

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Personální strategie vybrané společnosti

Nikola Svatoňová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nikola Svatoňová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Personální strategie vybrané společnosti

Název anglicky

Personnel Strategy of a Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit personální strategii ve vybrané společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 08/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace poznatků: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání práce na katedru: 03/2020

Doporučený rozsah práce

40-50 stran

Klíčová slova

personální strategie, personální politika, personální plánování, personální administrativa, manažer, zaměstnanec, personální řízení, řízení lidských zdrojů

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S., 2017. Armstrong's handbook of human resource management practice. Philadelphia, PA: Kogan Page. ISBN 978-0749474119.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human resource management: functions, applications, & skill development. Second edition. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1452290638.

Vědecké články

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 02. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Personální strategie vybrané společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení práce a rady při zpracování, dále také společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o., za poskytnuté informace a manažerce personálního oddělení Ing. Nadě Barvínkové za ochotu při spolupráci.

Personální strategie vybrané společnosti

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá řízením a rozvojem lidského kapitálu ve společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. Hlavním cílem práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit personální strategii ve společnosti Datwyler Cabling Solutions s. r. o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část zahrnuje literární rešerši. Z odborné literatury byly čerpány definice odborných pojmů, doporučené postupy činností personálního oddělení a jejich rozdělení z různých pohledů autorů. V druhé části bylo výzkumem interních odkladů, zúčastněným pozorováním a rozhovory s manažerkou personálního oddělení zhodnoceny činnosti procesů společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. Celkové nastavení jednání personálního oddělení bylo zhodnoceno velice kladně s ohledem na její krátké působení na trhu. Největší hrozbou pro společnost byla odhalena vysoká míra fluktuace zaměstnanců, která by mohla značně oslabit dobré postavení na konkurenčním poli. V návaznosti na problém fluktuace byl odkryt nedostatek v úplné absenci provádění výstupních pohovorů. V závěru práce byly společnosti navrženy změny vedoucí k odstranění zjištěných nedostatků a posílení činností lidských zdrojů ve společnosti.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální politika, personální plánování, personální administrativa, personální řízení, personální oddělení, manažer, zaměstnanci, společnost.

Personnel Strategy of a Selected Company

Abstract

The bachelor's thesis focuses on managing and developing of human capital at Datwyler Cabling Solutions, Ltd. The main target of the work is to describe and evaluate human resource strategies at Datwyler Cabling Solutions, Ltd, and in case of discovered shortcomings suggest appropriate measures.

The bachelor's thesis is divided into two parts. The first theoretical part includes literary research. Technical terms, recommended process procedures of human resource department and their classification from different perspectives of the writers have been obtained and used from professional literature. The second part of the work includes evaluation of process activities of the company Datwyler Cabling Solutions, Ltd, which has been acquired by research of inside deferrals, participating observation and interviews with the manager of the human resource department. Overall settings of human resource department actions were evaluated positively with respect to its short activity in the market. The biggest threat is a high labour turnover rate, which could debilitate a competitive ability of the company in the market. As a follow-up to the problem of the labour turnover a total deficiency in exit interviews has been uncovered. Final part of the work includes suggested changes to the company leading to elimination of detected shortcomings and strengthening human resource activities in the company.

Keywords: Human resource management, human resource strategy, human resource policy, human resource planning, personnel administration, personnel management, human resource department, manager, employees, company.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	13
3.2 Personální útvar, role v řízení lidských zdrojů.....	14
3.2.1 Postavení a profil personalisty v organizaci	16
3.3 Personální strategie a personální politika.....	17
3.3.1 Personální strategie	17
3.3.2 Personální politika	22
3.4 Personální činnosti	23
3.4.1 Vytváření pracovních míst a jejich analýza.....	23
3.4.2 Získávání a výběr pracovníků.....	24
3.4.3 Adaptace pracovníků	26
3.4.4 Odměňování pracovníků.....	26
3.4.5 Motivace a stimulace pracovníků	28
3.4.6 Hodnocení pracovníků.....	29
3.4.7 Vzdělávání a rozvoj	31
3.4.8 Péče o pracovníky	34
3.4.9 Uvolňování pracovníků.....	34
3.4.10 Personální informační systém.....	36
4 Vlastní práce	37
4.1 Charakteristika společnosti	37
4.2 Personální činnosti ve společnosti	39
4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	39
4.2.2 Personální plánování.....	39
4.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	40
4.2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků	43
4.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	47
4.2.6 Péče o pracovníky	48
4.2.7 Motivace pracovníků	50
4.2.8 Ukončení pracovního poměru.....	50
4.2.9 Personální informační systém.....	52

5 Zhodnocení výsledků a doporučení	54
5.1 Zhodnocení výsledků	54
5.2 Doporučení	55
6 Závěr.....	59
7 Seznam použitých zdrojů	61
8 Přílohy	65

Seznam obrázků

Obrázek 1 Procesní schéma tvorby personální strategie organizace	22
Obrázek 2 Model motivace	28
Obrázek 3 Schéma systému vzdělávání.....	33
Obrázek 4 Počet zaměstnanců Datwyler Cabling Solutions s. r. o. v roce 2019.....	38

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výše daňových dokladů - Chèque Déjeuner, Unišek +	46
Tabulka 2 Výše nákladů společnosti - Chèque Déjeuner, Unišky +	46
Tabulka 3 Celkové, mzdové náklady společnosti.....	47

1 Úvod

Lidé patří k nejdůležitějším zdrojům, které organizace má. Každý člověk disponuje určitými dovednostmi, zkušenostmi a znalostmi. Záleží jen na samotné organizaci, jak dokáže tyto atributy člověka využít a rozvíjet. V dnešní době se personální strategie stále více dostává do popředí a ubývá firem, které žádnou personální strategii nemají. Obecně se strategie stává důležitou i pro samotné zaměstnance, kteří se rozhodují, s jakou společností spojí svoji profesní kariéru.

V dnešní době je stále větší nabídka pracovních pozic. Situaci na trhu práce ovlivňují především zaměstnanci, kteří si vybírají společnost, jenž propůjčí své zkušenosti. Nebylo tomu tak ale vždy, v dřívějších dobách byly role obrácené a zaměstnavatel si vybíral zaměstnance, do kterých investuje své prostředky. Nyní je pouze na společnosti, jak potenciální kandidáty osloví. Většina pracovníků upřednostňuje stabilní společnosti, které jasně dokáží definovat svoji vizi hodnot i strategii.

Je zcela jisté, že práce s lidskými zdroji je stará stejně tak dlouho, kam až sahá paměť lidstva. Již primitivní národy znaly dělbu práce, přerozdělováním činností zajišťovaly přežití společnosti. Důležitým článkem úspěšné společnosti jsou kvalitní lidé. Tito lidé, zaměstnanci společnosti, by měli mít stejné představy, nadšení a vizi jako naše zkoumaná společnost. Je důležité pamatovat na to, že zaměstnanci společnosti předávají svoje vědomosti, schopnosti i znalosti, ale také potenciál. Pro úspěšný rozvoj společnosti je nutné, aby lidé v organizaci nejen slepě následovali své nadřízené, ale také aby přinesli do společnosti svoje know how. Je třeba vědět, že ne každý člověk je vhodný na jakoukoli pracovní pozici a každý má své silné i slabé stránky. Úspěšné společnosti se od neúspěšných odlišují hodnotným výsledkem zkoumané sebedestrukce u zaměstnanců i uchazečů, využitím jejich silných a zdokonalením slabých stránek. Je důležité umět s potenciálem zaměstnanců dobře zacházet, rozvíjet ho, podporovat, motivovat a dobře ho odměnit. Právě tyto otázky zabezpečuje řízení lidských zdrojů.

Personální strategie společnosti je vytvářena především majitelem společnosti, který udává její směr, dále jejím nejvyšším vedením a nesmí být opomenuto personální oddělení, které má nezastupitelnou úlohu, ačkoliv je často opomíjené. Personální oddělení má na starosti především výběr a získávání nových zaměstnanců, jejich adaptaci, motivaci i vzdělávání tak, aby zajistila společnosti spokojené zaměstnance a konkurenceschopnost.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit personální strategii ve společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Dílní cíle bakalářské práce zahrnují:

- zpracování teoretických východisek dané problematiky,
- charakteristika společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o., její činnosti, produkty, personální strategie a činnosti personálního útvaru,
- shromáždění interních dokumentů, realizace osobního rozhovoru s manažerkou HR oddělení,
- přímé, zúčastněné, nestandardizované pozorování ve společnosti za přítomnosti HR manažerky,
- popis jednotlivých personálních činností,
- navržení reformy systému personální činnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o., která povede k jeho zdokonalení i zlepšení samotného fungování společnosti.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. První, teoretická část obsahuje literární rešerši, která byla vypracována po samostudiu odborné literatury. Dotýká se oblastí problematiky personální strategie a politiky, řízení lidských zdrojů a stěžejních personálních činností. Činnosti, mezi které patří nábor pracovníků, metody získávání pracovníků, odměňování, hodnocení a motivace pracovníků, dále uvolňování pracovníků, personální informační systém, péče o pracovníky, jejich vzdělávání a rozvoj.

Druhá část bakalářské práce řeší praktickou část, konkrétně vlastní výzkum ve společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. Tento empirický výzkum je zpracován na základě sběru vnitropodnikových výzkumných dat, rozhovoru s manažerkou HR oddělení a zúčastněného přímého nestandardizovaného pozorování podle samotného výběru a určení HR manažerky, dané potřeby a rozložení, časového fondu společnosti, např. u nábory zaměstnanců, školení a péče o pracovníky.

Analýza dokumentů

Analýza dokumentů byla použita jak v teoretické části, tak i v praktické. Jde o metodu, která je důležitou technikou sběru dat v empirickém výzkumu. V teoretické části se jednalo o odbornou literaturu, v praktické části o studium interních dokumentů pro potřeby personálního oddělení i zaměstnanců, které slouží k zajištění informací o zaměstnanci v návaznosti na jiná personální, mzdová a legislativní nastavení i zpětnou vazbu na hodnocení společnosti, nároky, nápady a informace od zaměstnanců.

Rozhovor

Osobní forma dotazování je běžná a osvědčená technika sběru primárních dat. Je vhodná především díky možnosti přímé zpětné vazby od respondenta k tazateli a naopak. Tato metoda patří ke spolehlivým, respondenti mají obvykle více času na promyšlení. V bakalářské práci byl uplatněn polostrukturovaný rozhovor především pro možné doplnění a ověření informací z analýzy dokumentů a zúčastněného pozorování. K rozhovoru byl předem sestaven seznam otázek, jeho obsah se měnil v návaznosti na průběh rozhovoru a jeho odpovědi ze strany HR manažerky, se kterou byl rozhovor vedený. Při vedeném rozhovoru v délce trváván 50 minut, bylo pro záměr dalšího šetření položeno HR manažerce 15 požadovaných otázek. Seznam otázek naleznete v příloze 1., přepis rozhovoru v příloze 2.

Pozorování

Zúčastněné pozorování patří mezi důležité metody sběru dat. Umožňuje nashromáždění informací, které by byly jinou metodou stěží odhaleny. Pozorováním je možné se začlenit do dané situace, být jejím členem a objektivně sbírat nezkreslená data, které si lidé často ani neuvědomují, či sledovat, jak se v danou chvíli lidé chovají. V bakalářské práci byla zvolena technika přímého zúčastněného pozorování. Jedná se o formu, v níž je pozorovatel na určitou dobu součástí zkoumaného prostředí. Jeho hlavní aktéři byli vždy HR manažerkou srozuměni o probíhajícím pozorování a byli požádáni o souhlas mé přítomnosti. Můžeme tedy říci, že bylo také využito otevřeného pozorování, které vždy souhlas daných osob vyžaduje. Pozorování se soustředilo na personální chod podniku, především na získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, motivaci a hodnocení.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře je k tomuto tématu velké množství definic.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2015, s. 27). Kociánová (2012, s. 78) definuje řízení lidských zdrojů takto: *„Koncepte řízení lidských zdrojů bývá charakterizována orientací na zájmy organizace i jedince jako vztah vzájemného prospěchu, podmíněný splněním oboustranných očekávání a potřeb. Organizace sleduje své cíle a svůj rozvoj prostřednictvím lidí (využívá schopností, zkušeností a kreativity lidí ve svůj prospěch) a lidé očekávají splnění svých cílů a svůj rozvoj v organizaci. Jde o soulad cílů organizace s cíli individuálními.“* Livian a Pražská (1997, s. 8) dodávají, že ve všech průmyslově vyspělých zemích je v dnešní době řízení lidských zdrojů považováno za klíčové pro úspěch společnosti.

Vznik řízení lidských zdrojů je datován v rozmezí od osmdesátých až devadesátých let 20. století (Šikýř, 2012, s. 34). V anglickém překladu je řízení lidských zdrojů překládáno jako human resource management. Společnosti slouží k získání a udržení zaměstnanců. Jeho úlohou je také zajišťování dobrého výkonu zaměstnanců, který bude přispívat k cílům společnosti. Řízení lidských zdrojů by mělo přinést konkurenční výhodu (Bláha, Mateicius, 2005, s. 20). Shodně nahlíží na funkci úkolu řízení lidských zdrojů Koubek, kterou vidí v jeho kladné výkonnosti a neustálém se zlepšování (2015, s. 14). Zcela odlišně se na řízení lidských zdrojů dívá Šikýř (2012, s. 21). Dle něho řízení lidských zdrojů sleduje ekonomické cíle (dosahování očekávaných výsledků), ale i sociální cíle (uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců). Smyslem řízení lidských zdrojů je najít rovnováhu mezi ekonomickými a sociálními cíli. Při nesouladu, který je častý, mohou nastat dva případy. V prvním případě organizace upřednostňuje pouze ekonomické cíle společnosti, které vedou k nespokojenosti zaměstnanců. V druhém případě dbá společnost více na sociální potřeby. Tento případ vede ke spokojenosti zaměstnanců, ale neefektivnosti společnosti.

3.2 Personální útvar, role v řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015, s. 65) považuje za hlavní úlohu personálního útvaru umožnit organizaci dosahovat cílů tak, že předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporuje veškeré oblasti týkající se lidských zdrojů. Koubek (2015, s. 19) k tomu doplňuje, že na základě nynějších zjištění dochází k doporučení, aby se řízení lidských zdrojů zaměřilo na následující:

- zvýšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení rozvoje pracovníků,
- zlepšení připravenosti na změny.

Duda (2008, s. 15) dále doplňuje problematiku lidských zdrojů. Organizace může fungovat jen, pokud se jí povede shromáždit, propojit i uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, informační zdroje společně s těmi lidskými. Lidské zdroje uvádí do pohybu ostatní zdroje a určují směr jejich využití. Ty pro organizace představují zdroj toho nejcennějšího a většinou i nejdražšího, co společnosti mají. Rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti společnosti. Z tohoto důvodu můžeme řízení lidských zdrojů označit za jádro a nejdůležitější oblast podnikového řízení (Dvořáková, 2007, s. 7).

Význam personální práce tvoří:

- redukce nákladů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během běžné pracovní doby,
- snaha o snížení absence a zavádění programů, které snižují výdaje za neodpracovanou dobu,
- eliminace ztrátových časů pracovníků pomocí správných popisů práce nebo pracovního postupu,
- lepší ochrana bezpečnosti a zdraví při práci,
- rozvoj pracovníků,
- uzavírání pracovních poměrů s kandidáty, kteří jsou schopni za všech okolností vyvinout maximální úsilí,
- motivační systém odměňování a poskytování benefitů,
- podněcování pracovníků k tomu, aby prezentovali své nápady a myšlenky.

- Aktivita, které povedou ke zvýšení produktivity práce a kvality služeb nebo výrobků nebo ke zvýšení individuálního výkonu a uspokojení pracovníků (Dvořáková, 2004, s. 38).

Podle Mayerové a Růžičky (2000, s. 16-17) personální oddělení ve společnosti plní tyto funkce:

- koncepční – zpracování a aktualizace personální strategie,
- plánovací – plány rozvoje vzhledem na finanční potřeby společnosti,
- řídicí a koordinační – stanovení hlavních směrů, úkolů a priorit,
- metodická – poskytování návodů a metodických doporučení,
- informační – zajištění informačního systému společně s informováním zaměstnanců,
- poradenská – poradenské služby nejen pro vedoucí pracovníky,
- expertizní a výzkumná – zjišťování názorů, postojů a míry spokojenosti zaměstnanců, hodnocení a srovnávání jednotlivých personálních činností.

Dle Armstronga a Taylora (2014, s. 87) má největší význam na ovlivnění spokojenosti manažerů a zaměstnanců s personálním oddělením poskytnutí:

- podpory v období změny,
- dobrých rad zaměstnancům,
- podpory při jednání s komplikovanými lidmi nebo v obtížných situacích.

Koubek (2015, s. 34) dále rozvádí, za jakých podmínek by se personální oddělení mohlo stát ještě důvěryhodnější. Doporučuje použít personálního marketingu. Pro oddělení je vhodné prodávat svoji práci skrz svoje činnosti a umět se orientovat na problémy uvnitř organizace a vytvářet pozitivní vztahy. Pokud má být personální oddělení efektivní a něčeho dosáhnout, potřebuje moc. K tomu může sloužit vytvoření závislosti ostatních na službách personálního oddělení, prokázání významu jeho činností, vytvoření povědomí o nenahraditelnosti, snížení nejistoty nebo účast na projektech a klíčových rozhodnutích. Kociánová (2012, s. 116) zmiňuje, že personální řízení má pro organizaci zásadní význam ve vytváření sociálního potenciálu, aby pomohlo zajistit ekonomické cíle. Snaží se o soulad mezi potřebami společnosti i podmínkami vnitřního a vnějšího prostředí s požadavky zaměstnanců, kteří v ní pracují. Personální řízení zajišťuje potřebné množství lidí a jejich řízení tak, aby to vedlo k dosažení cílů společnosti.

