

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**Zemědělská fakulta**

---

Studijní program: Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta – katedra řízení

**PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE VYBRANÉM  
PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU**

Vedoucí diplomové práce  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autorka  
Vlasta Doležalová

---

2011

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

Jméno a příjmení: **Vlasta DOLEŽALOVÁ**  
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**  
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**  
  
Název tématu: **Personální řízení ve vybraném podnikatelském subjektu**

**Zásady pro vypracování:**

**Charakteristika:**

Diplomová práce je zaměřena na oblast systému a řízení personální práce a personálních činností v kontextu řízení lidských zdrojů jako jednoho z předpokladů úspěšné realizaci cílů podniku.

**Cíl řešení:**

Cílem diplomové práce je analýza systému personální práce ve vybraném podnikatelském subjektu, jeho posouzení a zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl práce a metodika zpracování. 4. Analýza současného systému personální práce. 5. Návrh změn pro zlepšení kvality řízení. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M. Personální management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.**

**DYTRT, Z. a kol. Manažerské kompetence v Evropské unii. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.**

**HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W., WOODMAN, R. W. Organizational Behavior. 5th ed. St.Paul: West Publishing Company, 1989. 629 p. ISBN 0-314-47013-1**

**KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. SBN 978-80-7261-168-3.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum začání diplomové práce: **27. března 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

  
prof. Ing. Magdaléna Hrabanková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
ZEMĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolisek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

## Čestné 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 (v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zemědělskou fakultou JU) elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 29. listopadu 2010

.....  
Vlasta Doležalová

### **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné a cenné rady a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce.

Ráda bych poděkovala předsedovi panu Oldřichu Jelínkovi a ekonomce za poskytování informací a dokumentů pro tvorbu této práce a také za jejich vstřícný přístup k mým požadavkům.

# OBSAH

<b>1 Úvod.....</b>	<b>7</b>
<b>2 Literární přehled.....</b>	<b>9</b>
2. 1 Řízení lidských zdrojů .....	10
2. 2 Lidské zdroje.....	12
2. 3 Personální řízení.....	14
2. 4 Personální útvar.....	15
2. 5 Činnosti řízení lidských zdrojů .....	17
2. 5. 1 Personální plánování .....	18
2. 5. 2 Získávání pracovníků .....	19
2. 5. 3 Výběr pracovníků.....	22
2. 5. 4 Přijímání pracovníků.....	24
2. 5. 5 Hodnocení pracovníků .....	25
2. 5. 6 Rozmísťování a mobilita pracovníků.....	27
2. 5. 7 Odměňování pracovníků .....	29
2. 5. 8 Vzdělávání pracovníků.....	31
2. 5. 9 Pracovní vztahy a péče o pracovníky.....	33
<b>3 Cíl práce a metodika zpracování .....</b>	<b>34</b>
<b>4 Analýza současného systému personální práce .....</b>	<b>36</b>
4. 1 Předmět podnikání a podnikatelské aktivity .....	36
4. 2 Orgány a řízení Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách.....	39
4. 3 Vybrané ukazatele v souvislosti se zaměstnanci v podniku.....	44
4. 4 Systém personální práce.....	49
4. 5 Systém činností jednotlivých oblastí .....	56
4. 5. 1 Oblast získávání pracovníků .....	56
4. 5. 2 Oblast přijímání pracovníků.....	57
4. 5. 3 Oblast hodnocení pracovníků.....	59
4. 5. 4 Oblast vzdělávání pracovníků .....	60
4. 5. 5 Oblast péče o pracovníky .....	61
4. 5. 6 Oblast odměny pracovníků .....	62
<b>5 Diskuse a návrhy změn .....</b>	<b>63</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>69</b>
<b>7 Summary .....</b>	<b>71</b>
<b>8 Přehled použité literatury.....</b>	<b>72</b>
<b>9 Seznam tabulek a obrázků .....</b>	<b>75</b>
<b>10 Seznam grafů .....</b>	<b>76</b>
<b>11 Seznam příloh .....</b>	<b>77</b>

# 1 Úvod

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je lidský faktor kvalita a jeho kvalita a profesionalita. Již od počátku svého formování bylo personální řízení považováno za důležitou a nedílnou součást procesu řízení, jeho nedostatky negativně ovlivňovaly kvalitu fungování organizace.

Lidé jsou jedním z nejvýznamnějších a nejcennějších faktorů všech společností. Kvalita fungování lidského faktoru ovlivňuje úspěšnost a neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství. Prostřednictvím lidí naplňují podniky svoji strategii a konkretizují cíle. Zaměstnanci jsou zdrojem schopným učení se, změny, inovace a kreativního, tvůrčího úsilí. Proto musí podnik investovat do lidského kapitálu, podporovat personální a sociální rozvoj, učení se při každé příležitosti a řízení znalostí.

V důsledku změn, proběhly koncem dvacátého století a které vtiskly ekonomického i sociálního okolí firem nové znaky, se ukázalo, že kvalita lidských zdrojů a schopnost jejího využití při stanovování strategie rozvoje firmy a její realizace, se stává rozhodujícím faktorem úspěchu. Byla to především potřeba dosáhnout vysokého stupně flexibility a pružnosti reakce na změny a schopnost stanovit správně strategii chování a rozvoje firmy v turbulentním prostředí.

Důležité pro spokojenost pracovníků je investice do vzdělání zaměstnanců, dále sdílení informací tak, aby lidé podniku rozuměli, věděli, co se v něm děje a proč, a mohli se tak svobodně rozhodovat. Vyplatí se decentralizovat rozhodování a týmy tak, aby se řídily samy. To umožňuje vyškoleným a motivovaným zaměstnancům věci ovlivňovat.

Odměny se musí odvíjet nejen podle výkonu jednotlivců, ale také týmů a celé organizace.

Řízení lidských zdrojů souvisí se strategickým a taktickým řízením změn v organizaci. Úspěch předpokládá etické vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, protože se obě strany vzájemně potřebují. Moderní, úspěšné a vysoce efektivní podniky pochopily, že největší bohatství, které mají, je v lidech, kteří tam pracují, v lidech se schopností myslet, tvořit a komunikovat.

Cílem této diplomové práce je vytvoření analýzy systému personálních činností v Agrodružstvu Počátky se sídlem v Počátkách na základě teoretických znalostí získaných z odborné literatury a informací získaných konzultací s předsedou, ekonomem a mzdovou účetní. Dále navržení změn u jednotlivých oblastí personálních činností.



## 2 Literární přehled

Organizace může smysluplně fungovat v případě, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- lidské zdroje (určitý počet a strukturu pracovníků),
- materiální zdroje (budovy, stroje, zařízení, materiály apod.),
- finanční zdroje (prostředky na financování investic a provozu),
- informační zdroje (o stavu a vývoji organizace a okolí) (Molek, 2008).

Neustálé shromažďování, propojování, uvádění do pohybu a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace (Koubek, 2009).

Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co je spojeno s člověkem v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníků a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2009).

V řízení lidských zdrojů se klade důraz na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu – lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejích zájmů,
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené v její deklaraci poslání a hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu (Armstrong, 1999).

Řízení lidských zdrojů je podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidských zdrojů liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody (Armstrong, 1999).

## **2.1 Řízení lidských zdrojů**

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou (Koubek, 2007).“

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, to je v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2007).“

„Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku (Krninská, 2002).“

„Ve vyspělých státech představují lidé nejcennější kapitál firmy, protože není problémem vybavit podnik příslušnou technikou a technologií, ale obtížnější je mít k dispozici skutečně kvalifikované pracovníky. Lidé a jejich potenciál se stávají klíčovým faktorem efektivity firmy. Řízení lidských zdrojů, které rozvíjí tento lidský potenciál, tvoří jádro firmy a je nejdynamičtější složkou podnikového řízení (Horalíková, 1999).“

Řízení lidských zdrojů je filosofie řízení lidí založená v důležitosti pro trvalý úspěch podnikatelské činnosti se lidským zdrojům nemůže nic vyrovnat. Účinným

řízením pracovníků a těžením z jejich odborných znalostí, důvtipu a tvořivosti při plnění jasně vymezených cílů může organizace získat významnou konkurenční výhodu (Dytrt, 2006).

#### Řízením lidských zdrojů:

- je zdůrazňována důležitost přijetí strategického přístupu,
- linioví manažeři zde sehrávají převládající roli,
- organizační politiky musí být integrovány a musí vykazovat soudržnost, aby bylo možné lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace, spolu s tím hraje důležitou roli komunikace,
- je přijata základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí, ta může být interpretována jako tvrdé řízení lidských zdrojů nebo měkké řízení lidských zdrojů
- ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický nad pluralistickým přístupem (Foot, Hook, 2002).

Řízení lidských zdrojů není náhradou personálního řízení, nýbrž jeho nejnovější koncepcí, která představuje širší integrující přístup, zdůrazňující potřebu přemýšlet o lidech strategicky, jako o klíčovém zdroji úspěchu organizace. Lidé zaměstnaní v podniku jsou zdroje, proto jim musí být věnovaná patřičná pozornost (Bláha et al., 1991).

Podnik či jakákoliv jiná organizace funguje, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje spolu s finančními, informačními a lidskými zdroji (Duda, 2008).

Drucker (1994) opakovně poznamenává, že zemědělská výroba je z pohledu řízení nejsložitějším, tedy nejsložitějším a kapitálově nejnáročnějším odvětvím vůbec.

## 2.2 Lidské zdroje

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake v Armstrongovi: „Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

- Efektivnost organizace – Cappelli a Hefter v Armstrongovi: „Postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné“. Strategie řízení lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.
- Řízení lidského kapitálu – Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Cílem řízení lidských zdrojů je získání a udržení kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly (Armstrong, 2007).
- Řízení znalostí – Řízení znalostí je dle Scarborough v Armstrongovi: „jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích“. Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.
- Řízení odměňování – Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo získají (Armstrong, 2007).
- Zaměstnanecké vztahy – Cílem je vytvářet klima, v němž lze mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy (Armstrong, 2007).

– Uspokojování rozdílných potřeb – Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran (Armstrong, 2007).

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), rovněž i kvantitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). K tomu, aby firma úspěšně plnila cíl, je potřeba, aby byl dosažen soulad mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Organizace může být efektivní, pokud ji řídí zkušení a schopní manažeři. Manažery by měla být prováděna personální práce v plném rozsahu. Kvalitní personální práce pomáhá zajišťovat výkonnosti podniku. Jejím cílem je zvyšování produktivity práce cestou zlepšování využití pracovních sil (Dytrt, 2006).

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je výkonná organizace a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, to je materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů (Koubek, 2007).

Úkoly řízení lidských zdrojů lze charakterizovat méně obecně. Řízení se musí zaměřit na následující hlavní úkoly:

- usilovat o zařazování vhodného člověka na vhodné místo a neustálé přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa,
- optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,

- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2007).

Základní požadavek na řízení lidských zdrojů a dosahování cílů prostřednictvím vysoce výkonné pracovní síly, může být chápán dvojím způsobem:

- tvrdá podoba – podnikatelské potřeby vyžadují získávání, rozmisťování a uvolňování lidských zdrojů podle plánů společností. Je brán malý zřetel na potřeby těchto lidských zdrojů a jsou zdůrazňovány kvantitativní aspekty.
- měkká podoba - za účelem získání konkurenční přednosti prostřednictvím pracovní síly ať už se jedná o personál na plnou nebo částečnou pracovní dobu, na stálý nebo dočasný pracovní úvazek, veškerý potenciál musí být vzděláván a rozvíjen (Foot, Hook, 2002).

## **2. 3 Personální řízení**

Personální řízení zaznamenalo od svého vzniku postupný vývoj. Jednodušší formy, jejichž účelem byla evidence údajů o zaměstnancích a jejich následné využívání vedením organizace, byly vystřídány činnostmi koncepčními. Tyto koncepční činnosti vedou člověka jako nejdůležitější vstup do výroby (Krnínská, 2002).

Dle Koubka (2007) termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personálního práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.

- Personální administrativa (správa) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní činnosti spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací. Toto pojetí tedy přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli.

- 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 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. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika organizace a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.
- Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí .

Dle Krminské se etapy dělí ještě na čtvrtou část:

- Řízení (rozvoj) intelektuálního kapitálu – realita západního světa s nadnárodními (globálními) firmami akceptovala v posledních 10 – 15 letech, že intelektuální kapitál firmy je základním strategickým faktorem. U firem převažují investice do nehmotného majetku – výzkumu, vývoje, vzdělávání – rozvoje lidského potenciálu, rozvoje pracovních kompetencí, softwaru, internetu. Firmy se mění v tzv. „učící se organizace“ (learning organisations).

## **2.4 Personální útvar**

Personální útvar představuje většinou samostatný subsystém organizační struktury organizace, který soustřeďuje specialisty (pracovníky) s příslušnou kvalifikační přípravou pro řešení problematiky a úkolů personální managementu. Je

vedle řídicích pracovníků významným nositelem funkcí personálního řízení, odpovídá za celkovou koncepci personální politiky a její realizaci ve všech jejích částech (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998).

Personální útvary se zabývají zejména vytvářením organizace a jejím rozvojem, plánováním lidských zdrojů a získávání pracovníků, rozvojem pracovníků, odměňováním pracovníků, pracovními vztahy, ochranou zdraví a bezpečností při práci, péčí o pracovníky, personální administrativou, zabezpečením zákonných nároků a záležitostmi týkající se pracovních vztahů (Armstrong, 1999).

