

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu**

**Jindřichův Hradec**

# **Diplomová práce**

**Monika Kahounová**

*2008*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

# **Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě**

**Vypracovala:**

*Monika Kahounová*

**Vedoucí diplomové práce:**

*Ing. Jitka Nesnídalová, Ph.D.*

*Ing. Taťána Kozlová*

*Louňovice pod Bláníkem, duben 2008*

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
**»Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě«**

jsem vypracovala samostatně pod odborným

dohledem vedoucího diplomové práce.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Louňovice pod Bláníkem, duben 2008*

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě**

Cílem diplomové práce je charakterizovat personální činnosti a posoudit úroveň personálního managementu ve vybrané firmě. Na základě teoretických poznatků stávající systém zhodnotit a provést návrh na vylepšení.

*duben 2008*

# Poděkování

Chtěla bych poděkovat **Mgr. Petru Zíkovi**, z personálního a právního úseku  
společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

za čas, který mi věnoval, za veškeré poskytnuté podklady a materiály  
k tvorbě mé diplomové práce.

Za cenné rady, náměty a inspiraci bych chtěla poděkovat

**Ing. Jitce Nesnídalové, Ph.D. a Ing. Taťáně Kozlové**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

# Obsah

Úvod.....	1
<b>Teoreticko – metodologická část.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Personální činnosti .....</b>	<b>5</b>
1. 1. Analýza personálního útvaru a pracovních míst .....	8
1.1.1. Personální útvar.....	8
1.1.2. Analýza stavu a pohybu pracovníků.....	10
1.1.3. Vytváření a analýza pracovních míst.....	12
1. 2. Získávání a přijímání pracovníků.....	14
1.2.1. Získávání pracovníků.....	14
1.2.2. Výběr pracovníků.....	20
1.2.3. Přijímání, orientace a adaptace zaměstnanců.....	23
1. 3. Hodnocení a rozvoj pracovníků.....	27
1.3.1. Hodnocení pracovníků .....	27
1.3.2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	34
1.3.3. Odměňování pracovníků.....	41
1. 4. Pracovní vztahy.....	45
1. 5. Péče o pracovníka.....	46
1. 6. Personální informační systém.....	50
<b>Praktická část.....</b>	<b>51</b>
<b>2. Charakteristika společnosti RABBIT Trhový Štěpánov, a.s.....</b>	<b>51</b>
2. 1. Základní charakteristika společnosti RABBIT Trhový Štěpánov, a.s.....	51
2. 2. Historie společnosti RABBIT Trhový Štěpánov, a.s.....	53
2. 3. Organizační struktura a obchodní síť RABBIT Trhový Štěpánov, a.s.....	54
2. 4. Finanční situace RABBIT Trhový Štěpánov, a.s.....	59
<b>3. Personální činnosti firmy.....</b>	<b>63</b>
3. 1. Analýza personálního útvaru a pracovních míst.....	63
3.1.1. Personální útvar.....	63
3.1.2. Analýza stavu a pohybu pracovníků.....	65
3.1.3. Vytváření a analýza pracovních míst.....	70

3. 2. Získávání a přijímání pracovníků.....	73
3.2.1. Získávání pracovníků.....	74
3.2.2. Výběr pracovníků.....	76
3.2.3. Přijímání, orientace a adaptace zaměstnanců.....	77
3. 3. Hodnocení a rozvoj pracovníků.....	79
3.3.1. Hodnocení pracovníků.....	79
3.3.2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	80
3.3.3. Odměňování pracovníků.....	81
3. 4. Pracovní vztahy.....	83
3. 5. Péče o pracovníka.....	84
3. 6. Personální informační systém.....	87
<b>4. Zhodnocení personálních činností ve firmě RABBIT Trhový Štěpánov, a.s....</b>	<b>88</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>93</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>95</b>
<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b>	<b>97</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>99</b>

# Úvod

## **Motto:**

*„Lidské zdroje jsou nejzávažnější.*

*Kolem nich se bude vše organizovat.“*

*„V moderním podniku je řízení lidí*

*založeno hlavně na oceňování*

*jejich individuálních výsledků.“*

V dnešní době neustálého pokroku, moderních technologií a zvyšování konkurenceschopnosti, proměnlivosti a nejistoty podnikatelského prostředí vystupuje problematika řízení lidských zdrojů do popředí zájmu a v současnosti může být považována i za hlavní zdroj konkurenční výhody. Samozřejmě, že budovy, stroje, zařízení, výrobní faktory i finanční prostředky jsou pro každou organizaci nepostradatelné, ale základem každého podnikatelského úspěchu vždycky byli, jsou a budou schopní a kvalitní lidé.

Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci. Lidé navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, starají se o uplatnění produktů na trhu, kontrolují produkty a v neposlední řadě stanovují strategii a cíle společnosti. Ta nemá šanci dosáhnout svých cílů bez pracujících lidí. Mohou-li se sami rozhodovat a jsou si jisti, že jsou pro svého zaměstnavatele důležití, vydávají ze sebe to nejlepší. Kvalita lidského kapitálu je základem pro tvorbu hodnoty firmy, její úspěšné postavení na trhu, dosahování lepších výsledků a dlouhodobého perspektivního rozvoje. Klíčové je umět získat, udržet, vypěstovat a dále rozvíjet schopné a motivované pracovníky.



Personální oddělení tak hrají významnou roli při formování úspěchu jednotlivých firem tvořených lidmi. Hlavním úkolem personálního oddělení v organizaci je ovlivňovat a koordinovat vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci. Personální práce tvoří část činnosti podniku, která se zaměřuje na vše, co se týká lidí v pracovním procesu, tedy jejich získávání, formování a organizování jejich činností, jejich pracovních schopností, dovedností a zkušeností, výsledků práce, pracovního chování, jejich vztahu k vykonané práci, ke spolupracovníkům, nadřízeným a dalším osobám, s nimiž jsou během výkonu své práce v kontaktu.

Personální útvar by měl být v každé organizaci nezbytným článkem při vytváření firemní politiky a strategie a při realizaci stanovených cílů. Mezi jeho základní činnosti patří získávání, výběr, přijímání, rozmisťování pracovníků, jejich orientace, adaptace na pracovišti, jejich vzdělávání, motivování k lepšímu pracovnímu výkonu díky hodnocení a odměňování jejich pracovních výsledků. Personalisté se musí snažit, aby na každém pracovním místě byl zaměstnán odborně zdatný pracovník, schopen zvládat měnící se požadavky a nároky práce. Je potřeba neustále rozvíjet lidský potenciál a osobní dispozice každého zaměstnance.

V organizacích, které věnují lidským zdrojům náležitou pozornost, se velmi často můžeme setkat s vyšší ochotou lidí nasazovat své síly ve prospěch dosažení firemních cílů, s vyšší schopností podnikat účinné kroky při překonávání překážek, vyšší iniciativou a loajalitou personálu a jeho větší přizpůsobivostí a pružností. Tyto firmy pak zpravidla dosahují vyšších zisků a mnohem lépe jsou připraveny na předcházení hrozeb a využívání příležitostí svého okolí.

Hlavním cílem této diplomové práce je charakterizovat úroveň personálních činností a personálního managementu společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. a na základě teoretických poznatků stávající systém zhodnotit a poskytnout doporučení a návrhy na vylepšení. Společnost se zabývá zemědělskou prvovýrobou, chovem hospodářských zvířat,

jejich zpracování, distribuci a prodejem. V současnosti společnost zaměstnává 699 zaměstnanců.

Práce je rozčleněna do čtyř větších částí. Nejprve jsou vymezeny teoretické poznatky vztahující se k danému tématu. Po ní následuje charakteristika vybrané organizace a za ní kapitola analyzující personální činnosti ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. Poslední část hodnotí zjištěné poznatky. Každá kapitola je rozčleněna na dílčí podkapitoly.

Základem této diplomové práce je tedy shromažďování teoretických poznatků a jejich aplikace na konkrétní činnosti společnosti. U první části, teoreticko-metodologické, a části charakterizující personální činnosti společnosti je použita metoda sběru dat, pozorování, srovnávání a dotazování, na hodnotící část metoda zhodnocení a srovnávání.

Teoreticko-metodologická část se bude zabývat vymezením teoretických poznatků potřebných ke zpracování praktické části diplomové práce. Dostávám se přes hlavní oblasti působení personálního útvaru k jednotlivým personálním činnostem. Vymezuji zde, z čeho se skládá analýza pracovních míst, analýza stavu a pohybu pracovníků, hlavní kroky získávání a výběru pracovníků a s tím související jejich přijímání, orientace a adaptace ve společnosti. Dalšími složkami personální politiky organizace je i hodnocení, odměňování, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Do personálních činností samozřejmě patří i pracovní vztahy, kolektivní vyjednávání a péče o pracovníky. Na závěr této části charakterizují personální informační systém.

V druhé části seznamuji se společností RABBIT Trhový Štěpánov a.s. V úvodu se zaměřím na její stručnou charakteristiku, dále shrnu historii společnosti, popíši její organizační strukturu a nejdůležitější provozy. Na závěr zobrazuji finanční situaci této organizace, konkrétně představuji grafy týkající se hodnot tržeb, hospodářských výsledků a výkonů společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Třetí část popisuje jednotlivé personální činnosti společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. ve sledu a struktuře vymezené v teoreticko-metodologické části.

Čtvrtou, nejdůležitější částí diplomové práce je zhodnocení popsaných personálních činností, případně doporučení návrhů na zlepšení analyzované situace ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a. s.

# TEORETICKO–METODOLOGICKÁ ČÁST

## 1. Personální činnost

„Personální činnosti můžeme charakterizovat jako personální řízení, které je zaměřené na formování lidských zdrojů jako realizace zásad podnikové personální politiky.“<sup>1</sup> Personální činnosti tedy představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné se setkat s různým pojetím a různým počtem personálních činností. Já uvádím následující podobu dle [1] a [2]:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. především definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek a z toho vycházející zpracování popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. **Personální plánování**, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí, tedy plánování personálních činností, a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech, tedy příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybranými uchazeči o

---

<sup>1</sup> Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů, Praha, C. H. Beck, 2001, 1.vydání, ISBN 80-7179-389-2

- podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do pracovní evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště, aj.
4. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přezazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
  5. **Hodnocení pracovníků**, resp. hodnocení pracovního výkonu pracovníků, tj. činnosti mající zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, tedy konkrétně příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, projednávání s pracovníkem jeho hodnocení, ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z jeho hodnocení.
  6. **Odměňování** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
  7. **Vzdělávání pracovníků a rozvoj pracovníků**, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popř. vlastního organizování procesu vzdělávání.
  8. **Pracovní vztahy**, především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odborů), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky zvládnutí konfliktů a komunikace v organizaci.
  9. **Péče o pracovníky**, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně hygienické

podmínky práce, aktivity volného času, podnikové starobní důchody, kulturní aktivity, životní podmínky pracovníků, služby poskytované rodinným příslušníkům apod.

10. **Personální informační systém**, tj. zajišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popř. i personálních činností ve firmě, dále poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům, tedy vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. i orgánům mimo firmu (úřady práce, orgány státní statistiky, orgány státní správy apod.), vedení, uchovávání a aktualizace potřebných osobních materiálů pracovníků, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky.

V poslední době bývají také mezi samostatné personální činnosti zařazovány:

11. **Průzkum trhu práce**, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, aj. Tato personální činnost je výrazem strategické orientace řízení lidských zdrojů i výrazem poznání situace a trendů na trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti organizace na tomto trhu při hledání a získávání nejlepších pracovníků.
12. **Zdravotní péče o pracovníky**, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci. Vyčlenění zdravotní péče z celkové péče o pracovníky je výrazem toho, že si organizace uvědomují problémy a ztráty způsobované pracovní neschopností pro nemoc a úraz a význam dobrého zdravotního stavu pracovníků pro naplňování cílů organizace.
13. **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací**, jde opět o osamostatnění činností normálně obsažených v personálním informačním systému.

14. **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**, především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníků práce, pracovních kodexů a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování či sociálních záležitostí.

## **1.1 Analýza personálního útvaru a pracovních míst**

V této části diplomové práce se zaměřím na popis personálního útvaru a na analýzu pracovních míst v organizaci obecně.

### **1.1.1 Personální útvar**

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům.“<sup>2</sup>

Personální útvar, kromě již výše zmíněných hlavních činností řízení lidských zdrojů, plní i některé specifické úkoly:

- formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku firmy,
- radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky,
- vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a pracovníka, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému managementu návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce,

---

<sup>2</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Praha, 2007, 4. vydání, ISBN 978-80-7261-168-3

- zajišťuje fungování personálních činností, funkcí a služeb nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky řídí, organizuje, koordinuje a soustavně zlepšuje jejich provádění.

Na základě těchto bodů je jasné, že personální útvar je v první řadě odpovědný za to, že personální činnosti budou v organizaci existovat a fungovat, účelně sloužit potřebám řízení, a to nejen lidských zdrojů, a že budou mít určitou jednotnou koncepci a metodiku.

Závažným úkolem personálního útvaru je posuzování důsledků zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti ve firmě. Různé změny v organizaci (např. zavedení nové technologie), mohou mít za následek snížení nebo naopak zvýšení potřeby pracovníků určité kategorie či profesně kvalifikační skupiny. Personalisté proto musejí tyto souvislosti včas posoudit a navrhnout taková řešení, která by vyvolala nejméně komplikací jak pro organizaci samotnou, tak pro její pracovníky.

Organizace, vnitřní uspořádání a personální obsazení personálního útvaru závisí na velikosti podniku, na škále personálních činností, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí, na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána a na typu služeb, od něho očekávaných.

Při vytváření organizace personálního útvaru a při jeho obsazování pracovníky je třeba vzít v úvahu jeho úlohu při formulování personální strategie a personální politiky i při intervenování a inovování. Tento útvar však musí poskytovat také účinné a nákladově efektivní služby v jednotlivých oblastech personálních činností.

Nejdůležitější zásadou, kterou musí mít organizace na paměti při vytváření personálního útvaru, je to, že by měl být v souladu s potřebami podniku. Výběr nejlepší struktury personálního útvaru by měl být prováděn na základě analýzy toho, jaké odborné vedení, jaké rady a jaké služby organizace chce v oblasti lidských zdrojů. To je také příčinou značné proměnlivosti praxe v oblasti personální práce a profilu a postavení personálního útvaru.



Organizační struktura personálního útvaru může obsahovat následující útvary:

- oddělení zaměstnávání,
- oddělení personálního rozvoje,
- oddělení odměňování,
- oddělení pracovních vztahů,
- oddělení bezpečnosti práce,
- oddělení péče o pracovníky.

Jak již bylo řečeno, rozsah jednotlivých činností a velikost, případně vlastní existence oddělení závisí na velikosti a předmětu činnosti podniku a v každé organizaci se liší.

## **1.1.2 Analýza stavu a pohybu pracovníků**

### **Analýza stavu pracovníků**

Hlavní charakteristikou kvantitativní analýzy pracovních míst je počet pracovníků. Počet a struktura pracovníků se zkoumá k nějakému rozhodnému okamžiku v roce. Počet pracovníků je okamžitá veličina.

Rozlišujeme: **[3]**

- evidenční počet pracovníků - pracovníci, které organizace fakticky využívá k práci, podle tradičního pojetí do této skupiny patří všechny kategorie stálých i dočasných pracovníků, kteří jsou v pracovním poměru,
- kmenový stav pracovníků – do něho patří tzv. stálí pracovníci organizace, za něž bývají považováni pracovníci mající pracovní smlouvu na dobu neurčitou, ať už jejich pracovní sílu podnik využívá či nikoliv
- přepočtený evidenční počet,

- průměrné evidenční počty pracovníků.

Pracovníky rozlišujeme mezi pracovníky na plný úvazek a na částečný úvazek, kmenové zaměstnance (stálí a klíčoví pracovníci) a okrajové zaměstnance (krátkodobí pracovníci, pracovníci na částečný úvazek, víkendoví pracovníci nebo pracovníci dotovaní státem). A v poslední době lze pozorovat určitý nový trend v provádění práce v organizacích, a to využívání pracovníků ze zdrojů mimo organizaci, tedy využívání externích služeb, tzv. outsourcingu. Jedná se především o konzultanty, pracovníky vykonávající práci mimo pracovní poměr.

Analýza struktury pracovníků se zaměřuje na ekonomické, sociální, demografické a prostorové složení pracovníků daného podniku.

Podle ekonomické struktury se struktura pracovníků dělí podle kategorie (manažeři, technici a specialisté, administrativní pracovníci a manuální pracovníci), dále struktura podle zaměstnání<sup>3</sup>, podle povolání<sup>4</sup>, podle kvalifikace<sup>5</sup>, podle typu pracovního zapojení, pracovního vztahu nebo podle doby zaměstnání.

Analýza sociální struktury pracovníků se orientuje na sociální znaky, jakými jsou například rodinný stav, bydlení, národnost, vzdělání, příjem, majetek a změněná pracovní schopnost.

Demografická struktura je struktura dle pohlaví a věku. Jedná se o podíly mužů a žen a zařazení pracovníků do věkových skupin.

Prostorovou strukturu pracovníků můžeme brát jako vnitřní, tj. rozmístění pracovníků do jednotlivých organizačních úrovní nebo celků podniku, na jednotlivá pracoviště či do

---

<sup>3</sup> „**Zaměstnání** – činnost, kterou pracovník vykonává bez ohledu na to, zda pro ni byl vyškolen či vyučen nebo nikoliv“ [3]

<sup>4</sup> „**Povolání** – činnost, pro kterou byl pracovník vyučen nebo vyškolen“ [3]

<sup>5</sup> „**Kvalifikace** – odborná způsobilost k vykonávání určitého druhu práce, zaměstnání. Tvoří ji souhrn znalostí a praktických zkušeností, popř. zvláštních vlastností a schopností pracovníka“ [3]

územně oddělených celků, a vnější, tj. rozmístění podle místa bydliště. Ta souvisí se zkoumáním dojížděky do zaměstnání a do organizace za prací.

### **Analýza pohybu pracovníků**

Je důležité také zkoumat jednotlivé formy pohybu pracovníků:

- pohyb pracovníků do organizace (příchody a vstupy),
- pohyb pracovníků z organizace (odchody, výstupy),
- pohyb pracovníků uvnitř organizace (převedení na jinou práci – povýšení, přeřazení na nižší funkci, přechod na jiné pracoviště).

Tyto pohyby by se měly analyzovat podle konkrétních znaků, jako např. věk, pohlaví, zaměstnání, kvalifikace, vzdělání, doba zaměstnání v organizaci.

### **1.1.3 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření pracovních míst je proces, během kterého se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit efektivní uspokojování potřeb organizace i pracovníků zařazených na tato pracovní místa.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Jedná se o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa a podmínkách, za nichž se práce vykonává.

„Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy pro zpracování tzv. specifikace pracovního místa.“<sup>6</sup>

Popis a specifikace pracovního místa jsou pro různá pracovní místa různě obsáhlé. V každém případě by ale měly být přesné a dostatečně podrobné, aby mohly posloužit všem personálním činnostem, které se o něj opírají. Zejména se skládají z těchto částí: název pracovního místa, kvalifikační třída, charakteristika práce, povinnosti, vybavení, bezprostředně nadřizená funkce, vztah k ostatním pracovním místům, pracovní podmínky, rizika, vzdělání, požadovaná praxe, duševní požadavky a charakteristiky osobnosti, fyzické požadavky nebo zvláštní požadavky na dané pracovní místo.

### **Terminologie analýzy práce [1]**

<i>Pracovní operace</i>	Nejmenší jednotka analýzy práce, specifické určení toho, co člověk dělá, skládá se z několika pohybů (telefonování).
<i>Pracovní úkol</i>	Klíčová charakteristika práce na určitém pracovním místě, část práce skládající se z několika operací, zpravidla vykonává jeden člověk (všechny činnosti asistentky ředitele).
<i>Pracovní proces</i>	Více pracovních úkolů, které jsou zpravidla vykonávány několika lidmi a nejsou založeny na stejnorodých pracovních operacích.
<i>Povolání</i>	Seskupování pracovních procesů, které mají podobný obsah (řídící manažer, technik).
<i>Popis práce</i>	Systematický přehled informací, které byly získány na základě analýzy práce.

