

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Analýza systému personální práce ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:

Bc. Barbora Valentová

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2007/2008

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

Jméno a příjmení: **Barbora VALENTOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza systému personální práce ve vybraném podniku**

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

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 podniku, 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.
MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Human resources management. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-114901-5.
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi.1.vyd. Praha : Management Press. 2006. ISBN 80-7261-143-7

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

Datum zadání diplomové práce: **27. března 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2009**


prof. Ing. Magdalena Hrabanková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (26)
370 05 České Budějovice


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

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza systému personální práce ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Horažďovicích 28. 8. 2009

Bc. Barbora Valentová

Poděkování

Děkuji tímto vedoucí diplomové práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odbornou pomoc a teoretické i praktické rady při zpracování práce. Dále děkuji vedení a zaměstnancům ZKD Sušice, zvláště pak panu Pavlu Šaškovi – obchodnímu řediteli – za ochotnou spolupráci a poskytnutí údajů a materiálů potřebných pro vypracování této diplomové práce.

Obsah

1 ÚVOD	2
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1 Systém personální práce.....	4
2.2 Personální činnosti.....	5
2.2.1 Plánování pracovníků.....	6
2.2.2 Získávání, výběr a rozmístování pracovníků.....	7
2.2.3 Hodnocení pracovníků.....	11
2.2.4 Hodnocení práce a popis pracovních míst.....	15
2.2.5 Podnikové vzdělávání.....	16
2.2.6 Odměňování.....	19
2.2.7 Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání.....	21
2.2.8 Bezpečnost práce, ochrana zdraví při práci a pracovní podmínky.....	22
2.2.9 Sociální péče a aktivity volného času.....	25
2.2.10 Personální informační systém.....	27
3 CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ	29
4 ANALYTICKÁ ČÁST	31
4.1 Charakteristika ZKD Sušice.....	31
4.1.1 Předmět podnikání.....	32
4.1.2 Organizace družstva.....	36
4.2 Analýza současného systému personální práce.....	39
4.2.1 Plánování, získávání a výběr pracovníků.....	40
4.2.2 Hodnocení a odměňování pracovníků.....	42
4.2.3 Vzdělávání pracovníků.....	48
4.2.4 Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání.....	49
4.2.5 Bezpečnost práce, ochrana zdraví při práci a pracovní podmínky.....	51
4.2.6 Sociální péče a aktivity volného času.....	56
5 DISKUZE A NÁVRH ZMĚN	61
6 ZÁVĚR	67
7 SUMMARY	69
8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	70
SEZNAM OBRÁZKŮ	
SEZNAM TABULEK	
SEZNAM PŘÍLOH	

1 Úvod

Nutnou podmínkou úspěšnosti každé organizace jsou lidé, respektive lidské zdroje. Každý podnik, který chce být v dnešním světě úspěšný, si musí uvědomovat hodnotu a význam lidských zdrojů. Vždyť lidé jsou největším bohatstvím podniku a na nich samotných do jisté míry záleží, zda bude podnik dosahovat vytyčených cílů, zda bude úspěšný. Z tohoto důvodu je potřeba lidské zdroje patřičným způsobem řídit, usměrňovat a zároveň i motivovat. Bude-li člověk vykonávat práci, která jej bude uspokojovat, bude pro něj zároveň nejlepším motivátorem. Jedinec, který bude v práci spokojený, bude ji považovat za významnou a přínosnou pro samotnou organizaci, bude motivován k tomu, aby podával co nejlepší výkony. V této oblasti je třeba brát v úvahu to, že co člověk, to „originál“. Každý jedinec je motivován jinými faktory. Roli zde jistě bude hrát věk, vzdělání, pohlaví, zájmy, pracovní zařazení a podobně. Motivátory potom mohou být úspěch, uznání, možnost osobního růstu anebo třeba získání nových pravomocí. Na co nesmíme zapomínat je i skutečnost, že dostatečně motivovaní pracovníci nebudou nuceni uvažovat o možnostech odchodu ze zaměstnání.

Personální řízení prochází několika vývojovými etapami. V počátcích se zaměstnavatelé teprve učí, jak se starat o své zaměstnance. Postupem času se jejich pozornost upíná k jednotlivým personálním činnostem a to dle toho, jak je pocíťována jejich potřeba v organizaci.

S růstem významu personálního řízení samozřejmě dochází i k růstu významu personálního útvaru a personalistů v organizaci. Personální útvar odpovídá především za to, že personální činnosti v organizaci existují a fungují, a že mají jednotnou koncepci a metodiku. Nesmíme se však mylně domnívat, že personální útvar provádí všechny práce spojené se zajišťováním personálních činností. Podstatné však je, aby všechny záležitosti týkající se práce a pracovníků byly soustředěny v jednom útvaru a mohly tak být efektivně koordinovány. Během několika posledních let se neustále zvyšují nároky na osoby samotných personalistů. Ti nejsou považováni už jen za administrativní pracovníky, jak tomu bývalo dříve, ale stávají se z nich tvůrčí

pracovníci, manažeři, kteří se den co den zabývají pracovními i osobními problémy zaměstnanců. V důsledku toho je potřeba, aby dnešní moderní personalisté měli nejen důkladné teoretické znalosti a praktické dovednosti, ale aby se orientovali i v ostatních problémech organizace.

Tato práce s názvem Analýza systému personální práce ve vybraném podniku si klade za cíl analyzovat systém personální práce ve vybraném podniku, posoudit jej a zhodnotit a zároveň navrhnout změny na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti. Analyzováno je Západočeské konzumní družstvo Sušice, jež v současné době provozuje 125 maloobchodních prodejen, 2 velkoobchodní sklady, 2 prodejny typu Cash and Carry, výrobu lahůdek a cukrářských produktů a vlastní údržbu a autodopravu, a jež z pohledu svých výkonů zaujímá třetí místo mezi všemi spotřebními družstvy v ČR.

2 Literární přehled

2.1 Systém personální práce

V praxi i v odborné literatuře můžeme nalézt termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení, nejnověji také řízení lidských zdrojů [1].

Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. Nejmodernější pojetí personální práce tedy bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů [1].

Personální práce se zaměřuje na otázky, související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se podnikovým potřebám, se vztahy, do nichž jako pracovník podniku vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb [1].

Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervnuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co souvisí se zaměstnáváním a rozvojem lidí a vztahy existujícími mezi managementem a pracovníky. Další klíčovou úlohou personálního útvaru je hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. Personální útvar působí jako součást celkového procesu řízení podniku a nelze jej vidět izolovaně. I když jde o podpůrnou činnost, musí být útvar iniciativní a proaktivní. Podporuje a zlepšuje řešení, která využívají výhod vyplývajících z podnikové situace, ale stejně tak musí nacházet řešení vyskytujících se problémů [2].

Od personalistů se očekává, že:

- fungují jako partneři v podnikání;
- předkládají efektivní strategie v oblasti lidských zdrojů;
- jsou oddáni etickým normám;
- mohou používat a přizpůsobovat metody řízení a rozvoje lidí tak, aby to odpovídalo potřebám organizací i potřebám lidí, kteří v nich pracují;
- pracují jako „myslící pracovníci“;
- mají kvalifikaci pro řízení změn;
- mají osobní potřebu celoživotního učení a soustavného odborného rozvoje.

Pozornost se tedy soustřeďuje na to, aby personalisté měli smysl pro podnik a podnikání, strategii a etiku, aplikaci odborných znalostí a dovedností, řízení změny a soustavný rozvoj [2].

2.2 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Jedno, z jejich možných dělení, může být následující:

1. Plánování pracovníků;
2. Získávání, výběr a rozmíst'ování pracovníků;
3. Hodnocení pracovníků;
4. Hodnocení práce a popis pracovních míst;
5. Podnikové vzdělávání;
6. Odměňování;
7. Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání;
8. Bezpečnost práce, ochrana zdraví při práci a pracovní podmínky;
9. Sociální péče a aktivity volného času;
10. Personální informační systém [3].

Toto základní dělení personálních činností v podniku bývá mnohdy doplňováno o následující oblasti:

11. Vytváření a analýza pracovních míst;
12. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
13. Průzkum trhu práce;

14. Zdravotní péče o pracovníky;
15. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků;
16. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, na zjišťování a zpracování informací [4].

2.2.1 Plánování pracovníků

Plánování lidských zdrojů (pracovníků) bylo definováno britským Institute of Personnel and Development jako: „*Systematický a kontinuální proces analýzy potřeby lidských zdrojů v organizaci, probíhající v měnících se podmínkách, a vytváření personální politiky orientované na dlouhodobou efektivnost organizace* [5].“

Úkolem plánování pracovníků je to, aby firma měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovníky:

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst (rolí) a pracovních skupin,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady [6].

Plánování lidských zdrojů lze rozdělit na:

1. tvrdé,
2. měkké.

Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí.

Měkké plánování je zaměřeno na vytváření a formování kultury organizace tak, aby existovalo jasné propojení mezi cíli podniku a hodnotami, přesvědčením a chováním pracovníků [2].

Plánování pracovníků probíhá ve dvou liniích:

1. odhad a plánování potřeby pracovníků (prognózy poptávky),
2. odhad a plánování pokrytí potřeby pracovníků (prognózy nabídky) [1].

Prognózování, předpovídání *poptávky*, tedy potřeby pracovníků, je proces odhadování budoucích počtů potřebných pracovníků a dovedností a schopností, které tito pracovníci budou pravděpodobně potřebovat. Ideálním východiskem prognózy je roční rozpočet (krátkodobý plán) a dlouhodobý podnikový plán promítnutý do činností jednotlivých podnikových funkcí a útvarů, nebo rozhodnutí o snižování počtu pracovních míst a pracovníků [2].

Při *prognózování nabídky* jde o odhad počtu lidí, kteří budou pravděpodobně k dispozici uvnitř organizace i mimo ni, přičemž se berou v úvahu i možné ztráty (odchody a penzionování pracovníků), úroveň absence, povyšování pracovníků a další pohyby pracovníků uvnitř podniku, změny pracovní doby a dalších podmínek práce [2].

Na základě porovnávání prognóz poptávky a nabídky lze odhadnout nedostatek nebo přebytek pracovníků. To je pak východiskem pro plány získávání, stabilizace a v případě nutnosti i snižování počtu pracovníků [2].

Neoddělitelnou součástí personálního plánování je i plánování personálního rozvoje pracovníků [1].

2.2.2 Získávání, výběr a rozmíst'ování pracovníků

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů [2].

Organizace mohou získávat pracovníky jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů. Velké podniky, jež mají k dispozici spoustu zdrojů, se nejprve skoro jistě pokusí místo obsadit někým ze svých lidí, zvláště pokud se řídí politikou interního povyšování. Tato politika má své výhody:

- vytváří předpoklady pro osobní růst,
- při správném řízení má podnik spolehlivé informace o potenciálních kandidátech,
- není nutno ztrácet čas na seznamování nového uchazeče se zvyklostmi a postupy,
- nestojí to tolik, jako nábor zvenčí.

Má ovšem i své problémy. Podniky, které téměř stoprocentně závisejí na interním povyšování, mohou být slepé a hluché k nedostatkům kandidátů [7].

Organizace si může vybrat z palety rozmanitých **metod získávání pracovníků**:

1. Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na Internetu),
2. Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem,
3. Inzerce v tisku a rozhlasu,
4. Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi,
5. Samostatné přihlášení,
6. Veletrhy pracovních příležitostí,
7. Pouliční zprostředkovatelské agentury,
8. Outplacementové agentury,
9. Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr,
10. Headhuntingové společnosti [8].

Efektivnost uplatnění těchto metod získávání pracovníků závisí na:

- požadavcích pracovního místa, které organizace plánuje obsadit,
- objemu finančních prostředků, které může organizace do získávání investovat,
- kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním [8].

Úkolem **výběru pracovníků** je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci [9].

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. *Předběžná fáze* začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo [9].

Předběžnou fázi charakterizují tři následující kroky:

1. Popis pracovního místa – základní pracovní podmínky.
2. Specifikace pracovního místa – zkoumání kvalifikace znalostí a dovedností, které by uchazeč měl mít.
3. Konkrétní specifikace – požadavky na vzdělání, kvalifikaci, věk, délku praxe, zvláštní vlastnosti a schopnosti [10].

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím musí totiž dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo [9].

I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků – tyto jsou následující:

1. Krok
 - analýza podkladů uchazeče,
 - srovnání požadovaného profilu s profilem uchazeče,
 - analýza životopisu,
 - úprava podkladů,
 - eventuální dotazník uchazeče,
 - hrubý výběr - pozvání,
 - zdůvodnění odmítnutí,
 - udržování kontaktů.
2. Krok
 - Rozhovor, popř. využití dalších hodnotících možností.
3. Krok
 - Druhý rozhovor, popř. dodatečná hodnocení (testy, individuální hodnocení dovedností).
 - Rozhodnutí [11].

Výběrový pohovor či také *rozhovor* je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Aby však byl nejlepší metodou výběru pracovníků, musí být dobře připraven. Kromě

obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo má tři hlavní cíle:

1. získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,
2. poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
3. posoudit osobnost uchazeče.

V poslední době se mluví i o čtvrtém cíli pohovoru, totiž založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem a vyvolat u uchazeče pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi. I výběrový pohovor musí být nástrojem vytváření dobré pověsti organizace [9].

Součástí vyhodnocování pohovoru není pouze vyhodnocování výsledků jednotlivých účastníků, ale také hodnocení vlastního průběhu, způsobu, jak bylo komunikováno s kandidáty, jak byla zajištěna objektivnost apod. [12]

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy [9].

Rozmíst'ováním pracovníků se organizace snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince [9].

Někdy se v souvislosti s rozmíst'ováním pracovníků můžeme setkat s pojmem „staffing“. Tento pojem je považován nyní již za mezinárodní termín a odpovídá zhruba českému výrazu „formování pracovní síly (personálu) organizace“. Kdybychom měli vyjádřit vztah mezi rozmíst'ováním pracovníků a staffingem, pak rozmíst'ování pracovníků, tedy v podstatě spojování pracovníků s pracovními místy, je součástí staffingu, ale staffing navíc zahrnuje i přizpůsobování pracovníků současným a

zpravidla také perspektivním požadavkům pracovních míst, obsahuje v sobě tedy strategický apel. Staffing je tedy širší pojem než rozmísťování pracovníků [9].

Při rozmísťování pracovníků se uplatňují některé důležité personální aktivity. Pokud jde o tu část rozmísťování pracovníků, která zahrnuje pouze *mobilitu uvnitř organizace*, pak jde o:

1. povyšování pracovníků,
2. převádění (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště) a
3. přeřazování pracovníků na nižší funkci [9].

Vnější mobilita pracovníků organizace má svou aktivní a pasivní stránku. *Aktivní stránku* tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. *Pasivní stránku* vnější mobility pracovníků organizace tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru:

1. propouštění pracovníků,
2. penzionování pracovníků,
3. rozhodnutí pracovníků z organizace odejít (rezignace),
4. úmrtí pracovníků [9].

2.2.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení je považováno za nástroj vhodný pro zjištění skutečné úrovně pracovníků na poli odborném, pracovním a zčásti i osobním. Prostřednictvím hodnotících testů, zkoušek i pohovorů je monitorován pracovní výkon konkrétní osoby. Výstupem z procesu hodnocení je závěr vypovídající o výsledcích práce v daném časovém intervalu [13].

Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce [9]. Bývá definován jako výsledek spojení a vzájemného poměru:

1. úsilí založeného na motivaci,
2. schopností, respektive způsobilostí potřebných k úspěšnému vykonání práce,
3. pracovních a organizačních podmínek, které firma zaměstnancům pro výkon jejich práce vytváří.

Při hodnocení pracovního výkonu by měli manažeři firem vycházet ze všech proměnných. To znamená, že by pracovník měl být hodnocen nejen za splnění úkolu, ale také za pracovní chování a projevené schopnosti, a to vše pouze v intencích toho, co má pod kontrolou a co může při výkonu pracovních činností ovlivnit [14].

Hodnocení pracovníků je trvalým a průběžným úkolem vedoucího, nelze jej provádět nezávisle na jejich odměňování a stimulování a rovněž na rozvíjení jejich kvalifikace [15]. Hodnocení má význam jak pro samotného zaměstnavatele tak i pro zaměstnance.

