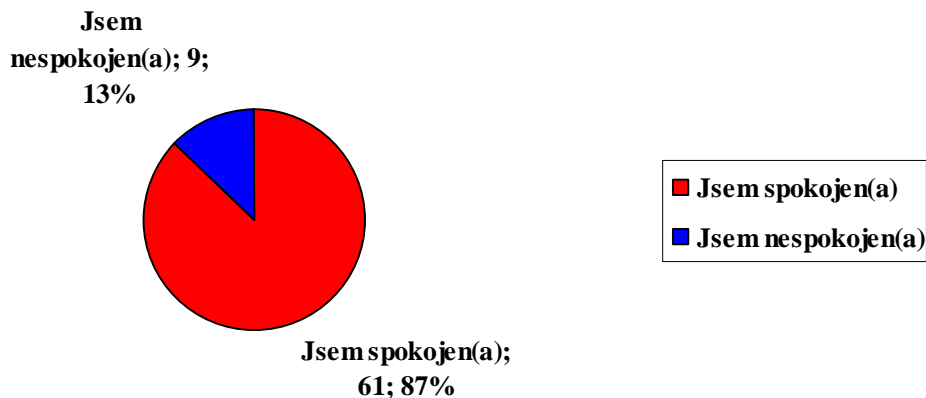


Zdroj: Vlastní výzkum

Se mzdovým ohodnocením je absolutně spokojeno 9 zaměstnanců, 40 zaměstnanců je spíše spokojeno. 19 zaměstnanců je se mzdovým ohodnocením spíše nespokojeno a 2 zaměstnanci jsou absolutně nespokojeni. Celkem je 70 % pracovníků spokojeno a 30 % nespokojeno se mzdovým ohodnocením.

Otázka 14: „Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody?“

Graf 14: Grafické znázornění odpovědí na otázku 14

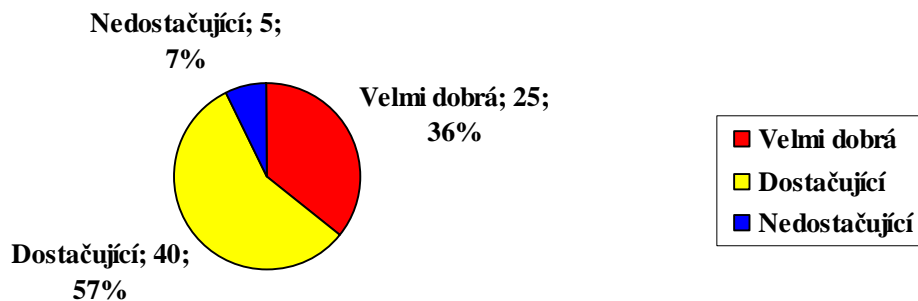


Zdroj: Vlastní výzkum

Se zaměstnaneckými výhodami je spokojeno 61 pracovníků a 9 pracovníků je nespokojeno, ale neuvedli, co by změnili, přestože jim tato možnost byla nabídnuta.

Otázka 15: „Informovanost o hospodaření podniku je:“

Graf 15: Grafické znázornění odpovědí na otázku 15

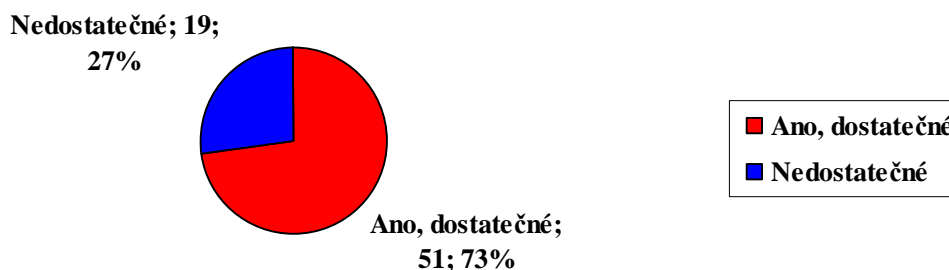


Zdroj: Vlastní výzkum

Informovanost o hospodaření podniku shledává 25 pracovníků jako velmi dobrou, 40 pracovníků jako dostačující a 5 pracovníků jako nedostačující.

Otázka 16: „Máte možnosti dalšího vzdělávání a rozšiřování kvalifikace?“

Graf 16: Grafické znázornění odpovědí na otázku 16

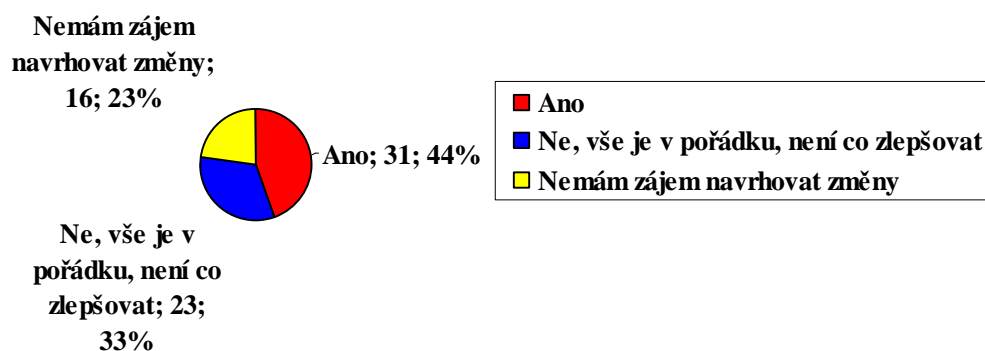


Zdroj: Vlastní výzkum

Pro 51 pracovníků jsou možnosti vzdělávání a rozšiřování kvalifikace dostatečné a pro zbylých 19 pracovníků nedostatečné, ti však neuvedli jaké rozšíření by požadovali.

Otázka 17: „Uvítal(a) byste více možností navrhopvat změny ve vykonávání práce?“

Graf 17: Grafické znázornění odpovědí na otázku 17

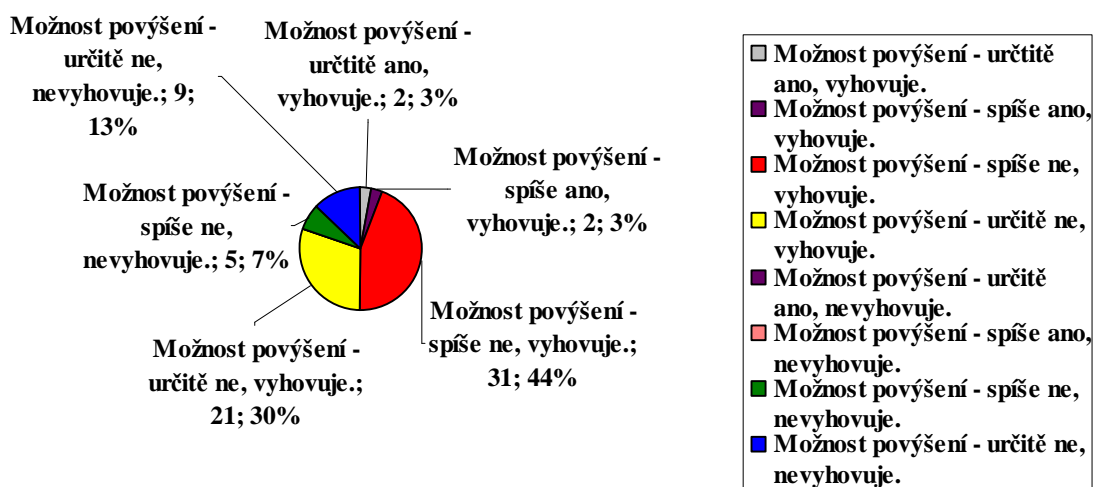


Zdroj: Vlastní výzkum

31 pracovníků by uvítalo více možností navrhopvat změny při plnění svých pracovních úkolů. 23 pracovníků je toho názoru, že je vše v pořádku a není potřeba nic zlepšit. 16 pracovníků nemá zájem navrhopvat změny.

