

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů v Cerepa, a.s.

Jan Krejčí

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

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

Jméno a příjmení: **Jan KREJČÍ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**

Název tématu: **Řízení lidských zdrojů v Cerepa, a. s.**

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

Úvod

1. Řízení lidských zdrojů - charakteristika
  2. Cerepa, a. s.
  3. Řízení lidských zdrojů v Cerepa, a. s.
  4. Závěr
  5. Použitá literatura
  6. Přílohy
-

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha, Grada 2007  
Foot, M., Hook, C.: Personalistika. Computer Press, Praha 2002  
Gratton, L.: Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality. Oxford University Press, Oxford 1999  
Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Management Press, Praha 2007  
Veber, J.: Management: základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha 2000

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. června 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. července 2009

## **Prohlášení autora**

### **Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 1. 4. 2010

Jan Krejčí

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za cenné rady a připomínky, vstřícný přístup a odborné vedení mé práce. Dále bych rád poděkoval technicko-výrobnímu řediteli společnosti Cerepa, a. s. panu Aleši Mátlovi za věnovaný čas a ochotu při poskytování důležitých informací a materiálů.

## **Souhrn**

Tématem této bakalářské práce je řízení lidských zdrojů ve společnosti Cerepa, a. s. Práce je rozdělena do čtyř částí. V první a druhé části je charakterizováno řízení lidských zdrojů a jednotlivé personální činnosti. V třetí části je představena společnost Cerepa, a. s., její historie, výrobní program, postavení na trhu a organizace prodeje. V poslední, čtvrté části je provedena analýza jednotlivých personálních činností v konkrétním prostředí společnosti Cerepa, a. s. a zhodnocena celková úroveň řízení lidských zdrojů v této společnosti.

## **Klíčová slova**

řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální management, analýza personálních činností, Cerepa, a. s.

## **Title**

Human resources management in the Cerepa, a. s.

## **Abstract**

The main topic of my bachelor's thesis is an analysis of human resources management in the company Cerepa, a.s. Thesis is divided into four parts. In the first and the second part I characterized human resources management and individual personnel activities. The third part introduces company Cerepa, a.s., its history, production program, market position and sales organization. In the final section is performed an analysis of the individual personnel activities in particular environment of Cerepa, a.s., and overall human resources management's level in the organization is evaluated.

## **Keywords**

human resources management, personnel agenda, personnel management, personnel agenda analysis, Cerepa, a. s.

# Obsah

Úvod.....	10
<b>1 Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>11</b>
1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů a modely řízení lidských zdrojů .....	11
1.2 Podoby řízení lidských zdrojů .....	14
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	15
1.4 Etika řízení lidských zdrojů.....	16
1.5 Výhrady k řízení lidských zdrojů .....	16
1.6 Řízení lidských zdrojů a personální řízení .....	17
<b>2 Personální práce.....</b>	<b>19</b>
2.1 Personální plánování .....	19
2.1.1 Oblasti personálního plánování.....	20
2.1.2 Úloha vedoucích pracovníků.....	21
2.2 Získávání a výběr pracovníků .....	22
2.2.1 Definování požadavků.....	22
2.2.2 Popis pracovního místa.....	22
2.2.3 Specifikace požadavků na pracovníka .....	22
2.2.4 Volba metod získávání pracovníků.....	23
2.2.5 Metody výběru pracovníků.....	24
2.3 Hodnocení pracovníků .....	24
2.4 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků .....	25
2.5 Odměňování pracovníků .....	26
2.5.1 Systém odměňování pracovníků .....	27
2.5.2 Mzdové formy.....	28
2.5.3 Zaměstnanecké výhody.....	29
2.6 Pracovní vztahy .....	29
2.7 Péče o pracovníky .....	30
2.7.1 Pracovní doba a pracovní režim .....	30
2.7.2 Pracovní prostředí .....	31
2.7.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví .....	32
2.7.4 Personální rozvoj pracovníků .....	33

2.7.5	<i>Služby poskytované pracovníkům na pracovišti</i> .....	33
2.7.6	<i>Péče o životní prostředí</i> .....	34
<b>3</b>	<b>Představení organizace Cerepa, a. s.</b> .....	<b>35</b>
3.1	Historický vývoj papírny .....	35
3.2	Výrobní program organizace Cerepa, a. s. ....	38
3.3	Postavení na trhu a organizace prodeje .....	40
<b>4</b>	<b>Řízení lidských zdrojů v Cerepa, a. s.</b> .....	<b>41</b>
4.1	Personální plánování .....	41
4.2	Získávání a výběr pracovníků .....	41
4.3	Hodnocení pracovníků .....	43
4.4	Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků .....	45
4.5	Odměňování pracovníků .....	48
4.6	Pracovní vztahy .....	51
4.7	Péče o pracovníky .....	52
	<b>Závěr</b> .....	<b>55</b>
	<b>Použité zdroje</b> .....	<b>58</b>
	<b>Přílohy</b> .....	<b>59</b>



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Cyklus řízení lidských zdrojů.....	12
Obrázek 2 - Harvardský systém .....	13

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Mzdové tarify pro dělnické profese .....	49
Tabulka 2 - Odměny při ukončení pracovního poměru po nabytí nároku na důchod ....	51

## Úvod

Řízení lidských zdrojů bývá často považováno za nejdůležitější složku řízení společnosti. Lidská pracovní síla je nejcennějším statkem organizace, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, ale také přispívá k dosahování jejích stanovených cílů.

Jasnou podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty lidských zdrojů a toho, že lidé představují pro organizaci její největší bohatství. Řízení lidských zdrojů tedy rozhoduje o tom, zda organizace splní své úkoly a dosáhne stanovených cílů.

Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit prostřednictvím lidí úspěšné plnění stanovených cílů organizace. Toho lze dosáhnout cestou neustálého zlepšování využití a rozvoje pracovních schopností lidských zdrojů, přičemž musí organizace zabezpečit získání a udržení kvalifikovaných, angažovaných a motivovaných pracovníků, rozvoj jejich pracovních schopností, sociálních vlastností a osobnosti a také rozvoj jejich kariéry vedoucí k uspokojení pracovníka z vykonávané práce.

Autor si toto téma zvolil a zabýval se jím z toho důvodu, že považuje řízení lidských zdrojů za jádro řízení organizace. Lidské zdroje totiž rozhodují o využití ostatních zdrojů, kterými organizace disponuje, tedy zdrojů informačních, materiálních i finančních, a pokud je toto řízení zanedbáváno, nemohou být ostatní zdroje efektivně využívány, což velmi úzce souvisí s výkonností organizace.

**Cílem bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti Cerepa, a. s. Červená Řečice, následné zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů v této společnosti a navržení možných doporučení vedoucích ke zlepšení stávající situace.**

Autor se v první části bakalářské práce zabýval charakteristikou řízení lidských zdrojů, jeho podstatou a úkoly a jednotlivými personálními činnostmi vykonávanými v rámci personální práce. V další části bakalářské práce autor představil společnost Cerepa, a. s. – její historický vývoj, výrobní program, postavení na trhu a organizaci prodeje. Na závěr provedl na základě teoretických poznatků z první části práce analýzu řízení lidských zdrojů v Cerepa, a. s., zhodnotil úroveň tohoto řízení a navrhl doporučení vedoucí ke změně současného stavu.

# 1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.

Jedná se o odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmisťování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.

V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu – takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku,
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejich zájmů,
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené v její deklaraci poslání a hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu [5]

## 1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů a modely řízení lidských zdrojů

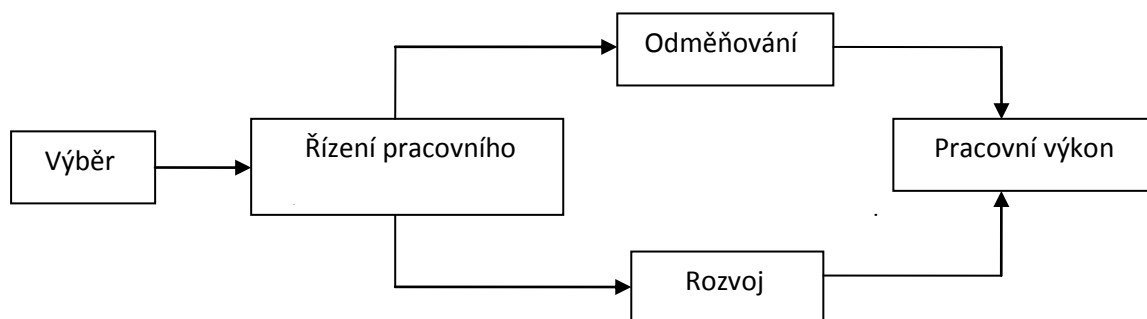
Koncepce řízení lidských zdrojů se začíná formovat v průběhu 50. a 60. let. Jasně definované pojetí řízení lidských zdrojů se objevilo během 80. let, kdy byly vytvořeny první modely řízení lidských zdrojů, pojmenované v roce 1992 Boxallem jako model shody a harvardský systém. Hope - Hailey a kolektiv definovali v roce 1998 také model nejlepší praxe a kontingenční model.

## Model shody

Jednu z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořil na Michiganské škole v roce 1984 Fombrun a kol. Představitelé této formulace zastávali názor, že systém lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Dále se objevuje názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři procesy a funkce vykonávané ve všech organizacích, kterými jsou:

- výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy
- hodnocení – řízení pracovního výkonu
- odměňování – systém odměňování musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky
- rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků

Obrázek 1 – Cyklus řízení lidských zdrojů (zdroj: [1])



