

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalářské prezenční studium
2011 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Hrubá

Personální proces řízení – výběr a získávání pracovníků
u firmy DDL

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies
2011 - 2012

BACHELOR THESIS

Lucie Hrubá

Personal process management – choice and acquisition workers
at company DDL

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Lukavci dne 25. března 2012

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce Ing. Štefanu Tothovi za cenné rady a připomínky. Dále děkuji vedoucímu personálního oddělení Ing. Michaelovi Strnadovi a pracovníkům firmy DDL.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem personálního řízení a posláním personálního vedoucího ve firmě DDL. Rozebírá základní úlohu řízení lidských zdrojů, roli personalisty, jeho působení ve firmě a opírá se o důležité pojmy jako je výběr či získávání pracovníků nebo vlastní motivaci pracovníků a jejich hodnocení. Teoretická část práce je dále použita v praktické části při aplikaci případové studie a komparace jednotlivých pracovníků firmy DDL. Závěrem je zhodnocení výsledků šetření a následný rozbor nově získaných hodnot.

Klíčové pojmy

Personalista, personální strategie a cíle podniku, výběr, získávání, motivace, adaptace, hodnocení pracovníků, komparace jednotlivých zaměstnanců firmy, case study, dotazníkové šetření.

Annotation

This bachelor thesis deals with the look and mission personnel management personnel manager in a company DDL. It discusses the essential role of human resource management, the role of HR, his tenure in the firm and is based on important concepts such as selection or recruitment or own motivation and their evaluation. The theoretical part is also used in the practical application of the case study and comparison of individual company employees DDL. Finally, the evaluation results of the investigation and subsequent analysis of the newly acquired values.

Key words

Personal manager, personal strategy and business objectives, selection, acquisition, motivation, adaptation, staff workers, comparison of each company's employees, case study, survey.

OBSAH

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	10
2.1	Cíl práce.....	10
2.2	Metodika	10
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	12
3.1	Personální práce a lidské zdroje.....	12
3.1.1	Úloha řízení lidských zdrojů	12
3.1.2	Role personalisty	12
3.1.3	Personální optimalizace a strategie firmy	13
3.1.4	Personální potenciál podniku.....	15
3.1.5	Personální činnosti podniku	15
3.1.6	Analýza role a analýza práce	15
3.2	Získávání pracovníků	16
3.2.1	Požadavky pracovního místa.....	16
3.2.2	Zdroje pracovníků	17
3.3	Výběr pracovníků	18
3.4	Adaptace pracovníka.....	19
3.5	Pracovní vztahy	20
3.5.1	Pracovně – právní vztahy	20
3.5.2	Ukončení pracovního poměru.....	21
3.6	Motivace pracovníků.....	22
3.6.1	Pracovní motivace	23
3.6.2	Vybrané teorie motivace.....	23
3.7	Hodnocení pracovníků	27
3.7.1	Metody hodnocení pracovníků	28
3.8	Oznámení výsledků hodnocení jednotlivým pracovníkům	30

4	PRAKTICKÁ ČÁST	31
4.1	Dřevozpracující družstvo Lukavec	31
4.2	Komparace výběru administrativních pracovníků a ostatních zaměstnanců firmy ...	33
4.2.1	Zaměstnanci	33
4.2.2	Požadavky při výběru pracovníků	34
4.2.3	Komparace pracovníků.....	34
4.3	Dotazník pro pracovníky firmy DDL.....	36
4.3.1	Popis respondentů	36
4.3.2	Věk a vzdělání respondentů.....	37
4.4	Vlastní šetření	38
4.5	Rozbor výsledků	39
4.6	Zhodnocení výsledného šetření	54
5	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

1 ÚVOD

Všechny podniky a firmy se dnes potýkají s problémy, které se týkají výběru a získání pracovníků. Proto je pro každou firmu velice důležitý personalista či vedení podniku. Smyslem této práce je přiblížit personalistu a jeho vliv na celkové vedení firmy, s nímž souvisí také přijímání nových pracovníků. V každé firmě zaujímá personalista určitou polohu. Většinou se jedná o místo velice důležité, které je základem dobré firmy a jejího vedení je schopný personální vedoucí, který umí kvalitně řešit situace, které se týkají problémů, jež určitým způsobem souvisejí s pracovníky, či s výkonem jejich práce. Dobrý personalista musí umět rozlišit věci, které jsou pro podnik výhodné, a které naopak nevýhodné a také musí být schopen dobrého výběru a získání nových pracovníků.

Podniky a různé firmy by měly podporovat a motivovat své pracovníky, ať už formou různých odměn, uznání nebo možností kariérového postupu. Každý člověk je osobnost, která má své individuální potřeby, ke kterým by měl podnik zaujímat určité stanovisko, neboť přístup nadřízených pracovníků se jistě promítne do pracovního výkonu a postoje jednotlivých zaměstnanců.

Neexistuje však používat jednotný postoj ke všem pracovníkům, každý pracovník má své určité potřeby a zájmy, které se mohou lišit od ostatních pracovníků. Proto je důležité používat různé formy řízení, které by se vedoucí pracovník měl snažit uplatňovat na svých podřízených.

Smyslem této práce je přiblížit personalistu, jeho postoj k jednotlivým pracovníkům a zároveň vztah zaměstnanců ke svému pracovnímu výkonu a vedoucímu managementu ve firmě DDL.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvořit návrh doporučení, které se vztahuje k oblasti personální práce a personálního řízení ve firmě DDL. S nímž souvisí pozice personálního vedoucího ve firmě, jeho význam pro podnik a také jaký přináší užitek společnosti. Základním úkolem je vymezit ty poznatky, které mají úzkou souvislost s personální prací a s procesem personálního řízení. V každém podniku hraje důležitou roli personalista a s ním souvisí i další pojmy jako je získávání a výběr pracovníků, motivace pracovníků, hodnocení pracovníků. Konečným řešením je komparace pracovníků firmy a návrh možných změn ve firmě DDL.

2.2 Metodika

Jako technika pro sběr informací bude použito dotazníkové šetření. Dotazník bude uplatněn na firmě DDL, kde jednotliví zaměstnanci firmy anonymně vyplní dotazník. Dotazník je formován do písemné formy. Po vyhodnocení výsledků bude aplikována případová studie.

Případová studie je orientována na popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů. Jedná se o zachycení případu a popis vztahů. Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme obdobným případům.¹

Jako první bude použité dotazníkové šetření. Dotazník bude zaměřen na faktory, které se týkají motivace zaměstnanců, spokojenosti v jejich pracovním poměru, přístupem nadřízeného pracovníka a vztahů na pracovišti. Při tvorbě dotazníku bude vycházeno z pyramidy potřeb Abrahama Maslowa, kde jednotlivé body odpovídají jednotlivým částem pyramidy. Jedná se např. o potřeby seberealizace, uznání a potřeby bezpečí a jistoty.

Jednotlivé části dotazníku obsahují uzavřené otázky typu jaký je přístup nadřízeného, jaké jsou vztahy na pracovišti, ochota a pomoc personalisty. Vybraní respondenti na ně

¹ HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum Základní metody a aplikace*, Praha 2005, s. 103-104.

odpovídají podle škály významnosti. Škála obsahuje šest číselných znaků, které vyjadřují naprostou spokojenost nebo nespokojenost zaměstnanců firmy DDL.

Vlastní šetření proběhne pomocí výpočtu prostého aritmetického průměru, součástí je grafické znázornění a rovněž následný rozbor získaných informací. Pro zaručení co největší návratnosti dotazníků, bude zvolena osobní forma doručení dotazníků.

Součástí je i následné šetření jednotlivých hodnot dotazníku a s ním i související rozbor získaných výsledků. Záměrem je zjistit spokojenost zaměstnanců firmy DDL a doporučit případně řešení vzniklých situací.

Jako další metoda, která bude také použita na firmě DDL, je komparace výběru administrativních pracovníků a ostatních zaměstnanců při přijímání do pracovního poměru. Důležitým bodem je spokojenost nové přijímaných uchazečů o zaměstnání a jaké způsoby používá personální oddělení při přijímání nových uchazečů.

Pro zjištění údajů týkajících se jednotlivých zaměstnanců firmy DDL bude kontaktován personální vedoucí firmy DDL, s nímž bude veden osobní rozhovor, který se bude týkat dotazů směřující k pracovníkům podniku.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Teoretická část bude věnována pojmům, jako je výběr, získávání pracovníků, pracovní vztahy a motivace pracovníků

3.1 Personální práce a lidské zdroje

Vývoj a úspěchy firem závisí v dnešní době na mnoha faktorech, mezi než patří např. technické vybavení, dostupnost materiálu, finanční zabezpečení a také konkurence. Důležitou roli hrají také lidé, kteří již nejsou pouhou pracovní silou, ale také prvek důležitý pro příznivý vývoj firmy.

3.1.1 Úloha řízení lidských zdrojů

Pro každou firmu hrají lidské zdroje velmi důležitou roli, neboť se jedná o strategické činnosti, které jsou součástí každé organizace. Mezi lidské zdroje můžeme zařadit nejen zdroje finanční, ale také zdroje materiální nebo lidské. Lidské zdroje hrají důležitou roli při dosahování konkurenční výhody.

Mezi základní úkoly řízení lidských zdrojů neboli personální práce patří:

výběr a získávání pracovníků, motivace pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy a také péče o pracovníky.

Každý podnik by měl vědět, jak tyto odvětví dále rozvíjet, jak přistupovat k pracovníkům, aby z daných úspěchů měl co největší zisk.

3.1.2 Role personalisty

V současné době mají převážně všechny podniky své personální oddělení a vedoucího personálního oddělení. Personalista je jednou z nejdůležitějších částí podniku.

Personalista by měl být schopen odhadnout počet zaměstnanců, jejich výběr, měl by být schopen vyplácet mzdu za vykonanou práci, poskytovat různé zaměstnanecké výhody. Dále by měl umožnit zaměstnancům rozvíjet si svoji kvalifikaci, vést organizaci.

Role personalistů jsou rozdílné podle toho, do jakého rozměru jsou generalisty (ředitel nebo manažer) nebo specialisty (vedoucí oddělení) podle úrovně, na níž pracují, podle potřeb organizace, podmínek, v nichž pracují, a podle jejich vlastních schopností.

Role rozdělujeme na proaktivní (role iniciátora), reaktivní (role toho, kdo reaguje na nějaké podněty či požadavky) nebo směsici obou.

Jako takoví hrají personalisté roli partnerů v podnikání, vytvářejí provázané strategie lidských zdrojů, zasahují, inovují, působí jako interní poradci a dobrovolní průvodci v záležitostech, týkajících se udržování a podporování základních hodnot organizace, etických principů zásadovosti. Zaměřují se na problémy podniku a podnikání a spolupracují s liniiovými manažery na plnění cílů týkajících se výkonu.²

Role personalisty nespočívá jen v tom být administrativním pracovníkem, personalista se stal tvůrčím pracovníkem, manažerem organizace, který každodenně komunikuje se svými pracovníky a je pro něho důležitá určitá péče o tyto pracovníky.³

3.1.3 Personální optimalizace a strategie firmy

Z obecného hlediska optimalizace znamená snahu o dosažení co nejlepšího výsledku, či co nejlepší možnosti řešení konkrétní situace, která nastala. Současně se jedná o postup řešení určitého problému, s cílem dosáhnout konkrétního úspěchu. Personální optimalizace tedy označuje navození náležitého personálního stavu neboli personálního optima.

Získat a udržet ideální stav personálního optima patří k rozvoji řízení lidských zdrojů a růstu lidského potenciálu v podniku. Současně s tímto přístupem vedení firmy dokazuje, jak jsou pro ně důležití pracovníci, jak pracují, jak jsou motivováni a odměňováni a jaký je jejich vztah k firmě. Cílem personální optimalizace je dospět ke shodě mezi personální potřebou firmy, která je dána potřebami a množstvím zaměstnanců a skutečným lidským potenciálem firmy, jež znázorňuje způsobilost nebo motivaci zaměstnanců.⁴

² ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*, Praha 2007, s. 79.

³ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*, Praha 2001, s. 32.

⁴ BLÁHA, J. - MATEICIUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, Brno 2005, s. 40.

Personální optimalizace

Znamená tedy přidělování pracovníků na určitá pracovní místa, jejich využití nebo přijímání nových pracovníků. Součástí optimalizace je také minimum ztrát, které jsou spojeny s různými změnami týkajícími se personálních požadavků a změn v personálním obsazení. Tyto úbytky eliminují tzv. transakční náklady, které jsou spojené s výběrem pracovníků, jejich motivací, pracovní způsobilostí a adaptací pracovníků. Vedení firmy by si proto mělo uvědomit, jak vysoké náklady jsou spojené se získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků. V podnicích kde je kvalitní personální oddělení s dobrou úrovní řízení lidských zdrojů by nemělo docházet k situacím častých změn nových pracovníků.⁵

K základním činnostem personální optimalizace můžeme zařadit:

úroveň strategického plánování lidských zdrojů, rozpracování postupů a nástrojů dlouhodobých cílů v personální oblasti, úroveň taktického řízení (změna technologie, pracovního postupu, přemístění zaměstnanců), úroveň provozního manažerského řízení a vedení lidí, úroveň odborných personálních činností, vytváření příznivých podmínek pro práci lidí ve firmě a úroveň pracovní a sociální adaptace.⁶

Strategie podniku

Slouží jako prostředek dlouhodobého rozvoje podniku. Personální strategie jsou určité cíle, které slouží k podnikové strategii. Úkolem je vymezit cíle, které se týkají řízení lidských zdrojů, jejich změn a získat lepší postavení na rozdíl od konkurence. Pro strategii je důležitý vrcholový management podniku, který má zodpovědnost za rozhodnutí, která souvisí s činností podniku. Pro dobrou strategii musí mít management daný určitý cíl nebo představu, která dobře vyjadřuje strategický plán podniku. Strategie se zaměřuje především na odvětví, které jsou spojené s pracovníky, s jejich získáváním, s rozvojem pracovníků. Dále se věnuje činnostem, které souvisí se vznikem podniku, jeho hodnotami a s rozvojem podnikové kultury.

⁵ BLÁHA, J. - MATEICIUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, Brno 2005, s. 41.

⁶ Tamtéž, s. 41-2.

3.1.4 Personální potenciál podniku

Pro vrcholové vedení podniku a personalisty je především důležitý lidský potenciál firmy. Celková výše potenciálu je poskytnuta zejména pracovní schopností zaměstnanců, podnikovou kulturou a hodnotami, stylem řízení a vedením podniku, průmyslovým vlastnictvím, ochrannými známkami, know-how podniku.