---

<sup>6</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Praha, 2007, 4. vydání, ISBN 978-80-7261-168-3

*Kvalifikační charakteristika*            Minimální rozsah dovedností, znalostí a schopností, kterých je třeba k vykonávání určité práce

Popis práce můžeme rozdělit na tři části:

- **název** – tato část zahrnuje název pracovní činnosti, počet pracovníků vykonávajících danou práci, místo jejího vykonávání, účelem je jasně určit pracovní činnost a odlišit ji od ostatních s podobnými názvy nebo obsahem,
- **charakteristika** – vysvětluje účel pracovní činnosti – proč se provádí, jaké je její postavení ve vztahu k ostatním procesům v rámci organizace a k jejím celkovým záměrům,
- **popis** – zpracování údajů z předchozí části – vymezení hlavních povinností vyplývajících z prováděné práce, stupeň přímého vedení a kontroly zaměstnanců.

## **1.2 Získávání a přijímání pracovníků**

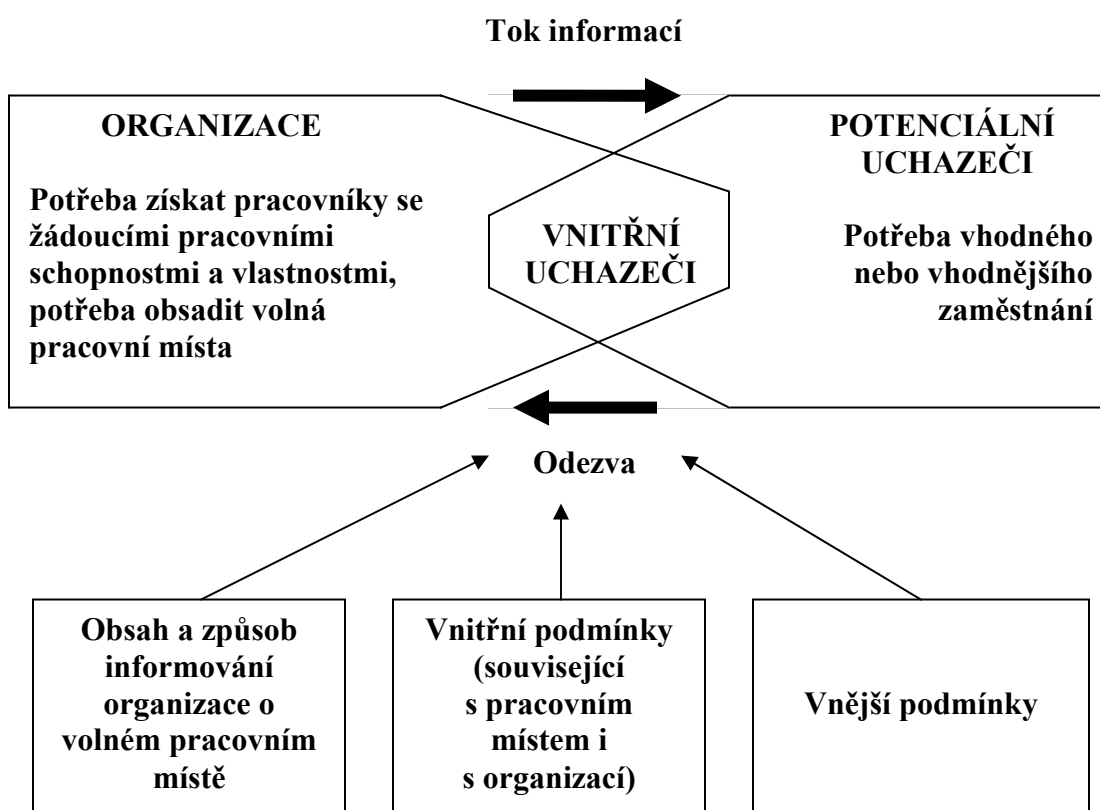
V této kapitole se zabývám získáváním, výběrem, přijímáním pracovníků a jejich orientací a adaptací v organizaci.

### **1.2.1 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala odpovídající uchazeče o tato místa v žádoucím termínu. Dochází k rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, k informování o volných pracovních místech v organizaci a jejich nabízení, jednání s uchazeči a získávání přiměřených informací o nich a k organizačnímu a administrativnímu zajištění všech těchto činností.

Získávání pracovníků je jednou z klíčových fází tzv. staffingu, nebo-li formování pracovní síly organizace. Rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici a zda realizace podnikových cílů bude zajištěna potřebnými pracovníky, a tedy o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

**Obrázek č. 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků [1]**



Organizace může získávat pracovníky z vnějších nebo z vnitřních zdrojů. V následujících bodech vypisují ty hlavní z nich dle [1].

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci,
- pracovníci, kteří jsou účelně využiti na současném pracovním místě, ale mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

Vnější zdroje prezentují:

- volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce),
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících lidi na povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo jež je nabídka našeho podniku zaujme.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být např.:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti (v určitých dnech nebo jejich částech, o prázdninách),
- pracovní zdroje v zahraničí.

Oba tyto zdroje získávání pracovníků mají určité výhody i nevýhody. Uvádím některé z nich:

Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří:

- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče,
- uchazeč lépe zná organizaci,
- zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců (naděje na lepší pracovní místo a lepší ohodnocení),
- lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci.

Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří:

- pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na takovou pracovní pozici, která je nad jejich síly a nestačí úspěšně plnit úkoly daného pracovního místa,
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy v organizaci,
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří:

- škála talentů a schopností mimo organizaci je mnohem rozmanitější, než by bylo možné nalézt uvnitř firmy,
- do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky nebo zkušenosti zvenku,
- zpravidla levnější, snadnější a rychlejší získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery z vnějšího prostředí, než je vychovávat uvnitř organizace.



Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří:

- přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů a potenciálních zaměstnanců je obtížnější a nákladnější (např. drahá inzerce),
- mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří se cítili kvalifikováni a oprávněni získat právě to obsazované pracovní místo,
- adaptace a orientace nových pracovníků je delší.

Dle mého názoru dávají organizace přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože toto získávání je daleko snadnější – informace o pracovnících i pracovních místech jsou plně k dispozici a ví se s předstihem o pohybech a uvolňování pracovníků. A odpadá tak zdlouhavá adaptace na práci v organizaci. Ale v případě, že nelze pokrýt všechna volná místa z vnitřních zdrojů, je vhodné spolupracovat s úřady práce či jinými institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti.

### **Proces získávání pracovníků a jeho kroky**

Pro efektivní proces získávání pracovníků je nutná perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší jejich analýza. Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků: [7]

1. **Identifikace potřeby získávání pracovníků** – musí probíhat s určitým předstihem.
2. **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa** – vědět vše potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách a o požadavcích kladoucích na pracovníka, což se poté stává součástí nabídek zaměstnání.
3. **Zvážení všech alternativ** – např. zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku.

4. **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa**, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků – volba nejdůležitějších charakteristik popisu pracovního místa, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce, a jaké požadavky musí splňovat.
5. **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů** – výběr z vnitřních nebo z vnějších zdrojů.
6. **Volba metod získávání pracovníků** – dle výsledků předchozího bodu, dle situace na trhu, požadavků na pracovní místo, finančních prostředků; nejčastěji používané metody: uchazeč se nabízí sám, doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky v organizaci i mimo ni, letáky, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce se vzdělávacími institucemi, s odbory, s úřady práce, využití internetu – je vhodné využít kombinaci těchto metod.
7. **Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů** – nejčastěji používané dokumenty: doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník, životopis, reference z předešlých zaměstnání, výpis z rejstříků, lékařské osvědčení, průvodní dopis.
8. **Formulace nabídky zaměstnání** – zpracování na základě popisu a specifikace pracovního místa a informací získaných z výše uvedených kroků.
9. **Uveřejnění nabídky zaměstnání** – použití více způsobů uveřejnění, kombinace metod získávání.
10. **Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi** – kontrola úplnosti dokumentů a první komunikace s uchazeči.
11. **Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací** – z celého souboru uchazečů na základě předložení dokumentů se vybírají ti, kteří

se zdají být vhodné pro zařazení do vlastního procesu výběru – tři skupiny uchazečů: velmi vhodné, vhodné a nevhodné.

12. **Sestavení seznamu uchazečů**, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám – výsledkem je abecedně uspořádaný seznam vhodných uchazečů (žádoucí počet je závislý na daném pracovním místě, optimální je většinou 5 - 10 uchazečů na jedno pracovní místo).

## **1.2.2 Výběr pracovníků**

Hlavním úkolem pracovní činnosti výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa a přispěje k vytváření příznivých mezilidských vztahů v pracovním týmu i v celé organizaci. Musí být schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace, musí přispívat k vytváření žádoucí organizační struktury a být flexibilní k přizpůsobení předpokládaným změnám na pracovním místě i v celé organizaci.

Výběr se tedy zaměřuje nejen na odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Posuzuje se způsobilost kandidáta vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Personalista musí specifikovat kritéria posuzování uchazeče, která budou při jeho hodnocení použita, a výběr metod tohoto posuzování.

Dochází k porovnávání povahy pracovního místa a požadavků na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými charakteristikami uchazeče. Výběru pracovníků tedy musí nutně předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr jeho metod, které musí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu. Ve většině organizací je zvykem vybírat pracovníky podle toho, do jaké míry splňují požadavky obsazovaného pracovního místa, ale v současnosti se rozšiřují i tři nové druhy kritérií výběru pracovníků: celoorganizační (přijmout hodnoty organizační kultury, přispět k jejich rozvoji), týmová (vlastnosti

pracovníků v dané týmu – pracovník musí „zapadnout“ do jeho týmu) a tradiční kritéria pracovního místa (odpovídající specifikaci a požadavkům pracovního místa).

### **Fáze výběru pracovníků**

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: **předběžná** a **vyhodnocovací**.

**Předběžná fáze** začíná při objevení potřeby obsadit volné pracovní místo. Okamžitě dochází k definování příslušného pracovního místa a stanovení pracovních podmínek. Dále se zkoumají nutné vlastnosti uchazeče na tuto pozici a nakonec se stanoví konkrétní požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci apod.

Poté s určitým časovým odstupem následuje **vyhodnocovací fáze**. Po shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů se zkoumají dotazníky a ostatní dokumenty předložené uchazečem. Jsou prováděny předběžné pohovory, testování uchazečů pomocí různých testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center. Dále pak uchazeč prochází tzv. výběrovým pohovorem, zkoumají se jeho reference, lékařská vyšetření. Na závěr po shrnutí všech uvedených informací o uchazeči personalisté rozhodnou o výběru konkrétního uchazeče a informují je o svém rozhodnutí.

### **Metody výběru pracovníků**

Nyní se zaměřím podrobněji na nejpoužívanější metody výběru pracovníků:

- **dotazník** – různé organizace využívají různé varianty dotazníků pro různé kategorie pracovních funkcí,
- **zkoumání životopisu** – využití především v kombinaci s jinou metodou – informace o dosavadním vzdělání, praxi a osobnosti uchazeče,

- **testy pracovní způsobilosti** – paleta testů nejrůznějšího zaměření, validity a spolehlivosti, většinou se používají jako pomocný či doplňkový nástroj výběru
  - testy inteligence – posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (paměť, verbální schopnosti, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.),
  - testy schopností – hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje (mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohly),
  - testy znalostí a dovedností – hloubka znalostí a ovládání odborných návyků (možnost ukázky práce),
  - testy osobnosti – zkoumání různých stránek uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy (extrovert – introvert, racionální – emocionální typ), zájmy, postoje či hodnotové orientace, charakteristiky osobnosti,
  - skupinové metody výběrů pracovníků – simulace řešení nějakého praktického problému či hraní určité role.
  
- **assessment centre** – komplexní diagnosticko - výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především série simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče a jeho rozvojový potenciál,
  
- **výběrový pohovor** – nejpoužívanější a zřejmě nejvhodnější metoda výběru pracovníků. Je nutné, aby byl dobře připraven, a musí být schopen splnit základní cíle: posoudit pracovní způsobilost uchazeče, dále získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, o jeho očekáváních a pracovních cílech, naopak poskytnout uchazeči informace o organizaci a jeho potenciální práci, posoudit

osobnost uchazeče a také založit přátelské vztahy mezi ním a organizací. Výběrový pohovor může mít různé podoby, lišící se především podle množství a struktury účastníků. Je velmi důležité, aby každý pohovor byl důkladně připraven – předem znát, jaké typy otázek budeme uchazeči pokládat a předběžný časový plán pohovoru.,

- **zkoumání referencí** – pracovní posudky z předchozích zaměstnání nebo doporučení ze škol,
- **lékařská vysvětlení** – při povolání, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí,
- **přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu** – teprve prací v organizaci může uchazeč o zaměstnání prokázat své kvality a pracovní způsobilost.

### **1.2.3 Přijímání, orientace a adaptace zaměstnanců**

#### **Přijímání pracovníků**

„Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“<sup>7</sup>

Nejdůležitější náležitostí této pracovní činnosti je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Smlouva je oboustrannou záležitostí, takže by se na jejím zpracování měly podílet obě strany, jak organizace, tak pracovník, a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat. Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně.

V pracovní smlouvě je zaměstnavatel povinen se se zaměstnancem dohodnout na druhu práce (vhodné uvést i bližší informace o pracovních povinnostech), pro kterou je do

---

<sup>7</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Praha, 2002, 3. vydání, ISBN 80-7261-033-3

pracovního poměru přijímán, místě výkonu práce (obci a organizační jednotce nebo jinak určeném místě) a dni nástupu práce. Mimo to lze v pracovní smlouvě dohodnout další podmínky, na kterých mají účastníci zájem, což bude nepochybně např. údaj o mzdě a způsobu odměňování, termínu výplaty mzdy nebo komu je pracovník zodpovědný. Pokud zaměstnavatel předpokládá, že s výkonem pracovní činnosti bude spojena nutnost vysílání zaměstnance na pracovní cesty, musí být tato podmínka dohodnuta v pracovní smlouvě.

Je důležité, aby obsah pracovní smlouvy byl jasný, nerozporný a nepřipouštějící různé výklady. Od obsahu pracovní smlouvy je totiž odvozen rozsah práv a povinností obou smluvních stran, a je proto v jejich zájmu, aby pracovní smlouva byla přesná a konkrétní. Pracovní smlouva je též důležitým důkazem v případech, kdy dojde ke sporům o rozsah práv a povinností vyplývajících z pracovního poměru, které mohou v krajním případě skončit až u soudu. Z pracovní smlouvy musí rovněž vyplývat, zda je pracovní poměr sjednáván na dobu neurčitou, nebo zda je jeho trvání vymezen konkrétní dobou.

Ještě před podpisem pracovní smlouvy by měl být personalista ochoten zodpovědět veškeré dotazy nového pracovníka seznámit ho s právy a povinnostmi vyplývajících z pracovního poměru v organizaci i z povahy práce na příslušném pracovním místě.

Po podepsání pracovní smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence. To znamená, že mu je vytvořena osobní karta, pořízen mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, vystaven podnikový průkaz, apod. Rozsah údajů pro potřeby personální evidence se může v jednotlivých organizacích lišit, uvádím minimální rozsah údajů dle [7]:

- příjmení, jméno, titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- rodinný stav a informace o závislých dětech,

- adresa trvalého bydliště, telefonní číslo, popř. adresa přechodného bydliště,
- státní příslušnost,
- charakteristika zdravotního stavu, změněná pracovní schopnost,
- údaje o kvalifikaci (vyučení, vzdělání, praxe),
- datum vzniku pracovního poměru,
- pracovní zařazení v organizaci,
- místo pracoviště v organizaci.

V případě přijímání nového pracovníka, je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení. V tomto případě je také nutné podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je jeho uvedení na pracoviště – doprovodit na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému, seznámit ho s jeho právy a povinnostmi a s předpisy týkající se bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci a s hygienickými podmínkami práce. Dále jeho nadřízený představí pracovníka ostatním pracovníkům dané organizační jednotky, seznámí s jeho nejbližšími spolupracovníky. V případě, že je potřeba nového pracovníka zaškolit, je mu přidělen instruktor nebo školitel, který ho bude kontrolovat během období jeho adaptace na novou práci a nové pracoviště. Na závěr je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, jsou mu předány zařízení potřebná k výkonu jeho práce (např. stroje, nástroje, kancelářský stůl, počítač) a přiděleny první pracovní úkoly.



## **Orientace a adaptace zaměstnanců**

Orientace pracovníků je důkladný program adaptačních a vzdělávacích aktivit, který má usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon co nejdříve odpovídal požadované úrovni. Cílem orientace pracovníků je jejich pracovní a sociální adaptace. Úkolem je tedy zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním prostředí.

Druh a množství informací, které pracovník během orientace získá, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které je pracovník přijat, i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází. V každém případě je třeba poskytnout novému pracovníkovi všechny informace, které se jej jako zaměstnance týkají.

Orientace probíhá jak na formální úrovni, tak také neformálním způsobem, kde je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky. Tato personální činnost má i značný vzdělávací efekt, kde jde o doformování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa i nového podniku.

Zpravidla bývá pro nového pracovníka obtížné absorbovat všechny sdělené informace spojené s orientací najednou. Nelze mu sdělit veškeré informace během jediného setkání, naopak by měly být poskytovány po částech podle určité priority, a to především ty ústní informace. Orientace by tedy měla být rozprostřena do delšího časového období, kde bude sladěna ústní i písemná forma orientace. Lze říci, že rozhodující podíl na praktické části orientace a rychlosti zadaptování nových pracovníků mají jejich bezprostřední nadřízení. Ti řídí a kontrolují orientaci na pracovní místo a adaptaci v pracovním útvaru, pomáhají řešit běžné problémy orientace a vyhodnocují průběh této adaptace.

Orientace je zaměřena především na nově přijaté pracovníky, ale v současné době mnohé organizace stále častěji praktikují specifickou orientaci i v případě přechodu dosavadního pracovníka organizace na jinou pracovní funkci.

Je-li proces adaptace úspěšný, snižují se odchody zaměstnanců a zvyšuje se pracovní spokojenost. Cílem je poznání firemní kultury.

## **1.3 Hodnocení a rozvoj pracovníků**

V této části se podrobněji zaměřím na hodnocení, rozvoj a vzdělávání pracovníků a jejich odměňování.

### **1.3.1 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků slouží k tomu, aby každý zaměstnavatel věděl, jaké má zaměstnance, jak pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Na druhé straně se také jedná o informace pracovníka, jak je jeho zaměstnavatel spokojen s jeho prací.

„Hodnocení pracovníků je důležitá personální činnost, která se zabývá:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž přichází do styku,
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi,

- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci.“<sup>8</sup>

Rozlišujeme dvě podoby pracovníků:

- **Formální (systematické) hodnocení** bývá racionálnější a periodické. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Slouží jako podklady pro další personální činnosti.
- **Neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Nebývá zaznamenáváno, ale má význam pro usměrňování práce pracovníka, jeho povzbuzování a oceňování jeho dobré práce.

Neformální hodnocení zpravidla nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům, je často velmi subjektivní a tedy i napadnutelné. Proto by personální rozhodnutí měla být raději založena na formálním hodnocení. Toto hodnocení se může přednostně zaměřit na výsledky práce nebo na pracovní a sociální chování pracovníka.

### **Proces hodnocení pracovníků**

Každý proces hodnocení pracovníků začíná přípravnou fází, kde je potřeba rozpoznat a stanovit předměty hodnocení, stanovit zásady, pravidla a postupy a vytvořit formuláře používané k hodnocení. Dále je důležité formulovat kritéria výkonu a jeho hodnocení, stanovení norem pracovního výkonu a volbu metod hodnocení zaměstnanců. Poté jsou všichni pracovníci informováni o připravovaném hodnocení a jeho účelu.