3.2.1 Postavení a profil personalisty v organizaci

Základní jednotkou v organizační struktuře personálního oddělení je personalista, který bývá ve společnosti nositelem personální práce. Musí mít odpovídající odbornost, potřebné dovednosti a znalosti, především musí být empatický (Bedrnová, Nový, 2002, s. 360). Armstrong (1999, s. 66) dodává, že by personalista měl mít smysl pro podnikání, strategii, také umět aplikovat své odborné znalosti a dovednosti, mělo by mu být blízké řízení změny a neustálý rozvoj. Armstrong (2015, s. 79) upozorňuje na nutnost schopnosti personalisty zastávat určité role. Pokud se odkloníme od požadavků na odbornost a schopnosti personalisty, měl by personalista být schopen zastávat role v rámci svojí práce. Rozhodující faktor pro určení role je úroveň personálního oddělení ve společnosti (strategická nebo administrativní úroveň) a podmínky, ve kterých pracují.

Personalista může být v následujících rolích:

- Partner v podnikání – je vyznačován odpovědností za úspěchy podniku. Umí rozpoznat příležitosti podniku a prostřednictvím svojí personální práce dosahuje cílů podniku.
- Stratég – personalista se zaměřuje na dlouhodobé důležité problémy ve společnosti.
- Inovátor a činitel změny – analyzuje podnikové procesy a pozoruje to, co se děje v rámci zaměstnávání ve společnosti. Prostřednictvím analýzy provádí personalista diagnózu, na jejímž základě navrhuje inovace.
- Interní konzultant – personalista často spolupracuje s kolegy, analyzuje a diagnostikuje problém a poté navrhuje řešení.
- Monitorující role – jedná se o zajištění funkcí personální politiky a postupů.
- Strážce hodnot – ochraňuje hodnoty podniku týkající se lidí. Úkol personalistů je upozorňovat na nevhodné chování mimo tyto hodnoty (Armstrong, 2015, 79-82).

Personalista je důležitý článek každé společnosti. Má na starost nábor pracovníků a následně řeší jejich motivaci a profesní rozvoj. Personalista by měl být vyrovnaný, schopen nadhledu, empatický, kreativní a měl by umět najít řešení. Nezbytností je orientace v zákoníku práce a znalost jednotlivých oblastí personalistiky. Dobrý personalista by měl umět rozlišit mezi rozvojem zaměstnance a pouhým navštěvováním kurzů. Pro management by měl být partnerem a pro pracovníky srozumitelným

tlumočnickem personální problematiky. Výborný personalista může být člověk působící v minulosti v tomto oboru, ale i právě dostudovaný, pokud bude pokorný a bude se mít od koho učit (Altaxo, 2015). „*Dr. Libor Sehnal z AGC Flat Glass Czech je toho názoru, že správný personalista by měl mít především odborné znalosti, vědomosti o společnosti, v níž pracuje a poskytování servisu zaměstnancům. Dalšími důležitými vlastnostmi jsou dle Sehnala – velmi dobrá komunikace, empatie, respekt k názorům druhých, otevřenost a vstřícnost*“ (Altaxo, 2015). Personalista bývá ten, kdo přijímá zaměstnance, neměly by mu tedy stačit informace od samotného uchazeče, ale je vhodné si ověřit reference od předešlých zaměstnavatelů. Personalista je prvním sítem, jímž prochází kandidát o zaměstnání. Pokud se jedná o odbornou pozici, je vhodné, aby byl při výběru i odborník z dané oblasti. Při výběru je vhodné nic neuspěchat, poznat kandidáta nejen po pracovní stránce, ale i po té lidské. K dobrému výkonu práce není důležité jen dosažené vzdělání a praxe, ale i povahové vlastnosti. (Altaxo, 2015). Koubek (2015, s. 32) hovoří ve své knize o neustálém vzdělávání a rozvíjení organizačních schopností personalisty. Personalista by měl být flexibilní a zapálený pro svou práci. Kociánová (2012, s. 127) zdůrazňuje potřebu rozvoje personalistů v různých oblastech. Pracovníci pracující na pozicích personalistů ke svojí práci potřebují znalosti i dovednosti z různých oborů a jejich kompetence by měly být v souladu s nároky personálního řízení.

Personální oddělení je specializované oddělení, většinou je samostatnou jednotkou v organizační struktuře, která k sobě soustředí všechny personální činnosti. (Kociánová, 2012, s. 125). Kociánová (2012, s. 125) označuje důležitost personalistů pro společnost ve zpracování koncepce, jež stanoví management firmy. Odpovídají za zpracování personální politiky, koncepci a metodiku personálních činností a sledují zájmy společnosti.

3.3 Personální strategie a personální politika

3.3.1 Personální strategie

Nejprve si definujeme pojem strategie. Slovník cizích slov tento pojem popisuje jako „*dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle*“ (Palán, 2002, s. 320). Veber (2009, s. 47) pojem strategie definuje jako „*koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů*“. Jestliže definujeme již pojem personální strategie, tak například autor Palán (2002, s. 152) doplňuje, že personální strategie je „*uspořádaná soustava*

dlouhodobých cílů v personálním zajištění podnikové strategie“. Zabývá se také cílovou skladbou lidských zdrojů a optimalizací personální struktury. Oproti tomu Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů píše, že personální strategie „... *definují záměry organizace, co má udělat a změnit ve svém personálním řízení, aby dosáhla svých cílů*“ (Dvořáková, 2004, s. 74). Urban (2004, s. 124) vidí personální strategii: „*Personální strategie vyjadřuje dlouhodobé cíle firmy v oblasti využívání pracovních zdrojů a hospodaření s nimi...*“. *Součástí personální strategie jsou i zpravidla způsoby, metody a kroky, jež vedou k dosažení stanovených cílů.*“

Podle Urbana (2004, s. 124) definování personální strategie znamená:

- najít odpovědi na to, kolik lidí bude organizace potřebovat,
- jak mají být pracovníci vzdělaní,
- jak tyto pracovníky společnost získá,
- jak budou tito zaměstnanci vedeni motivováni a hodnoceni,
- jaké budou jejich společné hodnoty.

Při definování personální strategie je nutné se držet celofiremní strategie.

Strategické otázky se obvykle pokládají při tvorbě strategie:

- Jaká je filozofie a poslání podniku? Jak chce být vnímán trhem?
- Jakým negativům a pozitivům musí společnost vně čelit?
- Jaké má společnost pozitivní a negativní stránky?
- Čeho chce podnik dosáhnout?
- Jak naplánovaných cílů chce dosáhnout? (Koubek, 2015, s. 24-25).

Z předchozích otázek uvádí právě Koubek otázky, které se v první řadě definují při tvorbě podnikové personální strategie:

- Jak chce společnost dosáhnout synergie mezi pracovníky a pracovními místy?
- Jaký je soulad v tuto dobu a jaká z toho vyplývá produktivita práce a uspokojení pracovníků?
- Jaké jsou nutné provést změny v řízení lidských zdrojů tak, abychom dosáhli synergie mezi pracovníky a pracovními místy? (2015, s. 25).

Tyto otázky se dále konkretizují:

- Jaký počet a jaké pracovníky budeme v budoucnu potřebovat?
- Jakou můžeme očekávat nabídku lidských zdrojů vně i vevnitř společnosti?
- Co musíme udělat, abychom pokryli potřebu lidských zdrojů ve společnosti?

Když budeme zodpovídat tyto otázky, je důležité vzít do úvahy faktory, které mohou tvorbu strategie ovlivnit. Jsou to vnější a vnitřní podmínky organizace (Koubek, 2015, s. 25).

Vnější podmínky:

- Technologické – technologické změny mají vliv na obsah práce a také vytvářejí nové dovednosti. Tím pádem mají vliv na zastarávání některých profesí a zároveň určují obsah a rozsah školení pro pracovníky.
- Ekonomické – to jsou podmínky na trhu služeb a výrobků, vliv průběhu ekonomického cyklu – zda je růst nebo deprese. To ovlivňuje především růst mezd, především stanovení minimální mzdy. Také sem patří inflace, která se promítá do cen za služby a která se musí zahrnout do mzdových nákladů.
- Demografické – ovlivňují pracovní sílu, což má vliv na nabídku práce, s kterou se společnost potkává na trhu práce a jež ovlivňuje další rozhodování ohledně lidských zdrojů.

Nejvýznamnější oblasti v demografických změnách jsou:

- populace, pracovní síla, procento práceschopného obyvatelstva,
- populační změny, především ve věkové struktuře a migrace,
- vliv žen na pracovní sílu,
- kvalita lidských zdrojů.
- Legislativní – sem patří především vliv pracovně právních předpisů, mzdových a platových předpisů, také kolektivní pracovní právo, normy sociálního, důchodového nemocenského a zdravotního pojištění vč. daňových právních předpisů (Koubek, 2015, s. 25-26).

Vnitřní podmínky:

Je třeba se zabývat třemi skupinami podmínek, které s nimi úzce souvisejí s:

- organizací - především se jedná o personální kulturu, použité technologie, politiku, organizační a prostorovou strukturu společnosti,
- prací – úroveň organizace pracovních činností, její nezávislost. Patří sem také ale i rizikovitost a individuální, nebo týmový charakter,
- pracovníky – patří sem všechny formy struktury, např. ekonomická, prostorová, a demografická. Také dovednosti, zkušenosti, mobilita, vzdělání, ale i životní úroveň a rodinné zázemí pracovníků (Koubek, 2015, s. 26).

Sakslová, Šimková (2005, s. 65) dále zmiňují části obvyklého rozpracování obsahu personální strategie na:

- personální plán,
- plán příjmu a uvolňování zaměstnanců,
- plán rozvoje profesních a osobních schopností,
- personální rezervy,
- plán řízení znalostí,
- plán řízení firemní výkonnosti.

Urban (2004, s. 126) hovoří velice podobně. Dle něho tvoří personální strategii „*prognóza, či plán personálních potřeb firmy a jejich zabezpečení, tj. získání a udržení, plán přijímání nových pracovníků, strategie rozvoje lidských zdrojů (plán vzdělávání a tréninku zaměstnanců), plán hodnocení pracovníků a strategie v oblasti podnikových hodnot a firemní kultury.*“

Stýblo (2003, s. 16) uvádí, že personální strategie zahrnuje obvykle tyto tři oblasti:

- vytváření personálních systémů, které záleží na silných a slabých stránkách při práci s lidmi, na všeobecných výhodách a problémech v rozvoji personalistiky, plánování úspěchu, rozvoji a hodnocení pracovníků, změnách v zařazení pracovníků a v neposlední řadě stanovení záměrů v oblastech personální a sociální politiky,
- přemísťování zaměstnanců – nábor a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, jejich formování a uvolňování,
- volbu systému odměňování – jedná se o posuzování výkonnosti v rámci společnosti, jak se bude odměňovat, jak se budou pracovníci podílet na výsledcích společnosti, jak se bude stimulovat žádoucí chování zaměstnanců atd.

Za hlavní body personálního řízení ve společnostech je pokládáno:

- rozvoj vedoucích pracovníků,
- snížení nákladů,
- zvýšení produktivity,
- změna organizační kultury,
- řízení kompetencí,
- efektivita odměňování,

- změny a jejich řízení,
- využití informačních systémů,
- udržení klíčových zaměstnanců,
- interní komunikace (Stýblo, 2004).

Aby personální strategie mohla plnit svůj účel a navazovat na strategii celé organizace, je třeba věnovat velkou pozornost už při jejím vytváření. S ohledem na rozsah práce bych ráda představila jednu z metod, která patří mezi nejdůležitější.

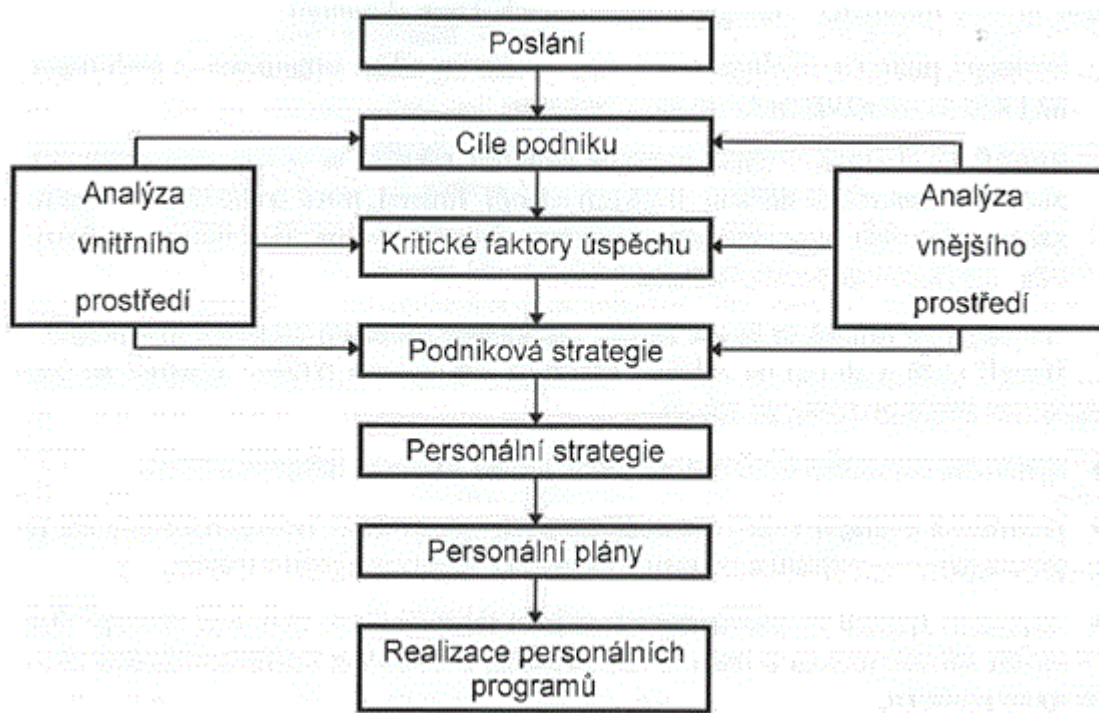
Ke stanovení personální strategie společnosti můžeme použít metodu komplexního strategického řízení, která byla rozpracovaná švýcarskými vědci Peterem Gomezem a Gilbertem Probstem (2006).

Metoda se dělí na pět fází, které na sebe navazují:

1. Identifikace výchozího stavu pro přijetí strategie – při diskuzi o základním, klíčovém postavení společnosti se mnohdy ukazuje, že manažeři vnímají rozdílně stav společnosti, její vývoj, hrozby a obraz v budoucnosti a funkci formování identity.
2. Pochopení složitosti vývoje - tím, že všichni aktivně začnou participovat na rozvoji společné vize, mohou se různé individuální perspektivy spojit.
3. Vypracování návrhu významného směru – v předcházejících fázích byla vyjasněna strategická situace a identifikovaly se hlavní faktory, které ji ovlivňují. V této fázi se dokazuje významný směr. Pomocí workshopů, které se dělají a zapojují se do nich všichni manažeři, dochází k ústupu individuálních zájmů do pozadí a hlavní pozornost se se soustředí na nový strategický směr vývoje. V této fázi se také uskutečňuje důkladný rozbor externích a interních činitelů, které ovlivňují hodnotu společnosti.
4. Vyhodnocení a konkretizace strategie - v této fázi se vyhodnocuje realizovatelnost strategie a konkretizuje se. Je velice vhodné, aby existovala harmonie mezi taktikou a organizačním složením i mezi taktikou a podnikovou kulturou. To vede k posouzení, zda lze předpokládat snadný a účinný proces provedení taktiky, nebo zda se můžeme setkat u provedení s možnými bariérami nynější struktury a kultury. Když je strategie posouzena, je nutné ji přeměnit na strategický záměr, plány a souhrny zajištění. Tímto postupem roste spolehlivost managementu a tvoří se schopnost využití v následující fázi tažné moci rozvoje k prospívajícímu provedení strategie.

5. Přezkoumání a realizace strategie – uskutečnění strategie značí zvláště oznámení ve společnosti, že změny jsou nevyhnutelné, a vytvořit tak prostor pro přijetí změn. Každý zaměstnanec společnosti by měl být zapojen odpovídajícím způsobem do procesu tak, aby následující držitelé pokrokové strategie byli od počátku vytváření strategie její součástí. V prospěchu upevnění strategie ji musí manažeři a pracovníci stabilizovat pro vnitřní i vnější spojení.

Obrázek 1 Procesní schéma tvorby personální strategie organizace



Zdroj: Armstrong (1999, s. 180)

Podle Armstronga vyžadují tvorbu personální strategie odpovědi na tři základní otázky: kde se nacházíme, kde chceme být za požadované období a jak se tam dostaneme (1999, s. 180).

3.3.2 Personální politika

Palán (2002, s. 152) personální politiku popisuje jako „systém relativně stabilních zásad pro řízení personálního rozhodování na všech podnikových úrovních“. S touto definicí koresponduje definice Koubka (2015, str. 25), který hovoří o tom, že personální politika je systémem stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (společnost) řídí

při rozhodování, které se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele. Armstrong (1999, s. 177) uvádí, že personální politika firmy je „*návod pro realizaci strategií a pro vykonávání personálních činností.*“ Bláha ve své knize uvádí obdobnou definici a vidí personální politiku jako přijetí personální strategie a její odraz podstaty, zvyklosti, tužeb a předností lidských zdrojů (2005, s. 92-93). Jako návrh uskutečnění personálních činností k získání záměru vidí personální politiku Kociánová. Podle ní politika stanovuje předpisy k vedení lidí ve společnosti, je třeba uznávat i dodržovat předpoklady společnosti i jejich zaměstnanců. Může zahrnovat politiku pracovní činnosti, rozvoje, vzdělávání, odměňování, uvolňování zaměstnanců, ale i politiku vedení společnosti (2010, s. 16).

3.4 Personální činnosti

3.4.1 Vytváření pracovních míst a jejich analýza

Vytváření pracovních míst je procesem, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly a seskupují se do základních prvků organizační struktury a pracovních míst, která musí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků, již jsou zařazeni na tato pracovní místa (Koubek, 2015, s. 43). Podle Koubka je analýza pracovního místa procesem „*zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách a odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a dalších souvislostech týkajících se pracovních míst*“ (2000, s. 120).

Při vytváření pracovních míst je nutné nejprve zodpovědět otázky:

- Co? - Stanovit úkol, který se bude plnit.
- Kde? – Popsat umístění společnosti a umístění pracoviště.
- Kdy? – Vymezit časový interval během dne a čas v pracovním procesu, kdy se plní úkol.
- Proč? – Uvést důvod plnění požadovaného úkolu. Stanovení cílů a možnosti motivovat pracovníka.
- Jak? – Určit metody práce.
- Kdo? – Definovat fyzické a duševní vlastnosti a schopnosti pracovníka (Koubek, 2015, s. 47).