Personální útvar je specializovaný útvar ve struktuře řízení firmy, který zabezpečuje služby, funkce a realizuje tak jimi zásady personální politiky firmy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Základním cílem personálního útvaru je zajistit, aby management jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů. Dalším klíčovým úkolem je hrát rozhodující roli při vytváření takového prostředí, které umožňuje lidem, aby co nejlépe využili svých schopností a realizovali svůj potenciál k prospěchu organizace i ke svému vlastnímu užitku (Armstrong, 2007).

Začlenění personálního útvaru do organizační struktury podniku musí za všech okolností odpovídat úloze personálního řízení a jeho vlivu na úspěšnost podniku. Proto je v současné době personální útvar zařazen v organizační struktuře podniku jako útvar na úrovni výrobního, obchodního a dalších útvarů a vedoucí personálního útvaru – personální manažer je podřízen přímo vrcholovému podniku (top managementu) (Horalíková, 1999).



## 2.5 Činnosti řízení lidských zdrojů

Vytváření pracovních míst je proces, během nějž se definují konkrétní pracovní úkony jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, kde pracovní místa musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa (Koubek, 2007).

Pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce pak vymezuje povinnosti spjaté s jeho funkcí. Pracovním místem jsou požadavky spjaté na pracovníka jednoznačně vymezeny, tudíž je vhodné hledat lidi, kteří těmto požadavkům odpovídají, nebo tyto lidi vychovávat podle nároků práce (Bělohávek, 1996).

Pro každé pracovní místo musí být stanoveny pracovní činnosti a základní pracovní povinnosti zaměstnance. Popis má dále vyjadřovat hlavní úkoly, které musí být na daném místě splněny, očekávané přínosy pracoviště pro podnik (útvár) a způsobilosti, jimiž musí pracovník na daném místě disponovat (např. práce s osobním počítačem, obsluha speciálního zařízení, jazyková znalost zcela určitého světového jazyka apod.). Součástí pracovního místa bývají i vztahy kooperace a spolupráce s ostatními pracovišti (Stýblo, 2003).

Pracovní místo lze chápat ze dvou hledisek. Užší pojetí pracovního místa charakterizuje pracovní místo jako konkrétní pracoviště, umístěné v určitém prostoru a čase, vybavené určitými pracovními prostředky a navazující na další pracovní místa. Širší pojetí pracovního místa je vymezeno jako součást pracovního systému, který je vymezen:

- pracovním úkolem,
- podmínkami, kterými je plnění pracovního úkolu podmíněno (pracovištěm, pracovními prostředky, pracovním postupem, vstupy a výstupy, prostředím),

– nároky na pracovníka, který bude pracovní úkol v určitých podmínkách plnit (Horalíková, 1999).

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a rovněž vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává (Koubek, 2007).

Analýza pracovních míst shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých pracovních činnostech. Výsledkem pracovní analýzy je popis práce (pracovní náplně) konkrétního pracovního místa (Stýblo, 2003).

### **2. 5. 1 Personální plánování**

Plánování profesní a kvalifikační struktury pracovníků v podniku patří k nejdůležitějším úkolům personálního řízení a má velký vliv na jeho úspěšný chod a rozvoj. Cílem plánování pracovníků je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojení této potřeby v souladu s žádanou strukturou pracovníků (Synek, 1997).

Plánování v personální oblasti je systematicky uskutečňovanou předpovědí budoucích potřeb a rezerv v personální oblasti. Pomocí odhadu množství a druhů zaměstnanců může personální oddělení lépe naplánovat jejich nábor, výběr, odbornou přípravu a pracovní postup (Werther, Davis, 1992).

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace předvídáním vývoje, stanovením cíle a realizací opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní silou (Koubek, 2007).

Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi a zároveň s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a 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 (Koubek, 2007).

Personální plánování nejčastěji provádějí velké organizace. U malých organizací se předpokládá, že náklady a čas vynaložený na plánování se nevrátí ve vyšším využití pracovní síly (Krninská, 2002).

## **2. 5. 2 Získávání pracovníků**

Cílem vyhledávání (získávání, náboru) pracovníků je získání odborně a profesně zdatných pracovníků na konkrétní pracovní místa v potřebném čase. Vyhledávání pracovníků vychází z identifikace potřeby pracovníků, která je v podniku zpravidla vyjádřena v různých typech personálních plánů a specifikována v popisech pracovních míst (Horalíková, 1999).

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být s vynaložením minimálních nákladů takového množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Tři fáze získávání pracovníků a výběru pracovníků:

- definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,

- přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení uchazečů uvnitř podniku a i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,
- vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy (Armstrong, 2007).

Vyhledávání pracovníků má dvě základní formy:

- vyhledávání z interních - vnitropodnikových zdrojů,
- vyhledávání z externích - mimopodnikových zdrojů (Krninská, 2002).

Vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů úzce navazuje na řízení pracovního rozvoje pracovníků. Optimálním postupem je vyhlášení výběrového řízení, aby měli možnost přihlásit se do něj i pracovníci podniku. Při tomto postupu se dostanou do konkurence s externími uchazeči a celý proces je objektivizován (Horalíková, 1999).

Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů lze uskutečňovat:

- na trhu práce:
  - formou propagace a inzerce (výběrových i konkurzních řízení),
  - na úřadech práce,
  - prostřednictvím působení vlastních pracovníků v jejich okolí,
  - využitím služeb specializovaných agentur,
  - spoluprací s personálními útvary jiných podniků,
- na školách a v učebních zařízeních, jde o získávání začínajících pracovníků,
- usilováním o přechod konkrétních pracovníků, zejména vysoce kvalifikovaných specialistů z jiných podniků a institucí,
- uchazeči se nabízejí sami jako náhodní žadatelé o zaměstnání,
- internet, webové stránky firem umožňují předání podrobných informací o volném místě (Krninská, 2002).

Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na internetu) oslovuje nejčastěji zájemce o výkonné činnosti, tedy o manuální pracovníky, administrativní pracovníky apod. Vysoce kvalifikovaní odborníci volí raději diskrétnější cestu přes komerční agentury. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Volba metod získávání pracovníků závisí, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní schopnosti pracovníka apod.), jaká je situace na trhu práce, kolik můžeme naložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit (Koubek, 2009).

Metod získávání pracovníků je řada, organizace se obvykle neomezují jen na některou, ale užívají více možností. Častěji používané metody:

- uchazeči se nabízejí sami – uchazeči přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince – vyžaduje se od vedoucích pracovníků, aby sledovali, kdo je v určitém oboru významný,
- vývěsky (v organizaci nebo mimo ni),
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích – v tiskovinách, rozhlasu či televizi,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
- spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi - vhodné pro získávání špičkových odborníků,
- spolupráce s úřady práce,
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen – tyto firmy nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr či spíše předvýběr,
- používání počítačových sítí, elektronické získávání (Koubek, 2007).

### 2. 5. 3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je proces vybírání nejvhodnějších osob z kandidátů, pocházejících z interních i externích zdrojů, na obsazení současných nebo budoucích pozic (Koontz, Weihrich, 1993).

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude:

- nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa,
- přispívat k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci,
- akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny a organizace,
- přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury,
- dostatečně flexibilní s dostatečným rozvoje potenciálem, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám v organizaci (Molek, 2008).

Při výběru pracovníků je bezpodmínečně nutné brát v úvahu:

- odborné předpoklady,
- osobnostní charakteristiky (potenciál, flexibilita) (Molek, 2008).

Nejpoužívanější metody či skupiny metod výběru pracovníků:

- dotazník – zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích.
- zkoumání životopisu – Posuzovatelé se soustřeďují v první řadě na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče.
- testy pracovní způsobilosti – tvoří paletu testů nejrůznějšího zaměření. Příklady testů pracovní způsobilosti: testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti, skupinové metody výběru pracovníků (Koubek, 2009).

Psychologické posuzování uchazečů je významnou součástí posuzování jejich pracovní způsobilosti. Posláním psychologického posouzení je zjistit psychické a osobní předpoklady (přednosti a nedostatky) uchazečů a porovnat je s požadavky předpokládaného pracovního zařazení. V průběhu psychologického posouzení se pozornost věnuje následujícím skutečnostem:

- základní osobní údaje – získané odborné vzdělání, absolvované a probíhající další vzdělání, pracovní zkušenosti a průběh pracovní dráhy, nynější pracovní zařazení a jeho perspektiva, úroveň ekonomického a sociálního zabezpečení, rodinný stav, vykazovaná úroveň jazykových znalostí, vykazovaný zdravotní stav.
- charakteristika duševní činnosti – všeobecné rozumové schopnosti a jejich struktura, způsob práce, vyjadřovací schopnosti, vyjadřovací pohotovost, organizační schopnosti, kombinační schopnost a připravenost k praktickému řešení úkolů,
- osobní předpoklady – úroveň osobní stability a vyrovnanosti, výrazné a specifické znaky v osobním profilu,
- osobní zaměřenost – orientace na profesi, práci, rodinu, ekonomické a společenské zajištění této orientace, hodnotová orientace, výrazné osobní postoje a zájmy,
- celkové doporučení –doporučení psychologa obsahující charakteristiku žádoucí orientace pracovní kariéry uchazeče, vyjádření o jeho vhodnosti nebo nevhodnosti,
- zpráva z lékařského vyšetření –informace o zdravotní způsobilosti a zdravotní odolnosti uchazeče z hlediska předpokládaných zátěžových situací (Bedrnová, Nový et al., 2002).

Organizace nadále používají pohovory jako hlavní metodu výběru. Ale existuje důvod pro strukturování pohovorů a důvod pro jejich doplnění testy. Čím více bude informací o pracovníkovi, které mohou být ku prospěchu mimořádně důležitého rozhodování o výběru, tím lépe (Armstrong, 2007).

#### 2. 5. 4 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí nástupem pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat v užším pojetí a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace (Koubek, 2007).

Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neznámé,
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku,
- dosáhnout žádoucího pracovního výkonu v co nejkratším možném čase po nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong, 2007).

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci (v případě přechodu dosavadního pracovníka na nové pracovní místo pak nové pracovní smlouvy či jiného dokumentu) (Koubek, 2007).

V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít pracovník možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu. Smlouva totiž nemůže být jednostrannou záležitostí. Na jejich formulacích by se měly podílet obě strany (Koubek, 2007).

Uzavření smlouvy s přijatým uchazečem představuje umístění pracovníka na konkrétní místo. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a musí mít určité náležitosti vyplývající z právních předpisů (Krninská, 2002).



U některých pracovních funkcí může vznikat pracovní poměr nikoliv na základě pracovní smlouvy, ale i jmenováním či volbou (Koubek, 2007).

### **2. 5. 5 Hodnocení pracovníků**

Pravidelné hodnocení pracovníků se považuje za neodmyslitelnou součást personální politiky v dobře řízených podnicích, které plní tři základní funkce:

- vedoucím pracovníkům dává informace k objektivizaci personálního řízení ve vztahu k jednotlivcům,
- jednotlivým pracovníkům dává informace o pohledu vedoucích na výkon své práce a tím možnost případné korekce výkonu a chování,
- personálnímu oddělení pak důležité informace pro jeho činnost ve všech oblastech personalistiky,
- základní informace pro mzdové ohodnocení pracovníků (Werner, 2001).

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- zjišťováním, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělováním výsledků zjišťovaných pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci (Koubek, 2009).

Při procesu hodnocení jde o jádro výběrového procesu, ať z hlediska počátečního náboru, přiřazování stávajícího personálu k úkolům nebo pracovním pozicím. Efektivní realizace platového systému závisí na plné odměně za výkon pracovníka na jeho třídě či zařazení na platové stupnici. A právě tady potřebujeme informace o jeho pracovní výkonnosti jako takové i v porovnání s kolegy, jak splňuje

požadavky a očekávání podniku. Dále jde o základní prvek veškerého služebního postupu – plánovaného povyšování a střídání (Ludlow, Panton, 1995).

(Werner, 2001) rozlišuje dva druhy hodnocení pracovníků, a to:

- hodnocení výkonu, které nám posuzuje kvantitativní a kvalitativní stránku podávaných výkonů nebo odvedené práce za určité přesně vymezené období. Hodnocení výkonu je základem odměňování za konkrétní práci.
- hodnocení pracovníka, při kterém posuzujeme jeho schopnost vykonávat určitou činnost, jeho vlastnosti nutné ke kvalitnímu výkonu určitých činností a schopnost a vhodnost pro další pracovní rozvoj. Hodnocení pracovníka má komplexnější charakter a slouží v personalistice pro:
  - vyhledávání vhodného uplatnění pracovníka,
  - plánování rozvoje pracovníka a
  - vyhledávání a určování vhodných motivačních faktorů.

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- neformální hodnocení – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Jde o součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování mezi nadřízeným a podřízeným,. Neformální chování nebývá zaznamenáváno.
- formální hodnocení – periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků (Koubek, 2009).

V zásadě existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Samozřejmě že podle povahy funkce bude dán větší důraz na 1 či 2 oblastní hodnocení.

- výstup – nejčastěji představuje výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné,

- vstup – mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti,
- proces – jedná se o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom, jak se pracovník chová při práci (Hroník, 2006).

### **2. 5. 6 Rozmíst'ování a mobilita pracovníků**

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celooorganizačního pracovního výkonu (Koubek, 2009).“

Efektivní řízení pohybu pracovníků do a uvnitř organizace je v mnoha směrech ústředním úkolem úspěšného procesu formování podnikové pracovní síly. Manažerům a zaměstnancům poskytují informace, které potřebují k přijetí rozhodnutí v této oblasti (Walker, 2003).