## Harvardský systém

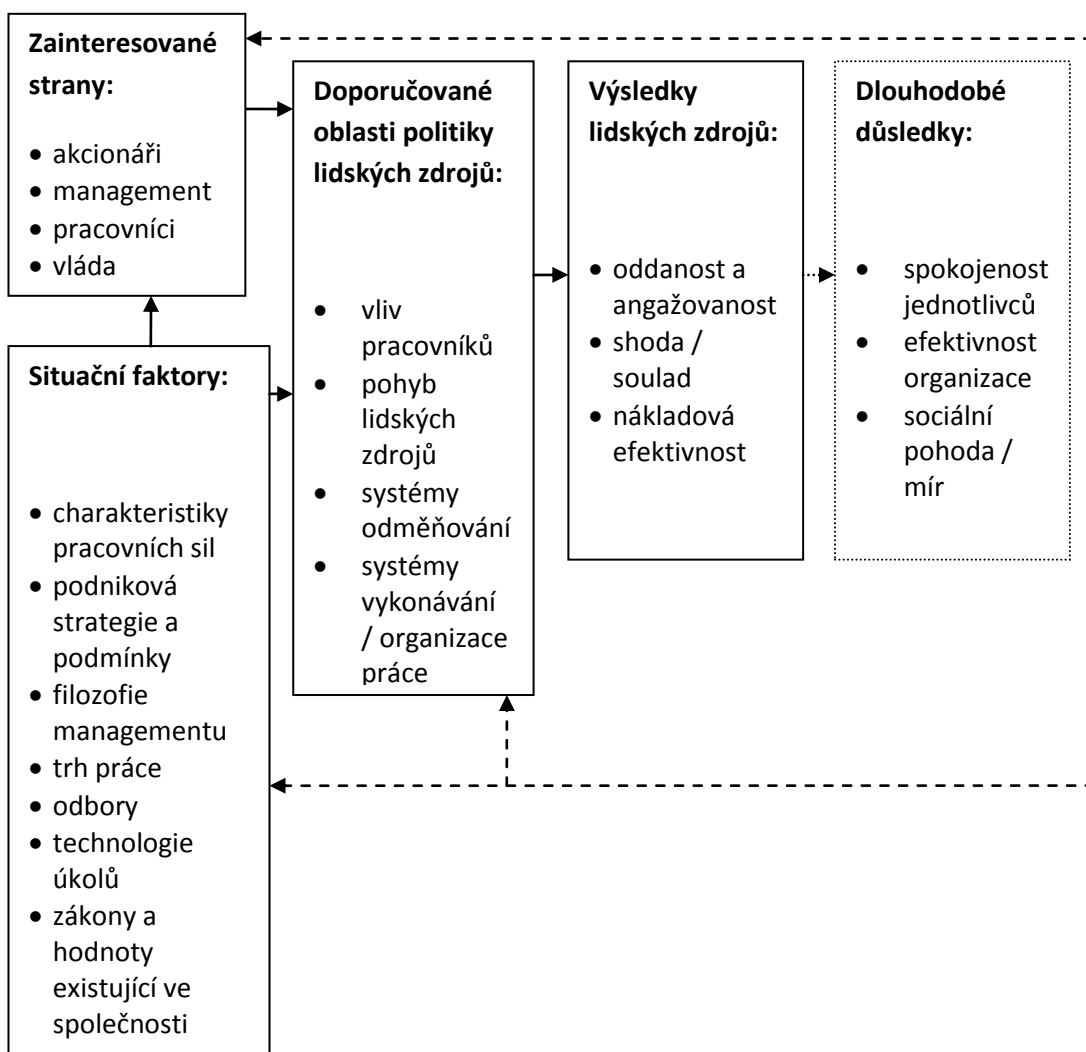
Tento systém, který vytvořil na Harvardské škole v 1984 Beer a kol., je založen na přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit tak, že si manažeři vytvoří vlastní pohled jak na pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené, tak na politiku a praxi řízení lidských zdrojů, která může těchto cílů dosáhnout. Důležité je podle Beera dlouhodobé hledisko v řízení lidských zdrojů a

potřeba pohlížet na lidi spíše jako na potencionální kapitál než jen jako na nákladovou položku.

Harvardský systém upozorňuje na dva charakteristické rysy řízení lidských zdrojů:

- linioví manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky
- posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly

Obrázek 2 - Harvardský systém (zdroj: [1])



Harvardský model měl na teorii i praxi řízení lidských zdrojů významný vliv zejména svým důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se spíše týká všech managerů než jen personalistů. [1]

### **Model nejlepší praxe**

Tento model zdůrazňuje spíše oddanost a angažovanost než povolnost a ochotu se podřídit a obhajuje procesy řízení kultury za účelem dosažení jakési kontroly nad kulturou lidí v organizaci.

### **Kontingenční model**

Kontingenční model se soustřeďuje na dosažení souladu mezi celkovou strategií organizace a strategií lidských zdrojů.

## **1.2 Podoby řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů lze považovat za filosofii, která ukazuje, jak by se mělo v zájmu organizace s pracovníky zacházet. Tuto filosofii lze aplikovat mnoha různými způsoby a neexistuje žádný jednotný model, který by bylo možné charakterizovat či popsat řízení lidských zdrojů. Rozlišujeme dvě základní podoby, a to tvrdou a měkkou podobu řízení lidských zdrojů

### **Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů**

Tvrký přístup řízení klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí. Považuje lidi za kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje. Je to filosofie oslovující managery, kteří kladou důraz na získávání dalších a dalších konkurenčních výhod a uvědomují si, že za tímto účelem je potřeba to lidského kapitálu investovat stejně jako do nové technologie a techniky.

### **Měkká podoba řízení lidských zdrojů**

Tato podoba řízení klade důraz na komunikaci, motivování a vedení a zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a

spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a důvěry v organizaci. Klíčová je zde také kultura organizace. [1]

### **1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zvyšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.

Podle současné teorie a praxe se toto řízení musí zaměřit především na následující hlavní úkoly:

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa
- optimální využívání pracovních sil v organizaci – především optimální využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace – rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností a rozvoj jejich pracovní kariéry
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

Tyto hlavní úkoly řízení lidských zdrojů představují tradiční přístup, dnes se však stále více objevují názory, že by se za současné situace mělo řízení zaměřit na poněkud jinak definované hlavní úkoly s jinak stanovenými prioritami, v nichž se objevuje následující výčet hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

- zlepšení kvality pracovního života
- zvýšení produktivity

- zvýšení spokojenosti pracovníků
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i jako kolektivu
- zvýšení připravenosti na změny [6]

## 1.4 Etika řízení lidských zdrojů

Odpůrci považují řízení lidských zdrojů za nástroj manipulace. Síly interního přesvědčování a propagandy mohou být využity k přesvědčování lidí, aby přijali i takové hodnoty, se kterými nesouhlasí a které mohou být proti jejich zájmu.

Mnozí vrcholoví manažeři skutečně jednají se svými zaměstnanci, jako by je vlastnili. Vystaveni trvalým tlakům, aby prokazovali dobré výsledky, zbavují se svého jmění stejným způsobem jako svých společností. Tímto jednáním však ničí důvěru a respekt více než jiným způsobem, dokonce včetně jejich vlastních výstřelků v odměňování. Zaměstnanci totiž nejsou rádi vyřazováni, jako by byli totéž co jiný nepotřebný majetek.

## 1.5 Výhrady k řízení lidských zdrojů

Na první pohled může řízení lidských zdrojů nabídnout mnoho, alespoň managementu. Řada kritiků však vyjádřila velké výhrady, které lze takto shrnout:

- řízení lidských zdrojů se nepředvedlo ani jako uznávaná teorie, ani jako alternativní a lepší forma personálního řízení
- řízení lidských zdrojů je slovy Davida Guesta „optimistické, avšak problematické pojetí“, je samá rétorika, nadsázka a naděje
- i kdyby řízení lidských zdrojů skutečně existovalo jako zvláštní, jasný a pozoruhodný proces, je plné rozporů a manipulací
- „hlavní cíle“ řízení lidských zdrojů se přinejlepším nepotvrzují a přinejhorším zůstávají nesplněny



## 1.6 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Někteří manažeři považují oba pojmy za totožné. Řízení lidských zdrojů však může být chápáno jako personální řízení na vysoké úrovni a příznivci filosofie řízení lidských zdrojů věří, že povědomí personálních ředitelů a manažerů o potřebě strategičtějšího a podnikatelsky orientovaného přístupu k řízení lidí by nedosáhlo současné úrovně bez vlivu filosofie řízení lidských zdrojů.

### Shodné rysy

Personální řízení a řízení lidských zdrojů se shodují v těchto směrech:

- strategie řízení lidských zdrojů i strategie personálního řízení vychází ze strategie podniku
- personální řízení stejně jako řízení lidských zdrojů uznává, že linioví manažeři jsou odpovědní za vedení lidí
- hodnoty personálního řízení a přinejmenším „měkká“ verze řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jednotlivce“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí, aby se dosáhlo maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější dosažení cílů organizace
- personální řízení i řízení lidských zdrojů užívají ve stejném rozsahu výběr, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování
- personální management, stejně jako „měkká“ verze řízení lidských zdrojů, klade důraz na proces zapojování, participace, a komunikace v rámci systému zaměstnaneckých vztahů

## Rozdíly

Mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů lze spatřovat rozdíly spíše v oblasti důrazů a přístupů než v jejich samotné podstatě.

Rysy, které mohou řízení lidských zdrojů a personální řízení rozlišovat jsou:

- personální management je aktivita zaměřená především na jiné než řídicí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, ale určitě se více týká řídicích pracovníků
- v řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrované aktivity liniového managementu, zatímco personální řízení se snaží ovlivnit liniový management
- řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, zatímco personální řízení spíše vždy hledělo s podezřením na organizační rozvoj a s ním spojené unitaristické, sociálně-psychologicky orientované myšlenky [5]

## **2 Personální práce**

Personální řízení v podniku je úkolem personálního útvaru. Z hlediska obsahu a zaměření se zpravidla odlišuje výkon tzv. personálních činností v užším slova smyslu a vlastní personální řízení, které je zaměřeno na základní oblasti formování lidských zdrojů. Tyto oblasti se nejčastěji vymezují takto:

- plánování pracovníků
- získávání, výběr a rozmíst'ování pracovníků
- hodnocení pracovníků
- hodnocení práce a popis pracovních míst
- podnikové vzdělávání
- odměňování
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání
- BOZP a pracovní podmínky
- sociální péče a aktivity volného času
- personální informační systém [6]

### **2.1 Personální plánování**

Smyslem personálního plánování je zajišť'ovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů řízení lidský zdrojů a tím přispívat ke konkurenceschopnosti organizace a k její prosperitě.

Personální plánování rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v organizaci i zdroje krytí této potřeby a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo ni.

Úkolem personálního plánování je soustavné propojování a slad'ování individuálních zájmů pracovníků se zájmy organizace a soustavné usilování o to, aby pracovníci spojovali své individuální životní cíle s cíly organizace, ve které pracují.

Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby měla organizace nejen v současnosti, ale hlavně v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- s žádoucími osobnostními charakteristikami
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
- flexibilní a připravené na změny
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace
- ve správný čas
- s přiměřenými náklady [6]

### ***2.1.1 Oblasti personálního plánování***

Personální plánování se dělí na:

- plánování potřeby pracovníků – plánování poptávky po pracovních silách
- plánování pokrytí potřeby pracovníků – předvídání nabídky pracovních sil
- plánování personálního rozvoje kariéry jednotlivých pracovníků – stabilizace potřebných pracovníků, jasná perspektiva v organizaci

#### **Odhad potřeby pracovníků**

Při odhadu potřeby pracovníků se používá různých metod, které lze rozdělit na:

- intuitivní metody – založeny na zkušenostech, odbornosti a důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou
- kvantitativní metody – opírají se o kvantitativní či statistické nástroje

#### **Odhad pokrytí potřeby zaměstnanců**

Stejně jako u odhadu potřeby pracovníků se k odhadům pokrytí potřeby zaměstnanců používá jak intuitivních, tak kvantitativních metod.

Organizace pokrývá svou potřebu pracovníků z vnitřních i vnějších zdrojů. Východiskem pro odhad perspektivních zdrojů pracovních sil je dokonalá znalost současného počtu a struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni a znalosti zákonitostí pohybu a proměnlivosti obou skupin pracovních zdrojů během relativně dlouhé retrospektivy.