Koubek shledává přínos odpovědí na otázky v určení charakteristiky dané společnosti i zaměstnanců, které musí být v souladu s platnými předpisy a zákony (2015, s. 48).

3.4.2 Získávání a výběr pracovníků

„Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace“ (Kociánová, 2010, s. 79). Koubek (2015, s. 126) formuluje získávání zaměstnanců jako: *„činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa. A to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“* Hlavní úkol získávání pracovníků je oslovení optimálního počtu kandidátů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si pak společnost bude vybírat pracovníka, který bude odpovídat stanoveným požadavkům (Kociánová, 2010, s. 79). Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je výborná znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídaní uvolňování i vytváření nových pracovních míst, které jsou součástí personálního plánování (Koubek, 2015, s. 131). Jako jeden z důležitých faktorů získávání a výběru pracovníků shledává Kociánová (2010, s. 80) původ zaměstnanců, který může být zvnějšku organizace, ale také z jejího vnitřku.

Vnitřní zdroje

Mezi vnitřní zdroje získávání pracovníků můžeme zařadit ty zaměstnance, kteří mohou přejít na náročnější práci. Také ty, kteří díky nové technologii přišli o svoji pracovní pozici, nebo ti, kteří mají o pozici zájem. Hlavní výhody této metody jsou známé skutečnosti o pracovníkovi a naopak, dále nižší náklady na získání pracovníka, rychlost, znalost kolektivu, možné využití nákladů, které jsme vložili do pracovníka. Nevýhody jsou menší a omezený výběr pracovníků, soupeření a závist mezi pracovníky a možné narušení pracovních vztahů, vysoké náklady na vzdělávání a rozvoj a menší přísun nových nápadů (Kociánová, 2010, s. 82-83). Také Bláha shledává výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů především v příznivém vlivu na etiku a akceleraci návratnosti investic do zaměstnanců. Dále rozlišuje tři možné typy pohybu zaměstnanců na vertikální, horizontální a diagonální. Vždy jde o pohyb rychlý a pro společnost nenáročný (Bláha, 2005, s. 116).

Vnější zdroje

K získávání pracovníků z vnějších zdrojů se společnost uchyluje většinou v případě, že nemá dostatek pracovníků z vnitřních zdrojů. Počet uchazečů o danou pozici ovlivňuje několik faktorů. Například situace na trhu práce, dobré jméno společnosti, prosperita firmy, náplň práce, pracovní podmínky aj.

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou:

- nové nápady,
- inovace,
- větší zkušenosti,
- znalost konkurence, větší uznání a autorita (Kociánová, 2010, s. 84).

Mezi výhody patří možnost přijetí zaměstnance s novými poznatky, vizí, smýšlení a postoji. Možnosti využití zkušeností nového zaměstnance, které pro společnost představují nulové investice (Bláha, 2005, s. 118).

Personální proces, který přímo navazuje na získávání pracovníků je výběr pracovníků. *„Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě.“* (Kociánová, 2010, s. 94). Výběr pracovníka je situace, kdy se setkávají dvě strany. Organizace a uchazeč se svými nabídkami. Organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci. Výběrový proces a jednání s uchazeči by měly probíhat na partnerské úrovni (Kociánová, 2010, s. 94).

Pro obsazování pracovních pozic z vnějších zdrojů jsou využívány různé metody získávání pracovníků:

- využívání externích služeb (zprostředkovatelské a poradenské agentury aj.),
- inzerce v médiích, internetu,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi, úřady práce, odbory i vědeckými společnostmi,
- doporučení uchazeče,
- přímé oslovení potenciálního uchazeče,
- nabídky samotných uchazečů,
- vývěsky, letáky atd.

Hlavní vliv na výběr metody mají disponibilní finanční prostředky a čas, kdy je potřeba uvolněné pracovní místo obsadit. Neméně podstatný je vliv dostupnosti kvalitních uchazečů (Kociánová, 2010, s. 85).

3.4.3 Adaptace pracovníků

V lidských zdrojích je používáno mnoho procesů na pomoc adaptování pracovníků. Adaptační proces není finančně náročný. Má ale velký vliv a dopad na přizpůsobení se pracovníka do nové pracovní role. Pouze kladný proces adaptace může být společnosti v mnoha ohledech prospěšný. Dobře adaptovaný pracovník je motivovaný pro odvádění kvalitní práce. Berdnová, Kociánová (1998, s. 321; 2010, s. 130) definují a rozdělují adaptaci zcela identicky. Adaptace je proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Je to propojení aktivních a pasivních forem člověka s prostředím. Adaptace probíhá ve dvou rovinách:

Pracovní adaptace:

- zkoordinování požadavků jedince s konkrétními pracovními požadavky,
- adaptace změn na nároky v pracovní činnosti.

Sociální adaptace:

- začlenění jedince do struktury sociálního, pracovního prostředí,
- začlenění do systému dané hospodářské organizace.

Obě adaptace se vždy zcela prolínají, pouze tehdy je možný úspěšný adaptační proces.

Kociánová (2010, s. 132) člení proces z pohledu pracovníka do několika fází:

- 1) přednástupní fáze - před rozhodnutím pro pracovní místo,
- 2) nástupní fáze - začátek organizačního období a nástup pracovníka,
- 3) integrační fáze – souhlasné sloučení odborné a sociální stránky.

Cílem řízené adaptace je snížení nákladů na fluktuaci, snížení ztrát na produkci a celkové pracovní uspokojení (Dvořáková, 2007, s. 143).

Palán (2002, s. 7) rozděluje adaptaci na pasivní (přizpůsobování jedince vnějšímu prostředí) a aktivní (vedoucí se snaze osobnosti k dosažení harmonie s jejími potřebami).

3.4.4 Odměňování pracovníků

Velmi důležitou součástí každé společnosti je systém odměňování. Je to přesně cílený nástroj, který napomáhá k motivaci zaměstnanců společnosti a ke kvalitním pracovním výkonům formou odměn za vykonanou práci. Každá společnost má svůj systém

odměňování. Ten je odlišný podle toho, jaké má daná společnost zaměření a jaké má podmínky. Systém odměn zohledňuje nejenom pracovní výkon, odvedenou práci nebo pracovní pozici, ale i benefity a další bonusy, které jsou pro zaměstnance bez ohledu na dosažený pracovní výkon. Zaměstnanecké odměny mívají odlišný charakter. Nejvýznamnější podoba je peněžní. Je to mzda, kterou obdrží zaměstnanec po odpracování určitého množství práce a za určitý čas. Ostatní formy odměn mohou být nepeněžní formou nebo formou benefitů. Každá společnost si musí dělat vlastní průzkum, jaké odměny zařadí do svého mzdového systému (Kociánová, 2010, s. 160).

Mzdové formy

- Časová mzda je nejzákladnější forma odměňování, doplněná o provize, prémie nebo osobní ohodnocení. Máme dva typy sazeb pro ohodnocení práce, hodinovou a měsíční mzdu. Hodinová mzda se vyplácí za počet odpracovaných hodin v kalendářním měsíci. Naopak měsíční mzda se vyplácí za pracovní dobu z celého měsíce, popř. její poměrná část při neodpracování celého měsíce.
- Úkolová mzda se používá pro výrobní pracovníky a řídí se podle norem. Norma času je čas, který se vynaloží na jednu jednotku produkce. Norma množství je množství, které se odvíjí od počtu produkce za čas, který se na něj vynaloží.
- Provize je mzdová forma, která je chápána jako doplňková. Připočítává se k základní mzdě jako pohyblivá složka. Člověk, který je závislý pouze na provizích z prodeje a služeb, nemá žádnou jistotu stabilního příjmu.
- Prémie také patří k doplňkovým mzdovým formám, doplňují úkolovou a časovou mzdu. Podléhají daným firemním pravidlům. Rozdíl ve vyplácení prémie je v pravidelnosti. Vyplácí se jednorázově, nebo pravidelně. Jednorázově je to odměna za mimořádnou situaci nebo úkol. Při pravidelném vyplácení se jedná o kvalitně odvedenou práci a povinnosti ve společnosti.
- Osobní ohodnocení bývá plně v kompetenci manažera a počítá se procentuálně ze mzdy. Správně nastavené hodnocení jednotlivých pracovníků pomáhá ke správnému vedení a motivaci.
- Podíl na výsledcích hospodaření je poslední formou doplňkové formy mezd. Jde o podílové rozdělení finančních prostředků, které jsou vyčleněné primárně pro tento účel v různých metodách vyplácení např. podílem na zisku, na výkonu firmy, na výnosu související s obratem (Šikýř, 2012, s. 118-120).

3.4.5 Motivace a stimulace pracovníků

Samotné slovo motivace pochází z latiny, konkrétně ze slova „movere“. Podle Armstronga (2015, s. 217-218) je to proces lidského chování, který lidi směřuje k cíli a uspokojení jejich potřeb. Překonávání stanovených cílů by mělo patřit mezi základní otázky každé fungující společnosti. Dále Armstrong (1999, s. 295) hovoří o tom, že motiv je pro člověka důvod něco dělat a vydat se určitým směrem. Motivovaní lidé jsou pouze tehdy, když jejich snaha a úsilí vede k dosažení jejich cílů. Motivovaný člověk má přesně vytyčené cíle, pro které podniká kroky, a opatření, která vedou k dosažení právě těchto cílů (Armstrong, 2009, s. 109).

Obrázek 2 Model motivace



Zdroj: Armstrong (2009, s. 109)

Podle Herzberga a kol. jsou známy dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – ta vychází z vnitřních potřeb každého člověka. Lidé jsou uspokojováni vlastním úspěchem, jestliže práce dokáže naplnit jejich potřeby. Každý člověk proto dělá maximum, aby mohl uspokojit svoje potřeby.
- Vnější motivace – vychází ze všech podnětů, které přichází z vnějšku. Veškeré způsoby motivace existují proto, abychom mohli lidi správně a individuálně motivovat (Armstrong, 2009, s. 110).

Pracovní motivaci označuje (Bedrnová, Nový, 1998, s. 77) jako motiv k vykonání bezchybné pracovní činnosti a pracovní ochotě, která vede zejména v posledních letech k hospodářským úspěchům organizací. Motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje

výkon, přesto se při požadovaném výkonu vyšší úrovně míra motivace zvyšuje nad standardizované limity (Bedrnová, Nový, 1998, s. 259).

Působení motivace je úzce spojené se stimulací. Původ pracovního jednání vychází z vnitřní motivace, potřeb lidí i jejich hodnot, a vnějších stimulů, které ovlivňují motivaci lidí zvenku. Na oba tyto jevy působí mnoho vnějších vlivů, jako je zejména charakteristika člověka, existenční i pracovní prostředí a mezilidské vztahy (Kociánová, 2010, s. 23). Dvořáková (2007, s. 165-166) uvádí nástroje pracovních stimulů vedoucí ke zvýšené motivaci zaměstnanců hmotného i nehmotného charakteru v závislosti na jejich jednotlivých potřebách:

- odměna, prémie za kvalitně vykonanou práci v organizaci, která přispěje prosperitě společnosti,
- zaměstnanecké benefity nejen pro samotné aktéry, ale i jejich rodiny,
- věrnostní benefity za dobu pracovní činnosti pro organizaci,
- financování rozvoje zaměstnanců a jejich profesního růstu.

V případě pochybení zaměstnance by měly nástroje fungovat dvoustranně, tak aby si zaměstnanci za svoji práci odpovídali a v případě neprofesionálního chování vedoucího k samotnému úpadku finanční situace byli schopni čelit jeho následkům. Zaměstnavatel by měl proto poznat struktury potřeb zaměstnanců a vytvořit jim tak jejich motivační plán, aby je dostatečně inspiroval ke zvýšení kvalitního výkonu.

3.4.6 Hodnocení pracovníků

„Nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.“ Tak se na hodnocení dívá autor Šikýř (2012, s. 115). Vidí ho pouze jako nástroj řízení. Duda (2008, s. 76) vidí hodnocení jako činnost a dívá se na něj takto: jde o *„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.“* Koubek (2015, s. 202) se dívá na hodnocení v několika oblastech. První oblast se týká vykonávání práce zaměstnancem. Konkrétně zvládnutí práce, plnění úkolů a požadavků pracovního místa, jeho chování a vztahy k spolupracovníkům. Druhá část řeší sdělování výsledků hodnocení zaměstnancům a projednávání výsledků s nimi.

Třetí část se zabývá cestami zlepšování výkonu pracovníků a jak ho zlepšit. V odborné literatuře můžeme najít dvě podoby hodnocení pracovníků. Formální a neformální.

- Neformální hodnocení dává průběžnou zpětnou vazbu od nadřízeného během pracovní činnosti. Má spíše subjektivní charakter. Je zcela jistě významné, avšak se nikde nezaznamenává a málokdy bývá využité k řešení personálních problémů.
- Formální hodnocení se provádí pravidelně. Vznikají dokumenty, které se vkládají do složek zaměstnanců a jsou podkladem pro navazující personální činnosti (Kociánová, 2010, s. 146).

Nejčastěji se ve společnostech setkáváme s ročním cyklem (Hroník, 2006, s. 103). Proti tomu Koubek (2015, s. 210) hovoří o tom, že v literatuře se často doporučuje tento cyklus, ale v praxi je dobré přihlídnout k podmínkám samotné organizace. Hroník (2006, s. 55) dodává, že nejlepší je taková metoda, která v sobě obsahuje všechny oblasti hodnocení zaměstnance. Bohužel toho lze dosáhnout jen při velkých časových i finančních nákladech.

Různí autoři dělí metody různým způsobem. Např. již zmíněný Hroník (2006, s. 54) rozlišuje metody na tři typy časového rozlišení – metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Palán (2002, s. 73) dělí metody na hodnocení podle výsledků práce, podle způsobu prezentace a na dialogové či dotazníkové metody. Koubek (2015, s. 220-221) uvádí mnoho dalších hodnocení pro různé cílové skupiny:

- **Hodnocení na základě norem** je určené především k hodnocení dělníků pro srovnání jejich výkonů.
- **Volný popis** se řadí mezi metody universální.
- **Hodnocení podle cílů**, tuto metodu uvádí Koubek (2015, s. 223) jako často používanou pro hodnocení manažerů a specialistů.
- **Hodnotící pohovor** (Koubek, 2015, s. 224) je nejčastěji využívaná metoda setkání za účelem hodnocení. Pro některé zaměstnance je tato metoda nepříjemná při uvedení negativní zpětné vazby. Plamínek (2011, s. 68) dodává, že hodnotící pohovor by neměl být založen jen na kritice, ale měl by to být oboustranný dialog mezi hodnoceným a hodnotitelem. Koubek v této metodě shledává mnoho kladů, např. zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, identifikace problémů a příležitosti v pracovní oblasti, identifikace problémů a příležitosti v pracovní oblasti a další (2015, s. 225).

- **Balanced scorecard (BSC)**, Kaplan a Norton označuje tuto metodu jako reakci na nedostačující zpětnou vazbu pro zlepšení výkonu organizace se zaměřením na jiný ukazatel (2005, s. 9). Na ukazatele, které se soustředí na výkonnost podniku z hlediska finančního, zákaznického, interního a vzdělávacího (Kaplan, Norton, 2005, s. 9-12, 32-35).
- **Metoda 360 stupňů**, tato metoda poskytuje pracovníkovi hodnocení z více zdrojů i sebehodnocení. Výhodou této metody je objektivnost podřízených, ale také nadřízených. K zaručení anonymity je nutné, aby měl dotazník nejméně pět podřízených (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 18-20). Hroník (2006, s. 67-68) rozlišuje tři formy vstupů hodnotitelů na dotazníkovou formu, hodnocení po jednotlivých kompetencích a zkrácenou formu. Při použití této metody je důležité vyhodnotit situaci a zvážit možná rizika. Armstrong (2015, s. 438-439) k této metodě přidává její nevýhody a podmínky úspěšnosti. Také Dvořáková vidí při správné implementaci velké výhody v této metodě (2007, s. 277).