Tabulka 1: Význam hodnocení pro zaměstnavatele a pro zaměstnance

Význam hodnocení pro zaměstnavatele:	Význam hodnocení pro zaměstnance:
Jasně vyjádřit názor na zaměstnance.	
Umožnit zaměstnancům zpětnou vazbu.	Zpětná vazba.
Motivovat k dosahování vyššího výkonu.	
Využití a rozvoj potenciálu zaměstnanců.	Příležitost k vyjádření svých požadavků.
Navrhování a plánování personálních rezerv.	
Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci.	Ocenění své práce.
Rozvíjet přednosti a eliminovat slabé stránky zaměstnance.	Informace o možnostech zvýšení svého pracovního úsilí.
Pochopit potřeby a zájmy podřízených.	
Plánovat vzdělávání a výcvik.	Pohled a názor nadřízeného na svoji práci.
Správně nastavit výši mzdy a regulaci pohyblivé složky mzdy.	Možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle.

Zdroj: [16]

Mayerová a Růžička (1999) se domnívají, že hodnocení pracovníků z hlediska činnosti vedoucího má význam poznávací, motivační a výchovný. *Poznávací význam* pracovního hodnocení spočívá v tom, že systematické sledování podřízeného a bilancování jeho výsledků umožňuje vedoucímu věcně rozhodovat a odpovědně zvládat řídicí úkoly. *Motivační význam* pracovního hodnocení spočívá v tom, že představuje účinný nástroj cílevědomého ovlivňování a pobízení pracovníků. Konečně *výchovný význam* pracovního hodnocení spočívá v podnětech k sebekontrolě a sebehodnocení zaměstnance, které zpravidla podněcují snahu o sebezdokonalení nebo alespoň určitou korekci vlastního jednání [15].

Zásady hodnocení pracovníků jsou tyto:

1. Systém hodnocení musí být znám pracovníkovi před hodnocením.
2. Hodnocení provádí příslušný nadřízený.
3. Hodnocení se smí vztahovat jen na nároky pracovního místa.
4. Hodnocení se opírá o vlastní pozorování a jistá konstatování nadřízeného.
5. Hodnocení pracovníků je písemné a užívá formu zavedenou v podniku jako vzor.
6. Hodnocení musí být projednáno s pracovníkem. Hodnotící rozhovor se řídí hlavní myšlenkou podpořit pracovníka v jeho schopnostech a výkonech a ve snaze se dále rozvíjet. Nutnou kritiku je potřeba přednést věcně, bez urážek osobnosti pracovníka a ponižování.
7. Svým podpisem potvrzuje pracovník jen to, že hodnocení vzal na vědomí a že závěry s ním byly projednány.
8. Hodnocení se opakuje pravidelně a nezávisle na zvláštních důvodech.
9. Hodnocení musí být nezávislé na hodnocení předcházejícím [17].

Předmětem hodnocení pracovníků jsou:

1. pracovní výsledky, vyjádřené v kritériích:
 - odborné způsobilosti,
 - dosahování zadaných cílů;
2. pracovní chování, vyjádřené v kritériích:
 - poměru k novým úkolům a situacím,
 - dispoziční schopnosti,
 - rozhodovacích kvalit a odpovědnosti,
 - hospodárného jednání;
3. sociální chování, vyjádřené v kritériích:
 - spolupráce,
 - schopnosti vedení lidí,
 - spolehlivost práce [17].

Uvedená kritéria lze kvantifikovat dle potřeby například na škále od 1 do 3. Definujeme tedy žádoucí pracovní výkon, přijatelný a nežádoucí pracovní výkon. Díky tomuto dojde k usnadnění srovnávání pracovníků na podobných místech.

Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků může být formální a neformální. *Neformální hodnocení* je součástí přirozené interakce vedoucí – podřízený, bývá příležitostné povahy (determinováno momentální situací a potřebou). Je součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování a zpravidla nebývá zaznamenáváno [18]. Neformálními metodami hodnocení rozumíme neplánované, situační hodnocení, například pochvalu nebo výtku [19].

Formální hodnocení je oproti neformálnímu považováno za standardizované, periodické, plánové a systematické. Je podkladem pro jiné personální činnosti, v určitých případech však slouží jako příležitostné (vyvolané momentální potřebou). Formální hodnocení se zaznamenává do osobních karet zaměstnanců [18].

Nejčastěji používané metody hodnocení:

1. Volným popisem,
2. Za pomoci stupnic (číselné, slovní, grafické),
3. Srovnávání se stanovenými cíli,
4. Srovnávání s jinými spolupracovníky,
5. Hodnocení na základě plnění norem,
6. Hodnocení za pomoci dotazníku,
7. Mystery shopping (pozorování) [18].

Nejčastější formou, pro sdělení výsledků hodnocení, bývá *hodnotící pohovor*.

Cílem hodnotícího pohovoru je dosáhnout změn v chování pracovníka. S tím je dále spojeno:

- zlepšení komunikace a informovanosti díky vzájemnému pochopení problémů hodnotitele a hodnoceného;
- poznání silných a slabých stránek z pohledu vedoucího;
- zlepšení způsobu práce a jednání s lidmi, a tím dosažení lepších výsledků;
- motivování pracovníků ke zvýšení pracovního úsilí a k rozvoji kvalifikace [20].

Jay a Templar (2006) se problematikou hodnocení (hodnotících pohovorů) podrobně zabývají ve své knize s názvem „Velká kniha manažerských dovedností“. Poskytují nám několik doporučení, kterých bychom se měli držet. Důležité je zejména včasné

informování pracovníka o hodnocení. Nesmíme zapomínat na to, že jde o objektivní ohodnocení, nikoliv o subjektivní kritiku. Rozhovor by měl začínat lehkou konverzací, následuje vysvětlení podstaty rozhovoru a je také zapotřebí dodržovat jistá pravidla při samotném průběhu. V závěru je důležité shrnutí a poděkování zaměstnanci. Rozhovor bývá zpravidla ukončován prohozením několika zdvořilostí [21].

Vymětal (2008) doporučuje při hodnotícím pohovoru uplatňovat empatii z obou stran, aby se tyto vzájemně dobře chápaly. Při pohovoru by nemělo docházet k nějakým překvapením, protože hodnotitel, jako nadřízený hodnoceného, by měl s dílčím hodnocením seznamovat pracovníka průběžně po celé období. Hodnotitel by měl eliminovat své vystupování jako nadřízený, soustředit se především na naslouchání a být trpělivý. Míra podílu na pohovoru by měla být v poměru 60 : 40 ve prospěch hodnoceného. I v případě hodnotícího pohovoru platí, že nejúčinnější forma ovlivňování hodnoceného je motivování, povzbuzování, podpora a chvála. Velmi pečlivě je třeba vážit kritiku a nedopustit vytváření konfliktní atmosféry [22].

2.2.4 Hodnocení práce a popis pracovních míst

Každá práce, každé pracovní místo má pro podnik určitou hodnotu, určitý význam. Je však třeba zjistit, jakou hodnotu a jaký význam má každá konkrétní práce, a je také třeba zjistit vzájemné rozdíly v hodnotě jednotlivých prací v podniku a vyhodnotit jejich náročnost pro pracovníka. To je úkolem hodnocení práce [1].

Hodnocením práce tedy rozumíme systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v podniku [1]. Někdy se pro termín hodnocení práce používají i anglické výrazy jakou jsou „job evaluation“, popř. „appraisal“ nebo někdy „merit rating“ [23].

Hodnocení práce se používá pro potřeby vytváření mzdových (platových) struktur, nikoliv pro hodnocení výkonu jedinců vykonávajících práci či zastávajících pracovní funkci (místo) [9].

Hodnocení práce probíhá v následujících krocích:

1. shromáždění informací o práci (pracovním místě); tyto informace se získávají z aktuálních popisů pracovních míst,

2. výběr faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci; mezi často používané faktory patří dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky,
3. příprava a realizace plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty (významu) různých prací v organizaci [9].

Má-li probíhat pracovní proces bezporuchově, je třeba v podnicích zpracovávat popisy práce, resp. **popisy pracovních míst**.

Jejich typická forma má tři části:

1. název pracovního místa, který zahrnuje název pracovní činnosti, počet pracovníků, kteří danou práci vykonávají, místo jejího vykonávání; cílem je jasně určit pracovní činnost a odlišit ji od ostatních s podobnými názvy nebo obsahem,
2. charakteristika pracovního místa, která vysvětluje účel pracovní činnosti, postavení této činnosti ve vztahu k ostatním procesům v rámci podniku a k celkovým cílům podniku; může rovněž obsahovat charakteristiku uspokojivého vykonávání pracovního procesu,
3. popis pracovního místa, v němž jsou vymezeny hlavní povinnosti vyplývající z provádění dané práce, stupeň přímého vedení a kontroly [24].

Vymezení pracovních míst v podniku představuje důležitý krok personálního řízení. Zpracované popisy pracovních míst slouží jako podklad pro personální plánování a jsou výchozím materiálem v procesu vyhledávání, výběru a rozmístování pracovníků. Ani kvalifikované hodnocení práce a pracovníků se bez těchto údajů neobejde [24].

2.2.5 Podnikové vzdělávání

Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zabezpečit „bohatství znalostí“ co nejefektivněji. Zde je nutné uvědomit si skutečnost, že ačkoliv se mluví o bohatství organizace, skutečnými nositeli a majiteli znalostí a dovedností jsou většinou zaměstnanci sami [25].

Snadno dochází k prolínání i záměně některých pojmů. Proto je třeba vysvětlit si rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláváním.

Učení (se) – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání.

Rozvoj – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se).

Vzdělávání – jeden ze způsobů učení (se) [26].

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity [9].

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání [9].

Systematické vzdělávání lze rozdělit do čtyř fází:

1. identifikace potřeb vzdělávání pracovníků organizace,
2. plánování vzdělávání (rozpočet, časový plán, metody vzdělávání),
3. vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu,
4. vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod [9].

Postupně se vytvořila dosti široká škála **metod vzdělávání**, které lze zařadit do dvou velkých skupin:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“) a
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“) [9].

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří *instruktáž při výkonu práce* – jde o nejjednodušší způsob zácvičení nového pracovníka, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů; *coaching* – představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného; *mentoring* – jde o období coachingu, vzdělávaný pracovník si v tomto případě sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor, který mu radí, stimuluje jej a usměrňuje; *counselling* – patří k nejnovějším metodám, jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným; *asistování* – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi; *rotace práce* – metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace; *pracovní porady* apod. [9]

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří například *přednáška*; *přednáška spojená s diskusí* (skupinovou diskusí) nebo také *seminář*; *demonstrování* (praktické, názorné vyučování); *případové studie* – týkající se nějakého organizačního problému, pro který mají účastníci navrhnout řešení; *workshop* – je variantou případových studií, praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska; *brainstorming* – rovněž variantou případových studií, skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zdaného problému; *hraní rolí* (manažerské hry) – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost; *vzdělávání pomocí počítačů*; „*učení se hrou*“ („outdoor training“ nebo také „adventure education“) – metoda, která se v poslední době stále více používá ve vzdělávání manažerů, postup vzdělávání spočívá v zadání úkolu, který má podobu nějaké hry či pohybové aktivity, manažeři se přitom učí manažerských dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly a mnohé další [9].

Evangelu a Fridrich (2009) se problematice her věnují v celé své knize s názvem „111 her pro motivaci a rozvoj týmů“. Jimi nabízený fond her zahrnuje aktivity pro využití v průběhu firemních porad (hry je učiní zajímavějšími), školení, seminářů, pro manažerskou práci s týmem apod. Hry jsou koncipovány tak, aby je s úspěchem použil jak středně zkušený manažer, tak i ostřílený lektor, a poslouží i těm, kteří se zabývají motivováním lidí. Soubor her je rozdělen do dvou hlavních kategorií, a to indoor hry pro aktivity v místnosti a outdoor hry pro práci s týmem v přírodě [27].

Každá metoda má při rozvoji pracovníků svoje místo. Při výběru je třeba zohlednit konkrétní prostředí podniku, vlastnosti účastníka, témata, finanční náročnost metody, jaká očekávání mají být splněna, jaké jsou dovednosti školitele, a spoustu dalších hledisek [28].

Ačkoliv jsou vzdělávací programy orientovány na schopnosti, které zaměstnanci potřebují pro svou práci v organizaci, je podstatné, aby tyto programy neignorovaly touhu jedinců po sebenaplnění a sebeuplatnění. Proto je nutné konstruovat vzdělávací programy tak, aby uspokojily i cíle osobního rozvoje pracovníků. Systém vzdělávání v organizaci, který neuznává a nevyužívá tyto skutečnosti, brzdí osobní rozvoj vlastních zaměstnanců a v konečném dopadu brzdí úspěšnost organizace [28].

2.2.6 Odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu [9].

Zaměstnanec prodává organizaci svůj výkon (práci) a svůj potenciál k tomuto výkonu (tedy své lidské zdroje – včetně případné loajality) a očekává za to nějakou odměnu. Má své vlastní zájmy, které obecně nemusí být shodné se zájmy firmy, mohou dokonce s jejími zájmy kolidovat. Má však zájem být za poskytovaný potenciál a výkon (alespoň) přiměřeně odměněn. Odměňování je jedním z nejučinnějších nástrojů motivace a má velký vliv na výkon i na spolupráci mezi lidmi [29].

Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu. Motivovaní lidé hledají, budují, dělají, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní jsou neteční, neaktivní. V pracovní činnosti jsou motivy velmi důležité pro efektivitu práce. Jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků. Když máme v pracovním týmu nemotivované pracovníky, tito se nemohou identifikovat s úkolem, se skupinou a firmou, nemohou být loajální, nemohou mít z práce záost, pocit uspokojení a pocit seberealizace. Velkou měrou motivování spolupracovníků záleží na manažerovi [30].

Každá firma používá při odměňování své specifické techniky, které se často liší. Proto je nutné přesně vypracovat základní principy, na kterých je postaven systém odměňování každé firmy.

Systém odměňování musí odpovídat třem cílům:

1. Být přitažlivý; podporovat motivaci zaměstnanců.
2. Být spravedlivý; dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh.
3. Být jasný; systém musí být založen na známých mechanizmech, pochopitelných všem zaměstnancům [31].

Odměňování ve firmě je možné strukturovat do dvou hlavních kategorií:

1. odměňování finanční (peněžní),
2. odměňování nefinanční (nepeněžní).

V rámci finančního odměňování rozlišujeme základní a dodatkové mzdové formy. Mezi *základní mzdové formy* patří: časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, popř. mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem) či mzda za znalosti a dovednosti. Mezi *dodatkové mzdové formy* pak patří např. prémie, odměny, osobní ohodnocení (osobní příplatek), odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky apod. [9]

Do odměňování nefinančního řadíme naturálie (materiální hodnoty) a sociální výhody a služby. Firma může poskytovat některým zaměstnancům určité služby v podobě „materiální hodnoty“ různého druhu, nejčastěji se jedná o služební byt nebo vůz. Tyto

výhody jsou nejčastěji dávány vedoucím pracovníkům. Nefinanční výhody a sociální služby bývají označovány souhrnným názvem „*benefits*“. Tyto zahrnují příspěvek zaměstnavatele na stravování, zvýhodněné závodní rekreace zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, příspěvek na sportovní a kulturní vyžití, zvýhodněné půjčky, propůjčování různých předmětů a zařízení [31].

Scholz a Böhm (2008) se zabývají problematikou nefinančních výhod a sociálních služeb ve své knize „Human Resource Management in Europe“. Debatují o tom, prostřednictvím jaké struktury platů lze uspokojit a udržet si zaměstnance. Jsou toho názoru, že benefity mají větší vliv na postoje a motivaci zaměstnanců než finanční odměňování v podobě platů. Nefinanční služby, které může firma poskytnout svým zaměstnancům, by měly také zahrnovat zvláštní dovolené (rodičovská dovolená, studijní dovolená), vzdělávací a rozvojové možnosti (možnost doplňujícího vzdělávání hrazeného zaměstnavatelem) a možnosti kariérního růstu [32].

2.2.7 Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání

Pracovní vztahy jsou kontinuálními vztahy mezi definovanou skupinou zaměstnanců (reprezentována odbory nebo sdruženími) a jejich zaměstnavatelem [33]. V tomto případě bychom mohli hovořit o *kolektivních pracovních vztazích*, ve vyspělých zemích označovaných také jako průmyslové vztahy („*industrial relations*“). Pracovní vztahy zaměstnance jako jednotlivce a individuálního zaměstnavatele lze označit za *individuální pracovní vztahy*. Relativně samostatnou skupinou kolektivních vztahů jsou kolektivní vztahy, u nichž je jedním z účastníků stát. Zde hovoříme o *tripartitních vztazích* (tripartitě) [8].

Moderní personalistika chápe pracovní vztahy velmi široce jako všechny vztahy mezi lidmi a jejich skupinami či sdruženími vznikající v souvislosti s vykonáváním práce [1].

