

Bakalářská práce

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Stud.program: B6208 Ekonomika a management

Stud. obor: Účetnictví a finanční řízení podniku – pro frankofonní země



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE NA TÉMA
ANALÝZA PERSONÁLNÍ PRÁCE VE VYBRANÉM PODNIKU

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Vypracovala:

Tereza Pragerová

2007

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

V Táboře 16.4.2007

.....
podpis

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odbornou pomoc a teoretické i praktické rady při zpracování práce. Dále děkuji personálnímu oddělení firmy BRISK a.s. za poskytnutí potřebného materiálu a za odborné připomínky.

Obsah:

1.	Úvod	7
2.	Literární přehled	8
	2.1. Podoby řízení lidských zdrojů	
	2.2. Personální útvar a role personalistů	
	2.3. Organizace a hlavní aktivity personálního útvaru	
	2.4. Popis některých personálních aktivit	
3.	Cíl práce a metodika	23
4.	Charakteristika podniku	24
5.	Analýza personální práce	27
	5.1. Personální strategie	
	5.2. Analýza personálních potřeb organizace	
	5.3. Přijetí do pracovního poměru	
	5.4. Skončení pracovního poměru	
	5.5. Odborný rozvoj zaměstnanců	
	5.6. Hodnocení výkonů zaměstnanců	
	5.7. Péče o zaměstnance	
6.	Náklady práce v ČR a Evropské unii	36
	6. 1. Náklady práce v ČR a jejich struktura v roce 2005	
	6. 2. Náklady práce v zemích Evropské unie	
7.	Diskuse a návrh rámcových změn	41
8.	Závěr	44
9.	Summary	45
10.	Seznam použité literatury	46
11.	Seznam tabulek a grafů	47
12.	Přílohy	

1. Úvod

Kvalitní zaměstnanci jsou jednou z nejcennějších hodnot každé společnosti. Jen oni totiž mohou naplňovat vize, cíle a strategie vedení podniku. Z tohoto důvodu je personální práce v moderně řízených podnicích klíčovým problémem podnikového řízení a proto je nutno ji věnovat mimořádnou pozornost.

Tradiční pojetí personální práce v podniku chápalo personální práci jako službu, která měla v první řadě zajišťovat administrativní práci, administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytování těchto informací řídicím složkám podniku. Tradiční pojetí tedy přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli.

System personální práce prošel mnohaletým vývojem. Nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že je kladen důraz na strategické aspekty, tj. zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Dalším charakteristickým znakem je to, že stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní a personální práce se tím stává součástí jejich každodenní práce.

Vzhledem ke globalizaci současných trhů se klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, neboť pracovní síla je nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti podniku. A jelikož existuje silná vazba mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem, orientují se podniky na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků, a věnují tedy velkou pozornost pracovním podmínkám a personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků.

Proto se personální práce zaměřuje na člověka jako celek, neboť člověk jako pracovní síla je nejdůležitější hnací síla podnikového mechanismu. A tudíž se personální práce stává páteří celého řízení podniku. Aby úkoly personální práce byly patřičně zajištěny, je třeba provádět řadu personálních činností, které odpovídají podnikové strategii a cílům organizace.

Cílem bakalářské práce je analýza činností personálního útvaru ve vybraném podniku, posouzení a zhodnocení systému jejich organizace. Analýza byla provedena ve firmě BRISK a.s. Bakalářská práce je zaměřena především na oblast personálního řízení, personální činnosti, sledování nákladů práce a porovnání s náklady práce v EU a jsou zde navrženy rámcové změny.

2. Literární přehled

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru. Analýzy úspěšnosti fungování firem jednoznačně ukazují, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat a využít lidské zdroje takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace. Z tohoto hlediska je problém formování lidských zdrojů chápán jako ohraničená funkční oblast, ale jako oblast strategického významu ovlivňující ve svých důsledcích jak tvorbu strategie firmy, tak i její realizaci. Proto je tedy personální práce v moderně řízených podnicích ústředním problémem podnikového řízení.

V posledních letech se ve vyspělých státech setkáváme s nahrazováním pojmu personálního řízení pojmem řízení lidských zdrojů. Toto nahrazení vyjadřuje kvalitativní posun ve vnímání vztahu jedince a podniku. Řízení lidských zdrojů klade důraz na plné využití lidských schopností, lidského potenciálu. Využití lidského potenciálu znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik.

V širším smyslu můžeme pojem personální řízení chápat jako veškeré činnosti vedoucích pracovníků, specialistů, orientované na člověka. Naopak v užším smyslu je personální řízení ztotožňováno se systémem řízení personální práce v podniku. To znamená s činnostmi specializovaných útvarů neboli specialistů. V praxi bývá systém řízení lidské práce nazýván jako personalistika.[2]

2.1 Podoby řízení lidských zdrojů

„Rozvineme-li pojem řízení lidských zdrojů, lze ho považovat za filozofii, která nám ukazuje, jak by se mělo s pracovníky zacházet v zájmu organizace. Ale tuto filozofii lze aplikovat několika různými způsoby a neexistuje ani žádný jednotný model, který by bylo možné použít k charakterizování či popisu řízení lidských zdrojů.“ [3]

Autoři rozlišují tvrdou a měkkou podobu řízení lidských zdrojů:

Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů:

Tvrdý přístup k řízení lidských zdrojů spočívá v kladení důrazu na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí. Tento přístup je založen na filozofii „kšeftu“ a povinností, která se zaměřuje na potřebu řídit lidi takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu a tím dosáhnout konkurenční výhody. Lidé jsou chápáni jako lidský kapitál, pomocí něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje.

Měkká podoba řízení lidských zdrojů:

Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů, která klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Tento přístup klade důraz na potřebu získat oddanost neboli „srdce a myšlení“ pracovníků prostřednictvím jejich zapojování do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vyšší míry

oddanosti a vyšší míry důvěry v organizaci. Velká pozornost je věnována přesvědčení, že zájmy managementu a pracovníků mohou a měly by být v souladu.[3]

Řízení lidských zdrojů v personální práci:

Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečování kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). Z tohoto hlediska řízení lidských zdrojů lze charakterizovat ve zjednodušené podobě jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky „ekonomického a sociálního“ okolí firmy i požadavky pracovníků.

Výchozí základnou pro formování personální strategie firmy je její celková strategie a formulování základní podoby jejího organizačního uspořádání, vymezení priorit a hierarchie hodnot firmy, které budou vlastníky, managementem i zaměstnanci akceptovány. Stanovení cílů vychází z odhadu rozhodujících trendů vývoje a jejich dopadu na činnost firmy a její širší i nejbližší okolí.

K tomu, aby firma mohla úspěšně plnit svůj cíl, je žádoucí, aby byl dosažen soulad mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. Je zdůrazňován požadavek, aby systémy lidských zdrojů byly řízeny tak, aby byly v souladu se strategií organizace. Z toho tedy vyplývá nutnost posilovat strategické přístupy v řízení lidských zdrojů, protože kvalitní, pružně reagující a výkonný lidský kapitál organizace je výsledkem dlouhodobého, cílově orientovaného přístupu a jeho utváření vyžaduje uplatnění strategických (dlouhodobých) principů při jeho formování, které se však při střetu s každodenní ekonomickou realitou, zejména na nižších úrovních řízení, mohou dostávat do rozporu s krátkodobými aktuálními požadavky systému řízení. Personální strategie musí být odrazem požadavků těchto změn. [3]

2.2 Personální útvar a role personalistů

Personální útvar se zaměřuje na záležitosti související s řízením a rozvojem lidí v organizaci. Může se soustředit na některé nebo na všechny oblasti řízení lidských zdrojů (uspořádání a rozvoj organizace, řízení znalostí, plánování lidských zdrojů, jejich získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, odměňování pracovníků, pracovní vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální administrativa, plnění zákonných požadavků a jiné záležitosti týkající se zaměstnávání lidí). [3] Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů a to tak, že jí předkládá podněty, intervnuje a poskytuje rady a podporu ve všem, co se týká jejích pracovníků. Hlavním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Další úlohou personálního útvaru je hrát klíčovou roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti ku prospěchu organizace a také ke svému vlastnímu užítku. Personální útvar musí být iniciativní a proaktivní.

Všestranné zkvalitňování lidských zdrojů organizace a jejich co nejefektivnější využití je základním cílem personální práce.

Základní cíle personální práce v hospodářské a sociální oblasti je možno vymezit následujícím způsobem:

a) v ekonomické oblasti

- optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí
- zlepšení struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů organizace
- zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení tohoto potenciálu i vložených prostředků na jeho rozvoj
- stanovení a udržení personálních nákladů organizace (mzdy výdaje na zabezpečování potřeb pracovníků) na optimální výši
- realizace systému odměňování podle výkonu stimuluje rozvoj aktivity a zvýšení schopnosti každého pracovníka

b) v utváření pracovního klimatu a sociální oblasti

- naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce pro organizaci
- napomáhat identifikaci s cíli organizace
- motivace pracovníků k seberozvoji, zvýšení kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace
- vytvářet předpoklady pro spokojenost s pracovním místem, s obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace (humanizace práce)

Jedním z hlavních úkolů personální práce při formování pracovní síly je dosáhnout takového výkonu a pracovních postojů, jež zabezpečí dosažení podnikových cílů.[5]

Cíle personálního řízení :

- a) společenský :** - přistupovat zodpovědně k požadavkům společnosti a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na podnik
- s odpovědností využívat zdroje,neboť jejich neefektivní využití by mohlo mít za následek vznik určitých omezení ze strany společnosti
- b) organizační :** - potřeba si uvědomit, že pers.práce musí přispívat ke zvýšení efektivity podniku, je tedy pouhým prostředkem a ne cílem, jak organizaci pomoci k realizaci hlavních cílů
- c) funkční :** - zaměřit se na úroveň služeb pers.útvárů, které tyto služby poskytují vedoucím pracovníkům tak, aby pers.řízení sledovalo cíle organizace
- d) osobní :** - jsou součástí cílů pers.řízení, jedná se o podporu vlastních cílů pracovníků, možnost jejich seberealizace, která povede k jejich spokojenosti tak, aby jejich prac.výkony a prac.chování odpovídalo podnikovým cílům [3]

Cíle personálního řízení jsou vyjádřeny v personální politice.Personální politikou rozumíme souhrn relativně stabilních zásad, kterými se podnik řídí při rozhodování, týkajících

se přímo nebo nepřímo lidského činitele a práce. Je součástí podnikové politiky jako celku. Určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast.

Postavení a funkce útvaru lidských zdrojů ve firmě

Postavení a funkce útvaru, jehož náplní je řízení lidského faktoru ve firmě, jsou závislé na tom, jaké funkce a odpovědnosti jsou na tuto oblast delegovány, a jsou tudíž závislé na pojetí personální práce v nejširším významu, tj. aktivit směřujících k ovlivňování lidského faktoru firmy žádoucím směrem. Pro určení rozsahu a aktivit je rozhodující stanovení personální politiky firmy, která musí vycházet z personální strategie firmy. Personální strategie firmy představuje vymezení základních cílů, jichž má být dosaženo v oblasti formování lidských zdrojů firmy, a to jak z hlediska struktury, tak i jejich kvality. Vychází přitom z dlouhodobých záměrů strategie rozvoje firmy a jejich podnikatelských aktivit, pro které personální strategie firmy vytváří ve své oblasti předpoklady umožňující realizovat tyto koncepční záměry. Personální strategie vychází nejen z vnitřních faktorů firmy, ale respektuje i vnější vlivy (dosažený stupeň sociálního rozvoje, stav trhu práce...). Personální politika jako soubor zásad, metod a nástrojů realizuje koncepční záměry vyplývající z personální strategie firmy a stává se nedílnou součástí práce všech řídicích pracovníků.[1]

Začlenění personálního útvaru do struktury řízení firmy

Pro plnění funkcí personálního útvaru je důležité jeho organizační uspořádání a začlenění do struktury řízení firmy. Je závislé na velikosti organizace a existující struktuře řízení. Jedná se zpravidla o štábní útvar řízení a jeho vazbu na liniový systém řízení zabezpečuje skutečnost, že vedoucí pracovník odpovědný za personální práci (náměstek, ředitel pro personální práci nebo vedoucí personálního útvaru) je zpravidla členem vrcholového vedení organizace. Faktory, které mají vliv na organizační začlenění útvaru pro personální práci, se ve značné míře překrývají s obecnými faktory rozhodujícími o volbě optimální organizační struktury firmy, některé z nich jsou spojeny se specifickým charakterem a strukturou personálu a je možno je rozdělit podle hledisek souvisejících jak s vnitřním, tak i vnějším prostředím.

Nejvýznamnější jsou:

Prostorová lokalizace – velikost organizace, členitost a počet vnitropodnikových jednotek...

Vlastní forma – a.s., státní podnik, družstva...

Širší ekonomické a sociální klima – politika zaměstnanosti

Charakterizace organizace – druh činností a jejich struktura, typ výroby, obchodní činnost, služby...

Organizační architektura firmy – historické tradice, míra centralizace, decentralizace...

Strategie rozvoje firmy a jejich odraz na řízení lidských zdrojů – potřeba změn, expanze...

Počet pracovníků a jejich struktura – rozsah poskytovaných personálních služeb...

