

PODPŮRNÉ PODNIKOVÉ FUNKCE – LIDSKÉ ZDROJE

- Řízení lidských zdrojů
- Plánování pracovníků
- Výběr zaměstnance
- Potřeba pracovníků a pracovní poměr
- Organizace personální práce
- Organizační struktura
- Kompetenční model
- Náklady na pracovníky a motivace

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- Dispozitivní a výkonná práce
- Cílem je zabezpečení lidských zdrojů kvalitativní (výkonnost, tvořivost, motivaci atd.) tak i kvantitativní (počet lidských zdrojů jejich struktura a kvalifikace)
- Základní cíle jak v ekonomické tak i sociální oblasti – mezi nimi je konkurenční vztah



CÍLE V EKONOMICKÉ OBLASTI:

- Optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí, zejména pak vlivu širšího globálního prostředí
- Zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů organizace
- Stanovení a udržení personálních nákladů organizace
- Realizace systému odměňování podle výkonu stimujícího rozvoj aktivity zaměstnance



CÍLE V SOCIÁLNÍ OBLASTI

- Naplnění osobních cílů zaměstnanců spojených s výkonem práce pro organizaci
- Spokojenost s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace
- Motivace zaměstnanců k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace
- Vytváření pocitu identifikace zaměstnance s cíli organizace
- Zabezpečení sociálních jistot zaměstnanců



PERSONÁLNÍ PRÁCE

- **V širším významu:** vychází z cílů personálního řízení, které je nezbytnou součástí práce vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení tj. všech, kteří řídí činnost jiných zaměstnanců
- **V užším smyslu** hovoříme o personální práci jako odborných službách profesionálů ve štábních útvarech



PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce obecně v organizaci zahrnuje následující činnosti:

- Plánování zaměstnanců
- Získávání a výběr zaměstnanců
- Hodnocení pracovníků
- Hodnocení práce a popis pracovních míst
- Odměňování
- Systémy podnikového vzdělávání
- Kolektivní vyjednávání
- Sociální péče
- Personální informační systém.



PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ (PODLE: BLAŽEK, 2008)

- Cílem je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojit potřebu v souladu s žádoucí strukturou zaměstnanců
- Základem je kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil, která vychází:
 - z předpokládaného vývoje výrobního programu
 - změn technologie a organizace práce a jejich vlivu na potřebu práce
 - investičních záměrů
 - vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci a vývoji konjunkturálních cyklu.



PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

- Prioritní je v procesu plánování stanovení potřeb zaměstnanců odvozených z **plánu výroby odbytu a investic**
- Přesný počet pracovníků lze odhadovat těžko – využívá se kvalifikovaný odhad či úsudek



PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

- Možné jsou 2 přístupy:
 - **plánování shora dolů**, kdy top management stanovuje (s ohledem na zajištění plánované výroby a dalších plánovaných aktivit a plánovaného zvyšování efektivnosti) celkový počet pracovníků za podnik a jeho části
 - **plánování zdola nahoru**, kdy vedoucí jednotlivých útvarů předkládají a zdůvodňují požadavky na počty pracovníků svých útvarů (při zohledňování ekonomických limitů daných těmito útvarům).



PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

- Pokud je práce významně standardizovaná, a tak i normovatelná, vychází se z norem spotřeby času, nebo z norem obsluhy strojů a zařízení (u výrobních dělníků, pracovníků skladů i dalších dělnických profesí)
- Lze využívat i praxí prověřené relace mezi některými skupinami pracovníků. (např. o relaci mezi počtem technicko – hospodářských pracovníků a dělníků, obslužných dělníků a výrobních dělníků apod.)



PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Výsledkem plánovacího procesu je „Plán rozvoje lidských zdrojů“ nebo „Plán rozvoje pracovních sil“, který stanovuje:

- počty pracovníků dle jednotlivých profesí a kvalifikačních skupin a dle jednotlivých útvarů
- způsob jejich zabezpečení z vnitřních zdrojů podniku, popřípadě z vnějších zdrojů.



PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

- K plánu rozvoje lidských zdrojů se váží dílčí plány, které zabezpečují jeho realizaci:
 - plán získávání pracovníků
 - plán stabilizace pracovníků
 - plán zvyšování flexibility
 - plán produktivity.