Následuje období získávání informací a podkladů. Hodnotitelé zjišťují informace např. pozorováním pracovníků nebo zkoumáním výsledků jejich práce. Všechny tyto zjištěné

---

<sup>8</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Praha, 2007, 4. vydání, ISBN 978-80-7261-168-3

poznatky jsou pečlivě dokumentovány. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a i tak být ukládána.

Po zaznamenání veškerých potřebných dat k hodnocení pracovníků dochází k vyhodnocování informací o pracovním výkonu. Porovnávání zjištěných údajů s normami pracovního výkonu, s optimálním pracovním chováním, se standardními požadavky pracovního místa a jeho specifikací. Následuje rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích a možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Měla by se zde uplatňovat kritika i pochvala, a tím motivovat pracovníka ke zlepšování jeho pracovního výkonu.

Na závěr by měly být shrnuty celkové výsledky všech hodnocených pracovníků a možnosti z nich plynoucí.

„V praxi se výsledků hodnocení pracovníka nejčastěji používá pro účely:

- odměňování,
- rozmisťování pracovníků (převedení, přeřazení i povyšování) a někdy ukončování pracovního poměru,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování pracovníků.“<sup>9</sup>

## **Pracovní výkon**

Pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role a úkolů. Základními kritérii pracovního výkonu jsou kvalita, kvantita a včasnost

---

<sup>9</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Praha, 2007, 4. vydání, ISBN 978-80-7261-168-3

plnění. Zpravidla ale v dnešní době s nimi při hodnocení pracovního výkonu nevystačíme, uvádím v následující tabulce další detailnější možná kritéria.

**Tabulka č. 1: Vybraná kritéria pracovního výkonu [1]**

<p><b>Výsledky:</b> prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce) množství vyrobených výrobků/poskytnutých služeb (množství práce) kvalita produktů (kvalita práce) odpadovost/zmetkovost úrazovost množství obslužených zákazníků spokojenost zákazníků množství reklamací</p> <p><b>Chování:</b> a) pracovní: ochota přijímat úkoly úsilí při plnění úkolů dodržování instrukcí ohlašování problémů hospodárnost zacházení se zařízením vedení potřebných záznamů dodržování pravidel řádná docházka podávání návrhů (např. zlepšovacích) kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti</p> <p>b) sociální: ochota ke spolupráci jednání s lidmi vztahy ke spolupracovníkům vztah k zákazníkům chování k nadřízeným/podřízeným styl vedení lidí</p> <p><b>Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti:</b> znalost práce dovednosti fyzická síla schopnost koordinace činnosti vzdělání diplomy a osvědčení podnikavost cílevědomost, ctižádostivost sociální potřeby samostatnost spolehlivost vytrvalost přizpůsobivost organizační schopnosti verbální schopnosti znalost jazyků loajalita čestnost tvořivost schopnost vést lidi smysl pro osobní odpovědnost odolnost vůči zatížení a stresu</p>
---

„Cílem řízení pracovního výkonu není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale také jej motivovat ke společné formulaci pracovních cílů, k alternativnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.“<sup>10</sup>

## **Metody hodnocení pracovníků [7]**

Metod hodnocení pracovníků je celá řada, proto jen velmi stručně zmíním nejvhodnější a nejčastěji používané metody hodnocení pracovníků.

- **Hodnocení podle stanovených cílů** (výsledků) – používá se častěji pro hodnocení manažerů a specialistů.
- **Hodnocení na základě plnění norem** - pro hodnocení výrobních dělníků. Určitý problém zde může vznikat při stanovení norem.
- **Volný popis** je metodou univerzální, bývá však považována za nejvhodnější metodu hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Spočívá v tom, že hodnotitel písemně popíše pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem stanoveného seznamu položek hodnocení.
- **Hodnocení na základě kritických případů** – hodnotitel musí vést písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka.
- **Hodnocení pomocí stupnice** – hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství a kvalita práce, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráce) Používají se tři typy posuzovací stupnice:
  - číselná,
  - grafická (hodnocení kritérií vyznačeno na úsečce) a
  - slovní.

---

<sup>10</sup> Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, Praha, C. H. Beck, 2007, 1. vydání, ISBN 978-80-7179-893-4

Je možné použít i kombinace těchto uvedených typů hodnotící stupnice.

- **Checklist** – je vlastně dotazník, který předkládá formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově chování přítomen či nikoliv.
- **Metoda BARS** (Behaviorally Anchored Rating Scales) – tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Tato metoda hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce a vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.
- **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků** podle jejich pracovního výkonu – jde o metody porovnávající výkon dvou nebo více jedinců. Nejčastěji se používá:
  - střídaté porovnávání (hodnotitel vybere toho nejlepšího a napíše ho na začátek seznamu, poté toho nejhoršího a zapíše jej na konec seznamu. U zbývajících pracovníků volí stejný postup, až vyplní celý seznam.)
  - párové porovnávání (hodnotitel porovnává vždy pracovníka na prvním a druhém místě a z nich označí toho lepšího. Postup se opakuje do té doby, až je každý porovnán s každým.)
  - povinné rozdělení (hodnotitel porovnává výkon pracovníků a má za úkol přiřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby se křivka rozdělení četností pracovníků co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení.)
- **Assessment centre** - lze použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů.



### 1.3.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka, proto je člověk nucen své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Základní vlastností úspěšnosti je v dnešní době flexibilita. Člověk musí být připraven na změnu, akceptovat a podporovat ji. Proto již dnes nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, ale stále častěji se jedná o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího souhrnu znalostí a dovedností. A právě tyto rozvojové aktivity formují požadovanou flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující aktivity jako:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností,
- zvyšování „použitelnosti“ pracovníků – rozšiřování pracovních schopností, docílení zvládnutí znalostí a dovedností potřebných k vykonávání jiných pracovních míst,
- rekvalifikační procesy – procesy, kdy pracovníci mající povolání, které podnik nepotřebuje, jsou přeškoleni na jiná povolání, která jsou v organizaci potřebná,
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii nebo stylu práce v organizaci,
- formování osobnosti pracovníka, a tedy vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a motivaci pracovníka.

## **Identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců**

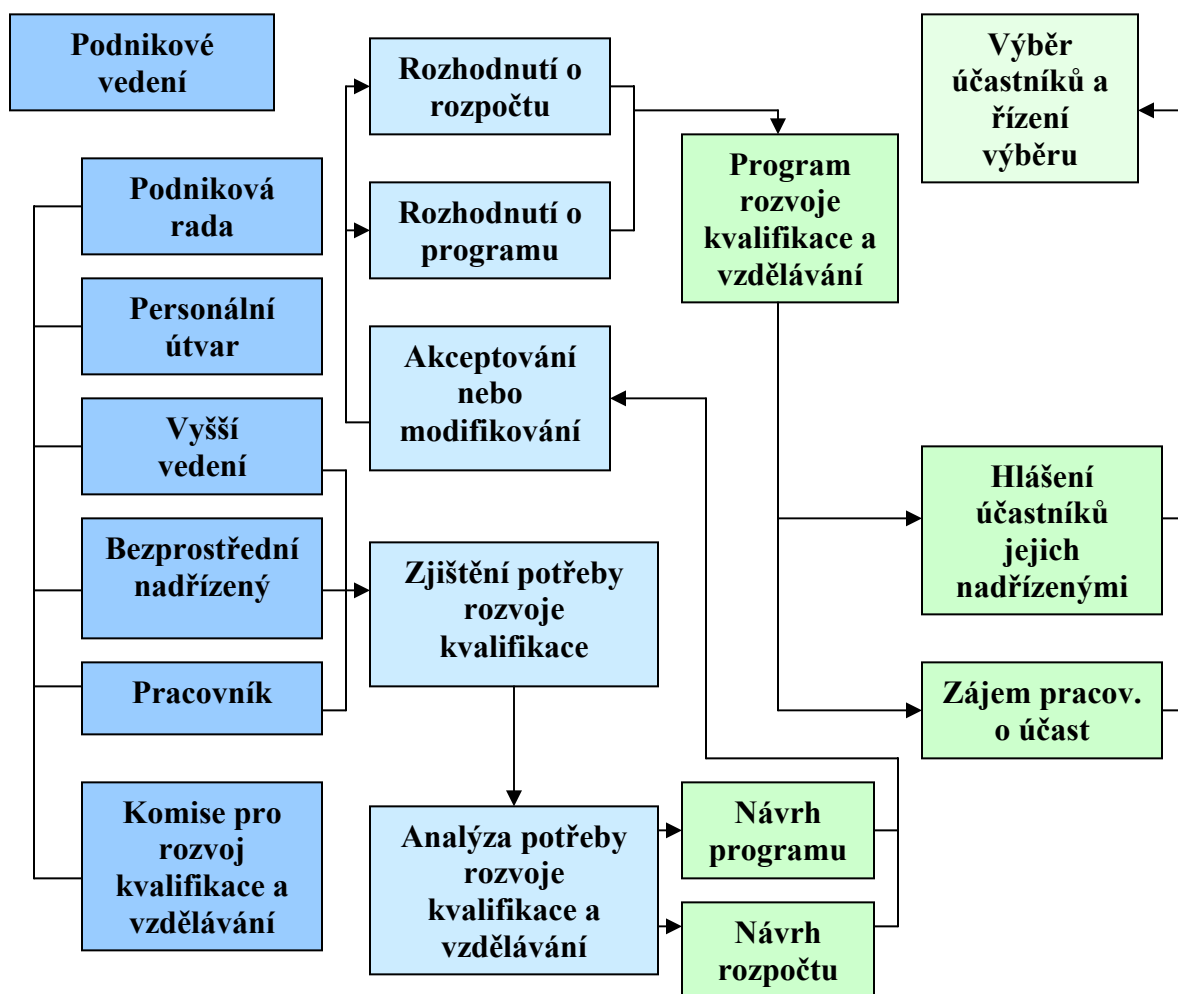
Jedná se o snahu o rozpoznání nepoměru mezi kvalifikací zaměstnanců (znalosti, dovednosti, schopnosti a jednání) a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci zaměstnance. Potřeba vzdělávání může vzniknout při změnách, vyvolaných technickým rozvojem, zavedením nové technologie, novou organizací výroby, změnou sortimentů výrobků nebo např. i ze soustavného sledování pracovního výkonu pracovníků, kvality výrobků a služeb, využívání zdrojů, stability pracovníků nebo využívání pracovní doby.

Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají, nejen údaje týkající se organizace, ale i materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu.

## **Plánování vzdělávání pracovníků**

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků.

Obrázek č. 2: Proces plánování vzdělávání pracovníků [1]



### Rozvoj pracovníků

„Rozvoj pracovníků je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo, univerzalizuje a flexibilizuje jej, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost a jeho

chování.<sup>11</sup> Rozvojem v dnešní době společnosti reagují především na obtížnost nalézt na trhu práce vysoce kvalifikované pracovníky připravené na změny.

Mimořádná pozornost se stále více začíná věnovat rozvoji manažerských dovedností pracovníků zastávajících manažerské funkce.

### **Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost**

Je třeba pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání svých zaměstnanců použijeme.

Představuji výběr nejčastěji používaných metod [1]:

1. **metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** (metoda „on the job“) – vhodnější pro vzdělávání dělníků:
  - Instruktaž při výkonu práce. Jde o nejčastěji používanou a nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku, při němž nadřízený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním i napodobováním tento pracovní postup osvojí.
  - Coaching (koučování). Dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, periodická kontrola výkonu pracovníka nadřízeným nebo vzdělavatelem. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu práce.
  - Mentoring. Obdoba předchozí metody, jen vzdělávaný pracovník si svého kouče, mentora vybírá sám.

---

<sup>11</sup> Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách, Grada, Praha, 3. vydání, 2007, ISBN 978-80-247-2202-3

- Counselling. Jedna z nových metod formování pracovních schopností pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele. Metoda je však časově náročnější.
- Asistování. Tradiční a často používaná metoda, kdy je vzdělávaný pracovník přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Posupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně.
- Pověření úkolem. Vzdělávaný pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Jeho práce je sledována, usměrňována a hodnocena. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji a rozšiřuje se mu pole působnosti. Bohužel usměrňování není možné vždy, takže se může dopustit chyby a ohrozit tak důvěru nadřízených.
- Rotace práce (cross training). Stále používanější metoda vzdělávání řídicích pracovníků. Vzdělávaný je postupně vždy na určité období pověřován určitými pracovními úkoly v různých částech podniku a poznává firmu komplexněji a flexibilizuje se.
- Pracovní porady. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se jak vlastní práce, tak problémů na pracovišti i v celé firmě. Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují informovanost pracovníků i jejich sounáležitost s pracovním týmem i organizací. Nevýhodou je problém časového zorganizování pracovní porady.

2. **metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště at' už ve firmě nebo úplně mimo ni** („off the job“) – vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Jde o kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích, na vývojových pracovištích, atd.

- Přednášky, instruktáže. Zaměřené na zprostředkování faktických informací i teoretických znalostí. Výhodou je rychlost přenosu informací a nenáročnost na vybavení, ale na druhou stranu se spíše jedná o jednostranný tok sdělení pasivně přijímaného účastníky.
- Semináře. Většinou přednášky spojené se skupinovou diskuzí. Během diskuze se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.
- Demonstrování (praktické, názorné vyučování). Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za využití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, na vývojových pracovištích, apod.
- Případové studie. Většinou se tyto oblíbené metody používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení organizačních problémů, které účastníci vzdělávání studují, diagnostikují a navrhnou jejich řešení.
- Workshop (group exercise). Praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- Brainstorming. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuze o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh.
- Simulace. Metoda více zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných.

- Hraní rolí (manažerské hry). Metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků. Ti na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, vyjednávání a střetů.
- Assessment centre (dále jen AC = diagnosticko-výcvikový program). Jak již bylo zmíněno dříve, lze AC kromě výběru a hodnocení pracovníků použít taktéž ke vzdělávání pracovníků. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. AC představují spojení metod případových studií, simulací i hraní rolí. Účastník si komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit úkoly různé povahy, jednat s lidmi a v neposlední řadě hospodařit s časem. Jedná se však o velmi náročnou metodu na přípravu a vybavení.
- Outdoor training (učení se hrou, pohybovými aktivitami). Stále více rozšiřovaná metoda vzdělávání manažerů. Jde o skutečné hry či akce spojené se sportovními výkony, kdy manažeři hledají optimální řešení nějakého úkolu. Po splnění úkolu se diskutuje, které dovednosti byly zapotřebí, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.
- Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning). Počítače umožňují simulovat pracovní situace, usnadňují učení pomocí grafů, schémat, obrázků, poskytují obrovské množství informací, nabízejí různé testy a cvičení, apod.

Každé vzdělávání by mělo být vyhodnoceno. Na základě stanovených kritérií je poté možno zjistit, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků vzdělávání a jaká je neúčinnost vzdělávacího programu.

### 1.3.3 Odměňování pracovníků

System odměňování pracovníků tvoří mzdový systém organizace, zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systémů a systém odměn a požitků nemzdového charakteru, čímž působí na postoje pracovníků k práci, k podniku a jeho cílům, na jejich chování a v neposlední řadě na pracovní výkon. Dnešní pojetí odměňování zahrnuje kromě mzdy nebo platu popř. jiné formy peněžní odměny také zaměstnanecké výhody, povýšení či pochvaly. Stále více pozornosti se začíná věnovat tzv. vnitřním odměnám. Jsou nehmotné povahy a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací (pocit úspěšnosti, užitečnosti, uznání z okolí, dosahování pracovních cílů, kariéry, apod.). Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.

Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak své pracovníky odměňovat za jejich práci. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníků, jeho schopnosti, podmětné pracovní úkoly, zdokonalování pracovních i mezilidských vztahů v organizaci, apod. Odměňování je jeden z nejeftivnějších nástrojů motivování pracovníků.

V každé organizaci by se měly řešit základní otázky odměňování jako jsou úroveň mezd a platů, jejich vnitřní struktura, placení jednotlivců, zaměstnanecké výhody příplatky, výběr jednotlivých typů odměň a jejich kontrola. Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování ve firmě, o jeho motivačním účinku, o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v organizaci.

Mzdový systém je určitý strukturovaný systém, který představuje logicky vyvážený souhrn nástrojů a stanovených postupů, pomocí nichž se utváří mzda jednotlivých pracovníků podle předem stanovených kritérií, které se shodují se základními cíli personální politiky.



## Mzdotvorné faktory a determinanty odměňování

Mzdový systém systematicky ovlivňuje tzv. mzdotvorné faktory, kterými jsou [8]:

- hodnota práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce.

Výsledkem je strukturovaná mzda, zobrazená v následující tabulce.

**Tabulka č. 2: Struktura mzdy za vykonanou práci [8]**

Mzdotvorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu Doplňková mzdová forma

Mezi hlavní determinanty odměňování patří [2]:

- Relativní hodnota práce na pracovním místě,
- Relativní hodnota pracovníka,
- Situace na trhu práce,
- Životní náklady v regionu a v zemi,
- Životní styl,
- Produktivita práce ve firmě,
- Používaná technika a technologie.

## **Mzdové formy**

Mzdové formy plní funkci určitých stimulů ke zlepšování výsledků. Jejich úkolem je mzdově ocenit výsledky práce a všechny ostatní aspekty jeho výkonu.

Mezi základní formy patří:

**Časová mzda nebo plat** se zpravidla stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. Je použitelná pro jakýkoliv druh práce. Je efektivní tam, kde je obtížné měřit množství a kvalitu práce, kde je nepravidelný výkon pracovní činnosti a kde je žádoucí zaměřit pozornost pracovníka na jiné aspekty než vysoký výkon. Určuje se pomocí mzdového tarifu a skutečně odpracované doby.

**Úkolová mzda** je používána při odměňování dělnické práce za plnění předem zadaných pracovních úkolů, které jsou vyjádřeny výkonovými normami. Vykonaná práce je odměňována v závislosti na množství odvedeného výkonu. Rozlišuje se úkolová mzda s rovnoměrným průběhem – mzda dosahuje tolika procent, na kolik procent jsou plněny výkonové normy. Druhou formou je úkolová mzda s diferencovaným průběhem, kdy je stanovena jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy. Úkolová mzda může být individuální nebo kolektivní.

**Podílová mzda** (provizní) může být poskytována jako jediná složka odměny za práci nebo může být přidávána k základní mzdě. Je určena pomocí procentní provizní sazby nebo pevné provizní sazby na jednotku produkce.

**Mzdy a platy za očekávané výsledky práce** jsou odměny za dohodnutý soubor prací, který se pracovník firmě zaváže odvést během určité časového období. Mají tři podoby – smluvní mzda (dohodnutá mzda za uložený úkol), mzda s měřeným denním výkonem (pracovník má pevnou časovou mzdu diferencovanou na základě hodnocení práce) a programová mzda (pevná mzda poskytovaná za dané období za plnění pevně vymezeného

pracovního programu, který je zadán pracovní skupině včetně předpokládaného času na provedení).

**Mzdy a platy za znalosti**, dovednosti a schopnosti se odvíjí od toho, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svou roli a vykonávat úkoly různých pracovních míst.

**Mzda a platy za přínos** v sobě integrují odměňování za výsledky a za schopnosti, tedy to, co do své práce pracovník vkládá. Je to jakási kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost.

Mezi dodatkové mzdové formy zahrnujeme např.:

**Prémie** buď periodicky opakující se nebo jsou poskytnuty jednorázově.

**Osobní ohodnocení** (osobní příplatek) v podobě určitého procenta základní mzdy nebo platu. Používá se k ohodnocení náročnosti a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků.

**Odměny**, např. za úsporu času, kdy je pracovník bonifikován za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby než stanovuje norma.

Odměňování zlepšovacích návrhů může být odvozeno od přírůstku na zisku nebo od poklesu nákladů.

**Povinné a nepovinné příplatky** – např. práce přesčas, práce o víkendech, ve svátek, ve zdraví škodlivém prostředí, apod.

**Jednorázové mzdové zvýhodnění** je placeno jako příspěvek k určité příležitosti, např. odměny na dovolenou, k Vánocům, 13. nebo 14. plat nebo odměna u příležitosti odchodu do důchodu.