Formální a neformální autorita personálního vedoucího

Nákladová náročnost řešení a efektivnost [1]

Role personalistů

Personalisté hrají řadu různých rolí. Míra v níž tyto role hrají závisí na postavení daného personalisty v organizaci, na očekávání manažerů týkajících se toho, čím by měla personální práce ,personální útvar a personalisté přispívat k fungování organizace, a na schopnosti daného personalisty působit na lidi.

Od personalistů se očekává:

- plní funkci partnerů v podnikání
- předkládají efektivní strategie v oblasti řízení lidských zdrojů
- řídí se etickými normami
- mohou používat a přizpůsobovat metody řízení a rozvoje lidí tak, aby to odpovídalo potřebám organizací i potřebám lidí, kteří v nich pracují
- mají kvalifikaci pro řízení změn
- mají osobní potřebu celoživotního učení a soustavného odborného rozvoje
- pracují jako myslící pracovníci [1]

Role partnera v podnikání

Jako partneři mají personalisté spoluodpovědnost za úspěchy podniku se svými kolegy-liniovými manažeri. Personalisté znají podnikové strategie a příležitosti i nebezpečí, jimž musí organizace čelit. Jsou schopni analyzovat silné a slabé stránky podniku a diagnostikovat problémy hrozící organizaci.

Role stratéga

Personalisté se jako stratégové zabývají hlavními dlouhodobými problémy, které se týkají řízení a rozvoje lidí a pracovních vztahů. Řídí se podnikatelským plánem organizace, ale také se sami podílejí na formulování podnikatelských plánů. Toho je možno dosáhnout vedením vrcholových manažerů k tomu, aby se zaměřovali na lidské souvislosti svých plánů a na jejich dopad v oblasti řízení lidských zdrojů. Personalisté se snaží přesvědčovat vrcholové manažery, aby vytvářeli plány, které by lépe využívaly schopnosti lidských zdrojů organizace.

Intervenční role

Intervenci můžeme chápat jako akci nebo událost, jejímž smyslem je dosáhnout určitého cíle. Personalisté mají velmi dobré podmínky, aby mohli získat nezaujatý, nestranný

pohled na to, co se děje s procesy v organizaci a jaký to má vliv na lidi. Na základě svého pozorování mohou personalisté určit jakékoliv problémy a jejich příčiny a formulovat návrhy, co by se s tím mělo dělat. Personalisté mohou intervenovat v případě, že si myslí, že je třeba změnit, zlepšit existující postupy v řízení lidí. Mohou upozorovat problémy ve výkonu, produktivitě, způsobilosti...a navrhnout postupy, jak tyto problémy řešit (např. pomocí řízení pracovního výkonu a odměňování).

Reaktivní a proaktivní role

Personalisté dělají, co se jim řekne nebo, o co jsou požádáni. Reagují na žádosti o služby nebo rady. Působí jako partneři v podnikání, vytvářejí strategie lidských zdrojů, intervenují, inovují...

Monitorovací role

Je důležitá s ohledem na zákony o zaměstnávání lidí. Personalisté mají za úkol zabezpečit, aby politika a postupy byly v souladu se zákony a aby je linioví manažeři správně uplatňovali.

Role novátora

Personalisté se snaží zavádět nové procesy a postupy, o nichž se domnívají, že zvýší efektivnost organizace. Tato snaha zavádět nové postupy by měla vycházet z analýzy, která bude identifikovat potřeby podniku a problémy, na které je třeba reagovat.

Role interního konzultanta

Jako interní konzultanti personalisté spolupracují se svými kolegy na analýze problémů a navrhování jejich řešení. Interní konzultanti musejí:

- znát, jaké jsou strategické požadavky organizace a její podnikatelský plán a jejich rady tomu musejí odpovídat
- musejí mít dobré analytické dovednosti
- být schopni plánovat, řídit a provádět zadané úkoly
- být schopni hrát roli „odborníka“ i pomocníka
- chápat potřeby interních klientů a spolupracovat s nimi na řešeních
- zajistit, aby interní klienti přijali řešení a byli schopni a ochotni je realizovat [3]

Decentralizace personálních činností a její cíle

Jedním z nových trendů v současné etapě vývoje personálního řízení je snaha o výraznou decentralizaci personálních činností na nižší organizační jednotky firmy a přesun těžiště personální práce centrálního útvaru k převážně koncepční činnosti. Stává se, že decentralizace personálních činností bývá první etapou výrazné změny v pojetí personální práce, po níž dochází také k restrukturalizaci činností, hlavně delegováním příslušných pravomocí na liniový management. U přechodu na tuto formu realizace personální práce se

předpokládá, že všichni řídicí pracovníci a někteří řadoví pracovníci jsou školeni ve znalostech metod a vedení a motivace lidí, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka řešení většiny personálních problémů, které vzniknou v jejich činnosti. K dispozici by jim měla být metodická a poradenská pomoc vlastního personálního útvaru. Někdy ale může docházet k redukci činností těchto útvarů z důvodu využívání externích poradenských firem. [1]

2.3 Organizace a hlavní aktivity personálního útvaru

Personální útvar vytváří koncepci činností vycházející z personální politiky a současně zpracovává a řídí metodiku jejich uplatňování. Je zodpovědný za zajišťování, organizaci, koordinaci a kontrolu těchto činností. Postupnou progresí přechází ve stále větší míře realizace personálních metod a postupů na liniový management a těžištěm práce personálního útvaru se stává koncepční, analytická a metodická činnost a na ni navazuje poradenství.

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Tyto oblasti se nejčastěji vymezují následujícím způsobem.

Vytváření a analýza prac.míst

Plánování

Získávání, výběr, přijímání pracovníků

Hodnocení pracovníků

Rozmísťování pracovníků a ukončení prac.poměru

Odměňování a další nástroje ovlivňování prac.výkonu a motivování pracovníků a poskytování zaměstnaneckých výhod

Odborný rozvoj pracovníků

Pracovní vztahy

Péče o pracovníky

Personální informační systém

Obecně lze tyto činnosti charakterizovat následujícím způsobem:

Poskytování služeb

Klíčovou činností personálního útvaru je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům. Těmi jsou vedení organizace, linioví manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin a řadoví pracovníci. Služby se mohou týkat všech stránek řízení lidských zdrojů (plánování řízení lidských zdrojů, získávání a výběru, rozvoje pracovníků, odměňování, pracovních vztahů, zdraví a bezpečnosti a péče o pracovníky). Nebo je také možno, aby v jedné nebo ve dvou těchto oblastech byly služby poskytovány specialisty. Cílem je tedy zabezpečit efektivitu služeb, které povedou k uspokojení potřeb podniku, jeho managementu a jeho pracovníků a přitom je provádět efektivně.

Vedení a usměrňování

Personalisté svým způsobem a v jisté míře spolupracují s manažery. Týká se to doporučení směřující ke strategiím lidských zdrojů, podložená řadou analýz a diagnóz, aby pokryla strategické záležitosti vyplývající z potřeb organizace. Vedení a usměrňování

manažerů se může také zaměřit na zabezpečení odpovídajícího rozhodování o takových záležitostech, jako je hodnocení pracovního výkonu, růst mezd a platů.

Poskytování rad

Personalisté také poskytují rady v takových záležitostech, jako je vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, inzerce volných pracovních míst, sestavení seznamu vhodných uchazečů, kteří by měli být pozváni k přijímacímu pohovoru, výběr metod uspokojování potřeb vzdělávání, mzdové či platové tarify, které by měly být nabízeny pracovníkům při získávání nebo povyšování, požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, záležitosti pracovních vztahů a řešení problémů s lidmi (dodržování pracovní doby...). [1]

Organizace personálního útvaru

Organizace a obsazení personálního útvaru samozřejmě závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí, na roli, která je personálnímu útvaru přiznána a na typu služeb, které se od něj očekávají. Poměr počtu pracovníků a personalistů není nijak blíže specifikován. Neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Tento poměr je však ovlivněn již zmíněnými faktory. Míra, v jaké se organizace domnívá, že řízení lidských zdrojů je nejdůležitější povinností liniových manažerů a vedoucích týmů, nejenže ovlivňuje počty pracovníků personálního útvaru, ale také povahu odborného vedení a podpůrných služeb, které personální útvar zabezpečuje. Nicméně však neexistuje žádný návod, jak by měl být personální útvar a personální práce organizovány. Přesto by měla být brána v úvahu tato doporučení.

- vedoucí personálního útvaru by měl být odpovědný přímo výkonnému řediteli a měl by být členem nejvyššího vedení organizace, aby se mohl podílet na vytváření podnikové strategie a hrát plně svou roli při formulování personálních strategií

- v decentralizované organizaci by pobočky, divize nebo výrobní jednotky měly být odpovědné za své personální záležitosti

- personální útvary musejí být schopny poskytnout rady a služby na úrovni požadované organizací

- personální útvar by měl být organizován dle úrovně podpory a služeb, které jsou od něj vyžadovány a dle rozsahu činností, které je potřeba zabezpečit. Může se jednat o získávání, výběr a stabilizaci pracovníků, rozvoj manažerů, vzdělávání, řízení odměňování, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, péči o pracovníky, personální informační systém...

Nejdůležitější zásadou, kterou musíme mít na paměti při vytváření organizace personálního útvaru, je to, že tato organizace by měla být v souladu s potřebami podniku. [3]

2.4 Popis některých personálních aktivit

Metody získávání pracovníků

Získávání zaměstnanců představuje pro zaměstnavatele jedno z nejdůležitějších rozhodnutí. Zaměstnavatel má na výběr z různých metod získávání pracovníků.

Externí výběr: zaměstnanců volí podnik v případě rozvoje podniku

Interní výběr : zaměstnanců naopak řeší problémy spojené s vnitřními potřebami rozvoje organizace, ztráty spojené s tím, že nedochází k obnově lidských zdrojů pomocí externího výběru, jsou zde kompenzovány tím, že vedení zná své zaměstnance a jejich kvality

a) Nabídka práce zveřejněná na úřadu práce nebo na internetu

Tato forma nabídky práce nejčastěji oslovuje zájemce o výkonné činnosti, např. manuální pracovníky, administrativní... Vhodnou formulací nabídky práce se zaměstnavatel může vyhnout tomu, aby nebyl zahlcen obrovským množstvím žádostí a neztrácel tím čas jejich čtením. K tomu je zapotřebí definovat požadavky na pracovníka. Ve své nabídce proto uvede:

- název práce
- spádové území, které připadá v úvahu pro dojížděku do zaměstnání
- počet let odborné praxe při výkonu nebo podobné práce
- mzdové podmínky
- max. přípustnou dobu v měsících, po kterou již uchazeč práci nevykonává [2]

b) Podniková vývěska

Tento způsob je levný a účinný pro získávání pracovníků do funkcí na spodní úrovni organizace. Takto přichází nová pracovní síla, která zná, jaká je firemní kultura, její hodnoty... a má představu, co se od ní očekává, aby byla pro zaměstnavatele akceptovatelná. Je ale známo, že tato metoda nepatří u specialistů mezi oblíbené, protože v případě neúspěchu nechtějí poškodit důvěryhodnost své profesionality jak před kolegy, tak firmou, má-li dobrou pověst a stabilní postavení na trhu.[2]

c) Inzerce v tisku

Tato forma naopak přitahuje zájemce o výkonné činnosti, asistentské... Firma si dokáže sestavit inzerát docela snadno. Aby byl inzerát účinný, musí v něm být obsaženy informace, které jsou již zmíněny výše u nabídky práce. [2]

d) Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi

Tyto instituce mají za úkol poskytnout přípravu na povolání za žádný nebo minimální poplatek. Příkladem mohou být různé programy, které zabezpečují bezplatnou rekvalifikaci občana. [1]

e) Samostatné přihlášení

Tyto žádosti však zpravidla nepřinášejí skoro žádný výsledek jak žadateli, tak zaměstnavateli. K pohovoru bývá pozvána jen zanedbatelná část pisatelů, protože pisatel mnohdy koncipuje motivační dopis tak, že nebere zřetel na situaci na lokálním trhu práce.[5]

f) Veletrhy pracovních příležitostí

Na těchto veletrzích se firmy prezentují veřejnosti a účastníci se mohou na náklady hledajících zaměstnavatelů porozhlédnout po nabídkách práce. Tato metoda získávání pracovníků je tradičně používána bohatými a známými společnostmi, které přitahují pozornost nabídkou atraktivního vzdělávání a kariérového rozvoje, zajímavým obsahem práce.[5]

g) Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr

Hlavně jsou používány pro obsazení pozic na úrovni středního managementu. Její služby zahrnují vyhledávání a výběr vhodného kandidáta na inzerování volného místa. [1]

Získávání pracovníků je činností, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.

Výběr pracovníka

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa.

V dnešní době rozmanitost metod výběru dokládá, že neexistuje jedna obecně použitelná nebo nějaká validní metoda, pokud jde o způsobilost uchazeče pro obsazované místo. Proto firmy aplikují jejich kombinace např. ověření si referencí u dřívějších kolegů spojují s různými typy pohovorů a psych.testů, aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost výpovědí o kandidátových přednostech a slabínách. Nesoulad mezi výsledky jednotlivých metod vytváří pro toho, kdo rozhoduje, prostor, zda kandidáta odmítne nebo zda se nechá vést osobní dojmem a intuicí.