3.1.5 Personální činnosti podniku

Řízení lidských zdrojů obsahuje mnoho oblastí, které souvisí s personální činností podniku, se zajištěním strategie podniku a rozvojem potenciálu firmy.

Jedná se především o tyto činnosti:

analýza práce a vytváření pracovního úkolu, plánování lidských zdrojů (potřeb pracovníků z hlediska počtu a struktury a plánování procesů), získávání, výběr a adaptace pracovníků, rozmisťování zaměstnanců, organizace práce a pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, vzdělání a rozvoj pracovníků, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, péče o zaměstnance a komunikace s nimi.⁷

3.1.6 Analýza role a analýza práce

Jedná se o základní personální postup. V dnešní době tento název nahrazuje analýzu a popis pracovního místa. Analýza role slouží k získávání a výběru pracovníků, hodnocení pracovníků nebo také vzdělání pracovníků. Analýza role je přímo zaměřena na pracovníka, na jeho schopnosti a dovednosti.

Analýza práce má za úkol charakterizovat pracovní místo a vyčlenit požadavky, které se vztahují k pracovnímu místu. Tato analýza slouží k objasnění pracovního místa, nikoli osoby, která se o toto místo uchází. Zahrnuje činnosti, které souvisí s podmínkami pracovního místa. Může se tedy jednat o jedno nebo více pracovních míst stejného druhu. Popis pracovního místa také slouží k získání nebo výběru pracovníka.

⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*, Praha 2007, s. 17.

3.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má za úkol, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečný počet odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v určitém termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, v informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.⁸

Z obecného hlediska se jedná o proces, který vyžaduje co nejmenší náklady a získání kvalitních pracovníků, kteří jsou vhodní pro daný typ pracovního místa. Na základě tohoto existují tři požadavky. Prvním z nich je definování, která nám vymezí dané pracovní místo, dále se jedná o nábor uchazečů, které nám určí zdroje pracovníků. A nakonec samotný výběr uchazečů o pracovní místo, které zahrnuje pohovory, hodnocení atd.

3.2.1 Požadavky pracovního místa

Důležitou roli při požadavcích hraje personalista, který musí při výběru pracovníka vést spolupráci s nadřízeným pracovníka nebo s jeho spolupracovníky. Výsledkem této spolupráce je výběr nejvhodnějšího uchazeče o pracovní místo.

Mezi důležité prvky se řadí charakteristika daného pracovního místa (jaké bude poslání pracovníka, odpovědnost a pracovní podmínky), zdroje výběru pracovníka (odkud budeme čerpat, kde budeme hledat), údaje a dokumenty, které se týkají pracovníka (co budeme požadovat), formulace nabídky pracovního místa, kritika jak budeme hodnotit uchazeče o pracovní místo.

⁸ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*, Praha 2001, s. 117.

3.2.2 Zdroje pracovníků

Mezi základní zdroje pracovníků patří vnitřní a vnější.

Mluvíme –li o vnitřních zdrojích, jedná se o pracovníky, kteří už ve firmě pracují a většinou se jedná o pohyb z jednoho místa na druhé.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

podnik už uchazeče zná, lépe zhodnotí, jestli se na dané místo hodí, má také vliv na motivaci zaměstnanců (např. možnost kariérového postupu), návratnost investice, kterou podnik vložil do pracovníka (vzdělání, zkušenosti).

Nevýhody vnitřních zdrojů:

omezený přístup nových nápadů, inovace, konkurence mezi pracovníky (soutěživost), pracovní místo získané na základě dlouhodobého pracovního poměru.

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů se často používají personální agentury, tiskové inzeráty, nabídky z úřadů práce, webové stránky.

Výhody vnějších zdrojů:

nová hlediska, vysoké pracovní nasazení, kreativita, iniciativa, více zkušeností, vědomostí dovedností a znalostí, možnost výběru z více uchazečů.

Nevýhody vnějších zdrojů:

větší náklady na získání nového pracovníka, adaptace pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich případná kritika, zapracování pracovníků.

Existuje také kombinace obou těchto zdrojů, kdy spojujeme obě východiska dohromady. Jedná se o nejlepší metodu, kdy si podnik sám může určit, jestli přijme pracovníka z vnitřních zdrojů nebo dá přednost nabídce zvenčí.

3.3 Výběr pracovníků

Hlavním posláním při výběru pracovníků je najít takového uchazeče, který vyhovuje všem podmínkám, které si podnik stanovil při obsazování pracovní pozice.

Výběr uchazečů hraje velice důležitou roli v organizačních a pracovních podmínkách, při vytváření pracovních návyků a motivace pracovníka a při sebevzdělávání a rozvoji pracovníka.

Před samotným výběrem pracovníků je důležité si stanovit určitá kritéria výběru – co budeme po uchazečích požadovat (odborná způsobilost, schopnost pracovního výkonu, motivaci uchazeče), způsob posouzení kritérií výběru – dotazník, zkušební pohovor, rovné zacházení s uchazeči – zákaz diskriminace z důvodu rasy, pohlaví, sexuální orientace či náboženství, stanovit si kolektiv, který bude uchazeče vybírat (personalista, nadřízený pracovník uchazeče, nebo spolupracovník, management podniku, odborná osoba, která bude uchazeče posuzovat).

Při samotném výběru uchazečů je důležité shromáždit co nejvíce informací, které se týkají uchazeče, tyto informace vyhodnotit a informovat uchazeče o místě výkonu práce.

Výběru také předchází dokumenty, které personalista většinou po uchazeči požaduje.

Mezi tyto dokumenty můžeme zařadit např. životopis, motivační dopis, součástí může být i zdravotní způsobilost, výpis z rejstříku trestů, reference od bývalého zaměstnavatele.

Na základě těchto dokumentů, provede personalista užší výběr a vyřadí nekvalifikované a nezpůsobilé uchazeče. K samotnému výběru pracovníků si poté pozve ty, kteří splňují požadavky na příslušné pracovní místo.

Jedná se většinou už o pohovor, jehož nedílnou součástí může být i test týkající se odborných znalostí o vykonávané práci, psychologický test, ukázka práce (uchazeč zpracuje úkol týkající se práce), assement centre (test zaměřený na praktickou část, jedná se o diagnosticko-výcvikový program, zkoumá schopnosti a dispozice uchazeče).

Podstatou tohoto postupu je vybrat konečného uchazeče, který se stane nedílnou součástí pracovního týmu. Komise sestavená personalistou provede závěrečný výčet nejlepších uchazečů a uskuteční s nimi závěrečný rozhovor.

Existují také fáze rozhovoru mezi než patří strukturovaná fáze – předem připravené otázky a také nestrukturovaná fáze – bez stanovené formy.

V závěrečné fázi komise vybere nejlepšího uchazeče, který získá nabízené pracovní místo. Součástí tohoto procesu je i následný adaptační proces.

3.4 Adaptace pracovníka

Adaptace znamená proces aktivního přizpůsobení se člověka životním podmínkám či proces přizpůsobování se okolí jedinci.

Znázorňuje jednotnost aktivních a pasivních forem sepětí člověka s okolím, přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí.⁹

Při přijetí nového pracovníka by měl podnik zajistit seznámení s ostatními zaměstnanci, měl by také určit jednoho pracovníka, který pomůže se začleňováním nového zaměstnance do kolektivu (sociální adaptace) a zároveň by tento pracovník měl informovat o chodu firmy, jejím složení a rozložení (pracovní adaptace).

Cílem adaptace nového pracovníka je zajistit v co nejkratší době jeho přizpůsobení se novým podmínkám a požadavkům firmy a zaručit rozvoj jeho osobnosti.

Adaptační období je pro nového zaměstnance velice důležité. V této době by měl především získat informace týkající se chodu firmy, organizace a kultury podniku. Měl by být také schopen seznámit se s kolektivem spolupracovníků.

Adaptaci by měl novému pracovníkovi pomoc překonat personalista, který bude schopen ho podpořit v otázkách týkajících se poradenství, kvalifikace a v osobních otázkách. Důležitou roli zde také hrají spolupracovníci, kteří většinou stojí za úspěchem adaptačního procesu nového zaměstnance. A nedílnou součástí je také nadřízený pracovník, který adaptační proces řídí a organizuje chod adaptačního procesu.

⁹ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha 1994, s. 321.

3.5 Pracovní vztahy

Hrají důležitou roli v každém podniku. Nejedná se pouze o vztahy, které vznikají na pracovišti, ale řadí se mezi ně i mimopracovní vztahy jako jsou vztahy v rodině nebo vztahy s přáteli.

Jedná se o vztahy, které vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – upraveny zákoníkem práce, mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným – upraveny pracovní smlouvou, mezi spolupracovníky – většinou neformální a také mezi pracovníky firmy a zákazníky firmy.¹⁰

Pracovní vztahy a jejich dodržování vede k růstu firmy, k dosahování vytýčených cílů. Dobré vztahy mezi pracovníky vedou ke spokojenosti jednotlivých zaměstnanců a k lepšímu výkonu jejich práce. Pracovní vztahy v podniku mají také vliv na personální činnost ve firmě. V podniku kde nejsou dodržovány pracovní vztahy, je většinou dusná pracovní atmosféra a jednotliví zaměstnanci nesplňují jednotlivé cíle, vede to k různým stížnostem a může to vést až ke stávce zaměstnanců. Jestliže existuje nedůvěra mezi pracovníky podniku a vedoucím managementem může to negativně směřovat až k ukončení pracovního poměru zaměstnanců.

Předcházení těmto problémům vyplývá z dodržování pracovní kázně, zákonů a vnitřních předpisů. Důležité je také mít úctu k jednotlivým pracovníkům, podávat včas informace týkající se chodu firmy, pečovat o své zaměstnance.

3.5.1 Pracovně – právní vztahy

Upravuje vztahy mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem.

Pracovně – právní vztah neboli pracovní poměr vzniká smlouvou, dohodou o provedení práce, dohodou o pracovní činnosti.

Pracovní poměr vzniká na základě pracovní smlouvy, která je uzavřena mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pracovní smlouva je vždy písemná a upravuje vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

¹⁰ KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*, Praha 2007, s. 215

Údaje, které musí vždy obsahovat je druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce.

Pracovní poměr se uzavírá na dobu určitou nebo neurčitou. Pracovní smlouva dále zahrnuje zkušební dobu, práva a povinnosti vyplývající z pracovního poměru, délku pracovní doby, přestávky v práci, odměňování za vykonanou práci.

Dohodu o provedení práce lze uzavřít s osobou mladší 18 let, ale rozsah práce nesmí přesáhnout tři sta hodin ročně. Musí zde být uvedena doba, na kterou se uzavírá.

Dohoda o pracovní činnosti se uzavírá s fyzickou osobou, rozsah práce nesmí přesáhnout tři sta hodin za rok. Rozsah činnosti nesmí přesáhnout polovinu týdenní pracovní doby. Výpovědní doba je patnácti denní.

3.5.2 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být ukončen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době. Podmínky ukončení pracovního poměru jsou stanoveny v zákoníku práce.

Dohoda

Pracovní poměr končí dnem, na kterém se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodli. Neuvádí se zde důvod ukončení pracovního poměru.

Výpověď

Výpověď musí být podána písemně. Podmínky výpovědi jsou uvedeny v zákoníku práce. Obecná výpovědní doba je dvouměsíční a začíná běžet následujícího měsíce po doručení výpovědi. Zaměstnavatel musí uvést vždy důvody výpovědi, zaměstnanec nemusí, záleží na jeho svobodné vůli.

Okamžité zrušení

Jedná se o jednostranný právní akt. Zaměstnavatel, stejně jako zaměstnanec musí uvést důvody, které obsahuje zákoník práce. Jedná se o okolnosti, kdy jeden z nich hrubě

poruší podmínky, které se týkají pracovního poměru a jsou stanoveny v pracovní smlouvě.

Zrušení ve zkušební době

V této době může pracovní poměr ukončit jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. Ani jedna ze stran nemusí uvádět důvody skončení pracovního poměru.

3.6 Motivace pracovníků

Motivací pracovníka chápeme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které ovlivňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka. Název motivace lidského jednání nám říká, čím bylo jednání určitého člověka způsobeno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno k dosažení určitého cíle, proč se ukázaly u jedince právě ty či ony impulsy, které jeho chování způsobily.

Motivace spojuje a uspořádává celkovou psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k určenému cíli. Přitom tato aktivita může být objektivně pozitivní i negativní, může mířit k určenému objektu, nebo také naopak se od něj odtahovat.

Pojetí motivace je velmi rozsáhlé, obsahuje takové pojmy, jako jsou snažení, chtění, aspirace, touha, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, tenze, potřeba, žádost, účel, cíl. Motivace tedy znázorňuje psychickou regulaci činnosti.¹¹

Motivace pochází z latinského slova „Movere”, která znamená pohybovat nebo hýbat. Motivace je tedy určuje vnitřní i vnější podněty, směřující k určitému cíli nebo chování.

Vnitřní motivace

Jedná se o motivaci, kterou si sami lidé utváří a která na ně působí, aby se chovali určeným způsobem. Je to určitá zodpovědnost za vykonanou práci nebo dojem, že je práce důležitá.

¹¹ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, Praha 1994, s. 183 -4.

Vnější motivace

Jedná se o odměny, jako může být pochvala nebo odměna za vykonanou práci, ale jedná se také o tresty. To co je pro pracovníky důležité, aby se motivovali.¹²

3.6.1 Pracovní motivace

Je to motivace k pracovní činnosti. Je chápána jako projev přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z vnitřních pohnutek (tj. motivů). Běžně se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už jde o obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě) nebo k práci v konkrétní firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti).

Obvykle se mluví o nezbytnosti pracovat, o postojích k práci, ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (fyzická nebo manuální práce, duševní práce, práce ve firmách nebo pro neziskové organizace).¹³

3.6.2 Vybrané teorie motivace

Pro postup pracovní motivace je důležité rozdělení motivačních teorií. Teorie motivace a výzkumy, které s nimi souvisí, nefungují jako jednoznačná a určitá odpověď. Smysl spočívá ve stimulaci vlastních myšlenek. Jedná se např. o Maslowovu teorii potřeb, Herzergovu dvoufaktorovou teorii, McGregorovou teorii XY.

