

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta

---

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku  
Katedra: Řízení

Bakalářská práce na téma:  
**Analýza personální práce ve vybraném podniku**

Vedoucí bakalářské práce:  
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Vypracovala:  
Hana Bastlová

České Budějovice

---

2009

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Literární přehled.....	3
2. 1 Lidské zdroje.....	3
2. 1. 1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	4
2. 2 Personální činnost.....	5
2. 2. 1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	5
2. 2. 2 Personální plánování.....	6
2. 2. 3 Získávání a výběr zaměstnanců.....	8
2. 2. 4 Přijímání pracovníků.....	11
2. 2. 5 Hodnocení a odměňování pracovníků.....	13
2. 2. 6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	18
2. 2. 7 Péče o pracovníky.....	20
3 Cíl práce a metodika.....	22
4 Charakteristika vybrané organizace.....	24
5 Analýza a zhodnocení současného stavu.....	26
5. 1. 1 Vývoj zaměstnanosti a organizační struktura.....	26
5. 1. 2 Analýza personální činnosti.....	30
5. 1. 3 Vytváření a analýza pracovních míst.....	32
5. 1. 4 Získávání a výběr pracovníků.....	33
5. 1. 5 Hodnocení a odměňování pracovníků.....	35
5. 1. 6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	39
5. 1. 7 Péče o pracovníky.....	40
6 Diskuse a návrh rámcových změn.....	42
7 Závěr.....	45
8 Summary.....	47
9 Přehled použité literatury.....	48
10 Seznam tabulek, grafů a schémat.....	51
11 Přílohy.....	50

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem vypracovala bakalářskou práci na téma „Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku“ samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 17. srpna 2009

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala Ing. Luboši Bastlovi za poskytnutí potřebných informací a odborné konzultace.

# 1. Úvod

Řízení lidských zdrojů v podnicích se stává stále důležitějším faktorem úspěchu. Personalisté a HR manažeři tak ve spolupráci s ostatními manažery řídí to nejcennější ve firmě – lidské zdroje. Účastní se výběru vhodných pracovníků, spolu s manažery mají možnost pracovníky vést a motivovat a vytvářet tak podmínky pro kvalitní spolupráci a společný úspěch.

Každá společnost je závislá na lidech, protože právě prostřednictvím nich dosahují firmy svých cílů. Je to také odklon od jednoduchého osobního přístupu k zaměstnancům, čímž se předchází potencionálním problémům. Měl by být také hlavní součástí filozofie firmy.

Základem pro efektivní vedení lidí je otevřený a spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům. Schopnost manažera uznat a ocenit mimořádné výkony. Inspirovat své lidi a chovat se k nim tak, aby to neodporovalo obrazu firmy prezentovanému navenek. Zaměstnanci tak budou ochotnější firmě obětovat úsilí.

Důležité pro spokojenost pracovníků je investice do vzdělání zaměstnanců, dále sdílení informací tak, aby lidé podniku rozuměli, věděli, co se v něm děje a proč, a mohli se tak svobodně rozhodovat. Vyplatí se decentralizovat rozhodování a týmy tak, aby se řídily samy. To umožňuje vyškoleným a motivovaným zaměstnancům věci ovlivňovat. Odměny se musí odvíjet nejen podle výkonu jednotlivců, ale také týmů a celé organizace.

Personalistika má důležitou úlohu v organizaci – důraz je kladen na pochopení personálních činností, jež se vzájemně prostupují a na sebe navazují, personální činnosti

manažerů a jejich význam pro společnost, komplexní proces personálního marketingu, získávání, výběru, odměňování, hodnocení a přijímání pracovníků.

Cílem mé bakalářské práce je analýza vybraného podniku, kterým je BBH Tsuchiya s.r.o.. Konkrétně zhodnocení systému řízení lidských zdrojů a funkčnost celého systému, který je základem pro efektivně se vyvíjející společnost. Doporučila jsem návrhy a změny vhodné pro činnost, která identifikuje míru splnění stanovených cílů pomocí zpětnovazební aktivity, jejíž podstatou je sledování a vyhodnocování realizovaných činností, jako předpoklad případného úspěšného a konkurenceschopného podniku.

## 2. Literární přehled

### 2.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje označil KOUBEK (2004) za nejcennější zdroj v organizaci, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT (2001) tvrdí, že jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru. Již od počátku svého formování bylo personální řízení považováno za důležitou a nedílnou součást procesu řízení, jeho nedostatky negativně ovlivňovaly kvalitu fungování organizace.

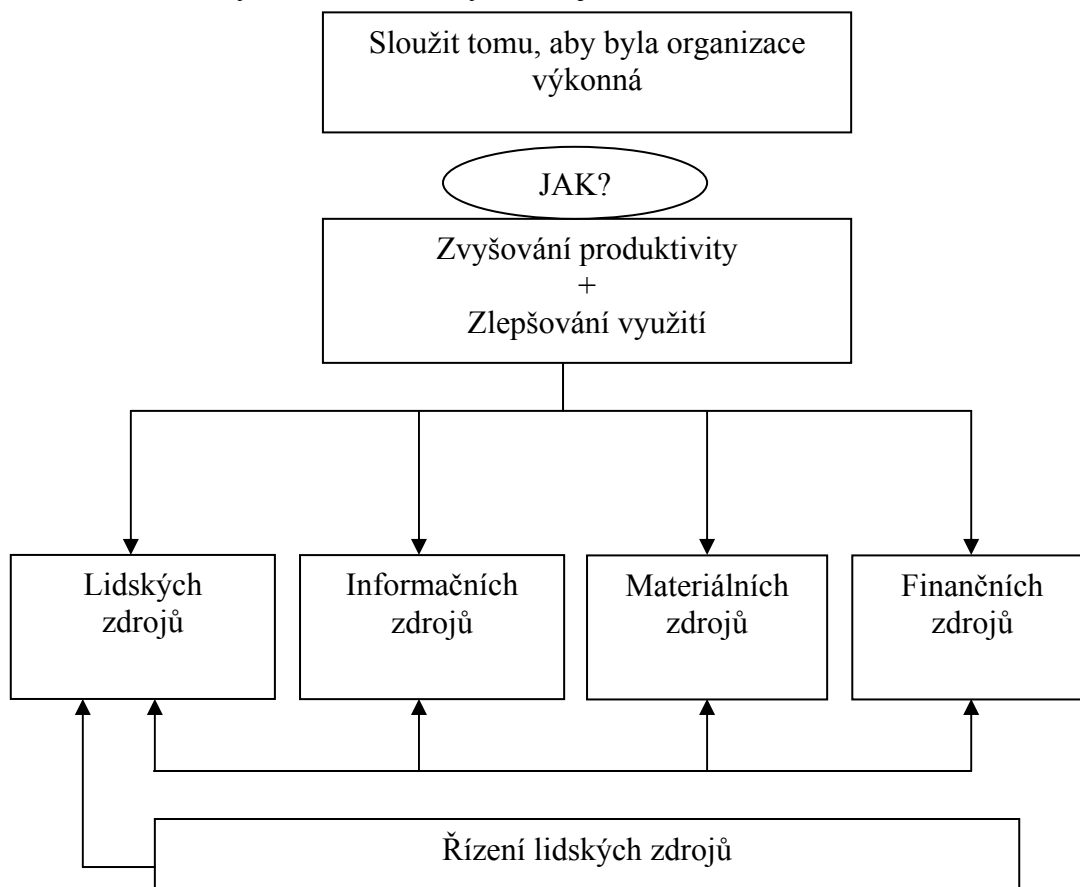
Analýzy úspěšnosti fungování firem prokazují jednoznačně, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat a využívat lidské zdroje firmy takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace.

Poje řízení je obecnou definicí popisován jako cílevědomé usměřování pomocí uceleného souboru poznatků, zkušeností, přístupů, doporučení, metod a nástrojů, které umožňují dosáhnout stanovených cílů společnosti, skupiny nebo člověka. Někdy bývá pojem řízení nahrazován pojmem management. Management odpovídá hlavně českému řízení podnikové činnosti nebo řízení lidí. (KAREŠ,

## 2. 1. 1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby její se výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Schéma 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK (2004)

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:



- Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

KOUBEK (2004)

## **2. 2 Personální činnosti**

### **2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

BĚLOHLÁVEK (1996) říká, že pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce pak vymezuje povinnosti spjaté s jeho funkcí.

Podle KOUBKA (2004) je vytváření a analýza pracovních míst svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci a o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.

Práce a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, aby:

- Pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace
- Přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je
- Neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků
- Byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků
- Byly v souladu se zákony a dalšími předpisy

HORALÍKOVÁ (2004) uvádí, že pracovní místo lze chápat ze dvou hledisek. Užší pojetí pracovního místa vymezuje pracovní místo jako konkrétní pracoviště, umístěné v určitém prostoru a čase, vybavené určitými pracovními prostředky a navazující na další pracovní místa.

Širší pojetí pracovního místa se charakterizuje jako součást pracovního systému, který je vymezen:

- pracovním úkolem
- podmínkami, kterými je plnění pracovního úkolu podmíněné
- nároky na pracovníka, který bude pracovní úkol v určitých podmínkách plnit

### **2.2.2 Personální plánování**

KOUBEK (2004) definoval personální plánování jako usilování o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Důležitou součástí řízení je stanovování cílů a zároveň stanovování metod a cest, jak těchto cílů dosáhnout. A právě stanovování reálných cílů a výběr cest, jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem plánování, které je tak důležitým nástrojem řízení organizace.

VODÁČEK a ROSICKÝ (1997) informují, že plánování je procesem stanovení cíů manažerské činnosti a postupů jejich dosažení.

ARMSTRONG (2002) říká, že plánování lidských zdrojů se skládá ze tří zřetelných kroků:

- Předvídání (prognózy) budoucí potřeby lidí
- Předvídání (prognózy) budoucích zdrojů lidí
- Sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou

HORALÍKOVÁ (2004) chápe předností personálního plánování racionální přístup a systematičnost a zajišťování a hospodaření s lidskými zdroji v podniku. Projevuje se zvláště v optimalizaci potřeby pracovníků, v usměrňování jejího strukturálního vývoje, v racionálním výběru pracovníků, ve zvyšování jejich výkonu, i v dalších oblastech personálního řízení.

FOOT a HOOK (2002) tvrdí, že měnící se pracovní metody vedou k nárůstu požadavků na odlišné a nové dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců při získávání nových dovedností nebo přijímání nových metod práce. To staví do popředí potřebu plánování lidských zdrojů, odpovídající také situaci z dlouhodobého hlediska, a směřuje k přípravě organizace na vyrovnávání se s vedoucími požadavky a dosahováním jejich strategických cílů. Informace získávané při plánování strategií rozvoje lidských zdrojů.