Materiály uchazečů o zaměstnání jsou analyzovány se zaměřením identifikovat mezi nimi užší skupinu a pozvat je k pohovoru. Analýza materiálů spočívá v prozkoumávání motivačních dopisů či životopisů. Vzbudí-li uchazeč zájem a je-li vyzván k předložení dalších materiálů. Může se jednat o následující: osobní dotazník, kopie o ukončení studia, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení, seznam publikační činnosti. Následně je uchazeči poslán dopis k přijímacímu pohovoru, na základě něhož se zaměstnavatel rozhodne, zda mu uchazeč vyhovuje či ne.[4]

Typy pohovorů: skupinový, pohovor po telefonu, pohovor rychlého ověřování, pohovor jednoho s jedním, pohovor před komisí, pohovor vedený při společenském setkání, pohovor určený k testování odborné způsobilosti

Odborný rozvoj pracovníků

Nápady, jak zlepšit procesy a výkonnost ve prospěch zákazníků i vlastního personálu, musí v současné době ve větší míře přicházet od zaměstnanců, kteří stojí v první linii. Organizace je k tomu může připravit, pokud zabezpečí jejich rekvalifikaci, mobilizuje jejich potenciál a poskytuje příležitosti k rozvíjení jejich tvůrčích schopností. Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivistu výkonnosti

organizace. Firmě se však čas a vynaložené prostředky na rozvíjení pracovníka vrátí, jestliže mu nabídne příležitosti, aby mohl u ní dosáhnout svých kariérových cílů.

Personální praxe používá ke vzdělávání a rozvoji rozmanité metody. Každá má nějaké výhody a určitá omezení, která ji předurčuje k tomu, že je efektivní u určitého okruhu zaměstnanců. Metody vzdělávání a rozvoje můžeme zařadit do tří skupin, dle toho, kde se obvykle používají: [2]

1. metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (např. koučování, mentoring, rotace práce, demonstrování, [6]

2. metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště (např. učení se akcí, instruktáž, metoda otázek a odpovědí, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů, pomocí videa...)

3. metody vzdělávání mimo pracoviště (např. přednáška, diskuse, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, výcvikové skupiny...) [6]

Personálnímu útvaru připadá v oblasti odborného rozvoje tyto funkce:

- plánuje, organizuje a koordinuje vzdělávací aktivity
- monitoruje průběh a výsledky vzdělávání a rozvoje
- hodnotí efektivnost vzdělávacích akcí [1]

Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnu, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.

Hodnocení

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět , jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací.

Systém hodnocení zaměstnanců může fungovat jako podpůrný nástroj formování podnikové kultury, protože vypovídá o představách vedení, jaký způsob práce považuje pro jednotlivé pozice (pracovní místa, funkce) za optimální.[11]

Hodnocení pracovníků spočívá ve:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka

Systém hodnocení musí splňovat základní předpoklady:

- zaměstnanci ho musí akceptovat
- musí být lehce zvládnutelný i pro zaneprázdněné manažery
- musí být objektivní [1]

Hodnocení má dvě podoby:

Formální hodnocení – je periodické, má pravidelný interval, pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků, tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti, zvláštní podobu formálního hodnocení je hodnotící posudek při odchodu pracovníka z podniku

Neformální hodnocení – je tzv. průběžné hodnocení pracovníka jeho bezprostředním nadřízeným během vykonávání práce, často je ústní a nebývá zpravidla zakládané do osobních materiálů a jen zřídka bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí

Neformální hodnocení je důležitým nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků i nástrojem operativního řešení problémů, ale zpravidla nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům. Je také často napadnutelné. Proto by personální rozhodnutí měla být raději založena na formálním hodnocení, které přece jen zmíněné nedostatky neformálního hodnocení do značné míry odstraňuje.[1]

Odměňování

System odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou, tzn. všemi subsystémy nástroji, pomocí nichž firma realizuje zásady mzdové politiky. Do systému odměňování patří také i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci. V dnešní době je však mzdový systém chápán jako soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní požitky. Ty můžeme rozdělit na:

- peněžní formy odměňování

Jedná se o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času)

- nepeněžní formy odměňování

Ty zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon...), a jednak také výhody, které nemají hmotnou povahu (např. ocenění pracovníka, uznání lidí...). Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy. Zaměstnavatel svou mzdovou politikou sleduje určité cíle :

- získat kvalifikované pracovníky
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování
- zajistit mzdovou diferenciaci
- udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků

Tím, že většina pracovníků tedy pozitivně akceptuje a přijímá všechny hmotné a nehmotné složky systému odměňování přinášející jim výhody, zvyšují jejich spokojenost a stimuluje pracovníky ke zvyšování výkonu a tím i dochází k dosahování firemních cílů. [3]

Změny pracovního poměru

Během trvání pracovního poměru může docházet k různým změnám podmínek a okolností, které existovaly při uzavření pracovní smlouvy. Je třeba zdůraznit, že zásadně může dojít ke změně pracovní smlouvy pouze za souhlasu obou smluvních stran. Byla-li smlouva sjednána písemně, musí být i její změny sjednány písemně. Může se jednat o:

- převedení na jinou práci

Mezi nejčastější změny ve sjednaných pracovních podmínkách patří hlavně změna sjednaného druhu práce. To může zaměstnavatel v zákonem stanovených případech učinit i bez souhlasu zaměstnance. Jedná se o převedení na jinou práci.

- pracovní cesta a přeložení

Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci v místě výkonu práce, které bylo sjednáno v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel ale může zaměstnance vyslat k práci mimo sjednané místo výkonu práce, tzn. na pracovní cestu, je-li tato podmínka opět dohodnuta v pracovní smlouvě. Rozdíl mezi pracovní cestou a přeložením není zákonem přesně vymezen, avšak u pracovní cesty se jedná o časově omezenou dobu působení. U přeložení to tak být nemusí. To je chápáno jako dlouhodobější pracovní zařazení, které není řešitelné vysláním na jednotlivou pracovní cestu.

- dočasné přidělení k jinému zaměstnavateli

Přestože zaměstnanec nemá povinnost pracovat pro jiného zaměstnavatele, se kterým nemá uzavřený žádný pracovní vztah, zákoník práce umožňuje přesto zaměstnavateli dočasně přidělit zaměstnance na základě písemné dohody s ním na určitou dobu k výkonu práce u jiného zaměstnavatele. Po dobu dočasného přidělení ukládá zaměstnanci úkoly, řídí jeho práci, ten zaměstnavatel, ke kterému byl dočasně přidělen. „Mateřský zaměstnavatel mu poskytuje mzdu, případně náhradu cestovních výdajů...[1]

Skončení pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru může dojít buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy (např. výpovědí), nebo úkonem učiněným oběma účastníky (dohodou), nebo na základě jiných právních skutečností jako např. okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby, u cizinců odnětím povolení k pobytu či vyhoštěním, smrtí zaměstnance, z důvodu péče o dítě, odchodem do důchodu. Mezi jednotlivými způsoby skončení pracovního poměru je třeba rozlišovat, neboť každý má svá specifika.

Péče o pracovníky

Péče o pracovníky jako způsob pozitivního ovlivňování pracovních podmínek a spokojenosti v práci má pozitivní vliv na utváření firemního klimatu. Uspokojováním potřeb

pracovníků dochází k vytváření příznivějších podmínek pro práci, snížení pracovní neschopnosti a fluktuace.

Péče o pracovníky zahrnuje různorodou paletu opatření a služeb. Někdy tyto služby bývají nazývány také službami sociálního charakteru a programy jejich poskytování jsou označovány jako sociální program firmy realizující zásady tzv. sociální politiky vůči zaměstnancům. V dnešní době se pro tyto aktivity používá také termín poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů). Zaměstnavatel je používá k tomu : [1]

- stát se atraktivní firmou, kde chtějí lidé pracovat
- stabilizovat klíčové pracovníky
- předcházet únavě a stresu v práci a redukovat jejich vliv na výkon
- motivovat k práci
- zvýšit spokojenost s prací
- zkvalitnit pracovní život
- posilovat loajalitu a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě
- poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny [3]

Služby péče o pracovníky spadají do dvou kategorií:

- individuální nebo osobní služby související s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků
- skupinové služby orientované na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinným organizacím [5]

Péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky, jako jsou například pomoc při poskytování konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované zaměstnance.

Počítačové personální informační systémy

Personální informační systém může:

- umožnit personálnímu útvaru, aby poskytoval lepší služby liniovým manažerům
- propojovat personální politiku a personální procesy v celé organizaci a usnadňovat tak formování a rozvíjení promyšleného přístupu k personálnímu řízení
- poskytovat důležité údaje pro strategické personální rozhodování a umožnit tak personalistům rychlé získání a analýzu informací
- snížit náklady práce při vykonávání personálních činností tím, že eliminuje málo hodnotné úkoly, na druhé straně zároveň umožňuje personálnímu útvaru účinně zabezpečovat administrativní služby

Základními funkcemi počítačového systému je:

- evidovat detailní osobní informace o jednotlivých pracovnících
- evidovat detailní informace o pracovních místech
- zpracovávat zprávy shrnující různé stránky těchto informací

Další funkce, které může systém obsahovat, zahrnují:

- evidence a analýza absence, přítomnosti v práci a fluktuace
- organizace získávání a vzdělávání pracovníků
- hodnocení práce
- propojení s internetem [3]

Tento systém bude účinný jen v případě strategického rozhodování tzn. zaměření se na rozvoj organizace, plánování lidských zdrojů, rozhodování o budoucím rozvoji a potřebách vzdělání, hodnocení „zdraví organizace“, analýzu produktivity, analýzu rozsahu snižování počtu pracovníků).

3. Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je analýza činností personálního útvaru ve vybraném podniku, posouzení a zhodnocení systému jejich organizace. Analýza byla provedena ve firmě BRISK a.s. Bakalářská práce se zaměřuje především na oblast personálního řízení, personální činnosti, sledování nákladů práce a porovnání s náklady práce v EU a jsou zde navrženy rámcové změny.

V literárním přehledu jsou využity teoretické poznatky z české a zahraniční literatury potřebné pro účely této práce. Získané informace se týkají personální práce, personálních činností, řízení lidských zdrojů a personálního managementu.

V práci byla nejdříve provedena stručná charakteristika a historie vybraného podniku. Následovala analýza personální práce v podniku a sledování nákladů práce v ČR. Na základě zjištěných informací bylo provedeno vyhodnocení personální práce a provedena komparace nákladů práce v ČR a EU a navrhnuty změny na zlepšení činností personálního útvaru pro lepší konkurenceschopnost na trhu práce.

Práce je zaměřena na analýzu klíčových činností personálního řízení: získávání pracovníků, skončení pracovního poměru, hodnocení výkonů, odborný rozvoj pracovníků a péče o pracovníky. A dále jsou zde sledovány náklady práce v ČR.

Při vyhodnocení firmy BRISK a.s. jsem vycházela nejenom z teoretických poznatků, ale také z vnitropodnikových materiálů, které byly poskytnuty. Jednalo se především o údaje a podklady týkající se pracovních náplní a personálních činností. Nadále jsem využívala četné konzultace s personálním oddělením podniku.

Při technickém zpracování jsem využila programy Ms Office, pro zpracování textu Word, pro zpracování tabulek a grafů Excel. Součástí bakalářské práce jsou také přílohy.

4. Charakteristika podniku

Akciová společnost BRISK Tábor, se zabývá výzkumem, vývojem a výrobou zapalovacích, žhavicích a speciálních svíček, diagnostických přístrojů a technické keramiky, BRISK má v těchto oborech již 60letou tradici. Kromě vlastního výrobního podniku s výzkumnou a vývojovou základnou, patří k firmě i Obchodně servisní centrum, které zajišťuje servis a kalibrace diagnostických přístrojů a některé další služby včetně maloobchodu výrobků firmy v podnikové prodejně. Výrobky firmy BRISK jsou svými parametry plně srovnatelné s výrobky předních světových firem a odpovídají mezinárodním normám ISO. V oblasti automobilových zapalovacích svíček je BRISK držitelem certifikátu systému jakosti podle ISO 9001.[8]

Firma BRISK dodává dodávky pro autopříslušenství, automobilový, chemický, letecký, textilní a elektrotechnický průmysl.

Obchodní jméno: BRISK Tábor a.s

Sídlo: Tábor

Počet zaměstnanců: 823

Historie podniku

1935 - v Táboře vzniká firma BRITA zabývající se výrobou zapalovacích svíček se slídovou, keramickou izolací

1992 - založena akciová společnost BRISK Tábor jako právní zástupce státního podniku JISKRA

1994 - získána certifikace podle systému ISO 9001, rozšíření výroby o diagnostiku na měření exhalací

1998 - certifikace QS-9000, VDA 6

1999- firma zařazena mezi nejlepší dodavatele koncernu VW, firma zařazena mezi 100 českých nejlepších firem „CZECH 100 BEST“

2000- firma zařazena mezi 100 českých nejlepších firem „CZECH 100 BEST“

2002- zahájení výroby II. Generace zapalovacích svíček BRISK Premium LGS

2003- firma zařazena mezi 100 českých nejlepších firem „CZECH 100 BEST“

Předmět podnikání

Firma BRISK a.s. se specializuje na vývoj a výrobu zapalovacích svíček, žhavicích svíček a zapalovacích systémů.