Při rozmíst'ování pracovníků musíme brát v úvahu profil pracovníka a profil a povahu pracovního místa:

- profil pracovníka tvoří jeho profesně kvalifikační charakteristiky (vzdělání, povolání, délka odborné praxe či praxe v oboru), charakteristiky jeho osobnosti a výsledky jeho dosavadního hodnocení (posuzování a hodnocení jeho pracovního výkonu)
- profil a povaha pracovního místa vyplývá z analýzy pracovních míst, jejímiž výsledkem jsou popis pracovního místa a specifikace pracovního místa (Koubek, 2009).

Rozmísťovanie pracovníkov uskutočňujúci sa v rámci mobility pracovníkov uvnitř organizace tvoří:

- povyšování pracovníka – v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci, kdy se zlepšuje jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace,
- převedení pracovníka na jinou práci – pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat jako pracovní místo předchozí,
- přeřazení na nižší funkci – sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, který bývá nezdědkou doprovázen i snížením mzdy či platu (Koubek, 2009).

Ke skončení pracovního poměru může dojít buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy (např. výpovědí), nebo úkonem učiněným oběma účastníky (dohodou), Pracovní poměr může skončit:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby,
- u cizinců odnětím povolení k pobytu či vyhoštěním,
- smrtí zaměstnance (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Pracovník může ukončit pracovní poměr, ať již z důvodu penzionování nebo odchodu k jinému zaměstnavateli (Horalíková, 1999)

Prakticky každá personální činnost může ovlivnit rozhodování o odchodu do důchodu. Nedostatek pracovních sil způsobil, že zaměstnavatelé často volí personální politiku, aby si udrželi starší zaměstnance (Donnelly, Gibson, Ivanchevic).

Je nutné, pokud popud k ukončení pracovního poměru vychází od zaměstnavatele, otázku konzultovat s odborovou organizací. V případě uvolňování většího počtu zaměstnanců je potřebné konzultovat otázku v předstihu s územními orgány práce (Werner, 2001).

Ukončení pracovního poměru, ať ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance jakýmkoliv způsobem, musí vždy předcházet písemný akt vyrozumění. Obsah tohoto aktu je odlišný dle způsobu ukončení pracovního poměru. Zaměstnavatel je povinen při skončení pracovního poměru vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání a uvést v něm skutečnosti stanovené prováděcím právním předpisem (§ 60 Zákoníku práce) a další písemnosti týkající se osobních údajů o zaměstnanci (Werner, 2001).

### **2. 5. 7 Odměňování pracovníků**

Odměňování má obecně a zejména pak za podmínek uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu dvojí úlohu:

- podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon, rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti,
- oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost (Koubek, 2004).

Základní formou hmotné zainteresovanosti je mzda. Mzda má zásadní význam pro ekonomiku společnosti, zajišťuje stabilizaci odborných a výkonných pracovníků a stimuluje optimální zájem na ekonomických výsledcích firmy. Hlavní principy odměňování se stanovují:

- ve vztahu k hodnocené pracovní pozici, přičemž se vychází z profilů pracovních míst a kvalifikačních profilů zaměstnanců a analýzy a hodnocení výkonu pracovišť ve vztahu k výsledkům celé firmy,

- ve vztahu k hodnocení kvality a množství práce a pracovního výkonu jednotlivého zaměstnance, což se vyjadřuje v podobě výše základní mzdy a výše výkonnostních prémie,
- ve vztahu k hodnocení kvality a množství práce a pracovního výkonu kolektivu, což se vyjadřuje v podobě roční odměny,
- ve vztahu k mzdovému ocenění mimořádných okolností, což se vyjadřuje v podobě odměn v různých formách a zvláštních příplatků (Stýblo, 2002).

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat například přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení. Stále více je mezi odměny zařazování i vzdělávání poskytované organizací. Stále více pozornosti se věnuje tzv. vnitřním odměnám, jež nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší (Koubek, 2009).

Za odvedenou práci náleží zaměstnanci mzda, která je vyplácena na základě smlouvy a platového výměru, řídí se platným zněním Zákoníku práce, Zákonem o mzdě a Směrnicemi o odměňování pracovníků (Halík, 2008).

Odměna je formou kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílejí na činnostech organizační jednotky. Má obvykle silnou korelační vazbu na motivaci lidí pracovat pro organizaci i na odváděný výkon, respektive jeho hodnocení. Je úkolem manažerů vytvořit systém odměňování, který bude odpovídat společensky přijatelné spravedlivé odměně za odváděnou práci, zároveň bude mít i motivační a stimulační funkci (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Formy odměn, které se dnes obvykle v manažerské praxi využívá:

– hmotné odměny a výhody:

- přímé finanční odměny – základní mzda (obvykle pro dělníky) a plat (obvykle pro nemanuální pracovníky), výkonové prémie, příplatky za přesčasy a za práce ve dnech pracovního klidu, podíly na zisku,
- nepřímé finanční odměny a výhody – příplatky na pojištění, příplatky na dovolenou a některé mimopracovní činnosti či členství v organizacích, příplatky za použití osobního vozu,
- nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření – zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě ohledně podmínek zaměstnání i nároků, prestižní název funkce a tomu odpovídající status ve firmě, prvotřídní vybavení pracoviště, přednostní parkování osobního vozu, poskytování služeb,

– nehmotné odměny a výhody – prestižní účast na některých rozhodovacích procesech, zvýšená osobní pravomoc rozhodování v určitých otázkách či oblastech činnosti, možnosti preferenčního osobního růstu (Vodáček, Vodáčková, 2001).

## **2. 5. 8 Vzdělávání pracovníků**

Cílem vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace (Armstrong, 2007).

O vzdělávání lze říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam (Krnínská, 2002).

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa,

- zvyšování použitelnosti pracovníků, aby z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních míst, rozšiřování pracovních schopností,
- rekvalifikační procesy v organizaci, kdy pracovníci jsou přeškolení na povolání, které organizace potřebuje,
- doškolování a přeškolení nových pracovníků, které je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa,
- formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce, které překračuje hranice odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka (Koubek, 2009).

#### Procesy manažerského rozvoje:

- vzdělávání a školení v kurzech,
- učení akcí,
- plánování kariéry,
- organizační rozvoj,
- otevřené a distanční učení,
- sebevzdělávání a
- podnikové poradenství (Prokopenko, Kubr, 1996).

#### Vzdělávání pracovníků lze členit dle skupin pracovníků na:

- přípravu dělníků – zácvik, zaškolení, studium k získání výučního listu, příprava ke kvalifikačním zkouškám, periodické obnovování a přezkušování způsobilosti, rekvalifikace,
- přípravu technickohospodářských pracovníků – pomaturitní či postgraduální studium, specializační příprava, účelová příprava, účast na odborných konferencích a seminářích, řízené individuální studium,
- vstupní přípravu pro výkon řídicí funkce – zvyšování kvalifikace vybraných pracovníků pro řídicí manažerské funkce,
- další zvyšování kvalifikace manažerů a specialistů (Horalíková, 1999)



### **2. 5. 9 Pracovní vztahy a péče o pracovníky**

Pracovní vztahy mohou zahrnovat buď vztahy zaměstnance jako jednotlivce a individuálního zaměstnavatele, v tomto případě se jedná o individuální pracovní vztahy, nebo se týkají zaměstnanců či jejich zaměstnavatelů. V tomto případě se jedná o kolektivní pracovní vztahy, ve vyspělých zemích nazývané jako průmyslové vztahy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Cílem péče o pracovníky je zvýšení jejich výkonnosti, spokojenosti s vykonávanou prací, posilování vztahů k firmě, stabilizace kvalitních zaměstnanců a zvýšení motivace k práci. V současném je péče o pracovníky a vytváření pracovních vztahů nejen součástí firemní kultury, ale také konkurenční výhodou na trhu práce a zaměstnanosti (Stýblo, 2003).

Úroveň péče o pracovníky vypovídá o významu, jaký zaměstnavatel přikládá pracovní síle. Některé podniky si uvědomují, že nadstandardní podmínky zaměstnání představují účinný prostředek personálního marketingu (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Péče o pracovníky má například tyto složky: péče o pracovní prostředí a podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizace pracovní doby a pracovního režimu, péče o životní prostředí, služby poskytované ke zvýšení kvality pracovního života, profesionální a osobní rozvoj zaměstnanců (Stýblo, 2003).

### 3 Cíl práce a metodika zpracování

Diplomová práce s názvem Personální řízení ve vybraném podnikatelském subjektu je zaměřena na Agrodružstvo Počátky se sídlem v Počátkách. Cílem této diplomové práce je analýza systému personální práce ve vybraném podnikatelském subjektu, jeho posouzení a zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část byla vypracována studiem odborné literatury, jež byla využita ke zpracování literárního přehledu. K sepsání literárního přehledu byly použity informace o lidských zdrojích, personálním útvaru a činnostech řízení lidských zdrojů. Činnosti řízení lidských zdrojů jsou rozděleny na vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků. Také je zde uvedena problematika pracovních vztahů a péče o pracovníky.

Praktická část je zaměřena na analýzu současného systému personální práce Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách a návrhy změn personální práce. Analýza současného systému personální práce je rozdělena na představení podniku, předmět podnikání a podnikatelské aktivity, orgány a řízení podniku, vybrané ukazatele v souvislosti se zaměstnanci, systém činností jednotlivých oblastí. Systém činností jednotlivých oblastí je zaměřen na oblasti získávání, přijímání, hodnocení a vzdělávání pracovníků, rovněž péče o pracovníky a dále odměňování pracovníků.

K analýze systému činností jednotlivých oblastí byly použity informace z podnikových materiálů:

- Výroční zprávy z let 2005 – 2009,
- Stanovy ze dne 21. června 2007,
- Organizační schéma,

- Pracovní náplně jednotlivých vedoucích pracovníků,
- Podklady pro statistický výkaz pro rok 2010.

Výroční zprávy z let 2005 – 2009, stanovy ze dne 21. června 2007, pracovní náplně jednotlivých vedoucích pracovníků byly získány od předsedy. Organizační schéma a Podklady pro statistický výkaz pro rok 2010 byly získány od ekonoma.

Další informace k analýze systému činností jednotlivých oblastí byly zjištěny během nestandardizovaných rozhovorů s předsedou, ekonomem a mzdovou účetní. Rozhovor s předsedou byl zaměřen na přijímání pracovníků, vzdělávání pracovníků, organizační schéma, pracovní náplně jednotlivých vedoucích pracovníků a stanovy ze dne 21. června 2007. Rozhovor s ekonomem byl zaměřen na získávání, přijímání, hodnocení a vzdělávání pracovníků. Rozhovor se mzdovou účetní byl zaměřen na odměňování pracovníků a péče o pracovníky.

Pro potřebu zpracování nestandardizovaných rozhovorů byl použit software Microsoft Word. V tomto programu byly vytvořeny tabulky pro účely analýzy. Dále byl použit software Microsoft Excel. V tomto programu byly vytvořeny grafy pro účely analýzy.

## **4 Analýza současného systému personální práce**

Agrodružstvo Počátky se sídlem v Počátkách bylo založeno dle obchodního rejstříku na ustavující členské schůzi konané dne 23. 5. 1994, na které byly schváleny stanovy družstva, zvolen statutární orgán, rozhodnuto o výši zapisovaného základního jmění a výši základního členského vkladu. Notářský zápis, osvědčující konání ustavující členské schůze, jakož i stanovy byly přiloženy.

### **4.1 Předmět podnikání a podnikatelské aktivity**

Agrodružstvo Počátky se sídlem v Počátkách je dle stanov ze dne 21. června 2007 společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem společného provozování zemědělské výroby, potravinářské výroby, hospodářské a jiné činnosti. Dále zajišťuje hospodářské, sociální a jiné potřeby svých členů. Agrodružstvo Počátky se sídlem v Počátkách je právnickou osobou, která nese odpovědnost za své závazky. Neodpovídá za závazky jiných osob jak právnických tak fyzických. Za porušení svých závazků odpovídá až do výše svého majetku.

Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách má 5 členů dle stanov ze dne 21. června 2007. Na trvání Agrodružstva nemá vliv přistoupení dalších členů nebo zánik členství dosavadních členů. Základní kapitál družstva tvoří souhrn členských vkladů, z jejichž splacení se zavázali členové, jakož i další prostředky nabyté družstvem, a které byly rozhodnutím členské schůze převedeny do základního kapitálu. Základní členský vklad činí 20 000 Kč na člena. Zapisovaný základní kapitál činí 100 000 Kč. Družstvo je vlastníkem hmotných i peněžitých prostředků vložených jednotlivými členy a nabytých družstvem při jeho činnosti. Družstvo poskytuje svým členům výhody, které schvaluje představenstvo družstva.

Ve stanovách Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách ze dne 21. června 2007 vzniklo družstvo dnem zápisu do obchodního rejstříku. Před podáním návrhu tohoto zápisu byl splacen základní kapitál. Agrodružstvo vydává vnitropodnikové předpisy závazné pro všechny členy a zaměstnance. Je to organizační řád, pravidla pro odměňování, zaměstnanecký pracovní řád a další předpisy vydávané orgány družstva v souladu s těmito stanovami.

