

# **Analýza personální práce ve vztahu ke konkurenceschopnosti firmy**

Ivana Dostálková

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav managementu  
akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana DOSTÁLKOVÁ**  
Osobní číslo: **L08973**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza personální práce ve vztahu ke konkurenceschopnosti firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Pojednejte o personální práci ve společnosti
2. Provedte analýzu současného stavu vedení a dokumentace personální agendy v souvislosti se získáváním, výběrem, přijímáním, propouštěním, péčí o kvalifikaci a spokojenosti zaměstnanců ve firmě 5M, spol. s r.o.
3. Přehledně zpracujte proces přijímání a propouštění ve společnosti
4. Na základě teoretických poznatků a výsledku z analýzy formulujte závěrečná doporučení pro management firmy 5M, spol. s r.o.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., MATEJČEK, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

[3] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce:

**30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.

*pověřená děkanka*



Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.

*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce „Analýza personální práce ve vztahu ke konkurenceschopnosti firmy“ je analýza vybraných aspektů personální práce v konkrétním podniku. V teoretické části práce definuji personální práci a její úlohu ve společnosti, popisuji vybrané činnosti pro efektivní řízení organizace, kterými jsou získávání, výběr, přijímání, propouštění a péče o kvalifikaci pracovníků. V praktické části práce je provedena analýza stavu vedení a dokumentace personální agendy zmíněných činností ve firmě 5M, s.r.o.. Spokojenost zaměstnanců je šetřena pomocí dotazníku. Pomocí teoretických poznatků a výsledků z analýzy jsou navržena doporučení pro management firmy 5M, s.r.o..

Klíčová slova:

personální práce, personální činnosti, personální útvar, přijímání pracovníků, propouštění pracovníků

## **ABSTRACT**

The subject of the thesis "Analysis of personnel work in relation to the company's competitiveness is to analyze selected aspects of personnel work in a particular company. The theoretical part of personnel work and define its role in society, describe certain actions for the effective management of the organization, namely recruitment, selection, recruitment, redundancy and qualified care. The practical part is an analysis of state management and documentation of personnel administration activities mentioned in the company 5M sro. ltd. Employee satisfaction is investigated using a questionnaire. Using theoretical findings and results of analysis are proposed recommendations for the management of the company 5M sro. ltd.

Keywords:

personnel work , human resources activities, personnel department, labour recruitment, redundant workers

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D. za jeho podnětné návrhy a čas, který mi věnoval při zpracování této práce. Poděkování patří také mojí rodině za trpělivost a podporu.


### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10. 12. 2010

  
.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>9</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>10</b>
1.1 ÚKOL PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	11
1.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR .....	12
1.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	13
1.4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	13
1.4.1 Proces získávání pracovníků .....	14
1.4.2 Podmínky získávání pracovníků .....	15
1.4.3 Zdroje získávání pracovníků .....	16
1.4.4 Metody získávání pracovníků .....	18
1.5 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	20
1.5.1 Proces výběru pracovníků .....	21
1.5.2 Kritéria výběru pracovníků .....	22
1.5.3 Metody výběru pracovníků .....	22
1.6 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	23
1.7 PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ .....	25
1.8 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	26
1.8.1 Metody vzdělávání pracovníků .....	27
1.8.2 Fáze vzdělávání .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>29</b>
<b>2 PROFIL SPOLEČNOSTI 5M S.R.O. ....</b>	<b>30</b>
2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	32
<b>3 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>35</b>
3.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	36
3.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	36
3.3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	37
3.4 PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ .....	40
3.5 PÉČE O KVALIFIKACI .....	40
3.6 SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ .....	40
3.6.1 Vývoj spokojenosti pracovníků.....	41
3.6.2 Dotazník spokojenosti zaměstnanců .....	47
<b>4 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>56</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>64</b>

## ÚVOD

Téma mé bakalářské práce „Analýza personální práce ve vztahu ke konkurenceschopnosti firmy“ jsem si zvolila, protože je to důležitá záležitost každé společnosti, která se s ní potýká každodenně.

V posledních letech docházelo v České republice ke změnám společenských vztahů a transformaci ekonomiky. Tyto změny se dotkly i personálního řízení. Je na společnosti, jak povede svou personální práci, stát zasahuje jen co nejméně a to z důvodu, aby nevznikaly spory mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Společnosti si určují samy politiku personálního řízení, podle své firemní kultury a svých strategických cílů.

