

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Personální řízení – nábor pracovníků ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Kamila Buzková
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Bc. Kamila BUZKOVÁ**
Osobní číslo: **E16598**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Personální řízení - nábor pracovníků ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit personální řízení ve vybraném podniku se zaměřením na nábor pracovníků a srovnání výhodnosti jednotlivých variant náboru.

Metodika práce:

Studium a komparace české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe, popis procesu náboru pracovníků a srovnání výhodnosti jednotlivých variant.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2011). *How to manage people.* London: Kogan Page.
Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika.
Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada.
Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti.* Praha: Grada.
Vodák, J. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 14. 2. 2018

Bc. Kamila Buzková

Poděkování

Velice ráda bych poděkovala především vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále děkuji paní Mgr. Daně Štegerové za ochotu a poskytování informací sloužících k vypracování této práce. V neposlední řadě bych rovněž ráda poděkovala své rodině, která mi poskytovala podporu v průběhu celého studia.

Obsah

1	ÚVOD.....	4
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	6
2.1	Vývoj personální práce	6
2.1.1	Klíčové pojmy	6
2.2	Personální řízení.....	8
2.2.1	Cíle a úkoly personálního řízení.....	9
2.2.2	Subjekty personálního řízení	10
2.3	Personální činnosti	13
2.3.1	Vytváření a analýza pracovních míst	14
2.3.2	Personální plánování	15
2.3.3	Získávání, nábor, výběr a následné přijímání pracovníků.....	18
2.3.4	Hodnocení pracovníků	24
2.3.5	Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru	25
2.3.6	Odměňování	26
2.3.7	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	29
2.3.8	Pracovní vztahy	31
2.3.9	Péče o pracovníky	32
2.3.10	Personální informační systém	33
2.4	Trendy v řízení lidí po roce 2000.....	34
3	CÍL A METODIKA	39
3.1	Cíl práce	39
3.2	Metodika práce.....	39
4	VLASTNÍ PRÁCE	41
4.1	Představení společnosti	41
4.1.1	Historie společnosti	41
4.2	Současnost společnosti.....	42

4.2.1	Výzkum a vývoj	43
4.2.2	Technická činnost.....	43
4.3	Popis personálních činností v organizaci	44
4.3.1	Personální útvar	44
4.3.2	Vytváření pracovních míst	44
4.3.3	Personální plánování	44
4.3.4	Hodnocení pracovníků	45
4.3.5	Odměňování a motivace pracovníků.....	45
4.3.6	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	46
4.3.7	Ukončení pracovního poměru	47
4.4	Získávání, nábor, výběr a přijímání pracovníků z ČR	49
4.5	Získávání, nábor, výběr a přijímání pracovníků z Ukrajiny	51
4.5.1	Situace na trhu práce v České republice.....	51
4.5.2	Subjekty vystupující v procesu náboru pracovníků z Ukrajiny	53
4.5.3	Služby poskytované Hospodářskou komorou ČR.....	53
4.5.4	Povinné úkony zajišťované podnikem	55
4.5.5	Činnosti zajišťované Generálním konzulátem ČR ve Lvově	57
4.6	Průběh procesu náboru pracovníků z Ukrajiny	57
4.6.1	Vytipování potenciálních pracovníků na Ukrajině.....	57
4.6.2	Náležitosti vyřizované podnikem pro ukrajinské uchazeče	59
4.6.3	Povinnosti GK ČR ve Lvově a Ministerstva vnitra ČR	60
4.6.4	Nástup ukrajinských uchazečů o zaměstnání do výkonu práce	62
4.7	Shrnutí procesu náboru pracovníků z Ukrajiny	63
4.7.1	Schéma procesu náboru pracovníků z Ukrajiny.....	66
4.8	Ukrajínští pracovníci ve společnosti BRISK Tábor a.s.	67
4.8.1	Opatření pro přijetí zahraničních pracovníků.....	67
4.8.2	Výhody a nevýhody zaměstnávání pracovníků z Ukrajiny.....	68

4.8.3	Počet pracovníků z Ukrajiny v podniku	69
4.8.4	Služby poskytované pracovníkům z Ukrajiny.....	70
4.8.5	Nabídka od personální agentury Trenkwalder	71
4.9	Nákladové srovnání jednotlivých variant náboru	72
4.9.1	Náklady na nábor pracovníků z Ukrajiny.....	72
4.9.2	Náklady na nábor pracovníků z České republiky.....	75
4.9.3	Srovnání průměrných nákladů na nábor 1 pracovníka	76
4.10	Mzdové srovnání jednotlivých variant náboru	76
4.10.1	Mzdové náklady na pracovníka z Ukrajiny.....	76
4.10.2	Mzdové náklady na pracovníka z České republiky.....	78
4.10.3	Mzdové náklady na pracovníka ze Slovenské republiky	79
4.10.4	Srovnání průměrných ročních mzdových nákladů	79
4.11	Závěrečné srovnání jednotlivých variant.....	80
4.12	Závěrečné návrhy	81
4.12.1	Aktivity k získání a náboru pracovníků z ČR	82
4.12.2	Odměna pro stávající zaměstnance	83
4.12.3	Stipendijní program.....	84
5	ZÁVĚR.....	86
	I. Summary and key words	87
	II. Seznam použitých zdrojů	88
	III. Seznam tabulek a obrázků	
	IV. Seznam příloh	
	V. Přílohy	

1 ÚVOD

Personální řízení uskutečňované v jednotlivých podnicích představuje činnosti, které bezprostředně souvisejí s lidským subjektem, a zároveň je součástí celkového řízení organizace. Personální řízení může být v podniku vykonáváno personálním útvarům, jednotlivými personalisty, popřípadě i manažery. Klíčovým cílem tohoto typu řízení je optimální využití potenciálů jednotlivých zaměstnanců k dosažení předem stanovených cílů organizace. Ve středu zájmu personálního řízení se tedy vždy nacházejí konkrétní zaměstnanci.

Lidské zdroje a s tím související lidský kapitál tvoří pro podnik to nejdůležitější aktivum, protože svou povahou předurčují úspěšnost finančních a materiálových zdrojů organizace. Svými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi získanými během průběhu kvalifikační přípravy na výkon budoucího zaměstnání či již vykonávání konkrétní pracovní činnosti jsou schopny ovlivňovat celkovou úspěšnost podniku. Na lidském kapitálu je do jisté míry závislé i využití ostatních typů kapitálu v podniku (např. finanční, fyzický, informační kapitál). Lidé v organizaci jsou následně schopni a ochotni převzít odpovědnost za stanovené cíle a především jejich následné dosažení.

Z toho důvodu je nezbytná péče jednotlivých podniků o své pracovníky a jejich kontinuální výchova a vzdělávání, počínaje získáním kvalitních zaměstnanců. Při výběru pracovníků by mělo být samozřejmě uváženo jejich dosažené vzdělání a dosavadní pracovní zkušenosti, respektive profesní stránka osobnosti, ale rovněž by měla být zohledněna i stránka osobnostní, která může ovlivnit mimo jiné schopnost týmové spolupráce.

V současné době jsou na zaměstnance kladeny vysoké požadavky spojené s rychlým technologickým pokrokem a neustálými změnami probíhajícími ve společnosti. Aby zaměstnanci byli schopni se těmto změnám plně přizpůsobit, je nezbytné jejich zapojení do procesu celoživotního vzdělávání, které je posléze schopno přispět ke konkurenceschopnosti konkrétních podniků.

Jednotlivé podniky by tedy měly poskytovat svým zaměstnancům možnosti účasti na vzdělávacích kurzech, popřípadě seminářích rozvoje osobnosti. K tomu, aby bylo vzdělávání zaměstnanců plně efektivní, nestačí však pouhé zajištění vzdělávacích aktivit, ale je zapotřebí brát v úvahu i motivaci jednotlivých pracovníků.

Protože pouze motivovaný jedinec, který je zároveň ztotožněn a zcela identifikován s politikou a stanovenými cíli organizace, je schopen využít tyto formy vzdělávacích či rozvojových aktivit nejen ve prospěch svůj, ale především ve prospěch celé organizace.

Primárním cílem této práce je provedení analýzy personálního řízení ve vybraném podniku se zaměřením na nábor pracovníků v tábořské společnosti BRISK Tábor a.s. a srovnáním výhodnosti jednotlivých variant náboru.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Vývoj personální práce

Na vývoj personální práce je zde nahlíženo z hlediska historického, nikoliv z hlediska tzv. životního cyklu. Jednotlivé cíle, struktura, funkce, obsah a metody personální práce se postupem času rozvíjely a obměňovaly. To mělo zajisté vliv i na změnu požadavků jednotlivých pracovních pozic a rolí jejich nositelů.

Historický vývoj pojetí personální práce a řízení v organizacích

- a) **Personální administrativa a péče o pracovníky** – tato etapa měla především charakter zabezpečení základních potřeb pracovníků ve firmách. Bývá také označována jako administrativně správní etapa, protože další rozvoj byl zaměřován pouze na vedení primární dokumentace, výpočtů mezd a odměn a v pozdější době na oblast výběru a základního vzdělávání zaměstnanců.
- b) **Personální řízení na úrovni operativy** – v této etapě docházelo k postupnému uznávání významu personální práce (pro podniky i zaměstnance) a docházelo k vytváření specializovaných pracovišť neboli personálních útvarů, které se zabývaly nejen personální agendou, ale i oblastí operativního řízení. Těmito novými činnostmi se často zabývali specializovaní pracovníci – personalisté. Do jednotlivých organizací se také dostávají pozice personálních ředitelů a rovněž nová funkce řízení – personalistika. Ta se prosadila pod názvem personální řízení. Tento pojem zahrnoval široký soubor činností související se správou personálních záležitostí. Došlo tedy k situaci, kdy specializovaný útvar spravoval zaměstnanecké záležitosti bez ohledu na oblast řízení.
- c) **Personální řízení na strategické úrovni**, které je nejčastěji spojováno s koncepcí řízení lidských zdrojů – vznik byl podmíněn reakcí na změny podmínek na trzích výrobků a trhu práce. Tyto změny vyvolaly potřebu změny přístupu k řízení lidí ve firmách a propojení strategie firemní se strategií lidskou (Turiecková, 2004).

2.1.1 Klíčové pojmy

Koubek (2007) ve své knize uvádí, že „*termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.*“

Personální administrativa tedy představuje nejstarší pojetí personální práce. Hlavním úkolem bylo zajištění výhradně administrativní práce související se zaměstnáváním lidí a personální řízení hrálo pouze pasivní roli. Je možné, že se tato koncepce vyskytuje v některých organizacích i v současné době. V těchto organizacích není v tomto případě význam personální práce patřičně docenován (Koubek, 2001).

Termín **personalistika** nebo **personální práce** jsou často zaměňovány s pojmy personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Na tyto pojmy může být nahlíženo ve dvojitým smyslu. V praxi označují personalistiku, řízení a vedení lidí v organizace a v teoretické rovině pojmy symbolizují rozdílné koncepce a vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2016).

Hlavními úkoly **personální práce** je nalezení nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly a kontinuální vylepšování tohoto spojení, dosažení optimálního využívání pracovníků organizace, formování pracovních skupin, efektivní způsob vedení lidí a dobré mezilidské vztahy, personální a sociální rozvoj pracovníků při soustavném dodržování veškerých zákonných pravidel týkající se oblasti práce a lidských práv (Koubek, 2011).

Pojem **lidské zdroje** může mít několik různých významů. Nejčastěji je však tento pojem chápán jako označení pro lidi, kteří pracují v konkrétní organizaci (Šikýř, 2014).

Ulrich (2009) ve své knize uvádí, co termín lidské zdroje konkrétně obsahuje. Za prvé se mohou lidské zdroje týkat postupů a činností v oblasti lidských zdrojů. To znamená, jak konkrétní firmy řídí své získávání, výběr, vzdělávání a další personální systémy. Za druhé se lidské zdroje mohou týkat personální funkce či útvaru a za třetí mohou být spojovány s personalisty, tedy jedinci, kteří zajišťují vykonávání rolí v oblasti řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů popisuje ve své knize Veber (2003) jako „*pojetí personální práce, které chápe lidský faktor nikoli pouze jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat.*“

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Řízení lidských zdrojů může být tedy chápáno jako nejrozvinutější pojetí personální práce (Dědina, Cejthamr, 2005).

2.2 Personální řízení

Kociánová (2012) uvádí, že pojem „*personální řízení může vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působících v organizacích.*“ Tento termín však nelze jednoznačně specifikovat, je důležité uvážit, v jakých souvislostech je využíván a co může konkrétně označovat. V různém kontextu může značit jiný význam:

- personální řízení je součástí řízení organizace – zabývá se zaměstnanci a jejich vnitropodnikovými vztahy;
- personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty;
- personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka – jehož cílem je zvýšení výkonnosti organizace;
- personální řízení je studijním oborem, který se orientuje převážně na řídicí a odborné činnosti.

Termín „personální řízení“ byl do jisté části nahrazen pojmy „řízení lidských zdrojů.“ Toto nahrazení se vztahuje k procesům, které se týkají právě řízení lidí v organizacích a snahy rozvinout a využít potenciál lidských zdrojů při plnění strategických cílů organizace (Marchington, et al, 2016).

Armstrong (2002) ve své publikaci uvádí výčet shodných a rozdílných rysů mezi pojmy *řízení lidských zdrojů a personální řízení.*

Shodné rysy mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením:

- vycházejí z podnikové strategie;
- odpovědnost za řízení lidí náleží liniovým manažerům;
- jednou z nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí v závislosti na neustále se měnící požadavky organizace;
- totožný způsob metody výběru pracovníků, analýzu schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a odměňování;
- přisuzují značný význam procesům komunikace a participace;
- tentýž náhled na respektování jedince a důraz na vyváženost potřeb organizace a jednotlivce.

Rozdílné rysy mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením spočívají spíše v oblasti toho, na co je kladen důraz a také v oblasti přístupů, než v jejich samotné podstatě. Příklady rozdílných rysů mezi těmito pojmy:

- personální řízení přikládá značný význam procesům participace a komunikace, řízení lidských zdrojů však klade větší důraz na strategický soulad a integraci;
- řízení lidských zdrojů více zasahuje do činnosti vedoucích pracovníků, zatímco personální řízení je především aktivita zaměřená na jiné pracovníky;
- řízení lidských zdrojů uznává vyšší význam řízení kultury než personální řízení;
- řízení lidských zdrojů považuje pracovníky jednotlivých organizací za jmění či bohatství, a nikoliv pouze za nákladovou položku.

2.2.1 Cíle a úkoly personálního řízení

Autoři Cejthamr a Dědina (2005) uvádějí, že z dlouhodobého hlediska může být hlavní cíl a úkol personální práce definován jako „*cílevědomá a aktivní podpora plnění hlavního cíle podniku*“. To znamená udržování a rozvíjení podniku v podmínkách neustále se měnícího tržního prostředí.

„Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů“ (Kociánová, 2012). V této závislosti je úkolem personálního řízení vytváření předpokladů pro pracovníky jednotlivých organizací ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikace s cíli organizace.

Personální řízení je velmi komplikovanou, dynamickou a citlivou oblastí řízení organizace. K problematice personálního řízení je možné nalézt komplexní, ale i detailnější přehledy a výčty úkolů a dílčích personálních činností. V případě respektování rozdílnosti významů, je možné chápat úkoly personálního řízení na úrovni organizace, dále jako aktivity, které jsou zajišťovány personalisty a liniovými vedoucími pracovníky.

Vztah úkolů a činností lze charakterizovat tak, že úkoly personálního řízení bývají uskutečňovány prostřednictvím realizace dílčích personálních činností. Tyto úkoly však vyjadřují cíle, a právě dílčí činnosti jsou prostředkem k jejich dosažení (Kociánová, 2012).

Armstrong (1999) popisuje, že hlavním úkolem personálního řízení je „*umožnit managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.*“

Dále uvádí **důležitá zaměření personálního řízení**, kterými jsou:

- vytváření vhodného prostředí, které umožní managementu zajištění současných i budoucích pracovních činností;
- rozvoj lidského potenciálu a vytváření takového klima, které motivuje pracovníky k plnění cílů organizace;
- napomáhání organizaci přizpůsobovat se zájmům zainteresovaných stran,
- posilování vztahů v organizaci a podpora týmové práce;
- sledování mezinárodního, národního a místního vývoje působící na zaměstnávání lidí;
- poskytování služeb organizacím potřebných k jejímu fungování.

2.2.2 Subjekty personálního řízení

Personální řízení má pro podnik klíčový význam, proto mu musí být věnována značná pozornost a jednotlivé činnosti musí být vykonávány s odbornou péčí.

Kociánová (2012) říká, že odpovědnost za personální řízení v každé organizaci nesou členové vrcholového vedení, personální specialisté (personální útvar) a linioví vedoucí pracovníci. Šikýř (2016) uvádí poněkud odlišné členění. Tvrdí, že personální práce může být v podniku vykonávána **manažery** (vedoucími pracovníky), zpravidla ve velkých organizacích s podporou **personalistů** (personálního útvaru), nebo **poskytovateli personálních služeb** (outsourcing).

Manažer/vedoucí pracovník

Manažeři vykonávají úkol personalistiky zpravidla tím, že „*řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ Naplňování některých činností je jim uloženo ze zákona, konkrétně zákoníkem práce. Manažeři dále odpovídají za dosažení předpokládaného výkonu a uskutečňování předem stanovených strategických cílů podniku (Šikýř, 2016). Price (2011) dodává, že osoba manažera musí být schopna podřídit se neustále se měnícím potřebám a požadavkům, které se týkají jednotlivých personálních činností.

Stýblo (2003) uvádí základní úkoly manažerů z hlediska personalistiky:

- výběr pracovníků s požadovanými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi na konkrétní pracoviště;
- účastnit se na rozvoji týmů a jednotlivců, manažer musí nejprve diagnostikovat potřebu vzdělávání pracovníků, ale zároveň musí usilovat i o vlastní rozvoj;
- pravidelně hodnotit výsledky práce týmu a jednotlivců, na základě těchto výsledků poskytovat odměny pracovníkům;
- vytvářet, zlepšovat a udržovat pozitivní vztahy v týmech a na pracovišti;
- sběr a poskytování informací svým nadřízeným.

Personální útvar

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální činnosti a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům“ (Váchal, Vochozka, et al, 2013).

Armstrong (2007) říká, že *„personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých, nebo do všech personálních činností.“*

Kociánová (2012) uvádí několik úkolů personálního útvaru:

- rozpracovává koncepce určené vrcholovým vedením organizace;
- nese odpovědnost za formulaci personální politiky a její následnou kontrolu;
- umožňuje organizaci dosahovat cílů ve smyslu poskytování vedení a podpory ve všech záležitostech týkajících se jednotlivých pracovníků;
- má rozhodující roli pro vytváření prostředí, které umožňuje pracovníkům co nejlepší využití svých schopností ve prospěch organizace;
- nese odpovědnost za stanovení primárních směrů, cílů, principů a pravidel kompletního systému práce s pracovníky, za koncepci a metodiku personálních činností;
- zajišťuje personální administrativu, koncepci mzdové politiky a další personální činnosti.

Personalista

„*Personalisté v organizaci obvykle zabezpečují jednak nezbytné administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů a související s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, jednak různé koncepční, metodické a analytické činnosti spojené s řízením a vedením zaměstnanců, stejně jako navazující poradenství manažerům i zaměstnancům*“ (Dvořáková, 2012).

Šikýř (2016) uvádí, že potřeba vytvořit místo personalisty v podniku vzniká obvykle při 100 – 150 zaměstnancích. Neexistuje však žádná norma, která by vymezovala počet personalistů vzhledem k počtu pracovníků.

V malé organizaci zpravidla místo personalisty zřízeno není a personální činnosti zajišťuje vrcholový manažer, popřípadě majitel firmy. Ve střední organizaci bývá vytvořeno alespoň jedno místo personalisty a zřízený je taktéž personální útvar s vedoucím a dvěma až třemi personalisty. Velké organizace již mívají zřízený a vnitřně strukturovaný personální útvar s vedoucím pracovníkem a vysokým počtem personalistů, kteří se obvykle specializují na jednu z personálních činností.

Armstrong (1999) říká, že existuje několik rolí, které mohou personalisté hrát. Tyto role jsou: *partneři v podnikání, stratégové, řešitelé problémů, inovátoři, intervencionisté, umožňovatelé a usnadňovatelé, interní konzultanti, dodavatelé služeb, strážci důslednosti a strážci organizace týkající se lidí.*

Autor označuje za klíčové právě tyto role personalistů:

- **Stratégové** – věnují se hlavním strategickým otázkám, jež se týkají řízení a rozvoje lidí, a rovněž zaměstnaneckými vztahy. Ovlivňují a zároveň jsou sami ovlivňováni podnikatelskými plány organizace.
- **Poskytovatelé interních služeb** – poskytují efektivní personální služby, které jsou schopny uspokojovat potřeby organizace, liniových manažerů a zaměstnanců.
- **Interní konzultanti** – poskytují návody a doporučení managementu při řešení otázek týkajících se personalistiky, vytváření nových postupů při zaměstnávání lidí, zasahují do oblastí, kde jsou potřební a usnadňují a umožňují efektivnější způsoby při zaměstnávání lidí.

Poskytovatelé personálních služeb (outsourcing)

V současné době jsou ve stále větším měřítku některé personální služby nakupovány od externích dodavatelů. Tyto činnosti byly dříve považovány za výlučnou záležitost prováděnou podnikem.

Činnosti, které je vhodné přenechat poskytovatelům personálních služeb, se týkají oblasti vzdělávání, získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků. Dále bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o pracovníky a poradenství, zajištění péče o děti pracovníků, administrativní záležitosti, které se týkají mzdové agendy a právního poradenství (Armstrong, 2007).

Šikýř (2014) zmiňuje výhody spojené s využíváním outsourcingu:

- **Orientace na hlavní činnosti.** Organizace obvykle nakupuje takové služby, které se provádějí nepravidelně (získávání pracovníků), aby se mohla plně soustředit na činnosti prováděné pravidelně (hodnocení pracovníků). Toto dělá s cílem vytvoření přidané hodnoty jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Wilton (2011) dodává, že v případě outsourcingu činností se mohou personalisté plně soustředit na strategické zájmy související s výkonem podniku.
- **Úspora nákladů nebo minimalizace rizik.** Organizace nakupuje činnosti, pro jejichž zajištění by musela vynaložit značné finanční prostředky, nebo které jsou spojeny s rizikem neúspěchu (např. zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).
- **Přístup ke znalostem.** Organizace rovněž nakupuje činnosti, jejichž zajištění by bylo po technické a personální stránce velmi náročné (např. správa personálního informačního systému).

2.3 Personální činnosti

Provádění personálních činností slouží k zajištění úkolů personální práce. Tyto činnosti tvoří výkonnou část práce personálního útvaru. Jedná se o administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které následně navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.

Personální útvar má na starost zajišťování, organizování a koordinování těchto činností, dále kontroluje a usměrňuje pracovníky, kteří se podílejí na personálním řízení a provádění již zmiňovaných činností. Efektivita personálních činností je zkoumána

z hlediska plnění předem stanovených podnikových cílů a očekávaných výsledků (Cejthamr, Dědina, 2005), (Dvořáková, 2012).

Koubek (2011) uvádí výčet personálních činností a jejich charakteristiku. V publikacích zahraničních i tuzemských autorů se toto členění drobně liší. Základní členění je však ve všech publikacích totožné.

2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Armstrong (2007) definuje pracovní místo jako „*soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa.*“ Pracovní místo by se dalo vzhledem ke své povaze považovat právě za takovou jednotku struktury organizace, která zůstává stále stejná, nemění se.

V současné době však přestává být vykonávaná práce pouze mechanickou záležitostí. Stále více záleží při dosahování výsledků na schopnostech a motivaci jednotlivých pracovníků a jejich součinnosti se zájmovými skupinami. Upouští se tedy od nepružných systémů konkrétně vymezených pracovních míst a dochází k orientaci na systémy flexibilních pracovních rolí. Role je v podstatě úloha, kterou lidé hrají při vykonávání každodenních činností. Individuální role jsou vykonávány jednou osobou, zatímco generické role představují takové role, kdy řada lidí vykonává téměř totožné činnosti (Koubek, 2011), (Armstrong, 2007).

Vytváření pracovních míst

V případě vytváření pracovních míst a úkolů je klíčové určit obsah práce, tedy stupeň specializace pracovníků. Na optimální stupeň této specializace má vliv řada faktorů. Mezi tyto faktory bývá řazena velikost organizace, technická úroveň, kvalita podnikatelského záměru, stabilita dodavatelsko-odběratelských vztahů, struktura organizace a v neposlední řadě cíle organizace. Záleží však také na jednotlivých charakteristikách pracovníků, na jejich znalostech a dovednostech.

Dominantní roli při utváření pracovních úkolů hraje kvalita pracovní síly a technologický rozvoj. Tento rozvoj je spojován s procesem automatizace. Důsledkem toho je vznik nových pracovních míst, kde bývá větší prostor pro iniciativu a rozhodování pracovníků. Rozlišujeme dva přístupy k vytváření pracovních míst, mechanistický a motivační.

Mechanistický přístup se vyznačuje úzkou specializací pracovních míst. Výhodou je rychlé zapracování pracovníků a levná pracovní síla, nevýhodou je naopak vykonávání monotónní práce.

Motivační přístup zahrnuje rozmanitou práci, poskytování pravomocí k rozhodování, příležitost ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Tento přístup zahrnuje i rotaci pracovníků a pracovních míst (Dvořáková, 2007).

Analýza pracovních míst

Cílem této analýzy je zkoumání údajů o jednotlivých pracovních místech a zkoumání požadavků, které má pracovní místo na zaměstnance, čímž je myšlena zejména odborná kvalifikace. Srpová, Řehoř, et al (2010) uvádějí, že analýza pracovního místa by měla zachycovat práci tak, jak vypadala v okamžiku zkoumání, nikoliv tak, jak by měla v ideálním případě vypadat. Dále uvádí, že je důležitá průběžná aktualizace popisu a specifikace individuálních pracovních míst a jejich úpravy, tzv. redesign. To je důsledkem neustálé proměny tržního prostředí, které vyvolávají potřebu flexibility firem a jejich zaměstnanců.

Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty obsahující specifikace a popis pracovních míst, které zahrnují veškeré informace o jednotlivých pracovních místech v organizaci. ***Popis pracovního místa*** zahrnuje veškeré údaje o konkrétním pracovním místě. Tedy název, začlenění v organizaci, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly, pravomoci, zodpovědnosti apod. ***Specifikace pracovního místa*** vyjadřuje údaje o požadavcích kladených na zaměstnance, tedy úroveň dosaženého vzdělání, odbornou praxi, odpovídající zdravotní způsobilost, požadované schopnosti a dovednosti apod.

Výsledky analýzy pracovních míst jsou využívány především vedoucími pracovníky, popřípadě personalisty při běžných personálních činnostech probíhajících v organizaci (Dvořáková, 2012).

2.3.2 Personální plánování

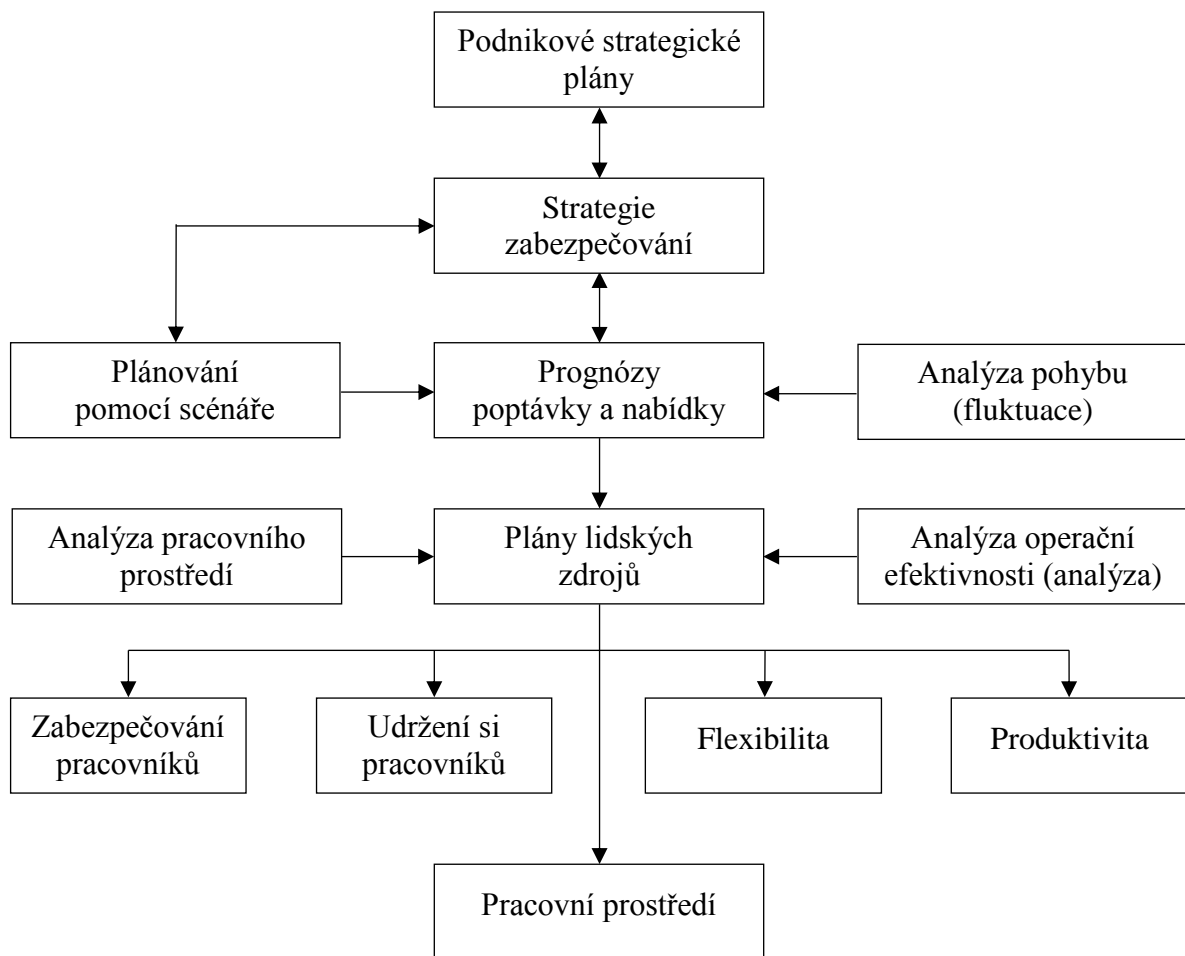
Základním smyslem plánování lidských zdrojů je určení budoucích požadavků na organizaci. Na základě cílů, strategií a záměrů organizací mohly být v minulosti definovány potřeby pracovníků. V prostředí rychlých změn to však již není možné.

Značné množství firem začalo spojovat personální plánování s plánováním strategickým, a to právě za účelem zajištění dlouhodobější perspektivy jejich působení

na trhu. Firmy si stále více uvědomují, že klíčem k dosažení strategických cílů jsou kvalitní zaměstnanci (Bureš, 2007), (Mathis, et al, 2015).

Armstrong (2007) uvádí, že „plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů.“ Týká se tedy sladování zdrojů s potřebami podniku, převážně v dlouhodobém časovém horizontu, v některých případech však může být spojováno i s kratším časovým obdobím.

Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů, 2007

Personální plánování slouží tedy k tomu, aby měl podnik v současnosti i v budoucnosti dostatek požadované pracovní síly, a to:

- v potřebném množství (kvantita);
- s nezbytnými znalostmi, dovednostmi a v neposlední řadě i zkušenostmi (kvalita);
- s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- optimálně motivované s žádoucím poměrem k práci;

- flexibilní, schopné přizpůsobit se změnám;
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků;
- ve správný čas a s adekvátními náklady (Dědina, Cejthamr, 2005), (Koubek, 2011).