3.4.7 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání je procesem, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti i postoje. Lidé v organizacích musejí neustále přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám na svých pracovních místech a rozvoj jejich schopností je předpokladem jejich flexibility a perspektivy ve společnosti (Kociánová, 2010, s. 169). Důležitým faktorem vzdělávání je systematickosti. „*Systematické vzdělávání vychází ze strategie a organizačních předpokladů, probíhá jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeby, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání*“ (Šikýř, 2012, s. 152). Podle Vodáčka a Vodáčkové (1999, s. 149) zvyšování kvalifikace v organizaci v sobě zahrnuje níže představené tři fáze:

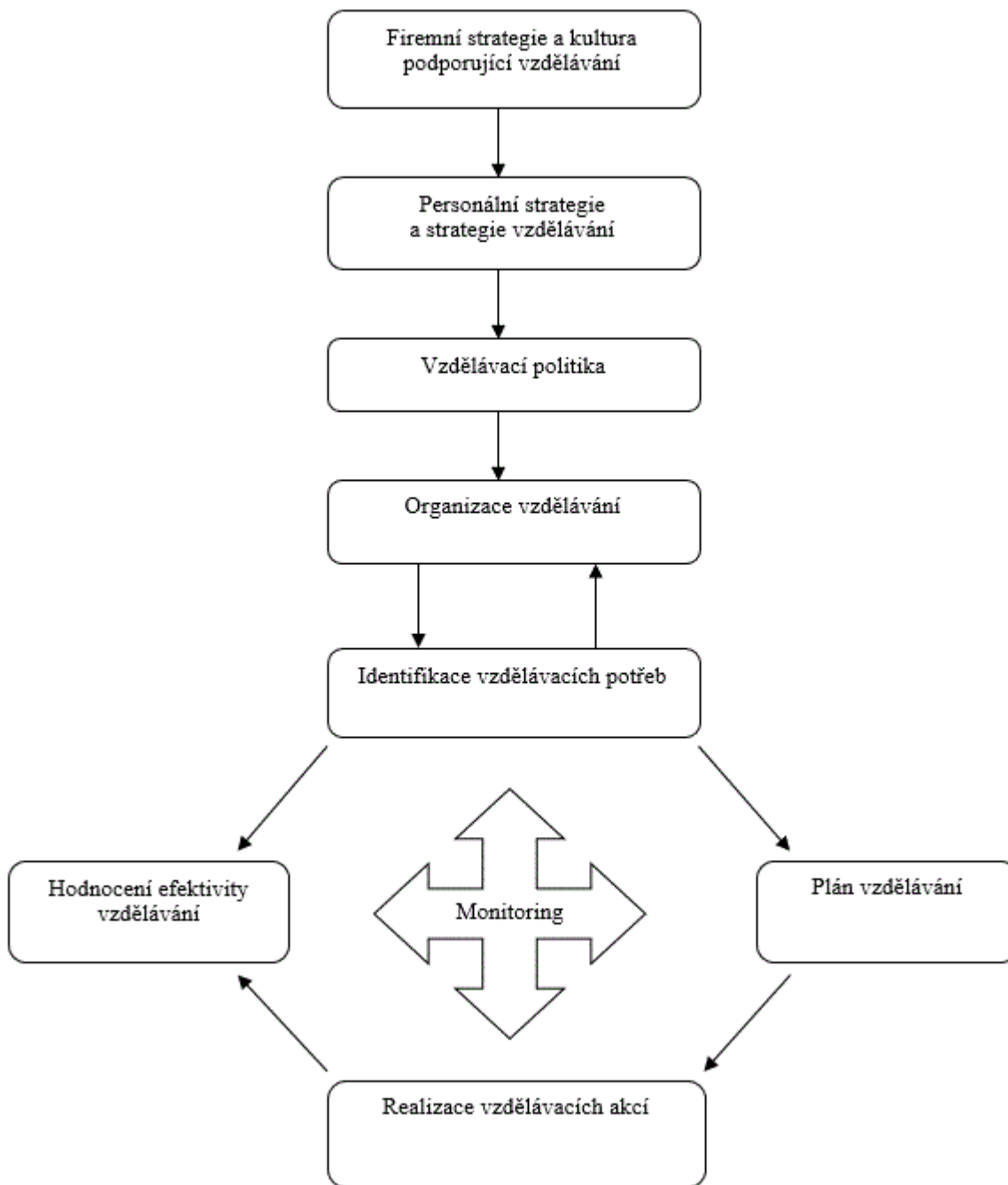
1. Stanovení cílů a reálné potřeby zvýšení kvalifikace, včetně kritérií pro hodnocení výsledků (jak pro činnost, tak pro skupiny pracovníků).
2. Zajištění realizace, určení vhodných postupů vstupního ohodnocení (testy znalostí, schopností, dovedností, návyků, sklonů, vlastností). Na základě toho stanovení odpovídající náplně a metod vzdělávání.
3. Vyhodnocení výsledků a závěrů, které zahrnují například hodnocení průběhu výuky, ověření konečných výsledků pro plán, kvalifikaci a zajištění dalšího postupu zvyšování kvalifikace i změn pracovního zařazení účastníků.

Tureckiová (2004, s. 90) doplňuje, že je nyní nejvíce rozšířeným přístupem vzdělávání systém podnikového vzdělávání. Jednotlivé součásti tohoto systému jsou uvedeny v obrázku č. 3.

Armstrong (1999, s. 526) shledává mezi rozvojem a vzděláním značný rozdíl. Podle něho je nedostatečné poskytovat příchozím lidem do společnosti poskytovat pouze rozvoj, pokud není znám jejich rozsah pracovních dovedností, nemohou tak podtrhnout jejich očekávanou kvalitu. Rozvojem rozumíme pouze zkvalitnění dosavadních dovedností v jejich kariéře. Každý by měl mít proto na začátku zaměstnaneckého poměru možnost kvalitního vzdělání. Pro skutečně přínosné vzdělávací aktivity organizace je nutné splnit následující podmínky:

- Společnost musí mít úzce specifikovanou formu podnikového strategického plánu v této oblasti.
- Manažeři musí předvídat heterogenní potřeby vzdělávání.
- Podmět ke vzdělávání by měl pocházet od nejvyšších představitelů vedení a vrcholoví manažeři musí pravidelně a formálně zkoumat způsoby vzdělávací schopností.
- Vzdělání musí integrovat s prací a zabývat se činnostmi spojenými s jejich každodenními aktivitami.

Obrázek 3 Schéma systému vzdělávání



Zdroj: Tureckiová (2004, s. 90)

Kladené investice do soustavného rozvoje zaměstnanců a výzkumu jejich potřeb musí vrcholové vedení chápat jako důležitou investici do prosperity společnosti. Finance, které jsou vynaloženy na výzkum rozvoje a vzdělání lidských zdrojů, jsou tou nejlepší investicí. Čím těžším problémům společnost čelí, tím větší by měl být tlak vynaložený na kvalitní rozvoj a vzdělání jak vrcholových manažerů, tak zaměstnanců (Armstrong, 1999, s. 527).

3.4.8 Péče o pracovníky

Péči o pracovníky můžeme označit jako prostředek pro získávání, stabilizaci a motivování zaměstnanců společnosti. „V současné době si zaměstnavatelé stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.“ *Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potencionálními pracovníky používána k porovnání organizace s organizacemi jinými*“ (Koubek, 2015, s. 343).

Péče o pracovníky může být rozdělena do následujících tří skupin:

- povinná péče, která je dána zákony a předpisy,
- smluvní péče – této problematice se věnují kolektivní smlouvy ve společnosti,
- dobrovolná – tu si nastavuje každý zaměstnavatel dle svého uvážení (Kociánová, 2010, s. 59).

Do péči o pracovníky můžeme zahrnout:

- pracovní dobu a pracovní režim (rozvrh směn, přestávky atd.),
- pracovní prostředí (ergonomie, podmínky práce aj.),
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- personální rozvoj zaměstnanců (možné prohlubování a rozšiřování kvalifikace),
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti (stravování, pitný režim, pracovní oděvy, doprava apod.),
- služby, které jsou poskytované zaměstnancům a jejich rodinám (kulturní aktivity, péče o děti aj.),
- péče o životní prostředí (Koubek, 2015, s. 345).

Péče o pracovníky se liší v různých zemích v důsledku míry uzákonění. V České republice se k péči pracovníků vztahuje § 224–247 zákoníku, který definuje pracovní a zvláštní podmínky některých zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 187).

3.4.9 Uvolňování pracovníků

S pracovníky, kteří nevládnou plnit pracovní úkoly, nebo se nedovedou přizpůsobit měnícím se úkolům pracovního místa, by měla společnost jednat s plnou ohleduplností. Je vhodné pro ně hledat takové uplatnění, které by pro ně bylo přijatelné. Není etické se

zbavovat lidí, kteří v naší společnosti zestárli, nebo se zhoršil jejich zdravotní stav. Může to poškodit dobré jméno společnosti (Koubek, 2015, s. 194). Koubek (2015, s. 194) upozorňuje na neefektivitu zaměstnávaných osob, které soustavně neodvádějí dobrý výkon. Opatrnost je nutná v případech, kdy byl povýšen pracovník, který na vyšší funkci nestačí.

Způsoby ukončení pracovního poměru:

- výpověď – ze strany společnosti nebo pracovníka,
- okamžité zrušení – ze strany společnosti nebo pracovníka,
- dohoda – iniciovaná ze strany společnosti nebo pracovníka,
- zrušení ve zkušební době – ze strany pracovníka nebo společnosti,
- skončení pracovního poměru uplynutím sjednané doby,
- péče o dítě (odchod na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou),
- odchod do důchodu (i předčasného),
- úmrtí pracovníka (Koubek, 2015, s. 194).

Dále jsou možné ukončení pracovního poměru z důvodů úředních rozhodnutí:

- rozhodnutí příslušného orgánu o zrušení povolení k pobytu,
- pravomocný rozsudek soudu o vyhoštění,
- uplynutí doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání nebo povolení k dlouhodobému pobytu za účelem zaměstnání (zákon č. 262/2006 Sb., § 48).

Robbins a Coulter uvádí, že propouštění je požadavek stále se měnícího prostředí. Toto téma souvisí s restrukturalizací, při níž je možné využít řadu možností propouštění zaměstnanců.

Výše uvedené způsoby můžeme doplnit o další možné formy:

- uvolnění dočasné na několik dnů nebo i na několik let,
- odchod pracovníka,
- přechod na jinou práci – na stejné úrovni, nebo směrem dolů,
- zkrácený pracovní týden – snížení počtu pracovních hodin,
- zavedení částečných úvazků,
- podílení se na práci – více zaměstnanců obsazuje jednu pozici na plný úvazek (2004, s. 290–291).

Je důležité, aby propouštění ze strany organizace bylo oprávněné. Hlavním důvodem udržení důvěry pracovníků, kteří jsou ochotni efektivně pracovat zejména pro

vedení, které jedná spravedlivě. Je nutné dodržovat platnou legislativu, které je třeba věnovat velkou pozornost (Foot, Hook, 2005, s. 413-414).

3.4.10 Personální informační systém

V dnešní době se jen málo společností obejde bez informačního systému, který pomáhá efektivitě nejen personálních procesů. Personální informační systém je soubor veškerých údajů, informací a procesů zpracování, které se provazují nebo se nějak dotýkají personalistiky (Dvořáková, 2007, s. 398).

Personální informační systém umožňuje:

- zpracovávat procesy,
- upravovat a archivovat data o zaměstnancích,
- upravovat a archivovat data týkající organizačního a personálního plánování (Dvořáková, 2007, s. 398).

Jako základní funkce personálního informačního systému uvádí Dvořáková:

- evidenci osobních údajů zaměstnanců, přehled jejich vývoje a kariéry, dovedností, kvalifikace a informace o dovolených a absencích,
- evidenci pracovních místech zaměstnance (popis pracovního místa a specifikace pracovní náplně, třída, mzda nebo plat, benefity, pracovní doba a umístění),
- zpracování zpráv, které jsou souhrnem informací z různých stránek (2007, s. 400-401).

Další funkce, které systém může, nebo nemusí obsahovat, jsou:

- evidence a analýza absence, přítomnost v práci, fluktuace, porovnání těchto údajů pro různá pracovní místa a zpracování dat o vývoji (plánování, odměňování),
- organizace získávání a vzdělávání zaměstnanců,
- propojení s internetem nebo intranetem (Dvořáková, 2007, s. 401).

Nejdůležitějším faktorem je poskytování okamžitého přístupu k informacím, které jsou třeba k rozhodování (Walker, 2003, s. 13).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

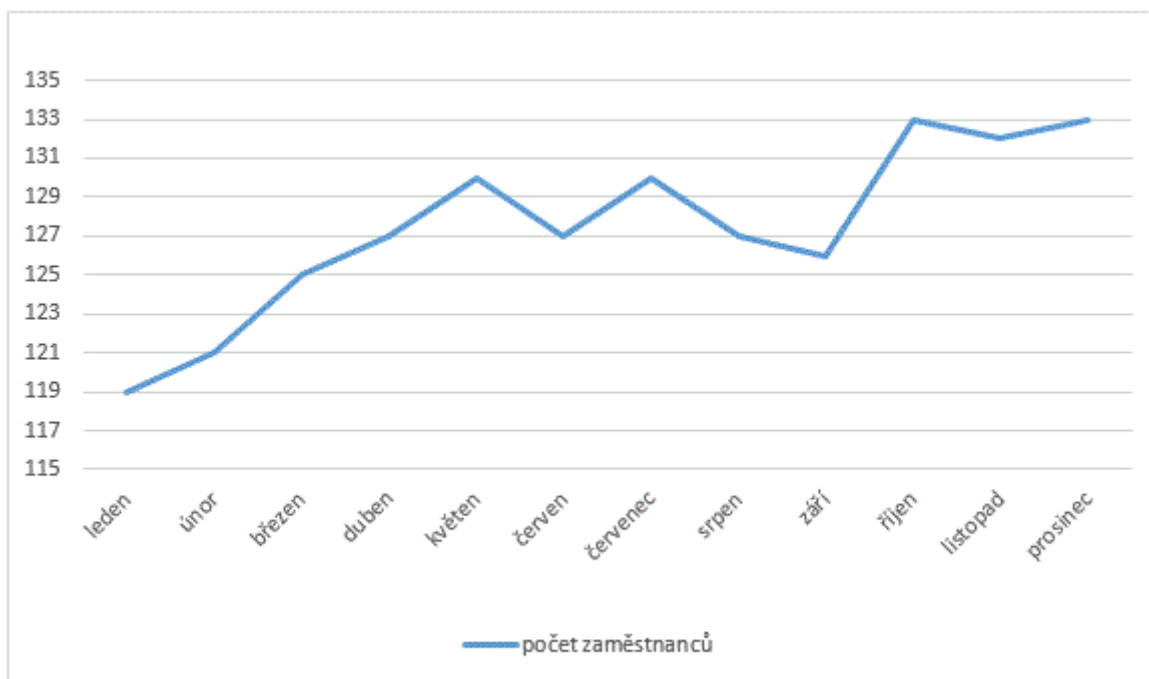
Společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. je mladá společnost, která vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 12. listopadu 2018, C 42657 vedená u krajského soudu Ústí nad Labem. Sídlo firmy je ve městě Děčín. Jejím společníkem je švýcarská matka Dätwyler Cabling Solutions AG, která disponuje s pobočkami v Evropě, na Středním východě a v Asii. Společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. se zabývá výrobou nízkonapěťových kabelů. Její produkce je rozdělena do dvou výrobních středisek:

V první řadě je to kabelová výroba, výroba měděných kabelů s výztuží, či bez, zhotovení kabelových žil a optických kabelů, které se využívají především u počítačových sítí v elektronice. Druhou v řadě je výroba kabelové konfekce, kde se kabely finalizují na použití ke konkrétnímu zákazníkovi. Jedná se především o ploché kabely, které jsou součástí osobních, či nákladových výtahů.

Společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. dodává 80 % ze své výroby svému společníkovi ve Švýcarsku, která poté dodává výrobky do celého světa koncovým odběratelům, převažují dodávky jihovýchodní Asii do Singapuru, Malajsie. Dodávky expandují i do jiných asijských a evropských států.

V posledních měsících tohoto roku začala společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. ve spolupráci se svým společníkem Dätwyler Cabling Solutions AG plánovat rozšíření kabelové výroby o možnost výroby operačního systému Cloud pro velké společnosti. Jedná se o výrobu paměťových skříní s vysokou pamětí. Tento projekt vidí obě společnosti jako svoji budoucnost s možností expandovat do celého světa. Její studie bude ovšem časově i finančně náročná.

Obrázek 4 Počet zaměstnanců Datwyler Cabling Solutions s. r. o. v roce 2019



Zdroj: vlastní zpracování

V čele společnosti stojí generální ředitel, který řídí přímo:

- manažery, konkrétně manažera údržby, manažera kvality, manažera výroby, finančního manažera a HR manažera,
- plánovače výroby, který již nemá další podřízené,
- vedoucího logistiky,
- technologie.

Generální ředitel je zodpovědný za celkový chod společnosti a zasílá kvartálně výsledky hospodaření svému společníkovi Dätwyler Cabling Solutions AG do Švýcarska. Každý z manažerů má tým podřízených pracovníků, za který je odpovědný. Manažeři nesou zodpovědnost za fungování svého oddělení a zodpovídají se řediteli společnosti za výsledky svého oddělení. Organizační struktura společnosti je k nahlédnutí v příloze 3.

Z důvodů krátkého působení společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. na trhu, nebylo možné uvést informace o hospodaření společnosti za rok 2019. Společnost má odloženou daňovou povinnost k 30. 6. 2020, výsledek hospodaření bude ověřen auditorskou společností Rödl & Partner, k. s.

4.2 Personální činnosti ve společnosti

4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Potřeba nových pracovních míst je odvislá od potřeb společnosti. Analýza a vytváření nových pracovních míst je zcela v kompetenci manažerů jednotlivých oddělení. Manažeři vedou záznamy o metodách práce, úkolech, odpovědnostech, vazbách pracovních míst. Velký důraz je kladený na efektivitu práce. Společnost velmi hlídá případnou poddimenzovanost zaměstnanců, která je pro ni zcela nepřijatelná, mohla by vést k neschopnosti konkurenceschopnosti. Potřeby společnosti se odvíjí od ročních plánů a strategických cílů. Je nutné brát na vědomí aktivity společnosti, které jsou naplánované, a také plán obratu. Jestliže předloží manažer požadavek na vytvoření a také obsazení pracovního místa, je nutné spolu s ním odevzdat také zpracovaný popis pracovního místa.

Popis pracovního místa obsahuje:

- název a organizační začlenění pracovní pozice,
- strukturu a právní náplň,
- podmínky a požadavky na přijímaného pracovníka,
- proces vytvoření podmínek pro vykonání pracovních povinností a odpovědností (technika zařízení, organizační zajištění, pracovní prostředí),
- bezpečnostní a zdravotní rizika, ze zákona je potřeba provést kategorizaci prací z hlediska na zdravotní dopad pracovníka,
- potřebná periodická školení (BOZP, PO a jiná),
- proces seznámení zaměstnance s pracovní pozicí.

Vytvoření pracovního místa je zcela v kompetenci manažera daného oddělení, který zajišťuje efektivní obsazení svého oddělení ve spolupráci s personálním oddělením a je za něj zodpovědný. Po dokončení vytvoření a analýzy pracovního místa je návrh předložen řediteli společnosti. Ten návrh pracovního místa spolu s manažerem projedná a odsouhlasí, či zamítne, pokud je jeho návrh neopodstatněný. Až po konečném schválení pracovního místa generálním ředitelem může personální oddělení vypsát výběrové řízení. Přibližně po půl roce dochází k revizi popisu pracovního pozice.

4.2.2 Personální plánování

Cílem personálního plánování je vždy sestavit personální plán na další kalendářní rok. Personální plánování je součástí personální strategie společnosti. Personální oddělení

ho sestavuje ve spolupráci s manažery jednotlivých oddělení, kdy manažeři mají již naplánované změny ve struktuře jejich oddělení částečně odsouhlasené ředitelem společnosti v návaznosti na roční plán výroby. Personální plán na další rok musí oddělení sestavit a předat nejdéle do 30. 11. řediteli společnosti.