VÝBĚR ZAMĚSTNANCE

- odkud vzít zaměstnance – interně/externě
- jakými kanály zaměstnance oslovit
- jakou formou zaměstnance oslovit
- jaké požadovat dokumenty
- předvýběr
- výběrové řízení – jednokolové / vícekolové



INTERNÍ A EXTERNÍ VÝBĚR

- Personální potřebu je možné krýt **externě** či **interně** , záleží na:
 - Situaci, ve které se podnik nachází
 - Prostředí, ve kterém podnik působí
 - Externí výběr - podnik nachází ve fázi růstu a navyšuje počty pracovníků, dynamické prostředí
 - Interní zdroje - podnik ve fázi stagnace či útlumu, stabilní prostředí



INTERNÍ VÝBĚR (VOCHOZKA, MULAČ, A KOL. 2012)

Výhody	Nevýhody
Otevření možnosti kariérního postupu pro stávající zaměstnance	Omezený výběr
Nízké náklady na získání	Vyšší náklady na vzdělání
Znalost spolupracovníků	Podniková „slepota“
Znalost schopností pracovníka	Rivalita
Udržení úrovně mezd a platů	„Automatické“ povyšování
Rychlejší obsazení místa	Chybějící nová „krev“ v podniku
Omezení fluktuace	



EXTERNÍ VÝBĚR (VOCHOZKA, MULAČ, A KOL. 2012)

Výhody	Nevýhody
Větší možnost výběru	Vyšší náklady na získání
Nové impulsy pro podnik	Neznalost spolupracovníků
Přesné potřeby pokrytí – nižší náklady na vzdělání	Neznalost schopností pracovníka
Příchozí je rychleji uznán kolektivem	Zvýšení úrovně mezd a platů
	Pomalejší obsazení místa
	Zvýšení fluktuace
	Riziko zkušební lhůty
	Blokace kariérního růstu



PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

- analýza dokumentů
- rozhovor
 - osoby vedoucí rozhovor
 - osobní / neosobní
 - strukturovaný / nestrukturovaný
- dotazníky a testy
 - osobnostní
 - znalostní
 - psychologické
- assessment centrum
- headhunting



NEZÁKONNÉ OTÁZKY U POHOVORU (PŘÍKLAD)

- **zdravotní stav a těhotenství**
 - Jste těhotná?
 - Trpíte depresemi?
- **osobní situace**
 - Kolik je Vám let?
 - Jste svobodná?
- **rodinná situace**
 - Máte děti?
 - Jste vdaná?

- **sexuální orientace**
 - Jaká je vaše sexuální orientace?
- **víra a politické přesvědčení**
 - Jakého jste vyznání?



JAK NA TO JINAK?

- Máte povolení pracovat v ČR?
- Jaký je váš vízový status?
- Kterými jazyky mluvíte a na jaké úrovni?
- Můžete pracovat přesčas? Můžete začínat v 7 ráno?
- Předpokládáte nějakou dlouhodobější absenci v práci?
- Otázka na titulování (slečna, paní)



KRÁTKODOBÁ POTŘEBA PRACOVNÍKŮ

- např. z důvodu nemoci, dovolené atd. tato potřeba je většinou řešena jako práce přesčas, zástupem, dohodou o práci konanou mimo pracovní poměr nebo agenturním zaměstnáváním.
- Jedná – li se o **dočasnou potřebu** zařazení pracovníků, je vhodné je přijmout na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo do pracovního poměru na dobu určitou, kdy smlouva končí uplynutím doby, na kterou byla uzavřena



TRVALÁ POTŘEBA

- **Trvalá potřeba** je obvykle kryta z vnějších zdrojů. Lze využít následujících možností:
 - Pracovní poměr na dobu určitou nebo neurčitou
 - Dohoda o práci konaná mimo PP
 - Agenturní zaměstnávání
 - Smluvní základ na základě živnostenského oprávnění ovšem pouze na určitou dobu či úkol – jinak se jedná o tzv. „švarc systém“



PRACOVNÍ POMĚR

- je uzavřen na základě pracovní smlouvy v písemné podobě a to buď na dobu určitou nebo neurčitou.
- Jasně je specifikován druh práce, místo jejího výkonu, den nástupu, údaje o délce dovolené a způsobu jejího určování, údaje o výpovědních lhůtách, údaje o týdenní pracovní době a jejím rozvržení, údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnost mzdy, termín výplaty místo a způsob jejího vyplacení, údaje o kolektivních smlouvách atd.