Armstrong (2007) dále uvádí, že plánování lidských zdrojů se skládá ze tří specifických kroků. Těmito kroky jsou:

- předvídaní budoucí potřeby lidí (prognóza poptávky);
- předvídaní budoucích zdrojů lidí (prognóza nabídky);
- sestavování plánů, které mají za úkol sladit nabídku s poptávkou.

Odhad budoucí potřeby pracovníků závisí na mnoha významných faktorech. Na zřetel musí být brána výrobní orientace firmy, současná situace na trhu a případné změny, a to obzvláště v segmentu působení firmy. Dále musí být uvažováno s materiálními a finančními zdroji organizace, stavem a vývojovými tendencemi v oblasti technologií, právními normami vyjadřující pracovní podmínky pracovníků, zejména délku pracovní doby. Mezi další faktory může být zařazena věková struktura pracovníků, žádaná norma výkonu nebo mobilita pracovníků (Koubek, 2011). Veber (2003) tvrdí, že prioritu v procesu plánování budoucí potřeby pracovníků má odvození z plánu výroby, odbytu a investic.

V rámci **odhadu pokrytí potřeby pracovníků** musí být vyjádřeno, kolik nynějších pracovníků zůstane i nadále k dispozici pro plnění plánů a cílů organizace a jací pracovníci to budou. Mohou nastat tři klíčové možnosti. Za prvé, firma bude mít **dostatek pracovníků v žádané struktuře**. Lze tedy předpokládat, že úkoly a cíle stanovené firmou budou zajištěny přiměřenou pracovní silou. Za druhé, firma bude mít **nedostatek pracovníků**. Je nutné vyhledávat dodatečné zdroje, které mohou být utvořeny z existujících vnějších zdrojů – lepší přerozdělení a využití pracovníků nebo zvýšení výkonu. Ne vždy je toto možné, a proto dochází k získávání pracovních sil z vnějších zdrojů. V třetím případě firma bude mít **přebytek pracovníků**.

V případě přebytečného množství pracovníků mají firmy několik možností. Převážně pak malé firmy, které nejsou na trhu tak konkurenceschopné jako firmy velké, neposkytují zaměstnancům takové výhody a jistotu zaměstnání. Těž mívají větší obtíže se získáváním pracovníků. Z tohoto důvodu si musí udržovat dobrou pověst a brát na zřetel postupy při snižování počtu pracovníků.

Těmto firmám bývá zpravidla doporučováno neobsazovat místa, která se uvolnila odchodem pracovníka. Informovat pracovníky o situaci v podniku, kteří si tak mohou vyhledávat nová pracovní místa anebo stimulovat pracovníky k odchodu do pracovního důchodu. V případě vyčerpání výše zmíněných možností lze zvažovat výpověď ze strany zaměstnavatele (Koubek, 2011).

2.3.3 Získávání, nábor, výběr a následné přijímání pracovníků

Cílem získávání a výběru pracovníků je získat a vybrat pracovníky v požadovaném množství a kvalitě, s minimálními náklady tak, aby byla uspokojena potřeba lidských zdrojů v podniku (Armstrong, 1999).

Charvát (2006) uvádí, že předtím, než ve firmě započne tento proces, je nesmírně důležitá analýza pracovního místa. Proces získávání a výběru tedy těsně navazuje na proces personálního plánování a již zmíněnou analýzu pracovního místa. Armstrong (2007) dále uvádí, že existují tři fáze procesu výběru a získávání pracovníků. Těmito fázemi je definování požadavků, přilákání uchazečů a jejich následné vybírání.

Definování požadavků přitom obnáší přípravu popisů a specifikací jednotlivých pracovních míst a rozhodnutí o požadavcích a podmínkách. Cílem přilákání uchazečů je prozkoumání a vyhodnocení zdrojů potenciálních uchazečů, a to uvnitř podniku i mimo něj, případné využití specializovaných agentur či poradců. Třetí fází je vybírání konkrétních uchazečů, kdy tato fáze obnáší třídění žádostí, pohovory, testování a hodnocení uchazečů, prověřování jejich schopností prostřednictvím assessment center, nabízení zaměstnání, získávání referencí a v konečné části příprava pracovní smlouvy.

Získávání pracovníků

Koubek (2009) uvádí následující definici „*získávání pracovníků je 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 (čas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění těchto činností.*“

Činnost získávání pracovníků patří k velice důležitým, neboť rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Podnik by měl zajistit, aby volné pracovní místo přilákalo dostatek vhodných uchazečů, dále by měl získat informace o jednotlivých uchazečích, na jejichž základě by bylo možné vybrat toho nejvhodnějšího.

Získáváním pracovníků nedochází pouze k pokrývání současné potřeby práce, ale především potřeby budoucí. Proto musí mít tento proces strategickou povahu. Volné pracovní místo představuje pro firmu výdaje, které však nepřispívají k žádnému zisku. Je tedy nutné minimalizovat tu dobu, po kterou je pracovní místo neobsazeno (Koubek, 2011), (Reddy, 2004).

Existují dva zdroje získávání pracovníků, a to vnější a vnitřní zdroje. S oběma těmito skupinami se pojí výhody, ale i jisté nevýhody. Mezi **vnější zdroje** pracovních sil patří:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- čerství absolventi škol;
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou ochotni změnit povolání;
- ženy v domácnosti, studenti, důchodci;
- pracovní zdroje v zahraničí (Dědina, Cejthamr, 2005).

K získávání pracovníků z vnějších zdrojů bývají využívány nejrůznější metody náborem na základě informací o nabídkách volných pracovních míst (inzeráty v tisku), spolupráce s úřady, popřípadě získávání absolventů z různých typů škol (Kislingerová, Synek, 2010).

Mezi **vnitřní zdroje** pracovních sil bývají řazeny:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje;
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s organizačními změnami;
- pracovní síly, které mohou vykonávat náročnější práci než doposud;
- pracovní síly, které mají zájem přejít na nově uvolněné či vytvořené pracovní místo.

Proces získávání pracovníků se skládá celkem z několika vzájemně navazujících kroků, které je obvykle výhodné dodržovat:

1. *Identifikace potřeby získávání pracovníků* – měla by vycházet nejen z plánů organizace, ale i ze současné, operativní potřeby.

2. *Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.*
3. *Zvážení alternativ* – podniky kladou důraz na efektivní hospodaření s pracovní silou a na kontinuální snižování nákladů práce. Aby došlo k naplnění tohoto cíle, musí podnik uvážit následující možné alternativy: zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, dohodou o provedení práce či dohodou o pracovní činnosti, využití pomoci externího dodavatele (outsourcing) nebo daná práce vyžaduje plný úvazek.
4. *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a pozdější výběr pracovníků.*
5. *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů* – rozhoduje o tom, zda se organizace zaměří na získávání pracovníků z vnitřních či vnějších zdrojů pracovních sil.
6. *Volba metod získávání pracovníků* – tuto volbu ovlivňuje celá řada faktorů, například požadavky pracovního místa na pracovníka, situace na lokálním trhu práce, finanční prostředky určené na inzerci atd. Nejčastěji používané metody jsou: uchazeči se nabízejí sami (organizace má dobrou pověst, nabízí zajímavou či dobře placenou práci), doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovaných prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory, úřady práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelů či používání počítačových sítí.
7. *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů* – nejčastěji jsou požadovány tyto doklady: potvrzení o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace, životopis, hodnocení a reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení o zdravotním stavu či průvodní dopis.
8. *Formulace nabídky zaměstnání* – bývá zpracována na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k celé řadě dalších faktorů.
9. *Uveřejnění nabídky zaměstnání* – dnem uveřejnění nastává období, během něhož se mohou lidé o pracovní místo ucházet. Toto období by nemělo být příliš krátké, zvláště v případě hledání vysoce kvalifikovaných pracovníků.
10. *Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
11. *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací* – výsledkem tohoto předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní.

12. *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám* (Koubek, 2007).

Nábor pracovníků

Procesy týkající se náboru a výběru pracovníků jsou společně v úzkém kontaktu. Obě činnosti směřují k získání zaměstnanců, jež splňují požadavky organizace týkající se převážně vhodné kvalifikace. Náborové činnosti jsou tedy jakýmsi podkladem pro následný výběr pracovníků. Poskytují množství uchazečů o konkrétní pracovní místo, z nichž jsou následně vybíráni vhodní kandidáti.

Nábor může být definován jako „*všechny činnosti zaměřené na zjištění potenciálních zaměstnanců*“ či „*získání přihlášek od vhodných kandidátů*“ (Foot, Hook, 2002).

Tyto autorky ve své knize dále uvádí následující cíle náboru:

- získávání zásoby vhodných kandidátů na uvolněná místa v organizaci;
- používání a dávání najevo užívání slušného postupu;
- zajišťování, aby veškeré náborové činnosti dokázaly přispět k cílům a žádoucí image společnosti;
- provádění náborových aktivit účinným a nákladově efektivním způsobem.

Náborová činnost by měla být plně přizpůsobena celopodnikovému strategickému plánu. S ohledem na výše uvedené cíle náboru by měla být v podniku vymezena právní, morální a podnikatelská hlediska. Možný způsob vyjádření právního hlediska je postupovat v souladu s antidiskriminačním zákonodárstvím, morální hledisko poté odráží vyhýbání se nepoctivé diskriminaci z morálních důvodů a podnikatelské, které uvádí, že veškeré úsilí by mělo být směřováno na dosahování celopodnikových a nikoliv pouze individuálních osobních cílů (Foot, Hook, 2002).

Veškeré kroky náborového a posléze výběrového procesu by měly být prováděny v souladu se strategií lidských zdrojů organizace a s cíli rovných příležitostí pro všechny.

Ačkoliv se může na první pohled zdát, že termíny získávání a nábor pracovníků jsou totožné, není tomu tak. Koubek (2011) ve své publikaci uvádí několik odlišností těchto pojmů. První z těchto odlišností je, že nábor se vztahuje spíše k obsazování volných pracovních míst pracovníky z vnějších zdrojů, zatímco moderní získávání pracovníků se zaměřuje spíše na využití pracovníků z vnitřních zdrojů podniku.

Za druhou neshodu autor považuje, že při náboru je hlavním cílem najít pracovníka pro příslušné místo, který by vyhovoval jeho požadavkům. V získávání však nejde pouze o to získat pracovníka, který by vyhovoval stanoveným požadavkům, ale byl navíc schopen stát se přínosným členem pracovního kolektivu, ať už se jedná o konkrétní pracovní skupinu či celý pracovní kolektiv. Je zde tedy větší orientace nejen na odborné znalosti, schopnosti a dovednosti, ale rovněž je kladen důraz na osobnostní charakteristiky a sociální dovednosti a schopnosti.

Koubek (2011) definuje, že v procesu získávání pracovníků jde o „*získávání duše, loajality a fandovství pracovníka, o propojení jeho individuálního bytí s bytím firmy.*“

Významnou součástí náboru pracovníků tvoří zejména v posledních několika letech využívání sociálních sítí. Těmi nejvyužívanějšími v oblasti řízení lidských zdrojů jsou LinkedIn, Facebook a Twitter. Personalisté využívají tyto sítě převážně při vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání a také pro inzerování volných pracovních míst (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016).

Výběr pracovníků

Kociánová (2010) uvádí, že „*proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto.*“

Získáváním zaměstnanců je nejprve určen vzorek uchazečů, kteří následně procházejí procesem výběru. Úkolem výběru uchazečů o zaměstnání je zvolit právě ty uchazeče, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům organizace. Tento proces je samozřejmě oboustranný. Nejen organizace vybírá svého budoucího zaměstnance, ale zároveň i uchazeč si vybírá organizaci svého budoucího působení.

V průběhu výběru je nezbytně nutné shromáždit vhodné informace o uchazečích, ohodnotit získané informace, odhadnout uchazeče, predikovat pracovní výkon a v poslední řadě podat informace potenciálním zájemcům o pracovním místě.

V praxi se nejčastěji využívá a v odborné literatuře doporučuje dodržování následujícího postupu při výběru pracovníků:

1. Zkoumání dotazníků a ostatních dokumentů, jež byly předloženy uchazečem, včetně životopisu.

2. Předběžný pohovor, jehož účelem je doplnění skutečností obsažených v dotazníku a ostatních písemných dokumentech.
3. Testování uchazečů za pomoci využití tzv. testů pracovní způsobilosti či assessment centre.
4. Výběrový pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Lékařské vyšetření.
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování jednotlivých uchazečů a rozhodnutí podniku (Koubek, 2011).

Existují různé metody výběru, které může například vlastník firmy nebo manažer využít pro výběr pracovníků: přijímací a výběrový rozhovor, psychologické testy na odhad inteligence, schopností, zájmů, motivace a osobnosti, životopis, ukázka práce, zdravotní prohlídka, reference od bývalých spolupracovníků a nadřízených nebo například assessment centre. Tento pojem označuje techniku, která měří různé aspekty osobnosti člověka prostřednictvím řady pracovních cvičení a simulací, posuzuje zpravidla více uchazečů najednou (Jain, 2003). Nejčastěji využívanou metodou je **přijímací a výběrový rozhovor** (Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005).

Armstrong (2007) uvádí typy pohovorů, kterými jsou individuální pohovory, pohovorové panely a výběrová komise. Individuální pohovor označuje diskusi mezi dvěma osobami a poskytuje tak nejlepší příležitost k navázání kontaktu a vztahu mezi uchazečem a pracovníkem, který pohovor vede. Pohovorové panely představují skupinu dvou či více lidí, kteří se sešli za účelem provedení pohovoru s jedním uchazečem. Panel tvoří nejčastěji personalista a linioví manažeři. Výběrová komise je zpravidla více oficiálním a větším pohovorovým panelem, který je svolán a pověřen orgány podniku, a to z důvodu existence více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru.

Přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojitým způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu

i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace“ (Koubek, 2009).

Koubek (2011) označuje tuto proceduru za velmi důležitou, záleží na ní to, jak se bude utvářet vztah nového pracovníka k organizaci. Nejdůležitější částí přijímání konkrétního pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy. Pracovníkovi by měla být poskytnuta příležitost vyjádřit se k návrhu takovéto smlouvy, není to pouze jednostranná záležitost.

Pracovník musí být vždy seznámen s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru, musí být zařazen do personální evidence. Další činnosti související s přijímáním pracovníků je uvedení každé osoby na pracoviště, seznámení s firemními předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, seznámení s ostatními pracovníky, popřípadě přidělení instruktora či školitele, poskytnutí informací ohledně sociálně-hygienických podmínek a uvedení na místo výkonu práce.

Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři primární cíle:

- pomoci překonat počáteční fáze, kdy je pro tyto pracovníky vše cizí a neznámé;
- vytvořit v mysli nového pracovníka kladný postoj a vztah k organizaci takovým způsobem, aby došlo ke zvýšení pravděpodobnosti jeho stabilizace;
- napomoci k tomu, aby pracovník podával žádoucí pracovní výkon, a to v co nejkratším časovém úseku po nástupu na pracovní pozici;
- snížit pravděpodobnost odchodu pracovníka (Armstrong, 2007).

2.3.4 Hodnocení pracovníků

„Hodnocení pracovníků znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu“ (Dědina, Cejthamr, 2005).

„Kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků“ (Veber, 2003).

Existují dvě podoby hodnocení pracovníků: formální a neformální hodnocení. **Formální hodnocení** je racionálnější a má pravidelný interval. Jsou z něj pořizovány dokumenty, které jsou následně zařazeny do osobních materiálů pracovníka.

Neformální hodnocení je prováděno průběžně nadřízeným pracovníkem během výkonu práce. Bývá prováděno pouze příležitostně a má značný význam pro usměrňování práce daného pracovníka (Koubek, 2011).

Proces hodnocení pracovníků se skládá ze čtyř částí. **Přípravná etapa**, kdy jsou určována hodnotící kritéria výkonu a stanovují se pravidla a postup hodnocení; **etapa sběru informací**, kdy pověřený pracovník sbírá informace týkající se výsledků práce a chování hodnoceného pracovníka; **projednávání získaných informací**, kde dochází k porovnávání dosažených výsledků s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, a nakonec **hodnotící pohovory**, přičemž se jedná o setkání, kdy jsou hodnocenému zaměstnanci sdělovány výsledky a závěry, které jsou důležité pro jeho budoucí rozvoj (Dědina, Cejthamr, 2005), (Koubek, 2011).

Hroník (2006) uvádí, že existují v zásadě tři oblasti hodnocení pracovníků, a aby toto hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny tři oblasti. Hodnocen může být buď **výstup** (výkon), **vstup** (předpoklady = potenciál + způsobilosti + praxe) nebo **proces** (pracovní chování, přístup).

Hodnocení pracovníků má smysl tehdy, pokud poskytne informace potřebné pro předem vymezený účel, a které mají dostačující kontakt s realitou. Hodnocení pracovníků a z nich plynoucí personální rozhodnutí mají klíčový vliv jak na výsledky práce, tak celkový úspěch firmy a na profesní kariéru hodnocené osoby. Hodnotitel nese velkou odpovědnost a měl by proto hodnotit pečlivě a důsledně (Laufer, 2008).

2.3.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ování pracovníků je nástroj sloužící k optimálnímu spojování jednotlivce s konkrétními pracovními úkoly, optimálnímu využívání pracovních schopností pracovníků a zároveň je nástrojem personálního rozvoje a může být chápán též jako jistá forma odměny či trestu (Koubek, 2011).

Kociánová (2010) říká, že rozmíst'ování pracovníků musí sledovat strategické úkoly personálního řízení, to znamená dbát na to, aby schopnosti jednotlivých pracovníků odpovídaly požadavkům pracovního místa, aby byly schopnosti pracovníků plně využity, dále napomáhá formovat pracovní týmy a respektuje potřebu rozvoje pracovníků.

Při rozmíst'ování pracovníků je nutné respektovat:

- *profil pracovní pozice* (popis pracovního místa, konkrétní nároky na pracovníka atd.);

- *kvalifikační profil pracovníka* (vzdělání, dosavadní praxe, zkušenosti, schopnosti a dovednosti);
- *kompetence* (rozvojový potenciál pracovníka);
- *výsledky dosavadního pracovního hodnocení* (hodnocení pracovního výkonu, pracovního chování a schopností pracovníka).

Rozmíst'ování pracovníků může být označeno jako řízení pohybu pracovníků do organizace, uvnitř organizace a z organizace.

Vnitropodniková mobilita značí pohyb pracovníků uvnitř organizace. Může nabývat několika základních forem. První formou je *povýšení pracovníka*, kdy pracovník přechází na důležitější, náročnější a současně s tím i lépe placenou pracovní funkci. Je to možnost, jak zvýšit využití pracovních schopností a zvýšit motivaci daného pracovníka. *Převedení na jinou práci* je další možností vnitropodnikové mobility. Jedná se o přesun pracovníka na pracovní místo stejného charakteru, obsahu, významu a postavení v hierarchii. Třetí formou je *přerazování pracovníků na jinou funkci*, což vystihuje opačný pohyb k povýšení pracovníka.

Vnější mobilita označuje pohyb do a z organizace. Má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránka je tvořena procesem získávání a výběru pracovníků a pasivní stránku tvoří způsoby ukončení pracovního poměru. *Propouštění* se uskutečňuje prostřednictvím ukončení pracovního poměru a odchodem zaměstnance z organizace (Bodreau, Milkovich, 1993). *Penzionování* je vymezeno zákonnými předpisy. Existují dva přístupy: politika pružného a pevného důchodového věku. *Rezignování* značí odchod zaměstnance na základě jeho rozhodnutí a poslední možností vnější mobility je *úmrtí* (Dědina, Cejthamr, 2005).

2.3.6 Odměňování

Odměňování

„Odměna je to, co zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci. Management této klíčové oblasti napomáhá organizaci získávat a udržet si produktivní pracovní sílu. Bez přiměřené odměny současní zaměstnanci pravděpodobně odejdou a noví se budou jen těžko získávat“ (Werther, William, 1989).

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě

a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace“ (Armstrong, 2009).

Cascio (1992) říká, že „lidé dělají to, za co jsou odměňováni.“

Pod pojmem odměna se neskrývá pouze peněžní odměna. Moderní personalistika chápe odměňování širěji a zahrnuje do ní také například zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníka, formální uznání, pověřování vedením lidí, rozmanitá a zajímavá práce a především také vzdělávání pracovníků.

Toto pojetí odměňování zahrnuje tedy i nepeněžní odměny a nehmotné požitky, které jsou pracovníkům poskytovány ze strany zaměstnavatele. V tomto kontextu lze hovořit o tzv. celkové odměně (Koubek, 2011), (Foot, Hook, 2008).

Pojem **celková odměna** uvádí ve své knize i (Armstrong, 2007), který říká že „celková odměna je hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat.“

Tabulka 1: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů, 2007

Odměny mohou být členěny na vnitřní a vnější. **Vnitřní odměny** jsou takové, které mají individuální povahu, a poskytují je zaměstnancům vykonávaná práce v případě, že je komplexní, rozmanitá a je spojená s přiměřenou zpětnou vazbou. Zaměstnavatel je nemá plně pod kontrolou, může však vytvářet podmínky, aby se u pracovníků tyto vnitřní pocity dostavily. Souvisejí se spokojeností pracovníka a působí na jeho přístup k práci a výkon.

Vnější odměny jsou poskytovány pracovníkovi za vykonanou práci (uznání, pochvala, mzda) nebo ve spojitosti se zaměstnáním (odborný rozvoj, motivující pracovní

úkoly, zaměstnanecké výhody, přátelské pracovní vztahy atd.) (Šikýř, 2014), (Koubek, 2011).

V případě, že je systém odměňování v organizaci špatně nastaven, může to mít negativní důsledek na získávání pracovníků, udržení kvalitních pracovníků a mnohem snadněji dochází k demotivaci současných pracovníků působících v organizaci (Torrington, et al, 2009).

Mzdové formy

Mzda je tvořena dvěma složkami: pevnou, které je dána tarifem a pohyblivou, která je tvořena prémiei či osobním ohodnocením, přičemž poměr pevné k pohyblivé složce by měl činit minimálně 70 %: 30 % (Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005).

Dědina a Cejthamr (2005) vysvětlují, že mzdovou formou se označuje způsob výpočtu odměny za práci či za výkon. Ve své knize rozlišují níže uvedené mzdové formy:

- **Časová mzda a plat** – odměňována je délka pracovního času bez ohledu na práci, jež byla vykonána. Tento druh mzdy je využíván u dělnické kategorie, v pomocných a obslužných procesech. Výhodou je jednoduchost, administrativní levnost a srozumitelnost. Nevýhodou je však nízká motivace ke zvyšování produktivity.
- **Úkolová mzda** – je závislá na výkonu. Předpokladem je znalost pracovního postupu, zaměstnanec je schopen intenzitou své práce ovlivnit výkon. Má dvě formy, mzdu od kusu (časový úkol) a mzdu za normohodiny (peněžní úkol).
- **Prémie** – bývají zpravidla poskytovány k časové, popřípadě úkolové mzdě. Tyto prémie mohou být jednorázové či pravidelně se opakující.
- **Odměny** – bývají udělovány za jednorázové, popřípadě mimořádné výsledky práce.
- **Účast na hospodářském výsledku** – v tomto případě se jedná o podíl zaměstnanců na vyšším než předpokládaném hospodářském výsledku.

Motivace

Urban (2017) uvádí, že motivace pracovníků patří k hlavním úkolům vedoucích pracovníků. Motivace pracovníků dokáže posílit jejich pracovní nasazení, odpovědnost, a dokonce i iniciativu. Je tedy velmi důležité správné použití motivačních nástrojů, a to jak finančních, tak nefinančních. Musí být brán zřetel na to, že motivace pracovníků

je do jisté míry individuální záležitostí. Rozdíly v osobní motivaci mohou souviset s osobnostními vlastnostmi, které podmiňují reakci zaměstnance na různé pracovní situace a i to, jakými nástroji lze zvýšit výkon konkrétního pracovníka.

Lauby (2005) uvádí, že různí lidé jsou motivováni různými potřebami a je klíčovým úkolem manažerů vyřešit, co je motivujícím faktorem pro každého z nich.

Bylo zjištěno, že existují dva typy motivace, motivace vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** je určována faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je zároveň ovlivňují tak, aby se chovali určitým způsobem, popřípadě se vydali jistým směrem. **Vnější motivace** je to, co se dělá pro lidi, aby byli dostatečně motivováni (Armstrong, 2007).

Armstrong (2015) označuje za nevlivnější teorie motivace:

- **Teorie instrumentality**, která vychází z toho, že odměny a tresty jsou nejlepším prostředkem utváření chování. Za předpoklad je považována návaznost motivace k práci na odměnách a trestech za výkon (politika cukru a biče).
- **Teorie zaměřené na obsah** mají za cíl identifikování faktorů souvisejících s motivací. Autory těchto teorií jsou Maslow s jeho hierarchií potřeb, Alderfer s teorií ERG, McClellandova teorie potřeb, Herzberg a jeho dvoufaktorový model, Ryan a Deci, kteří formulovali teorii sebeurčení.
- **Teorie zaměřené na proces** kladou důraz na psychické procesy a síly, které svou povahou ovlivňují motivaci, stejně jako na základní potřeby. Zabývají se tím, jakým způsobem lidé vnímají své pracovní prostředí a konkrétními způsoby, jakými lidé toto prostředí interpretují a chápou. Hlavními teoriemi jsou: teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení.

2.3.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Mumford a Gold (2004) uvedli, že „vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání.“

Armstrong (2006) označuje vzdělávání za „kontinuální proces, který zvyšuje existující schopnosti, vede k rozvíjení dovedností, znalostí, postojů, které dokáží připravit lidi na budoucí náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“

„Rozvoj je systematický proces změny chování, znalostí a motivace současných zaměstnanců s cílem zlepšit stávající znalosti a dovednosti mezi aktuální úrovní zaměstnance a požadavky, jež jsou na něj kladeny“ (Milkovich, Boudreau 1988).

„Rozvoj pracovníků je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo, univerzalizuje a flexibilizuje jej, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost a chování“ (Koubek, 2011).

Bartoňková (2010) označuje firemní vzdělávání jako „hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí.“

Firemní neboli podnikové vzdělávání je, jak naznačuje název, vzdělávací proces zajišťovaný firmou. Zahrnuje **vzdělávání v podniku** (vnitropodnikové vzdělávání uskutečňované ve firemním vzdělávacím zařízení, popřípadě na pracovišti), ale i **vzdělávání mimo podnik** (externí vzdělávání, ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).

Existuje velké množství metod vzdělávání, Koubek (2011) tyto metody rozděluje do dvou hlavních skupin:

- Metody vzdělávání na pracovišti – instruktáž při výkonu práce, koučování, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště – přednášky/instruktáže, semináře, e - learning.

Bláha, Kaňáková a Mateciuc (2005) uvádějí, že vzdělávání se soustřeďuje na rozvoj znalostí, dovedností a postojů. Dále uvádí čtyři základní kroky plánovaného vzdělávání:

- 1) **Identifikace potřeby vzdělávání a definování cílů vzdělávání.** Definování cílů je velmi důležité z hlediska konkretizace obsahu vzdělávání. Dále jsou základem pro vyhodnocování a klíčové pro analýzu a následné zlepšování vzdělávacího programu.
- 2) **Tvorba vzdělávacího programu a určení očekávaných nákladů.** Vzdělávací program může mít několik forem, například program na míru, účast na externích přednáškách, vytváření projektů, koučování apod.
- 3) **Realizace vzdělávacího programu.**
- 4) **Hodnocení dle předem stanovených kritérií a vynaložených nákladů.** Hodnocení výsledků je založeno na zjištění, zda a jak se projevila vzdělávací akce v konečných výsledcích firmy.

Veteška a Turiecková (2008) tvrdí, že celoživotní vzdělávání je v současné době vnímáno jako potřebný proces, který vede k aktivní zaměstnanosti a uplatnění jednotlivců na trhu práce. Celoživotní učení vystupuje jako proces adaptace na neustále se měnící podmínky ekonomiky a techniky a stává se předpokladem pro kontinuální rozvoj osobnosti zahrnující formální i neformální vzdělávání.

2.3.8 Pracovní vztahy

„Moderní personalistika chápe pracovní vztahy velmi široce, a to jako všechny vztahy mezi lidmi a jejich skupinami či sdruženími, které vznikají v souvislosti s vykonáváním práce“ (Koubek, 2011).

Pracovní vztahy byly redukovány na tzv. **kolektivní pracovní vztahy**. Armstrong (2007) uvádí, že *„kolektivní pracovní vztahy je možné považovat za systém nebo za síť pravidel regulujících zaměstnávání lidí a způsob, jakým se lidé v práci chovají.“*

V některých publikacích bývá uváděn pojem **zaměstnanecké vztahy**. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) vysvětlují, že pojem zaměstnanecké vztahy je širší nežli pojem pracovní vztahy, zahrnuje více znatelnou sociální dimenzi. Naproti tomu v pracovních vztazích se promítají poznatky a zkušenosti z mimopracovních vztahů (rodina, přátelé, občanský život).

Koubek (2011) poukazuje na důležitost kvalitních pracovních vztahů, které mohou ovlivnit dosahování jednak firemních cílů a jednak životních cílů každého pracovníka. Harmonické pracovní a mezilidské vztahy pozitivně ovlivňují individuální, kolektivní i firemní výkon a přispívají ke sladování individuálních a firemních cílů a zájmů.

Bláha, Čopíková a Horváthová (2016) uvádějí, že v rámci zaměstnaneckých vztahů je nezbytné předcházet kontraproduktivnímu chování jednotlivých zaměstnanců. Takovéto chování by mohlo vzhledem ke své povaze poškozovat organizaci nebo jednotlivé pracovníky. Jedná se například o mobbing, bossing, staffing či stalking.

Pracovní vztahy dále působí na veškeré personální činnosti a zároveň podmiňují jejich efektivitu. Ke zlepšování pracovních vztahů může být přispěno pečlivým dodržováním zákonů, smluv a dohod, plným respektováním pracovníků, coby rovnoprávných partnerů, kontinuálním zlepšováním stylu vedení lidí, vytvářením a udržováním příznivých pracovních podmínek, tvorbou a upevňováním žádoucích

mezilidských vztahů ve firmě a nekompromisním eliminováním jakékoliv formy diskriminace nebo preferováním některých pracovníků.

Naopak zdroje konfliktů mohou tkvět v charakteru osobností a sociálním chování jednotlivců, v nedostatecích personální práce, ve stylu vedení lidí ve firmě, ve způsobu formování pracovních skupin či například v umístění pracoviště a pracovních podmínkách. (Schoenfeld, 2004) dodává, že konflikty mohou narušit sounáležitost pracovníků k firemním cílům a mohou ohrozit chod celé organizace.

2.3.9 Péče o pracovníky

V současné době patří problematika péče o pracovníky k velmi diskutovaným tématům. Úroveň péče o pracovníky je v každé z firem jedním z nejvíce účinných nástrojů získávání a stabilizace pracovníků, vytváření harmonických vztahů na pracovišti, a tím pádem i ovlivňování výkonu ve firmě. Zároveň stoupá tlak ze strany státu, odborů a mezinárodních organizací na neustálé zkvalitňování péče o zaměstnance (Koubek, 2011).