Dále dle stanov Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách ze dne 21. června 2007 jménem družstva jedná navenek předseda družstva, v jeho nepřítomnosti místopředseda družstva. Právní úkony, k jejichž platnosti je právním předpisem předepsána písemná forma, podepisuje předseda nebo místopředseda a další člen představenstva. Předseda je povinen přispívat na úhradu schodku hospodaření družstva. Za vykázanou ztrátu hospodaření ručí předseda do výše 10 000 Kč jednou v roce. Ostatní členové družstva za závazky družstva nad svůj základní členský podíl (vklad) neručí.

**Předmět podnikání** uveden ve stanovách Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách ze dne 21. června 2007:

- zemědělství a lesnictví včetně prodeje nezpracovaných zemědělských a lesních výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje,
- výroba a opravy zemědělských strojů,
- hostinská činnost,
- práce se zemědělskými stroji,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkovatelská činnost,
- silniční motorová doprava nákladní,
- silniční motorová doprava osobní.

Agrodružstvo Počátky se sídlem v Počátkách chová skot způsobem pastevním i stájovým. V technologii pro chov skotu ve stájích do roku 2006 uplatňovali vazné ustájení. Zásadní zlom nastal v roce 2006, kdy zavedli vedle vazného i volné

ustájení. Na pastvě je od roku 2007 chován masný skot bez tržní produkce mléka a ve stájích je chován skot s tržní produkcí mléka.

Ve výroční zprávě Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách z roku 2009 je uvedeno, že v rostlinné výrobě je současná výměra 1920 ha z toho 650 ha luk. Většina pozemků je v užívání na základě nájemných smluv s pětiletou výpovědní dobou. Agrodružstvo pěstuje ječmen jarní s výnosem 4,1 t/ha, ječmen ozimý s výnosem 4,1 t/ha, pšenici s výnosem 5,1 t/ha, žito s výnosem 5,1 t/ha, oves s výnosem 5 t/ha, řepka s výnosem 4 t/ha, mák s výnosem 0,7 t/ha a jilek jednoletý 2 t/ha.

Tab. 1: Vývoj dotací Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 – 2009 (údaje v Kč)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Výše dotace	13 629 176	10 941 847	17 685 561	15 171 000	15 190 000

Zdroj: Výroční zprávy Agrodružstva Počátky v letech 2005 - 2009, úprava vlastní

Z výročních zpráv Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 – 2009 vyplývá, že dotace tvoří značnou část příjmů družstva.

Výroční zpráva Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách za rok 2008 ukazuje výši dotací v roce 2008 a kam směřovala: dotace orná půda ve výši 12 633 000 Kč, dotace dobytčí jednotky ve výši 1 431 000 Kč, dotace asap ve výši 69 000 Kč, dotace brambory škrob ve výši 182 000 Kč, dotace prevence chorob ve výši 165 000 Kč, dotace Reprogen chovatelství ve výši 32 000 Kč, dotace pojištění rostlinné výroby 130 000 Kč, dotace pojištění živočišné výroby ve výši 23 000 Kč.

Z výroční zprávy Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách za rok 2009 vyplývá výše dotace v roce 2009 a směr dotací: dotace úroky ve výši 261 000 Kč,

dotace orná půda ve výši 13 020 000 Kč, dotace dobytčí jednotky ve výši 1 253 000 Kč, dotace asap ve výši 36 000 Kč, dotace brambory škrob ve výši 146 000 Kč, dotace prevence chorob ve výši 182 000 Kč, dotace Reprogen chovatelství ve výši 34 000 Kč, dotace pojištění rostlinné výroby 213 000 Kč, dotace pojištění živočišné výroby ve výši 45 000 Kč.

Tab. 2: Vývoj hospodaření Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 – 2009 (údaje v tis. Kč)

Rok	Výnosy	Náklady	Výsledek hospodaření (po zdanění)
2005	62 384	61 639	745
2006	67 164	64 326	2 838
2007	80 093	76 808	3 285
2008	78 772	75 343	3 429
2009	66 925	66 493	562

Zdroj: Výroční zprávy Agrodružstva Počátky v letech 2005 - 2009, úprava vlastní

Tabulka 2 ukazuje kolísavý trend výnosů, nákladů a výsledku hospodaření po zdanění Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 – 2009. Výnosy se v rozmezí let 2005 – 2009 pohybují od částky 62 384 tis. Kč do výše 80 093 tis. Kč. Přičemž nejnižší hodnoty dosáhlo agrodružstvo v roce 2005 a nejvyšší hodnoty v roce 2007. Náklady se v rozmezí let 2005 – 2009 pohybují od částky 61 636 tis. Kč do výše 76 808 tis. Kč. Nejnižší hodnoty dosáhlo agrodružstvo v roce 2005 a nejvyšší hodnoty v roce 2007. Výsledek hospodaření se pohyboval v rozmezí let 2005 – 2009 od částky 562 tis. Kč do 3 429 tis. Kč. Nejnižší hodnoty dosáhlo agrodružstvo v letech 2009 a nejvyšší hodnoty v roce 2008.

## 4.2 Orgány a řízení Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách

**Orgány a organizace družstva**, které jsou uvedeny ve stanovách Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách ze dne 21. června 2007:

- záležitosti Agrodružstva řídí členové prostřednictvím členské schůze a volených orgánů v souladu s obecně závaznými předpisy, stanovami a dalšími vnitrodružstevními předpisy
- orgány družstva jsou - členská schůze,
  - představenstvo.
  - kontrolní komise.

**Členská schůze** dle stanov Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách ze dne 21. června 2007 určuje:

- nejvyšším orgánem družstva je členská schůze. Na ní členové uplatňují své právo rozhodovat o záležitostech družstva. Členská schůze se schází nejméně jednou ročně. Svolání členské schůze musí být členům oznámeno písemně nejméně 8 dnů před konáním členské schůze s uvedením programu konané členské schůze. Na žádost jedné třetiny členů družstva nebo kontrolní komise, popřípadě 3 delegátů, zařadí představenstvo jimi určenou záležitost na pořad jednání členské schůze.
- členská schůze musí být svolána, požádá-li o to písemně alespoň třetina všech členů družstva nebo kontrolní komise.
- členské schůze mohou být konány formou dílčích schůzí. Při rozhodování se sčítají hlasy odevzdané na všech dílčích členských schůzích. Dílčí členské schůze nemohou rozhodovat o zániku družstva a přijímání právnických osob za členy družstva.
- při hlasování má každý člen vždy jeden hlas.
- o každé členské schůzi se pořizuje zápis, který musí obsahovat:
  - datum a místo konání schůze,
  - přijaté usnesení,
  - výsledky hlasování,
  - nepřijaté námitky členů, kteří požádali o jejich zaprotokolování.
- přílohu zápisu tvoří seznam účastníků schůze, pozvána kana schůzi a poklady, které byly předloženy k projednáváním bodům.



Ze stanov Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách ze dne 21. června 2007 vyplývají **působnosti členské schůze**:

- přijímat a měnit stanovy, přijímat další vnitrodružstevní předpisy, pracovní a jednací řád, organizační řád, pravidla o výpočtu, tvorbě, určování a zhodnocení členského podílu volit a odvolávat členy představenstva a kontrolní komise,
- schvalovat roční účetní uzávěrku, rozdělení a užití zisku a úhrady ztráty z hospodaření,
- rozhodování o splynutí, sloučení, rozdělení a o jiném zrušení družstva,
- rozhodovat o zvýšení nebo snížení zapisovaného základního kapitálu,
- rozhodovat o splynutí, sloučení, rozdělení a o jiném zrušení družstva nebo o změně právní formy,
- rozhodovat o prodeji nebo jiných majetkových dispozicích s nemovitostmi, ve kterých jsou byty.

Povinnosti **představenstva** Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách uvedeny ve stanovách ze dne 21. června 2007:

- představenstvo Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách má 5 členů. Schází se podle potřeby, musí se však sejít do 10 dnů od doručení podnětu kontrolní komise, jestliže na její výzvu nedošlo k odstranění nedostatku.
- představenstvo řídí činnost družstva, rozhoduje o záležitostech, pokud nejsou zákonem, těmito stanovami nebo rozhodnutím členské schůze vyhrazeny jinému orgánu.
- představenstvo zabezpečuje a kontroluje plnění usnesení členské schůze, pravidelně jí podává zprávy o své činnosti a činnosti družstva, svolává členskou schůzi a připravuje její jednání.
- zvolený předseda družstva řídí běžnou činnost družstva, pokud tato nebyla svěřena najatému pracovníkovi. Za své činnosti je odpovědný členské schůzi a představenstvu. Je-li předseda nebo místopředseda odvolán členskou schůzí z funkce člena představenstva, zaniká jeho funkce předsedy nebo místopředsedy.

- člen družstva, který je navržen do orgánů družstva, musí mít splacen členský podíl, starší 18 let, členství 3 roky, v orgánu družstva mohou být zástupci právnických osob, kteří jsou členy družstva.
- volbu předsedy provádí členská schůze. Místopředseda je volen při prvním jednání nově zvoleného představenstva z řad členů představenstva.

Dle stanov Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách ze dne 21. června 2007 vyplývají **kontrolní komisi** tyto funkce:

- kontrolní komise Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách má 3 členy, kontrolní komise je oprávněna kontrolovat veškerou činnost družstva. Projednává stížnosti členů i pracovníků.
- ze své činnosti je odpovědna členské schůzi. Je nezávislá na ostatních orgánech družstva.
- vyjadřuje se k roční účetní uzávěrce, k návrhu na rozdělení zisku nebo na úhradu ztráty družstva. Náklady zjištěné nedostatky upozorňuje příslušné vedoucí a orgány družstva, od nich také vyžaduje zjednání nápravy. Schází se podle potřeby, nejméně jednou za 3 měsíce.
- kontrolní komise volí ze svých řad předsedu a místopředsedu.
- odměny členům kontrolní komise schvaluje představenstvo.
- členy kontrolní komise mohou být pouze členové družstva a zástupci právnických osob, kteří jsou členy družstva.

Činnosti **předsedy** Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách vyplývající ze stanov ze dne 21. června 2007:

- organizuje a řídí jednání představenstva,
- se souhlasem představenstva jmenuje a odvolává všechny vedoucí pracovníky, vyjma ředitele, případně jiného najatého pracovníka,
- vystupuje navenek jménem družstva,
- přijímá zaměstnance do pracovního poměru, z tohoto důvodu vypovídá a podepisuje dohody o jeho skončení,
- vydává příkazy, které jsou závazné pro všechny členy družstva a zaměstnance,

- se souhlasem představenstva jmenuje dočasné nebo trvalé poradní orgány, stanovuje jejich pravomoci a působnost,
- je povinen včas a beze zbytku informovat představenstvo družstva o všech závazných rozhodnutích, které učinil a předkládat představenstvu odborné zprávy, které si představenstvo vyžádá.

**Společenská ustanovení o orgánech** vyplývající ze stanov Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách ze dne 21. června 2007:

- funkce člena představenstva a člena kontrolní komise je neslučitelná, členem komise nemůže být ekonom.
- funkční období členů orgánů družstva je 3 roky. Funkční období členů prvních orgánů zapsaných do obchodního rejstříku je 3 roky.
- členové družstva mohou být voleni opětovně.
- členové představenstva a kontrolní komise družstva nesmějí být podnikateli ani členy saturačních a dozorčích orgánů právnických osob s obdobným předmětem činnosti.

**Základní práva člena družstva**, které stanovují stanovy Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách ze dne 21. června 2007:

- podílet se na řízení a kontrole činnosti družstva přímo nebo prostřednictvím volených orgánů,
- volit od 18 let a být volen od orgánů od 23 let,
- předkládat návrhy na zlepšení činnosti družstva, vznášet připomínky a dotazy na orgány družstva a být o jejich vyřízení informován,
- členství v družstvu není podmíněno pracovní účastí,
- podílet se na výhodách, které družstvo poskytuje svým členům podle schválených pravidel,
- rovného práva, jeho hlasu při rozhodování i volbách, bez ohledu výše jeho členského podílu,
- na podílu zisku při zhodnocení členských podílů podle celoročních výsledků družstva.

**Povinnosti člena družstva** uvedeny ve stanovách Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách ze dne 21. června 2007:

- složit členský podíl ve výši uvedené v těchto stanovách,
- chránit družstevní majetek a řádně s ním hospodařit,
- účastnit se osobně nebo svým zástupcem členských schůzí družstva,
- dodržovat stanovy družstva a ostatní závazná nařízení,
- nabídnout družstvu zemědělské pozemky do pronájmu,
- 10 % ze složeného členského vkladu přenést do nedělitelného fondu.

### 4.3 Vybrané ukazatele v souvislosti se zaměstnanci v podniku

Agrodružstvo Počátky se sídlem v Počátkách dle výroční zpráv z let 2005 až 2009 a podkladu pro statistický výkaz pro rok 2010 zaměstnávalo 70 stálých zaměstnanců v roce 2005, tento počet do roku 2010 mírně klesal na počet 58 stálých zaměstnanců.