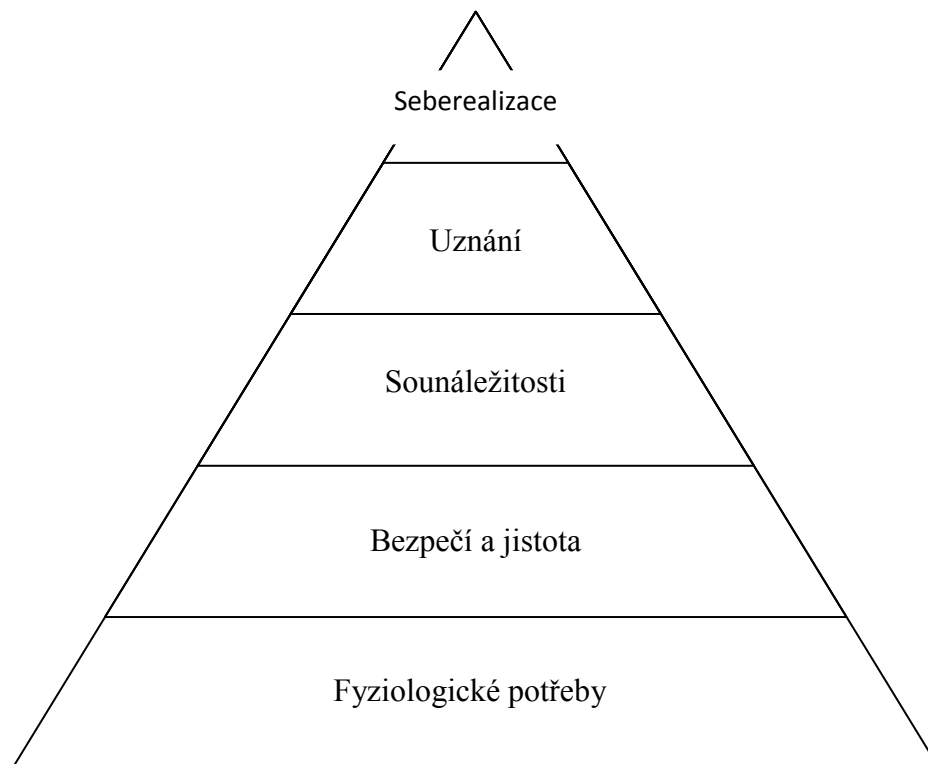
¹² ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*, Praha 2007, s. 221.

¹³ TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha 2004, s. 57.

Maslowova teorie potřeb

U vzniku nejnámější teorie pracovní motivace, jež se používá až do dnes, stál americký humanistický psycholog Abraham Maslow.

Obrázek č. 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: TURECIKOVIÁ, K.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha 2004, s. 59.

Tato teorie potřeb je brána jako lidské schody. Jedinec musí nejdříve saturovat potřeby na nejnižším stupni pyramidy, aby mohl postoupit k uspokojování potřeb na stupni dalším. Naopak pokud dochází k saturaci potřeby na vyšším stupni a není saturována potřeba na stupni nižším, dochází k „pádu“ na tento stupeň.

První čtyři kategorie jsou označovány jako nedostatkové potřeby a pátá kategorie je potřeba existence. Je dokázáno, že ty potřeby, které jsou uvedeny níže, jsou významnější a jejich uspokojení směřuje k vyšším potřebám. Jako nejvyšší potřebu označoval Maslow potřebu seberealizace. Maslow vycházel z předsvědčení, že je možné zvyšovat výkon pracovníků, pokud budou uspokojovány jeho materiální tak i sociální potřeby (seberealizace, bezpečí, jistota).

Fyziologické potřeby

Mezi tyto potřeby patří potřeby základní. Jde např. o spánek, jídlo, základní životní podmínky, tělesná integrita, potřeba regulace tělesné teploty.

Potřeba bezpečí

Tato potřeba pomáhá k ochraně proti nebezpečí, zajišťuje budoucí postavení a chování člověka ve společnosti. Zde lze zařadit potřebu jistoty zaměstnání, ekonomického zajištění, zdraví, zabezpečení rodiny.

Sociální potřeby

Je to potřeba lásky, sounáležitosti, přijetí a přátelství. Jedná se o pocit člověka stát se a být členem některé z těchto skupin. Jedná se o potřeby společenského styku uplatnění.

Potřeby uznání

Vyjadřuje se úsilím člověka být obdivován, uznáván, mít úspěch nebo určité postavení, jak v pracovním tak ve společenském životě.

Potřeba seberealizace

Cílem je dosáhnout určitého osobního uspokojení, možnosti samostatně rozhodovat. Uspokojení z prosazení vlastních zájmů a záměrů. Uspokojení za dobře odvedenou práci.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie je také označována jako teorie motivátorů a hygienických faktorů. Na základě svého výzkumu Herzberg rozdělil pracoviště na dvě odlišné skupiny, které mají vliv na pracovní spokojenost nebo nespokojenost.

Hygienické faktory

Slouží ke spokojenosti zaměstnanců. Patří sem pracovní podmínky, mzda, plat, firemní politika, mezilidské vztahy. Řadí se sem také uznání, úspěch, vlastní růst.

Motivátory

Ukazují pracovníka a jeho spokojenost. Můžeme sem zařadit úspěch, zodpovědnost, rozvoj. Existence motivátorů vyvolává u pracovníků spokojenost a přináší dlouhodobý výsledek, zatímco uspokojení hygienických faktorů má pouze krátkodobé působení.

Vroomova expektační teorie

Tato teorie také ovlivňuje motivaci pracovníka. Vychází z toho, že motivaci pracovníka do budoucna ovlivňuje vnitřní očekávání. Součástí očekávání jsou tři prvky:

valence – snaha o atraktivnost cíle, instrumentality – dosažitelnost cíle, expectancy – reálnost cíle.

Účelem této teorie je, aby pracovník věřil v daný cíl, tím bude svoji práci vykonávat důkladněji a jeho úsilí povede k odměně (finanční ohodnocení, kariérový postup).

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie se výrazně odlišuje od ostatních teorií. Smyslem je charakterizovat dva druhy pracovníků. Zaměstnanec typu X a zaměstnanec typu Y.

Zaměstnanec X nevykonává svoji práci kvalitně a snaží se práci vyhýbat. Vypracovat úkol navíc je pro něj nemyslitelné. Tento typ zaměstnance je k práci pobízen a neustále sledován, bývá ke své práci často motivován.

Zaměstnanec Y vykonává svoji práci rád, práce mu přináší požitky a je schopen vzít na sebe určitou zodpovědnost. Zaměstnanec Y je často povzbuzován, oceňován, vytváří si okolnosti k vlastnímu seberozvoji.

McGregor byl zastáncem teorie typu Y. Poukazuje se však, že pro konkrétní pracovníky a za daných okolností je přístup X vhodnější. Jsou zaměstnanci, kteří pracují s vysokým pracovním nasazením, a kteří musejí být do práce pobízeni. Závisí to také na vztahu člověka k práci samotné.¹⁴

3.7 Hodnocení pracovníků

Pro každou organizaci je důležité, aby věděla jaké má pracovníky, jak tito pracovníci pracují, jak rozvíjejí dobrou pověst a organizaci podniku. Zároveň každý zaměstnanec chce vědět jako je jeho zaměstnavatel spokojen s výkonem jeho práce, což se odráží v pracovním hodnocení a odměně za vykonanou práci nebo -li mzdě. Důležitým cílem hodnocení pracovníků je soulad mezi cíli podniky s cíli pracovníků firmy.

Hodnocení pracovníků spočívá v poznacích vymezení schopností a dovedností pracovníků, zájmy a potřeby pracovníků, vymezení si silné a slabé stránky podniku, způsob zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, lepší hodnocení kvalitních pracovníků, hledání možných nedostatků u jednotlivých pracovníků.¹⁵

Hodnocení pracovníků může být v rozsahu podniku efektivní, pokud je vymezeno normami a v souladu s nimi také uskutečňováno. Významná je potřeba, aby hodnotící názory na pracovníky firmy, byly vzájemně porovnatelné a aby realizace hodnocení byla pro všechny pracovníky závazná.¹⁶

¹⁴ KVASNIČKOVÁ, I. – BERKA, M.: *Pracovní motivace v kostce*, České Budějovice 2010, s. 18.

¹⁵ BLÁHA, J. - MATEJCIUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, Brno 2005, s. 134.

¹⁶ PROVAZNÍK, V. a kol.: *Psychologie pro ekonomy*, Praha 1997, s. 198.

Existují také dvě formy hodnocení pracovníků a to formální a neformální.

Formální hodnocení

Jedná se o standardizovaný postup, který je založen na racionálně určených kritériích. Toto hodnocení bývá periodické a má jasně pravidelný interval. Pořízené záznamy jsou součástí osobní složky každého pracovníka.

Neformální hodnocení

Toto hodnocení provádí průběžně každý nadřízený pracovník během vykonávané práce hodnotícího pracovníka. Jedná se o běžný rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem, součástí je i průběžná kontrola. O tomto hodnocení se většinou nevede žádný záznam.

3.7.1 Metody hodnocení pracovníků

Metody hodnocení jsou různé, některé se používají při hodnocení administrativních pracovníků a ostatní při hodnocení dělnických profesí.

Existuje mnoho kritérií, podle kterých můžeme hodnotit pracovníky např. podle předmětu hodnocení (zaměřené na výsledek práce, schopnosti zaměstnanců, pracovní chování zaměstnanců), dále podle časovosti (zaměřené na minulost, přítomnost, budoucnost) nebo na základě srovnávacích metod (podle stanoveného pořadí, různé bodování) a nebo na základě nesrovnávacích metod (podle stanovených cílů, pomocí škály významnosti, podle výkonu).

Vybrané metody hodnocení

Jedná se především o metody, které se více zaměřují na malé a střední firmy.

Hodnocení dle vymezených cílů MbO – Management by Objectives

Tato metoda hodnocení se využívá u hodnocení administrativních pracovníků.

Na základě stanoveného postupu si musíme nejprve jasně definovat cíl, poté vytvořit návrh postupu a zformovat podmínky pro realizaci plánu, dále musíme posoudit měření cílů, podat návrh na zlepšení a jasně si stanovit nové cíle.

Cíle musí být dosažitelné, měřitelné a pro jejich dosažení musí být vytvářeny potřebné podmínky.

Hodnocení na základě plnění norem

Tento postup hodnocení má velké uplatnění u dělnických profesí.

Existuje následující postup, na základě kterého si vymezíme normy nebo očekávané úrovně výkonu, pak přiblížíme normy pracovníkům a nakonec porovnáme výkon jednotlivých pracovníků s normami.

Normy musí být splnitelné a objektivně stanovené. K jejich dobrému plnění přispívají dobré podmínky v podniku.¹⁷

Hodnocení na základě stupnice

Jedná se o posuzování pracovníků na základě určité stupnice, která může být buď slovní nebo číselná.

Hodnocení na základě metod pozorování – Mystery Schopping

Tato metoda se převážně používá ve službách a v obchodě přímo u pracovníků, kteří mají přímý styk se zákazníkem a jedná se o tzv. falešného zákazníka.

Assement Cenrte a Development Centre

Hodnocení této metody se zakládá na pozorování jednotlivých pracovníků ve vymodelovaných pracovních podmínkách. Tuto metodu provádějí nezaujatí pozorovatelé, kteří na základě pozorování jednotlivých pracovníků hodnotí jejich osobní potenciál, schopnost týmové práce a pracovní vztahy.

Tato metoda je velmi náročná na přípravu a používá se především při výběru nových pracovníků a také náročných oborů. Je považována za jednu z nejvalidnějších metod hodnocení.

¹⁷ KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*, Praha 2007, s. 133-4.

3.8 Oznámení výsledků hodnocení jednotlivým pracovníkům

Tomuto oznámení předchází hodnotící rozhovor, kterého je součástí jak hodnocený pracovník, tak zpravidla nadřízený spolupracovník a vedoucí pracovník jednotlivého úseku. Úkolem tohoto pohovoru je posoudit pracovní výkon pracovníka, jeho motivaci, akceptovat jeho názor a jednotlivé výsledky rozhovoru.

Hodnotící rozhovor je určitá formální záležitost, která by měla být pečlivě naplánovaná.

Závěrem by měl být vypracován záznam o hodnotícím rozhovoru, který se uloží do osobní složky pracovníka. Může se také využít připravený formulář.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V této části se věnuji firmě DDL. Nejprve představím firmu DDL, poté se zaměřím na komparaci pracovníků a nakonec provedu vyhodnocení dotazníkového šetření.

4.1 Dřevozpracující družstvo Lukavec

DDL je česká firma, která se zabývá výrobou řeziva a deskových materiálů. Tato firma působí na trhu více než 50 let, se stálými vlastníky, kteří se aktivně podílejí na vedení a správě firmy. DDL se zaměřuje na výrobu nábytkových dílců, z laminovaných, dřevotřískových a MDF desek. DDL je družstvo a zkratka znamená Dřevozpracující družstvo Lukavec. Je to firma se stálými a stabilními vlastníky.

DDL spolupracuje i s dceřinou společností DH Dekor, s. r. o., spolu vytvářejí nábytkové dílce především pro firmy Ikea, Hanák. DDL a DH Dekor používají špičkové technologie, které odpovídají současných moderním trendům. Zabývají se také výrobou a dodávkou dřevotřískových a MDF desek, které jsou zároveň upravené přírodní dýhou nebo laminováním. Také poskytují svým zákazníkům řezivo, které může být surové nebo hoblované.

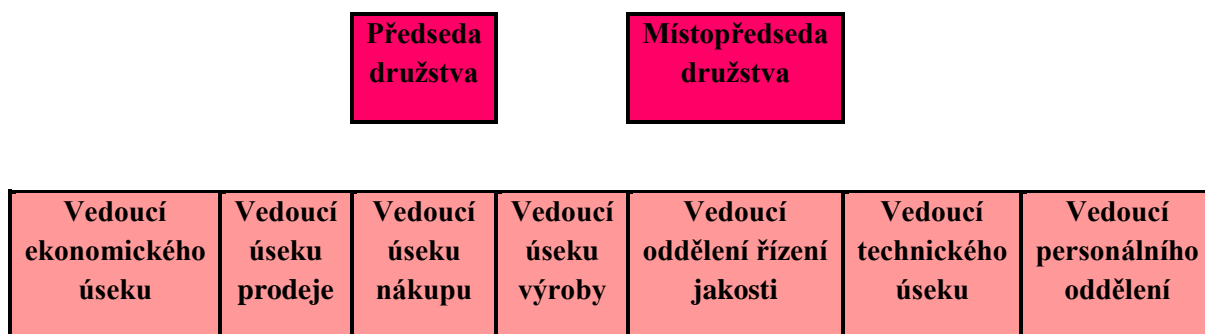
Zároveň DDL exportuje zhruba 60% výroby do zahraničí. Obrat za poslední rok byl 2,2mld korun. DDL zaměstnává zhruba kolem šesti set zaměstnanců.

