

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku

Evaluation of company personnel policy effectiveness

Bc. Kolářová Petra

Plzeň 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne.....

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu PhDr. Milanu Jermárovi, PhD., za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a nápady, s jejichž pomocí byla tato diplomová práce vypracována.

Dále bych ráda poděkovala paní Gabriele Smutné a paní Lucii Macháčové za poskytnuté informace o společnosti a ochotu spolupráce. Poděkování patří také manažerům a vedoucím pracovníkům společnosti, kteří ochotně spolupracovali při dotazníkovém šetření. Obzvlášť bych chtěla poděkovat své rodině za podporu během celého studia.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1 Představení společnosti NOVARES..... | 9 |
| 1.1 Historie..... | 9 |
| 1.2 Současnost..... | 10 |
| 2 Charakteristika společnosti | 11 |
| 2.1 Strategický záměr..... | 12 |
| 2.1.1 Poslání..... | 12 |
| 2.1.2 Vize..... | 13 |
| 2.1.3 Strategie a strategické cíle | 13 |
| 3 Analýza prostředí..... | 15 |
| 3.1 Externí analýza..... | 15 |
| 3.1.1 Makroprostředí..... | 16 |
| 3.1.2 Mezoprostředí | 18 |
| 3.2 Hodnocení faktorů externí analýzy | 21 |
| 3.3 Interní analýza..... | 22 |
| 3.3.1 Mikroprostředí | 22 |
| 3.4 Hodnocení faktorů interní analýzy..... | 30 |
| 3.5 Matice IE..... | 31 |
| 3.6 Hlavní činnosti personálního oddělení pro rok 2019..... | 32 |
| 4 Analýza interních procesů se zaměřením na lidské zdroje..... | 33 |
| 4.1 Personální strategie a politika | 33 |
| 4.2 Personální oddělení společnosti NOVARES CZ..... | 34 |
| 4.3 Struktura zaměstnanců společnosti | 35 |
| 4.4 Plánování zaměstnanců | 37 |
| 4.4.1 Analýza pracovních míst | 38 |
| 4.5 Obsazování pracovních míst | 39 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.5.1 | Získávání zaměstnanců | 39 |
| 4.5.2 | Výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců | 42 |
| 4.6 | Odměňování a hodnocení zaměstnanců | 46 |
| 4.7 | Péče o zaměstnance | 48 |
| 4.7.1 | Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců..... | 48 |
| 4.7.2 | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci | 49 |
| 4.7.3 | Motivace zaměstnanců..... | 50 |
| 4.8 | Firemní kultura..... | 52 |
| 5 | Dotazníkové šetření | 54 |
| 5.1 | Návrh dotazníkového šetření..... | 54 |
| 5.2 | Výsledky dotazníkového šetření | 55 |
| 5.2.1 | Oblast zaměřená na respondenty | 55 |
| 5.2.2 | Oblast zaměřená na strategii a cíle společnosti | 56 |
| 5.2.3 | Oblast zaměřená na personální oddělení společnosti | 59 |
| 5.2.4 | Oblast zaměřená na spolupráci s personálním oddělením | 60 |
| 5.2.5 | Oblast zaměřená na doplňující otázky | 65 |
| 6 | Shrnutí hodnocení personální politiky společnosti..... | 73 |
| 7 | Návrhy a opatření vedoucí ke zlepšení personální politiky ve společnosti | 75 |
| 7.1 | Analýza rizik navrhovaných opatření | 82 |
| | Závěr | 85 |
| | Seznam použité literatury | 86 |
| | Seznam obrázků..... | 90 |
| | Seznam tabulek | 91 |
| | Seznam grafů | 92 |
| | Seznam rovnic..... | 94 |
| | Seznam použitých zkratk | 95 |
| | Seznam příloh | 96 |

ÚVOD

Téměř každá společnost, která chce být stabilní a dosahovat svých stanovených cílů, musí umět správně řídit svůj nejcennější zdroj, kterým je bezpochyby lidský kapitál. V dnešní moderní a rychle se rozvíjející době se nejedná o snadný úkol. Náročnost této problematiky aktuálně zhoršuje velmi nízká nezaměstnanost. Nejedná se tedy pouze o to, jak lidské zdroje řídit, ale také kde je získat a jak je udržet.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit efektivnost personální politiky společnosti NOVARES CZ Janovice s.r.o na základě provedených analýz a navrhnout v této souvislosti opatření, která povedou k jejímu zlepšení. Pro naplnění tohoto primárního cíle povedou následující dílčí cíle:

- analýza a zhodnocení vlivu externího a interního prostředí,
- analýza a zhodnocení interních procesů zaměřených na lidský kapitál,
- sběr a vyhodnocení dat dotazníkového šetření.

Celý obsah práce je rozdělen do sedmi kapitol, ve kterých se postupně prolíná teoretická část s praktickou v závislosti na analyzovaném tématu. V první kapitole je stručně představena historie a současnost mateřské společnosti NOVARES. Ve druhé kapitole je charakterizován analyzovaný závod a jeho strategický záměr – poslání, vize a strategie. V následující kapitole je provedena analýza externího a interního prostředí, s důrazem na prvky, které určitým způsobem ovlivňují personální oblast. Hodnocení analýzy prostředí je zaznamenáno do matice EFE, IFE a IE. Současně jsou uvedeny hlavní oblasti, kterými se plánuje personální oddělení momentálně nejvíce zabývat. Jednotlivé procesy personální politiky společnosti NOVARES CZ Janovice s.r.o. jsou uvedeny ve čtvrté kapitole, která je rozdělena do několika různých podkapitol. Ty jsou zakončeny stručným shrnutím silných a slabých stránek těchto analyzovaných personálních činností. V páté kapitole je zpracováno dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení. Jednotlivé podkapitoly hodnocení jsou seřazeny podle pěti oddílů, na které byl vytvořený dotazník rozdělen. Šestá kapitola obsahuje navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení personálních činností v analyzované společnosti. Závěrečnou kapitolu tvoří zhodnocené rizikové faktory, které jsou v této souvislosti identifikovány a mohou ovlivnit navržená opatření.

Metodika práce

Pro zpracování teoretických částí této diplomové práce bude použita odborná domácí i zahraniční literatura a internetové zdroje. Pro praktickou část bude využito rozhovorů s manažerkou personálního oddělení, jejích asistentek a zaměstnankyní pracující v účetním oddělení. Dalšími použitými zdroji bude analýza interních materiálů společnosti a dotazníkové šetření.

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NOVARES

V této kapitole je představena francouzská společnost NOVARES, která je mateřskou společností analyzovaného závodu. Nejprve je uvedený její historický vývoj, na který navazuje popis současného stavu. Obě tyto části jsou popsány pouze ve velmi stručném rozsahu. Hlavním informačním zdrojem jsou webové stránky společnosti.

1.1 Historie

Historie společnosti NOVARES pochází z dokonalé shody mezi společnostmi Mecaplast a Key Plastics. Charles Manni založil společnost Mecaplast v roce 1955. Na počátku podnikání bylo ve společnosti zaměstnáno 5 zaměstnanců, kteří vykonávali svou práci v malém skladu o rozměru 15 metrů čtverečných. Společnost byla zaměřena na výrobu různých automobilových dílů.

V 80. letech získala společnost svou pověst v Evropě zejména ve Francii, Španělsku, Turecku a Německu. Jako dodavatel pro automobilový průmysl se specializuje na výrobu dílů motorů a karoserií. Vyvinula inovativní systémy motorů s uživatelsky přívětivými funkcemi – snížení emisí CO₂ (oxid uhličitý), zvukovou izolaci a úsporu hmotnosti. Grafické znázornění těchto prvků je vyobrazeno na následujícím obrázku č. 1.

Obr. č. 1: Grafické zpracování inovativního systému motorů



Zdroj: Webové stránky společnosti NOVARES, 2018

V následujících letech docházelo k rozšiřování produktových řad. V roce 2015 působila společnost Mecaplast v 18 zemích a zaměstnávala 6 000 zaměstnanců.

Společnost Key Plastics, se sídlem v Michiganu, byla založena v roce 1986. Je známa díky svému špičkovému inženýrství, odborné znalosti v oblasti designu a výraznému zaměření na výzkum a vývoj produktů.

Mecaplast a Key Plastics spojily síly v roce 2016. Vznikla nová pracovní kombinovaná síla o 10 000 zaměstnancích, která dnes nabízí široké portfolio strukturovaných výrobků, od motorových až po interiérové části, včetně komplexních mechanismů a dekorací. (Webové stránky společnosti NOVARES, 2018)

1.2 Současnost

Rok 2017 přinesl novou tvář tomuto spojení ve formě jednotného názvu NOVARES. Ten je nyní globálním dodavatelem plastových součástí. Navrhuje a vyrábí složité komponenty a systémy sloužící budoucnosti automobilového průmyslu. Nyní pracuje se zákaznickým portfoliem 7 produktových řad. Své produkty a služby poskytuje světovým výrobcům, jako jsou Volkswagen (finální výrobce automobilů OEM¹), Peugeot-Citroën, Renault-Nissan-Dacia, Ford, Fiat, Audi, Toyota, Jaguar Land Rover, BMW atd. Nově je zavedena výroba pro Porsche, Alfa Romeo a výrobce nákladních automobilů Scania. NOVARES pracuje se 142 patenty, 700 inženýry a techniky z 22 zemí. Jedná se o rychle rostoucí společnost. V roce 2018 vytvořila upravený obrat ve výši 1,2 miliardy € a pro rok 2019 je odhadován obrat 1,5 miliard €. Každý rok spotřebuje 90 000 tun plastů a za rok 2016 vyrobila 200 milionů dílů. Z hlediska řazení automotive dodavatelů patří NOVARES do skupiny Tier 1. To označuje přímého dodavatele složitějších produktů v rámci celého dodavatelského řetězce. Pro společnost to znamená větší nároky na rychlé a přesné zpracování požadavků ze stran zákazníků. (Webové stránky společnosti NOVARES, 2018)

Obr. č. 2: Logo společnosti NOVARES



Zdroj: Webové stránky společnosti NOVARES, 2018

¹ OEM (Original Equipment Manufacturer) - výrobci, kteří provádí montáž svých produktů z dodaných dílů od jiných výrobců.

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Tato kapitola poskytuje základní informace o analyzovaném závodu – NOVARES CZ Janovice s.r.o. (dále jen NOVARES CZ), který je od 19. 9. 2017 členem skupiny NOVARES.

Základní údaje:

| | |
|------------------------|--|
| Datum vzniku a zápisu: | 9. prosince 2004 |
| Spisová značka | C 18313 vedená u Krajského soudu v Plzni |
| Obchodní firma: | NOVARES CZ Janovice s.r.o. |
| Sídlo: | Rozvojová zóna 555, 340 21 Janovice nad Úhlavou |
| Identifikační číslo: | 271 99 037 |
| Právní forma: | společnost s ručením omezeným |
| Předmět podnikání: | pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a poskytování pouze základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor velkoobchod výroba plastových výrobků a pryžových výrobků |

Statutární orgán:

| | |
|-------------------|-------------------------|
| Jednatel: | Alfons Schwarze |
| Společník: | OLHO Finance Czech GmbH |
| Základní kapitál: | 100 000 000,- Kč |

(Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2018)

Tento samostatný závod vyrábí a dodává kinematické moduly (pohybové součástky) pro automobilový průmysl – ofukovače, loketní opěrky, držáky nápojů a výplně dveří s otevíracím mechanismem. Společnost disponuje technologií na vstřikování

a svařování, lakování i potisk plastových dílů a montážními linkami, které slouží k finalizaci jednotlivých výrobků. (Výroční zpráva společnosti NOVARES CZ, 2017)

2.1 Strategický záměr

Tato podkapitola se zaměřuje na tři základní strategická východiska – poslání, vizi a strategii podniku. Ta jsou představena nejdříve teoreticky a následně konkretizována dle analyzované společnosti.

2.1.1 Poslání

Poslání je časově nevymezené a srozumitelně prohlašuje, „proč“ společnost existuje. Mělo by respektovat její historii, schopnosti, strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí, které ji mohou více či méně ovlivňovat. (Fotr a kol., 2012)

Posláním společnosti NOVARES CZ je být dynamickou², kreativní a inovativní společností v oboru plastových dílů a kinematických modulů pro automobilový průmysl. (Výroční zpráva společnosti NOVARES CZ, 2017)

Činnosti sloužící k naplnění poslání:

- Zaujmout jedno z čelních postavení mezi sériovými výrobci plastových komponentů pro automobilový průmysl prostřednictvím vysoké kvality a míry spolehlivosti výrobků
- Mít otevřené korektní vztahy nejen v rámci společnosti, ale i směrem k partnerům a klientům.
- Motivovat zaměstnance k loajálnosti, týmové práci a poctivosti.
- Zajistit a podporovat osobnostní růst zaměstnanců.
- Zabezpečit investorům co nejrychlejší návratnost jejich investic. (Interní materiály společnosti NOVARES CZ, 2019)

Pro naplnění poslání je tedy důležité vyrábět výrobky tak, aby uspokojily požadavky zákazníků a zároveň, aby byly výrobní procesy a postupy v harmonii s legislativními a právními předpisy. Celý tento proces má za cíl generovat takový zisk, který společnosti umožní plnění cílů v dlouhodobé perspektivě. (Výroční zpráva společnosti NOVARES CZ, 2017)

² Dynamickou společností v tomto případě znamená být flexibilní, přizpůsobivý a schopný rychle reagovat na změny.

2.1.2 Vize

Vize se zaměřuje na budoucí představu o podnikání společnosti. Měla by být jasně formulovaná, dobře zapamatovatelná a komunikovatelná. Při jejím sestavení je potřeba, aby umožňovala posun dané společnosti a aby bylo možné ji aktualizovat. (Jakubíková, 2013, Fotr a kol., 2012)

Vize společnosti NOVARES CZ je zvyšováním znalostí v rámci společnosti přispět k celkovému růstu výkonu a spokojenosti zaměstnanců. Podporou talentů a aktivním vyhledáváním potenciálu pro zlepšení budovat společnost s pevnými základy a vysokým potenciálem pro dlouhodobý úspěch. (Výroční zpráva společnosti NOVARES CZ, 2017)

Činnosti sloužící k naplnění vize:

- Stát se významnou a konkurenceschopnou společností v rámci plzeňského regionu mezi výrobci pro automobilový průmysl, která staví svou budoucnost na aktivní práci s lidskými zdroji, motivaci personálu, stabilizaci přinášející kvalitu a produktivitu ve všech procesech.
- Podpořit aplikaci průmyslové revoluce 4.0³ do výrobních procesů.
- Prosazovat pozitivní přístup ke změnám a novým technologiím v oboru i moderním trendům v oblasti řízení výroby. (Interní materiály společnosti, 2019)

2.1.3 Strategie a strategické cíle

Podstatou strategie jsou strategické cíle, které by měly přímo navazovat na vizi. Jejich výstupem je dlouhodobý předpokládaný výsledek. Strategické cíle mohou vyplývat přímo z poslání, nebo mohou být pomocným nástrojem pro jeho naplnění. Stanovuje je vrcholové vedení společnosti. (Fotr a kol., 2012, Jakubíková, 2013)

Strategií společnosti NOVARES CZ je zajistit nejvyšší míru servisu a kvality, orientaci na požadavky zákazníka, zvyšování komplexnosti výrobků, trvalé zlepšování, předcházení chybám a v neposlední řadě zvyšování znalosti a schopnosti našich zaměstnanců spolu se zaměřením na neustálé snižování nákladů. (Výroční zpráva společnosti NOVARES CZ, 2017)

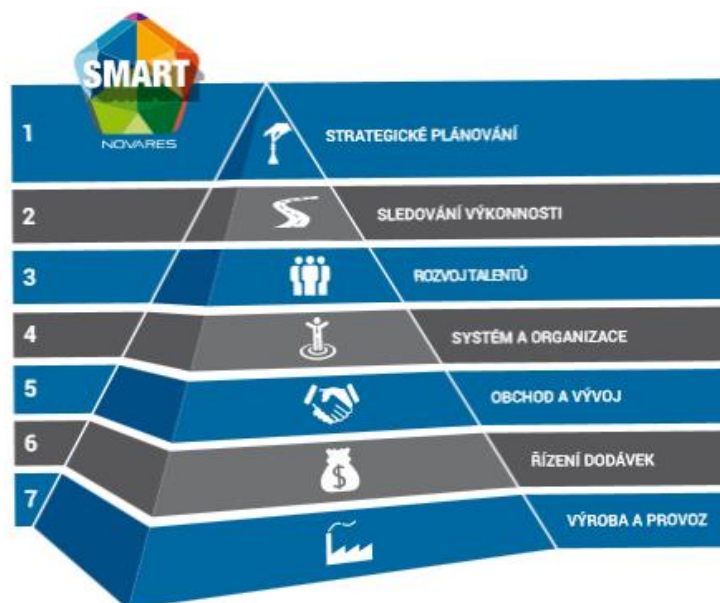
³ Čtvrtá průmyslová revoluce označuje trend digitalizace, se kterou souvisí automatizace výroby a přináší změny zejména na trhu práce. (Havlíček, 2017)

Činnosti podporující zvolenou strategii:

- Zavést nové přístupy controllingu.
- Další fáze zavádění principů štíhlé výroby/automatizace/robotizace.
- Spolupracovat se všemi závody.
- Podporovat rozvoj dalších procesů i vlastních zaměstnanců. (Interní materiály společnosti, 2019)

Jeden z pilířů samotné strategie je nazýván SMART. Jeho jednotlivé procesy jsou znázorněny na obrázku č. 3. Jedná se o jedinečný systém správy.

Obr. č. 3: Procesy pilíře SMART



Zdroj: Interní materiály společnosti NOVARES CZ, 2019

Strategické cíle společnosti NOVARES CZ pro rok 2019

Jednotlivé strategické cíle jsou stanoveny a sledovány vždy před koncem roku. Autorce této diplomové práce byly sděleny pouze strategické cíle společnosti NOVARES:

- Dosažení většího počtu dodávek v souvislosti se zvýšením potřeb trhu o 40 % do roku 2022.
- Dosáhnout obrátu 2 miliardy € do roku 2020.
- V souvislosti s inovacemi a diferenciacemi registrovat ročně 15-20 patentů.
- Do roku 2020 dosáhnout 99,8 % včasných dodávek s podílem menším než 10 % vadných výrobků.

3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Tato kapitola se věnuje analýze interního a externího podnikatelského prostředí. První část této kapitoly bude věnována analýze externího prostředí, které zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí. Druhá část se bude zabývat analýzou interního prostředí, kam je řazeno mikroprostředí.

Poznáním svého interního i externího prostředí by se měla zabývat každá společnost, která chce být úspěšná a stabilní. Je důležité, aby znala svoji pozici v prostředí, ve kterém působí, dokázala efektivně reagovat na změny, uměla posoudit potenciál, který může být využit k dalšímu rozvoji, a předvídat chování zákazníků a konkurentů. Je nezbytně nutné, aby dokázala identifikovat rizikové faktory, které mohou ovlivnit strategické plány a záměry. (Fotr a kol., 2017)

Obr. č. 4: Podnikatelské prostředí

| Makroprostředí | Mezoprostředí | Mikroprostředí |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Politika• Ekonomika• Sociologie a kultra• Technologie• Ekologie• Legistativa | <ul style="list-style-type: none">• Zákazníci• Konkurence• Substituty• Dodavatelé | <ul style="list-style-type: none">• Zdroje strategického záměru podniku |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr a kol., 2017

3.1 Externí analýza

V rámci externí analýzy jsou rozlišovány dvě úrovně prostředí tzv. makroprostředí a mezoprostředí. Jsou odlišné v tom, jak moc je podnik schopen tato prostředí ovlivnit. Makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku, ten ho tedy nemůže svými aktivitami ovlivnit. Mezoprostředí může podnik částečně ovlivnit, pokud k tomu využije vhodné nástroje marketingu. Po provedení externí analýzy podniku je možné identifikovat příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Seznam těchto faktorů by neměl být příliš rozsáhlý a jeho doporučený počet je mezi deseti až dvaceti. (Fotr a kol., 2017)

3.1.1 Makroprostředí

Analýza makroprostředí se zabývá vlivy a faktory zejména zahraničního a národního prostředí. Do makroprostředí jsou řazeny vlivy politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, ekologické, legislativní a popř. ještě přírodní, demografické, geografické. Při této analýze je důležité vybrat ty faktory, které jsou pro společnost relevantní a důležité. Pro analýzu makroprostředí je tedy vhodné využít tzv. **PEST** analýzu.⁴ Cílem je predikovat budoucí trend se závěrem, zda se jedná o hrozbu (T) nebo příležitost (O). (Jakubíková, 2013, Hanzelková a kol., 2013)

Politický faktor

Forma vlády je v České republice demokratická. Nejdůležitějšími událostmi pro rok 2018 a 2019 se staly prezidentské a parlamentní volby. Česká republika je členskou zemí EU (Evropské unie) a jelikož je převážná část produkce společnosti NOVARES CZ směřována na evropské trhy, je pro ni vývoj v EU velmi důležitý. Aktuálně se v této souvislosti řeší tzv. Brexit. Tato skutečnost může mít negativní dopad na ekonomiku České republiky a může způsobit nestabilitu české vlády.

Významné politické rozhodnutí pro rok 2019, které ovlivní personální oblast, je znovuzavedení proplácení 60 % denního vyměřovacího základu nemocným za první tři dny, kdy jsou doma. (Doskočilová, 2018)

Ekonomický faktor

Aktuálním velmi důležitým faktorem je nezaměstnanost. Míra tohoto ukazatele je velmi nízká a mnoho společností se tak potýká s výrazným nedostatkem pracovních sil. Ministerstvo financí uvádí, že míra nezaměstnanosti v roce 2019 poklesne na 2,2 %. Stejnou nebo podobnou hodnotu lze očekávat i v roce 2020. Je tedy zřejmé, že s nedostatkem pracovních sil se budou muset podniky potýkat i v následujících 2 letech. (Ministerstvo financí České republiky, 2019)

Pro NOVARES CZ je velmi důležitý vývoj měnových kurzů. Jelikož se jedná o společnost hospodařící na mezinárodním trhu, většina plateb je prováděna v eurech. Prognóza České národní banky je pro rok 2019 ve výši 25,00 CZK/EUR a pro rok 2020

⁴ Lze použít i rozšířenou formu této analýzy tzv. PESTEL, která obsahuje navíc faktory ekologické a legislativní.

dokonce 24,20 CZK/EUR, což pro společnost není příznivé. (Česká národní banka, 2019)

Sociálně-kulturní faktor

NOVARES CZ zaměstnává kromě českých obyvatel také cizince. V této souvislosti je nutné zmínit, že dle statistik Českého statistického úřadu se na území Plzeňského kraje v roce 2017 vyskytovalo 31 479 cizinců. Největší počet cizinců pochází ze Slovenska a Ukrajiny, nejmenší pak z Rumunska. Vývoj je od roku 2012 rostoucí a lze předpokládat, že bude růst i nadále. (Statistická ročenka Plzeňského kraje, 2018)

Pro společnost NOVARES CZ to může znamenat hrozbu, zejména kvůli nesouladu mezi stávajícími zaměstnanci české národnosti např. z důvodu jazykové bariéry, národním zvyklostem, odlišného náboženství apod.

Další významnou oblastí je vzdělávání. V Plzeňském kraji existuje poměrně velké množství vzdělávacích institucí a to jak středních tak vysokých škol. Pro janovický závod jsou nejbližší Klatovy, které z oblasti středních škol nabízí, mimo jiné, vzdělání v ekonomickém a průmyslovém směru. Obě tato zaměření úzce souvisejí s potřebami analyzované společnosti. Ta tuto oblast podporuje tím, že pořádá pro školy exkurze a nabízí studentům spolupráci při psaní absolventských prací (spolupracuje také se Západočeskou univerzitou). Příležitost v tomto směru plyne z kvalifikované pracovní síly v požadovaném oboru a získání „nové krve“, tedy mladých ambiciózních lidí.

Další příležitostí je v této oblasti flexibilita pracovní síly. NOVARES CZ zaměstnává velký počet lidí, kteří denně dojíždí např. z Klatov a Plzně. Aby si společnost zajistila tyto kvalifikované pracovníky, došlo k navýšení příspěvku na dopravu.

Technologický faktor

V posledních letech dochází k velkému technologickému rozvoji a inovacím, které se týkají samozřejmě i automobilového průmyslu. Tento faktor může pro společnost znamenat příležitost. Ta se snaží tento rozvoj sledovat a využívat jej ve vlastní prospěch. Jedná se zejména o skladovací nebo výrobní techniku např. vstřikolisy, lakovací a montážní linky. V této souvislosti byla zakoupena nová výrobní zařízení, která mohou usnadnit a urychlit výrobu.

Ekologický faktor

Jedním z nejdůležitějších ekologických faktorů automobilového průmyslu je regulace emisí. Ty se výrazně zpřísnují a to má velký dopad na trh s automobily. Ten se po 5 letech propadl o 3,7 %. Nový systém měření emisí zavedla Evropská unie. Lze předpokládat, že se zpřísnění podmínek projeví negativně i v letošním roce 2019. Tato skutečnost by mohla znamenat hrozbu pro automotive průmysl. (Váchal, Bouška, 2019)

Sama společnost si je vědoma odpovědnosti vůči životnímu prostředí a dbá na dodržování norem, které vyplývají z recertifikace podle normy ISO 1400:2004. Tato pravidla jsou zasazena i do norem organizace. (Interní materiály společnosti, 2019)

Legislativní faktor

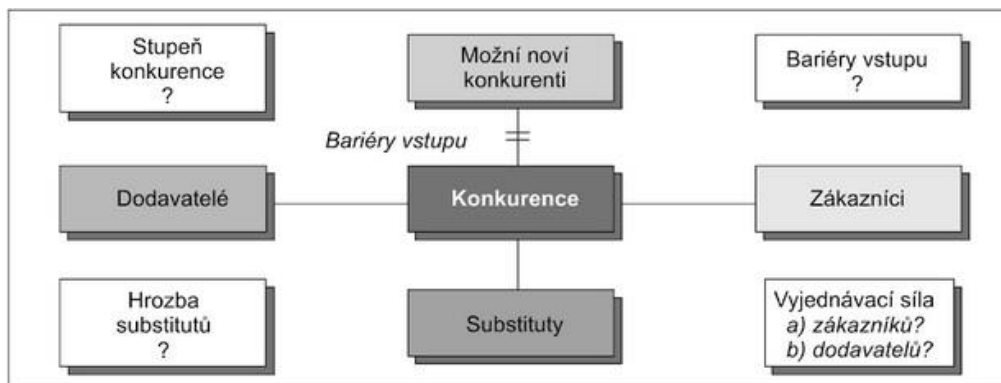
Za legislativní faktory lze považovat veškeré platné české i zahraniční zákony, předpisy, vyhlášky, standardy nebo normy. Například občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., zákon o účetnictví č. 563/1991Sb., daňové zákony, zákon o životním prostředí 17/1992 Sb. Nejnovějším legislativním faktorem je Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR⁵). Jedná se o novou revoluční legislativu Evropské unie. Za další významný faktor lze považovat normy ISO, dle kterých se musí NOVARES CZ řídit (např. ISO 9001:2008 – Systém managementu kvality). Vzhledem k zaměstnávání pracovníků ze zahraničí mohou společnost ovlivnit změny i v této oblasti legislativy. (Škorníčková, 2018, AION CS, s.r.o., 2019, Interní materiály společnosti, 2019)

3.1.2 Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se zaměřuje na odvětví, ve kterém daný podnik působí. Její provedení je možné díky Porterovu modelu pěti sil, který je znázorněn na obrázku č. 5.