Při odhadech pokrytí potřeby pracovníků začínáme vždy s úvahami o možnostech pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. [3]

### ***2.1.2 Úloha vedoucích pracovníků***

V personálním plánování hrají důležitou roli všichni vedoucí pracovníci, zejména pak linioví manažeři. Úrovně vedení bychom mohli rozdělit takto:

- vrcholové vedení – formuje obecné a hlavní cíle činnosti organizace, udává rámec, z něhož vychází perspektivní odhady potřeby pracovníků a to jak z hlediska počtu, tak z hlediska struktury
- další úrovně vedení – konkrétně zvažuje kolik a jakých pracovníků bude ke splnění přidělených úkolů potřeba, ale také kde tyto pracovníky vzít a kdy budou zapotřebí
- linioví manažeři – bezprostředně plní rozhodující úkoly organizace, na této úrovni řízení nabývají pracovní úkoly maximální míry konkrétnosti

Vedoucí pracovníci všech úrovní musejí současně se zvažováním a stanovováním budoucích úkolů organizace zvažovat otázky související s odpovídající potřebou pracovníků, ale také otázky pokrytí této potřeby z vnějších i vnitřních zdrojů.

Při plánování personálního a sociálního rozvoje svých podřízených hrají všichni vedoucí pracovníci rozhodující a nezastupitelnou roli. [6]

## **2.2 Získávání a výběr pracovníků**

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství pracovníků, které je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Existují 3 fáze získávání a výběru pracovníků:

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců
3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, atd.

### ***2.2.1 Definování požadavků***

V programu získávání pracovníků, který je odvozen z personálního plánu by měl být jasně definován počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v popisu a specifikaci pracovního místa. Definice určité role uvádí přehled schopností, dovedností a požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, podle kterých budou uchazeči při výběrovém řízení posuzováni.

### ***2.2.2 Popis pracovního místa***

Tento popis uvádí základní podrobnosti o pracovním místě, definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce na pracovním místě, hlavní činnosti nebo úkoly a jakékoliv další konkrétní požadavky nebo rysy.

### ***2.2.3 Specifikace požadavků na pracovníka***

Specifikace požadavků na pracovníka definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele určitého pracovního místa.

Specifikace se skládá z těchto požadavků:

- schopnosti
- odborná příprava a výcvik
- zkušenosti a praxe
- zvláštní požadavky
- vhodnost pro organizaci
- další požadavky
- možnost splnit očekávání uchazeče [1]

#### ***2.2.4 Volba metod získávání pracovníků***

Volba metody získávání pracovníků závisí na rozhodnutí, zda chceme získat pracovníky z vnějších nebo vnitřních zdrojů a vychází z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst a zlákat je, aby se o tato místa ucházeli.

Metod získávání pracovníků je mnoho a organizace většinou nepoužívají pouze jednu, ale kombinují více možností. Mezi nejčastěji používané metody patří:

- uchazeči se nabízejí sami
- doporučení současného pracovníka organizace
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- vývěsky v organizaci i mimo ni
- letáky vkládané do poštovních schránek
- inzerce ve sdělovacích prostředcích
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému
- spolupráce s úřady práce
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen
- používání počítačových sítí, elektronické získávání pracovníků

### 2.2.5 *Metody výběru pracovníků*

Nejpoužívanější metody či skupiny metod používané při výběru pracovníků jsou:

- dotazník – vyplňují uchazeči ve všech větších organizacích, obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a slouží jako zdroj informací evidence pracovníků
- zkoumání životopisu – univerzální metoda výběru pracovníků, podává informace o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, prozradí však také mnoho o osobnosti uchazeče
- testy pracovní způsobilosti – pomocný či doplňkový nástroj při výběru pracovníků, nejčastěji se vyskytují tyto druhy:
  - testy inteligence
  - testy schopností
  - testy znalostí a dovedností
  - testy osobnosti [6]

## 2.3 **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu a je považováno za velmi účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Systematické a periodické hodnocení pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, bez které nelze efektivně vykonávat řadu dalších personálních činností. [3]

Obecně lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

**Neformální hodnocení** – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce, které je vlastně součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Toto hodnocení zpravidla nebývá zaznamenáváno a jen ve výjimečných případech bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.



**Formální hodnocení** – většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný tvar a jeho charakteristickými rysy jsou systematičnost a plánovitost. Pořizují se z něho dokumenty, které jsou zařazovány do osobních spisů pracovníků a které slouží jako podklady pro další personální činnosti.

Klíčovou roli u všech forem hodnocení hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka a stále více také sám hodnocený pracovník. [6]

## **2.4 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků**

Rozmíst'ování pracovníků v organizaci je nepřetržitý proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků, hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a tím maximálně přispíval k dosahování cílů organizace.

Při rozmíst'ování pracovníků proti sobě stojí na jedné straně pracovníci se svým profilem, především svým výkonem a na druhé straně pracovní místa se svým profilem a požadavky na úroveň výkonu. [6]

### **Rozmíst'ování pracovníků uskutečňující se v rámci mobility uvnitř organizace tvoří:**

- povyšování pracovníků – takový pohyb, kdy pracovník přechází v rámci organizace na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci
- převedení pracovníka na jiné pracoviště – pracovník v rámci organizace přechází na jiné pracovní místo, která má přibližně stejný charakter a náplň práce, význam a postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat je stejný jako na předchozím pracovním místě
- přeřazení na nižší funkci – sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace

**Rozmíst'ování pracovníků v rámci vnější mobility** má svou **aktivní stránku** (řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků) a **pasivní stránku** (několik způsobů ukončování pracovního poměru, tj. propouštění a penzionování pracovníků, popřípadě odchody na základě dohody iniciované pracovníkem a úmrtí pracovníků).

### **Propuštění pracovníka**

Ukončení pracovního poměru bývá iniciované z příčin, které vznikají jak na straně organizace samé, tedy z důvodu nadbytečnosti pracovníků, tak na straně pracovníka (porušování pracovní disciplíny, nedostatečný výkon, apod.)

### **Penzionování pracovníků**

Zde existují dva odlišné přístupy k respektování penzijního věku při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků.

První přístup vychází z toho, že důchodový věk je jen jakousi dolní hranicí, při níž je možné opustit zaměstnání, naopak druhý přístup považuje dosažení důchodového věku za důvod k ukončení pracovního poměru s pracovníkem. [6]

### **Dobrovolné odchody pracovníků**

Je samozřejmé, že pracovníci také sami dobrovolně odcházejí z organizace, a to nejčastěji z důvodu, aby urychlili svoji kariéru, získali více peněz nebo se odstěhovali z daného území. [5]

## **2.5 Odměňování pracovníků**

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena odměňování pracovníků pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které jsou pracovníkovi poskytovány jako kompenzace za vykonanou práci. Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka a jeho schopnosti či vzácnost na trhu nebo vyplívají z pracovního poměru.

Protože je odměňování jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, determinuje odměna za odvedenou práci a další odměny i množství a kvalitu práce budoucí. [6]

### ***2.5.1 Systém odměňování pracovníků***

Systém odměňování se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností, schopností a jejich tržní hodnoty. Skládá se z peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny a mnohdy i procesy řízení pracovního výkonu. [5]

#### **Základní otázky systému odměňování v organizaci jsou:**

- úroveň mezd a platů – v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce a s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace
- vnitřní struktura mezd a platů – hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst
- placení jednotlivců – spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy
- zda platit odpracovaný čas nebo za výsledky práce
- zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů – různé pobídkové formy odměňování
- zaměstnanecké výhody a příplatky
- řízení a kontrola mezd a platů – zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů
- výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku a úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků. [6]

### 2.5.2 *Mzdové formy*

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu včetně pracovního chování a schopností. Mzdových forem je poměrně velké množství, nejčastěji rozlišujeme základní a dodatkové formy mzdy. [3]

Mezi základní mzdové formy patří:

- **časová mzda a plat** – hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci
- **úkolová mzda** – určitá částka, kterou je pracovník placen za každou odvedenou jednotku práce
- **podílová mzda** – odměna pracovníka, která je zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství

**Dodatkové formy mzdy tvoří:**

- odměna za úsporu času – odměna za žádoucí množství práce, kterou pracovník odvedl v kratší době, než stanovuje norma
- prémie – periodicky se opakující odměna za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedené práci nebo jednorázová odměna, poskytovaná za mimořádný výkon
- osobní ohodnocení – ohodnocení náročnosti a dlouhodobě dosahovaných výsledků
- odměňování zlepšovacích návrhů
- podíly na výsledcích hospodaření organizace – podíl na zisku, výnosu nebo na výkonu
- zaměstnanecké akcie
- příplatky – povinné i nepovinné
- ostatní výplaty – dodatečné zvýhodnění pracovníka [6]

### **2.5.3 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje svým pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Nejčastěji se tyto výhody člení do tří skupin:

- výhody sociální povahy – např. důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazení organizací, jesle a mateřské školky, apod.
- výhody mající vztah k práci – stravování, výhodný prodej výrobků organizace, vzdělávání hrazené organizací, atd.
- výhody spojené s postavením v organizaci – podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu, náklady reprezentace organizace, aj.

## **2.6 Pracovní vztahy**

Pracovní vztahy a jejich kvalita významně ovlivňují dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické a uspokojivé pracovní vztahy i mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní vliv na výkon v celé organizaci. Příznivě se tyto vztahy odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů se zájmy a cíli organizace. Tím, že pracovní vztahy ovlivňují všechny ostatní personální činnosti, mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. [6]

V organizaci vznikají vztahy, které lze členit do následujících skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – většinou upravené zákoníkem práce, pracovní nebo kolektivní smlouvou
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením – zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců
- vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem – upravované většinou celostátními zákonnými normami
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným – upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem nebo pracovním řádem

- vztahy k zákazníkům a veřejnosti
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci
- vztahy mezi spolupracovníky – obvykle neformální

## **2.7 Péče o pracovníky**

Pracovníci jsou nejdůležitějším a v tržním prostředí také zpravidla nejdražším zdrojem, jaký má organizace k dispozici. Úspěšnost a konkurenceschopnost každého zaměstnavatele je v rozhodující míře závislá na schopnostech pracovníků, jejich pracovním chování, spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli. Úroveň péče o pracovníky vypovídá o tom, jaký význam zaměstnavatel přikládá pracovní síle. Péče o pracovníky zahrnuje množství různých služeb a opatření. [8]

Péči o pracovníky rozdělujeme do tří skupin:

- povinná péče – daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně
- smluvní péče – daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni
- dobrovolná péče – výraz personální politiky zaměstnavatele

### ***2.7.1 Pracovní doba a pracovní režim***

Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci pracovních schopností a mnohé další.

Délka i rozvržení pracovní doby je upraveno zákonem, v případě délky pracovní doby zákon stanovuje její maximální hodnoty zpravidla během týdne a dne. Zákon dále stanovuje maximální rozsah práce přes čas, umožňuje zavedení kratší pracovní doby bez snížení mzdy a upravuje rozvržení pracovní doby.

Zákonem je upravena i délka přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby, intervaly mezi jednotlivými směnami a délka nepřetržitého odpočinku jednou za týden. Totéž platí o práci v noci, o víkendu a ve svátcích.

Pokud jde o pracovní režim, bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí či nepřetržitostí. Ve snaze vyjít vstříc požadavkům pracovníků se stále častěji uplatňují tzv. pružné pracovní režimy. Pružnost se týká jak délky pracovní doby (zkrácená pravidelná nebo nepravidelná pracovní doba, smlouva na roční počet odpracovaných hodin), tak i umístění pracovní doby (pružná pracovní doba). [6]

### ***2.7.2 Pracovní prostředí***

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další - ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu a výkon pracovníka, ale i na jeho zdravotní stav.