Jak jsem již uvedla na začátku této kapitoly, do nehmotných mzdových forem bývají zařazovány také zaměstnanecké výhody.

### **Zaměstnanecké výhody**

„Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.“<sup>12</sup> Můžeme do nich zahrnout výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela nebo zčásti firmou, půjčky a ručení za půjčky, firemní jesle a mateřské školy), výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej podnikových produktů, vzdělávání hrazené organizací) a výhody spojené s postavením v organizaci (placení telefonu, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, firemní automobil, bezplatné bydlení, aj.).

V posledních letech nabývá na významu tzv. cafeteria systém. Jde o systém volitelných požitků, eventuálně bloku požitků, umožňující zaměstnancům vybrat si dávky a služby vyhovující jejich individuálním potřebám.

## **1.4 Pracovní vztahy**

Při práci v organizaci vzniká několik skupin vztahů, které se liší formou komunikace a zapojením subjektů. Může jít o vztahy čistě formální, ale i neformální. Tyto vztahy je možné členit do následujících skupin: vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (tzv. zaměstnanecké vztahy upravované Zákoníkem práce, kolektivní a pracovní smlouvou nebo pracovním řádem), vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odborné komory zaměstnanců, sdružení zaměstnanců, aj.), vztahy mezi nadřízeným a podřízeným (upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem), vztahy mezi pracovními kolektivy

---

<sup>12</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Praha, 2007, 4. vydání, ISBN 978-80-7261-168-3

v organizaci (upravovány organizačním a pracovním řádem – snaha o zharmonizování a minimalizování soutěživosti) a vztahy mezi spolupracovníky (obvykle neformální, neupravované žádnými zvláštními předpisy).

### **Odbory a kolektivní vyjednávání**

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců určenými k obhajování jejich zájmů a ochraně jejich práv. Odborové organizace mají právo rozhodování např. o stávce a o zastavení práce v případě bezprostředního ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců, spolurozhodování, sounáležitosti mezi zaměstnavatelem a odbory, kdy jde o projednání, konzultaci, výměnu informací a názorů týkajících se určitých problémů v oblasti, nebo právo kontroly, především dodržování kolektivní smlouvy, pracovněprávních předpisů, apod.

Předmětem kolektivního vyjednávání a obsahem kolektivní smlouvy v České republice jsou kolektivní vztahy, individuální pracovní vztahy a mzdová oblast. Závazky uvedené v této smlouvě musejí být konkrétní, termínované a kontrolovatelné.

## **1.5 Péče o pracovníka**

Péče o pracovníky zahrnuje záležitosti pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti i služeb poskytovaných jejich rodinám nebo péče o životní prostředí.

Dále uvádím podrobnější přehled pouze těch nejdůležitějších.

## **Pracovní doba a pracovní režim**

„Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci.“<sup>13</sup> Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní styl a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, aj.

Délku a rozvržení pracovní doby upravuje Zákoník práce. Délka pracovní doby je diferencována s ohledem na některé skupiny pracovníků (např. mladistvé, těhotné ženy) nebo v závislosti na pracovním režimu, tedy směnném provozu. Stanovuje se také maximální rozsah práce, obvykle během dne, týdne a roku. Maximální délka pracovní doby je 40 hodin týdně. Zákon upravuje i délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby nebo intervaly mezi jednotlivými směny a délku nepřetržitého odpočinku jednou za týden. Totéž platí o práci v noci, o víkendech a ve svátcích.

Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu. Existuje mnoho druhů pracovních režimů. Jako příklady uvádím přesčasová práce (v případě dočasně zvýšené potřeby práce), směnová práce, zkrácená pracovní doba (částečný úvazek), smlouva na roční počet pracovních hodin (především v organizacích se sezónním charakterem práce nebo nepravidelnými zakázkami), dále je to pružná pracovní doba (pracovník má stanovený např. jen příchod nebo odchod do práce, jinak nemusí být přítomen. Existují dva zvláštní případy pružných pracovních režimů a to sdílení pracovního místa (job sparing), kdy dvě nebo více osob uzavřou s organizací smlouvu, že společně zajistí práci na určitém pracovním místě, samy pak rozhodují, kdo a kdy bude pracovat. Druhým případem je distanční práce, kdy pracovník běžně nedochází na pracoviště, ale pracuje doma a s organizací je propojen telefonem nebo pomocí počítačové sítě.

---

<sup>13</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. - Zákoník práce

## **Pracovní prostředí**

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje, zařízení, manipulační prostředky, apod.), které spolu s dalšími podmínkami (technologie, organizace 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 pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.“<sup>14</sup>

Prostorové řešení pracoviště zahrnuje vhodnou pracovní polohu, optimálně zorné podmínky pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce, vhodnou výšku pracovní plochy přizpůsobenou postavě pracovníka, optimální pohybové prostory pro pohyb rukou i nohou a pohodlný přístup na pracoviště.

Fyzikální podmínky práce je možné většinou objektivně měřit a jejich žádoucí úroveň je upravována hygienickými předpisy. Patří mezi ně pracovní ovzduší (teplota, vlhkost, rychlost proděnění a čistota vzduchu), osvětlení (jeho rovnoměrnost, směr, barva světla), hluk (zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek), a barevná úprava pracoviště (slouží jako nástroj signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení estetických účinků).

Sociálně psychologické podmínky závisí na tom, zda člověk pracuje izolovaně nebo v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky.

---

<sup>14</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Praha, 2002, 3. vydání, ISBN 80-7261-033-3

## **Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Zaměstnavateli je ze zákona uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato povinnost je pravidelně kontrolována – Ministerstvo práce a sociálních věcí, Český úřad bezpečnosti práce, hygienická služba, a další.

Dále uvádím základní povinnosti zaměstnavatele:

- vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, informovat o nich zaměstnance a činit opatření k jejich ochraně,
- provozovat stroje a zařízení odpovídající požadavkům bezpečnosti práce, udržovat a zlepšovat potřebná ochranná zařízení,
- seznamovat zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti práce, kontrolovat dodržování těchto předpisů,
- bezodkladně zjišťovat a odstraňovat příčiny pracovních úrazů a nemocí z povolání, vést jejich evidenci, oznamovat je příslušným orgánům a provádět opatření potřebná k nápravě, další.

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích a opatřeních na ochranu před jejich působením. Zaměstnanci jsou povinni:

- dodržovat bezpečnostní předpisy,
- používat při práci osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení,
- zúčastňovat se školení a výcviku, podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám,



- nepoužívat alkoholické nápoje a návykové látky na pracovištích, nenastupovat pod jejich vlivem do práce, podrobit se vyšetření, zda nejsou pod jejich vlivem, a dodržovat stanovený zákaz kouření.

Hlavním cílem těchto opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

## **1.6 Personální informační systém**

Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a provádění analýz pracovních sil organizace i výsledků její práce, pracovních míst a personálních činností v organizaci. Proto je nezbytné vytvořit a rozvíjet personální informační systém podniku, který by se měl skládat z informací o pracovnících, pracovních místech, personálních činnostech a o vnějších podmínkách.

Nedílnou součástí personálního informačního systému je formalizovaný soubor postupů používaných k získávání informací, jejich aktualizaci, zpracování a analýze, tedy takové menu metod a ukazatelů.

Tento systém usnadňuje personální práci, umožňuje její zkvalitnění, a to i ostatním oddělením organizace, se kterými je propojen. Urychluje provádění personálních činností, zejména administrativních prací a analýz potřebných pro efektivní provádění personální práce. Taktéž snižuje náklady personální práce.

Z toho plyne shrnutí, že personální informační systém je uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné.

## PRAKTICKÁ ČÁST

# 2. Charakteristika společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

V druhé kapitole diplomové práce se zabývám charakteristikou společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. V úvodu se zaměřím na její stručnou charakteristiku, dále shrnu historii společnosti, popíši její organizační strukturu a nejdůležitější provozy a na závěr zobrazuji finanční situaci této organizace.

## 2.1 Základní charakteristika společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. Tato společnost včetně svých dceřinných společností je českou společností bez účasti státu, s více jak 17 - letou tradicí v chovu, zpracování a distribuci vepřového, hovězího, drůbežího a králíčího masa. Společnost se tedy zabývá zemědělskou prvovýrobou, chovem hospodářských zvířat, jejich zpracováním, distribucí a prodejem jak na domácím trhu tak v zahraničí.

Společnost má vlastní maloobchodní síť s více než 120 obchody.

**Právní forma:** akciová společnost

**Sídlo:** Trhový Štěpánov 302, PSČ 257 63

**Počet zaměstnanců:** 699, z toho 44 řídících

**Zapsána do OR:** 25. září 1991

**Základní kapitál:** 40 000 000, - Kč

**Předmět podnikání:** řeznictví, uzenářství a maloobchodní prodej ⇒ chov, zpracování, distribuci a prodej vepřového, hovězího, drůbežího a králíčího masa, zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování a dalšího prodeje, skladování chlazených a mražených výrobků a biologického substrátu, sušení dřeva, výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd.

**Dceřinné společnosti:**

- Mydlářka a.s. - chov a výkrm prasat, kuřat a slepic pro jatky Trhový Štěpánov, Jevíčko a Český Brod a.s. Součástí Mydlářka a.s. je dceřinná společnost První Zemědělská Ratměřice spol.s r.o., která hospodaří na 2 400 ha zemědělské půdy a AGRO Poříčí s.r.o., hospodařící na výměře 1 900 ha.
- ZES Křivsoudov s.r.o. - zemědělská prvovýroba - pěstování obilí, máku a řepky, chov dojníc a produkci kravského mléka.
- DZS Struhařov a.s. - pěstování obilí, brambor a řepky, produkce kravského mléka, chov vepřového a hovězího dobytka.
- ZD Trhový Štěpánov a.s. - chov prasat, skotu, výkrm kuřat pro jatky Trhový Štěpánov, produkce kravského mléka, pěstování obilí, řepky a máku.
- JATKY Český Brod a.s. - výkup, porážka, bourání, zpracování vepřového a hovězího dobytka, prodej vepřového a hovězího masa jak ve vlastních prodejnách, tak prodejní síti v celé České republice
- Pivkovice a.s. - zemědělská prvovýroba, produkce mléka
- ZP Keblov a.s. – 1 100 ha
- VEMA a.s.
- Skaličan a.s. – 6 maloobchodních prodejen

## **2.2 Historie společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.**

Jak již bylo uvedeno výše, společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. byla založena v roce 1991. Na počátku roku 1990 vznikla myšlenka vybudovat v Trhovém Štěpánově jatky pro zpracování králíčího masa. První porážka se uskutečnila 7. 1. 1991, tj. za deset měsíců od prvního kopnutí na zelené louce. Prvním vlastníkem jatek bylo zemědělské družstvo Trhový Štěpánov, které ale muselo z finančních důvodů tento provoz prodat, a to společnosti FINOP, která ho založila jako akciovou společnost Zemědělská obchodní a. s. Ale díky problémům se psaním názvu při obchodování se zahraničím, bylo nutné tento název změnit, a tím tedy vznikl současný název společnosti RABBIT.

Hned následující rok se vyznačuje hledáním dalších aktivit, např. snaha prodávat širší sortiment i mraženého zboží, přivedly firmu k investičnímu záměru vybudovat zmrazovací tunel nebo provoz bioplynové stanice na zpracování kejdy.

Rok 1995 se vyznačuje plným provozem už i drůbeží porážky a vznikem uzenářské výroby. A tím společnost zvyšuje počet svých zaměstnanců o 8,2 %. Rozvoj firmy umožňuje v průběhu jednoho roku navýšit mzdy o 71,8 %. Tato skutečnost značně ovlivňuje stabilizaci kvalitních pracovních sil. Tento rozkvět pokračuje i v dalších letech. Roky 1996 - 1998 se stávají roky trvale zvyšujícího se objemu výroby a prodeje masa a masných výrobků, zkvalitnění zpracování králíků a drůbeže, posunu výroby ve prospěch chlazeného masa, zvýšení cen prodáváných výrobků v tuzemsku i zahraničí a podstatným nárůstem prodeje obchodních zboží.

Rok 1998 je rokem první investice do koupě samostatného dceřinného podniku. RABBIT Trhový Štěpánov kupuje pohledávky za JATKY Český Brod a.s., vstupuje do této společnosti jako 100 % vlastník.

V březnu roku 1999 realizuje RABBIT Trhový Štěpánov a.s. svůj záměr dalšího rozšiřování a kupuje výrobní uzenin Čáslav. V dubnu je pak zakoupena budova Jatek

Kasejovice, následně 43,5 % akcií firmy Mydlářka a.s. a otevřeny maloobchodní sítě o 15 obchodech.

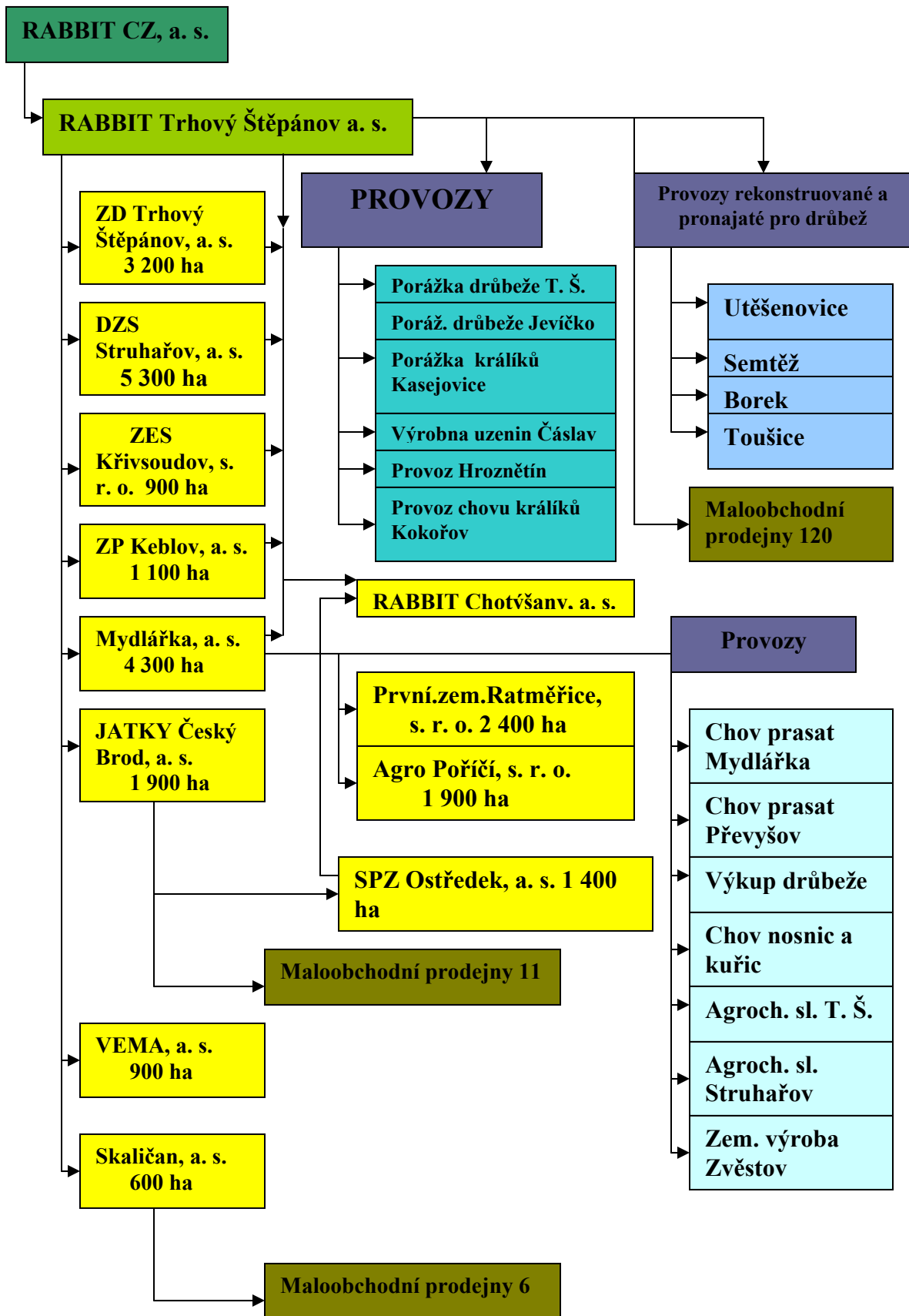
Rok 2000 byl přelomovým v objemu porážení drůbeže a posunutí strategie dalšího hospodaření firmy i do oblasti prvovýroby a rozsáhlého maloobchodního prodeje. Dochází k řadě investic ve všech směrech firemního podnikání a připravuje se nákup dalších provozů, např. v Jevíčku, v ZES Křivsoudov s.r.o. nebo další akcie Mydlářka a.s. Celkové hospodaření firmy v tomto roce zaznamenalo velmi dynamický nárůst v celkových provozních výnosech, kde bylo dosaženo o 75 % více než v předchozím roce. Rozšířením výroby a maloobchodní sítě se zvýšil i počet pracovníků o 67. Díky těmto úspěchům vstoupila společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. mezi podniky s největším zpracováním drůbeže a nejvyšším zpracováním a exportem králíků v České republice.

V následujících letech došlo k rozšíření dalších provozů, a to DZS Struhařov a.s. a ZP Keblov a.s., a v loňském roce vznikly dceřinné společnosti VEMA a.s. a Skaličan a.s.

## **2.3 Organizační struktura a obchodní síť společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.**

Na následující straně uvádím organizační strukturu společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s., i se svými dceřinnými společnostmi.

**Obrázek č. 3: Organizační struktura firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s. [19]**



Nyní stručně charakterizují jednotlivé provozy firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

### **Provoz Trhový Štěpánov**

V tomto závodě se provádí výkrm kuřat a to v celkovém počtu 390 000 ks/rok. Kuřata jsou vykrmována po dobu 40 dnů do váhy 2 – 2,1 kg. Dále je zde jeden ze dvou závodů na výrobu, porcování, další zpracování a distribuci kuřecího masa. Současný denní výkon linky je 30 – 35 000 ks drůbeže v jedné směně. Výrobky jsou distribuovány jak v čerstvém tak v mraženém stavu.

### **Obrázek č. 4 : Ukázka produktů – drůbež [19]**



### **Provoz Jevíčko**

Je druhý závod na porážku, porcování, zpracování a distribuci drůbeže. Kapacita linky je stejná jako v závodě Trhový Štěpánov, což činí 30 – 35 000 ks/den v jedné směně.

**Obrázek č. 5 : Obsluha výrobních strojů [19]**



### **Provoz Kasejovice**

Zde se provádí výkrm, porážka a zpracování králíků. Roční produkce je asi 1 200 000 ks v jedné, nebo prodloužené směně. Z tohoto počtu je 90 % králíků z velkochovů a 10 % z malého faremního chovu. V těchto chovech je králík vykrmován po dobu 78 – 82 dnů, do váhy minimálně 2,65 kg. Denní produkce se pohybuje mezi 3500 – 4200 ks. Králičí maso je dodáváno na trh jak v chlazeném, tak i v mraženém stavu.

Součástí provozu Kasejovice jsou farmy Kokořov a Vidice, kde se provádí výkrm králíků od porodu do jateční váhy. V současné době je v těchto chovech asi 2 300 chovných míst. V příštím období společnost plánuje zvýšit tato chovná místa na 3 400.



**Obrázek č. 6 : Ukázka produktů – králíci [19]**



### **Provoz Čáslav**

Zabývá se výrobou klasické uzeniny, trvanlivé uzeniny, uzených mas, vážených výrobků a to jak z vepřového, hovězího, drůbežního, tak z králičího masa. Současná denní produkce je 8 – 10 tun uzenářských výrobků.

**Obrázek č. 7: Ukázka produktů – uzenářské výrobky [19]**



## **Závod Hroznětín**

Je to velmi důležitý provoz, mrazárna, ve které jsou vytvořeny podmínky pro skladování hluboce zamražených výrobků. Zboží je zde skladováno při teplotách kolem – 18°C. Kapacita skladů je 16 000 m<sup>3</sup>. Část skladů využívají všechny firemní závody a zbytek je komerčně pronajímán.