<u>Generální ředitel</u>	<u>Provozní ředitel</u>	<u>Ředitel pro strategii a rozvoj</u>
1. Personální oddělení	1. Ekonomický úsek	1. Úsek vývoje
	2. Obchodní úsek	
	3. Výrobní úsek	
2. Oddělení ekonomiky práce		
3. Ochrana a.s. , administrativa, civilní ochrana, obrana		

Odběratelé

Ruská federace je klíčovým trhem akciové společnosti BRISK Tábor. Ta sice vyvází 90 procent své produkce do více než 60 zemí světa, ale rozhodující část kupují ruští zákazníci. Významný podíl na tom má jak výrobní dceřiná společnost BRISK Ozersk, působící v Kaliningradské oblasti, tak obchodní dceřiná společnost BRISK Moskva.

Obrovský trh, na němž má BRISK významné postavení, přitom nabízí další velké možnosti. Například analýza poradenské společnosti Price-waterhouseCoopers z listopadu 2005 uvádí, že Česko a Slovensko spolu s Ruskem mají během osmi let zvýšit možnou produkci o 1,9 milionu aut. Růst kapacity ve východoevropských státech by měla zajistit především výstavba továren, zatímco v západní Evropě se budou automobilky spíše snažit co nejvíce zužitkovat současné provozy. Celkově by pak měla kapacita automobilek v Evropě do roku 2012 stoupnout o 1,3 milionu vozů.

K rozšíření kapacit ve východní Evropě mimo EU mají nejvíce přispět automobilky Renault-Nissan, GM a AvtoVAZ. V EU se mají o růst zasloužit především Hyundai, PSA a BMW. Toyota a Volkswagen by pak měly investovat v obou regionech. [8]

Tuzemští odběratelé:

OREGON, ŠKODA AUTO, DESTA, Zetor a.s., Motor Jikov, TATRA, LIAZ, JAWA, PRAGA, DAEWOO AVIA

Zahraniční odběratelé:

Evropa- Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Itálie, Litva, Malta, Kypr, Německo, Polsko, Turecko, Bulharsko, Portugalsko, Rusko, Rakousko, Řecko, Slovensko, Švýcarsko...

Afrika- Alžír, Egypt, Nigérie, Libye, Jihoafrická republika

Asie- Indie, Jordánsko, Čína, Indonésie, Korea, Izrael, Arménie...

Amerika- Argentina, Brazílie, Kuba, Kanada

Export představuje 67% z celkových tržeb, výrobky se vyvážejí do více jak 60 zemí světa, z toho jednotlivá teritoria jsou zastoupena takto:

TERITORIUM	EXPORT
Evropa	87,5%
Afrika	5%
Amerika	5%
Asie	2%
Austrálie	1%

5. Analýza personální práce

Akciová společnost BRISK chce být významnou firmou s dobrým jménem, kterou obchodní partneři a zákazníci vyhledávají pro její spolehlivost a kvalitu. Firmou, v níž pracují spokojení a kvalifikovaní lidé, kteří dostávají a využívají příležitost. Firmou, která má silný vlastní vývoj a efektivní výrobu s vysokou produktivitou práce. Firmou, která soustavně pracuje na svém dalším rozvoji, hledá další trhy a oslovuje nové zákazníky. Mimo personální strategie, firma dále zaměřuje na obchodní, kvalitativní, informační, organizační, rozvojovou a finanční strategii.

5.1 Personální strategie:

Mimo ostatních strategií klade firma BRISK velký důraz na personální strategii, pomocí níž se snaží dosahovat svých vymezených cílů. Naplňování svých podnikatelských cílů BRISK zajišťuje prostřednictvím kompetentních, aktivních a spokojených zaměstnanců, kteří respektují základní principy a hodnoty firmy. Tím pomáhají i vytvářet její novou kulturu, v níž lidé chápou a podporují změnu a růst jako prostředek zlepšení svého hmotného zabezpečení. Tím vytvářejí i šance pro svůj osobní rozvoj, zvýšení bezpečnosti práce a ekologie výroby. Kulturu, oceňují pozitivní myšlení, tvořivý přístup k práci a loajalitu k zaměstnavateli, společnost BRISK podporuje, protože ji pokládá za jeden z předpokladů úspěchu.

Největším bohatstvím pro každý podnik jsou jeho zaměstnanci. Proto je nutné je dostatečně motivovat, podporovat jejich iniciativu, prohlubovat a zlepšovat jejich schopnosti.

Tuto zásadu se firma BRISK snaží realizovat prostřednictvím svého personálního oddělení, které má za úkol :

- 1) analyzovat (předpověď) personální potřeby organizace
- 2) přijímat zaměstnance
- 3) řízení výchovy a rozvoje zaměstnanců
- 4) hodnotit výkony zaměstnanců
- 5) registrovat osobní doklady zaměstnanců
- 6) propouštět zaměstnance

Personální oddělení

Personální ředitel

Sam.odb.ref.personální a soc.práce (I.)

Sam.odb.ref.personální a soc.práce (II.)

- sociální práce, hospodářská práva
- vytváření a analýza pracovních míst
- plánování
- získávání, výběr, přijímání
- hodnocení

- vzdělávání

- rozmístování a ukončení prac. poměru
- odborný rozvoj

Podnik má samostatnou mzdovou účetní, která spadá do ekonomického úseku.

5.2 Analýza personálních potřeb organizace

Ve firmě BRISK je tato analýza prováděna sam. odb.referentem personální práce (I), který má za úkol zjistit, zda firma zaměstnává správný počet zaměstnanců na správných místech, ve správném čase a zda-li jsou schopni plnit uložené úkoly. Na základě této analýzy firma plánuje přeřazování, povyšování, rekvalifikaci, propuštění stávajících pracovníků a získávání nových pracovníků.

Postup analýzy:

- odvození organizačních plánů z podnikových plánů
- specifikace požadavku na počet požadovaných zaměstnanců
- analýza současného stavu zaměstnanců
- zjištění předpokládaných výkonů organizace – zjištění budoucí potřeby zaměstnanců
- určení, jak dosáhnou žádaného stavu zaměstnanců – tři typy plánů
 - a) plán nábory a přijímání zaměstnanců
 - b) plán uvolňování zaměstnanců
 - c) plán rekvalifikací a přesunů zaměstnanců

Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je opět prováděno sam. odb. referentem personální práce(I). BRISK a.s. přijímá 3 kategorie zaměstnanců:

- a) dělníky
- b) provozní a obsluhující zaměstnance – doprava, sklad, obchod
- c) ostatní pracovníci – manažeři, kancelářské křesy

Firma BRISK a.s. dává přednost hledání nových zaměstnanců mezi vnitřními zdroji. Jedná se o zaměstnance, kteří již ve firmě pracují a chtějí dělat jinou práci (vlastní učni, stipendisté). Tato forma hledání nových zaměstnanců má pro firmu BRISK řadu výhod. Tím jsou nižší náklady, menší obtížnost, pracovník (uchazeč) zná firmu, motivace dalších pracovníků a rychlejší obsazení místa. Naopak nevýhodou je omezený výběr, náklady na vzdělání, zklamání kolegů, méně uznání a především rivalita mezi pracovníky.

Výběr pracovníků

BRISK a.s. věnuje výběru zaměstnanců mimořádnou pozornost. Cílem je obsadit pracovní místo tím nejlepším kandidátem, který bude splňovat požadavky daného místa.

Postup výběru pracovníků u firmy BRISK a. s.:

- stanovení kritérií výběrů – požadavky na vzdělání, znalosti, dovednosti a zkušenosti
- přijetí žádosti o místo, životopisu, dokladů o vzdělání
- orientační pohovor s cílem vyhledat nejstabilnější kandidáty
- získání dodatečných informací o uchazeči, které umožňuje ověřit si kvalifikační způsobilost (získání informací od dřívějšího zaměstnavatele)
- formální pohovor
- oznámení nabídky práce nebo odmítnutí

Ukázka žádosti o místo a životopisu je uvedena v přílohách. Pro personální odd. firmy jsou to důležité písemnosti, protože si podle nich udělá posudek o uchazeči. Následuje pozvání k pohovoru, posouzení komisí podle daných kritérií, pořadí se stanoví podle názoru většiny z komise (komise se skládá z personalisty, vedoucí příslušného odd., vedoucího personální odd.). Dnes je 90% všech uchazečů ve firmě BRISK podrobováno pohovoru.

Komise hodnotí:

- obecný rozhled
- odborné znalosti
- myšlenkové pochody
- schopnost komunikace
- vnější dojem

5.3 Přijetí do pracovního poměru

Přijímání do pracovního poměru opět provádí sam. odb. referent personální práce. Personální oddělení firmy BRISK a.s. přijímá pracovníky:

- přes Úřad práce, kde nahlásí počet volných míst, požadovaný druh zaměstnání, požadované vzdělání, pracovní a platové podmínky
- pomocí inzerátů v rozhlase, v tisku nebo na internetu
- na doporučení vlastních zaměstnanců
- individuálně

Při přijímání zaměstnanců klade firma BRISK a.s. velký důraz na vyučení u dělnických profesí a na dosažené vzdělání u THP (Technicko-hospodářský pracovník). U THP musí být budoucí zaměstnanec zaměřený na práci, kterou bude vykonávat.

Každý zaměstnanec při vstupní pohovoru na personálním odd. firmy BRISK a.s.:

- 1) Osobní dotazník – kde se vyplňují osobní dotazník, dokončené vzdělání, znalosti cizích jazyků, průběh předchozích zaměstnání, ukázka je uvedena v příloze.
- 2) Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků – kde se uvádějí osobní údaje, adresa zaměstnavatele, uplatnění nezdanitelných částek, ukázka je uvedena v příloze.
- 3) Absolvovat vstupních lékařskou prohlídku – kde se zjišťuje, zda pracovník je schopen chodit na směny, u pracovišť, kde je riziko hluku, musí absolvovat audio.

- 4) Školení o bezpečnosti práce
- 5) Pracovní smlouva - ukázka je uvedena v příloze
- 6) Obdrží podnikový průkaz – kde je uvedeno osobní číslo zaměstnance, při skončení pracovního poměru musí být tento průkaz vrácen a elektronický čip sloužící k zaznamenání odchodů a příchodů.

Firma BRISK a.s. uzavírá pracovní smlouvy vždy písemně. Vyhotovuje se ve dvou provedeních (jednu dostane zaměstnanec a druhé zůstane na personálním oddělení). Firma má stanovenou zkušební dobu na tři měsíce (zkušební doba je vždy ve smlouvě uvedena). Každou pracovní smlouvu uzavírá na dobu určitou a po skončení této doby buď smlouvu dále obnoví nebo neobnoví.

Pracovní smlouva obsahuje údaje:

- druh práce, na který je zaměstnanec přijímán
- místo výkonu práce
- den nástupu do zaměstnání

Písemnosti, které eviduje personální oddělení:

1. Žádost o místo
2. Životopis
3. Pracovní smlouva
4. Osobní dotazník
5. Osobní karta
6. Doklady o vzdělání
7. Výpis z rejstříku trestů
8. Platový výměr
9. Přiznání osobního ohodnocení
10. Mzdový list
11. Zápočtový list – potvrzení o zaměstnání, celková odpracovaná doba kvůli dovolené a starobnímu důchodu

5.4 Skončení pracovního poměru

Ve firmě BRISK a.s. může být pracovní poměr rozvázán těmito způsoby:

- dohodou
- okamžitým zrušením
- výpovědí
- zrušením ve zkušební lhůtě
- uplynutím doby určité

Dokud byl pracovní poměr sjednán na dobu určitou, končí dnem uvedeným v pracovní smlouvě. Firma BRISK má dobu určitou stanovenou na 6 měsíců. Pracovní poměr sjednaný na dobu určitou lze skončit i před uplynutím sjednané doby ostatními způsoby.

Firma BRISK při skončení pracovního poměru vyplňuje:

1. výstupní list – uvádí se příjmení, osobní číslo zaměstnance, číslo útvaru, datum a důvod skončení pracovního poměru, případné vyrovnání závazků pracovníka k podniku, podpisy pracovníka, vedoucího, pracovníka personálního oddělení
2. potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) – potvrzení o délce zaměstnání a o zápočtu dob zaměstnání pro účely nemocenského pojištění, údaje pro zápočet předchozích dob pracovních neschopností, údaje o nároku a čerpání dovolené, o dosažené kvalifikaci, srážky ze mzdy
3. následuje výstupní lékařská prohlídka – je nepovinná, ale provádí se u zaměstnanců, kteří mají velmi vysokou absenci z důvodu nemoci, aby po propuštění nemohli požadovat odškodnění za způsobení nemoci z povolání.

5.5 Odborný rozvoj zaměstnanců:

Velice důležitým prvkem v oblasti lidských zdrojů je permanentní vzdělávání pracovníků, které čím dál častěji působí jako motivační faktor. V BRISKU probíhá vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních. Směr vzdělávání vychází z pravidelného hodnocení zaměstnanců a je v souladu s jejich plány kariérového růstu.