Personální plán společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. zahrnuje:

- potřebný počet zaměstnanců,
- rozvrh mzdových a personálních prostředků – pro tento rozvrh je sestavený finanční budget, který zahrnuje náklady na mzdy i odvody zaměstnanců, plánované odměny, náklady na vzdělávání zaměstnanců, náklady na lékařské prohlídky, náklady na letní výpomoc brigádníků apod.,
- rozvrh dovolených - dovolené se v plánu hlídají kvartálně tak, aby si zaměstnanci vybírali dovolenou rovnoměrně a jejich čerpání neohrozilo plánovanou výrobu po celý rok,
- rozvrh rezerv na dovolené – tento plán zaznamenává pro finanční oddělení výši dohadné položky pasivní,
- rozvrhy jednotlivých turnusů a jejich směn – na základě směn je uvedený určitý počet zaměstnanců, aby byla zajištěna co nejefektivnější produktivita práce,
- rozvrh osobního rozvoje – zahrnuje kariérní plány, naplánované transfery, zákonné a vzdělávací školení,
- rozvrh vzdělávání pracovníků – tento plán zahrnuje náklady na interní i externí aktivity pro zaměstnance,
- rozvrh personální rezervy – tento plán není ve společnosti zatím nijak využíván, je připraven pro případnou alternaci v případě výpadku některých zaměstnanců a jejich zastoupení z řad podporované společností, např. studenty. Do budoucna je společnost připravena spolupracovat s místními vzdělávacími institucemi a zajistit si tak zaškolení a vzdělávání svých budoucích zaměstnanců.

Součástí personálního plánování je finanční rozpočet (budget), který je sestavován pro každý úsek po sobě jdoucích měsících. Jednotlivé měsíční finanční náklady jsou do termínu odevzdání sečteny a předkládány řediteli společnosti.

4.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Společnost přijímá nové pracovníky pouze na základě výběrového řízení, neexistuje žádná výjimka.

Kandidáty společnost získává především z externích zdrojů, zejména inzercí na internetových portálech jako je jobs.cz, prace.cz nebo profesia.cz. Také využívá inzerce v lokálním tisku Děčínský DOMOVníček pro poptávku pracovníků na nižší, výrobní pozice. Nepříliš využívá společnost vnitřní zdroje, při zvýšení kvalifikace jsou vertikálně nebo horizontálně zaměstnanci přesunuti. Společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. ve velké míře využívá služeb personální agentury JOB LEADER CZECH, s. r. o., ADECCO, s. r. o. především k obsazení vyšších a manažerských pozic. Do budoucna bude společnost usilovat o ukončení spolupráce s agenturou z důvodů snížení značných, finančních nákladů za tyto aktivity.

Uchazeči, kteří mají zájem o práci, předkládají personálnímu oddělení své životopisy, nebo vyplněnou žádost uchazeče o zaměstnání. Žádosti o zaměstnání jsou k dispozici na recepci společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o., také u kanceláře personálního oddělení. Vzor žádosti uchazeče o zaměstnání je k nahlédnutí v příloze 4. Na vyšší a manažerské pozice je obvykle požadován motivační dopis a životopis jak v českém, tak cizím jazyce. Znalost cizího jazyka je na vyšších a manažerských pozicích požadován. Personální oddělení velice dbá na zpětnou vazbu, každý z uchazečů dostane nejdéle do tří dnů informace o přijetí životopisu, poté zpravidla za týden informaci o případném zamítnutí nebo postoupení životopisu do výběrového řízení.

Dalším krokem je předvýběr uchazečů, který zajišťuje personální oddělení. To je zcela seznámeno se všemi požadavky na vhodného kandidáta tak, aby byl zaručen kvalitní výběr uchazečů. Životopisy vybraných kandidátů jsou předány jednotlivým vedoucím pracovníkům, kteří hledají nové pracovníky. Pokud se v životopisu objeví nějaké nejasnosti, nebo nedokonalé informace, které by si vedoucí rád objasnil, kontaktuje telefonicky uchazeče personalistka a požadované informace doplní. Vybrané kandidáty vedoucími pracovníky zve personální oddělení telefonicky na sjednaný den a čas k ústnímu pohovoru. Vybraným je zaslán potvrzující e-mail se všemi informacemi potřebnými k pohovoru, jako je termín a čas, místo i s uvedenou mapkou a informacemi o parkování. Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. nepoužívá metodu Assessment centra na žádné pozice, k pohovoru jsou vybraní kandidáti zváni samostatně. Personalistka plánuje mezi pohovory s uchazeči vždy dostatečnou časovou rezervu. Společnost se tak vyhne nepříjemné situaci, kdy se vybraní uchazeči navzájem potkají. Pohovoru se účastní personalista a příslušný vedoucí pracovník. Personalistka se snaží pohovory maximálně zpříjemnit. Kandidátům je nabídnuta voda, káva nebo čaj. Pro společnost je důležité, aby se cítili u pohovoru

uvolněně a jejich nervozita se téměř eliminovala. Společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. se také snaží o to, aby nebyl pohovor vedený formou výslechu a dostalo se maximální požadované množství informací také kandidátovi, nejen společnosti. Na počátku pohovoru dojde k představení vedoucího pracovníka a personalistky, poté se plynule navazuje na informace o kandidátovi i společnosti a dané pozici. Výběrové řízení na řadové pozice je vždy jednokolové, na vedoucí pozice dvoukolové. Uchazeči o zaměstnání vždy nejdéle do 14 dnů obdrží informaci o úspěšnosti nebo neúspěšnosti.

Jestliže vybraný kandidát nabídku zaměstnání přijme, personalistka domluví další termín návštěvy ve společnosti pro předložení návrhu pracovní smlouvy a mzdového výměru. Tento postup je veden u obsazení vyšší pozice. U obsazení pozic do výroby je pracovníkovi předložena pracovní smlouva a mzdový výměr až při nástupu do zaměstnání. Před nástupem je nutné absolvovat zdravotní prohlídku u smluvního lékaře, který je v blízkosti společnosti. K ní je třeba výpis ze zdravotní dokumentace od lékaře nového pracovníka. Tiskopis potřebný ke vstupní prohlídce je pracovníkovi předán před nástupem do společnosti. Vstupní lékařská prohlídka je hrazena společností a platba zaměstnanci za výpis zdravotní dokumentace, kterou potřeboval ke vstupní lékařské prohlídce, je uhrazena v jeho první mzdě. V den nástupu do pracovního poměru je každý zaměstnanec povinen vyplnit osobní dotazník se všemi potřebnými údaji pro evidenci na personálním oddělení. Vzor osobního dotazníku je k nahlédnutí v příloze 5. Personalisté připraví zaměstnanci osobní kartu, na níž mu jsou před nástupem, nebo v den nástupu zapsány všechny pracovní pomůcky, které mu byly svěřeny, jako je nářadí, ale i telefon, notebook a jiná zařízení potřebná na technickohospodářské pozici. Každou změnu informací o zaměstnanci, kterou eviduje personální oddělení, je zaměstnanec povinen neprodleně nahlásit na personální oddělení a vyplnit tiskopis hlášení změn. Vzor tiskopisu je k nahlédnutí v příloze 6.

Pracovní smlouva je s vedoucími, nebo technickohospodářskými pracovníky podepisována dříve, než je první pracovní den. Tím společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. poskytuje svým budoucím zaměstnancům jistotu o jejich nástupu. V den nástupu do společnosti je třeba doložit zápočtový list od předešlého zaměstnavatele, nebo potvrzení od úřadu práce či potvrzení o nemoci, kopii nejvyššího dosaženého vzdělání, vyplněný vstupní formulář a lékařskou zprávu ze vstupní lékařské prohlídky. Zaměstnanec obdrží vstupní čipovou kartu ke vstupu do společnosti doplněnou o potřebné klíče.

První pracovní den je ve znamení školení. Je nutné proškolit zaměstnance bezpečností a ochranou zdraví při práci a požární ochranou, také se detailně školí produkty

společnosti, její historie, zvyklosti, organizační struktura a rovněž nejdůležitější směrnice. Úplné informace poskytne společnost zaměstnanci také v písemné podobě s sebou domů. Školení je stejné jak pro výrobní zaměstnance, tak pro manažery v délce 3–4 hodin. Poté je zaměstnanec představen na svém úseku vedoucím oddělení, při jeho absenci personalistkou.

4.2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Ve společnosti probíhá formální i neformální hodnocení zaměstnanců. Neformální hodnocení probíhá průběžný po celý rok a není z něj žádný oficiální zápis, ani se nikde jinde oficiálně neprojevuje. Zaměstnanci ve výrobě mají mzdu složenou z pevné a pohyblivé složky. Pevná složka ve mzdě je pro zaměstnance neměnná část mzdy, zatímco pohyblivá složka je ovlivňována pracovní docházkou, kázní i chybovostí ve výrobě. Pohyblivá složka je udělována každý měsíc jednotlivými vedoucími a je vypočítána v rozmezí 50-100 % z pevné složky (Datwyler Cabling Solutions, s. r. o., 2019). Udělené výše pohyblivých složek předloží vedoucí pracovník řediteli společnosti. Po jejich schválení jsou předány na mzdové oddělení jako součást podkladu pro zpracování mezd. Společnosti se tímto postupem výpočtu mzdy podařilo kladně ovlivnit chybovost výroby, která je nyní na velmi malé míře. U technickohospodářských a vedoucích pracovníků se neformální hodnocení vyskytuje jen velmi zřídka, jejich mzda je ve většině určena jako měsíční, pevná. Formální hodnocení probíhá každý rok v měsíci lednu za uplynulý rok. Formálně hodnoceni jsou pouze zaměstnanci ve vedoucích pozicích a technickohospodářští pracovníci, také ředitel společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. Personální oddělení v letních měsících tohoto roku aktivovalo pro tyto zaměstnance odměňovací systém We Connect, ve kterém má každý zaměstnanec svůj profil s nastavenými ročními cíli. Profil We Connect se u každého zaměstnance skládá ze dvou částí. Nastavení cílů jednotlivých zaměstnanců probíhalo vždy s vedoucím oddělení. Vedoucí oddělení zadal každému zaměstnanci tři cíle, které musí dosáhnout do konce kalendářního roku, vždy s nimi zkonzultoval jejich dosažení, další tři cíle si také po konzultaci a odsouhlasení s nadřízeným nastavil sám zaměstnanec, ve většině případů se jedná o zdokonalení jazyka, práce ve svém oboru, nebo práce v programu SAP. Na konci kalendářního roku se profil We Connect pro všechny zaměstnance uzavře a jejich vedoucí vyhodnotí jejich výsledky. Výsledek 100 % plnění znamená pro každého zaměstnance obdržení 10 % ročního hrubého příjmu, který dostane v měsíci dubnu jako součást

březnové mzdy. Výsledek odměňování v plné výši při jejím 100 % splnění je možné pouze u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. po celý rok, ostatním zaměstnancům jsou procenta celkového zhodnocení kráceny v souvislosti s odpracovanými měsíci u společnosti (Datwyler Cabling Solutions, s. r. o., 2019). Garantem hodnocení je personální oddělení, které odpovídá za proces hodnocení metodicky. Je odpovědné za proškolení vedoucích pracovníků jak hodnotit, také za dodržení termínů i výtisk hodnotících formulářů z jednotlivých profilů a jejich celkových výsledků. Tento rok se odměňovací systém rozběhl se zpožděním, proto nebylo možné částečné hodnocení profilů kvartálně, aby si zaměstnanci mohli zkontrolovat na svých profilech plnění svých cílů a jejich např. nutné zlepšení pro dosažení plného počtu procent. Na hodnotícím pohovoru projednají zaměstnanci výsledky s vedoucím jednotlivě za celé období a nastíní plány na další období. Součástí je i debata nad rozvojem zaměstnance i návrhy na jeho další odměňování. Všechny návrhy pak zpracovává personální oddělení přehledně a výsledky jsou předloženy řediteli společnosti. Systém hodnocení profilů We Connect se s dalším rokem změní. Cíle v systému budou vedoucí se svými podřízenými konzultovat již na začátku nového roku po uzavření profilů roku letošního, které se budou hodnotit po třetinách každé čtvrtletí. Hodnocení bude probíhat vždy v %, každé čtvrtletí bude disponovat s budgetem 25 % tak, aby při plném hodnocení dosáhl zaměstnanec 100 % a byl řádně odměněn.

Odměňování zaměstnanců je detailně popsáno ve směrnici Mzdový řád. Zde jsou popsány všechny podrobnosti mezd, jako je např. mzdový výměr, stálá a pohyblivá složka mzdy, také jejich procentuální rozdělení, ale také jejich možné krácení. Samozřejmostí je také možnost čerpání benefitů pro zaměstnance nad rámec mzdy. U většiny benefitů je jejich čerpání možné až po uplynutí zkušební doby.

Seznam benefitů pro zaměstnance:

- stravenky – získávají všichni zaměstnanci v souvislosti s odpracovanými pracovními dny, zaměstnanci se směnnými 8hod. režimy náleží stravenka ve výši 90 Kč, zaměstnanci se směnnými 12hod. režimy náleží stravenka ve výši 120 Kč,
- prací a čistící prostředky – jsou přiděleni každému zaměstnanci z výroby jednou za čtvrtletí na péči o pracovní oblečení, které získávají podle nároků uvedených v zákoníku práce,

- šeky - v hodnotě 500 Kč do lékárny, divadla, kina apod. měsíčně připadají každému zaměstnanci, který neměl v měsíci žádnou absenci pracovní doby, společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. zavedla tuto odměnu v boji proti expandující pracovní neschopnosti, která byla ve společnosti enormní. S příchodem změny proplácení dní dočasné pracovní neschopnosti z 11 dní na 14 dní se však její počet ještě zvýšil,
- příspěvek na penzijní spoření ve výši 2 % hrubé mzdy, minimálně 1 000 Kč náleží nově příchozím zaměstnancům, kteří jsou u společnosti zaměstnání méně než 1 rok, příspěvek ve výši 3 % hrubé mzdy zaměstnancům, kteří budou u společnosti zaměstnání déle než rok, minimálně 1 500 Kč, čerpání příspěvku je možné až po uplynutí zkušební doby,
- výuka angličtiny nebo němčiny v pracovní době - zaměstnavatel hradí lektora a výukové materiály a dává k dispozici svoje prostory, výuka probíhá v pracovní době, tuto dobu si však zaměstnanci musí napracovat,
- ovoce - všem zaměstnancům je každý týden v rámci ovocné střeďy dodáváno čerstvé sezónní ovoce, v letních dnech pro osvěžení nanuky,
- sleva na kulturní vyžití v centru, které je v dosahu společnosti. Sleva je ve výši 100 Kč na osobu při každé návštěvě. Centrum nabízí návštěvu fitness centra, sauny, bowlingu, restaurace,
- pracovníci na manažerské pozici mají k dispozici automobil i k osobním účelům a jako benefit zdarma 1 tisíc ujetých km,
- všude ve firmě jsou rozmístěny nápojové automaty s teplou či studenou vodou,
- pro THP pracovníky je denně k dispozici kávovar, či čaj,
- pořádání různých akcí ke svátkům, např. ke dni dětí, mezinárodnímu dni žen atd.

Pro personální oddělení jsou důležité zpětné informace o spokojenosti, využívání služeb a benefitů od zaměstnanců. K jejich informovanosti slouží hodnotící dotazníky, které mohou zaměstnanci vyplňovat a odevzdávat na personální oddělení do určené schránky anonymně. Vzor hodnotícího dotazníku je k nahlédnutí v příloze 7.

Níže je k nahlédnutí výše pohledávek Chèque Déjeuner, Unišeky +, náklady z toho plynoucí pro společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. a mzdové náklady za rok 2019.

Tabulka 1 Výše daňových dokladů - Chèque Déjeuner, Unišek +

2019	Chèque Déjeuner	Unišek +
1	165 027 Kč	x
2	141 141 Kč	x
3	160 684 Kč	x
4	193 370 Kč	58 657 Kč
5	214 969 Kč	59 695 Kč
6	192 592 Kč	51 651 Kč
7	199 860 Kč	57 428 Kč
8	188 404 Kč	55 222 Kč
9	201 298 Kč	52 677 Kč
10	223 712 Kč	49 974 Kč
11	219 894 Kč	52 538 Kč
12	158 393 Kč	56 126 Kč
Celkem	2 259 344 Kč	493 968 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 Výše nákladů společnosti - Chèque Déjeuner, Unišky +

Chèque Déjeuner 55 %	1 242 639 Kč
Unišek +	493 968 Kč
Celkové náklady zaměstnavatele bez DPH	1 736 607 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 Celkové, mzdové náklady společnosti

	hrubá mzda	penzijní přisp.	cestovní výd.	55% stravné	ZP zaměst.	SP zaměst.	mzdové nákl.
1	2 481 205 Kč	52 800 Kč	1 406 Kč	90 765 Kč	281 730 Kč	782 646 Kč	3 690 552 Kč
2	2 907 524 Kč	55 300 Kč	5 811 Kč	77 627 Kč	261 264 Kč	725 740 Kč	4 033 266 Kč
3	3 961 621 Kč	54 600 Kč	1 599 Kč	88 376 Kč	358 977 Kč	997 148 Kč	5 462 321 Kč
4	3 624 389 Kč	95 615 Kč	3 439 Kč	106 354 Kč	329 111 Kč	914 197 Kč	5 073 105 Kč
5	3 780 561 Kč	94 984 Kč	1 996 Kč	118 233 Kč	341 990 Kč	947 981 Kč	5 285 745 Kč
6	3 577 438 Kč	93 767 Kč	3 387 Kč	105 926 Kč	324 783 Kč	845 774 Kč	4 951 075 Kč
7	3 864 728 Kč	93 161 Kč	870 Kč	109 923 Kč	345 173 Kč	895 182 Kč	5 309 037 Kč
8	3 877 657 Kč	99 221 Kč	15 785 Kč	103 622 Kč	347 060 Kč	900 422 Kč	5 343 767 Kč
9	4 053 140 Kč	101 333 Kč	2 242 Kč	110 714 Kč	365 679 Kč	951 710 Kč	5 584 818 Kč
10	4 143 351 Kč	100 829 Kč	2 901 Kč	123 041 Kč	374 905 Kč	977 669 Kč	5 722 696 Kč
11	4 064 460 Kč	99 426 Kč	5 715 Kč	120 942 Kč	368 818 Kč	958 993 Kč	5 618 354 Kč
12	3 983 563 Kč	98 354 Kč	4 201 Kč	87 116 Kč	361 711 Kč	939 142 Kč	5 474 087 Kč
Celkové mzdové náklady v roce 2019							61 548 823 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání i rozvoj zaměstnanců je pro společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. velice důležité. Jak generální ředitel, tak i management jsou si vědomi toho, že jestliže má být společnost konkurenceschopná a úspěšná, musí svoje zaměstnance neustále vzdělávat. Nejpozději v listopadu je schvalován rozpočet na vzdělávání pro další rok. Vzdělávací rozvoj je součástí personálního plánu, který se předává řediteli společnosti do 30. 11. Na začátku října HR manažerka upozorní své kolegy a kolegyně na poradě na možnost plánovat pro sebe a svoje podřízené pracovníky školení. Návrhy školení vyplynou i z hodnocení zaměstnanců. S návrhy na školení přichází také zaměstnanci a žádají o ně své vedoucí, ti jejich iniciativu kladně přivítají. Personální oddělení má na starost naplánovat zákonná a povinná vzdělávání podle počtu zaměstnanců, předpokládaných náhrad a také nových schválených pozic. Většinou je naplánované vzdělávání v plné výši schváleno.