Otázka 18: „Máte možnost povýšení? A vyhovuje Vám to?“

Graf 18: Grafické znázornění odpovědí na otázku 18

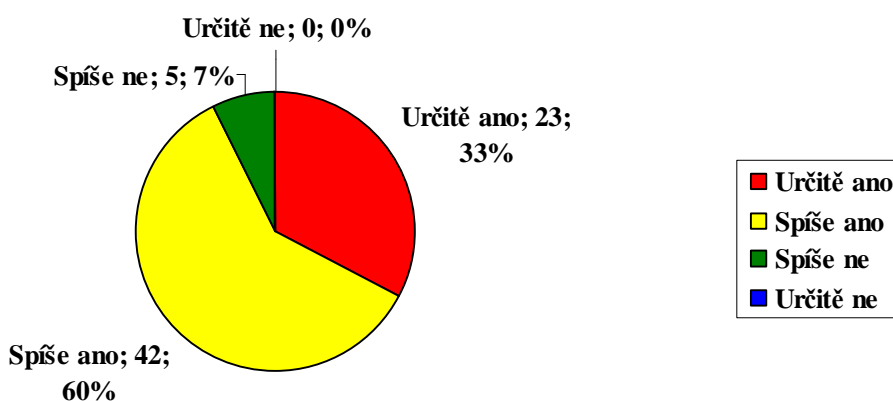


Zdroj: Vlastní výzkum

Možnost povýšení mají pouze 4 zaměstnanci, kterým tato možnost vyhovuje. Zbývajících 66 zaměstnanců nemá možnost povýšení, z nichž 52 zaměstnancům nemožnost povýšení vyhovuje a 14 nevyhovuje. Celkem 20 % pracovníků nevyhovuje nemožnost povýšení.

Otázka 19: „Domníváte se, že vedení podniku klade na bezpečnost a zdraví pracovníků při práci velký důraz?“

Graf 19: Grafické znázornění odpovědí na otázku 19



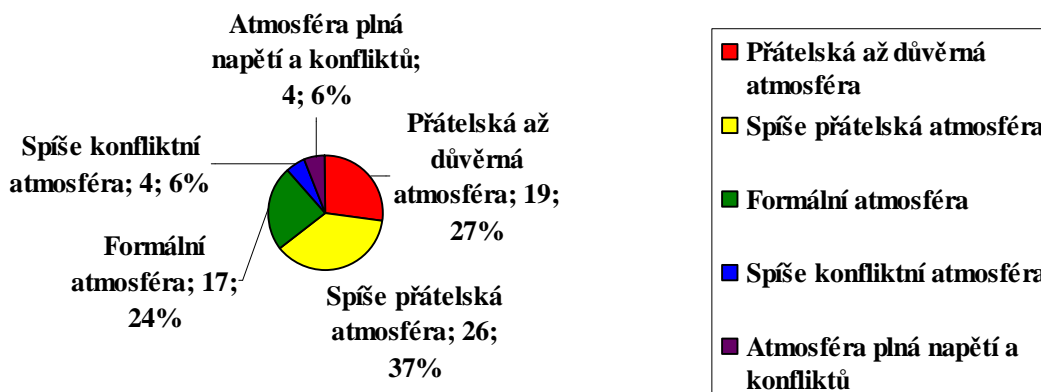
Zdroj: Vlastní výzkum

Třetina zaměstnanců se domnívá, že vedení podniku určitě klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví a 42 pracovníků hodnotí přístup vedení podniku k bezpečnosti a ochraně zdraví také pozitivně, avšak nevidí tak velký důraz věnovaný bezpečnosti ze strany vedení. 5 pracovníků se domnívá, že důraz vedení podniku

na bezpečnost by měl být mnohem větší. Celkově se může hodnotit důraz na bezpečnost a zdraví pracovníků pozitivně.

Otázka 20: „Jak byste charakterizoval(a) atmosféru na pracovišti?“

Graf 20: Grafické znázornění odpovědí na otázku 20



Zdroj: Vlastní výzkum

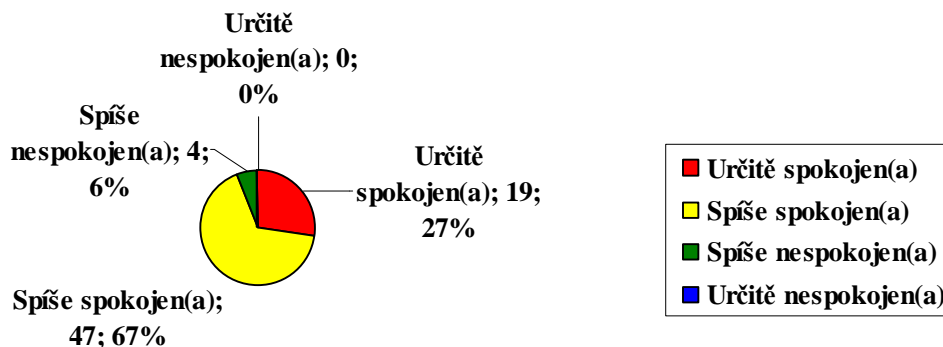
19 pracovníků shledává atmosféru na pracovišti za přátelskou až důvěrnou a 26 pracovníků za přátelskou. 17 pracovníků označilo atmosféru na pracovišti jako formální. 4 pracovníci označili atmosféru na pracovišti spíše jako konfliktní a stejný počet jako atmosféru plnou napětí a konfliktů.

Otázka 21: „Co byste doporučil(a) vedení podniku, aby zlepšilo/ změnilo/ zavedlo/ zrušilo k Vaší větší spokojenosti?“

Na tuto vypisovací otázku většina respondentů neodpověděla. Někteří zaměstnanci by uvítali odreagování po práci, což svědčí o určité jednotvárnosti jejich práce. Jiní zaměstnanci uvedli, že nemají možnost napsat, co by doporučili.

Otázka 22: „Jaká je Vaše celková spokojenost s prací?“

Graf 21: Grafické znázornění odpovědí na otázku 22

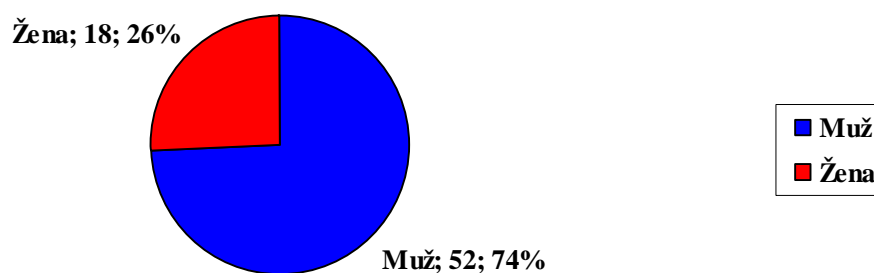


Zdroj: Vlastní výzkum

Při hodnocení celkové spokojenosti s prací je 19 zaměstnanců absolutně spokojeno a 47 zaměstnanců spíše spokojeno. 4 zaměstnanci jsou se svým zaměstnáním spíše nespokojeni. Celkově jsou zaměstnanci s prací spokojeni, pouze 4 zaměstnanci jsou s některými aspekty svého zaměstnání nespokojeni.