### 2.2.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Podle ARMSTRONGA (2002) by mělo být obecným cílem získávání a výběru pracovníků s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů. Definice určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria pracovního místa, na jehož základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle schopností, odborné přípravy a výcviku, zkušeností, praxe, zvláštních požadavků, vhodnosti organizace a dalších požadavků.

KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT (2001) uvádějí, že organizace si může vybrat z rozmanitých metod získávání pracovníků. Efektivnost jejich uplatnění závisí na:

- Požadavcích pracovního místa, které plánuje obsadit
- Objemu finančních prostředků, které může do získávání investovat
- Kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním

KOUBEK (2004) popisuje metody získávání pracovníků. Je jich celá řada a organizace obvykle používají více možností. Jsou to:

- Uchazeči se nabízejí sami – přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou
- Doporučení současného pracovníka organizace – často se používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízené doporučují své podřízené k povýšení

- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince – metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým.
- Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni) – jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, dudy procházejí všichni pracovníci nebo aby k nim měla přístup i veřejnost nevstupující běžně na území organizace.
- Letáky vkládané do poštovních schránek - jsou aktivnější metodou než vývěsky. Lidé jsou tak svým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku organizace.
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích – především v tiskovinách včetně odborných periodik, ale stále častější je inzerování prostřednictvím rozhlasu či televize.
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi – škola často sama dělá pro organizaci jakýsi předvýběr, doporučuje vhodného studenta či absolventa.
- Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému – v zemích s dlouhou odborovou tradicí.
- Spolupráce se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi apod.
- Spolupráce s úřady práce – pro osoby hledající zaměstnání a organizace hledající pracovníky.
- Využívání počítačových sítí (internetu) – jedinci umisťují své individuální nabídky nebo organizace má svou vlastní internetovou adresu, kde uveřejňuje i nabídku zaměstnání.

V procesu výběru pracovníků se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita.

KOUBEK (2004) popisuje nejpoužívanější metody výběru pracovníků:

- Dotazník – zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích.
- Zkoumání životopisu – zpravidla se používá s metodou jinou. Prvotně se soustřeďuje na informace o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče.
- Testy pracovní způsobilosti – jsou to například: testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti atd.

### Schéma 2: Náborový proces



Zdroj: viz. Seznam literatury 14)

### **Získávání uchazečů**

- Interní zdroje

Při náboru je důležité nezapomínat na naše interní zdroje talentů. Nabídka možnosti rozvoje či kariérního růstu je důležitou složkou zaměstnanecké motivace. Výzkum společnosti CIPD na téma Nábor, retence a fluktuace ukázal, že 87% britských organizací používá interní inzerci volných míst - např. nástěnky nebo na intranetu. Některé organizace také dávají na osobní doporučení svých zaměstnanců.

- Externí zdroje

Existuje mnoho možností jak přilákat uchazeče vně organizaci, mezi ty hlavní patří inzerce v tisku či na webových stránkách. Ačkoliv, průzkum společnosti CIPD zjistil, že oproti vzrůstající popularitě metod založených na principu internetu je stále inzerce v místním tisku nejpoužívanější metoda získávání pracovníků.

Mezi další způsoby získávání pracovníků patří spolupráce s personálními agenturami či organizování Dnů otevřených dveří.

Zdroj: viz Seznam literatury 14)

### **2.2.4 Přijímání pracovníků**

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Smlouva nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na jejích formulacích by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat (KOUBEK, 2001).

Podle HORALÍKOVÉ (2004) má proces pracovní a sociální adaptace pracovníka závažné důsledky pro stabilizaci pracovníka v podniku, pro jeho pracovní spokojenost, pro jeho výkonnost.

Z hlediska pracovníka je třeba:

- Zvládnout co nejlépe a co nejrychleji pracovní nároky a požadavky, které na něj pracovní zařazení a práce klade.
- Postupně získat perspektivu svého dalšího odborného růstu.
- Přiměřeně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému podniku.

Z hlediska podniku je nutné:

- Zvyšovat efektivnost práce.
- Zvyšovat stabilitu jednotlivých pracovních skupin.

Objekty řízení procesů adaptace můžeme rozdělit na:

- Nově příchozí pracovníky.
- Pracovníky, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší době.
- Pracovníky, kteří v rámci podniku mění pracovní zařazení.
- Pracovníky skupiny v případě zavádění inovačních změn.

ARMSTRONG (2002) doporučil následující seznam bodů, které bychom při přijetí nového pracovníka měli dodržovat:

- Zajistit, aby osoba, se kterou se nový pracovník setká jako s první věděla o přibližném času jeho příchodu a také věděla, co udělat dále.
- Stanovit čas, kdy se má nový pracovník dostavit.
- Jestliže má nový pracovník hned poté, co se dostaví, odejít na jiné místo, doprovodit jej vždy, kdy cesta na nové místo je poněkud složitější.
- Nenechat nového pracovníka čekat.



## 2.2.5 Hodnocení a odměňování pracovníků

DONNELLY, GIBSON a IVANCEVICH (1997) píší, že hodnocení pracovníků představuje formální hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Zahrnuje i informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen, a zvažování, zda je možné výkon zlepšit a jakými cestami je možné jej zlepšit. Jako nástroj kontroly vyžaduje efektivní hodnocení pracovníků to, aby existovaly normy výkonu, informace o výkonu a nástroje zlepšení výkonu. Normy v hodnocení výkonu jsou předem stanovené charakteristiky přijatelné či žádoucí úrovně pracovního výkonu. Informace o výkonu musejí být v porovnání s normovaným výkonem.

Podle HALÍKA (2008) bychom měli mít jasnou představu o výkonech svých podřízených, měli bychom alespoň dvakrát ročně provádět za jejich přítomnosti hodnocení. Podřízení pracovníci musí mít v tomto hodnocení prostor k vyjádření a my musíme umět buď svůj názor obhájit, nebo uznat argument druhé strany. Je nutné, aby vše proběhlo písemnou formou.

KOUBEK (2004) definuje hodnocení práce jako systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci.

Výsledkem hodnocení práce je stanovení základních mzdových relací v organizaci. Základní mzdové relace pak slouží jako vodítko pro diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání, jehož výsledkem jsou mzdové tarify.

Hodnocení práce probíhá v následujících krocích:

1. První krok hodnocení práce představuje **shromáždění informací o práci**. Běžně lze tyto informace získat z aktuálních popisů pracovních míst.

2. Pak je třeba **vybrat faktor či faktory, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci**. Mezi často používané faktory patří dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.
3. Dále proces zahrnuje **přípravu a realizaci plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací v organizaci**. Plán by měl přiměřeně umístit práce vyžadující méně faktorů. Většina plánů hodnocení práce představuje variace či kombinace čtyř základních metod:
  - Metoda pořadí – je to nejjednodušší, nejstarší a nejméně používaná metoda hodnocení práce. Hodnotitel seřazuje práce jako celky od nejlehčí k nejobtížnější. Její výhodou je jednoduchost a srozumitelnost. Nevýhodou je to, že je efektivněji použitelná jen při hodnocení malého souboru prací, je málo přesná a snadno zpochybnitelná.
  - Klasifikační metoda (metoda mzdových skupin, katalogová) – na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách a v dalších faktorech práce se předem definují určité modelové třídy nebo stupně prací (vytváří se jakýsi katalog). Relativní hodnota určité konkrétní práce na pracovním místě je pak stanovena porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy.
  - Bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů) – je to pravděpodobně nejpoužívanější metoda hodnocení práce. Při jejím použití se pro hodnocené práce vytvářejí kvantitativní bodové stupnice. Jedna stupnice obvykle nemůže být použita k hodnocení všech typů práce. Dalším krokem je výběr tzv. placených faktorů. Jsou to takové faktory, které jsou organizací považovány za významné do té míry, že je ochotna za ně platit. Jakmile je stupnice vytvořena a odsouhlasena, stanovují se bodové hodnoty pro klíčové práce.

- Metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí) – je podobná bodovací metodě. Na rozdíl od bodovací se však zavádí vytváření pořadí hodnocených prací u každého z placených faktorů. Při stanovování pořadí se u každého faktoru porovnávají pracovní místa zpravidla navzájem. Vytvářejí se tak řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů.

Mc CORMACK (1997) tvrdí, že ne každý zaměstnanec se při osobním hodnocení může měřit s podnikovými normami. To však neznamená, že pracuje špatně. Někdy jsou špatné normy.

Podle KOUBKA (2004) odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní). Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení.

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Někdy se používá nejrůznějších kombinací jednotlivých mzdových forem, kterými jsou:

- Časová mzda a plat – je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu.
- Úkolová mzda – je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Při uplatnění úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla

náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fondu své pracovní doby.

- Podílová (provizní) mzda – je uplatňována v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna pracovníka zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství. Jedná se o přímou podílovou mzdu nebo má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.
- Mzdy za očekávané výsledky práce – jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, oprávněně očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku zahrnující již určitou výkonnostní složku.
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti – váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Princip spočívá v tom, že se vytvoří jakási inventura žádoucích znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání a ty se pak uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Znalosti a dovednosti je pak možné si rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni.
- Dodatkové mzdové formy – zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy. Mnohdy se používají k zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy. Uvedme alespoň nejobvyklejší z nich:
  - Odměna za úsporu času
  - Prémie
  - Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

- Odměňování zlepšovacích návrhů
- Podíly na výsledcích hospodaření organizace
- Zaměstnanecké akcie
- Scanlonův systém
- Příplatky
- Ostatní výplaty – patří se tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí.

KOUBEK (2004) definuje zaměstnanecké výhody jako formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka.

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin:

- Výhody sociální povahy – jsou to: důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky.
- Výhody mající vztah k práci – např.: stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací.
- Výhody spojené s postavením v organizaci – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv, bezplatné bydlení.

Dne 8. prosince 2008 uvedly Hospodářské noviny článek V krizi dbejte na hodnocení lidí. Autoři uvádějí, že současná ekonomická recese donutí šéfy, aby brali hodnocení pracovníků vážně. Mnohé firmy budou odtlačeny k tomu, co je zažité v prosperujících společnostech. Udělat interní audit pozic a přínosu jednotlivých pracovníků.

Manažeři jsou někdy časově zaneprázdněni, nebo se hodnocení vyhýbají. Například metodě 360 stupňů. Jde totiž o metodu, kdy se všichni posuzují vzájemně, tedy i směrem nahoru.