Ve společnosti je využíváno interní i externí vzdělávání. Schválené školení vždy posílá personalistka společnosti jednotlivým vedoucím pracovníkům a ti mají kompetenci konečného výběru školicích středisek a jejich nabízených služeb ve schválených nákladech. Pokud se školení zúčastní větší počet zaměstnanců, společnost preferuje školení v prostorách budovy společnosti. Personalistka udělá výběrové řízení na toto téma školení,

vybere nejlepšího uchazeče z hlediska jeho hodnocení a požadované odměny za školení. Školení zaměstnanců výroby probíhá z pravidla v prostorách společnosti, je to zejména školení BOZP, PO, školení vazačů, svářečů, jeřábníků, školení na vysokozdvizné vozíky atd. Technickohospodářští pracovníci mají naplánované školení během roku podle jejich potřeb a např. měnících se zákonů, kterými se musí z hlediska legislativy řídit. Tato školení se týkají především finančního a personálního oddělení. Oddělení posílají své pracovníky na cesty služebním vozidlem s vyplněným cestovním příkazem. Vedoucí pracovníci vyjíždí také zpravidla na firemní školení v rámci poboček Datwyler ke svému společníkovi do Švýcarska automobilem, nebo leteckou dopravou.

4.2.6 Péče o pracovníky

V péči o pracovníky společnost striktně dodržuje zákoník práce. Tato problematika se týká především pracovního prostředí, pracovní doby – dodržení zákonných požadavků a přestávek mezi směnami či bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o pracovníky zahrnuje také personální rozvoj i benefity.

Tato společnost si na uspořádání pracovního prostředí zvolila externí společnost a má pracoviště dle standardů 5S. Společnost nadmíru pečuje o to, aby se zaměstnanci ve své práci cítili dobře. Přeci jen v zaměstnání tráví mnoho času. Společnost není příznivcem open space, naopak kanceláře jsou spíše menší a logicky upořádané.

Ve společnosti je velké množství turnusů, časově rozmanitých režimů. Kontrolu splnění pracovního fondu docházek, aby se nepřevýšily zákonné lhůty, provádí vždy pracovník, který plánuje směny. Je nutné dodržovat zákonné množství přesčasů a také zákonné přestávky mezi směnami. Technickohospodářští pracovníci mají pružnou pracovní dobu, která se skládá z pevné pracovní doby, kdy zaměstnanci musí být na pracovišti, a z doby volitelné, kdy si mohou volit začátek a konec směny. Pevná pracovní doba je stanovena od 9:00 hod do 14:00 hodin. V určenou dobu musí být zaměstnanci na svém pracovišti. Volitelná pracovní doba je potom od 7:00 do 9:00 hod a od 14:00 do 18:00 hod. Zaměstnanci ve výrobě pracují buď v jednosměnném pracovním režimu, kde je pracovní doba od 6:00 do 14:30 hod, nebo ve dvousměnném pracovním režimu, kde se střídají ranní a odpolední směny časovém rozpětí, ranní od 6:00 do 14:00 hod a odpolední od 14:00 do 22:00 hod, dále ve třisměnném pracovním režimu, kdy ranní směna je od 6:00 do 14:00 hod, a odpolední směna od 14:00 do 22:00 hod a noční od 22:00 do 06:00 hod. Společnost má také dvanáctisměnný pracovní režim, kdy se střídá krátký a dlouhý týden,

denní směna je od 06:00 do 18:00 hod a noční směna od 18:00 do 06:00 hod.. Po odpracovaných šesti hodinách musí zaměstnanci čerpat přestávku na jídlo a oddech. Dvousměnný pracovní režim je umožněn pouze zaměstnancům uznaným invalidní v prvním a druhém stupni (Datwyler Cabling Solutions, s. r. o., 2019). Všichni zaměstnanci společnosti mají povinnost zaznamenat své příchody, odchody a všechny přerušení pracovní doby v docházkovém systému načtením čipové karty v jednom z turniketů.

Ve společnosti není možnost závodního stravování, proto náleží každému zaměstnanci společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. stravenky, za které zaplatí 45 % jejich hodnoty. Nárok na stravenky vzniká odpracováním minimálně poloviny pracovního denního fondu. Ve společnosti je umístěno několik automatů na chlazenou a teplou vodu, tím je zajištěn pitný režim po celý rok., také je zde několik automatů rychlého občerstvení (i na kávu).

Společnost pořádá každoročně několik firemních akcí pro zaměstnance k různých příležitostem. K MDŽ se rozdávají všem ženám ve společnosti květiny. V létě je to dětský den pro děti zaměstnanců, který se pořádá na začátku června, loučení s létem v měsíci září. V pravidelných periodách pořádá společnost v prostorách společnosti hodinové setkání pod názvem „SETKÁNÍ SE ZAMĚSTNANCI“ pro zaměstnance, nadřízené i vedení společnosti, kde jsou zaměstnanci seznámeni s chystajícími se novinkami a plánovanými inovacemi. Po shledání je pro všechny zúčastněné připraven malý raut, káva a čaj. Před Vánoci společnost pořádá pro děti akci zdobení vánočního stromku s mikulášskou nadílkou, pro zaměstnance má připravené vitamínové balíčky. V měsíci prosinci uzavřela společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. kalendářní rok vánočním večírek jako poděkování za odvedenou práci pro všechny zaměstnance na lodi Orion, která kotví na řece Labi, zde byl uplynulý rok zhodnocen a byly vyřčeny plány na další rok. Všechny náklady vynaložené na akce společnosti hradí sama společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o.

Personální oddělení má za úkol vydávat občasník „Novinky“, který by měl vycházet minimálně pětkrát do roka. V loňském roce byl občasník pro nedostatek času personálního oddělení vydán pouze jednou v každém čtvrtletí. V občasníku zaměstnanci naleznou informace o společnosti, chystaných akcích, úspěších, významných milnících, fotografie a informace o narozeninách jednotlivých zaměstnanců, ale i neúspěchy a chystané změny. Aktuální informace jsou také sdělovány prostřednictvím vnitřní

podnikové e-mailové korespondence všem vedoucím. Informace pro zaměstnance jsou vyvěšeny také na nástěnkách uvnitř společnosti.

4.2.7 Motivace pracovníků

Pro nábor pracovníků nejsou důležité jen výkony a produktivita pracovníka, ale i jeho začlenění do společnosti a týmu. Je nutné, aby pracovník vyznával podobné hodnoty jako společnost. Společnost si zakládá na neformální firemní kultuře, zaměstnanci si tykají, jsou ochotni si pomoci, je zde otevřená a přátelská atmosféra, společnost si zakládá na čestném přístupu jak k zákazníkovi, tak i zaměstnanci. Společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. si uvědomuje, že každý člověk je individuální bytost a co motivuje jednoho pracovníka, druhého může demotivovat, proto se snaží o individuální přístup ke každému. Vedoucí pracovníci využívají k motivaci především prémieovou složku mzdy a odměny jako uznání za kvalitně vykonanou práci. Vedoucím pracovníkům se v motivaci zaměstnanců také osvědčila metoda odpovědnosti, kdy zapojí zaměstnance do rozhodování, a tak podpoří jejich nápady a kreativnost. V neposlední řadě se společnost snaží motivovat své zaměstnance, a to především ve výrobě možností kariérního růstu, kde se vzájemně propojuje již zmiňovaná metoda odpovědnosti. Zaměstnanci ve výrobě tak mají možnost stát se předákem směny, dokonce i směnovým mistrem.

4.2.8 Ukončení pracovního poměru

Nejčastější způsob ukončení pracovního poměru ve společnosti je ukončení ve zkušební době ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Jeho četnost řadí společnost k novodobému fenoménu, zaměstnanci mění zaměstnavatele opětovně jen pro svůj užitek. Dále je poměrně časté ukončení pracovního poměru ve společnosti po uplynutí sjednané doby. Poté už smlouvy pracovníkům společnost dále neprodlouží, nebo pracovníci přecházejí k jiné společnosti. Z těchto důvodů společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. vykazuje vysokou fluktuaci, která převyšuje její doporučenou velikost 5-10 %. Fluktuace ve společnosti za uplynulý rok vzrostla na 26,98 %. Tak vysoké procentuální vyjádření ohrožuje společnost nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. K výpočtu došla společnost podílem zaměstnanců, kteří během sledovaného období odešli, ku průměrnému počtu zaměstnanců ve společnosti. Z důvodu nedostatku zaměstnanců se společnost ihned po jejich nástupu snaží o co nejlepší a nejkvalitnější proškolení, které by vedlo

k zefektivnění práce. Vloží do zaměstnance úsilí a finanční prostředky, ne vždy se společnosti ale podaří své vklady zúročit.

Před ukončení pracovního poměru jsou zaměstnanci z výrobních pozic objednáni na výstupní lékařskou kontrolu. Tento krok je z hlediska bezpečnosti a ochrany při práci pro společnost důležitý. Cílem této prohlídky je zjistit, zda nedošlo v souvislosti s náročností vykonávané práce ke změně zdravotního stavu vystupujícího zaměstnance. Při ukončení pracovního poměru personální oddělení vystavuje zaměstnanci výstupní list s osobní kartou, ve které jsou evidovány všechny předměty, které jsou majetkem společnosti a zaměstnanci byly svěřeny. Na osobní kartě je také evidence sezónního pracovní oblečení, které je přizpůsobené pracovní pozici i ročnímu období a je zaměstnanci na jeden rok propůjčeno, po uplynutí doby se stává jeho majetkem. Zaměstnanec ukončující pracovní poměr musí svěřené věci vrátit zpět do skladů, ze kterých mu byly předměty zapůjčeny (Datwyler Cabling Solutions, s. r. o., 2019). Stejný postup se týká také žen, které nastupují na mateřskou dovolenou, nebo zaměstnanců, kteří odešli do starobního důchodu. Společnost eviduje také ojedinělé případy, kdy zaměstnanec před, nebo po skončení pracovního poměru již do společnosti vůbec nepříjde a výstup si nevyřídí. Společnost bohužel nemá v ruce žádné nástroje, které by přinutily takového zaměstnance provést si řádný výstup. Základní mzdu společnost zaměstnanci vyplatit musí, jen zřídka se ale stává, že se takovým způsobem bývalí zaměstnanci na společnosti obohatí. Tento postup však neplatí u technickohospodářských pracovníků, kteří svěřené předměty mají stejným způsobem zapsané na osobní kartě. Svěřené předměty vrací svému vedoucímu oddělení, do výstupního listu je poté proveden zápis o předání rozpracovaných prací a vrácení pracovních postupů. V poslední pracovní den se již pracovní poměr ukončuje na personálním oddělení. Je na personalistce, aby zkontrolovala všechny položky na výstupním listu, zda jsou vyplněné a podepsané příslušným zodpovědným zaměstnancem. Po ukončení pracovní doby je zaměstnanec povinen na personálním oddělení odevzdat čipovou kartou a klíče z pracoviště. Na závěr obdrží zaměstnanec dokumenty z jeho osobní složky, které společnost není oprávněna již dále zadržovat. Spolu se složkou obdrží zápočtový list a potvrzení pro evidenci na úřad práce. Výplatní pásku za odpracovaný fond v posledním měsíci pracovního poměru obdrží odešlý zaměstnanec poštou společně s evidenčním listem a zdanitelnými příjmy za příslušný rok.

Pokud se pracovní poměr ukončuje dohodou, podepisuje se oboustranná dohoda o rozvázání pracovního poměru dohodou k datu, který byl předem domluvený. Jestliže se

rozvazuje pracovní poměr výpovědí jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnance, je třeba dodržet výpovědní dobu udanou v pracovní smlouvě, která je z pravidla dvouměsíční, pokud nedojde k jiné úmluvě mezi stranami. Pracovní poměr může být ve zkušební době kdykoli během tří měsíců skončený ze strany zaměstnance i zaměstnavatele.

4.2.9 Personální informační systém

Společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. plně využívá mzdový systém Nugget společně propojený s docházkovým systémem Saitech. Oba systémy jsou velmi transparentní. Z obou těchto systémů jsou využívány konečné exporty dat pro naplnění do systému SAP, který propojuje celou společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. a disponuje s daty o výsledcích společnosti.

Mzdový systém Nugget je dokonalý mzdový systém, skrz tento systém eviduje společnost data zaměstnanců, brigádníků, ale i uchazečů o zaměstnání.

V systému nalezneme:

- osobní údaje zaměstnance, jméno, rodné příjmení, bydliště trvalé i přechodné, datum, místo narození, rodné číslo, nejvyšší dosažené vzdělávání, e-mail, telefon, typ pracovního poměru a osobní číslo zaměstnance, které mu bylo přiděleno programem,
- detail mzdy zaměstnance, výběr mzdy úkolové a hodinové, prémie, srážky ze mzdy, odpočty na děti a další uplatnitelné položky, zadané slevy na poplatníka a jiné,
- zdravotně tělesné postižení zaměstnanců,
- detail turnusu zaměstnance, směnný provoz, ve kterém je zaměstnanec zaměstnán, zařazení zaměstnance do úseku,
- zdravotní prohlídky, vstupní, zákonné i výstupní,
- data absolvování BOZP, PO i dalších zákonných i školení nad rámec zákona, data a určení školení.

Mzdový systém je dokonale propracován a provázán, je schopný personální oddělení upozornit např. na uplynutí doby zákonného proškolení zaměstnance, nebo lékařské prohlídky. Upozornění se vždy objeví při otevření nového měsíce v jeho chybě. Zaměstnanci, kteří podléhají některým změnám, jsou označeni červeným upozorňujícím zbarvením.

Do mzdového systému jsou každý měsíc exportována data z docházkového systému Saitech. Systém přenáší uskutečňovaná data zaměstnanců z každého pracovního dne. Data ze systému jsou potřebná k úplné informaci dat a přípravě měsíčních mezd. K propojení se mzdovým systémem Nugget dochází podle osobního čísla zaměstnanců, které je shodné jak ve mzdovém, tak v docházkovém systému.

Docházkový systém zahrnuje:

- příchody a odchody zaměstnanců do společnosti, odchody k lékaři a zpětné příchody do společnosti,
- rozložení pracovní docházky do případných pracovních hodin se zákonnými příplatky, jako jsou noční směny a přesčasy,
- výpočet a splnění pracovního fondu zaměstnanců.

Konečné výpočty mezd jsou každý měsíc nahrány do systému společnosti SAP. Tento výstup je pro společnost velice důležitý. Konečné výstupy odráží část nákladů společnosti. Pomocí tohoto výstupu má společnost možnost vyčíslit celkové, měsíční náklady na zaměstnance, jejich mzdy, školení a další investice z personálního oddělení.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Zhodnocení výsledků

Vyhodnocení analýzy fungování personálních činností a posouzení její systematickosti bylo provedeno prostřednictvím sběru interních dokumentů, rozhovorů s manažerkou personálního oddělení a z velké části rozsáhlým pozorováním při jednotlivých jednáních ve společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o.

Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. je vznikem velmi mladá společnost, přesto je její uspořádanost jednotlivých úkonů na velmi dobré úrovni. I nadále probíhají inovace v oblasti vedení personálního oddělení. Chystané změny, zejména v elektronizaci některých kroků, podle manažerky povedou ke zkrácení časového fondu u některých procesů. Manažerka oddělení čerpá především ze svých dosavadních zkušeností s vedením personálního oddělení.

Velmi pozitivně je nastavena ve společnosti tvorba nových pracovních míst. Popis na vytvoření, nebo změnu pracovního místa je již při samotném požadavku zcela kompaktní, jsou předem známy požadované specifikace kvalifikačních i osobních předpokladů. Personální oddělení už během výběru uchazečů dovede bezprostředně zachytit vhodné kandidáty na požadovanou pozici při postupu do dalšího, konečného kola výběrového řízení. Dvoukolový systém je zaveden pouze pro výběr technickohospodářských pracovníků a pracovníků ve vyšších pozicích. Pozice do výroby, kontroly, balírny a logistiky jsou obsazovány po jednokolovém výběrovém řízení z důvodu malého počtu uchazečů oproti jejich potřebě. Na velice kvalitní úrovni je ve společnosti vzdělávání a rozvoj pracovníků. Ocenitelný je především kladný postoj ke zvýšení jejich kvalifikace ve společnosti a jejich zkvalitnění. Společnost si je plně vědoma důležitosti rozvoje zaměstnanců v jejich kvalifikaci i jazykové vybavenosti. Jazykové kurzy nabízí všem zaměstnancům, bez ohledu jejich důležitosti a postavení ve společnosti. O samotné školení mohou žádat sami zaměstnanci, jejich počin je společností vnímán jako důsledek kladného snažení a je ve velké části vždy schválené. Úplný rozsah všech vzdělávacích kurzů a zákonného školení je naplánován v personálním plánu, který je spojený s předpokládanou výší nadhodnocených nákladů i pro neplánované kurzy. V neposlední řadě lze nadměru klasifikovat rozsah hodnocení a odměňování pracovníků, kterých má společnost opravdu mnoho pro všechny pracovní pozice. V této politice společnost vidí

možnost posílení počtu pracovníků ve výrobě, kterých je v této chvíli nedostatek. Velké zastoupení odměn funguje u zaměstnanců oproti nevelké mzdě velice pozitivně.