⁵ GDPR – General Data Protection Regulation

Obr. č. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr a kol., 2012

Společnost by se měla zaměřit na tyto faktory a analyzovat sílu, jakou na ni působí a ovlivňují její podnikatelskou činnost. Na základě této analýzy je možné navrhnout určitá opatření, která mohou vést k úspěšnému odolávání těmto silám. (Fotr a kol. 2012, Jakubíková, 2013)

Vyjednávací síla zákazníků

Lze říci, že odběratelé mají velkou vyjednávací sílu. Vybrání dodavatele probíhá přes specializovaný portál, na který mají přístup pouze společnosti, které jsou schopny vyrobit a dodat daný výrobek. Pokud si zákazník vybere společnost NOVARES CZ jako dodavatele, stává se pro ni zákazník významným odběratelem. Přejít k substitučním výrobkům není možný. Pokud je zvolený výrobek vyráběn jednou společností, žádná jiná na světě jej nevyrábí.

Již při uzavření smlouvy je sjednáno, že po určitém odebraném množství výrobků je cena snižována prostřednictvím tzv. množstevní slevy. Silná značka a dobrá pověst podniku může také snížit vyjednávací sílu odběratelů a dobrá komunikační strategie může k tomuto procesu přispět. Je ovšem nutné zaměstnat vhodné obchodní specialisty.

Vyjednávací síla dodavatelů

Nejvýznamnější komponentou pro NOVARES CZ je granulát, který se používá k výrobě všech výrobků. Společnost musí použít tuto surovinu pouze v 1. jakosti. Je sice možné ji recyklovat a znovu použít, ale to je v této společnosti přísně zakázáno. Veškeré odpady této suroviny jsou shromažďovány a odesílány jiným specializovaným společností, které s ním mohou dále pracovat. Někteří zákazníci požadují, aby byla

surovina dodávána pouze od jednoho, jimi určeného, dodavatele, protože splňuje danou kvalitu a cenu. V tomto případě se dá říci, že mají dodavatelé velkou vyjednávací sílu. Společnost není a momentálně ani nechce být schopna zajistit si výrobu této suroviny vlastními silami. Neexistuje ani substituční surovina, kterou by mohl být granulát nahrazen.

NOVARES CZ je schopen snížit vyjednávací sílu dodavatelů cenou, za kterou granulát nakupuje. O té je možné do jisté míry vyjednávat skrze odebírané množství.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je minimální. Jedná se o odvětví, které je finančně velmi náročné např. kvůli nutnosti vybudování výrobních a skladovacích prostor. Nedílnou součástí jsou také výrobní zařízení, bez kterých by výroba těchto produktů nebyla možná. Není ovšem vyloučeno, že na současném trhu v automotive odvětví mohou stávající společnosti rozšířit své portfolio a částečně tak ohrozit situaci analyzované společnosti.

Pokud by stávající společnost rozšířila své portfolio na výrobu stejného typu výrobku, bude nutné zajistit, aby konkurenční podnik nezískal klíčové pracovníky, kteří jsou v současnosti stávajícími zaměstnanci analyzované společnosti.

Hrozba substitutů

Substituční výrobky v tomto oboru neexistují a jejich hrozba je tedy nulová.

Rivalita podniků působících na daném trhu

V případě automotive se jedná o lukrativní odvětví, které se bude nadále rozvíjet i do budoucna. Na světovém trhu existují subjekty, které by bylo možné považovat za potenciální konkurenty. Mezi takové lze zařadit např. Faurecii (výroba opěrek) a Dr. Schneider (výroba ofukovačů).

3.2 Hodnocení faktorů externí analýzy

Z výše uvedených externích faktorů se vyberou ty, které nejvíce ovlivňují strategický záměr společnosti a časově s ním souvisejí. Zahrnuje se stejný počet příležitostí i hrozeb. K analýze jejich vlivu se využívá matice hodnocení externí analýzy – EFE.⁶ (Fotr a kol., 2012)

Způsob hodnocení faktorů:

1 = významné T, 2 = nevýznamné T, 3 = nevýznamné O, 4 = významné O

Pro přehlednost jsou jednotlivé faktory zpracovány do následující tabulky č. 1, která vyjadřuje váhu daného faktoru a stupeň vlivu, kterým na společnost působí. V první polovině tabulky jsou uvedeny příležitosti a v druhé polovině hrozby.

Tab. č. 1: Matice EFE

| Příležitosti (O) | | | | |
|------------------|---|----------|-------------------|-------------|
| | Faktor | Váha (V) | Stupeň vlivu (SV) | (V) x (SV) |
| 1. | Substituční výrobky | 0,3 | 4 | 1,2 |
| 2. | Rozvoj v oblasti technologie | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 3. | Vzdělávání v plzeňském kraji | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 4. | Vysoké bariéry vstupu pro nové konkurenty | 0,11 | 4 | 0,44 |
| 5. | Zaměstnávání cizinců | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Hrozby (T) | | | | |
| | Faktor | Váha (V) | Stupeň vlivu (SV) | (V) x (SV) |
| 1. | Nízká míra nezaměstnanosti | 0,25 | 1 | 0,25 |
| 2. | Apreciace měnového kurzu CZK/EUR | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 3. | Zpřísnění měření emisí (EU) | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 4. | Potenciální konkurenti | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 5. | Ztráta významného dodavatele | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Celkem | | 1 | - | 2,47 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Výsledná hodnota matice EFE je **2,47**. Tato hodnota udává střední citlivost na externí prostředí podniku. Nejvýznamnější příležitost jsou neexistující substituty a nejvýznamnější hrozbou je nízká míra nezaměstnanosti.

⁶ EFE – External Forces evaluation

3.3 Interní analýza

Kromě vnějšího prostředí by měla společnost sledovat a analyzovat také své vnitřní, neboli interní, prostředí. Provedením interní analýzy lze zjistit, jaké je současné postavení podniku a zda má potenciál k tomu, aby mohl realizovat předem stanovený strategický záměr. Jelikož je tato analýza zaměřena na interní procesy společnosti, jsou výsledkem silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky. Zejména u větších podniků je velmi důležitá správně fungující podniková kultura, která je stručně popsána v kapitole 4.8. (Fotr a kol., 2012)

3.3.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje takové faktory a vlivy, které podnik může přímo ovlivnit svými činnostmi. Oblasti, ve kterých by se měla provádět interní analýza, jsou následující.

Management

Na sestavování strategie i cílů společnosti se podílí vrcholový management s ředitelem závodu a následně jsou komunikovány do jednotlivých úrovní středního managementu. Veškeré odpovědnosti a pravomoci jsou poté delegovány až k jednotlivým pracovníkům. Vedení se skládá z ředitele závodu, vedoucího výroby, vedoucího kvality (ten zastává i pozici pro kontrolu jakosti a interního auditora kvality), vedoucího technického oddělení (v jeho pravomoci je technická podpora výroby a řízení projektů), vedoucího oddělení logistiky, vedoucího oddělení HR (Human resources) a vedoucího finančního oddělení. Organizační struktura – viz **příloha A**. (Výroční zpráva společnosti, 2017)

Ve společnosti je zaveden velmi kvalitní systém porad. Operativní porady probíhají každý den. Ostatní porady, týkající se strategických rozhodnutí, jsou plánovány v měsíčních až ročních časových horizontech.

V roce 2019 bylo v areálu společnosti zřízeno „Shared Services Centre“ (SSC), které bude postupně přebírat účtování přijatých faktur a banky z vybraných entit NOVARESu. Aktuálně je součástí SSC manažerka a 8 účetních, jejichž počet se do budoucna navýší na 20.

Marketing

Samotné marketingové oddělení není v tomto závodě zřízeno. Marketingem se zabývá mateřská společnost. Mezi marketingové činnosti lze zařadit správu webových stránek společnosti, které jsou nově a velmi kvalitně zpracované. Momentálně jsou však dostupné pouze v anglickém, francouzském a čínském jazyce. Na těchto stránkách lze nalézt informace např. o historii, současném vývoji, výrobním procesu, produktových řadách. Společnost má založený profil na profesní síti LinkedIn a sociální síti Facebook a Instagram. Momentálně ovšem není Facebook ani Instagram nijak spravován a aktualizován. Společnost má k dispozici pouze drobné marketingové reklamní prostředky jako propisky, bloky aj.

Finance a účetnictví

NOVARES CZ vede účetnictví v souladu s platnou legislativou. Účetním obdobím je kalendářní rok. Každoročně je uveřejněna výroční zpráva, která zahrnuje, kromě jiného, souhrn významných událostí z uplynulého roku a výhled do budoucna. Obsahem finanční části této zprávy je rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o finančních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce.

K zhodnocení finanční pozice podniku a jeho finančního zdraví slouží finanční analýza. Jedná se o rozbor dat, která jsou získána především z účetních výkazů. Lze na ni pohlížet ve dvou časových rovinách. První rovinou je pohled do minulosti a zhodnocení, jak se společnost doposud vyvíjela z finančního hlediska. Druhou rovinou je odhad budoucího stavu, který slouží pro finanční plánování. (Růčková 2015, Knápková a kol. 2017)

V následující části je zpracována stručná finanční analýza, pro kterou byly vybrány pouze některé ukazatele. Její zpracování je založeno na základě údajů z účetních závěrek za období 2015-2017. Rozvaha v tis. Kč (viz **příloha B**) a výkaz zisku a ztráty v tis. Kč (viz **příloha C**) byly pro tuto potřebu předělány do zkráceného rozsahu.

Ukazatele likvidity

Likvidita je důležitým ukazatelem, podle kterého je možné určit finanční rovnováhu analyzovaného podniku. Vyjadřuje, jak je podnik schopen hradit včas své závazky. (Růčková, 2015)

Rovnice č. 1: Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Růčková, 2015

Do okamžité likvidity (*cash ratio*) vstupují jen ty nejlíkvidnější položky. Knápková, Pavelková (2010, str. 91) uvádějí, že doporučené hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí od 0,2 – 0,5. Růčková (2015, str. 55) uvádí, že doporučené upravené hodnoty pro Českou republiku (dle americké literatury) by měly nabývat 0,6 – 1,1.

Rovnice č. 2: Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Růčková, 2015

Pohotová likvidita (*acid test*) vyjadřuje, zda je podnik schopen uhradit své závazky, aniž by musel spoléhat na prodej zásob. Hodnota ukazatele by se tedy měla pohybovat mezi 1 – 1,5. Pokud by vyšla hodnota ukazatele menší než 1, znamenalo by to, že se podnik musí při úhradě svých závazků spoléhat na prodej zásob. (Růčková 2015, Knápková, Pavelková, 2010)

Rovnice č. 3: Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Růčková, 2015

Hodnoty běžné likvidity (*current ratio*) informují o tom, zda by byl podnik schopen uspokojit své věřitele v případě, že by proměnil svá oběžná aktiva na hotovost. Růčková (2015, str. 56) i Knápková, Pavelková (2010, str. 90) se shodují na doporučeném rozmezí hodnot pro tento ukazatel, tedy na 1,5 – 2,5.

Tab. č. 2: Ukazatele likvidity za období 2015-2017

| Text | Rok | | |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 |
| Peněžní prostředky (v tis. Kč) | 10 062 | 22 388 | 29 350 |
| Oběžná aktiva (v tis. Kč) | 339 572 | 371 704 | 323 108 |
| Zásoby (v tis. Kč) | 72 810 | 64 000 | 46 967 |
| Krátkodobé závazky (v tis. Kč) | 152 960 | 188 434 | 177 980 |
| Okamžitá likvidita | 0,07 | 0,12 | 0,16 |
| Pohotová likvidita | 1,74 | 1,63 | 1,55 |
| Běžná likvidita | 2,22 | 1,97 | 1,82 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti NOVARES CZ, 2015-2017

Ve výše uvedené tabulce č. 2 jsou zpracované výsledky okamžité, pohotové a běžné likvidity. Okamžitá likvidita nedosahuje doporučených hodnot, nicméně je znatelný pomalý rostoucí trend. Ten je dán zejména zvyšováním peněžních prostředků. Pohotová likvidita v prvních dvou letech převyšuje doporučené hodnoty, avšak v roce 2017 již v podstatě splňuje doporučené rozmezí hodnot, protože je cíleně snižována položka držených zásob. Běžná likvidita každý rok klesá, ale i tak se momentálně pohybuje v doporučených hodnotách.

Ukazatele rentability

Rentabilita, nebo tzv. výnosnost vloženého kapitálu, vypovídá o schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku při použití investovaného kapitálu.

Prvním ukazatelem z této oblasti je rentabilita celkového vloženého kapitálu (*return on assets*), známá také pod označením ROA.

Rovnice č. 4: Rentabilita celkového vloženého kapitálu

$$\text{Rentabilita celkového vloženého kapitálu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}}$$

Zdroj: Růčková, 2015

Dalším ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (*return on equity*), zkratkou ROE. Tento ukazatel je významný pro akcionáře a vlastníky podniku, jelikož vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl jimi vložen do příslušné organizace. (Růčková, 2015)

Rovnice č. 5: Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Růčková, 2015

Posledním zde použitým ukazatelem rentability, avšak v praxi běžně využívaný, je rentabilita tržeb (*return on sales*), uváděn jako ROS. (Růčková, 2015)

Rovnice č. 6: Rentabilita tržeb

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}}$$

Zdroj: Růčková, 2015

Tab. č. 3: Ukazatele rentability za období 2015-2017

| Text | Rok | | |
|---|---------|---------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 |
| EAT (v tis. Kč) | 49 894 | 39 080 | 4 345 |
| EBIT (v tis. Kč) | 56 904 | 43 118 | 6 643 |
| Vlastní kapitál (v tis. Kč) | 360 062 | 399 142 | 403 487 |
| Celková aktiva (v tis. Kč) | 602 173 | 669 394 | 621 222 |
| Tržby (v tis. Kč) | 837 815 | 727 754 | 737 400 |
| Rentabilita celkového vloženého kapitálu | 9,5 % | 6,4 % | 1,07 % |
| Rentabilita vlastního kapitálu | 14 % | 9,8 % | 1,08 % |
| Rentabilita tržeb | 6,8 % | 5,9 % | 0,9 % |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti NOVARES CZ, 2015-2017

V tabulce č. 3 jsou vypočteny hodnoty ROA, ROE a ROS za analyzované období 2015-2017. Hodnoty všech ukazatelů každý rok klesají. Je to způsobeno velkým poklesem dosahovaného zisku zejména v roce 2017. V poměru k němu narůstá každoročně hodnota vlastního kapitálu, jehož hlavní rostoucí položkou je nerozdělený zisk z minulých let.

Ukazatel aktivity

Hodnota těchto ukazatelů vypovídá o tom, zda je podnik schopen efektivně využívat vložené prostředky. Z této oblasti byl k analýze zvolen pouze obrat aktiv. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se dle Knápkové a kol. (2017, str. 107) měla pohybovat kolem 1.

Rovnice č. 7: Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Zdroj: Knápková a kol., 2017

Tab. č. 4: Ukazatel aktivity za období 2015-2017

| Text | Rok | | |
|----------------------------|---------|---------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 |
| Tržby (v tis. Kč) | 837 815 | 727 754 | 737 400 |
| Celková aktiva (v tis. Kč) | 602 173 | 669 394 | 621 222 |
| Obrat aktiv | 1,4 | 1,08 | 1,18 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti NOVARES CZ, 2015- 2017

Tabulka č. 4 informuje o tom, jak společnost hospodaří se svými aktivy. Jak již bylo zmíněno, hodnota tohoto ukazatele by se měla, dle doporučení, pohybovat kolem 1, což je za období 2015-2017 splněno.

Ukazatel zadluženosti

Z ukazatelů zadluženosti byl vybrán pouze ukazatel celkové zadluženosti. Dle Knápkové a kol. (2017, str. 88) by se výsledná hodnota, která je brána jako doporučená, měla pohybovat mezi 30 – 60%

Rovnice č. 8: Ukazatel celkové zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Zdroj: Růčková, 2015

Tab. č. 5: Ukazatel zadluženosti za období 2015-2017

| Text | Rok | | |
|----------------------------|---------|---------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 |
| Cizí zdroje (v tis. Kč) | 238 470 | 247 885 | 202 541 |
| Celková aktiva (v tis. Kč) | 602 173 | 669 394 | 621 222 |
| Celková zadluženost | 39,7 % | 37 % | 32,6 % |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti NOVARES CZ, 2015- 2017

V tabulce č. 5 jsou zpracovány hodnoty, které vyjadřují zadluženost společnosti. Lze konstatovat, že hodnoty dosahují výše doporučovaného rozmezí a podnik lze po této stránce hodnotit jako finančně stabilní.

Výše uvedené ukazatele jsou řazeny do poměrových ukazatelů. Rozdílové ukazatele, kam patří např. čistý pracovní kapitál, zkratkou ČPK, který je považován za nejvýznamnější ukazatel z této oblasti. Vypovídá o platební schopnosti podniku. (Knápková a kol., 2017)

Rovnice č. 9: Čistý pracovní kapitál

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Zdroj: Knápková a kol., 2017

Tab. č. 6: Čistý pracovní kapitál za období 2015-2017

| Text | Rok | | |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 |
| Oběžná aktiva (v tis. Kč) | 339 572 | 371 704 | 323 108 |
| Krátkodobé závazky (v tis. Kč) | 152 960 | 188 434 | 177 980 |
| Čistý pracovní kapitál | 186 612 | 183 270 | 145 128 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti NOVARES CZ, 2015- 2017

Hodnotu čistého pracovního kapitálu za období 2015-2017 zobrazuje tabulka č. 6. Ta by měla vycházet kladně, což analyzovaná společnost splňuje. V případě záporných hodnot by mohl vzniknout tzv. nekrytý dluh, který by zvyšoval podnikatelské riziko.

Výroba, výzkum a vývoj

Veškeré výrobní procesy jsou prováděny ve výrobní hale č. 1, která je postavena v areálu společnosti a vybavena výrobními zařízeními a moderním skladovacím zařízením. V roce 2019 dojde k otevření nově postavené výrobní haly č. 2. Pro zajištění výroby v této nové hale bude zapotřebí obsadit 120 nově vzniklých pracovních pozic, což může znamenat problém zejména v oblasti získání potřebného kvalifikovaného personálu. Popis výrobního procesu „od A do Z“ je k nahlédnutí v **příloze D**.

Do výroby je globálně zařazeno 7 produktových řad, dle kterých je graficky vytvořeno logo společnosti NOVARES (viz obrázek č. 2). Každá barva ve vytvořeném obraze znázorňuje právě jednu produktovou řadu (viz obrázek č. 6).

Obr. č. 6: Sedm produktových řad dle barev



Zdroj: Interní materiály společnosti NOVARES CZ, 2019

Analyzovaný janovický závod je zaměřen pouze na výrobu ozdobných rámečků, vzduchových ventilací a ozdobných sloupků, obložení interiéru a karoserie a exteriérové lakované plochy. Konkrétně např. BMW řada 7 – lakované díly do dveří, Porsche Macan – lakování lišt na přístrojovou desku, Wolkswagen Touran, Škoda Fabie, Ford Fiesta – ofukovače, Ford Mondeo – dveřní klíčky, Alfa Romeo (Stelvio) – držák nápojů, Peugeot 308 – loketní opěrka a Scania – všechny díly na přístrojové desce. Veškeré výrobní projekty pro osobní auta jsou sjednávány na 7 let. Po 3,5 letech je proveden tzv. facelift na dalších 3,5 roku. Poté výroba končí a je nahrazena novým typem vozidla. Nejvýznamnější je proto nový projekt pro Scanii, který je sjednán na dobu 14 let.

Oblast výzkumu a vývoje není součástí analyzovaného závodu. Je prováděn v sedmi skill centrech (dle produktových řad), kde se navrhuje všechny díly ve spolupráci s automobilkami, které předkládají jasné zadání pro danou výrobu.

Informační systémy

Analyzovaný závod používá pro svoji činnosti několik informačních systémů. Prvenství má v tomto případě software SAP, který je využíván celopodnikově. Momentálně v této oblasti probíhají podstatné změny. Celý systém SAP převáděn do nové podoby, která umožňuje propojení kmenových dat mezi všemi entitami. Tento proces s sebou ovšem

přinesl velké problémy a bylo nutné zastavit celou výrobu na 3 dny. Náročnost spočívala v přenesení dat ze starého modulu do nového.

Personální oddělení využívá identifikační systém s názvem ID-WARE (ID-KARTA), který je používán pro docházkový a stravovací systém. Za každý měsíc jsou údaje z tohoto systému převedeny do SAPu pro tvorbu mezd. Ve společnosti je využívána emailová komunikace prostřednictvím Microsoft Outlook, který slouží také jako plánovací kalendář porad a jiných důležitých setkání. Z balíčku Microsoft jsou dále využívány Microsoft Word, Excel a Powerpoint.

3.4 Hodnocení faktorů interní analýzy

Podobně jako u externí analýzy i zde je možné zhodnotit stupeň vlivů jednotlivých faktorů. Nástroj, který se pro tuto činnost využívá, se nazývá matice IFE.⁷ Tabulka v tomto případě obsahuje seznam silných (S) a slabých (W) stránek sloužící pro konkurenceschopnost společnosti v oboru. (Fotr a kol., 2012)

Způsob hodnocení faktorů:

1 = významná W, 2 = nevýznamná W, 3 = nevýznamná S, 4 = významná S.

Tab. č. 7: Matice IFE

| Silné stránky (S) | | | | |
|-------------------|--------------------------------------|----------|-------------------|-------------|
| | Faktor | Váha (V) | Stupeň vlivu (SV) | (V) x (SV) |
| 1. | Nová hala – rozšíření výroby | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 2. | Moderní technické vybavení | 0,20 | 4 | 0,8 |
| 3. | Nové propojení systému SAP | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 4. | Zpracování webových stránek | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 5. | Systém pravidelných porad | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Slabé stránky (W) | | | | |
| | Faktor | Váha (V) | Stupeň vlivu (SV) | (V) x (SV) |
| 1. | Vliv mateřské společnosti NOVARES | 0,22 | 1 | 0,22 |
| 2. | Nečinnost na sociálních sítích | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 3. | Nedostatek kvalifikovaného personálu | 0,15 | 1 | 0,15 |
| 4. | Nižší rentabilita | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 5. | Nižší okamžitá likvidita | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Celkem | | 1 | - | 2,48 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

⁷ IFE – Internal Forces Evaluation

Výsledkem je ohodnocení interní pozice podniku, která je vázána ke strategickému záměru. Výsledná hodnota matice IFE je **2,48**. Lze tedy konstatovat, že je jedná o průměrnou interní sílu podniku a má tak střední vliv na stanovený podnikatelský záměr.

3.5 Matice IE

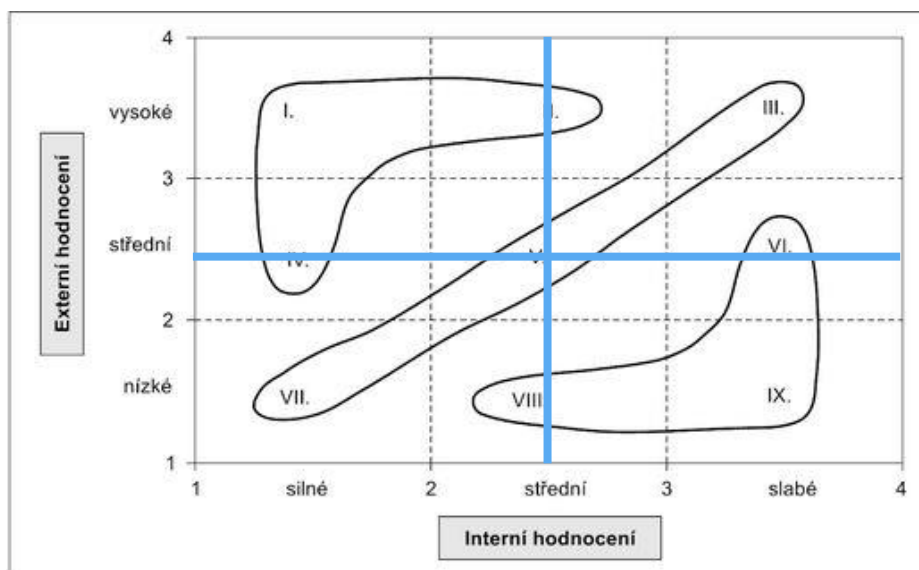
Tato matice slouží k hodnocení interních a externích faktorů, dle kterých je pak možné stanovit vhodnou strategii, která respektuje závěry z předchozích analýz. Pozice podniku je možné rozdělit do tří oblastí:

- Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst.“
- Oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj.“
- Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se.“

(Fotr a kol., 2012)

Hodnota matice EFE vyšla 2,47 a hodnota matice IFE vyšla 2,48.

Obr. č. 7: Matice IE společnosti NOVARES CZ



Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr a kol. 2012, 2019

Po zanesení výsledného hodnocení z externí a interní analýzy vyšlo v matici IE, zobrazené na obrázku č. 7, že se společnost NOVARES CZ nachází v 5. kvadrantu, kde je doporučena strategie „Udržuj a potvrzuj.“ (Fotr a kol., 2012)

3.6 Hlavní činnosti personálního oddělení pro rok 2019

Z výše uvedených strategických záměrů a cílů lze určit hlavní činnosti, kterými se bude personální oddělení primárně zabývat v roce 2019. Ty by měly vycházet z celopodnikových cílů a pomáhat při jejich naplňování. Hlavní personální plány činností společnosti NOVARES CZ jsou následující:

1. Do listopadu roku 2019 získat 120 potřebných zaměstnanců pro zajištění plynulé výroby na výrobní hale č. 2.
2. Neustále podporovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců prostřednictvím přiděleného rozpočtu ve výši 120 000 €.
3. Získávat a především udržovat kvalifikované zaměstnance.
4. Zvyšovat spokojenost zaměstnanců prostřednictvím atraktivního motivačního programu.
5. Motivovat zaměstnance k týmové práci vedoucí k lepším výsledkům.
6. Získat a udržet potřebný počet kvalifikovaných pracovníků pro účetní část SSC.
7. Podporovat zaměstnance v oblasti vzdělávání cizích jazyků, zejména pro pozice, kde je tato znalost nezbytně nutná. (Interní materiály společnosti NOVARES CZ, 2019)

4 ANALÝZA INTERNÍCH PROCESŮ SE ZAMĚŘENÍM NA LIDSKÉ ZDROJE

Tato kapitola je zaměřena na interní prostředí podniku, konkrétně na personální oddělení společnosti NOVARES CZ. V první části kapitoly budou teoreticky vymezeny pojmy personální strategie a personální politika. Navazovat bude stručný popis personálního oddělení společnosti a postupně budou teoreticky i prakticky definovány jednotlivé činnosti, které personální politika zahrnuje.