Mezi další dceřiné společnosti patří: DH Dekor Humpolec, KILLI Šlapanice, Lukaform Lukavec.

DH Dekor úzce spolupracuje s DDL, Lukaform je obchodní společnost a KILLI jsou prodejny pro truhláře a výrobce nábytku.

DDL má i řadu podnikových prodejen např. v Lukavci, Plzni, v Bystřici pod Hostýnem, Bystřici nad Pernštejnem a v Humpolci.

Obrázek č. 2: Výkonný management družstva



Zdroj: Vlastní zpracování

Představenstvo družstva se skládá z devíti členů, přičemž má svého předsedu a místopředsedu.

Komise péče o členy má sedm členů a svého předsedu a družstevního inspektora.

Kontrolní komise má členy tři a mezi nimi je jeden předseda.

Poslání obchodní jednotky

Důležitou roli hrají zákazníci, ekologie a nové technologické trendy. Stálá inovace stojí.

Smyslem podnikání DDL je uspokojení potřeb zákazníků, usnadnění jejich práce a vzájemná komunikace se zákazníky. Důležitá je také spolupráce s exkluzivními dodavateli a partnery po celé Evropské unii. Za významné prvky považuje firma vysokou flexibilitu, přizpůsobení, spolehlivost a určitou dávku kreativity.¹⁸

¹⁸ DDL- Dřevozpracující družstvo Lukavec: Údaje o firmě. *DDL - Dřevozpracující družstvo Lukavec* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.ddl.cz/o-firme/profil-ddl.html>

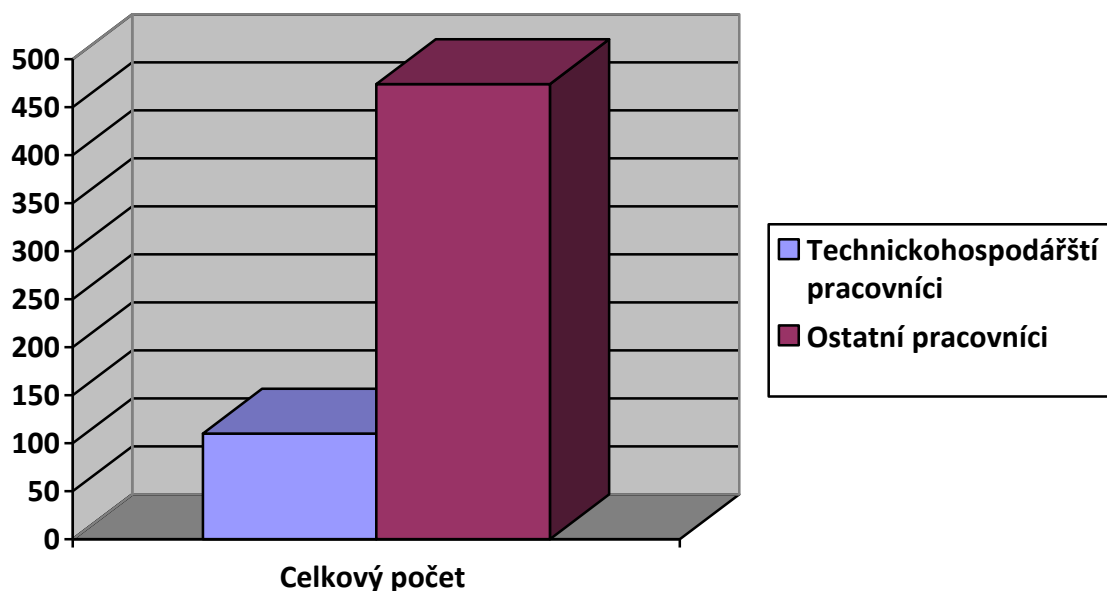
4.2 Komparace výběru administrativních pracovníků a ostatních zaměstnanců firmy

V každém podniku pracují zaměstnanci, kteří zastávají určitou funkci. Může se jednat o manuálně zručné pracovníky nebo technickohospodářské zaměstnance. Obě tyto skupiny jsou velice důležité pro příznivý rozvoj a chod podniku.

4.2.1 Zaměstnanci

Celkový počet zaměstnanců, které podnik zaměstnává je 584 pracovníků. Zaměstnanci se dále rozdělují na technickohospodářské pracovníky nebo -li ty, kteří se věnují různým administrativním činnostem a ty kteří vykonávají pracovní poměr. Těch je celá řada a patří mezi ně např. pracovníci ve dřevovýrobě, elektrikáři, seřizovači, pracovníci údržby atd.

Graf č. 1: Celkový počet zaměstnanců dřevozpracujícího družstva



Zdroj: Personální oddělení DDL

4.2.2 Požadavky při výběru pracovníků

Při výběru nebo získávání nového pracovníka do firmy, se postupuje dle předem daného průběhu, který musí být jasně stanoven. Tyto metody výběru jsou obsaženy v teoretické části práce.

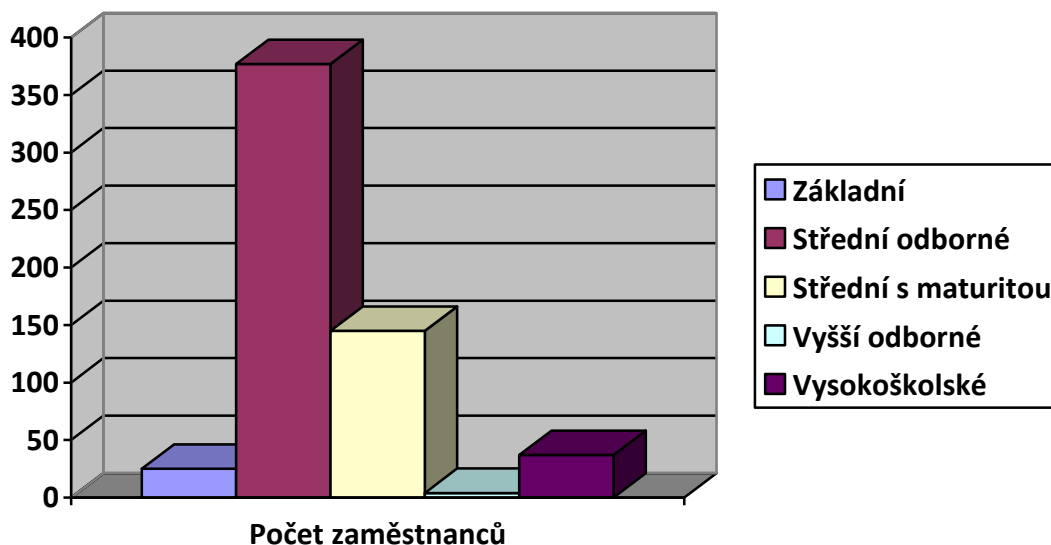
4.2.3 Komparace pracovníků

Při komparaci výběru administrativních a ostatních zaměstnanců firmy je princip stejný. Výběr zaměstnanců probíhá podle předem jasně stanoveného postupu. Ale jsou zde i rozdíly, které spočívají v nárocích na dané pracovní místo.

Při výběru podnikových pracovníků firmy, se dbá na to, aby tento pracovník splňoval kritéria, která se týkají převážně jeho manuální zručnosti, jestli splňuje podmínky, které se týkají odborné praxe, jestli má určité zkušenosti s daným pracovním místem, jestli vlastní např. zdravotní průkaz, svářečský průkaz atd.

Při výběru a získávání administrativních pracovníků je pro podnik významné určité dosažené vzdělání, dobrá znalost PC, schopnost komunikace, dobré organizační a komunikační schopnosti, časová flexibilita, určitá znalost nějakého cizího jazyka a určitá forma zodpovědnosti.

Graf č. 2: Vzdělanost ve firmě DDL



Zdroj: Personální oddělení DDL

Na základě zjištěných výsledků je možné pozorovat, že firma DDL potřebuje pro svůj podnik převážně manuálně zručné a schopné pracovníky, kteří zajišťují fungování dřevovýroby. Bez těchto pracovníků by podnik neprosperoval. Samozřejmě jsou zde důležití také pracovníci s vyšším vzděláním, kteří se zase podílejí na vedení a správě firmy. Bez dobrého výkonného managementu by jistě podnik na trhu neuspěl.

Tito pracovníci musí být ve vzájemném souladu. Podnik musí mít dobré vedení, které řídí ostatní pracovníky a naopak pracovníci firmy musí vykonávat práci, která je jim přidělena.

4.3 Dotazník pro pracovníky firmy DDL

Při zadávání dotazníku jsem vycházela z hierarchizace potřeb Abrahama Maslowa. Na základě těchto potřeb jsem poté sestavila otázky, které se týkaly vztahů s personalistou a nadřízeným pracovníkem nebo vztahů na pracovišti.

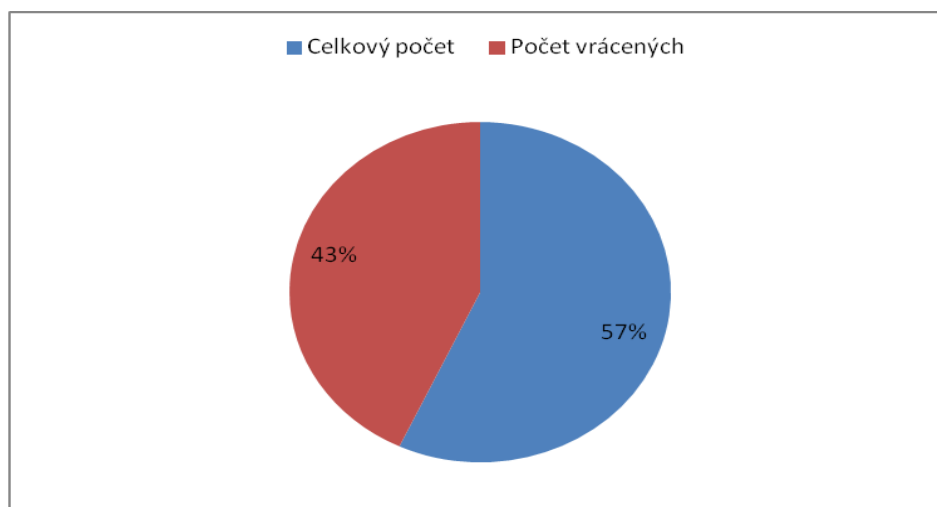
Smyslem dotazníku bylo zjistit, jak jsou pracovníci spokojeni se svým vedoucím, jak je daný faktor motivuje do pracovní činnosti nebo jak jsou spokojeni se svými spolupracovníky.

Tento dotazník jsem poté zadala různým pracovníkům firmy DDL na různých pracovních pozicích.

4.3.1 Popis respondentů

Dotazník byl zadán 135 pracovníkům firmy DDL. Vypracovaných dotazníků se vrátilo 102.

Graf č. 3: Návratnost dotazníků



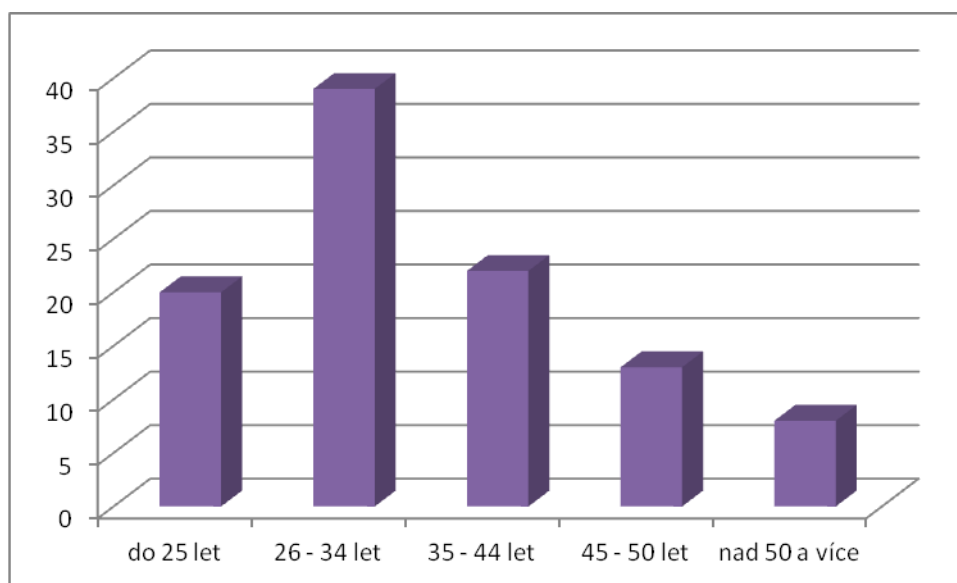
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle získaných údajů v dotaznících můžeme pokládat následné šetření za žádoucí, neboť návratnost dotazníků byla více než poloviční.

4.3.2 Věk a vzdělání respondentů

Dotazník jsem s nezbytným vysvětlením rozdala různým pracovníkům firmy DDL, kteří vykonávají odlišné pracovní pozice. Jednalo se jak o technickohospodářské zaměstnance, tak o pracovníky ve dřevovýrobě.

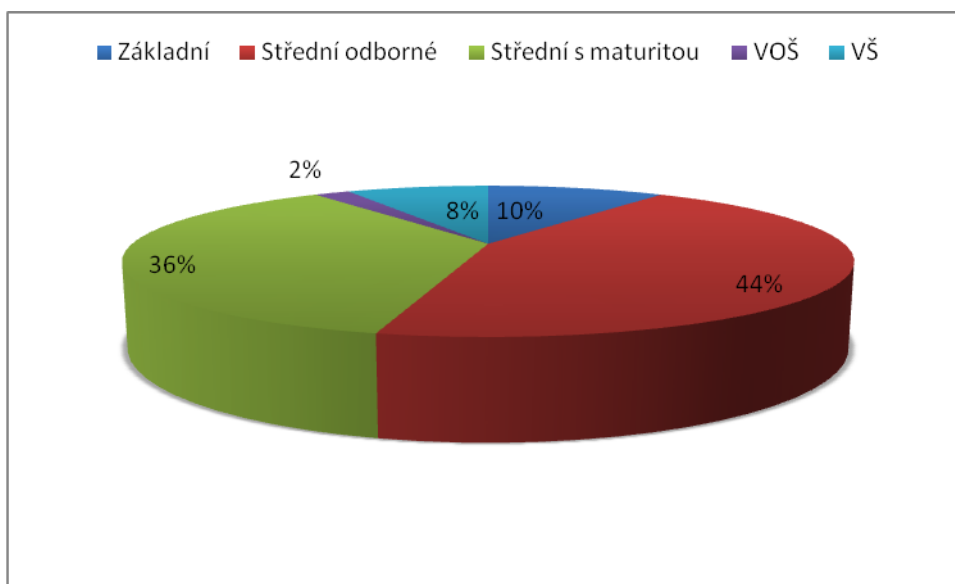
Graf č. 4: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafického znázornění vyplývá, že nejvíce dotazovaných bylo mezi 26-34 lety. Za nimi následují respondenti ve věku 35-44 let a hned poté respondenti do 25 let. Nechá se usuzovat, že zjištěné výsledky mohou být přijatelné pro dané konkrétní situace.