DOHODA O PRÁCI KONANÁ MIMO PP

- **Dohoda o práci konaná mimo PP** – se využívá zejména k zapojení brigádníků, zde zaměstnavatel není povinen rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu. Existují 2 možnosti:
 - **Dohoda o provedení práce** – písemně, rozsah práce, max 300 hodin v kalendářním roce. Zaměstnavatel sráží daň resp. Zálohu na daň z příjmů. Ze mzdy se neodvádí sociální pojištění ani příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.
 - **Dohoda o pracovní činnosti** - písemně a musí v ní být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá. Rozsah max 300 hodin v témže kalendářním roce. Nelze ji však uzavřít pro práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Mzda podléhá jak zdanění příjmů, tak i zdravotnímu a sociálnímu pojištění a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Na tyto dohody se nevztahují ustanovení zákoníku práce o odstupném, pracovní době a době odpočinku a jiné.



AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ

- jedná se o formu výkonu práce na základě dohody agentury práce s uživatelem o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce.
- Dohoda musí být písemná.
- Agentura práce přiděluje zaměstnance k dočasnému výkonu práce a uživatele na základě písemného pokynu



PROVEDENÍ ÚKOLU DODAVATELSKY ŽIVNOSTNÍKEM NA SMLUVNÍM ZÁKLADĚ

- Pro výkon určitého pracovního úkolu je najat pracovník , který mají pro výkon dané práce živnostenské oprávnění v podobě živnostenského listu.
- Nesmí se ovšem jednat o činnost závislou, která by se podobala pracovnímu poměru tj. nesmí využívat např. technického vybavení podniku a práci vykonávat pouze pro jeden subjekt po delší dobu.
- Jinak by se jednalo obcházení zákona a tzv. „Švarc systém“.



ORGANIZACE PERSONÁLNÍ PRÁCE

- Úkolem personálního řízení je tedy vést pracovníky k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity podniku.
- Do určitého počtu pracovníků je možné personální práci řídit z pozice např. majitele, popř. vlastníka. Veber, srpová a kol. (2012) uvádí, že za hranici, kdy je účelné vytvořit místo personalisty na plný pracovní úvazek se považuje 100 až 150 zaměstnanců.



ORGANIZACE PERSONÁLNÍ PRÁCE

- Pokud je v podniku ustanoveno místo personalisty , bývá zařazen jako samostatná jednotka v organizační a řídicí struktuře podniku.
- Mezi základní funkce personálního útvaru patří:
 - **Funkce koncepční** - kdy úkolem personálního útvaru je vypracovávat podklady pro koncepci personální a sociální politiky a její aktualizaci, koncepci dále rozpracovává a kontroluje její naplnění.
 - **Funkce plánovací** – kdy PU stanovuje hlavní směry, priority a úkoly personálního řízení v souladu s rozhodnutím vedení podniku a následně koordinuje jejich plnění



ORGANIZACE PERSONÁLNÍ PRÁCE

- **Funkce metodická** – kdy PU poskytuje návody a doporučení týkající se postupů a forem dílčích úkolů personálního řízení
- **Funkce informační** – jde o zajištění personálních a sociálních informací pro podnik a dále zajišťuje informovanost pracovníků
- **Funkce poradenská** – a to jak ve vztahu k vedoucím pracovníkům tak i při řešení problémů samotných pracovníků
- **Funkce výzkumná a expertní** – tj. zajištění informací o názorech, postojích a pracovní spokojenosti pracovníků, hodnocení náročnosti prac. Činností, posouzení účinnosti uplatňovaných systémů odměňování atd.



ORGANIZACE PERSONÁLNÍ PRÁCE

Při ustanovení personálního útvaru v podniku je třeba vzít v úvahu následující kritéria:

- Aktuální stav podnikatelského subjektu
- Velikost podniku
- Organizační uspořádání
- Předmět činnosti podniku
- Uplatňovaný systém řízení
- Reálnou kvalifikační a motivační úroveň podniku
- Úroveň podnikové, personální a sociální politiky
- Podmínky na trhu práce
- Úkoly a funkce, které má PU plnit
- Kdo bude chod PU zajišťovat



ORGANIZACE PERSONÁLNÍ PRÁCE

Pracovníky PU pak lze rozdělit do následujících skupin:

- **Personální vedoucí** – pracovník s pravomocí vedoucího, se stanoveným rozsahem odborných znalostí a vědomostí.
- **Personální referenti** – mají sice odborné reference, ale jejich pravomoc je oproti vedoucím značně omezena – mají na starosti konkrétní činnosti a opatření př. získávání nových pracovníků
- **Specialisté** – např. psychologové, právníci, sociologové
- **Pomocný personál** – bez odborné způsobilosti či pravomocí.