Tab. 3: Vývoj počtu pracovníků v Agrodružstvu Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 – 2010

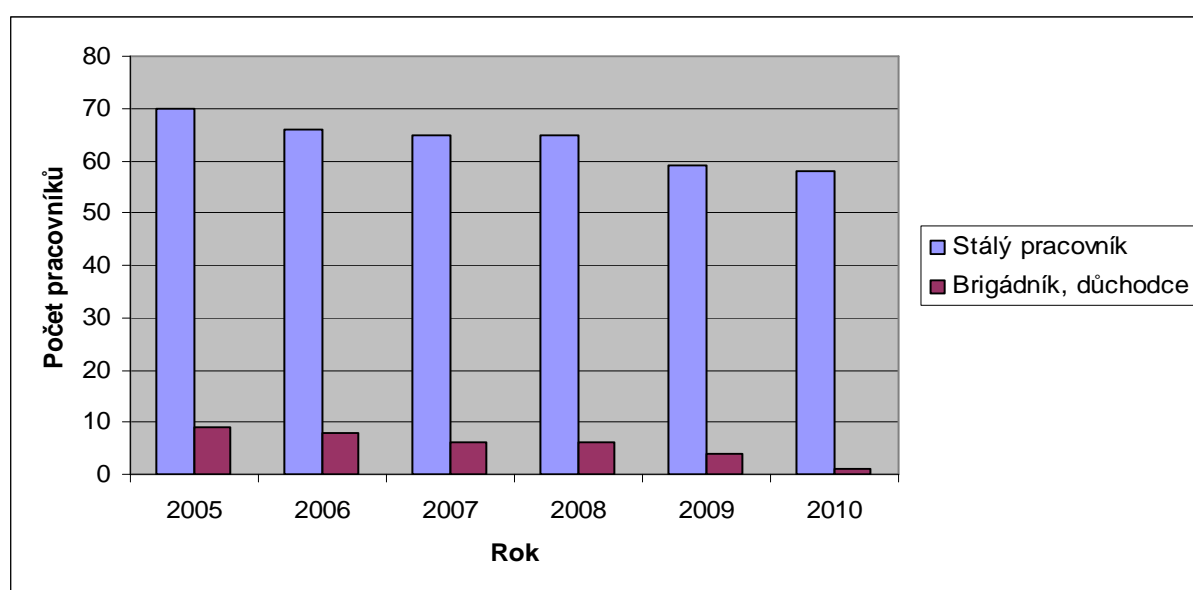
Rok	Stálí zaměstnanci	Brigádníci a důchodci
2005	70	9
2006	66	8
2007	65	6
2008	65	6
2009	59	4
2010	58	1

Zdroj: Výroční zprávy Agrodružstva Počátky v letech 2005 - 2009, Podklad pro statistický výkaz pro rok 2010, úprava vlastní

Tabulka 3 ukazuje postupně klesající trend v počtu pracovníků. Pracovníci, jež byli zaměstnáni jako dělníci a odcházejí do důchodu, nejsou nahrazováni.

Od roku 2005, kdy podnik zaměstnával 70 zaměstnanců, klesl počet zaměstnanců na 58 v roce 2010. Tento pokles činí 12 zaměstnanců, což znamená o 17 % méně zaměstnanců oproti roku 2005. Počet brigádníků a důchodců má rovněž klesající trend. V roce 2005 družstvo zaměstnávalo 9 brigádníků a důchodců, v roce 2010 už jen 1. Tento pokles činí o 8 méně brigádníků a důchodců, což znamená o 89 méně brigádníků a důchodců oproti roku 2005.

Graf 1: Vývoj počtu pracovníků v Agrodružstvu Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 – 2010



Zdroj: Výroční zprávy Agrodružstva Počátky v letech 2005 - 2010, Podklad pro statistický výkaz pro rok 2010, úprava vlastní

Graf 1 názorně ukazuje postupně klesající počet jak stálých pracovníků, tak i brigádníků a důchodců. Rok 2008 značí stagnaci v počtu stálých pracovníků i brigádníků a důchodců, jejich počet neklesá, zůstává na úrovni roku 2007 a to 65 stálých pracovníků a 6 brigádníků a důchodců. V následujících letech opět nastupuje klesající tendence v počtu stálých pracovníků i brigádníků a důchodců.

Tab. 4: Procentický podíl pracovníků podle povolání v Agrodružstvu Počátky se sídlem v Počátkách ke dni 30. 9. 2010

Povolání	Počet	Procentický podíl
Ekonomický úsek	3	5,1
Vedoucí	8	13,6
Dělník	47	79,6
Brigádník, důchodce	1	1,7
Celkem	59	100

Zdroj: Výroční zprávy Agrodružstva Počátky v letech 2005 – 2009, úprava vlastní

Tabulka 4 zobrazuje, že největší podíl zaměstnanců Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách ke dni 30. 9. 2010 tvoří dělníci v živočišné výrobě, rostlinné výrobě a v dílně, v současné době podnik zaměstnává 47 dělníků, což tvoří 79,6 % z celkového počtu pracovníků. Dále 8 vedoucích pracovníků v rostlinné výrobě, živočišné výrobě a dílně, jejich počet tvoří 13,6 % z celkového počtu pracovníků. Dále podnik zaměstnává 3 zaměstnance v ekonomickém úseku, jež se starají o ekonomický chod firmy, jejich podíl činí 5,1 % z celkového počtu zaměstnanců. A nakonec 1 brigádník či důchodce, jež se v létě stará o vymalování a údržbu staveb a v zimě o přebírání a balení brambor do pytlů. Tento brigádník tvoří 1,7 % z celkového počtu zaměstnanců.

Tab. 5: Vývoj průměrných mezd pracovníků ve vybraném podniku, v kraji Vysočina a v České republice v zemědělství v letech 2005 – 2009 (údaje v Kč)

Rok	Agrodružstvo Počátky <sup>1</sup>	Vysočina <sup>2</sup>	Česká republika <sup>3</sup>
2005	11 626	13 328	12 663
2006	13 322	14 212	13 404
2007	14 157	15 416	14 538
2008	15 736	17 267	15 562
2009	17 686	19 323	17 864

Zdroj: <sup>1</sup> Výroční zprávy Agrodružstva Počátky za rok 2005 - 2009, úprava vlastní, <sup>2</sup> Vybrané údaje za kraj Vysočina – mzdy a náklady práce – Jihlava Český statistický úřad [<http://www.jihlava.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xj>], <sup>3</sup> Zaměstnanci a průměrné mzdy podle typu hospodaření (fyzické osoby) – Jihlava Český statistický úřad [<http://www.jihlava.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/publ/3106-05>]

Z tabulky 5 je patrné, že nejvyšší mzdy pracovníkům v zemědělství je přidělována v letech 2005 až 2009 na Vysočině, i když konkrétně v Agrodružstvu Počátky se sídlem v Počátkách ve srovnání s Vysočinou výrazně nižší a rovněž nižší než v průměru celé České republiky. Při porovnání Vysočiny s Českou republikou jsou mzdy v zemědělství vyšší na Vysočině než v průměru České republiky. Jak v Agrodružstvu Počátky se sídlem v Počátkách, tak na Vysočině i v celé České republice má vývoj mezd zaměstnanců v zemědělství v letech 2005 až 2009 stoupající tendenci. V Agrodružstvu Počátky se sídlem v Počátkách byly odměňováni zaměstnanci v rozmezí let 2005 až 2009 nejnižší mzdou v hodnotě 11 626 Kč a nejvyšší hodnotou mzdy 17 686 Kč v roce 2009. Na Vysočině v rozmezí let 2005 až 2009 dosáhlo nejnižší hodnoty mzdy 13 328 Kč v roce 2005 a nejvyšší hodnoty mzdy 19 323 Kč v roce 2009. V průměru celé České republiky dosáhlo nejnižší hodnoty mzdy 12 663 Kč v roce 2005 a nejvyšší hodnota mzdy 17 864 v roce 2009. Srovnáním mezd zaměstnanců v roce 2009 je zřejmé, že nejvyšší hodnota dosahuje výše 19 323 Kč na Vysočině, přičemž ve stejném roce je průměr mezd v zemědělství v České republice 17 864 Kč, což je o 1 459 Kč méně než na Vysočině, Agrodružstvo Počátky se sídlem v Počátkách má v tomtéž roce 2009

mzdu v zemědělství 17 686 Kč, což je o 178 Kč méně v průměru celé České republiky a o 1 637 Kč méně než na Vysočině.

Tab. 6: Náklady na zaměstnance Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 – 2009 (údaje v tis. Kč)

Rok	Osobní náklady	Mzdové náklady	Zdravotní pojištění	Sociální pojištění
2005	15 281	11 212	3 849	220
2006	16 485	12 126	4 165	194
2007	16 763	12 323	4 243	197
2008	18 570	13 747	4 623	200
2009	18 431	13 947	4 278	206

Zdroj: Výroční zprávy Agrodružstva Počátky za rok 2005 - 2009, úprava vlastní

Tabulka 6 zobrazuje vývoj nákladů Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách na zaměstnance v letech 2005 – 2009. Osobní náklady mají postupný stoupající trend, kdy v roce 2005 dosahovalo nejnižší hodnoty a to 15 281 tis. Kč, stoupajícím trendem se dostalo do výše 18 431 tis. Kč v roce 2009. Mzdové náklady v Agrodružstvu mají rovněž stoupající trend, kdy nejnižší hodnoty dosáhlo v roce 2005 částkou 11 212 tis. Kč a nejvyšší hodnoty dosahovalo 13 947 tis. Kč v roce 2009. Zdravotní pojištění má od roku 2005 do roku 2008 stoupající tendenci, v následujícím roce 2009 klesající. Nejnižší hodnoty zdravotního pojištění dosáhlo Agrodružstvo v roce 2005 a to 3 849 tis. Kč, nejvyšší s hodnotou 4 623 tis. Kč v roce 2008, v následujícím roce 2009 pokles na 4 278 tis. Kč. Sociální pojištění Agrodružstva v letech 2005 - 2009 má kolísavý trend, kdy v roce 2006 dosáhlo Agrodružstvo nejnižší hodnoty 194 tis. Kč a nejvyšší s hodnotou 220 tis. Kč v roce 2005.



## 4.4 Systém personální práce

Systém personální práce vyplývá ze stanov Agrodružstva Počátky ze dne 21. června 2007. Na základě organizační struktury bylo zjištěno, že Agrodružstvo Počátky nemá personální útvar, ale činnosti personální práce vykonává převážně ekonom, mzdová účetní a sekretář.

V současné době mezi manažery, kteří řídí další pracovníky, patří hlavní agronom, hlavní zootechnik, dva provozní agronomové, dva provozní zootechnici a mistr dílny. Mezi pracovníky, kteří jsou zapojeni do personálních prací patří ekonom, mzdová účetní a sekretář. Co se týče zaměstnanců v Agrodružstvu Počátky, je zaměstnáno čtrnáct dělníků rostlinné výroby, devatenáct dělníků živočišné výroby, devět dělníků v dílně, pět řidičů nákladních aut. V době žní jsou dělníci živočišné výroby přerazováni do rostlinné výroby, což je ošetřeno v pracovní náplni pracovní smlouvy.

Systém personální práce je v kompetenci manažerů, proto byla provedena analýzy náplně práce jednotlivých vedoucích.

Dle pracovních náplní jednotlivých pracovníků a organizačního schéma viz. příloha 1:

- předseda řídí a dává pokyny hlavnímu agronomovi, hlavnímu zootechnikovi, mistru dílny, ekonomovi, mzdové účetní a sekretáři.
- hlavní agronom řídí celkový plán, jeho dodržování, dává pokyny provozním agronomům, kolik a kterou plodinu mají zaset.
- hlavní zootechnik dá požadavek hlavnímu agronomovi na krmnou základnu, dává pokyny provozním zootechnikům.
- provozní agronomové řídí a dávají pokyny dělníkům rostlinné výroby.
- provozní zootechnici řídí a dávají pokyny dělníkům živočišné výroby.

### **Pracovní náplň ekonoma**

- zodpovídá za veškeré vedení předepsané účetní evidence,
- zodpovídá za ekonomický úsek družstva,
- řídí pracovníky ekonomického úseku,
- zpracovává a sestavuje plány a výhledy družstva,
- zodpovídá za pravidelné a včasné ekonomické hodnocení družstva,
- zodpovídá za styk s bankovními úřady,
- zodpovídá za stav zařízení přiděleného ekonomickému úseku
- je podřízen předsedovi družstva,
- ukazatel prémie – zajištění provozních úkolů ekonomického úseku

**Mzdová účetní** nemá podnikem vypracovanou **pracovní náplň**, která z tohoto důvodu není k dispozici.

### **Pracovní náplň hlavního agronoma**

- je podřízen předsedovi,
- přiděluje práci pracovníkům rostlinné výroby a dílny na středisku a zodpovídá za jejich bezpečnost práce,
- zodpovídá za protipožární ochranu budov, které užívá středisko a v dalších prostorách střediska,
- zodpovídá za stav budov a zařízení v kolně seno a sláma Počátky, dílně, skladu, sociální budovy a chlévě Lihovar, silážní žlab Lihovar a Počátky,
- zodpovídá za naskladnění a uskladnění objemové píce ve skladech střediska,
- zajišťuje zpracování mezd podřízeným pracovníkům,
- řídí a zjišťuje celou činnost rostlinné výroby, současně vykonává hlavního agronoma,
- zodpovídá za stav mechanizačních prostředků na středisku,
- začátek pracovní doby je stanoven na 6:45 hod v kanceláři,
- zodpovídá za používání chemických prostředků, průmyslových a statkových hnojiv,
- pro zajištění provozu je přiděleno osobní auto a zodpovídá za jeho údržbu,

- vede evidenci ochranných pomůcek podřízených pracovníků a zodpovídá za jejich přidělování,
- zajišťuje proškolení bezpečnosti práce a protipožární ochrany u podřízených pracovníků a brigádníků střediska,
- zodpovídá za evidenci aplikace chemických prostředků, spotřeby a aplikace průmyslových a statkových hnojiv,
- ukazatel prémie - splnění plánu výroby,
  - zajištění provozních úkolů střediska,
  - splnění výroby a kvality krmení.