Plán školení v BRISKU :

Povinná školení	- obsahují školení daná zákonem
Technologie	- školení spojená s novou technologií
Legislativa	- změny zákonů
Jakost	- podle požadavků auditorů
Pracovní místa	- při zapracování na novou funkci
EMS a požární ochrana	- podle požadavků ekologa společnosti
Ostatní školení	- potřebná pro zvýšení kvalifikace

Zdroje pro potřeby školení

- Nový zaměstnanec:** - vstupní školení o bezpečnosti práce
- školení: pracovní řád
 - kolektivní smlouva
 - příručka jakosti, politika a cíle jakosti
 - environmentální systém
 - zákon o nakládání s nebezpeč.látkami
 - odpovědnost za výrobek
- školení/ zapracování v souvislosti se zařazením na pracovní místo

Dlouhodobý zaměstnanec:

- **THP** - katalog funkcí) porovnání se skutečností a dle potřeby doškolení
- požadavky plynoucí z hodnocení nadřízeným pracovníkem
- požadavek nástavby na již absolvované školení (informace z formuláře doručené nadřízeným)
- doškolování v oblasti kvality podle OS 5/99

- reakce na změny legislativy
- nové trendy ve vývoji technologií
- jazykové potřeby
- povinná školení vyplývající z předpisů BOZP

Dlouhodobý zaměstnanec:

- **kat.D** - v rámci zastupitelnosti tréninky na různé druhy prací a různé typy strojů
- při obsluze náročnějších strojů pravidelné přeškolení (1x za 6 měsíců)
- školení při změně výrobní technologie
- školení při zavádění nového výrobku do sériové výroby
- přeškolení v případě vyššího počtu neshodných výrobků
- povinná školení vyplývající z předpisů BOZP

Podnik školí své zaměstnance, jak uvnitř podniku, tak mimo podnik. Záleží však o jaký druh zaměstnance se jedná a jakou práci vykonává. Organizace se snaží o rovnováhu mezi vnějším a vnitřním vzděláváním. Nový trend ve vzdělávání firma spatřuje assesment. Zatím byl však realizován jen u několika pracovníků, jelikož se jedná o velice nákladovou operaci.

5.6 Hodnocení výkonů zaměstnanců

Hodnocení výkonů zaměstnanců provádí přímý nadřízený avšak konečné slovo má vždy sam. odb.referent personální práce spolu s ředitelem personálního oddělení. Toto hodnocení je vždy prováděno:

- na konci zkušební doby
- v průběhu pracovního poměru
- na konci pracovního poměru

Hodnocení na konci zkušební doby

– u BRISKU se hodnotí množství a kvalita vykonané práce a osobní vlastnosti (např. samostatnost, odpovědnost ...).

Hodnocení v průběhu pracovního poměru

– cílem tohoto hodnocení pro firmu BRISK je prověření, zda jsou správní lidé na správném místě, lepší motivace, podklad pro přiznání osobního ohodnocení. Toto hodnocení se zapisuje na hodnotící list, kde se uvádí plnění požadavků, kvalita práce a pracovní výkon, osobní vlastnosti, růstový potenciál (zájem o zvyšování kvalifikace).

Hodnocení na konci pracovního poměru

– vypracovává se pracovní posudek

Pro BRISK je hodnocení pracovníků oceňováním jejich užitečnosti pro organizaci, vycházející z porovnání očekávané činnosti pracovníka a činnosti skutečné. BRISK užitečnost pracovníka spatřuje v těchto oblastech:

- vykonávání svěřených úkolů (dosahování vytyčených cílů)
- činnost nad rámec úkolů , mimořádné práce, zlepšovací návrhy)
- zlepšování mezilidských vztahů, tvůrčí atmosféry
- zlepšování pověsti a obrazu (image) firmy

Pro každou funkci má BRISK stanoven systém hodnocení, který stanovuje:

- oblasti hodnocení (přesnost práce, dodržování termínů, samostatnost, lidské vlastnosti, organizační a vůdcovské schopnosti).
- pořadí důležitosti hodnocení jednotlivých oblastí
- časový rozvrh dílčích a výsledných hodnocení

5.7 Péče o zaměstnance

Kvalitní personální politika a všestranná péče o zaměstnance je stále důležitějším klíčem k úspěchu každé firmy. K dlouhodobým cílům společnosti BRISK právě v oblasti personální politiky patří především stabilizace zaměstnanců.

Péče o zaměstnance firmy BRISK zahrnuje:

- a) povinná – ze zákona, předpisů
- b) smluvní- prosazují odbory
- c) dobrovolná

Zdravotní péče

Ve firmě BRISK a.s. se nejedná pouze o vstupní prohlídky, ale jde o celý komplex péče o zaměstnance, včetně prohlídek povinných a preventivních. Přímo v areálu společnosti je k dispozici ordinace praktického a zubního lékaře. Mezi další péči patří poskytování zdravotních nápojů, ochranných pomůcek a oděvů.

Pracovní úrazy

Pokud se stane na pracovišti úraz, zapíše se do Knihy drobných úrazů nebo do Knihy úrazů z důvodu pozdějších možných komplikací. Do Knihy úrazů se zapíše datum pracovního úrazu, stručný popis úrazu, svědkové úrazu a musí být připojen podpis mistra.

Při pracovní neschopnosti, která je delší jak 3 dny se sepisuje Záznam o úrazu (ze statistických důvodů, kde se zjišťují příčiny úrazu a pro následné odstranění příčin, aby již nedocházelo k opakování úrazu i u dalších zaměstnanců). Při sepisování Záznamu o úrazu musí být účastněn mistr, zástupce odborů a postižený zaměstnanec.

Záznam o úrazu se odesílá na příslušné orgány:

- příslušná zdravotní pojišťovna zaměstnance
- inspektorát bezpečnosti práce
- úrazová pojišťovna

a zároveň se předá postiženému zaměstnanci.

Na základě Záznamu o úrazu a ve spolupráci s úrazovou pojišťovnou BRISK postiženého zaměstnance odškodní a pojišťovna částku refunduje.

Tabulka č.1 Vývoj pracovní úrazovosti v letech 2000 – 2005

Ukazatel	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Počet zaměstnanců	723	771	802	823	839	850
Počet pracovních úrazů	31	40	43	52	59	62
Počet zameškaných kal. Dní pro pracovní úrazy	1024	907	505	620	650	720
Četnost pracovních úrazů na 100 zaměstnanců	4,29	5,19	5,36	6,32	7,21	7,98
Počet nemocí z povolání	0	1	0	0	0	0

Nejčastější příčiny pracovních úrazů v BRISKU:

- manipulace s materiálem
- úrazy na strojích
- pohyby na komunikacích v areálu firmy
- riziko běžné práce
- nepozornost pracovníků
- porušování bezpečnostních předpisů

Ve firmě BRISK nedošlo již 10 let k žádnému vážnému úrazu nebo smrti. Ke smrtelnému úrazu došlo naposledy v roce 1985.

Sociální oblast péče o zaměstnance:

- firma BRISK má stanovenou 40hodinovou týdenní pracovní dobu, tzn. 8 hodin denně, povinná 30minutová přestávka, která se nezapočítává do pracovní doby
- dovolená na zotavenou je prodloužena pro všechny zaměstnance o jeden týden nad základní výměr stanovený zákoníkem práce – 5 týdnů dovolené

- zaměstnanci k výkonu svých funkcí mají k dispozici služební mobilní telefony, notebooky a automobily
- finanční zvýhodnění odpoledních a nočních směn
- zajištění a financování autobusové dopravy pro zaměstnance z odlehlejších částí okresu
- nabídka služeb a zařízení (zapůjčení nástrojů a nářadí pro soukromé účely)
- zdravotní středisko, zubní ambulance přímo v podniku
- při úmrtí zaměstnance v době pracovního poměru vyplácí podnik finanční částku pozůstalým
- hrazení části nákladů spojených s pohřbem
- zajištění smutečního věnce

6. Náklady práce v ČR a Evropské unii

Podnik, ač slíbil, neposkytl potřebné údaje o nákladech práce na své zaměstnance. Proto je dále diskuse zaměřena na sledování nákladů práce v ČR a EU a jejich následné porovnání.

Náklady práce zahrnují:

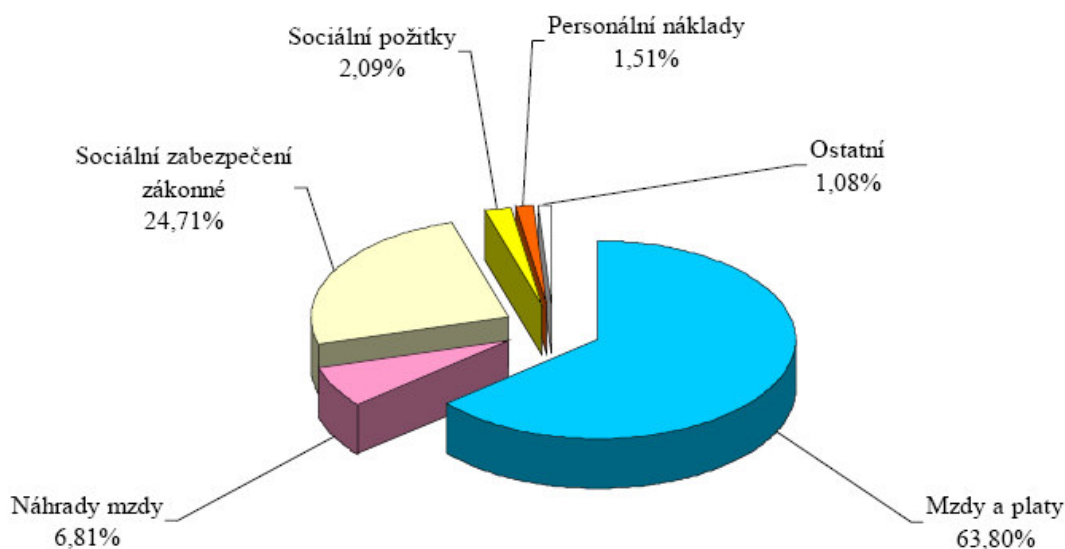
- mzdy a platy (včetně naturální mzdy započtené do výdělku);
- náhrady mzdy za neodpracované hodiny;
- sociální požitky;
- sociální náklady a výdaje (zákonné a dobrovolné);
- personální náklady;
- daně a dotace související se zaměstnáváním lidí.

6.1 Náklady práce v ČR a jejich struktura v roce 2005

V České republice se statistické zjišťování nákladů práce provádí vždy za předchozí rok. Poslední zjišťování nákladů práce se tedy vyhodnocovalo za rok 2005. V roce 2005 dosáhly úplné náklady práce průměrně za celou republiku částky 193,38 Kč/hod, resp. 28 036 Kč měsíčně na zaměstnance. Za celý rok náklady práce činily v přepočtu na jednoho zaměstnance 336 428 Kč.

Největší část nákladů práce každoročně tvoří mzdy za skutečně odpracovanou dobu. V roce 2005 dosáhly 17 886 Kč na jednoho zaměstnance za měsíc, tj. 63,80 % z celkových nákladů práce. V této složce mezd byly nejvíce zastoupeny tarifní (základní, smluvní) mzdy, které dosáhly 13 148 Kč měsíčně na zaměstnance (tj. 46,89 % nákladů práce). Náhrady mzdy za neodpracovanou dobu tvořily 1 910 Kč (6,81 %). V náhradách mzdy byly nejvyšší náhrady za dovolenou a dosáhly v průměru 1 688 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance (tj. 6,02 %). Přímé náklady (tj. mzdové složky celkem) činily 19 796 Kč (tj. 70,61 % nákladů práce).