Otázka 23: „Jste muž, nebo žena?“

Graf 22: Grafické znázornění odpovědí na otázku 23

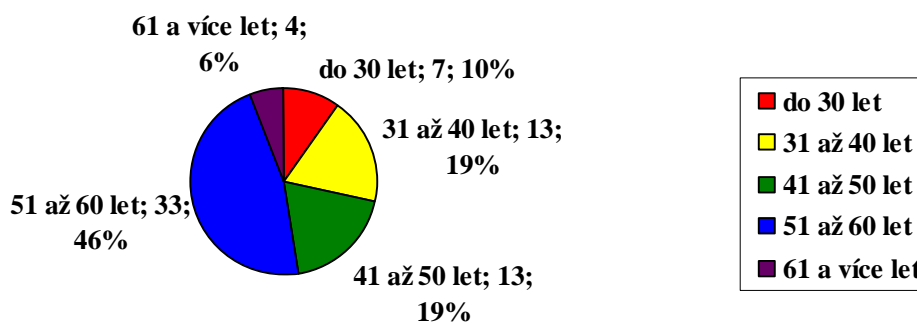


Zdroj: Vlastní výzkum

18 respondentů byly ženy a 52 respondentů byli muži. V podniku je zaměstnáno 20 žen a 58 mužů. Ženy vykonávají převážně administrativní činnosti a pracují v závodní kuchyni. Tato skutečnost není nijak překvapivá vzhledem k náročnosti některých pracovních úkolů na fyzickou zdatnost.

Otázka 24: „Jaký je Váš věk?“

Graf 23: Grafické znázornění odpovědí na otázku 24

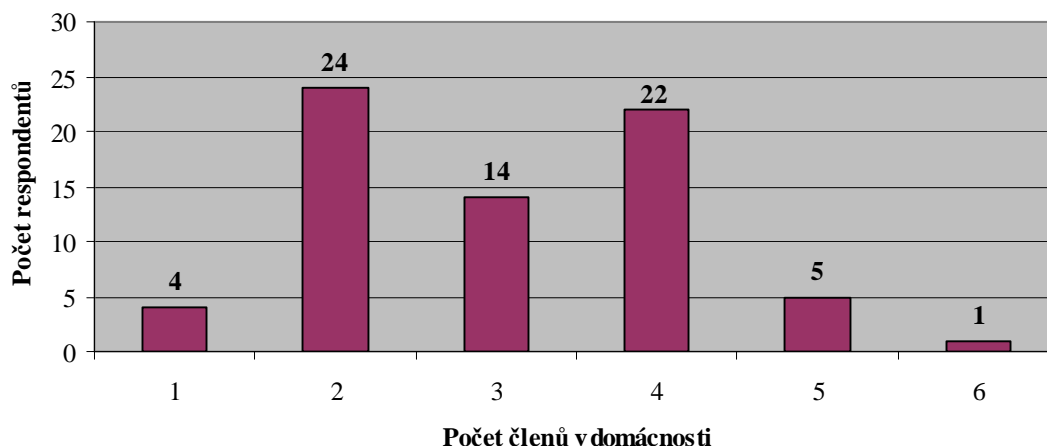


Zdroj: Vlastní výzkum

Téměř polovina zaměstnanců pracujících v tomto podniku je ve věku 51 až 60 let. 13 zaměstnanců je ve věku 41 až 50 let a stejný počet ve věku 31 až 40 let. 7 pracovníkům ještě nebylo 30 let a 4 pracovníkům již bylo 61 let.

Otázka 25: „Jaký je počet členů ve Vaší domácnosti?“

Graf 24: Grafické znázornění odpovědí na otázku 25



Zdroj: Vlastní výzkum

24 respondentů žije ve dvoučlenné domácnosti a 22 respondentů ve 4 členné domácnosti. 14 respondentů žije ve tříčlenné domácnosti a 5 respondentů v pětičlenné domácnosti. 4 respondenti žijí sami a 1 respondent žije v šestičlenné domácnosti.

Tato otázka byla do dotazníkového šetření zařazena ke zjištění, jak vnímají zaměstnanecké výhody pracovníci, kteří žijí sami nebo v domácnosti s menším počtem členů, tedy ti, kteří se pravděpodobně nestarají o nezaopatřené děti či rodiče v penzi. Celkem bylo se zaměstnaneckými výhodami nespokojeno 9 zaměstnanců, z nichž 2 pracovníci žijí sami, 6 ve dvoučlenné domácnosti a 1 v tříčlenné domácnosti. Tato skutečnost potvrdila předpoklad, že pracovníci žijící ve vícečlenné domácnosti vyhodnotí spokojenost se zaměstnaneckými výhodami jinak než pracovníci žijící sami. Všichni pracovníci žijící ve čtyřčlenné, pětičlenné nebo šestičlenné domácnosti byli se zaměstnaneckými výhodami spokojeni.

4.7 Produktivita práce a výsledky hospodaření podniku

Produktivita práce

Pro zhodnocení produktivity práce byla zvolena produktivita práce z přidané hodnoty. V roce 2013 činily mzdové náklady 23 197 000,- Kč, přidaná hodnota

31 382 000,- Kč a ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty 1,353,- Kč. Vývoj ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty v Kč v letech 2003 až 2012 je zobrazen v tabulce 18 a je značně rozkolísaný. Za posledních 11 let se hodnota ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty pohybovala od 0,735,- Kč do 1,733,- Kč. V letech 2009 a 2010 byla hodnota ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty nižší než 1,- Kč, což je nežádoucí hodnota.

Tabulka 18: Produktivita práce z přidané hodnoty

Položka / Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Přidaná hodnota v tis. Kč	28 191	25 438	26 833	26 872	30 309
Mzdové náklady v tis. Kč	16 436	20 445	21 864	21 076	21 622
Produktivita práce z přidané hodnoty v Kč	1,715	1,244	1,227	1,275	1,402
Položka / Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Přidaná hodnota v tis. Kč	25 038	15 051	17 815	31 784	40 191
Mzdové náklady v tis. Kč	21 392	20 481	20 829	21 454	23 198
Produktivita práce z přidané hodnoty v Kč	1,170	0,735	0,855	1,481	1,733

Zdroj: ZOD Borovany

Výsledky hospodaření

Jak se vyvíjí celková prosperita ZOD Borovany, zobrazují tabulky 19 a 20, kde jsou uvedeny výsledky hospodaření za účetní období a před zdaněním v tisících Kč za posledních 11 let.

Tabulka 19: Výsledek hospodaření za účetní období v letech 2003 až 2013

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tis. Kč	3 873	8 374	6 984	10 118	9 382	4 966	2 651	7 830	14 581	21 444	10 857

Zdroj: ZOD Borovany

Tabulka 20: Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2003 až 2013

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tis. Kč	2 668	10 428	7 518	10 535	9 370	5 775	2 224	9 482	17 705	26 489	11 471

Zdroj: ZOD Borovany

V roce 2012 dosáhlo Zemědělské obchodní družstvo Borovany nejvyššího výsledku hospodaření za posledních 11 let. Vyšší výsledek hospodaření byl ovlivněn vysokými cenami, za něž se podařilo prodat vyšší produkci řepky a pšenice. Hospodaření roku 2011 ovlivnil prodej řepky za vysoké ceny a zároveň byla prodána produkce řepky z roku 2010.