#### *Pracovní náplň agronoma střediska Počátky*

- je podřízen předsedovi a hlavnímu agronomovi,
- přiděluje práci pracovníkům sušky, pracovníkům dopravy a zodpovídá za jejich bezpečnost práce,
- zodpovídá za protipožární ochranu v celém prostoru sušky, včetně skladu obilí, dále v prostoru plošné sušky v areálu, dále v hangárech na obilí,
- zodpovídá za stav budov a zařízení sušky obilí, plošné sušky a hangáru obilí,
- zodpovídá za naskladnění, uskladnění a vyskladnění obilí a komodit,
- vede evidenci ochranných pomůcek u podřízených pracovníků a zodpovídá za jejich přidělování,
- zajišťuje proškolení bezpečnosti práce a protipožární ochrany u podřízených pracovníků,
- zajišťuje zpracování mezd podřízených pracovníků,
- začátek pracovní doby je stanoven v kanceláři družstva v 6:45 hod,
- vykonává funkci vodohospodáře,
- vede evidenci pozemků,
- ukazatel prémie - splnění plánu výroby,
  - zajištění provozních úkolů,
  - splnění výroby a kvality krmení,
  - zpracování a uskladnění obilních výrobků.

### *Pracovní náplň agronoma střediska Stojčín*

- je podřízen předsedovi a hlavnímu agronomovi,
- přiděluje práci pracovníkům rostlinné výroby a dílny na středisku a zodpovídá za jejich bezpečnost práce,
- zodpovídá za protipožární ochranu budov, které užívá středisko a v dalších prostorách střediska,
- zodpovídá za stav a zařízení budov v kolně železná a zděná Vesce, garáž a váha Vesce, kolna seno Horní Vilímeč, senážní věže velkokapacitní výkrmna, sklad Ovčín Stojčín, dvůr Stojčín, silážní jáma Vesce a velkokapacitní výkrmna,
- zodpovídá za naskladnění a uskladnění objemové píce ve skladech střediska,
- zajišťuje zpracování mezd podřízeným pracovníkům,
- řídí a zajišťuje celou činnost střediska rostlinné výroby,
- zodpovídá za stav mechanizačních prostředků na středisku,
- začátek pracovní doby stanoven na 6:45 hod v kanceláři agronoma,
- pro zajištění provozu je přiděleno osobní auto PEB 98-33 a zodpovídá za jeho údržbu,
- vede evidenci ochranných pomůcek podřízeným pracovníkům a zodpovídá za jejich přidělování,
- zajišťuje proškolení bezpečnosti práce a protipožární ochrany u podřízených pracovníků a brigádníků střediska
- ukazatel prémie - splnění plánu výroby,
  - zajištění provozních úkolů střediska,
  - splnění výroby a kvality krmení.

### **Pracovní náplň hlavního zootechnika**

- je podřízen předsedovi družstva,
- řídí práci a celou činnost živočišné výroby v kravíně Počátky a velkovýrobně Stojčín,
- zodpovídá za protipožární ochranu v určených objektech,
- zodpovídá za stav budov a s nim spojeného zařízení,
- přiděluje práci podřízeným pracovníkům živočišné výroby a zodpovídá za jejich bezpečnost práce, zajišťuje proškolení pracovníků v bezpečnosti práce a protipožární ochrany,
- vede evidenci ochranných pomůcek u podřízených pracovníků a zodpovídá za jejich přidělování,
- začátek pracovní doby je stanoven na 7:00 hodin v kravíně Počátky. Jedenkrát týdně je stanoven tak, aby se zúčastnil ranního dojení,
- jako zootechnik zodpovídá, rozpočítává a přiděluje krmné dávky, vyhodnocuje spotřebu jádra za celé družstvo,
- pro zajištění provozu je přiděleno osobní auto, kde zodpovídá za technický stav,
- zajišťuje zpracování mezd podřízeným pracovníkům,
- ukazatel prémie - zajištění plánované výroby,
  - zajištění provozních úkolů živočišné výroby na určených provozech,
  - výše efektivnosti spotřeby jádra,
  - výše doживosti a spotřeby jádra,
  - výše přírůstku a úhynu,
  - při doживosti 10 l v jednom měsíci se zvyšuje prémie o 10%,
  - přírůstek ve velkovýrobně 0,80kg/ks/den - zvýšení prémie o 10%.

### *Pracovní náplň provozního zootechnika ve střediscích Lihovar a Leskovec*

- je podřízen předsedovi,
- řídí práci a celou činnost živočišné výroby v kravíně Lihovar a teletník Leskovec,
- zodpovídá za protipožární ochranu v určených objektech,
- zodpovídá za stav budov a s nimi spojeného zařízení,

- přiděluje práci podřízeným pracovníkům živočišné výroby a zodpovídá za jejich bezpečnost práce, zajišťuje proškolení pracovníků v bezpečnosti práce, zajišťuje proškolení pracovníků v bezpečnosti práce a protipožární ochranu,
- vede evidenci ochranných pomůcek u podřízených pracovníků a zodpovídá za jejich přidělování,
- začátek pracovní doby je stanoven na 7:00 hodin v kravíně Lihovar. Jedenkrát týdně je stanoven tak, aby se provozní zootechnik zúčastnil ranního dojení,
- zajišťuje zpracování mezd u podřízených pracovníků,
- ukazatel prémie - zajištění plánované výroby,
  - zajištění provozních úkolů živočišné výroby na určených provozech,
  - výše efektivnosti spotřeby jádra,
  - výše dojivosti a kvality mléka,
  - výše přírůstku a úhynu,
  - při dojivosti 10 l po dobu 1 měsíce se zvyšuje prémie o 10 %,
  - při spotřebě jádra 2,20 kg/kg kuřete, úhynu 4 % a zařazení 9 % v I. třídě při porážce je jednorázová odměna za turnus 500 Kč.

#### *Pracovní náplň provozního zootechnika ve středisku Vesce*

- je podřízen předsedovi,
- řídí práci a celou činnost živočišné výroby v kravíně Vesce, drůbežárna Vesce a vepřín Vesce,
- zodpovídá za protipožární ochranu v určených objektech,
- zodpovídá za stav budov a s nimi spojeného zařízení,
- přiděluje práci podřízeným pracovníkům živočišné výroby a zodpovídá za jejich bezpečnost práce, zajišťuje proškolení pracovníků v bezpečnosti práce, zajišťuje proškolení pracovníků v bezpečnosti práce a protipožární ochrany,
- vede evidenci ochranných pomůcek u podřízených pracovníků a zodpovídá za jejich přidělování,
- začátek pracovní doby je stanoven na 7:00 hodin v kravíně Vesce. Jedenkrát týdně je stanoven tak, aby se provozní zootechnik zúčastnil ranního dojení,

- zajišťuje zpracování mezd u podřízených pracovníků,
- ukazatel prémie - zajištění plánované výroby,
  - zajištění provozních úkolů živočišné výroby na určených provozech,
  - výše efektivnosti spotřeby jádra,
  - výše dojivosti a kvality mléka,
  - výše přírůstku a úhynu,
  - při dojivosti 10 l po dobu 1 měsíce se zvyšuje prémie o 10 %,
  - při spotřebě jádra 2,20 kg/kg kuřete, úhynu 4 % a zařazení 9 % v I. třídě při porážce je jednorázová odměna za turnus 500 Kč.

### **Pracovní náplň vedoucího dílny Počátky**

- je podřízen předsedovi družstva,
- řídí práci a celou činnost dílny Počátky, kotelny, skladu olejů, skladu dílny, rampy WAP,
- zodpovídá za protipožární ochranu v určeném úseku,
- zodpovídá za stav budov a s nimi spojeného zařízení,
- přiděluje práci podřízeným pracovníkům dílny a zodpovídá za jejich bezpečnost práce včetně skladu náhradních dílů,
- zajišťuje proškolení podřízených pracovníků v bezpečnosti práce a protipožární ochraně,
- vede evidenci ochranných pomůcek podřízených pracovníků a zodpovídá za jejich přidělování,
- zodpovídá za činnost skladu náhradních dílů,
- zpracovává mzdy podřízeným pracovníkům,
- začátek pracovní doby je stanoven v 6:45 hod v dílně Počátky,
- ukazatel prémie - včasnost opravených strojů k sezónním pracím,
  - pořádek na celém úseku,
  - využití pracovní doby u podřízených pracovníků.

## **4.5 Systém činností jednotlivých oblastí**

Z analýzy systému personální práce vyplývá systém personální práce a činností jednotlivých oblastí.

### **4.5.1 Oblast získávání pracovníků**

V Agrodružstvu Počátky jsou vyhledávání zaměstnanci v případě náhrady za odcházejícího zaměstnance. Předseda Agrodružstva Počátky vyhledává zaměstnance jak z interních, tak i externích zdrojů.

Pracovníci nejsou aktivně vyhledávání z externích zdrojů, vyhledávání pracovníků do Agrodružstva Počátky se uskutečňuje těmito formami:

- uchazeči navštěvují podnik a nechají se zaevidovat jako zájemce o zaměstnání,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- spolupráce ekonoma s úřady práce dle zákona.

Předseda Agrodružstva se zabývá žádostmi uchazečů o zaměstnání. Předseda rozhodne, zda je pro uchazeče o zaměstnání uplatnění. Tímto způsobem družstvo eliminuje náklady na inzerci.

Zaměstnanci družstva se od nadřízených dozvědí o uvolňovaném nebo volném pracovním místě a včas jsou informováni o povaze pracovního místa. Uchazeči bývají často příbuzní nebo známí zaměstnanců. Uchazeči bývají zpravidla vhodní odborně, protože současný zaměstnanec organizace si nechce u svého zaměstnavatele pokazit pověst doporučením nevhodné osoby. Touto formou získávání pracovníků vzniká omezená možnost výběru z počtu pracovníků.

Úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím hledajícím pracovníky, zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak



pro uchazeče, tak pro organizaci. Náklady této činnosti jsou hrazeny ze státních prostředků. Úřady práce samy zajišťují potřebné informace o uchazeči. Bohužel na úřadech práce je omezený výběr registrovaných uchazečů. Do značné míry jde totiž o osoby s nižší kvalifikací. Družstvo spolupracuje s úřadem práce.

Pracovníci z interních zdrojů nemohou žádat o pracovní místo v případě pracovní pozice hlavního zootechnika, provozního zootechnika, hlavního agronoma, provozního agronoma, ekonoma a mzdové účetní, jestliže nemají požadované vzdělání.

Z analýzy oblasti získávání pracovníků vyplynulo, že zaměstnance vyhledává předseda Agrodružstva Počátky a to i v případě, že se jedná o „výkonné pracovníky“, kteří dle organizačního schématu podléhají jednotlivých vedoucím pracovníkům.

Z analýzy oblasti získávání zaměstnanců vyplývá, že předseda Agrodružstva vyhledává uchazeče o zaměstnání, zabývá se jejich žádostmi a vybírá uchazeče na volná pracovní místa.

#### **4. 5. 2 Oblast přijímání pracovníků**

Předseda Agrodružstva Počátky rozhodne, kterého uchazeče o pracovní místo přijme bez přítomnosti nadřízených přijímaného pracovníka. Součástí přijímání pracovníků je vstupní pohovor a předložení kopie o nejvyšším stupni vzdělání, praxe je samozřejmě výhodou.

Předseda Agrodružstva Počátky vede vstupní poradu a v případě kladného rozhodnutí předseda vybere vhodného kandidáta na uvolněné místo, ať jde o místo dělníka, vedoucího nebo pracovníka v ekonomickém úseku.

Při přijetí zaměstnance mzdová účetní sepíše pracovní smlouvu a předloží ji k podpisu předsedovi a přijatému pracovníkovi.

Požadavky na kvalifikaci záleží na konkrétním pracovním místě:

- u hlavního agronoma, provozního agronoma, hlavního zootechnika, provozního zootechnika se požaduje vysokoškolské vzdělání s příslušným zaměřením,
- u ekonoma a mzdové účetní se očekává středoškolské vzdělání se zaměřením na účetnictví a ekonomiku, znalost účetních programů,
- u technika se očekává středoškolské vzdělání s maturitou,
- u dělníka živočišné výroby, rostlinné výroby a dílny je přípustná základní škola nebo středoškolské vzdělání s maturitou či výuční list.

Předseda při nástupu do zaměstnání seznamuje zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z uzavřené pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a s podmínkami odměňování. Předseda předá zaměstnanci pracovní smlouvu s pracovní náplní.

Agronom nebo zootechnik zajistí vstupní proškolení v oblasti požární ochrany a seznámí zaměstnance s pracovním řádem, vnitřními předpisy, směrnicemi, předá zaměstnanci ochranné pracovní pomůcky.

Mzdová účetní každému zaměstnanci vede osobní spis, v kterém se nachází pracovní smlouva, potvrzení zdravotní způsobilosti, životopis není nutný.

U pohovoru týkající se výběru pracovníka do rostlinné výroby není přítomen hlavní agronom, ani provozní agronom. Rovněž u pohovoru v souvislosti s výběrem pracovníka do živočišné výroby není přítomen hlavní zootechnik ani provozní zootechnik. Je přítomen pouze přijímaný pracovník, mzdová účetní a předseda, který současně rozhodne o přijetí pracovníka do pracovního poměru.

### 4. 5. 3 Oblast hodnocení pracovníků

Pravidelné hodnocení pracovníků je podnikem považováno za neodmyslitelnou součást personální politiky.