ORGANIZACE PERSONÁLNÍ PRÁCE

Úkoly personálního útvaru lze definovat následovně:

- Formulování koncepce personálního řízení a sociálního rozvoje podniku
- Personální prognózování a plánování
- Vyhledávání, výběr a rozmístění pracovníků
- Personální administrativa a zajištění informací
- Formulování mzdové politiky, systému odměňování a dalších motivačních nástrojů



ORGANIZACE PERSONÁLNÍ PRÁCE

- Analýzy obsahu práce, hodnocení pracovních míst
- Vytváření systémů hodnocení pracovníků
- Rozvoj pracovníků v oblasti vzdělávání a kvalifikace
- Zajištění sociální politiky podniku, péče o pracovníky
- Výzkumy názorů a postojů pracovníků
- Personální a právní poradenství
- Spolupráce s řídicími orgány a odborovou organizací



ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Faktory organizační struktury:

- Strategie a cíle
- Použitá technologie
- Způsob distribuce produktů
- Velikost podniku
- Finanční situace
- Stabilita prostředí



ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Analýza procesů

- Důkladné rozpracování:
 - činností
 - návazností
 - potřebných informací
 - vstupů a výstupů
 - variant

→ procesní struktura podniku



ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

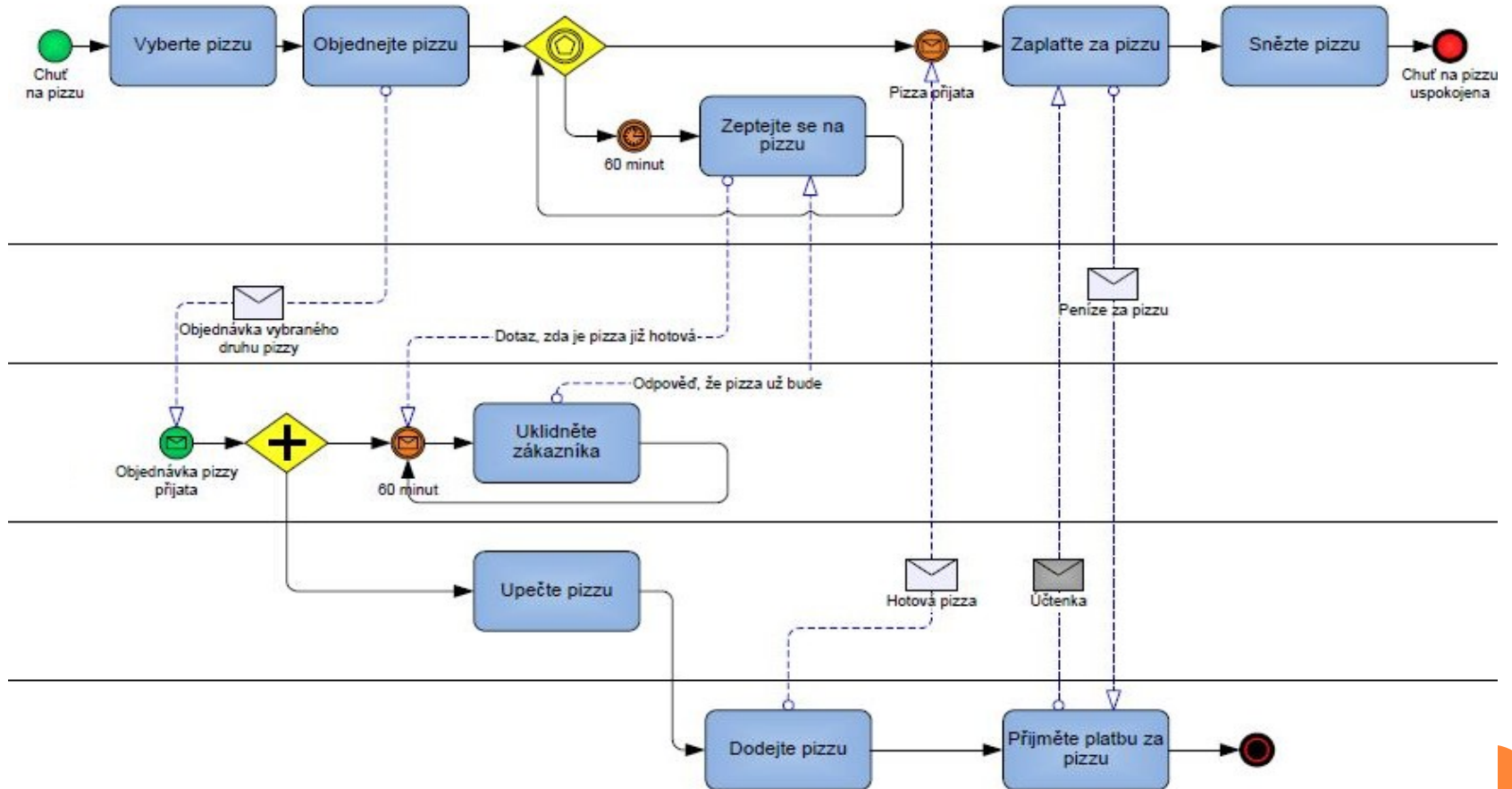
Postup analýzy procesů:

1. Sepsat všechny činnosti do přiměřené podrobnosti
2. Ke každé činnosti doplnit potřebné vstupy a výstupy (zdroje, dokumenty, informace, podklady)
3. Seřadit činnosti do logické posloupnosti
4. Doplnit rozhodovací uzly a vazby

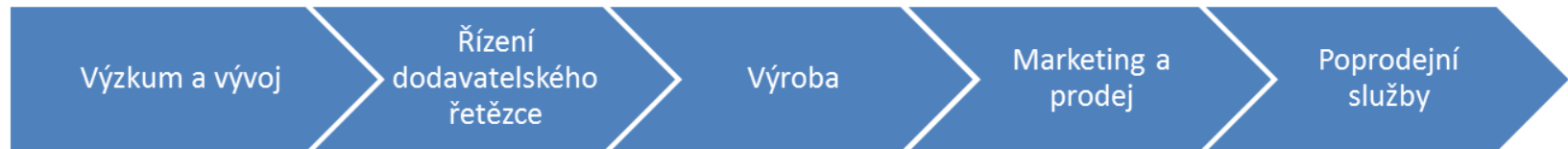


ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Procesní struktura



ORGANIZACE A BUSINESS MODEL



TVORBA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

1. Logické seskupení činností : sběr objednávek, roznos jídel, příprava jídel, placení, úklid po hostech, technická údržba, účetnictví, provoz podniku-nákup, zajištění chodu, zajištění dodavatelů,
2. Přiřazení útvarů a pracovníků: provozní restaurace, kuchaři, číšníci, uklízečky, ekonomové, technici, IT atd. (outsourcing vs. Insourcing)
3. Stanovení vztahů nadřízenosti a podřízenosti (naznačeno linií v organizační struktuře)
4. Tvorba popisů pracovních míst
5. Tvorba kompetenčních modelů



POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

F-06-01

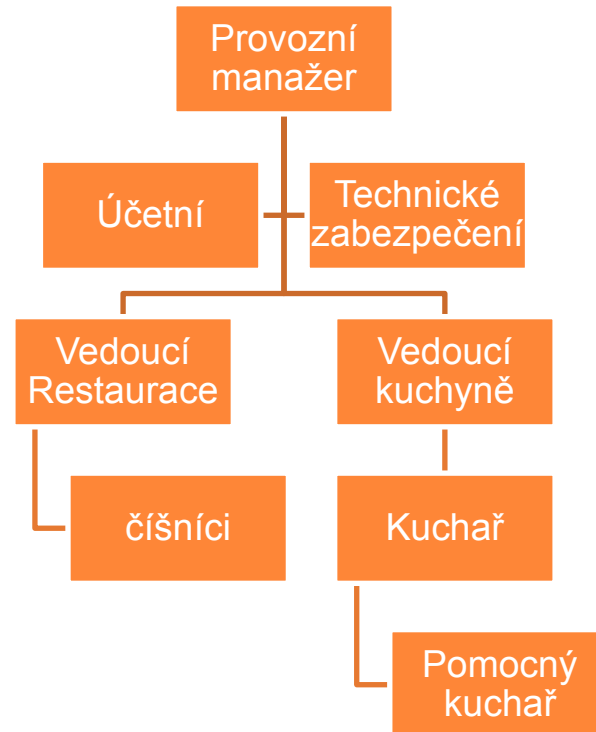
Název pracovního zařazení:	Room Division Manager
Jméno a příjmení pracovníka:	
Datum narození:	
Požadovaná kvalifikace:	Dosažená kvalifikace:
Středoškolské vzdělání	
Doporučená kvalifikace:	Ostatní dosažené znalosti, kurzy,...
Středoškolské vzdělání + vyšší odborné	
Podřízenost / nadřízenost:	<i>Podřízenost a nadřízenost pracovníka vyplývá z SM-01 Organizační řád</i>
Pracovník je zastupován:	Front Desk Manager
Pracovník zastupuje:	Front Desk Manager, Executive Housekeeper