Personální práce se v souvislosti s pracovním prostředím soustředí především na prostorové řešení pracoviště a fyzikální podmínky práce.

V případě prostorového řešení pracoviště je nezbytné pracovníkovi zajistit:

- vhodnou pracovní polohu
- optimální zorné podmínky
- adekvátní výšku pracovní plochy
- odpovídající pohybové prostory
- pohodlný přístup na pracoviště

Fyzikální podmínky práce lze zpravidla objektivně měřit a jejich žádoucí úroveň je v zájmu ochrany zdraví pracovníka upravována hygienickými předpisy. Mezi tyto podmínky patří:

- pracovní ovzduší (teplota, vlhkost, čistota vzduchu)
- osvětlení

- hluk
- barevná úprava pracoviště

### ***2.7.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví***

Bezpečnost práce je nedílnou součástí personálního řízení, jejím cílem je zajistit bezpečné pracovní podmínky, ochranu zdraví a zkvalitnění pracovního života. Požadavky kladené na zaměstnavatele reagují na vývojové trendy na trhu práce a změny hodnot pracovní síly. [8]

Zaměstnavatelé jsou povinni:

- vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců a činit opatření k jejich ochraně
- provozovat stroje a zařízení odpovídající požadavkům bezpečnosti práce
- nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práci, která neodpovídá jeho schopnostem nebo zdravotní způsobilosti
- seznamovat zaměstnance s předpisy k zajištění bezpečnosti práce a pravidelně ověřovat znalosti těchto předpisů
- bezodkladně zjišťovat a odstraňovat příčiny pracovních úrazů a nemocí z povolání a provádět opatření k jejich nápravě
- nahrazovat fyzicky náročné práce a práce ve ztížených pracovních podmínkách novými technologickými a pracovními postupy

Stejně tak, jako mají zaměstnanci právo na to, aby jejich zaměstnavatelé dodržovali výše uvedené povinnosti, jsou povinni:

- dodržovat předpisy týkající se bezpečnosti
- používat osobní ochranné pracovní prostředky a zařízení
- zúčastňovat se školení a výcviku a podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám
- nepožívat alkoholické nápoje a návykové látky na pracovištích a nenastupovat pod jejich vlivem do práce



- oznamovat nedostatky a závady, které by mohly ohrozit zdraví a bezpečnost při práci
- podrobit se vyšetření zda nejsou pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek [6]

#### ***2.7.4 Personální rozvoj pracovníků***

Personální rozvoj je především péčí o kvalifikaci pracovníků, její rozšiřování a prohlubování. Zaměstnavatel vytvářením podmínek pro vzdělávání pozitivně ovlivňuje spokojenost a motivaci svých pracovníků, formuje sílu přizpůsobenou pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.

Do personálního rozvoje také patří kariéra pracovníků. V důsledku nejasné perspektivy personálního rozvoje může zejména u nejspokojnějších pracovníků dojít k odchodu z organizace. Těmto otázkám by proto měla být věnována patřičná pozornost. [6]

#### ***2.7.5 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti***

Existuje značné množství a škála služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti v souvislosti s vykonáváním práce. Nejdůležitějšími příklady těchto služeb jsou:

- stravování pracovníků – zpravidla povinností zaměstnavatelů, obvykle zaměstnavatel přispívá na stravování, bezplatná nabídka stravování
- zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníků – umývárny a záchody, odpočívárny, šatny, parkoviště, apod.
- zdravotní služby
- poskytování pracovních oděvů a pracovních pomůcek
- zajišťování dopravy do zaměstnání
- poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka – zaměřené např. na vzdělávání, směřování kariéry, právní záležitost apod.

### ***2.7.6 Péče o životní prostředí***

Význam péče organizací, zejména průmyslových podniků, o životní prostředí v poslední době roste a pozornost se často nesoustřeďuje pouze na prostředí na pracovišti, ale také na obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace. Péči o přírodní prostředí většinou organizacím ukládají zákony, ale mimo to si mnohdy samy organizace uvědomují, že zdravé přírodní prostředí v zázemí organizace má pozitivní vliv na zdraví a spokojenost jejích pracovníků. [6]

## **3 Představení organizace Cerepa, a. s.**

### **3.1 Historický vývoj papírny**

Papírna na řece Trnávce v blízkosti obce Červená Řečice vznikla kolem roku 1675 adaptací předchozího mlýna, který mlel hadry místo obilí. Podnětem jejího založení byla zvýšená potřeba papíru v administrativě arcibiskupského panství v Červené Řečici. Od roku 1675 docházelo k častým změnám ve vlastnictví továrny až do roku 1895, kdy byla papírna zakoupena bratry Isidorem a Karlem Nettlovými. S novými vlastníky přichází rozkvět a zvyšování výroby papíru až do doby první světové války.

Válka rušivě zasáhla do prosperity továrny, která byla také nucena zapojit se do válečné mašinerie a začala vyrábět lepenku do pušek. Po převratu továrna přešla na výrobu balicích papírů, z čehož vznikaly nové problémy s dovážením nových surovin. Roku 1924 přichází noví majitelé, bratři Beno a Oskar Nettlovi a papírna opět zaznamenala pronikavý kapitalistický růst a rozmach. V roce 1936 má továrna 300 dělníků, včetně úřednictva a domácích dělníků a vyráběla průměrně 35 vagonů balicích a jiných papírů ročně. Na mzdách bylo v tomto roce vyplaceno 1 250 000 Kč. Německá okupace se dotkla i papírny, majitelé byli židovského původu, a proto byli zbaveni majetkových práv na továrnu a dovezeni do Terezína. Továrnu převzala Pražská akciová společnost. Po osvobození Pelhřimovska Sovětskou armádou v roce 1945 vznikly nové potíže, lidé odcházeli z továrny do pohraničí a výroba papíru klesla pro nedostatek uhlí. 7. května 1946 Zemský národní výbor v Praze vyhověl žádosti o navrácení a továrna byla vrácena původnímu majiteli Oskaru Nettlovi. V tomto roce byly věnovány značné částky na opravy strojů a pomalu se zvyšuje i výroba.

Únorové události roku 1948 měly odezvu i v červenořečické papírně, která byla znárodněna a přešla pod správu národního podniku Jihočeské papírny ve Větrní. V letech 1949 – 1960 dochází ke změnám v národní správě a továrna byla začleněna pod správu Tábořských papíren, později pod správu Jihlavských papíren Příbyslavice až do roku 1958, kdy při reorganizaci národních podniků přešla do správy národního podniku JIP Větrní se zařazením jako odloučený cech Červená Řečice. Roku 1955 dochází k pokusu o ujasnění výhledu, kdy mimo stabilizovanou výrobu papíru nastupuje

stoupající tendence ve výrobě toaletního papíru. V roce 1964 došlo opět ke změně a papírna přešla jako odloučený cech pod vedení závodu JIP Příbyslavice. Roku 1971 dochází k vypracování a schválení výhledové studie. Tato studie je již ovlivněna skutečností vodního díla na řece Želivce a uvažuje s konečnou stabilizací roční výroby papíru s přihlédnutím na zachování čistoty vod v řece Trnávce, která je přítokem Želivky. Výroba je zaměřena na soustředění výroby toaletního papíru skládaného. Tento stabilizovaný výhled je uvažován do roku 1980. V roce 1974 byla převedena ze závodu veškerá výroba toaletního papíru s cílem dosáhnout roční výroby 3 150 tun. Základní strojní zařízení bylo zastaralé a pouze zvýšeným úsilím se daří plnit stanovené úkoly. Ke zlepšení situace v kvalitě odpadních vod byla vybudována moderní čistící stanice s vysokou účinností, po požáru byl postaven nový, moderní sklad a hala na zpracování toaletního papíru. Odpad fekálních vod byl sveden do nových septiků a bylo vybudováno několik sociálních zařízení, které zlepšovaly pracovní prostředí. Po požáru v roce 1962, kdy vyhořela kotelna a zauhlovací most, byla obnovena střecha nad kotelnou a postaven nový zauhlovací most s nespalitelnou konstrukcí. Byla postavena nová trafostanice, která svou kapacitou stačila krýt potřebu elektrické energie. Rekonstrukcí starého skladu byly vybudovány dílny, ve kterých je soustředěna veškerá údržba. Rekonstrukce staré truhlárny přinesla rozšíření skladovacích ploch na surovinu toaletního papíru, které se v té době zpracovávalo velké a nebývalé množství v porovnání s dřívější dobou.

Druhá polovina sedmdesátých let minulého století byla v Cerepě ve znamení intenzifikace výroby skládaného toaletního papíru. Organizačně stále papírna v Červené Řečici byla odloučeným cechem Jihlavských papíren v Příbyslavicích a závod Příbyslavice byl součástí národního podniku Jihočeské papírny Větrní. Společenské okolnosti v tehdejší době tuhé normalizace musely nutně reagovat na kritický nedostatek toaletního papíru a tak kromě velkých investic do hygieny v papírnách na Slovensku, došlo i k intenzifikaci stávající výroby skládaného toaletního papíru v cechu Červená Řečice. V dílně cechu byl vyvinut balicí stroj na balení jednotlivých balíčků toaletního papíru a pod názvem ŠMS 1 bylo postupně vyrobeno celkem 7 těchto balicích strojů a vytvořeno tak 7 výrobních linek, které se skládaly vždy ze dvou skládacích strojů a jednoho balicího stroje. V současné době vyspělé techniky by tato výrobní linka spíše vzbuzovala úsměv, ale pravdou je, že výroba skládaného toaletního

papíru ve druhé polovině sedmdesátých let přesáhla výrazně 3 tisíce tun, což byl nárůst o cca 70%. Vybudováním potrubního kanálu technologické vody a řadou dalších akcí, došlo také ke změně organizačního začlenění papírny v Červené Řečici a tak se v polovině osmdesátých let minulého století stala červenořečická papírna závodem Jihočeských papíren, n. p. Větrní s oficiálním názvem Cerepa. Od osmdesátých let se Cerepa stále více zaměřovala na výrobu hygienických papírů, nejdříve zvyšováním výroby stávajícího hygienického programu, tj. toaletního papíru. Zakoupeny byly v té době velice moderní linky PERINI na výrobu kotoučkového toaletního papíru. Byl uveden do provozu papírenský stroj č. 5, který nahradil zastaralé a nevykonné papírenské stroje č. 2 a 3. PS 5 začal vyrábět a dodnes vyrábí krepovanou surovinu na toaletní papír s významným podílem recyklovaného papíru. V současné době je veškerá výroba na tomto stroji zanáškově tvořena z 100% sběrového papíru.