5. Zhodnocení získaných výsledků

Management vybraného středního podniku se 78 zaměstnanci je značně ovlivněn rozdělením výroby a organizační strukturou založenou na odvětvovém systému řízení. Styl vedení je charakterizován jako autoritativní. Za vrcholový management lze označit orgány družstva. Manažerem družstva je z pohledu zaměstnanců předseda družstva. Jemu přímo podřízení vedoucí pracovníci plní funkce liniových manažerů. V personálním managementu má hlavní slovo předseda družstva, jenž některé kompetence deleguje na jiné vedoucí pracovníky.

Na základě informací získaných z interních dokumentů podniku byly hodnoceny následující personální činnosti: vytváření a analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci, odměňování, pracovní vztahy, pracovní podmínky a péče o pracovníky, motivace a stimulace pracovníků, personální informační systém. Většina těchto činností lze vyhodnotit jako správně prováděné a efektivní. Nejvíce pozornosti bylo věnováno odměňování. Průměrné mzdy pracovníků podniku je možné porovnat s průměrnou mzdou v České republice a v odvětví. V roce 2012 průměrná hrubá měsíční mzda čtvrtiny pracovníků podniku převýšila průměrnou hrubou měsíční mzdu v České republice v daném období. V roce 2013 se počet pracovníků, jejichž mzda převýšila výši průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice, ještě zvýšil a vyšší mzdy dosáhlo 42 % pracovníků. Průměrná hrubá měsíční mzda pracovníka podniku v roce 2012 činila 23 406,- Kč a v roce 2013 dosáhla výše 24 237,- Kč. 71 % pracovníků podniku mělo vyšší mzdu než je odvětvový průměr mezd daných profesí. V Jihočeském kraji činila průměrná hrubá měsíční mzda 22 337,- Kč v roce 2012, mzdy 42 pracovníků (52,5 %) podniku byly vyšší a 22 443,- Kč v roce 2013, kdy ji převýšily mzdy 56 pracovníků podniku (72 %).

Porovnání výsledků polořízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem s výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na personální management a spokojenost zaměstnanců pomohlo odhalit, v čem se liší a v čem shodují názory vedení a zaměstnanců.

Celkově jsou zaměstnanci s prací spokojeni, v tomto názoru se shodují zaměstnanci i vedení družstva. O spokojenosti zaměstnanců svědčí i skutečnost, že více než polovina zaměstnanců pracuje v podniku přes 20 let.

Téměř všichni zaměstnanci velmi pozitivně hodnotili dostatek informací a času pro kvalitní odvedení své práce, jasnost stanovení pracovních úkolů, autoritu svého nadřízeného a dostatečný důraz vedení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Zaměstnanci hodnotili poměrně příznivě také průběh výběrového řízení, pracovní smlouvu a její podmínky, vybavení a nástroje potřebné pro práci, spolupráci a komunikaci s nadřízeným, spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a informovanost o hospodaření družstva.

Zaměstnanci nejhůře hodnotili nemožnost navrhování změn. 44 % zaměstnanců by uvítalo více možností navrhnout změny při plnění svých pracovních úkolů. Bylo by vhodné vyjádřit uznání všem zaměstnancům, kteří svou práci dělají dobře, jelikož 39 % zaměstnanců se po odvedení dobré práce nedostane uznání. 30 % zaměstnanců je nespokojeno se mzdovým ohodnocením. Pro 27 % zaměstnanců jsou možnosti vzdělávání a rozšiřování kvalifikace nedostatečné. Z pohledu zaměstnanců by bylo dobré snížit očekávání některých nadřízených, 24 % zaměstnanců připadá očekávání nadřízeného pracovníka nadhodnocené a nerealistické. 20 % zaměstnanců nevyhovuje nemožnost kariérního růstu.

Značně odlišné jsou názory pracovníků na atmosféru na pracovišti. Převažuje názor, že atmosféra na pracovišti je přátelská, avšak někteří pracovníci vnímají atmosféru plnou napětí a konfliktů. Vedení si není vědomo napětí a konfliktů.

Názory zaměstnanců a vedení podniku se liší při hodnocení atmosféry na pracovišti, možností navrhovat změny, kariérního růstu, vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. Někteří zaměstnanci by uvítali více možností navrhování změn, kariérního růstu, vzdělávání a rozšiřování kvalifikace.

Vedení podniku upřednostňuje prosperitu podniku před spokojeností zaměstnanců a tato skutečnost značně ovlivňuje rozhodování, jež je uskutečňováno s ohledem na to, co je pro podnik výhodné. Na základě ziskovosti jsou například uzavírány nebo rozšiřovány některé výroby. Zaměření družstva je orientováno podle ziskovosti jednotlivých výrob. Na prvním místě je tedy to, co je prospěšné pro podnik jako celek, a až na dalším místě je zohledněno to, co je dobré pro zaměstnance.

6. Možnosti zlepšení stávající situace

Zlepšovací návrhy

Podle výsledků provedených analýz se navrhuje umožnit více zaměstnancům podávat zlepšovací návrhy a zároveň by vedení družstva mělo těmto návrhům přisuzovat větší váhu. Návrhy zlepšení, připomínky, stížnosti a vše, co chtějí zaměstnanci sdělit vedení družstva a neodvází se to sdělit přímo, by zaměstnanci mohli sepsat a vhodit do schránky umístěné v hlavní budově ZOD Borovany pod knihou docházky. Výběr této schránky bude uskutečňován pravidelně každé pondělí. Pokud se záležitost bude týkat více zaměstnanců a vedení družstva bude chtít znát názor i ostatních pracovníků, případně upřesnit některé okolnosti, bude možnost se těmto záležitostem věnovat na poradách konaných pravidelně každých 14 dní. Zaměstnanci tak budou mít možnost podávat návrhy a připomínky anonymně. Nyní mohou zaměstnanci navrhnout zlepšení či uplatnit své stížnosti prostřednictvím komunikace s vedoucím pracovníkem, ale to mnoho zaměstnanců určitým způsobem omezuje. Náklady na pořízení uzamykatelné kovové schránky, jež umožní podat návrhy anonymně, činí 299,- Kč. Schránka je zvolena uzamykatelná, aby její obsah nemohl vzít nikdo nepovolaný, jelikož hlavní budova ZOD Borovany není přes den nijak zabezpečena.

Odměny za zlepšovací návrhy

Pro podporu podávání zlepšovacích návrhů by bylo dobré zavést odměny zaměstnancům, jež svým jménem tedy na poradách nebo neanonymně prostřednictvím schránky navrhnou podrobně specifikované zlepšení, které bude prospěšné alespoň části zaměstnanců a v konečném důsledku i celému podniku. Po zrealizování několika návrhů se zlepší i celková komunikace v podniku a to jak směrem zdola nahoru, tak i shora dolů.

Odměňování za lepší výkony

Vedení podniku by mělo podpořit odměňování za lepší pracovní výkony, kdy se zaměstnanci snaží a zaslужují i o prosperitu podniku jako celku.