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. U vztahů mezi spolupracovníky, popř. mezi pracovními kolektivy převažují *neformální vztahy* příležitostné povahy, u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem převažuje formální stránka vztahů. *Formální vztahy* jsou

upravované nejrůznějšími pravidly, platnými buď pouze v rámci určité pracovní skupiny (např. pravidla pro rozdělování odměny) či v rámci organizace (např. pracovní řád, prémiový řád), nebo platnými celostátně (např. zákoník práce, zákon o zaměstnanosti) či dokonce s mezinárodní působností (např. řada úmluv Mezinárodní organizace práce týkajících se zaměstnávání, práce, odměňování apod.) [9].

K vytvoření zdravých pracovních vztahů v organizaci významně přispívá, jestliže jsou dána a všem účastníkům pracovních vztahů známa určitá pravidla [9].

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců (pracovníků) určenými k obhajování jejich zájmů a ochraně jejich práv [9].

Kolektivní vyjednávání je proces, kdy zástupci odborů vyjednávají pro zaměstnance pracovní podmínky. Tento proces zahrnuje počáteční uznání práv a povinností odbory a vedením podniku (managementem), sjednání smlouvy o mzdách a dalších pracovních podmínkách zaměstnanců a také výklad a správu této smlouvy po dobu její působnosti → kolektivní smlouva [33].

Předmětem kolektivního vyjednávání a obsahem kolektivní smlouvy v České republice jsou následující oblasti:

1. Kolektivní vztahy (např. vztahy mezi odborovými orgány a organizací, pracovní řád).
2. Individuální pracovní vztahy (pracovní poměr, pracovní režim, pracovní doba, BOZP, vzdělávání pracovníků, sociální podmínky, stížnosti pracovníků).
3. Mzdová oblast (např. tarifní systém, minimální mzdy, organizační otázky) [9].

2.2.8 Bezpečnost práce, ochrana zdraví při práci a pracovní podmínky

Bezpečnost práce se stává nedílnou součástí personálního řízení s cílem zajistit bezpečné podmínky práce, ochránit zdraví a zkvalitnit pracovní život. Požadavky kladené na bezpečnost práce reagují na vývojové trendy na trhu práce a změny hodnot pracovní síly [8].

Problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je v ČR upravena legislativou (zákoník práce, zákon o ochraně veřejného zdraví, zdravotnické právní předpisy apod.).

Efektivnost legislativy zajišťuje kontrola dodržování bezpečnostních předpisů a postihy za jejich nerespektování. Státní dozor provádí Český úřad bezpečnosti práce se svými inspektoráty (podléhá Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR) a hygienická služba podřízená Ministerstvu zdravotnictví. Kontrola prováděná orgány státního dozoru působí pozitivně na snižování vážných rizik při práci. Inspekční návštěvy dávají zaměstnavateli podnět, aby přijal anebo zlepšil preventivní opatření [8].

Ukazateli, zda a do jaké míry legislativa o bezpečnosti práce je na úrovni pracoviště efektivní, jsou: pracovní úrazy, nemoci z povolání popř. počet stížností zaměstnanců na špatné pracovní podmínky [8].

Za podstatnou součást prevence úrazů a nemocí z povolání se považuje vzdělávání o bezpečnosti práce [8].

Povinnosti zaměstnavatele v oblasti BOZP lze shrnout takto:

- *Zajišťovat prevenci rizik* jako souhrn opatření k předcházení rizikům, jejich vyhledávání, odstraňování nebo minimalizování. Za tím účelem je povinností zaměstnavatele pravidelně kontrolovat úroveň BOZP, zejména stav technické prevence a úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek.
- *Zajišťovat podmínky pro poskytování první pomoci* zaměstnancům.
- *Provádět školení zaměstnanců* o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP, poskytovat zaměstnancům potřebné *informace o rizicích* a o opatřeních na ochranu před jejich působením a udílet *pokyny* k zajištění BOZP.
- *Zajistit závodní preventivní péči* o zaměstnance (služby pracovního lékařství), a to zpravidla na základě smlouvy se zdravotnickým zařízením, například s praktickým lékařem. Takové zařízení závodní preventivní péče má zajišťovat nejen lékařské preventivní prohlídky zaměstnanců (při nichž je ze zákona dokonce vyloučena svobodná volba lékaře) a první pomoc, ale i hygienickou kontrolu pracovišť a poradenství zaměstnavateli v otázkách zabezpečení zdravých pracovních podmínek. Zaměstnavatel musí také dbát na to, aby zaměstnanci nevykonávali práci, k níž nejsou zdravotně způsobilí.
- *Poskytovat zaměstnancům potřebné osobní ochranné pracovní prostředky*, včetně pracovních oděvů a obuvi (při práci v prostředí, v němž oděv nebo obuv

podléhá mimořádnému opotřebení nebo znečištění), *mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje*.

- Vyšetřovat a *evidovat pracovní úrazy* a *evidovat nemoci z povolání*.
- Zajistit takové *prostorové a konstrukční uspořádání a vybavení pracovišť*, aby odpovídalo bezpečnostním požadavkům a hygienickým limitům na pracovní prostředí a pracoviště.
- Zajistit, aby technická zařízení či práce, u nichž je to předepsáno, obsluhovali a vykonávali jen k tomu *odborně způsobilí zaměstnanci*.
- Dodržovat *zákazy některých prací*, respektive *zákazy prací pro některé skupiny zaměstnanců* (pro ženy, těhotné ženy a matky malých dětí, pro mladistvé).
- Zabezpečit *právo zaměstnanců a jejich zástupců na účast na řešení otázek BOZP* [8].

Za plnění úkolů zaměstnavatele v péči o BOZP odpovídají vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí. Zaměstnavatel musí navíc mít odborně způsobilou osobu k prevenci rizik (např. bezpečnostního technika) [8].

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o nevyhnutelných rizicích své práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením. Řešení otázek souvisejících s bezpečností práce a ochranou zdraví při práci se účastní prostřednictvím odborové organizace. Jsou oprávněni odmítnout práci, u níž mají důvodně za to, že bezprostředně a vážně ohrožuje jejich život a zdraví, popř. život a zdraví jiných osob [9].

Pracovní podmínky jsou vytvářeny souborem faktorů technicko-technologických, organizačních, zdravotně-hygienických, ekonomických i společenských. Působí na člověka v průběhu pracovního procesu a ovlivňují jeho zdraví, spokojenost, vztah k práci, zaměstnavateli i spolupracovníkům. Zkoumání, hodnocení a navrhování vhodných pracovních podmínek je důležitým úkolem personálního řízení. Personální útvar sleduje zejména problémy organizace pracovní doby a pracovního prostředí [34]. Organizace a efektivní využití *pracovní doby* ovlivňuje ekonomické výsledky podniku, ale i životní úroveň pracovníků, rozložení jejich volného času, prostor pro rodinu a

mimopracovní aktivity. Rozvržení pracovní doby musí respektovat zákonné předpisy, požadavky pracovního procesu a v neposlední řadě i požadavky pracovníků. *Pracovní prostředí* je souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, materiál), které spolu s dalšími podmínkami (technologii, organizací práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníků. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli. Při hodnocení pracovního prostředí se sleduje zejména prostorové řešení pracoviště (vhodná pracovní poloha, vhodná výška pracovní plochy přizpůsobená postavě pracovníka atd.), fyzikální podmínky práce (pracovní ovzduší, osvětlení, barevná úprava, hluk) a sociálně psychologické podmínky práce (neustálý kontakt s ostatními pracovníky či izolovanost, míra součinnosti jednotlivých pracovníků, kvalita mezilidských vztahů na pracovišti aj.) [34].

2.2.9 Sociální péče a aktivity volného času

Péče o pracovníky zahrnuje různorodou paletu opatření a služeb. Někdy bývají tyto služby nazývány také službami sociálního charakteru a programy jejich poskytování jsou označovány jako sociální program firmy realizující zásady tzv. sociální politiky vůči zaměstnancům [8].

České pracovní právo upravuje otázky péče o zaměstnance především v zákoníku práce.

Pod pojmem péče o zaměstnance rozumíme péči o:

- pracovní a životní podmínky a odborný rozvoj zaměstnanců,
- stravování,
- kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování,
- uložení svršků a dopravních prostředků,
- zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce [35].

Služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti a v souvislosti s vykonáváním práce je ve světě nabízeno značné množství a škála jejich forem se neustále rozšiřuje [9].

Personální rozvoj pracovníků je oblastí péče o pracovníky, která přináší užitek nejen pracovníkovi, ale i zaměstnavateli. Patří sem totiž v první řadě péče o kvalifikaci pracovníků a její rozvoj. Vzdělávání a vytváření podmínek pro vzdělávání pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků, jejich spokojenost s prací v podniku a prohlubuje jejich vazbu na podnik, jejich pocit závazku a loajalitu. Kromě toho si podnik formuje pracovní sílu podle svých představ a potřeb a zvyšuje svou pracovní atraktivitu. Odráží se to ve snadnějším a efektivnějším získávání pracovníků i ve snižování fluktuace. Do personálního rozvoje patří i prostor pro utváření pracovní kariéry pracovníků. Podnik by měl dbát na to, aby pracovníci byli informováni o možnostech, které v podniku ke své kariéře mají, měli by mít v tomto ohledu jasnou perspektivu. Nejasná perspektiva, nejasné možnosti kariéry vedou zejména ty nejschopnější a nejdynamičtější pracovníky k tomu, že z podniku odcházejí [1].

Stravování pracovníků a možnost občerstvení je nejen službou pracovníkovi, ale ovlivňuje i jeho pracovní výkon. Na stravování zaměstnavatel obvykle přispívá, ale je možné zaznamenat i vzrůstající nabídku bezplatného stravování [9].

Tzv. **sociální služby** zahrnují široký okruh služeb považovaných také za zaměstnanecké výhody, tj. určitou formu odměny vyplývající z pracovního poměru. Patří sem například:

1. Služby spojené s využíváním volného času (rekreace, sport, kultura, koníčky, cestování apod.) a poskytované nejen pracovníkům, ale i jejich rodinným příslušníkům. Někdy se namísto poskytování těchto služeb v naturální podobě poskytují peněžní příspěvky pracovníkům (např. příspěvek na dovolenou). V některých organizacích, a to zejména v zahraničních, se rozvíjejí aktivity usnadňující pracovníkům zabývat se jejich koníčky. Například se pro ně vytvářejí dílny, počítačové, automobilové a další kluby atd. Pracovníci si v nich ve svém volném čase mnohdy osvojují znalosti a dovednosti využitelné v jejich práci a to pochopitelně přináší zaměstnavateli dvojitý užitek: zlepšují se pracovní vztahy a vazby pracovníků na organizaci i pracovní schopnosti pracovníků [9].
2. Služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků (bydlení, jesle a mateřské školky, půjčky, dobrovolná pojištění či příspěvky na ně, pomoc

v určitých životních situacích, jako je úmrtí v rodině, narození dítěte, stěhování, nehoda, živelní pohroma aj., péče o bývalé pracovníky – důchodce atd.) [9].

3. Poradenské služby pracovníkovi (netýkající se pracovních záležitostí) a jeho rodinným příslušníkům (služby podnikového právníka, psychologa, lékaře aj., zahrnující např. i právní a advokátní pomoc, pomoc dětem při volbě povolání či oboru studia aj.) [9].
4. Do této skupiny služeb lze zařadit i stále používanější programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti. Programy jsou zaměřeny na společenské akce pro tyto ženy, na různé kurzy usnadňující jim práci v domácnosti, ale i na poskytování informací o novinkách v jejich oboru a udržování jejich kvalifikace [9].

2.2.10 Personální informační systém

Každá instituce potřebuje informační podporu mnoha svých činností. Vedení podniku si obvykle uvědomuje, že kombinace soudobé výpočetní a komunikační techniky umožňuje vytvořit velmi silný prostředek pro efektivnější práci podniku, administrativou počínaje až po činnosti řídicí. Vedení intuitivně cítí, že je možné získat v konkurenčním prostředí strategickou výhodu úspěšným a včasným zavedením informačního systému a že v opačném případě je nutné se smířit se zaostáváním [36].

Personální informační systém (HRIS – human resource information system) je hlavním zpracovatelem procesů, upravovatelem a archivářem dat a praktickým aplikačním systémem, který leží v samém srdci počítači podporované personální práce. Uchovává údaje o zaměstnancích a data týkající se organizačního a personálního plánování [37].

Plně rozvinutý personální systém by měl pokrývat následující oblasti:

- základní údaje o zaměstnancích,
- analýza hodnocení pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- plánování pracovníků,
- vyhledávání a získávání pracovníků,
- komunikace s pracovníky,

- evidence absencí,
- evidence dovolené,
- sledování výkonnosti,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- strukturování a analýza platů,
- hodnocení práce,
- zdravotní záležitosti [5].

Počítačový personální informační systém umožňuje propojení s dalšími informačními systémy, např. s informačními systémy institucí trhu práce, sociálního a zdravotního pojištění, státní statistiky a dalších institucí. Česká Republika má ve světě ojedinělou výhodu usnadňující fungování a propojování informačních systémů a tou je univerzální identifikátor jedince, jímž je rodné číslo [9].

Existence personálního informačního systému organizace je nezbytnou podmínkou efektivního provádění všech personálních činností [9].

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem diplomové práce s názvem „Analýza systému personální práce ve vybraném podniku“ je tento systém analyzovat, posoudit a zhodnotit a navrhnout změny na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Prvním krokem bylo studium odborné literatury a souvisejících internetových zdrojů, které uvádím v přehledu použité literatury.

V teoretické části se autorka zaměřila na jednotlivé personální činnosti, které je třeba provádět k zajištění úkolů personální práce. Prostudována byla problematika týkající se plánování, získávání a výběru pracovníků, dále se autorka zabývala jejich hodnocením, vzděláváním a odměňováním. Poukázáno je i na problematiku pracovních vztahů a kolektivního vyjednávání, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V neposlední řadě byla prostudována odborná literatura, zabývající se péčí o pracovníky (sociální politikou).

Další částí práce je část analytická, kde je nejprve charakterizováno samotné družstvo, jeho historie, a poté už se práce věnuje současným aktivitám družstva, jimiž jsou především maloobchodní prodej, velkoobchodní činnost a provozování vlastní výroby. Podkladem pro zpracování charakteristik byly především webové stránky družstva (www.zkdsusice.cz).

V následující části diplomové práce jsou popisovány jednotlivé personální činnosti, tak jak jsou prováděny v ZKD Sušice. Podkladem pro samotnou analýzu byl komplexní soubor interních materiálů (vnitropodnikové směrnice, výroční zprávy družstva, soubor mzdových předpisů, kolektivní smlouva, pracovní řád a organizační řád).

Velkým přínosem pro práci byly osobní konzultace, a to s vedením i s pracovníky družstva, jež byly také podnětem pro to, co by mohlo být v družstvu do budoucna

zlepšeno, co by zaměstnance motivovalo k lepším výkonům a naopak, jaké změny by uvítalo vedení, zejména jde-li o komunikaci mezi družstvem a jeho zaměstnanci.

Poslední část práce se zabývá zhodnocením jednotlivých personálních činností v družstvu. Je navrhováno, jakým způsobem lze dosáhnout zlepšení kvality v řízení.

4 Analytická část

4.1 Charakteristika ZKD Sušice

Západočeské konzumní družstvo Sušice vyvíjí svou činnost, vymezenou jeho stanovami a živnostenskými oprávněními, působením svých členů, funkcionářů (volených orgánů) a zaměstnanců (výkonného aparátu družstva).

ZKD Sušice patří k široké rodině spotřebních družstev u nás. Samotná historie družstevnictví přitom sahá až do roku 1900.

Historie

r. 1900 – zakládána celá řada spolků, které měly svým členům pomáhat v podnikání a i zajišťování životních potřeb;

r. 1918 – dochází k sjednocování těchto malých družstev, ustaveno „Západočeské konzumní družstvo v Plzni“;

r. 1945 – 1950 – počet provozoven se stále zvětšuje vlivem konfiskátů;

r. 1950 – 1951 – rozdělení ZKD Plzeň na okresní spotřební družstva – JEDNOTY;

r. 1950 – vzniká JEDNOTA, spotřební a výrobní družstvo v Klatovech;

r. 1951 – zahájila činnost JEDNOTA, spotřební a výrobní družstvo v Sušici;

r. 1960 – vytvořeno v rámci územní reorganizace jedno družstvo JEDNOTA, lidové spotřební družstvo Klatovy se sídlem v Sušici; zahájilo činnost s 380 prodejny, 314 pohostinskými provozovny, 1 275 zaměstnanci, 19 184 členy, 206 dohlížecími výbory a 1 155 funkcionáři.