Graf č. 5: Vzdělání respondentů



Zdor: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti nejvíce se středním odborným vzděláním, následování středním s maturitou. Jedná se tedy o průměrně vzdělané pracovníky, kteří převážně vykonávají manuální práce a nebo pracují na různých kancelářských místech např. v pozici asistentky.

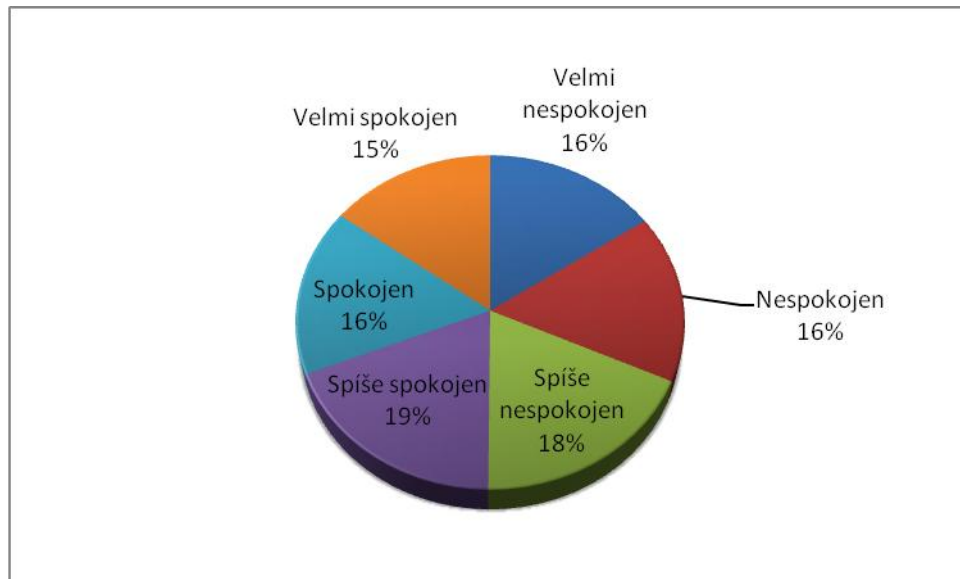
4.4 Vlastní šetření

Podstatou dotazníkového šetření bylo zjistit vlastní spokojenost zaměstnanců firmy DDL. Dotazník jsem rozdala jednotlivým pracovníkům firmy DDL, kteří měli následně prostřednictvím číselné škály zhodnotit, jak je daný prvek ovlivňuje do jejich pracovní činnosti. Na základě toho jsem sestavila otázky, které vycházely z pyramidy potřeb Abrahama Maslowa. Tyto jednotlivé položky dotazníku budou následně rozebírány. Zjištěné výsledky byly vypočítány váženým aritmetickým průměrem.

4.5 Rozbor výsledků

Následující zjištěné hodnoty dotazníkového šetření, které zahrnují jednotlivé otázky vyplývající z dotazníku, jsou nejprve graficky znázorněny a poté následuje vlastní zhodnocení grafu.

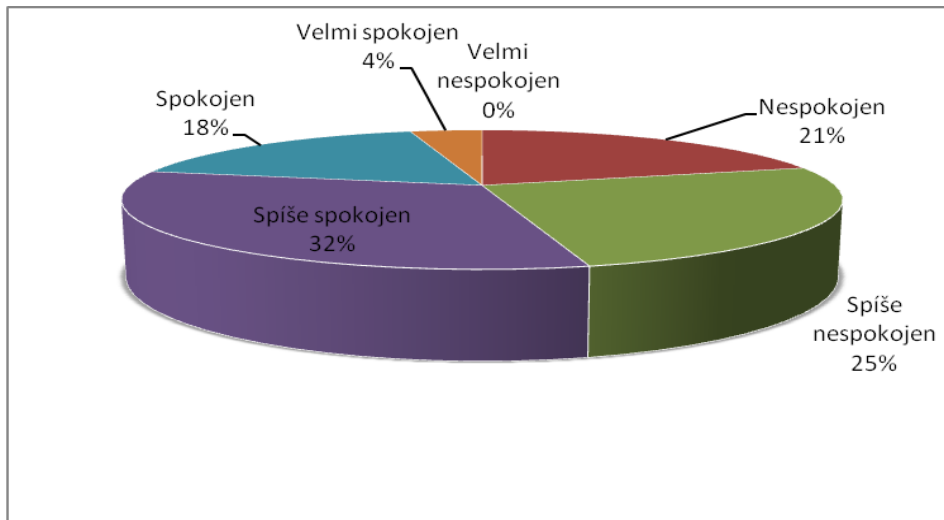
Graf č. 6: Role personalisty



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze zjištěných údajů vyplývá, že tento faktor působí na každého pracovníka jinak. Dalo by se říci, že každý bod spokojenosti je zhruba na stejné procentuální úrovni. Osoba personalisty a jeho role, kterou zaujímá v pracovním prostředí, je založena na spokojenosti a vzájemné sympatičnosti jednotlivých pracovníků k osobě personalisty.

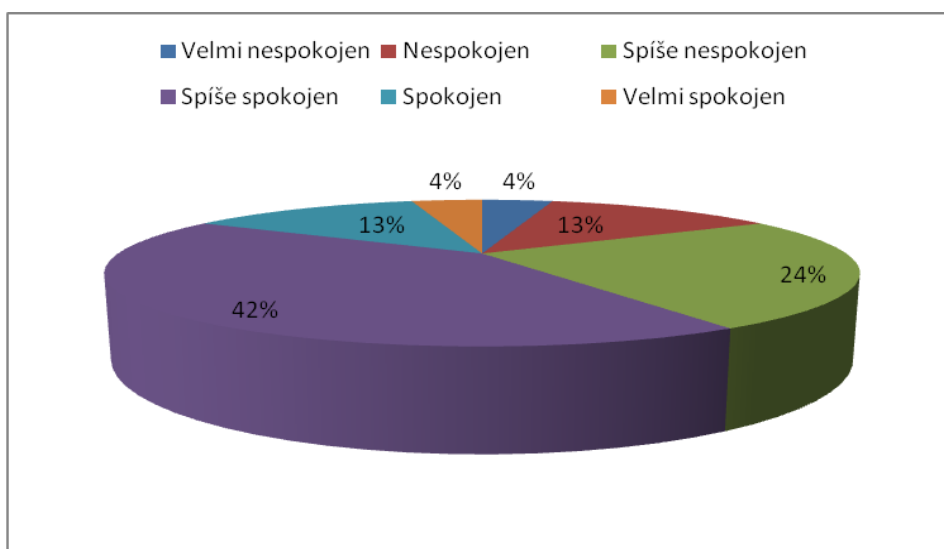
Graf č. 7: Přístup personalisty při přijímání do pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky tohoto faktoru ukazují, že pracovníci mají spíše zápornou zkušenost. Může to být dáno také tím, že při přijímání do pracovního poměru, bývají uchazeči ovlivněni svým vlastním stresem, který souvisí se strachem, jestli získá dané pracovní místo nebo nikoli. Také záleží na prvním dojmu, který uchazeč získává v přímém kontaktu s personalistou.

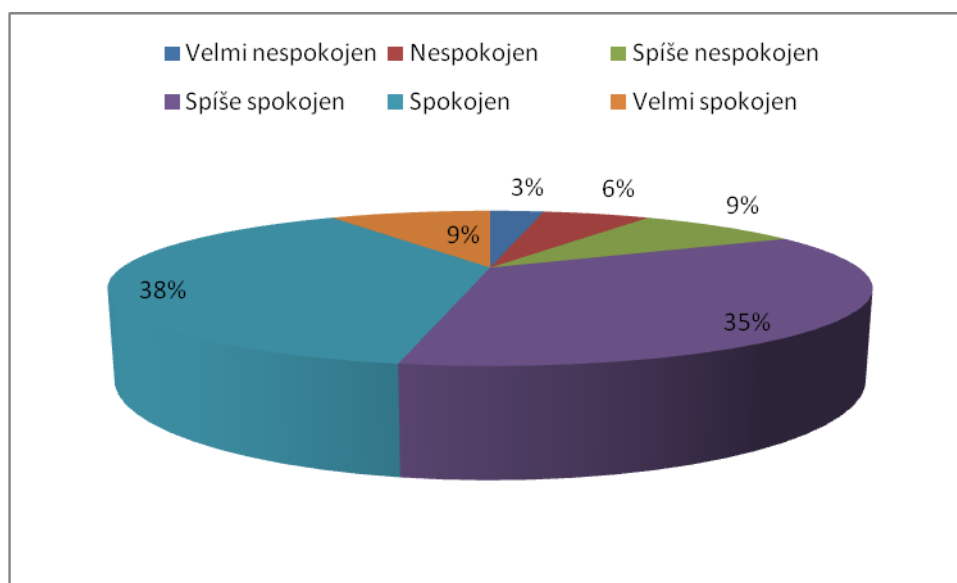
Graf č. 8: Ochota personalisty pomoci



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle tohoto faktoru se nechá usuzovat, že personalista hraje důležitou roli pro většinu pracovníků. Tento fakt vždy patřil k důležitým podmínkám a ani v dnešní době se na tom nic nemění. Důležitost je spatřována již při příchodu nového pracovníka, který se s pomocí personalisty lépe zařadí do již fungujícího pracovního kolektivu.

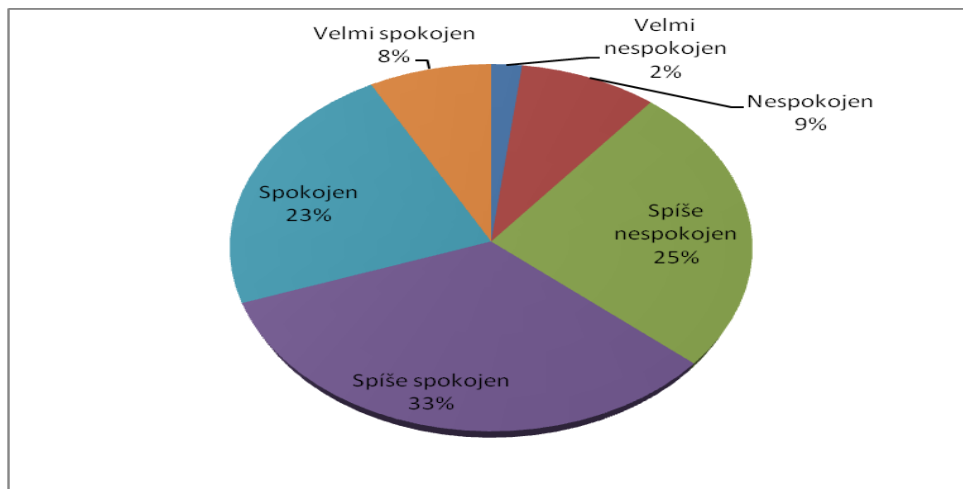
Graf č. 9: Pracovní vztahy



Zdroj: Vlastní zpracování

Je vidět, že pracovníci jsou velmi spokojeni se vztahy, které vládnu na pracovišti. To je velice důležité pro samostatný rozvoj každého pracovníka, vede to k určitému klidu na pracovišti. Tento fakt, také vede k vlastní motivaci pracovníků a vyšším pracovním výkonům jednotlivých pracovníků.

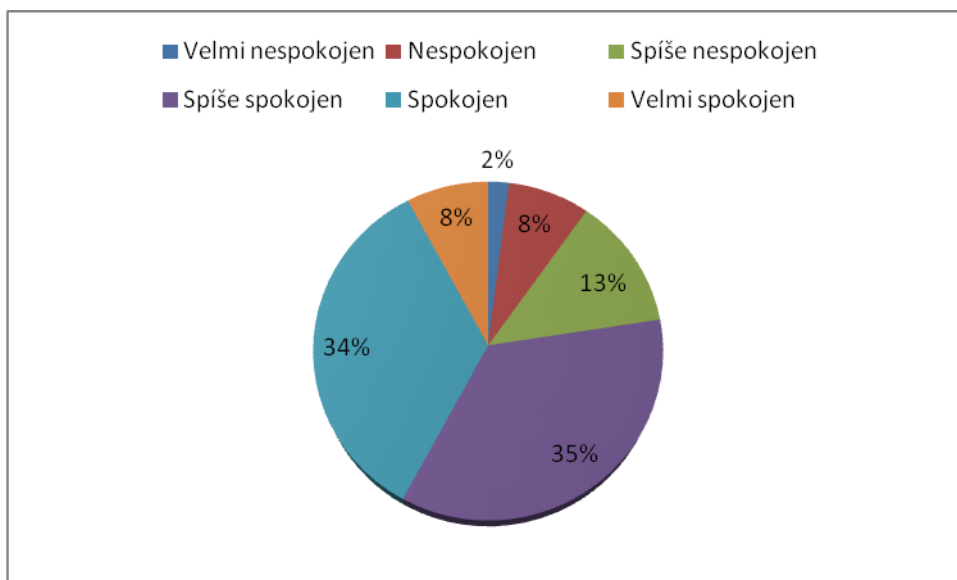
Graf č. 10: Jaký je přístup Vašeho vedoucího (nadřízeného) pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně tak přístup vedoucího patří mezi důležité předpoklady, které vedou k pracovním výkonům jednotlivých zaměstnanců. Jestliže je pracovník spokojený s chováním svého nadřízeného vede to ke vzájemné spokojenosti. Naopak nespokojenost povede ke stresu, který může vyvolat nepříznivé pracovní podmínky.