Uznání

Téměř polovině pracovníků podniku se nedostane uznání, když odvedou dobrou práci. Je navrženo projevit uznání za dobře vykonanou práci přede všemi na podnikové

akci, uvést výsledky práce a vyzdvihnout zlepšení. Uznání dobře odvedené práce i před ostatními pracovníky může být pro někoho více motivující. O schopnostech pracovníka by měly vypovídat i skvělé výsledky a hodnocení práce zaznamenané vedoucím pracovníkem. Hodnocení vedoucího motivuje pracovníka k lepším výsledkům.

Zlepšit rozmanitost práce

Někteří pracovníci si vysloveně přáli odreagování po práci, to dokazuje skutečnost, že pracovníci na některých pracovních místech vykonávají příliš jednotvárné pracovní úkoly a jejich práci chybí rozmanitost. Výhodou neustále se opakujících jednotvárných pracovních úkolů je, že pracovník se naučí je vykonávat rychleji a lépe. Avšak přílišná jednotvárnost pracovních úkolů může vést i k chybám vyvolaným ztrátou pozornosti, jelikož práce je vykonávána spíše automaticky. Z dlouhodobého hlediska může příliš jednotvárná práce znamenat i ztrátu pracovníka, jenž odvádí skvělé výkony, ale práce už jej nenaplňuje a hledá změnu. Takovým situacím by mělo vedení podniku předejít a po domluvě se zaměstnanci například proměnit pracovní úkoly jednotlivých zaměstnanců či uskutečnit rotaci pracovního místa. Cílem je zpestřit jednotvárná pracovní místa, kde pracovníci vykonávají příliš jednoduché pracovní úkoly, ale i rozšířit zkušenosti a znalosti pracovníků i o jiných činnostech případně oblastech.

Otevřenost vedení podniku ke změnám

Vedení podniku by se mělo snažit být o něco otevřenější a přístupnější ke změnám a zavádění inovací. Situace v podniku v tomto ohledu není sice na špatné úrovni, ale mohla by být podstatně lepší. Změny jsou zavedeny až po delší době, kdy se situace například zhoršuje, to může vést ke zbytečným ztrátám a naopak při zlepšení situace nevyužití příležitosti. V celkovém přístupu podniku je vidět snaha o zlepšování, upravování a inovace, ovšem pozornost i finanční prostředky jsou většinou soustředěny do některých vybraných konkrétních oblastí a jiné za tu dobu mohou opět zastarat či být nevýhodné. Celkově se vedení podniku snaží o uvážené reakce na všechny změny, ale v některých případech nejsou podniknuty žádné kroky, přestože se někdy jedná o nepříznivé situace. Jednou z takových situací je i nevýhoda pouze jednoho odběratele přidružené výroby, což znamená špatné podmínky, přílišný tlak na prodej za příliš nízké ceny. Pouze jeden odběratel má až příliš velkou sílu pro možnosti diktovat si podmínky, což může být nevýhodné pro dodavatele a přinášet další nevýhody. Ztráta jednoho

odběratele by znamenala ztrátu veškerých odběratelů, což je příliš velké riziko, že výrobu nebude nikdo odebírat. Pro podnik by bylo příznivější nalézt více odběratelů této výroby, případně pokud by výroba byla ztrátová ji ukončit.

Zrušení kovovýroby a rozšíření živočišné výroby dokazuje skutečnost, že vedení reaguje na aktuální situaci na trhu a té přizpůsobuje zaměření podniku, jeho výrobu i organizační strukturu. Primárně se vedení podniku řídí dosaženými výsledky jednotlivých výrob. Rozhodování se uskutečňuje na základě dlouhodobé prosperity.

Bylo by vhodné zkrátit časový interval mezi výraznější změnou a reakcí podniku na tuto změnu, snažit se o čím dál rychlejší přizpůsobování se trhu, změnám technologií, i všech dalších situací, jež podnik ovlivňují. Tedy pokusit se rychleji reagovat na změny a být flexibilnější.

Realizace plánů

Podniku se většinou daří realizovat podnikové plány, jež jsou složeny z dílčích plánů. Z pohledu personálního managementu byl například plán mzdových prostředků stanoven v posledních letech odpovídajícím způsobem a byl velmi blízký realitě vyplacených mzdových prostředků. To svědčí o schopnostech dobrého plánování.

Vzdělávání

Výsledky dotazníkového šetření vybízejí více se zaměřit na současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků, práci s jejich talentem a lepší vypracování plánu pro jejich další rozvoj. Cílem je vylepšit plán vzdělávání a rozvoje pro jednotlivé pracovní pozice a konkrétní lidi.

Mimopracovní aktivity

Pro utužení vztahů mezi pracovníky a v konečném důsledku i zlepšení atmosféry na pracovišti by bylo vhodné podpořit mimopracovní aktivity. Uspořádání sportovní a společenské akce se jeví jako vhodná alternativa. Přesnější požadavky na mimopracovní aktivity, jež by pracovníci upřednostnili, mohou navrhnout prostřednictvím systému navrhování změn.

Například soutěž traktoristů v disciplínách nejlepší orba, ovládnutí vozidla a správná technika by mohli pracovníky přimět ke zdravé soutěživosti a snaze vykonávat svou práci nejlepším možným způsobem.

K uspořádání sportovního dne či odpoledne by mohlo být využito nedaleké hřiště či nezastavěná plocha před budovou ZOD Borovany. Sportovní den by měl sloužit k odreagování, lepšímu poznání a utužení vztahů pracovníků. Cílem je zapojit každého pracovníka do hry a proto by byly zvoleny i lehké skupinové hry jako je například pétanque.

Společenská akce podniku by mohla být zajištěna s hudbou, občerstvením a programem zvoleným pracovníky. Podle toho by se odvíjely i náklady na uspořádání takové akce, například při nákladech 400,- Kč na 1 pracovníka by celkové náklady společenské akce činily 31 200,- Kč.

Teambuilding

Do budoucna by bylo možné navrhnout i teambuildingovou akci. Pro pracovníky živočišné výroby najít jinou alternativu, neboť ti se po dobu několikadenního trvání akce nemohou účastnit. Ale například u pracovníků ekonomického úseku, přidružené výroby, či rostlinné výroby by bylo možné mimo sezonu teambuildingovou akci uspořádat.

7. Závěr

Cílem diplomové práce na téma Management podniku se zaměřením na personální management ve vybraném středním podniku je zhodnocení současného stavu řízení podniku se zaměřením na personální management, návrh řešení současných problémů a možností zlepšení stávající situace.

Analýza stávající situace managementu podniku a personálního managementu byla provedena na základě vyhodnocení informací získaných z interních dokumentů podniku, polořízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem a dotazníkového šetření zaměřeného na personální management a spokojenost zaměstnanců.

Pro lepší pochopení stávající situace managementu podniku a personálního managementu byl proveden polořízený rozhovor s vedoucím pracovníkem vybraného podniku. Podle vedení podniku jsou zaměstnanci celkově spokojeni v autoritativně vedeném podniku s organizační strukturou uspořádanou na základě odvětvového systému řízení. Vedení tohoto prosperujícího podniku klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Atmosféru na pracovišti hodnotí jako přátelskou až důvěrnou. Jediný nedostatek, jehož si je vedení podniku vědomo, je neumožnění kariérního růstu většině zaměstnanců.