4.1 Personální strategie a politika

Personální strategie má významnou návaznost na komplexní strategii podniku a vychází z personální práce. Specifické personální strategie jsou tvořeny tak, aby jako systém naplňovaly a uskutečňovaly strategické cíle společnosti. (Šikýř 2016, Koubek 2015)

Ve společnosti NOVARES CZ se jedná konkrétně o strategii plánování, obsazování pracovních míst, odměňování a hodnocení zaměstnanců a péče o zaměstnance. Strategie obsazování pracovních míst je zaměřena na zdroje, odkud budou pracovníci získáváni, v jakém počtu a do jaké doby, strategie odměňování a hodnocení je rozdělena podle jednotlivých metod a strategie péče o zaměstnance je provázána s rozpočtem společnosti.

Personální politika je nástrojem personální strategie a definuje zásady, jakým způsobem mají být lidé ve společnosti řízeni a vedeni. Vyházejí z ní jednotlivé specifické personální politiky např. politika výběru, politika vzdělávání, politika hodnocení apod. Měly by vymezovat a definovat zásady provádění jednotlivých personálních činností. (Šikýř, 2016)

Popis jednotlivých personálních politik a činností společnosti NOVARES CZ, je zpracován v následujících podkapitolách. Tato sktruktura byla zvolena přímo pro potřeby této práce, avšak platí, že každá organizace může volit své vlastní oblasti podle vlastních charakteristik a potřeb. (Hanzelková a kol., 2013)

4.2 Personální oddělení společnosti NOVARES CZ

Personální oddělení je považováno za velmi důležitou součást v oblasti řízení a tvoří velmi silnou podporu pro všechny vedoucí pracovníky. V personálním útvaru, podřízeném řediteli závodu, pracují celkem 4 pracovníce, z toho 3 personalistky a jedna mzdová účetní.

Podstatné je zvolit činnosti personálního oddělení tak, aby byl systém metod a postupů řízení lidských zdrojů účelně i účinně fungující. Správné nastavení a provádění vede k očekávanému výkonu organizace. Pro zajištění těchto základních činností je potřeba, aby zejména manažeři a vedoucí pracovníci spolupracovali v těchto oblastech s personálním oddělením. (Šikýř, 2016)

Ve společnosti NOVARES CZ se jedná o:

- plánování zaměstnanců,
- získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců,
- systém odměňování a motivování zaměstnanců,
- péče o zaměstnance.

Aktuálně se dostávají do často diskutovaných témat i role personálních pracovníků. Dříve byla za nejdůležitější činnost považována administrativní práce, avšak dnes toto tvrzení neplatí. Pro personální pracovníky jsou navrhovány tyto role:

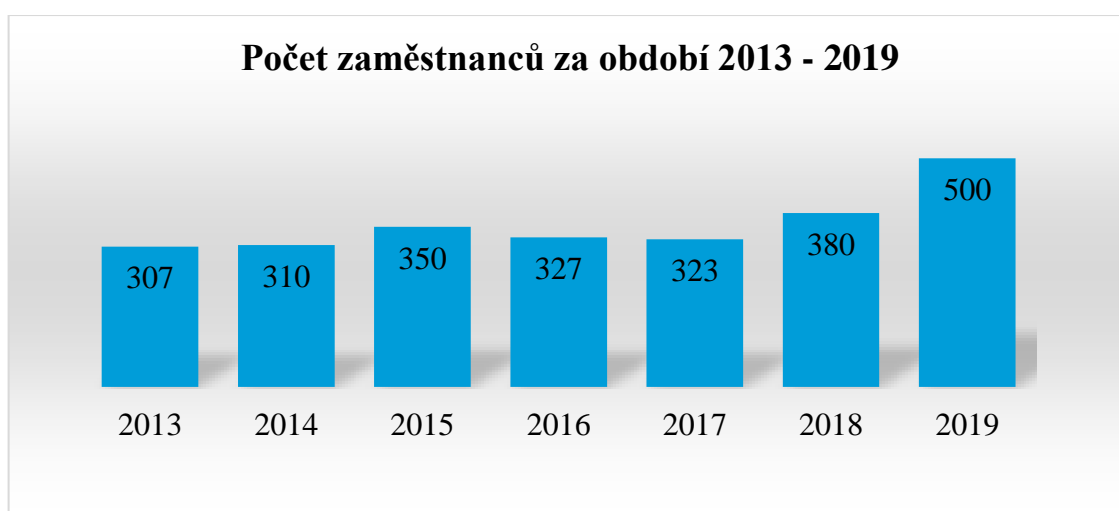
- **Pozorovatel** – HR pracovníci by měli získávat nejnovější informace o aktuálních trendech v řízení lidských zdrojů a interpretovat vnější podmínky podnikání, čímž přispějí společnosti k dosažení stanovené strategie.
- **Diagnostik** – HR pracovník by se měl naučit diagnostikovat chování organizace, jednotlivců a vedoucích pracovníků prostřednictvím pozorování, rozhovorů, dotazování apod.
- **Myšlenkový vůdce** – osvojení této role může přinést nové poznatky, které jsou vnášeny do samotné personální práce.
- **Vykonavatel** – pokud HR pracovníci jednají na základě toho, co vidí, jsou schopni diagnostikovat a učit se. Provedením správných věcí na základě takových analýz zajišťují, že organizace reaguje tak rychle, jak vyžaduje okolí podniku. (Ulrich a kol., 2014)

4.3 Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost by měla mít přehled o současné struktuře svých zaměstnanců, tedy o jejich počtu, typu pracovního poměru, pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, počtu let praxe apod., aby mohla plánovat jejich budoucí potřebu, vzdělávání a další potřebné činnosti, které zajistí dosahování strategických cílů. (Hanzelková a kol., 2013)

Společnost NOVARES CZ aktuálně zaměstnává 380 zaměstnanců. Z tohoto celkového počtu je 345 zaměstnanců kmenových a 35 agenturních. V srpnu dojde k zahájení výroby v nově postavené hale č. 2, což znamená, že se tento poměr změní. Následující graf č. 1 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců za posledních 6 let.

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců za období 2013 - 2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti NOVARES CZ, 2013-2017

V roce 2015 došlo k rozšíření sériové výroby přijetím dvou nových projektů pro dva významné evropské zákazníky, čímž došlo k rozšíření výrobního portfolia. Z tohoto důvodu bylo nutné přijmout další pracovníky, aby byla zajištěna plynulá výroba, a proto se jejich počet výrazněji zvýšil. Již v roce 2016 si společnost uvědomila, že došlo k meziročnímu zvýšení prodeje aut na území Evropské unie o 5,8 % a tento trend následovala i Česká ekonomika. V tomto roce začal tedy být kladen důraz na nábor a udržitelnost lidských zdrojů z důvodu snižující se nezaměstnanosti. V roce 2018 byly podpořeny a zrealizovány nové projekty, které nahradily některé současné, a zároveň došlo znovu k rozšíření výrobního portfolia. Z tohoto důvodu stoupl v roce 2018 celkový počet zaměstnanců na 380. Rok 2019 bude velmi významný pro tuto společnost. Nejen že se potýká s problémem nízké nezaměstnanosti, kvůli které

v současnosti hledá nové pracovníky do stávající haly, ale bude třeba zajistit 120 zaměstnanců pro novou halu, která zahájí provoz v srpnu 2019. Celkový počet zaměstnanců by se tak měl dostat zhruba na 500.

NOVARES CZ zaměstnává celkem 230 žen a 150 mužů. Tento poměr, procentuálně znázorněn na grafu č. 2, je dán pracovními pozicemi a náročností vykonávaných prací. Ve výrobě je na některých pozicích zapotřebí větší síla, kterou zastávají muži. Na montáži je naopak nezbytné využít jemnou motoriku žen při kompletaci výrobků.

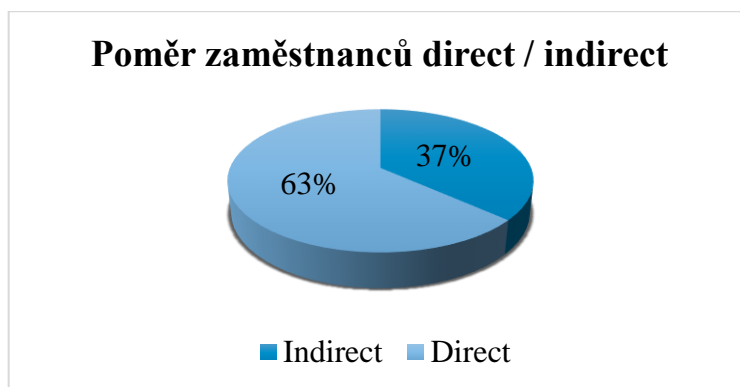
Graf č. 2: Poměr mužů a žen ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti NOVARES CZ, 2019

Z níže uvedeného grafu č. 3 vyplývá, že ve společnosti převažují pracovníci, kteří jsou společností zařazeni do kategorie direct zaměstnanců tzn. zaměstnanci, kteří tvoří přímou hodnotu ve výrobě. Pracují s výrobními zařízeními a provádí konečnou montáž výrobků. Druhou, tzv. indirect skupinu, tvoří ti zaměstnanci, kteří se nepodílejí přímo na procesu výroby.

Graf č. 3: Poměr direct / indirect zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti NOVARES CZ, 2019

4.4 Plánování zaměstnanců

Každá společnost musí vědět, kolik zaměstnanců bude potřebovat pro zajištění chodu společnosti. Proces plánování pomáhá organizaci určit, jaký počet zaměstnanců bude potřebovat a s jakou kvalifikací, aby byla schopna zajistit současné i budoucí zakázky. Východiskem je skutečnost, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem každé společnosti, a proto by měly být nedílnou součástí také plány zaměřené na vzdělávání zaměstnanců. Plánování pracovních sil by mělo být součástí obecného podnikatelského plánu. (Armstrong, 2016)

Plánování se odvíjí od výrobních činností organizace např. technického rozvoje, prodeje výrobků. Je zásadní, aby se při plánování pohlíželo na počet pracovníků (kvantitu), na jejich znalosti a dovednosti (kvalitu), osobní charakteristiky, motivovanost, flexibilitu, připravenost na možné změny apod. Mezi oblasti personálního plánování lze řadit:

- Plánování potřeby pracovníků – kolik a jaké pracovníky, stanovení termínů do kdy je získat.
- Plánování pokrytí potřeby pracovníků – z jakých zdrojů budou potřební pracovníci získáni.
- Plánování stabilizace – uplatnit nebo zlepšit adaptační program, poskytnout přiměřené školení, povyšování z vnitřních zdrojů, apod.
- Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků – získat přehled o počtu vzdělávaných pracovníků a počtu pracovníků, kteří potřebují vzdělávat.

(Dvořáková a kol. 2012, Koubek 2015).

Aby byla společnost NOVARES CZ schopna dosahovat stanovených strategických cílů je zapotřebí, aby měla k dispozici dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců, kteří vykonáváním své práce hodnotně přispívají k naplnění těchto cílů. Lze říci, že personální plánování vychází z jednotlivých plánů výroby. Plánování zaměstnanců se provádí před koncem každého měsíce. V této oblasti úzce spolupracuje personální oddělení s manažery a vedoucími pracovníky. Podle jednotlivých odvolávek výroby na projekty se stanoví, kolik lidí bude potřeba pro jejich realizaci.

Oblast plánování je nyní velmi aktuální. Jak již bylo zmíněno, dojde k výraznému rozšíření výroby, které souvisí s výstavbou nové haly. Jedná se o nejvýznamnější projekt tohoto roku. Aby bylo možné zabezpečit postupný plynulý chod výroby, bylo

zapotřebí naplánovat jednotlivé počty a strukturu zaměstnanců. V současnosti je počet nových zaměstnanců stanoven přibližně na 120 lidí. Součástí tohoto plánu je zaměstnání cizinců. Aby mohl být tento plán zrealizován, bude část stávajících pracovníků z haly č. 1 přerazeno do nové haly č. 2. Důvodem je, aby stávající zkušení zaměstnanci mohli průběžně předávat své zkušenosti nově přijatým zaměstnancům.

Významná je také oblast plánování vzdělávání. To je pro společnost velmi důležité, jelikož pomocí vzdělávacích plánů získávají stávající i noví zaměstnanci potřebnou kvalifikaci. Personální oddělení tyto plány pouze realizuje. Konkrétní návrhy na potřebu vzdělání vytvářejí manažeři a vedoucí pracovníci nebo jejich podřízení pracovníci. Toto téma je detailněji popsáno v kapitole 4.7.1.

4.4.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa je definována jako „obraz“, který poskytuje popis pracovní pozice a vykonávané práce, díky kterému získá potenciální uchazeč představu o náplni a náročnosti práce, o kterou se uchází. Jedná se o velmi důležitou činnost, bez které by v systému personálního řízení nebylo možné realizovat další personální aktivity. (Koubek, 2001, Kocianová, 2010)

NOVARES CZ je v této oblasti omezen, protože veškeré popisy pracovních pozic jsou sepsány v mateřské centrále a platní pro každý závod. Nicméně dochází k odchýlkám zejména v přesahu obsahu vykonávané práce. Soubor s popisem pracovních pozic vytváří nejvyšší HR pracovník. Obsahem souboru je soupis úkolů, kompetencí, odpovědností, zkušeností a dovedností pro jednotlivé pracovní pozice. Tento popis je zpracován pouze v obecném rámci a zaměstnanci často nechtějí vykonávat práci navíc, kterou jim zadal jejich vedoucí. Odvolávají se, že to nemají v popisu práce.

Silné stránky

- Spolupráce při plánování s manažery a vedoucími pracovníky.
- Pravidelné plánování potřeby zaměstnanců.
- Tvorba vzdělávacích plánů.
- Existující soubor s popisem pracovních pozic.

Slabé stránky

- Nelze aplikovat všechny pozice z dokumentu a některé naopak chybí.
- Je uveden pouze obecný rámec náplně pracovních činností.

4.5 Obsazování pracovních míst

Tato podkapitola se zabývá činnostmi personální politiky, které zajišťují obsazování volných pracovních míst. Zařazeny jsou zde procesy získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců.

4.5.1 Získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (Dvořáková a kol., str. 145, 2012)

Tento proces do značné míry ovlivňuje, jaké pracovníky a na jakých pozicích bude organizace zaměstnávat a zda bude schopna dosahovat svých stanovených cílů. Zainteresované jsou dvě strany – organizace, která usiluje o pracovní sílu a potenciální uchazeči, kteří hledají práci. Zaměstnance lze získat ze dvou zdrojů – interních a externích. (Koubek, 2001, Němec a kol., 2014)

Interní zdroje tvoří např.:

- pracovníci, jejichž pracovní výkon nahradily stroje v důsledku technického a technologického pokroku,
- pracovníci, kteří jsou připraveni k výkonu náročnější práce,
- pracovníci, kteří mají zájem o přechod na nově vytvořenou nebo uvolněnou pracovní pozici. (Koubek, 2001)

Tab. č. 8: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z interních zdrojů

| Výhody | Nevýhody |
|--|---|
| Organizace zná uchazeče a uchazeč zná organizaci. | Zaměstnanci nemusí na získané vyšší pozici zvládat plnit zadané úkoly. |
| U zaměstnanců dochází ke zvýšení morálky a motivace na získání lepší nebo požadovaného pracovního místa. | Soutěživost mezi pracovníky o danou pozici může mít negativní dopad na mezilidské vztahy. |
| Lepší využití současně získaných dovedností u zaměstnanců. | Nedochází k přílivu nových myšlenek, přístupů a nápadů. |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka, str. 121, 2001

V tabulce č. 8 jsou zpracovány některé výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z interních (vnitřních) zdrojů.

Většina manažerů dává přednost výběru pracovníků z „vlastních řad“. Jedná se zejména o povyšování, přemísťování a rozvoj pracovníků. K získání zaměstnance z vlastních řad je zapotřebí vědět aktuální informace o tom, jak dotyčný pracoval a na jaké pozici. (Ludlow, Panton, 1995)

Do hlavních externích zdrojů patří:

- volné pracovní síly na trhu práce (registrovaní nezaměstnaní na úřadu práce),
- absolventi škol,
- zaměstnanci z jiných organizací, kteří chtějí změnit svého současného zaměstnavatele. (Koubek, 2001)

Do vedlejších externích zdrojů patří:

- pracovníci ze zahraničí,
- studenti pracující např. na zkrácený úvazek, nebo o prázdninách,
- důchodci. (Koubek, 2001)

Tab. č. 9: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z externích zdrojů

| Výhody | Nevýhody |
|---|---|
| Větší výběr schopností potenciálních pracovníků a získání nových talentů. | Oslovení, kontaktování a samotný výběr uchazečů je nákladný (inzerce). |
| Získání nových poznatků, pohledů, názorů a zkušeností. | Proces adaptování a orientování nového pracovníka je delší. |
| Získání kvalifikovaných pracovníků je snadnější, rychlejší a levnější. | Vznik nepříjemných konfliktů mezi současnými zaměstnanci, kteří se považovali za vhodnějšího uchazeče o danou pozici. |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka, str. 121-122, 2001

V tabulce č. 9 jsou zpracovány některé výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z externích (vnějších) zdrojů.

Externí kandidáti jsou hodnoceni na základě informací uvedených v zasílaných životopisech a na prvotních dojmech, které získají náboroví pracovníci při pohovoru. Je možné použít i různé testovací metody např. krátké testy vypovídající o znalostech nebo všeobecném přehledu. (Ludlow, Panton, 1995)

Společnost NOVARES CZ musí získat přibližně 120 nových zaměstnanců, kteří začnou vykonávat práci v nově postavené hale č. 2. Získávání nových zaměstnanců zajišťuje manažerka personálního oddělení.

Získávání z interních zdrojů společnosti:

Prvotně se vhodní kandidáti hledají interně mezi stávajícími zaměstnanci, kteří jsou o nově nabízených pracovních pozicích informováni prostřednictvím podnikových nástěnek. Zaměstnanci projeví zájem sami, nebo jsou doporučeni nadřízeným pracovníkem. Dochází k tomu zejména z toho důvodu, že obsadit nabízené místo z externích zdrojů bude náročnější než obsadit uvolněné místo, které vznikne vlivem přesunu např. kvůli požadavkům nebo zkušenostem. Současným největším problémem je získání zaměstnanců na oddělení lakovny. Jednodušší variantou je zaškolení stávajícího zaměstnance na tuto pozici a získat náhradu za něj. Významným nedostatkem je, že zkušení vedoucí zaměstnanci nemají chuť zaškolenovat nové budoucí kolegy nebo vyhledávat a přeškolenovat své podřízené pracovníky a připravit je na postup na novou pracovní pozici a to i v případě, že sami podřízení by o tento postup měli zájem.

Získávání z externích zdrojů:

Jedním z těchto zdrojů je **úřad práce**, kam jsou pracovní nabídky zasílány elektronicky. Personální oddělení není s tímto zdrojem příliš spokojené, protože aplikace nabízí pouze určité popisy pracovních pozic, které se neshodují s těmi, které společnost potřebuje obsadit. Nejvíce jsou proto využívány **pracovní portály** např. www.jobs.cz, kde se inzerují zejména pracovní pozice pro THP pracovníky, nebo www.prace.cz, kde se naopak inzerují spíše výrobní pracovní pozice. Personální oddělení kupuje balíčky, které obsahují určitý počet vkládaných inzerátů. Náklady činí 3 000 – 5 000 tis. Kč na jeden inzerát. Na portálu jobs.cz je zakupován balíček s 20 inzeráty a na prace.cz balíček se 40 inzeráty. Pro inzerci je využíván také **billboard**, který je umístěn v blízkosti sídla společnosti. Ta se snaží do procesu získávání nových zaměstnanců zapojit i své stávající zaměstnance, kteří mohou doporučit vhodného uchazeče. Oba tak získají v případě splnění podmínek náborovou odměnu.

Jednou z možností je také sdílení pracovních nabídek na webových stránkách, profesních nebo sociálních sítích, jako jsou např. **Facebook**, **Instagram** nebo **LinkedIn**. I zde jsou ovšem zjištěny nedostatky. Webové stránky společnosti jsou

korporátní, a jak již bylo zmíněno, nejsou momentálně dostupné v českém jazyce. Pro běžného uchazeče je náročné se v nich zorientovat. Facebook a Instagram nemá v současnosti nikdo na starost a inzerce přes LinkedIn nebyla považována za efektivní. Z toho důvodu nejsou tyto zdroje momentálně využívány. V rámci mobilních aplikací, které se zaměřují na nabídky práce, je využívána aplikace Práce za rohem.

Velmi hojně využívaným externím zdrojem jsou pracovní agentury, konkrétně Grafton Recruitement, Hays a Adecco. Přes ně jsou získávání hlavně THP pracovníci. Pro společnost je to velmi nákladný způsob získávání zaměstnanců, jelikož musí zaplatit výši třech měsíčních platů, což může znamenat náklady ve výši 6 000-7000 €.

Silné stránky

- Získávání zaměstnanců z interních i externích zdrojů.
- Rozdělené inzerování pracovních pozic na více webových portálů.
- Využívání inzerce přes mobilní aplikaci.
- Fungující systém náborových odměn.
- Někteří zaměstnanci mají zájem o postup na jinou nebo náročnější pracovní pozici.

Slabé stránky

- Neochota stávajících zkušených zaměstnanců nebo vedoucích pracovníků vyhledávat a zaškolovat stávající zaměstnance pro postup na jinou nebo náročnější pracovní pozici.
- Nedostatečný výběr pracovního zařazení přes aplikaci úřadu práce.
- Nedostatečná správa pracovních nabídek na sociálních a profesních sítích.
- Umisťování volných pracovních pozic na webových stránkách – nutnost znalosti cizího jazyka.

4.5.2 Výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců

„Výběr zaměstnanců představuje personální činnosti navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu.“ (Dvořáková a kol., str. 138, 2007)

Kociánová (str. 94, 2010) uvádí, že na **výběru** uchazeče, který vyhovuje předem stanoveným podmínkám, by se měli podílet nejen personální pracovníci, ale také vedoucí pracovníci.

Obr. č. 8: Účastníci výběrového pohovoru



Zdroj: Šikýř, 2016

Metody výběru:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů.

Testy inteligence prověřují verbální a numerické myšlení, paměť apod. **Testy schopností** slouží k posouzení odborných znalostí a dovedností a **testy osobnosti** jsou založené na zkoumání osobnosti uchazeče. (Šikýř, 2016)

Existují NOVARES směrnice, které popisují doporučený postup při výběrovém pohovoru. Příjímání pohovory ve společnosti NOVARES CZ zajišťuje a provádí personální oddělení, ve spolupráci s ředitelem, manažery a vedoucími pracovníky. Ve většině případů se jedná o jednokolové výběry. Manažerka personálního oddělení vybere ze zasláných životopisů vhodné uchazeče, kteří jsou zpětně kontaktováni a přizváni na výběrové řízení. S výsledky pohovoru jsou uchazeči obznamováni v různých časových horizontech. V případě, že obsazení nabízeného místa nespěchá, je uchazeč kontaktován do jednoho měsíce. V opačném případě je tato doba zkrácena na jeden týden. Někdy dochází k nesouladu názorů personální pracovnice a manažera nebo vedoucího pracovníka na to, zda je uchazeč vhodný či nikoliv. Při výběrovém pohovoru je často zjištěno, že uchazeči uvádějí do svých životopisů nepravdivé informace,

zejména v oblasti znalosti cizích jazyků. Dalším nedostatkem je, že v některých případech vzniká nesoulad názorů mezi manažerkou personálního oddělení a manažerem nebo vedoucím pracovníkem o tom, zda má nebo nemá být uchazeč přijat.

Autorka této diplomové práce byla přítomna na jednom výběrovém pohovoru (role pozorovatel jako účastník). Poznatky z tohoto procesu byly tedy získány metodou pozorování. Metoda pozorování je používána k tomu, aby byli lidé schopni zjistit, co a jak se skutečně děje. (Eger, Egerová, 2017)

Průběh pohovoru uchazeče o THP pozici:

Výběrového pohovoru dne 29. 3. 2019 se zúčastnili manažerka personálního oddělení, manažerka SSC a uchazeč. Všichni zúčastnění se představili a následně byl uchazeč úvodním slovem manažerky HR uvítán. Byly mu sděleny základní informace o společnosti NOVARES a jejím budoucím vývoji. Poté se ujala slova manažerka SSC, která uchazeče podrobněji obeznámila s nabízenou pracovní pozicí a sdělila mu návrh pracovní náplně (zaměření) vzhledem k jeho dosavadním zkušenostem. Následně byl uchazeč vyzván k tomu, aby řekl něco o sobě konkrétně, jakou práci doposud vykonával, proč se o tuto pozici uchází a kdy by mohl nastoupit. Zároveň proběhl i test znalosti anglického jazyka. V závěru pohovoru byly manažerkou HR shrnuty informace z personální oblasti – pracovní doba, systém přesčasových hodin, dovolená, benefity apod. Poslední otázka byla zaměřena na představu uchazeče o mzdovém ohodnocení. Celý průběh pohovoru trval přibližně 45 min a byl spíše nestrukturované povahy. Výsledkem tohoto řízení bylo přijetí uchazeče.

Průběh výběrového řízení pro dělnické pozice:

Pro uchazeče na dělnické pozice jsou prováděna tzv. hromadná výběrová řízení. Provádí je personální pracovnice, která má oblast výroby na starost. Na den konání je přizván větší počet uchazečů současně. Posuzuje se doposud vykonaná praxe a kontrolují se získané průkazy nebo vykonané zkoušky (jeřábnické, obsluha vysokozdvíhových vozíků apod.). Následně jsou zavedeni do výrobní haly, kde probíhá zkoušení. Pohlíží se zejména na manuální zručnost, schopnost propočítávání, měření, sledování průběhu a zapojení se do výrobního procesu nebo obsluhování výrobního zařízení. Přítomen je vedoucí pracovník směny, který posuzuje, jak je uchazeč schopen reagovat na jeho pokyny a může zároveň posoudit, zda je vhodný pro výkon požadované práce či nikoliv.

Koubek (str. 189, 2015) vymezuje proces **přijímání** jako řadu procedur, které následují poté, co byl uchazeč informován o tom, že by vybrán a zároveň je nutné, aby on sám akceptoval nabídku zaměstnání v dané organizaci. Zakončení nastává během dne, kdy pracovník nastoupí do zaměstnání.

Pracovní poměr je sjednán pomocí pracovní smlouvy, která musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Dále by měla být doložena dokumentace o absolvování lékařské prohlídky. Pokud se obě strany dohodnou, je uzavření této smlouvy stvrzeno podpisem a pracovník může začít vykovávat práci. (Šikýř 2016, Koubek 2015)

Celý proces je uzavřen **adaptací** zaměstnance formou adaptačního programu. Ten zabezpečuje informování, odborné zapracování a sociální začlenění nově přijatého zaměstnance. Pracovník personálního útvaru by měl zajistit, aby byl pracovník seznámen se svým novým nadřízeným a uveden na nové pracoviště. V případě, že je zapotřebí nového člena pracovního týmu proškolit a zacvičit, je mu přidělen zkušený pracovník, který mu zajistí jednorázovou instruktáž, nebo školitel, který ho bude postupně zaškolovat a kontrolovat během celého období adaptace. (Šikýř 2016, Koubek 2015)

Při procesu **přijímání** do společnosti NOVARES CZ doloží nový zaměstnanec potvrzení o absolvování lékařské prohlídky, občanský průkaz, kartičku pojišťovny, číslo účtu, potvrzení o zdanitelných příjmech a popř. zápočtový list nebo rodný list dítěte. Společnost dodá pracovní smlouvu, mzdový výměr, popis pracovní pozice, záznam o vstupním školení, propustku ke vstupu na pracoviště a personální nástupní dotazník (viz **příloha D**). Po vyplnění a podepsání všech potřebných formulářů jsou zaměstnancům přiděleny čipy a pracovní oděv. Zaměstnanci je vytvořena osobní karta, přiděleno osobní číslo a předán plán zácviků. Ten obsahuje základní postup zaškolení od prvního dne. První část provádí personální pracovnice, které seznamují nové zaměstnance s BOZP (bezpečností a ochranou zdraví při práci), interními předpisy a pracovním řádem společnosti. Následně jsou zavedeni na své pracovní oddělení k zaškolení manažery, vedoucími pracovníky nebo zkušenými spolupracovníky.