## **Ustájení a chov koní**

Společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. se také angažuje v ustájení a chovu koní, a to konkrétně v obci Pičín, poblíž Jankova u Benešova. Bylo zde vybudováno chovatelské středisko pro chov koní, kde je možno využít ustajovací kapacity pro ustájení koní.

## **2.4 Finanční situace RABBIT Trhový Štěpánov a.s.**

V následujících grafech jsou k dispozici informace o tržbách, o hospodářském výsledku a o výkonech celkem přepočtených na jednoho pracovníka firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Graf č. 1: Tržby společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. za léta 1996 – 2006



Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací společnosti  
RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

**Graf č. 2: Hospodářský výsledek firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s. za 1996 - 2006**



Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací společnosti

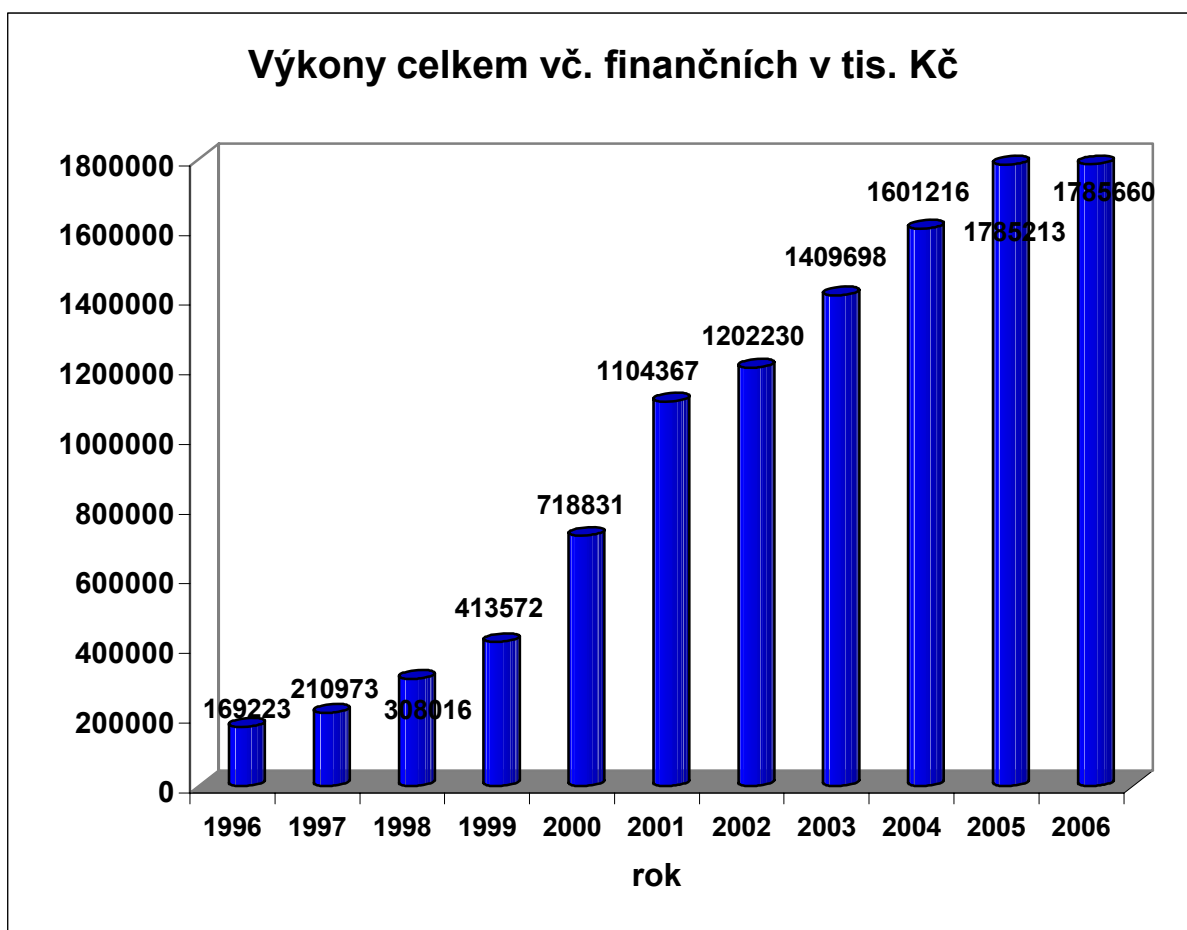
RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Tržby za vlastní výrobky a služby společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. od roku 1996 neustále rostou. Každý rok se společnost snaží o neustálý rozvoj a vývoj svých produktů a rozšiřování svých provozů a tím o širší nabídku vlastních výrobků.

V grafu, ukazující hospodářské výsledky jednotlivých let, jsou zřejmé jasné výkyvy. V letech 2002 a 2004 společnost investovala větší částky do rozvoje a nákupu dalších provozních budov.

Samozřejmě každý rok společnost ovlivňují i negativní vlivy. Za zmínění stojí například problém s nákazou ptačí chřipky a tím snížení prodeje produktů firmy, který je možno vidět ve výsledcích za rok 2006.

**Graf č. 3: Výkony celkem společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.**



Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací společnosti  
RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

## **3. Personální činnosti firmy**

V této třetí kapitole diplomové práce se zabývám již konkrétně popisem a analýzou personálních činností a personálního managementu firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

### **3.1 Analýza personálního útvaru a pracovních míst**

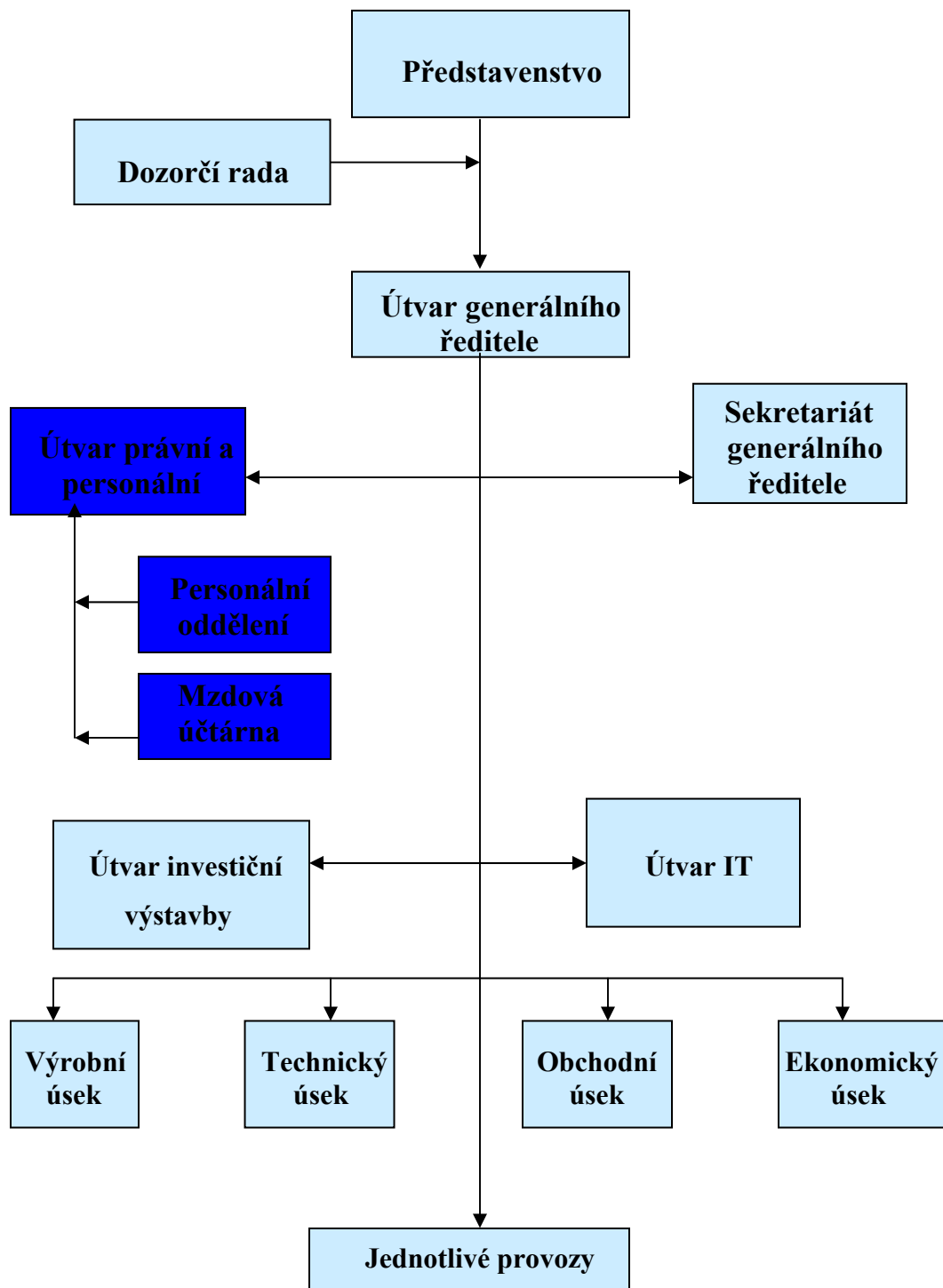
V této části se zaměřím na popis personálního útvaru a na analýzu pracovních míst v organizaci RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

#### **3.1.1 Personální útvar**

V teoretické části bylo uvedeno, jaké specifické úkoly plní personální útvar a jaké může být jeho vnitřní uspořádání. Personální oddělení společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. zastává všechny uvedené činnosti. Jak je vidět z obrázku na následující straně, skládá se z části personální a mzdové. Veškerá činnost je podřízena generálnímu řediteli společnosti.

Společnosti vzájemně propojené společností RABBIT CZ a.s. zaměstnávají 1902 zaměstnanců. Pro největšího zaměstnavatele v tomto komplexu RABBIT Trhový Štěpánov a.s. pracuje 699 zaměstnanců. Centrální řízení provozů je v Trhovém Štěpánově, kde v rámci personálního útvaru pracují čtyři personalisté – hlavní personalista, personalista zabývající se agendou cizinců, mzdová účetní a její asistentka. Dále je v každém provozu samostatný výkonný personalista, který provádí jednotlivé personální činnosti v rámci své provozovny. Zpracovává agendu zaměstnanců a poté veškeré informace zasílá do centrálního personálního útvaru, do Trhového Štěpánova.

Obrázek č. 8: Organizační struktura společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

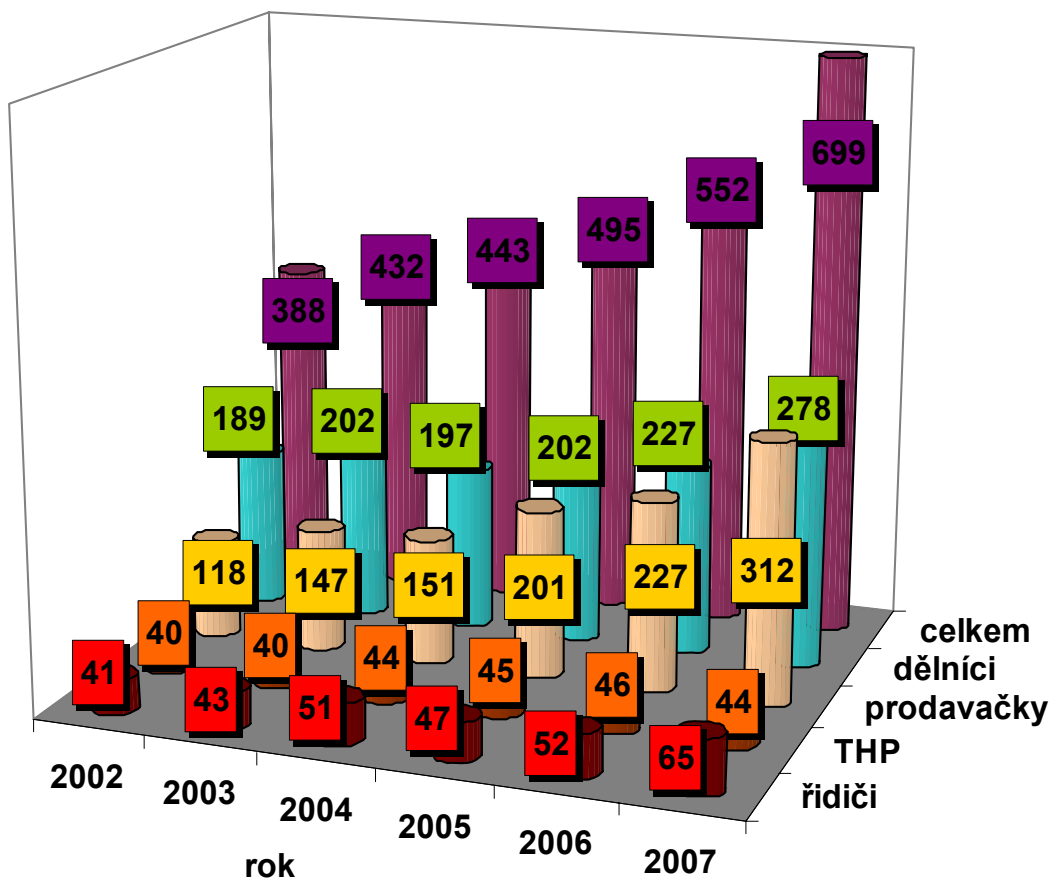


Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací firmy RABBIT Trhový Štěpánov a. s.

### 3.1.2 Analýza stavu a pohybu pracovníků

Následující grafy ukazují počet a strukturu pracovních míst v organizaci, ať už k danému okamžiku nebo jejich vývoj za dobu určitou existence společnosti. Je patrné, že počet zaměstnanců každý rok rostl, a to především v posledních třech letech v souvislosti s růstem objemu finální produkce.

**Graf č. 4: Přehled vývoje zaměstnanců společnosti v letech 2002 - 2007 v jednotlivých kategoriích**

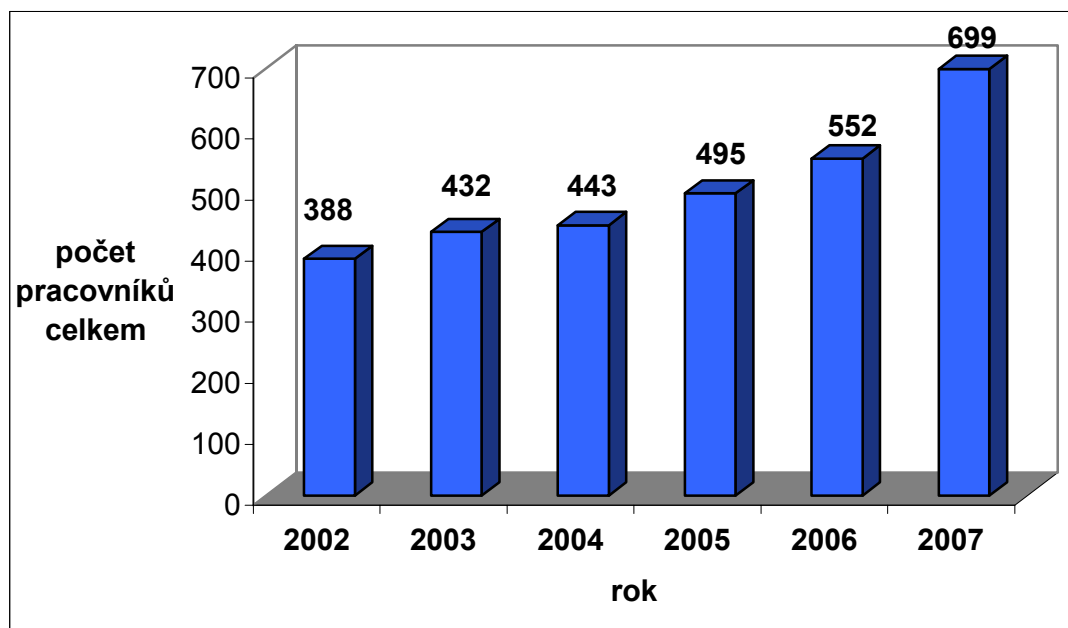


Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s.



Stejnou informaci o celkovém počtu pracovníků ve společnosti poskytuje i následující zjednodušený graf.

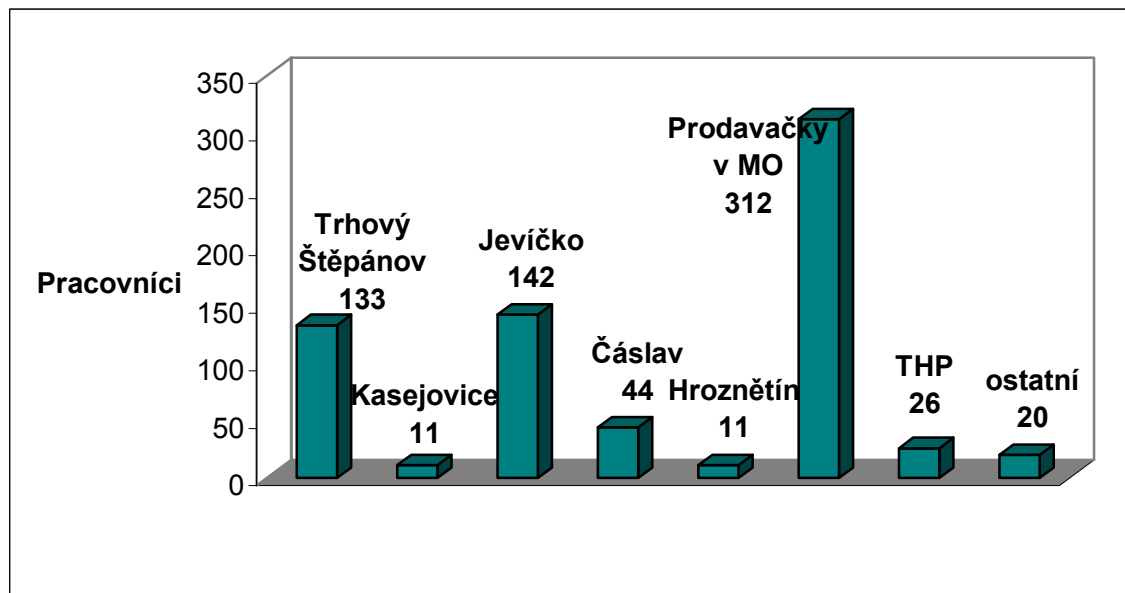
**Graf č. 5: Celkový počet zaměstnanců od roku 2002 do roku 2007**



Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Analýza zaměstnanců z hlediska struktury byla zmíněna v teoretické části. Znázorníjí několik charakteristik k 31. 12. 2007.

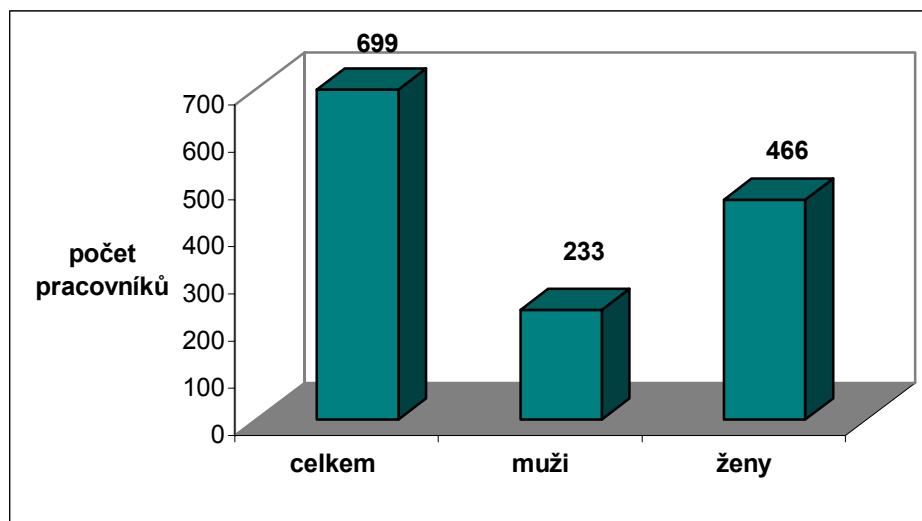
**Graf č. 6: Struktura pracovníků v jednotlivých provozech RABBIT Trhový Štěpánov a.s. k 31. 12. 2007**



Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Je vidět, že největší počet zaměstnanců je ve vlastní maloobchodní síti prodejen, počet prodavaček každý rok roste rychleji v souvislosti s rozvojem této prodejní sítě společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. V rámci jednotlivých provozů je nejvíce zaměstnanců v Trhovém Štěpánově. Do posledního sloupce „ostatní“ se zařazují pracovníci v malých střediscích.