Změna společenských poměrů po roce 1989 přinesla i změnu v organizačním uspořádání. Od roku 1992 se stala Cerepa akciovou společností jako dceřiná společnost JIP Větrní, a.s. V devadesátých letech minulého století došlo k dalšímu rozšíření výroby hygienických papírů. Byla zahájena výroba papírových ručníků, rolovaných a hlavně skládaných, dále papírových podložek a také kosmetických utěrek. Nejdůležitějším momentem však bylo zahájení výroby velkopřůměrových toaletních papírů určených pro institucionální prodej, tzv. JUMBO na nové výrobní lince v roce 1998. Kromě intenzifikace a rozšíření výroby, byla postavena nová plynová kotelna, vybudována biologická čistička splaškových vod a flotační čistírna technologických vod. Zároveň došlo k postupnému utlumení výroby potravinářského papíru HAVANA a celá výrobní kapacita PS 4 po roce 2000 byla již soustředěna na výrobu suroviny na papírové ručníky, jejichž výroba stále stoupá a společně s toaletním papírem JUMBO přebírá nosný výrobní program. V roce 2002 prošla Cerepa významnými vlastnickými změnami, kterým předcházelo rozhodnutí 100% vlastníka, kterým byly Jihočeské papírny, a.s., Větrní, o prodeji společnosti. Za asistence finanční a poradenské firmy Patria Finance byl započat proces, na jehož počátku byla nejdříve změna názvu společnosti z JIP-CEREPA Červená Řečice, a.s. na Cerepa, a.s. a na konci byl prodej papírny novému vlastníku a tím byl vytvořen nový základ pro další fungování společnosti. Cerepa, a.s. vykoupila v roce 2002 od restituentů (Ing. Igor Nettel, Petronilla Nettlová, MUDr. Hana Tesková) veškerý movitý a nemovitý majetek, na který byla

uzavřena nájemní smlouva ze dne 18. 8. 1994. Jde o majetek, který je integrální součástí základního provozu papírny včetně jednoho papírenského stroje, budov a pozemků. Společnost tímto získala do vlastnictví majetek, který je pro výrobní činnost naprosto nepostradatelný. Cerepa, a.s. prodala v roce 2002 nemovitosti, které nejsou potřebné k zajištění výrobní činnosti. Jednalo se o prodej tří nájemních domů, dále lesní a ostatní pozemek mimo areál závodu. Dále byla prodána část podniku - Škrobárna, která nemá vazbu na papírenskou výrobu, vč. ekologické zátěže (skládka škrobárenských a mlékárenských odpadů). Těmito majetkovými přesuny byla společnost připravována k prodeji, který vlastník (JIP Větrní a.s.) Cerepy nakonec uskutečnil v prosinci 2002. Cerepa, a.s. byla koupena společností GAUTE a.s. se sídlem v Brně a následně prodána fyzickým osobám Josefu Ondříškovi a Jiřímu Klementovi (vlastníkům společnosti SPEKTRUM CZ, a.s.)

### **3.2 Výrobní program organizace Cerepa, a. s.**

Hlavní výrobní náplní je výroba hygienických papírů. Stále se rozrůstající sortiment hygienického programu z krepovaného papíru využívá recyklované suroviny a představuje velmi příznivé cenové relace pro zákazníka. Jako typický příklad této produkce můžeme jmenovat toaletní papír v klasických roličkách pro domácnosti a JUMBO toaletní papír pro sociální zařízení v restauracích, hotelích, nemocnicích, školách, úřadech apod. s větším průměrem navinuté role – až do 300 mm. Právě tyto výrobky tvoří ze 100 % recyklovaný papír.

Dalšími představiteli hygienických papírů jsou papírové ručníky, průmyslové utěrky jako hygienická náhrada textilních ručníků či jednorázové podložky na vyšetřovací lůžka k zajištění vysokého standartu hygieny ve zdravotnictví.

#### **Toaletní papír 1 - vrstvý**

S plošnou hmotností 27-28 g/m<sup>2</sup>, recyklovaný se 100% obsahem sběrového papíru a počtem útržků 250, 400 a 600. Šíře roličky je pevná 9,5 cm a dle požadavků zákazníka je možné měnit délku náviny a počet útržků. Jednotlivé roličky se balí do papírového obalu s potiskem nebo do skupinového balení po 4 kusech ve folii.

### **Toaletní papír 2 – vrstvý**

S plošnou hmotností 2x17 g/m<sup>2</sup>, recyklovaný se 100% obsahem sběrového papíru. Šíře roličky je trvale 9,5 cm a dle požadavků zákazníka je možné měnit délku a počet útržků. Jednotlivé roličky se balí do papírového obalu s potiskem nebo je možnost balit do skupinového balení po 4 kusech ve folii.

### **JUMBO toaletní papír**

Ze stejné suroviny jako klasický toaletní papír, o průměru 190-300 mm a šíři 90 nebo 100 mm. Balí se po 6 ks do folie.

### **Průmyslové utěrky MAXI, MIDI**

2 - vrstvé s plošnou hmotností 2x21 g/m<sup>2</sup>, recyklovaný se 100% obsahem sběrového papíru. Šíři roličky, délku náviny je možno libovolně měnit dle požadavků zákazníka. Papír je odvíjen od středu po odtržení perforované dutinky. Balí se po 6 nebo 12 ks do folie. Časté použití je u benzinových čerpacích stanic a dalších institucí.

### **Papírové ručníky pro jednorázové použití**

Z krepu v barvě bílé, šedé a zelené zpevněného za mokra s plošnou hmotností 33-40 g/m<sup>2</sup> v následujících druzích:

a) *skládáné – sklad C:*

Rozměr 31x25 cm v rozloženém stavu, baleno v kartonech po 3000 ks (30 balíčků po 100 ks).

b) *skládáné „ZZ“ (ZICK-ZACK):*

Rozměr 23 x 25 cm v rozloženém stavu, baleno v kartonech po 5000 ks (20 balíčků po 250 ks). Jednovrstvé, dvouvrstvé.

c) *rolované RRM*

Průměr 135 mm, šíře papíru 240 mm, průměr dutinky 25 mm, baleno po 6 ks v kartonu.

d) *rolované průmyslové utěrky*

Průměr 270 mm, šíře papíru 300 mm, průměr dutinky 58 mm, baleno po 2 ks ve folii.

### **Zdravotnické podložky na vyšetřovací lůžka**

Materiál rovněž krep zpevněný za mokra v barvě bílé a zelené. Základní šíře role je 400, 500, 600 a 700 mm. Návin je 50 nebo 100 metrů a průměr dutinky 58 mm. Balí se v kartonech po 8-10 ks.

### **3.3 Postavení na trhu a organizace prodeje**

Produkce hygienických výrobků je z větší části prodávána na tuzemském trhu. Hlavními konkurenty na trhu jsou slovenští výrobci (SHP Harmanecké papírny a Tento Žilina – Metsa Tissue) a polští výrobci, kteří konkurují hlavně poměrně nízkými cenami. Ze západní Evropy se dováží luxusní výrobky firem SCA a Kimberly-Clark. V tuzemsku existuje několik dalších menších producentů těchto výrobků, kteří působí spíše lokálně podle místa výroby.

Prodej veškerých hygienických výrobků vyráběných ve společnosti je řešen vlastním obchodním oddělením s využitím externích prodejců. Expedici a nakládku zboží zajišťuje stejné oddělení, které má na starosti zpracování dodacích listů, nákladních listů a fakturaci, případně vývozních dokladů. Prodej je směřován z 90% na velkoobchodníky, kteří nakupují větší množství zboží a dodávají ho dále konečným spotřebitelům v rámci vlastní obchodní sítě. Zbýlých 10 % putuje přímo do řetězců supermarketů.



## **4 Řízení lidských zdrojů v Cerepa, a. s.**

### **4.1 Personální plánování**

Zajištění potřebného množství pracovníků s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi je velmi důležitým krokem při plnění úkolů stanovených v organizaci, je na něj tudíž ve společnosti Cerepa, a. s. kladen velký důraz.

Při personálním plánování dochází ve společnosti ke spolupráci mezi ekonomickým úsekem a technickým a výrobním úsekem. Na základě smluvně uzavřených zakázek s odběrateli je plánována výroba a s tím související potřeba pracovníků. Zde je důležitá znalost vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou, proto se na plánování podílí zejména vedení technického a výrobního úseku a linioví manažeři (mistři jednotlivých provozů), kteří jsou schopni na základě svých znalostí jednotlivých úkolů a potřeb spojených s výrobou odhadnout potřebné množství pracovníků.

Při pokrývání potřeby pracovníků využívá společnost vnitřních i vnějších zdrojů, kdy je samozřejmě upřednostňováno krytí z vnitřních zdrojů. V případě, kdy není možné potřebu pracovníků pokrýt z vnitřních zdrojů, je využíván outsourcing, případně jsou zaměstnání pracovníci pouze na dobu určitou.

Z časového hlediska probíhá ve společnosti personální plánování krátkodobě v návaznosti na reálné a očekávané prodeje výrobků a s přihlédnutím k aktuálnímu vývoji na trhu.

### **4.2 Získávání a výběr pracovníků**

Společnost Cerepa, a. s. získává pracovníky z vnitřních i vnějších zdrojů a tomu také odpovídají používané metody získávání pracovníků. Přednostně jsou osloveni pracovníci, kteří byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti, tedy již byli v podniku zaměstnání. Tito pracovníci mají zkušenosti s prací v podniku a nejlépe proto

odpovídají požadavkům na obsazení volných pracovních míst. Mezi další, často využívané metody k získávání pracovníků patří:

- **Uchazeči se nabízejí sami** – společnost velmi často oslovují uchazeči o zaměstnání, kteří jsou momentálně nezaměstnaní a shání práci v regionu
- **Doporučení stávajících pracovníků organizace** – při obsazování volných pracovních míst jsou vedoucím pracovníkem, nejčastěji směnovým mistrem případně výrobním ředitelem oslovováni zaměstnanci společnosti, kteří mohou poskytnout doporučení na vhodného kandidáta
- **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince** – vedoucí pracovník má na konkrétní pozici vyhlédnutého vhodného uchazeče o zaměstnání
- **Inzerce v lokálním tisku** – např. Listy Pelhřimovska, Deník Pelhřimovska
- **Spolupráce s Úřadem práce** – organizace spolupracuje s ÚP Pelhřimov a Humpolec

V procesu získávání pracovníků je u každého pracovního místa popisem pracovní činnosti stanoveno, jaké činnosti pracovník vykonává, za co zodpovídá, případně co organizuje a o čem rozhoduje. Z toho potom vyplívají požadavky na jednotlivé pracovníky.

U dělnických profesí jsou nejdůležitějšími požadavky trestní bezúhonnost a odborné vzdělání a praxe. U technicko-hospodářských pracovníků a vedoucích pracovníků jsou tyto požadavky dále rozšířeny o:

- Středoškolské vzdělání
- Jazykové znalosti
- Komunikační schopnosti
- Zodpovědnost a spolehlivost
- Řidičský průkaz

Při výběru pracovníků dochází ve společnosti nejprve ke zkoumání následujících dokumentů:

- **Životopis**
- **Dotazník pro uchazeče o zaměstnání** – zde jsou získávány informace o požadované oblasti zařazení pracovníka, o posledním zaměstnání, kvalifikaci a informace týkající se ochranných předpisů
- **Doklady o dosaženém vzdělání a praxi**
- **Lékařské vyšetření** – vstupní vyšetření požadováno u všech nově nastupujících pracovníků

Dalším krokem při výběru pracovníka je pohovor s uchazečem o zaměstnání, který je veden výrobním ředitelem. Během tohoto pohovoru se vedoucí pracovník informuje o pravdivosti údajů uvedených v dokumentech souvisejících s výběrem pracovníků (především v životopise a dotazníku pro uchazeče) a získává osobní představu o profilu uchazeče o zaměstnání. Po pohovoru s výrobním ředitelem je uchazeč směnovým mistrem zaveden do provozu a seznámen s konkrétními pracovními činnostmi, které by měl pracovník na dané pozici vykonávat. Během tohoto seznamování s provozem vede mistr neformální rozhovor s uchazečem o zaměstnání. V praxi se ukázalo, že informace poskytnuté uchazečem při neformálním rozhovoru vedoucímu provozu se často liší s těmi, které poskytl při pohovoru výrobnímu řediteli.