Nejdostupnějším nástrojem pro každého šéfa je hodnotící pohovor. Manažeři mohou zvolit i hodnocení podle stupnice. Určení pracovníci se tak ocitnou na její spodní části. Jsou první na řadě, když dojde k propouštění. Smyslem tohoto postupu je, aby firma nepřišla o dobré pracovníky.

### **2.2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci**

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.

ARMSTRONG (2002) odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.

HORALÍKOVÁ (2004) člení vzdělávání pracovníků podle skupin pracovníků na:

- Přípravu dělníků - mohou být využity např. tyto formy: zácvik, zaškolení, studium k získání výučního listu, příprava ke kvalifikačním zkouškám, získání nové kvalifikace.

- Přípravu technicko hospodářských pracovníků – formy vzdělávání např. pomaturitní či tzv. postgraduální studium, specializační příprava, účelová příprava, účast na odborných konferencích a seminářích.
- Vstupní přípravu pro výkon řídicí funkce – klade si za cíl nejen získání potřebných zkušeností, ale i rozvíjení návyků a dovedností, které zvyšují efektivnost a úspěšnost řídicí práce.
- Další zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků a specialistů – spočívá ve stabilizovaných podnicích především v kursech zaměřených na oblast vedení lidí, komunikačních dovedností a motivování podřízených.

COLEMAN a BARRIE (1998) říkají, že úspěšní manažeři systematicky vzdělávají své podřízené na všech úrovních nejen proto, že jim na nich záleží, ale protože to přispívá ke zvýšení zisku. Důkazy jsou více než přesvědčivé: vzdělání a vyškolení manažeři i podřízení výkonnostně daleko předčí své neškolené konkurenty. Samostudium nestačí. Děláte-li něco špatně a nikdo vás neopraví, naučíte se to nakonec dělat úplně špatně. Představte si výcvik jako akcelerovanou zkušenost. Dobrý výcvik pomůže poučit se z chyb jiných a eliminuje náklady a zklamání spojené s nesprávným stylem učení. Tak jako všechny činnosti v rámci firmy, tak i výcvik musí mít jasně definované cíle. Pokud je výcvik bezcílný, je také bezúčelný.

KOUBEK (2004) uvádí konkrétněji nejdůležitější důvody toho, proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků.

- Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají.
- Proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků.
- Častěji se mění technika a technologie v organizacích.
- Častější jsou organizační změny a lidé je tedy častěji musejí zvládat.

- Výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi.
- Rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích.
- Nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií.

Hospodářské noviny, dne 9. října 2008, uvedly článek s názvem Vzdelávání – nutné zlo, nebo benefit? Autorem je Jan Kebza, HR director. Cílem firemní motivace je realizovat pouze takové školicí programy, které pracovníci jednoduše ocení.

Důležité je, zda se firmě tvorba systému skutečně vyplatí. Ne vždy tomu tak je. Stačí se podívat na fluktuaci v rámci jednotlivých firem. Dělicí linií bývá jeden rok. To znamená, že běžně určité procento pracovníků nevydrží u daného zaměstnavatele ani jeden rok. Jejich proškolení obvykle ještě nedosáhlo požadované úrovně, nejsou skutečnými profesionály ve své oboru.

### **2.2.7 Péče o pracovníky**

ARMOSTRONG (2002) uvádí, že péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisejí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb.

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.



KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT popisují důvody poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů), zaměstnavatel je využívá k tomu:

- 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

KOUBEK (2004): Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.

### 3 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů, posouzení a zhodnocení činnosti personálního útvaru ve firmě BBH Tsuchiya, s. r. o. Práce je zaměřena zejména na oblast personálního řízení jako jedné ze základních činností pro úspěšnou realizaci řízení podniku a systematické propojení do uceleného systému. Na závěr jsou navrženy rámcové změny.

Ve své bakalářské práci jsem analyzovala personální řízení ve vybraném podniku, kterým je BBH Tsuchiya s. r. o. Posuzovala jsem a zhodnocovala jednotlivé kroky vedoucí k efektivnímu personálnímu systému. V závěru práce jsem doporučila návrhy a změny pro zkvalitnění personálního vedení.

Zaměřila jsem se zejména na oblasti personálních činností, kde jsem se zabývala těmito činnostmi: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péče o pracovníky.

V kapitole číslo 2 Literární přehled jsem využila teoretické poznatky české a zahraniční literatury, čerpala jsem z denního tisku (zejména Hospodářské noviny), dále jsem využila informací z webových stránek. V kapitole číslo 8 Literatura je seznam uváděných autorů. Získané informace se týkají procesu řízení lidských zdrojů, personálních cílů a řízení výkonu.

V předložené bakalářské práci byla nejdříve provedena charakteristika vybraného podniku. Následovala analýza personálního řízení, zejména některých stěžejních činností týkajících se řízení lidských zdrojů. Z provedené analýzy personálních činností v podniku bylo provedeno vyhodnocení práce personalistů a následně doporučeny změny pro zefektivnění činnosti personálního řízení, které jsou uvedeny v kapitole číslo 6.

Při šetření ve společnosti BBH Tsuchiya s. r. o. jsem kromě teoretických poznatků využila také podnikových dokumentů, které mi poskytli pracovníci podniku. Jednalo se zejména o podklady týkající se údajů o struktuře zaměstnanců, průměrné mzdy zaměstnanců, rozdělení odměn a příplatků, pracovní náplň personální a mzdové pracovnice, vstupní dotazník a různé vnitropodnikové směrnice.

Dále jsem vycházela z informací získaných rozhovory s vedoucím ekonomického úseku (Ing. Bastl), který mi poskytl potřebné informace k napsání bakalářské práce. Byla mi umožněna prohlídka celého podniku, především výrobního úseku. Firmou mě provedl vedoucí výrobního úseku Ing. Skořepa.

Při technickém zpracování jsem používala především programy z balíku MS Office. Konkrétně při zpracování textu Word, při zpracování tabulek a grafů Excel. Bakalářská práce byla zakončena přílohami.

## 4 Charakteristika vybrané organizace

Základní informace o společnosti:

- Název subjektu: BBH Tsuchiya s.r.o.
- Sídlo: Průmyslová 13, 371 29 České Budějovice
- Právní forma: společnost s ručením omezeným, vedená u rejstříkového soudu v Českých Budějovicích

Popis společnosti

Společnost BBH Tsuchiya (původně BBH - Štítkárna) byla založena v roce 1992 za účelem výroby nejrůznějších kovových i plastových štítků a samolepících etiket. Výrobky jsou zhotovovány ofsetovou, sítotiskovou, knihtiskovou a razicí tiskařskou technikou. Hlavní motivací je spokojenost zákazníka. Dokazuje i získání certifikátu systému řízení jakosti ISO 9002 pro výrobu transparentních číselníků. V současné době vrcholí přípravy pro získání certifikátu i pro další části výroby. Firma BBH Tsuchiya poskytuje kompletní služby od grafického oddělení až po autodopravu. Hlavní výroba je doplněna i vlastní nástrojárnou, která je zaměřena na produkci lisovacích nástrojů a raznic. Společnost spolupracuje s více než 200 zákazníky na tuzemském trhu či v zahraničí, a to od nadnárodních koncernů po drobnější podnikatele. Největší objem produkce směřuje do automobilového průmyslu. Stěžejním zákazníkem je firma Continental Brandýs nad Labem. V současné době zaměstnává společnost téměř 150 spolupracovníků.

Nabízené produkty:

- sítotisk
- knihtisk
- archové a rolové samolepící etikety
- kovové, plastové, eloxované, gravírované a leptané štítky

- transparentní číselníky
- raznice a nástroje
- grafické zpracování
- UV lakování
- měření světelných toků digitální kamerou.

## **5 Analýza a zhodnocení současného stavu**

### **5 1.1 Vývoj zaměstnanosti a organizační struktura**

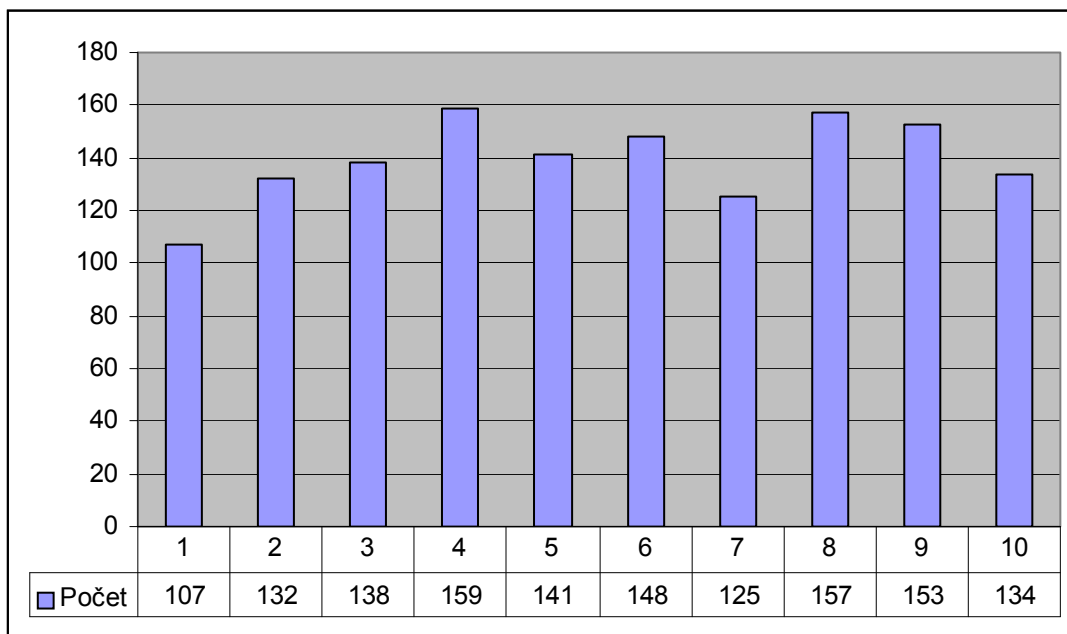
Při vzniku podniku BBH - Štítkárna, v roce 1992, bylo přijato 73 zaměstnanců. Do roku 1999 se stav zvyšoval na 100 pracovníků, přičemž již od roku 2002 se počet stabilně pohyboval kolem 150 zaměstnanců.

S návazností na příjem nových zakázek a vzestupem výroby byli přijímáni další zaměstnanci, jejichž vývoj je zachycen v obrázku 1.

Z obrázku 1 je zřejmé, že v roce 2008 klesl stav pracovníků, v porovnání s předchozím rokem, přibližně o 20 lidí v důsledku současné hospodářské krize. Předpokládá se rapidní pokles i v roce 2009, odhad je až na 110 zaměstnanců.