Postupem času prošla JEDNOTA celou řadou významných změn. Mezi ně patřila i transformace dle tzv. "Transformačního zákona" v roce 1992, při níž došlo ke změně názvu z tradiční Jednoty SD v Sušici na **Západočeské konzumní družstvo Sušice**.

Současnost

Západočeské konzumní družstvo Sušice (dále jen ZKD Sušice) transformované dne 27. července 1992 podle zákona č.513/91 Sb., OZ, na družstvo si dlouhodobě klade za cíl naplňovat funkci podnikatelskou a funkci sociální. V rámci *funkce podnikatelské* vyvíjí činnost v oblasti maloobchodního prodeje potravin a nepotravinářského zboží

denní potřeby, provozuje dva velkoobchodní sklady jako základny pro zásobování vlastních prodejen.

Od roku 1998 je zahájeno zásobování prodejen ZKD Plzeň, ZKD Horšovský Týn a od roku 1999 ZKD Sušice zásobuje také Jednotu SD Tachov, což je hodnoceno jako významný krok k integraci družstev. Dále jsou vyvíjeny aktivity v oblasti výroby lahůdek a cukrářských výrobků. K zajištění těchto hlavních činností je provozována vlastní doprava a údržba. V rámci *funkce sociální* jsou poskytovány členům zákaznické slevy a některé další výhody.

4.1.1 Předmět podnikání

Hlavní podnikatelské činnosti ZKD Sušice:

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej zboží,
- hostinská činnost,
- ubytovací služby v ubytovacím zařízení - hotel **,
- řeznictví a uzenářství,
- pekařství,
- směnářská činnost,
- silniční motorová doprava.

Maloobchodní prodej

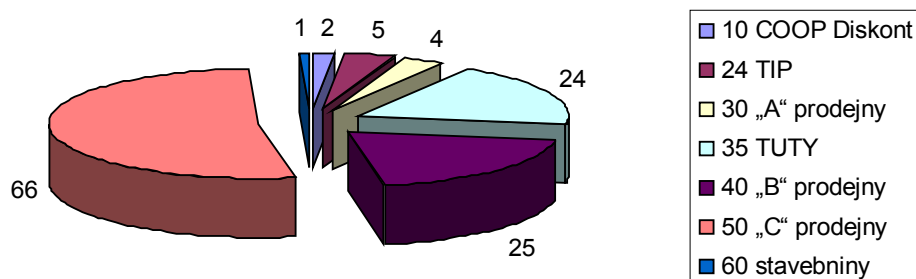
Jedná se o hlavní obchodní aktivitu ZKD Sušice. Základním cílem je maloobchodní prodej plnicí roli tzv. „obchůdku na rohu“. V praxi to znamená nabízet kvalitní a nezávadné zboží pro denní nákupy a to za konkurenční ceny. Celkově ZKD Sušice provozuje 127 prodejen. (Konkrétně jde o řetězec COOP TIP – 5 prodejen, COOP TUTY – 24 prodejen, COOP DISKONT – 2 prodejny, COOP STAVEBNINY – 1 prodejna, COOP KONZUM – 95 prodejen.) Svým položením jsou prodejny blízko zákazníkovi a slouží především k denním nákupům čerstvého zboží. K udržení místa na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti je používána celá řada nástrojů. Zde lze jmenovat technologické zkvalitňování prodejen, zdokonalování systému řízení a kontrol, marketingovou podporu a dobrou personalistiku.

Tabulka 2: Síť maloobchodních prodejen členěná do typových kategorií k 31.12.2007

skupina	kategorie	předpokládaný MO	počet	podíl na celku
10	COOP Diskont	nad 2 mil.Kč	2	1,60
24	TIP	2 mil. - 5 mil.Kč	5	3,20
30	„A“ prodejny	800 tis. - 2 mil.Kč	4	3,20
35	TUTY	800 tis. - 2 mil.Kč	24	19,00
40	„B“ prodejny	300 tis. - 800 tis.Kč	25	19,80
50	„C“ prodejny	do 300 tis.Kč	66	52,40
60	stavebniny		1	0,80
Celkem			127	100,00 %

Zdroj: interní materiály

Obrázek 1: Počet prodejen dle typů



Zdroj: interní materiály

Velkoobchodní činnost

Další podnikatelskou aktivitou je velkoobchodní činnost ve dvou skladech (v Kolinci a v Sušici). V Kolinci se nachází velkoobchod ovocem a zeleninou. Při nákupu jsou preferováni domácí producenti, kteří splňují požadavky na kvalitu. Druhým skladem v Sušici u nádraží je velkoobchod potravin a nepotravinářského zboží denní potřeby. Rozvozní linky vedou až 130 km daleko a denně se expeduje až 140 tun zboží. Základním cílem při spolupráci velkoobchodu a maloobchodu je co nejlevnější, nejrychlejší a nejoptimálnější dodávání zboží z výroby až ke konečnému spotřebiteli. Významným determinantem úspěchu je oblast centrálního a integrovaného nákupu zboží, postavená na dlouhodobé spolupráci a vzájemné výhodnosti v rámci nákupní centrály COOP Centrum družstvo Praha.

Mezi velkoobchodní činnosti lze počítat i dva samoobslužné sklady typu Cash & Carry v Sušici a Klatovech.

Výroba

Výrobní ZKD Sušice zajišťuje produkci cukrářských a lahůdkářských výrobků, kterými zásobuje vlastní prodejny a též ostatní podnikatele v rámci rozvožů na Sušicku, Domažlicku a Klatovsku. Vždy se jedná o výrobky vysoké kvality, při jejichž výrobě jsou používány tradiční suroviny (máslo, mléko, kakao a cukr) bez přidávání chemických směsí. Od r. 2005 byla věnována velká pozornost otázce produktivity práce a v důsledku toho z původních 20-ti pracovníků byla v roce 2007 zajišťována výroba pouhými 17-ti pracovníky.

Středisko dopravy a údržby

K zajištění obchodních aktivit družstvo provozuje vlastní autodopravu a autodílnu. Doprava zajišťuje rozvoz lahůdkářských výrobků z vlastní výroby, rozvoz zeleniny a rozvoz ostatních potravin z velkoobchodního skladu v Sušici. Všechna vozidla jsou upravena pro rozvoz potravin. Jsou zásobovány prodejny na celém Klatovsku, Domažlicku apod. Nejdále zásobovaná prodejna je v Aši.

Středisko údržby prostřednictvím svých pracovníků provádí údržbu materiálně-technické základny družstva a tímto i plynulý a bezporuchový provoz všech činností družstva. Toto středisko disponuje několika profesemi (truhláři, elektrikáři, zedníci, instalatéři a malíři). Družstvo je tedy schopno svou vlastní údržbou zajistit velkou část řemeslných prací – od havarijních oprav přes drobné práce až po velké rekonstrukce svých objektů.

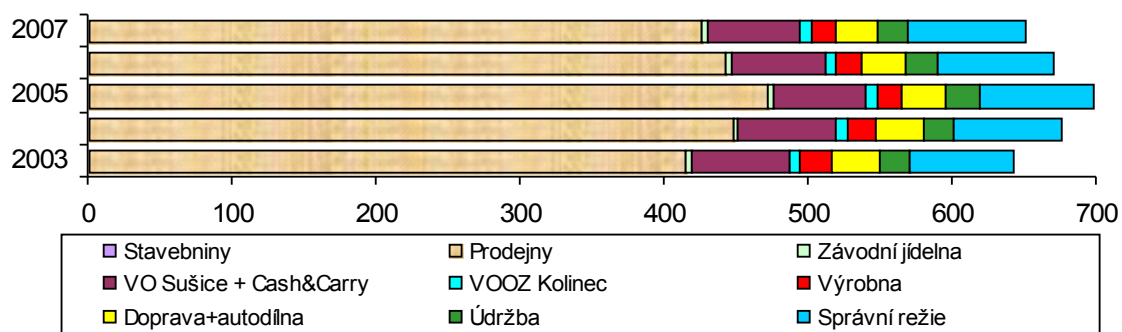
V oblasti zaměstnávání občanů se zdravotním postižením postupuje ZKD Sušice v souladu se zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a v souladu s vyhláškou č. 518/2004 Sb.

Za rok 2007 mělo družstvo povinnost zaměstnávat 28,51 zaměstnanců se zdravotním postižením. Tato povinnost byla plněna jednak zaměstnáváním těchto občanů v celkové výši 13,75 a dále odebíráním výrobků od výrobních družstev zaměstnávajících více než

50% zaměstnanců se zdravotním postižením a to v přepočtu celkem 22,2 zaměstnanců. Družstvo v této oblasti dosáhlo lepších, než povinně zákonem stanovených ukazatelů.

V roce 2007 v ZKD Sušice pracovalo 651 pracovníků.

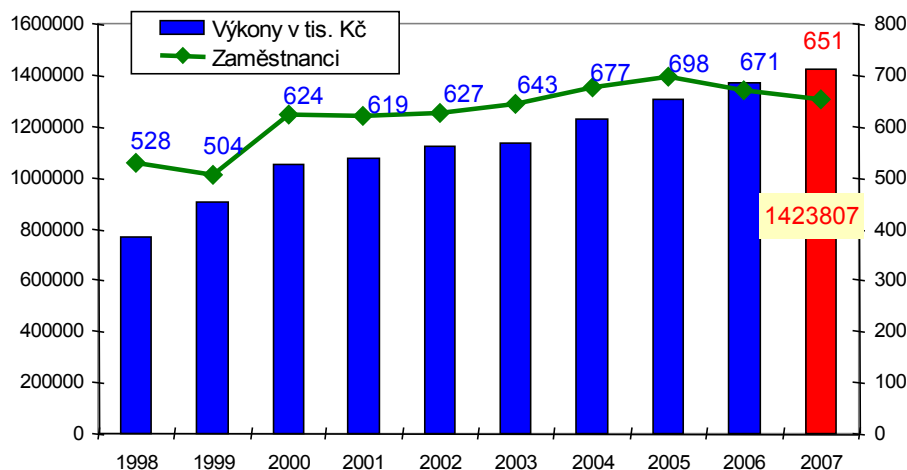
Obrázek 2: Rozdělení pracovníků do činností a vývoj počtu pracovníků



Zdroj: interní materiály

Celkové výkony družstva v roce 2007 vzrostly o 4%, což svědčí o expanzivním pojetí podnikání.

Obrázek 3: Vývoj výkonů v porovnání s počtem zaměstnanců



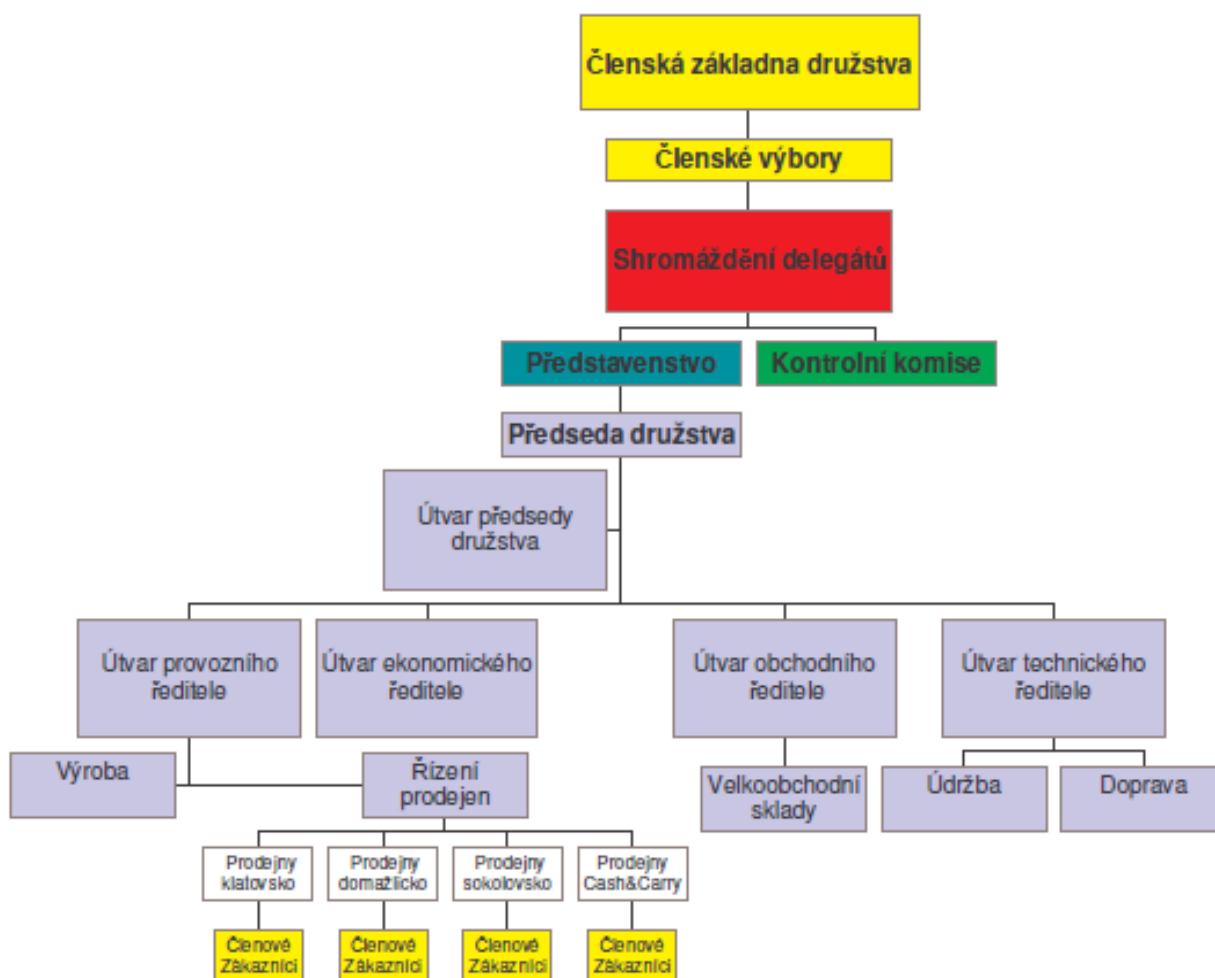
Zdroj: interní materiály

4.1.2 Organizace družstva

Organizační struktura ZKD Sušice vychází z organizačního řádu.

Hlavní činnost zajišťují vedle jednotlivých maloobchodních prodejen rovněž velkoobchodní sklady, výroba a prodejny typu Cash & Carry. Pomocné a obslužné práce zajišťuje středisko dopravy a středisko údržby a dále také vlastní závodní jídelna.

Obrázek 4: Provázanost vlastnické a řídicí struktury společnosti



Zdroj: interní materiály

Postavení, složení a působnost orgánů upravují Stanovy družstva a jednací řády jeho orgánů. Organizační strukturu výkonného aparátu a pracovní náplně jeho jednotlivých organizačních útvarů stanovuje organizační řád.

Organizační uspořádání družstva

Předseda družstva řídí:

- ředitele
 - ekonomický ředitel
 - obchodní ředitel
 - provozní ředitel
 - technický ředitel

Ekonomický ředitel řídí:

- sekretariát
- oddělení informační soustavy
- oddělení zaměstnanecké
- oddělení ASŘ

Provozní ředitel řídí:

- sekretariát
- oddělení techniky a analýzy prodejen
- oddělení prodejen a kontrolorů
- potravinářskou výrobu a závodní jídelnu
- Cash and Carry

Obchodní ředitel řídí:

- sekretariát
- oddělení marketingu, nákupu a pokladních systémů
- velkoobchodní sklady
- merchandisera

Technický ředitel řídí:

- sekretariát
- technické oddělení
- hospodářskou správu
- středisko dopravy
- středisko Horšovský Týn
- středisko Sokolov
- údržbu Sušice

Pracovní náplně útvarů družstva

Útvar předsedy:

Organizuje a zabezpečuje úkoly v oblasti organizátorské a řídicí činnosti, kontroly, členských záležitostí, civilní ochrany a zodpovídá za statutární záležitosti družstva.

Útvar ekonomického ředitele:

Zodpovídá za plánovací a finanční činnost, vedení agendy daní, poplatků a pojištění, vedení účetnictví, kalkulací, statistik, operativní evidence, mzdové agendy, osobní agendy, tvoří mzdovou koncepci, metodicky řídí inventarizaci zásob a vede tuto agendu, provádí analýzu v oblasti automatizovaných systémů řízení, zajišťuje a koordinuje zpracování dat, pečuje o výpočetní techniku a tvoří informační systémy.