Popis základních pracovních činností:

- Řídit a koordinovat činnosti jednotlivých pracovišť ubytovacího úseku.
- Sledovat změny nastalé ve standardech společnosti a nově vydávané programy.
- Dbát o dodržování standardů společnosti.
- Průběžně kontrolovat kvalitu servisu poskytovaného v rámci ubytovacího úseku.
- Povzbuzovat a motivovat zaměstnance.
- Zajišťovat spolu s HRM pravidelný a správně načasovaný trénink zaměstnanců.
- Přijímat ve spolupráci s HRM nové zaměstnance.
- Reprezentovat ubytovací úsek a celý hotel v jednáních s klienty a hosty.
- Osobně řešit případné problémy a požadavky hostů.
- Monitorovat spokojenost hostů s nabízenými službami.
- Prověřovat správnost a proveditelnost nabízených služeb.
- Důsledně koordinovat součinnost s housekeepingem.
- Zajišťovat dokonalý tok informací z ostatních středisek do úseku ubytovacího a naopak.
- Úzce spolupracovat s obchodním oddělením.
- Sledovat statistiky a aktivně se účastnit přípravy budgetu a business plánu
- Účastnit se vybraných veletrhů.
- Účastnit se pravidelných meetingů.
- Neustále ověřovat profesionalitu týmu.
- Zajišťovat development zaměstnanců.

.....
Datum a podpis ředitele firmy.....
Datum a podpis pracovníka

PŘÍKLAD ORGANIZAČNÍ STRUKTURY MALÉ RESTAURACE



POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI (ZDROJ: GASTROPROFESOR.CZ)

Šéfkuchař popis pracovní povinnosti:

- kontroluje chod výrobního úseku podniku
- plánuje a implementuje nové procedury a koncepty, sestavuje menu a jídelní lístky
- zajišťuje dobré pracovní vztahy mezi výrobním a odbytovým střediskem
- zodpovídá za kvalitu vyrobených pokrmů
- navštěvuje porady vedení podniku - spolupracuje s podřízeným personálem na zvýšení efektivnosti práce
- zdokonaluje odborné znalosti podřízeného personálu
- zajišťuje dodržování bezpečnostních a hygienických standardů podniku, včetně norem HACCP
- je odpovědný za minimalizaci ztrát ve výrobním úseku



POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI

- vyhodnocuje náklady a výnosy výrobního úseku
- sestavuje pracovní rozpis podřízeného personálu včetně plánování dovolené
- je odpovědný za činnost pomocného personálu
- úklid výrobního střediska
- je odpovědný za výběr a kvalitu dodavatelů i dodaného zboží (váha, počet, kvalita)
- zajišťuje objednávky surovin potřebných pro výrobu
- odpovídá za dodržení všech norem podniku v daném úseku (technologické postupy výroby jídel)
- komunikuje s nadřízeným personálem za účelem zvyšování standardu poskytovaných služeb
- zdokonaluje se v oboru
- aktivně vyhledává možnosti snížení nákladů a zvýšení efektivnosti práce podřízeného personálu
- hodnotí podřízený personál a připravuje jeho mzdy
- odpovídá za výběr a dostatečné personální obsazení výrobního úseku
- připravuje podklady požadované nadřízeným personálem podniku



JAK NA TO PRAKTICKY?