Adaptace nově přijatých zaměstnanců je ve společnosti velmi individuální. Pro každou oblast jsou vytvořeny jednotlivé plány zácviků, na jejichž sestavení úzce spolupracuje

personální oddělení s vedoucími pracovníky. Tyto plány stanovují předpokládanou časovou náročnost a obsah, ve kterém má být nový zaměstnanec zaškolen. Při adaptaci je upřednostňován individuální přístup ke každému novému zaměstnanci. Úspěšný výsledek každého adaptačního procesu je samostatně pracující zaměstnanec, který přispívá svou činností celé společnosti.

Silné stránky

- Účast manažerů a vedoucích pracovníků při výběrovém řízení – sami si vyberou vhodného uchazeče.
- Tvorba adaptačních plánů.
- Častý proces individuálního adaptačního programu.
- Snaha o navození příjemné atmosféry při přijímacím pohovoru.

Slabé stránky

- Rozdíl názorů personální manažerky a nadřízeného pracovníka účastněného při výběrovém řízení – zdržuje rozhodnutí a výsledek přijímacího řízení.
- Uchazeči uvádí nepravdivé informace do svých životopisů (např. znalost cizích jazyků).

4.6 Odměňování a hodnocení zaměstnanců

Pojem odměňování v sobě nese velmi rozmanitý obsah toho, co vše lze brát jako odměnu. Pro potřeby této práce se ovšem tato kapitola zaměřuje pouze na formu odměny, která je chápána jako mzdového odhodnocení.

Strategie **odměňování** se zabývá personálními politikami a postupy, které jsou nezbytné k zajištění toho, aby byla uznána a odměněna hodnota lidí a jejich přínos k dosažení cílů společnosti. (Armstrong, 2016)

Zaměstnanci mají ve společnosti NOVARES CZ stanovenou fixní mzdu. Její výše se odvíjí od pracovní pozice a náročnosti vykonávané práce. Zaměstnancům na THP pozici může jejich nadřízený pracovník navrhnout měsíční odměnu, pro kterou má stanovený rozpočet. Jedná se o odměny za nadstandardní výkon. Existuje zde ovšem riziko, že pokud je taková odměna přidělena jen některým zaměstnancům, může docházet ke konfliktům na pracovišti. Přesčasové hodiny jsou THP pracovníkům

vypláceny pouze na žádost a jen v určité výši. Upřednostňovány jsou dřívější odchody z práce po celý následující týden.

V oblasti výroby jsou zaměstnanci odměňováni za počet vyrobených kusů. Základní stanovenou výši své měsíční mzdy získají, pokud vyrobí 100%. Za vše, co vyrobí navíc, jsou jim vypláceny příplatky. Dělníci jsou ovšem schopni vyrobit trojnásobek až čtyřnásobek, což bylo pro společnost finančně nákladné, a proto byla stanovena maximální výše toho, co si lze vydělat nad rámec své mzdy (650 Kč/den).

Hodnocení pracovníků přispívá k tomu, aby mohly být určeny jejich schopnosti a rozvojový potenciál. Jedná se o velmi účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců. Hodnotící rozhovor vede a vyhodnocuje většinou bezprostřední nadřízený pracovníka. Rozlišují se dvě podoby hodnocení:

- neformální – je prováděno průběžně nadřízeným pracovníkem během vykonávání práce a nebývá zaznamenáváno ani plánováno,
- formální – označované také jako systematické je standardizované, periodické hodnocení, které má pravidelný interval, je plánováno a jsou z něj pořizeny dokumenty. (Koubek, 2015)

Hodnocení zaměstnanců probíhá ve společnosti NOVARES CZ pravidelně začátkem každého roku od ledna do června. S přímými pracovníky (výrobními) je realizováno na počítači, kde jsou vytvořené jejich jednotlivé profily. Při hodnocení je přítomen manažer nebo vedoucí pracovník a hodnotí se se svými podřízenými navzájem. V druhé fázi jsou stejným vzájemným stylem hodnoceni nepřímí pracovníci (THP), se kterými je vyplněna písemná forma hodnotícího rozhovoru. Cílem je zhodnotit loňské cíle a stanovení cílů na další rok, potřebnou kvalifikaci, celkový výkon, název pracovní pozice a její kompetence. Součástí hodnocení je i stanovení plánu rozvoje, tedy jaká jsou plánovaná školení. Obě strany nakonec odsouhlasí průběh a splněné cíle hodnotícího pohovoru. Vyplněný písemný nebo elektronický formulář je poté předán/odeslán personálnímu oddělení.

Silné stránky

- Pravidelné hodnocení zaměstnanců.
- Stanovení maximální výše přívýdělku pro zaměstnance ve výrobě.

- Elektronická forma hodnotícího pohovoru pro výrobní pracovníky.

Slabé stránky

- Chybí variabilní složka, která by mohla pomoci při motivaci zaměstnanců.
- Dotazník je vytvořený v mateřské společnosti a neobsahuje potřebnou strukturu, která by byla vhodná pro jednotlivé závody.

4.7 Péče o zaměstnance

Účelem této činnosti je zabezpečení pracovních podmínek ovlivňující zdraví, motivaci a spokojenost, které vedou k lepším výsledkům ve výkonu práce. Součástí péče o zaměstnance je i vzdělávání a rozvoj, který zvyšuje kvalifikaci a zkušenosti pracovníků. Příznivé pracovní podmínky zároveň zvyšují atraktivnosti práce a zlepšují pověst zaměstnavatele. (Šikýř, 2016)

4.7.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávací a rozvojové aktivity významně přispívají k úspěšnému dosažení cílů společnosti. Plány a programy vzdělávání a rozvoje by měly být sloučeny se strategiemi podnikání a lidských zdrojů. Každý zaměstnanec by měl být podporován a měl by mít možnost učit se, tedy rozvíjet své dovednosti a znalosti. (Armstrong, 2017)

Během procesu vzdělávání člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. (Kociánová, 2010)

Metody vzdělávání

- Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („*on the job*“). Tato metoda je považována za vhodnější pro vzdělávání pracovníků, kteří pracují na dělnické pozici. Patří sem např.: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, asistování, pověření úkolem apod.
- Vzdělávání mimo pracoviště („*off the job*“). Je vhodná spíše pro vzdělávání vedoucích pracovníků. Jsou zde zařazeny např.: přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, brainstorming, hraní rolí, e-learning apod. (Koubek, 2015)

Ve společnosti NOVARES CZ je vzdělávání zaměstnanců považováno za velmi důležitou oblast. Zaměstnanci jsou vnímáni jako velmi cenné aktivum a vedení

společnosti dbá na to, aby měli neustále příležitost k odbornému a osobnímu rozvoji. Na konci roku určí každý manažer nebo vedoucí pracovník vhodné vzdělávací kurzy a programy pro sebe a své podřízené zaměstnance. Tyto informace předá personálnímu oddělení, které je povinné sestavením vzdělávacích nebo školicích plánů a následně zajištěním jejich realizace ve stanovených termínech. Ve společnosti je všem zaměstnancům umožněno účastnit se jazykových kurzů, které jsou zajištěny interně s docházkou externích pracovníků, kteří tyto kurzy vedou. Nabízeny jsou kurzy angličtiny, němčiny a francouzštiny. Společnost vnímá zájem o jazykové kurzy ze stran zaměstnanců za velmi přínosné, jelikož mateřská společnost působí ve Francii a veškerá komunikace mimo závod probíhá v anglickém popř. francouzském jazyce. Z těchto kurzů a školení nejsou vedeny žádné zpětné vazby, které by pomáhaly personálnímu oddělení zhodnotit jejich efektivnost a přínos pro jednotlivé účastníky. Momentálně je vyvíjen větší tlak na vzdělávání, protože na odděleních chybí kvalifikovaní pracovníci.

Zákonné školení zajišťuje také personální oddělení, ale je prováděno externě. Nejdůležitější je školení v oblasti bezpečnosti práce, které probíhá každoročně. Další externí školení jsou zaměřena na zaměstnance, kteří vykonávají práci jeřábníka, vazače, elektromechanika, obsluhují vysokozdvíhací vozíky, pracují s vysokotlakovými nádobami nebo vykonávají práci ve výškách. Periodicita těchto školení je vázána na zákon, většinou ale probíhají jednou ročně.

V roce 2018 byla vedením společnosti pro oblast vzdělávání vyhrazena částka 41 000 €. Pro letošní rok (2019) je tato částka navýšena na 120 000 €. Personální oddělení má za úkol vynaložit tyto finanční prostředky v plné výši. Vedení společnosti NOVARES to obhájí tím, že vzdělávání lidí je velmi důležité a částečně chápáno jako forma odpočinku. Pokud se chce tedy kdokoliv ze zaměstnanců zúčastnit jakéhokoliv kurzu nebo školení, je mu to umožněno.

4.7.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Péče o lidské zdroje zahrnuje také podporu a zlepšování zdraví. Pracovní výkon je závislý na zdravotním stavu, psychické pohodě i pocitem bezpečí každého zaměstnance. Každá společnost musí zabezpečit alespoň minimální míru BOZP, které jsou vyžadovány právními a jinými předpisy. Hlavním cílem této oblasti je předcházet škodám na životě, zdraví, majetku a prostředí. EU požaduje proaktivní přístup k této

problematicke, tedy vytváření takových podmínek, které zajistí, že k těmto nehodám nebude docházet. (Dvořáková a kol., 2007)

Společnost NOVARES stanovila 15 zlatých pravidel, které platí pro všechny závody a jejich zaměstnance. Cílem těchto pravidel je zlepšovat míru profesní bezpečnosti. Každý ze zaměstnanců je povinen znát tato pravidla, dodržovat je, popř. o nich informovat své spolupracovníky. V případě nedodržení těchto pravidel a jejich vědomém porušení, hrozí sankční postihy. Jak již bylo zmíněno, seznámení s těmito pravidly BOZP provádí nejdříve personální útvar a poté ještě nadřízení pracovníci jednotlivých oddělení. Mezi pravidla BOZP je zařazeno např.:

- Používat osobní ochranné prostředky – brýle, rukavice, ochranný obličejový štít apod.
- Dodržovat provozní pravidla pro mechanické manipulace – nošení přileb, používání výstražných světel nebo zvuků apod.
- Dodržovat systém zábran proti pádu.
- Dbát na varovná označení v nebezpečných místech.
- Nevstupovat do nepřehledných křižovatek a cest určených pro pohyb vysokozdvizných vozíků.
- Dbát na zvýšenou opatrnost v souvislosti s hořlavými materiály.
- Uzamykání a označování strojů v opravě.
- Integrovaná bezpečnost – pokud vznikne závada, stroj se musí okamžitě zastavit.
- Dodržovat pravidla předepsané reakce – pokud stroj nevyhovuje požadavkům, označit jej jako „STOP“ a informovat nadřízeného.

4.7.3 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců slouží k posílení jejich pracovního nasazení. Motivační nástroje mohou být, pozitivní a negativní, finanční a nefinanční. Pro správně fungující motivační systém je třeba znát, čím lze zaměstnance motivovat, kdy a jakým způsobem. Motivační programy, vytvářeny a poskytovány zaměstnavatelem svým zaměstnancům, jsou označovány také jako benefity. (Hanzelková a kol., 2013, Urban, 2017)

Motivační program společnosti NOVARES CZ se zaměřuje na 5 oblastí pracovního života. Tento systém zaměstnaneckých výhod je sestaven s cílem, aby byl každý pracovník ohodnocen a motivován na základě svých pracovních výsledků a loajality

k firmě. „*Čím déle zaměstnanec u firmy pracuje, tím více výhod dostane,*“ některé hned od nástupu, jiné po ukončení zkušební doby a další až po odpracovaném roce. Vše je detailně popsáno ve vnitřním předpisu, který tato pravidla stanovuje. Pokud je pozměněn obsah motivačního programu, jsou zaměstnanci s těmito změnami obeznámeni prostřednictvím podnikových nástěnek a e-mailové komunikace. Motivační program je sestaven pro kmenové zaměstnance ⁸ a obsahuje tyto položky:

- Příspěvky pro zachování a podporu duševního a fyzického zdraví – peněžní plnění
- Příspěvky na jazykové kurzy – nepeněžní plnění
- Dary u příležitosti narození dítěte
- Úmrtí manžela, druha nebo dítěte
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Náborová odměna
- Příspěvky na závodní stravování zaměstnanců – nepeněžní příjem
- Poskytování jednotného firemního oděvu a obuvi
- Prémiové dny volna
- Dárky a odměny u příležitosti pracovního jubilea – stabilizační odměny

Silné stránky

- Vysoký rozpočet pro oblast vzdělávání.
- Možnost věnovat se každému účastníku vzdělávacího programu individuálně.
- Systém informování zaměstnanců o změnách v motivačním programu.

Slabé stránky

- Neexistuje dokument, který by byl předložen zaměstnancům, kteří se účastnili kurzu nebo školení, aby jej zhodnotili.
- Je vyvíjen větší tlak na vzdělávání, protože kvůli nízké nezaměstnanosti jsou vysoké podstavy na odděleních a chybí kvalifikovaní zaměstnanci.
- Vzhledem k přetížení jednotlivých oddělení není časový prostor pro zaměstnance, kteří by chtěli a mohli za jiných okolností dojíždět a účastnit se různých kurzů nebo školení.

⁸ Pro společnost jsou „kmenoví zaměstnanci“ ti, kteří mají sjednaný pracovní poměr na dobu delší než 2 měsíce.

4.8 Firemní kultura

Firemní kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, postojů, hodnot a norem chování, které jsou v rámci organizace sdíleny a projevují se v cítění, chování a především myšlení členů společnosti a v artefaktech materiální i nemateriální povahy. (Lukášová, 2010)

Hodnoty

Společnost NOVARES stanovila 5 základních hodnot, které podporují firemní kulturu. Tyto hodnoty jsou sdíleny ve všech závodech. **Odvaha** – spočívá v podporování zaměstnanců k tomu, aby usilovali o trvalé zlepšení firemních metod a procesů. Jedná se o vznesení námítky nebo vlastního pohledu na danou věc, což může být částečně považováno za riskování. **Sebemotivace** – společnost se snaží přistupovat k novým iniciativám pozitivním a tvůrčím způsobem. „Svůj osud máme ve vlastních rukou.“ **Orientace na výsledek** – spočívá ve spolehlivosti a odpovědnosti k předvídaným potřebám zákazníků, což je považováno za prvotní zájem, jelikož loajalita vzniká na základě výborných služeb, odborné znalosti a inovací. Závazek je vnímán také v oblasti dosahování výsledků v rámci a zájmu celého týmu. **Spolupráce** – podstatou je důvěra a týmová práce celého týmu, přičemž je usilováno o transparentnost a sdílení zkušeností. Manažeři jsou si vědomi toho, že je zapotřebí racionálně vysvětlovat svá rozhodnutí, aby mohli konstruktivně vést své týmy. **Jeden tým** – jedná se o dodržování jednotných postupů a způsobů práce, které jsou řízeny systémem SMART. Dále je sem řazeno respektování různých společenských kultur, protože se jedná o globální mezinárodní multikulturní tým.

Artefakty

Jedním z artefaktů je **pracovní prostor** společnosti NOVARES CZ. Jedná se zejména o uspořádání budov a jejich vzhled. První budova společnosti tvoří zázemí pro THP pracovníky. Je zde možné nalézt recepci, personální, finanční a controllingové oddělení. Svou kancelář zde má i ředitel společnosti. Součástí této budovy je i jídelna, kam docházejí zaměstnanci na závodní stravování. Druhou budovou je výrobní hala, kde se nacházejí nejen výrobní prostory, ale i kanceláře THP pracovníků, kteří pro tuto oblast vykonávají svou práci. Jedná se o technické oddělení a oddělení obchodu, kvality a výroby. Na tuto stávající halu č. 1 je nyní napojena nově postavená hala č. 2, která

bude mít podobnou strukturu. Velmi důležitým artefaktem je také **technologické zázemí**. Vzhledem k předmětu podnikání je tato část velmi důležitá. Společnosti vlastní technologii na vstřikování, konkrétně vstřikolisy KraussMaffei a Engel, lakování (lakovací linka Venjakob) a technologii na potisk plastových dílů a montážní linky, které jsou využívány pro finalizaci výrobků. Velmi důležitou a zajímavou technologií je sklad AKL (Automatisches Kleinteilelager). Tento sklad je propojen s jednotlivými výrobními úseky pomocí pásových pojezdů, které usnadňují a urychlují pohyb jednotlivých dílů mezi vstřikovnou, lakovnou a montáží. Ve společnosti probíhá komunikace převážně v českém jazyce slovem i písmem. Zároveň je ale externě i interně využíván jazyk anglický také slovem i písmem.

Symboly

Za jeden ze symbolů společnosti je možné považovat dresscode. Zaměstnanci mají nárok každý rok na modrá nebo bílá trička s logem společnosti. Dále jsou z důvodu bezpečnosti stanovena pravidla pro předepsaný bezpečnostní oděv pro pracovníky, kteří vykonávají svoji práci ve výrobě, např.: boty s kovovou špičkou, které získají při nástupu do práce.

Rituály

Společnost pořádá každoročně den otevřených dveří, kterého se může zúčastnit široká veřejnost. Je zde vytvořen doprovodný program a pověření zaměstnanci společnosti NOVARES CZ provádí ve dvou časových intervalech zájemce areálem společnosti. Koná se i prohlídka výrobní haly. Kromě této akce jsou pro THP zaměstnance pořádány vánoční večírky. (Interní materiály společnosti NOVARES CZ, 2019)

Silné stránky

- Firemní kultura je u této společnosti dobře definovatelná.

Slabé stránky

- Není příliš považována za přínosnou pro strategii a cíle společnosti.
- Zaměstnanci pravděpodobně nejsou příliš seznámeni s tímto pojmem a neuvědomují si, že může pro společnost znamenat konkurenční výhodu.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Tato část diplomové práce je zaměřena na provedené dotazníkové šetření, které bylo zaměřené na zhodnocení personálního oddělení a personální politiku ve společnosti NOVARES CZ. První část této kapitoly je zaměřena na návrh tohoto dotazníkového šetření a jeho hlavních zkoumaných oblastí. V druhé části jsou uvedeny výsledky tohoto šetření a jejich zhodnocení.

5.1 Návrh dotazníkového šetření

Cílem tohoto dotazníkového je zhodnotit personální oddělení a personální politiku společnosti NOVARES CZ. Dotazník je rozdělen na pět oblastí. V první oblasti jsou získány základní informace o respondentech. Druhá oblast je zaměřena na strategii a cíle společnosti, do které jsou prolнутy i personální činnosti. Třetí oblast zkoumá pouze dvě otázky a je zaměřena na personální oddělení. Čtvrtá oblast zkoumá, jak často spolupracují manažeři a vedoucí pracovníci s personálním oddělením a jak jsou s touto spoluprací spokojeni. V poslední, páté oblasti, jsou uvedeny otázky, jejichž výstupem jsou odpovědi pokrývající celou oblast interních personálních procesů.

Respondenti:

Vzhledem ke zkoumané oblasti a struktuře otázek, bylo dotazníkové šetření cíleně zaměřeno pouze na manažery a vedoucí pracovníky společnosti NOVARES CZ. Dotazník byl anonymní a účast zcela dobrovolná.

Zvolený druh šetření:

„Dotazník je využíván zejména k získávání dat hromadné povahy. Znamená to, že prostřednictvím dotazníku můžeme získat údaje od velkého souboru respondentů a to při relativně malé časové investici.“ (Eger, Egerová, 2017)

Jelikož bylo potřeba zhodnotit velké množství šetřených oblastí a oslovit zejména manažery a vedoucí pracovníky, byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Struktura a obsah otázek byl navržen autorkou této diplomové práce, prodiskutován s vedoucím práce a předložen ke schválení manažerce personálního oddělení. Otázky byly zkonstruovány tak, aby byly výstižné, snadno srozumitelné a vyplnění dotazníku zabralo respondentům co nejméně času.

Dotazník (viz **příloha E**) byl vytvořen v elektronické podobě pomocí účtu Google, přes funkci Formuláře. Poté byl zaslán manažerce personálního oddělení, pomocí vygenerovaného odkazu, která zajistila jeho rozeslání mezi výše zmiňované respondenty přímo na jejich firemní emailové adresy. Respondenti měli k dispozici jeden týden na vyplnění a odeslání dat.

Celkový počet oslovených respondentů: 15

Celkový počet získaných odpovědí: 8

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

V následující podkapitole budou postupně analyzovány výsledky dotazníkového šetření podle oblastí, na které byly jednotlivé otázky zaměřeny. Názvy jednotlivých grafů reprezentují znění otázky.

5.2.1 Oblast zaměřená na respondenty

První čtyři otázky byly zaměřeny na oslovené respondenty. Jejich cílem bylo zjistit pohlaví respondentů, věk, délku působení ve společnosti a pracovní pozici. Za podstatné bylo považováno zjištění, jak dlouho respondenti působí ve společnosti a na jaké pracovní pozici. Výsledky těchto prvních čtyřech otázek jsou zpracovány do následující tabulky č. 10.

Tab. č. 10: Základní informace o respondentech

| Respondent | Pohlaví | Věk | Délka působení ve společnosti | Pracovní pozice |
|-------------------|----------------|------------|--------------------------------------|------------------------|
| 1 | Muž | 41-50 let | Více než 9 let | Manažer |
| 2 | Muž | 31-40 let | Do 2 let | Manažer |
| 3 | Muž | 31-40 let | Více než 9 let | Vedoucí pracovník |
| 4 | Muž | 41-50 let | Více než 9 let | Manažer |
| 5 | Muž | Do 30 let | 3-5 let | Manažer |
| 6 | Muž | 41-50 let | Více než 9 let | Vedoucí pracovník |
| 7 | Muž | 31-40 let | Více než 9 let | Manažer |
| 8 | Žena | Do 30 let | Do 2 let | Manažerka |

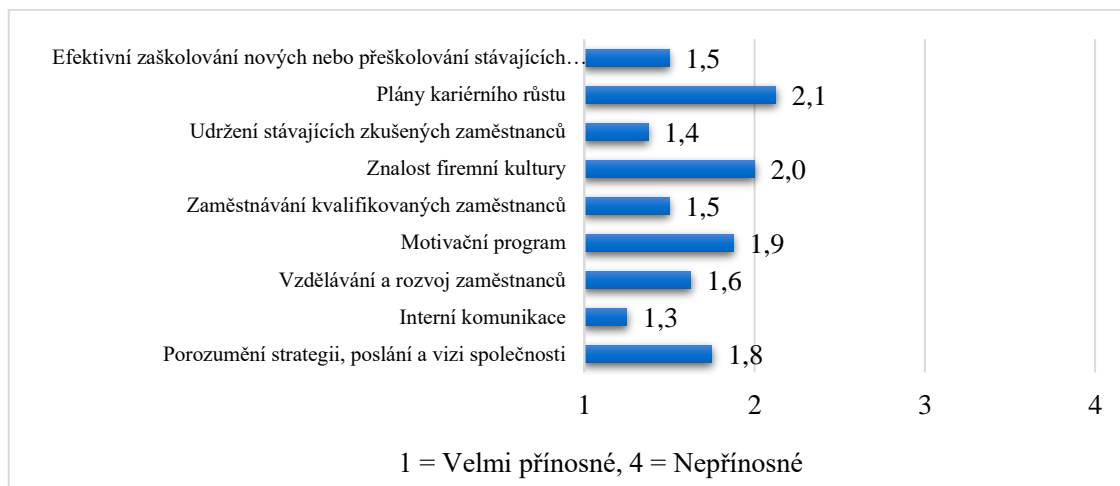
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Celkem pět manažerů nebo vedoucích pracovníků působí ve společnosti déle než 9 let. Na základě tohoto zjištění lze předpokládat, že velmi dobře znají svoji společnost a její politiku. Jejich odpovědi tak budou mít potřebnou vypovídací hodnotu.

5.2.2 Oblast zaměřená na strategii a cíle společnosti

Druhá část dotazníku byla vytvořena za účelem zhodnocení vybraných aspektů, které souvisejí se strategií a stanovenými cíli společnosti. Celkem tuto oblast tvořilo pět otázek, z nichž tři obsahovaly širší výčet vybraných hodnocených tvrzení.

Graf č. 4: Ohodnoťte míru přínosu následujících aspektů ve společnosti, které přispívají k naplnění cílů ve Vaší společnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

První otázka, z této oblasti, byla zaměřena na vybrané aspekty, které měli respondenti ohodnotit z hlediska míry přínosu pro naplňování cílů ve společnosti. Za nepřínosnější faktory jsou považovány tyto: interní komunikace, udržení stávajících zkušených zaměstnanců, zaměstnávání kvalifikovaných zaměstnanců, efektivní zaškolování nových nebo přeškolení stávajících zaměstnanců. Naopak mezi faktory, které jsou podle respondentů méně přínosné, patří plány kariérního růstu, znalost firemní kultury, motivační program a porozumění strategii, poslání a vizi společnosti.

Za pozitivní lze považovat volbu aspektů, které jsou manažery a vedoucími pracovníky považovány za přínosné pro strategii a cíle společnosti. Zejména udržení stávajících zaměstnanců a zaměstnávání kvalifikovaných zaměstnanců. Tyto aspekty se shodují s hlavními zvolenými činnostmi personálního oddělení pro rok 2019. Lze usoudit, že existuje dobrá provázanost mezi jednotlivými odděleními.