Z výsledků dotazníkového šetření zaměřeného na personální management vyplynulo, že zaměstnanci jsou s prací celkově spokojeni. Zaměstnanci pozitivně hodnotili dostatek informací a času pro kvalitní odvedení své práce, jasnost stanovení pracovních úkolů, autoritu svého nadřízeného a dostatečný důraz vedení podniku na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Poměrně příznivě hodnotili také průběh výběrového řízení, pracovní smlouvu a její podmínky, vybavení a nástroje potřebné pro práci, spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a informovanost o hospodaření podniku.

Z pohledu zaměstnanců by bylo vhodné zlepšit atmosféru na pracovišti, snížit očekávání některých nadřízených, zlepšit vztah s nadřízeným, vyjádřit více zaměstnancům uznání za dobré výsledky, zlepšit mzdové ohodnocení, rozšířit možnosti vzdělávání a zvyšování kvalifikace, umožnit zaměstnancům navrhnout změny a podpořit kariérní růst.

Při hodnocení personálních činností dle informací z interních dokumentů podniku nebyly odhaleny žádné závažné nedostatky. Pozitivně lze ohodnotit zaměstnanecké

výhody i odměňování zaměstnanců, jež u většiny pracovníků převyšuje odvětvové průměry daných profesí.

Celkově lze management podniku i personální management vybraného podniku vyhodnotit jako dobrý a efektivní, avšak s drobnými nedostatky. Vedení podniku by mohlo být otevřenější ke změnám a rychleji reagovat na výraznější změny. Pro odstranění či zmírnění nedostatků se doporučuje zlepšení možností navrhování změn zaměstnanci, zlepšit komunikaci zdola nahoru, podpořit kariérní růst, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Pro zlepšení atmosféry na pracovišti a utužení vztahů bylo navrženo uspořádání společenské akce a sportovního dne. Dalšími doporučenými zlepšeními personálního managementu jsou častější uznání dobře vykonané práce, zefektivnění odměňování podle výkonů pracovníků a zajištění větší rozmanitosti pracovních úkolů jednotlivých pracovních míst.

8. Summary

The name of the topic of this diploma thesis is „The enterprise management with focus on personnel management in selected medium-sized enterprise“.

The main tasks of the thesis is to analyse the current situation of the enterprise management with focus on personnel management and to propose solutions to current problems and opportunities for improvement of the current situation.

For analysis of the enterprise management and personnel management were used information from internal documents and two research methods: a semicontrolled interview and a reseach method using questionnaires. The semicontrolled interview was applied to find out how management sees the current state of enterprise management and personnel management. The research method using questionnaires was applied to find out what would employees change to their satisfaction and to find out how employees see the current state of the personnel management. Altogether the employees are satisfied with the work and the management has the same opinion. From the perspective of employees would be good to improve the atmosphere in the workplace, to reduce the expectations of some superiors, to improve the relationship with their boss, to give appreciation to more employees for good performance, to improve wage assessment, to expand educational opportunities and skills, to enable employees to suggest changes and to support career growth.

In general, the enterprise management and the personnel management in the selected enterprise can be evaluated as good and effective but with minor deficiencies. The management could be more open to change and respond to significant changes more quickly. To eliminate deficiencies were suggested improvements of possibilities of proposing amendments by employees, to improve communication from the bottom up, support career development, training and staff development. For improving the atmosphere in the workplace and strengthening relationships was suggested organizing social event and sports day. Other proposed improvements in personnel management are more frequent appreciation of a job well done, streamlining remuneration by employee performance and ensure greater diversity of work tasks.

Keywords

enterprise management, personnel management, medium-sized enterprise, Human Resource Management, HR activities, employee satisfaction

9. Přehled použité literatury

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Bach, S. (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (4th ed.). Malden, MA: Blackwell.
- Belcourt, M., & Wright P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada.
- Birch, P. (1999). *Leadership*. London, England: Kogan Page.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1987). *Human Resource Management* (2nd ed.). Homewood, ILL: Irwin.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2. aktualiz. a rozšř. vyd.). Praha: Grada.
- Clegg, B. (2000). *Instant Negotiation*. London, England: Kogan Page.
- Červenková, A. (2012). Personalistika dnes: méně peněz i kompetencí? *HR forum*, 3(4), 10-11.
- Daňková, M. (2008). *Koučování - Kdy, jak a proč: Rady pro všechny manažery*. Praha: Grada.
- Donnelly, J. H., Gibbon J. L., & Ivancevich J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Fotr, J., Dědina, J., & Hružová, H. (2000). *Manažerské rozhodování* (2. uprav. a rozšř. vyd.). Praha: EKOPRESS.
- Halbrštát, J. (2012). Vliv demografických změn na pracovní trh. *HR forum*, 5(4), 12.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2012). *PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ: Východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozšř. vyd.). Praha: Grada.

- Kocianová, R. (2010). *PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A METODY PERSONÁLNÍ PRÁCE*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4., rozšíř. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1988). *Personnel - Human Resource Management: A Diagnostic Approach* (5th ed.). Homewood, ILL: BPI Irwin.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Nöllke, M. (2004). *Praktický management: Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2008). *Řešení problémů a rozhodování: Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada.
- Radcliffe, S. (2012). *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada.
- Tepper, B. (1996). *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2006). *Odliš se nebo zemři: Jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. Praha: Grada.
- Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, H., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., . . . Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, M., Mládková, L., Nový, I., . . . ,Vodáček, L. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2. aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Walker, A. J., Adamson, L., Beatty, B. D., Bender, J., Bordely, J., Brescia, S. C., . . . Cohen, D. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

Werther, B., & Davis, K. (1992). *LIDSKÝ FAKTOR A PERSONÁLNÍ MANAGEMENT*. Praha: Victoria.

Elektronické zdroje:

ČSÚ (2014). *Tab. 2 Zaměstnanci, průměrné měsíční mzdy (odvětví, 1. až 4. čtvrtletí 2013 - absolutně, meziroční změny)*. Získáno 31. března 2014, z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031114.docx>

ČSÚ (2014). *Tab. 4 Zaměstnanci, průměrné měsíční mzdy (CZ-NUTS, 1. až 4. čtvrtletí 2013 - absolutně, meziroční změny)*. Získáno 31. března 2014, z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031114.docx>

ČSÚ (2013). *Tab. 121 Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle CZ-NACE (přepočtené počty)*. Získáno 30. listopadu 2013, z <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/3106-12>

ČSÚ (2013). *Tab. 126 Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle CZ-NUTS (přepočtené počty)*. Získáno 25. listopadu 2013, z http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/3106-12-q4_2012

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích (2014). *EF_JU_RGB-POSITIVE.jpg* – *Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích*. Získáno 3. března 2014, z http://www.jcu.cz/pro/zamestnance/jednotny-vizualni-styl-univerzity/manual-vizualniho-stylu/loga/loga-ef/EF_JU_RGB_POSITIVE.jpg/image_view_fullscreen

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2013). *Úplný výpis z obchodního rejstříku - Zemědělské obchodní družstvo Borovany, DrXXXXII 2158 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích*. Získáno 30. září 2013, z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a123695&typ=full&klic=clfnwo>

Interní dokumenty podniku:

ZOD Borovany (2014). *Čerpání mezd podle profesí pracovníků za rok 2013*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2013). *Čerpání mezd podle profesí pracovníků za rok 2012*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2014). *Rozvaha (bilance) v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2013*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2013). *Rozvaha (balance) v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2012*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2012). *Rozvaha (balance) v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2011*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2011). *Rozvaha (balance) v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2010*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2010). *Rozvaha (balance) v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2009*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2009). *Rozvaha (balance) v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2008*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2008). *Rozvaha (balance) v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2007*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2007). *Rozvaha (balance) v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2006*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2006). *Rozvaha (balance) v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2005*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2005). *Rozvaha (balance) v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2004*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2004). *Rozvaha (balance) v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2003*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2014). *Výkaz zisku a ztráty – druhové členění v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2013*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2013). *Výkaz zisku a ztráty – druhové členění v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2012*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2012). *Výkaz zisku a ztráty – druhové členění v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2011*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2011). *Výkaz zisku a ztráty – druhové členění v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2010*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2010). *Výkaz zisku a ztráty – druhové členění v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2009*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2009). *Výkaz zisku a ztráty – druhové členění v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2008*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2008). *Výkaz zisku a ztráty – druhové členění v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2007*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2007). *Výkaz zisku a ztráty – druhové členění v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2006*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2006). *Výkaz zisku a ztráty – druhové členění v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2005*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2005). *Výkaz zisku a ztráty – druhové členění v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2004*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2004). *Výkaz zisku a ztráty – druhové členění v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2003*. Interní dokument.

ZOD Borovany (2004). *Stanovy Zemědělského obchodního družstva Borovany – schváleny dne 23. 11. 2001*. Interní dokument.

I. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma organizační struktury podniku	34
Obrázek 2: Schéma uspořádání živočišné výroby	39

Seznam tabulek

Tabulka 1: Stereotypy personálního managementu a řízení lidských zdrojů	11
Tabulka 2: Nové technologie transformují řízení lidských zdrojů	13
Tabulka 3: Počet členů družstva v letech 2003 až 2013	31
Tabulka 4: Počet pracovníků v letech 2003 až 2013	37
Tabulka 5: Počet podřízených pracovníků celkem a počet přímých podřízených	38
Tabulka 6: Výnosy jednotlivých výrob v tisících Kč	38
Tabulka 7: Podíl zaměstnanců na zisku podniku vyjádřený v %	42
Tabulka 8: Rozbor mzdových prostředků za rok 2012	44
Tabulka 9: Porovnání prům. hrubých mezd ve vybraném podniku s odvětvím.....	45
Tabulka 10: Rozbor mzdových prostředků za rok 2013	46
Tabulka 11: Porovnání prům. hrubých mezd ve vybraném podniku s odvětvím.....	47
Tabulka 12: Ukazatel výše mzdových nákladů na pracovníka v Kč	48
Tabulka 13: Složení mezd celkem v roce 2013.....	48
Tabulka 14: Ukazatel výše osobních nákladů na pracovníka v Kč	49
Tabulka 15: Částky poskytovaného penzijního připojištění k důchodům pracovníků v tis. Kč v jednotlivých letech	49
Tabulka 16: Celkové roční výdaje ZOD Borovany na životní pojištění pracovníků ...	50
Tabulka 17: Vybavenost práce dlouhodobým hmotným majetkem	51
Tabulka 18: Produktivita práce z přidané hodnoty	68
Tabulka 19: Výsledek hospodaření za účetní období v letech 2003 až 2013.....	68

Tabulka 20: Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2003 až 2013	68
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Grafické znázornění odpovědí na otázku 1	55
Graf 2: Grafické znázornění odpovědí na otázku 2	56
Graf 3: Grafické znázornění odpovědí na otázku 3	56
Graf 4: Grafické znázornění odpovědí na otázku 4	57
Graf 5: Grafické znázornění odpovědí na otázku 5	57
Graf 6: Grafické znázornění odpovědí na otázku 6	58
Graf 7: Grafické znázornění odpovědí na otázku 7	58
Graf 8: Grafické znázornění odpovědí na otázku 8	59
Graf 9: Grafické znázornění odpovědí na otázku 9	59
Graf 10: Grafické znázornění odpovědí na otázku 10	60
Graf 11: Grafické znázornění odpovědí na otázku 11	60
Graf 12: Grafické znázornění odpovědí na otázku 12	61
Graf 13: Grafické znázornění odpovědí na otázku 13	61
Graf 14: Grafické znázornění odpovědí na otázku 14	62
Graf 15: Grafické znázornění odpovědí na otázku 15	62
Graf 16: Grafické znázornění odpovědí na otázku 16	63
Graf 17: Grafické znázornění odpovědí na otázku 17	63
Graf 18: Grafické znázornění odpovědí na otázku 18	64
Graf 19: Grafické znázornění odpovědí na otázku 19	64
Graf 20: Grafické znázornění odpovědí na otázku 20	65
Graf 21: Grafické znázornění odpovědí na otázku 22	65
Graf 22: Grafické znázornění odpovědí na otázku 23	66
Graf 23: Grafické znázornění odpovědí na otázku 24	66
Graf 24: Grafické znázornění odpovědí na otázku 25	67

II. Seznam použitých zkratk

DHM = dlouhodobý hmotný majetek

DNP = dočasná pracovní neschopnost

ošetřovatelé KBTPM = ošetřovatelé krav bez tržní produkce mléka

ošetřovatelé MCHS = ošetřovatelé malého chovného skotu

PČ = pomocné činnosti

PV = přidružená výroba

RV = rostlinná výroba

řidiči NA = řidiči nákladních automobilů

THP = technicko-hospodářští pracovníci (17 THP = 17 technicko-hospodářských pracovníků: předseda, ekonom, 3 pracovníci ekonomického úseku, 1 vedoucí závodní kuchyně, nákupčí, hlavní agronom, mechanizátor, skladník, hlavní zootechnik, zootechnik chovu prasat a drůbeže, 2 zootechnici chovu krav, správce půdního fondu, stavební technik, vedoucí přidružené výroby)

ZK = závodní kuchyně

ŽV = živočišná výroba

III. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření zaměřené na personální management a spokojenost zaměstnanců

Příloha 2: Čerpání mezd podle profesí pracovníků za rok 2012

Příloha 3: Čerpání mezd podle profesí pracovníků za rok 2013

10. Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření zaměřené na personální management a spokojenost zaměstnanců

Dobrý den,

jmenuji se Iveta Hofmanová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníkového šetření týkajícího se personálního managementu a spokojenosti zaměstnanců. Toto dotazníkové šetření mi poskytne informace pro vypracování diplomové práce, jejíž součástí je navrhnout možnosti zlepšení stávající situace ve Vašem zaměstnání tak, aby tato zlepšení vyhovovala i zaměstnancům a byla tak přínosem pro celý podnik.

Vyplnění tohoto dotazníku trvá přibližně 4 minuty. Mnohokrát děkuji za Váš čas i ochotu a přeji Vám příjemný den.

1. Kolik let pracujete v tomto podniku?

- .. méně než 2 roky
- .. 2 až 5 let
- .. 6 až 10 let
- .. 11 až 20 let
- .. 21 a více let

2. Máte podřízené?

- .. Ano. Počet:
- .. Ne.