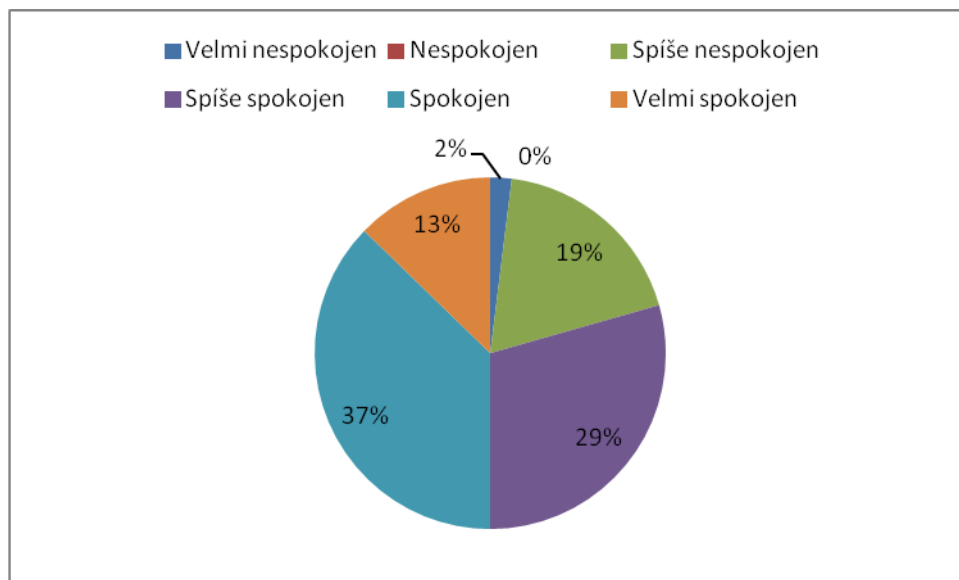
Graf č. 11: Zájem vedoucího o své podřízené



Zdroj: Vlastní zpracování

Zájem vedoucího má mnoho společného s přístupem vedoucího. Opět má tento bod úzkou souvislost s dobrým pracovním výkonem jednotlivých pracovníků nebo se zapracováním nově příchozího pracovníka.

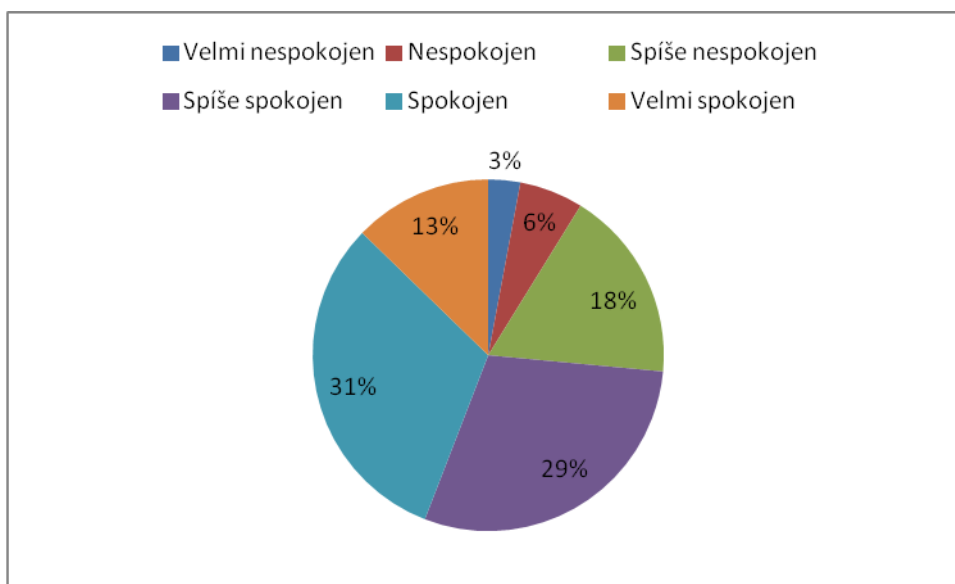
Graf č. 12: Snaha spolupracovníků pomoci



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento faktor je hodně závislý na tom jaký mají pracovníci kolektiv. Ochota pomoci hraje důležitou roli opět při zlepšování pracovního výkonu. Také tento faktor vede k vlastnímu uspokojení jednotlivých pracovníků.

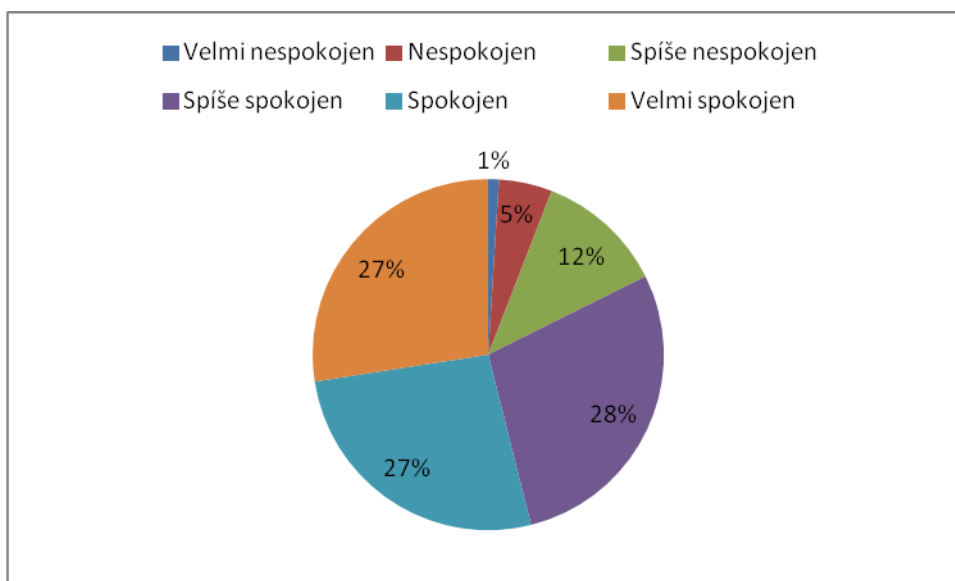
Graf č. 13: Hodnocení vykonané práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve firmě DDL probíhá pravidelné hodnocení pracovníků. Tomuto hodnocení podléhají všichni zaměstnanci firmy. Zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni ve formě měsíčních prémie nebo různých benefitů a zaměstaneckých výhod.

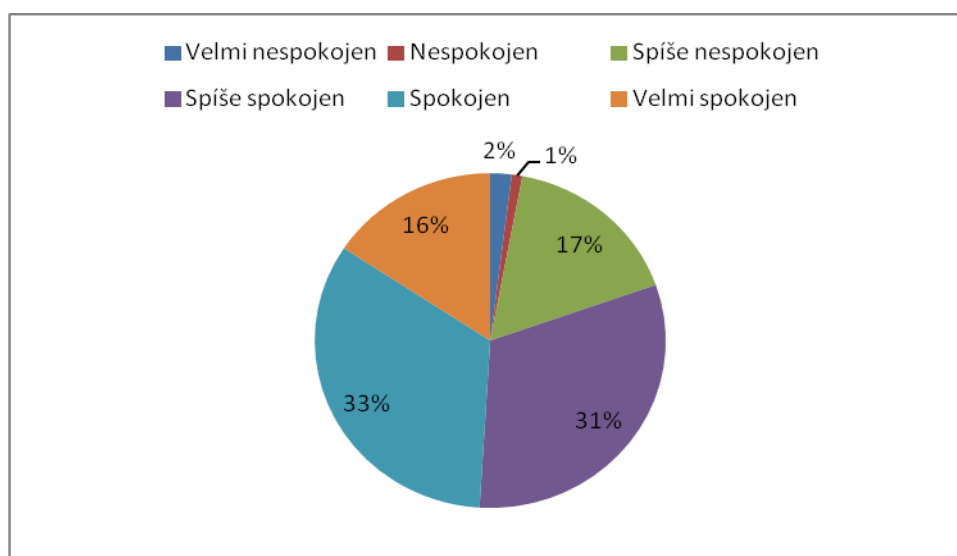
Graf č. 14: Vztahy se spolupracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování

Vztahy se spolupracovníky hrály pokaždé významnou roli při plnění pracovního úkolu. Dobré vztahy se spolupracovníky vedou také k lepšímu pracovnímu výkonu, jsou důležitou součástí pro rozvoj a seberealizaci každého člověka, která vede k osobnímu uspokojení člověka. Jestliže panují na pracovišti dobré vztahy se spolupracovníky, vede to opět ke kvalitnímu pracovnímu výkonu, který se poté odráží ve všech složkách pracovního prostředí.

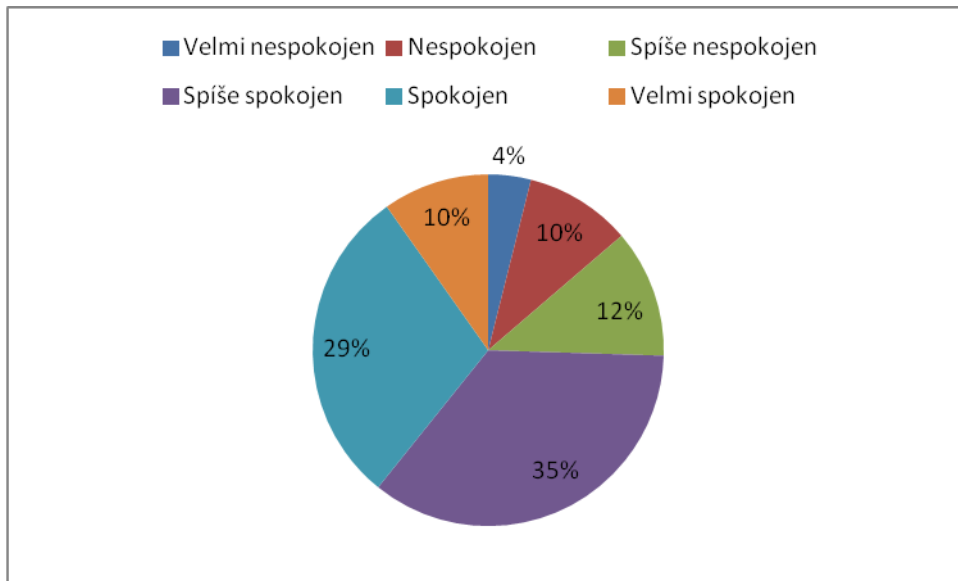
Graf č. 15: Vztahy se zákazníky firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištěný výsledek závisí na tom, jestli zaměstnanci přichází do kontaktu se zákazníky firmy nebo nikoliv. Pro firmu je důležitý kontakt se zákazníky, neboť na něm závisí chod firmy. Firma spolupracuje s mnoha zahraničními partnery. Proto zaměstnanci prochází vzděláváním v oblasti vztahů se zákazníky.

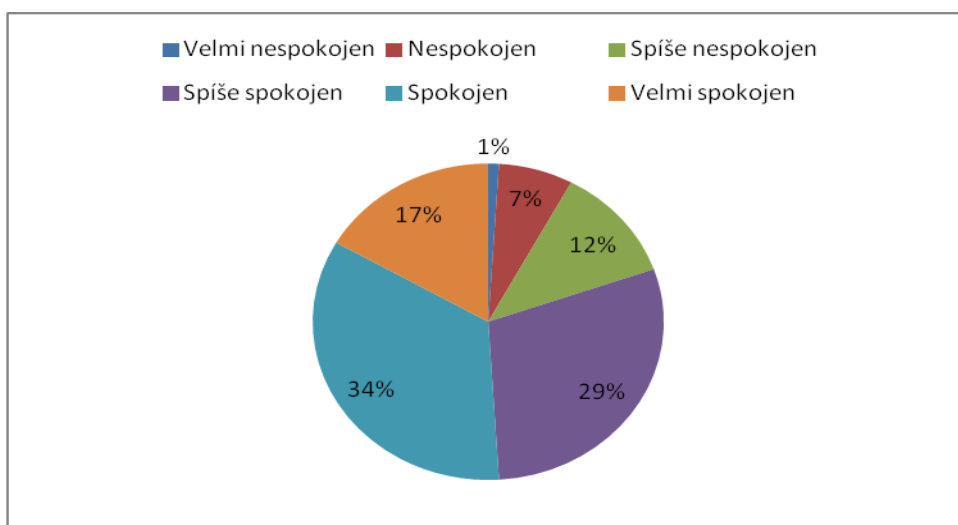
Graf č. 16: Zajímavost práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavost práce je převážně spatřována v místě působení pracoviště jednotlivých pracovníků. Z těchto výsledků vyplívá, že pro převážnou část pracovníků je jejich pracovní pozice zajímavá. Údaje mohou opět být zkresleny, neboť se jedná o velké množství pracovních pozic.

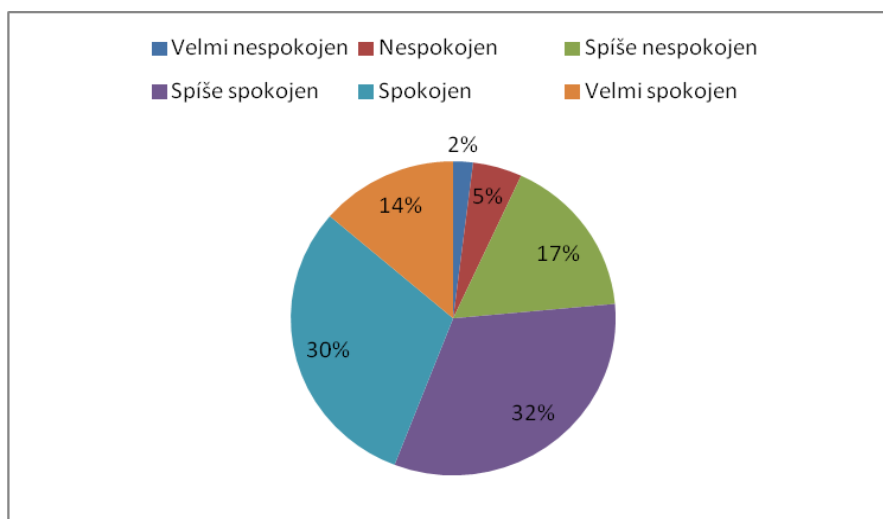
Graf č. 17: Možnost využívání vlastních schopností a dovedností



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento faktor má úzkou souvislost s personálním oddělením, neboť je velmi důležité vybrat si na danou pracovní pozici takového uchazeče, který splňuje předpoklady nejen v oblasti vzdělání, ale také aby jeho schopnosti odpovídaly danému pracovnímu místu.