Organizace by měla člověka brát jako pracovní sílu, která je nejdůležitější hnací silou v podnikovém mechanismu. Podnik by měl vybírat takové lidi, kteří mají znalosti a zkušenosti.

Cílem bakalářské práce je analýza personální práce ve společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí - teoretické a praktické.

V teoretické části se zabývám definováním personální práce ve společnosti a její úlohou. Popisuji vybrané činnosti personální práce, kterými jsou získávání, výběr, přijímání, propouštění a péče o kvalifikaci zaměstnanců ve společnosti.

V praktické části zpracovávám analýzu stavu vedení a dokumentace personální agendy v souvislosti se získáváním, výběrem, přijímáním, propouštěním, péčí o kvalifikaci a spokojenosti zaměstnanců ve firmě 5M s.r.o.. Spokojenost zaměstnanců provádím pomocí dotazníkového šetření. Na základě teoretických poznatků a výsledků z analýzy navrhuji doporučení pro management firmy 5M s.r.o..

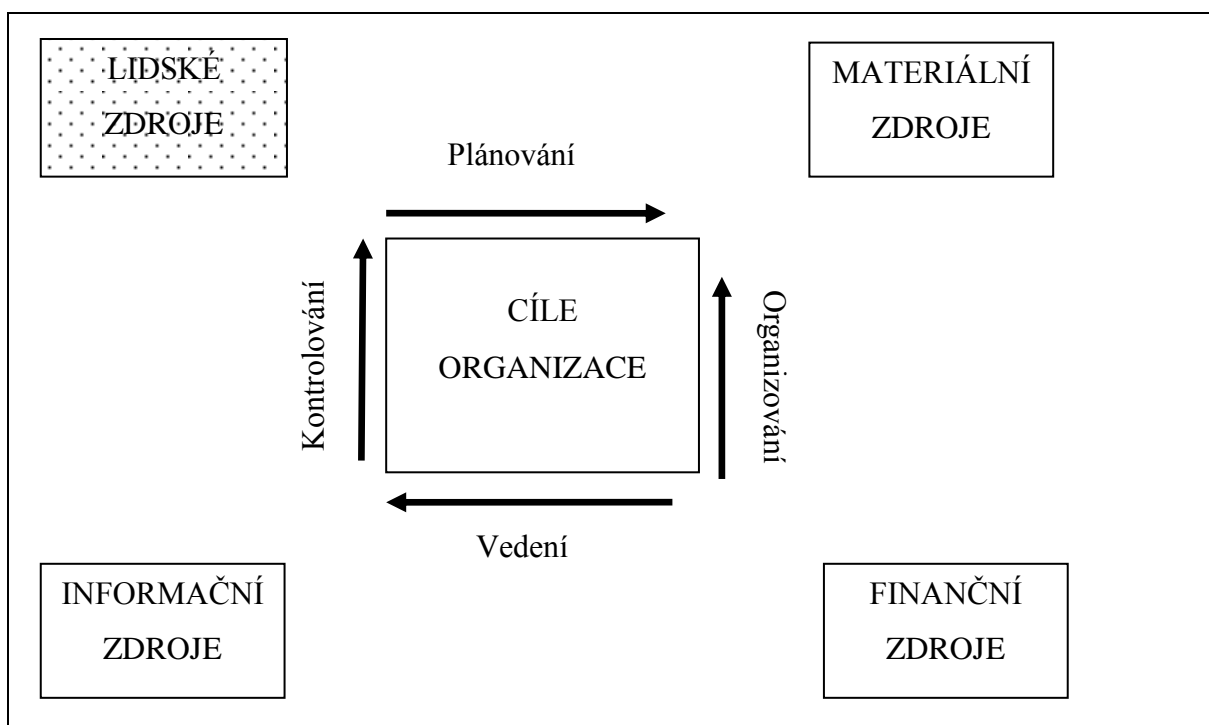


## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI

V odborné literatuře i v praxi se používají termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a nejnověji řízení lidských zdrojů. Personální práce se zaměřuje na problematiku související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním svých základních aktivit, jako jsou jeho schopnosti, výkon, pracovní chování, přizpůsobování požadavkům podniku, přizpůsobování pracovním vztahům, do nichž pracovník podniku vstupuje, přizpůsobování s výsledky dané práce a přizpůsobit se s náklady vynaloženými na lidskou práci. Dále se personální práce zaměřuje i na problematiku související s jeho osobním rozvojem a uspokojování jeho sociálních potřeb. Zahrnuje tedy vše, co se člověka týká a jeho práce v podniku, a toho co ho v životě ovlivňuje k jeho práci v podniku (životní podmínky).