Vývoj počtu zaměstnanců od roku 1999 do roku 2008 znázorňuje následující obrázek.

**Obrázek 1: Stav zaměstnanců 1999 – 2008**



Obrázek zpracován dle údajů poskytnutých personálním oddělením

Profesní struktura zaměstnanců se v posledních třech letech zásadně neměnila. Největší podíl zaujímají výrobní dělníci (průměrně 46 %), dále režijní dělníci, kteří zastupují v podniku průměrně 30 % pracovní síly a nejméně je zde THP pracovníků (v průměru 24 %).

Převážnou většinu výrobních a režijních dělníků tvoří lidé s výučním listem. Z toho plyne, že v podniku je vysoký počet dělníků. Průměrný věk zaměstnanců je 45 let.

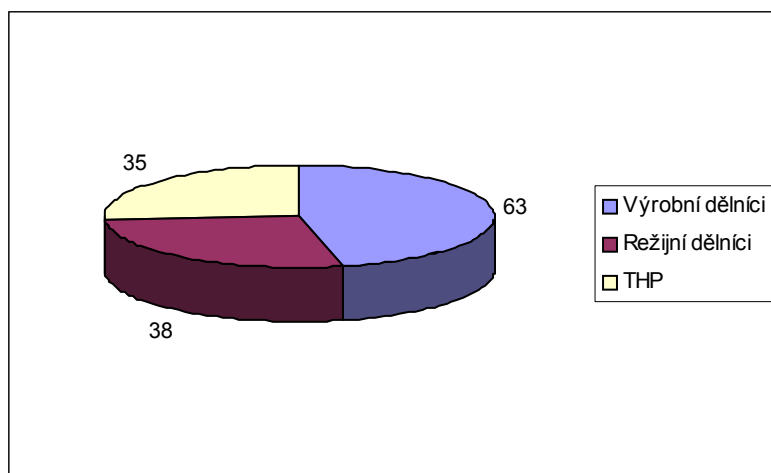
Tabulka 1 znázorňuje rozdělení pracovníků v letech 2006 – 2008

**Tabulka 1: Profesní struktura zaměstnanců od roku 2006 - 2008**

	Výrobní dělníci		Režijní dělníci		THP		Celkem
	počet	podíl (%)	počet	podíl (%)	počet	podíl (%)	
<b>31.12.2006</b>	74	47	50	32	33	21	157
<b>31.12.2007</b>	68	44	48	31	38	25	154
<b>31.12.2008</b>	63	46	38	28	35	26	136
<b>Průměr</b>		<b>46</b>		<b>30</b>		<b>24</b>	

Následující graf ukazuje stav výrobních dělníků, režijních dělníků a THP pracovníků k 31. 12. 2008.

**Graf 1: Profesní struktura zaměstnanců k 31. 12. 2008 v počtech osob**



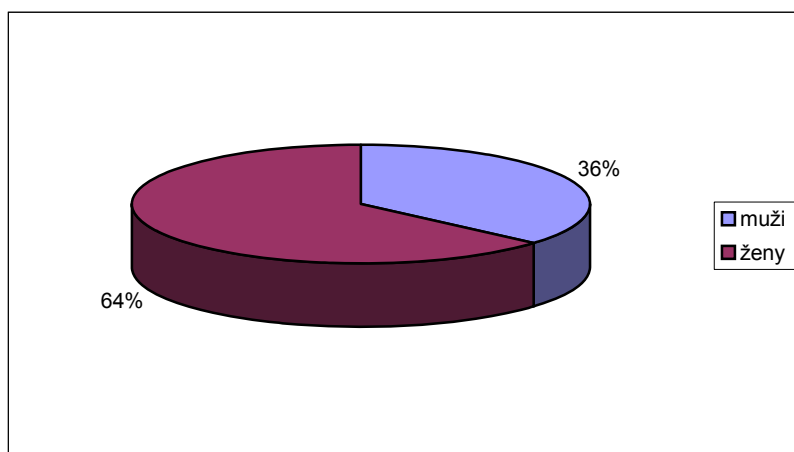
Graf zpracován dle údajů poskytnutých personálním oddělením



Z celkového počtu zaměstnanců tvoří větší část ženy (v průměru 64 %) a menší část muži (průměrně 36 %). Důvodem většího zastoupení žen je fyzická nenáročnost práce a částečně se na tomto také podílí výše mzdy, která je pro muže nedostačující.

Následující graf ukazuje pohlavní složení ve společnosti.

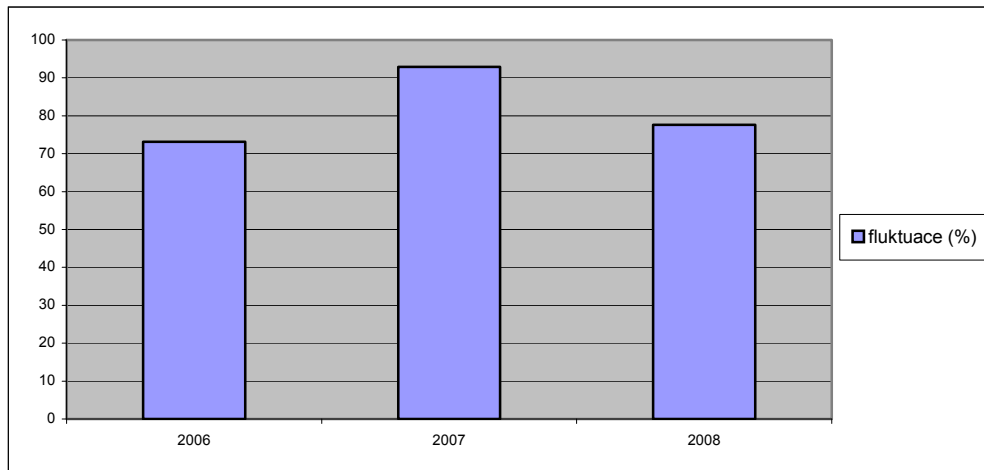
**Graf 2: Pohlavní struktura zaměstnanců**



Graf zpracován dle údajů poskytnutých personálním oddělením

Následující obrázek ukazuje průměrnou fluktuaci za roky 2006 – 2008. Fluktuace v podniku je velmi vysoká, v roce 2007 téměř 100 %-ní. Důvodem je nízká schopnost stabilizace a motivace kvalifikovaných zaměstnanců.

**Obrázek 2: Průměrná fluktuace 2006 – 2008 (v %)**



Obrázek zpracován dle údajů poskytnutých personálním oddělením

### **Organizační struktura podniku:**

Ve firmě je zavedena funkcionální organizační struktura, kdy specializovaný vedoucí, odborník na určitou oblast vede několik podřízených. Organizační struktura je plochá s centralizovaným systémem.

Personální oddělení spadá pod vedoucího ekonomického úseku (viz. Příloha č. 1).

### **5. 1. 2 Analýza personální činnosti**

Podnik má samostatně oddělené personální oddělení, kde jsou dvě zaměstnankyně. Personální pracovnice řídí vedoucí ekonomického úseku. Dále jsou popsány činnosti, které jsou zaměstnanci povinni vykonávat.

## Personální PaM

- Zpracovává, eviduje a doplňuje osobní spisy zaměstnanců, samostatně vykonává práce spojené s přijímáním a propouštěním zaměstnanců.
- Provádí nábor pracovních sil.
- Posuzuje nároky zaměstnanců, týkající se pracovního poměru.
- Organizuje kurzy a školení pro jednotlivé kategorie a skupiny zaměstnanců společnosti.
- Vede jednání s příslušnými orgány a organizacemi, potřebná k zabezpečení všech forem zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
- Zpracovává rozbor plnění plánu výroby, které dále využívá pro určování mzdových ukazatelů pro potřeby statistiky.
- Vypracovává a zpřesňuje premiové řády a zásady pro odměňování v souladu s pravidly hmotné zainteresovanosti.
- Zpracovává podklady pro žádosti ke všem typům důchodů.
- Přípravuje podklady pro výplatu mezd.
- Rozděluje prémie, schválené vedením společnosti.
- Plní příkazy nadřízeného.
- Zvyšuje své odborné znalosti, osvojuje si a rozšiřuje novou techniku a nové metody práce, předává ostatním zaměstnancům své znalosti a zkušenosti.
- Řádně hospodaří s majetkem společnosti a pečuje o jeho nejúčelnější využití.
- Byl seznámen se směrnicemi systému řízení jakosti a řídí se jimi.
- Sestavuje rozvrh služeb zaměstnanců strážní služby, kontroluje jejich činnost.

## Mzdová účetní

- Provádění a uchovávání úplných záznamů o všech mzdových a souvisejících operacích v souladu s platnou legislativou.
- Přípravu, kontrolu, správnost a úplnost pracovně-právních dokumentů.
- Vedení personální agendy a úkony s tím související.
- Provádění a uchovávání úplných záznamů všech finančních operacích v souladu se všeobecnými zásadami pro tyto činnosti.

- Příprava a ověřování souvisejících zpráv, a jiných podkladů, přehledů či hlášení.
- Navrhování opatření ke zlepšení prováděných činností.
- Provádění činnosti a souvisejících úkolů dle pokynů nadřízeného.

### **5. 1. 3 Vytváření a analýza pracovních míst**

Podle KOUBKA (2004) je vytváření a analýza pracovních míst v organizaci systematickým procesem, kdy se po vytvoření pracovního místa a po uplynutí určité doby provádí jeho analýza. Při této analýze se provádí nejen popis a specifikace pracovního místa, ale také se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji.

Prvním krokem při vzniku volného pracovního místa je stanovení nové činnosti potřebné k plynulému chodu výroby. Vedoucí pracovník předá požadavek na personální oddělení, které schvaluje tento návrh a vytváří ve spolupráci s vedoucím pracovníkem profil vhodného kandidáta. Definiuje obsah popisu činnosti, který je následně zpracován i v pracovní smlouvě (viz. Příloha č. 2).

Dalším postupem je zavedení nového pracovního místa a jeho obsazení vhodným pracovníkem.

Třetím krokem je podrobné sledování pracovních činností plněných podle předem určeného plánu. Zhotovuje se analýza pracovního místa.

Výrobní dělníci pracují ve skupinkách vedených mistrem, který řídí a hodnotí všechny podřízené pracovníky. Skupinku výrobních dělníků tvoří 10 – 15 lidí.. Mistři jsou dále podřízeni vedoucímu výrobního úseku. Dělníci jsou specializováni na konkrétní činnost. Přesto jim je každé ráno poskytnut rozpis, kde daný den budou pracovat. Rozpis zhotovuje mistr dílny.