Graf č.1 Struktura nákladů práce v roce 2005



Tabulka č.2 Podrobná struktura nákladů práce na jednoho zaměstnance v ČR v roce 2005 (včetně resortů Ministerstva obrany a Ministerstva vnitra)

Položka nákladů práce	Kč/ měsíc	Struktura v %
1. Mzdy a platy za vykonanou práci	17 886	63,8
tarifní mzda (základní, smluvní apod.)	13 148	46,89
odměny a prémie pravidelné	1 956	6,97
odměny podle výsledků hospodaření	630	2,25
odměny hrazené ze zisku	61	0,22
mimořádné výplaty	297	1,06
příplatky za přesčasovou práci	163	0,58
ostatní příplatky (mzdová zvýhodnění) a doplátky	1 163	4,15
naturální mzdy	27	0,1
odměny za pracovní pohotovost	86	0,31
ostatní mzdy	355	1,27
2. Náhrady mzdy (placené zaměstnavatelem)	1 910	6,81
náhrady mzdy za dovolenou	1 688	6,02
náhrady při překážkách na straně zaměstnavatele	22	0,08
náhrady při překážkách na straně zaměstnance	64	0,23
náhrady mzdy za svátky	136	0,48
1.-2. Přímé náklady	19 796	70,61
3. Sociální požitky	587	2,09
výrobky firmy se slevou	3	0,01
příspěvky na bydlení	77	0,27
služební vozy k soukromým účelům	173	0,62
příspěvky na stravování	245	0,87
příspěvky ve formě spoření, prodej akcií	4	0,01
výdaje ze sociálního fondu	85	0,3
z toho: příspěvky odborům	5	0,02
4. Sociální náklady a výdaje	7 259	25,9
zákonné pojištění na sociální zabezpečení	6 926	24,71
nadstandartní programy sociálního zabezpečení	144	0,51
vyrovnání za nemoc placené zaměstnavatelem	22	0,08
odstupné	141	0,51
ostatní sociální dávky	26	0,09
5. Personální náklady	424	1,51
náklady na nábor zaměstnanců	63	0,22

Druhou největší položkou nákladů práce byly opět zákonné příspěvky na sociální zabezpečení, jejichž výše je přímo závislá na objemu mezd a platů. Jedná se o nemocenské a důchodové pojištění, příspěvky na státní politiku zaměstnanosti, pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. Tyto ze zákona povinné příspěvky představovaly v roce 2005 pro zaměstnavatele průměrnou částku 6 926 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance tj. 24,71 % z celkových nákladů práce. Zbývající položky nákladů práce, tj. sociální požitky (příspěvky na bydlení a stravování, příspěvky do sociálních fondů aj.), náklady a výdaje na úhradu

nadstandardních programů sociálního a penzijního připojištění, odstupné a personální náklady spojené s nábořem a školením zaměstnanců, výchovou učňů a daně a dotace, tvořily dohromady 1 314 Kč, tj. 4,68 % nákladů práce. Položku sociální požitky tvořily v celostátním průměru zejména příspěvky na stravování (245 Kč, tj. 0,87 %), služební vozy poskytované také k soukromým účelům (173 Kč, 0,62 %), výdaje ze sociálního fondu zaměstnavatele pro účely kulturního a sportovního vyžití, rekreace, k zajištění programů péče o zaměstnance a jejich kvalifikaci, na sociální výpomoci ap. (85 Kč, tj. 0,30 %) a příspěvky na bydlení (77 Kč, tj. 0,27%). Příspěvky na nadstandardní programy sociálního zabezpečení, např. penzijní, zdravotní a jiné pojištění vlastních zaměstnanců, včetně vyrovnání za nemoc placené zaměstnavatelem dosahovaly v průměru 166 Kč na jednoho zaměstnance měsíčně, tj. 0,59 % z celkových nákladů práce. Nejčastěji jsou uplatňovány zejména v mezinárodních firmách.

Diference v úrovni nákladů práce v roce 2005 podle odvětví

V roce 2005 představoval rozdíl mezi odvětvími (sekcemi OKEČ) s maximální a minimální úrovní nákladů práce dosáhl v roce 2005 částky 36 619 Kč za měsíc na jednoho zaměstnance. Nejvyšší náklady práce vykázalo – stejně jako každý rok - odvětví finanční zprostředkování (54 781 Kč). Následovalo odvětví výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody (36 594 Kč). Třicetitisícovou hranici překročily náklady práce ještě v odvětví činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu a v podnikatelské činnosti (34 844 Kč), ve veřejné správě, kde dosáhly částky 33 445 Kč a v odvětví těžba nerostných surovin (32 079 Kč). Naopak nejnižší úroveň práce byla v roce 2005 v odvětví ubytování a stravování (18 162 Kč) a v zemědělství, myslivosti a lesnictví (20 420 Kč).

V průmyslových odvětvích (tj. sekce OKEČ C - těžba nerostných surovin, D - zpracovatelský průmysl a E - výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody) dosáhly náklady práce v průměru na jednoho zaměstnance 26 247 Kč za měsíc, což je o 1 789 Kč (tj. o 6,38 %) méně než je celostátní průměr. Průmysl zahrnuje nejrůznější ekonomické činnosti se značným stupněm diferenciací nákladů práce. V deseti průmyslových odvětvích byly náklady práce vyšší než celostátní průměr 28 036 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance a naopak v šestnácti průmyslových odvětvích dosáhly náklady práce nižší úrovně než byl celostátní průměr:

Tabulka č.3 Členění nákladů práce dle odvětví

Průmyslové odvětví	Náklady práce na zaměstnance za měsíc v Kč	Srovnání s průměrnými náklady práce v ČR (v %)
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepelné energie	40 896	145,9
Výroba koksu, jaderných paliv, rafinérské zpracování ropy	39 199	139,8
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody (sekce OKEČ E)	36 594	130,5
Těžba energetických surovin	32 525	116
Těžba nerostných surovin (sekce OKEČ C)	32 079	114,4
Vydavatelství, tisk a rozmnožování nahaných nosičů	31 580	112,6
Výroba chemických látek, přípravků, léčiv a chemických vláken	30 471	108,7
Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů, přívěsů a návěsů)	29 655	105,8
Těžba ostatních nerostných surovin	29 297	104,5
Výroba základních kovů a hutních výrobků	29 031	103,5
Výroba rádiových, televizních a spojových zařízení a přístrojů	28 829	102,8
Shromažďování, úprava a rozvod vody	28 503	101,7

Průměrné náklady práce v ČR	28 036	100
Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	27 232	97,1
Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	27 215	97,1
Výroba vlákniny, papíru a výrobků z papíru	26 281	93,7
Průmysl celkem (sekce OKEČ až E)	26 247	93,6
Výroba a opravy strojů a zařízení jinde neuvedených	25 776	91,9
Výroba kancelářských strojů a počítačů	25 660	91,5
Zpracovatelský průmysl (sekce OKEČ D)	25 406	90,6
Výroba zdravotnických, přesných, optických a časoměrných přístrojů	25 043	89,3
Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení)	24 868	88,7
Výroba pryžových a plastových výrobků	24 530	87,5
Výroba potravinářských výrobků a nápojů, tabákových výrobků	24 131	86,1
Výroba elektrických strojů a zařízení jinde neuvedených	23 905	85,3
Recyklace druhotných surovin	23 808	84,9
Výroba nábytku: zpracovatelský průmysl jinde neuvedený	20 032	71,5
Zpracování dřeva, výroba dřevařských výrobků kromě nábytku	19 858	70,8
Výroba textilíí a textilních výrobků	18 674	66,6
Činění a úprava usní, výroba brašnařských a sedlářských výrobků a obuvi	16 802	59,9
Výroba oděvů, zpracování a barvení kožešin	14 913	53,2

Tabulka č.4 Poměr nákladů práce a jejich složek v jednotlivých krajích k celostátnímu průměru (v %)

Kraj	Náklady práce celkem	Přímé náklady práce	Nepřímé náklady práce
Hlavní město Praha	129,8	127,2	135,9
Středočeský	93,6	94,1	92,5
Jihočeský	85,2	85,9	83,5
Plzeňský	88,6	90	85,3
Karlovarský	80,2	81,9	76,2
Ústecký	87,1	88,4	83,8
Liberecký	95,2	96,9	91,2
Královehradecký	83,3	84	81,4
Pardubický	82	84,1	77,1
Vysočina	84,5	86,1	80,9
Jihomoravský	89,1	90,6	85,4
Olomoucký	83,6	85,3	79,7
Zlínský	81	82,1	78,4
Moravskoslezský	92	92,8	90,2
ČR celkem	100	100	100

6.2 Náklady práce v zemích Evropské unie

Statistické zjišťování nákladů práce se v zemích Evropské unie provádí pravidelně ve čtyřletých intervalech, a to v ekonomických subjektech s 10 a více zaměstnanci (zjišťování u menších podniků s 1 až 9 zaměstnanci je dobrovolné). Zahrnuta jsou všechna odvětví, kromě zemědělství, myslivosti a lesnictví (sekce OKEČ A) a rybolovu a chovu ryb (sekce OKEČ B). Poslední šetření nákladů práce se v zemích Evropské unie uskutečnilo v roce 2005 z údajů za rok 2004. V jednotlivých letech tohoto čtyřletého období jsou údaje o nákladech práce aktualizovány pomocí odhadu úrovně nákladů práce a jejich složek (tj. přímých a nepřímých nákladů) na základě hodinových nebo měsíčních mezd, zjištěných v jiných

mzdových šetřeních a hodinových nebo měsíčních mezd, zjištěných v posledním roce statistického zjišťování nákladů práce. V následující tabulce jsou uvedeny náklady práce na skutečně odpracovanou hodinu a náklady práce na jednoho zaměstnance za měsíc v jednotlivých členských i kandidátských zemích EU za rok 2004. Údaje se týkají ekonomických subjektů s 10 a více zaměstnanci v odvětvích průmyslu a služeb (není zahrnuta veřejná správa), tj. sekce OKEČ C až K.

Tabulka č.5 Náklady práce v zemích Evropské unie v roce 2004

Země		Náklady práce (v Euro)	
		na odpracovanou dobu	na 1 zaměstnance za měsíc
EU	Evropská unie (25 zemí)	21,59	3 090,99
BE	Belgie	30,33	3 881,49
CZ	Česká Republika	5,94	853,61
DE	Dánsko	31,14	3 345,04
DK	Německo	27,76	3 877,05
EE	Estonsko	4,48	672,11
GR	Řecko	15,39	2 277,37
ES	Španělsko	16,25	2 410,97
FR	Francie	28,67	3 528,03
IE	Irsko	23,14	3 459,06
IT	Itálie	22,81	3 289,55
CY	Kypr	12,49	1 837,18
LV	Lotyšsko	2,75	421,06
LT	Litva	3,26	497,29
LU	Lucembursko	30,06	4 368,01
HU	Maďarsko	6,01	911,94
MT	Malta	9,41	1 513,65
NL	Holandsko	27,23	3 942,06
PL	Polsko	4,6	682,24
PT	Portugalsko	10,26	1 503,82
SL	Slovinsko	10,68	1 557,05
SK	Slovensko	4,3	617,85
FI	Finsko	25,3	3 404,46
SE	Švédsko	31,08	4 365,66
UK	Velká Británie	24,57	4 009,73
BG	Bulharsko	1,61	238,60
RO	Rumunsko	1,9	292,12
IS	Island	24,93	3 871,45
NO	Norsko	*	4 653,44

* údaj není k dispozici

7. Diskuse a návrh rámcových změn

Diskuse je zaměřena na analýzu klíčových personálních činností; získávání a propouštění zaměstnanců, péče o pracovníky, hodnocení výkonů zaměstnanců a jejich vzdělávání. Neboť lidé jsou rozhodující hnací silou celého podnikového mechanismu a na lidské práci a prac. chování záleží, jak bude podnik úspěšný a konkurenceschopný, by personální práci měla být věnována mimořádná pozornost.

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Získávání pracovníků je klíčovou fází formování podnikové pracovní síly a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici.

Firma BRISK a.s. využívá k získávání zaměstnanců vnitřního trhu práce, který poskytuje pracovníkům podniku určitou sociální jistotu a vede podnik k více ekonomickému hospodaření s pracovní silou.

- Navrhuji, aby se podnik zaměřil také na vnější zdroje získávání pracovníků, neboť paleta schopností a talentů mimo podnik je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř podniku. Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, zkušenosti z venku. Zpravidla je levnější a také rychlejší získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky než je vychovávat v podniku. A dále by se měl podnik zaměřit na integraci nezaměstnaných zpět do pracovního procesu.

Velmi důležité pro kvalitu práce je zabezpečení osobních potřeb člověka. Část těchto potřeb zajišťuje zaměstnavatel formou různých služeb. Podnik se tak snaží motivovat a stabilizovat žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k podniku, získat tak jejich loajalitu, ještě více si je připoutat a přispět tak ke sblížení jejich individuálních cílů s cíli podniku.

Firma BRISK a.s. se snaží zabezpečit osobní potřeby zaměstnanců. Mimo služeb daných ze zákona, podnik poskytuje svým zaměstnancům řadu jiných služeb, které dostatečně motivují pracovníky ke zvyšování prac. výkonu.

- Jako součástí péče o pracovníky navrhuji provozování vlastního sportovního nebo rekreačního zařízení, které by bylo výrazem péče o zdraví pracovníků a současně by upevnilo loajalitu pracovníků.

Hodnocení pracovníků je jedním z podstatných úkolů personálního řízení. Je stejně důležité pro zaměstnavatele i pro zaměstnance. Cílem hodnocení je zjistit, do jaké míry pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku a co je třeba pro to udělat.

Pro BRISK je hodnocení pracovníků oceňováním jejich užitečnosti pro podnik. Hodnocení provádí přímý nadřízený, avšak poslední slovo má vždy sam. odb. referent personální práce a personální ředitel.

- Navrhuji, aby ve firmě byl při hodnocení pracovníků jednoznačně kladen důraz na hodnocení prvního nadřízeného a jeho rozhodnutí byla výchozí pro další oceňování.

Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnu, aktualizuje jejich

technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.

V BRISKU probíhá vzdělávání na všech úrovních. Podnik školí své zaměstnance, jak uvnitř podniku, tak mimo podnik. Nový trend ve vzdělávání podnik spatřuje v assesmentu, který se snaží postupně realizovat.

- Navrhuji, aby se firma specializovala jen na takové metody vzdělávání, které budou mít pro podnik největší význam a budou nejvíce v souladu s podnikovými cíli.

- Dále by bylo třeba, aby podnik vytvořil jednoznačný systém hodnocení školení a získal tak databázi hodnocení.

Zaměstnanecký poměr může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází jinam.

Nebo zaměstnanecký poměr může být ukončen ze strany firmy, kdy lidé musejí odcházet nedobrovolně. Proto snižování počtu pracovníků by mělo probíhat ruku v ruce s procesem hodnocení pracovního výkonu pracovníků a brát jeho výsledky v úvahu.