Dědina, Cejthamr (2005) uvádějí základní činnosti péče o pracovníky:

- **Pracovní doba a režim** – jedná se o nalezení kompromisu mezi zájmy zaměstnance a zaměstnavatele. Tato oblast je detailně upravena zákoníkem práce.
- **Pracovní prostředí** – jeho úroveň dokáže působit na pracovní výkon a zdravotní stav pracovníka. Personální práce věnuje svou pozornost především prostorovému řešení pracoviště, fyzikálním podmínkám práce a sociálně psychologickým podmínkám práce.
- **Bezpečnost práce a ochrana zdraví** – vymezeno zákoníkem práce, který označuje zaměstnavatele jako odpovědného za bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Dodržování předpisů je kontrolováno ministerstvem práce a sociálních věcí.
- **Personální rozvoj pracovníků** – je důležitou činností, jelikož kvalita a vzdělání pracovníků působí přímo na úspěch organizace.
- **Služby poskytované pracovníkům na pracovišti** – mezi primární služby lze zařadit stravování, zařízení sloužící k osobní hygieně, zdravotní služby, poskytování oděvů a ochranných pomůcek, popřípadě zajištění dopravy.
- **Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám** – jsou poskytovány zaměstnancům bez ohledu na výkon. Jedná se například o služby spojené

s využíváním volného času či služby určené ke zlepšování životních podmínek zaměstnanců.

- **Péče o životní prostředí.**

Armstrong (2007) rozděluje péči o pracovníky do dvou kategorií. **Individuální péče o pracovníky**, která se týká záležitostí spojených s nemocí, úmrtím blízké osoby či rodinnými problémy a **skupinová péče o pracovníky**, která je orientovaná na společenské a sportovní aktivity, kluby pro personál v penzi, popřípadě pomoc dobročinným organizacím.

Koubek (2011) uvádí jiné členění péče o pracovníky, a to péči povinnou a dobrovolnou. **Povinná péče** vyplývá ze současných zákonů a rovněž kolektivních smluv, které byly uzavřeny mezi odbory a sdruženími zaměstnavatelů. **Dobrovolná péče** odráží personální politiku vedení firmy. Zaměřuje se především na získávání potřebných pracovníků, jejich rozvoj, motivování a vytváření pozitivního vztahu k firmě.

2.3.10 Personální informační systém

„Personální informační systém je souborem veškerých údajů a informací a procesů jejich zpracovávání, které nějakým způsobem provazují nebo se dotýkají dílčích personálních činností“ (Dvořáková, 2007).

„Personální informační systém zabezpečuje informace potřebné k řízení personálních procesů. Může jít o základní databázi pracovníků, systém výplaty mezd a platů, ale může být rozšířen i o takové systémy, jako je získávání pracovníků, elektronické vzdělávání, řízení pracovního výkonu a odměňování. Systém může mít síťovou podobu a v každé době umožňovat přístup na dálku nebo online“ (Armstrong, 2007).

Bláha, Čopíková a Horváthová (2016) uvádí některé *výhody* počítačového personálního informačního systému:

- usnadňuje a zkvalitňuje práci personalistů;
- umožňuje efektivní propojení a poskytování kvalitnějších personálních služeb;
- propojuje personální politiku a personální procesy v celém podniku;
- poskytuje údaje pro strategické rozhodování v oblasti personalistiky;
- snižuje náklady na personální práci.

Základní *funkce* počítačového personálního systému:

- Evidence detailních osobních informací o individuálních zaměstnancích, a to včetně vývoje jejich kariéry, dovedností, kvalifikace, údaje o dovolených.
- Evidence detailních informací týkajících se konkrétních pracovních míst, informace o mzdě či platu, zaměstnaneckých výhodách, pracovní době, specifikace pracovního místa.
- Zpracování zpráv shrnující tyto informace (Armstrong, 2007).

Dvořáková (2007) zmiňuje, že personální informační systém tvoří nedílnou součást nynějšího moderního řízení lidských zdrojů a bez jeho existence si lze jen stěží představit efektivní provádění jakýchkoliv činností v podniku. (Agarwal, 1982) dodává, že personální informační systém slouží ke zvýšení efektivity shromažďování a sledování údajů o jednotlivých pracovnících a může sloužit též jako kontrola veškeré pracovní síly.

2.4 Trendy v řízení lidí po roce 2000

Kociánová (2012) ve své publikaci uvádí několik trendů z oblasti řízení lidí, které se v posledních letech rozvíjely rychlým tempem, docházelo ke změnám přístupů a metod personálního řízení.

Personální řízení v současnosti klade požadavek na porozumění podnikovým procesům, jež ovlivňují výkonnost organizace a realizaci odborně specializovaných činností. Neustále narůstá význam lidí pro organizaci společně s rostoucími náklady a investicemi, které směřují právě do lidského kapitálu. Zvyšuje se význam schopností, motivace a flexibility jednotlivých pracovníků ovlivňující výkon organizace a efektivní využití ostatních zdrojů.

Sociální odpovědnost organizací

Dosud neexistuje jednotná definice, která by přesně vystihovala společenskou odpovědnost firem. Kunz (2012) toto zdůvodňuje zejména tím, že společenská odpovědnost je založena převážně na dobrovolné bázi a nemá tak striktně vymezené hranice. Tím však dává prostor k širokému chápání a interpretaci dané problematiky.

Pojem společenská odpovědnost firem je chápán ve smyslu zodpovědnosti a závazků podnikatelů vůči společnosti. Společně se zákonnými omezeními existují následující závazky podniku:

- Ekonomická odpovědnost – uspokojení potřeb trhu a zhodnocení investic vlastníků.
- Zákonná odpovědnost – dodržování platné legislativy.
- Etická odpovědnost – chování v souladu s očekáváním společnosti, která nejsou legislativně upravena.
- Dobrovolné závazky – nejsou společností očekávány (Pavlík, Bělčík, et al, 2010).

Jednotlivé organizace by měly být odpovědné vůči těm, kteří mohou být ovlivněny jejich aktivitami, tzv. stakeholders. Ti mohou být dále členěny na primární (bez jejich zapojení nemůže firma dále existovat) a sekundární stakeholdery (nevstupují přímo do transakcí s podnikem).

Oblast společenské odpovědnosti je založena na třech pilířích, které jsou rovněž označovány jako tzv. 3P (profit, people, planet):

- **Ekonomická odpovědnost** – primárním cílem podnikání je dosažení zisku.
- **Sociální odpovědnost** – týká se péče firmy o vlastní zaměstnance a pracovní podmínky.
- **Environmentální odpovědnost** – věnuje se otázkám z oblasti životního prostředí (Tetřevová, et al, 2017).

Holistický management

Základní myšlenka tohoto konceptu pochází ze 60. let 20. století. Jedná se o přístup k řízení lidí jako celku. Je to tedy rámec, ve kterém manažeři činí taková rozhodnutí, která jsou optimální z hlediska ekonomického, sociálního a environmentálního v současnosti, ale i z dlouhodobé perspektivy.

Od manažerů je vyžadována schopnost systémového myšlení, řízení částí organizace a faktorů působících uvnitř organizace a jejich následné propojování s faktory vyskytujícími se vně podniku (Kociánová, 2012).

Work-life balance

Jedná se o sladění pracovního a osobního života a dosažení následné rovnováhy. Může být využíváno několik opatření sloužících k podpoře sladování pracovního a mimopracovního života:

- Flexibilní formy úvazků a pracovní místa (např. zkrácené pracovní úvazky, home office, sdílená pracovní místa).

- Podpora péče o děti, nemocné a starší osoby (např. firemní školky, zprostředkování služeb a informací).
- Podpora žen či mužů na mateřské dovolené.
- Sociální poradenství v krizových situacích (SOS linky).
- Prorodinná personální politika.

Opatření, které může firma využívat, záleží na typu podniku, jeho velikosti, výrobním programu, druhu činnosti atd. Uplatňovat koncepci work-life balance by měli všichni zaměstnavatelé bez rozdílu sféry působení a velikosti. Organizace, které se zajímají o potřeby svých zaměstnanců a uplatňují koncepci work-life balance jsou vnímány nanejvýš kladně. Firmy jsou díky tomuto žádané na trhu práce a budují si tak pozitivní image. Je tím také podporováno rychlejší dosahování stanovených cílů, vytvoření jisté konkurenční výhody, a především spokojenosti stávajících zaměstnanců (Lustyková, 2013).

Alternativní pracovní úvazky

Na alternativní formy zaměstnávání lze nahlížet jako na nástroj, jehož účelem je přizpůsobování, vyrovnávání nabídky a poptávky na trhu práce, popřípadě jako nástroj sladování zájmů zaměstnanců a zaměstnavatelů. Tyto pracovní úvazky tedy přinášejí jisté výhody jak pro zaměstnance (úprava pracovní doby), tak pro zaměstnavatele (snižování mzdových nákladů, rychlé nasazování a odvolávání zaměstnanců).

Typy alternativních pracovních úvazků:

- dohoda o provedení práce;
- dohoda o pracovní činnosti;
- zkrácený neboli částečný úvazek;
- flexibilní (pružná) pracovní doba;
- flexibilní začátek a konec pracovního dne;
- stlačený pracovní týden – odpracování týdenní pracovní doby v průběhu méně dní;
- víkendová práce;
- distanční práce – práce z domova na částečný či plný úvazek;
- práce na dálku;
- sdílení pracovního místa;
- práce na dobu určitou nebo na živnostenský list (Kociánová, 2012).

Talent management

Talent management – řízení talentů, které zahrnuje plánování a rozvoj talentů, se objevil po roce 2000 a je odvozen od obratu „válka o talenty“, který vznikl jako prostředek pro vysvětlení problémů, jež měly podniky se získáváním a udržováním talentovaných lidí.

„Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku“ (Armstrong, 2007).

Autor dále dodává, že řízení talentů by se nemělo týkat pouze klíčových lidí v organizaci, ale mělo by se též zaměřovat na pracovníky s velkým potenciálem, kteří mohou mít značný vliv na výkon organizace.

Hroník (2007) označuje talent management jako proces identifikace, získávání, rozvíjení, udržení a využití talentů. Dále uvádí, že zdroje talentů mohou být interní či externí. Interní zdroje mohou být identifikovány např. prostřednictvím hodnocení pracovníků a posouzení jejich potenciálu, zatímco externí zdroje vyžadují aktivní přístup, kvalitní personální marketing a profesionální výběr.

Age management

Kociánová (2012) uvádí, že „*age management představuje řízení věkové struktury pracovníků, a to na úrovni společnosti, organizací a jedinců.*“ V rámci age managementu je nejvíce řešena problematika spojená s nepříznivým demografickým vývojem-dochází ke stárnutí populace, politikou důchodů, sociální odpovědností organizací, věkovou diskriminací a zaměstnatelností starší generace.

Age management ve svém komplexním pojetí představuje vytváření konkrétních strategií a postupů, jež se zabývají demografickými proměnami pracovní síly a mají za úkol podpořit věkovou diverzitu (různé věkové skupiny ve struktuře pracovníků) na pracovišti, získávání a zaměstnávání pracovníků, a to jak mladších, tak starších, předávání znalostí a soustředění na vytváření dobré atmosféry.

Diskriminace a rovné zacházení

V souvislosti s pracovním prostředím je za diskriminující považováno zejména obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, zabránění přístupu k zaměstnání a další

znevýhodnění týkající se dané práce. Pod tímto znevýhodněním se skrývá nerovnost při odměňování, řízení vlastní kariéry, popřípadě propouštění.

Oblast diskriminace a rovného zacházení na pracovišti blíže specifikuje antidiskriminační zákon. Tento zákon vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech v něm uvedených.

S touto problematikou se pojí také pojem *pozitivní diskriminace*. Tento pojem vystihuje pozitivní opatření ve prospěch konkrétních znevýhodněných skupin, které mají za cíl vyrovnat jejich znevýhodnění (Kociánová, 2012).

Diversity management

Šikýř (2014) popisuje diversity management jako „*vytváření pracovních příležitostí a pracovních podmínek s ohledem na přirozenou různorodost zaměstnanců.*“

Diversity management bývá zpravidla spojován s kulturními odlišnostmi či začleněním menšin a znevýhodněných skupin, popřípadě s řízením organizací v oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení diverzity se zaměřuje převážně na formování multikulturní organizace, což má z hlediska dlouhodobé perspektivy napomoci ke zvýšení individuálního uvědomění zaměstnanců a jejich vnímavosti vzhledem k rozdílům mezi rasami, etniky, národnostmi, věkem, genderem, sociálními třídami, sexuální orientací a fyzickými schopnostmi. Interní komunikace je velmi důležitým prostředkem pro efektivní řízení diverzity (Dvořáková, 2012).

Měření lidského kapitálu

V případě, že je lidský kapitál považován za jeden z podnikových vstupů a současně za klíčovou součást celkové tržní hodnoty podniku, je důležité klást důraz právě na měření tohoto typu kapitálu. Výsledek měření může poskytnout zdroje potřebné k tvorbě strategie rozvoje lidských zdrojů a budoucí monitorování a vyhodnocování efektivnosti personální práce. Doposud však nebyla stanovena jednotná metodika k měření lidského kapitálu.

Měřit tuto hodnotu je možné např. prostřednictvím monitorování ukazatelů fluktuace, stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělávání (procentuální podíl výdajů na objemu vyplacených mezd), spokojenosti zaměstnanců, nákladů na získávání a následné zapracování jednotlivých pracovníků, přidané hodnoty na jednoho pracovníka, produktivity či absence pracovníků (Kucharčíková, Vodák, 2011).

3 CÍL A METODIKA

3.1 Cíl práce

Primárním cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy personálního řízení ve vybraném podniku zaměřené na nábor pracovníků a následné porovnání výhodnosti jednotlivých variant. Pro účely této práce byla vybrána tábořská společnost BRISK Tábor a.s., jež specializuje svou činnost na vývoj, výrobu a prodej zapalovacích žhavicích svíček, technické a elektronické keramiky a snímačů otáček.

3.2 Metodika práce

Diplomová práce je rozčleněna do dvou základních částí, a to teoretickou a praktickou část. První z nich, teoretická část, obsahuje klíčové informace týkající se zkoumané problematiky, které byly získány prostřednictvím studia tuzemské a zahraniční literatury. Studium těchto teoretických skutečností vytvořilo dostatečný podklad pro porozumění dané problematiky a následné pochopení personálního řízení a funkcí personálních činností v praxi.

Na počátku praktické části jsou uvedeny základní informace o vybraném podnikatelském subjektu. K obdržení těchto informací byly prostudovány interní dokumenty společnosti, konkrétně výroční zpráva za rok 2016 a informace obsažené na webových stránkách.

Následná část diplomové práce je věnována vymezení jednotlivých prvků personálních činností, realizovaných ve společnosti BRISK Tábor a.s., počínaje vytvářením konkrétních pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, hodnocení, odměňování a motivace pracovníků, vzdělávání a rozvoj až po ukončení pracovního poměru pracovníků.

V diplomové práci je dále věnován prostor aktuální problematice oblasti týkající se nedostatku pracovních sil, se kterou se v současnosti daná organizace potýká. Společnost BRISK Tábor a.s. se rozhodla tento nedostatek řešit náborem pracovníků z Ukrajiny. Toto téma je v současnosti velmi aktuální u celé řady podnikatelských subjektů. Nízká míra obecné nezaměstnanosti, tím pádem i velmi malá nabídka na trhu práce, způsobuje podnikům problémy, týkající se neobsazení kapacity výrobních pracovních míst potřebnými pracovníky.

Téma bylo iniciováno ze strany podniku, přičemž hlavním přáním bylo provedení zjednodušeného popisu náboru pracovníků z Ukrajiny a navržení přehledného procesního

schématu pro případ, že by se nadále personální ředitelka nemohla z časových důvodů této problematice věnovat a delegovala by tedy tuto činnost na jinou pracovníci personálního útvaru.

V této práci je popsán poměrně komplikovaný a také časově velmi náročný proces nábory pracovníků. Popsány jsou rovněž činnosti jednotlivých subjektů vystupujících v tomto procesu. Následně jsou v práci uvedeny a spočítány náklady na získání a udržení pracovníků z Ukrajiny, které jsou porovnány s náklady na české zaměstnance a slovenské agenturní pracovníky.

Informace o stávající situaci v podniku v oblasti personálních činností a současné problematice s nedostatkem pracovních sil, která je řešena prostřednictvím nábory pracovníků z Ukrajiny, byly získány prostřednictvím rozhovorů s personální ředitelkou, která velmi ochotně poskytla veškeré potřebné informace a odpovědi na otázky pro účely této diplomové práce a následně studiem materiálů k pochopení problematice nábory pracovníků mimo země Evropské Unie, konkrétně Ukrajiny.

V závěru práce je uvedeno porovnání výhodnosti jednotlivých variant nábory pracovníků z České republiky, Ukrajiny a pracovníků ze Slovenské republiky a možné návrhy na využití finančních prostředků v případě, že by společnost nezaměstnávala pracovníky z Ukrajiny.

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Představení společnosti

BRISK Tábor a.s., je obchodní a výrobní společností, sídlící v Táboře, která působí s dlouholetou tradicí nejen na českém trhu. Tato společnost vznikla dne 1. 1. 1992 jako právní nástupce s. p. Jiskra.

Zaujímá významné postavení zejména ve vývoji, výrobě a prodeji zapalovacích a žhavicích svíček, technické a elektronické keramiky a snímačů otáček.

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se společnost BRISK Tábor a.s. zabývá: výrobou elektrického a elektronického zařízení pro motorová vozidla, výrobou ostatních porcelánových a keramických výrobků, povrchovou úpravou a zušlechťováním kovů, elektrickou instalací a ostatní stavební instalací, silniční nákladní dopravou a v neposlední řadě poradenstvím v oblasti řízení.

Tabulka 2: Základní údaje o podniku

Obchodní firma	BRISK Tábor a.s.
Právní forma podnikání	Akciová společnost
Datum vzniku	1. 1. 1992
Sídlo	39002 Tábor, Vožická 2068
Základní kapitál	148 578 000 Kč
Počet zaměstnanců	539
IČO	47252090
Webové stránky	www.brisk.cz

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti BRISK Tábor a.s. sahá až do roku 1935. Právě tento rok vznikla ve městě Tábor společnost Brita, která se zabývala výrobou zapalovacích svíček se slídivou, a později keramickou izolací. Následně převzala správu podniku německá společnost OHM Keramische Werke z Berlína a výroba tak byla podřízena válečným dodávkám. V roce 1948 dochází ke spojení podniku s konkurenční táborskou firmou CÍL.

Následně byl založen národní podnik JISKRA, který se koncentroval na výrobu zapalovacích svíček do automobilů. Posléze dochází k rozšíření výrobního sortimentu o technickou a elektronickou keramiku, diagnostické přístroje a nízkonapěťové zapalování do letadel. V roce 1992 byla založena akciová společnost BRISK Tábor a.s. jako právní nástupce s. p. JISKRA.

Byla získána certifikace dle systému ISO 9001, QS-9000, VDA 6.1, EMS-ISO 14 001, ISO/TS 16949 a dochází k dalšímu rozšíření výroby. Podnik byl zařazen mezi nejlepší dodavatele koncernu VW, otevřel si závod na výrobu zapalovacích svíček v Kaliningradské oblasti v Rusku a začal své produkty dodávat do mnoha významných společností (OE Lamborghini Motori Marina, GAZ a.s., SEAT, Volvo Powertrain, VW Brazil a další) (Brisk, 2017).

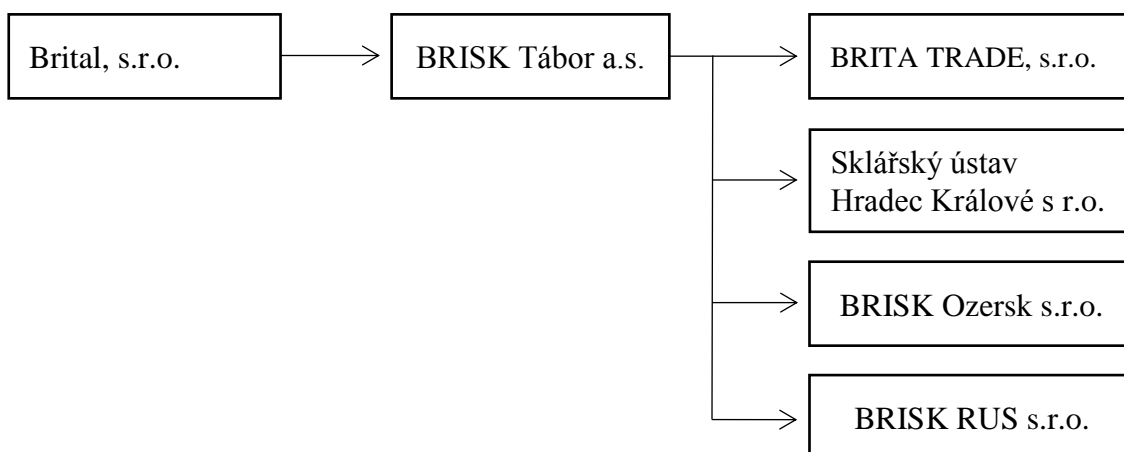
4.2 Současnost společnosti

Společnost BRISK Tábor a.s. byla k 31. 12. 2016 součástí skupiny **Brital, s.r.o.** Tato společnost vlastní 100 % podíl na základním kapitálu BRISK Tábor a.s.

BRISK Tábor a.s. má celkem čtyři dceřiné společnosti:

- **BRITA TRADE s.r.o.** sídlící v Praze, založena 26. 10. 1998. BRISK Tábor a.s. vlastní 99 % podíl na základním kapitálu, který činí 100 tis. Kč. Společnost však již ukončila svou ekonomickou činnost.
- **BRISK s.r.o.** se sídlem v Ozersku, založena 9. 6. 1999. BRISK Tábor a.s. má 100 % podíl na základním kapitálu. I tato společnost ukončila k 31. 12. 2016 svou ekonomickou činnost.
- **Sklářský ústav Hradec Králové s.r.o.** se sídlem v Táboře, založen 22. 1. 2001. BRISK Tábor má 100 % podíl na základním kapitálu této společnosti. Společnost rovněž ukončila svou ekonomickou činnost, a to ke dni 31. 12. 2013.
- **BRISK RUS s.r.o.** se sídlem Severnaja, založena 2. 12. 2015. Tuto společnost založil jako jediný společník a zakladatel BRISK Tábor a.s. a má 100 % podíl na základním kapitálu.

Obrázek 2: Popis struktury koncernu



Zdroj: Interní dokument společnosti

Zjednodušená organizační struktura společnosti BRISK Tábor a.s. je z důvodu své obsáhlosti umístěna v přílohách (viz. Příloha 1).

4.2.1 Výzkum a vývoj

Společnost BRISK Tábor a.s. vynaložila na oblast výzkumu a vývoje v roce 2016 výdaje v celkové hodnotě 22 351 tis. Kč. Oproti předchozímu roku tato částka mírně klesla, v roce 2015 společnost věnovala na výzkum a vývoj celkem 23 464 tis. Kč.

Činnost vývoje byla především zaměřena na zpřesnění výstupních charakteristik snímače vačky SHS57, a to na žádost zákazníka VW. Stanovených hodnot zlepšení bylo dosaženo a dodávky by tak měly být zahájeny v polovině následujícího roku. Vývoj byl rovněž soustředěn na přípravu a vývojovou podporu v rámci řízení snímačů vačky a převodovky pro firmu SCANIA. Samotný proces vývoje by měl být zahájen v průběhu následujícího roku.

4.2.2 Technická činnost

Tato činnost byla v roce 2016 soustředěna převážně na optimalizaci výrobní technologie a zvyšování výrobní kapacity již zavedených výrobků. Došlo k automatizaci zakládání zálistků při lisování pouzder SHS55, došlo také k reorganizaci výrobních prostor a jejich lepšího využití. V blízké budoucnosti by mělo dojít ke zvýšení pružnosti v oblasti plánování, snížení potřeb zásob jednotlivých dílců a především k zásadnímu snížení výrobních nákladů na tyto díly (Výroční zpráva společnosti BRISK Tábor a.s. 2016).

4.3 Popis personálních činností v organizaci

4.3.1 Personální útvar

Pod personální útvar společnosti BRISK Tábor a.s. náleží v organizační struktuře personální, mzdové oddělení a recepce. Personální oddělení se skládá celkem ze tří pracovníků, konkrétně personální ředitelky, personalistky, jež má na starost nábor dělníků a vedení personální agendy a druhé personalistky, které náleží zajišťování vzdělávacích aktivit, dodržování pravidelných lékařských prohlídek a veškerých organizačních záležitostí. Mzdové oddělení je tvořeno rovněž třemi pracovníci, vedoucí mzdové účtárny a dvě referentky mzdového oddělení.

4.3.2 Vytváření pracovních míst

Vzhledem k dlouholetému fungování firmy nedochází příliš často k tvorbě nových pracovních míst. V případě, že však vznikne potřeba vytvořit dodatečnou pracovní pozici, se postupuje následujícím způsobem. Vedoucí pracovník oddělení má povinnost nadefinovat konkrétní náplň práce, která by náležela nově přichozímu pracovníkovi. Tento návrh je posléze předložen vedení společnosti, které učiní rozhodnutí, zda bude nové pracovní místo v budoucnu vytvořeno či nikoliv.

V případě schválení dochází k vytvoření popisu práce a podkladů pro inzerci. Nově vzniklá pracovní pozice je následně zanesena do organizační struktury a kvalifikačního katalogu. Obsahem tohoto katalogu je popis náplně práce zhruba sedmdesáti profesí, z nichž každou doprovází kvalifikační list, který uvádí, jaké znalosti, dovednosti a požadavky jsou kladeny na konkrétní pracovní pozici.

Ve společnosti existuje písemně zpracovaná náplň práce pro technickohospodářské pracovníky. Jednotliví dělníci při své práci vycházejí z technologického postupu, který je u každého stroje individuální.

4.3.3 Personální plánování

Plánování personálních potřeb je založeno na základě plánování objemu prodeje. Oddělení prodeje stanoví plán na následující rok, vymezí, kolik se prodá svíček, snímačů a ostatních komponentů. Tento plán posléze přechází na oddělení plánování výroby. Výrobní ředitel stanoví potřebu zaměstnanců na jednotlivé technologie a předává svůj návrh personální ředitelce, která vytvoří plán potřeby pracovníků na příští rok.

Potřeba pracovníků na příští rok ve společnosti BRISK Tábor a.s. činí 578 pracovníků. Personální ředitelka rovněž vytváří plán mezd, který je vypočítáván dle

jednotlivých průměrných mezd na konkrétních pozicích. Přičemž objem mezd tvoří zhruba 1/3 veškerých nákladů společnosti. Další pracovnice personálního oddělení vytváří plán nákladů na vzdělávání a rozvoj, pracovní oblečení a odměny za pracovní výročí. Tyto odměny tvoří každoročně částku odhadem 600 000 Kč. Všechny tyto položky jsou následně předloženy majiteli podniku ke schválení. Plán je většinou nutné upravit, aby byl na následující rok reálně splnitelný.

4.3.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení jednotlivých pracovníků probíhá na roční bázi. Každý zaměstnanec nejprve obdrží formulář, ve kterém je povinen zhodnotit sám sebe, respektive svůj pracovní výkon. Zaměstnanec hodnotí celkem pět kompetencí: organizaci a plánování práce, plnění termínů, kvalitu odvedené práce, vlastní iniciativu a sdílení informací s kolegy a nadřízenými, a to na stupnici od jedné do pěti. Dále hodnotí své slabé a naopak silné stránky, uvádí vizi své kariéry a požadavky na vzdělávací kurzy hrazené podnikem.

Vedoucí pracovník je povinen vyplnit tentýž formulář pro každého svého podřízeného. Toto hodnocení je povinen provést vždy do konce měsíce ledna a sjednat termín osobního pohovoru. Vedoucí sděluje výsledky svého hodnocení a konzultuje s pracovníkem osobně, zda plnil stanovené cíle včas, zda počítá s povýšením pracovníka či jeho účasti na vzdělávacích kurzech. Zhodnotí tedy veškerou práci za předchozí rok a zároveň vymezí pracovní povinnosti na rok následující.

Samohodnotící formulář zaměstnance i hodnotící formulář od vedoucího pracovníka se vkládá do informačního systému Helios, kde k němu má povolen přístup konkrétní pracovník, vedoucí a personalista. Tato hodnocení bývají sledována a na jejich základě mohou být stanovovány podklady pro určení potřeby vzdělávání, plánování kariéry a mohou být včasné detekovány vznikající problémy na jednotlivých odděleních.

Tato hodnocení jsou uskutečňována pouze v případě technickohospodářských pracovníků. U dělnických pozic probíhá hodnocení pracovního výkonu přímo v průběhu dané pracovní činnosti.

4.3.5 Odměňování a motivace pracovníků

V první řadě jsou zaměstnanci za své pracovní výkony odměňováni samozřejmě mzdou. Složky této mzdy se odlišují dle pracovní pozice. Mzda dělníků je tvořena třemi základními složkami: základní mzda, pohyblivá složka vázaná na schopnosti člověka a plnění výkonových norem a mimořádný nadtarif, na který má zaměstnanec právo

v případě, že je zaučen na více než tři pracovní pozice. Takto může zaměstnanec získat až o 20 Kč na hodinu více.

Mzda u TH pracovníků je složena ze základní mzdy a pohyblivé složky, která může tvořit až 25-30 % ze základní mzdy. Pohyblivá složka bývá určována dle plnění stanovených výkonových ukazatelů. Tyto ukazatele však nemohou být vymezeny pro každou pozici a v takovém případě určuje výši pohyblivé složky vedoucí pracovník.

V loňském roce došlo v organizaci k plošnému zvýšení mezd o 12 %. Společnost však nijak nesleduje meziroční vývoj. Ve většině případů dochází ke zvyšování mezd individuálně v průběhu roku.

Ve společnosti je velmi kvalitně zpracován systém motivování a odměňování pracovníků. Předchozí rok proběhlo ve společnosti dotazníkové šetření týkající se benefitů. Na tomto základě proběhla změna a do již zaběhlého systému odměňování byly zařazeny další benefity: příspěvek na penzijní připojištění, navýšení příspěvku za 100 % docházku, vitaminové balíčky, zlepšení a rozšíření stravovacích služeb.

Pro větší přehled nabízených benefitů byl v organizaci vytvořen strom s názvem Benefitník. Jednotlivé větve tohoto stromu představují oblasti udělování benefitů a listy představují konkrétní benefit. Některé listy zůstaly dosud nevyplněny z důvodu možného zařazení dalších odměn. Oblastí poskytovaných benefitů je celkem sedm, konkrétně: oblast vzdělávání, odměňování, zdraví, pracovní oděvy, sport, volnočasové aktivity a ostatní. Předmětem oblasti odměňování jsou odměny za zlepšovací návrhy, pracovní výročí, mimořádný přínos pro organizaci a příspěvky na penzijní a životní připojištění.

4.3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Společnost každoročně investuje do vzdělání svých zaměstnanců částku v přibližné výši 1 500 000 Kč, z čehož je obvykle 85 % hrazeno z evropských fondů. Plán vzdělávání je vždy tvořen na jeden rok a zahrnuje tři roviny: odborný růst, jazykové kurzy a osobnostní růst. Odborný, neboli také kariérní růst, se zaměřuje na možnost vypracování se z nižších pracovních pozic do pozic vyšších. Jazykové kurzy se soustřeďují na výuku anglického, ruského, německého a španělského jazyka. Přičemž nejvíce potřebnými jazyky jsou pro tuto organizaci jazyk anglický a ruský. Osobnostní růst je rozvíjen prostřednictvím development center za pomoci interních a externích pozorovatelů, kteří stanoví kompetence, jež budou předmětem pozorování. Po dvou týdnech dochází k vyhodnocení výsledků a s každým účastníkem proběhne hodinový

rozhovor, při němž jsou vytyčeny silné a slabé stránky a je sestaven program rozvoje na následující rok a půl.

Při tvorbě plánu výcviku je pracovnice personálního útvaru nejprve povinna provést zhodnocení roku předchozího. Školení, která každoročně probíhají v organizaci: povinná školení, školení na základě změny legislativy, školení EMS a PO, odborné a profesní vzdělávání, BOZP, kvalita, interní školení ve výrobě a speciální rozvojové aktivity. Na základě zhodnocení minulého roku vytvoří pracovnice plán na rok následující. Tento návrh posléze vloží do informačního systému Helios, ve kterém vznikne plán odborného vzdělávání jednotlivce. Následně každý zaměstnanec obdrží rozvojový plán na následující rok. Tento proces se týká pouze TH pracovníků.