Při podrobné analýze dat a pozorování byly následně odhaleny nedostatky, se kterými se společnost potýká:

Největší hrozbou pro společnost je zjištěná výše fluktuace zaměstnanců, která je naměřena ve výši 26,98 %. Velikost značně převyšuje udávanou, doporučenou velikost průměrné fluktuace v ČR 5–10 % i mediánovou hodnotu celkové fluktuace 14,8 % (Vnoučková, 2013, s. 21). Takto vysoká fluktuace může záporně ovlivnit zájem lidí o práci v této společnosti, bereme-li v potaz činnost společnosti v nevelkém městě, kde se informace šíří rychle. Možné obavy o informovanosti mezi místními lidmi také potvrdila manažerka společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. Největší počet odchodů zaměstnanců ze společnosti je zaznamenáno ve zkušební době. Náklady na vzdělávání nových zaměstnanců znamenají pro společnost značný výdaj, který nepřináší žádnou efektivitu a zhodnocení u odešlých zaměstnanců. Vysoká míra fluktuace ve společnosti může poukazovat na nefunkční adaptační proces, který probíhá pod vedením kvalifikovaných stálých a zkušených pracovníků. Společnost je stejnou měrou ohrožena frustrací a demotivací zaměstnanců, kteří se opětovně podílí na zaškolování nově příchozích pracovníků.

Personální oddělení ve společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. neprovádí výstupní pohovory. Jejich realizace v čase podání výpovědi zaměstnancem může být velice efektivním nástrojem přinášející prospěch společnosti i zaměstnanci, který tak může změnit svůj pohled na ukončení pracovního poměru. Společnosti nejsou známy důvody odchodů zaměstnanců, není tedy možné odhalit příčiny, ani případné nové nastavení procesů ve společnosti, které by jejich důsledky eliminovaly.

5.2 Doporučení

Na základě zjištěných nedostatků, byla společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. navržena řešení, která by vedla k odstranění nedokonalosti a zlepšení personálních procesů:

V oblasti nábory a výběru pracovníků by společnost měla více spolupracovat se vzdělávacími institucemi, např. s učiteli, středními i vysokými školami. Poskytnout odbornou praxi, stáž, možnost psaní bakalářských, diplomových prací, stipendijní programy studentům. Podpořit jejich praxi a odpracovaný časový fond ohodnotit adekvátní

mzdou, která by u mladých pracovníků posílila myšlenku zůstat i nadále ve společnosti po ukončení jejich studia. Společnost by tím získala mladé, perspektivní, vzdělané kandidáty přímo v provozu, vytvořila by si tak přirozeně v čase jejich praxe kvalifikované pracovníky v daném oboru, kteří jsou vděční společnosti za možnost plynulého navázání ze školní docházky do pracovního zařazení. Aplikace této metody by vedla k obohacení společnosti o pracovníky s potencionální nulovou flukтуаční mírou. Náklady na spolupráci se studenty by neznamenal pro společnost nijak výrazné monetární zatížení. Minimální výše odměny za produktivní činnost je dle legislativy 30 % minimální mzdy při týdenní, pracovní době. Za hodinu vykonané práce náleží studentovi mzda ve výši 26,19 Kč/hod. ($87,30 \times 0,3$), nejméně však 4 380 Kč ($14 600 \times 0,3$) za celý, odpracovaný měsíc. Z odměn za produktivní činnost se studentům ze mzdy nesráží žádný odvod z příjmů.

Pro společnost by byla přínosná spolupráce se stávajícími zaměstnanci při hledání nových pracovníků. Odměna by náležela zaměstnanci, který předá doporučení pro nábor nového pracovníka. První část odměny pro zaměstnance by byla podmíněná zkušební dobou nového pracovníka, druhá část odměny dalším odpracovaným čtvrtletím, tedy době, po které musí jím, doporučený pracovník setrvat ve společnosti. Z těchto zdrojů pracovníci jen zřídka fluktuují, protože potencionálnímu pracovníkovi předá stálý zaměstnanec mnoho informací, i ty, které se ve výběrovém řízení nezveřejňují. Zaměstnanec obvykle nedoporučí někoho, o kom není plně přesvědčen, že je vhodným kandidátem. Navrhovaná odměna je ve výši 3 tisíc korun, rozdělená do dvou částí na 1 tisíc a 2 tisíce korun. Náklady na tuto odměnu se společnosti navýší o zákonné, sociální a zdravotní odvody za zaměstnavatele ve výši 33,8 %. Celkové náklady na odměnu činí 4 014 Kč. Četnost odměny zaměstnancům za pomoc při náboru nových pracovníků se nepředpokládá ve velké kvantitě, náklady společnosti na tuto odměnu neznamenají zátěž.

Ke zvýšení stimulace a možném snížení míry fluktuace zaměstnanců bylo navrženo společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. přiřazení jednotlivým výrobním pozicím kategorizaci odstupňovanou do tří skupin I., II., III. S nástupem do pracovního poměru ve výrobě by byl každý pracovník přijat do nejnižší kategorie III., měl by tak možnost kariérního růstu (vzestupné stoupání) ale i naopak snížení kategorie své pozice při porušení pracovní kázně, nebo neplnění pracovních úkolů. Motivačním nástrojem pro kariérní růst by bylo zvýšení pohyblivé složky mzdy. Zaměstnanci by byli stimulováni růstem kategorie, cítili by uznání za snahu a dobré výkony, které neodmyslitelně patří k psychologické rovnováze a spokojenosti pracovníků. Během pozorování ve společnosti

byla zjištěna zjevná spolupráce po měsíčních mzdách a vzájemném nahlížení do výplatních listin mezi zaměstnanci. Toto chování je zcela nepřijatelné, ale nepostihnutelné. Doporučení personálního a mzdového oddělení, ve kterém byl kladen důraz na nevhodné chování a vysvětlena zaměstnancům rizika, nepřineslo žádnou změnu. Vznik třístupňového kariérního růstu by přispěl k ustálení vztahů mezi stálými a novými zaměstnanci, které nyní ve společnosti chybí. Kategorizace by vedla také ke snížení rivality na pracovišti. Aplikace projektovaného návrhu kategorizace pracovních pozic by byla pro společnost velkou časovou i finanční investicí. Rozdělení jednotlivých zaměstnanců do tří kategorií musí být před samotným zavedením bezchybně připravené. Z celkového počtu zaměstnanců k poslednímu měsíci v roce 2019 disponovalo 96 zaměstnanců s pohyblivou složkou mzdy. Tento počet zaměstnanců by podlehl rozdělení na stejné třetiny. Zaměstnancům zařazeným do nejnižší, III. kategorie by byla ponechána stávající mzda. Ve II. kategorii by byli zaměstnanci odměněni pohyblivou složkou mzdy s nárůstem o 2 tisíce Kč. V I. kategorii by nezkušenějším zaměstnancům náležela pohyblivá složka mzdy navýšená o 3 tisíce Kč, oproti zaměstnancům v kategorii předešlé. Vzniklé náklady na mzdy by se společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. zvýšily o 224 tisíc korun a odvody zaměstnavatele ve výši 75 712 Kč. Celkové měsíční navýšení mzdových nákladů by vzrostlo o 299 712 Kč. Rozpočítané navýšení pohyblivé složky mzdy bylo společnosti předneseno v odhadované částce. I přes značnou investici společnosti do zaměstnanců by se částka vynaložená na kategorizaci pracovních pozic navrátila v rychlejším fungování jednotlivých částí výroby, které by způsobila vyvolaná motivace zaměstnanců za jejich ocenění.

Na závěr bylo společnosti doporučeno zvýšení počtu pracovníků v oddělení lidských zdrojů o pracovníka, který by se věnoval výstupním pohovorům a byl tak jejich součástí. Vedl o nich podrobné evidence, sestavoval statistické šetření ke zpracování dat. Výstupní pohovory jsou zdrojem cenných rad k vyhodnocení důvodů fluktuace ve společnosti. Pracovník, který provádí výstupní pohovory, musí být kvalitně proškolen. Jen hodnotný hovor, příznivá atmosféra a shovívavé otázky mohou přispět k celkovým a pravdivým údajům od odcházejícího pracovníka, který mnohdy nechce uvést pravdivé údaje o svém odchodu. Zaměstnanci si musí být jistí, že pokud poskytnou pravdivé údaje, zůstanou jejich autoři v anonymitě. Kladně se hodnotí odpovědi i u zaměstnanců, kteří ze společnosti neodcházejí dobrovolně, i oni mohou přinést společnosti cenné informace. Odhadovaná měsíční mzda na pracovníka je ve výši 35 tisíc Kč, kterou navýší také sociální

a zdravotní zákonné odvody za zaměstnavatele ve výši 33,8 %. Částka měsíčních, mzdových nákladů na nového pracovníka personálního oddělení činí 46 830 Kč. Dále měsíční náklady zaměstnavatele podlehnou také navýšení o úhradu 55 % za stravenky, v průměrném počtu 21 stravenek za měsíc. Vzniklé celkové měsíční náklady na doporučeného pracovníka činní v odhadované částce celkem 47 870 Kč. Značné náklady na pracovníka oddělení personalistiky jsou ve srovnání s ušlými zisky společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o., které jsou způsobené zpomalením výrobní rychlosti často se střídajících, plně nezaučených zaměstnanců bezpředmětné.

6 Závěr

Lidské zdroje jsou nejdůležitějšími zdroji ve společnosti. Vznikly tlakem konkurence na péči, vzdělávání a úctu k zaměstnancům. V současné době jsou lidské zdroje chápány jako integrální celky nezbytné pro úspěšnost společnosti. Disponují silou, která intenzivně, nepřímou ovlivňuje konkurenceschopnost, růst a stabilitu společnosti.

Ve společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. byly důkladně analyzovány činnosti lidských zdrojů, na základě jejich šetření bylo provedeno zhodnocení jednotlivých personálních aktivit. Společnost má již ve svém raném věku velice efektivně nastavené činnosti personálního oddělení a fungování jednotlivých na sebe navazujících úkonů. Téměř bezchybné fungování vychází od velmi schopné HR manažerky s bohatými zkušenostmi, které společnost Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. plně důvěřuje a naslouchá jejím plánům do budoucna. Ve společnosti právě probíhá klidná příprava procesu inovace elektronizací osobních karet, které by byly k dispozici k nahlédnutí ve všech skladových prostorách. Velmi důkladně je propracovaný plán vytvoření pracovního místa. Na všechny pozice ve společnosti probíhá výběrové řízení standardizovanými úkony. Při náborech nových pracovníků je systematicky vytvořen celý proces jejich přijímání a činnosti na ně navazující.

Na základě výpočtu příliš vysoké fluktuace zaměstnanců ve výši 26,98 %, která byla naměřena a mnohokrát převýšila doporučenou normu ČR, byly společnosti navrženy nové možnosti při náborech pracovníků. Společnosti byla navržena spolupráce se vzdělávacími středisky, poskytování praxe, stáží, ze kterých mohou vzejít kvalitní, proškolení, mladí pracovníci. Také byla navržena spolupráce se zaměstnanci společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o. při hledání nových pracovníků, za které by jim náležela odměna po odpracování délky sjednané doby. V neposlední řadě bylo společnosti především doporučeno zavést kategorizaci jednotlivých pracovních pozic ve výrobě. Ta by představovala odstupňovanou výši pohyblivé složky v závislosti na pečlivosti a kvalitě odvedené práce zaměstnanců. Vznikem kategorizace pozic by se ve společnosti vytvořila funkční hierarchie mezi zaměstnanci. Značný nedostatek ve společnosti, byl shledán v úplné absenci výstupních pohovorů, které by vedly k odkrytí důvodů odchodů zaměstnanců a mohly by vést ke snížení míry fluktuace.

Možné návrhy změn ve shledaných nedostatcích byly předány manažerce personálního oddělení a jednateři společnosti. K velkému zájmu vedl návrh kategorizace pracovních pozic. K jejich projednání bude společnost přistupovat v následujícím roce.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2009. 928 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd., Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. 842 s. ISBN 978-0749474119.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*: 13. vyd., Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd., Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rožš. vyd., Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: KEY publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. 192 s. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1., Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. 490 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1., Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

- KAPLAN, Robert S. NORTON, David. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd., Praha: Management Press, 2005. 268 s. ISBN 80-7261-124-0.
- KLEIBL, Jiří a kol. *Personální řízení 2*. Praha: Oeconomica. 2005, 94 s. ISBN 80-245-0960-1.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012, 120 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd., Praha: Linde nakladatelství, 2000. 400 s. ISBN 50-86131-25-4.
- KUBEŠ, Marián, ŠEBESTOVÁ, L'ubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd., Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- LIVIAN, Yves Fédéric. PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd., Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd., Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd., Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- ROBBINS, Stephens, P., COULTER, Mary. *Management*. Sedmé vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-2470-495-1.

SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. 170 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 148 s. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada publishing, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-24-704-05-6.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha: ASPI, 2004. 207 s. ISBN 80-73-57-019-X.

VEBER, Jaromír. *Management*. 2. aktualiz. vyd., Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo., VODÁČKOVÁ, Oľga. *Management, teorie a praxe v informační společnosti*. Management Press, Praha. 291 s. 1999. ISBN 80-85943-94-8.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upr. vyd. Praha: Adart, 2013. 232 s. ISBN 978-80-878-2906-6.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

Vlastnosti správného personalisty [online]. [cit. 28. 05. 2019]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/projem-zamestnancu/vlastnosti-spravneho-personalisty>.

PROBST, G., MAERZ, A., WIEDEMAN, CH.: *Komplexní přístup ke strategii*. Moderní řízení, 2006. [online]. [cit. 29. 06. 2019]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065460-17772960-600000_detail-04.

STÝBLO, Jiří: *Hospodárnost personálního outsourcingu*. Moderní řízení, 2004. [online]. [cit. 29. 06. 2019]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-14737870-hospodarnost-personalniho-outsourcingu>.

8 Přílohy

8.1 Seznam příloh

Příloha 1 Seznam otázek kladených HR manažerce.....	I
Příloha 2 Otázky kladené personální ředitelce	II
Příloha 3 Organizační struktura společnosti	VII
Příloha 4 Žádost uchazeče o zaměstnání	VIII
Příloha 5 Osobní dotazník zaměstnance	IX
Příloha 6 Hlášení změn	XI
Příloha 7 Hodnotící dotazník	XII

Příloha 1 Seznam otázek kladených HR manažerce

- 1) Jak probíhá proces vytváření a analýzy pracovních míst ve společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o.?
- 2) Co obsahuje popis pracovního místa?
- 3) Jak probíhá personální plánování?
- 4) Co zahrnuje personální plán?
- 5) Jak společnost získává nové zaměstnance?
- 6) Jak ve společnosti probíhá formální i neformální hodnocení?
- 7) Jakým způsobem se ve společnosti odměňujete?
- 8) Kdo schvaluje odměny, prémie ve společnosti?
- 9) Jak probíhá schvalování školení?
- 10) Jaké má společnost směnné režimy?
- 11) Jak společnost komunikuje se zaměstnanci?
- 12) Co mi můžete říci o Vašem personálním informačním systému?
- 13) Jak probíhá ve společnosti ukončování pracovního poměru?
- 14) Kolik zaměstnanců ve vaší společnosti ukončilo v loňském roce pracovní poměr?
- 15) Jakým způsobem zaměstnanec vrací pomůcky?