Pravidelně se zjišťují další potřebné informace o pracovních místech. K tomuto účelu se využívá metoda pohovoru s pracovníkem, kdy se zjišťují všechny důležité aspekty práce. Tímto způsobem se ověřují a zejména doplňují informace získané pozorováním.

Analýzu pracovních míst provádí vedoucí výrobního oddělení ve spolupráci s vedoucím ekonomického oddělení a personalistou. Není potřeba využívat externích pracovníků. Přípravují a provádějí zlepšení a nové postupy.

Jako příklad pracovního místa v podniku bych uvedla výrobního dělníka, konkrétně dělnice v úseku balírna. Jedná se o konečnou fázi výroby, kde probíhá kontrola vyrobených štítků, jejich počítání a následné balení do krabic. V tomto úseku pracuje 5 žen. Základním požadavkem na zaměstnance je výuční list a manuální zručnost.

### **5. 1. 4 Získávání a výběr pracovníků**

Získávání a výběr pracovníků je podle KOUBKA (2004) činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.

Plánování počtu zaměstnanců se odvíjí od současné pozice na trhu, počtu odběratelů a také stavu pracovníků v minulém sledovaném období. Plán pro další období je sestavován podle období stávajícího.

Vedení společnosti zjišťuje potřeby jednotlivých pracovníků a na základě zjištěných informací, využívá metody identifikace potenciálních zdrojů uchazečů, kterými jsou:

- Interní zdroje – tato metoda je nejpoužívanější metodou v podniku. Jsou preferováni zaměstnanci z podniku před externími zájemci. Důvodem je možnost profesního růstu a také znalost výrobního procesu. V případě, že by žádný z adeptů nevyhovoval, nabídne se volné místo i mimo podnik.
  - Dotazníková metoda – je vytvořen seznam adeptů podle vyplněného dotazníku, údaje jsou zpracovány a vyhodnoceny.
  - Zkoumání životopisů – při výběru technicko-hospodářských a vedoucích pracovníků. Životopisy vyhodnocuje personalista společně s vedoucím ekonomického úseku.
  
- Osobní intervence – uchazeč osobně navštíví firmu, kde odevzdá životopis a vyplní Vstupní dotazník (viz. Příloha č. 3). Formuláře jsou uloženy do databáze potenciálních pracovníků, ze kterých je vybíráno v případě vzniku nového pracovního místa. Pokud pracovník splňuje předpoklady, je pozván do podniku. Vedoucí pracovník je seznámí s prostředím a prací, kterou by měli vykonávat. Pro manuálně náročnější práci je možné i přezkoušení, zda by dělník práci ovládal. Následně je uzavřena pracovní smlouva na dobu neurčitou s podmínkou tří měsíční zkušební doby.
  
- Využití agentury poskytující personální služby – firma má sjednanou agenturu pro hledání zejména technicko-hospodářských pracovníků, pokud nejsou vhodné adepti nalezeni přímo uvnitř podniku. S touto agenturou má podnik podepsanou smlouvu a spolupracuje s ní již dlouhodobě - (viz. Příloha č. 4).
  
- Spolupráce s úřadem práce – tato metoda je využívána pro profese, kde je požadavek odborných znalostí a dovedností. Inzerát je zveřejněn na vývěsní desce přímo na ÚP.

- o Internet – určeno pro dělnické i technicko-hospodářské profese. Podnik zde uvádí název pozice, oddělení, kam pozice patří, požadavky na uchazeče a co nabízí podnik. Pracovník vyplňuje elektronický dotazník.

Nejčastější metoda pro výběr technicko-hospodářských pracovníků je výběrové řízení. Tímto způsobem jsou obsazovány manažerské funkce. Při výběrovém řízení jsou přítomni personalista a příslušný vedoucí úseku, do kterého obsazovaná pozice patří. Uchazeči jsou srozuměni s podmínkami, seznámeni s požadavky pro výkon konkrétní funkce a následuje pohovor, často v cizím jazyce.

S pracovníky, kteří vyhovují požadavkům, je sepsána pracovní smlouva na dobu neurčitou s tří měsíční zkušební lhůtou. Nevhodným uchazečům je zaslán odmítací dopis, většinou o nepřijetí neinformují telefonicky ani písemně.

## 5. 1. 5 Hodnocení a odměňování pracovníků

V podniku neprobíhá hodnocení pracovníků a systematický proces není zaveden. Důvodem je nedostatečný počet pracovníků v personálním oddělení.

**Tabulka 2: Průměrná mzda zaměstnanců 2006 - 2008**

<b>Průměrná mzda za jednotlivé roky v Kč</b>			
	<b>Dělníci</b>	<b>THP</b>	<b>Celkem</b>
<b>31.12.2006</b>	11 898	18 823	13 428
<b>31.12.2007</b>	13 436	20 488	15 028
<b>31.12.2008</b>	13 433	22 293	15 560

Tabulka zpracována dle údajů poskytnutých personálním oddělením

Odměňování pracovníků vychází z obecně závazných předpisů, které jsou k dispozici v podniku. Jsou jimi podnikové směrnice a příkazy jednatele. Zaměstnanci jsou zainteresováni na dosažení hospodářského výsledku následující mzdovou strukturou:

## VÝROBNÍ DĚLNÍCI

### 1) Základní mzda

Mzdová skupina VD1: 48,10,--/hodinu, tj. cca 7696,--/měsíc

Mzdová skupina VD2: 54,50,--/hodinu, tj. cca 8720,--/měsíc

### 2) Prémie

Prémie tvoří součást mzdy, kdy jako základ je bráno 100 % a za nesplnění stanovených cílů nebo za porušení pracovních povinností je odečítáno až 20 % ze mzdy.

Vedoucí daného útvaru prémie přiznává nebo nepřiznává jednotlivým pracovníkům podle stanovených ukazatelů:

- Ekonomické výsledky (měsíční i roční)
- Strategické plnění úkolů
- Vývoj pohledávek (platební bilance)
- Vnější vlivy na hospodaření podniku

Krácení mzdy je možné pouze do výše nadtarifní složky mzdy tak, aby zaměstnanci byla vyplacena povinná složka mzdy, uvedené v pracovní smlouvě.

Pro všechny zaměstnance používá firma BBH Tsuchiya s. r. o. následující dodatkové formy mzdy:

Prémie – jsou používány u výrobních dělníků i u THP pracovníků. Mohou tvořit až 20 % z celkové mzdy. O přidělování prémie THP zaměstnancům rozhoduje vedoucí příslušného úseku.



## Příplatky

- a) Za dohodnutou práci přesčas – zaměstnancům přísluší příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku za přesčas ve všední den, 50 % jejich průměrného hodinového výdělku v sobotu a v neděli a 100 % průměrného hodinového výdělku ve svátek.
  
- b) Další příplatky – zaměstnanci náleží příplatek 4,40 Kč/hodinu za práci v odpoledních hodinách a dále 6,40 Kč/hodinu za práci v noci v době od 22.00 do 6.00.
  
- c) Za ztížené pracovní podmínky a zdraví škodlivém prostředí – náleží zaměstnancům (výrobním dělníkům) příplatek ve výši 6 Kč/hodinu.

Na tyto příplatky nemají nárok THP pracovníci, ti mají příplatky za přesčas již zahrnuté ve mzdě.

### 3) Ostatní nároky

- a) Pracovní volno s náhradou mzdy nad rámec zákona – náleží zaměstnanci jeden den při svatbě rodiče nebo dítěte, dva dny při svatbě vlastní, při požárech nebo jiných živelných katastrofách, které postihly zaměstnance nebo jeho rodinu.
  
- b) Bonus za přítomnost v práci – zaměstnanec dostává příplatek 500 Kč, pokud po celý kalendářní měsíc nechybí v zaměstnání z důvodu nemoci. (viz. Příloha č. 5)

Kromě výše uvedených výhod může zaměstnavatel každému zaměstnanci poskytnout neplacené volno, pokud si o to pracovník zažádá a podmínky toto dovolí umožnit.

4) Mimořádné odměny

- a) Za správné a úplné splnění pracovního úkolu nad normu pracovních povinností zaměstnance.
  
- b) Za předpokladu, že je dobrý výsledek hospodaření společnosti, je možná výplata mimořádné odměny. Na tuto odměnu nevzniká zaměstnanci právní nárok a nejedná se o stálou odměnu.

**Porovnání průměrných mezd BBH Tsutchiya, ČR a zpracovatelský průmysl za rok 2008**

**Tabulka 3: Porovnání průměrných mezd za rok 2008**

	<b>průměrná roční mzda (Kč)</b>
<b>BBH Tsutchiya</b>	15 560
<b>Česká republika</b>	22 691
<b>Zpracovatelský průmysl ČR</b>	21 350

Tabulka zpracována dle údajů poskytnutých personálním oddělením a informací z internetu.

Podle výše uvedené tabulky je zřejmé, že průměrný roční plat v podniku BBH Tsutchiy, s. r. o. je výrazně pod celorepublikovým průměrem. Je také znatelně nižší, než ve zpracovatelském průmyslu. Zatímco THP pracovníci dosahují výše republikového průměru, dělníci mzdový průměr v podniku snižují.

### **5. 1. 6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Ve sledovaném podniku neprobíhá systematické plánování kurzů vzdělávání před začátkem kalendářního roku. V průběhu roku vedoucí ekonomického úseku společně s personalistou zabezpečí vzdělávací školení a programy.

V organizaci jsou zavedeny tyto vzdělávací programy:

- Odborný vzdělávací program – jedná se především o aktualizaci či přizpůsobování se požadavkům pracovního místa. Tohoto školení se účastní jednotlivci, popřípadě skupinka 2-3 lidí. Nejčastěji tento kurz absolvují technicko-hospodářští pracovníci (např. personalista nebo účetní). Školení zajišťuje ekonomický vedoucí.
- Jazykový kurz – v podniku pravidelně probíhá pouze jeden kurz, kterým je anglický jazyk. Celý kurz je z poloviny hrazen organizací, z poloviny samotnými zaměstnanci a probíhá v prostorách podniku. Lektorka do podniku dochází jednou týdně. Zaměstnanci nejsou rozděleni do skupin podle znalostí jazyka. Pokročilí navštěvují kurz v jazykové škole. Této možnosti mohou využívat pouze technicko-hospodářští pracovníci.
- Periodický vzdělávací program – účastní se ho zaměstnanci, kteří si pravidelně musí obnovovat odborné znalosti a zkoušky. Kurz vyplývá z technických požadavků pracovního místa.