Důležitou roli při výběru pracovníka nehrají jenom informace získané z výše uvedených dokumentů a pohovoru, ale také zjištěné reference o uchazeči.

### **4.3 Hodnocení pracovníků**

Stejně jako v mnoha jiných organizacích je i ve společnosti Cerepa, a. s. hodnocení pracovníků společnosti považováno za jednu z nejdůležitějších personálních činností, která je velmi účinným nástrojem k vedení a motivování pracovníků. V podniku nalezneme obě obecné podoby hodnocení pracovníků, tedy formální i neformální hodnocení.

Neformální hodnocení bývá prováděno pravidelně během plnění stanovených pracovních činností směnovými mistry jednotlivých provozů. Směnový mistr získává informace o hodnoceném pracovníkovi od jeho spolupracovníků v daném provozu, ale také od pracovníků ostatních provozů, se kterými přijde hodnocený pracovník během výkonu práce do styku. Toto hodnocení není písemně zaznamenáváno a slouží převážně ke kontrole pracovního chování.

Formální hodnocení provádí také směnový mistr a dále pak jeho nadřízený (výrobní ředitel). Hodnocení se provádí jednou ročně a jeho výsledky jsou zaznamenávány do příslušných dokumentů.

Noví zaměstnanci jsou hodnoceni dle následujících kritérií:

- Kvalita práce
- Kvantita práce
- Hospodárnost pracovních postupů
- Využívání pracovního času
- Variabilita na pracovní místo
- Péče a pořádek

Tato kritéria jsou hodnocena pěti stupni (výborné – neuspokojivé).

Celkové hodnocení je potom porovnáváno s ostatními zaměstnanci se stejnou dobou zaměstnání. Hodnocení nového zaměstnance se zabývá i otázkami co je potřeba udělat pro zlepšení pracovníkova výkonu, zde je nutné další vyškolení pro danou oblast, prodloužení doby zapracování, případně snížení pracovních povinností. Součástí hodnocení nového zaměstnance je také doporučení nadřízeného zda je nový pracovník vhodný na uvedené místo a pokud je doporučení negativní, musí hodnotitel uvést prokazatelné důvody, které ho k tomuto rozhodnutí vedly.

Výsledky hodnocení jsou zaznamenávány do Záznamového formuláře nového zaměstnance, který je součástí osobních spisů každého pracovníka.

Hodnocení pracovníků, kteří již skončili dobu zapracování a nejsou tedy bráni jako noví zaměstnanci a hodnocení ostatních pracovníků provádí opět směnový mistr a dále jeho

nadřazený. Kritéria pro hodnocení těchto pracovníků se drobně liší od kritérií hodnocených u nových zaměstnanců a patří mezi ně:

- Kvalita práce
- Kvantita práce
- Iniciativa
- Kooperativnost
- Spolehlivost
- Znalosti práce

Jednotlivá kritéria jsou hodnocena známkami 1 – 5, kdy 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší. Hodnoceny jsou také výsledky kritických příhod v jednotlivých oblastech vykonávaných činností. Tyto jsou hodnoceny pouze jako pozitivní nebo negativní v dané oblasti. Na základě hodnocení jsou poté přijaty konkrétní závěry, které jsou, stejně jako výsledky hodnocení jednotlivých kritérií a kritických příhod zaznamenávány do příslušného dokumentu, který je součástí osobních spisů jednotlivých zaměstnanců.

Pracovníci jsou vždy s výsledky hodnocení seznámeni a v případě nedostatků směnový mistr konzultuje s dotyčným pracovníkem tyto nedostatky a společně hledají příčinu a způsoby, jak dané nedostatky odstranit. Výsledky hodnocení jsou také využívány v dalších činnostech, zejména při stanovování výkonových norem, personálním plánování a při odměňování zaměstnanců.

#### **4.4 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků**

Rozmíst'ování pracovníků je v organizaci úzce spojeno s plánováním výroby a s tím spojeným personálním plánováním. Dle aktuální potřeby jsou pracovníci převáděni na jiná pracovní místa, která vznikají na základě dohodnutého odbytu výrobků. S tím souvisí posílení výroby na některých výrobních linkách a tudíž zvýšená potřeba pracovníků.

Dalším důvodem pro převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici bývá nedostatečný výkon nebo schopnosti pracovníka pro vykonávání daných pracovních

činností spjatých s danou pracovní pozicí. Pracovníci jsou v těchto případech převedeni na pozici, kde vykonávají jiné pracovní činnosti, ale která má v hierarchii stejné postavení jako předchozí pozice. Pokud nedojde ke zlepšení výsledků, je pracovník přeřazen do nižší pracovní funkce. Někdy jsou také zaměstnanci převedeni na základě vlastního požadavku v případech, kdy jim dané pracovní místo nevyhovuje.

K převedení pracovníka na vyšší pracovní pozici dochází zejména u obsluhy papírenských strojů PS4 a PS5 a kalandru, kde jsou pracovníci převedeni z pozice pomocníka na pozici strojvedoucího, který již vykonává činnosti, při kterých je nutné rozhodovat, kontrolovat a je zde již vyšší míra zodpovědnosti. Nejčastějšími důvody pro změnu na pozici strojvedoucího bývá odchod pracovníka, který tuto pozici zastával do důchodu, dlouhodobá nemoc nebo přeřazení tohoto pracovníka na jinou pozici.

Propouštění pracovníků ve společnosti Cerepa, a. s. probíhá v souladu s Kolektivní smlouvou a řídí se platnými právními předpisy, především Zákoníkem práce. Běžně jsou ke skončení pracovního poměru využívány následující způsoby:

- **Výpovědi ze strany společnosti**
- **Výpovědi ze strany zaměstnance**
- **Dohodou**
- **Okamžitým zrušením pracovního poměru**
- **Uplynutím sjednané doby** (u pracovní smlouvy na dobu určitou)
- **Odchodem do důchodu**
- **Úmrtím pracovníka**

Výpověď ze strany společnosti je nejčastěji používána v případech, kdy dochází k rozvázání pracovního poměru v souvislosti s prováděním organizačních změn nebo racionalizačních opatření a pracovník se tedy stává nadbytečným. Ze stejných důvodů může dojít ke skončení pracovního poměru také dohodou, pokud je tato dohoda u obou stran možná.

Pokud se zaměstnanec rozhodne z organizace odejít dobrovolně, je tato situace obvykle řešena výpovědí ze strany pracovníka. I zde je možné pracovní poměr ukončit dohodou, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody.

V případech, kdy dochází k porušení povinností zaměstnance zvláště hrubým způsobem, dochází k okamžitému zrušení pracovního poměru. Za toto porušení je ve společnosti Cerepa, a. s. považováno:

- fyzické napadení jiné osoby v prostorách zaměstnavatele
- trestný čin způsobený v souvislosti s výkonem zaměstnání, nebo proti zaměstnanci
- odcizení nebo pokus o odcizení majetku zaměstnavatele, majetku jiné organizace, případně zaměstnance
- zanedbání povinnosti nebo zničení majetku zaměstnavatele, případně poškození zájmu zaměstnavatele
- neomluvená absence delší než dva dny
- vědomé a vážné porušení bezpečnostních předpisů
- opakované odmítání oprávněných pokynů nadřízeného
- falšování a zneužívání dokladů zaměstnavatele, nebo dokladů při uzavírání pracovního poměru
- požívání alkoholu nebo jiných omamných látek při zahájení a v průběhu směny
- nedovolené provádění jakékoliv formy soukromého podnikání v pracovní době nebo v prostorách zaměstnavatele a zneužití pracovních prostředků společnosti k tomuto účelu
- nedovolené rozšiřování údajů o výši mzdy či jiných mzdových nároků jednotlivých zaměstnanců
- opakované porušení zákazu kouření nebo kouření v prostorách pro nekuřáky

Návrh na okamžité zrušení pracovního poměru je vždy předem projednán s odborovou organizací a je brán zřetel na stanovisko závodního výboru.

Odchody pracovníků do důchodu probíhají standardně dle platných právních norem, zaměstnanci tedy odchází při vzniku nároku na důchod z organizace pryč. V případech, kdy je nutná restrukturalizace a hrozí propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti, jsou přednostně osloveni pracovníci, kterým brzy vznikne nárok na plný nebo předčasný

důchod. Tito pracovníci pak většinou nabídku využijí a ze společnosti odejdou na zasloužený odpočinek.

## **4.5 Odměňování pracovníků**

Odměňování je společně s hodnocením pracovníků ve společnosti Cerepa, a. s. považováno za jeden z nejdůležitějších nástrojů k motivování pracovníků, s čímž dále souvisí i kvalita a množství vykonané práce. Řídí se Kolektivní smlouvou, vnitřními předpisy organizace a ujednáním v pracovních, případně individuálních smlouvách. Systém odměňování je ve společnosti složen z peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.

Základním mzdovým tarifem je ve společnosti považována sazba mzdy za jednotku času (hodina, měsíc) nebo jednotku výkonu (normohodina) stanovená pevnou částkou. Podle míry složitosti, namáhavosti, odpovědnosti práce, podle pracovních podmínek a obtížnosti pracovních režimů, pracovní schopnosti a způsobilosti zaměstnance a pracovní výkonnosti je zaměstnanci přiznán základní mzdový tarif příslušné skupiny prací (viz Tab. 1) nebo je mu stanovena mzda individuální smlouvou.

Uplatnění změn mzdového systému, mzdových složek, forem mzdy, stanovení konkrétních podmínek pro poskytování příslušné mzdové složky, zavádění a změny norem spotřeby práce a použití prostředků na mzdy provádí společnost vždy po projednání s příslušným odborovým orgánem.

V organizaci jsou používány následující formy mzdy:

- **úkolová mzda**
- **časová mzda**
- **smluvní plat**
- **manažerské smlouvy**



Pracovníci vykonávající pracovní činnosti, u nichž je možné stanovit jednotku práce, jsou ve společnosti Cerepa a. s. odměňováni úkolovou mzdou. Jednotlivé výkonové normy, na základě kterých jsou zaměstnanci po vykonání práce odměňováni, stanovuje vedoucí pracovník technicko-výrobního úseku. Nejčastěji je tento způsob odměňování využíván u dělníků obsluhujících zpracovatelské linky.

U pracovních míst, kde pracovníci vykonávají činnosti, u kterých není možné stanovit měřitelnou jednotku práce (např. laborantka nebo obsluha nakladače) je využívána časová mzda. Tito pracovníci jsou pak tedy odměňováni za každou odpracovanou hodinu.