Nejdřív budete provádět všechny činnosti sám (možná s nějakým společníkem, partnerem, rodinou)

- budete hledat v blízkém okolí někoho, kdo by Vám pomohl např. s účetnictvím
- budete se učit za pochodu
- procesy budou čím dál složitější – je třeba najít hranici mezi tím – „zvládnou vše sám“ a „tady už potřebuji pomoc odborníka“

Takže: uděláte pořádek ve všech činnostech, které se postupně ustálily

- vyberete ty, které vás
 - nebaví
 - obtěžují
 - jsou rutinní
 - zabírají příliš mnoho času
 - nemají fatální dopady
- stanovíte, na kolik vás pomoc může přijít peněz
- začnete hledat někoho, kdo je udělá za vás
- Když se zadaří, podnikání vás začne slušně živit



ZAMĚSTNÁVÁNÍ

○ požadavky na pracovní místo

- co a jak je třeba udělat?
- je potřeba dlouhodobá nebo jednorázová?
- jaké jsou materiální potřeby na činnost?
- jak je činnost provázaná se zbytkem organizace?
- jaké jsou požadavky na zodpovědnost, řízení a kontrolu?

○ požadavky na pracovníky

- fyzické, duševní a společenské předpoklady
- vzdělání a zkušenosti
- osobnostní předpoklady

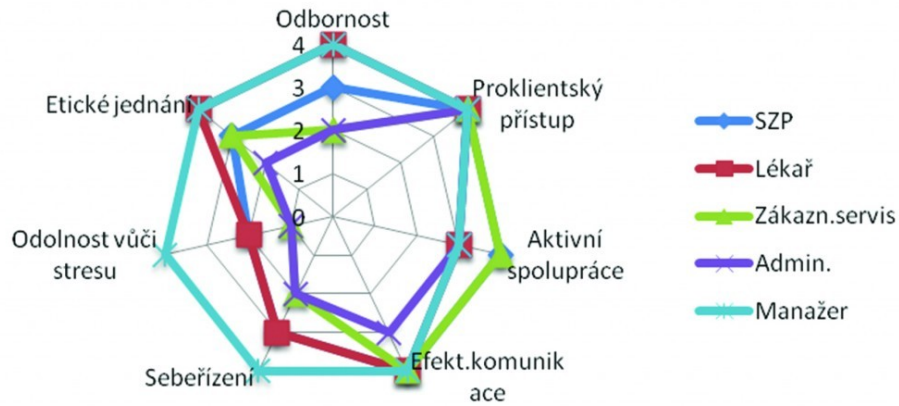


KOMPETENČNÍ MODEL

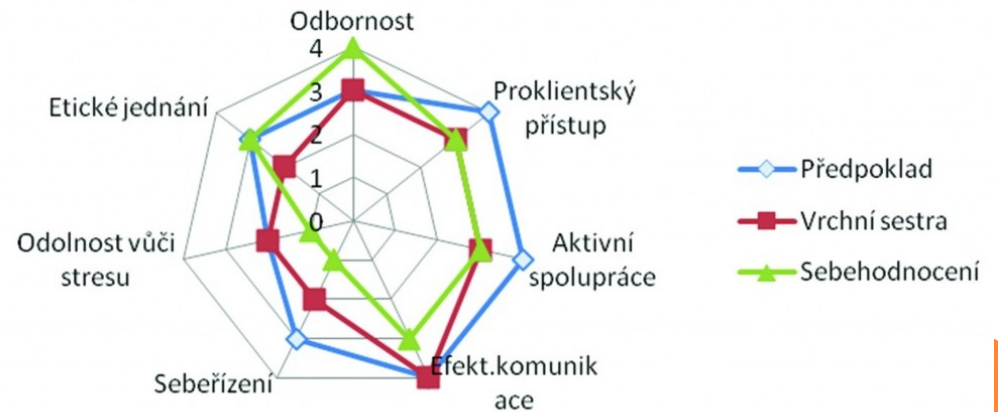
- shrnuje veškeré kompetence, tj. vlastnosti, kvalifikaci, zkušenosti, znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky potřebné k plnění úkolů
 - pro celou organizaci – převodník mezi strategií a řízením lidských zdrojů
 - pro jednotlivé útvary
 - pro konkrétní pracovní místa
- pomáhá při
 - rozvoji pracovníků
 - plnění stanovených cílů
 - plánování potřeby pracovních sil
 - přijímání nových pracovníků
 - nastavování motivačních systémů
 - plánování kariérního rozvoje jednotlivců



Kompetenční model



Kompetenční profil- zdr.sestra Klára Nováková



MOTIVACE

- cílem je využít potenciál každého zaměstnance
 - peníze...?(frustrátor)
- U každého pracovníka je jiná:
 - rychlá odměna
 - atmosféra
 - vlastní příklad
 - kultura a prostředí
 - pochvaly
 - naslouchání
 - dodržování pravidel
 - trpělivost
 - upřímnost
 - přiznání vlastních chyb
 - přehled