## 5. 1. 7 Péče o pracovníky

Podnik je povinen vytvořit pro pracovníky podmínky k minimalizování ohrožení života a zdraví při práci. Jedná se o soubor preventivních opatření s cílem vyloučit, popřípadě snížit vznik pracovních úrazů, nemocí z povolání a technických poruch zařízení. Základem je předcházet případnému poškození zdraví zaměstnanců při práci. V podniku kontrolu bezpečnosti a ochrany zdraví provádí bezpečnostní technik, který je touto prací pověřen.

BBH Tsutchiy, s. r. o. poskytuje pracovníkům tyto sociální výhody:

- Stravné – zaměstnavatel zaměstnanci přispívá ve výši 55 % z celkové částky jednoho hlavního jídla. Stravování probíhá v prostorách podniku, kde je k tomuto účelu zřízena kuchyně a jídelna. Strávník si v kanceláři kantýny může zakoupit stravenku, kterou při výdeji oběda musí předložit. Pro pracovníky je vymezena půlhodinová přestávka na oběd.
- Pracovní oděvy, pracovní pomůcky, mycí, čistící a dezinfekční prostředky – zaměstnanci jsou povinni nosit jednotný oděv, který jim poskytuje zaměstnavatel. Firemní pracovní oděv se skládá z: pracovní košile (ve firemních barvách a firemním logem), triko bavlněné modré s firemním logem, pracovní kalhoty dlouhé šedé, pracovní plášť, čepice, pracovní obuv (sandál nebo obuv plná kotníková). Mycí, čistící a dezinfekční prostředky tvoří zejména: toaletní papír, toaletní tekuté mýdlo, papírové utěrky a ochranné masti na ruce.
- Lékařské prohlídky – zaměstnanec je povinen podstoupit vstupní prohlídku, kterou zaměstnanci hradí podnik.
- Pitný režim – v prostorách podniku je všem zaměstnancům volně k dispozici sodobar.

- Služební automobil pro služební i soukromé účely – služební automobil je poskytnut především TOP managementu a obchodním zástupcům. Pokud automobil používají pro osobní účely, jsou povinni měsíčně platit 1 % z pořizovací ceny vozu.
  
- Parkování – před budovou firmy je k dispozici volně přístupné parkoviště s dostatečnou kapacitou pro parkování služebních i soukromých automobilů.

## 6 Diskuse a návrh rámcových změn

V diskusi jsem se zaměřila hlavně na analýzu personálních činností, jako je analýza pracovních míst, vytváření a výběr pracovníků, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Zaměřila jsem se jen na některé činnosti, protože personální řízení má velký rozsah a analýza všech činností by byla příliš obsáhlá na tuto bakalářskou práci.

Personální řízení v podniku by měla být věnována vysoká pozornost, protože lidé jsou rozhodujícím faktorem celé společnosti. Na lidské práci a přístupu k zaměstnancům záleží, jak bude podnik úspěšný a konkurenceschopný.

Bylo zjištěno, že systematické hodnocení všech zaměstnanců v podniku BBH Tsutchiya, s. r. o. není prováděno. Hodnocení pracovníků je pro podnik jedna z nejdůležitějších personálních činností a je nezbytné se jí zabývat.

U každého pracovníka by měl hodnocení provést bezprostřední nadřízený. Konkrétně pro výrobní a režijní dělníky je to vedoucí výroby a pro technicko-hospodářské pracovníky vedoucí ekonomického úseku.

- Navrhuji vytvoření a zavedení systému hodnocení zaměstnanců – metodu bodovací, popřípadě klasifikační a následná aplikace při odměňování, rozvoji a vzdělávání pracovníků.

V BBH Tsutchiy, s. r. o. při odměňování dělníků i technicko-hospodářských pracovníků může být mzda krácena až do výše 20 % ze 100 % mzdy. 20 % tvoří prémie, které zaměstnanci náleží a důvodem pro sebrání prémie je porušení pracovních povinností.

Navrhuji celkové přehodnocení zavedeného systému, kdy zaměstnanec může dostat pouze 80 % platu. Konkrétně bodovací metoda by v tomto případě byla nejvhodnější.

Odměna za práci u pracovníků nebyla vztažena k jejich pracovnímu výkonu. Výše mzdy zaměstnance kolísala v závislosti na výši doplňkové složky odměny (prémie), která nebyla vyplácena pravidelně. Na základě těchto skutečností byla stanovena kritéria umožňující hodnotit pracovníky a jejich dosažený pracovní výsledek.

- V rámci procesu adaptace pracovníka do pracovního prostředí by mělo ve společnosti dojít k jasnějšímu nastavení požadavků řídicími pracovníky. Cíle a hodnocení adaptovaných pracovníků by mohly být sepsány písemně. Adaptace by neměla být zaměřena pouze na nově příchozí zaměstnance, ale současně i na již získané pracovníky.
- Doporučuji pravidelně sledovat a analyzovat všechny činnosti podniku, aby při vzniku a reorganizaci pracovního místa byl předem jasný plán, jak postupovat a jakou zvolit metodu pro výběr zaměstnanců.
- Při výběru pracovníků bych doporučila pokračovat v doposud zavedeném systému a držet se dosavadního postupu.
- Navrhuji zavést výuku angličtiny na 2 výukové hodiny týdně. Tyto hodiny by se měly zaměřovat především na rozvoj schopnosti komunikovat v angličtině ústně, ale zároveň nepodceňovat písemnou formu. Lektorem by měl být spíše Čech, podmínkou je však jeho výborná úroveň komunikace na odborné úrovni daného tématu. K získání dostatečné slovní zásoby bych navrhovala využít také samostudium literatury publikované v cizím jazyce.
- V systému vzdělávání bych dále změnila systém plánování kurzů a školení. Myslím si, že je nezbytné pravidelně vytvářet roční plán kurzů a požadavků na školení svých zaměstnanců.

V podniku neprobíhá hodnocení efektivnosti kurzů a školení. Vzhledem k nízkému počtu odborných pracovníků navrhuji, aby rozhodujícím kritériem byla pozorovaná změna jejich chování a způsobu práce po absolvování kurzu nebo školení. Vedoucí pracovník bude sledovat aplikaci znalostí v praxi.

Vzhledem k obsáhlosti tématu se předkládaná práce orientuje na vybrané činnosti podniku. Zaměřila jsem se zde především na analýzu těch oblastí zkoumané problematiky, které ve sledovaném podniku vykazují největší rezervy. Navržená opatření, která jsou uvedena v této práci, umožní porovnání pracovního výkonu pracovníků a následně také přispějí k odstranění existujících rezerv.



## 7 Závěr

Řízení lidských zdrojů je v organizaci jedna z nejdůležitějších činností. Personální management pomáhá firmám nejen efektivně vést zaměstnance, ale také nachází způsob, jak správně obstát na tuzemském i zahraničním trhu v konkurenci s ostatními podniky. Proto je nutné personálnímu řízení věnovat dostatečnou pozornost.

Tématem bakalářské práce byla analýza personální práce ve vybraném podniku, kterým byla BBH Tsuchiya s. r. o.. Obsah práce se týká analýzy a vytváření pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování pracovníků a vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Nevýhodou by mohlo být pouze základní zaškolení těchto pracovníků v hlavních činnostech řízení lidských zdrojů. Personální plánování podniku má strategický charakter a je nedílnou součástí celkové firemní strategie.

Procesy nábory a výběru zaměstnanců vychází z aktuální potřeby a jsou pravidelně aktualizovány na základě zjišťovaných potřeb společnosti. Výběr zaměstnanců je založen zejména na metodě pohovoru a zkoumání životopisů. Obzvláště u výběru top managementu je využíváno kombinace více metod vedoucí k bližšímu seznámení s kandidáty.

Na procesu adaptace nových zaměstnanců se podílí vedoucí pracovník daného oddělení úvodním školením a předáním informačních materiálů. Personální útvar doporučuje řídicím pracovníkům postup procesu adaptace a následné hodnocení zapojení se pracovníka do výroby. Při analýze hodnocení zaměstnanců jsem zjistila, že vedení by mělo věnovat větší pozornost získávání informací a následnému hodnocení, které jsou nepostradatelné pro odvození požadavků na pracovní místo a také na pracovníka samotného.

Vysoká míra fluktuace dokazuje neschopnost organizace stabilizovat pracovníky. Společnost má zájem o kvalitní zaměstnance, ale nepodniká potřebné kroky pro udržení nebo získání požadovaných zaměstnanců.

Společnost BBH Tsuchiya s. r. o. si je vědoma současnou hospodářskou recesí a přizpůsobuje personální strategii vzniklé situaci. Zaměřuje se zejména na rozšiřování specializace a dále se snaží získávat konkurenční výhodu prostřednictvím kvalitních zaměstnanců.

## **8 Summary**

The aim of this Bachelor Project is especially analysis of the Human Resources Management, as well as the review of the system of the firm with name BBH TSUTCHIYA LTD. This work targets especially on the area of personnel management, getting the best employee, control of wages, education for employee and care of workers. These all parts give picture about system of labour in context with managing human resources.

Human resources management is one of the most important part for organization. Personnel management is also key in providing employee supervision and evaluations, retraining employees, offering mediation services for struggling employees as well as firing employees that are not meeting standards.

The organization is in recession owing to actual economic crisis. But the managers want to choose the qualified employee for maintenance of the value and signification of human resources and people want to represent the biggest welth of the organization.

## 9 Přehled použité literatury

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 2) HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2004, 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
- 3) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7119-389-2.
- 4) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- 5) FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1 vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- 6) HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 80-247-2475-1 COLEMAN, R. – BARRIE, G.: 525 způsobů jak být lepší manager. 2. vydání Aldershot: Gower Publishing Copany, 1998. 156 s. ISBN 80-07969-1.
- 7) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, 1. vyd. Olomouc : Rubico, s. r. o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- 8) DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M.: *Management*, 1. vyd. Praha Grada Publishing 1997, 821 s., ISBN 80-7169-422-3.
- 9) KAREŠ, J.: *Základy řízení I.*, 1. vydání České Budějovice: JČU
- 10) KEBZA, Jan. *Vzdělávání - nutné zlo, nebo benefit?. Hospodářské noviny : Kariéra*. 9.10.2008, č. 10, s. 24-25.
- 11) McCORMACK M., H.: *Umění managementu*. 1. vydání Praha: VŠE, Oeconomica, 2002. 152 s. ISBN 80-7205-398-1.
- 12) VODÁČEK, L. – ROSICKÝ, A.: *Informační management*. 1. vydání Praha: Management press, 1997. 146 s. ISBN 80-85943-35-2.
- 13) KEJHOVÁ, H.: *V krizi dbejte na hodnocení lidí. Hospodářské noviny*. 8.12.2008, č. 105, s. 1.