Po každém uskutečněném školení následuje hodnocení ze strany zúčastněného zaměstnance. V první řadě musí být zhodnocena kvalita vzdělávacích aktivit neprodleně po skončení a v druhé řadě probíhá hodnocení po uplynutí doby šesti měsíců. Předmětem tohoto hodnocení bývá určení, zda zaměstnanec začlenil poznatky získané účastí v kurzu do své každodenní činnosti. V organizaci probíhá rovněž hodnocení dodavatelů vzdělávacích aktivit a na základě toho jsou vybíráni dodavatelé na příští období.

4.3.7 Ukončení pracovního poměru

K nejčastějším důvodům ukončení pracovního poměru ve společnosti bývá penzionování a rezignování pracovníků. K rezignování dochází ve většině případů u pracovníků vykonávající manuální práce, a to z důvodu nezvládnutí třísměnného provozu. I přesto se však fluktuace pohybuje na velice nízké úrovni. Přispívají k tomu velmi dobré pracovní vztahy, přátelská atmosféra panující v organizaci a týmový duch.

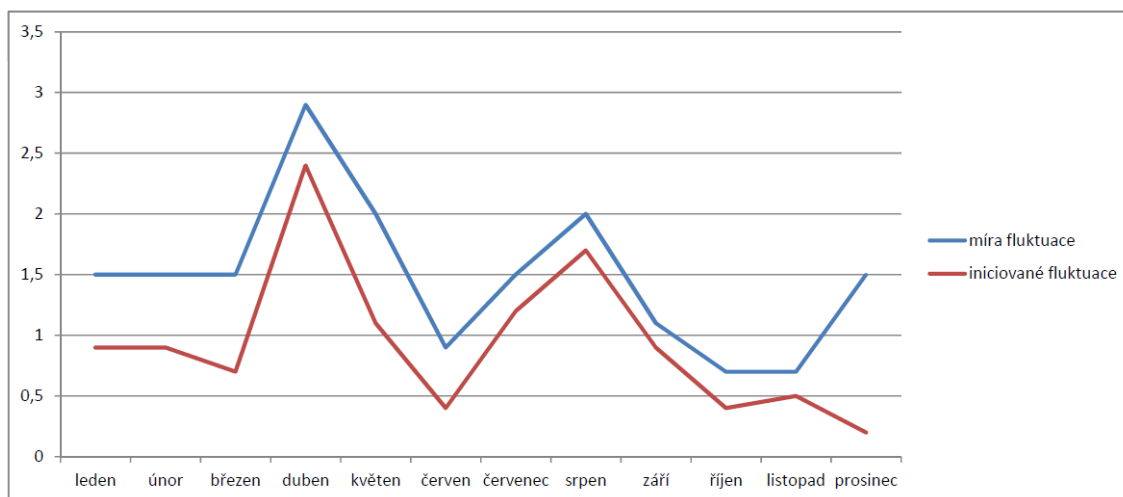
V následující tabulce jsou uvedeny procentní hodnoty míry fluktuace a iniciované fluktuace za jednotlivé měsíce roku 2016. Přičemž iniciovaná fluktuace vyjadřuje všechny odchody, které jsou iniciovány přímo konkrétním zaměstnancem. Je patrné, že tato fluktuace dosahuje ve všech měsících nižší hodnoty než míra fluktuace.

Tabulka 3: Porovnání míry fluktuace a iniciované fluktuace 2016

	Míra fluktuace (%)	Iniciovaná fluktuace (%)
Leden	1,5	0,9
Únor	1,5	0,9
Březen	1,5	0,7
Duben	2,9	2,4
Květen	2	1,1
Červen	0,9	0,4
Červenec	1,5	1,2
Srpen	2	1,7
Září	1,1	0,9
Říjen	0,7	0,4
Listopad	0,7	0,5
Prosinec	1,5	0,2
Průměr	1,5	0,9

Zdroj: Interní dokument společnosti

Obrázek 3: Grafické porovnání míry fluktuace a iniciované fluktuace 2016



Zdroj: Interní dokument společnosti

4.4 Získávání, nábor, výběr a přijímání pracovníků z ČR

Pro získávání pracovníků je využíváno početné množství marketingových nástrojů. Od inzerátů v novinách, místních denících, na internetu například prostřednictvím jobs.cz, nebo prace.cz, letáčcích v autobusech a schránkách či rozhlasu. Typ marketingové nástroje se odvíjí od toho, zda má podnik zájem získat pracovníky na dělnické či TH pracovní pozice.

Pro dělnické pozice se využívá především inzerce v místních novinách a v současné době podnik začíná s inzercí pracovních nabídek na sociální síti Facebook. Pro TH pracovníky se poté využívá spíše inzerce prostřednictvím webových portálů.

Všechny tyto marketingové nástroje cílí do regionu, ve kterém se podnik nachází, a to z důvodu špatné zkušenosti s pracovníky žijícími mimo region. Ve společnosti je zaveden náborový příspěvek ve výši 5 000 – 10 000 Kč pro každého, kdo přivede nového pracovníka.

Při náboru dělníků je rozhodující dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti a v potaz se bere i čas, který je stráven na poslední uvedené pracovní pozici. Potenciální zaměstnanec si domluví osobní schůzku s mistrem dílny, který mu ukáže pracoviště, sdělí veškeré informace o pracovní pozici a pracovní podmínky. V neposlední řadě sdělí také výši mzdy. Jednotliví vedoucí dílen si nechávají na rozmyšlenou zpravidla tři dny na uvážení svého rozhodnutí a poté se ozývají potenciálním zaměstnancům s výsledkem svého rozhodnutí.

V případě přijetí pracovníka musí nový zaměstnanec projít třemi zaškolovacími stupni. Každý zaměstnanec na dělnické pozici je zaškolován mistrem, inspektorem kvality a instruktorem, který ho zaškoluje na konkrétní pozici. V případě, že je nový zaměstnanec šikovný, je zaškolován i na jiné pracovní pozice a má tak možnost získat dodatečné finanční prostředky.

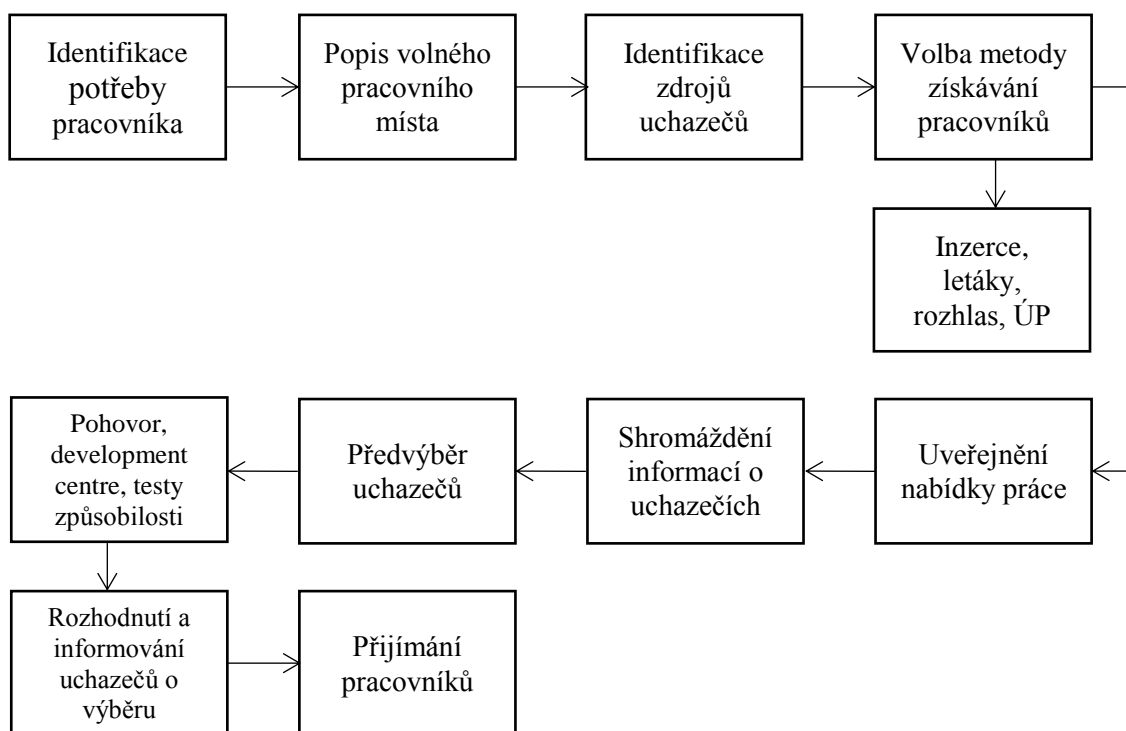
Nábor technickohospodářských pracovníků je odlišný. Na tyto pracovní pozice bývá vypisováno výběrové řízení. V první fázi tohoto řízení probíhá analýza životopisů, ze kterých jsou vybíráni vhodní kandidáti, kteří jsou následně pozváni k osobnímu pohovoru. V první části pohovoru jsou uchazečům představeny základní informace o společnosti a pracovní pozici, mzdové podmínky a případně se odpovídá na otázky uchazečů. Každý pohovor trvá zhruba hodinu a vždy se ho účastní personální ředitelka, přímý nadřízený a konkrétní účastník.

Při pohovoru je zaměřována pozornost především na čtyři oblasti: odbornost, osobnost, motivace a produktivita. Snahou personální ředitelky a přímého nadřízeného je prostřednictvím testů motivace zjistit, zda se jedná spíše o inflout (zda je daný člověk zainteresován na jednotlivých benefitech, dovolené, mzdě a veškerých výhodách spojených s danou prací) či outflout (zda chce člověk přispět k rozvoji organizace, má zájem o svůj osobní růst či dodatečné vzdělávání) pracovníka. Z uchazečů není vybírán vždy ten nejlepší, nýbrž ten nejvhodnější.

V případě přijetí je zaměstnanec povinen podepsat pracovní smlouvu, smlouvu o mzdě, projít lékařskou prohlídkou, školením o bezpečnosti práce a bezpečnosti informací a následně obdrží přesný popis práce. V tomto popisu je uvedena náplň práce s přiřazenými kompetencemi, směrnice a normy, které musí být v průběhu výkonu práce dodržovány a je mu přiřazena funkční příprava na následující tři měsíce. Každý nový zaměstnanec má rozpracovaný program, ve kterém je uvedeno, co se musí naučit, je mu přiřazen instruktor a uveden termín, do kterého musí být veškeré stanovené úkoly splněny.

Pracovní smlouvy bývají udělovány téměř vždy na dobu určitou. Následně je využíváno možné prodloužení takto nastavené pracovní smlouvy. V případě, že jsou v organizaci se zaměstnancem a jeho výkonem spokojeni, je mu udělena pracovní smlouva na dobu neurčitou.

Obrázek 4: Schéma procesu náboru pracovníků z ČR



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Získávání, nábor, výběr a přijímání pracovníků z Ukrajiny

4.5.1 Situace na trhu práce v České republice

V současné době podniky působící na českém trhu narážejí na stále silnější nedostatek pracovních sil. Toto může pro podniky představovat bariéru jejich následného růstu. Jsou nuceny odmítat nové zakázky, které již stávající zaměstnanci nejsou schopni včasné plnit. Zároveň dochází k tlaku na zvyšování mezd ze strany zaměstnanců. Tento nedostatek se některé podniky snaží řešit například prostřednictvím automatizace či robotizace, jiné podniky se rozhodují pro nábor pracovníků ze zahraničí.

Počet cizinců, kteří mají na území České republiky povolení k trvalému či dlouhodobému pobytu nad 90 dní, neustále roste. Zatímco v roce 1993 mělo k trvalému pobytu povolení pouze 31 000 osob a k dlouhodobému pobytu nad 90 dní 46 000 jednotlivců, v současné době jsou tato čísla mnohem vyšší. V roce 2016 disponuje povolením k trvalému pobytu celkem 272 000 osob a k dlouhodobému pobytu nad 90 dní 221 000 jednotlivců.

Český statistický úřad (2017) uvádí, že obecná míra nezaměstnanosti v České republice ve třetím čtvrtletí roku 2017 tvoří 2,8 %. Tato obecná míra nezaměstnanosti za rok 2016 dosahovala v průměru 4,0 % a meziročně se tak snížila o jeden procentní

bod. Konkrétně v Jihočeském kraji činila tato míra za rok 2016 2,8 % a byla tak nejnižší od roku 2008.

Podíl nezaměstnaných osob činil za rok 2016 průměrně 5,55 %, došlo tedy k meziročnímu snížení o 1,02 procentního bodu. Přičemž podíl nezaměstnaných osob vyjadřuje podíl nezaměstnaných osob vůči obyvatelstvu ve věku 15 – 64 let a tato data jsou snadněji interpretována, zatímco obecná míra nezaměstnanosti poměruje uchazeče o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám.

V roce 2016 bylo v České Republice 211,4 tis. nezaměstnaných osob a volných pracovních míst je v současné době zhruba 210 tis. Nízká nezaměstnanost je jedním z primárních cílů hospodářské politiky, avšak stávající situace na trhu práce se již dostává do nežádoucí nerovnováhy (ČSÚ, 2017). Pro přehlednost tuto skutečnost zachycuje tabulka obsahující základní informace týkající se ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let.

Tabulka 4: Základní charakteristika ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let

	Obyvatelstvo ve věku 15 a více let (tis. osob)	Pracovní síla ekonomicky aktivní (tis. osob)	V tom		Ekonomicky neaktivní (tis. osob)	Obecná míra nezaměstnanosti (%)
			Zaměstnaní (tis. osob)	Nezaměstnaní (tis. osob)		
2005	8716,0	5174,2	4764,0	410,2	3541,8	7,9
2006	8773,4	5199,4	4828,1	371,3	3574,0	7,1
2007	8845,0	5198,3	4922,0	276,3	3646,7	5,3
2008	8943,8	5232,3	5002,5	229,8	3711,4	4,4
2009	9009,3	5286,5	4934,3	352,2	3722,9	6,7
2010	9015,4	5268,9	4885,2	383,7	3746,5	7,3
2011	8964,7	5223,0	4872,4	350,6	3741,7	6,7
2012	8964,6	5256,9	4890,1	366,9	3707,6	7,0
2013	8951,5	5306,0	4937,1	368,9	3645,4	7,0
2014	8932,6	5297,9	4974,3	323,6	3634,7	6,1
2015	8935,7	5309,9	5041,9	268,0	3625,7	5,0
2016	8928,7	5350,0	5138,6	211,4	3578,7	4,0

Zdroj: Český statistický úřad

Současný stav na trhu práce nenabízí dostatek manuálních pracovníků. Konkrétně ve společnosti BRISK Tábor a.s. je v současné době největší poptávka po specialistech, kterých v České republice již není mnoho. Těmito specialisty jsou brusiči, frézaři, seřizovači strojů, svářeči, ale také obyčejní dělníci.

Dle slov personální ředitelky již není jiná možnost - než nábor těchto pracovních sil z jiných zemí. Dlouhodobě se společnost potýká s nesmírným nedostatkem těchto pracovníků, popřípadě s nedostatečnou kvalifikací a zájmem k vykonávání těchto činností. Tudíž došlo ve společnosti k významnému rozhodnutí, a to náboru zaměstnanců z Ukrajiny.

4.5.2 Subjekty vystupující v procesu náboru pracovníků z Ukrajiny

V procesu náboru pracovníků z Ukrajiny vystupují tři klíčové subjekty, které do tohoto procesu výrazným způsobem zasahují a ovlivňují ho. Mezi tyto subjekty patří samozřejmě konkrétní podnik, v tomto případě tábořská společnost BRISK Tábor a.s., jež projevuje zájem o pracovníky z Ukrajiny, dále Hospodářská komora, která tento proces významně usnadňuje, prostřednictvím projektu Režim Ukrajina a v neposlední řadě Generální konzulát České republiky ve Lvově, který se zabývá nábořem pracovníků v případě, že podnik projevuje zájem o méně než 50 pracovníků. V opačné situaci, tedy v situaci, kdy podnik žádá o více než 50 pracovníků, vystupuje v tomto procesu Generální konzulát České republiky v Kyjevě.

Je zřejmé, že v takto náročném procesu bude vystupovat celá řada dalších úřadů a institucí. Mezi následné významné subjekty mohou být uvedena jednotlivá ministerstva, která jsou do tohoto procesu rovněž zapojena: Ministerstvo vnitra, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo práce a sociálních věcí a v neposlední řadě Ministerstvo zahraničních věcí. V procesu náboru pracovních sil z Ukrajiny má svou roli i Policie České republiky.

4.5.3 Služby poskytované Hospodářskou komorou ČR

Ministerstvo průmyslu a obchodu společně s Hospodářskou komorou České republiky spustilo v srpnu 2016 projekt s názvem „Režim Ukrajina“ napomáhající řešit problematiku dlouhodobého nedostatku pracovníků. Z tohoto důvodu došlo ke zřízení generálního konzulátu České republiky ve Lvově, který je specializován na zprostředkování pracovníků z Ukrajiny.

Hlavním cílem tohoto projektu je umožnit českým firmám zaměstnávat středně či nízko kvalifikované pracovníky z Ukrajiny, a to zrychleným a výrazně jednodušším způsobem. Proto byly Hospodářskou komorou ČR zpracovány stručné informace týkající se této problematiky, které by měly napomoci potenciálním zájemcům (podnikům) dozvědět se základní údaje o nábore pracovníků z již zmiňované Ukrajiny.

Zrychlený režim umožňovaný Hospodářskou komorou ČR tkví v obejití systému visapoint, což je systém určený pro cizince, kteří mají v úmyslu se bezplatně zaregistrovat k podání žádosti k pobytu na území České republiky. Systém visapoint umožňuje registraci k podání žádosti ke všem druhům pobytů, které opravňují cizince pobývat na území České republiky. Jedná se tedy o krátkodobá víza, povolení k dlouhodobému pobytu, dlouhodobá víza a žádosti o vydání povolení k trvalému pobytu.

Projekt Režim Ukrajina se však týká pouze některých hlavních tříd pracovníků dle klasifikace CZ – ISCO, přímo tedy skupin 4 - 8. Toto rozčlenění je možné nalézt v metodické příručce kvalifikace zaměstnání (CZ – ISCO) vydané Českým statistickým úřadem. Hlavní třída 4 představuje úředníky, třída 5 poté pracovníky ve službách a prodeji, 6. třída kvalifikované pracovníky v zemědělství, lesnictví a rybnářství, třída 7 zahrnuje řemeslníky a opraváře a třída 8 pojímá obsluhu strojů a zařízení a také montéry. Tyto hlavní třídy se dále člení na třídy, skupiny, podskupiny a kategorie neboli jednotky.

Společnost BRISK Tábor a.s. leží v Jihočeském kraji, tudíž spadá pod oblastní Hospodářskou komoru v Českých Budějovicích. Tato komora, ale i ostatní hospodářské komory v České republice mohou pro zaměstnavatele zajistit několik skutečností, jež mohou přispět k usnadnění celého procesu nábore pracovníků z Ukrajiny.

Po učinění rozhodnutí podniku o nábore pracovníků z Ukrajiny mohou nastat dvě situace, za prvé má podnik možnost vytipovat ukrajinské uchazeče o zaměstnání a za druhé podnik takovouto možnost nemá.

Společnost BRISK Tábor a.s. si potenciální uchazeče vybírá sama. Posléze obvykle personální ředitelka zasílá na hospodářskou komoru žádost o registraci do Režimu Ukrajina společně se jmény konkrétních uchazečů z Ukrajiny o pracovní místo v České republice. Ze strany Jihočeské hospodářské komory podnik obdrží potvrzení o přijetí žádosti k řešení nábore pracovníků z Ukrajiny. Dále dochází ke kontrole veškerých požadovaných dokumentů (viz. kapitola 4.4.4) a v případě

nedostatků vyzývají k doplnění těchto dokumentů. Následuje zaslání žádosti vystavené podnikem na všechna pověřená ministerstva, kterými jsou: Ministerstvo vnitra, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo zahraničních věcí a Ministerstvo práce a sociálních věcí. Hospodářská komora zašle potvrzení o zařazení společnosti do Režimu Ukrajina. Následně přichází na řadu zaslání faktury za provedené služby ze strany hospodářské komory. Dříve tyto poplatky činily bez DPH 1 500 Kč za vyřízení žádosti a 100 Kč za každou poptávanou pracovní pozici, v současné době tyto částky činí 2 500 Kč za vyřízení žádosti a 200 Kč za každou pracovní pozici.

V případě, že by společnost neměla možnost vytipovat konkrétní ukrajinské uchazeče o zaměstnání, byl by postup následující: podnik je povinen tuto skutečnost nejprve sdělit hospodářské komoře a zaslat seznam pozic, které si přeje obsadit pracovníky z Ukrajiny. Komora bude následně podnik informovat o dalších možnostech zprostředkování. Tento postup je však velmi individuální a obvykle trvá déle, než když dochází k vytipování pracovníků samotným podnikem. Společnost BRISK Tábor a.s. právě proto tento postup ne zvolila (jhc, 2017).

4.5.4 Povinné úkony zajišťované podnikem

V případě, že se podnik rozhodne pro nábor zaměstnanců z Ukrajiny, či jiných zemí musí nejprve splnit několik náležitostí. V první řadě má povinnost provést výběrové řízení mezi nezaměstnanými, kteří jsou v evidenci úřadu práce. Tento úřad vyšle nezaměstnané, jež eviduje, k výběrovému řízení a personální pracovnice podniku s nimi vede pohovor. Tito lidé však většinou nemají o nabízená pracovní místa zájem a podnik touto cestou zaměstná pouze velmi nízký počet uchazečů.

S nahlášením volného pracovního místa v podniku na úřad práce je podnik také povinen vyjádřit souhlas se zařazením volného pracovního místa do centrální evidence volných míst, obsaditelných držiteli zaměstnanecké karty. V tomto souhlasu musí být uvedeno IČ podniku, název a sídlo společnosti, pracovní pozice, CZ ISCO a počet volných pracovních míst. Pokud podnik nevybere uchazeče na volné pracovní místo v průběhu třiceti dnů, teprve poté má možnost toto pracovní místo obsadit pracovníky z cizích zemí.

Posléze je společnost BRISK Tábor a.s. povinna určit konkrétní ukrajinské uchazeče o zaměstnání. Jak již bylo řečeno, projekt Režim Ukrajina se vztahuje pouze na profese 4 - 8 klasifikace CZ - ISCO, nikoli tedy na profese skupiny 1 - 3 nebo 9,

poptávání pracovníci musí být vybírání tak, aby docházelo ke splnění této podmínky. Projekt tedy vylučuje veškeré profese s vysokou kvalifikací.

V případě, že podnik nahlásil volná pracovní místa na úřad práce a uběhla doba třiceti dnů, po kterou se nepřihlásil žádný uchazeč z České republiky a byl uveden souhlas se zařazením do centrální evidence pro zaměstnanecké karty, musí být podnikem doručeny na Jihočeskou hospodářskou komoru následující dokumenty. Za prvé je společnost povinna doručit žádost o zařazení do projektu Režim Ukrajina. Následně musí doložit povinné přílohy v originálním vyhotovení: výpis z obchodního a živnostenského rejstříku, výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ ARES o počtu zaměstnanců, potvrzení finančního úřadu o neexistenci daňových nedoplatků, potvrzení ČSSZ o neexistenci nedoplatků pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na SPZ a v konečné fázi musí podnik doložit čestné prohlášení o některých skutečnostech.

Těmito skutečnostmi jsou:

- neexistence nedoplatků na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění;
- uzavření všech smluv na hlavní pracovní poměr s cizinci minimálně na dobu jednoho roku;
- prohlášení společnosti, že působí na trhu více než 2 roky a po tuto dobu prokazatelně zaměstnává více než 10 zaměstnanců;
- prohlášení, že v období 2 let před podáním žádosti, nebyla společnosti uložena pokuta za umožnění výkonu nelegální práce vyšší než 100 000 Kč;
- následné prohlášení, které dokládá, že v období 2 let před podáním žádosti o zapojení do projektu Režim Ukrajina nebyla společnosti BRISK Tábor a.s. opakovaně uložena pokuta vyšší než 100 000 Kč za porušení povinností, které vyplývají z právních předpisů kontrolovaných Úřadem práce ČR, Státním úřadem inspekce práce, popřípadě oblastními inspektoráty práce.

V situaci, kdy podnik splní veškeré předchozí podmínky, je následně povinen zajistit, aby měl uchazeč všechny požadované dokumenty správně vyplněny pro pohovor na Generálním ředitelství ve Lvově. Těmito dokumenty se budeme zabývat v následující části diplomové práce (jhk, 2017).

4.5.5 Činnosti zajišťované Generálním konzulátem ČR ve Lvově

Na základě veškerých podkladů a uvedeného telefonního kontaktu, který společnost BRISK Tábor a.s. předložila, informuje Generální konzulát o přesném dni a čase, ve kterém se bude konat osobní pohovor s jednotlivými uchazeči. Ze strany podniku posléze dochází k předání těchto informací konkrétním uchazečům, aby se ve sjednaný čas dostavili se všemi potřebnými dokumenty k pohovoru na tento konzulát. Dříve docházelo k informování o osobním pohovoru ze strany Generálního konzulátu. V současné době je však tento konzulát velmi přetížen a rozhodl se tak delegovat tuto informační povinnost na jednotlivé podniky.

V případě, že budou všechny dokumenty v pořádku vyplněny a nenastanou žádné jiné komplikace, bude nejdéle do 60 dnů ode dne konání pohovoru rozhodnuto o udělení víz konkrétním uchazečům o zaměstnání v České republice. Za situace, že nábor pracovníků z Ukrajiny bude čítat více než 50 pracovních sil, zabývá se tímto nábořem Generální konzulát v Kyjevě (jhc, 2017).

4.6 Průběh procesu náboru pracovníků z Ukrajiny

Společnost BRISK Tábor a.s. již dlouhodobě rozmyšlela, jak efektivně řešit nedostatek pracovních sil na trhu práce. Přes veškerou snahu získat nové pracovníky z České republiky, konkrétně z jihočeského regionu, se stále dlouhodobě potýkala a doposud potýká s alarmujícím nedostatkem pracovníků ve výrobě.

Nakonec došlo k významnému rozhodnutí, a to náboru pracovníků z Ukrajiny. Právě z toho důvodu se společnost rozhodla využít nabídky od Hospodářské komory ČR a přihlásila se tak do projektu Režim Ukrajina, který společnosti BRISK Tábor a.s. tento složitý proces výrazně usnadňuje.

Nejprve však dochází k výběrovému řízení mezi pracovníky evidovanými na Úřadu práce v České republice. Pokud žádný z uchazečů neprojeví zájem do 30 dní od zveřejnění, podnik má možnost nabízené místo obsadit pracovníkem z cizí země.

4.6.1 Vytipování potenciálních pracovníků na Ukrajině

V první řadě byli společností BRISK Tábor a.s. vytipováni pracovníci z Ukrajiny prostřednictvím umístění inzerátů, nabízející pracovní místa v tomto podniku, na dva ukrajinské personální servery. Prvním z těchto serverů je work.ua a druhým serverem rabota.ua. Na tyto stránky byly tedy umístěny jednotlivé inzeráty, včetně kontaktních

údajů na personální ředitelku, která posléze přijímala prostřednictvím emailu životopisy jednotlivých uchazečů o pracovní místa.

V inzerátech byla uvedena jedna klíčová podmínka - a to, že společnost má zájem pouze o dlouhodobé pracovníky. Tedy takové pracovníky, kteří budou ve společnosti provádět výkon práce minimálně po dobu jednoho roku. Zaškolování na některé speciální pracovní pozice, například soustružník či frézař, trvá zhruba 3 – 4 měsíce. Je tedy logické, že společnost nemá zájem o zaměstnávání pracovníků z Ukrajiny na dobu kratší nežli jeden rok. Ideální by však bylo setrvání těchto pracovníků na území České republiky společně se svou rodinou natrvalo.

Do společnosti posléze začaly chodit životopisy ukrajinských uchazečů o zaměstnání, z těchto zájemců bylo vybráno 20, kteří byli pozváni k výběrovému řízení. Toto výběrové řízení se konalo na Ukrajině v pronajaté místnosti hotelu, kam byli jednotliví uchazeči pozváni.

Personální ředitelka společnosti BRISK Tábor a.s. sdělila těmto potenciálním zaměstnancům základní informace o firmě a znovu si prostudovala jednotlivé životopisy. Důležitým kritériem výběru pracovníků bylo samozřejmě dosažené vzdělání a praxe. Dále bylo zapotřebí zjistit, zda dokáží některé praktické skutečnosti důležité pro výkon práce. Například čtení z technické dokumentace či práce s měřidly. Následně jim byly ukázány fotografie strojů, u kterých mělo být určeno, zda tyto stroje uchazeči poznávají či na takovém stroji již v minulosti pracovali.

S personální ředitelkou se vydal na Ukrajinu i další pracovník společnosti, manažer prodeje pro rusky hovořící teritoria, který původem pochází z Ukrajiny a poskytl zájemcům o zaměstnání veškeré informace týkající se života v České republice. Dále sdělil specifické informace o městě Tábor, kde se nachází sídlo společnosti. Uchazečům byl také předán flash disk, na kterém byla nahrána právě videa o městě Tábor a brožury, které informují o podniku a službách, které by byly v případě zaměstnání těmto pracovníkům poskytovány.

Po návratu z Ukrajiny bylo personální ředitelkou vybráno celkem 6 uchazečů, kteří splňovali veškeré stanovené podmínky. Po informování těchto zájemců o jejich přijetí společnost obdržela děkovné dopisy od těchto lidí. Většina uchazečů pochází z válečné oblasti Donětska, kde nejsou příznivé podmínky pro život. Očekává se tedy,

že tito lidé si budou vážit dané pracovní příležitosti, která jim byla poskytnuta společností BRISK Tábor a.s. a svou práci budou vykonávat řádně a svědomitě.

4.6.2 Náležitosti vyřizované podnikem pro ukrajinské uchazeče

Společnost BRISK Tábor a.s. je povinna ukrajinským uchazečům o zaměstnání obstarat tři zásadní záležitosti: 1) předvyplnění žádosti o zaměstnaneckou kartu, 2) sestavení smlouvy o budoucí smlouvě pracovní 3) potvrzení o zajištění ubytování pro příchozí pracovníky z Ukrajiny. Tyto dokumenty musí být podnikem vytvořeny, předvyplněny a hromadně umístěny do obálek, které jsou následně buď prostřednictvím služeb České pošty, nebo prostřednictvím služeb DHL zasílány jednotlivých uchazečům.

- **Předvyplněná žádost o zaměstnaneckou kartu.** Tato žádost je vyhotovena v česko - ruské verzi a v podniku má toto předvyplnění na starost manažer prodeje pro rusky hovořící teritoria. Tato zaměstnanecká karta má tzv. duální charakter. To znamená, že tento jeden dokument (zaměstnanecká karta) představuje povolení jednak k pobytu na území České republiky a současně prezentuje i povolení k výkonu práce.
- **Smlouva o budoucí smlouvě pracovní.** Uzavírá vztah mezi budoucím zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem. Vypracování této smlouvy má na starost firemní právník. Jednotlivé strany touto smlouvou prohlašují, že přebírají závazek uzavřít spolu pracovní smlouvu, a to nejpozději ke dni úspěšného získání zaměstnanecké karty budoucím zaměstnancem a nejpozději první den kalendářního měsíce, ve kterém budoucí zaměstnanec úspěšně získá již zmiňovanou zaměstnaneckou kartu. K této smlouvě o budoucí smlouvě pracovní je přiložen vzor budoucí pracovní smlouvy, která bude uzavřena na dobu neurčitou.
- **Potvrzení o zajištění ubytování.** V tomto případě musí být společností doloženo několik různých formulářů. Obsahem těchto formulářů je potvrzení, že ukrajinský uchazeč o zaměstnání má zaopatřené jisté pracovní místo (nutné notářské ověření), s tím souvisí i formulář dokládající pobírání mzdy a také musí být doložen formulář vyjadřující zajištění ubytování. V tomto ohledu spolupracuje společnost BRISK Tábor a.s. se Střední průmyslovou školou strojní a stavební v Táboře, která umožňuje ubytování ukrajinských pracovníků v prostorách Domova mládeže SPŠ Tábor, a to na dobu 18 ti měsíců. Tuto dobu je však možné po jejím uplynutí opětovně prodloužit, a to písemným dodatkem k této smlouvě.