Vedoucí pracovník Agrodružstva Počátky zjišťuje, jak podřízený pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům a v případě živočišné výroby ještě je hodnocen vztah k hospodářským zvířatům, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.

Hlavní agronom Agrodružstva Počátky provádí hodnocení pracovníků rostlinné výroby a dílny na středisku. Agronom střediska Počátky provádí hodnocení pracovníků sušky a pracovníků dopravy. Agronom střediska Stojčín provádí hodnocení pracovníků rostlinné výroby a dílny na středisku.

Rovněž hlavní zootechnik Agrodružstva Počátky provádí hodnocení pracovníků živočišné výroby v kravíně Počátky a velkovýrobně Stojčín, Provozní zootechnik ve střediscích Lihovar a Leskovec provádí hodnocení pracovníků živočišné výroby v kravíně Lihovar a teletník Leskovec. Provozní zootechnik ve středisku Vesce provádí hodnocení pracovníků živočišné výroby v kravíně Vesce, drůbežárny Vesce a vepříně Vesce.

Hodnocení pracovníků Agrodružstva Počátky provádí také vedoucí dílny Počátky podřízeným pracovníkům dílny.

Vedoucí pracovníci živočišné výroby: hlavní zootechnik, provozní zootechnik ve střediscích Lihovar a Leskovec, provozní zootechnik ve středisku Vesce, vedoucí pracovníci rostlinné výroby: hlavní agronom, agronom střediska Počátky, agronom střediska Stojčín a vedoucí dílny Počátky předkládají předsedovi jednou měsíčně pouze ústní návrh hodnocení pracovníků Agrodružstva Počátky.

Předseda rozhoduje o schválení návrhu na odměňování na základě ústního doporučení vedoucích a rozhoduje tedy o hodnocení a odměňování pracovníků, o nichž by měli rozhodovat první nadřízení.

V Agrodružstvu Počátky se neprovádí hodnocení písemnou formou.

Zaměstnanci Agrodružstva Počátky nejsou seznámeni s hodnocením vedoucích pracovníků, proto se k hodnocení nemůžou vyjádřit. V případě peněžní odměny se hodnocení projeví pracovníkům ve výplatní pásce. Na tuto skutečnost mohou zaměstnanci reagovat až po přijetí výplatní pásky u vedoucího pracovníka nebo předsedy.

V případě, že zaměstnanec Agrodružstva Počátky neplní výkon, kvalitu nebo nepřijde bez omluvy do práce, není mu vedoucím pracovníkem navržena (tyto odměny v Agrodružstvu Počátky jsou navrhovány předsedovi, který rozhodne).

#### **4. 5. 4 Oblast vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků v Agrodružstvu Počátky se sídlem v Počátkách se provádí formou školení. Předseda rozhoduje podle nabídek školení a konferencí posílaných ze společností a o tom, který z pracovníků se jakého školení účastní. Na tato školení jezdí vedoucí pracovníci živočišné výroby, rostlinné výroby a vedoucí dílny 5x na jaře každý rok a 5x na podzim každý rok.

Předseda navrhuje a vybírá školení pro vedoucí pracovníky živočišné výroby: hlavního zootechnika, provozního zootechniky, dále pro vedoucí pracovníky rostlinné výroby: hlavního agronoma, provozní agronomy, rovněž pro vedoucího dílny a také pro ekonoma, mzdovou účetní. Předseda se také účastní vybraných školení.

V případě zájmu hlavní zootechnik, provozní zootechnici či hlavní agronom, provozní agronomové nebo vedoucího dílny navrhnou předsedovi pro sebe nebo své podřízené vybrané školení a předseda o školení rozhodne.

Ekonom, mzdová účetní jsou školeni v oblasti ekonomiky, účetnictví, dotací a změn v zákonech 2x ročně. V případě jakékoliv změny týkající se účetnictví (např. změna DPH) je toto školení poskytnuté ekonomovi a mzdové účetní. Školení o dotacích se účastní i předseda Agrodružstva Počátky.

Mzdová účetní eviduje a kontroluje termíny proškolení pracovníků a obnovování průkazů a rovněž upozorňuje předsedu na nutnost školení zaměstnance a dodržení těchto termínů.

Mezi školení uvnitř podniku, které se koná jednou do roka, patří školení o bezpečnosti práce a protipožární ochrana. Dále školení řidičů, školení ještěrkářů, které se provádí po dvou letech. Dále školení svářečů, jimž se po pěti letech obnovují svářečské průkazy. Také v podniku probíhá školení chemické, kde se vzdělávají se zacházením s jedy používané na postřiky. Posledním školením, které se v podniku provádí, je obsluha tlakových nádob.

#### **4. 5. 5 Oblast péče o pracovníky**

Agrodružstvo Počátky pečuje o své pracovníky dle zákoníku práce v těchto oblastech:

- prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace a současně je zaměstnanec povinen soustavně prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce.
- bezpečnost a ochrany zdraví při práci – za provedení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zodpovídají příslušní vedoucí pracovníci. Každý nově přijatý zaměstnanec je nadřízeným vedoucím při nástupu do zaměstnání seznámen s bezpečnostními předpisy, jež jsou na daném pracovišti. Agrodružstvo Počátky poskytuje zaměstnanci ochranné pracovní prostředky, které vydává vedoucí.

- stravování – Agrodružstvo Počátky nad rámec zákoníku práce zajišťuje svým zaměstnancům stravování v rozsahu jednoho hlavního jídla denně v pohostinském zařízení. Zaměstnancům Agrodružstvo přispívá 55 % z ceny hlavního jídla.

Předseda navrhuje prohlubování kvalifikace pomocí školení nejen pro své přímé podřízené, ale i pro ostatní pracovníky, kteří mu nejsou přímo podřízení.

#### **4. 5. 6 Oblast odměny pracovníků**

Agrodružstvo Počátky odměňuje dělníky živočišné výroby a dělníky rostlinné výroby hodinovou mzdou. A ostatní pracovníky odměňuje měsíční mzdou.

Předseda Agrodružstva Počátky navrhuje mzdové tabulky tak, že určuje rozpětí tarifů. Předseda každému pracovníkovi určí sám, v jaké tarifní třídě se bude nacházet a to nejen svým přímým podřízeným, ale všem pracovníkům.

Mzdová účetní zpracovává výplatu jednotlivým zaměstnancům a tiskne výplatní pásky. Ekonom rozesílá mzdy všech pracovníků Agrodružstva Počátky na osobní účty pracovníků.

Příplatky, jenž dostávají zaměstnanci Agrodružstva Počátky za noční směnu, činí 10 % průměrné hodinové mzdy. Za přesčasy zaměstnanci dostávají 25 % průměrné hodinové mzdy. Zvýhodnění, které se poskytuje zaměstnancům při práci v sobotu a v neděli činí 50 % průměrné hodinové mzdy.

V Agrodružstvu Počátky jsou každoročně vypláceny „vánoční prémie“. O celkové výši prémie a o výši prémie pro jednotlivé pracovníky rozhoduje předseda. Na tomto rozhodování se nepodílí vedoucí pracovníci, kteří řídí své vedoucí pracovníky.

V analýze systému personální práce byly vybrány pouze stěžejní oblasti jednotlivých personálních činností a jejich fungování v systému personální práce.

## 5 Diskuse a návrhy změn

Diplomová práce byla zaměřena na jednotlivé oblasti personálního řízení a návazně na systém řízení personálních prací. Agrodružstvo Počátky se sídlem v Počátkách nemá personální útvar, ale personální činnosti vykonává převážně předseda, některé pravomoci deleguje mzdová účetní. Mezi manažery, kteří řídí pracovníky, patří hlavní agronom, hlavní zootechnik, dva provozní agronomové, dva provozní zootechnici a mistr dílny.

Základním problémem v personálním řízení Agrodružstva Počátky je neshoda organizačního schéma s pracovní náplní vedoucích pracovníků týkajících se personálních činností a jejich zapojení v systému personálního řízení.

Z organizačního schéma vyplývá, že agronom střediska Počátky a agronom střediska Stojčín jsou podřízeni předsedovi, ale v pracovní náplni je uvedeno, že oba provozní agronomové jsou podřízeni předsedovi a hlavnímu agronomovi. Z hlediska řízení není přesně vymezena pravomoc a odpovědnost hlavního agronoma a zároveň provozní agronomové jsou podřízeni jak předsedovi, tak i hlavnímu agronomovi. „Vícenásobná podřízenost, vyplývající z uplatňované funkcionální pravomoci, narušuje jednotu vedení (Koontz, Weihrich, 1993).“

Navrhuji, aby tato vícenásobná podřízenost, která je u provozních agronomů, byla upravena v pracovní náplni tak, aby k této vícenásobné podřízenosti nedocházelo, neboť z hlediska řízení pracovníků a fungování personálního systému toto uspořádání neodpovídá jednoznačnému vymezení odpovědnosti (viz. Koubek, 2009).

Porovnáním pracovní náplně hlavního agronoma a provozních agronomů bylo zjištěno, že všichni agronomové přidělují práci pracovníkům rostlinné výroby a dílny. V pracovní náplni není uvedeno, že tato práce je přidělována přímo podřízeným pracovníkům. Vzhledem k zajištění funkčnosti systému personálního

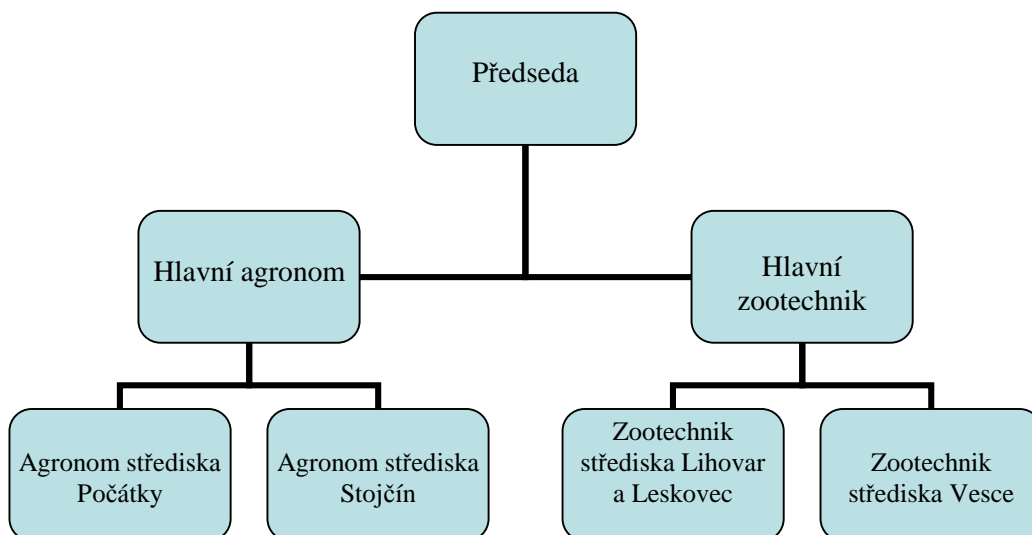
řízení navrhuji, aby byla vymezena pravomoc v přidělované práci podřízeným pracovníkům.

Z organizačního schéma, jež se v současné době nachází v podniku, je sice zřetelná nadřízenost a podřízenost vedoucích pracovníků, ale dle pracovních náplní jednotlivých vedoucích pracovníků vyvstávají nejasnosti v oblasti nadřízenosti a podřízenosti.

Vzhledem k tomu, že organizační schéma je zřetelným vyjádřením nadřízenosti a podřízenosti pracovníků, je potřeba, aby tyto vztahy byly jednoznačně vyjádřeny v organizačním schématu. Předseda Agrodružstva Počátky je nadřízený hlavnímu agronomovi a hlavnímu zootechnikovi. Hlavní agronom řídí agronoma střediska Počátky a rovněž agronoma střediska Stojčín. Hlavní zootechnik řídí zootechnika střediska Lihovar a Leskovec a zootechnika střediska Vesce.

Navrhuji proto, aby Agrodružstvo Počátky zvážilo přepracování organizačního schématu v oblasti nadřízenosti a podřízenosti předsedy, agronomů a zootechniků, kde je nadřízený podřízenému zřetelně zobrazen (viz. obr. 1).

Obr. 1 Navrhované organizační schéma Agrodružstva Počátky se sídlem Počátkách





Dalším významným problémem je, že mzdová účetní Agrodružstva Počátky nemá vypracovanou pracovní náplň a pracovní činnosti, které má vykonávat nejsou ani v pracovní smlouvě specifikovány.

Mzdové účetní by v pracovní náplni měly být vymezeny činnosti a povinnosti týkající se nejen jejich obvyklých povinností, ale hlavně činností týkající se personální práce. Mezi činnosti a povinnosti mzdové účetní patří: vedení osobních spisů včetně pracovních smluv všech zaměstnanců Agrodružstva Počátky, příprava pracovních smluv nově přijatých pracovníků. Výpočet mzdy každého zaměstnance, příprava mzdových pásek zaměstnancům. Každý měsíc uvést přehled o celkové výši mezd zaměstnanců, zdravotního pojištění za zaměstnance, zdravotního pojištění za zaměstnavatele, sociálního pojištění za zaměstnance a sociálního pojištění za zaměstnavatele. Kontrola a upozornění na školení jednotlivých pracovníků. Sledování termínů odchodu pracovníků do důchodu, s čímž souvisí příprava Dohody o skončení pracovního poměru při odchodu do důchodu.