Protože firma nemá dostatečně ucelený systém hodnocení a není prováděno přímým nadřízeným, informace o pracovních výkonech a následně snižování počtu pracovníků je pak zkreslené a neodpovídá skutečné situaci podniku.

- Navrhuji, aby firma věnovala větší pozornost hodnocení pracovního výkonu pracovníků a promítla tyto výsledky ve finálním propuštění pracovníka.

Z uvedených rozborů lze usoudit, že podnik nevěnuje dostatečnou pozornost systému hodnocení práce což se odráží v ne zcela vhodném zvolení metod vzdělávání, což může mít za následek, že často nejsou propouštěni ti zaměstnanci, kterých by se to týkat mělo.

Na druhé straně však podnik věnuje mimořádnou péči o zaměstnance a snaží se motivovat zaměstnance k dosahování ještě větších výkonů.

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti podniku. Přestože je to personální útvar, který v některých bodech supluje personální činnosti manažerů, dává podněty, intervnuje a poskytuje vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se jeho zaměstnanců. Jsou to vedoucí pracovníci, kteří utvářejí podnikovou strategii a dohlíží na práci personálního útvaru a naplňování podnikových cílů.

V oblasti nákladů práce, podnik ač slíbil, neposkytl potřebné údaje o nákladech práce na své zaměstnance. Proto je diskuse dále zaměřena na sledování nákladů práce v ČR a EU a jejich následné porovnání.

Největší část nákladů práce za rok 2005 v ČR tvořily mzdy za skutečně odpracovanou dobu(63,8 % z celk.N práce).Druhou největší položkou byly zákonné příspěvky na sociální zabezpečení(24,7 % z celk.N práce). Za rok 2005 náklady práce na zaměstnance/měsíc dosahovaly 28 036 Kč.To částečně koexistuje se zjištěnými náklady práce EU za Českou Republiku v roce 2004, kde náklady práce na zaměstnance/měsíc činily 853,61 eur(23 901 Kč, 1 eur = 28 Kč)

Dle odvětví, nejvyšší náklady práce vykázalo odvětví finančního zprostředkování (54 781 Kč/ na zaměstnance/měsíc). V průmyslovém odvětví náklady práce dosáhly o 6,38 % méně než je celostátní průměr. Do této kategorie by měly spadat i údaje o firmě BRISK, které nebyly dostupné.

V ČR spolu s Litvou, Estonskem, Slovenskem a Polskem se dle EU náklady práce na zaměstnance/měsíc pohybovaly okolo 5 eur/ hod

Z tohoto zjištění vyplývá, že ČR patří stále mezi levnou pracovní sílu a dá se předpokládat, že bude docházet k odlivu pracovníků do zahraničí. Neboť průměrná mzda v EU je vyšší, např. v Dánsku činí až 3481 eur/měsíc a průměrná mzda za druhé čtvrtletí 2006 v ČR lehce překročila 20 000 Kč (v přepočtu zhruba 714 eur, 1 eur = 28 Kč)

Na základě dostupných informací a materiálů bylo zjištěno, že personalistice je ve firmě věnována pozornost, avšak závažným problémem je postup aplikovaný při hodnocení zaměstnanců.

Z uvedených rozborů vyplynulo, že velkým nedostatkem je ve firmě systém hodnocení pracovníků. Ve společnosti BRISK a.s. neexistuje žádný ucelený systém hodnocení zaměstnanců. Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku a co je třeba pro to udělat, seznámit pracovníka s jeho perspektivou v podniku, posoudit resp. ovlivnit jeho zájem v tomto směru a diferencovat odměňování. Firma tak nedisponuje dostatečně účinným nástrojem kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Měl by zde být vytvořen patřičný systém hodnocení s návazností na odměňování pracovníků.

8. Závěr

Aby byl podnik úspěšný a konkurenceschopný, je nutné si uvědomit hodnotu a význam lidských zdrojů, uvědomit si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv. Jen spokojení zaměstnanci pomohou podniku dosáhnout svých cílů a zajistit si tak lepší konkurenceschopnost na trhu.

Protože lidské zdroje představují v podniku jakýsi motor, který uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinuje jejich využívání, a protože lidské zdroje zároveň představují pro podnik ten nejcennější a mnohdy i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů, neboli personální řízení, jádrem celého podnikového řízení.

Tématem bakalářské práce byla analýza personální práce ve vybraném podniku BRISK a.s.. Práce je zaměřena na analýzu klíčových činností personálního řízení jako je získávání pracovníků, skončení pracovního poměru, hodnocení výkonů, odborný rozvoj zaměstnanců a péče o zaměstnance a sledování nákladů práce a porovnání s náklady práce v Evropské unii.

Řízení lidských zdrojů se v dnešní době stává jedním z prvků získání konkurenční výhody. Protože existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem, jeho výkonem a oddaností podniku, orientují se proto podniky na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků, a věnují tedy značnou pozornost pracovním podmínkám a personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků. To pomáhá vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst podniku a zvyšovat tak jeho atraktivitu pro pracovní síly na trhu práce.

9. Summary

Goal of my thesis was a human resource analysis in chosen company, also examination and evaluation of work. The analysis was made in BRISK Inc. company. Bachelor's thesis is above all focused on departments of human resource directing, human resource activities, work costs monitoring and comparing with costs of work in European Union. It also includes suggestions of framework changes.

The thesis is focused on analysis of human resource key activities such as recruiting, dismissals, job evaluation, professional progress and care about employees.

To begin this thesis I made a brief characteristic of company chosen. Human resource activities analysis followed and monitoring the work costs. I made the Czech republic versus European Union comparison on the basis of information acquired and suggested changes to improve the human resource activities to be more competitive.

First class employees are one of top values of every company, because the employees are holders and fulfillers of visions, targets and strategies of company's management. This is the reason why in modern companies are key activities the human resource, and it is important to pay extraordinary attention to them.

10. Seznam použité literatury

- [1] Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
- [2] Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4
- [3] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [4] Lundlow, R., Panton, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2
- [5] Armstrong, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [6] Walker, A. *Moderní personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8
- [7] Livian, Y. F., Pražská, L. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X
- [8] Koubek, J., Hůhlová, E., Hrabětová, E. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. ISBN: 80-7079-629-4
- [9] Foot, M. a Hook, C. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computers Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6
- [10] Hájek, L. Vítěk, M. *Moderní personalistika- záruka prosperity podniku*. 1.vyd. Praha: vydavatelství a nakladatelství práce, 1991. ISBN 80-208-0210-X
- [11] Horalíková, M. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: Credit, 1990. ISBN 80-213-0562-3
- [12] [http:// www. brisk.cz](http://www.brisk.cz)
- [13] [http:// www. czso.cz](http://www.czso.cz)
- [14] [http:// www. ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)
- [15] interní materiály

11. Seznam tabulek a grafů

- Tabulka č.1** Vývoj pracovní úrazovosti v letech 2000 – 2005
- Tabulka č.2** Náklady práce v zemích Evropské unie v roce 2004
- Tabulka č.3** Vývoj pracovní úrazovosti v letech 2000 – 2005
- Tabulka č.4** Podrobná struktura nákladů práce na jednoho zaměstnance v ČR v roce 2005 (včetně resortů Ministerstva obrany a Ministerstva vnitra)
- Tabulka č.5** Členění nákladů práce dle odvětví
- Tabulka č.6** Poměr nákladů práce a jejich složek v jednotlivých krajích k celostátnímu průměru (v %)
- Graf č.1** Struktura nákladů práce v roce 2005

12. Přílohy

Přílohy byly poskytnuty personálním oddělením firmy BRISK.

Ukázka výběrového řízení ve firmě BRISK Tábor

Firma BRISK Tábor vypisuje řízení na obsazení funkce vedoucího marketingového oddělení. Management firmy BRISK dospěl po drobných úvahách k názoru, že výběr provede pouze z vnitřních zdrojů (ze stávajících pracovníků firmy). K tomuto rozhodnutí se dospělo na základě přesvědčení, že ve firmě BRISK je dostatek schopných pracovníků, kteří by uvedenou funkci mohli zastávat. Zároveň také firma chce tímto způsobem motivovat své pracovníky, zabránit fluktuaci a omezit možné zklamání lidí z toho, že funkce je nabízena lidem, kteří ve firmě nepracují. Důvodem tohoto řešení je i nutnost rychlého obsazení pracovního místa a též i menší finanční možnosti firmy na provedení širšího výběru.

Firma BRISK se rozhodla pro následující postup:

- I. Všichni pracovníci firmy byli informováni o plánovaném výběrovém řízení formou inzerátu ve vnitrofiremním časopise, zveřejněním informace na vývěsních tabulích jednotlivých oddělení(např. jednotlivé dílny, šatny, jídelny, kantýny, chodby) a také emailem. Takto byla zajištěna plná informovanost všech pracovníků.
- II. Uchazeči odevzdali životopis, ve kterém mimo osobních údajů uvedli své vzdělání, průběh činností u předchozích zaměstnavatelů, dosavadní činnost u firmy BRISK, své odborné znalosti a dovednosti a motiv, který je vede k tomu, že se o danou funkci uchází. Současně se životopisem odevzdali k posouzení svou vlastní koncepci činnosti budoucího marketingového oddělení.
- III. Životopis a koncepci odevzdalo celkem 12 uchazečů.
- IV. Po prostudování a posouzení životopisů a předložených koncepcí činnosti marketingového oddělení vybralo vrcholové vedení firmy ve spolupráci s externě najatým psychologem 8 uchazečů, kteří prošli k dalšímu výběrovému řízení.
- V. Jako posuzovací metody výběrového řízení byly zvoleny následující:
 - a) studium všech dostupných materiálů týkajících se dosavadních pracovních hodnocení a pracovní kariéry ve firmě
 - b) rozhovor s uchazečem
 - c) obhájení vytvořené koncepce činnosti marketingového oddělení
 - d) psychologické posouzení

VI: Dále bylo vyčleněno 6 faktorů, které se staly rozhodujícími pro konečné posouzení uchazeče. Jednalo se o tyto faktory:

a) výsledky pracovního hodnocení

- prokázaná pracovní zdatnost (odborná teoretická připravenost, úroveň požadovaných schopností, osvojený styl práce)
- dosažené pracovní výsledky (plnění běžných úkolů, svědomitost, odpovědnost)
- projevované osobní vlastnosti (pozitivní a negativní charakteristiky)

Zdroj těchto informací: výsledky pravidelného periodického hodnocení pracovníků

b) charakteristika životní dráhy

- výrazné znaky životního prostředí (zejména rodinného), které působí na profil pracovníka
- závažné změny v průběhu životní dráhy pracovníka (rodinné, zdravotní, majetkové)

Zdroj těchto informací: studium osobního spisu, výběrový pohovor, životopis

c) charakteristika pracovní kariéry

- pracovní kariéra před nástupem do podniku (druh, délka a místo vykonávané činnosti a dosahované výsledky)
- pracovní kariéra ve firmě (druh a doba vykonávaných funkcí a dosahované výsledky)
- vývoj platového zařazení a příjmů od vstupu do zaměstnání

Zdroj těchto informací: Životopis, výběrový rozhovor, osobní dokumentace.

d) odborná způsobilost

- úroveň ekonomického vzdělání, právního vědomí
- jazykové znalosti
- organizační zkušenosti
- připravenost pro práci s lidmi

zdroj těchto informací : obhájení vytvořené koncepce, rozhovor, dosažené pracovní výsledky

e) psychologické posouzení

- celková úroveň skladba rozumových schopností
- tvořivost a zvědavost
- profilující rysy osobnosti ovlivňují orientaci v úkolech, rozhodování, pracovní výkonnosti, spolupráci, iniciativa
- způsob a úroveň vystupování
- organizační schopnosti

Zdroj těchto informací : výběrový rozhovor, obhajoba koncepce (sledování chování), cílené psychologické vyšetření zaměřené na předchozí vlastnosti a schopnosti

f) zdravotní stav

- celkový zdravotní stav
- neuropsychická a duševní odolnost vůči zátěži

Zdroj těchto informací : vyjádření lékaře

Uchazeč je buď schopen nebo neschopen vykonávat uvedenou funkci. Pokud je neschopen je automaticky vyřazen z výběrového řízení.

V následující tabulce jsou uvedeny všechny faktory, které jsou důležité pro konečné posouzení. Ke každému faktoru je přiřazena váha a jsou uvedena také jména všech osmi uchazečů. Rozmezí hodnocení je stanoveno od 1 do 6.