Technicko-hospodářští pracovníci pobírají za vykonanou práci ve společnosti smluvní plat, který je sjednán písemně v pracovní smlouvě. Vrcholové vedení je odměňováno na základě manažerských smluv, kde je písemně stanovená výše peněžité odměny, případně další formy odměňování.

**Tabulka 1 - Mzdové tarify pro dělnické profese (zdroj: [11])**

<b>Skupina</b>	<b>Sazba v Kč/hod.</b>
1	51,40
2	53,40
3	56,70
4	59,00
5	62,60
6	65,50
7	69,10
8	72,50
9	76,30
10	80,00
11	84,20
12	88,00

Součástí odměňování pracovníků dělnických profesí jsou také dodatkové formy mzdy, mezi které patří:

- **Příplatek za práci ve svátek** - přísluší zaměstnanci příplatek nejméně ve výši 120% průměrného výdělku za každou odpracovanou hodinu
- **Příplatek za práci ve výškách a ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách** – pracovníkům jsou v těchto podmínkách poskytnuty příplatky ve výši 5,- Kč/hod.
- **Příplatek za práci v sobotu a v neděli** – pracovníků, kteří pracují o víkendu, náleží příplatek ve výši 50% průměrného hodinového výdělku + **víkendová prémie** 12,- Kč za každou odpracovanou hodinu
- **Příplatek za práci přesčas** - 25% průměrného hodinového výdělku
- **Příplatek za práci v noci** – za práci konanou v době od 22.00 do 06.00 hod. přísluší pracovníkům příplatek 9,- Kč za každou odpracovanou hodinu + **noční prémie** 8,- Kč za každou odpracovanou hodinu
- **Příplatek za odpolední směnu** - za práci konanou v době od 14.00 do 22.00 hod. přísluší zaměstnanci příplatek 5,- Kč za každou odpracovanou hodinu
- **Příplatek za povolání do práce mimo pracovní pohotovost** – pokud je pracovník povolán do práce mimo pracovní pohotovost k zabezpečení oprav strojního zařízení náleží mu příplatek 20 Kč/hod. v době od 6.00 do 22.00 hod a 40 Kč v době od 22.00 do 6.00 hod.
- **Příplatek za pracovní pohotovost** - v případech, kdy společnost pracovníkovi nařídí nebo s ním dohodne, aby byl mimo pracovní dobu připraven, že bude povolán na pracoviště, mu přísluší příplatek ve výši 10% průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pohotovosti v pracovních dnech a 40% průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pohotovosti v sobotu, neděli a ve svátek

Zaměstnancům, kteří ve své práci dosahují trvale dobrých výsledků a mají zásluhy na dosahování dobrých výsledků společnosti Cerepa a. s., mohou být při individuálním zhodnocení a finančních možnostech firmy vyplaceny tyto odměny, na které není právní

nárok a neposkytují se zaměstnancům se špatnou pracovní morálkou a těm, kteří porušovali pracovní kázeň nebo jiné pracovní povinnosti:

- při dosažení **25 let celkové doby zaměstnání**
- při dosažení **50 let věku**
- při prvním skončení pracovního poměru po nabytí **nároku na starobní důchod nebo invalidní důchod** (viz. Tab. 2)

**Tabulka 2 - Odměny při ukončení pracovního poměru po nabytí nároku na důchod (zdroj: [11])**

<b>Doba zaměstnání v Cerepa a.s.</b>	<b>Výše odměny v Kč</b>
10 let	3.000,-
každý další rok navíc	300,-
maximální výše	7.000,-

Mimo různých forem mzdy jsou pracovníkům společnosti Cerepa a. s. v rámci odměňování poskytovány také zaměstnanecké výhody. Všem pracovníkům jsou poskytovány výrazné slevy na veškeré výrobky společnosti. Organizace také všem zaměstnancům přispívá na penzijní připojištění. Výše příspěvku je závislá na hospodářských výsledcích společnosti a pohybuje se v rozmezí 500 – 1000 Kč měsíčně. Vedení společnosti jsou poskytovány výhody spojené s postavením v organizaci, mezi které patří možnost využívání služebního automobilu a pohonných hmot zdarma, služební telefon a počítač s připojením k internetu.

## **4.6 Pracovní vztahy**

Kvalita pracovních vztahů je důležitým faktorem při plnění stanovených cílů v organizaci, společnost Cerepa, a. s. se proto snaží o to, aby vztahy v organizaci byly korektní a příznivé, což vede ke spokojenosti pracovníků a úspěšnosti organizace jako celku.

Ve společnosti můžeme rozlišit následující skupiny vztahů:

- **vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem** – práva a povinnosti zaměstnanců a společnosti jsou jasně stanovena a upravena v Kolektivní smlouvě
- **vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením** – v rámci odborové organizace společnosti, která je součástí závodního výboru
- **vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem** – odborová organizace hájí zájmy pracovníků organizace, vyjednává při přijímání nové Kolektivní smlouvy, ve spolupráci s odbory dochází ke kontrolám BOZP, vydává stanovisko v případech propouštění pracovníků, atd.
- **vztahy mezi pracovními kolektivy a spolupracovníky** – neformální vztahy, nejsou upraveny žádnými dokumenty
- **vztahy k zákazníkům a veřejnosti** – společnost pořádá každý rok pro své zákazníky společensko-kulturní odpoledne a sponzorsky podporuje lokální fotbalové a hokejové kluby

#### 4.7 Péče o pracovníky

Společnost Cerepa, a. s. si je vědoma důležitosti svého nejcennějšího zdroje, tedy svých pracovníků a proto se jim snaží poskytovat dostatečnou péči zejména v následujících oblastech:

- **Pracovní doba a pracovní režim** - délka týdenní pracovní doby je v organizaci i při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby stanovena v průměru v rámci kalendářního roku na 37,5 hodin týdně. Začátek a konec pracovní doby je projednáván s odborovou organizací společnosti. Dle potřeby společnosti je pracovní režim rozvržen do jednosměnného, dvousměnného nebo třisměnného provozu, případně do nepřetržitého provozu. Pracovní doba v nepřetržitém provozu je rozvržena harmonogramem střídání směn tak, aby měl každý pracovník minimálně 1x za měsíc nepřetržitý odpočinek v trvání 35 hodin a mladiství 48 hodin.

Při směně přesahující 10,5 hodiny je do pracovní doby započítáváno dalších 30 minut přestávky na jídlo a oddech (tato přestávka je pracovníkům poskytnuta nejdéle po 6 hodinách práce).

- **Pracovní prostředí** – společnost se snaží poskytnout pracovníkům kvalitní pracovní prostředí, přičemž se soustředí především na prostorové řešení pracoviště, kdy je kladen důraz na pohodlný přístup k jednotlivým pracovištím a vhodnou polohu jednotlivých výrobních zařízení. V souvislosti s pracovním prostředím je ve společnosti věnována péče také fyzikálním podmínkám práce (hluk, prašnost, osvětlení a teplota), jejichž požadovaná úroveň je stanovena hygienickými předpisy a ve společnosti dochází k pravidelné kontrole dodržování těchto stanovených podmínek.
- **Lékařské prohlídky** – společnost poskytuje svým pracovníkům vstupní a preventivní lékařské prohlídky ve svých prostorách a na své náklady, pracovníci tedy nemusí za lékařem dojíždět a vyšetření hradit ze svých prostředků.
- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** – pracovníci společnosti jsou seznámeni s riziky souvisejícími s vykonávanými pracovními činnostmi a dle platných právních předpisů je vyžadováno dodržování zásad bezpečnosti práce. Zaměstnanci společnosti jsou pravidelně školeni o bezpečnosti a ochraně zdraví. Vedoucí pracovníci zaznamenávají kdy daná školení proběhla a dohlížejí na to, aby s problematikou BOZP byli seznámeni všichni pracovníci společnosti. Organizace se snaží vyhledávat rizika, zjišťovat jejich příčiny a zdroje a přijímat opatření k jejich odstranění nebo minimalizování. S tím také souvisí kniha pracovních úrazů, kde jsou vedeny záznamy o poraněních při práci a dochází ke zkoumání příčin těchto poranění. Mistři jednotlivých provozů provádí namátkové kontroly, při kterých se zjišťuje, zda pracovníci dodržují veškerá nařízení související s BOZP. Ve společnosti je na základě vyhodnocení rizik a konkrétních podmínek práce zpracován seznam pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků a mycích, čistících a desinfekčních prostředků. Dle potřeby je tento seznam

doplňován na základě požadavků vedoucích pracovníků po zhodnocení pracovních podmínek.

- **Personální rozvoj pracovníků** – společnost pečuje o kvalifikaci svých pracovníků a o její rozšiřování. Pracovníci účetního oddělení absolvují pravidelná školení o legislativních změnách souvisejících s jejich profesí. Pro pracovníky ekonomického a obchodního oddělení společnost zajišťuje přímo na pracovišti jazykové kurzy, kterých se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci, jsou tedy otevřeny i pracovníků výrobního úseku. Pracovníci technického a výrobního úseku se také pravidelně zúčastňují seminářů, které pro společnost zajišťují odborné agentury a dodavatelské firmy a probíhají jak ve společnosti, tak i mimo ni.

## **Závěr**

Obecným posláním každého podniku je směřovat k plnění stanovených cílů. Těchto cílů organizace dosahuje prostřednictvím a pomocí lidského kapitálu, který je považován za hlavní zdroj konkurenční výhody. Proto by měl být v každé organizaci řízení lidských zdrojů kladen velký význam. Bohužel ale i v dnešní době tomu tak ne vždy je. Zásadní význam lidí, jako zdroje nejcennějšího a tudíž zdroje, který potřebuje dostatečnou péči a pozornost, bývá mnohdy opomíjen.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat řízení lidských zdrojů ve společnosti Cerepa, a. s., následně úroveň řízení lidských zdrojů v této společnosti zhodnotit a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení.

První část bakalářské práce se zabývala řízením lidských zdrojů a jednotlivými personálními činnostmi z teoretického pohledu, v další části pak autor znalosti z teoretické části aplikoval do praxe v konkrétním prostředí společnosti Cerepa, a. s. Informace potřebné pro provedení analýzy řízení lidských zdrojů v této společnosti získal autor z řízených pohovorů vedených s technicko-výrobním ředitelem společnosti a z materiálů, které mu byli společností poskytnuty.

V oblasti personálního plánování je ve společnosti dosaženo jeho hlavního smyslu, tedy zajištění potřebného množství pracovní síly s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Plánování potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby probíhá souběžně s plánováním výroby a je tedy dosahováno rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil v organizaci. Krytí potřeby pracovníků je většinou řešeno z vnitřních zdrojů, což je pro společnost přínosné z pohledu nákladů i kvality pracovní síly. Autor v této oblasti ovšem shledává absenci personálního plánování z dlouhodobější perspektivy a plánování personálního rozvoje kariéry. Zde by tedy doporučil vytvoření dlouhodobé strategie personálního plánování a také plánování personálního rozvoje pracovníků by měla být ve společnosti věnována větší pozornost, což by mohlo vést ke stabilizaci potřebných pracovníků a vytvoření jasné perspektivy pracovníků v organizaci.