Útvar provozního ředitele:

Komplexně zajišťuje a organizuje činnost maloobchodních prodejen družstva, včetně prodejen Cash and Carry, výroby a závodní jídelny. Funkcí technologa a HACCP je pověřen sekretariát provozního ředitele. Zajišťuje pro prodejny, výrobu a závodní jídelnu systém HACCP (systém kritických kontrolních bodů a správné hygienické praxe). Pro ostatní útvary provádí v této oblasti metodickou činnost. Organizuje a zjišťuje placené a neplacené služby související s obchodní činností družstva.

Útvar obchodního ředitele:

Komplexně organizuje a zajišťuje nákup zboží dle schválených katalogů a sortimentní strategie družstva pro vlastní maloobchodní prodejny, výrobu, závodní jídelnu a velkoobchodní sklady. Zabezpečuje logistiku oběhu zboží. Organizuje a kontroluje velkoobchodní činnost pro jednotlivé velkoobchodní sklady. Zajišťuje cenovou tvorbu, reklamu a propagaci. Zodpovídá za tvorbu katalogu zboží v prodejnách a skladech, tvorbu katalogu dodavatelů, spolupracuje se subjekty centrálního nákupu, zodpovídá za zásobování smluvních odběratelů, zpracovává koncepci obchodní činnosti a provádí ostatní marketingové operace. Ve spolupráci s ostatními útvary naplňuje cíle družstva v řízeném úseku.

Útvar technického ředitele:

Zabezpečuje přípravu a realizaci technického rozvoje, investic a materiálně-technického zásobování. Organizuje údržbu technické základny, údržbu a správu nemovitého majetku družstva a dopravní činnost. Zodpovídá za domovní hospodářství, jedná o pronájmu nepotřebného majetku družstva. Ředitel útvaru uzavírá (podepisuje) za družstvo nájemní smlouvy.

4.2 Analýza současného systému personální práce

Stěžejní roli v ZKD Sušice hraje zaměstnanecké oddělení (ekonomika práce a personalistika), jež řídí ekonomický ředitel.

Toto oddělení:

- Zabezpečuje a usměrňuje mzdový vývoj v družstvu, kontroluje dodržování platných pravidel a předpisů v této oblasti.
- Zabezpečuje realizaci mzdové politiky v družstvu.
- Vypracovává návrhy vnitropodnikových mzdových předpisů, zabezpečuje jejich návaznost na kolektivní smlouvu a podnikatelský plán. Odpovídá za správnost stanovení mzdových podmínek včetně platových výměrů.
- Navrhuje používání mzdových forem v družstvu a soustavně sleduje jejich účinnost.
- Vede a doplňuje osobní spisy zaměstnanců.
- Sleduje plnění plánu zaměstnanců družstva a zajišťuje styk s příslušnými orgány státní správy.
- Zpracovává koncepce, plány a programy rozvoje péče o zaměstnance družstva, provádí rozborové činnosti.
- Zajišťuje přípravu, uzavírání a kontrolu kolektivní smlouvy.
- Sleduje životní a pracovní výročí zaměstnanců družstva a předkládá návrhy na hmotné a morální ocenění jejich práce.
- Zajišťuje styk s příslušným úřadem práce.
- Uzavírá smlouvy o závodním stravování zaměstnanců a vede s tím související agendy.

- Podle potřeb provozu a v souladu s platnou právní úpravou organizuje a řídí výchovu učňů, vytváří vhodné materiální podmínky, spolupracuje se školskými zařízeními a poradními sbory.
- Provádí inspekci praktické (odborné) výchovy učňů na prodejních, ve výrobně a závodní jídelně družstva, analyzuje zjištěné nedostatky a předkládá návrhy na opatření.
- Ve spolupráci s pověřenými pracovníky odborné výchovy na provozovnách předkládá podklady, k výplatě měsíční odměny učňů a instruktorů odborné výchovy, mzdové účtárně.

4.2.1 Plánování, získávání a výběr pracovníků

Plánování je stěžejní činností v ZKD Sušice. Týká se nejen všech personálních aktivit, jako jsou plány nábory a výběru zaměstnanců, jejich vzdělávání, rozvoje a rozmisťování, hmotné stimulační a zaměstnaneckých výhod, penzionování a propouštění, hodnocení, ale je zapotřebí za všemi těmito činnostmi vidět i finanční hledisko.

Zajištění lidských zdrojů patří k základním předpokladům pro naplnění podnikatelského plánu ZKD Sušice. Této oblasti je věnována celoroční pozornost.

Hlavním cílem ZKD Sušice je pečovat o to, aby mělo takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů, především plánované produktivity a plánovaných výkonů. Předpokladem pro personální zajištění odpovídající úrovně je tedy stabilizovanost, loajálnost a stálé zvyšování odborné úrovně zaměstnanců na všech stupních pracovního zařazení.

ZKD Sušice se zaměřuje především na perspektivní a kvalifikované zaměstnance již při jejich přijímání do pracovního poměru, u stávajících umožňuje prohlubování jejich odborné kvalifikace.

Potřebný počet zaměstnanců získává ZKD Sušice jednak vlastním výběrem (pomocí inzerátů v tisku nebo na internetu) a jednak v úzké spolupráci s úřady práce. Na místa

vedoucích pracovníků jsou vypisována výběrová řízení (konkurzy). Žádná jiná možnost není využívána.

Zaměstnance ZKD Sušice lze rozdělit do 3 následujících kategorií:

- a) pracovníci dělnických profesí a pracovníci obchodního provozu,
- b) technicko-hospodářští pracovníci (THP) a administrativní pracovníci,
- c) vedoucí pracovníci.

Pokud se jedná o pracovníky dělnických profesí a obchodního provozu, tito jsou vybíráni na základě inzerátů a spolupráce s úřadem práce. Zaměstnanci personálního oddělení na žádost vedoucích pracovníků vypíší inzeráty na obsazení jednotlivých pracovních pozic. Tyto inzeráty jsou poté zveřejňovány buďto v tisku nebo na internetu (internetových stránkách ZKD). Případní uchazeči kontaktují zaměstnance personálního oddělení, kteří posléze sjednávají pohovor těchto potenciálních zaměstnanců s jejich „budoucími“ nadřízenými, jenž vznesli požadavek na obsazení pracovního místa.

Na posty technicko-hospodářských pracovníků, administrativních pracovníků a vedoucích pracovníků jsou vypisována výběrová řízení. Výběr těchto zaměstnanců na příslušnou pracovní pozici provádí a také kritéria pro přijetí stanovuje oprávněný ředitel (ekonomický, obchodní, provozní, technický) a to dle toho, do kterého oddělení by byl tento nový zaměstnanec případně zařazen.

Vedoucí pracovníci ZKD Sušice se při vybírání nových zaměstnanců zaměřují na:

- profesní zaměření uchazeče (dosažené vzdělání, schopnost komunikace, organizační schopnosti, schopnost vést lidi, schopnost rychle řešit vzniklé problémy, ochota učit se nové věci atd.),
- obecné předpoklady (znalosti, dovednosti, zkušenosti, praxe),
- osobní charakterové vlastnosti (odpovědnost, osobní cíle, reference od předchozích zaměstnavatelů, motivace k práci),

avšak nemohou zcela objektivně posoudit některé vlastnosti uchazečů.

Před uzavřením pracovní smlouvy je přijímaný zaměstnanec povinen zaměstnavateli předložit vyžadované doklady, a podmínkou přijetí do trvalého pracovního poměru u ZKD Sušice je členství v tomto družstvu.

Zaměstnanec ZKD Sušice je povinen v souvislosti se skončením pracovního poměru:

- informovat nadřízeného o stavu a plnění úkolů,
- řádně předat veškeré písemnosti, jakož i evidenci nesplněných úkolů s termíny k vyřízení,
- odevzdat svěřené předměty, pracovní pomůcky, osobní ochranné pracovní prostředky, a to vše ve stavu odpovídajícím běžnému opotřebení,
- vrátit služební průkazy,
- zúčastnit se provedení mimořádné (předávací) inventarizace zásob zboží a hodnot předaných mu k vyúčtování,
- ihned se osobně dostavit do personálního útvaru ZKD Sušice k potvrzení a převzetí dokladů, souvisejících se skončením pracovního poměru.

Každý vedoucí pracovník ZKD Sušice je povinen v souvislosti se skončením pracovního poměru zaměstnance:

- pořídít zápis o předání úkolů, o odevzdání věcí,
- pořídít záznam o způsobu vypořádání vzájemných práv a povinností (zejména o způsobu, jak bude nahrazena škoda, za kterou zaměstnanec zodpovídá),
- při předávání funkce vedoucími zaměstnanci provést protokol o předání funkcí,
- provést mimořádnou (předávací) inventarizaci v souvislosti s uzavřenými dohodami o hmotné odpovědnosti za schodek,
- vydat na požádání zaměstnanci posudek o jeho pracovní činnosti (pracovní posudek), a to do 15-ti dnů, není však povinen vydat mu jej dříve než v době 2 měsíců před skončením pracovního poměru.

4.2.2 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení v ZKD Sušice je základem pro odměňování zaměstnanců. Jednotliví pracovníci jsou hodnoceni dle toho, jak dosahují stanovené cíle. Na základě plnění těchto cílů jsou poté prémiováni. Do nedávné doby bylo v ZKD Sušice uplatňováno 11 prémiových řádů, dnes už jich je v družstvu celkem 12, přičemž prémiový řád 12 pouze doplňuje v některých pasážích prémiový řád 11.

Prémiový řád č. 1 se vztahuje na pracovníky stavebnin. Ukazatelem prémiování je dosažení kladného ročního hospodářského výsledku (bez nákladů na správní a provozní režii), plnění ukazatele se sleduje ročně.

Prémiový řád č. 2 se vztahuje na THP. Ukazatelé prémiování se stanoví jako hodnotitelné a jejich plnění se sleduje srovnávací metodou se zadanými úkoly. Prémie jsou vypláceny měsíčně. Částku rozděluje přímý nadřízený a přihlíží přitom k pracovním výsledkům, pracovní morálce a délce odpracované doby v hodnoceném období. Ukazatel „komplexní plnění úkolů“ hodnotí příslušný nadřízený zaměstnanec ve stupních: „splnění“, „dílčí výhrady k plnění“, „nesplnění“.

Prémiový řád č. 3 se vztahuje na dělníky v údržbě včetně autodílny, řidiče a závozníky nákladní dopravy, domovníky – údržbáře, topiče, uklízečky, svačínářky a denní vrátné. Ukazatele prémiování jsou stanoveny pro jednotlivé činnosti, kterým jsou přiřazeny procentní sazby prémie. Prémie jsou vypláceny měsíčně. Přímý nadřízený opět přihlíží k pracovním výsledkům zaměstnance, k pracovní morálce a odpracované době v hodnoceném období.

Prémiový řád č. 4 se vztahuje na obchodně provozní zaměstnance v závodní jídelně. Pro tento prémiový řád jsou stanoveny dva podstatné ukazatele prémiování a to, dosažení průměrného denního počtu podaných jídel měsíčně a dodržení materiálových spotřebních norem, technologických postupů, hygienických předpisů a odpovídající kvality podávaných jídel.

Prémiový řád č. 5 se vztahuje na řidiče z povolání a zaměstnance využívající služební vozidlo, a to v souvislosti s úsporami pohonných hmot. Ukazatelem prémiování je hodnota dosažené úspory pohonných hmot na vozidle v porovnání s normovou spotřebou. Prémiovým obdobím je kalendářní čtvrtletí.

Prémiový řád č. 6 se vztahuje na provozní zaměstnance. Ukazatelem prémiování je dosažení stanovené obrátky zásob, dosažení nárůstu (stanoven v %) plánované produktivity práce a splnění cílového úkolu. Plnění ukazatelů se sleduje měsíčně.

Prémiový řád č. 7 se vztahuje na zaměstnance oddělení prodejen. Ukazatelem prémiování je nárůst (stanoven v %) plánované produktivity práce. Prémie se poskytuje měsíčně.

Prémiový řád č. 8 se vztahuje na zaměstnance VO OZ Kolinec. Ukazatelem prémiování je plánovaná produktivita práce (stanovená v %). Plnění ukazatele se sleduje měsíčně.

Prémiový řád č. 9 se vztahuje na pracovníky provozních jednotek. Tento prémiový řád upravuje sankcionování zodpovědných pracovníků prodejen a vedoucích prodejen, a to v důsledku nedodržení zásad uvedených v Pokynu pro uplatňování sankcí vůči pracovníkům prodejen v rámci kontrolní činnosti supervizora v ZKD Sušice.

Prémiový řád č. 10 se vztahuje na zaměstnance nákupu a vedoucí prodeje VO Sušice. Ukazatelem prémiování je komplexní plnění úkolů. Hodnotí se výpadky zboží příslušných sortimentních skupin a dodržování stanovené obrátky zásob. Plnění ukazatele se sleduje měsíčně.

Prémiový řád č. 11 (č. 12) se vztahuje na zaměstnance oddělení marketingu, nákupu a pokladních systémů. Ukazatelem pro prémiování je komplexní plnění úkolů (dosažení zisku, zvýšení prodeje, zvýšení produktivity práce atd.). Plnění ukazatelů se sleduje měsíčně.

Do samotného hodnocení se započítává i docházková kázeň, kvalita odváděné práce, ochota učit se novým věcem a být týmovým hráčem.

Přestože hodnocení pracovníků v ZKD Sušice probíhá, chybí písemný záznam o tomto hodnocení. Vedoucí zaměstnanci nemají podklady, ze kterých by byl patrný vývoj zaměstnanců a současně i zaměstnanci se nemohou případně vyjádřit k tomu, proč nesplnili své úkoly.

Odměňování v ZKD Sušice se řídí především Souborem mzdových předpisů a některé body jsou upraveny Kolektivní smlouvou.

Celkový objem mzdových prostředků použitelný k odměňování zaměstnanců vymezuje hospodářská situace družstva.

Mzdy jednotlivých zaměstnanců jsou přizpůsobovány růstu životních nákladů v rámci možností družstva.

Zaměstnancům ZKD Sušice přísluší za vykonanou práci mzda. Rozumí se jí tarifní mzda, mzdové příplatky a ostatní mzdové složky stanovené mzdovými předpisy.

Uplatňování mzdových forem v ZKD Sušice se řídí vnitropodnikovými mzdovými předpisy zahrnutými do „**Souboru vnitropodnikových mzdových předpisů**“, který je členěn takto:

- část I. Pravidla pro stanovení základních platů a hodinových tarifů
- část II. Používání mzdových forem
- část III. Příplatky
- část IV. Ostatní odměny
- část V. Prémiové řády
- část VI. Roční odměny
- část VII. Pokyny pro nařizování práce přesčas, pracovní pohotovosti, noční práce a poskytování náhradního volna
- část VIII. Společná ustanovení
- část IX. Přílohy

Pravidla pro stanovení mezd a hodinových tarifů se týkají všech kategorií zaměstnanců bez ohledu na použitou mzdovou formu. Pro zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů platí katalog prací pro organizace spotřebního družstevnictví doplněný o dělnická povolání z celostátního katalogu.

Každý zaměstnanec ZKD Sušice je zařazován do tarifního stupně na základě porovnání prací blíže specifikovaných v popisu pracovní náplně nebo vyplývajících z povinností určených pracovním nebo organizačním řádem, s příklady pracovních činností v jednotlivých tarifních stupních v katalogu prací. Zaměstnanec musí rovněž splňovat požadované kvalifikační předpoklady vzdělání a odborné praxe.

Zaměstnancům ZKD Sušice přísluší minimální mzdový tarif příslušného tarifního stupně 1. - 10. a dále rozpětí podle délky přiznané odborné praxe. Do 11. tarifního stupně jsou zařazováni vedoucí prodejen podle provozních podmínek jednotlivých prodejen. Minimální tarify a částky rozpětí za odbornou praxi v jednotlivých pásmech jsou uvedeny v příloze 1.

ZKD Sušice poskytuje absolventům škol po dobu nástupní praxe minimální tarif nejnižšího stupně, pro který je stanoven kvalifikační předpoklad vzdělání, kterého absolvent dosáhl.

Na základě pracovních smluv stanovuje základní mzdy a vystavuje mzdové výměry zaměstnanecké oddělení.

V ZKD Sušice jsou zaměstnanci rozděleni v souvislosti s *používáním mzdových forem* do čtyřech skupin:

- a) obchodně provozní pracovníci (OPP) v provozních jednotkách, včetně Cash & Carry, manipulačních dělníků v prodejnách stavebnin, OPP v závodní jídelně, lahůdkárně (dále jen PJ),
- b) zaměstnanci velkoobchodních (VO) skladů,
- c) dělníci,
- d) technicko-hospodářští pracovníci (THP).