14) <http://firmy.publikuj.cz/personalista/index.php?ID=66&basket=b67cff023f95c0f80dfc42f644505f1a>

## 10 Seznam tabulek, grafů a schémat

### TABULKY:

Tabulka 1: Profesní struktura zaměstnanců od roku 2006 – 2008.....	28
Tabulka 2: Průměrná měsíční mzda.....	35
Tabulka 3: Porovnání průměrných mezd za rok 2008.....	38

### GRAFY:

Graf 1: Profesní struktura k 31. 12. 2008.....	28
Graf 2: Pohlavní struktura zaměstnanců.....	29

### OBRÁZKY:

Obrázek 1: Stav zaměstnanců 1999 – 2008.....	27
Obrázek 2: Průměrná fluktuace 2006 – 2008.....	30

### SCHÉMATA:

Schéma. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	4
Schéma 2: Náborový proces.....	10

# 11 Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura podniku

Příloha 2: Pracovní smlouva

Příloha 3: Vstupní dotazník

Příloha 4: Smlouva o poskytování personálních služeb

# **Příloha 1**

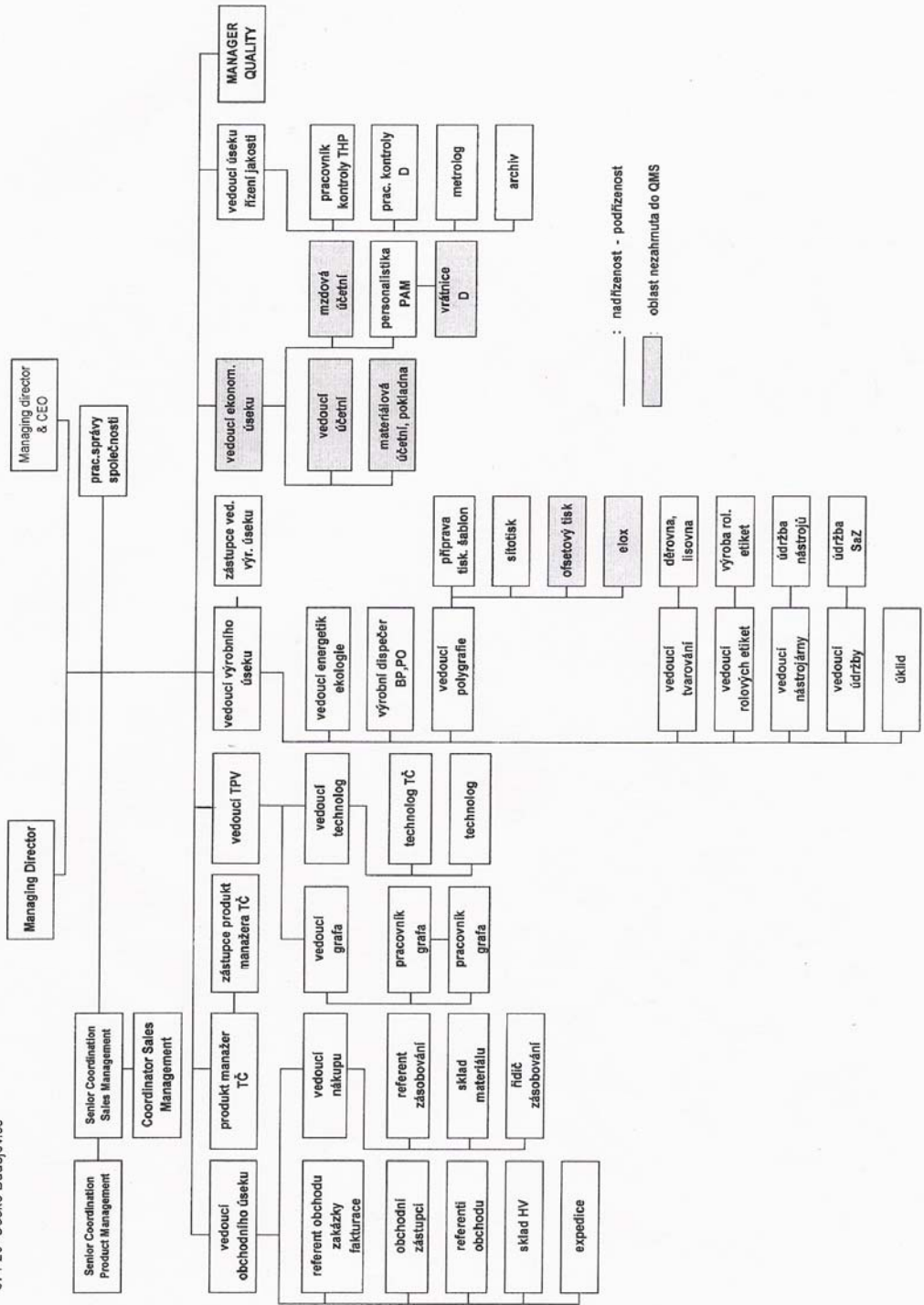
Organizační struktura podniku





# BBH TSUCHIYA S.r.o. ORGANIZAČNÍ SCHEMA

Průmyslová 160/13  
371 29 České Budějovice



--- : nadřazenost - podřízenost

--- : oblast nezahnutá do QMS

## **Příloha 2**

Pracovní smlouva

**BBH Tsuchiya, s.r.o.**  
**České Budějovice**

zastoupená ředitelem společnosti panem Vlastimilem Bizkem

a

Příjmení a jméno zaměstnance ..... nar.....  
Bydliště.....

#### UZAVŘELI TUTO PRACOVNÍ SMLOUVU

##### 1. Podepsaný zaměstnanec se zavazuje, že:

- 1.1. nastoupí do zaměstnání dne ... .. Tímto dnem vznikne mezi ním a společností pracovní poměr,
- 1.2. bude pracovat jako: ..... místo pracoviště:.... Průmyslová 13, České Budějovice
- 1.3. bude plnit všechny povinnosti společnosti a bude se při tom řídit příkazy a pokyny vedení společnosti, pracovním a organizačním řádem, ostatními právními předpisy, normami, směrnicemi a příkazy svého nadřízeného,
- 1.4. nebude vykonávat vedle pracovního poměru bez předchozího souhlasu zaměstnavatele činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo s ní má konkurenční povahu. Zaměstnanec není oprávněn tuto činnost vykonávat pro jiného zaměstnavatele nebo na vlastní účet, a to po dobu zaměstnání podle této smlouvy a dále po dobu jednoho roku po skončení tohoto pracovního poměru.
- 1.4. seznámí se s bezpečnostními, hygienickými a protipožárními směrnicemi, jakož i technologickými a pracovními předpisy pro výkon své práce a že je bude důsledně dodržovat.

##### 2. Vedení společnosti se zavazuje, že:

- 2.1. bude zaměstnanci přidělovat práci, na kterou byl přijat a že mu přizná tarifní třídu v souladu s platnými mzdovými předpisy, podle nichž mu bude vyplácet mzdu nebo plat, který bude stanoven zvláštním výměrem,
- 2.2. zajistí mu podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů.

##### 3. Další ujednání:

- 3.1. Práce v 1.směnném provozu.
- 3.2. Tato pracovní smlouva se uzavírá na zkušební dobu tří měsíců. Pokud před uplynutím této lhůty nedojde k jinému ujednání, považuje se za uzavřenou na dobu určitou do .....
- 3.3. Zaměstnanci bude proplacena vstupní prohlídka. Pokud skončí pracovní poměr ve zkušební době, tato částka bude stržena v posledním výplatním termínu.
- 3.4. Pokud zaměstnanec dostane pracovní oděv a obuv, musí je při ukončení pracovního poměru vrátit, jinak mu bude příslušná částka stržena z poslední mzdy. Současně musí vrátit docházkový čip, eventuelně klíč od skříňky na osobní věci, jinak mu budou z poslední mzdy strženy odpovídající finanční náhrady.
- 3.5. Obě strany potvrzují, že zaměstnanec byl řádně seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z pracovní smlouvy i s pracovními podmínkami, za kterých bude práci vykonávat.
- 3.6. Zaměstnanec souhlasí se zpracováváním jím poskytnutých osobních údajů pro personální, mzdové a daňové účely a zavazuje se pravdivě a bez zbytečného odkladu informovat zaměstnavatele o jejich změnách.

V Českých Budějovicích dne ....

.....  
zaměstnanec

.....  
zástupce společnosti

BBH Tsuchiya, spol. s r.o., Průmyslová 13, České Budějovice			
Pan-paní		Název oddělení HS	
<b>PLATOVÉ ZAŘAZENÍ</b> Na základě mzdového předpisu jste zařazen/a/ od ..... do níže uvedené tarifní třídy. Ve Vašem případě bude uplatňována časová mzda .....(hodinová,měsíční).....			
Tarifní třída: smluvní	Tarif: Kč/hod.	Profesní zařazení: Prémie: měsíční - kolektivní max. Kč/hod.	
..... práce a mzdy	..... zástupce společnosti	..... zaměstnanec	Datum změny

BBH Tsuchiya, spol. s r.o., Průmyslová 13, České Budějovice			
Pan-paní		Název oddělení HS	
<b>PLATOVÉ ZAŘAZENÍ</b> Na základě mzdového předpisu jste zařazen/a/ od ..... do níže uvedené tarifní třídy. Ve Vašem případě bude uplatňována časová mzda .....(hodinová,měsíční).....			
Tarifní třída: smluvní	Tarif: Kč/hod.	Profesní zařazení: Prémie: měsíční - kolektivní max. Kč/hod.	
..... práce a mzdy	..... zástupce společnosti	..... zaměstnanec	Datum změny

## **Příloha 3**

Vstupní dotazník

**BBH TSUCHIYA s.r.o.**

Průmyslová 13  
 371 29 České Budějovice  
 tel: 00420 389 777 111  
 fax: 00420 387 312 880  
 IČO: 47217332 DIČ: CZ47217332

**Vstupní dotazník**

<i>středisko</i>	<i>Osobní číslo</i>	<i>Datum nástupu</i>

**NÁSLEDUJÍCÍ ÚDAJE BUDOU POKLÁDÁNY ZA DŮVĚRNÁ DATA URČENÁ POUZE PRO VÝBĚR UCHAZEČŮ O PRÁCI V NAŠÍ SPOLEČNOSTI.**

**ODPOVÍDEJTE, PROSÍM, POUZE PODLE PRAVDY A NIC NEZAPÍREJTE. PŘÍPADNÝ ROZPOR MEZI ZDE UVEDENÝMI ÚDAJI A ZJIŠTĚNOU SKUTEČNOSTÍ MŮŽE BÝT V BUDOUCNOSTI DŮVODEM K OKAMŽITÉMU PROPUŠTĚNÍ.**