3. Probíhalo podle Vás vše správně při výběrovém řízení?

- .. Ano.
- .. Ne. Změnil(a) bych

4. Vyhovuje Vám pracovní smlouva a její podmínky?

- .. Rozhodně vyhovuje.
- .. Spíše vyhovuje.
- .. Spíše nevyhovuje.
- .. Rozhodně nevyhovuje. Změnil(a) bych

5. Máte dostatek informací pro kvalitní výkon své práce?

- .. Určitě ano.
- .. Spíše ano.
- .. Spíše ne.
- .. Určitě ne.

6. Máte k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce?

- .. Určitě ano.
- .. Spíše ano.
- .. Spíše ne.
- .. Určitě ne.

7. Máte jasně stanovené pracovní úkoly?
- .. Určitě ano.
 - .. Spíše ano.
 - .. Spíše ne.
 - .. Určitě ne.
8. Máte dostatek času na kvalitní odvedení své práce?
- .. Určitě ano.
 - .. Spíše ano.
 - .. Spíše ne.
 - .. Určitě ne.
9. Jak realistická jsou dle Vašeho názoru očekávání Vašeho nadřízeného?
- .. Velmi nadhodnocená.
 - .. Lehce nadhodnocená.
 - .. Realistická.
 - .. Lehce podhodnocená.
 - .. Velmi podhodnocená.
10. Má Váš nadřízený pro Vás dostatečnou autoritu?
- .. Určitě ano.
 - .. Spíše ano.
 - .. Spíše ne.
 - .. Určitě ne.
11. Jak hodnotíte vztah s přímým nadřízeným?
- .. Skvělá spolupráce a komunikace, dokáže pohotově řešit zjištěné problémy.
 - .. Dobrý, vyskytují se nějaké rezervy, ale celkově je to ještě v pořádku.
 - .. Problematická spolupráce i komunikace.
12. Když odvedete dobrou práci, dostane se Vám uznání?
- .. Ano, vždy.
 - .. Ano, většinou.
 - .. Spíše ne.
 - .. Nikdy.
13. Jak jste spokojen(a) se mzdovým ohodnocením?
- .. Rozhodně spokojen(a).
 - .. Spíše spokojen(a).
 - .. Spíše nespokojen(a).
 - .. Rozhodně nespokojen(a).
14. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody?
- .. Jsem spokojen(a).
 - .. Jsem nespokojen(a). Změnil(a) byste:

22. Jaká je Vaše celková spokojenost s prací?

- .. Určitě spokojen(a).
- .. Spíše spokojen(a).
- .. Spíše nespokojen(a).
- .. Určitě nespokojen(a).

23. Jste:

- .. Muž
- .. Žena

24. Věk:

- .. do 30 let
- .. 31 až 40 let
- .. 41 až 50 let
- .. 51 až 60 let
- .. 61 a více let

25. Počet členů ve Vaší domácnosti:

Děkuji Vám za Váš čas a za Vaše odpovědi.

Příloha 2: Čerpání mezd podle profesí pracovníků za rok 2012

Profese pracovníků	Počet pracovníků	Čerpáno v tis. Kč	Průměrná mzda v Kč			
			Hodinová		Měsíční	
			r. 2011	r. 2012	r. 2011	r. 2012
Traktoristé, řidiči NA	15	4 510	129,30	139,47	23 407	25 055
- bez DPN		4 479	129,86	141,01	24 146	25 644
Ošetřovatelé KBTPM	3,5	948	132,95	137,32	23 363	22 583
- bez DPN		938	131,62	139,49	22 041	23 359
Ošetřovatelé dojnic	12	3 129	134,15	140,80	21 912	21 729
- bez DPN		3 074	136,79	144,13	23 931	25 321
Ošetřovatelé skotu	2	645	138,13	147,91	25 238	26 864
Ošetřovatelé prasnic	4	749	93,44	110,67	14 458	15 600
- bez DPN		739	94,97	112,66	14 939	17 030
Ošetřovatel prasat	1	324	137,59	146,51	24 675	26 994
Ošetřovatelé drůbeže	4	697	102,44	108,12	13 511	14 520
- bez DPN		691	104,44	109,17	14 719	15 011
Ošetřovatelé MCHS	3,3	903	128,63	136,72	23 533	22 796
- bez DPN		896	128,63	138,11	22 236	23 805
Ostatní dělníci ŽV	1	283	111,71	129,02	14 513	23 654
Pracovníci dílen	6,7	1 542	121,58	128,92	17 820	19 179
- bez DPN		1 503	126,42	134,00	21 838	23 413
Pracovníci PV	5	953	87,93	94,22	13 893	15 879
- bez DPN		942	89,53	96,06	15 440	17 511
Pracovnice ZK	3	525	80,63	83,53	14 332	14 596
- bez DPN		519	81,34	85,56	14 222	14 986
THP	17	6 961	185,58	198,91	31 429	34 123
- bez DPN		6 947	186,34	199,87	31 587	34 492
Ostatní pracovníci	3	441	103,08	109,17	12 957	12 239
- bez DPN		435		111,69		13 420
Celkem	80,5	22 610	133,01	143,60	21 864	23 406
Celkem bez DPN		22 416	134,56	145,84	22 903	24 969

Zdroj: ZOD Borovany

Příloha 3: Čerpání mezd podle profesí pracovníků za rok 2013

Profese pracovníků	Počet Pracovníků	Čerpáno v tis. Kč	Průměrná mzda v Kč			
			Hodinová		Měsíční	
			r. 2012	r. 2013	r. 2012	r. 2013
Traktoristé, řidiči NA	15,2	4 714	139,47	138,97	25 055	25 844
- bez DPN		4 680	141,01	140,26	25 644	27 337
Ošetřovatelé KBTPM	3,3	900	137,32	135,85	22 583	22 734
- bez DPN		897	139,49	136,28	23 359	23 821
Ošetřovatelé dojnic	11,4	3 236	140,80	137,08	21 729	23 656
- bez DPN		3 197	144,13	139,38	25 321	24 831
Ošetřovatelé skotu	2,2	625	147,91	141,68	26 864	23 683
Ošetřovatelé prasnic	3,9	763	110,67	110,27	15 600	16 293
- bez DPN		751	112,66	112,16	17 030	17 159
Ošetřovatel prasat	1,1	348	146,51	148,27	26 994	26 375
Ošetřovatelé drůbeže	3	521	108,12	114,54	14 520	14 477
- bez DPN		508	109,17	117,71	15 011	15 123
Ošetřovatelé MCHS	3,1	869	136,72	134,38	22 796	23 372
- bez DPN		866	138,11	135,12	23 805	23 518
Ostatní dělníci ŽV	1	133	129,02	106,23	23 654	11 093
- bez DPN		124		115,21		19 981
Pracovníci dílen	6	1 500	128,92	133,33	19 179	20 832
- bez DPN		1 462	134,00	138,10	23 413	23 256
Pracovníci PV	5	1 040	94,22	97,81	15 879	17 338
- bez DPN		1 040	96,06	97,81	17 511	18 215
Pracovnice ZK	2,2	391	83,53	86,22	14 596	14 799
- bez DPN		387	85,56	87,63	14 986	15 739
THP	17,6	7 152	198,91	197,23	34 123	33 866
- bez DPN		7 122	199,87	198,81	34 492	35 083
Ostatní pracovníci	3	494	109,17	115,67	12 239	13 684
- bez DPN		491	111,69	116,67	13 420	14 041
Celkem	78	22 686	143,60	144,45	23 406	24 237
Celkem bez DPN		22 498	145,84	146,27	24 969	25 564

Zdroj: ZOD Borovany