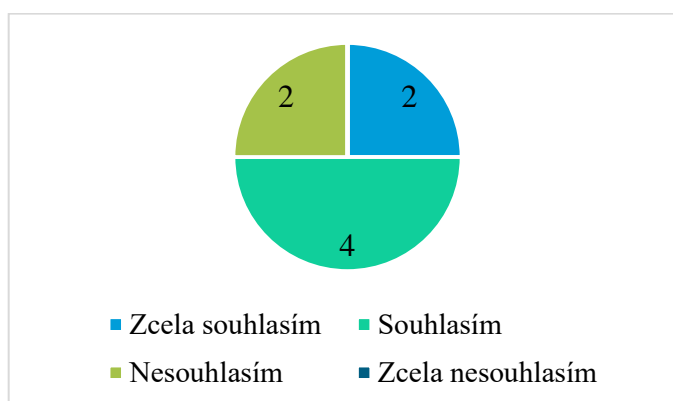
Graf č. 5: Rozhodněte, v jakých aspektech by bylo potřeba provést změny a v jakém rozsahu, aby bylo snazší dosahovat stanovených cílů Vaší společnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Druhá otázka navazuje na první a zaznamenává, jak rozsáhlé změny by bylo potřeba provést, aby byly hodnocené faktory přínosnější pro dosahování stanovených cílů společnosti. Dle respondentů by měl být větší rozsah změn proveden v oblasti interní komunikace, udržení stávajících zkušených zaměstnanců a v efektivním zaškolování nových nebo přeškolením stávajících zaměstnanců. Naopak nejméně potřebné změny uvádějí v plánech kariérního růstu, znalosti firemní kultury, v motivačním programu a v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

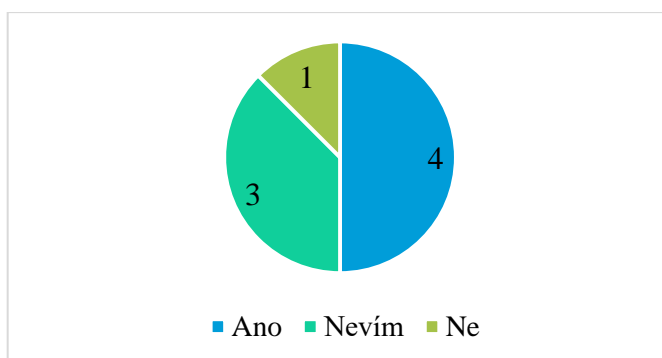
Graf č. 6: Personální strategie a personální cíle jsou tvořeny v návaznosti na obecnou strategii a cíle společnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Dle grafu č. 6 souhlasí čtyři respondenti s tím, že personální strategie a cíle jsou tvořeny v návaznosti na obecnou celopodnikovou strategii a cíle a další dva respondenti s tímto tvrzením zcela souhlasí. Znepokojující je, že dva respondenti s tímto tvrzením nesouhlasí.

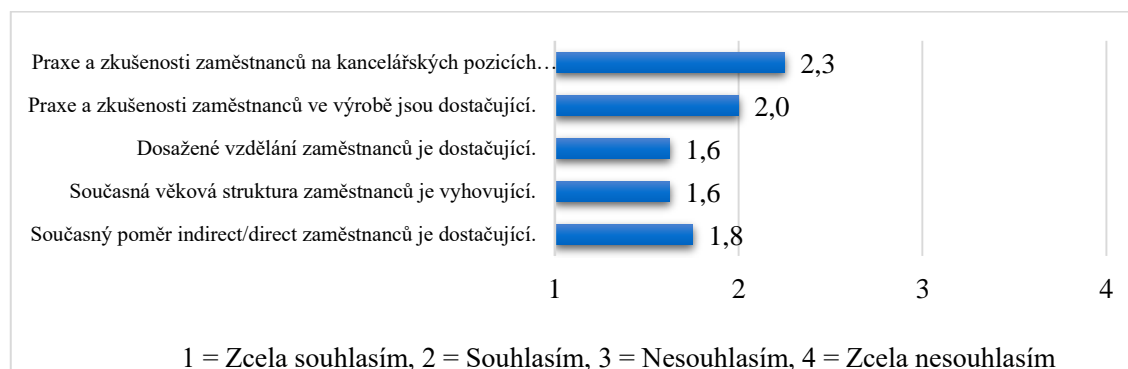
Graf č. 7: Je podle Vás současný počet zaměstnanců dostačující k naplnění těchto cílů?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V předposlední otázce měli respondenti zvážit, zda je současný počet zaměstnanců dostačující k tomu, aby bylo možné dosahovat stanovených cílů. Z osmi respondentů se čtyři domnívají, že ano, jeden respondent uvedl, že ne a další 3, že neví.

Graf č. 8: Jak hodnotíte následující tvrzení, která souvisejí se stanovenými cíli společnosti a zaměřují se na strukturu zaměstnanců.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Poslední otázka, v této oblasti, byla zaměřena na tvrzení, která hodnotila strukturu zaměstnanců, v návaznosti na stanovené cíle společnosti. Respondenti zde zcela souhlasí s tím, že dosažené vzdělání zaměstnanců je dostačující a zároveň je vyhovující i věková struktura. Za hůře hodnocenou oblast je praxe zaměstnanců.

Silné stránky

- Udržení stávajících kvalifikovaných zaměstnanců je hodnoceno jako přínosný aspekt a respondenti chtějí, aby společnost usilovala o udržení těchto klíčových lidských zdrojů, což si sama zvolila za jeden z personálních cílů.
- Šest respondentů souhlasí s tvrzením, že personální cíle jsou tvořeny v návaznosti na celopodnikovou strategii a cíle.

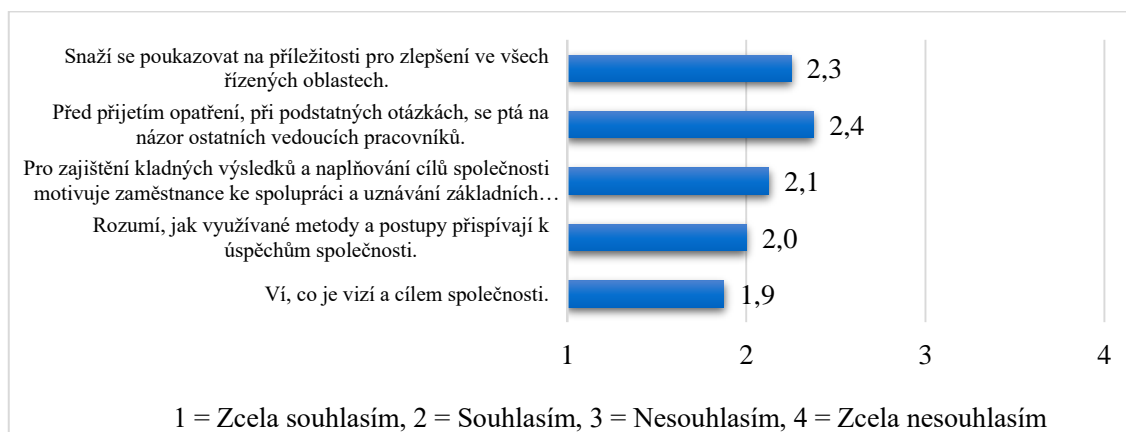
Slabé stránky

- Někteří respondenti nevnímají firemní kulturu jako příliš přínosnou pro strategii a cíle společnosti a zároveň ani nepožadují změnu, která by tento stav změnila.
- Dva respondenti uvedli, že neví, zda je dostačující stávající počet zaměstnanců k naplnění cílů společnosti. Manažeři a vedoucí pracovníci by měli znát počet stávajících zaměstnanců a počet potřebných zaměstnanců vzhledem k naplňování cílů a strategií společnosti.

5.2.3 Oblast zaměřená na personální oddělení společnosti

V této části dotazníkového šetření jsou dvě otázky, které se zabývají obecným hodnocením personálního oddělení společnosti NOVARES CZ a hodnocením personálních činností, které by měly být pro rok 2019 prováděny přednostně. Druhá otázka je tedy více zaměřena na aktuální téma, tedy realizace nového projektu v podobě výstavy nové haly č. 2.

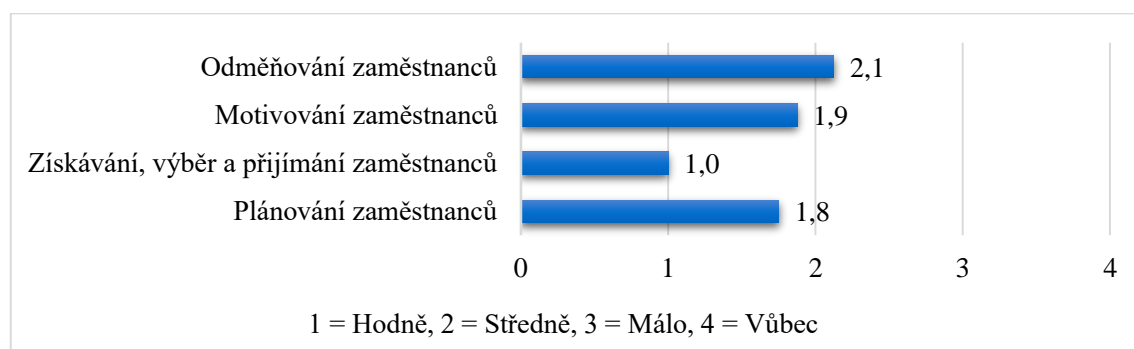
Graf č. 9: Jak hodnotíte personální oddělení ve Vaší společnosti z následujících hledisek.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Výše uvedený graf č. 9 znázorňuje výsledné hodnocení personálního oddělení. Nejlépe hodnocené tvrzení je, že personálního oddělení ví, co je vizí a cílem společnosti. Hůře hodnoceným tvrzením je, že před přijetím opatření, při podstatných otázkách, se personální oddělení ptá na názor ostatních vedoucích pracovníků. Dva respondenti ohodnotili toto tvrzení hodnotou „4“ a tudíž s ním zcela nesouhlasí.

Graf č. 10: U následujících oblastí zhodnoťte, v jaké míře by se jimi mělo personální oddělení v současné době zabývat.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tato poslední otázka je autorkou práce považována za jednu z nejdůležitějších. Výsledkem hodnocení je shoda všech respondentů na tom, že by se personální oddělení mělo v roce 2019 nejvíce zabývat získáváním, výběrem a přijímáním zaměstnanců. Tento výsledek je opět shodný s hlavní činností, které si pro rok 2019 určilo samo personální oddělení.

Silné stránky

- Personální oddělení zná vize a cíle společnosti NOVARES CZ.
- Zaměření se na získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců je považováno za důležité a zároveň je i jedním z cílů personálního oddělení.

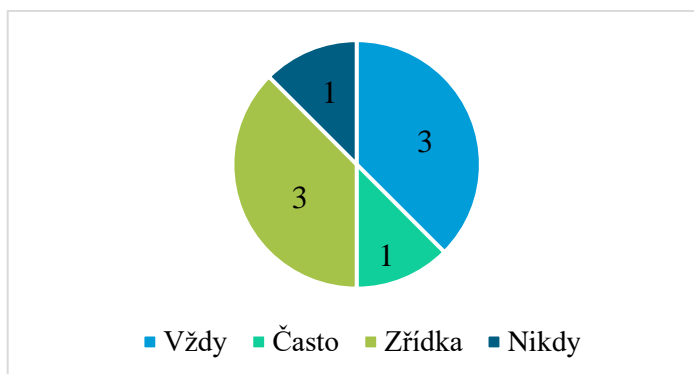
Slabé stránky

- Hůře je hodnocena spolupráce personálního oddělení s vedoucími pracovníky před přijetím opatření, která se týkají důležitých rozhodnutí.

5.2.4 Oblast zaměřená na spolupráci s personálním oddělením

Tato část dotazníkového šetření zkoumala, jak často spolupracují manažeři nebo vedoucí pracovníci s personálním oddělením a jak jsou s touto spoluprací spokojeni.

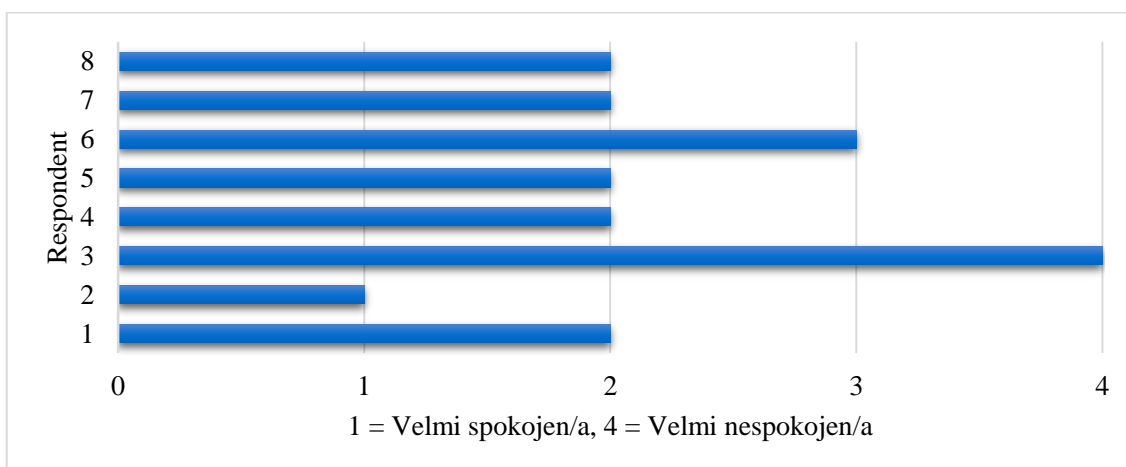
Graf č. 11: Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti plánování zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V oblasti plánování zaměstnanců spolupracují tři manažeři a vedoucí pracovníci s personálním oddělením „vždy“ a další tři pouze „zřídka“. Z dalších dvou respondentů zvolil jeden možnost „často“ a druhý „nikdy“.

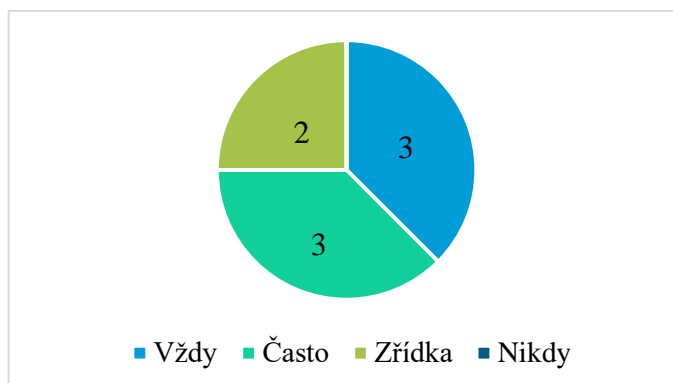
Graf č. 12: Jak jste s touto spoluprací spokojen/a?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Dva respondenti uvedli, že jsou s touto spoluprací nespokojeni nebo velmi nespokojeni. Tato odpověď je velmi znepokojivá. Naopak jeden z respondentů uvedl, že je velmi spokojen. Ostatní jsou s spíše spokojeni.

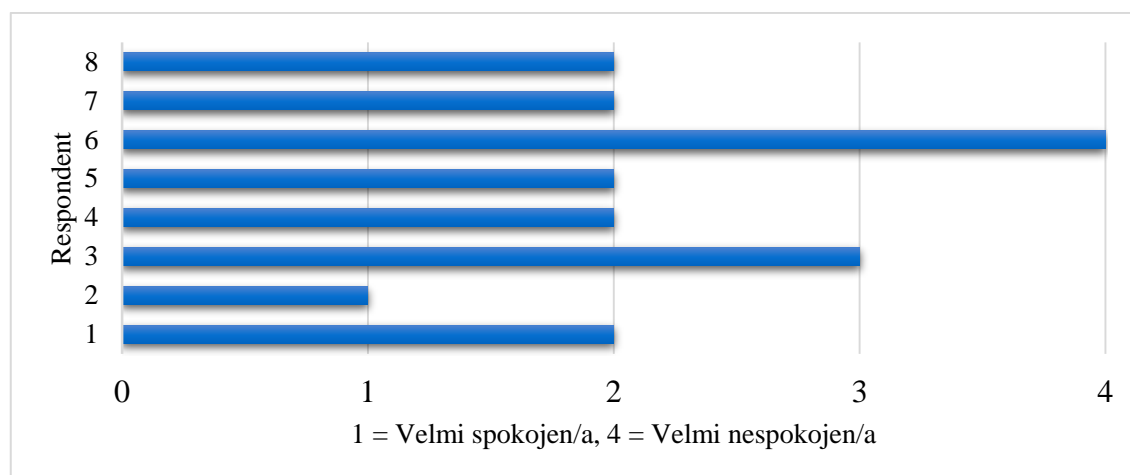
Graf č. 13: Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Celkem tři respondenti uvedli, že v této oblasti spolupracují s personálním vždy. U dalších třech byla zaznamenána odpověď často a dva respondenti zvolili možnost „zřídka“. Rozdílnost v těchto odpovědích vychází z toho, jaký úsek určitý manažer nebo vedoucí pracovník řídí a jak často jsou pro něj noví zaměstnanci získávání, vybírání a přijímání.

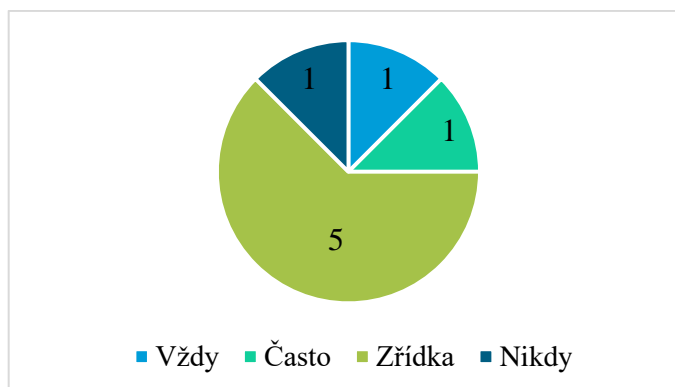
Graf č. 14: Jak jste s touto spoluprací spokojen/a?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V oblasti získávání, výběru a přijímání pracovníků jsou dva respondenti se spoluprací s personálním oddělením nespokojeni nebo velmi nespokojeni. Jeden z respondentů naopak uvedl, že je s touto spoluprací velmi spokojen. Ostatní respondenty lze považovat za spokojené.

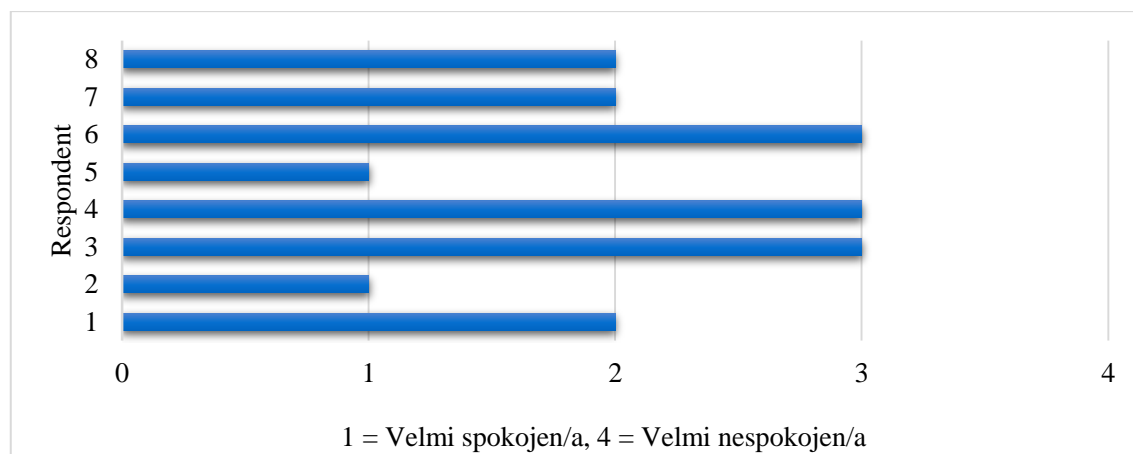
Graf č. 15: Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti motivování zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Ve spolupráci zaměřené na motivování zaměstnanců spolupracuje zřídka s personálním oddělením pět respondentů. Další tři dotazovaní zvolili vždy jednu z dalších nabízených možností odpovědí. Zajímavá je především zvolená odpověď „nikdy“, protože manažeři a vedoucí pracovníci by měli i v této oblasti s personálním oddělením spolupracovat, protože lépe vědí, co jejich podřízení pracovníci vykonávají za práci a mohou tak lépe určit kdy a čím je vhodné je motivovat.

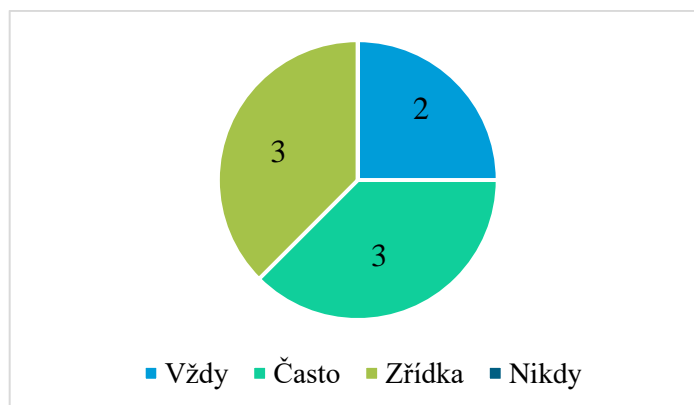
Graf č. 16: Jak jste s touto spoluprací spokojen/a?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z osmi respondentů uvedli tři, že jsou se spoluprací s personálním oddělením v oblasti motivování zaměstnanců nespokojeni. Lze tedy předpokládat, že by uvítali zlepšení. Další dva respondenti jsou naopak velmi spokojeni. Ostatní tři lze opět považovat za spokojené.

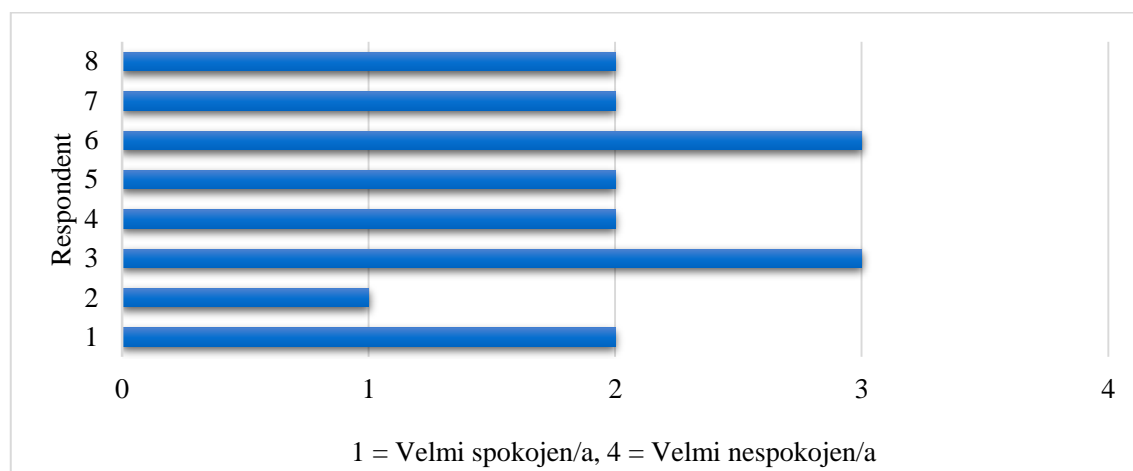
Graf č. 17: Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti odměňování zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Předposlední otázka se zaměřovala na spolupráci s personálním oddělením v oblasti odměňování zaměstnanců. Dva respondenti uvedli, že spolupracují vždy, tři zvolili možnost časté spolupráce a další tři uvedli, že spolupracují pouze zřídka.

Graf č. 18: Jak jste s touto spoluprací spokojen/a?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

I v této oblasti uvedli dva respondenti, že jsou s touto spoluprací nespokojeni, což opět není příznivá odpověď. Pouze jeden z dotazovaných je velmi spokojen. Ostatní respondenty lze považovat za spokojené.

Silné stránky

- Převažuje spokojenost respondentů se spoluprací s personálním oddělením ve všech hodnocených oblastech.
- Častá spolupráce manažerů a vedoucích pracovníků s personálním oddělením při získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

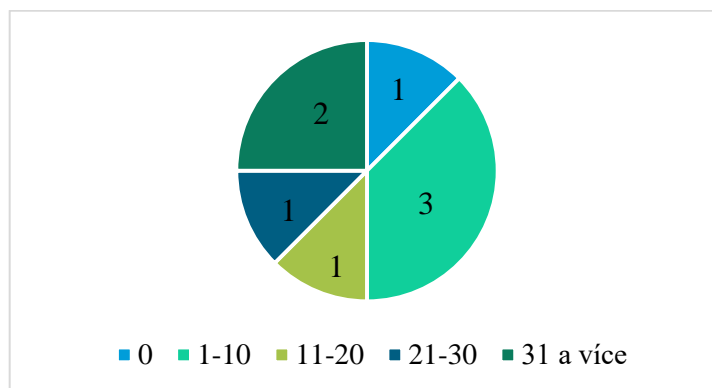
Slabé stránky

- Ve všech oblastech spolupráce s personálním oddělením bylo poměrně často zaznamenáno negativní hodnocení této spolupráce.
- V hodnocené oblasti zaměřené na plánování a motivování zaměstnanců byla vždy jednou zaznamenána odpověď „nikdy“.

5.2.5 Oblast zaměřená na doplňující otázky

V této podkapitole jsou hodnoceny různé odpovědi na otázky, které lze v personální politice považovat za důležité, a týkají se téměř všech personálních činností. Tyto otázky tvořily pátou část dotazníkového šetření, které bylo zároveň závěrečnou částí.

Graf č. 19: Jakého počtu výběrových řízení se zhruba za rok účastníte?

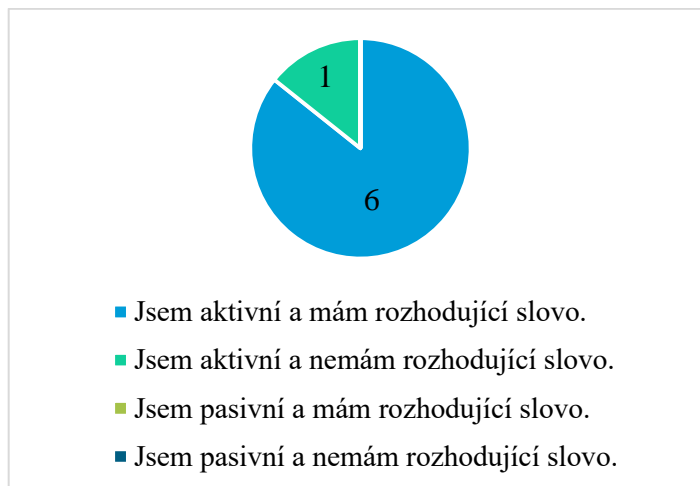


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

První otázka, v závěrečné části dotazníkového šetření, zkoumala, jakého počtu výběrových řízení se manažeři a vedoucí pracovníci za rok zúčastní. Jeden z respondentů uvedl, že se neúčastní žádného výběrového řízení. Tato odpověď je dána tím, že svou práci vykonává sám a nemá žádné spolupracovníky nebo podřízené pracovníky. Tři dotazovaní uvedli, že se účastní 1-10 výběrových řízení, manažerka a jeden vedoucí pracovník se účastní 31 a více výběrových řízení. Další dva manažeři zvolili možnost 11-20 a 21-30.

V následujících otázkách, které se týkají přijímacího řízení, bude zaznamenáno pouze sedm odpovědí.

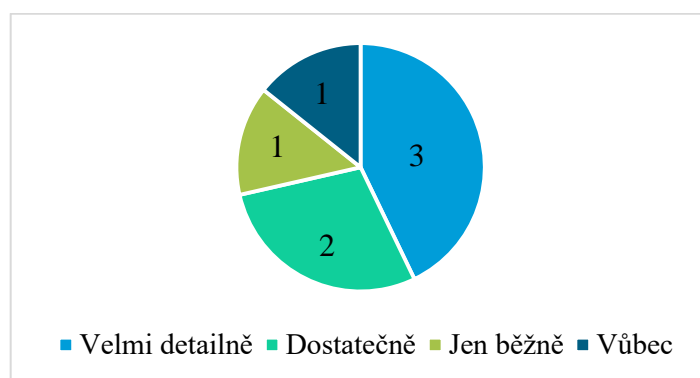
Graf č. 20: Při procesu výběru nového podřízeného pracovníka:



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Šest respondentů je při výběrovém řízení aktivní a zároveň mají rozhodující slovo o jeho výsledku. Jeden vedoucí uvedl, že je aktivní, ale nemá rozhodující slovo. Na tuto otázku dále navazovala další, která zkoumala, zda jsou manažeři a vedoucí pracovníci povinni účastnit se těchto výběrových řízení a zároveň, zda se jich účastnit chtějí. Všechny sedm dotazovaných odpovědělo, že jsou povinni a současně se také chtějí zúčastnit.

Graf č. 21: Jak detailně jsou uchazeči obeznámeni s pracovní pozicí, o kterou se uchází?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Další otázka byla zaměřena na to, jak jsou uchazeči obeznámeni s pracovní pozicí, o kterou se uchází. Zajímavou odpověď uvedl vedoucí pracovník, který zvolil variantu

„vůbec“. Jeden z manažerů uvedl, že jsou uchazeči obeznámeni jen běžně. Ostatní respondenti zvolili možnost „dostatečně“ nebo „velmi detailně“.

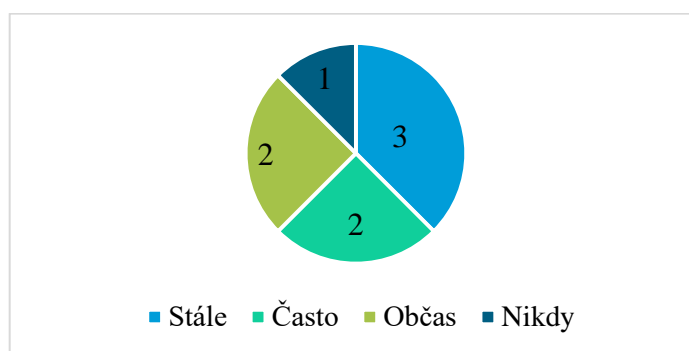
Graf č. 22: Jsou uchazečům při procesu výběru předkládány hodnotící testy? (např.: zjištění účetních a početních znalostí nebo logického myšlení)



Zdroj: Vlastní zpracování

Všech sedm respondentů uvedlo, že uchazeči nejsou při procesu výběru testováni. Na tuto otázku navazovaly další dvě podotázky. První, která v případě zvolené předchozí odpovědi „ano“ zjišťovala, zda se respondenti podílejí na sestavování těchto testů. Jelikož takto neodpověděl nikdo, není tato otázka dále hodnocena. Druhá, která v případě zvolené předchozí odpovědi „ne“ zjišťovala, zda respondenti chtějí, aby uchazeči byli testováni. Pět respondentů odpovědělo, že ano. Pouze dva manažeři zvolili odpověď ne.

Graf č. 23: Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

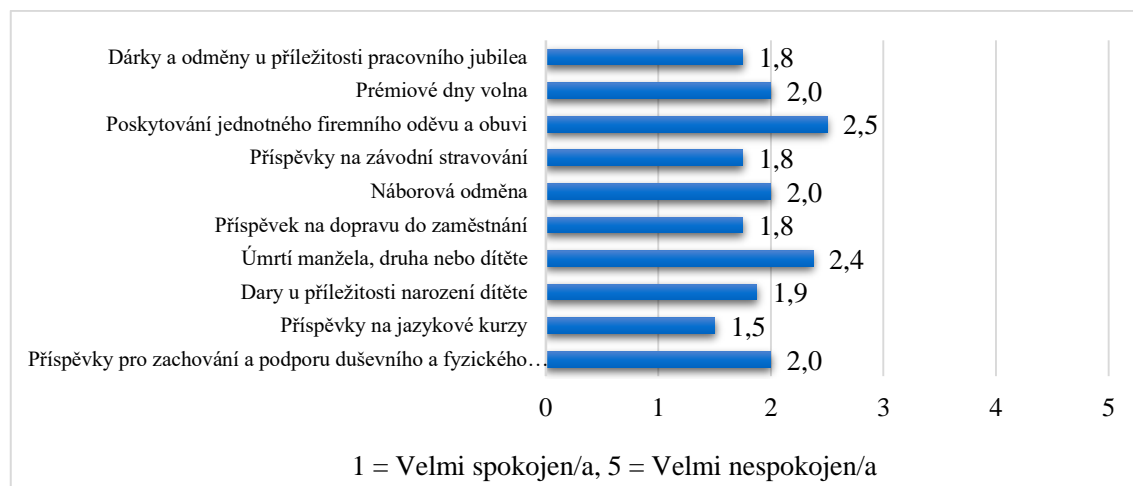


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V otázce zaměřené na motivaci, která ovlivňuje pracovní výkon respondentů, byly zvoleny různé odpovědi. Tři respondenty ovlivňuje stále. Ve stejném poměru pak odpověděli dva respondenti výběrem možnosti „často“ a „občas“. Pouze jeden vedoucí uvedl, že motivace nemá na jeho pracovní výkon žádný vliv.

Na předchozí otázku navazovala další otázka, která zjišťovala, zda respondenti získali dostatečné informace o obsahu motivačního programu. Všichni se shodli na odpovědi „ano“, což lze považovat za velmi pozitivní zjištění.

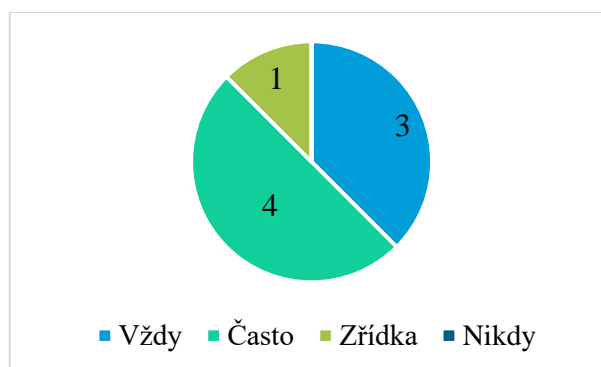
Graf č. 24: Jak jste spokojen/a s obsahem jednotlivých částí motivačního programu ve Vaší společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Následovala otázka, která zjišťovala, jak jsou respondenti spokojeni s obsahem tohoto motivačního programu, který je nabízen společností NOVARES CZ. Z celkového pohledu dopadlo hodnocení jednotlivých částí pozitivně. Nejvíce jsou respondenti spokojeni s příspěvkem na jazykové kurzy, na dopravu do zaměstnání a na závodní stravování. Menší spokojenost je viditelná u poskytování firemního oděvu, u prémiových dnů volna a u náborové odměny.

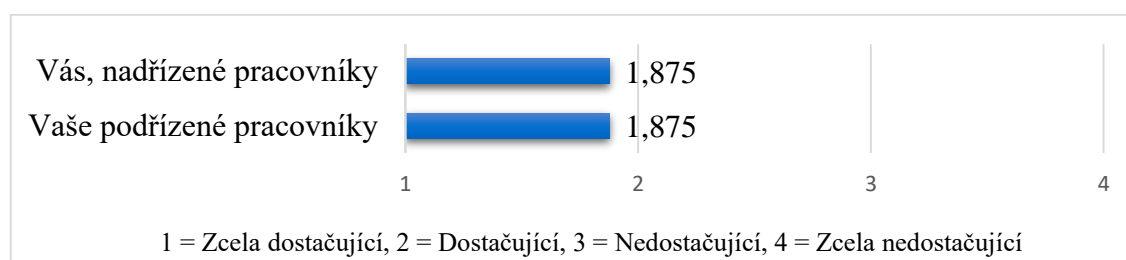
Graf č. 25: Jak často se účastníte zaškolování/adaptace/orientace nově přijatých zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V grafu č. 25 jsou zaznamenány výsledky, které souvisejí s účastí manažerů nebo vedoucích pracovníků při procesu zaškolování, orientace a adaptace nových zaměstnanců. Všichni respondenti jsou účastni tohoto procesu, což lze považovat za velmi pozitivní výsledek. Možnost „vždy“ zvolili dva manažeři a jeden vedoucí. Položku „často“ zvolili čtyři respondenti a pouze jeden manažer se tohoto procesu účastní zřídka. Tato odpověď může znovu souviset s tím, jak často jsou na jeho oddělení přijímáni noví zaměstnanci.

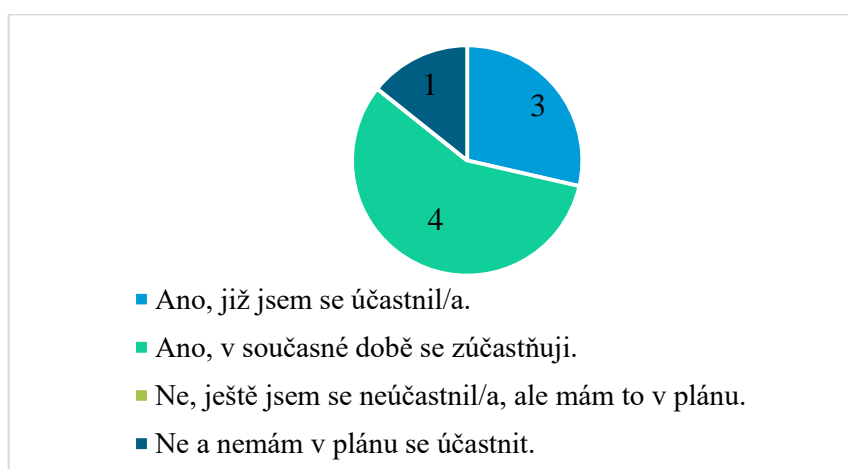
Graf č. 26: Jak hodnotíte nabídku vzdělávacích programů nad rámec zákonného vzdělávání pro:



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf č. 26 znázorňuje spokojenost s nabídkou vzdělávacích programů pro nadřízené pracovníky a jejich podřízené pracovníky. Všichni respondenti hodnotili obě oblasti stejnou „známkou“. Při zaokrouhleném výsledku 1,9 lze posoudit nabídku spíše jako dostačující.

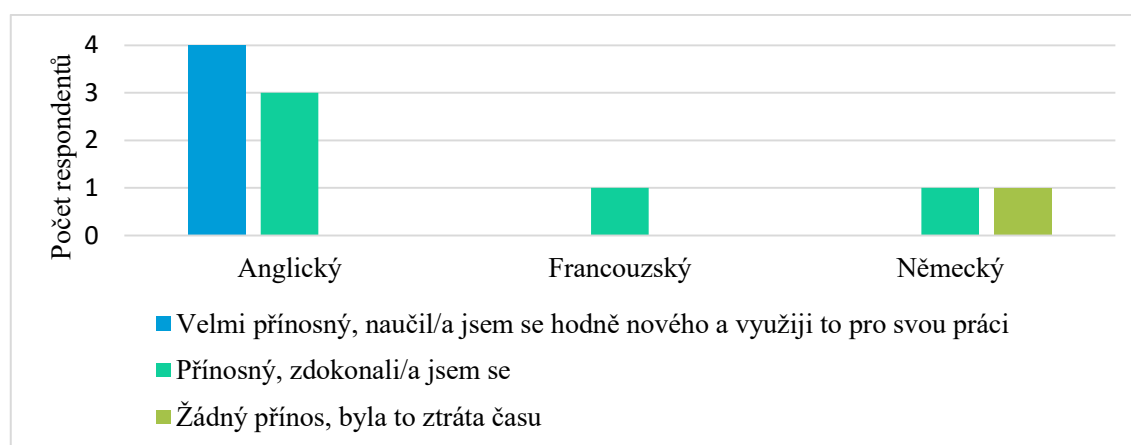
Graf č. 27: Využíváte možnosti vzdělávání prostřednictvím nabídky jazykových kurzů?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Další otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na nabídku jazykových kurzů, konkrétně na účast respondentů v této oblasti vzdělávání. Čtyři respondenti se těchto kurzů v současné době zúčastňují, což je pro společnost velmi pozitivním výsledkem. Cizí jazyk je pro interní i externí komunikaci velmi důležitý. Jeden vedoucí a dva manažeři se již jazykových kurzů zúčastnili. Pouze jeden manažer uvedl, že se jich nezúčastnil a momentálně ani nemá tuto účast v plánu. Tato odpověď vyplývá ze skutečnosti, že dlouhou dobu pobýval ve Velké Británii. Ovládá tedy požadovanou úroveň anglického jazyka, který pro svou práci přednostně používá.

Graf č. 28: Pokud jste se již zúčastnil/a, uveďte, prosím, v jakém jazyce a přínos.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Výše uvedený graf č. 28 znázorňuje, jakých jazykových kurzů se respondenti účastnili a jaký to pro ně mělo přínos. Velmi kladně jsou hodnoceny kurzy anglického jazyka, kterého se zúčastnilo celkem sedm respondentů. Za přínosné jsou považovány hodiny francouzského jazyka, kterého se z dotazovaných respondentů účastnil jeden z manažerů. Zároveň se účastnil lekcí německého jazyka, kde ovšem uvedl, že to pro něj nemělo žádný přínos a vnímal to tedy jako ztrátu času. Druhým účastníkem německého jazykového kurzu byl vedoucí pracovník, který jej naopak ohodnotil jako přínosný.

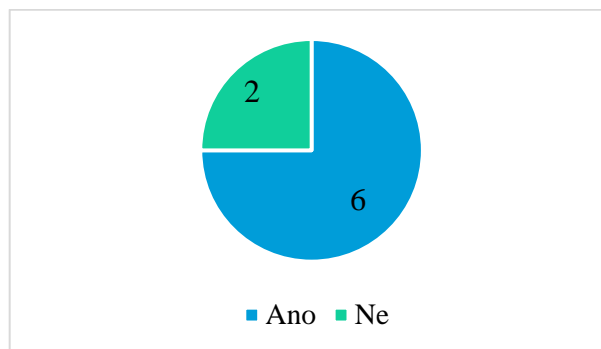
Tab. č. 11: V čem nebo v jaké oblasti byste se rád/a vzdělával/a v současném roce 2019?

| Respondent | Pracovní pozice | Oblast vzdělávání |
|------------|-----------------|---|
| 1 | Manažer | Program SAP |
| 2 | Manažer | Nákupní strategie, moderní nákupní nástroje. |
| 3 | Vedoucí | Jazykové kurzy. |
| 4 | Manažer | CAD simulace. |
| 5 | Manažer | Automatizace reportingu, manažerské řízení. |
| 6 | Vedoucí | Argumentace, hodnocení, motivace, organizace, asertivita, technologie povrchové úpravy. |
| 7 | Manažer | Industrializace 4.0. |
| 8 | Manažerka | Rozvoj technického zaměření - vstřikování plastů, lakování apod. |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Ve výše uvedené tabulce č. 11 jsou vypsané oblasti, ve kterých by se jednotliví respondenti chtěli v roce 2019 vzdělávat. Každý uvedl alespoň jednu oblast, kterou nejvíce využije pro zdokonalení svého pracovního výkonu. Je velmi pozitivní, že se každý zúčastnit nějakého vzdělávacího programu, semináře nebo kurzu.

Graf č. 29: Domníváte se, že jsou ve Vaší společnosti nějaké slabé stránky?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Předposlední otázka byla zaměřena na slabé stránky společnosti. Respondenti zde měli uvést svůj názor na to, zda existují či nikoliv. Pouze dva manažeři uvedli, že ne. Ostatní respondenti uvedli, že ano. Následovala otázka, která se zaměřovala na konkretizaci těchto slabých stránek a její výsledek je zaznamenán v následující tabulce č. 12.

Tab. č. 12: Slabé stránky společnosti NOVARES CZ dle respondentů, kteří v předchozí otázce zaškrtnuli odpověď "ano".

| Respondent | Pracovní pozice | Položky slabých stránek |
|------------|-----------------|--|
| 1 | Manažer | Nedostatečné znalosti programu SAP. |
| 2 | Manažer | Komunikace na globální úrovni. |
| 3 | Vedoucí | Firemní kultura. |
| 6 | Vedoucí | Slabý motivační program a program rozvoje kvalifikace, fluktuace (agenturních zaměstnanců), nábor kvalitního personálu, vyšší podpora výroby oddělením kvality, logistiky a procesu. |
| 7 | Manažer | Nedostatečný počet kvalifikovaných lidí v managementu (střední i vyšší management). |
| 8 | Manažerka | Špatná komunikace mezi centrálou ve Francii. |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Silné stránky

- Velká účast respondentů při výběrovém řízení.
- Aktivita manažerů a vedoucích respondentů při výběrovém řízení.
- Seznamování uchazečů s pracovní pozicí.
- Všichni respondenti chtějí zavést testování uchazečů.
- Informovanost o motivačním programu a spokojenost s jednotlivými složkami.
- Účast na zaškolování a adaptaci nově přijatých zaměstnanců.
- Účast na jazykových kurzech.

Slabé stránky

- Uchazeči na indirect pozice (THP) nejsou při výběru testováni.
- Negativní hodnocení kurzu německého jazyka.

6 SHRNU TÍ HODNOCENÍ PERSONÁLNÍ POLITIKY SPOLEČNOSTI

V této kapitole je shrnuto celkové hodnocení personální politiky společnosti NOVARES CZ, které vychází z předchozí analýzy interních procesů, zaměřených na lidské zdroje, a dotazníkového šetření. Celkový výčet silných a slabých stránek je uveden vždy na konci každé příslušné subkapitoly. Na jejich základě lze určit připravenost personálního oddělení na realizaci personálních cílů, které navazují na strategické cíle společnosti NOVARES.

Tab. č. 13: Shrnutí silných a slabých stránek společnosti NOVARES CZ

| Oblast | Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|---|
| Plánování zaměstnanců | Častá spolupráce manažerů a vedoucích pracovníků. | Nespokojenost manažerů nebo vedoucích pracovníků se spoluprací. |
| | Tvorba vzdělávacích plánů. | Popis pracovních pozic od mateřské společnosti. |
| | Pravidelné sestavování plánů na základě výroby. | |
| Obsazování pracovních míst | Využívání interních i externích zdrojů. | Nevyužívání sociálních sítí, webové stránky. |
| | Fungující systém náborových odměn. | Neochota zaškolovat pracovníky usilující o volnou pracovní pozici. |
| | Častá spolupráce manažerů a vedoucích pracovníků. | Nespokojenost manažerů nebo vedoucích pracovníků se spoluprací |
| | Tvorba adaptačních plánů. | Uchazeči nejsou testováni. |
| Odměňování a hodnocení zaměstnanců | Každoroční hodnocení. | Struktura hodnotícího dotazníku od mateřské společnosti. |
| | Častá spolupráce manažerů a vedoucích pracovníků | Nespokojenost manažerů nebo vedoucích pracovníků se spoluprací. |
| Péče o zaměstnance | Vysoký rozpočet pro oblast vzdělávání. | Neprovádí se zpětné hodnocení absolvovaného školení nebo kurzu. |
| | Spokojenost s motivačním programem společnosti. | |
| | Velký důraz na BOZP | |
| Firemní kultura | Každoroční akce pro zaměstnance. | Není ve společnosti vnímána jako přínosná pro strategii a cíle společnosti. |
| | Dobře definovatelná. | Nespokojenost respondentů s interní komunikací |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Ve výše tabulce č. 13 jsou shrnuty pouze vybrané silné a slabé stránky společnosti, které jsou autorkou považovány za nepřínosnější, nebo nejzávažnější. Zjištěné silné stránky by měly být dále rozvíjeny. Pro slabé stránky lze navrhnout některá opatření, která by je mohla eliminovat a zlepšit tak efektivnost personální politiky.

7 NÁVRHY A OPATŘENÍ VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍ POLITIKY VE SPOLEČNOSTI

V této kapitole jsou navržena jednotlivá opatření, která jsou vytvořena na základě provedené analýzy interních procesů a personálních politik. Zároveň navazují na zvolené personální cíle a vyplývají ze zjištěných nedostatků z interní analýzy a dotazníkového šetření.

Oblast plánování zaměstnanců a popis pracovních pozic

Slabá stránka této oblasti vyplývá z analýzy procesu popisu pracovních pozic. S touto oblastí je nespokojeno hlavně personální oddělení. Pracovní pozice popsané mateřskou společností neodpovídají potřebám analyzovaného závodu. Existují pozice, které centrální dokument vůbec neobsahuje a naopak pozice, které nelze dle organizační struktury reálně využít. Na základě této analýzy lze navrhnout kontaktování mateřské centrály s žádostí o možnost úpravy tohoto dokumentu dle vlastních potřeb nebo za účelem zajištění centrální úpravy, která bude více vyhovovat požadovanému stavu (přidáním chybějících pracovních pozic).

➤ **Návrh č. 1: Kontaktování mateřské společnosti.**

Termín zajištění opatření: Do konce roku 2019.

Náklady: Návrh se zaměřuje pouze na podání žádosti na úpravu. V takovém případě budou náklady ve výši 0 Kč.

Přínos: Lepší provázanost pracovních pozic z dokumentu s existujícími pracovními pozicemi.

Riziko (R1): Zamítnutí žádosti mateřskou společností.

Oblast obsazování pracovních míst

Slabou stránkou této oblasti je nevyužívání profesní sítě Linked In sociálních sítí Facebook a Instagram. Na všech těchto sítích má společnost NOVARES CZ založený profil, ale nikdo nemá jejich správu na starost. Z tohoto důvodu na nich není zaznamenána žádná aktivita a doposud uvedené informace tedy nejsou aktuální. Doporučený návrh na opatření spočívá v provedení aktualizace profilu na Facebooku,

Instagramu a profesní síti LinkedIn. Manažerka personálního oddělení by měla tuto činnost svěřit jedné ze svých asistentek, která by se průběžně starala o aktuálnost všech profilů. Druhým nedostatkem jsou v této oblasti webové stránky společnosti, které jsou, jak již bylo zmíněno, dostupné pouze v cizích jazycích. NOVARES CZ by tedy měl usilovat o to, aby byla vytvořena jejich verze i v českém jazyce.

➤ **Návrh č. 2: Rozšíření metod využívaných k získávání nových zaměstnanců.**

Termín zajištění opatření: Správu Facebooku, Instagramu a profesní sítě LinkedIn lze zajistit do konce roku 2019. Přidání verze českého jazyka na webové stránky může trvat déle, jelikož bude potřeba komunikovat v této souvislosti s mateřskou společností. Doba realizace je navrhována do konce roku 2021.

Náklady: Personální asistence by byla rozšířena její pracovní náplň, proto je v této souvislosti navrženo navýšení měsíční mzdy o 1 000 Kč. Návrh na vytvoření české verze webových stránek je zaměřen pouze na podání žádosti, a proto i zde budou v této fázi náklady ve výši 0 Kč.

Přínosy: Prostřednictvím sociálních sítí může společnost zaujmout nové potenciale zaměstnance (zejména mladé uchazeče). Webové stránky se s českou verzí stanou více přístupné i běžným uživatelům, kteří se chtějí něco dozvědět o společnosti nebo si prohlédnout aktuální nabídky volných pracovních pozic.

Rizika (R2, R3): Personální asistentka nezíská potřebné odborné znalosti, které zajistí navrhovanou správu sociálních a profesních sítí. Mateřská společnost nebude vnímat vytvoření české verze webových stránek za důležité, a proto tento návrh odloží nebo rovnou zamítne.

V této souvislosti by bylo potřeba zajistit školení, díky kterému získá personální asistentka potřebné odborné znalosti pro správu sociálních a profesních sítí společnosti NOVARES CZ. Toto školení zajišťují např. **PrimaKurzy**.

➤ **Návrh č. 3: Školení na téma – Sociální síť**

Termín školení: 4. 9. – 13. 9. 2019 od 8:00 do 15:50.

Náklady: 16 000 Kč včetně DPH. (PrimaKurzy, 2019)

Přínosy: Personální asistentka získá certifikát, který slouží k prokázání účasti tohoto kurzu a opravňuje ji tak k odborné správě podnikových sociálních sítí.

Riziko (R4, R5): Návrh na školení neprojde schvalovacím řízením. Personální asistentka se nebude chtít zúčastnit.

Další závažnou slabou stránkou je již zmíněná neochota zkušených nebo vedoucích pracovníků zaškolovat/přeškolovat jiné zaměstnance, kteří by mohli a chtěli být přeřazeni na jinou nebo náročnější pracovní pozici. Jedná se o situaci, kdy by bylo pro personální oddělení snazší získat nového zaměstnance na uvolněné místo vlivem přesunu stávajícího zaměstnance. Důležitým faktorem je zde časová náročnost zaškolení, která může být různá. Záleží na obtížnosti budoucí vykonávané práce a na ochotě zaměstnance se školit. Motivací by mohl být finanční příspěvek. Na základě této analýzy lze konkretizovat následující opatření.

➤ **Návrh č. 4: Zavedení finanční odměny během procesu zaškolování**

Termín zavedení finanční odměny: Zvedení této odměny a začátek jejího vyplácení od roku 2020.

Termín pro zaškolení: Personální oddělení by se mělo poradit s vedoucím nebo zkušeným zaměstnancem, který bude pověřen zaškolením/přeškolením, na odhadu délky tohoto zaškolení/přeškolení a na základě toho by se měla stanovit doba, do které by mělo být zaškolení/přeškolení ukončeno, aby nedocházelo k zneužití této finanční odměny.

Náklady: Finanční odměna by byla vyplácena pověřenému zaměstnanci, který má zaškolení/přeškolení na starost, průběžně s jeho měsíční mzdou. Její výše by se odvíjela na časové náročnosti a mohla pohybovat mezi 2 000 – 5 000 Kč.

Přínosy: Přeškolovaný zaměstnanec již zná společnost, pracovní postupy a své spolupracovníky. Zaměstnanci, kteří stojí o tento postup, budou více spokojeni a personální oddělení získá rychleji nového zaměstnance na uvolněnou pracovní pozici.

Riziko (R6): Neochota zaškolování/přeškolování i při nároku na finanční odměnu.

Poslední uvedená slabá stránka v této oblasti byla zjištěna prostřednictvím dotazníkového šetření. Všichni respondenti uvedli, že uchazeči nejsou při výběrovém řízení testováni (týká se pouze THP pozic). V navazující otázce většina respondentů odpověděla, že by bylo vhodné zavést testování potřebných znalostí pro výkon práce. Personální oddělení by tedy mělo ve spolupráci s manažery a vedoucími pracovníky zajistit sestavení těchto testů a zavést je do procesu výběru zaměstnanců.

➤ **Návrh č. 5: Zavedení systému testování uchazečů při výběrovém řízení.**

Termín zajištění opatření: Sestavení testů a zahájení testování uchazečů v roce 2020.

Náklady: Sestavení těchto testů a zahájení procesu testování uchazečů bude součástí výběrového řízení. Vše si zajistí personální oddělení vlastními silami ve spolupráci s manažery a vedoucími pracovníky. Tento návrh má za cíl pouze zlepšit proces výběru vhodných uchazečů a v této souvislosti by byly náklady ve výši 0 Kč.

Přínos: Manažeři a vedoucí pracovníci si mohou ověřit, zda mají uchazeči dostatečné znalosti pro výkon práce a zda ve svých životopisech neuvádějí nepravdivé informace. Dojde k vyšší efektivnosti vybírání kvalifikovaných pracovníků.

Rizika (R7, R8): Uchazeči se mohou testování obávat a raději se o místo nebudou ucházet, nebo vlivem negativního působení stresu nedokáží při testu prokázat své znalosti, i když je mají, a sníží se tak počet přijatých kvalifikovaných pracovníků.