Navrhuji, aby byla zpracována pracovní náplň pro mzdovou účetní v oblasti personálního řízení vzhledem k tomu, že pracovní náplň právě v této oblasti pracovních činností jí vymezuje její pravomoc ale hlavně odpovědnost za tyto personální činnosti.

V personálním řízení Agrodružstva Počátky byl zjištěn nedostatek. V osobních spisech všech zaměstnanců, které vede mzdová účetní, není uvedeno, kdy a jaké školení bylo poskytnuto zaměstnanci. O žádném školení se neseписuje doklad, že školení proběhlo, zda se zaměstnanec zúčastnil nebo zda se v nepřítomnosti omluvil.

Navrhuji, aby v osobních spisech, které vede mzdová účetní bylo zaměstnanci uvedeno, kdy a jaké školení bylo zaměstnanci poskytnuto, kdy byla proveden obnova dokladů.

Při analýze systému personální práce v oblasti získávání pracovníků bylo zjištěno, že zaměstnance vyhledává pouze předseda Agrodružstva Počátky a to jak v případě přímých podřízených pracovníků, tak i pracovníků pracovníků, kteří dle organizačního schématu nejsou předsedovi přímo podřízeni. Předseda Agrodružstva uchazeče vyhledává, zabývá se žádostmi uchazečů a vybírá vhodné uchazeče na volná pracovní místa.

Navrhuji, aby vedoucí pracovníci vyhledávali přímé podřízené, zabývali se žádostmi uchazečů, jenž by dle organizačního schématu byli přímí podřízení. A rovněž aby vedoucí pracovníci vybírali uchazeče na volná pracovní místa, jenž by byli přímo podřízení vedoucím pracovníkům. Dále navrhuji, aby byla vedoucím pracovníkům přidělena pravomoc ve vyhledávání a vybírání uchazečů, kteří by byli přímo podřízení vedoucím pracovníkům.

Při analýze systému personální práce v oblasti přijímání pracovníků bylo zjištěno, že předseda Agrodružstva Počátky vede vstupní poradou a vybírá vhodného kandidáta na uvolněné místo, ať jde o místo dělníka, vedoucího nebo pracovníka v ekonomickém úseku. U pohovoru týkajícího se výběru pracovníka do rostlinné výroby není přítomen žádný z agronomů a pohovoru týkajícího se výběru pracovníka do živočišné výroby není přítomen žádný ze zootechniků. U pohovoru týkajícího se výběru pracovníka do dílny není přítomen vedoucí dílny. Předseda sám rozhoduje o přijetí pracovníka do pracovního poměru.

Navrhuji, aby vedoucí pracovníci rostlinné, živočišné výroby a dílny se účastnili pohovoru uchazečů, jenž se uchází o zaměstnání na pozici přímého podřízeného vedoucímu a zároveň aby sami vedoucí pracovníci si vybrali vhodného kandidáta. Proto navrhuji, aby byla vedoucím pracovníkům přidělena pravomoc v přijímání pracovníků, kteří budou přímo podřízeni vedoucím pracovníkům.

Při analýze systému personální práce v oblasti hodnocení pracovníků bylo zjištěno, že předseda rozhoduje o schválení návrhu na odměňování všech pracovníků

na základě ústního doporučení vedoucích. Předseda tedy na místo prvních nadřízených rozhoduje o hodnocení a odměňování pracovníků.

Navrhuji, aby o hodnocení pracovníků rozhodovali přímí nadřízení pracovníci, proto navrhuji, aby vedoucím pracovníkům byla přidělena pravomoc v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků.

Při analýze systému personální práce v oblasti vzdělávání pracovníků bylo zjištěno, že předseda rozhoduje, který z pracovníků se jakého školení účastní. Předseda navrhuje a vybírá školení pro přímo podřízené pracovníky a zároveň pro pracovníky, kteří nejsou přímo podřízeni.

Navrhuji, aby vedoucí pracovníci navrhovali předsedovi školení pro sebe a své podřízené a aby předseda rozhodl. Z tohoto důvodu navrhuji, aby byla vedoucím pracovníkům přidělena pravomoc o návrhu školení pracovníků, jenž jsou vedoucím pracovníkům podřízeni.

Dále bylo zjištěno, že předseda navrhuje prohlubování kvalifikace pomocí školení nejen pro své přímé podřízené, ale i pro ostatní pracovníky, kteří mu nejsou přímo podřízeni.

Navrhuji, aby vedoucí pracovníci navrhovali prohlubování kvalifikace pomocí školení svých přímých podřízených pracovníků.

Při analýze systému personální práce v oblasti odměn pracovníků bylo zjištěno, že předseda každému pracovníkovi určí sám, v jaké tarifní třídě se bude nacházet a to nejen svým přímým podřízeným, ale všem pracovníkům.

Navrhuji, aby vedoucí pracovníci se mohli řadit účastnit rozhodování o zařazování přímých podřízených pracovníků do tarifních tříd. Proto dále navrhuji,

aby byla vedoucím pracovníkům přidělena pravomoc v odměňování pracovníků tak, aby mohli řadit do tarifních tříd přímé podřízené zaměstnance.

Analýzou personálního řízení, systému personální práce a personálních činností jsem zjistila některé nedostatky v činnostech personálního řízení. Společnost se neustále snaží vzdělávat v nových postupech a tyto postupy uvádět do praxe. V diplomové práci byla navržena opatření, která by mohla pomoci zlepšit a doplnit stávající systém.

Z výsledků analýzy bylo zjištěno, že se předseda Agrodružstva Počátky snaží vést podnik, že chce mít o všem přehled, protože chce, aby byl podnik konkurenceschopný. Předseda a vedoucí pracovníci mají zájem, aby podnik prosperoval, a aby byli zaměstnaní pracovníci spokojení.

Lze pochválit předsedu Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách za jeho úsilí v podnikání a dobrém jménu, dále lze poděkovat všem vedoucím pracovníkům za usilovnou práci týkající se řízení lidských zdrojů.

Diplomová práce byla prováděna se souhlasem manažerů a předsedy Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách. Agrodružstvo Počátky má zájem o tuto diplomovou práci s tím, že mají zájem odstranit navržené nedostatky.

Agrodružstvo Počátky se sídlem v Počátkách chce nadále zůstat konkurenčněschopným podnikem, a proto projevilo zájem o výsledky, které chce využít ve své další činnosti.

## 6 Závěr

Lidé jako lidské zdroje jsou společným prvkem každého podniku. Jsou pro každý podnik největším bohatstvím a jako s takovým s ním podnik musí hospodařit.

Skutečnými nositeli a majiteli znalostí, dovedností celého lidského kapitálu, jsou lidské subjekty, zaměstnanci sami. Organizace vytváří podmínky, aby kvalifikovaní pracovníci s jejich znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, způsobilostí i osobními vlastnostmi, které každodenně využívají ke své práci, se stali základním bohatstvím organizace.

Každý podnik, který chce být v dnešním světě úspěšný, si musí uvědomit hodnotu a význam lidských zdrojů. Kvalitní zaměstnanci jsou jednou z nejcennějších hodnot každé společnosti, na zaměstnancích záleží, zda bude podnik dosahovat vytyčených cílů, vize, strategie vedení podniku, zda bude podnik úspěšný. Z tohoto důvodu je personální řízení v moderních podnicích klíčovým problémem podnikového řízení, a proto je nutno ji věnovat mimořádnou pozornost.

V současnosti hledají úspěšné a moderní podniky cesty, jak být úspěšný ve stále se zvyšujícím konkurenčním prostředí. Zda podnik v tomto vysokém konkurenčním prostředí dnešní doby uspěje, rozhoduje to, jak podnik využívá lidské zdroje, jenž jsou cenný zdroj pro každý podnik, a které mají rozhodující vliv na úspěšnost podniku.

Všechny podniky, které v dnešním světě chtějí být konkurenceschopné, a které také chtějí dosahovat standardní či dokonce špičkové úrovně výkonnosti, musí být schopny efektivně pracovat s lidskými zdroji. Je zapotřebí, aby podniky uměly zformovat lidské zdroje do takové podoby, která zabezpečí využití jejich intelektuálního potenciálu a kreativity ve prospěch splnění cílů samotného podniku. Tento proces zahrnuje nejen formování lidských zdrojů, jejich schopnosti

a dovednosti, ale i použití takových nástrojů personálního řízení, které zabezpečí vysokou kvalitu výkonu všech pracovníků, a to prostřednictvím účinné motivace a samozřejmě i kvalitního řízení procesů.

Management jakéhokoliv podniku si velmi dobře uvědomuje, že lidské zdroje a jejich řízení jsou jednou z nejdůležitějších oblastí, která určuje rozvoj a úspěšné fungování každého podniku. Ne vždy je tato činnost prostřednictvím managementu podniku úspěšně aplikována do praxe. Velmi často se manažeři podniků zaměřují jen na teoretickou rovinu této problematiky a chybí jim aplikace do praxe. Vzhledem k tomuto je třeba této problematice věnovat patřičnou pozornost. A s ohledem na hospodářské výsledky, její obchodní politiku a na celkovou ekonomickou situaci v prostředí je třeba dbát na to, aby docházelo v oblasti personálního řízení k úpravám.

## **7 Summary**

The title of this thesis is The management of human resources in a chosen company. This thesis is focussed on human resources management in Agrodružstvo Počátky se sídlem v Počátkách with 59 employees. This work targets on the area of personnel management, getting the employees, education for employees, motivation of employees, care of workers and evaluation system for workers.

The human resource management is defined and single actions are described. As a method of getting information for this thesis, is used questionnaires for managers and other informations from internal documents of the company. Next is characterized the company, information of managers and employees.

From questions for managers and from internal documents of the company are finded some failings in the area of personnel management. For failings are suggested correction.

In my opinion, the company is interested in human resource management, managers and employees. I wish this thesis is for a company source of information.

Key words: management of human resources, employee, actions of human resources, personal activities

## 8 Přehled použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, M. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 10<sup>th</sup> London: Kogan Page Ltd., 2006. ISBN 0-7494-2028-6
3. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80 -7261-064-3
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
5. BLÁHA, J. BLÁHOVÁ, L. JANČÍKOVÁ, I. JÜNGER, J. MATEICIUC, A. SOBČÍK, J. VÁLKOVÁ, D. *Personální řízení – vybrané pojmy*. 1. vydání. Ostrava: VÚHŽ, s. p. Hutnický institut, 1991. 123 s.
6. DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Fundamentals of Management*. 10<sup>th</sup> ed. Boston: Irwin: McGraw-Hill, 1998. ISBN 0-256-23237-7
7. DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
8. DRUCKER, Peter F. *Věk diskontinuity*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-44-6
9. DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-45-1
10. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1.vydání. Praha: Computers Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6
11. GREGAR, A., *Personální řízení podniku – teorie a praxe*. 1. vydání. Brno, 2000. ISBN 80-214-1707-2
12. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1
13. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 1. vydání. Praha: ČZU Praha, 1999. ISBN 80-213-0562-2
14. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2



15. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
16. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management* 10<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill, Inc. Boston: 1993. ISBN 0-07112992-1
17. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3
18. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X
19. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, 2002. ISBN 80-7040-581-3
20. LUDLOW, R. PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2
21. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-394-1
22. MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-7394-063-8
23. Podklady pro statistický výkaz Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách pro rok 2010
24. PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6
25. Stanovy Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách ze dne 21. června 2007
26. STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vydání Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-21-5
27. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X
28. SYNEK, M a kol.. *Ekonomika a řízení podniku*, 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. ISBN 80-7079-273-6
29. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v praxi*. 1 vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7

30. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vydání. Praha Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4
31. Vybrané údaje za kraj Vysočina – mzdy a náklady práce Jihlava, Český statistický úřad Vysočina [on line]. Vybrané údaje: Vysočina – mzdy, náklady práce. [cit. 8. 9. 2010] Dostupné na internetu [http://www.jihlava.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xj]
32. Výroční zprávy Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 - 2009
33. WEATHER, Jr. Wiliam B, DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X
34. WERNER, Rudolf. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. 1. vydání. Západočeská univerzita v Plzni: 2001. ISBN 80-7082-839-0
35. Zaměstnanci a průměrné mzdy podle typu hospodaření (fyzické osoby). Česká republika, Český statistický úřad [on line].. Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy v České republice za 1. – 4. čtvrtletí 2005 – 2009 [cit 8. 9. 2010] Dostupné na internetu [http://www.jihlava.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/publ/3106-05]

## 9 Seznam tabulek a obrázků

Tab. 1: Vývoj dotací Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 – 2009 (údaje v Kč).....	38
Tab. 2: Vývoj hospodaření Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 – 2009 (údaje v tis. Kč).....	39
Tab. 3: Vývoj počtu pracovníků v Agrodružstvu Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 – 2010 .....	44
Tab. 4: Procentický podíl pracovníků podle povolání v Agrodružstvu Počátky se sídlem v Počátkách ke dni 30. 9. 2010.....	46
Tab. 5: Vývoj průměrných mezd pracovníků ve vybraném podniku, v kraji Vysočina a v České republice v zemědělství v letech 2005 – 2009 (údaje v Kč).....	47
Tab. 6: Náklady na zaměstnance Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 – 2009 (údaje v tis. Kč) .....	48
Obr. 1 Navrhované organizační schéma Agrodružstva Počátky se sídlem Počátkách .....	64

## **10 Seznam grafů**

Graf 1: Vývoj počtu pracovníků v Agrodružstvu Počátky se sídlem v Počátkách v letech 2005 – 2010 .....	45
--	----

## **11 Seznam příloh**

Příloha 1: Organizační schéma Agrodružstva Počátky se sídlem v Počátkách