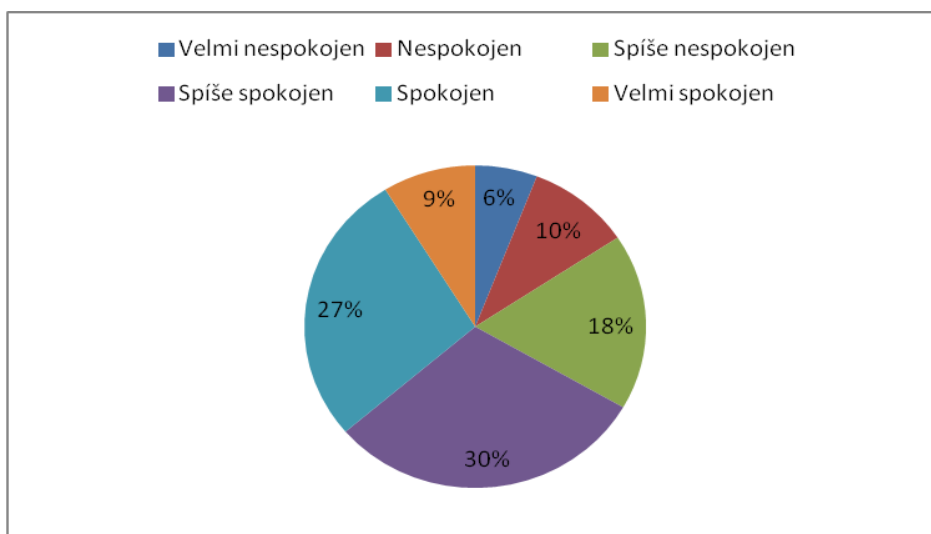
Graf č. 18: Možnost získat nové zkušenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Firma DDL umožňuje svým zaměstnancům možnost získat nové zkušenosti. Zajisté to má souvislost s častými školeními, které vedou k efektivnějšímu plnění pracovního úkolu. Některé kurzy jsou povinné a týkající se bezprostředně pracovního výkonu. Firma DDL také poskytuje svým zaměstnancům různé vzdělávací kurzy v oblasti počítačové techniky nebo různé jazykové kurzy.

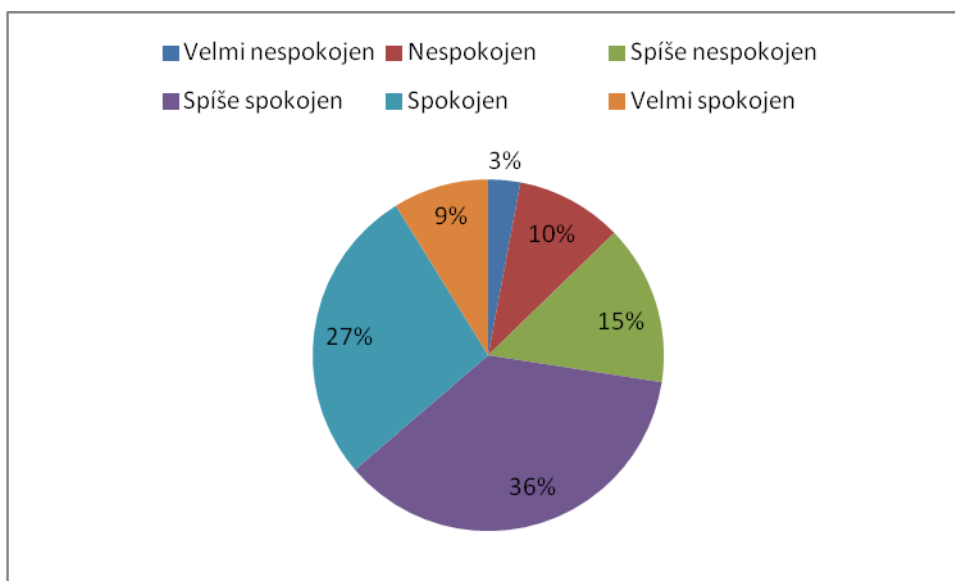
Graf č. 19: Užitečnost práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina pracovníků spatřuje ve svém pracovním výkonu užitek. To opět vede k lepšímu pracovnímu výkonu, který se poté odráží v celé organizaci a firma má tak možnost prosperovat. Je jasné, že někteří pracovníci nepocítí uží z vykonané práce užitek, což může být způsobeno stálým způsobem vykonávání pracovní činnosti.

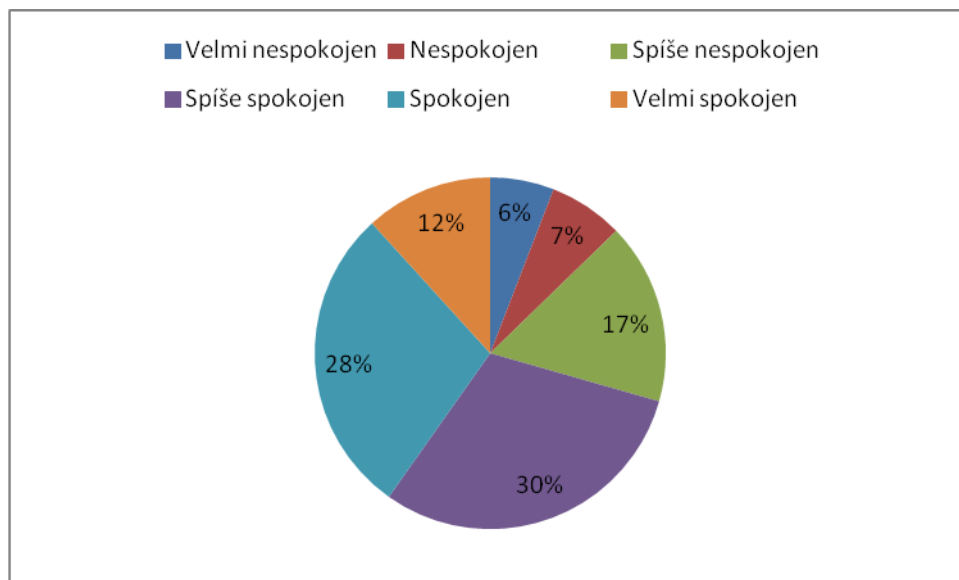
Graf č. 20: Dostatek informací (týkající se pracovního úkolu)



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovníci jsou do svého výkonu, který se týká jejich pracovní činnosti uspokojivě informováni. Podstata vyplívá z pravidelného školení zaměstnanců a možnosti účastnit se různých vzdělávacích kurzů a programů.

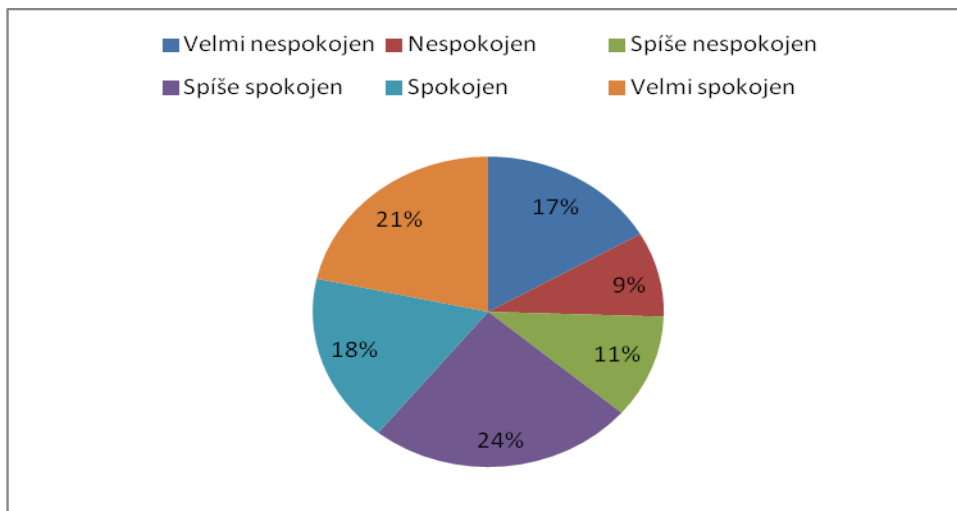
Graf č. 21: Vybavení pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento faktor podléhá tomu, jakou činnost jednotliví pracovníci zastávají. Pracovník, který pracuje ve dřevovýrobě, potřebuje ke své činnosti odlišné pracovní nástroje než administrativní pracovník. Technickohospodářští pracovníci mají k dispozici své kanceláře, k nimž náleží osobní počítač, telefon, možnost přístupu na internet, také mohou používat tiskárnu, fax, scanner.

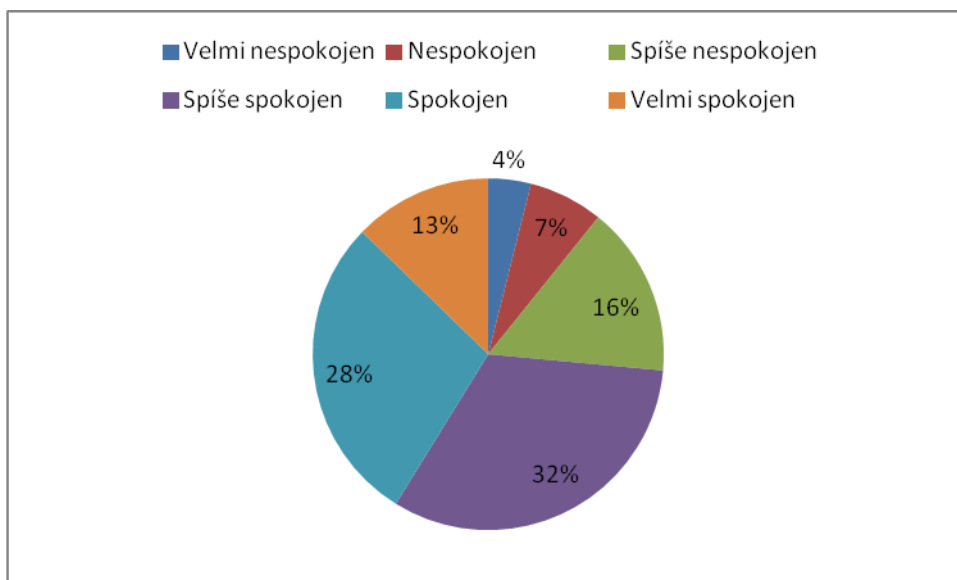
Graf č. 22 Hlučnost pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze zjištěného výsledku se opět nechá usuzovat na tom, že záleží na jaké pracovní pozici pracovník pracuje jestli se jedná o dřevovýrobu nebo kancelářské prostory. Příčinou nespokojenosti je dojista hlučnost některých strojů.

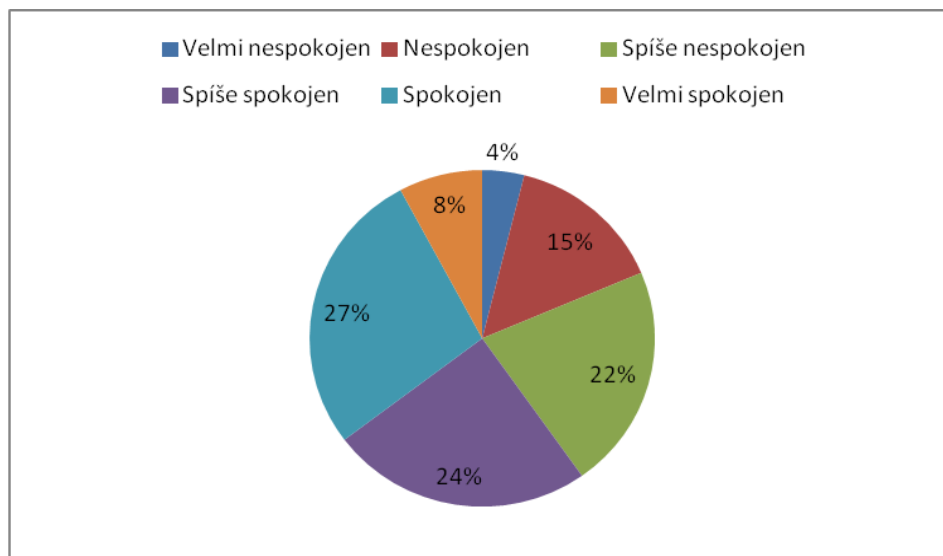
Graf č. 23: Hygienické podmínky pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto směru podnik v minulosti provedl četné změny, účelem, kterých bylo zpříjemnit zaměstnancům jejich pracovní pozici. Na základě šetření je jasné, že pracovníci jsou spokojeni s hygienickými podmínkami svého pracoviště. Nespokojenost může být způsobena horší pracovní pozicí, která se nachází např. na místě pilnice.

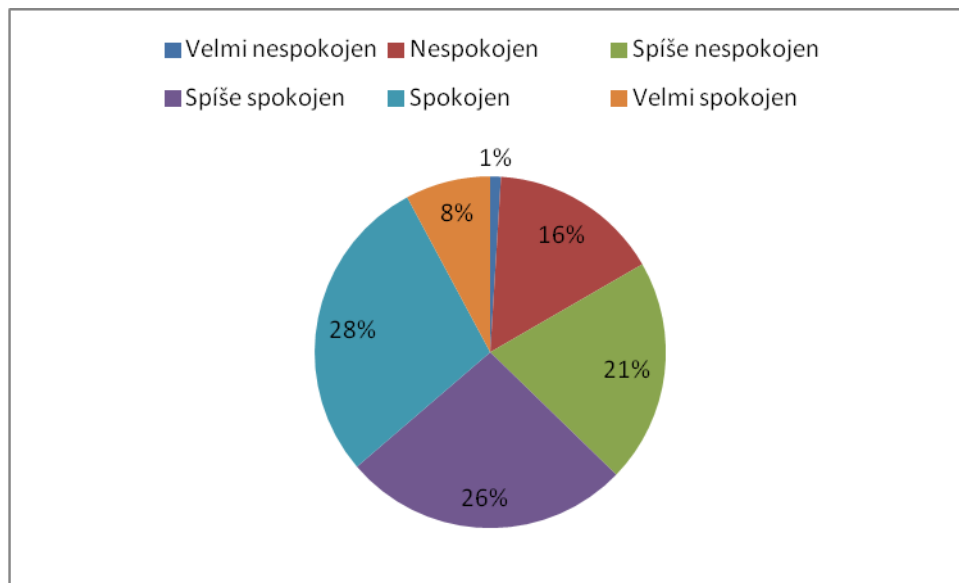
Graf č. 24: Hmotné odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Úroveň hmotného odměňování je pro každého zaměstnance velice důležitá, je možné že tato skutečnost úzce souvisí se stále se zvyšující životní úrovní. Také nelze srovnávat plat administrativního pracovníka a pracovníka ve dřevovýrobě. Rozdílnost šetření je dána pracovními pozicemi, které zaměstnanci vykonávají.