Ředitel Střední průmyslové školy v Táboře je povinen podepsat prohlášení a vyslovení souhlasu s ubytováním cizince. Poté je nutno podepsat podnájemní smlouvu, která je uzavírána mezi společností BRISK Tábor a.s., jako pronajímatelem a konkrétním ukrajinským pracovníkem, jako nájemcem. Bytová jednotka, jež je určena k ubytování šesti ukrajinských pracovníků, je tvořena třemi pokoji - chodba, sociální zařízení (WC, koupelna) a společná kuchyňka. K dispozici je těmto ubytovaným i wi-fi připojení. Toto ubytování je ukrajinským pracovníkům poskytováno zdarma, respektive náklady spojené s ubytováním jsou hrazeny podnikem. Pro další pracovníky, kteří přijdou pracovat do České republiky, je bydlení zajištěno v tábořské ubytovně Na kopečku, kde jsou již ubytováni agenturní pracovníci ze Slovenska.

4.6.3 Povinnosti GK ČR ve Lvově a Ministerstva vnitra ČR

Následně musí být všechny tyto dokumenty zaslány úřední cestou na Ukrajinu. Již předem vybraní uchazeči o zaměstnání se musí ve stanoveném termínu dostavit na Generální konzulát České republiky ve Lvově a dodat veškeré požadované dokumenty správně vyplněny. Veškeré tyto dokumenty, jež jsou předkládány na tento konzulát, musejí být přeloženy do českého jazyka. Některé z těchto dokumentů obdrží uchazeči předvyplněné od společnosti BRISK Tábor a.s., ostatní dokumenty, včetně jejich překladu do českého jazyka, si jsou posléze povinni zajistit sami.

Těmito dokumenty jsou: řádně vyplněná žádost o zaměstnaneckou kartu, platný cestovní pas, dokumenty potvrzující místo narození, dvě fotografie vystihující aktuální podobu uchazeče, podepsanou smlouvu o smlouvě budoucí pracovní, potvrzení o nejvyšší dosažené kvalifikaci, aktuální výpis z trestního rejstříku, potvrzení od lékaře, že budoucí zaměstnanec podniku nemá v současné době jakoukoliv chorobu, a v neposlední řadě musí být doloženo potvrzení o zajištění cestovního pojištění.

Tyto dokumenty musí mít každý jednotlivý uchazeč o zaměstnání řádně vyplněny a je povinen dostavit se ve stanovený termín na Generální konzulát ve Lvově, kde posléze dochází k ověřování správnosti veškerých potřebných dokumentů. Nepochází však k podrobné kontrole každého dokumentu. Tato kontrola je spíše zaměřena na fyzickou existenci konkrétního dokumentu, než na jeho věcnou správnost. Tuto detailní kontrolu má v kompetenci Ministerstvo vnitra České republiky.

Termín stanovený Generálním konzulátem není možné měnit, proto se mu musí každý uchazeč o zaměstnání v ČR plně podřídit. Po příchodu na tento konzulát je každý povinen uhradit částku 200 hřiven a poté dochází ke kontrole předložených dokumentů.

V případě, že některý z doložených dokumentů bude zřetelně chybně vyplněn, dochází ke stanovení jiného termínu osobního pohovoru. Tento Generální konzulát je však velmi vytížen a termín následného pohovoru je obvykle stanovován v řádech týdnů či měsíců. V situaci, kdy má ukrajinský uchazeč skutečný zájem o nabízené pracovní místo v České republice a přeje si nastoupit na hlavní pracovní poměr co nejdříve, má obvykle veškeré dokumenty v pořádku a ke stanovování náhradního termínu osobního pohovoru tak dochází velmi zřídka.

Na Generálním konzulátu ČR ve Lvově jsou poté shromážděny veškeré požadované a správně vyplněné dokumenty a následně zaslány do Prahy, kde tyto dokumenty směřují k detailnímu prověření na Ministerstvo vnitra, konkrétně na odbor azylové a migrační politiky.

Tento proces obvykle trvá 60 dní, v případě komplikací může docházet k prodloužení této doby o 30 dní. Maximálně tedy do doby 90 dní musí být ministerstvem vnitra rozhodnuto, zda bude zaměstnanecká karta jednotlivým zájemcům o zaměstnání udělena či nikoliv. Toto ministerstvo prověřuje detailní věcnou správnost jednotlivých dokumentů, které předložili ukrajinští uchazeči o zaměstnání. Tento proces je velmi ztížen nemožností navázání komunikace podnikem BRISK Tábor a.s., ale i jakéhokoliv jiného podniku s tímto ministerstvem.

Je zde nastaveno striktně dodržované protikorupční opatření, není tedy žádná možnost telefonního kontaktu a není možné ani spojení prostřednictvím emailu. V případě, kdy dojde Ministerstvem vnitra k zaznamenání jakéhokoliv pochybení týkající se těchto dokumentů, dochází k anulování procesu a celý proces musí být zahájen od úplného začátku.

V situaci, že je vše v pořádku, dochází ke schválení o udělení zaměstnanecké karty Ministerstvem vnitra ČR. Z tohoto ministerstva jsou předávány informace na Generální konzulát ve Lvově a tento příslušný konzulát má povinnost telefonicky vyrozumět daného ukrajinského uchazeče o vyzvednutí víza. Vízum je obvykle uděleno do sedmi pracovních dní. Do sto osmdesáti dní má pak každý uchazeč povinnost odcestovat do České republiky.

Poté již nic nebrání tomu, aby daný zájemce odcestoval za prací do České republiky. V současné době je situace však taková, že z Ukrajiny, konkrétně z válečné oblasti Donětska, vycestovává velký počet osob a není zde příliš četná autobusová doprava. Lidé tedy čekají na zakoupení lístku i třeba dva týdny. Tím se však opět nepatrně časově prodlužuje celkový proces nábory zaměstnanců z Ukrajiny. Další zdržení nastává v průběhu cesty do České republiky, konkrétně na hranicích při přechodu do Šengenského prostoru, kde probíhají důkladné kontroly trvající i několik hodin.

Při příjezdu do České republiky informují konkrétního pracovníka ze společnosti BRISK Tábor a.s., kterým je obvykle personální ředitelka a ta posléze zajistí odvoz daných ukrajinských zájemců o zaměstnání do města Tábor.

4.6.4 *Nástup ukrajinských uchazečů o zaměstnání do výkonu práce*

Při příjezdu do města Tábor jsou ukrajínští pracovníci nejprve ubytováni v prostorách Domova mládeže Střední průmyslové školy v Táboře. Do tří dnů od příjezdu do České republiky jsou pracovníci povinni nahlásit se na cizinecké policii v Benešově. Při tomto úkonu jsou zpravidla opět doprovázeni personální ředitelkou společnosti BRISK Tábor a.s.

Na cizinecké policii jsou ukrajinským pracovníkům odebrány otisky prstů. Veškeré potřebné dokumenty má již policie zavedeny ve své evidenci. Dokumenty jí byly zaslány Ministerstvem vnitra po přezkoumání jejich správnosti. Ukrajínští pracovníci jsou povinni doložit pouze fotografie, vystihující aktuální podobu, jež budou použity na zaměstnaneckou kartu. Posléze dochází ze strany policie k vystavení dokumentu o zaregistrování a prakticky od toho okamžiku mohou zaměstnanci nastoupit do výkonu práce. Pracovníci obdrží náhradní dokument potvrzující, že jsou oprávněni vykonávat pracovní činnost ve společnosti BRISK Tábor a.s. V případě kontroly, například ze strany Inspektorátu práce či cizinecké policie, se mohou prokázat povolením k vykonávání práce touto legitimací. Originál tohoto dokladu jsou povinni nosit neustále u sebe a kopie je založena na personálním oddělení.

Po uplynutí dvou týdnů se pracovníci musí opět dostavit na cizineckou policii. Tentokrát však obdrží již originální vystavenou zaměstnaneckou kartu, která je opravňuje vykonávat konkrétní pracovní činnosti na území České republiky, a to ve společnosti BRISK Tábor a.s.

Každý pracovník je následně povinen absolvovat vstupní lékařské prohlídky. Nejprve musí podstoupit vyšetření sluchu. Z důvodu hlučnějšího pracoviště hrozí jednotlivým pracovníkům riziko zhoršení tohoto smyslu. Prohlídka u ušního lékaře se musí každoročně opakovat, sleduje se tak, zda se úroveň sluchu nezhoršuje.

Pak následuje lékařská prohlídka u podnikového lékaře. V případě, že v podniku bude pracovat více než deset cizinců, je potřebné podstoupit ještě další lékařská vyšetření, konkrétně vyšetření, zda nejsou pracovníci nakaženi tuberkulózou. Po absolvování těchto prohlídek již nic nebrání k nástupu do výkonu práce.

Personální ředitelka tyto pracovníky při všech lékařských, ale i ostatních úkonech doprovází. Dalším příkladem je asistence při zakládání bankovního účtu, na který bude pracovníkům v měsíčním intervalu zasílána mzda. Pro firmu je tato asistence při lékařských, ale i ostatních úkonech nákladná, ale budoucí zaměstnanci si této pomoci velmi váží a to se, jak doufá personální ředitelka, projeví i na pečlivosti a svědomitosti pracovníků při výkonu svých pracovních povinností.

4.7 Shrnutí procesu nábory pracovníků z Ukrajiny

V následujícím textu bude pro lepší přehlednost shrnut velmi obsáhlý proces týkající se nábory pracovníků z Ukrajiny.

V první řadě musí být zahájeno výběrové řízení mezi potenciální pracovní silou na území České republiky, volné pracovní místo musí být tedy uvedeno na Úřadu práce ČR. Společně s tímto je podnik povinen vyjádřit souhlas se zařazením volného pracovního místa do centrální evidence volných pracovních míst, které lze obsadit držiteli zaměstnanecké karty. Pokud nastane situace, že volné pracovní místo je na Úřadu práce ČR nahlášeno déle než 30 dní a žádný uchazeč z ČR neprojevil o toto pracovní místo zájem, může podnik toto volné místo obsadit pracovníkem z jiného státu, v tomto případě pracovníkem z Ukrajiny.

Po učinění rozhodnutí, že pracovní místo bude obsazeno pracovníkem z Ukrajiny, kdy tyto pracovníci jsou již vybráni, dochází k registraci podniku do projektu Režim Ukrajina, kam podnik zašle přihlášku a jmenný seznam čítající jednotlivé zájemce o pracovní místo v České Republice. Podnik obdrží potvrzení o zařazení do projektu ze strany hospodářské komory.

Hospodářská komora je povinna zkontrolovat veškeré požadované dokumenty, které je podnik povinen doložit:

- výpis z OR, ŽR;
- výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ ARES o počtu zaměstnanců;
- potvrzení FÚ o neexistenci daňových nedoplatků;
- potvrzení ČSSZ o neexistenci nedoplatků pojistného na SZ a příspěvků na SPZ;
- čestná prohlášení o některých skutečnostech (viz. kapitola 4.4.4).

Dále následuje zaslání žádosti vystavené podnikem na všechna zainteresovaná ministerstva: Ministerstvo vnitra, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo průmyslu a obchodu a Ministerstvo zahraničních věcí. Podnik následně obdrží fakturu ze strany hospodářské komory za provedení služeb, tj. kontrola doložených dokumentů a potvrzení o zařazení do projektu.

Na Ukrajině proběhl i osobní pohovor mezi těmito pracovníky, personální ředitelkou a manažerem prodeje pro rusky hovořící teritoria (není nutné tento osobní pohovor uskutečňovat). Hospodářská komora dále předává dokumenty na Generální konzulát ve Lvově. Tento konzulát následně zasílá informaci týkající se data a času konání osobního pohovoru podniku a ten je následně povinen tyto informace poskytnout jednotlivým ukrajinským uchazečům. Tito uchazeči jsou povinni doložit následné požadované dokumenty:

- žádost o Zaměstnaneckou kartu;
- platný cestovní pas;
- dokumenty potvrzující místo narození;
- podepsanou smlouvu o smlouvě budoucí pracovní;
- potvrzení deklarující nejvyšší dosaženou kvalifikaci;
- aktuální výpis z rejstříku trestů;
- potvrzení lékaře o neexistenci jakékoliv choroby u uchazeče;
- zajištěné cestovní pojištění.

Generální konzulát se zabývá jejich kontrolou. Tato kontrola je zaměřena spíše na fyzickou existenci těchto dokumentů než na jejich obsahovou správnost. Touto správností se následně zabývá Ministerstvo vnitra České republiky.

Společnost BRISK Tábor a.s. je povinna zajistit předem zaslání předvyplněné žádosti o zaměstnaneckou kartu, podepsanou smlouvu o smlouvě budoucí pracovní a nakonec potvrzení o zajištění ubytování ukrajinským uchazečům o zaměstnání. Podnikem by mělo být zajištěno, aby všichni uchazeči měli dokumenty řádně vyplněny, aby nedošlo ke komplikaci procesu náboru prostřednictvím určení jiného data konání osobního pohovoru.

Generální konzulát ve Lvově shromáždí tyto požadované dokumenty a souhrnně je zasílá k ověření do České republiky na Ministerstvo vnitra, kde dochází k přezkoumání dokumentů a rozhodnutí o udělení Zaměstnanecké karty. V případě zjištění pochybení v dokumentech dochází k anulaci celého procesu, který tak musí být zahájen od úplného počátku. V opačném případě nastává schválení o udělení této karty, kopie dokumentů jsou dále předány na Cizineckou policii v Benešově. Ministerstvo vnitra dále informuje o schválení Generální konzulát ve Lvově, který následně o těchto skutečnostech informuje daného ukrajinského uchazeče o zaměstnání a rovněž mu sdělí informaci o vydání víza. Toto vízum je obvykle vydáno do sedmi pracovních dní.

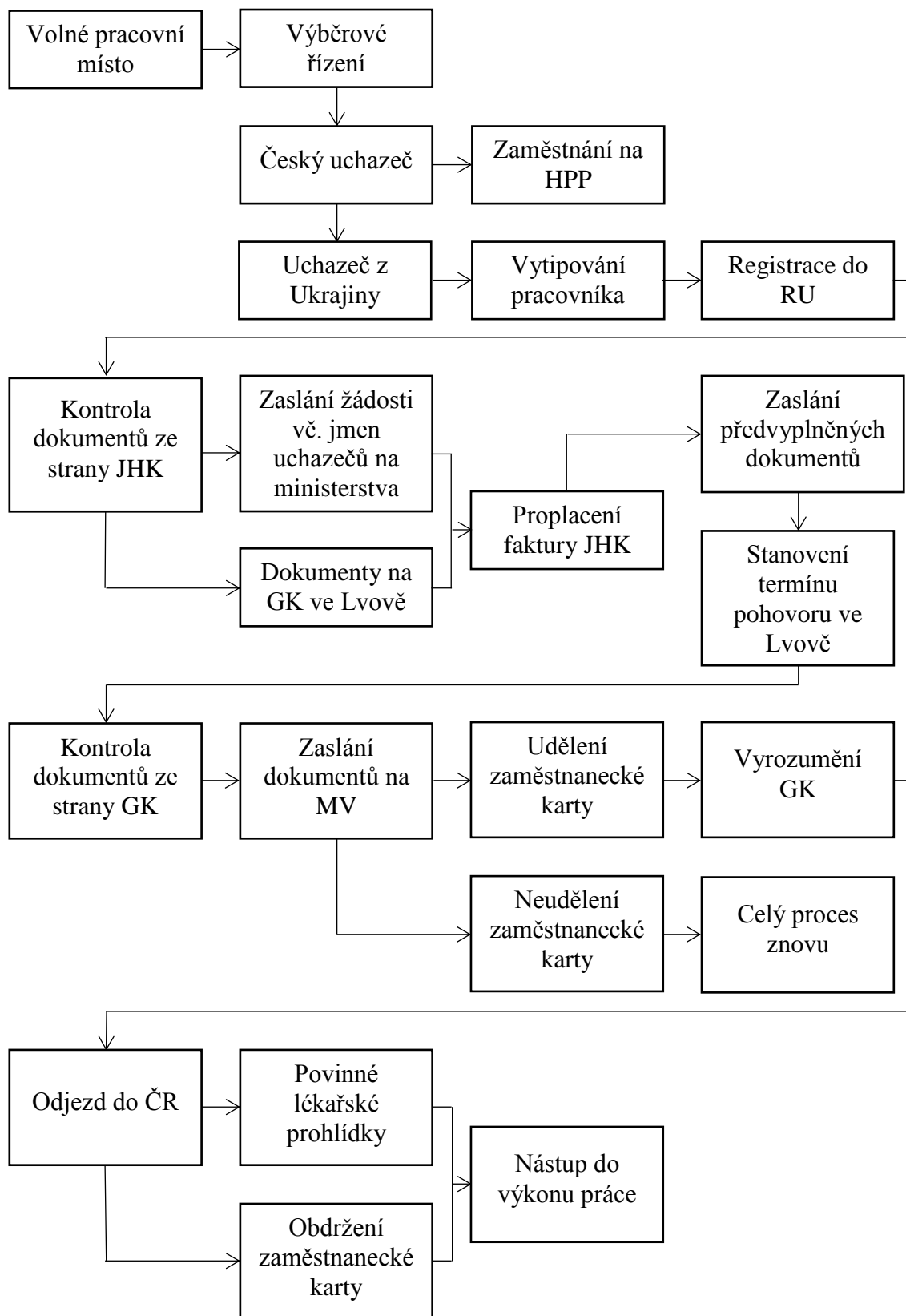
Daný člověk se pro toto vízum dostaví a nic mu již nebrání v odjezdu do České republiky. Po příjezdu do Prahy na hlavní nádraží je pracovník vyzvednut zaměstnancem společnosti BRISK Tábor a.s. a následně ubytován.

Do 3 dnů musí být každý zahraniční pracovník nahlášen na cizinecké policii v Benešově, kde obdrží dokument potvrzující povolení výkonu práce v daném podniku. Do čtrnácti dní je povinností pracovníka se opět dostavit na tuto policii, kde obdrží již originální zaměstnaneckou kartu.

Před nástupem do výkonu práce musí daný pracovník podstoupit vyšetření sluchu a vstupní lékařskou prohlídku. Poté je povinen založit si bankovní účet, kam mu bude zasílána mzda. V této fázi dochází ke splnění všech nutných kroků a zaměstnanec může začít vykonávat své pracovní povinnosti.

4.7.1 Schéma procesu náboru pracovníků z Ukrajiny

Obrázek 5: Schéma procesu náboru pracovníků z Ukrajiny



Zdroj: Vlastní zpracování

4.8 Ukrajínští pracovníci ve společnosti BRISK Tábor a.s.

4.8.1 Opatření pro přijetí zahraničních pracovníků

V prosinci 2016 se konalo setkání personalistů Jihočeského kraje, kterého se účastnila personální ředitelka společnosti BRISK Tábor a.s. Jedním z hlavních témat bylo právě zaměstnávání pracovníků z Ukrajiny. Jednotliví personalisté sdíleli vlastní zkušenosti s danou problematikou. Většina z těchto personalistů došla k názoru, že jazyková bariéra mezi zaměstnanci z České republiky a Ukrajiny není ten největší problém. Tímto problémem je nepřijetí zahraničních pracovníků těmi českými.

Ve společnosti BRISK Tábor a.s. došlo následně k realizaci dvou opatření, která by měla těmto problémům zamezit. První z těchto opatření je zřízení jazykových kurzů pro pracovníky, kteří budou v přímém kontaktu s pracovníky z Ukrajiny. Těmito pracovníky jsou především pracovnice personálního útvaru, jednotliví mistři výroby, inspektor kvality a další. Kurzy ruského jazyka jsou samozřejmě plně hrazeny podnikem a konají se v rámci pracovní doby.

Druhým opatřením bylo důkladné informování a vysvětlení stávající situace současným pracovníkům. Do firemního časopisu byly napsány veškeré důvody, které se týkají rozhodnutí podniku pro zaměstnávání pracovníků z Ukrajiny. Pracovníkům bylo samozřejmě vysvětleno, že současný stav již není únosný, chybějící pracovní síly mají vliv i na stávající pracovníky, kteří kvůli tomu musejí pracovat nad rámec své pracovní doby. Tento problém by byl příchodem pracovníků z Ukrajiny vyřešen a poté personální ředitelka osobně vysvětlila veškeré aspekty stávající situace.

Velmi důležitý je i výběr vhodného instruktora, jenž bude jednotlivé ukrajinské pracovníky zaučovat na danou pracovní pozici. Musí být zvolen vhodný typ osobnosti, který bude s těmito pracovníky dobře vycházet.

První vlna nábory pracovníků z Ukrajiny byla úspěšná a tito pracovníci byli současnými pracovníky podniku vlídně přijati.

Pokud jsou pracovníci z Ukrajiny v České republice spokojeni, mají možnost, aby za nimi přijela z Ukrajiny celá rodina. Pro uskutečnění tohoto záměru musí být podána žádost o sloučení rodiny. Dále musí být doloženo, že manžel či manželka ukrajinského pracovníka zaměstnaného ve společnosti BRISK Tábor a.s. má v České republice sjednané pracovní místo, či je na mateřské dovolené. Musí být také splněny další podmínky. Mezi tyto podmínky patří povinnost ukrajinského pracovníka disponovat

na svém bankovním účtu částkou v minimální výši 80 000 Kč a zajištění ubytování. Vyřízení žádosti o ubytování ve většině případech trvá 4 – 6 měsíců, proto je velmi důležité začít řešit tuto možnost včas.

4.8.2 Výhody a nevýhody zaměstnávání pracovníků z Ukrajiny

Se zaměstnáváním pracovních sil z cizích zemí, v tomto konkrétním případě pracovníků z Ukrajiny, se pojí celá řada výhod, ale samozřejmě jsou zde i určité nevýhody. Tábořská společnost BRISK Tábor a.s. by samozřejmě preferovala zaměstnávání pracovníků výhradně z České republiky, situace je však již pro podnik nadále neúnosná a musela být řešena právě tímto způsobem, tedy přijímáním pracovníků z Ukrajiny prostřednictvím programu Režim Ukrajina, který zaměstnávání takovýchto pracovníků výrazně usnadňuje.

Dle slov personální ředitelky patří mezi hlavní **výhody** dostupnost této kvalifikované pracovní síly, která již v současné době není na českém trhu práce v dostatečném množství pro splnění potřeb podniků. Další výhodou je celková pracovní morálka a kvalitně odvedená práce těchto osob. Tito lidé mají navíc zájem o zaškolování na několik pracovních pozic s primárním cílem získat dodatečné finanční prostředky. Tito pracovníci jsou tedy více variabilní a v případě absence jiného pracovníka ho mohou snáze zastoupit, a to v porovnání s člověkem majícím zájem o vykonávání činností spojených pouze s jedním pracovním místem a neochotou se učit novým pracovním činnostem.

Mezi **nevýhody** naopak patří celková náročnost procesu nábory pracovníků z Ukrajiny, počínaje identifikací pracovníků, kteří by byli vhodnými kandidáty pro výkon podnikem nabízené pracovní pozice, přes předložení veškerých potřebných dokumentů, ať už ze strany podniku či uchazečů o zaměstnání, až po uvedení konkrétního ukrajinského pracovníka na jeho určené pracovní místo.

Mezi další nevýhody může být zařazena náročnější počáteční péče o tyto pracovníky. Tato péče se týká nejen záležitostí spojených výhradně s pracovním místem a podnikem jako celkem, ale rovněž s pomocí v běžných situacích (návštěva lékaře, založení bankovního účtu, ubytování).

Dalším rizikem v případě přijímání zahraničních pracovníků je jejich sociální nepřijetí a případné rozpory na pracovišti, které vznikají mezi českými a ukrajinskými pracovníky. Proti nebezpečí možných sporů a nesrovnalostí společnost BRISK Tábor a.s.

uskutečnila několik přípravných kroků, které měly napomoci k vlnnému přijetí těchto pracovníků a jejich snazší začlenění do již zaběhlého pracovního kolektivu. Snížení tohoto rizika proběhlo především prostřednictvím informativního článku v podnikovém časopisu, který vysvětluje stávající situaci nedostatku pracovních sil a rovněž informuje o všech klíčových záležitostech týkajících se této problematiky. Dalším faktorem, který měl napomoci k snazšímu nástupu ukrajinských pracovníků, bylo uskutečnění osobních rozhovorů s lidmi, kteří budou s pracovníky z Ukrajiny v přímém kontaktu.

Personální ředitelka této společnosti však spatřuje za nejvíce problematickou oblast jazykovou bariéru, která existuje mezi pracovníky z České republiky a pracovníky z Ukrajiny. Podniku tak vznikají dodatečné finanční náklady, které by při zaměstnávání pracovních sil z České republiky nevznikaly. Mezi tyto náklady mohou být zařazeny vynaložené finanční prostředky spojené s překladem všech dokumentů (např. pracovní smlouva, smlouva o mzdě, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dokumenty potřebné k zaškolování pracovníka a jiné), kdy je povinností podniku připravit veškeré podklady v rodném jazyce nově příchozích pracovníků. Rovněž veškeré technologické postupy musí být zpracovány ve srozumitelném jazyce. Těchto technologických postupů existuje v podniku obrovské množství, tudíž náklady spojené s těmito překlady jsou poměrně vysoké. V tomto směru spolupracuje společnost BRISK Tábor a.s. s Jazykovou školou Skřivánek v Táboře, která pro tento podnik obstarává veškeré překlady do kterýchkoli cizích jazyků, jež jsou využívány.

Z výše uvedeného textu je patrné, že nevýhody mírně převyšují výhody. Tyto nevýhody jsou především zapříčiněny administrativní, časovou, ale také finanční náročností celého procesu náboru pracovníků z Ukrajiny v porovnání se zaměstnáním pracovních sil z českého trhu práce. Na druhou stranu je třeba posoudit i výhody, které jsou s tímto spojeny. Jednou z nejvýznamnějších výhod je bezpochyby dosažení optimálního stavu pracovníků v podniku, který přispívá k zajištění hladkého chodu výrobních, ale i ostatních činností nezbytných k naplňování funkcí a cílů společnosti BRISK Tábor a.s.

4.8.3 Počet pracovníků z Ukrajiny v podniku

V současné době pracuje ve společnosti BRISK Tábor a.s. celkem 10 pracovníků z Ukrajiny. Tento počet pracovníků je zastoupen jak muži, tak i ženami. Celý proces zaměstnání, počínaje identifikací pracovníků po nástupu do výkonu pracovních povinností, trval celkem 8 měsíců.

Je ovšem nutno podotknout, že tento časový úsek byl prodloužen z příčiny osobního pohovoru, který se konal s jednotlivými uchazeči přímo v ukrajinském Lvově. Tento krok, tedy osobní pohovor, samozřejmě není nutností. Byl však pro podnik, konkrétně zaměstnance, kteří se náborem pracovníků z Ukrajiny zabývají, velmi přínosný. Personální ředitelka a manažer prodeje pro Rusky hovořící teritoria, jež se pohovoru zúčastnili, získali cenné zkušenosti a komplexní přehled o průběhu tohoto procesu. Následující procesy náborem pracovníků z Ukrajiny by měly dosahovat kratších časových úseků.

Nyní je podnikem podána žádost vyjadřující zájem o dalších 15 operátorek výroby. Tím však nábor pracovníků z Ukrajiny není ukončen. V nejbližší době je naplánováno zaměstnání pro dalších 17 specialistů do výroby. Někteří z těchto pracovníků nahradí současné agenturní pracovníky ze Slovenska, ostatní pak pokryjí volná pracovní místa, jež jsou podnikem nabízeny.

4.8.4 Služby poskytované pracovníkům z Ukrajiny

Služby, které jsou pracovníkům najatým z Ukrajiny poskytovány, lze rozčlenit na služby povinné a nepovinné neboli dobrovolné. V rámci povinných služeb je podnik povinen zajistit ukrajinským pracovníkům pouze ubytování. Další služby, které se podnik rozhodne poskytnout, jsou služby dobrovolné a záleží tak na uvážení jednotlivých podniků, jaké konkrétní služby pracovníkům umožní využívat.

Ze strany společnost BRISK Tábor a.s. je kladen důraz především na to, aby ukrajinským pracovníkům byly poskytnuty totožné podmínky jako zaměstnancům z České republiky a bylo tak zamezeno případným sporům. Mezi služby, které však tato společnost nabízí, patří jazykový kurz českého jazyka, který se koná zpravidla jednou týdně v časovém rozpětí devadesáti minut. Mezi dobrovolné služby lze zahrnout i doprovod personální ředitelky při úkonech, jež si pracovníci z Ukrajiny jsou povinni zajistit na území ČR (lékařská prohlídka, ušní vyšetření, zakládání účtu, doprovod na PČR atd.).

V prospektu vypracovaném společností BRISK Tábor a.s., který byl předán při osobním pohovoru s potenciálními uchazeči o zaměstnání ve Lvově, jsou uvedeny skutečnosti, které jsou nabízeny pracovníkům z Ukrajiny. V první řadě společnost nabízí zaměstnání ve stabilní a dynamicky se rozvíjející společnosti, možnost kariérního růstu, účast na vzdělávacích kurzech a následné rozšíření pracovních schopností spojených

s lepším finančním ohodnocením. Dále jsou zde uvedeny odměny, které by mohly pracovníci získat: odměna za odpracované roky, předložené a posléze zavedené zlepšovací návrhy, půlroční prémie, na které bude mít každý pracovník nárok v případě nulové absence z důvodu nemoci. Společnost dále poskytuje dárek svým zaměstnancům k životnímu jubileu, možnost čerpání pěti týdnů dovolené, závodní stravování, kdy zaměstnanec uhradí vždy zhruba 33 Kč a zbytek je hrazen podnikem, možnost využití služeb podnikového lékaře a zubaře.

4.8.5 Nabídka od personální agentury Trenkwalder

V prosinci 2017 byla společnosti BRISK Tábor a.s. doručena nabídka od personální agentury Trenkwalder působící v Českých Budějovicích. Předmětem této nabídky bylo zprostředkování nábory pracovníků z Ukrajiny. Hlavním cílem agentury Trenkwalder je usnadnit zaměstnavatelům proces nábory pracovníků. Personální agentura Trenkwalder tedy vytipovává vhodné kandidáty na požadované pracovní pozice stanovené společností BRISK Tábor a.s. Poté celý proces pokračuje totožně, tedy přes hospodářskou komoru a jejich program Režim Ukrajina. Za tuto činnost si agentura stanovila jednotný poplatek ve výši 35 000 Kč za jednoho vytipovaného pracovníka.

Pro porovnání: ve společnosti BRISK Tábor a.s. jsou zaměstnání pracovníci ze Slovenska. Tito lidé byli zprostředkováni personální agenturou. Jeden takovýto pracovník stojí společnost zhruba 29 000 Kč za měsíc, z čehož 18 000 Kč tvoří hrubá mzda a 11 000 Kč je vypláceno zprostředkující agentuře. Z těchto 11 000 Kč hradí personální agentura těmto pracovníkům ubytování, sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele. Dle zatím nabytých zkušeností ve společnosti se jako lepší pracovní síla projeví právě pracovníci z Ukrajiny, nikoliv ze Slovenské republiky.