Pro odměňování jednotlivých skupin zaměstnanců se používají mzdové formy: časová mzda, podílová mzda, smluvní mzda a úkolová mzda.

Příplatky jsou v ZKD Sušice členěny takto: příplatky za práci v odpoledních směnách, za noční práci, za dělené směny, za práci v sobotu a v neděli, za práci ve ztížených podmínkách, za vedení čety, za vedení pracoviště, za práce konané nad rámec organizačního řádu, výkonnostní, sezónní, pro řidiče silničních motorových vozidel a příplatky za mimořádné úklidové práce.

Další část Souboru mzdových předpisů tvoří **ostatní odměny**. Tyto jsou v ZKD Sušice členěny následovně: odměna za pracovní pohotovost, odměna pro OPP za inventury a sanitární dny, odměna za řízení a údržbu služebních vozidel, odměna za obsluhu a údržbu paletizačních vozíků, odměna za reexpedici, odměna instruktorům individuálního odborného výcviku, odměny za tržní akce, mimořádné odměny, odměny za nákupní činnost, odměny žáků za produktivní práci, odměny za práce konané mimo pracovní poměr, odměny za prostoje a přerušování práce, odměna při zjištění a likvidaci krádeží v prodejnách.

V ZKD Sušice se uplatňuje 12 *prémiových řádů*, které slouží ke zvýšení hmotné zainteresovanosti zaměstnanců na příznivém hospodaření družstva. Každý jeden prémiový řád se vztahuje na příslušnou skupinu pracovníků (provozní zaměstnanci, zaměstnanci VO skladů, zaměstnanci oddělení marketingu, nákupu a pokladních systémů apod.) a skládá se z několika částí jako rozsah platnosti, ukazatelé prémiování, výše a průběh prémie, rozdělení prémie a společná ustanovení.

Roční odměny se poskytují zaměstnancům ZKD Sušice, kteří se svou prací zaslouží o dosažení příznivých výsledků družstva a splní podmínky pro poskytnutí odměn. Výše prostředků na odměny se stanovuje v závislosti na celkových hospodářských výsledcích družstva.

V návaznosti na příslušné ustanovení zákoníku práce jsou v družstvu stanoveny *pokyny týkající se práce přesčas, noční práce, pracovní pohotovosti a poskytování náhradního volna*.

Některé body týkající se mzdových podmínek jsou upraveny Kolektivní smlouvou. ZKD Sušice poskytuje ze mzdových nákladů odměny při významných životních a pracovních výročích za těchto podmínek:

- a) při životním jubileu 50 let věku zaměstnance:
 - za 5 – 10 let trvání pracovního poměru k družstvu 2 000 Kč
 - za 11 – 20 let trvání pracovního poměru k družstvu 3 000 Kč
 - za 21 – 25 let trvání pracovního poměru k družstvu 4 000 Kč
 - nad 25 let trvání pracovního poměru k družstvu 5 000 Kč

- b) při přiznání starobního nebo plného invalidního důchodu:
 - za 5 – 10 let trvání pracovního poměru k družstvu 3 000 Kč
 - za 11 – 20 let trvání pracovního poměru k družstvu 4 000 Kč
 - za 21 – 25 let trvání pracovního poměru k družstvu 5 000 Kč
 - nad 25 let trvání pracovního poměru k družstvu 6 000 Kč

Zaměstnancům, nezávisle na celkových výsledcích hospodaření, ZKD Sušice zaručuje nároky vzniklé na tarifní mzdu a mzdové příplatky stanovené obecně závaznými mzdovými předpisy a vyšší kolektivní smlouvou.

V případě přechodného nedostatku finančních prostředků družstvo využívá možnosti odložení výplat měsíčních a čtvrtletních prémie všech kategorií zaměstnanců, tyto jsou pak vyplaceny do tří měsíců.

Mzda je splatná pozadu za měsíční období. Výplatní termín mezd je stanoven na 15. kalendářní den v měsíci. Pokud toto datum připadne na den pracovního klidu nebo pracovního volna, výplatním termínem je předcházející pracovní den.

Mzda a náhrada mzdy je vyplácena v penězích, v pracovní době a na pracovišti, pokud se ZKD Sušice se zaměstnancem s předchozím souhlasem ZV OSPO (závodní výbor Odborového svazu pracovníků obchodu) nedohodne jinak, např. převodem zaměstnancům na účet vedený u peněžního ústavu. V tom případě je mzda vyplacena dnem připsání na tento účet.

4.2.3 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků zahrnuje proces vzdělávání organizovaného samotným družstvem. Probíhá buďto přímo v družstvu nebo i mimo družstvo ve školících střediscích a centrech. Hlavním cílem podnikového vzdělávání je získávání nových znalostí zaměstnanců (vztahujících se zpravidla k jejich povolání).

V ZKD Sušice je na každý rok podrobně vypracován plán vzdělávání zaměstnanců. Ten je dělán pečlivě, avšak zaměstnanci nemají možnost se vyjádřit k dalšímu osobnímu růstu, a to dokladovatelně.

Tabulka 3: Plán vzdělávání zaměstnanců v ZKD v roce 2009

Útvar - funkce	Téma	Místo	Termín	Forma
Management	výstupy informačního systému v družstvu	individuálně	trvale	samostudium, konzultace s odbornými pracovníky, externí kurzy
	práce s PC			
	odborná literatura dle zaměření			
	speciální externí kurzy a semináře dle potřeby v průběhu roku			
Management (TOP, vedoucí útvarů)	kurzy Manažerského institutu (MI) COOP - dle individuálních potřeb	ústředí družstva	dle MI	lektoři MI Klánovice
Vedoucí prodejen	školení systému BOSS dle samostatného harmonogramu	Sušice	leden - květen	odborní pracovníci družstva
	hospodářské výsledky družstva se zaměřením na úsek MO prodejen	Sušice, H. Týn	říjen	odborní pracovníci družstva
	čerstvé zboží, nabídka, vystavení, ošetřování	Sušice, H. Týn	říjen	externí odborní lektoři
Pracovníci obslužných úseků	vystavení a ošetřování zboží	Sušice, H. Týn	říjen	externí odborní lektoři
Všichni pracovníci prodejen pracující s PC	průběžné doplňování znalostí a obnova certifikace	prodejny družstva	trvale	kontrolaři
Ostatní	opakované zákonné proškolení dělnických, technických a obchodně provozních profesí povinné pro výkon činnosti	individuálně	trvale	individuálně

Zdroj: interní materiály

4.2.4 Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání

V souladu se zákoníkem práce a zákonem o kolektivním vyjednávání uzavřely, Západočeské konzumní družstvo Sušice (dále též jen „zaměstnavatel“) a Odborový svaz pracovníků obchodu ČR zastoupený závodním výborem (dále též jen „ZO“), kolektivní smlouvu.

Sledovaným záměrem obou smluvních stran je konkretizovat v rámci postupů dohodnutých při kolektivním vyjednávání vzájemná práva a povinnosti partnerů při realizaci individuálních a kolektivních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

ZKD Sušice se zavazuje:

- seznámit s kolektivní smlouvou nově nastupující zaměstnance,
- s předstihem nejméně dvou měsíců informovat o všech připravovaných organizačních opatřeních, které by mohly mít vliv na úroveň zaměstnanosti,
- informovat ZO o všech okolnostech, které by mohly vážně ovlivnit sociální postavení zaměstnanců,
- pravidelně měsíčně projednávat se ZO výši požadované náhrady škody a obsah dohody o způsobu její úhrady,
- informovat ZO o vývoji zaměstnanosti v organizaci,
- s nově přijímanými zaměstnanci sjednávat tříměsíční zkušební dobu,
- zdržet se diskriminace zaměstnanců z důvodů rasových, náboženských, politické příslušnosti, členství a činnosti v odborech, původní nebo nové státní příslušnosti, sexuální orientace, věku nebo pohlaví,
- nebudou-li tomu bránit vážné provozní důvody, vyhovět termínu dřívějšího rozvázání pracovního poměru,
- nebudou-li tomu bránit vážné provozní důvody, vyhovět žádostem zaměstnanců o kratší pracovní úvazek, zejména požádají-li o něj zaměstnanci pečující o dítě do 15 let věku a zaměstnanci se změněnou pracovní schopností (ZPS),
- vést evidenci pracovní doby, nařízené práce přesčas, pracovní pohotovosti a noční práce u jednotlivých zaměstnanců a umožnit v rámci dohledu ZO na požádání do evidence nahlížet,
- nesjednat pracovní poměr na dobu určitou s těmito skupinami zaměstnanců:
 - zaměstnanci, kteří odpracovali pro zaměstnavatele více jak 10 let bez rozlišení dosažené věkové hranice,
 - zaměstnanci, kteří dosáhli věkové hranice 50 let a pro zaměstnavatele odpracovali více jak 5 let.

- pracovní poměr na dobu určitou lze sjednat s těmito skupinami zaměstnanců:
 - zaměstnanci zařazení do funkce obsluhovač vytápění, kteří pracují po dobu topné sezóny.
- poskytnout pracovní volno pro překážky v práci nad rozsah stanovený obecně závaznými pracovními předpisy (z důvodu obecného zájmu – nezbytný výkon povinností vyplývajících z funkce člena orgánu, zaměstnancům a osamělým zaměstnancům s dětmi do 15 let),
- k zabezpečování základních životních potřeb zaměstnanců uplatňovat § 111 ZP o minimální mzdě a § 112 ZP o zaručené mzdě.

V družstvu je stanovena týdenní pracovní doba 37,5 hodin pro 5-ti i 6-ti denní pracovní režim. Zaměstnancům přísluší dovolená v rozsahu 4 týdnů, tj. 20 pracovních dnů pro 5-ti a 24 pracovních dnů pro 6-ti denní pracovní režim.

4.2.5 Bezpečnost práce, ochrana zdraví při práci a pracovní podmínky

V ZKD Sušice odpovídají za plnění úkolů v péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí. Jsou povinni zajistit seznámení svých podřízených s předpisy a pokyny k zajištění BOZP a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich znalost a dodržování.

Zaměstnanci ZKD Sušice jsou v zájmu BOZP povinni:

- dodržovat právní předpisy k zajištění BOZP, dodržovat ostatní předpisy a pokyny k zajištění BOZP, zásady bezpečného chování se na pracovišti a stanovené pracovní postupy, s nimiž byli řádně seznámeni,
- nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele, nenastupovat pod jejich vlivem do práce a dodržovat stanovený zákaz kouření na pracovištích,
- používat při práci ochranná zařízení a osobní ochranné pomůcky,
- účastnit se školení a výcviku zajišťovaných zaměstnavatelem v zájmu BOZP a podrobit se zkouškám a lékařským prohlídkám stanoveným právními předpisy,
- oznamovat svému nadřízenému zaměstnanci nebo orgánu dozoru nad bezpečností práce a technických zařízení nedostatky a závady, které by mohly

ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci, a podle svých možností se účastnit jejich odstraňování,

- podrobit se vyšetření, které provádí zaměstnavatel nebo příslušný orgán státní správy za účelem zjištění, zda zaměstnanec není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek. Vyšetření pomocí detekčních trubiček, popř. nařízení odběru krve, jsou oprávněni provádět pouze nadřízení zaměstnanci určení předsedou družstva.

V souvislosti s BOZP ZKD Sušice vydalo **Směrnici o provádění školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**. Součástí této směrnice jsou tři důležité body:

- 1) provádění školení pracovníků v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- 2) pracovní úraz, sepisování záznamů o pracovních úrazech,
- 3) všeobecná ustanovení.

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se v ZKD Sušice provádí školení pracovníků:

- a) vybraných profesí,
- b) pracovníků dělnických profesí včetně pracovníků obchodního provozu,
- c) technicko-hospodářských a administrativních pracovníků,
- d) vedoucích pracovníků (vedoucí skupin, odborů, oddělení, činností, podnik. právník a všichni vedoucí provozoven s 5-ti a více zaměstnanci).

O tom, zda jde o pracovní či nepracovní úraz, rozhoduje v družstvu stanovená komise.

Záznam o pracovním úrazu musí být vyhotoven do dvou dnů po ohlášení úrazu a sepisuje jej přímo nadřízený pracovník vždy, pokud si pracovní úraz vyžádá pracovní neschopnost delší než-li jeden den, přičemž se nezapočítává den, kdy k úrazu došlo.

Šetření hromadných, těžkých a smrtelných pracovních úrazů se zúčastňuje a záznamy o nich sepisuje bezpečnostní technik.

Aby byl boj proti pracovní úrazovosti účinný, spotřební družstvo soustavně sleduje a zjišťuje zdroje, příčiny, četnosti a závažnosti pracovních úrazů. Tyto základní údaje pak umožňují provádět potřebné rozborů stavu a vývoje pracovní úrazovosti, stanovit

konkrétní opatření k odstraňování jejich příčin a vytvářet předpoklady k jejímu snižování. I přes všechna prováděná školení zaměstnanců a upozorňování na ohlašovací povinnost dochází k tomu, že úrazy nejsou ohlášeny a tím nelze úrazovost dostatečně snižovat proto, že již není možné všechny skutečnosti a potřebné údaje objektivně zjistit.

ZKD Sušice chrání zaměstnance před úrazy, poškozením zdraví a nemocemi z povolání především bezpečným řešením pracovních postupů, strojů a pracovního prostředí.

Nelze-li ochranu života a zdraví zajistit těmito opatřeními, vybaví zaměstnance pro výkon práce **osobními ochrannými pracovními prostředky** (dále jen **OOPP**), které se poskytují:

- a) vyžaduje-li to ochrana života nebo zdraví zaměstnanců,
- b) vyžaduje-li to ochrana obyvatelstva z důvodů hygienických a protiepidemických, včetně ochrany zdravotní nezávadnosti potravin, nebo kdy to určují hygienické předpisy,
- c) pracují-li zaměstnanci v prostředí, v němž oděv nebo obuv podléhá při práci mimořádnému opotřebení nebo znečištění.

Tabulka 4: Značení důvodů poskytování ochranného pracovního prostředku

1	OOPP poskytované k ochraně života a zdraví
1z	OOPP snižující ohrožení nepříznivým prostředím
2	OOPP přidělované z důvodů hygienických
3	oděv a obuv přidělované z důvodů mimořádného opotřebení nebo znečištění

Zdroj: interní materiály

Dalšími zásadami, které se týkají poskytování OOPP, jsou:

- OOPP se svěřují zaměstnancům do osobního užívání, a to na základě písemného potvrzení převzetí. OOPP však i nadále zůstávají vlastnictvím ZKD Sušice.
- Za přidělení OOPP zaměstnancům odpovídá nejbližší nadřízený zaměstnanec.
- Opětovné vydání OOPP označených 1 může být zaměstnanci provedeno až poté, co vrátí opotřebené a funkčně nezpůsobilé OOPP dle pokynů v příloze 6.

- OOPP, které jsou poskytované na základě osobního výběru, přejímá zaměstnanec do osobního užívání podle pokynů uvedených v příloze 7.
- ZKD Sušice poskytuje zaměstnancům nové OOPP jakmile nemohou dosavadní používat proto, že došlo k jejich ztrátě, zničení nebo poškození. Příslušní nadřízení zaměstnanci jsou přitom povinni posoudit, zda ke ztrátě, zničení nebo poškození došlo zaviněním zaměstnance a požadovat tedy náhradu škody.
- OOPP, u nichž je předepsaná povinná kontrola podle ČSN (dielektrické rukavice, ochr. pásy apod.), se zaměstnancům vyměňují, jakmile je nelze podle výsledků kontroly dále používat. Jejich přezkoušení zajišťuje nadřízený zaměstnanec.
- Za výdej OOPP ve správném období a rozsahu zodpovídají opět nadřízení zaměstnanci a vedoucí oddělení.
- Evidenci o výdeji OOPP vedou vedoucí oddělení, kteří zabezpečují označení žádanek a prodejních dokladů roční souvislou číselnou řadou.
- V případě, že zaniknou důvody pro vybavení OOPP, které jsou označeny 1, 1z, 2, je zaměstnanec povinen nahradit zaměstnavateli poměrnou část hodnoty OOPP, která je závislá na době jejich užívání.
- Zaměstnancům ZKD Sušice, kteří vykonávají práce, při nichž se poskytují OOPP označené 1, 1z, 2, se tyto OOPP poskytují ihned.
- OOPP označené 3 se poskytují zaměstnancům po uplynutí sjednané zkušební doby nebo podle tabulky, ve které je uveden přehled nároků na OOPP podle jednotlivých funkcí (viz příloha 8).
- Pokud zaměstnanci vykonávají různé činnosti, které se prolínají, obdrží OOPP odpovídající všem vykonávaným činnostem, ale jen na dobu, na kterou tyto OOPP potřebují.
- Povinností vedoucích zaměstnanců je vyžadovat na zaměstnancích používání i hospodárné zacházení s přidělenými prostředky. Při zjištění nedostatků zabezpečují nápravná opatření.