Oblast odměňování a hodnocení zaměstnanců

Další slabou stránku, kterou vnímá především personální oddělení, je struktura hodnotících dotazníků, které jsou sestavovány v mateřské společnosti. Analyzovanému závodu nevyhovují zejména strukturou a obsahem hodnocených oblastí. Personální oddělení by na základě tohoto zjištění mohlo kontaktovat mateřskou společnost o schválení požadovaných úprav v hodnotícím dotazníku, které přispějí k větší efektivnosti hodnocení zaměstnanců na základě potřeb analyzovaného závodu.

➤ **Návrh č. 6: Vytvoření nové verze hodnotícího dotazníku.**

Termín zajištění opatření: Kontaktování mateřské společnosti do konce roku 2019, aby v případě umožnění úprav hodnotícího dotazníku mohlo být nové hodnocení provedeno již v roce 2020.

Náklady: Návrh je opět zaměřen pouze na podání žádosti, která bude i v tomto případě znamenat náklady ve výši 0 Kč.

Přínos: Zajištění potřebné struktury a požadovaného obsahu dotazníku pro efektivnější hodnocení zaměstnanců, což může přispět k jejich větší spokojenosti a lepšímu výkonu práce.

Riziko (R9): Mateřská společnost zamítne návrh na úpravu struktury hodnotícího dotazníku.

Oblast péče o zaměstnance

Během interní analýzy, zaměřené na personální politiky, bylo zjištěno, že v oblasti vzdělávání a rozvoje existuje významný nedostatek. Po absolvování kurzů nebo školení nejsou evidovány žádné záznamy o tom, jak dané školení probíhalo nebo v jaké míře bylo přínosné pro zúčastněné. Tato zpětná vazba velmi důležitá zejména u školení, která jsou pro společnost finančně nákladná. Sestavení takového dotazníku může zabezpečit samo personální oddělení.

➤ **Návrh č. 7: Vytvoření dotazníku pro zhodnocení absolvovaného kurzu nebo školení.**

Termín zajištění opatření: Navržení systému hodnocení a sestavení dotazníku do konce roku 2019. Zahájení sběru dat od roku 2020.

Náklady: Sestavení tohoto dotazníku zajistí personální oddělení, a jelikož se jedná o zkvalitnění procesu vzdělávání zaměstnanců, nevzniknou v této souvislosti žádné náklady.

Přínosy: Personální oddělení získá zpětnou vazbu na vzdělávací program. V případě zjištěných nedostatků bude možné provést změny (např. změna školitele).

Riziko (R10): Velkým rizikem je, že zaměstnanci tento dotazník nevyplní.

Oblast firemní kultury

Prostřednictvím dotazníkového zjištění bylo zjištěno, že firemní kultura není považována za příliš přínosnou pro strategii a cíle společnosti. Důvodem může být, že zaměstnanci nejsou s tímto pojmem dostatečně seznámeni. Pro eliminaci této zjištěné slabé stránky je možné doporučit personálnímu oddělení, aby zajistilo přednášku vyzvaného experta, která pomůže správnému porozumění, co firemní kultura představuje a jaké jsou její přínosy. Společnost **VOX a.s.** zajišťuje na toto téma školení. Po telefonickém kontaktu by mohla být domluvena spolupráce, která by spočívala pouze v prezentaci vyzvaného odborníka na toto téma.

➤ **Návrh č. 8: Zajistit prezentaci na téma – firemní kultura.**

Termín prezentace: Konkrétní termín by byl stanoven na rok 2020 podle možností vyzvaného odborníka. Přednáška by byla realizována v prostorách společnosti NOVARES CZ.

Náklady: Odhadované náklady jsou ve výši 5 000 – 8 000 Kč. (EduCity, 2019)

Přínosy: Seznámení s pojmem „firemní kultura“ a správné využití jejích přínosů. To může pro společnost znamenat jistou konkurenční výhodu.

Rizika (R11, R12): Návrh neprojde schvalovacím procesem. Neochota zaměstnanců zúčastnit se této přednášky.

Dotazníkové šetření dále odhalilo, že slabou stránkou společnosti je fungování interní komunikace, kterou považují respondenti za přínosnou pro strategii a cíle společnosti. Důležitým zprostředkovatelem této komunikace jsou právě zaměstnanci, kteří by ji měli zajišťovat a ovládat. V souvislosti s tímto zjištěním lze navrhnout, aby bylo zajištěno školení, které pomůže zejména manažerům a vedoucím pracovníkům lépe pochopit smysl interní komunikace a zároveň zajistí její vhodnou implementaci. Školení tohoto typu nabízí např. společnost **top vision**.

➤ **Návrh č. 9: Zajistit školení téma - interní komunikace.**

Termín školení: 12. – 13. 6. 2019 (Praha)

Náklady: Cena kurzu je pro jednoho účastník a stanovena na 12 088 Kč s DPH. (TopVision, 2019)

Přínosy: Účastníci mohou své znalosti předat ostatním zaměstnancům společnosti a tak přispět ke zlepšení interní komunikace celopodnikově, což může mít vliv na zlepšení chodu celé společnosti.

Rizika (R13, R14): Návrh neprojde schvalovacím procesem. Neochota zaměstnanců se proškolit v této oblasti.

7.1 Analýza rizik navrhovaných opatření

V této podkapitole jsou uvedena rizika, která byla identifikována při návrhu jednotlivých opatření. Pro jejich analýzu je potřeba určit jejich pravděpodobnost výskytu a současně intenzitu negativního dopadu.

Tab. č. 14: Identifikovaná rizika a jejich označení

| Riziko | Označení rizika |
|--|-----------------|
| Zamítnutí žádosti o úpravu dokumentu s pracovními pozicemi mateřskou společností. | R1 |
| Nedostatečná odbornost personální asistentky pro správu sociálních sítí. | R2 |
| Vytvoření české verze webových stránek bude odloženo nebo zamítnuto. | R3 |
| Návrh na školení (sociální sítě) neprojde schvalovacím řízením. | R4 |
| Neochota personální asistentky, pověřené správou sociálních sítí, účastnit se školení pro získání potřebné odbornosti. | R5 |
| Neochota zaškolování/přeškolování i při nároku na finanční odměnu. | R6 |
| Uchazeči se mohou testování obávat a raději se o místo nebudou ucházet. | R7 |
| Negativním vlivem stresu uchazeči neprokáží potřebné znalosti, které za normálních okolností mají - sníží se počet přijímaných kvalifikovaných pracovníků. | R8 |
| Mateřská společnost zamítne návrh na úpravu struktury hodnotícího dotazníku. | R9 |
| Zaměstnanci nevyplní dotazník, který zpětně hodnotí kurz nebo školení. | R10 |
| Návrh na realizaci přednášky (firemní kultura) neprojde schvalovacím procesem. | R11 |
| Neochota zaměstnanců zúčastnit se této přednášky. | R12 |
| Návrh na realizaci školení (interní komunikace) neprojde schvalovacím procesem | R13 |
| Neochota zaměstnanců se proškolit v této oblasti. | R14 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pro zhodnocení rizik je zvolena metoda kvalitativní. Tabulka č. 15 uvádí, jakým způsobem jsou rizika podle této metody hodnocena. (Fotr, Hnilica, 2014)

Tab. č. 15: Způsob hodnocení rizik

| Stupeň | Pravděpodobnost a intenzita negativního dopadu |
|--------|--|
| ZV | Zvláště vysoká |
| V | Vysoká |
| S | Střední |
| M | Malá |
| VM | Velice malá |

Zdroj: Fotr, Hnilica, 2014

Do následující tabulky č. 16 jsou přenesena jednotlivá rizika, čímž vznikne matice rizik, která slouží k identifikaci nejvíce a nejméně významných rizik navrhovaných opatření.

Tab. č. 16: Matice hodnocení rizik

| Pravděpodobnost | Intenzita negativních dopadů | | | | |
|-----------------|------------------------------|--------|----------|---------|--------|
| | VM | M | S | V | ZV |
| ZV | | | | | |
| V | R3 | R1, R9 | | R2, R10 | |
| S | | | | R4 | R7, R8 |
| M | | R12 | R11, R13 | R5, R6 | |
| VM | | | | R14 | |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr, Hnilica, 2014, 2019

Z matice hodnocení rizik jsou viditelná čtyři nejvýraznější rizika:

R7 - Uchazeči se mohou testování obávat a raději se o místo nebudou ucházet.

Pravděpodobnost vzniku rizika R7 byla zvolena střední. Důvodem je, že každý uchazeč bude vnímat testování subjektivně. Některé uchazeče může testování odradit např. z důvodu, že na podobnou nebo stejnou pracovní pozici v jiné společnosti testování neprobíhá. Jiní to mohou vnímat jako běžný postup, protože se v minulosti takového testování již účastnili. Pokud by společnost odradila uchazeče, kteří by na základě svých zkušeností testem prošli, může tak přijít o možnost získání kvalifikované pracovní síly.

R8 - Negativním vlivem stresu uchazeči neprokáží potřebné znalosti, které za normálních okolností mají - sníží se počet přijímaných kvalifikovaných pracovníků.

Riziko R8 má zvolené stejné parametry pravděpodobnosti vzniku i negativního dopadu rizika. Při testování mohou být někteří uchazeči pod vlivem negativního stresu z neúspěchu, což může znamenat neprokázání potřebných zkušeností v testované problematice. Mohlo by se jednat zejména o absolventy škol, kteří nevědí, co mají od takového testování očekávat. Ovlivnění však mohou být i velmi zkušené uchazeči, kteří již mají získanou praxi v oboru, ale nebudou schopni reagovat na testové otázky dané společností.

Je tedy na rozhodnutí společnosti, jakou váhu bude těmto testům přikládat a jak odborné nebo naopak obecně zaměřené testy vytvoří. Hrozí zde velmi vysoké riziko, že nezíská nebo odradí potřebné kvalifikované pracovníky. Cíl získat a udržet kvalifikované pracovníky byl zvolen jako jeden z personálních cílů a je velmi aktuální.

R2 - Nedostatečná odbornost personální asistentky pro správu sociálních sítí.

Riziko R2 vychází opět negativně pro oblast obsazování pracovních míst, která je momentálně považována za nejdůležitější. Pro společnost NOVARES CZ by bylo na základě provedených analýz přínosné, kdyby opět zahájila aktivitu na sociálních a profesních sítích. Dle analýzy neměly tyto externí zdroje příliš vysokou účinnost. Důležité je, zda byly využívány správně a efektivně. Pokud by byla tato správa přidělena personální asistenci, která není odborně seznámena s prováděním správy firemních účtů na těchto sítích, nemusí to pro společnost mít požadovaný přínos.

R10 - Zaměstnanci nevyplní dotazník, který zpětně hodnotí kurz nebo školení.

Poslední významné riziko R10 bylo zaznamenáno v oblasti péče o zaměstnance, konkrétně se vztahuje na vzdělávání zaměstnanců, které je společností považováno za velmi důležité. Jak již bylo zmíněno, vytvoření dotazníku, který bude zpětně hodnotit absolvovaný kurz nebo školení, je velmi důležité zejména pro takové vzdělávací programy, které jsou pro společnost nákladné. Tato zpětná vazba je tedy personálním oddělením vnímána za důležitou, avšak momentálně neexistující. Rizikem tedy je, že i když bude tento dotazník vytvořen, nebudou jej zaměstnanci chtít vyplnit. Bude tedy zapotřebí provést opatření, které toto riziko eliminují.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit efektivnost personální politiky společnosti NOVARES CZ Janovice s.r.o. a následně navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zvýšení efektivnosti personálních procesů ve společnosti.

Celý obsah práce byl rozvržen do sedmi kapitol, ve kterých byla vzájemně propojena teoretická a praktická část v souvislosti s hlavním analyzovaným tématem. Teoretická část byla čerpána z odborné literatury a dalších odborných zdrojů. Pro vypracování praktické části byly využity interní materiály společnosti, výroční zprávy a rozhovory s manažerkou personálního oddělení a zaměstnankyní z účetního oddělení.

V první kapitole byla stručně představena mateřská společnost NOVARES. Ve druhé kapitole byl charakterizován analyzovaný závod a jeho strategický záměr. Třetí kapitola byla zaměřena na analýzu prostředí podniku, jejíž hodnocení bylo provedeno pomocí matice EFE, IFE a IE. Na základě výsledků z těchto matic, by měla společnost do budoucna zvolit strategii „udržuj a potvrzuj“. Následně byly uvedeny hlavní činnosti personálního oddělení, které jsou pro rok 2019 stěžejní. Ve čtvrté kapitole byly popsány a zhodnoceny jednotlivé činnosti personální politiky společnosti NOVARES CZ Janovice s.r.o. V závěru těchto jednotlivých podkapitol byly shrnuty silné a slabé stránky, které byly na základě těchto analýz identifikovány.

Pátá kapitola byla zaměřena na dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na manažery a vedoucí pracovníky společnosti. Vytvořený dotazník byl rozčleněn do pěti oddílů. Výsledky z tohoto šetření byly stručně vyhodnoceny a v závěru každého oddílu byly opět shrnuty silné a slabé stránky, které vyplývaly z hodnocení respondentů.

V šesté kapitole bylo shrnuto celkové hodnocení personálních procesů vypracované na základě analýzy personálních činností a výsledků z dotazníkového šetření. Poslední, sedmá kapitola, byla zaměřena na návrh opatření, která by měla vést ke zvýšení efektivnosti personálních procesů. Její součástí je podkapitola, která zhodnotila identifikovaná rizika spojená s navrhovanými opatřeními.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of strategic human resource management practice*. 14. vyd. Londýn: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 6. vyd. Londýn: Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7682-3.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-3348.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGER, Ludvík, EGEROVÁ, Dana. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepr. a rozš. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří a kol. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří, HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompl. akt. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

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

LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-252-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ULRICH, David a kol. *Nová éra řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Elektronické zdroje

AION CS, S.R.O. *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS, s.r.o. ©2010-2019 [cit. 01.04.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnová politika – prognóza* [online]. Praha: Česká národní banka, ©2003–2019. 07.02.2019 [cit. 25.03.2019]. Dostupný z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza/index.html

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka plzeňského kraje – 2018* [online]. Plzeň: Český statistický úřad, 28.12.2018 [cit. 08.02.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/59566328/33010818.pdf/db90818f-2956-4174-8af8-35bd3e7b4705?version=1.1>

DOSKOČILOVÁ, Veronika. Dávky a důchody. *Měšec.cz* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o., 05.11.2018. ©1998–2019 [cit. 20.01.2019]. Dostupný z: <https://www.mesec.cz/clanky/nemocenske-dostanete-i-za-prvni-3-dny-nemoci-ekonomove-ale-zmenu-kritizuji/>

HAVLÍČEK, Daniel. Čtvrtá průmyslová revoluce: 7 faktů, které byste o ní měli vědět. *Factory automation. Magazín o průmyslové automatizaci a robotice*. [online]. Praha: FANUC Czech s.r.o., 28.05.2017 ©2014–2019 [cit. 12.03.2019]. Dostupný z: <https://factoryautomation.cz/ctvrta-prumyslova-revoluce-7-faktu-ktere-byste-o-ni-meli-vedet/>

CHVALINOVÁ, Magdaléna. Základy interní komunikace. *TopVision*. [online]. Praha: EDUA Group s.r.o. © 2015-2019 [cit. 12.04.2019] Dostupný z: <https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/zaklady-interni-komunikace---efektivni-interni-pr-jako-podpora-firemni-strategie>

IVITERA A.S. Kurzy na míru. *EduCity* [online]. Praha: IVITERA a.s. © 2019 [cit. 13.04.2019]. Dostupný z: <https://www.educity.cz/kurzy/na-miru/firemni-kultura-c96120>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce – leden 2019* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 30.01.2019. ©2005–2013 [cit. 31.01.2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis společnosti. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012–2015 [cit. 15.01.2018]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=682418&typ=PLATNY>

NOVARES GROUP S.A. *Objevte NOVARES* [online]. Francie: Novares group S.A. ©2017 [cit. 15.01.2018]. Dostupný z: <https://www.novaresteam.com/>

PRIMAFUTURE. CZ, S.R.O. Kurzy/Internetový marketing. *PrimaKurzy* [online]. Praha: PrimaFuture.cz, s.r.o. © 2019 [cit. 14.04.2019]. Dostupný z: <https://www.primakurzy.cz/skoleni-socialni-site>

ŠKORNIČKOVÁ, Eva. Co je GDPR? *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů prakticky* [online]. Praha: Škorníčková Eva. 2018. [cit. 06.02.2019]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

VÁCHAL, Adam, BOUŠKA, Michael. Hospodářské noviny. *Auto* [online]. Praha: Economia, a.s., 08.01.2019. ©1999–2019 [cit. 15.01.2019]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66423440-cesky-trh-s-automobily-se-poprve-po-peti-letech-propadl-muzou-za-to-ekologicke-regulace-ktere-pritom-jeste-vyrazne-zprisni>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti NOVARES CZ Janovice s.r.o., 2019

Rozhovor s manažerkou personálního oddělení společnosti NOVARES CZ Janovice s.r.o., 2019

Rozhovor se zaměstnankyní účetního oddělení společnosti NOVARES CZ Janovice s.r.o., 2019

Výroční zprávy společnosti NOVARES CZ Janovice s.r.o., 2013-2017

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obr. č. 1: Grafické zpracování inovativního systému motorů | 9 |
| Obr. č. 2: Logo společnosti NOVARES | 10 |
| Obr. č. 3: Procesy pilíře SMART | 14 |
| Obr. č. 4: Podnikatelské prostředí..... | 15 |
| Obr. č. 5: Porterův model pěti sil..... | 19 |
| Obr. č. 6: Sedm produktových řad dle barev | 29 |
| Obr. č. 7: Matice IE společnosti NOVARES CZ | 31 |
| Obr. č. 8: Účastníci výběrového pohovoru | 43 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tab. č. 1: Matice EFE | 21 |
| Tab. č. 2: Ukazatele likvidity za období 2015-2017 | 25 |
| Tab. č. 3: Ukazatele rentability za období 2015-2017 | 26 |
| Tab. č. 4: Ukazatel aktivity za období 2015-2017 | 27 |
| Tab. č. 5: Ukazatel zadluženosti za období 2015-2017 | 27 |
| Tab. č. 6: Čistý pracovní kapitál za období 2015-2017 | 28 |
| Tab. č. 7: Matice IFE | 30 |
| Tab. č. 8: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z interních zdrojů..... | 39 |
| Tab. č. 9: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z externích zdrojů..... | 40 |
| Tab. č. 10: Základní informace o respondentech..... | 55 |
| Tab. č. 11: V čem nebo v jaké oblasti byste se rád/a vzdělával/a v současném roce 2019?..... | 71 |
| Tab. č. 12: Slabé stránky společnosti NOVARES CZ dle respondentů, kteří v předchozí otázce zaškrtnuli odpověď "ano". | 72 |
| Tab. č. 13: Shrnutí silných a slabých stránek společnosti NOVARES CZ | 73 |
| Tab. č. 14: Identifikovaná rizika a jejich označení | 82 |
| Tab. č. 15: Způsob hodnocení rizik | 83 |
| Tab. č. 16: Matice hodnocení rizik | 83 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců za období 2013 - 2019..... | 35 |
| Graf č. 2: Poměr mužů a žen ve společnosti..... | 36 |
| Graf č. 3: Poměr direct / indirect zaměstnanců..... | 36 |
| Graf č. 4: Ohodnoťte míru přínosu následujících aspektů ve společnosti, které přispívají k naplnění cílů ve Vaší společnosti..... | 56 |
| Graf č. 5: Rozhodněte, v jakých aspektech by bylo potřeba provést změny a v jakém rozsahu, aby bylo snazší dosahovat stanovených cílů Vaší společnosti..... | 57 |
| Graf č. 6: Personální strategie a personální cíle jsou tvořeny v návaznosti na obecnou strategii a cíle společnosti. | 57 |
| Graf č. 7: Je podle Vás současný počet zaměstnanců dostačující k naplnění těchto cílů? | 58 |
| Graf č. 8: Jak hodnotíte následující tvrzení, která souvisejí se stanovenými cíli společnosti a zaměřují se na strukturu zaměstnanců. | 58 |
| Graf č. 9: Jak hodnotíte personální oddělení ve Vaší společnosti z následujících hledisek. | 59 |
| Graf č. 10: U následujících oblastí zhodnoťte, v jaké míře by se jimi mělo personální oddělení v současné době zabývat. | 60 |
| Graf č. 11: Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti plánování zaměstnanců? | 61 |
| Graf č. 12: Jak jste s touto spoluprací spokojen/a?..... | 61 |
| Graf č. 13: Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců? | 62 |
| Graf č. 14: Jak jste s touto spoluprací spokojen/a?..... | 62 |
| Graf č. 15: Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti motivování zaměstnanců? | 63 |
| Graf č. 16: Jak jste s touto spoluprací spokojen/a?..... | 63 |
| Graf č. 17: Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti odměňování zaměstnanců? | 64 |
| Graf č. 18: Jak jste s touto spoluprací spokojen/a?..... | 64 |
| Graf č. 19: Jakého počtu výběrových řízení se zhruba za rok účastníte? | 65 |
| Graf č. 20: Při procesu výběru nového podřízeného pracovníka:..... | 66 |

| | |
|---|----|
| Graf č. 21: Jak detailně jsou uchazeči obeznámeni s pracovní pozicí, o kterou se uchází? | 66 |
| Graf č. 22: Jsou uchazečům při procesu výběru předkládány hodnotící testy? (např.: zjištění účetních a početních znalostí nebo logického myšlení)..... | 67 |
| Graf č. 23: Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?..... | 67 |
| Graf č. 24: Jak jste spokojen/a s obsahem jednotlivých částí motivačního programu ve Vaší společnosti? | 68 |
| Graf č. 25: Jak často se účastníte zaškolování/adaptace/orientace nově přijatých zaměstnanců? | 68 |
| Graf č. 26: Jak hodnotíte nabídku vzdělávacích programů nad rámec zákonného vzdělávání pro:..... | 69 |
| Graf č. 27: Využíváte možnosti vzdělávání prostřednictvím nabídky jazykových kurzů? | 69 |
| Graf č. 28: Pokud jste se již zúčastnil/a, uveďte, prosím, v jakém jazyce a přínos..... | 70 |
| Graf č. 29: Domníváte se, že jsou ve Vaší společnosti nějaké slabé stránky?..... | 71 |

SEZNAM ROVNIC

| | |
|--|----|
| Rovnice č. 1: Okamžitá likvidita | 24 |
| Rovnice č. 2: Pohotová likvidita..... | 24 |
| Rovnice č. 3: Běžná likvidita..... | 24 |
| Rovnice č. 4: Rentabilita celkového vloženého kapitálu | 25 |
| Rovnice č. 5: Rentabilita vlastního kapitálu | 26 |
| Rovnice č. 6: Rentabilita tržeb..... | 26 |
| Rovnice č. 7: Obrat aktiv | 27 |
| Rovnice č. 8: Ukazatel celkové zadluženosti..... | 27 |
| Rovnice č. 9: Čistý pracovní kapitál..... | 28 |

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

| | |
|-----------------|--|
| AKL | Automatisches Kleinteilelager |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| CO ₂ | Oxid uhličitý |
| ČPK | Čistý pracovní kapitál |
| EAT | Čistý zisk |
| EBIT | Zisk před úroky a zdaněním |
| EMS | Environmental Management Systems |
| EU | Evropská unie |
| GDPR | General Data Protection Regulation |
| HR | Human resources |
| OEM | Original Equipment Manufacturer |
| ROA | Rentabilita celkového vloženého kapitálu |
| ROE | Rentabilita vlastního kapitálu |
| ROS | Rentabilita tržeb |
| SSC | Shared Services Center |
| THP | Technickohospodářský pracovník |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura společnosti NOVARES CZ Janovice s.r.o.

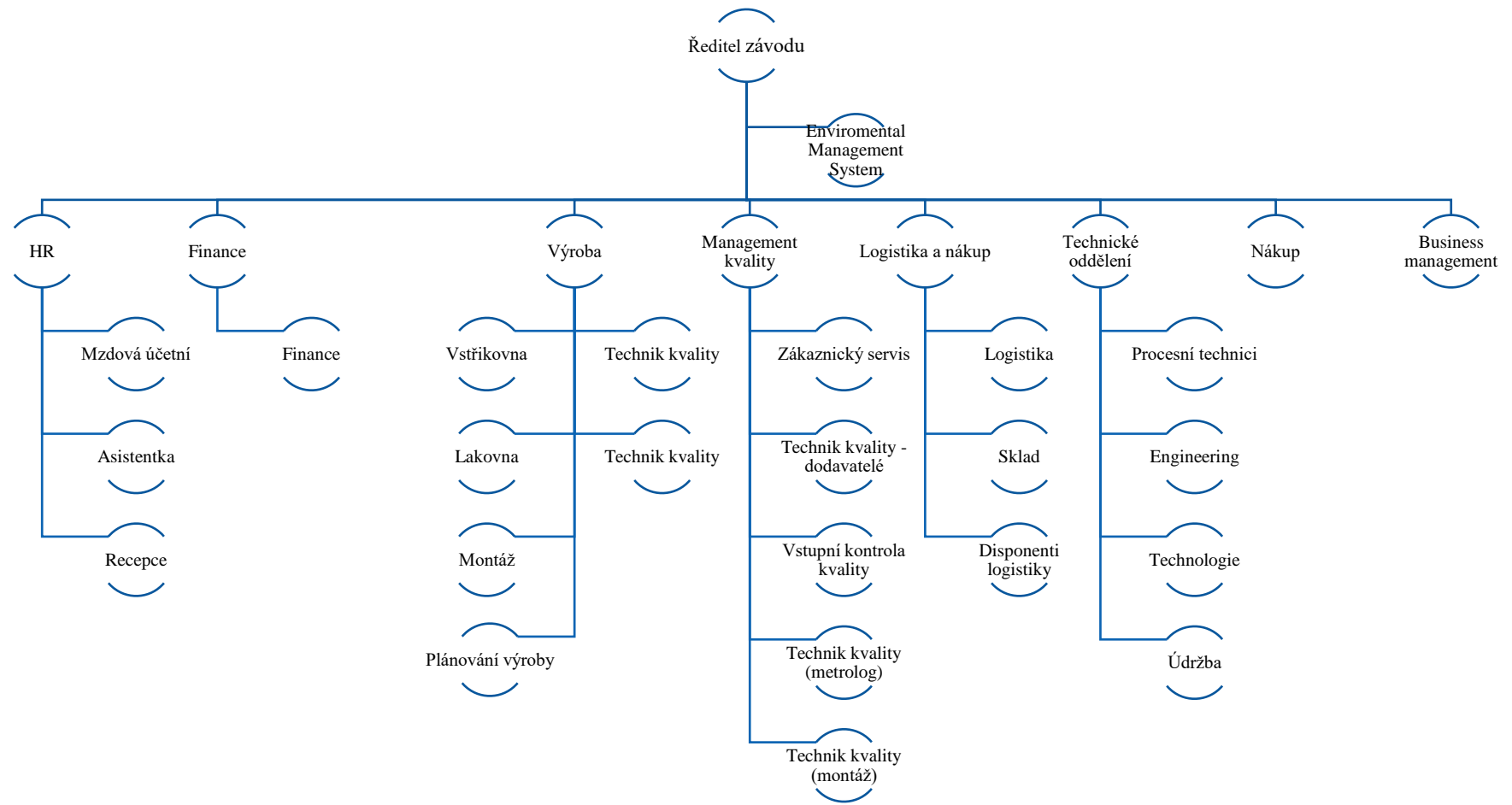
Příloha B: Upravená rozvaha za období 2015-2017

Příloha C: Upravený výkaz zisku a ztráty za období 2015-2017

Příloha D: Nástupní dotazník společnosti NOVARES CZ Janovice s.r.o.