Právě z tohoto důvodu pravděpodobně společnost přistoupí na nabídku českobudějovické personální agentury. V případě, že budou s průběhem poskytovaných služeb personální agentury spokojeni, budou tyto služby využívat i nadále dle potřeby pracovních sil.

Ve smlouvě s personální agenturou Trenkwalder bude ošetřen i případ dřívějšího odchodu pracovníka, jenž byl zprostředkován touto agenturou a byl za něj zaplacen poplatek ve výši 35 000 Kč. Společnost BRISK Tábor a.s. má zájem zaměstnávat pracovníky z Ukrajiny nejméně na období jednoho roku. Jedním z důvodů je téměř čtyřměsíční zaškolování na výkon jedné pracovní pozice. Uzavírání pracovního poměru

na dobu kratší nežli jeden rok by tedy postrádalo význam. V případě, že bude pracovník zprostředkován za pomoci agentury Trenkwalder a tento pracovník požádá o skončení pracovního poměru dříve než jeden rok, bude náležet společnosti BRISK vrácení části finančních prostředků, které vynaložila na jeho získání skrze personální agenturu.

V současné době je však stále v jednání, zda budou touto personální agenturou opravdu tyto nabízené služby poskytovány, či zda dojde ke stažení této nabídky ze strany personální agentury.

4.9 Nákladové srovnání jednotlivých variant náboru

4.9.1 Náklady na nábor pracovníků z Ukrajiny

Náklady na nábor pracovníků z Ukrajiny se skládají z počátečních nákladů sloužících k vytipování a výběru pracovníků, následné náklady spojené s jazykovými kurzy ruského jazyka pro české pracovníky, kteří budou s příchozími ukrajinskými pracovníky v běžném kontaktu, náklady spojené s administrativními povinnostmi až po mzdy personalisty.

Tabulka 5: Počáteční náklady na výběr pracovníků

Inzerce	0,-
Výběrové řízení ve Lvově	30 000,-
Náklady na mzdy personalisty	8 060,-
Celkem	38 060,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv není inzerce na ukrajinských webech práce zpoplatněna, je zapotřebí započítat čas strávený tvorbou tohoto inzerátu. Personální ředitelka věnuje tomuto kroku zhruba dvě hodiny své práce. Tato částka je zohledněna v nákladech na mzdy personalisty, uvedené v tabulce výše, která rovněž obsahuje náklady na čas vztahující se k výběrovému řízení ve Lvově. Částka 30 000 Kč zahrnuje letenky, ubytování, pronájem salonku a ostatní nezbytné náklady spojené s cestou do Lvova. Tohoto výběrového řízení se zúčastnili dva pracovníci BRISKU Tábor a.s., přičemž celkový náklad na jednoho pracovníka byl 15 000 Kč.

S příchodem pracovníků z cizí země jsou rovněž spojeny náklady na výuku ruského jazyka pro české pracovníky, kteří budou s nově příchozími ukrajinskými pracovníky v pravidelném kontaktu. Těchto vzdělávacích kurzů se obvykle účastní 3 pracovnice personálního útvaru a dalších 9 pracovníků, kteří působí jako vedoucí

jednotlivých dílen. Školení se koná dvakrát týdně hodinu a půl, jedné vyučovací hodiny se účastní celkem 6 lidí, cena za jednu vyučovací hodinu činí pro celou skupinu 345 Kč. Tyto náklady však nebudou zohledněny v následujících výpočtech z důvodu využití jazykových znalostí i v jiných případech.

Tabulka 6: Náklady na jazykové kurzy pro české zaměstnance

1 vyučovací hodina (1,5h)	345,-
2 skupiny	690,-
2krát týdně	1 380,-
Celkové týdenní náklady	1 380,-
Celkové měsíční náklady	5 520,-
Celkové roční náklady	66 240,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Náklady na 1 pracovníka z Ukrajiny

Poplatky na JHK za podání dokumentů	2 500,-
Notářské ověření dokumentů	300,-
Poplatky cizinecká policie	2 500,-
Poplatky lékař	850,-
Cestovné	1 000,-
Překlady dokumentů z ČJ do RJ	1 500,-
Náklady na mzdy personalisty	13 020,-
Celkem	21 670,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce jsou vymezeny veškeré náklady spojené se získáním a následným přijetím pracovníka na předem určené pracovní místo. Podnik BRISK Tábor a.s. je tedy povinen uhradit náklady spojené s poplatky na JHK za podání přihlášky na jednoho pracovníka, dále notářské ověření dokumentů, poplatky cizinecké policii a poplatky za lékaře, které jsou o 200 Kč dražší než lékařské poplatky za českého pracovníka, z důvodu vyšetření pracovníka na TBC.

Cestovné obsahuje náklady spojené s dopravou ukrajinského pracovníka z Prahy do místa sídla společnosti a následnou dopravu na Cizineckou policii ČR v Benešově, kam musí být každý pracovník dopraven dvakrát. Náklady na mzdy personalisty poté odráží částku za odpracované hodiny, v tomto případě 42 hodin, které je personální

ředitelka povinna vynaložit k hladkému průběhu celého náboru, od vyřizování veškeré administrativy spojené s celým procesem až po doprovod na CP a lékaře. Průměrná hodinová mzda personální ředitelky činí 310 Kč.

Nevýhodou je, že jednotliví pracovníci nepřijíždějí do České republiky současně, tudíž musí být věnováno více času, který je spojen s jejich dopravou na cizineckou policii a veškeré činnosti, při kterých jsou tito pracovníci doprovázeni personální ředitelkou.

Tabulka 8: Náklady na nábor současných pracovníků z Ukrajiny

10 dělníků specialistů	216 700,-
15 dělnic	325 050,-
Celkem	541 750,-

Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době společnost BRISK Tábor a.s. zaměstnává 10 ukrajinských pracovníků na pozici dělník specialista (brusič, frézař, soustružník a seřizovač). Rovněž je započat proces získání dalších 15 žen na pozici dělnice (operátorka výroby).

V roce 2018 má v plánu společnost BRISK Tábor a.s. zažádat o dalších 17 pracovníků z Ukrajiny a nahradit tak jimi současné agenturní pracovníky ze Slovenské republiky. S těmito náklady bude počítáno, jako kdyby pracovníci již v organizaci působili.

Tabulka 9: Náklady na nábor budoucích pracovníků z Ukrajiny

17 pracovníků	368 390,-
Celkem	368 390,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Celkové náklady na nábor pracovníků z Ukrajiny

Počáteční náklady na výběr pracovníků	38 060,-
Náklady na nábor současných pracovníků z Ukrajiny	541 750,-
Náklady na nábor budoucích pracovníků z Ukrajiny	368 390,-
Náklady na nábor celkem	948 200,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny celkové náklady na nábor jak současných pracovníků, tak těch, kteří v organizaci ještě nepůsobil. Společnost však již plánuje těchto 17 dalších pracovníků z Ukrajiny zaměstnat a právě z toho důvodu jsou tyto budoucí

náklady již zahrnuté v tabulce. Počáteční náklady na výběr pracovníků zahrnují i konání osobního pohovoru ve Lvově, který je nepovinný. Společnost by v případě vynechání tohoto kroku mohla ušetřit část finančních prostředků.

4.9.2 Náklady na nábor pracovníků z České republiky

Náklady na nábor pracovníků z České republiky týkající se pouze dělnických pozic jsou minimální. Jsou zde zahrnuté jen náklady na reklamu prostřednictvím sociální sítě Facebook a inzeráty v novinách. Pracovníky na dělnické pozice společnost získává prostřednictvím úřadu práce a dále jsou pracovníci doporučováni lidmi, kteří již ve společnosti pracují, za což jim náleží v případě splnění předem stanovených případů náborový příspěvek ve výši 5 000 – 10 000 Kč.

Tabulka 11: Roční náklady na nábor pracovníků z ČR

Reklama na sociální sítích	60 000,-
Inzerce v novinách	10 000,-
Průměrné náborové příspěvky	255 000,-
Celkem	325 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná měsíční míra fluktuace ve společnosti BRISK Tábor a.s. činila za rok 2016 1,5 %. Tato míra fluktuace vyjadřuje odchod zhruba 96 pracovníků za rok 2016, z čehož téměř 70 % činí pracovníci na dělnických pozicích, respektive 67 pracovníků. Tato společnost ročně přijímá zhruba 15 pracovníků navíc, kteří obsazují dělnické pracovní pozice. V případě, že roční náklady na nábor pracovníků z ČR činí 325 000 Kč a počítali bychom, že bude v roce 2018 přijato na dělnické pozice právě 15 pracovníků a 67 odchodících pracovníků bude opětovně nahrazeno novou pracovní silou. Následně budou náklady na jednoho pracovníka na inzerci a náborový příspěvek činit průměrně 3 963 Kč. Mzda personalisty je počítána za 3,5 hodiny práce, kterou vynaloží na nábor jednoho pracovníka.

Tabulka 12: Náklady na nábor 1 pracovníka z ČR

Poplatky za lékaře	650,-
Mzda personalisty	1 080,-
Náklady na inzerci, náborové příspěvky	3 963,-
Celkem	5 693,-

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.3 Srovnání průměrných nákladů na nábor 1 pracovníka

Tabulka 13: Průměrné náklady na nábor 1 pracovníka

	Česká republika	Slovenská republika	Ukrajina
Náklad celkem	5 693,-	x	21 670,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti BRISK Tábor a.s. v současné době působí rovněž 20 agenturních pracovníků ze Slovenské republiky. Jelikož jsou tyto zaměstnanci zprostředkováni prostřednictvím agentury, nejsou s jejich náborem spojeny žádné počáteční náklady. Konečný rozdíl mezi částkou na nábor pracovníka z Ukrajiny a České republiky je **15 977 Kč**.

4.10 Mzdové srovnání jednotlivých variant náboru

Při výpočtu mezd se bude v následujícím případě vycházet z fondu pracovní doby za měsíc leden 2018, který tvoří 22 (odpracovaných dní) + 1 (státní svátek), tedy 176+8h. Tato měsíční sazba bude použita jako výchozí při stanovení celkových mzdových nákladů na pracovníka za rok.

4.10.1 Mzdové náklady na pracovníka z Ukrajiny

Jednotlivé mzdové náklady se odlišují dle toho, zda se jedná o dělníka operátora výroby, či dělníka specialistu. Jednotlivé varianty jsou uvedeny v tabulkách zpracovaných níže.

Tabulka 14: Mzdový náklad - dělník operátor výroby

• Základní měsíční mzda	15 000,-
• Příplatek za státní svátky	828,-
• Příplatek za noční směnu	662,-
• Příplatek za víkend	248,-
• Odměna za výkon	1 262,-
HRUBÁ MZDA	18 000,-
Odvody zaměstnavatele	
• Zdravotní pojištění (9 %)	1 620,-
• Sociální pojištění (25%)	4 500,-
• Zákonné pojištění Kooperativa	75,6,-

Odvody zaměstnance	
• Zdravotní pojištění (4,5%)	810,-
• Sociální pojištění (6,5%)	1 170,-
• Záloha na daň z příjmu (15%)	1 560,-
ČISTÁ MZDA	14 460,-
CELKOVÝ MZDOVÝ NÁKLAD PODNIKU	24 196,6,-
Ubytování hrazené podnikem	3 000,-
CELKOVÉ MĚSÍČNÍ NÁKLADY	27 196,6,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Základní měsíční mzda činí 15 000 Kč a průměr pro náhrady mzdy je 103,5 Kč. Příplatky v případě jednoho státního svátku v měsíci lednu 2018 za 8h práce tvoří 828 Kč. Průměrně odpracovaných 64 hodin v nočních směnách tvoří pak 662 Kč, příplatek za práci o víkendu, průměrně 24 hodin za měsíc činí 248 Kč. Celková suma za tyto měsíční příplatky činí 1 738 Kč. Měsíční odměna za výkon je vyplácena v částce 1 262 Kč, zaměstnavatel však může určit libovolnou výši. Hrubá mzda je tedy složena z výše uvedených položek a činí 18 000 Kč.

Další složku mzdy tvoří odvody zaměstnavatele v celkové výši 6 195,6 Kč, včetně zákonného pojištění na Kooperativu, které je počítáno 4,2 promile z hrubé mzdy. Odvody zaměstnance poté tvoří částku 3 540 Kč. Přičemž záloha na daň z příjmu v případě, že má zaměstnanec podepsané prohlášení k dani z příjmu a uplatňuje pouze základní slevu na poplatníka 2070 Kč, činí 1 560 Kč po odečtení této slevy. Čistá mzda k výplatě tak činí 14 460 Kč pro každého pracovníka na pozici dělník (operátor výroby).

Celkový mzdový náklad společnosti BRISK Tábor a.s. na jednoho pracovníka z Ukrajiny na pozici dělník (operátor výroby) činí 27 196,6 Kč.

Tabulka 15 Mzdový náklad – dělník specialista

• Základní měsíční mzda	22 000,-
• Příplatek za státní svátky	1 242,-
• Příplatek za noční směnu	994,-
• Příplatek za víkend	373,-
• Odměna za výkon	2 391,-
HRUBÁ MZDA	27 000,-

Odvody zaměstnavatele	
• Zdravotní pojištění (9 %)	2 430,-
• Sociální pojištění (25%)	6 750,-
• Zákonné pojištění Kooperativa	113,4,-
Odvody zaměstnance	
• Zdravotní pojištění (4,5%)	1 215,-
• Sociální pojištění (6,5%)	1 755,-
• Záloha na daň z příjmu (15%)	3 360,-
ČISTÁ MZDA	20 670,-
CELKOVÝ MZDOVÝ NÁKLAD PODNIKU	36 313,4,-
Ubytování hrazené podnikem	3 000,-
CELKOVÉ MĚSÍČNÍ NÁKLADY	39 313,4,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Při výpočtu mzdy pracovníka z Ukrajiny na pozici dělník specialista je postupováno totožně. Díky konkrétní specializaci mají tito zaměstnanci vyšší základní měsíční sazbu mzdy, konkrétně 22 000 Kč a průměr pro náhrady činí 155,25 Kč.

Celkové měsíční náklady na 1 pracovníka z Ukrajiny na pozici dělník specialista činí 39 313,4 Kč.

4.10.2 Mzdové náklady na pracovníka z České republiky

Dle Zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti dle § 4 Rovné zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání, odstavec 2. není podnik oprávněn přistoupit k jakékoliv diskriminaci k zaměstnancům, včetně státního občanství a národnosti.

Z toho vyplývá pro zaměstnavatele, že musí být zachovány rovné podmínky jak při zaměstnávání pracovníků z České republiky, tak zaměstnanců ze zahraničí. Výpočet mzdy všech zaměstnanců musí být tedy totožný.

Výpočet pro mzdu českého pracovníka je pak totožný jako pro pracovníka z Ukrajiny, náklady jsou pouze sníženy o ubytovací náklady, které těmto pracovníkům nejsou hrazeny.

Tabulka 16: Mzdový náklad – dělník operátor výroby

CELKOVÉ MĚSÍČNÍ NÁKLADY	24 196,6,-
-------------------------	-------------------

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Mzdový náklad - dělník specialista

CELKOVÉ MĚSÍČNÍ NÁKLADY	36 313,4,-
-------------------------	-------------------

Zdroj: Vlastní zpracování

4.10.3 Mzdové náklady na pracovníka ze Slovenské republiky

Všichni pracovníci ze Slovenské republiky ve společnosti BRISK Tábor a.s. jsou zaměstnání na pozici dělník operátor výroby, a to prostřednictvím agentury, jedná se tedy o agenturní pracovníky.

Tabulka 18: Mzdový náklad - agenturní zaměstnanci

Hrubá mzda	18 000,-
Odvody zaměstnavatele	6 120,-
Zákonné pojištění Kooperativa	75,6,-
Ubytování	2 500,-
Zisk agentury	2 304,4,-
CELKOVÝ NÁKLAD PODNIKU	29 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Měsíční fakturace agentury je 29 000 Kč/zaměstnanec. Tato částka se skládá z hrubé mzdy zaměstnance 18 000 Kč, 6 120 Kč tvoří odvody zaměstnavatele, zákonné pojištění Kooperativa 75,6 Kč, ubytování 2 500 Kč a 2 304,4 Kč tvoří zisk agentury.

4.10.4 Srovnání průměrných ročních mzdových nákladů

Tabulka 19: Průměrné roční mzdové náklady na pracovníky z jednotlivých zemí

	Česká republika		Slovenská republika		Ukrajina	
	OV	SP	OV	SP	OV	SP
Mzdové náklady/měsíc	24 196,6,-	36 313,4,-	29 000,-	x	24 196,6,-	36 313,4,-
Mzdové náklady/rok	290 359,2,-	435 760,8,-	348 000,-	x	290 359,2,-	435 760,8,-
Roční benefity	2000,-	2000,-	x	x	2 000,-	2 000,-
Ubytování/měsíc	x	x	x	x	3 000,-	3 000,-
Ubytování/rok	x	x	x	x	36 000,-	36 000,-
CELKEM	292 359,2,-	437 760,8,-	348 000,-	x	328 359,2,-	473 760,8,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce značí zkratka OV pracovní pozici dělník operátor výroby a zkratka SP, dělník specialista. Jako roční benefit každý pracovník obdrží roční prémii ve výši 1 000 Kč a vitaminový balíček v hodnotě 1 000 Kč.

4.11 Závěrečné srovnání jednotlivých variant

Z výše uvedených údajů je více než patrné, že náklady spojené s náborem a mzdové náklady ukrajinských pracovníků značně přesahují náklady spojené se zaměstnáváním českých pracovníků.

Ukrajinským pracovníkům je oproti českým navíc hrazen příspěvek na ubytování ve výši 3000Kč/měsíc na zaměstnance, což činí při stavu 42 pracovníků z Ukrajiny náklady navíc v částce **1 512 000 Kč/ročně**. Celkové náklady na tyto zaměstnance jsou rovněž navyšovány o finančně náročný nábor, který činí **948 200 Kč**. Pro porovnání tvoří průměrné náklady na nábor 42 pracovníků z České republiky **239 106 Kč**.

Celkové náklady na pracovníky z Ukrajiny převyšují náklady nad české pracovníky o celých **2 221 094 Kč** v případě započítání nákladů týkajících se náboru. Důvodem proč se společnost BRISK Tábor a.s. rozhodla k tomuto kroku, tedy zaměstnávání pracovníků z Ukrajiny, bylo nedostatečné množství pracovní síly, se kterou se podnik potýká téměř jeden rok a rostoucí počet stížností ze strany stávajících pracovníků, na které byly kladeny zvýšené požadavky. Společnost se k uskutečnění tohoto kroku rozhodla i přes nevyčíslení celkových nákladů před započítáním tohoto časově a finančně náročného procesu.

Dle mého názoru by společnost mohla náklady spojené s náborem pracovníků z Ukrajiny a jejich následné udržení využít jiným způsobem. Například vložit více finančních prostředků do marketingových nástrojů, které by mohly být nápomocny k získání nových pracovníků z České republiky, popřípadě navýšit mzdy stávajícím pracovníkům nebo poskytovat pravidelné finanční odměny.

Společnost BRISK Tábor a.s. do budoucna plánuje veškeré agenturní pracovníky ze Slovenska nahradit pracovníky z Ukrajiny. Slovenských pracovníků je ve společnosti zaměstnáno celkem 20. Při srovnání ročních nákladů by v tomto případě došlo k úspoře 19 640,8 Kč za pracovníka, za 20 zaměstnanců by bylo uspořeno celkem **392 816 Kč**. V případě započítání nákladů na nábor ukrajinských pracovníků bude tato varianta v prvním roce pro firmu nevýhodná, protože náklady na nábor 20 ti ukrajinských pracovníků činí **433 400 Kč**.

Tabulka 20: Náklady v 1. roce v případě náhrady slovenských pracovníků

	Slovensko	Ukrajina
Nábor	x	433 400,-
Roční mzdové náklady	6 960 000,-	6 567 184,-
Celkem	6 960 000,-	7 000 584,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že v prvním roce nebude tato varianta pro podnik výhodná. V prvním roce podnik sice ušetří na mzdových nákladech za slovenské pracovníky částku 392 816 Kč, ale zároveň musí vložit finanční prostředky do náboru pracovníků z Ukrajiny ve výši 433 400 Kč, z této skutečnosti vyplývá, že první rok není pro podnik efektivní. V druhém roce však již společnost ušetří 352 232 Kč. V následujících letech uspoří podnik každý rok **392 816 Kč**, tedy rozdíl mezi ročními mzdovými náklady na slovenské a ukrajinské pracovníky vykonávající práci ve společnosti na pozici dělník operátor výroby.

4.12 Závěrečné návrhy

Náklady, které podnik vynaloží navíc při zaměstnávání pracovníků z Ukrajiny, činí tedy na nábor 948 200 Kč a zajištění ubytování na rok pro 42 pracovníků 1 512 000 Kč. Celková částka tedy tvoří 2 460 200 Kč.

V případě, že by podnik nezaměstnával pracovníky z Ukrajiny, by mohlo být s tímto finančním obnosem naloženo odlišně. Především by se podnik mohl zaměřit na získávání a nábor pracovníků z České republiky a využít i jiné formy inzerce, než pouze prostřednictvím úřadu práce, inzerci v místním tisku a reklamy na sociální síti Facebook. Například prostřednictvím intenzivní měsíční kampaně za využití inzerce v rádiu doprovázené outdoorovou reklamou, jejímž účelem by bylo informovat o volných pracovních místech v podniku potenciální uchazeče a přimět je k osobnímu pohovoru a následnému zaměstnání na plný úvazek. Podnik by rovněž mohl tuto částku vynaložit jako odměnu pro současné pracovníky.

Částka 2 460 200 Kč by byla tedy rozdělena na aktivity spojené s náborem a získáváním pracovníků z ČR a odměnu pro stávající zaměstnance. Ke zvýšení mezd zaměstnanců na dělnických pracovních pozicích je tato částka nedostačující a zvýšení mezd by bylo pouze minimální.

4.12.1 Aktivity k získání a náboru pracovníků z ČR

Inzerce v rádiu

Podnik by mohl o svých volných pracovních místech informovat prostřednictvím vysílání v rádiu. K tomuto účelu by bylo vybráno rádio Impuls, které nejvíce poslouchá skupina obyvatel ČR ve věku 25 – 55 let, což je skupina, kterou se i podnik snaží oslovit. Reklama v rádiu by měla být vysílána alespoň pětkrát až sedmkrát denně, a to po dobu minimálně dvou týdnů, nejlépe však v průběhu celého měsíce.

Tabulka 21: Ceny za vysílání v rádiu

Časové pásmo	5-6	6-9	9-12	12-15	15-18	18-19	19-22	22-24
Cena pro jižní Čechy	400,-	1 700,-	1 700,-	1 400,-	1 400,-	500,-	300,-	x

Zdroj: Ceník rádio Impuls

Navrhuji, aby daná reklama prostřednictvím rádia byla vysílána sedmkrát denně, a to ve všech uvedených časových pásmech mimo 22 – 24h. Cena se v jednotlivých časových pásmech liší. To je dáno vyšší poslechovostí rádia v některých časových pásmech, kdy je tedy vysílána reklama samozřejmě dražší.

Tabulka 22: Měsíční náklady vysílání v rádiu

Denní náklad	7 400,-
Měsíční náklad	220 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Denní náklad na vysílání dané reklamy vysílané sedmkrát denně činí 7 400 Kč a celkový měsíční náklad, přičemž počítáme, že daný měsíc má 30 dní, činí 220 000 Kč.

Outdoor reklama

Navrhuji, aby reklama prostřednictvím radiového vysílání byla doplněna a podpořena outdoor reklamou, prostřednictvím různých billboardů, bigboardů a cityboardů. Tyto formy outdoorové reklamy by byly posléze umístěny v jihočeském regionu.

Jelikož společnost sídlí ve městě Tábor, navrhuji, aby v této lokaci bylo umístěno 10 cityboardů na jednotlivých sídlištích a 2 billboardy poblíž centra města a hlavní třídy 9. května. Další 2 bigboardy by mohly být umístěny u hlavní silnice směrem na České Budějovice a druhý v opačném směru, tedy z Českých Budějovic na Tábor. Další 2 bigboardy by mohly být umístěny na hlavním tahu do hlavního města Prahy, například

poblíž města Sedlčany, kde v následujícím roce ukončí svou činnost společnost na výrobu sýra Savencia Fromage & Dairy, závod Sedlčany, která zaměstnává zhruba 300 lidí. Další cityboardy by mohly být situovány ve větších městech v Jihočeském kraji, například Týn nad Vltavou, Milevsko či Písek.

Tabulka 23: Cena za outdoor reklamu

Místo	Druh	Počet	Cena/měsíc	Cena celkem
Tábor	cityboard	10	3 000,-	30 000,-
Tábor	billboard	2	5 457,-	10 914,-
Hlavní tah na ČB	bigboard	2	36 409,-	72 818,-
Hlavní tah na Prahu	bigboard	2	36 409,-	72 818,-
Týn nad Vltavou	cityboard	3	3 000,-	9 000,-
Milevsko	cityboard	3	3 000,-	9 000,-
Písek	cityboard	5	3 000,-	15 000,-
				219 550,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Ceny uvedené v tabulce jsou včetně DPH a jsou pouze orientační, převzaty ze stránek www.mojebillboardy.cz a www.bigmedia.cz. Ceny jsou určeny pro Jihočeský kraj, v ceně je zahrnut pouze pronájem plochy, grafická podoba této outdoorové reklamy by byla zpracována podnikem.

Celkově by tedy podnik vynaložil náklady na inzerci v rádiu, které činí 220 000 Kč a outdoor reklamu 219 550 Kč. Měsíční náklady tvoří v souhrnu **441 550 Kč**. Nevýhodou by však bylo, že efektivitu těchto vynaložených finančních prostředků lze zjistit jen velmi obtížně. Z celkové částky 2 460 200 Kč tedy odečteme 441 550 Kč a zbývá částka celkem 2 018 650 Kč, která by byla určena pro stávající zaměstnance formou odměny.

4.12.2 Odměna pro stávající zaměstnance

Dále navrhuji, aby stávajícím zaměstnancům byla z částky vynaložené na nábor pracovníků z Ukrajiny a jejich ubytování poskytnuta jednorázová finanční odměna, například formou vánoční prémie. Původním návrhem bylo zvýšení mezd zaměstnanců na dělnických pozicích, které by přispělo ke zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců a mohlo by být zároveň faktorem, jenž by motivoval pracovníky jiných

fírem ke změně zaměstnání. Tato částka je však ke zvýšení mezd nedostačující a podnik by musel zbývající část financovat dalšími zdroji.

Ve společnosti BRISK Tábor a.s. pracuje na pozici dělník/dělnice celkem 409 pracovníků, ke kterým připočítáme 42 dalších pracovníků, jež by nahradili ukrajinské pracovníky. Celkem tedy vycházíme z počtu 451 pracovníků na dělnických pozicích. Náklad na odměnu 1 pracovníka (2 018 650 Kč / 451 pracovníků) činí 4475,94 Kč, z této částky zaměstnanec obdrží k výplatě **3 340 Kč**. Pokud by chtěl podnik poskytnout svým zaměstnancům vánoční odměnu ve výši 5 000 Kč, vznikl by mu dodatečný náklad ve výši 1 030 000 Kč ($5\,000\text{ Kč} \cdot 1,34 = 6\,700\text{ Kč}$; $6\,700\text{ Kč} \cdot 451\text{ pracovníků} = 3\,021\,700\text{ Kč} - 2\,018\,650\text{ Kč}$)

4.12.3 Stipendijní program

Společnost BRISK Tábor a.s. by si mohla zajistit do budoucna pravidelný přísun pracovní síly za pomoci využití stipendijního programu, například ve spolupráci se vzdělávací institucí Centrum odborné přípravy v Sezimově Ústí. Tato škola studentům nabízí vzdělání jak ve tříletých, tak ve čtyřletých oborech. Tříleté obory, které škola nabízí, jsou následující: obráběč kovů, elektrikář, elektromechanik pro zařízení a přístroje, strojní mechanik a operátor skladování – logistika. Z maturitních oborů by následně společnost mohla zacílit na studijní obory s posílenou praxí: mechanik programátor – programování a obsluha technologických pracovišť, mechanik strojů a zařízení – technologie zpracování plastů a mechanik elektronik – digitální technika.

Spolupráce s těmito studenty by mohla být realizována na základě stipendijního programu, přičemž společnost BRISK Tábor a.s. by poskytovala studentům druhého a třetího ročníků ve tříletých oborech a studentům třetího a čtvrtého ročníku v maturitních oborech předem stanovenou finanční částku v měsíčních intervalech.

Tabulka 24: Náklady na stipendijní program pro 1 studenta

Rok studia	Měsíční částka	Roční částka
II. ročník / III. ročník	1 500,-	18 000,-
III. ročník / IV. ročník	2 000,-	24 000,-
		42 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny částky, jež by podnik měsíčně poskytoval studentům, s nimiž naváže spolupráci. Studentům tříletých oborů v II. ročníku studia a studentům maturitních oborů ve III. ročníku studia by podnik poskytoval pravidelnou měsíční částku, a to včetně letních měsíců, ve výši 1 500 Kč. Studentům závěrečných ročníků by pak zasílal částku 2 000 Kč/měsíc. Náklad za dva roky by tedy činil **42 000 Kč** na jednoho studenta, se kterým by byla realizována spolupráce.

Zajisté by muselo dojít ze strany studentů ke splnění předem stanovených podmínek v podobě odpracované doby, po kterou bude povinen uchazeč v podniku setrvat. V případě, že by student pobíral po dobu dvou let finanční příspěvky, měl by být po stejnou dobu v pracovním poměru v podniku BRISK Tábor a.s. V případě, že by student chtěl tento pracovní poměr ukončit dříve, byl by povinen část těchto finančních příspěvků vrátit. Konkrétně tedy za každý neodpracovaný měsíc z již zmíněných dvou let, částku **1 750 Kč** (42 000 Kč / 24 měsíců)

Podnik by mohl z počátku navázat takovouto formu spolupráce s 20 ti studenty a zjistit tak, zda je tato metoda získávání budoucích pracovníků efektivní.

Tabulka 25: Celkové náklady na stipendijní program

Rok studia	Roční částka
II. ročník / III. ročník	360 000,-
III. ročník / IV. ročník	480 000,-
Celkem	840 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka zahrnuje celkové náklady, které by podnik vynaložil během dvouletého období ve spolupráci s 20 ti studenty, kteří se po ukončení studia stanou zaměstnanci společnosti BRISK Tábor a.s.

5 ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na uskutečnění analýzy personálního řízení vybraného podniku, která je soustředěna na nábor pracovníků a porovnání výhodnosti jednotlivých variant náboru.

První část práce, respektive část teoretická, je věnována seznámení s danou problematikou prostřednictvím literární rešerše. V rešerši jsou uvedeny klíčové pojmy související se zkoumaným tématem, je zde rovněž ozřejměn vývoj personálního řízení, subjekty vystupující v procesu personálního řízení, dále jsou zde vymezeny jednotlivé personální činnosti a v práci jsou rovněž uvedeny i trendy v řízení lidí po roce 2000.

Na podkladě teoretické části byla vypracována část praktická, která vychází ze stávající situace zkoumaného podniku. V praktické části jsou popsány jednotlivé personální činnosti, které jsou uplatňovány podnikem. Podstatná část práce je však věnována náboru pracovníků, konkrétně náboru pracovníků z Ukrajiny, který je v současné době středem zájmu personálního útvaru. Díky dlouholeté tradici organizace na trhu a jejímu dynamickému rozvoji nabízí společnost svým zaměstnancům dostatečnou jistotu budoucího zaměstnání. Společnost má rovněž zájem na spokojenosti a udržení současných pracovníků a v řadě případů se snaží vyhovět jejich požadavkům.