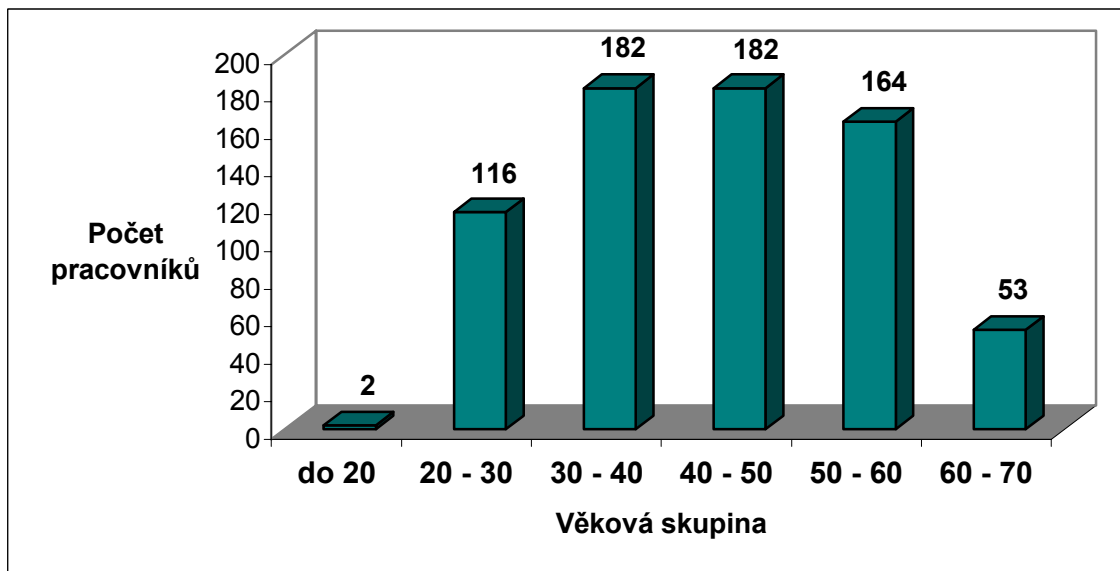
**Graf č. 7: Porovnání počtu mužů a žen k 31. 12. 2007**



Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Z uvedeného grafu je zřejmá převaha žen, zaměstnaných především v maloobchodní síti.

**Graf č. 8: Věková struktura pracovníků k 31. 12. 2007**

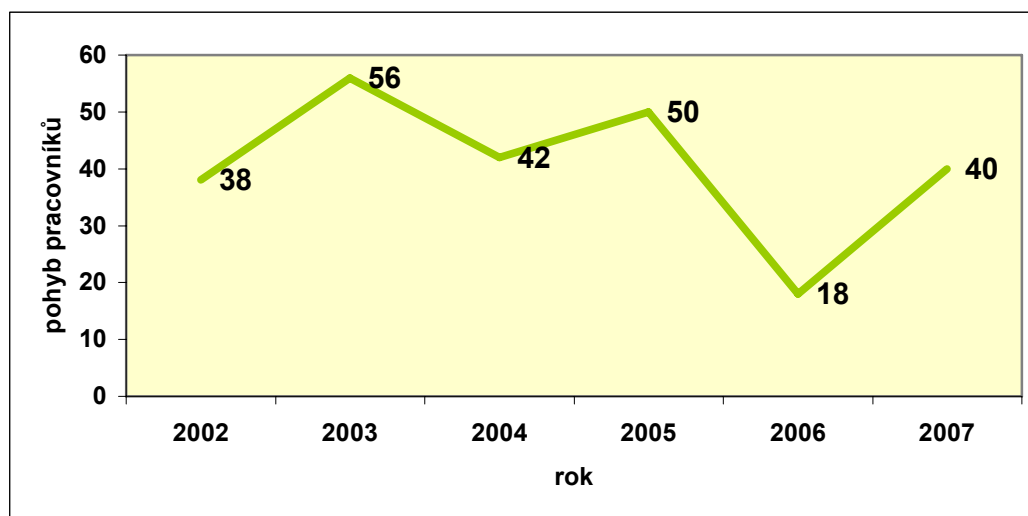


Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Z předchozího grafu je patrné, že nejvíce jsou zastoupeny věkové skupiny mezi 30 – 50 lety a poté mezi 50 – 60 lety.

Kromě okamžitého stavu a vývoje počtu zaměstnanců jsem v teoretické části popisovala i pohyb pracovníků. Následující grafy ukazují pohyb pracovníků a výstupy a nástupy během určité doby existence společnosti.

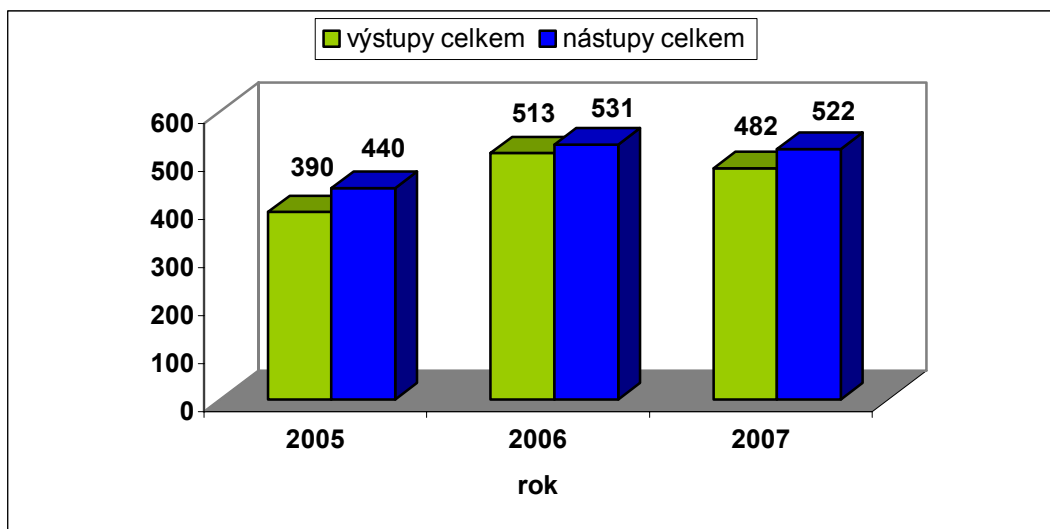
**Graf č. 9: Pohyb zaměstnanců ve firmě v letech 2002 - 2007**



Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Z grafu č. 9 je patrné, že z dlouhodobého vývoje převažují nástupy nad výstupy a celkový počet zaměstnanců se každoročně zvyšuje. Uvedené hodnoty ukazují rozdíl mezi celkovými výstupy a celkovými nástupy v jednotlivých letech.

**Graf č. 10: Přehled nástupů a výstupů ve firmě v letech 2005 - 2007**



Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Jak jsem již výše uvedla, i z tohoto grafu je zřejmé, že nástupy převažují nad výstupy. V následující tabulce je vidět rozdělení výstupů a nástupů mezi prodavačkami v maloobchodní síti a pracovníky v provozech, především se jedná o dělníky.

**Tabulka č. 3: Přehled nástupů a výstupů ve firmě v letech 2005 - 2007**

	Výstupy			nástupy		
	prodavačky	provozy	Celkem	prodavačky	Provozy	Celkem
<b>2005</b>	142	248	390	186	254	440
<b>2006</b>	215	298	513	237	294	531
<b>2007</b>	213	269	482	221	301	522

Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

### 3.1.3 Vytváření a analýza pracovních míst

Společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. má vypracované směrnice, které obsahují specifikaci všech pracovních míst vyskytujících se v organizaci. Jako příklad uvádím charakteristiku funkčního místa „Vedoucí právního a personálního úseku“. Oblasti, které toto pracovní místo zahrnuje, jeho popis, povinnosti a pravomoci, které z něj vyplývají. [18]

## 1. organizační vztahy

<b>CHARAKTERISTIKA</b>	
Název funkčního místa	<b>VEDOUcí PRÁVNÍHO A PERSONÁLNÍHO ÚTVARU</b>
Označení funkčního místa	-
Název organizační jednotky	Útvar právní a personální
Přímý nadřízený	Generální ředitel
Přímý podřízený	Referent agendy cizinců, mzdová účetní
Zastupuje	Referent personálního oddělení
Je zastupován	Referent agendy cizinců

## 2. kvalifikační požadavky

<b>CHARAKTERISTIKA</b>	
Vzdělání	Ekonomický, právní směr
Odborná praxe	8 let
<b>ZNALOST V OBORU</b>	
Oborově specifické	Zákoník práce, pracovně – právní právo
Práce na PC	MS Windows, MS Office, softwarový personální informační systém KARAT
Jazyk	Aktivně AJ, pasivně NJ
<b>OSTATNÍ VZDĚLÁNÍ</b>	
Všeobecné	Vedení týmu, práce s lidmi
....	

### **3. povinnosti vyplývající z funkce**

Základní povinnosti pracovníka jsou zakotveny v pracovní smlouvě a v pracovním řádu společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. kromě těchto základních povinností je vedoucí právního a personálního úseku povinen:

- provádět nábor, získávat pracovníky a připravovat výběrová řízení na vedoucí funkce a funkce TH pracovníků,
- vést pohovory s uchazeči o zaměstnání, vést agendu případných zájemců o zaměstnání,
- zajistit vstupní prohlídku a proškolení, pečovat o zaměstnance z hlediska bezpečnosti zdraví,
- vést statistiky pracovníků, sestavovat a evidovat pracovní zařazení ve společnosti,
- spolupracovat s vedením firmy a s vedoucími jednotlivých úseků při obsazování volných pracovních míst nebo při přeřazování pracovníků,
- aktualizovat ve spolupráci s vedením společnosti vnitropodnikovou příručku,
- vyplňovat hlášení a rozborů pro úřady práce, pro ČSÚ, ohlašovat důchodce na OSSZ,
- vypracovávat statistiky fluktuace, nemocnosti, úrazovosti apod.,
- provádět další úkoly a plnit příkazy vedení firmy související s vykonávanou pracovní funkcí.

### **4. odpovědnost vyplývající z funkce**

- správnost vyhotovení a vyplnění pracovní smlouvy a ostatních dokumentů (zápočtový list, dokumenty pro OSSZ, úřady práce),
- v požadovaném čase nalézt na neobsazená místa vhodné nové pracovníky,

- včasné a správné proškolení pracovníků z pohledu bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

## **5. pravomoci vyplývající z funkce**

- jednat s úřady práce, pracovníky inzertních rubrik, agenturami práce,
- být včas informován o veškerých činnostech společnosti mající vliv na výkon jeho funkce,
- kontrolovat činnost podřízených pracovníků a ukládat jim opatření a úkoly k odstranění zjištěných závad a chyb,
- navrhopvat vedení společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. opatření směřující ke zlepšování činností a výsledků firmy.

## **6. doložka o utajení**

- pracovník se musí zavázat zachovat mlčenlivost o všech údajích, o nichž se během výkonu své funkce dozví, při nedodržení musí být připraven na možný postih, který může mít za následek okamžité rozvázání pracovního poměru.

Samotný popis pracovní činnosti, její pravomoci, povinnosti a odpovědnosti dostává každý pracovník jako přílohu k pracovní smlouvě. Ukázky popisu některých pracovních činností uvádím v příloze č. 2.

## **3.2 Získávání a přijímání pracovníků**

V této části charakterizují získávání a výběr pracovníků v organizaci RABBIT Trhový Štěpánov a.s. a jejich přijímání, orientaci a adaptaci ve společnosti.



### 3.2.1 Získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků začíná tím, že odpovědná osoba podá personalistovi návrh na personální změny. Jde většinou o vedoucího nebo mistra organizační jednotky, který potřebuje zajistit pracovní síly, ať už z důvodu např. rozšíření počtu pracovníků, nemocnosti nebo fluktuace. Je nutné informovat, o jaké pracovní místo se jedná a specifikovat ho (rutinní záležitost, speciální vzdělání, stálé místo nebo pouze jen výpomoc, atd.) Na základě těchto informací vedoucí oddělení společně s personálním oddělením sestaví profil požadavků podle existujícího popisu funkčních míst. Berou se v úvahu kvalifikační předpoklady potenciálního uchazeče o zaměstnání.

Zaměstnavatel je povinen podle §19 odst. 2 zákona č. 435/2001 Sb. o zaměstnanosti do pěti kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. Volná pracovní místa se charakterizují jako nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zamýšlí zaměstnavatel získat zaměstnance do pracovního poměru.

Společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. vyhledává pracovníky na volná pracovní místa do výroby z vnějších zdrojů. Při obsazování dělnických míst spolupracuje firma s Úřady práce – především ve Vlašimi, Benešově a blízkém okolí. Dále podává inzeráty do Benešovského a Havlíčkobrodského inzertního deníku a deníků Bohemia. Využívá také možnosti regionálních rozhlasových stanic (např. rádio Blaník). Volné pozice inzeruje též na svých webových stránkách. Těchto možností využívá společnost po celý rok.

V současné době se ve firmě stále více rozvíjí nový způsob vyhledávání dělníků, a to spolupráce s agenturami práce. K tomuto kroku musela společnost přistoupit především z důvodu minimální odezvy na nabídky na úřadech práce. Jedná se o získávání především zahraničních pracovníků (v současnosti kolem 80 – 90 pracovníků např. z Mongolska, Ukrajiny, Rumunska). Z vlastních zdrojů v České republice není schopna společnost obsadit požadovaná pracovní místa. Spolupráce s agenturou práce probíhá tak, že daná agentura vysílá své zaměstnance do provozu např. v Trhovém Štěpánově na základě smlouvy, ve které

RABBIT Trhový Štěpánov a.s. uvádí potřebný počet pracovníků a na jaký časový úsek budou k dispozici v provozu. Vždy na konci měsíce agentura práce pracovníky vyfakturuje a RABBIT Trhový Štěpánov a.s. je povinen zaplatit tuto fakturu. Výhodou pro RABBIT Trhový Štěpánov a.s. je, že pracovníci jsou pořád zaměstnanci agentury práce. RABBIT Trhový Štěpánov a.s. s nimi nemá žádný pracovní právní vztah, veškerá pracovní agenda, administrativa a povinnosti jsou v kompetenci agentur práce. Zásadní povinností RABBIT Trhový Štěpánov a.s. je zajistit rovné podmínky pro zahraniční pracovníky, tedy takové, jaké mají tuzemští pracovníci. Jediným problémem, se kterým se pracovníci mohou v RABBIT Trhový Štěpánov a.s. setkat, je jazyková bariéra.

TH pracovníky a odborné a vedoucí pracovníky společnost získává také několika způsoby. Nejprve především z vlastních zdrojů, dále opět využívá úřadů práce, inzeruje v tisku a rozhlase, ale s již větším rozsahem, díky více specifikovaným podmínkám. Samozřejmě jsou nabídky uvedeny na webových stránkách společnosti.

Získávání zaměstnanců na pozice top managementu řeší společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. možná trochu netradičně. Jelikož se jedná o úzké odvětví v České republice, hlavním způsobem vyhledávání těchto pracovníků je na základě konkrétné osobní znalosti. Dále využívá prezentací volných pracovních míst v odborném tisku (např. časopis Maso).

Stále častěji se také můžeme ve firmě RABBIT Trhový Štěpánov a.s. setkat s tzv. kariérním růstem, kdy se pracovník postupně vypracuje například z mistra až na TH pracovníka.

Samotný inzerát obsahuje stručné informace o společnosti, název volné pozice, požadavky na uchazeče (vzdělání, jazykové znalosti, předmět práce), co nabízí firma potenciálním zaměstnancům a požadovaný datum nástupu na pracovní pozici.

Uchazeči reagují na inzerát buď telefonicky, e-mailem, dopisem, osobní návštěvou na personálním oddělení nebo jsou pozváni na předběžný pohovor, při kterém obdrží materiály, které je třeba vyplnit.

### 3.2.2 Výběr pracovníků

Jak vyplývá z výše uvedených informací, pro pracovní pozici dělník společnost neorganizuje výběrové řízení. Většinou je přijatý každý uchazeč, který má zájem pracovat.

U vyšších pracovních pozic musí uchazeč doložit profesní životopis, a komunikuje-li uchazeč písemně, i tzv. průvodní nebo motivační dopis. Ukázkou formy profesního životopisu uvádím příloze č. 3. Zapadá-li uchazeč do požadovaného profilu, musí se přezkoumat jeho kvalifikace. Vychází se z popisu pracovního místa a z požadavků definovaných k danému pracovnímu místu. Je třeba domluvit pohovor, při kterém uchazeč doloží potřebné doklady o vzdělání, znalostech a dovednostech. Je-li uchazečů více, je třeba je porovnat a nevhodným kandidátům je toto stanovisko sděleno, buď telefonicky nebo písemně. Vhodní uchazeči jsou pozváni k výběrovému řízení a je sjednán termín pohovorů.

Pohovory se konají především s uchazeči o TH pozice. Provádí je personální oddělení a vedoucí oddělení, kde nabídka pracovního místa vznikla, popř. generální ředitel. Jde-li o funkci vyžadující speciální vzdělání, podrobuje se uchazeč odbornému testu.

Společnost může také využít referencí od bývalého zaměstnance. Nejčastěji kladené otázky pro získávání referencí:

- Jaká byla délka zaměstnání?
- Jaký byl název pracovního místa?
- Jaká práce byla vykonávána?
- Jaký byl plat či mzdový tarif?
- Zaměstnali byste jej opět (a proč)?
- Jaká byla absence našeho uchazeče za poslední rok?

Každý uchazeč se hodnotí na základě dojmů z návštěv, informací z předložených dokumentů a na základě úspěšnosti v testech. Vyhovuje-li podmínkám, je mu sděleno, že byl přijat a dohodne se datum nástupu. Nevyhovuje-li, je mu zaslán odmítací dopis, ve kterém jsou sděleny důvody, proč nevyhověl.

### **3.2.3 Přijímání, orientace a adaptace zaměstnanců**

První fází přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Zaměstnavatel je povinen seznámit budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi, které by pro něho z pracovní smlouvy měly plynout, a s pracovními a mzdovými podmínkami.

Povinné náležitosti pracovní smlouvy jsem již uvedla v teoretické části. Pracovní smlouvu na dobu neurčitou společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. předkládám v příloze č. 1.

Současně s přijetím nového zaměstnance do pracovního poměru je třeba založit povinnou personální evidenci. Pracovníkovi je přiděleno osobní číslo, získá osobní kartu, která obsahuje kromě pracovní smlouvy a Dohody o mzdě také podepsané Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků, případně Potvrzení od lékaře o schopnosti vykonávat danou práci. Dále pak kvalifikační osvědčení nutné pro výkon práce, u TH pracovníků životopis, osvědčení o dokončení studia a mzdový list.

Při nástupu musí také společnost převzít zápočtový list od předchozího zaměstnavatele. Zároveň je třeba podat do 8 dnů přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně a přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení.

Každému novému pracovníkovi je aktivováno kódové zařízení pracující s tvarem lidské ruky a přiřazen číselný kód, kterým se pracovník identifikuje při vstupu do společnosti.