Příloha E: Dotazník

Příloha A



Příloha B

| OZN. | ROZVAHA - AKTIVA | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------|---|---------------|---------------|---------------|
| | AKTIVA CELKEM | 602173 | 669394 | 621222 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 216194 | 223534 | 205381 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 277 | 2542 | 294 |
| B.I.2. | Ocenitelná práva | 277 | 2542 | 294 |
| B.I.2.1. | Software | 277 | 2452 | 294 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 215917 | 220992 | 205087 |
| B.II.1 | Pozemky a stavby | 146214 | 144569 | 137662 |
| B.II.1.1. | Pozemky | 624 | 5741 | 5741 |
| B.II.1.2. | Stavby | 145590 | 139828 | 131921 |
| B.II.2. | Hmotné movité věci a jejich soubory | 67720 | 64143 | 63771 |
| B.II.4. | Ostatní dlouhodobý hmotný majetek | 781 | 828 | 620 |
| B.II.4.3. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 781 | 828 | 620 |
| B.II.5. | Poskytnuté zálohy na dl. hm. maj. a nedok. dl. hm. maj. | 1202 | 11452 | 3034 |
| B.II.5.1. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 1202 | 0 | 896 |
| B.II.5.2. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 0 | 11452 | 2138 |
| C. | Oběžná aktiva | 339572 | 371704 | 323108 |
| C.I. | Zásoby | 72810 | 64000 | 46967 |
| C.I.1. | Materiál | 36316 | 38095 | 30099 |
| C.I.2. | Nedokončená výroba a polotovary | 15925 | 12379 | 10252 |
| C.I.3. | Výrobky a zboží | 20569 | 13526 | 6616 |
| C.I.3.1. | Výrobky | 20178 | 13391 | 6464 |
| C.I.3.2. | Zboží | 391 | 135 | 152 |
| C.II. | Pohledávky | 256700 | 285316 | 246791 |
| C.II.2. | Krátkodobé pohledávky | 256700 | 285316 | 246791 |
| C.II.2.1 | Pohledávky z obchodních vztahů | 101632 | 103765 | 130554 |
| C.II.2.2 | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 126067 | 151295 | 110184 |
| C.II.2.4. | Pohledávky - ostatní | 27001 | 30256 | 6053 |
| C.II.2.4.3. | Stát - daňové pohledávky | 4202 | 184 | 135 |
| C.II.2.4.4. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 22078 | 28646 | 5259 |
| C.II.2.4.5. | Dohadné účty aktivní | 685 | 1408 | 658 |
| C.II.2.4.6. | Jiné pohledávky | 36 | 16 | 1 |
| C.IV. | Peněžní prostředky | 10062 | 22388 | 29350 |
| C.IV.1. | Peněžní prostředky v pokladně | 43 | 110 | 72 |
| C.IV.2 | Peněžní prostředky na účtech | 10019 | 22278 | 29278 |
| D. | Časové rozlišení aktiv | 46607 | 74156 | 92733 |
| D.1. | Náklady příštích období | 46607 | 74156 | 92733 |

| OZN. | ROZVAHA - PASIVA | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------|---|---------------|---------------|---------------|
| | PASIVA CELKEM | 602173 | 669394 | 621222 |
| A. | Vlastní kapitál | 360062 | 399142 | 403487 |
| A.I. | Základní kapitál | 100000 | 100000 | 100000 |
| A.I.1. | Základní kapitál | 100000 | 100000 | 100000 |
| A.II | Ážio a kapitálové fondy | 49084 | 49084 | 49084 |
| A.II.2. | Kapitálové fondy | 49084 | 49084 | 49084 |
| A.II.2.1. | Ostatní kapitálové fondy | 49084 | 49084 | 49084 |
| A.III. | Fondy ze zisku | 10000 | 10000 | 10000 |
| A.III.1. | Ostatní rezervní fondy | 10000 | 10000 | 10000 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let (+/-) | 151084 | 200978 | 240058 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk minulých let | 151084 | 200978 | 240058 |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 49894 | 39080 | 4345 |
| B. + C. | Cizí zdroje | 238470 | 247885 | 202541 |
| B. | Rezervy | 16343 | 22721 | 24561 |
| B.4. | Ostatní rezervy | 16343 | 22721 | 24561 |
| C. | Závazky | 222127 | 225164 | 177980 |
| C.I. | Dlouhodobé závazky | 69167 | 36730 | 0 |
| C.I.6. | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 69167 | 36730 | 0 |
| C.II. | Krátkodobé závazky | 152960 | 188434 | 177980 |
| C.II.4. | Závazky z obchodních vztahů | 98380 | 114043 | 76965 |
| C.II.6. | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 32430 | 32424 | 0 |
| C.II.8. | Závazky ostatní | 22150 | 41967 | 101015 |
| C.II.8.3. | Závazky k zaměstnancům | 6399 | 6067 | 7147 |
| C.II.8.4. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 3515 | 3438 | 3972 |
| C.II.8.5. | Stát - daňové závazky a dotace | 891 | 845 | 1087 |
| C.II.8.6. | Dohadné účty pasivní | 11055 | 31338 | 13717 |
| C.II.8.7. | Jiné závazky | 290 | 279 | 75092 |
| D. | Časové rozlišení pasiv | 3641 | 22367 | 15194 |
| D.2. | Výnosy příštích období | 3641 | 22367 | 15194 |

Příloha C

| OZN. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------|--|---------------|---------------|---------------|
| I. | Tržby z prodeje výrobků a služeb | 829180 | 718925 | 731114 |
| II. | Tržby za prodej zboží | 8635 | 8829 | 6286 |
| A. | Výkonová spotřeba | 601702 | 498620 | 517200 |
| A.1. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 7588 | 5956 | 5162 |
| A.2. | Spotřeba materiálu a energie | 497648 | 403905 | 387689 |
| A.3. | Služby | 96466 | 88759 | 124349 |
| B. | Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) | -19254 | 6014 | 1176 |
| D. | Osobní náklady | 133893 | 135555 | 147188 |
| D.1. | Mzdové náklady | 99713 | 100920 | 109710 |
| D.2. | Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ostatní náklady | 34180 | 34635 | 37478 |
| D.2.1. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 33017 | 33469 | 36297 |
| D.2.2. | Ostatní náklady | 1163 | 1166 | 1181 |
| E. | Úpravy hodnot v provozní oblasti | 32281 | 26988 | 35200 |
| E.1. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hm. maj. | 32281 | 26589 | 27601 |
| E.1.1. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hm. maj. - trvalé | 31262 | 26589 | 27601 |
| E.2. | Úpravy hodnot zásob | | 0 | -1900 |
| E.3. | Úpravy hodnot pohledávek | 1020 | 399 | 9499 |
| III. | Ostatní provozní výnosy | 138972 | 79005 | 70458 |
| III.1. | Tržby z prodaného dlouhodobého maj. | 17 | 0 | 2 |
| III.2. | Tržby z prodaného materiálu | 20279 | 15922 | 14956 |
| III.3. | Jiné provozní výnosy | 116676 | 63085 | 55500 |
| F. | Ostatní provozní náklady | 161265 | 91486 | 89277 |
| F.1. | Zůstatková cena prodaného dl. maj. | 0 | 0 | 4 |
| F.2. | Zůstatková cena prodaného materiálu | 20163 | 15118 | 14730 |
| F.3. | Daně a poplatky | 390 | 516 | 342 |
| F.4. | Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období | 7384 | 6377 | 1840 |
| F.5. | Jiné provozní náklady | 133328 | 69475 | 72361 |
| * | Provozní výsledek hospodaření (+/-) | 66900 | 48096 | 17817 |
| J. | Nákladové úroky a podobné náklady | 7010 | 5038 | 2298 |
| J.2. | Ostatní nákladové úroky a podobné náklady | 7010 | 5038 | 2298 |
| VII. | Ostatní finanční výnosy | 23188 | 3203 | 11749 |
| K. | Ostatní finanční náklady | 33188 | 7181 | 22923 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | -17006 | -9016 | -13472 |
| ** | Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) | 49894 | 39080 | 4345 |
| ** | Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) | 49894 | 39080 | 4345 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 49894 | 39080 | 4345 |
| * | Čistý obrat za účetní období | 999797 | 809962 | 819607 |

Příloha D



NÁSTUPNÍ DOTAZNÍK / Accession form

NOVARES CZ Janovice s.r.o.

Nástupní dotazník slouží ke zjištění osobních údajů zaměstnance, které jsou nezbytně nutné k pracovněprávním účelům a plnění povinností výše uvedeného zaměstnavatele. Tato data budou zpracovávána po dobu trvání pracovního poměru a ochranné doby.

| | |
|--------------|--|
| Osobní číslo | |
| Číslo čipu | |
| | |

| | | | | |
|---|--|--|------------------------------------|-----------------------------------|
| příjmení surname | | jméno name | | akad. titul acad. title |
| rodné příjmení family surname | | dřívější příjmení prior surname | | státní příslušnost citizenship |
| bydliště trvalé permanent address | ulice a číslo street and number | PSC a místo post code and location | | |
| bydliště přechodné temporary address | ulice a číslo street and number | PSC a místo post code and location | | |
| datum narození date of birth | místo narození place of birth | telefon telephone No. | | |
| rodné číslo (číslo sociálního pojištění) birth No. (social insurance No.) | rodinný stav family status | | | |
| zdravotní pojišťovna health insurance comp. | číslo OP nebo cestovního pasu (vyplní pouze cizinci) identity card or passport No. (foreigners) | | | |
| číslo účtu pro zaslání mzdy bank account number | | | | |
| změněná pracovní schopnost changed work ability | | | pobíraný důchod drawn pension | |
| datum rozhodnutí decision date | druh neschopnosti sort of disability | typ důchodu type of pension | datum výměru decision No. | číslo rozhodnutí decision No. |
| srážky ze mzdy (exekuce, výživné a jiné srážky) wage deductions | | | | |
| soud/exekutor court/organization | číslo rozhodnutí decision No. | rozhodnutí ze dne date of decision | srážka ve výši deduction in CZK | |
| RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI / family members | | | | |
| 1) manžel, manželka, druh, družka (nehodící se, škrtněte) husband, wife, partner | | | | |
| příjmení a jméno surname, name | datum naroz. date of birth | bydliště address | | |
| 2) nezletilé a studující děti under age children and students | | počet všech vychovaných dětí (včetně dospělých) list of children (include adult children) | | |
| příjmení a jméno surname, name | datum naroz. date of birth | rodné číslo birth No. | datum úmrtí date of death | bydliště address |
| 3) rodiče, zákonný zástupce nebo jiná osoba blízká (vyplní pouze osamělí, bezdětní zaměstnanci a mladiství zaměstnanci) parents, legal representative or other close relative or person (only single or childless employees and adolescents) | | | | |
| příjmení a jméno surname, name | bydliště, telefon (nepovinný údaj) address, phone No. (facultative specification) | | | |

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

VZDĚLÁNÍ / education**dokončené školní vzdělání v ČR (včetně základní školy)**
education in the Czech republic (including basic school)

| název školy - místo school type - location | specializace - obor specialisation - branch | tříd classes | rok ukončení final date | druh závěr.zkoušky type of final exam | číslo dokladu document No. |
|---|--|-----------------|----------------------------|--|-------------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

dokončené školní vzdělání v zahraničí (včetně základní školy)
education in another country (including basic school)

| název školy - místo school type - location | specializace - obor specialisation - branch | tříd classes | rok ukončení final date | druh závěr.zkoušky type of final exam | č.dokl., nostrifikace doc., nostrification No. |
|---|--|-----------------|----------------------------|--|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

jiné kurzy a rekvalifikace (vyplní se v případě, že se jedná o prac.pozici vyžadující tuto kvalifikaci)
other qualification - training, courses, foreign language knowledge (fill out in case the qualification is required for your position)

| název školy - místo school type - location | druh kurzu course type | úroveň znalostí level of knowledge | délka studia length of study | datum absolv. exam date | číslo dokladu document No. |
|---|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Řidičský průkaz - číslo a druh oprávnění (vyplní se v případě, že se jedná o prac.pozici vyžadující tuto kvalifikaci)

Originály předložených dokladů o vzdělání odpovídají shora uvedeným údajům a byly předloženy dne:

podpis :

ZAMĚSTNÁNÍ / employment**průběh dřívějšího zaměstnání v ČR (uvěďte všechna zaměstnání včetně mateřské dovolené a vojenské služby)**
list of employers in Czech Republic (include maternity leave and military service)

| od - do since - till | název firmy - organizace, místo company name - organisation, location | pracovní zařazení position |
|-------------------------|--|-------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

průběh dřívějšího zaměstnání v cizině (uvěďte všechna zaměstnání včetně mateřské dovolené a vojenské služby)
list of employers abroad

| od - do since - till | firma - organizace company - organisation | stát, PSČ, pošta, ulice, číslo state, post code, post office, street, number | cizozemské čís.pojistění foreign number of insurance |
|-------------------------|--|---|---|
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| Máte ještě jiný pracovní poměr, podnikatelsku činnost nebo činnost shodnou s hlavním předmětem činnosti zaměstnavatele? Jste zainteresován v jiných společnostech např. jako statutární orgán, člen představenstva či dozorčí rady? (Pokud ano, vložte informace o organizaci níže) | | ANO | NE |
| Do you have any other contract, private activity or activity similar to the entrepreneurship of the employer? | | YES | NO |
| organizace/podnik Organization | od kdy Since | druh činnosti Type of activity | úvazek Full-time/part time job |
| | | | |
| Budete uplatňovat nárok na slevu daně ze mzdy u jiné organizace? | | ANO | NE |
| Will you claim a tax discount in other organization? | | YES | NO |
| <p>Svým podpisem stvrzuji, že souhlasím s ustanovením zákona č.101/2000 Sb., ve znění pozdějších novel k využívání mnou poskytnutých osobních údajů a citlivých osobních údajů, a s pořízením kopie dokladu totožnosti pro společnost (zaměstnavatele): KDK Automotive Czech, s.r.o. pro vnitropodnikové, mzdové a personální zpracování těchto údajů. Toto poskytnutí osobních údajů je dobrovolné. Zároveň potvrzuji, že osobní údaje poskytnuté v tomto dotazníku jsou pravdivé a přesné. Jsem si vědom/a, že v souladu s § 21 zákona mám právo na opravu svých osobních údajů, jejich doplnění nebo likvidaci.</p> <p>I declare that all provided data are true and I agree that my personal data will be collected and processed in personal and wage agenda according to law No. 101/2000 Comp.</p> | | | |
| datum date | | vlastnoruční podpis own signature | |
| <p>Prohlašuji, že jsem pojištěncem výše uvedené zdravotní pojišťovny. Dále prohlašuji, že v případě poskytnutí omluveného neplaceného volna souhlasím s úhradou zdravotního pojištění i za zaměstnavatele, a to v rozsahu stanoveném zákonem o zdravotním pojištění. Beru na vědomí, že případnou změnu zdravotní pojišťovny musím svému zaměstnavateli nahlásit nejpozději do 8 dnů od data uskutečněné změny. V případě nedodržení této ohlašovací povinnosti zodpovídám plně za eventuelní možné sankce.</p> <p>I declare that I am insured by the above mentioned health insurance company. I agree that my employer will pay health insurance for me and the organtion in case of unpaid leave according to the law. I know that I have to inform the employer about the change of health insurance company 8 days after this change at latest. If otherwise I will responsible for all eventual sanctions.</p> | | | |
| datum date | | vlastnoruční podpis own signature | |
| PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ / ADMISSION PROCESS (vyplní personální oddělení) | | | |
| pracovní zařazení work position | | KZAM | číslo střediska cost centre |
| datum nástupu start date | pracovní poměr na dobu ne-určitou / do temporary work contract / definite work contract to | | zkušební doba/měsíce probation time |
| pracovní úvazek working time (hours/day) | mzd.tarif/trída wage tarif | osobní ohodnocení personal evaluation | jiné dohodnuté podmínky other agreed conditions |
| vyjádření k přijetí expression to admission | datum date | podpis vedoucího personálního oddělení signature of HR manager | |

Dotazník pro manažery a vedoucí pracovníky společnosti NOVARES CZ Janovice s.r.o.

Vážení dotazovaní,

Jsem studentkou posledního ročníku navazujícího studia na Západočeské univerzitě v Plzni, fakulty ekonomické. V současné době pracuji na diplomové práci, jejíž téma je "Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku". Součástí této práce je níže vytvořený dotazník, a já se na Vás tímto obracím s žádostí o jeho vyplnění!

Dotazník je anonymní a byl zkonstruován tak, aby zabral co nejméně Vašeho cenného času. Získané odpovědi budou pro mne velmi důležitým a cenným zdrojem pro dokončení výzkumné části práce.

Bc. Kolářová Petra

*Povinné pole

Respondenti

1. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
 Muž

2. Věk *

Označte jen jednu elipsu.

- Do 30 let
 31-40 let
 41-50 let
 Nad 50 let

3. Délka působení ve společnosti *

Označte jen jednu elipsu.

- Do 2 let
 3-5 let
 6-8 let
 Více než 9 let

4. Vaše pracovní pozice ve společnosti (manažer/vedoucí pracovník) *

Strategie a cíle společnosti

5. Ohodnotte míru přínosu následujících aspektů ve společnosti, které přispívají k naplnění cílů Vaší společnosti. *

Hodnocení: 1 = velmi přínosné, 4 = nepřínosné

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Porozumění strategii, poslání a vizi společnosti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Interní komunikace | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Motivační program | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zaměstnávání kvalifikovaných zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Znalost firemní kultury | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Udržení stávajících zkušených zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Plány kariérního růstu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Efektivní zaškolování nových nebo přeškolení stávajících zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Rozhodněte, v jakých aspektech by bylo potřeba provést změny a v jakém rozsahu, aby bylo snazší dosahovat stanovených cílů Vaší společnosti. *

Hodnocení: 1 = silná změna, 4 = žádná změna

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Porozumění strategii, poslání a vizi společnosti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Interní komunikace | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Motivační program | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zaměstnávání kvalifikovaných zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Znalost firemní kultury | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Udržení stávajících zkušených zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Plány kariérního růstu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Efektivní zaškolování nových nebo přeškolení stávajících zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Personální strategie a personální cíle jsou tvořeny v návaznosti na obecnou strategii a cíle společnosti. *

Označte jen jednu elipsu.

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

8. Je podle Vás současný počet zaměstnanců dostačující k naplnění těchto cílů? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Nevím
- Ne

9. Jak hodnotíte následující tvrzení, která souvisejí se stanovenými cíli společnosti, a zaměřují se na strukturu zaměstnanců: *

Hodnocení: 1 = Zcela souhlasím, 2 = Souhlasím, 3 = Nesouhlasím, 4 = Zcela nesouhlasím

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Současný poměr indirect/direct (THP/Dělníci) zaměstnanců je dostačující. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Současná věková struktura zaměstnanců je vyhovující. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dosažené vzdělání zaměstnanců je dostačující. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Praxe a zkušenosti zaměstnanců ve výrobě jsou dostačující. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Praxe a zkušenosti zaměstnanců na kancelářských pozicích jsou dostačující. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Personální oddělení**10. Jak hodnotíte personální oddělení ve Vaší společnosti z následujících hledisek: ***

Hodnocení: 1 = Zcela souhlasím, 2 = Souhlasím, 3 = Nesouhlasím, 4 = Zcela nesouhlasím

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ví, co je vizí a cílem společnosti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rozumí, jak využívané metody a postupy přispívají k úspěchům společnosti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pro zajištění kladných výsledků a naplňování cílů společnosti motivuje zaměstnance ke spolupráci a uznávání základních hodnot společnosti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Před přijetím opatření, při podstatných otázkách, se ptá na názor ostatních vedoucích pracovníků. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Snaží se poukazovat na příležitosti pro zlepšení ve všech řízených oblastech. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. U následujících oblastí zhodnoťte, v jaké míře by se jimi mělo personální oddělení v současné době zabývat. *

Hodnocení: 1 = Hodně, 2 = Středně, 3 = Málo, 4 = Vůbec
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Plánování zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Motivování zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Odměňování zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Spolupráce s personálním oddělením

12. Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti plánování zaměstnanců? *

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Často
 Zřídka
 Nikdy

13. Jak jste s touto spoluprací spokojen/a?

Označte jen jednu elipsu.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| Velmi spokojen/a | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Velmi nespokojen/a |

14. Jak často spolupracujete s personální oddělením v oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců? *

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Často
 Zřídka
 Nikdy

15. Jak jste s touto spoluprací spokojen/a?

Označte jen jednu elipsu.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| Velmi spokojen/a | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Velmi nespokojen/a |

16. Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti motivování zaměstnanců? *

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Často
 Zřídka
 Nikdy

17. Jak jste s touto spoluprací spokojen/a?

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4
- Velmi spokojen/a Velmi nespokojen/a

18. Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti odměňování zaměstnanců? *

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Často
 Zřídka
 Nikdy

19. Jak jste s touto spoluprací spokojen/a?

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4
- Velmi spokojen/a Velmi nespokojen/a

Doplňující otázky**20. Jakého počtu výběrových řízení se zhruba za rok účastníte? ***

Označte jen jednu elipsu.

- 0
 1-10
 11-20
 21-30
 31 a více

21. Při procesu výběru nového podřízeného pracovníka:*Označte jen jednu elipsu.*

- Jsem aktivní a mám rozhodující slovo.
- Jsem aktivní a nemám rozhodující slovo.
- Jsem pasivní a mám rozhodující slovo.
- Jsem pasivní a nemám rozhodující slovo.

22. Výběrových řízení:*Označte jen jednu elipsu.*

- Jsem povinen/povinna a chci se účastnit.
- Jsem povinen/povinna ale nechci se účastnit.
- Nejsem povinen/povinna a chci se účastnit.
- Nejsem povinen/povinna a nechci se účastnit.

23. Jak detailně jsou uchazeči obeznámeni s pracovní pozicí, o kterou se uchází?*Označte jen jednu elipsu.*

- Velmi detailně
- Dostatečně
- Jen běžně
- Vůbec

24. Jsou uchazečům při procesu výběru předkládány hodnotící testy? (např.: zjištění účetních a početních znalostí nebo logického myšlení apod.)*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
- Ne

25. Pokud byla Vaše předchozí odpověď "ANO", jak často se podílíte na sestavování těchto testů?*Označte jen jednu elipsu.*

- Vždy
- Často
- Zřídka
- Nikdy

26. Pokud byla Vaše předchozí odpověď "NE", domníváte se, že by uchazeči měli být testováni?*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
- Ne

27. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace? *

Označte jen jednu elipsu.

- Stále
- Často
- Občas
- Nikdy

28. Obdrželi jste dostatečné informace o motivačním programu ve Vaší společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

29. Jak jste spokojen/a s obsahem jednotlivých částí motivačního programu ve Vaší společnosti? *

Ohodnoťte jako ve škole, 1 = jsem velmi spokojen/a, 5 = jsem velmi nespokojen/a
 Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Příspěvky pro zachování a podporu duševního a fyzického zdraví | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Příspěvky na jazykové kurzy | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dary u příležitosti narození dítěte | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Úmrtí manžela, druhá nebo dítěte | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Příspěvek na dopravu do zaměstnání | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Náborová odměna | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Příspěvky na závodní stravování | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Poskytování jednotného firemního oděvu a obuvi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prémiové dny volna | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dárky a odměny u příležitosti pracovního jubilea | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

30. Jak často se účastníte zaškolování/adaptace/orientace nově přijatých zaměstnanců? *

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
- Často
- Zřídka
- Nikdy

31. Jak hodnotíte nabídku vzdělávacích programů nad rámec zákonného vzdělávání pro: *

Hodnocení: 1 = Zcela dostačující, 2 = Dostačující, 3 = Nedostačující, 4 = Zcela nedostačující

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Vaše podřízené pracovníky | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vás, nadřízené pracovníky | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

32. Využíváte možnosti vzdělávání prostřednictvím nabídky jazykových kurzů?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, již jsem se účastnil/a.
- Ano, v současné době se zúčastňuji.
- Ne, ještě jsem se neúčastnil/a, ale mám to v plánu.
- Ne a nemám v plánu se účastnit.

33. Pokud jste se již zúčastnil/a, uveďte, prosím, v jakém jazyce a přínos.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | Velmi přínosný, naučil/a jsem se hodně nového a využiji to pro svou práci | Přínosný, zdokonalil/a jsem se | Žádný přínos, byla to ztráta času |
|-------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|
| Anglický | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Francouzský | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Německý | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

34. V čem nebo v jaké oblasti byste se rád/a vzdělával/a v současném roce 2019? *

Prosím vypište.


35. Domníváte se, že jsou ve Vaší společnosti nějaké slabé stránky? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

36. Pokud jste v předchozí odpovědi zaškrtnuli/a "ANO", uveďte prosím, jaké a popř. jaká opatření by mohla vést k jejich zlepšení.

KONEC DOTAZNÍKU, DĚKUJI ZA VYPLNĚNÍ.

Používá technologii
 Google Forms

Abstrakt

KOLÁŘOVÁ, Petra. *Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku*. Plzeň, 2019. 96 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: personální politika, strategický záměr, analýza, personální činnosti, efektivnost, rizika

Předložená diplomová práce je zaměřena na hodnocení efektivnosti personální politiky společnosti NOVARES CZ Janovice s.r.o. Primárním cílem této práce je zhodnotit personální politiku společnosti a navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení efektivity těchto personálních činností.

Tato práce je rozdělena do sedmi kapitol, v kterých se prolíná teoretická část s praktickou v závislosti na analyzovaném tématu. V první kapitole je stručně představena mateřská společnost NOVARES. V druhé kapitole je charakterizován analyzovaný závod NOVARES CZ Janovice s.r.o. Ve třetí kapitole je provedena analýza externího a interního prostředí. Čtvrtá kapitola popisuje a hodnotí jednotlivé personální procesy ve společnosti. Pátá kapitola je věnována dotazníkovému šetření a v šesté kapitole je shrnuto celkové hodnocení personální politiky společnosti. V sedmé, závěrečné kapitole, jsou navržena možná opatření a zhodnocena rizika, která s těmito opatřeními souvisí.

Abstract

KOLÁŘOVÁ, Petra. *Evaluation of company personnel policy effectiveness*. Plzeň, 2019. 96 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: personnel policy, strategic plan, analysis, personnel activities, effectiveness, risks

Presented diploma thesis is focused on the evaluation of the effectiveness of the personnel policy of NOVARES CZ Janovice s.r.o. The primary goal of this work is to evaluate the personnel policy of the company and to propose measures that will lead to the improvement of the efficiency of these personnel activities.

This thesis is divided into seven chapters, in which the theoretical part intertwines with the practical one, depending on the analyzed topic. The parent company NOVARES is briefly presented in the first chapter. The second chapter describes the analyzed plant NOVARES CZ Janovice s.r.o. The third chapter analyzes the external and internal environment. The fourth chapter describes and evaluates the individual personnel processes in the company. The fifth chapter is devoted to the questionnaire survey and the sixth chapter summarizes the overall evaluation of the company's personnel policy. In the seventh, final chapter, are proposed possible measures and evaluated the risks related to these measures.