Praní a čištění OOPP si zajišťují zaměstnanci sami, a to za úhradu nákladů s tím spojených.

Náklady jsou hrazeny tímto způsobem:

- a) u OOPP, které se musí čistit chemicky, jsou náklady hrazeny na základě předloženého dokladu o zaplacení částky v odborné čistírně potvrzeného nadřízeným pracovníkem, který rozhoduje i o nutnosti vyčištění;
- b) u OOPP, kde je jejich čistota zajišťována praním, které si provádí zaměstnanci sami, jsou poskytovány měsíční paušální náhrady podle příloh 9/A a 9/B;
- c) drobné opravy oblečení a opravy obuvi si hradí zaměstnanci.

Stanovená **pracovní doba** v družstvu je 37,5 hodin týdně. U zaměstnanců mladších 16 let je stanovená pracovní doba 30 hodin týdně.

Technicko-hospodářští zaměstnanci, kteří mají se ZKD Sušice uzavřenou Individuální smlouvu o výši mzdy (dále jen „zaměstnanci se smluvním platem“), využívají pružnou pracovní dobu, která se uplatní jako pružný pracovní týden, v němž si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovních směn. Je však povinen v příslušném kalendářním týdnu odpracovat celou stanovenou týdenní pracovní dobu a taktéž zajistit řádný a bezproblémový chod svého pracoviště. Povinností zaměstnance je být na pracovišti během tzv. základní pracovní doby, a to od 8 hodin do 14 hodin.

Některé body, týkající se pracovního prostředí, ochrany zdraví při práci a bezpečnosti při práci, vyplývají z kolektivní smlouvy:

- 1) ZKD Sušice přijímá opatření k zabezpečení pracovního prostředí a ochrany zdraví a bezpečnosti zaměstnanců při práci tak, aby podmínky na pracovištích odpovídaly minimálně platným závazným předpisům. V důsledku těchto opatření nevznikají zaměstnancům žádné náklady.
- 2) ZKD Sušice též zabezpečuje potřebná vstupní, opakovaná a odborná školení zaměstnanců o bezpečnostních a hygienických předpisech. Náklady nese opět zaměstnavatel.
- 3) Zaměstnanci mají k dispozici přehled zdravotnických zařízení a lékařů, kteří poskytují závodní preventivní péči.
- 4) Na pracovišti je zabezpečeno předepsané materiální vybavení, a to pro případné poskytnutí první pomoci.

4.2.6 Sociální péče a aktivity volného času

Jak vyplývá z pracovního řádu, Západočeské konzumní družstvo Sušice vytváří pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňuje rizikové a namáhavé práce a zřizuje, udržuje a zlepšuje zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť.

Další povinnosti zaměstnavatele, práva zaměstnanců vůči němu a ostatní problematiku řeší kolektivní smlouva uzavíraná mezi zaměstnavatelem a ZV OSPO.

K zabezpečování sociálního rozvoje pracovního kolektivu je v ZKD zřízen „**Sociální fond družstva**“. Ten slouží pracovníkům organizace a důchodcům – bývalým pracovníkům družstva, kteří do odchodu do důchodu pracovali v organizaci.

Tvorba fondu

- 1) Základní příděl – 1000,- Kč na pracovníka ročně
- 2) Příděl ze zisku
- 3) Ostatní příjmy
 - a) splátky půjček poskytnutých dříve z FKSP (fond kulturních a soc. potřeb)
 - b) ostatní převody

Použití fondu

- 1) Příspěvek na činnost odborové organizace

Odborová organizace tyto prostředky používá přednostně na organizování:

- zájezdů pro členy odborové organizace,
- výběrových rekreací členů odborové organizace při životních výročích,
- sociální výpomoci,
- kulturní, vzdělávací a tělovýchovné činnosti pro členy odborové organizace.

- 2) Závodní stravování

Z fondu je poskytován příspěvek pracovníkům družstva a důchodcům na závodní stravování.

- 3) Dary

Z fondu jsou též poskytovány pracovníkům dary:

- při pracovních výročích 20 let a každých dalších 5 let práce v družstvu,
- při životních výročích 50 let a každých dalších 5 let věku.

K ocenění dlouholeté práce v družstvu se ze sociálního fondu poskytují zaměstnancům věcné **odměny při dosažení nepřetržité délky pracovního poměru:**

za 20 let	1 500 Kč
za 25 let	2 500 Kč
za 30 let a každých dalších 5 let	3 500 Kč

Do doby zaměstnání se přitom započítává i dřívější doba zaměstnání v družstvu, jestliže došlo k přerušení pracovního poměru z důvodu:

- péče o děti, rodiče a prarodiče;
- odchodu do invalidního důchodu;
- organizačních změn

a pracovník se vrací zpět do pracovního poměru k družstvu za podmínky, že v době přerušení nebyl zaměstnán u jiného zaměstnavatele.

Při životních jubileích 50, 55, 60, 65 a po každých dalších pěti letech je zaměstnancům poskytována věcná **odměna** v hodnotě 300,- Kč ze sociálního fondu.

Zaměstnancům, kterým je udělena **Janského plaketa** za čestné dárcovství krve, je poskytnuta ze sociálního fondu věcná odměna ve výši:

za 5 odběrů	200 Kč
bronzová plaketa (10 odběrů)	500 Kč
stříbrná plaketa (20 odběrů)	1 000 Kč
zlatá plaketa (40 odběrů)	1 500 Kč
za každých dalších 20 odběrů	500 Kč

V souladu se zákoníkem práce je zaměstnancům umožněno stravování podle vnitropodnikové směrnice.

ZKD Sušice umožňuje **stravování zaměstnanců** těmito formami:

- 1) stravování ve vlastních závodních jídelnách (ZJ),
- 2) stravování v cizích ZJ,
- 3) závodní stravování s využitím vlastních restauračních zařízení nebo zařízení jiných organizací a podnikatelů.

Ve snaze spoluvytvářet důstojné podmínky pro zaměstnance při jejich odchodu do důchodu, ZKD Sušice poskytuje zaměstnancům měsíční příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Tyto dvě oblasti jsou opět upravovány vnitropodnikovými směrnicemi.

Cílem poskytování příspěvku družstva na **životní pojištění** zaměstnanců je stabilizace zaměstnanců na klíčových pracovištích, jejich motivace, zajištění v případě nečekaných událostí a vytvoření rezervy pro budoucí spotřebu zejména v důchodovém věku.

ZKD Sušice poskytuje příspěvek zaměstnancům pracujícím ve funkcích zařazených od 10. tarifního stupně (jedná se např. o stanovování finanční, personální, obchodní a jiné strategie organizace apod.) a zaměstnancům se smluvním platem, kteří u příslušné pojišťovny uzavřou kapitálové životní pojištění.

Příspěvek poskytuje zaměstnavatel takto:

- **měsíční příspěvek** - 2 % základní mzdy; minimální výše příspěvku činí 300,- Kč,
- **mimořádný příspěvek** (mimořádné pojistné) - maximálně do 12-ti násobku měsíčního příspěvku; je-li poskytnut mimořádný příspěvek, jeho minimální výše činí 1000,- Kč.

Poskytování příspěvku může být ukončeno:

- jednostranným rozhodnutím zaměstnavatele,
- na základě ukončení pracovního poměru zaměstnance k družstvu,
- při přeřazení zaměstnance na funkci, ve které příspěvek nenáleží,
- oznámením pojišťovny nebo zaměstnance o ukončení pojištění.

Penzijní připojištění je jednou z forem zabezpečení ve stáří. Vedení ZKD Sušice se tedy po zvážení možných finančních dopadů rozhodlo, že bude zaměstnancům poskytovat příspěvek k jejich penzijnímu připojištění se státním příspěvkem. Družstvo přispívá zaměstnancům pojištěným u Penzijního fondu České pojišťovny, a.s. (dále jen PF ČP).

Výši příspěvku, v závislosti na pracovním zařazení a délce trvání zaměstnání pracovníka v družstvu, znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 5: Výše příspěvku v závislosti na pracovním zařazení a délce trvání zaměstnání pracovníka v družstvu

Zařazení - tarifní stupeň	Odpracovaná doba (přehodnocována vždy k 1.1. běžného roku)		
	1 – 5 let	6 – 9 let	10 a více let
1 – 4	60	110	160
5 – 6	70	140	200
7 – 8	80	160	240
9	90	180	280
10 – 11	110	220	340
Smluvní platy (THP)	1% základ.platu maximálně 200	2% základ.platu maximálně 400	3% základ. platu maximálně 600

Zdroj: interní materiály

Příspěvek v plné výši dostávají ti zaměstnanci, kteří pracují v družstvu na plný pracovní úvazek nebo na pracovní úvazek zkrácený do 0,75 plného pracovního úvazku. Ostatním zaměstnancům náleží příspěvek ve výši 50%.

Poskytování příspěvku může být ukončeno:

- jednostranným rozhodnutím zaměstnavatele,
- na základě ukončení pracovního poměru zaměstnance k družstvu,
- oznámením penzijního fondu o neoprávněnosti poskytnuté platby - např. na uzavřený účet.

Dalšími oblastmi, které se týkají péče o zaměstnance a sociální politiky, jsou:

Bytová výstavba, na kterou je možno dočasně zapůjčit zaměstnancům technická zařízení a dopravní prostředky za náhradu dle příslušné vnitropodnikové směrnice.

Pro **rekreaci** zaměstnanců je k dispozici středisko Annín.

Zaměstnancům je také poskytována **pomoc při** podávání a vyřizování **žádosti o důchod**, bezplatná právní **poradna při řešení sociálních, majetkoprávních a ostatních záležitostí**, nesouvisejících s činností družstva.

Pololetně je v ZKD Sušice hodnocena **nemocnost a pracovní úrazovost** včetně účinnosti přijatých opatření k jejich snižování.

Důchodci, kteří jsou členy závodního výboru, jsou informováni o činnosti družstva na setkání v závěru roku. Závodní výbor umožňuje těmto **důchodcům účast na zájezdech**, návštěvách divadel a **ostatních akcích** pořádaných v družstvu.

Pro zvýšení a doplnění kvalifikace dělníků a obchodně-provozních pracovníků jsou organizovány **zaškolovací kurzy**.

Zaměstnancům je umožněna **účast na seminářích** a kurzech, organizovaných odbornými institucemi, za účelem doplnění znalostí ve vykonávaném oboru.

V rámci provozních možností jsou vytvářeny **podmínky pro zaměstnávání** stanoveného počtu **osob se** změněnou pracovní schopností (**ZPS**).

V zájmu zlepšení pracovního prostředí platí v ZKD Sušice **zákaz kouření** na všech pracovištích, kde je nekuřák, dále v šatnách, jídelnách a oddechových koutech a sociálních zařízeních. Zákaz platí i pro hromadné akce, porady a ve služebních autech. Nedodržování tohoto příkazu je poté posuzováno jako porušování pracovní kázně.

Při **pracovních cestách do zahraničí** hradí ZKD Sušice za zaměstnance zdravotní a úrazové pojištění.

5 Diskuze a návrh změn

Cílem diplomové práce s názvem „Analýza systému personální práce ve vybraném podniku“ bylo analyzovat systém personální práce v Západočeském konzumním družstvu Sušice, posoudit jej a navrhnout případné změny na zlepšení a zefektivnění řízení.

ZKD Sušice v současné době provozuje 125 maloobchodních prodejen, 2 velkoobchodní sklady, 2 prodejny typu Cash and Carry, výrobu lahůdek a cukrářských produktů a vlastní údržbu a autodopravu. Družstvo z pohledu svých výkonů zaujímá třetí místo mezi všemi spotřebními družstvy v ČR a zaměstnává takřka 660 zaměstnanců, což vyžaduje dobrou personální politiku, snahu o stabilizaci a trvalý odborný růst pracovníků a samozřejmě i jejich kladný přístup k práci.

V Západočeském konzumním družstvu Sušice byla provedena analýza plánování, získávání a výběru pracovníků, analýza hodnocení a odměňování pracovníků, jejich vzdělávání, analýza pracovních vztahů a kolektivního vyjednávání, analýza bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci a pracovních podmínek a v neposlední řadě i analýza sociálních výhod. Bylo zjištěno, že systém personální práce v ZKD Sušice je propracován, avšak z analýzy vyplynuly i nedostatky, a proto jsou podány návrhy na zlepšení.

Potřebný počet zaměstnanců získává družstvo jednak vlastním výběrem a jednak v úzké spolupráci s úřady práce. Na místa vedoucích pracovníků jsou vypisována výběrová řízení. Žádná jiná možnost v ZKD Sušice není využívána.

A proto navrhuji spolupráci s personální agenturou.

V období před hospodářskou krizí by byla tato spolupráce mnohem významnější – družstvo se často potýkalo s problémy při obsazování malých obcí příslušnými pracovníky (prodavačkami, vedoucími prodejen apod.).

Personální agentury používají mnoho inzertních zdrojů, mají i své interní zdroje, a tak budou schopny lépe vyhledat pro ZKD Sušice vhodné uchazeče. Prostřednictvím testů mohou zjišťovat schopnosti uchazečů (schopnost komunikace, schopnost rychle řešit vzniklé problémy atd.), které vedoucí zaměstnanci ZKD Sušice u potenciálních pracovníků vyhledávají. Pracovníci personálních agentur jsou profesionály ve svém oboru, proto i jimi prováděná výběrová řízení budou probíhat na profesionální úrovni. Družstvu tímto odpadnou povinnosti s uspořádáním výběrového řízení a ušetří i čas zaměstnaneckému oddělení, kterému odpadne povinnost spojená s inzercí, vyhledáváním, procházením životopisů, předvýběrem a konečným výběrovým řízením. Výběru agentury je však třeba věnovat zvláštní pozornost, je zapotřebí tyto agentury srovnávat, abychom vybrali tu, která bude co nejlépe splňovat námi kladené požadavky. Výběr vhodné agentury může družstvu ušetřit nejen čas ale i peníze. Na druhé straně je třeba počítat s tím, že spolupráce s personální agenturou zvýší družstvu náklady.

Hodnocení v družstvu je základem pro odměňování zaměstnanců. Pravidelné hodnocení (měsíční, čtvrtletní, roční) je v družstvu součástí posuzování zaměstnanců. Zjišťuje se, zda pracovní i osobní jednání zaměstnance je ve shodě s nároky a požadavky na jím vykonávanou pracovní činnost. Zaměstnanci ZKD Sušice jsou rozděleni do 11-ti skupin (pracovníci stavebnin, THP, řidiči z povolení, provozní zaměstnanci apod.), každá jedna skupina je hodnocena na základě plnění cílů (dosažení kladného ročního hospodářského výsledku, dodržování materiálových spotřebních norem, technologických postupů, hygienických předpisů, dosažení stanovené obrátky zásob, dosažení plánované produktivity práce, komplexní plnění úkolů atd.). Do samotného hodnocení se započítává i docházková kázeň, kvalita odváděné práce, ochota učit se novým věcem a být týmovým hráčem.

Přestože hodnocení pracovníků v ZKD Sušice probíhá, chybí písemný záznam o tomto hodnocení. Vedoucí zaměstnanci nemají podklady, ze kterých by byl patrný vývoj zaměstnanců a současně i zaměstnanci se nemohou případně vyjádřit k tomu, proč nesplnili své úkoly.

Navrhuji ZKD Sušice zavedení systému písemného hodnocení, a dále doporučuji družstvu, aby vytvořilo prostor pro samotné sebehodnocení pracovníků.

Za každé čtvrtletí by každý zaměstnanec vyplnil formulář o sebehodnocení, který by obsahoval následující údaje – činnosti, které zaměstnanec vykonává, aniž by je měl v popisu práce; zda se vyskytly nějaké překážky při plnění cílů; silné a slabé stránky zaměstnance (úspěchy/neúspěchy, co zaměstnance z jeho práce nejvíce baví/nebaví a proč); v jakých oblastech by se chtěl zaměstnanec dál vzdělávat; s jakými obtížemi se zaměstnanec při práci setkává a co by mu samotnou práci usnadnilo; silné a slabé stránky družstva (co by zaměstnanec změnil, kdyby se mohl stát alespoň na 1 den samotným předsedou družstva, co zaměstnance v družstvu drží atd.). Tento formulář by pro vedení družstva představoval podklad, ze kterého by mohlo zjistit, co zaměstnance v práci motivuje a naopak, co je třeba zlepšit pro to, aby pracovníci dosahovali lepších výsledků, a aby se ztotožňovali se samotným družstvem a jeho vytyčenými cíli.