Příloha 2 Otázky kladené personální ředitelce

Otázka č. 1

Tazatel: „*Jak probíhá proces vytváření a analýzy pracovních míst ve společnosti Datwyler Cabling Solutions, s. r. o.?*“

Dotazovaný: „*První impuls přichází od manažera daného úseku, který chce požádat o vytvoření pracovního místa předložením požadavku řediteli společnosti. Schválený požadavek předá na oddělení lidských zdrojů. Teprve poté je možné samotný proces obsazení dané pozice rozběhnout.*“

Otázka č. 2

Tazatel: „*Co obsahuje popis pracovního místa?*“

Dotazovaný: „*Popis pracovního místa obsahuje důležité body, které vycházejí z jednotlivých pozic, jako jsou např. název a organizační začlenění pozice, strukturu, náplň pracovní pozice, požadavky na odbornost, jazyk a jiné.*“

Otázka č. 3

Tazatel: „*Jak probíhá personální plánování?*“

Dotazovaný: „*Personální plán je sestaven a předán ke schválení do 30. 11. vždy na další kalendářní rok z důvodů strategie společnosti a odhadu kalkulace finančních nákladů.*“

Otázka č. 4

Tazatel: „*Co zahrnuje personální plán?*“

Dotazovaný: „*Personální plán zahrnuje plánovaný potřebný počet zaměstnanců. Plánování turnusů, směn, dovolené, vzdělávání a náklady s nimi spojených.*“

Otázka č. 5

Tazatel: „*Jak se získávají ve společnosti noví zaměstnanci?*“

Dotazovaný: „*K získávání nových zaměstnanců využíváme především externích internetových zdrojů Jobs.cz, profesia.cz, práce.cz. Výjimkou je ale i využití interních zdrojů, to ale opravdu zřídka.*“

Otázka č. 6

Tazatel: „*Jak ve společnosti probíhá formální i neformální hodnocení?*“

Dotazovaný: „*U neformálního hodnocení není nikde zaznamenaný jeho průběh, je součástí měsíční mzdy a vzejde z ohodnocení nadřízeného. Neformální hodnocení je součástí každé mzdy zaměstnanců. Formální zhodnocení bude společnost Datwyler provádět vždy jednou ročně v měsíci březen, duben za uplynulý rok. Tento rok se nám povedlo zavést pro THP pracovníky, pracovníky ve vedoucích funkcích a ředitele společnosti odměňovací systém We Connect. Inspirovali jsme se od našeho společníka, kde je tento systém již zaběhnutý. Každý zaměstnanec má v systému svůj profil, na kterém má zadané tři cíle od svého vedoucího a tři cíle, které si zvolil sám, samozřejmě po konzultaci se svým vedoucím. Povinností pracovníka je do konce roku cíle splnit. Vedoucí pracovníků v novém roce zadá na jednotlivé profily jejich procentuální úspěšnost splnění 0 – 100 %. Podle hodnocení bude pracovník odměněn. Výše 100% splnění zadaných cílů odpovídá ohodnocení 10% z ročního hrubého příjmu. V příštím roce bychom chtěli v systému We Connect zavést třetinové hodnocení každé čtvrtletí, které by umožnilo kontrolu a přehled pracovníkům, jak si plní jednotlivé cíle. Personální oddělení jedná s ředitelem společnosti o možném zahrnutí do systému We Connect všech pracovníků a odměnit je tak 13. platem.*“

Otázka č. 7

Tazatel: „*Jakým způsobem se ve společnosti odměňujete?*“

Dotazovaný: „*Ve firmě Datwyler odměňujeme pracovníky mnoha benefity. Vždy jde ale o peněžité plnění v různých formách. Určitě Vám ráda ukážu všechny formy odměn.*“

Otázka č. 8

Tazatel: „*Kdo schvaluje odměny, prémie ve společnosti?*“

Dotazovaný: „*Měsíční odměny i srážky jako součást pohyblivé mzdy vždy navrhuje nadřízený zaměstnanec, který je předloží řediteli společnosti. Po odsouhlasení se předají před zpracováním mezd na naše oddělení.*“

Otázka č. 9

Tazatel: „*Jak probíhá schvalování školení?*“

Dotazovaný: „*Školení, která jsou ze zákona povinná, má na starosti oddělení lidských zdrojů. Doplňkové vzdělávací školení navrhuji manažeři pro své oddělení, podřízené, nebo naopak o ně žádají zaměstnanci, kteří jsou přesvědčeni o tom, že by vedlo k jeho zdokonalení. Všechna, povinná i navrhovaná školení jsou součástí personálního plánu, který je sestaven do 30. 11. na další kalendářní rok a předán ke schválení řediteli společnosti. Dodatečné školení, které se vyskytne v průběhu roku, je také navrhováno vedoucím oddělení a musí být schváleno ředitelem společnosti.*“

Otázka č. 10

Tazatel: „*Jaké má společnost směnné režimy?*“

Dotazovaný: „*Technickohospodářští pracovníci mají pružnou pracovní dobu, která se skládá z pevné doby a z doby volitelné. Zaměstnanec musí být na svém pracovišti od 9:00 hod do 14:00 hodin. Volitelná pracovní doba je od 7:00 do 9:00 hod. a od 14:00 do 18:00 hod. Pracovníci ve výrobě pracují v jednosměnném pracovním režimu od 6:00 do 14:30 hod., ve dvousměnném pracovním režimu, kde se střídá ranní a odpolední směny od 6:00 do 14:00 hod a odpolední je od 14:00 do 22:00 hod.. Ve třisměnném pracovním režimu je ranní směna od 6:00 do 14:00 hod., odpolední směna od 14:00 do 22:00 hod a noční od 22:00 do 06:00 hod. Zaměstnanci mají také dvanáctisměnný pracovní režim, kdy se střídá krátký a dlouhý týden, denní směna je od 06:00 do 18:00 hod a noční směna je od 18:00 do 06:00 hod. Dvousměnný pracovní režim je umožněn pouze zaměstnancům s částečnou invaliditou.*“

Otázka č. 11

Tazatel: „*Jak společnost komunikuje se zaměstnanci?*“

Dotazovaný: „*Komunikace se zaměstnanci probíhá za provozu samotné společnosti dle potřeby. Dále společnost chystá pro zaměstnance 4x ročně vyhrazenou hodinu pod názvem SHLEDÁNÍ SE ZAMĚSTNANCI, kterého se účastní zaměstnanci, nadřízení i ředitel firmy. Zaměstnanci jsou seznámeni s novinkami ve společnosti, mají zde také ale prostor pro svoje názory a otázky na nadřízené a vedení společnosti. Nejednou se nám povedlo v tomto shledání přivítat také naše kolegy i nadřízené ze Švýcarska, kde sídlí náš společník. Po shledání zaměstnance zveme k malému rautu na lehké občerstvení, kávu, nebo čaj.*“

Otázka č. 12

Tazatel: „*Co mi můžete říci o Vašem personálním informačním systému?*“

Dotazovaný: „*V personálním a mzdovém oddělení využíváme mzdový systém Nugget, ve kterém jsou zaznamenány klíčové informace o pracovníkovi, jako je jméno, rodné číslo, os. číslo, pozice, turnus, školení, zdravotní prohlídka a jiné. Tento systém je propojený docházkovým systémem Saitech. Oba systémy jsou velmi transparentní a dokonalé, jejich plné využití vede ke snížení časové investice lidských zdrojů v různých úsecích naší práce a jejich zkvalitnění.*“

Otázka č. 13

Tazatel: „*Jak probíhá ve společnosti ukončování pracovního poměru?*“

Dotazovaný: „*Výpověď pracovníků ze všech funkcí začíná na oddělení lidských zdrojů podepsáním, nebo předáním výpovědi z pracovního poměru. Oddělení pracovníka z výroby nejprve pošle na výstupní lékařskou kontrolu, poté ho vybaví výstupním listem s osobní kartou. Vyplněné podklady přinese zpět pracovník na personální oddělení, kde se výstupní listy zkontrolují. Poslední pracovní den podepíše pracovník výpověď z pracovního poměru, vrátí na personální oddělení čipovou kartu a klíče. Poté už je pracovníkovi předán zápočtový list do dalšího zaměstnání a potvrzení na úřad práce.*“

Otázka č. 14

Tazatel: „*Kolik zaměstnanců ve vaší společnosti ukončilo v loňském roce pracovní poměr?*“

Dotazovaný: „*V letošním roce rozvázalo pracovní poměr 34 zaměstnanců. U většiny se jednalo o ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Často naší společnosti způsobí rychlý odchod zaměstnance problém ve výrobě, který se musí co nejrychleji vyřešit náhradou pracovníka.*“

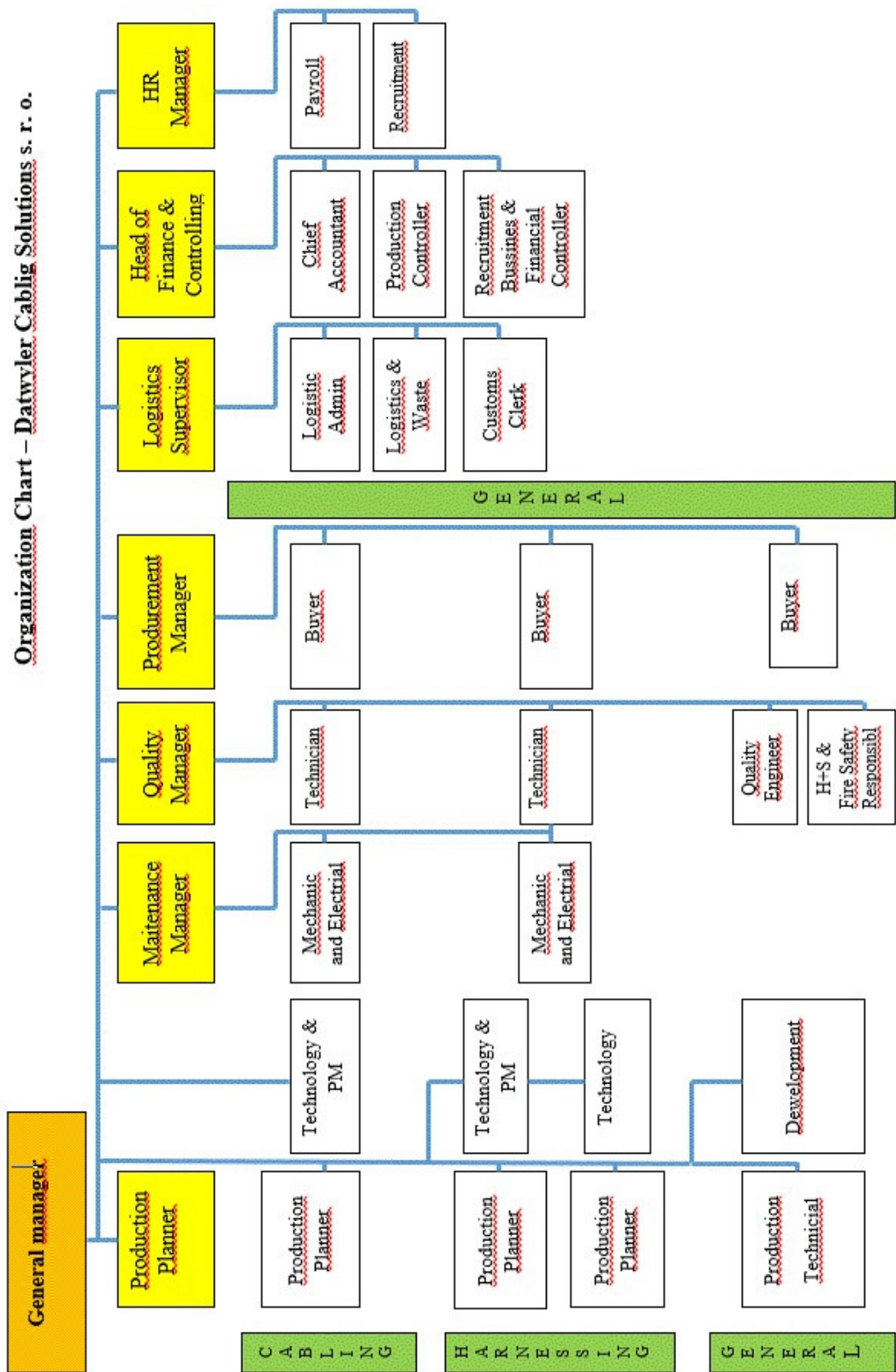
Otázka č. 15

Tazatel: „*Jakým způsobem zaměstnanec vrací pomůcky?*“

Dotazovaný: „*Personální oddělení vybaví pracovníka osobní kartou a výstupním listem. Na kartě jsou zaznamenány všechny předměty, které mu byly propůjčeny, například nářadí, pracovní oblečení, elektronika a další. Do výstupního listu vedoucí zaznamená pracovníkovi předání rozpracovaných materiálů a prací. Pracovník vrátí svěřené předměty*

zpět na sklad, kde mu byly v průběhu pracovního poměru propůjčeny. Technickohospodářští pracovníci a pracovníci z vyšších pozic vrací pomůcky na naše oddělení lidských zdrojů, např. telefon, notebook a další. Do osobní karty pracovníkovi je pracovníkovi zaznamenáno ve skladu, nebo na jiném oddělení vrácení svěřených předmětů.

Příloha 3 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Žádost uchazeče o zaměstnání

Datwyler Cabling Solutions s. r. o.
Ústecká 840/33, Děčín



Žádost uchazeče o zaměstnání

Jméno, příjmení, titul Datum narození.....
Adresa bydliště Telefon.....
Vzdělání.....
.....
Obor vzdělání

Znalosti, jazyky.....

Předchozí zaměstnání:	Pracovní zařazení	od – do	Důvod ukončení
Zaměstnavatel/sídlo			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

Mám zájem o práci jako

Nástup možný od Představa o nástupním platu.....

Souhlasím s tím, aby moje žádost byla v evidenci žadatelů o zaměstnání	Ano	Ne
K žádosti uchazeče o zaměstnání přikládám svůj životopis	Ano	Ne
Mám zájem nastoupit na hlavní pracovní poměr	Ano	Ne
Mám zájem nastoupit na dohodu o provedení práce/činnosti (DPP/DPČ)	Ano	Ne

Datum..... Podpis.....

Společnost uvedená v hlavičce žádosti nebudou předávat tyto údaje, potřebné pro případné uzavření pracovního vztahu, třetím osobám, ani je bez výše uvedeného souhlasu žadatele dále shromažďovat a zpracovávat.

Zdroj: Datwyler Cabling Solutions s. r. o., (2019)

Příloha 5 Osobní dotazník zaměstnance

	Personální	Osobní číslo:
Osobní dotazník zaměstnance		Stránka 1 z 2

Zaměstnavatel prohlašuje, že požadované údaje je nutné evidovat z důvodů nemocenského, důchodového a zdravotního pojištění a odvodu daní a dalších orgánů státní správy.

Příjmení			Jméno	
Titul		Pohlaví	Rodinný stav	
Rodné příjmení			Rodné číslo	
Den, měsíc, rok narození			Místo narození	
Občanství			Číslo OP	
Číslo bankovního účtu				
Název banky				

Zdravotní pojišťovna

Zdravotní pojišťovna			
ZPS		Důchod	Druh důchodu

Srážky

Mám nařízeny srážky ze mzdy (exekuce, insolvence, výživné atd.)	ANO - NE
---	-----------------

Trvalé bydliště dle OP

Město		Ulice		čp.	
PSČ		Pošta			
Tel./mobil		Email:			

Kontaktní adresa - pokud nesouhlasí s trvalým bydlištěm

Město		Ulice		čp.	
PSČ		Pošta			

Rodinní příslušníci

Manžel(ka), druh, družka *	Příjmení		
Jméno		Rodné příjmení	
Titul		Místo narození	
Adresa trvalého bydliště			

* *nehodící se škrtněte*

***u žen je třeba uvést všechny vychované děti i zletilé – důležité pro zápočet důchodového věku*

	Personální	
	Osobní dotazník zaměstnance	Stránka 2 z 2

Děti**

	Příjmení	Jméno	Rodné číslo
1.			
2.			
3.			
4.			

Kvalifikace

Vzdělání	Od roku	Do roku	Název školy, místo	Obor
Základní				
Vyučen				
Střední s maturitou				
Bakalářské				
Magisterské				
Jiné (spec. kurzy vč. svázení apod.)				

Znalost jazyků

Jazyk	základy	mírně pokroč.	pokročilý	výborný	překlady, tlumočení
Němčina					
Angličtina					

Číslo řidičského průkazu		Skupiny řidič. oprávnění	A	B	C	D	E	T
--------------------------	--	--------------------------	---	---	---	---	---	---

Předchozí zaměstnání

Název posledního zaměstnavatele			
Ulice		Č. popisné	
Obec		PSČ	

Poučení

Pokud budete u společnosti Datwyler Cabling Solutions s.r.o. uplatňovat daňové zvýhodnění na vyživované děti, žijící s Vámi ve společné domácnosti, doložte potvrzení od zaměstnavatele manžela/ky (druha/družky), že toto daňové zvýhodnění neuplatňuje. U dětí starších 18 let doložte potvrzení o studiu (přípravě na budoucí povolání). Na každý školní rok je nutné doložit nové potvrzení pro mzdovou účtárnu, že dítě ve studiu pokračuje. Každou změnu (např. ukončení nebo přerušení studia, rozvod, změnu adresy, změnu zaměstnavatele manžela/ky) jste povinen/povinna neprodleně oznámit písemnou formou na personální oddělení společnosti Datwyler Cabling Solutions s.r.o.

Mistopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem výše uvedené údaje poskytl pravdivě a že odpovídají současné skutečnosti. Beru tímto na vědomí, že společnost Datwyler Cabling Solutions s.r.o., se sídlem Ústecká 840/33, 405 02 Děčín, použije všechny výše uvedené osobní údaje k jejich zpracování a uchování v personální a mzdové evidenci na dobu trvání mého pracovního poměru a jejich následné uchování po dobu požadovanou právními předpisy ČR i po ukončení mého pracovního poměru. Osobní údaje jsou shromažďovány za účelem jejich zpracování a uložení v personální evidenci pro pracovní právní, personální a mzdové účely, ve smyslu nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/79, o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů. Ve smyslu výše citovaného zákona souhlasím s případným poskytováním svých fotografií a s jejich zpracováním pro interní účely společnosti, v časopisu vydávaném společností a k případnému zveřejnění na internetových stránkách společnosti. Beru na vědomí, že je mojí povinností nahlásit neprodleně každou změnu zpracovávaných osobních údajů písemnou formou na personální oddělení společnosti Datwyler Cabling Solutions s.r.o., a to nejpozději do 8 pracovních dnů od vzniku změny.

Datum vyplnění

Podpis zaměstnance

Zdroj: Datwyler Cabling Solutions s.r.o., (2019)

Příloha 6 Hlášení změn

Datwyler Cabling Solutions s.r.o.
personalistika

Hlášení změn

Příjmení a jméno:	
Osobní číslo:	
Středisko:	
Změna v osobních údajích:	
Adresa:	
Změna stavu:	
Ostatní:	
Změna zdravotní pojišťovny:	
Datum změny:	Název nové ZP: Původní ZP:
Číslo bankovního spojení:	
Nové číslo účtu	
Kód banky	
V Děčíně dne:	Podpis zaměstnance:
V Děčíně dne:	Převzala a opravila ve mzdách:

Zdroj: Datwyler Cabling Solutions s. r. o., (2019)



Hodnotící dotazník

1. Byl/a jste dostatečně **informována** o rozdělení společnosti?
 - a. ANO, DOSTATEČNĚ
 - b. NĚCO JSEM ZASLECHL/A
 - c. NEProstor pro Váš vlastní názor: _____

2. Jste spokojen/a se současným **zázemím společnosti**? /toalety, jídelna/stravování/
ANO
NE
NEVÍM
Prostor pro Váš vlastní názor: _____

3. Je **komunikace** mezi vámi a vaším nadřízeným dostačující?
ANO
NE
Prostor pro Váš vlastní názor: _____

4. Domníváte se, že byste v rámci své profese potřeboval/a **více informací týkající se zvýšení vašich znalostí** /interní a externí školení/? Pokud odpovídáte ANO, prosím, napište konkrétní školení.
ANO
NE
Prostor pro Váš vlastní názor: _____

5. Jste spokojen/a s výší vaší mzdy? Pokud odpovíte NE, prosím o info, jaká finanční částka hrubé mzdy by byla pro Vás motivující?
ANO
NE
Prostor pro Váš vlastní názor: _____

6. Využíváte **benefity** společnosti – stravenky, penzijní připojištění, clean check apod.?
ANO
NE
OBČAS
Prostor pro Váš vlastní názor: _____

Datwyler Cabling Solutions s.r.o.

Zdroj: Datwyler Cabling Solutions s. r. o., (2019)