Cílem orientace zaměstnanců je seznámit nové pracovníky se základními informacemi potřebnými pro vstup do společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. Každý nově přijatý pracovník prochází tzv. přijímacím školením. Prvním krokem je proškolení pracovníků na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu. Dalším krokem je seznámení s pracovním řádem. Ten zahrnuje např.: **[18]**

- vznik pracovního poměru – uzavření pracovní smlouvy v den nástupu do zaměstnání, lékařské potvrzení o způsobilosti zaměstnance, vykonávání práce dle pracovní smlouvy, zkušební lhůta,
- změny pracovního poměru – možné pouze na základě souhlasu obou stran, ztrátou schopností pro výkon funkce, výpovědi, převedení na jinou práci,
- ukončení pracovního poměru – dohodou, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané lhůty,
- pracovní doba je stanovena Zákoníkem práce, pracovní smlouvou; pracovní řád určuje pravidla pobytu na pracovišti a pracovní přestávky,
- pracovní kázeň – stanovena Zákoníkem práce, pracovní smlouvou. Porušení pracovní kázně se postihuje dle pracovního řádu,
- povinnosti vedoucích pracovníků – organizovat, řídit, odpovídat za své podřízené a vytvářet vhodné podmínky pro výkon práce,
- přesčasy, pohotovost – určeno dle Zákoníku práce,
- dovolená – umožněno dělení dovolené, jej čerpání určuje zaměstnavatel, je možné odvolávat z dovolené,

- mzda – dle vnitropodnikových předpisů, Dohoda o mzdě – termín vyplácení mzdy je určen organizací, peníze se vyplácí na bankovní účet určený zaměstnancem,
- překážky v práci – placené volno dle Zákoníku práce, neplacené volno po schválení nadřízeným, pracovní volno nařízené zaměstnavatelem,
- pracovní podmínky mladistvých dle Zákoníku práce,
- odpovědnost za způsobené škody – upraveno ve vnitropodnikových směrnících.

Pracovníci ve výrobě jsou pak seznámeni se svým pracovním místem. Je jim ukázáno vybavení pracoviště, jsou seznámeni s pracovním postupem, jak vše funguje, a jsou představeni nejbližším spolupracovníkům.

### **3.3 Hodnocení a rozvoj pracovníků**

V této části analyzuji personální činnosti hodnocení, rozvoj, vzdělávání a odměňování pracovníků ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

#### **3.3.1 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení schopností pracovníků se provádí jedenkrát v roce a to na konci roku nebo na začátku následujícího roku za rok uplynulý. Vždy hodnotí vedoucí pracovník své podřízené. Toto hodnocení je kontrolováno generálním ředitelem. Jde zde především o snahu, aby jediným kritériem hodnocení pracovníků byla kvalita odvedené práce.

Vedoucí pracovník sestaví pro své podřízené znalosti, dovednosti a schopnosti, které pracovník potřebuje a vykonává ve své funkci. Na základě nich provádí hodnocení jednotlivých pracovníků.

U vyšších pracovních pozic je hodnocení prováděno pomocí tzv. hodnotících pohovorů. Cílem těchto pohovorů je především vymezit odpovědnosti a pravomoci, pracovní úkoly, odborné způsobilosti a úrovně vzájemné komunikace.

Zvláštní část je věnována vzdělání, kdy podle úrovně dosaženého vzdělání se připíše tzv. hodnotící bodový bonus. To se samozřejmě týká vyšších pracovních pozic.

### **3.3.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Prvním vzděláváním a rozvojem pracovníka je jeho počáteční zapracování na svém pracovním místě. To u dělnických profesí trvá 14 dní. Pracovník se seznamuje s jednotlivými pracovišti a získává praktické informace o svém pracovním místě. Po absolvování zaučení je zařazen na své pracoviště. Vyhoví-li, osvojuje si další operace a postupně získává vlastní zkušenosti s danou pracovní činností. V počáteční době je kontrolován svým nadřízeným.

Pro samotné vzdělávání pracovníků neexistuje ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. řízený vzdělávací systém. Každý vedoucí svého útvaru a jednotliví ředitelé svých úseků mají různá doškolení a vzdělávání ve vlastní kompetenci. Během vykonávání práce mají možnost si vybrat potřebné vzdělávací kurzy. Např. ekonomický ředitel při změně daně z přidané hodnoty objednal svým podřízeným doškolení, týkající se této problematiky. Pokud se jedná o běžné finančně nenáročné vzdělávací kurzy nebo školení, záleží pouze na nich, která objednají a jaká doporučí svým podřízeným. V tomto mají plnou důvěru vedení společnosti.

Na druhou stranu, pokud by se zde vyskytla potřeba finančně a časově náročnějšího vzdělávání pracovníků, je třeba s tím seznámit vedení společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s., které následně rozhodne, zda je možné tohoto vzdělávání využít či nikoliv.

Dle těchto informací je zřejmé, že firma RABBIT Trhový Štěpánov a.s. nespolupracuje výhradně s jednou vzdělávací nebo školicí agenturou. Jednotliví vedoucí vědí, na jaké konkrétní organizace se obrátit s daným problémem ve své oblasti.

Další možností vzdělávání jsou tzv. Dohody o zvyšování kvalifikace. Ty spočívají v tom, že firma RABBIT Trhový Štěpánov a.s. zaplatí kurzy zvyšování kvalifikace zaměstnanci, který o něj požádá. Tím se ale zavazuje určitou dobu ve společnosti setrvat.

Školení se tedy provádění s ohledem na zjištěnou potřebu výcviku na všech organizačních úrovních a jejich účinnost je prozkoumávána. Cílem výcviku je zvyšování motivace a kvalifikace pracovníků tak, aby odpovídaly stále novým úkolům a požadavkům a aby pracovníci mohli kvalifikovaně provádět stanovené úkoly a byli si vědomi důležitosti svých činností.

Hodnocení školení a vzdělávání je prováděno nadřízeným účastníka. Výstupem je posouzení kvality školitele a účinnost školení.

### **3.3.3 Odměňování pracovníků**

Vnitropodnikovou směrnicí je stanovena tarifní mzda, mzdové příplatky a ostatní příplatky, jako např. prémie a odměny. Mzda je zde určena mzdovým dekretem, jednostranným úkonem ze strany zaměstnavatele nebo dohodou o stanovení výše mzdy. Dohoda o mzdě, která je součástí pracovní smlouvy, obsahuje mzdový tarif.

Ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. se uplatňují tři způsoby odměňování – úkolově, časově nebo kombinovaně.

Většina dělníků má stanovenou časovou hodinovou sazbu. Ostatní jsou hodnoceni v normách, jedná se především o dělníky, jejichž hlavní náplní práce je vykošťování.

Prodavačky, pracující ve firemní maloobchodní síti, jsou většinou hodnoceny kombinovaně – mají hodinovou časovou sazbu nebo základní měsíční mzdu. K této částce se



jim připočítává pohyblivá složka mzdy odvíjející se od tržeb v prodejně. Jedná se o úkolovou prémii, kdy se dle norem mezi prodavačky na dané prodejně rozdělí 1,1 % tržeb každý měsíc.

Řidiči jsou odměňováni čistě úkolově. Rozdělujeme je podle jejich pracovní činnosti na svoz a rozvoz. Svozoví řidiči jsou hodnoceni podle norem za jeden ujetý kilometr a za jeden kus živého masa a rozvozoví řidiči dle rozvezeného objemu zboží v tunách a dle přivezených peněz během měsíce. Jen výjimečně je pro řidiče stanovena hodinová sazba.

TH pracovníci mají měsíční základní mzdu. K tomu je střednímu managementu připočítávána pohyblivá složka v závislosti na plnění úkolů a dle ekonomické situace společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. Top management má individuálně sjednanou základní mzdu a taktéž pohyblivou složku dle ekonomické situace společnosti.

Ve firmě RABBIT Trhový Štěpánov a.s. jsou uplatňovány příplatky za směnnost, přesčas, za práci ve dnech pracovního volna, klidu a ve svátcích. Dále pak příplatky za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a práce ve zdravotně závadném prostředí. Výše jmenované příplatky jsou upraveny vnitropodnikovou směrnicí.

Mezi ostatní mzdové složky patří prémie, týkající se především vedoucích útvarů a oddělení.

Mezi jednorázové odměny patří odměny při odchodu do důchodu, při životním jubileu 50 let nebo mzdy za znalosti a přínos, které se většinou objevují u vrcholových pracovníků a to jen sporadicky. Zahrnuje se sem také tzv. roční odměna, která je vyplácena každému pracovníkovi za celý kalendářní rok a to ve výši 3 – 7 % z roční mzdy pracovníka. Konkrétní výše této mimořádné odměny je stanovována dle celoročního hospodářského výsledku společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

V této společnosti existuje ještě tzv. odměna zaměstnancům s nižší nemocností. Pokud má zaměstnanec nemocnost do jednoho týdne za celý rok, získá odměnu 20 000,- Kč,

pokud v rozmezí 8 – 14 dnů, tak 10 000,- Kč a pokud 15 – 21 dnů, je na jeho účet připsána částka 5 000,- Kč.

### **Zaměstnanecké výhody**

Do systému odměňování zaměstnanců ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. patří i různé zaměstnanecké výhody. Jak již bylo řečeno v teoretické části, zaměstnanecké výhody jsou tvořeny systémem požitků zpravidla nehmotného charakteru a jsou poskytovány zaměstnancům nezávisle na výkonu. Jsou to služby poskytované pracovníkům a tato část personální činnosti je zahrnována i do systému péče o pracovníka.

Zaměstnanci společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. mají k dispozici stravování v areálu podniku, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci 55 % příspěvek na stravu v závodní jídelně. Na pracovištích je zajištěna zdarma pitná voda a kromě závodní jídelny je zaměstnancům k dispozici kantýna. Dále zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na dovolenou, na organizování sportovních a kulturních akcí nebo na relaxační a rehabilitační účely a preventivní lékařské prohlídky.

Na vybraných pracovních pozicích je k dispozici služební automobil a mobilní telefon.

## **3.4 Pracovní vztahy**

V organizaci fungují všechny zmíněné pracovní vztahy, tedy formální i neformální, individuální či kolektivní.

Bohužel společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. nespolupracuje s odborovou organizací a neuzavírá kolektivní smlouvu se svými zaměstnanci.

### 3.5 Péče o pracovníka

Péče o pracovníky je upravena pracovním řádem společnosti spolu s organizační příručkou ve shodě se Zákoníkem práce.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, péče zahrnuje např. hygienu na pracovišti, zajištění stravování, nápojové automaty, stravovací automaty, fond péče o pracující, penzijní fond a příspěvek od zaměstnavatele, právní poradenství, maséry nebo služební mobilní telefon. Společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. většinu těchto zvýhodnění pro své zaměstnance neposkytuje.

Hlavním úkolem péče o zaměstnance ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. je jejich spokojenost a tím jejich ochota odvést kvalitně požadovanou práci, za kterou jsou adekvátně ohodnocováni.

#### Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je, jak již jsem zmínila, doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat práci. Započítávají se do ní bezpečnostní přestávky. Docházka se eviduje pomocí identifikačních karet, jež by měl mít každý zaměstnanec vždy u sebe, s nimiž se identifikuje a díky které se může po organizaci pohybovat. Kontrolní informace získané pomocí této karty jsou dokladem též pro výplatu mzdy.

#### Tabulka č. 4: Rozvržení pracovní doby

PRACOVNÍ DOBA	
Provoz 1 směna	6.00 - 14.00 hod
	6.00 - 14.00 hod
Provoz 2 směny	14.00 - 22.00 hod
TH pracovníci	Pružná pracovní doba

Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních informací firmy RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin. Taktéž přestávky v práci jsou nařízeny dle Zákoníku práce, a to v délce 30 min po 4,5 hodinách a nezapočítávají se do odpracovaného času.

Přesčasovou práci lze nařídit do 150 hodin ročně. Celkový rozsah nesmí činit v ročním průměru více než 8 hodin týdně. S přesčasovou prací samozřejmě souvisí také příplatky za práci přesčas.

Výrobní dělníci pracují v jednosměrném a dvousměrném provozu. Podle Zákoníku práce a pracovního řádu je stanoven počet hodin za týden v jednotlivých směnách a také příplatky za práci ve směnách.

### **Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Některé výrobní provozy jsou zařazeny do kategorie ztíženého a zdraví škodlivého prostředí, a proto jsou pracovníkům podle nařízení vlády poskytovány příplatky. Jedná se především o místa s vyšší expozicí prachu a hluku. Z toho důvodu musí zaměstnanci, kteří v těchto podmínkách pracují, docházet také častěji k lékařským a preventivním prohlídkám u odborných lékařů.

Společnost se snaží odstraňovat škodlivé účinky pracovních podmínek a vytvářet pro své zaměstnance takové podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. K dosažení toho společnost:

- poskytuje svým zaměstnancům osobní ochranné pomůcky ve větší míře než je požadováno zákonem,
- každoročně investuje do nákupu nového zařízení a vybavení kanceláří a do nákupu nových technologií,
- hradí preventivní lékařské prohlídky svých zaměstnanců a nabízí možnost příspěvků na rehabilitaci jako jeden ze zaměstnaneckých benefitů.

## **Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Pracovní řád upravuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Zaměstnavatel je povinen:

- zajistit zaměstnancům školení o předpisech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pravidelně ověřovat jejich znalost, kontrolovat jejich dodržování,
- nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práce, které neodpovídají jeho zdravotní způsobilosti a jeho schopnostem,
- zajistit zaměstnancům ochranné pomůcky a pracovní oděvy,
- zajistit zaměstnancům poskytnutí první pomoci a jiné lékařské pomoci,
- zajistit dodržování zákazu kouření na pracovišti. Tento zákaz platí ve všech budovách společnosti.

Zaměstnanec má právo:

- na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jeho práce a o opatřeních na ochranu před jejich působením,
- odmítnout výkon práce, o níž má důvodně za to, že vážně a bezprostředně ohrožuje jeho život a zdraví.

Zaměstnanec je povinen:

- účastnit se školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podrobit se případným lékařským prohlídkám stanovených právními předpisy,
- používat ochranné pomůcky, dodržovat stanovené pracovní postupy, dodržovat ostatní vnitropodnikové předpisy a pokyny zaměstnavatele,
- nepoužívat alkoholické nápoje a návykové látky na pracovišti a v pracovní době a pod jejich vlivem nevstupovat do areálu podniku,

- podrobit se vyšetření, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek,
- upozorňovat nadřízeného na nedostatky a závady na pracovišti,
- dodržovat zákaz kouření na pracovišti,
- oznamovat, že nemá k práci potřebné podmínky.

Porušení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je řešeno adekvátní pokutou a dle závažnosti porušení může být porušení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci důvodem k ukončení pracovního poměru.

### **3.6 Personální informační systém**

Společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. využívá pro problematiku řízení lidských zdrojů a činností souvisejících s personální oblastí komplexní softwarový personální informační systém KARAT.

Rostoucí počet zaměstnanců vyžadoval změnu a dle neustálého rozšiřování organizace se společnost rozhodla v roce 2005 změnit celý firemní informační systém a od té doby využívá i tento personální informační systém.

Ten zahrnuje personální agendu – evidenci osobních údajů pracovníků, údaje o dosaženém vzdělání, praxi, zdravotním stavu pracovníků, typu pracovním poměru, atd. Dále se zde dají zaznamenávat veškeré informace o vzdělávání pracovníků. Nedílnou součástí je i komplexní soubor funkcí na výpočet a zpracování mezd a celého účetnictví.

## **4. Zhodnocení personálních činností ve firmě RABBIT Trhový Štěpánov a.s.**

Personální strategie společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. je v souladu s celkovou firemní strategií a zaměřuje se na stabilizaci a zkvalitňování stávajícího lidského potenciálu, kterým organizace disponuje. V návaznosti na tuto strategii jsou organizovány i jednotlivé personální činnosti společnosti.

Personální útvar v podobě a začlenění v organizační struktuře, v jaké funguje ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s., uspokojivě naplňuje své povinnosti, úkoly a hlavní cíle. Jelikož se jedná o výrobní podnik se svou vlastní maloobchodní sítí, převážnou většinu zaměstnanců tvoří dělníci a prodavačky, tak není potřeba většího počtu pracovníků personálního úseku. Centrální řízení provozů je v Trhovém Štěpánově, kde v rámci personálního útvaru pracují čtyři personalisté – hlavní personalista, personalista zabývající se agendou cizinců, mzdová účetní a její asistentka. Dále je v každém provozu samostatný výkonný personalista, který provádí jednotlivé personální činnosti v rámci své provozovny.

Pokud jde o analýzu stavu a pohybu pracovníků, ukazatele se zpracovávají do grafické podoby a podle potřeby se uveřejňují. Je patrné, že počet zaměstnanců každý rok roste, a to především v posledních třech letech v souvislosti s růstem objemu finální produkce. Z analýzy pracovních míst plyne, že jednotlivá pracovní místa a jejich popisy jsou zaznamenávány ve vnitropodnikových směrnících, kde jsou k nim specificky přiřazeny povinnosti a práva související s danou pracovní funkcí.

Proces získávání a výběru pracovníků je jedna z nejdůležitějších činností v této organizaci. Společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. získává své pracovníky z vnitřních (povyšování, kariérní růst) i z vnějších zdrojů. Největší problém společnost řeší při získávání pracovníků na pozice dělníků. Jedná se o relativně fyzicky náročnou práci velmi často ve

ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, jde především o místa s vyšší expozicí prachu a hluku. Z toho důvodu využívá převážně spolupráce s agenturami práce, v současné době roste počet zahraničních pracovníků. Dále společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. získává pracovníky tradičními způsoby (inzerce v tisku a v rozhlase, úřady práce, vlastní webové stránky). Velkou roli zde také hraje administrativní stránka aktivit, ostatně jako u všech činností. Ta je v této firmě velmi dobře prakticky vyřešena a celkově zjednodušuje práci personalistů. Veškeré dokumenty jsou vytvořeny v souladu s vnitropodnikovými směrnicemi a s platnými právními předpisy a dokumenty a řízeny personálním informačním systémem KARAT.

Výběr pracovníků je prováděn spolu s přímým nadřízeným potenciálního zaměstnance. Pro pracovní pozici dělník společnost neorganizuje výběrové řízení. Většinou je přijatý každý uchazeč, který má zájem pracovat. U ostatních pracovních pozic je organizován pohovor. Pracovníci jsou přijímáni na základě objektivních měřítek. Každý uchazeč se hodnotí na základě informací z předložených dokumentů, dojmů z návštěv a na základě úspěšnosti v testech.

Přijímání, orientace a adaptace zaměstnanců ve společnosti probíhá na profesionální úrovni, avšak lehce neformálně. Pracovník prochází procedurou vyplňování různých dokumentů, prohlášení a formulářů, až je v konečné fázi zaveden do pracovního prostředí, kde má čas na seznámení se s pracovními podmínkami, spolupracovníky a se svými pracovními úkoly.

Musí však již od začátku pracovat, jak nejlépe umí, jelikož je pod neustálým dohledem svého přímého nadřízeného, který poté provádí celoroční hodnocení svých podřízených. Toto hodnocení je kontrolováno generálním ředitelem. Jde zde především o snahu, aby jediným kritériem hodnocení pracovníků byla kvalita odvedené práce. Myslím si, že systém hodnocení pracovníků by v této organizaci mohl být více rozpracovaný, hodnocení většinou spočívá ve sdělení pochval a námitek nadřízeným pracovníkem. Dle mého názoru



by mohl hodnotící pohovor probíhat u všech zaměstnanců společnosti a každý hodnocený pracovník by měl nejdříve zhodnotit sám sebe a poté si vyslechnout hodnocení svého bezprostředního nadřízeného. Tím, že interpretuje svůj názor, jak sám sebe vidí při práci a jaké podává výkony, dostává prostor vyjádřit svůj názor, návrhy na změny a sdělit své problémy.