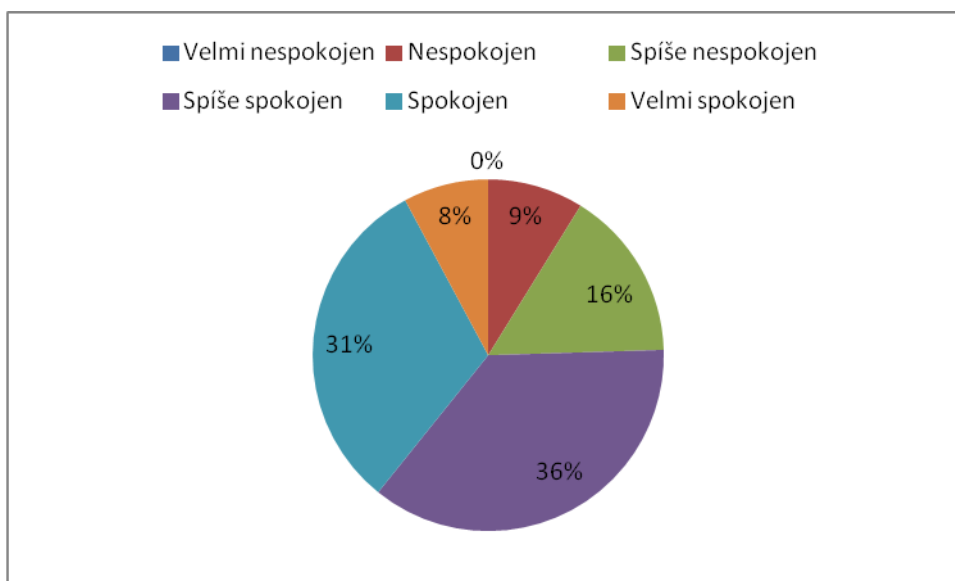
Graf č. 25: Stálost a jistota práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle zjištěných údajů se dá vyvozovat, že pracovníci jsou si poměrně jisti svojí prací a firma má pevné postavení na trhu a i v době ekonomické krize je schopna udržet si nadále své zaměstnance. Je jasné, že tento údaj významně ovlivní zaměstnance a jejich celkovou spokojenost. Nicméně se dá předpokládat, že do budoucna se může tento výsledek neustále měnit.

Graf č. 26: Bezpečnost pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování

S tímto bodem se velmi ztotožňují ti pracovníci, kteří buď vykonávají administrativní činnosti, nebo pracují ve dřevovýrobě. Je jasné, že 31% je velmi spokojeno. Na základě toho se nechá usuzovat, že se jedná o pracovníky, kteří pracují většinou v administrativní budově a při své práci používají kancelářské prostory. Spíše spokojených je 36%, zde se může jednat o pracovníky, kteří pracují ve dřevovýrobě, ale při práci jim nehrozí možné nebezpečí úrazu. Ti, kteří jsou nespokojeni, tak dle mého úsudku pracují v podmínkách, kde je možné přijít k úrazu. Může se jednat o práci s pilou nebo obsluhu různých montážních strojů.

Na závěr zjištěných výsledků lze usuzovat na to, že firma DDL velice dbá na bezpečnost pracoviště a tím na bezpečnost svých pracovníků. Je jasné, že takto velká firma, musí dodržovat předpisy, které se týkají pracoviště a bezpečnosti jednotlivých zaměstnanců.

4.6 Zhodnocení výsledného šetření

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že firma DDL pečuje a dbá o své zaměstnance. Existují však i výjimky, které by se firma měla pokusit odstranit.

Osoba personalisty a s ním související úkoly jsou jistě náročné pro dobře vykonanou práci. V každé firmě hraje personalista důležitou roli a s tím také souvisí způsob a vedení jeho práce. Personalista by se měl pokusit o lepší a kvalitnější přístup k různým pracovním skupinám, měl by se svými pracovníky lépe komunikovat. Řešení spočívá např. v častější návštěvě jednotlivých částí podniku, v komunikaci s jednotlivými spolupracovníky nebo v získávání dostatečného množství informací formou anonymních dotazníků.

Je jasné, že vedoucí pracovník musí své podřízené vést a zadávat jim přidělené úkoly. To se mnohým nemusí líbit, neboť je pro mnohé z nich jistě těžké plnit úkoly, které vám zadává popřípadě mladší osoba, než je samotný pracovník. Vedoucí nemá vždy lehkou pozici mezi ostatními pracovníky. Způsob zlepšení může spočívat ve vzájemné komunikaci, v lepším přístupu ke svým podřízeným.

Jestliže panují na pracovišti dobré pracovní vztahy a spolupracovníci spolu vycházejí, vede to jistě k lepšímu pracovnímu výkonu a také vlastní seberealizaci jednotlivých zaměstnanců. Tyto faktory hrají velice důležitou roli v každém pracovním kolektivu. A dobrý pracovní kolektiv opět vede k dobře vykonané práci. To ovšem nemusí panovat v každém kolektivu a proto i v takových to kolektivech existují výjimky, které jak se říká, potvrzují pravidlo.

Je zajímavé, že v této firmě jsou si pracovníci poměrně jisti svoji prací, údaje mohou být poněkud zkreslené, jestliže se jedná o stálé zaměstnance, kteří ve firmě pracují již delší období. Naopak určitá nejistota, která může vzniknout z případného propuštění, může opět směřovat k lepšímu pracovnímu výkonu, poněvadž ti pracovníci, kteří si nejsou jisti svým zaměstnáním, se jistě pokusí si ho udržet např. již zmíněným dobrým pracovním výkonem.

Hmotné odměňování a jeho způsoby patřily vždy k ošemetným otázkám v každém zaměstnání. V dnešní době bude málokterý pracovník spokojen se svým platem, každý žádá stále více a více. Což může být způsobeno i výší minimální mzdy, která je 8 000 Kč. S tímto údajem, ale málokterá firma něco udělá. Pro mnoho firem je výhodné zaměstnávat jednotlivce za pouhou minimální mzdu, neboť její případné zvýšení by mohlo vést k propouštění jednotlivých pracovníků. A v dnešní době ekonomické krize si lidé nemohou dovolit zůstat bez práce a tím i bez prostředků pro své živobytí.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na osobu personalisty, jeho roli a jaké postavení má pro společnost DDL, co vše přináší společnosti a jeho vlastní důležitost pro podnik.

Do oblasti personálního řízení se řadí celé množství činností, které ovšem nejdou rozebrat v jedné bakalářské práci. Tato práce byla orientována na personálního vedoucího a výběr a získávání pracovníků. Cílem bylo rozpoznat osobu personalisty a najít možné řešení ve firmě DDL. Důležitým bodem byla komparace jednotlivých pracovníků, která poukázala, co předchází výběru nových zaměstnanců.

Dotazníkové šetření mělo rozpoznat vlastní spokojenost zaměstnanců firmy DDL. Jestli jsou dobře motivováni do pracovního výkonu, náležitě odměňováni a také jestli jsou spokojeni se svými vedoucími pracovníky a osobou personalisty.

Na základě výsledků zhodnocení je jasné, že firma se stará o své zaměstnance, že jsou pro ni důležití a snaží se dbát nejen o jejich bezpečnost, ale vlastní užitek z jejich pracovního výkonu. Ale existují zde i výjimky, které nejsou spokojeny s vlastní prací nebo vedoucím pracovníkem. Zde by se firma měla pokusit odstranit nedostatky, neboť se tento fakt může rozšířit i na další zaměstnance, což může vést k horšímu pracovnímu výkonu nebo neochotě pracovat.

Tato práce je pouhým návrhem doporučení pro firmu DDL a jednotlivé pracovníky firmy a slouží pouze jako zdroje informací.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Praha, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARTHUR, D.: *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2937-4.
3. BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-2014-5.
4. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha, Prospektrum 1994, ISBN 80-7175-010-7.
5. BLÁHA, J. - MATEICIUC, A. - KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno, CP Books 2005, ISBN 80-251-0374-9.
6. CIPRO, M.: *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha, Grada Publishing 2009, ISBN 978-80-247-2945-9.
7. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. Praha, C.H. Beck 2007, ISBN 80-251-0374-9.
8. FORSYTH, P.: *Jak motivovat svůj tým*. Praha, Grada Publishing 2009, ISBN 978-80-247-2128-6.
9. FULLER, D.: *Vést nebo být veden*. Praha, Alfa Publishing 2004, ISBN 80-86851-03-6.
10. HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum Základní metody a aplikace*. Praha, Portál 2005, ISBN 80-7367-040-2.
11. HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. Praha, Grada Publishing 2006, ISBN 80-247-14-582.
12. HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno, Motiv Press 2007, ISBN 978-80254-0698-4.
13. HRONÍK, F.: *Manažerská integrita*. Brno, Motiv Press 2008, ISBN 978-80-904133-0-6.
14. HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělání pracovníků*. Praha, Grada Publishing 2006, ISBN 978-80-247-1457-8.
15. KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.
16. KOLMAN, I. a kol.: *Výběr zaměstnanců – Metody a postupy*. Praha, Linde 2010, ISBN 978-80-7201-810-9.

17. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha, Grada Publishing 2007, ISMN 978-80-247-2202-3.
18. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha, Management Press 2001, ISBN 80-7261-033-3.
19. KVASNIČKOVÁ, I. – BERKA, M.: *Pracovní motivace v kostce*. České Budějovice, Nová Forma 2010, ISBN 978-80-87313-73-2.
20. PILAŘOVÁ, I.: *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha, Grada Publishing 2008, ISBN 978-80247-2042-5.
21. PROVAZNÍK, V. a kol.: *Psychologie pro ekonomy*. Praha, Grada Publishing 1997, ISBN 80-7169-434-7.
22. TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0405-6.
23. ULRICH, D.: *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3058-5.
24. VAJNER, L.: *Výběr pracovníků do týmu*. Praha, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1739-5.
25. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.: *Moderní management v teorii a praxi*. Praha, Management Press 2006, ISBN 80-72-61-143-7.
26. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Moderní management v teorii a praxi*. Praha, Management Press 2006, ISBN 80-7261-143-7.
27. WALKER, J. ALFRED.: *Moderní personální management Nejnovější trendy a technologie*. Praha, Grada Publishing 2001, ISBN 80-247-0449-8.
28. Zákon č. 262/2006 SB., zákoník práce
29. www.ddl.cz
30. www.mpsv.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb

Obrázek č. 2: Výkonný management družstva

Seznam grafů

Graf č. 1: Celkový počet zaměstnanců dřevozpracujícího družstva

Graf č. 2: Vzdělanost ve firmě DDL

Graf č. 3: Návratnost dotazníků

Graf č. 4: Věk respondentů

Graf č. 5: Vzdělání respondentů

Graf č. 6: Role personalisty

Graf č. 7: Přístup personalisty při přijímání do pracovního poměru

Graf č. 8: Ochota personalisty pomoci

Graf č. 9: Pracovní vztahy

Graf č. 10: Jaký je přístup Vašeho vedoucího (nadřízeného) pracovníka

Graf č. 11: Zájem vedoucího o své podřízené

Graf č. 12: Snaha spolupracovníků pomoci

Graf č. 13: Hodnocení vykonané práce

Graf č. 14: Vztahy se spolupracovníky

Graf č. 15: Vztahy se zákazníky firmy

Graf č. 16: Zajímavost práce

Graf č. 17: Možnost využívání vlastních schopností a dovedností

Graf č. 18: Možnost získat nové zkušenosti

Graf č. 19: Užitečnost práce

Graf č. 20: Dostatek informací (týkající se pracovního úkolu)

Graf č. 21: Vybavení pracoviště

Graf č. 22 Hlučnost pracoviště

Graf č. 23: Hygienické podmínky pracoviště

Graf č. 24: Hmotné odměňování

Graf č. 25: Stálost a jistota práce

Graf č. 26: Bezpečnost pracoviště

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY FIRMY DDL

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník pro pracovníky firmy DDL

Vážení,

jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského Praha, oboru Evropská hospodářskosprávní studia. Vypracovávám bakalářskou práci na téma Personální proces řízení – výběr a získávání pracovníků u firmy DDL. Dovoluji si Vám předložit následující dotazník a požádat o jeho laskavé vyplnění. Dotazník bude použit pouze pro mé studijní účely. Prosím o jeho pravdivé vyplnění.

Děkuji Lucie Hrubá.

Pokyny k vyplnění dotazníku

V následujících otázkách jsou faktory, které mají vliv na motivaci člověka v pracovní činnosti.

Ke každé otázce je připojena číselná škála, pomocí které zhodnotíte, jak Vás daný faktor ovlivňuje do Vaší pracovní činnosti.

Číselná škála

1. Velmi nespokojen(a)
2. Nespokojen(a)
3. Spíše nespokojen(a)
4. Spíše spokojen(a)
5. Spokojen(a)
6. Velmi spokojen(a)

Věk: do 25 let 26 – 34 let 35 – 44 let 45 – 50 let nad 50 a více

Vzdělání : Základní Střední odborné Střední s maturitou

 Vyšší odborné Vysokoškolské

(prosím zakroužkujte)

Zde prosím zhodnoťte, jak Vás daný prvek ovlivňuje do pracovní činnosti.

Role personalisty.	1	2	3	4	5	6
Přístup personalisty při přijímání do pracovního poměru.	1	2	3	4	5	6
Ochota personalisty pomoci.	1	2	3	4	5	6
Pracovní vztahy.	1	2	3	4	5	6
Jaký je přístup Vašeho vedoucího (nadřízeného) pracovníka.	1	2	3	4	5	6
Zájem vedoucího o své podřízené.	1	2	3	4	5	6
Snaha spolupracovníků pomoci.	1	2	3	4	5	6
Hodnocení vykonané práce.	1	2	3	4	5	6
Jaké jsou vztahy s vašimi spolupracovníky.	1	2	3	4	5	6
Jaké jsou vztahy se zákazníky firmy.	1	2	3	4	5	6
Zajímavost práce.	1	2	3	4	5	6
Jistota práce.	1	2	3	4	5	6
Možnost využívání vlastních schopností a dovedností.	1	2	3	4	5	6
Možnost získat nové zkušenosti.	1	2	3	4	5	6
Užitečnost práce (té, kterou vykonávám).	1	2	3	4	5	6
Dostatek informací (týkajících se pracovního úkolu).	1	2	3	4	5	6

Vybavení pracoviště.	1	2	3	4	5	6
Hlučnost pracoviště.	1	2	3	4	5	6
Hygienické podmínky pracoviště.	1	2	3	4	5	6
Hmotné odměňování.	1	2	3	4	5	6
Stálost a jistota práce.	1	2	3	4	5	6
Bezpečnost pracoviště.	1	2	3	4	5	6

Děkuji za vyplnění dotazníku.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Hrubá
Obor: Evropská hospodářskosprávní studia
Forma studia: prezenční
Název práce: Personální proces řízení – výběr a získávání pracovníků u firmy DDL
Rok: 2012
Počet stran textu bez příloh: 48
Celkový počet stran příloh: 3
Počet titulů české literatury a pramenů: 20
Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 7
Počet internetových zdrojů: 3
Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth