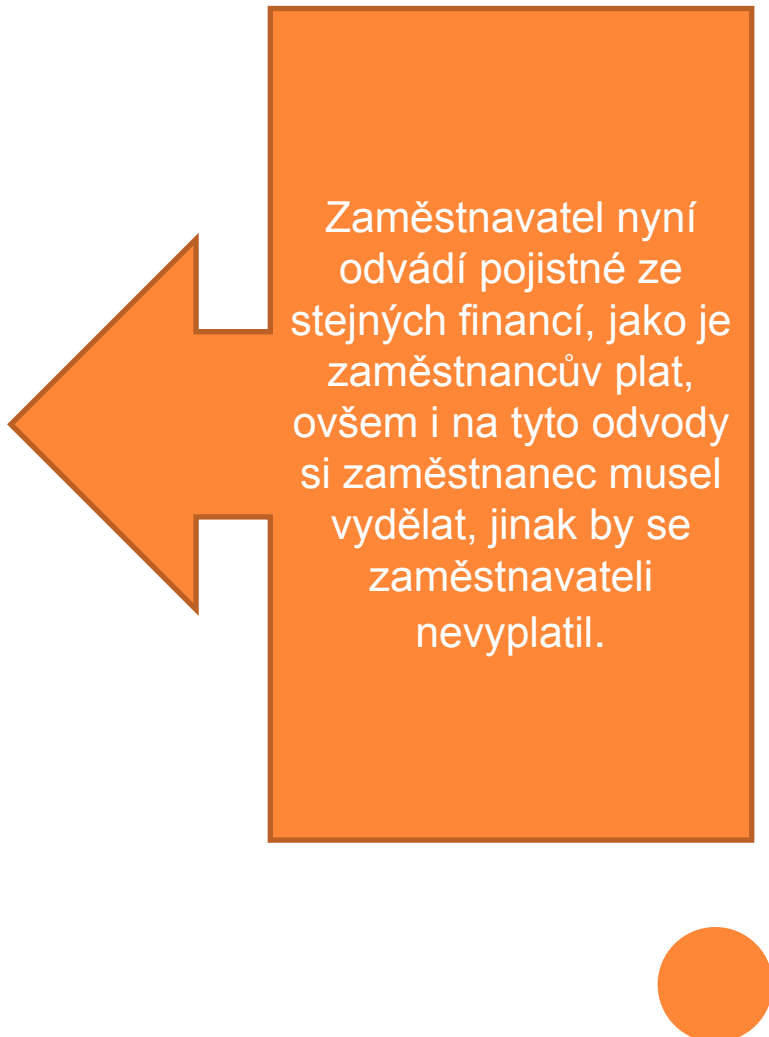
NÁKLADY NA PRACOVNÍKY

- situace na pracovním trhu
 - Geografická specifika (ČR vs. EU, různé regiony ČR)
 - dostupnost vhodných pracovníků
 - sociální politika státu(výše minimální mzdy)
 - poptávka po pracovnících od konkurence
 - průměrná mzda na dané pozici
- typ pracovního poměru
 - povinné odvody
 - limity a sazby daní
 - administrativní povinnosti



HRUBÁ A ČISTÁ MZDA

Hrubá mzda	25 000 Kč
Pojistné sociální hrazené zaměstnavatelem	6 250 Kč
Pojistné zdravotní hrazené zaměstnavatelem	2 250 Kč
Hrubá mzda před zdaněním	25 000 Kč
Záloha na daň (15 % z hrubé mzdy)	3 750 Kč
Sleva na poplatníka měsíčně	2 070 Kč
Záloha po slevě	1 680 Kč
Sociální pojištění z hrubé mzdy	1 625 Kč
Zdravotní pojištění z hrubé mzdy	1 125 Kč
Čistá mzda	20 570 Kč



Zaměstnavatel nyní odvádí pojistné ze stejných financí, jako je zaměstnancův plat, ovšem i na tyto odvody si zaměstnanec musí vydělat, jinak by se zaměstnavateli nevyplatil.

DALŠÍ NÁKLADY NA PRACOVNÍKY

- další nepeněžní benefity
- možnosti dotace na pracovní místo
- doba a prostředky nutné na zaučení
- materiální vybavení pracovního místa
- zajištění fyzického prostoru (× home office)
- nutná školení a udržení, popř. zvýšení kvalifikace(zákonné i nezákonné)