Po nástupu musí nový zaměstnanec absolvovat vstupní školení a čeká ho zapracování. Samotná oblast vzdělávání ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. neexistuje. Každý vedoucí svého útvaru a jednotliví ředitelé svých úseků mají různá doškolování a vzdělávání ve vlastní kompetenci. Během vykonávání práce mají možnost si vybrat potřebné vzdělávací kurzy, zabezpečované různými externími školitelskými firmami. Dle mého dotazování tento způsob vzdělávání vedoucím jednotlivých úseků vyhovuje, z toho důvodu zde není potřeba zavádět firemní komplexně řízený vzdělávací systém nebo vytvářet určitý plán vzdělávání každého pracovníka. Školení se tedy provádějí s ohledem na zjištěnou potřebu výcviku na všech organizačních úrovních a jejich účinnost je prozkoumávána. Cílem výcviku je zvyšování motivace a kvalifikace pracovníků tak, aby odpovídaly stále novým úkolům a požadavkům a aby pracovníci mohli kvalifikovaně provádět stanovené úkoly a byli si vědomi důležitosti svých činností. V systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. vidím ale jako slabinu to, že zde chybí dostatečná zpětná vazba. Dle mého názoru by měli mít i účastníci školení možnost ohodnotit svého školitele a význam celého vzdělávacího kurzu.

Pokud jde o systém odměňování pracovníků, je upraven v souladu s právními předpisy. Mzdové formy jsou zaznamenány ve vnitropodnikových směrnících a podle nich se postupuje při stanovování mzdových tarifů, mezd, různých odměn a prémie. Ve firmě RABBIT Trhový Štěpánov a.s. jsou uplatňovány i příplatky za směnnost, přesčas, za práci ve dnech pracovního volna, klidu a ve svátcích. Dále pak příplatky za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí. Mezi jednorázové odměny patří odměny při odchodu

do důchodu, při životním jubileu 50 let, mzdy za znalosti a přínos, odměna zaměstnancům s nižší nemocností nebo tzv. roční odměna, která je vyplácena každému pracovníkovi za celý kalendářní rok a to ve výši 3 – 7 % z roční mzdy pracovníka dle celoročního hospodářského výsledku společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. S odměňováním souvisí i nepeněžní služby poskytované zaměstnancům. Dle mého názoru nejsou ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. poskytovány v dostatečné míře. V dnešní době by se měl zaměstnavatel snažit o spokojenost svých zaměstnanců a umožňovat jim různé motivační benefity na vysoké úrovni a moderní formou. Myslím si, že by bylo vhodné zavést zaměstnancům příspěvky na dovolenou, na organizování sportovních a kulturních akcí nebo na relaxační a rehabilitační účely a preventivní lékařské prohlídky. Jak jsem již uváděla v teoretické části diplomové práce, péče o pracovníky by měla také zahrnovat např. hygienu na pracovišti, zajištění stravování, nápojové automaty, stravovací automaty, fond péče o pracující, penzijní fond a příspěvek od zaměstnavatele, právní poradenství, maséry nebo služební mobilní telefon. Z těchto aktivit se společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. angažuje pouze v příspěvku na stravování v závodní jídelně. Ve společnosti by mohl být uplatňován systém zaměstnaneckých výhod například tak, že základní zaměstnanecké výhody by byly poskytovány všem zaměstnancům a zbývající zaměstnanecké výhody jako součást volitelné nabídky. Zaměstnanci by měli být bráni nejen jako pracovní síla, ale je nutné klást i důraz na jejich spokojenost a zajišťovat jejich personální rozvoj.

Pracovníci personálního oddělení mimo jiné zajišťují rovněž právní a poradenskou pomoc zaměstnancům a celé organizaci. Řeší dotazy týkající se vzniku, změn nebo ukončení pracovního poměru. Vedoucím pracovníkům nejčastěji poskytují konzultace v rámci problematiky Zákoníku práce či jiných právních předpisů a zákonů.

Na závěr bych uvedla, že jsem se při zpracování této práce ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. nesečkala s vážnými problémy v oblasti řízení lidských zdrojů. Personální oddělení je řízeno na velmi dobré úrovni a nevidím zde potřebu razantních změn.

Výsledkem této diplomové práce tedy je charakteristika a analýza personálních činností a personálního managementu ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. a seznam návrhů a doporučení, které jsou schopny přispět k efektivnějšímu výkonu jednotlivých personálních činností ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

# Závěr

Cílem diplomové práce bylo charakterizovat personální činnosti a úroveň personálního managementu ve vybrané firmě a dle teoretických poznatků stávající systém zhodnotit. Tato diplomová práce by měla odhalit určité nedostatky a ukázat možnosti a návrhy, které by společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. mohla v budoucnu využít.

Práce je rozdělena do čtyř částí. Teoreticko – metodologická část vymezuje jednotlivé teoretické pojmy a činnosti související s personální prací ve firmách obecně. Další část pak představuje společnost RABBIT Trhový Štěpánov a.s. Zde jsou uvedeny základní informace o činnosti společnosti, její stručná historie, současný vývoj a organizační struktura a v neposlední řadě i základní finanční charakteristika této společnosti.

Na tento úvod do problematiky společnosti navazuje třetí, praktická část, ve které jsou ve stejné struktuře jako v teoreticko – metodologické části popsány konkrétní personální činnosti probíhající ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a. s., a to přes analýzu pracovních míst, získávání, výběr, přijímání, orientaci a adaptaci pracovníků, k hodnocení, vzdělávání a odměňování až k péči o pracovní vztahy, pracovníky a neméně důležitý personální informační systém.

Čtvrtá, tedy nejdůležitější, část diplomové práce je hodnotící etapou, vycházející z popisu jednotlivých personálních činností a ze subjektivních pocitů a zkušeností autorky diplomové práce.

Personální činnosti společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. byly shledány jako dobře zorganizované, fungující na základě vypracované vnitropodnikové dokumentace především díky dobře uspořádanému podnikovému informačnímu systému. V podniku existuje dobrá komunikace všemi směry. Jak uvnitř společnosti, tedy mezi jednotlivými provozy i mezi zaměstnanci a vedením firmy funguje zpětná vazba, zaměstnanci pracují ve stále se modernizujícím prostředí., což vede k jejich spokojenosti a ochotě odvádět

kvalitní práci. Náležitá komunikace je i ve vztahu k vnějšímu okolí společnosti, především pak k potenciálním pracovním zdrojům. Na druhou stranu nejvýznamnější nedostatek spatřuji v oblasti zaměstnaneckých výhod, která zde není dostatečně modernizovaná.

Všechny nejen personální činnosti jsou ve společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. nastaveny na relativně dobré úrovni s ohledem na předmět podnikání, normy, pravidla a zásady.

# Seznam použité literatury

1. KOUBEK, J.: **Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky**, Praha, Management Press, 2007, 4. vydání, ISBN 978-80-7261-168-3
2. KOUBEK, J.: **Personální práce v malých a středních firmách**, Praha, Grada, 2007, 3. vydání, ISBN 978-80-247-2202-3
3. KOUBEK, J.: **Personální řízení 2 – Část 1**. Praha, VŠE, 2002, ISBN 80-245-0279-8
4. ARMSTRONG, M.: **Personální management**, Praha, Grada, 1999, 1. vydání, ISBN 80-7169-614-5
5. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, A.: **Personalistika pro malé a střední firmy**, Brno, CP Books, 2005, ISBN 80-251-0374-9
6. ARMSTRONG, M.: **Řízení lidských zdrojů**, Praha, Grada, 2002, ISBN 80-247-0469-2
7. KOUBEK, J.: **Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky**, Praha, Management Press, 2002, 3. vydání, ISBN 80-7261-033-3
8. DVOŘÁKOVÁ, Z.: **Management lidských zdrojů**, Praha, C. H. Beck, 2007, 1. vydání, ISBN 978-80-7179-893-4
9. PALÁN, Z.: **Lidské zdroje, výkladový slovník**, Praha, Academia, 2002, 1. vydání, ISBN 80-200-0950-7
10. HUTTLOVÁ, E.: **Organizace práce a pracovní podmínky**, Praha, VŠE, 1998, ISBN 80-7079-068-7
11. KOUBEK, J., HUTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E.: **Personální řízení**, Praha, VŠE 1995, ISBN 80-7079-629-4
12. STÝBLO, J.: **Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy**, Praha, Grada, 1998, ISBN 8071696161
13. MARTIN, D.: **Personalistika od A do Z**, Brno, Computer Press, 2007, ISBN 9788025114964
14. FOOT, M.: **Personalistika**, Praha, Computer Press, 2002, ISBN 8072265156
15. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: **Efektivní vzdělávání zaměstnanců**, Praha, Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7

16. **MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P.: Vše o přijímacím pohovoru – jak poznat druhou stranu**, Praha, Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1972-6
17. **[http://www.clovekaobchod.cz/files/casopisy\\_v\\_pdf/casopis\\_ii2007na\\_web.pdf](http://www.clovekaobchod.cz/files/casopisy_v_pdf/casopis_ii2007na_web.pdf)**
18. **Interní doklady a materiály společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.** (pracovní řád, vnitropodnikové směrnice, organizační příručky, příručky k výročí založení společnosti)
19. **Webové stránky společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.** - <http://www.rabbit.cz>:  
- <http://www.rabbitts.cz/historie.htm>, <http://www.rabbitts.cz/struktura.htm>,  
<http://www.rabbitts.cz/spol.htm>, <http://www.rabbitts.cz/sit.htm>
20. **Zákon č. 262/2006 Sb.** - Zákoník práce
21. **Zákon č. 435/2001 Sb.** – Zákon o zaměstnanosti

# Seznam obrázků, tabulek a grafů

## Seznam obrázků:

Obrázek. č. 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků

Obrázek. č. 2: Proces plánování vzdělávání pracovníků

Obrázek. č. 3: Organizační struktura společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

Obrázek č. 4: Ukázka produktů – drůbež

Obrázek č. 5: Obsluha výrobních strojů

Obrázek č. 6: Ukázka produktů – králíci

Obrázek č. 7: Ukázka produktů – uzenářské výrobky

Obrázek. č. 8: Organizační struktura společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

## Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Vybraná kritéria pracovního výkonu

Tabulka č. 2: Struktura mzdy za vykonanou práci

Tabulka č. 3: Přehled nástupů a výstupů ve firmě v letech 2005 - 2007

Tabulka č. 4: Rozvržení pracovní doby



### **Seznam grafů:**

Graf č. 1: Tržby společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. za léta 1996 – 2006

Graf č. 2: Hospodářský výsledek společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. za 1996 – 2006

Graf č. 3: Výkony celkem společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. za léta 1996 – 2006

Graf č. 4: Přehled vývoje zaměstnanců společnosti v letech 2002 - 2007 v jednotlivých kategoriích

Graf č. 5: Celkový počet zaměstnanců od roku 2002 do roku 2007

Graf č. 6: Struktura pracovníků v jednotlivých provozech RABBIT Trhový Štěpánov a.s. k 31. 12. 2007

Graf č. 7: Porovnání počtu mužů a žen k 31. 12. 2007

Graf č. 8: Věková struktura pracovníků k 31. 12. 2007

Graf č. 9: Pohyb zaměstnanců ve firmě v letech 2002 - 2007

Graf č. 10: Přehled nástupů a výstupů ve firmě v letech

# Seznam příloh

**Příloha č. 1** - Pracovní smlouva na dobu neurčitou

**Příloha č. 2** - Popis pracovní činnosti

**Příloha č. 3** - Ukázka profesního životopisu

**Příloha č. 1 - Pracovní smlouva na dobu neurčitou**



# RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

se sídlem Trhový Štěpánov 302, PSČ: 257 63

IČ: 18622437

obchodní společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 934

## Pracovní smlouva

uzavřená mezi

- 1) RABBIT Trhový Štěpánov a.s.  
Trhový Štěpánov 302, PSČ: 257 63  
- zast. Ing. Zdeňkem Janděskem CSc., předsedou představenstva  
dále jen zaměstnavatel  
a
- 2) nar.  
bytem  
dále jen zaměstnanec

### I.

#### **Zaměstnanec nastoupí do práce dne .**

Druh práce byl sjednán:.

Místem výkonu práce bude provoz společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. v Trhovém Štěpánově.

### II.

Pracovní poměr se sjednává na dobu neurčitou.

Smluvní strany se dohodly na sjednání zkušební doby v délce třech měsíců.

### III.

**Před uzavřením pracovní smlouvy seznámil zaměstnavatel zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něho z pracovní smlouvy vyplývají, s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat. Zaměstnanec byl rovněž seznámen s právními a ostatními předpisy zajišťujícími bezpečnost a ochranu zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat.**

#### IV.

Zaměstnanci za vykonanou práci náleží mzda ve výši dle mzdového výměru, jež bude zaměstnanci předán před vznikem pracovního poměru.

Mzda je splatná měsíčně, vždy 16.dne následujícího kalendářního měsíce. Mzda bude vyplácena na pracovišti zaměstnance nebo na základě dohody se zaměstnancem bezhotovostním převodem na účet zaměstnance.

Z výše uvedené mzdy bude zaměstnavatel provádět srážky ze mzdy v souladu s obecně závaznými právními předpisy.

#### V.

**Pracovní doba činí 40 hod/týden, její rozvržení bude v souladu s platnými právními předpisy.**

Zaměstnanec má nárok na dovolenou v délce 4 týdnů v kalendářním roce. Vznik nároku na dovolenou, její poskytování, krácení atd. se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce.

Skončení pracovního poměru se řídí ustanoveními § 48 a násl.zákoníku práce. Délka výpovědní doby je určena § 50 zákoníku práce a činí 2 měsíce pro výpověď ze strany zaměstnavatele i zaměstnance.

Zaměstnanec souhlasí s tím, že podle potřeby zaměstnavatele a na dobu nezbytné potřeby bude vyslán na pracovní cesty.

Práce přesčas bude vykonávána v souladu s právními předpisy.

#### VI.

**Zaměstnavatel vytvoří zaměstnanci veškeré pracovní podmínky nutné pro plnění úkolů a povinností a zaměstnanec se zavazuje pracovat pro zaměstnavatele osobně, ve stanovené pracovní době, svědomitě, řádně a řídit se pokyny vedoucích zaměstnanců.**

#### VII.

**Zaměstnanec dává souhlas ke shromažďování svých osobních údajů o sobě a nakládání s nimi v rámci zákonných potřeb.**

#### VIII.

**Sjednaný obsah této pracovní smlouvy lze měnit pouze formou písemné dohody smluvních stran.**

IX.

**Ostatní práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z pracovního poměru vzniklého na základě této pracovní smlouvy se řídí ustanoveními zákoníku práce.**

**Tato pracovní smlouva je vyhotovena ve dvou vyhotoveních, z nichž po jednom vyhotovení obdrží každá ze smluvních stran.**

**V Trhovém Štěpánově, dne**

-----

**zaměstnavatel**

-----

**zaměstnanec**

## **Příloha č. 2 - Popis pracovní činnosti**



# RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

se sídlem Trhový Štěpánov 302, PSČ: 257 63

IČ: 18622437

obchodní společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 934

## POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI

pro pana (pí): \_\_\_\_\_

os.č.: \_\_\_\_\_

Název funkce: **Prodavač/ka**

Kvalifikace: SOU

Organizační vztahy: podřízen(a) obchodnímu zástupci

### Popis pracovní činnosti:

Rutinní práce zařazené v maloobchodní prodejně – nabídka a prodej výrobků společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. a doplňkového zboží. Základní jednání s kontrolními orgány (veterinární správy, obchodní inspekce apod.)

Hmotná odpovědnost za zboží a utržené peníze.

Práce vykonávána dle pracovních postupů na pracovišti.

Zaměstnanec je povinen plnit a zajišťovat výše uvedené úkoly a dále je povinen plnit všechny další úkoly, které podle platných předpisů, instrukcí a pokynů přímého nadřízeného jsou nutné k úplnému zabezpečení chodu prodejny a jsou zaměstnanci ukládány v přiměřeném rozsahu, odpovídající charakteristice a celkové kapacitě pracovní funkce.

Zaměstnanec musí znát a identifikovat u činnosti v rámci svého pracovního zařazení dopady na bezpečnost práce a ochranu zdraví a následky při nedodržení stanovených postupů.

Popis pracovní funkce byl se zaměstnancem projednán dne: \_\_\_\_\_

-----  
zaměstnanec

-----  
zaměstnavatel





# RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

se sídlem Trhový Štěpánov 302, PSČ: 257 63

IČ: 18622437

obchodní společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 934

## POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI

pro pana (pí): \_\_\_\_\_

os.č.: \_\_\_\_\_

Název funkce: **řidič - svoz**

Kvalifikace: SOU

Organizační vztahy: podřízen(a) obchodnímu zástupci

Popis pracovní činnosti:

Rutinní práce zařazené do pracovní funkce řidič – svoz surovin a živé hmoty na jatka RABBIT Trhový Štěpánov, a.s.

Hmotná odpovědnost za zboží a utržené finanční prostředky.

Práce vykonávána dle pracovních postupů na pracovišti.

Zaměstnanec je povinen plnit a zajišťovat výše uvedené úkoly a dále je povinen plnit všechny další úkoly, které podle platných předpisů, instrukcí a pokynů přímého nadřízeného jsou nutné k úplnému zabezpečení chodu provozů a jsou zaměstnanci ukládány v přiměřeném rozsahu, odpovídající charakteristice a celkové kapacitě pracovní funkce.

Zaměstnanec musí znát a identifikovat u činnosti v rámci svého pracovního zařazení dopady na bezpečnost práce a ochranu zdraví a následky při nedodržení stanovených postupů.

Popis pracovní funkce byl se zaměstnancem projednán dne: \_\_\_\_\_

-----  
zaměstnanec

-----  
zaměstnavatel



# RABBIT Trhový Štěpánov a.s.

se sídlem Trhový Štěpánov 302, PSČ: 257 63

IČ: 18622437

obchodní společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 934

## POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI

pro pana (pí): \_\_\_\_\_

os.č.: \_\_\_\_\_

Název funkce: **řidič - rozvoz**

Kvalifikace: SOU

Organizační vztahy: podřízen(a) obchodnímu zástupci

Popis pracovní činnosti:

Rutinní práce zařazené do pracovní funkce řidič – rozvoz produktů společnosti RABBIT Trhový Štěpánov a.s. do prodejen vlastní maloobchodní sítě a ke třetím osobám zákazníků.

Hmotná odpovědnost za zboží a utržené finanční prostředky.

Práce vykonávána dle pracovních postupů na pracovišti.

Zaměstnanec je povinen plnit a zajišťovat výše uvedené úkoly a dále je povinen plnit všechny další úkoly, které podle platných předpisů, instrukcí a pokynů přímého nadřízeného jsou nutné k úplnému zabezpečení chodu provozů a jsou zaměstnanci ukládány v přiměřeném rozsahu, odpovídající charakteristice a celkové kapacitě pracovní funkce.

Zaměstnanec musí znát a identifikovat u činnosti v rámci svého pracovního zařazení dopady na bezpečnost práce a ochranu zdraví a následky při nedodržení stanovených postupů.

Popis pracovní funkce byl se zaměstnancem projednán dne: \_\_\_\_\_

-----  
zaměstnanec

-----  
zaměstnavatel

### **Příloha č. 3 - Ukázka profesního životopisu**

**[Vaše jméno]**

[Ulice]  
[Ulice 2]  
[PSČ Město]  
[Telefonní číslo]  
[E-mailová adresa]

**Cíl**

[Popište svůj profesní cíl nebo ideální pracovní místo.]

**Profesionální profil**

[Oblast působení]

- [Dosažený cíl]
- [Dosažený cíl]
- [Dosažený cíl]

[Oblast působení]

- [Dosažený cíl]
- [Dosažený cíl]
- [Dosažený cíl]

[Oblast působení]

- [Dosažený cíl]
- [Dosažený cíl]
- [Dosažený cíl]

**Dosavadní zaměstnání**

[Data zaměstnání], [Název pracovní pozice], [Název společnosti], [Město]

[Data zaměstnání], [Název pracovní pozice], [Název společnosti], [Město]

**Vzdělání a absolvované kurzy**

- [Data docházky] [Název školy], [Město]
- [Získané vzdělání nebo titul]
- [Zvláštní ocenění nebo úspěchy]

**Jazykové znalosti, práce na PC, organizační schopnosti, řidičský průkaz****Koníčky a záliby**

**Čeho chci dosáhnout, mám zájem o práci...**

**Reference**