V současnosti představuje nejzávažnější ohrožení podniku nedostatek pracovních sil na trhu práce. Samotná organizace se již zhruba jeden rok potýká s tímto nedostatkem, který se projevuje především zvýšenými požadavky na současné pracovníky. Aby těmto požadavkům bylo zamezeno, došlo k významnému rozhodnutí, a to náboru pracovníků z Ukrajiny, kteří by měli tuto situaci vyřešit anebo alespoň napomoci řešení.

Komplikovanost, časová a finanční náročnost tohoto procesu však toto řešení vysoce ztěžuje. Společnost se pro tuto variantu však rozhodla a to bez předchozí kalkulace těchto nákladů. V práci je tudíž zmapován souhrn nákladů, který je zapotřebí vynaložit na celý proces náboru jednotlivce, a to od identifikace vhodného kandidáta, po příjezd do České republiky a nástup do výkonu práce.

Tyto náklady, včetně mzdových nákladů, byly následně porovnány s náklady na pracovníky z České republiky a Slovenské republiky, které společnost zaměstnává prostřednictvím personální agentury. Dále jsou v práci uvedeny možnosti využití finančních prostředků v případě, že by společnost BRISK Tábor a.s. nezaměstnávala pracovníky z Ukrajiny.

I. Summary and key words

Diploma thesis is focused on the analysis of personnel management in chosen organization. The biggest attention is paid to the recruitment of employees and the comparison of the advantages of particular recruitment types. For the purpose of this diploma thesis Brisk Tabor a.s. placed in Tabor was chosen.

This thesis is divided into two essential parts. The theoretical part contains key information about the issue, which were obtained from domestic and foreign literature. The practical part is following. This part is focused on function of particular personnel activities, especially the recruitment of employees, in chosen organization.

At the end of diploma thesis particular recruitment types are compared in response to expenses including wage comparison and final suggestions.

Key words: personnel management, personnel activities, human resources, employees, recruitment

II. Seznam použitých zdrojů

1. Agarwal, R. D. (1982). *Organization and management*. New Delhi: Tata McGraw – Hill.
2. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
3. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
4. Armstrong, M. (2006). *a Handbook of Human Resource Management Practice: 10th edition*. London: Kogan Page
5. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
6. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
7. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy – 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
8. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
9. Bigmedia. *Střední formáty*. Bigmedia.cz. [online]. Dostupné 7. února 2018 z: <https://www.bigmedia.cz/stredni-formaty/#billboardy-mesta>
10. Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
11. Brisk.cz. *Historie*. Brisk.cz. [online]. Dostupné 12. října 2017 z: <http://www.brisk.cz/historie>
12. Brisk. *O nás*. Brisk.cz. [online]. Dostupné 12. října 2017 z: <http://www.brisk.cz/o-nas>
13. Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada.
14. Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits* (3. ed.). New York: McGraw-Hill.
15. Centrum odborné přípravy. *Nabídka oborů*. Copsu.cz. [online]. Dostupné 7. února 2018 z: <https://www.copsu.cz/cs/nabidka-oboru.html>
16. ČSÚ [Český statistický úřad]. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [online]. Dostupné 15. prosince 2017 z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

18. ČSÚ [Český statistický úřad]. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let.* [online]. Dostupné 15. prosince 2017 z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&c=v3~8__RP2016&u=v413__VUZEMI__97__19
19. ČSÚ [Český statistický úřad]. *Zaměstnanost, nezaměstnanost.* [online]. Dostupné 15. prosince 2017 z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
20. Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací.* Praha: Grada Publishing.
21. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů.* V Praze: C.H.Beck.
22. Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck.
23. Foot, M. & Hook, C. (2008). *Introducing Human Resource Management: Fifth Edition.* United Kingdom: Pearsons Education Limited
24. Gold, J., & Mumford, A. (2004). *Management Development: Strategies for Action.* London: CIPD.
25. Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press.
26. Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada Publishing.
27. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada.
28. Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR.* Praha: Grada Publishing.
29. Interní podnikové dokumenty BRISK Tábor a.s.
30. Jain, K. (2003). *Indian Journal of Industrial Relations*, 38(3), 386-389. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27767857>
31. Jihočeská hospodářská komora. *Projekt: Režim Ukrajina.* Jhk.cz. [online]. Dostupné 18. listopadu 2017 z: <http://www.jhk.cz/sluzby/projekt-rezim-ukrajina.html>
32. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada.

33. Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
34. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
35. Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing.
36. Lauby, S. J. (2005). *Motivating employees: tips, tools and intelligence for trainers*. United States of America: ASTD Press.
37. Laufer, H. (2008). *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada.
38. Lustyková, A. *Work life balance*. Spolecenskaodpovednostfirem.cz. [online]. Dostupný z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/work-life-balance-je-in/>
39. Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016). *Human Resource Management in Work: Sixth Edition*. London: CIPD.
40. Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S., & Meglich, P. A. (2015). *Human resource management: Fifteenth edition*. Boston: Cengage Learning.
41. Milkovich G., & Boudreau (1988). *Personnel/Human Resource Management: a Diagnostic Approach*. USA: Business Publications.
42. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
43. Mojebillboardy. *Billboardy k pronájmu – Jihočeský kraj*. Mojebillboardy.cz. [online]. Dostupné 7. února 2018 z: <http://www.mojebillboardy.cz/>
44. Pavlík, M., Bělčík, M., Srpová, J., Kunz, V., & Kužel, S. (2010). *Společenská odpovědnost organizace*. Praha: Grada Publishing.
45. Price, A. (2011). *Human Resource Management*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA
46. Rádio Impuls. *Ceník reklamního vysílání*. Impuls.cz. [online]. Dostupné 7. února 2018 z: <http://rss.impuls.cz/cenik2018.pdf>
47. Reddy, R. J. (2004). *Personnel Management*. New Delhi: APH Publishing Corporation.
48. Shoenfeld, S. (2004). *Managing an HR Department of One*. USA: BLR.

49. Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
50. Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
51. Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika* (5., přeprac. a dopl. vyd.). Praha: C.H. Beck.
52. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
53. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
54. Tetřevová, L., Vávra, J., Bednaříková, M., Munzarová, S., & Košťálová, J., (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing.
55. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management: Managing People at Work*. United Kingdom: Pearsons Education Limited.
56. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
57. Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada.
58. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing.
59. Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
60. Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
61. Veteška, J., & Turiecková, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing.
62. Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Grada Publishing.
63. Wilton, N. (2011). *An Introduction to Human Resource Management*. London: SAGE Publications.

III. Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Složky celkové odměny.....	27
Tabulka 2: Základní údaje o podniku	41
Tabulka 3: Porovnání míry fluktuace a iniciované fluktuace 2016.....	48
Tabulka 4: Základní charakteristika ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let.....	52
Tabulka 5: Počáteční náklady na výběr pracovníků	72
Tabulka 6: Náklady na jazykové kurzy pro české zaměstnance.....	73
Tabulka 7: Náklady na 1 pracovníka z Ukrajiny	73
Tabulka 8: Náklady na nábor současných pracovníků z Ukrajiny	74
Tabulka 9: Náklady na nábor budoucích pracovníků z Ukrajiny	74
Tabulka 10: Celkové náklady na nábor pracovníků z Ukrajiny	74
Tabulka 11: Roční náklady na nábor pracovníků z ČR	75
Tabulka 12: Náklady na nábor 1 pracovníka z ČR.....	75
Tabulka 13: Průměrné náklady na nábor 1 pracovníka	76
Tabulka 14: Mzdový náklad - dělník operátor výroby	76
Tabulka 15 Mzdový náklad – dělník specialista.....	77
Tabulka 16: Mzdový náklad – dělník operátor výroby.....	78
Tabulka 17: Mzdový náklad - dělník specialista	79
Tabulka 18: Mzdový náklad - agenturní zaměstnanci	79
Tabulka 19: Průměrné roční mzdové náklady na pracovníky z jednotlivých zemí.....	79
Tabulka 20: Náklady v 1. roce v případě náhrady slovenských pracovníků	81
Tabulka 21: Ceny za vysílání v rádiu	82
Tabulka 22: Měsíční náklady vysílání v rádiu.....	82
Tabulka 23: Cena za outdoor reklamu	83

Tabulka 24: Náklady na stipendijní program pro 1 studenta.....	84
Tabulka 25: Celkové náklady na stipendijní program	85

Seznam obrázků

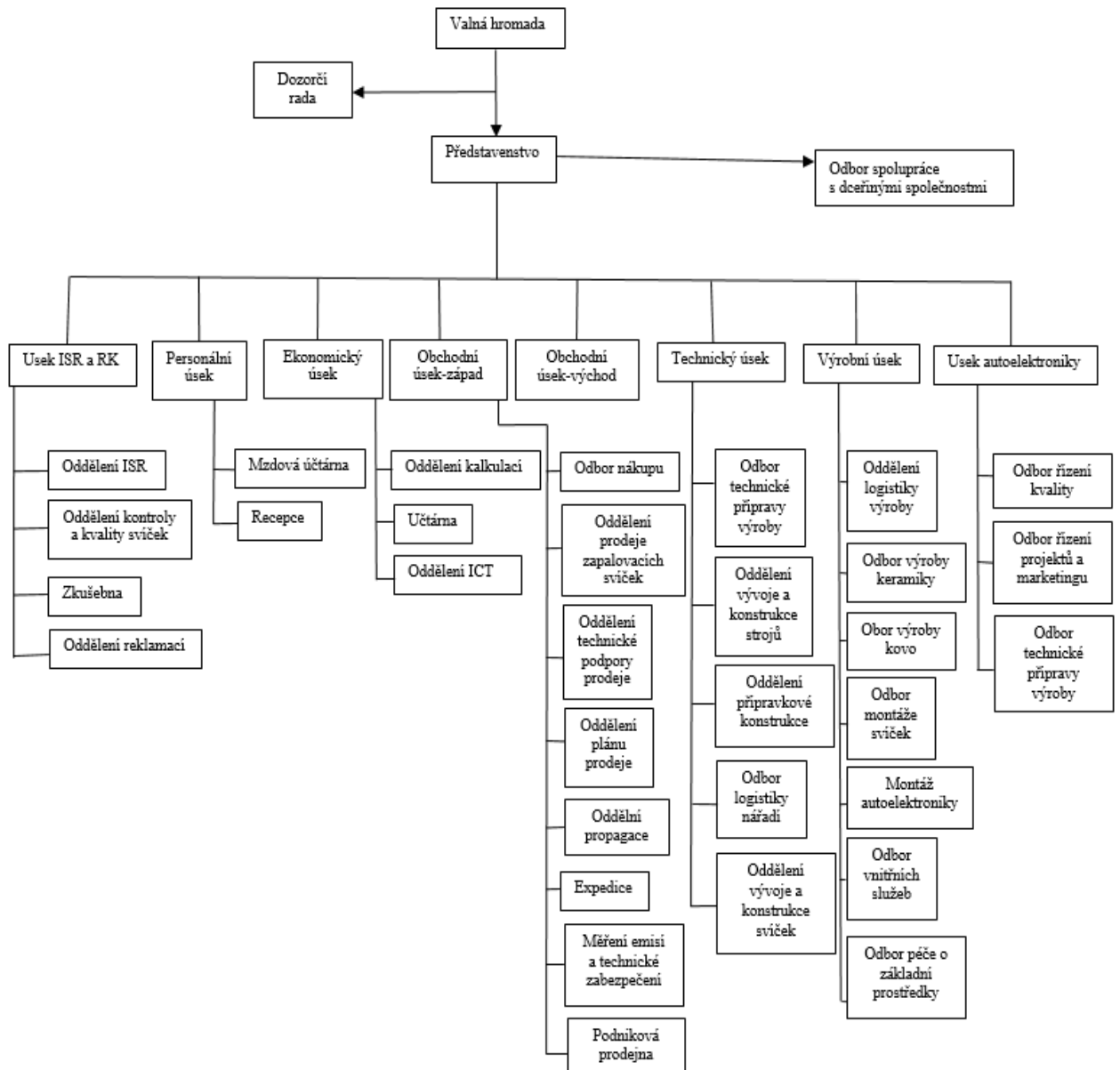
Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů.....	16
Obrázek 2: Popis struktury koncernu.....	43
Obrázek 3: Grafické porovnání míry fluktuace iniciované fluktuace 2016.....	48
Obrázek 4: Schéma procesu nábory pracovníků z ČR	51
Obrázek 5: Schéma procesu nábory pracovníků z Ukrajiny.....	66

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Zjednodušená organizační struktura společnosti BRISK Tábor a.s.	
Příloha 2: Souhlas zaměstnavatele se zařazením VPM do centrální evidence volných míst obsaditelných držitelů zaměstnanecké karty	
Příloha 3: Nahlášení dalšího uchazeče o zařazení do Režimu	
Příloha 4: Žádost o zaměstnaneckou kartu	
Příloha 5: Žádost o zaměstnaneckou kartu	
Příloha 6: Smlouva o budoucí smlouvě pracovní - vzor	
Příloha 7: Pracovní smlouva - vzor	
Příloha 8: Potvrzení o zajištění ubytování	
Příloha 9: Prohlášení o vyslovení souhlasu s ubytováním cizince	
Příloha 10: Předávací protokol souboru věcí movitých určených k užívání	
Příloha 11: Podnájemní smlouva	

V. Přílohy

Příloha 1: Zjednodušená organizační struktura společnosti BRISK Tábor a.s.



Příloha 2: Souhlas zaměstnavatele se zařazením VPM do centrální evidence
volných míst obsaditelných držiteli zaměstnanecké karty

**SOUHLAS ZAMĚSTNAVATELE SE ZAŘAZENÍM VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA DO
CENTRÁLNÍ EVIDENCE VOLNÝCH MÍST OBSADITELNÝCH DRŽITELI ZAMĚSTANECKÉ KARTY**

IČ:

Název:

Sídlo:

Pracovní pozice:

CZ ISCO:

Počet VPM:

Souhlasím se zařazením výše uvedeného volného pracovního místa do centrální evidence
volných míst obsaditelných držiteli zaměstnanecké karty.

V dne

Podpis:

Příloha 3: Nahlášení dalšího uchazeče o zařazení do Režimu

NAHLÁŠENÍ DALŠÍHO UCHAZEČE o zařazení do Režimu

Formulář je určen zaměstnavateli, který má zájem zaměstnat dalšího ukrajinského pracovníka, resp. ukrajinské pracovníky a je na základě vyjádření garanta do Režimu zařazen. Vyplněný formulář zašle zaměstnavatel příslušnému garantovi prostřednictvím elektronické adresy.

Název zaměstnavatele kde bude uchazeč/uchazeči/ zaměstnán/zaměstnání/IČ

47252090, BRISK Tábor a.s.

Sídlo zaměstnavatele Vožická 2068, 390 02 Tábor

Specifikace pracovní pozice/pracovních pozic/ a její/jejich/ zařazení dle klasifikace CZ-ISCO, včetně kódu

- Operátor/ka výroby - CZ-ISCO: 82197 - Montážní dělníci výrobků z kombinovaných materiálů

Kontaktní osoba, adresa pro doručování v ČR

Mgr. Dana Štegerová, BRISK Tábor, a.s. Vožická 2068, 390 02 Tábor

Telefon/E-mail

+420 731 55 77 33, stegerova@brisk.cz

Číslo volného pracovního místa/volných pracovních míst/ a datum jeho/jejich/ ohlášení příslušné Krajské pobočce úřadu práce¹

- 13 218 330 748 Montážní dělníci výrobků z kombinovaných materiálů, ohlášení 28.8.2017

Předpokládané místo podání žádosti o zaměstnaneckou²

Generální konzulát ČR ve Lvově

Datum zařazení zaměstnavatele do Režimu a název garanta, který o zařazení rozhodl

v *Tábor* dne *20.10.2014*

.....
Štegerová
Mgr. Dana Štegerová, personální ředitelka BRISK Tábor, a.s.



tel.: 381 492 230

fax: 381 492 274

¹ Jedná-li se o cizince, který má volný přístup na trh práce ČR v souladu s § 98 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, a nemusí proto být zaměstnán výhradně na volném pracovním místě zařazeném v centrální evidenci, zdůvodněte nárok cizince na volný přístup na trh práce.

² Vyplněno, žádosti o vydání zaměstnanecké karty na základě REŽIMU přijímá výlučně Generální konzulát ve Lvově.

Žádost o zaměstnaneckou kartu

Zaměstnavatel

BRISK Tábor, a.s., IČO: 47252090, Mgr. Dana Štegerová, personální ředitelka, tel.: 731 55 77 33, stegerova@brisk.cz

Garant

JHK České Budějovice

Jméno	Příjmení	Datum narození	Státní příslušnost	Číslo pasu	Telefon	Adresa pro doručování	CZ-ISCO	Číslo volného prac. místa	Datum zveřejnění prac. místa na ÚP
Larisa	PRYKHODCHENKO	3.5.1968	UK	FP985496	+380 632 324 223	519 00 KAMENSKOJE, ulice Bohdana Štneľnického 8, byt. 4 (51900) města Kamenskoe, Улица Богдана Хмельницького 8, квартира 4)	82197	13 218 330 748	28.8.2017
Myroslava	SAUK	4.3.1975	UK	FB772481	+380 504 209 500	51653 NOVONIKOLAJEVKA, Улице Петровського 9 (51653) Новониколаєвка, ул. Петровського дом. 9)	82197	13 218 330 748	28.8.2017
Oksana	PODHORODETSKA	29.6.1981	UK	FP951087	+380 972 865 501	51653 NOVONIKOLAJEVKA, Улице Петровського 9 (51653) Новониколаєвка, ул. Петровського дом. 9)	82197	13 218 330 748	28.8.2017
Hemadii	PODHORODETSKYI	23.9.1968	UK	EP980720	+380 961 705 810	79038 LVOV, ulice Pasetnaja 47, byt.58 (79038) Львов, Улиця: Пасечная 47, квартира 58)	82197	13 218 330 748	28.8.2017
Olha	SAVASINA	14.5.1988	UK	EX955655	+380 730 802 745	03179 KYJEV, ulice Priluznaja 8, byt. 24(03179) Киев, Улиця: Прилузькая 8, квартира 24)	82197	13 218 330 748	28.8.2017
Olha	SOTNICHENKO	8.4.1984	UK	FE477987	+380 982 045 639	03179 KYJEV, ulice Priluznaja 8, byt. 24(03179) Киев, Улиця: Прилузькая 8, квартира 24)	82197	13 218 330 748	28.8.2017

Пříloha 5: Žádost o zaměstnaneckou kartu

Číslo žádosti¹⁾ / Номер заявления¹⁾

podací razítko / штамп о принятии

Žádost o zaměstnaneckou kartu Заявление на выдачу трудовой карты

A. Žádost / Заявление:

Zaškrtněte jednu z uvedených možností. / Отметьте один из вариантов.

- o povolení / на разрешение
- o prodloužení²⁾ / на продление²⁾
- o souhlas se změnou zaměstnavatele nebo pracovního zařazení nebo zaměstnáním cizince na další pracovní pozici nebo u dalšího zaměstnavatele²⁾ / на разрешение сменить работодателя или занимаемую должность, или трудоустроиться еще на одну должность или к еще одному работодателю²⁾

Typ požadované pracovní pozice / Тип запрашиваемой должности:

Zaškrtněte jednu z uvedených možností. / Отметьте один из вариантов.

- požadovaná pracovní pozice je v centrální evidenci volných pracovních míst obsaditelných držiteli zaměstnanecké karty / запрашиваемая должность внесена в центральный регистр вакансий для обладателей трудовой карты:

Číslo volného místa³⁾ / Номер вакансии³⁾

- na požadovanou pracovní pozici bylo vydáno povolení k zaměstnání / на запрашиваемую должность было выдано разрешение на трудоустройство:

Vydala krajská pobočka ÚP ČR / Выдал краевой отдел Управления труда ЧР:

Č.j. ÚP ČR / Исх. №, присвоенный Управлением труда ЧР:

Vydáno dne / Дата выдачи: . . . 20

- na požadovanou pracovní pozici byla podána žádost o povolení k zaměstnání / на запрашиваемую должность было подано заявление о разрешении на трудоустройство:

Přijala krajská pobočka ÚP ČR / Принял краевой отдел Управления труда ЧР:

Č.j. ÚP ČR / Исх. №, присвоенный Управлением труда ЧР:

Zažádáno dne / Дата подачи: . . . 20

- žadatel má podle § 98 zákona o zaměstnanosti volný přístup na trh práce ČR / согласно § 98 Закона о занятости ЧР заявитель имеет свободный доступ на рынок труда ЧР

B. Žadatel o zaměstnaneckou kartu / Заявитель, желающий получить трудовую карту:

Příjmení / Фамилия:

Jméno(a) / Имя(-ена):

Ostatní jména / Прочие имена:

Všechna dřívější příjmení / Все прежние фамилии:

Telefon / Телефон:

E-mail / Электронная почта:

Datum narození⁴⁾ / Дата рождения⁴⁾:

Stát narození (kód)⁵⁾ / Страна рождения (код)⁵⁾:

Místo narození / Место рождения:

1) Vyplní zastupitelský úřad ČR nebo pracoviště Ministerstva vnitra. / Заполняется сотрудниками представительства/консульства Чешской Республики или соответствующего подразделения Министерства внутренних дел.

2) Při žádosti o prodloužení nebo o souhlas se změnou zaměstnavatele nebo pracovního zařazení nebo zaměstnáním cizince na další pracovní pozici nebo u dalšího zaměstnavatele nevyplňujte sekci D, G, H, I, J, K, L, M, N, pokud nedošlo ke změně od předchozí žádosti. / При подаче заявления о продлении либо на выдачу разрешения сменить работодателя или должность, а также трудоустроиться еще на одну должность или к еще одному работодателю не заполняйте разделы D, G, H, I, J, K, L, M, N, если с момента подачи предыдущего заявления указанная в нем информация не изменилась.

3) Číslo volného místa, na které je žádáno vydání povolení nebo souhlasu se změnou zaměstnavatele nebo zařazení. / Номер вакансии, для которой запрашивается разрешение или согласие со сменой работодателя или занимаемой должности.

4) Datum zapíše ve formátu (DD.MM.RRRR). / Дату укажите в формате (ДД.ММ.ГГГГ).

5) Vyberte kód státu ze seznamu v sekci V. / Выберите код страны из списка в разделе V.

Pohlaví / Пол:

Zaškrtněte jednu z uvedených možností. / Отметьте один из вариантов.

muž / мужской žena / женский

Státní občanství (kód)⁵⁾ / Гражданство (код)⁵⁾:

Rodinný stav / Гражданское состояние:

Zaškrtněte jednu z uvedených možností. / Отметьте один из вариантов.

svobodný(-á) / холост (не замужем) ženatý (vdaná) / женат (замужем)

rozvedený(-á) / разведен(-а) vdovec (vdova) / вдовец(-а)

Nejvyšší dosažené vzdělání / Образование:

Povolání / Профессиональная деятельность:

C. Požadované zaměstnání na území České republiky / Интересующая Вас трудовая деятельность на территории Чешской Республики:

1.	Zaměstnavatel / Работодатель:
	Pracovní zařazení / Должность:
	Obec / Населенный пункт: Část obce / Район нас. пункта:
	Ulice / Улица: Č. / Номер: PSČ / Почтовый индекс:
Pracovní smlouva ⁴⁾ od / Трудовой договор ⁴⁾ с: 20 do ⁴⁾ / по ⁴⁾ : 20	
2.	Zaměstnavatel / Работодатель:
	Pracovní zařazení / Должность:
	Obec / Населенный пункт: Část obce / Район нас. пункта:
	Ulice / Улица: Č. / Номер: PSČ / Почтовый индекс:
Pracovní smlouva ⁴⁾ od / Трудовой договор ⁴⁾ с: 20 do ⁴⁾ / по ⁴⁾ : 20	
3.	Zaměstnavatel / Работодатель:
	Pracovní zařazení / Должность:
	Obec / Населенный пункт: Část obce / Район нас. пункта:
	Ulice / Улица: Č. / Номер: PSČ / Почтовый индекс:
Pracovní smlouva ⁴⁾ od / Трудовой договор ⁴⁾ с: 20 do ⁴⁾ / по ⁴⁾ : 20	

D. Poslední zaměstnání před příchodem na území České republiky²⁾ / Последнее место работы перед прибытием на территорию Чешской Республики²⁾:

Zaměstnavatel / Работодатель:
Pracovní zařazení / Должность:
Obec / Населенный пункт: Část obce / Район нас. пункта:
Ulice / Улица: Č. / Номер: PSČ / Почтовый индекс:
Stát (kód) ⁵⁾ / Страна (код) ⁵⁾ :

E. Adresa místa pobytu na území České republiky / Адрес места жительства на территории Чешской Республики:

Obec / Населенный пункт: Část obce / Район нас. пункта:
Ulice / Улица: Č. / Номер: PSČ / Почтовый индекс:

F. Adresa pro doručování / Адрес для корреспонденции:

Neopovinná položka. Vypíšte adresu, je-li odlišná od místa pobytu. / Необязательная графа. Укажите другой адрес, если он отличается от адреса прописки.

Obec / Населенный пункт: Část obce / Район нас. пункта:
Ulice / Улица: Č. / Номер: PSČ / Почтовый индекс:
Stát (kód) ⁵⁾ / Страна (код) ⁵⁾ :

G. Poslední bydliště v cizině²⁾ / Последнее место жительства за границей²⁾:

Obec / Населенный пункт: Část obce / Район нас. пункта:
Ulice / Улица: Č. / Номер: PSČ / Почтовый индекс:
Stát (kód) ⁵⁾ / Страна (код) ⁵⁾ :

H. Předchozí pobyt na území České republiky delší než 3 měsíce²⁾ / Предыдущий опыт пребывания на территории Чешской Республики длительностью не менее чем 3 месяца²⁾:

Pobyt od⁴⁾ / Проживание с⁴⁾: do⁴⁾ / по⁴⁾:

Důvod a místo pobytu / Причина и место пребывания:

I. Příchod na území České republiky²⁾ / Прибытие на территорию Чешской Республики²⁾:

Předpokládaný den vstupu na území České republiky⁴⁾ / Предполагаемая дата въезда на территорию Чешской Республики⁴⁾:

. . 20

Číslo cestovního dokladu / Номер проездного документа:

Stát, který doklad vydal (kód)⁵⁾ / Страна, в которой выдан документ (код)⁵⁾:

Platnost cestovního dokladu⁴⁾ / Срок действия проездного документа⁴⁾:

. . 20

J. Manžel(ka)²⁾ / Супруг(-а)²⁾:

Příjmení / Фамилия:	Jméno(a) / Имя(-ена):
Ostatní jména / Прочие имена:	
Všechna dřívější příjmení / Все прежние фамилии:	
Datum narození ⁴⁾ / Дата рождения ⁴⁾ :	
Stát narození (kód) ⁵⁾ / Страна рождения (код) ⁵⁾ :	Státní občanství (kód) ⁵⁾ / Гражданство (код) ⁵⁾ :
Místo narození / Место рождения:	
Povolání /Профессиональная деятельность:	
Bydliště / Место жительства	
Obec / Населенный пункт:	Část obce / Район нас. пункта:
Ulice / Улица:	Č. / Номер: PSČ / Почтовый индекс:
Stát (kód) ⁵⁾ / Страна (код) ⁵⁾ :	

K. Děti²⁾ / Дети²⁾:

1.	Příjmení / Фамилия:	Jméno(a) / Имя(-ена):
	Ostatní jména / Прочие имена:	
	Datum narození ⁴⁾ / Дата рождения ⁴⁾ :	Místo narození / Место рождения:
	Státní občanství (kód) ⁵⁾ / Гражданство (код) ⁵⁾ :	Povolání /Профессиональная деятельность:
	Bydliště / Место жительства:	
	2.	Příjmení / Фамилия:
Ostatní jména / Прочие имена:		
Datum narození ⁴⁾ / Дата рождения ⁴⁾ :		Místo narození / Место рождения:
Státní občanství (kód) ⁵⁾ / Гражданство (код) ⁵⁾ :		Povolání /Профессиональная деятельность:
Bydliště / Место жительства:		
3.		Příjmení / Фамилия:
	Ostatní jména / Прочие имена:	
	Datum narození ⁴⁾ / Дата рождения ⁴⁾ :	Místo narození / Место рождения:
	Státní občanství (kód) ⁵⁾ / Гражданство (код) ⁵⁾ :	Povolání /Профессиональная деятельность:
	Bydliště / Место жительства:	
	4.	Příjmení / Фамилия:
Ostatní jména / Прочие имена:		
Datum narození ⁴⁾ / Дата рождения ⁴⁾ :		Místo narození / Место рождения:
Státní občanství (kód) ⁵⁾ / Гражданство (код) ⁵⁾ :		Povolání /Профессиональная деятельность:
Bydliště / Место жительства:		

L. Otec²⁾ / Отец²⁾:

Příjmení / Фамилия:	Jméno(a) / Имя(-ена):
Ostatní jména / Прочие имена:	
Datum narození ⁴⁾ / Дата рождения ⁴⁾ :	Státní občanství (kód) ⁵⁾ / Гражданство (код) ⁵⁾ :
Povolání / Профессиональная деятельность:	
Bydliště / Место жительства	
Obec / Населенный пункт:	Část obce / Район нас. пункта:
Ulice / Улица:	Č. / Номер: PSC / Почтовый индекс:
Stát (kód) ⁵⁾ / Страна (код) ⁵⁾ :	

M. Matka²⁾ / Мать²⁾:

Příjmení / Фамилия:	Jméno(a) / Имя(-ена):
Ostatní jména / Прочие имена:	
Datum narození ⁴⁾ / Дата рождения ⁴⁾ :	Státní občanství (kód) ⁵⁾ / Гражданство (код) ⁵⁾ :
Povolání / Профессиональная деятельность:	
Bydliště / Место жительства	
Obec / Населенный пункт:	Část obce / Район нас. пункта:
Ulice / Улица:	Č. / Номер: PSC / Почтовый индекс:
Stát (kód) ⁵⁾ / Страна (код) ⁵⁾ :	

N. Sourozenci²⁾ / Братья и сестры²⁾:

1.	Příjmení / Фамилия:	Jméno(a) / Имя(-ена):
	Ostatní jména / Прочие имена:	
	Datum narození ⁴⁾ / Дата рождения ⁴⁾ :	Místo narození / Место рождения:
	Státní občanství (kód) ⁵⁾ / Гражданство (код) ⁵⁾ :	Povolání / Профессиональная деятельность:
	Bydliště / Место жительства:	
2.	Příjmení / Фамилия:	Jméno(a) / Имя(-ена):
	Ostatní jména / Прочие имена:	
	Datum narození ⁴⁾ / Дата рождения ⁴⁾ :	Místo narození / Место рождения:
	Státní občanství (kód) ⁵⁾ / Гражданство (код) ⁵⁾ :	Povolání / Профессиональная деятельность:
	Bydliště / Место жительства:	
3.	Příjmení / Фамилия:	Jméno(a) / Имя(-ена):
	Ostatní jména / Прочие имена:	
	Datum narození ⁴⁾ / Дата рождения ⁴⁾ :	Místo narození / Место рождения:
	Státní občanství (kód) ⁵⁾ / Гражданство (код) ⁵⁾ :	Povolání / Профессиональная деятельность:
	Bydliště / Место жительства:	
4.	Příjmení / Фамилия:	Jméno(a) / Имя(-ена):
	Ostatní jména / Прочие имена:	
	Datum narození ⁴⁾ / Дата рождения ⁴⁾ :	Místo narození / Место рождения:
	Státní občanství (kód) ⁵⁾ / Гражданство (код) ⁵⁾ :	Povolání / Профессиональная деятельность:
	Bydliště / Место жительства:	

O. Přílohy / Приложения:

--

P. Doplňující informace / Дополнительная информация:

--

Q. Poučení pro žadatele / Инструкция для заявителей:

1. Údaje v žádosti musí být vyplněny latinkou (ne azbukou nebo jiným písmem) strojem nebo hůlkovým písmem v českém jazyce. V případě nedostatku místa v příslušných rubrikách uveďte údaje na zvláštní přílohu.
2. Práva a povinnosti cizinců, spojená s pobytem na území ČR jsou upravená zákonem č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Řízení o žádosti je zahájeno dnem, kdy došla věcně a místně příslušnému správnímu orgánu.
3. Osobní údaje cizince jsou zpracovávány službou cizinecké policie pro účely řízení dle zákona č. 326/1999 Sb., a ve stanovených případech Ministerstvem vnitra v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů. Rozsah osobních údajů, který je cizinec povinen uvést v žádosti dle zákona č. 326/1999 Sb., stanoví § 70 odst. 1 téhož zákona. Dle § 159 odst. 1 a 2 zákona č. 326/1999 Sb. lze osobní údaje cizince poskytnout cizinci samotnému a dále tomu, kdo je potřebuje k plnění úkolů stanovených zákonem. Cizinec je oprávněn, pokud zjistí nebo se domnívá, že orgán služby cizinecké policie nebo Ministerstvo vnitra zpracovává jeho osobní údaje v rozporu se zákonem č. 101/2000 Sb., požadovat od tohoto orgánu vysvětlení případně odstranění vzniklého stavu (zejména provedení opravy, doplnění nebo likvidaci osobních údajů). V případě, že nebude tomuto požadavku vyhověno, má cizinec právo podle § 21 odst. 4 zákona č. 101/2000 Sb. obrátit se na Úřad pro ochranu osobních údajů přímo.