**V PŘÍPADĚ, ŽE NA PLNOHODNOTNOU ODPOVĚĚ NEBUDE V TOMTO FORMULÁŘI DOST MÍSTA, POUŽIJTE, PROSÍM, DODATEČNÝ LIST PAPIRU.**

Uved'te pozici o kterou se u nás ucházíte:

Jméno a příjmení, titul:

rodné příjmení:

Rodné číslo:

Datum narození:

Místo narození:

Rodinný stav:

Státní příslušnost:

Zdravotní pojišťovna:

Kontaktní telefon pevná linka:

Mobilní telefon:

E-mail:

Jak často vybíráte e-mailovou poštu:

Adresa trvalého bydliště:

Ulice, číslo popisné:

PSC, město:

Adresa přechodného bydliště:

Ulice, číslo popisné:

PSC, město:

Vzdělání:	Druh školy	Obor	Rok ukončení	Druh zkoušky
Základní				
Střední				
Vysokoškolské				
Postgraduální				
Kurzy, školení, stáže				
Zkoušky na VZV (vysokozdvížený vozík)				
Vyhl. 50 ano/ne: uveďte číslo §				

**Řidičský průkaz:** ano/ne – číslo ŘP:

Skupina: A B C D E M T

**Jazykové znalosti:**

	Slovní projev	Písemný projev	Čtení	Druh zkoušky
Anglický jazyk				
Německý jazyk				
Francouzský jazyk				

Stupně znalostí: *a* – začátečník, *b* – základní znalosti, *c* – mírně pokročilý, *d* – velmi pokročilý, *e* – rodilý mluvčí

**Znalost PC:**

Aplikace	Stupeň znalosti *	Frekvence používání	Projekt v dané aplikaci (uveďte předmět a rozsah prací)

Stupně znalostí: *a* – základní znalosti, *b* – uživatel, *c* – pokročilý uživatel, *d* – správce, *e* – programátor

**Průběh dosavadního zaměstnání (uved'te poslední tři):**

Název zaměstnavatele:	Od – do:	Pracovní pozice:	Uved'te stručně náplň práce:

Práce v zahraničí	Číslo pojištění	Adresa pojišťovatele

Uved'te termín možného nástupu:

Existují nějaké záležitosti, které byste musel(a) zvládnout před svým nástupem zde?

Uved'te Váš požadavek na mzdu (hrubý příjem/měsíčně):

Při nástupu:

Po zapracování:

Kolik činil Váš příjem měsíčně?

Máte změněnou pracovní schopnost?	ano	ne
Jste tělesně postižen (á)?	ano	ne
Pobíráte důchod? (pokud ano, uveďte druh, částku a od kdy): Druh důchodu: Od kdy: Výše částky:	ano	ne

Číslo účtu pro zaslání výplaty	VS	SS	KS

Proč se ucházíte o místo právě u nás?



Čím nám budete užitečný(á)?

--

Čím budeme užiteční Vám?

--

Jaká činnost se Vám nejvíce líbila ve Vašem posledním zaměstnání?

--

Proč jste si zvolil své původní zaměstnání?

--

Upřednostňujete práci:                      týmovou / individuální

--

Proč hledáte nové uplatnění:

--

Máte zájem o:                      HPC;                      VPC;                      Brigádu;  
nebo jinou vypište jakou práci;

--

Kolik hodin chcete pracovat:                      / týden

/ měsíc

/soboty, neděle

--

Rodinní příslušníci:

Příjmení, jméno, titul:	Datum narození	Zaměstnavatel	Příbuzenský poměr	Rodné číslo

Jste ochoten poskytnout kontakt na zaměstnavatele, u kterého by bylo možné ověřit Vaše reference?

Ano / Ne	Zaměstnavatel - Kontakt:
-------------	--------------------------

Jakou roli pro Vás hraje rodina?

Požíváte alkoholické nápoje?	ano	ne
Pokud ano v jakém množství?		
Kouříte?	ano	ne
Dělá Vám problém nekouřit 8 hodin v kuse?	ano	ne

Máte stanovené srážky ze mzdy? (pokud ano, uveďte jaké):	ano	ne
--	-----	----

Podnikáte (vlastníte živnostenské oprávnění)? (pokud ano, uveďte jaké):	ano	ne
---	-----	----

Máte závazky ke svým předchozím zaměstnavatelům? (pokud ano, uveďte jaké)	ano	ne
---	-----	----

Jako dlouho jste tam pracoval(a)?
-----------------------------------

Je proti Vám vedeno trestní řízení nebo máte zákaz činnosti? (pokud ano, uveďte důvod)	ano	ne
--	-----	----

Jste ve výpovědní lhůtě:
--------------------------

Vaše zájmy:	
Aktivní	Pasivní

**Jakého největšího úspěchu jste Vy osobně v životě dosáhl(a)?**

**Jak si doplňujete kvalifikaci? Vzděláváte se?**

**Co jste naposledy studoval(a), v čem jste se vzdělával(a) a co Vám to přineslo?**

**Co z toho můžete použít v praxi?**

**Co od nás očekáváte?**

**Jaké byly Vaše neúspěchy či omyly v posledním zaměstnání (co se Vám nepovedlo)**

**Co je či bylo pozitivní ve Vašem posledním zaměstnání:**

**S jakým typem lidí nejlépe vycházíte v pracovním i osobním životě:**

**S jakým typem lidí vycházíte nejhůře:**

**Mylíte-li se, uznáte rychle a ochotně chybu:**

**Odradí Vás první odmítnutí Vašeho názoru i v tom případě, že jste přesvědčen/na o jeho správnosti:**

**Jaká je Vaše přizpůsobivost a schopnost měnit styl a obsah práce?**

**Jak dlouho chcete v novém zaměstnání působit?**

**Je pro Vás jednodušší se naučit s něčím pracovat sám(a) místo toho, abyste vyhledal(a) někoho, kdo už to umí?**

**Máte nějaké problémy, s tím něco se sám(a) naučit?**

**Vyskytly se v průběhu Vašeho vzdělávání nějaké okamžiky, kdy jste měl(a) chuť se na to "vykašlat"?**

**Co to bylo a jak jste to zvládl(a)?**

**Jste ochoten(na) se za zajímavou práci:**

a) přestěhovat                      ano        ne

b) dojíždět                            ano        ne

**Co považujete za vhodné, abychom o Vás věděli?**

DÁVÁM TÍMTO SPOLEČNOSTI BBH TSUCHIYA S.R.O. SVŮJ VÝSLOVNÝ SOUHLAS K POUŽITÍ VŠECH SVÝCH VÝŠE UVEDENÝCH OSOBNÍCH ÚDAJŮ K JEJICH ZPRACOVÁNÍ A UCHOVÁNÍ V PERSONÁLNÍ EVIDENCI NA DOBU NEJDÉLE 5 LET. OSOBNÍ ÚDAJE JSOU SHROMAŽĎOVÁNY ZA ÚČELEM JEJICH ZPRACOVÁNÍ A ULOŽENÍ V PERSONÁLNÍ EVIDENCI, BUDOU SLOUŽIT PRO VNITŘNÍ POTŘEBU NAŠÍ SPOLEČNOSTI, A TO K VÝKONU PRÁV A PLNĚNÍ POVINNOSTÍ SOUVISEJÍCÍCH S PŘÍPADNÝM UZAVŘENÍM PRACOVNĚPRÁVNÍHO VZTAHU. NA VAŠÍ ŽÁDOST OSOBNÍ ÚDAJE ZLIKVIDUJEME. ZJISTÍTE-LI PORUŠENÍ POVINNOSTI PŘI SPRÁVĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ, MÁTE PRÁVO ŽÁDAT ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ O ZAJIŠTĚNÍ OPATŘENÍ K NÁPRÁVĚ A DOMÁHAT SE NÁROKŮ UVEDENÝCH V § 21 ODS. 2 ZÁK. Č. 101/2000 Sb.

**Datum:** .....

**Podpis:** .....

**Poznámka:**

Pokud budete přijati do pracovního poměru, je nutno předložit v den nástupu před podepsáním pracovní smlouvy následující doklady: číslo účtu pro zaslání mzdy; originál zápočtového listu; příkazku zdravotní pojišťovny; originál závěrečného vysvědčení či jiný doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání; lékařské potvrzení o způsobilosti k výkonu povolání, které budete v naší společnosti zastávat. (Příkazka zdrav. poj., doklad o vzdělání Vám bude navrácen. Ostatní doklady budou ponechány ve Vaší osobní složce).

Kontaktní tel. č. na personální odd.: **Stoličková** +420 389 777 162 email: [olga.stolickova@bbhcz.com](mailto:olga.stolickova@bbhcz.com)

## **Příloha 4**

Smlouva o poskytování personálních služeb



2. Pokud dojde k ukončení této smlouvy z jakéhokoliv důvodu, jsou strany povinny splnit a dodržet své závazky vyplývající z jednotlivých smluv uzavřených na základě této smlouvy, a to i po ukončení této smlouvy.

#### IV. Závěrečná ustanovení

1. Jakékoliv změny nebo dodatky k této smlouvě je možné učinit pouze písemně s podpisy účastníků na jedné listině.
2. Nedílnou součástí této smlouvy jsou:  
Příloha č.1: Finanční podmínky  
Příloha č.3: Všeobecné obchodní podmínky – Vyhledání kandidátů za účelem obsazení místa spolu s objednávkou
3. Pokud je kterékoliv z ustanovení této smlouvy neplatné nebo nevynutitelné, nebo se jím stane v budoucnu, nemá a nebude to mít vliv na platnost nebo vynutitelnost ostatních ustanovení. Zároveň se strany zavazují nahradit tato ustanovení novým ustanovením, které bude odpovídat účelu sledovanému neplatnému nebo nevynutitelnému ustanovení, a to bez zbytečného odkladu po doručení výzvy jedné ze stran.
4. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou exemplářích v českém jazyce, každá strana obdrží po jednom vyhotovení.
5. Strany prohlašují, že smlouvu uzavřely svobodně, vážně, že ji neuzavřely v tísni ani za nápadně nevýhodných podmínek, na důkaz čehož jí vlastnoručně níže podepisují.

V Českých Budějovicích dne: 1.8.2007



Klient  
**BBH Tsuchiya s.r.o.**  
Průmyslová 160/13, Č. Budějovice  
tel. 00420 389 777 111  
fax 00420 387 312 880  
IČO: 47217332 DIČ: CZ47217332