Při obsazování volných pracovních míst nemá společnost problém se získáváním pracovníků a lze říci, že poptávka převažuje nabídku práce. Metody získávání a výběru

pracovníků jsou vhodně zvoleny a kombinovány s přihlédnutím k vynaložení minimálních nákladů. V oblasti získávání a výběru pracovníků tedy společnosti není co vytknout.

Hodnocení pracovníků probíhá ve společnosti ve formální i neformální podobě. Neformální hodnocení je prováděno pravidelně během vykonávání jednotlivých prací a není zaznamenáváno. Plní zde tedy především úlohu kontroly plnění pracovních úkolů a tuto úlohu plní dostatečně. Systém formálního hodnocení pracovníků funguje dobře, pořizují se z něho písemné dokumenty, které jsou zařazovány do osobních spisů pracovníků a dále využívány. Formální hodnocení je prováděno jednou ročně. Autor by zde doporučil provádět formální hodnocení častěji, alespoň v půlročních intervalech. A celkově by ve společnosti měla být formální stránce hodnocení pracovníků věnována vyšší míra pozornosti, což by vedlo ke zvýšení motivace pracovníků a zlepšení pracovních výsledků.

Propouštění pracovníků je vždy prováděno v souladu s platnými právními předpisy a dle ujednání v Kolektivní smlouvě. Pokud je zaměstnanec propuštěn z důvodu nadbytečnosti, společnost se vždy snaží o ukončení pracovního poměru dohodou. V případech, kdy je ve společnosti uvolněno pracovní místo nebo vznikne nové, jsou při jeho obsazování přednostně oslovováni pracovníci propuštění z důvodu nadbytečnosti. Dobrovolné odchody z organizace se zde prakticky nevyskytují, což je pozitivní jev z pohledu stabilizace pracovní síly. Stejně tak penzionování pracovníků probíhá dle platných právních předpisů. Autor v této oblasti neshledává žádné nedostatky.

Systém odměňování plní úlohu velmi efektivního nástroje motivování pracovníků a je ve společnosti složen z peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. U dělnických profesí je využívána úkolová i časová mzda, dle toho, zda je možné stanovit jednotku práce či nikoliv. Pracovníci jsou tedy odměňováni za množství vykonané práce, resp. odpracovaných hodin. Využití zejména úkolové mzdy je dostatečným stimulem pracovníků k dosahování požadovaných pracovních výsledků a zároveň efektivním způsobem odměňování, protože jsou odměňováni za skutečně vykonanou práci. Vedení společnosti a THP pracovníci pobírají plat sjednaný v pracovních, případně manažerských smlouvách, jsou tedy jasně seznámeni s výší odměny za požadovanou práci. Dostatečně motivující jsou také dodatkové formy mzdy v podobě různých



příplatků a zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkům společnosti a vrcholovému vedení. Systém odměňování a jednotlivé formy odměny tak, jak jsou ve společnosti využívány, funguje dobře. Autor by zde doporučil zavedení jasně stanovených výkonnostních prémie, což by mohlo ještě zvýšit motivaci pracovníků a jejich pracovní výkon.

Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem se řídí Kolektivní smlouvou, kde jsou jasně stanovena práva a povinnosti pracovníků i společnosti. Společnost se snaží udržovat dobré vztahy s odborovou organizací a při kolektivním vyjednávání vycházet maximálně vstřícně. Společnost si je vědoma toho, že dobré pracovní vztahy uvnitř společnosti vytváří pozitivní klima, což je důležité pro její celkový výkon. Společnost se také snaží pěstovat dobré vztahy se zákazníky a veřejností, k čemuž přispívá pořádání společenských akcí pro zákazníky a sponzoring lokálních sportovních oddílů. V tomto tedy není organizaci co vytknout.

Společnost se snaží poskytovat svým pracovníkům dostatečnou péči. V případě pracovní doby a pracovního režimu a také pracovního prostředí se společnost řídí stanovenými předpisy a nařízeními a dbá na jejich dodržování. Také v otázkách BOZP dohlíží společnost na přísné dodržování zásad bezpečnosti práce a právních předpisů souvisejících s touto problematikou. Díky pravidelným odborným školením a seminářům je zajištěn dostatečný rozvoj kvalifikace pracovníků. Nedostatky v péči o pracovníky ovšem autor shledává v oblasti služeb poskytovaných pracovníkům společnosti. Zde by se společnost měla zabývat především možnostmi stravování pracovníků a dopravy do zaměstnání, kterým byla doposud věnována minimální pozornost. Zkvalitnění služeb poskytovaných pracovníkům by mohlo vést k vyšší spokojenosti pracovníků společnosti.

## Použité zdroje

### *Literatura:*

[1] ARMSTRONG, M., KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] FOOT, M., HOOK, C.: Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

[3] KOUBEK, J.: ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

[4] GRATTON, L.: Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality. Oxford: Oxford University Press, 1999. ISBN 0-19-878203-9.

[5] ARMSTRONG, M., KOUBEK, J., BERKA, J.: Personální management. Praha: GRADA, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

[6] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

[7] VEBER, J.: Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

[8] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

[9] HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: GRADA, 2008. ISBN 80-247-2475-1.

[10] PALÁN, Z.: Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7

### *Ostatní zdroje:*

[11] Interní materiály Cerepa, a.s.

[12] *Cerepa, a. s.* - CEREPa [online]. 2002 [cit. 2009-02-16].

Dostupný z WWW: <<http://www.cerepa.cz>>.

## **Přílohy**

Příloha č. 1: Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Příloha č. 2: Formulář Hodnocení

Příloha č. 3: Záznamový formulář pro nového zaměstnance

**Příloha č. 1: Dotazník pro uchazeče o zaměstnání**

JIP - C E R E P A akciová společnost Červená Řečice

---

**DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ**

Příjmení, jméno, titul .....
Den, měsíc, rok narození ..... rod. stav .....
Adresa .....
Telefon privát ..... telefon zaměstnání .....

Požadovaná oblast zařazení

Pracovní místo, kde bych chtěl(a) nastoupit .....
.....
Další možná pracovní místa/oblasti .....
.....
Nejbližší možný termín nástupu .....
Očekávaný příjem(mzdové představy).....
.....

## Současné/poslední zaměstnání

Zaměstnavatel .....
Adresa .....
Zaměstnan od ..... do .....
Pracovní zařazení/pozice .....
Nástupní plat(měsíční mzda,hodinová mzda .....
Další pravidelné nebo jednorazové příjmy .....
Současný plat(měsíční mzda,hodinová mzda).....
1.Povaha vykonávané práce,odpovědnost, stručná charakteristika:
.....
.....
.....
.....
2.Co máte(co jste měl(a)) nejraději na Vaší práci :.....
.....
.....
3.Co Vás nejmeně těšilo? .....
.....
4.Vaše úspěchy(výsledky):.....
.....
5.Vaše neúspěchy(omyly):.....
.....
6.Vaše hodnocení přímého nadřízeného :
a) jeho silné stránky(klady) .....
.....
b) jeho nedostatky .....
.....
7.Pokuste se odhadnout co nejpřesněji,jak hodnotí on Vás :
a) Vaše silné stránky(klady) .....
.....
b) Vaše slabé stránky(nedostatky) .....
.....

8. Příčiny Vašeho odchodu nebo touhy po změně :.....  
 .....  
 .....

1. Ucházíte se v současné době ještě jinde o zaměstnání ANO/NE  
 .....

2. Jaké důvody Vás vedly k zájmu o zaměstnání v naší a.s. ?  
 .....  
 .....  
 .....

3. Máte představu nebo konkrétní plán, jak se chcete uplatnit v  
 naší a.s. ?  
 .....  
 .....  
 .....

## Kvalifikace

Uveďte významná školní vzdělání, dosaženou úroveň a místo  
 studia :  
 .....  
 .....  
 .....

Jazyky .....

Znalost PC ..... řidičský průkaz: ANO/NE.....

Zkoušky a osvědčení .....

.....  
 .....

## Ochranné předpisy a ostatní

Máte změněnou pracovní schopnost ? ANO/NE .....
Na jaký druh postižení je nutno brát ohled ? .....
.....
U které zdravotní pojišťovny jste přihlášen(a) ? .....
.....
Vykonával jste vojenskou či náhradní službu ? ANO/NE .....
.....
Jste připraven pracovat na směny ? ANO/NE .....

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé. Souhlasím s eventuelním automatizovaným zpracováním mých údajů během uchazečského řízení. Akciová společnost tato data zruší, jestliže nedojde k uzavření pracovního poměru.

V Červené Řečici dne .....

.....  
podpis uchazeče

## Příloha č. 2: Formulář Hodnocení

### HODNOCENÍ

*Jméno hodnoceného:* .....

*Jméno hodnotitele:* .....

*Hodnocení provedeno dne:* .....

Hodnocený ukazatel	1	2	3	4	5
Kvalita práce					
Kvantita práce					
Iniciativa					
Kooperativnost					
Spolehlivost					
Znalosti práce					

#### *Výsledek hodnocení kritických příhod*

	+	0	-	Oblast:
-----/-----				-----
-----/-----				-----
-----/-----				-----
-----/-----				-----
-----/-----				-----

*Při hodnocení byly dnešního dne přijaty tyto závěry:*

Hodnocený:

Hodnotitel:

Nadřiz.hodnotitele



### Příloha č. 3: Záznamový formulář pro nového zaměstnance

JIP - CEREPA Červená Řečice, akciová společnost	str.1 z 1				
Příloha č. 2					
<b>ZÁZNAMOVÝ FORMULÁŘ PRO NOVÉHO ZAMĚSTNANCE</b>					
Jméno a příjmení :	oddělení:				
Pracovní činnost :					
Datum záznamu :	Zkušební lhůta do:				
<b>HODNOCENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE</b>					
<b>KRITERIA</b>	<b>Výborné</b>	<b>Dobré</b>	<b>Vyhovující</b>	<b>Uspokojivé</b>	<b>Neuspokojivé</b>
Kvalita práce					
Kvantita práce					
Hospodárnost prac.postupů					
Využívání prac. času					
Variabilita na prac. místo					
Péče a pořádek					
Pozn. - hodnocení provádějte zaškrtnutím					
<b>Celkové hodnocení</b> - porovnejte s ostatními zaměstnanci se stejnou dobou zaměstnání					
<input type="checkbox"/>	Rozhodně neuspokojivý	<input type="checkbox"/>	Podprůměrný, ale dělá pokroky		
<input type="checkbox"/>	Průměrný	<input type="checkbox"/>	Výrazně nadprůměrný		
<input type="checkbox"/>	Vynikající				
Co je třeba udělat ke zlepšení jeho (jejího) výkonu ?					
<input type="checkbox"/>	Nutnost vyškolení pro oblast	Detailněji :	.....		
<input type="checkbox"/>	Prodloužení doby zapracování		.....		
<input type="checkbox"/>	Vyžaduje speciální dohled		.....		
<input type="checkbox"/>	Snížení prac. povinností		.....		
<input type="checkbox"/>	Jiné		.....		
<b>Doporučení</b> - doporučujete výše uvedeného zaměstnance na výše uvedené místo ?					
<b>ANO</b>					
<b>NE</b>					
Jestliže NE - uveďte prokazatelné důvody : .....					
.....					
Hodnocení prováděl: ..... Nadřízený hodnotitel: .....					