1. Данные в заявлении должны быть указаны на чешском языке латинскими печатными буквами (не русскими и не другими буквами). В случае недостатка места в соответствующих ячейках укажите данные в отдельном приложении.
2. Права и обязанности иностранцев, проживающих на территории Чешской Республики, определяются Законом № 326/1999, который регулирует проживание иностранцев в Чешской Республике и вносит поправки в соответствующие законы. Судебные слушания считаются открытыми со дня подачи заявления в соответствующие органы.
3. Личные данные иностранцев обрабатываются Полицией по делам иностранных граждан и Пограничной Полицией для регистрации согласно Закону № 326/1999, а в отдельных случаях Министерством внутренних дел в соответствии с Законом № 101/2000, регулирующим защиту личных данных, с учетом дополнений. Объем личных данных, который следует указать в заявлении, определяется разделом 70, пунктом 1 Закона № 326/1999. В соответствии с разделом 159, пунктами 1 и 2 Закона № 326/1999 личные данные иностранного гражданина могут сообщаться только непосредственно самому иностранному гражданину или властям с целью проверки, согласно закону. Если иностранный гражданин находит или предполагает, что при обработке его/ее личных данных Полицией по делам иностранцев, Пограничной Полицией или Министерством внутренних дел допущены несоответствия согласно Закону № 101/2000, он/она имеет право потребовать у компетентных структур объяснить или исправить ситуацию (в частности исправить, добавить или уничтожить личные данные). Если действующие органы не в состоянии выполнить данные требования, иностранный гражданин может обратиться непосредственно в Отдел по защите личных данных в соответствии с разделом 20, пунктом 4 Закона № 101/2000.

Svým podpisem potvrzuji úplnost a pravdivost uvedených údajů v žádosti. / Своей подписью подтверждаю полноту и достоверность данных, указанных мною в заявлении.

Souhlasím⁶⁾ se zpracováním svých osobních údajů pro účely vydání zaměstnanecké karty včetně odeslání vybraných osobních údajů (jméno, příjmení, rok narození, pohlaví, státní občanství, nejvyšší dosažené vzdělání) zaměstnavateli uvedenému v části C. / Я выражаю согласие⁶⁾ с обработкой моих личных данных в целях выдачи трудовой карты, включая отправку некоторых личных данных (имя, фамилия, год рождения, пол, гражданство, уровень полученного образования) работодателю, указанному в разделе C

Místo / Место	Dne ⁴⁾ / Дата ⁴⁾ . . 20	Podpis / Подпись:
---------------	---	-------------------

6) Neposkytnutí nebo zrušení souhlasu se zpracováním osobních údajů je překážkou pro podání žádosti o vydání zaměstnanecké karty. / Непредоставление или несогласие с обработкой личных данных является препятствием для подачи заявления на выдачу трудовой карты.

R. Žádost přijal a podle dokladů ověřil / Заявление принял и проверил документы:

Místo / Место Dne⁴⁾ / Дата⁴⁾ . . 20

Razítko a podpis / Печать и подпись

S. Zaměstnanecskou kartu pro cizince předal / Трудовую карту иностранцу выдал:

Místo / Место Dne⁴⁾ / Дата⁴⁾ . . 20

Razítko a podpis / Печать и подпись

T. Potvrzuji převzetí zaměstnanecské karty / Подтверждаю получение трудовой карты:

Číslo karty / Номер карты:

Místo / Место Dne⁴⁾ / Дата⁴⁾ . . 20 Podpis / Подпись:

U. Úřední záznamy / Служебные записи:

KOLKOVÁ
ZNÁMKA

ГЕРБОВАЯ
МАРКА

V. Seznam kódů států a oblastí / Список кодов стран и территорий:

Австралия	AUS	Йемен	YEM	Парагвай	PRY
Австрия	AUT	Кабо-Верде	CPV	Перу	PER
Азербайджан	AZE	Казахстан	KAZ	Питкэрн	PCN
Албания	ALB	Каймановы острова	CYM	Польша	POL
Алжир	DZA	Камбоджа	KHM	Португалия	PRT
Американские острова в Тихом океане	PUS	Камерун	CMR	Пуэрто-Рико	PRI
Американское Самоа	ASM	Канада	CAN	Республика Корея	KOR
Ангилья	AIA	Катар	QAT	Республика Косово	RKS
Ангола	AGO	Кения	KEN	Республика Молдавия	MDA
Андорра	AND	Кипр	CYP	Республика Сербия	SRB
Антарктика	ATA	Киргизстан	KGZ	Республика Черногория	MNE
Антигуа и Барбуда	ATG	Кирибати	KIR	Реюньон	REU
Аргентина	ARG	Китай	CHN	Российская Федерация	RUS
Армения	ARM	Кокосовые (Килинг) Острова	CCK	Руанда	RWA
Аруба	ABW	Колумбия	COL	Румыния	ROM
Афганистан	AFG	Коморос	COM	Самоа	WSM
Багамы	BHS	Конго	COG	Сан Марино	SMR
Бангладеш	BGD	Конго (Демократическая Республика)	ZAR	Сан-Томе и Принсипи	STP
Барбадос	BRB	Корейская Народно-Демократическая Республика	PRK	Саудовская Аравия	SAU
Бахрейн	BHR	Коста-Рика	CRI	Свазиленд	SWZ
Беженец	XXB	Кот-д'Ивуар	CIV	Свальбард и Ян-Майен	SJM
Белиз	BLZ	Куба	CUB	Святой Елены остров	SHN
Белоруссия	BLR	Кувейт	KWT	Северные Марианские острова	MNP
Бельгия	BEL	Лаос	LAO	Сейшелы	SYC
Бенин	BEN	Латвия	LVA	Сенегал	SEN
Бермуды	BMU	Латвия	LTU	Сен-Пьер и Микелон	SPM
Болгария	BGR	Лесото	LSO	Сент-Люсия	LCA
Боливия	BOL	Либерия	LBR	Сент-Винсент и Гренадины	VCT
Босния и Герцеговина	BIH	Ливан	LBN	Сент-Китс и Невис	KNA
Ботсвана	BWA	Ливийская Арабская Джамахирия	LYB	Сербия и Черногория	SCG
Бразилия	BRF	Лихтенштейн	LIE	Сингапур	SGP
Британская территория в Индийском океане	IOT	Лицо, находящееся под защитой Великобритании	GBP	Сирийская Арабская Республика	SYR
Британские Виргинские Острова	VGB	Лицо, не имеющее гражданства	XXA	Словакия	SVK
Британские заморские территории	GBD	Люксембург	LUX	Словения	SVN
Британские заморские территории	GBO	Маврикий	MUS	Содружество Независимых Государств	SUN
Бруней-Даруссалам	BRN	Мавритания	MRT	Соединенные Штаты Америки	USA
Буркина Фасо	BFA	Мадагаскар	MDG	Соломоновы острова	SLB
Бурунди	BDI	Майотте	MYT	Сомали	SOM
Бутан	BTN	Макао	MAC	Суверенный Мальтийский орден	XMR
Вануату	VUT	Македония	MKD	Судан	SDN
Ватикан	VAT	Малави	MWI	Суринам	SUR
Великобритания	GBR	Малайзия	MYS	Сьерра Лионе	SLE
Венгрия	HUN	Мали	MLI	Таджикистан	TJK
Венесуэла	VEN	Малые Удалённые Острова США	UMI	Таиланд	THA
Виргинские острова США	VIR	Мальдивы	MDV	Тайвань	TWN
Восточный Тимор	TMP	Мальта	MLT	Танзания	TZA
Вьетнам	VNM	Марокко	MAR	Тихоокеанские острова	PCI
Габон	GAB	Мартиника	MTQ	Того	TGO
Гаити	HTI	Маршалловы острова	MHL	Токелау	TKL
Гайана	GUY	Мексика	MEX	Тонга	TON
Гамбия	GMB	Микронезия	FSM	Тринидад и Тобаго	TTO
Гана	GHA	Мозамбик	MOZ	Тувалу	TUV
Гваделупа	GLP	Монако	MCO	Тунис	TUN
Гватемала	GTM	Монголия	MNG	Туркменистан	TKM
Гвинея	GIN	Монтсеррат	MSR	Турция	TUR
Гвинея-Бисау	GNB	Мьянма	MMR	Уганда	UGA
Германия	DEU	Намибия	NAM	Узбекистан	UZB
Гернси	XGG	Науру	NRU	Украина	UKR
Гибралтар	GIB	Национальность не установлена	OOO	Уоллис и Футуна острова	WLF
Гондурас	HND	Не установлено	NNN	Уругвай	URY
Гонконг	HKG	Нейтральная Зона	NTZ	Фиджи	FJI
Гражданин Великобритании (Оверсиз)	GBN	Непал	NPL	Филиппины	PHL
Гренада	GRD	Нигер	NER	Финляндия	FIN
Гренландия	GRL	Нигерия	NGA	Фолклендские (Мальвинские) острова	FLK
Греция	GRC	Нидерландские Антильские острова	ANT	Франция	FRA
Грузия	GEO	Нидерланды	NLD	Французская Гайана	GUF
Гуам	GUM	Никарагуа	NIC	Французская Метрополия	FXX
Дания	DNK	Ниуэ	NIU	Французская Полинезия	PYF
Джерси	XJE	Новая Зеландия	NZL	Французские Южные Территории	ATF
Джибути	DJI	Новая Каледония	NCL	Хорватия	HRV
Доминика	DMA	Норвегия	NOR	Центральная Африканская Республика	CAF
Доминиканская Республика	DOM	Норфолк	NFK	Чад	TCD
Европейский Союз	XEU	Объединенные Арабские Эмираты	ARE	Чехословакия	CSK
Египет	EGY	Объединенные нации ООН	UNO	Чешская Республика	CZE
Замбия	ZMB	Оланд	XFA	Чили	CHL
Западная Сахара	ESH	Оман	OMN	Швейцария	CHE
Земля Королевы Мод	ATN	Остров Буве	BVT	Швеция	SWE
Зимбабве	ZWE	Остров Мэн	IMY	Шри-Ланка	LKA
Израиль	ISR	Остров Рождества	CXR	Эквадор	ECU
Индия	IND	Острова Кука	COK	Экваториальная Гвинея	GNQ
Индонезия	IDN	Острова Теркс и Кайкос	TCA	Эль - Сальвадор	SLV
Иордания	JOR	Острова Фаро	FRO	Эритрея	ERI
Ирак	IRQ	Острова Херд и Макдональд	HMD	Эстония	EST
Иран	IRN	Пакистан	PAK	Эфиопия	ETH
Ирландия	IRL	Палау	PLW	ЮАР	ZAF
Исландия	ISL	Палестина	PSE	Южная Георгия И Южные Сандвичевы Острова	SGS
Испания	ESP	Панама	PAN	Ямайка	JAM
Италия	ITA	Папуа-Новая Гвинея	PNG	Япония	JPN

Příloha 6: Smlouva o budoucí smlouvě pracovní - vzor



SMLOUVA

o budoucí smlouvě pracovní

kterou níže uvedeného dne, měsíce a roku uzavřely ve smyslu ust. §1785 a násl. ObčZ (zákona č. 89/2012 sb. v platném znění) a ust. § 33 a násl. zákoníku práce (zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění) tyto smluvní strany:

BRISK Tábor a.s.

IČ: 472 52 090

Sídlo: Tábor, Vožická 2068, PSČ 39002

právnícká osoba zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých

Budějovicích, oddíl B, vložka 563

zastoupený Mgr. Danou Štegerovou – personální ředitelkou

na straně jedné jako budoucí zaměstnavatel dále jen „budoucí zaměstnavatel“

a

pan:

datum narození:

bytem:

číslo pasu: E

na straně druhé jako budoucí zaměstnanec dále jen „budoucí zaměstnanec“

A.

1. Budoucí zaměstnavatel a budoucí zaměstnanec mají zájem v budoucnu uzavřít pracovní smlouvu, na jejímž základě by budoucí zaměstnanec vykonával práci na pozici **Soustružník** s místem výkonu práce v sídle budoucího zaměstnavatele, tj. na adrese Tábor, Vožická 2068, PSČ 39002.
2. Vzhledem ke skutečnosti, že budoucí zaměstnanec je státním příslušníkem Ukrajinské republiky, může být mezi budoucím zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem uzavřena pracovní smlouva až po získání Zaměstnanecké karty budoucím zaměstnancem (dále jen „Zaměstnanecká karta“).

B.

1. Smluvní strany prohlašují, že přebírají závazek uzavřít spolu pracovní smlouvu a minimálním obsahu dle smlouvy níže uvedené. Týdenní pracovní doba je stanovena na 37,5 hodiny. Práce bude vykonávána v nepřetržitém nebo třísměnném provozu.
2. Smluvní strany se zavazují předmětnou smlouvu uzavřít nejdříve ke dni úspěšného získání Zaměstnanecké karty budoucím zaměstnancem a nejpozději první den kalendářního měsíce, který bude následovat po měsíci, ve kterém budoucí zaměstnanec úspěšně získá Zaměstnaneckou kartu. **Pracovní smlouva bude uzavřena na dobu neurčitou.**
3. Smluvní strany činí dohodu o podstatných obsahových náležitostech předmětné budoucí pracovní smlouvy, že plně odkazují na dále uvedený vzor v příloze. Mzda bude řešena samostatnou Dohodou o odměňování. V době zaškolování pracovníka bude mzda činit cca 22.000 Kč v závislosti na počtu odpracovaných hodin a rozložení směn. Po zaučení bude mzda navýšena a to v závislosti na výkonu zaměstnance.

C.

Další ujednání

1. Závazek uzavřít budoucí pracovní smlouvu založený touto smlouvou o budoucí pracovní smlouvě zanikne, pokud se podmínky a okolnosti, z nichž smluvní strany vychází v době uzavírání této smlouvy, změní natolik, že uzavření pracovní smlouvy nebude možné spravedlivě požadovat.
2. Případná náhrada škody vzniklá některé ze smluvních stran nesplněním závazku založeného touto smlouvou se bude řídit občanským zákoníkem.

D.

Závěrečná ustanovení

1. Tato smlouva je platná a účinná dnem podpisu poslední ze smluvních stran.
2. Tato smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž každá smluvní strana obdrží po jednom vyhotovení.

3. Smluvní strany se v souladu s ustanovením § 1787 odst. 2 ObčZ dohodly na tom, že obsah konečné pracovní smlouvy může být vzhledem k obsahu této smlouvy o budoucí smlouvě dá le doplněn a upraven tak, aby se naplnila vůle obou účastníků.

V Táboře dne 1.7.2017

Budoucí zaměstnavatel

Budoucí zaměstnanec

.....
BRISK Tábor a.s.
Mgr. Dana Štegerová
personální ředitelka



PRACOVNÍ SMLOUVA – VZOR

Zaměstnavatel BRISK Tábor a.s., se sídlem v Táboře, zastoupený Mgr.ŠtegerOVOU (PER ředitelkou)

a pan/í

č. pasu: osobní č.....

trvalé bydliště: Ukrajina, PSČ 33024, Rovenskaja oblast, město Rovno, ulice Makarova 36, byt 27

uzavírají tuto PRACOVNÍ SMLOUVU

1. Zaměstnanec nastoupí do pracovního poměru dne
Jako (uveden druh práce): **Soustružník**
Místem výkonu práce je : Tábor, Vožická 2068
2. Pracovní poměr se sjednává na dobu :
- neurčitou
3. **- se zkušební dobou** do (tříměsíční – dle nástupu)
4. Výpovědní doby jsou upraveny v § 51 ZP a výpovědní důvody v § 52 ZP.
5. Délka dovolené a týdenní pracovní doba je uvedena v pracovním řádu, který je k nahlédnutí na každém pracovišti.
6. Mzda je sjednána v Dohodě o odměňování. Výplatní termíny a splatnost mzdy jsou na počátku každého kalendářního roku formou vnitřního předpisu sděleny zaměstnancům.
7. Další ujednání: práce v třísměnném – nepřetržitém provozu
8. V případě rozvázání pracovního poměru ve zkušební době, zaměstnanec souhlasí se srážkou ze mzdy za vstupní lékařskou prohlídku.
9. Zaměstnanec se zavazuje dodržovat platné předpisy vztahující se na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
10. Zaměstnavatel a zaměstnanec potvrzují, že zaměstnanec byl řádně seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z této pracovní smlouvy, z pracovního řádu, jakož i s pracovními a mzdovými podmínkami. Otázky výslovně touto smlouvou neupravené se řídí českým právním řádem, zejména pak ustanoveními zákoníku práce.
11. Zaměstnanec souhlasí, aby po dobu trvání pracovního poměru byly jeho osobní údaje zpracovávány zaměstnavatelem v rozsahu nutném k plnění zákonných práv a povinností zaměstnavatele a k činnostem zaměstnavatele v oblasti pracovněprávních vztahů.

Tato smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, přičemž zaměstnanec obdrží jedno vyhotovení.

Obě strany s tímto zněním pracovní smlouvy souhlasí, což potvrzují svým podpisem.

V Táboře dne

.....
podpis zaměstnance

.....
razítko zaměstnavatele a podpis zaměstnance
oprávněného zastupovat zaměstnavatele

DOKLAD (POTVRZENÍ) O ZAJIŠTĚNÍ UBYTOVÁNÍ

podle zákona č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky
a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Název subjektu: Střední průmyslová škola strojí a stavební, Tábor
IČ subjektu: 60061863
adresa subjektu: Komenského 1670, 390 02 Tábor

potvrzujeme, že poskytneme ubytování na území České republiky

na dobu od *) do nebo
 x na dobu bez omezení*)

na adrese:
ulice + č.p.
PSČ + obec

Domov mládeže SPŠ Tábor
Komenského 2235, 390 02 Tábor

vztah k nemovitosti, např. vlastník, spoluvlastník, nájemce, **správce**
společný nájemce, podnájemce:

cizinci:

jméno a příjmení:
datum narození: **státní příslušnost:** **UKR**
cestovní doklad:

POUČENÍ:

Bude-li v tomto dokladu o zajištění ubytování uveden nepravdivě požadovaný údaj, může to mít za následek nevyhovění žádosti, o které se vede řízení podle zákona č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

V **Táboře** dne

Vlastnoruční podpis pracovníka zmocněného
statutárním zástupcem subjektu vystavovat
potvrzení o zajištění ubytování:

Ing. Marcel Gause, ředitel školy

(v případě dlouhodobého víza, dlouhodobého pobytu a
trvalého pobytu musí být podpis úředně ověřen; úřední
ověření se nevyžaduje, pokud byl doklad podepsán před
pověřeným zaměstnancem Ministerstva vnitra nebo podepsán
zaručeným elektronickým podpisem oprávněné osoby či
dodán bez jejího elektronického podpisu, ale prostřednictvím
její datové schránky)

**Pozn.: Zmocnění k podepisování potvrzení o zajištění ubytování bylo oficiální cestou
zasláno na Ministerstvo vnitra.**

Prohlášení o vyslovení souhlasu s ubytováním cizince

Střední průmyslová škola strojní a stavební, Tábor

IČO: 60061863

sídlem Tábor, Komenského 1670, PSČ 390 02

zastoupena ředitelem Ing. Marcelem Gausem

připojením vlastnoručního podpisu svého oprávněného zástupce pod tuto listinu, jako osoba pověřená hospodařením s budovou Domova mládeže SPŠ Tábor, nacházející se na adrese Tábor, Komenského 2235, PSČ 390 02, tedy budovy č. p. 2235, stojící na pozemku p. č. 3336, zapsané v katastru nemovitostí na LV č. 328, pro k. ú. Tábor,

vyslovuje souhlas s ubytováním cizince pro společnost

BRISK Tábor, a. s.

se sídlem Tábor, Vožická 2068, PSČ

IČO: 472 52 090

zapsaná ve veřejném rejstříku, obchodní rejstřík, vedeném u Krajského soudu v Českých Budějovicích, oddíl B, vložka 563

a to pana

jméno:

nar.

st. příslušnost: UKR

cest. doklad:

v prostorách Domova mládeže SPŠ Tábora to na dobu 1,5 roku od podpisu tohoto souhlasu, a to na základě podnájemní smlouvy ze dne 6.2.2017

V Táboře dne 6.2.2017

.....
**Střední průmyslová škola
strojní a stavební, Tábor
zastoupena ředitelem
Ing. Marcelem Gausem**

Příloha 10: Předávací protokol souboru věcí movitých určených k užívání

Předávací protokol souboru věcí movitých určených k užívání

Předávající:

Střední průmyslová škola strojní a stavební, Tábor

IČO: 60061863

sídlem Tábor, Komenského 1670, PSČ 390 02

zastoupena ředitelem Ing. Marcelem Gausem

a

Přebírající:

BRISK Tábor, a. s.

se sídlem Tábor, Vožická 2068, PSČ

IČO: 472 52 090

zapsaná ve veřejném rejstříku, obchodní rejstřík, vedeném u Krajského soudu v Českých

Budějovicích, oddíl B, vložka 563

zastoupena členem představenstva.....

I.

Přebírající tímto potvrzuje, že od předávajícího v souvislosti s užíváním bytové jednotky č. ... v Domově mládeže SPŠ Tábor, tedy budovy č. p. 2235, nacházející se na adrese Tábor, Komenského 2235, PSČ 390 02 přebírá následující věci movité (soubor věcí movitých)

.....
.....
.....
.....
.....

, a to bez viditelných vad kromě známek běžného opotřebení / s následujícími vadami¹:

.....
.....
.....

V Táboře dne

V Táboře dne.....

Předávající

Přebírající

.....

.....

Střední průmyslová škola

BRISK Tábor, a. s.

strojní a stavební, Tábor

zastoupena ředitelem Marcelem Gausem

zastoupena členem představenstva

.....

¹ Nehodící se škrtněte

Podnájemní smlouva

kteřou níže uvedeného dne, měsíce a roku uzavřely na základě přísl. ustanovení zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku (dále jen OZ), v platném znění.

BRISK Tábor, a. s.

IČO: 472 52 090

sídlem Tábor, Vožická 2068, PSČ 390 00

zastoupena personální ředitelkou Mgr. Danou Štegerovou

zapsaná ve obchodním rejstříku, vedeném u Krajského soudu v Českých Budějovicích, oddíl B, vložka 563

(dále jen jako „pronajímatel“ na straně jedné)

a

pan:

nar.

st. příslušnost:

cest. doklad:

(dále jen jako „nájemce“ na straně druhé)

I. Prohlášení pronajímatele, předmět podnájmu

1. Pronajímatel prohlašuje, že je oprávněn podnajívat bytovou jednotku v Domově mládeže SPŠ Tábor, tedy budově č. p. 2235, nacházející se na adrese Tábor, Komenského 2235, PSČ 390 02, stojící na pozemku p. č. 3336, zapsané v katastru nemovitostí na LV č. 328, pro k. ú. Tábor. Bytová jednotka sestává ze 3. pokojů, chodby, WC, koupelny, kuchyňky

2. Předmětem podnájmu dle této podnájemní smlouvy je část bytové jednotky - tedy pokoj č. 1 umístěný ve výše uvedené jednotce. Nájemce je povinen strpět užívání pokoje ze strany další, max. jedné osobou. Nájemce je dále oprávněn užívat společnou kuchyň, chodbu a sociální

zařízení. U těchto částí bytové jednotky je nájemce také povinen strpět užívání ze strany dalších nájemců/podnájemců/uživatelů užívajících bytovou jednotku. (dále také „předmět podnájmu“).

3. Tato bytová jednotka je vybavena dle předávacího protokolu, který je nedílnou přílohou této smlouvy.

4. Pronajímatel touto podnájemní smlouvou pronajímá předmět podnájmu nájemci, za níže uvedených vzájemně dohodnutých podmínek a nájemce si předmět podnájmu touto podnájemní smlouvou za níže uvedených vzájemně dohodnutých podmínek od pronajímatele najímá. Předmět podnájmu je v okamžiku uzavření této smlouvy ve stavu plně způsobilém k nastěhování a k obývání k účelu zajištění bytových potřeb nájemce.

II. Doba trvání podnájmu

1. Strany se dohodly, že se smlouva sjednává na dobu určitou, avšak nenabude účinnosti, dokud nebude splněna odkládací podmínka. Odkládací podmínka spočívá v získání víza či jiného povolení ubytovaného potřebného k pobytu a výkonu práce dle jiných právních předpisů na území ČR.

2. Podnájem je sjednán na dobu 18 měsíců. Doba trvání podnájmu je možné dohodou obou smluvních stran prodloužit, a to písemným dodatkem k této smlouvě.

III. Práva a povinnosti nájemce

1. Nájemce se zavazuje, že bude k zajištění svých bytových potřeb užívat část bytové jednotky řádně v souladu s touto smlouvou.

2. Nájemce je povinen užívat bytovou jednotku, společné prostory a zařízení domu řádně a je povinen počínat si tak, aby nedocházelo ke vzniku škod na majetku a aby též bylo předcházeno vzniku těchto škod.

3. Nájemce není oprávněn provádět v bytové jednotce stavební úpravy ani jiné podstatné změny, a to ani na svoje náklady, bez předchozího písemného výslovného souhlasu pronajímatele. Po udělení tohoto souhlasu je povinen dodržet podmínky, stanovené zák.č. 183/2006 Sb. ve znění

pozdějších předpisů (stavební zákon) a předpisy tento zákon provádějícími. Porušení této povinnosti je hrubým porušením povinností nájemce a pronajímatel může v takovém případě podnájemní smlouvu jednostranně vypovědět s okamžitými účinky.

4. Nájemce není oprávněn pronajatou část bytové jednotky přenechat do podnájmu resp. užívání třetím osobám bez předchozího písemného výslovného souhlasu pronajímatele. Porušení této povinnosti je hrubým porušením povinností nájemce a pronajímatel může v takovém případě podnájemní smlouvu jednostranně vypovědět s okamžitými účinky.

5. Nájemce je povinen pronajímateli ihned oznámit poškození a vady, které je třeba bez prodlení odstranit. Ostatní poškození a vady, které brání obvyklému bydlení, je nájemce povinen oznámit pronajímateli bez zbytečného odkladu. Při porušení této povinnosti nemá nájemce právo na náhradu nákladů.

7. Nájemce bude užívat společné prostory a společná zařízení domu jen k účelům, ke kterým jsou určeny. Nájemce je povinen se chovat v souladu s ustanovením domovního řádu. Nájemce je povinen uzamykat vchodové dveře dle upozornění u vchodových dveří. Nájemce bude udržovat pořádek a čistotu v domě. Nájemce není oprávněn kdekoli v bytě či domě kouřit.

8. Nájemce zajistí, aby nedošlo ke zneužití klíčů od domu, společných a jiných prostor v domě. Pokud si nechá nájemce tyto klíče přidělat, po skončení nájmu předá pronajímateli všechny klíče bez náhrady.

9. Nájemce umožní pronajímateli a odpovědným osobám přístup do bytové jednotky za účelem kontroly bytové jednotky.

10. Nájemce je povinen sdělovat pronajímateli veškeré změny skutečností mající vliv na tuto smlouvu.

IV. Skončení podnájmu

1. Uplynutím doby

Podnájem dle této smlouvy zaniká uplynutím doby stanovené v čl. II. této smlouvy.

Nájemce je srozuměn s tím, že po skončení podnájmu nemá právo na bytovou náhradu, náhradní ubytování ani přístřeší.

2. Dohodou

Podnájem dle této smlouvy může zaniknout písemnou dohodou mezi pronajímatelem a nájemcem. V této dohodě musí být výslovně uveden den, ke kterému nájem dle této smlouvy zaniká a den, ke kterému nájemce zavazuje byt odevzdat.

Nájemce je srozuměn s tím, že po skončení podnájmu nemá právo na bytovou náhradu, náhradní ubytování ani přístřeší.

3. Výpověď

Poruší-li nájemce svou povinnost zvláště závažným způsobem, má pronajímatel právo vypovědět podnájem bez výpovědní doby přiměřeně dle § 2291 občanského zákoníku a požadovat, aby mu nájemce bez zbytečného odkladu část bytové jednotky odevzdal a to nejpozději do 24 hodin od doručení písemné výpovědi, či výpovědi prostřednictvím e-mailu, sms, viberu, whatsappu resp obdobných el. komunikačních aplikací.

Pronajímatel je dále oprávněn kdykoli dát nájemci z jakéhokoli důvodu či bez uvedení důvodu výpověď a to s jednoměsíční výpovědní lhůtou plynoucí od následujícího dne po dni, kdy byla výpověď doručena nájemci a to v písemné formě, prostřednictvím e-mailu, sms, viberu, whatsappu resp obdobných el. komunikačních aplikací.

Nájemce je srozuměn s tím, že po skončení podnájmu nemá právo na bytovou náhradu, náhradní ubytování ani přístřeší.

V. Předání a převzetí předmětu podnájmu včetně příslušenství

1. V případě skončení nájmu je nájemce povinen část bytové jednotky vyklidit a odevzdat se vším vybavením a zařízením ve stavu, v jakém jej převzal, nehledě na běžné opotřebení při běžném užívání a na vady, které je povinen odstranit pronajímatel, a to nejpozději v den zániku nájemního poměru, pokud se smluvní strany nedohodnou jinak.

VI. Závěrečná ustanovení

Pokud tato dohoda nestanoví jinak, platí pro obě smluvní strany, co se jejich práv a povinností týče, příslušná ustanovení občanského zákoníku a předpisů jej provádějících a doplňujících.

Změny podmínek, za nichž byla tato podnájemní smlouva sjednána, mohou být provedeny pouze písemně číslovaným dodatkem k této smlouvě.

Smluvní strany prohlašují, že rozumí obsahu smlouvy a jsou s ním srozuměny, že smlouva odpovídá jejich pravé, vážné a svobodné vůli a že ji uzavírají prosty jakékoli tísně či nátlaku, považující ji za oboustranně výhodnou, což stvrzují svými podpisy.

Tato smlouva se vyhotovuje ve dvou stejnopisech s platností originálu, z nichž obdrží 1 pronajímatel, 1 nájemce.

V Táboře dne 6.2.2017

V Kyjevě dne 10.2.2017

Pronajímatel:

Nájemce:

.....
BRISK Tábor, a. s.

Mgr. Dana Štegerová

Personální ředitelka