FAKTOR	Pracovní hodnocení	Životní dráha	Pracovní kariéra	Odbornost	Psycholog. profil	Zdravotní stav
VÁHA	20	10	10	30	25	5
Kratochvíl Jiří	4	5	3	4	3	6
Kroupa Michal	3	6	4	4	2	6
Novák Martin	5	4	4	4	4	6
Pohorský Aleš	3	2	3	5	5	6
Součková Aneta	2	3		4	6	6
Strouhal David	6	4	5	3	4	6
Vlčková Vanda	5	3	4	5	5	6
Veselá Laura	5	4	4	3	4	6

Přehled hodnocení uchazečů :

Kratochvíl Jiří : $0.2*4 + 0.1*5 + 0.1*3 + 0.3*4 + 0.25*3 + 0.05*6 = 3.85$
 Kroupa Michal : $0.2*3 + 0.1*6 + 0.1*4 + 0.3*4 + 0.25*2 + 0.05*6 = 3.60$
 Novák Martin : $0.2*5 + 0.1*4 + 0.1*4 + 0.3*4 + 0.25*4 + 0.05*6 = 4.30$
 Pohorský Aleš : $0.2*3 + 0.1*2 + 0.1*3 + 0.3*5 + 0.25*5 + 0.05*6 = 4.15$
 Součková Aneta : $0.2*2 + 0.1*3 + 0.1*3 + 0.3*4 + 0.25*6 + 0.05*6 = 4.00$
 Strouhal David : $0.2*6 + 0.1*4 + 0.1*5 + 0.3*3 + 0.25*4 + 0.05*6 = 4.30$
Vlčková Vanda : $0.2*5 + 0.1*3 + 0.1*4 + 0.3*5 + 0.25*5 + 0.05*6 = 4.75$
 Veselá Laura : $0.2*5 + 0.1*4 + 0.1*4 + 0.3*3 + 0.25*4 + 0.05*6 = 4.00$

Na základě výsledků tohoto hodnocení se vítězkou výběrového řízení stala VLČKOVÁ VANDA, protože dosáhla největšího počtu bodů

Pozn: jedná se o fiktivní jména

ZAMĚSTNANCI FIRMY BRISK

Počet zaměstnanců

Rozdělení zaměstnanců na dělníky a THP v jednotlivých letech je uvedeno v následující tabulce : (uvedené stavy jsou vždy k 31.12.)

ROK	D *	PODÍL V %	THP **	PODÍL V %	ZAMĚSTNANCI CELKEM
1996	573	76.3	178	23.7	751
1997	568	76.5	174	23.5	742
1998	562	76.9	169	23.1	731
1999	551	76.9	165	23.1	716
2000	557	77.0	166	23.0	723
2001	601	78.0	170	22.0	771
2002	639	79.7	163	20.3	802
2003	657	79.8	166	20.2	823
2004	678	79.9	169	20.1	839
2005	676	80.2	174	19.8	850

* Dělník

** Technicko-hospodářský pracovník

Rozdělení zaměstnanců na muže a ženy v jednotlivých letech je uvedeno v následující tabulce : (uvedené stavy jsou k 31.12.)

ROK	MUŽI	PODÍL V %	ŽENY	PODÍL V %	ZAMĚSTNANCI CELKEM
1996	359	47.8	392	52.2	751
1997	357	48.1	385	51.9	742
1998	353	48.3	378	51.7	731
1999	345	48.2	371	51.8	716
2000	351	48.5	372	51.5	723
2001	365	47.3	406	52.7	771
2002	368	45.9	434	54.1	802
2003	379	46.1	444	53.9	823
2004	383	45.6	456	54.4	839
2005	392	46.1	458	53.9	850

KVALIFIKAČNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ

Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání je uvedeno v následujících tabulkách :
(uvedené stavy jsou k 31.12)

VZDĚLÁNÍ	POČET ZAMĚSTNANCŮ 1996	PODÍL V %	POČET ZAMĚSTNANCŮ 1997	PODÍL V %
ZŠ	165	22	161	21.7
VYUČENÍ	317	42.2	314	42.3
SŠ	215	28.6	213	28.7
VŠ	54	7.2	54	7.3
CELKEM	751	100	742	100

VZDĚLÁNÍ	POČET ZAMĚSTNANCŮ 1998	PODÍL V %	POČET ZAMĚSTNANCŮ 1999	PODÍL V %
ZŠ	156	21.3	151	21.1
VYUČENÍ	320	43.8	314	43.9
SŠ	203	27.8	201	28.1
VŠ	52	7.1	50	6.9
CELKEM	731	100	716	100

VZDĚLÁNÍ	POČET ZAMĚSTNANCŮ 2000	PODÍL V %	POČET ZAMĚSTNANCŮ 2001	PODÍL V %
ZŠ	155	21.4	164	21.3
VYUČENÍ	325	45.0	337	43.7
SŠ	192	26.6	214	27.8
VŠ	51	7.0	56	7.2
CELKEM	723	100	771	100

VZDĚLÁNÍ	POČET ZAMĚSTNANCŮ 2002	PODÍL V %	POČET ZAMĚSTNANCŮ 2003	PODÍL V %
ZŠ	176	21.9	179	21.7
VYUČENÍ	347	43.3	352	42.8
SŠ	221	27.6	229	27.8
VŠ	58	7.2	63	7.7
CELKEM	802	100	823	100

VZDĚLÁNÍ	POČET ZAMĚSTNANCŮ 2004	PODÍL V %	POČET ZAMĚSTNANCŮ 2005	PODÍL V %
ZŠ	182	21.7	184	21.6
VYUČENÍ	358	42.6	361	42.5
SŠ	233	27.8	236	27.8
VŠ	66	7.9	69	8.1
CELKEM	839	100	850	100

VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ

Rozdělení zaměstnanců podle věku je uvedeno v následujících tabulkách :
(uvedené stavy jsou k 31.12)

INTERVAL	POČET ZAMĚSTNANCŮ 1996	PODÍL V %	POČET ZAMĚSTNANCŮ 1997	PODÍL V %
DO 20 LET	34	4.5	33	4.4
20-30	125	16.6	126	17.0
30-40	163	21.7	157	21.2
40-50	264	35.2	258	34.8
50-60	148	19.7	150	20.2
NAD 60 LET	17	2.3	18	2.4
CELKEM	751	100	742	100

INTERVAL	POČET ZAMĚSTNANCŮ 1998	PODÍL V %	POČET ZAMĚSTNANCŮ 1999	PODÍL V %
DO 20 LET	30	4.1	27	3.8
20-30	123	16.8	128	17.9
30-40	157	21.5	142	19.8
40-50	262	35.8	2161	36.4
50-60	144	19.7	145	20.3
NAD 60 LET	15	2.1	13	1.8
CELKEM	731	100	716	100

INTERVAL	POČET ZAMĚSTNANCŮ 2002	PODÍL V %	POČET ZAMĚSTNANCŮ 2003	PODÍL V %
DO 20 LET	40	5.0	35	4.3
20-30	149	18.6	154	18.7
30-40	173	21.6	157	19.0
40-50	274	34.2	286	34.8
50-60	150	18.6	163	19.8
NAD 60 LET	16	2.0	28	3.4
CELKEM	802	100	823	100

INTERVAL	POČET ZAMĚSTNANCŮ 2004	PODÍL V %	POČET ZAMĚSTNANCŮ 2005	PODÍL V %
DO 20 LET	37	4.4	38	4.5
20-30	160	19.0	164	19.3
30-40	154	18.3	149	17.5
40-50	290	34.6	294	34.6
50-60	165	19.8	169	19.9
NAD 60 LET	33	3.9	36	4.2
CELKEM	839	100	850	100

UKÁZKA OSOBNÍHO DOTAZNÍKU UCHAZEČE A JEHO VYHODNOCENÍ

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Osobní údaje

Titul

Křestní jméno a příjmení

Rodné příjmení

Číslo OP

Rodné číslo

Místo narození

Národnost

Státní příslušnost

Věk

Zdravotní pojišťovna

Pozice, o kterou se ucházíte :

Adresa

Trvalé bydliště

Přechodné bydliště

Kontaktní adresa (kam si přejete dostávat korespondenci)

Rodinná situace

Rodinný stav

Manžel/ka

Titul

Křestní jméno a příjmení

Rodné příjmení

Datum narození

Nynější zaměstnání

Děti

Titul

Křestní jméno a příjmení

Datum narození

Škola, zaměstnání

Zdravotní stav

Zdravotní omezení

Pobíráte invalidní důchod

Máte změněnou pracovní schopnost

Vojenská služba

Zápis v trestním rejstříku

Finanční chování

Na co vynakládáte své peníze?

Životní pojištění

Stavební spoření

Půjčky

Leasing

Hypotéka

Cenné papíry

Důchodové připojištění

Jiné spoření

Srážky

Vzdělání

Školy (od/do, název školy a studia, ukončení)

Základní škola

Střední odborné učiliště

Střední odborné učiliště s maturitou

Střední škola

Nástavba

VOŠ, bakalářské studium

Vysoká škola (magisterské studium, ing. Apod)

Postgraduální studium

Jazykové znalosti

Jazyk/stupeň znalosti

Angličtina

Němčina

Absolvované kurzy, stáže apod.

Název (od /do, způsob zakončení)

Řidičský průkaz

Skupina

Znalost práce s HW, SW

Běžná znalost

Profesionálně uživatelská

Další důležité znalosti, schopnosti a dovednosti

Praxe

Název firmy/ od/ do/ funkce/ odpovědnost – hlavní úkoly, povinnosti, důvody ukončení

Jaké úkoly očekáváte? Jakou máte představu o tom, co Vás čeká za práci?

Jakou máte představu o svém platu :

Při nástupu

Po 3 měsících

Po roce

Od kdy můžete nejdříve nastoupit?

Proč se zrovna zajímáte o toto zaměstnání?

Jak jste se dozvěděl o volném místě (naší firmě) ? (hodící se škrtněte)

Z inzerátu v

Od personální agentura

Byl jsem osloven člověkem firmy

Dotazem přímo na firmě

V současné době jste (hodící se škrtněte)

Nezaměstnaný

Ve výpovědi

Jaké jsou Vaše hranice práce přesčas?

Jaký rozvoj kariéry preferujete (zaškrtněte 1 možnost) ?

Krátkodobé

Dlouhodobé

Detailně definované

Rámcově definované

Reference o Vás může poskytnout (jméno, funkce, kontakt) :

.....

U jaké firmy jste byl/a dosud nejspokojenější ? Proč ?

U které firmy jste byl/a nejméně spokojený/á ? Proč ?

Co se Vám, z toho všeho co znáte a umíte, podařilo využít v předchozích zaměstnáních?

Co se Vám, z toho všeho co znáte a umíte, nepodařilo využít? Proč?

Co považujete za své silné stránky?

Co považujete za své slabé stránky?

Vaše mimopracovní zájmy, co Vás baví?

Další důležité okolnosti.

VYHODNOCENÍ OSOBNÍHO DOTAZNÍKU

I. Formální kvalita sebe prezentace v písemných materiálech

0 bodů - bez úpravy, nepřehledné, ledabylé, poškrtané apod.

1 bod - úprava patrná, ale nezvládnuta

2 body - s úpravou

3 body - pečlivá a přehledná úprava

2. Úprava odpovědí

0 bodů - více než 1/3 položek nezodpovězena

1 bod - více než 1/4 položek nezodpovězena či systematické se vyhýbání odpovědím na určité otázky

2 body - ojedinělé vynechání, asertivní odpověď „ne“ na určitou otázku

3 body - odpovídá na všechny otázky, nevyhýbá se

3. Vzdělání

0 bodů - bez jakékoliv vzdělání potřebné úrovně

1 bod - dílčí vzdělání, příp. vzdělání, které se nevztahuje k místu

2 body - má podstatné vzdělání oborově blízké

3 body - optimální vzdělání

4. Praxe

0 bodů - bez praxe v oboru

1 bod - praxe je dílčí

2 body - dosavadní praxe je vhodnou přípravou k obsazovanému místu

3 body - působil na obsahově vhodném místě minimálně 2 roky

5. Řidičský průkaz

0 bodů - žádné oprávnění

1 bod - má oprávnění, ale nejzdí

2 body - má oprávnění, ale řidičská praxe je ojedinělá

3 body - má oprávnění a nejzdí patřičný počet km

6 Znalost práce na PC

0 bodů - neuvádí znalost práce na PC

1 bod - uvedena práce s PC bez bližší specifikace

2 body - uvádí znalost práce na PC s běžnými textovými editory

3 body - profesionální uživatel

7. Znalost cizích jazyků

0 bodů - uvádí neznalost

1 bod - uvádí neurčité školní znalosti jazyka

2 body - uvádí částečnou znalost požadovaného jazyka

3 body - uvádí aktivní znalost (plynně) požadovaného jazyka

8. Fluktuace

- 0 bodů - za posledních 5 let vystřídal více než 3 zaměstnání
- 1 bod - za posledních 5 let vystřídal 2-3 zaměstnání, která byla hledáním své parkety nebo během 10 let u jednoho zaměstnavatele bez postupu
- 2 body - až na výjimky vydrží v zaměstnání 3 roky a více
- 3 body - patrný logický, cílesměrný vývoj kariéry

9. Pracovní poměr

- 0 bodů - uchazeč podal výpověď, aniž by měl zajištěné zaměstnání a nyní není v pracovním poměru
- 1 bod - uchazeč je ve výpověďní lhůtě nebo je registrován na úřadu práce déle než 1 měsíc
- 2 body - uchazeč nastupuje po vojně či mateřské dovolené
- 3 body - uchazeč je v řádném pracovním poměru

10. Nářky, hledání viníka, křivda

- 0 bodů - v osobním dotazníku si uchazeč otevřeně stěžuje, obviňuje apod.
- 1 bod - naznačuje, že mu v předchozích zaměstnání křivdili
- 2 body - nářky, hledání viníka či vyjádření křivdy nejsou přítomny
- 3 body - jasně přebírá zodpovědnost za zdary a nezdary