Odměňování v ZKD Sušice se řídí především Souborem mzdových předpisů a některé body jsou upraveny Kolektivní smlouvou. Zaměstnanci jsou zařazováni do tarifních stupňů na základě porovnání prací blíže specifikovaných v popisu pracovní náplně nebo vyplývajících z povinností určených pracovním nebo organizačním řádem.

Zaměstnancům přísluší minimální mzdový tarif příslušného tarifního stupně 1. - 10. a dále rozpětí podle délky přiznané odborné praxe. Kromě mzdy přísluší zaměstnancům příplatky, odměny a také prémie, které jsou poskytovány na základě prémiových řádů, a které slouží ke zvýšení hmotné zainteresovanosti zaměstnanců na příznivém hospodaření družstva. Prémiové řády jsou dobře propracovány pro každou skupinu pracovníků.

Vzdělávání pracovníků zahrnuje proces vzdělávání organizovaného samotným družstvem. Probíhá buďto přímo v družstvu nebo i mimo družstvo ve školících střediscích a centrech. V ZKD Sušice je na každý rok podrobně vypracován plán vzdělávání zaměstnanců. Ten je dělán pečlivě, avšak zaměstnanci nemají možnost se vyjádřit k dalšímu osobnímu růstu.

Proto *navrhuji* družstvu *zlepšení systému vzdělávání*, jenž by umožňoval zaměstnancům vyjádřit se ke svému dalšímu růstu a vzdělávacím potřebám, a to i v písemné formě.

Pro jednotlivé prodejny jsou pořádány družstvem (COOP TIP, COOP TUTY, COOP DISKONT, COOP STAVEBNINY, COOP KONZUM) zejména dvoudenní kurzy týkající se aktuálních témat – problematika čerstvosti zboží, chování se k zákazníkovi, image firmy atd. ZKD Sušice nemá příliš dobré zkušenosti s externími odbornými lektory, proto dbá na rady a doporučení Manažerského institutu COOP ohledně správného výběru lektorů.

V souladu se zákoníkem práce a zákonem o kolektivním vyjednávání uzavřely, Západočeské konzumní družstvo Sušice a Odborový svaz pracovníků obchodu ČR, kolektivní smlouvu. Sledovaným záměrem je konkretizovat v rámci postupů dohodnutých při kolektivním vyjednávání vzájemná práva a povinnosti partnerů při realizaci individuálních a kolektivních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Oblast BOZP se jeví jako dobře propracovaná. Z pracovního řádu vyplývají v souvislosti s BOZP pro zaměstnance jisté povinnosti. ZKD Sušice také vydalo Směrnici o provádění školení bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. V rámci družstva jsou organizovány nejméně 1x ročně prověrky BOZP na všech pracovištích.

Aby byl boj proti pracovní úrazovosti účinný, spotřební družstvo soustavně sleduje a zjišťuje zdroje, příčiny, četnosti a závažnosti pracovních úrazů. Tyto základní údaje pak umožňují provádět potřebné rozborů stavu a vývoje pracovní úrazovosti, stanovit konkrétní opatření k odstraňování jejich příčin a vytvářet předpoklady k jejímu snižování. I přes všechna prováděná školení zaměstnanců a upozorňování na ohlašovací povinnost dochází k tomu, že úrazy nejsou ohlášeny a tím nelze úrazovost dostatečně snižovat proto, že již není možné všechny skutečnosti a potřebné údaje objektivně zjistit.

Družstvu *navrhuji*, aby byli opětovně vyškoleni pracovníci, a *aby byl vytvořen systém postihu pracovníků*, kteří nerespektují ohlašovací povinnost, jenž je dána vnitřními předpisy ZKD Sušice.

Jak vyplývá z analýz, ZKD Sušice se v sociální oblasti o své zaměstnance stará dobře. Z diskuzí se zaměstnanci však vyplynulo, že jim ne zcela vyhovuje, že mají postavení jako kterýkoliv zákazník družstevních prodejen s věrnostní kartou. Pracovníci ZKD Sušice by zde dali přednost individuálnímu systému nákupu.

V dnešní době, kdy zaměstnanecké výhody mají velmi velký vliv na motivaci pracovníků, také na jejich spokojenost a stabilitu v práci, by se družstvo mělo více zajímat o to, jaké zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.

Družstvu *doporučuji*, aby tuto možnost přehodnotilo a zkalkulovalo, aby zaměstnanci v rámci *individuálního systému nákupu* měli možnost nakupovat v družstevních prodejnách levněji, avšak ve stejné cenové relaci, jenž by korespondovala s využíváním věrnostních karet.

Vzhledem k tomu, že každý pracovník má jiné preference - rozhodující roli hraje věk, pohlaví, zájmy, pracovní zařazení apod., by zde byla i možnost přehodnocení systému motivace a odměňování a vypracování nového systému zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. *kafeteria systém*).

Tento systém by spočíval v tom, že každý pracovník ZKD Sušice by si dle svého přání vybral ty složky odměny za práci, popř. služby, které by mu měly být družstvem poskytovány. Tento zásah by však znamenal úplné přepracování dosavadního systému zaměstnaneckých výhod v družstvu a současně i zvyšoval administrativní náročnost.

Personální informační systém v družstvu obsahuje standardní informace – osobní identifikační údaje zaměstnanců; údaje o jejich vzdělání a kvalifikaci; o dosavadní kariéře; dotazník použitý při získávání a výběru zaměstnanců; životopis atd. V rámci družstva probíhají porady, jejichž výsledkem je vždy informativní zpráva pro předsedu družstva o zaměstnaneckých záležitostech. Tato zpráva obsahuje údaje o nově přijatých zaměstnancích, o rozvázaných pracovních poměrech a o změnách funkcí (dosavadní a nové zařazení zaměstnance).

Z analýzy bylo zjištěno, že systém personální práce v Západočeském konzumním družstvu Sušice je propracován, a že vedení družstva věnuje této problematice značnou pozornost. Manažeři sledovaného podniku mají sociální citění, o čemž svědčí nejen široká škála nabízených zaměstnaneckých výhod, ale i zaměstnávání občanů se zdravotním postižením a odebírání výrobků od výrobních družstev zaměstnávajících více než 50% zaměstnanců se zdravotním postižením. Družstvo v této oblasti dosahuje lepších, než povinně zákonem stanovených ukazatelů.

Z analýzy vyplynuly i nedostatky, kterými se družstvo bude zabývat, neboť si je vědomo, že jedině motivovaní pracovníci podávají nejlepší výkony a přispívají tak k úspěšnosti celého podniku.

6 Závěr

Všechny organizace, které v dnešním světě chtějí být konkurenceschopné, chtějí dosahovat standardní ba dokonce špičkové úrovně výkonnosti, musí být schopny efektivně pracovat s lidskými zdroji. Je zapotřebí, aby uměly zformovat lidské zdroje do takové podoby, která poté zabezpečí využití jejich intelektuálního potenciálu a kreativity ve prospěch splnění cílů samotné organizace. Tento proces zahrnuje nejen formování personálu, jeho schopností a dovedností, ale i použití takových nástrojů řízení, které zabezpečí vysokou kvalitu výkonu všech pracovníků, a to prostřednictvím účinné motivace a samozřejmě i kvalitního řízení procesů.

Lidské zdroje jsou nejcennějším kapitálem firmy. Tento výrok můžeme nalézt v mnoha publikacích, a to v různých podobách.

Dnes již vybavení podniku technologickým zařízením nepředstavuje pro firmy ve většině případů žádný větší problém, avšak tento nastává, nemá-li podnik k dispozici kvalifikovaný personál.

Vyvstávají tedy názory, že tradiční přístupy managementu jsou v současnosti již neúčinné, a proto se stále více hovoří o moderním personálním managementu („Modern Personnel Management“), popř. také o řízení lidských zdrojů („Human Resource Management“).

Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především plné využití lidských schopností. Využívat lidský potenciál znamená poskytovat takové příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik.

Samotná koncepce lidských zdrojů vychází z toho, že lidé se v zásadě moc neliší od dob dřívějších, avšak mění se jejich očekávání – v dnešní době hledají zejména kvalitu života. Je tedy zapotřebí, aby koncepce řízení lidských zdrojů vycházela a v praktické realizaci umožnila využití současných charakteristik lidí → nejsou poddajní; jsou

vedení vlastními zájmy; očekávají, že budou vyslyšeni; jsou dražší než kdykoliv dříve; vlastní velký potenciál.

Pouze v případě, že organizace se s těmito charakteristikami dnešních lidí sžije, bude tyto respektovat, pak může v maximální míře využívat jejich potenciál, zaměstnanci se budou moci seberealizovat a z toho bude vyplývat i maximální užitek pro podnik.

7 Summary

Title of the Thesis: Analysis of personal management system in a chosen company

This thesis is focused on personnel system management in Západočeské konzumní družstvo v Sušici (West Bohemian consumer cooperation in Sušice). The main aim of the thesis is analysis of personal system in chosen company and suggestion to improve quality in personnel management.

I see the analysed personnel system very sophisticated and focused on details. Regardless during the analyses only one significant defect was found. Employees have no chance to buy companies goods with discounts and that could be why they are not so stabile and satisfy on their positions and on the other hand, they don't have motivation for buying these goods too. Another recommendation for this firm is establishment of cafeteria system, this system of employees' amenities is widely used by many Czech or international companies.

There were analysed chosen personnel management activities too. Among these activities we can count evaluation and recruitment of employees. In this two activities we can not see significant problems, for that reason there were proposed only some recommendations. In case of employees recruitment was cooperation with personnel agency suggested, this way of new employees admitting is not so expensive and more effective. Next step in process of personnel management improving is establishment of employees self evaluation system, which is a way how to discover current motivation of employees and can give recommendation for future development.

Key words: modern personal management, human resource management, human resources (employees), personal activities, motivation

8 Přehled použité literatury

1. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Grada Publishing, Praha 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
2. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, Praha 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. *Řízení lidských zdrojů - význam a funkce* [online]. [cit. dne 2009-07-12]. Dostupné z:
http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3MA101/5ZM_VSE.ppt#314,1,7.
4. VÁCHAL, J.: *Personální činnost v podniku* [online]. [cit. dne 2009-07-11]. Dostupné z:
<http://www.vstecb.cz/data/files/724x.-prednaska--personalni-cinnost-v-podniku.pdf>
5. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Grada Publishing, Praha 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
6. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. Grada Publishing, Praha 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
7. LUDLOW, R., PANTON, F.: *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Grada Publishing, Praha 1995, 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
8. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck, Praha 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
9. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Management Press, Praha 2004, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
10. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. Grada Publishing, Praha 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
11. DYTRT, Z. a kol.: *Manažerské kompetence v Evropské unii*. C. H. Beck, Praha 2004, 157 s. ISBN 80-7179-889-4.
12. MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha 2003, 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

13. FIALOVÁ, I.: *Hodnocení zaměstnanců je součástí moderního řízení lidských zdrojů* [online]. [cit. dne 2009-07-11]. Dostupné z:
http://www.vema.cz/ftproot/pub/Dokumenty/hodnoceni_zamestnancu.pdf
14. TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing, Praha 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
15. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J.: *Vedení lidí v organizaci*. Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň 1999, 176 s. ISBN 80-7082-557-X.
16. RYŠÁVKOVÁ, V.: *Hodnocení zaměstnanců* [online]. [cit. dne 2009-07-10]. Dostupné z:
<http://www.inc.cz/know-how-banka/hodnoceni-zamestnancu/soubory/Ing.%20Vladislava%20Ry%9A%E1vkov%E1,%20CIDEM%20Hranice,%20a.s.%20-23.ppt>.
17. HÁJEK, L., VÍTEK, M.: *Moderní personalistika – Záruka prosperity podniku*. Práce, Praha 1991, 192 s. ISBN 80-208-0210-X.
18. ŠTYVAROVÁ, D.: *Hodnocení pracovníků* [online]. [cit. dne 2009-07-10]. Dostupné z:
http://fse.ujepurkyne.com/materialy/KSP_styvarova_HodnoceniPracovniku.pdf.
19. HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing, Praha 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
20. BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Grada Publishing, Praha 2009, 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
21. JAY, R., TEMPLAR, R.: *Velká kniha manažerských dovedností*. Grada Publishing, Praha 2006, 516 s. ISBN 80-247-1279-2.
22. VYMĚTAL, J.: *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing, Praha 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
23. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press, Praha 2006, 296 s. ISBN 80-7261-143-7.
24. HORALÍKOVÁ, M.: *Personální řízení*. Česká zemědělská univerzita v Praze, Praha 1998, 248 s. ISBN 80-213-0428-6.
25. BUREŠ, V.: *Znalostní management a proces jeho zavádění – Průvodce pro praxi*. Grada Publishing, Praha 2007, 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

26. HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing, Praha 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
27. EVANGELU, J. E., FRIDRICH, O.: *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Grada Publishing, Praha 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2826-1.
28. KOUDELOVÁ, J.: *Vzdělávání a rozvoj pracovníků* [online]. [cit dne 2009-07-13]. Dostupné z:
http://sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/metody_rozvoje_pracovniku.doc
29. PLAMÍNEK, J.: *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Grada Publishing, Praha 2009, 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
30. MIKULÁŠTÍK, M.: *Manažerská psychologie*. Grada Publishing, Praha 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
31. LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L.: *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. HZ Systém, Praha 1997, 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
32. SCHOLZ, CH., BÖHM, H.: *Human Resource Management in Europe*. Routledge 2008, 448 s. ISBN 978-0-415-44761-4.
33. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W.: *Human Resource Management*. Irwin McGraw-Hill, Boston 1991, 740 s. ISBN 0-256-08153-0.
34. KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E.: *Personální řízení – vybrané kapitoly*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1995, 194 s. ISBN 80-7079-629-4.
35. FOOT, M., HOOK, C.: *Personalistika*. Computer Press, Praha 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
36. VRANA, I., RICHTA, K.: *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů – Praktická příručka pro podnikové manažery*. Grada Publishing, Praha 2004, 188 s. ISBN 80-247-1103-6.
37. WALKER, A. J. a kol.: *Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie*. Grada Publishing, Praha 2003, 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
38. Západočeské konzumní družstvo Sušice, <http://www.zkdsusice.cz/>
39. Zákoník práce, <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

Interní materiály:

40. Pracovní řád ZKD Sušice
41. Vnitropodnikové směrnice
42. Organizační řád ZKD Sušice
43. Výroční zpráva družstva
44. Kolektivní smlouva
45. Soubor mzdových předpisů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Počet prodejen dle typů	str. 33
Obrázek 2: Rozdělení pracovníků do činností a vývoj počtu pracovníků	str. 35
Obrázek 3: Vývoj výkonů v porovnání s počtem zaměstnanců	str. 35
Obrázek 4: Provázanost vlastnické a řídicí struktury společnosti	str. 36

Seznam tabulek

Tabulka 1: Význam hodnocení pro zaměstnavatele a pro zaměstnance	str. 12
Tabulka 2: Síť maloobchodních prodejen členěná do typových kategorií	str. 33
Tabulka 3: Plán vzdělávání zaměstnanců v ZKD v roce 2009	str. 49
Tabulka 4: Značení důvodů poskytování ochranného pracovního prostředku	str. 53
Tabulka 5: Výše příspěvku v závislosti na pracovním zařazení a délce trvání zaměstnání pracovníka v družstvu	str. 59

Seznam příloh

Příloha 1: Tarifní stupnice a rozpětí

Příloha 2: Pravidla pro odměňování úklidových prací akordní mzdou

Příloha 3: Sazby prémie dělnických povolání a obchodně provozních zaměstnanců v ZJ

Příloha 4: Sazby prémie THP

Příloha 5: Provádění školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Příloha 6: Pokyny pro likvidaci opotřebovaných a výdej nových osobních ochranných pracovních prostředků vydávaných ze skladu MTZ (označených 1, 1z)

Příloha 7: Pokyny pro výdej nových osobních ochranných pracovních prostředků poskytovaných na základě osobního výběru (označených 1z, 2, 3)

Příloha 8: Přehled nároků na OOPP podle jednotlivých funkcí

Příloha 9/A: Paušální náhrady za praní OOPP

Příloha 9/B: Paušální náhrady za praní OOPP pro zaměstnance prodejen a lahůdkárny, podle délky pracovního úvazku

Příloha 10: Vzor tiskopisu pro jednotnou evidenci OOPP