Každý podnik může fungovat jen tehdy, pokud se mu podaří shromáždit, propojit a využít materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje. [1]



Obr. 1. Zdroje organizace a proces řízení [2]

Člověk je svými schopnostmi důležitou pracovní silou podniku a na to jak je využije, záleží, jak bude podnik úspěšný a konkurenceschopný. Personální práce je ústředním problémem řízení podniku a je nutné ji věnovat mimořádnou pozornost. Úspěšnost a přežití závisí na dobré personální práci a na schopné, motivované a spokojené pracovní skupině.[1]

## 1.1 Úkol personální práce

Hlavním úkolem řízení podniku je, aby uskutečnil své stanovené cíle, byl výkonný, konkurenceschopný, dosahoval žádoucího zisku a byl také úspěšný a prosperující na trhu. K těmto úkolům pomáhá i personální práce tím, že:

- Hledá správné spojení člověka s pracovními úkoly a toto spojení stále vylepšuje.

Důležité je najít pro určitou práci vhodného člověka, aby měl požadované znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale také dobře přiřadit konkrétnímu člověku takové pracovní úkoly tak, aby vhodně využíval své pracovní schopnosti a přinášely mu z vykonané práce uspokojení. Součástí je i soustavné úsilí o přizpůsobování pracovních schopností člověka na měnící se nároky práce v podniku s určitým předstihem, ale také o přizpůsobování obsahu práce, struktury pracovních úkolů, odbornému zájmu a zdravotnímu stavu.

- Usiluje o optimální využívání pracovníků

Jde o dosažení a udržení personálního obsazení, při němž má firma k dispozici přiměřený (ani nadbytečný, ani přebytečný) počet pracovníků s potřebnými pracovními způsobilostmi, motivovaných a odhodlaných k plnění podnikových funkcí.

- Formuluje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy

Na vytváření pracovních skupin by se mělo dbát na odbornost jednotlivých pracovníků, ale také na jejich osobnost a charakterové vlastnosti. Vztah v pracovní skupině je ovlivňován výkonem skupiny. Důležitou roli hrají vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a zvolený způsob vedení lidí. Efektivní způsob vedení lidí a vytváření mezilidských vztahů vede k dosažení a udržení personálního obsazení, spokojenosti a loajalitě podniku.

- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků

V personální práci se nesmí zapomínat, že člověk není jen pracovní silou, ale že má své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, a ty by se měly respektovat. Pé-

če o personální a sociální rozvoj pracovníků je i v zájmu zaměstnavatele, protože se to odráží v jejich výkonech a tudíž i ke vztahu k zaměstnavateli samotnému. Jedná se tu o péči o rozvoj pracovníků, péči o jejich kariéru a pracovní a životní podmínky.

- Dbá na to, aby se respektovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv

Dodržování zákonů a pravidel slušnosti je samozřejmostí, závisí na tom především dobrá pověst podniku. Dobrá pověst podniku vytvářená důsledným dodržováním zákonů a budováním zdravých pracovních vztahů zvyšuje spokojenost i výkon pracovníků, snižuje fluktuaci a výrazně zvyšuje atraktivitu podniku a snadněji tak získává nové pracovníky.[1]

## 1.2 Personální útvar

Personální útvar je pracoviště, které se specializuje na řízení a rozvoj lidí v podniku. Dále jde o pracoviště, které se zapojuje do vytváření a realizace personálních strategií, personální politiky a do personálních činností, jde například o personální plánování, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, přijímání a propuštění pracovníků a další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů. Personální útvar umožňuje dosahovat cílů podniku prostřednictvím lidí a to tím, že poskytuje rady a služby. [3]

Obsazení personálního útvaru závisí na velikosti organizace, na typu prováděné práce a na druhu zaměstnanců. Na poměr počtu personalistů neexistuje žádná norma.

V malé firmě provádí personální činnosti vrcholový manažer (majitel), jedná se o odhad budoucí potřeby pracovníků, jejich výběr, rozmístění, určení mzdy a poskytování zaměstnaneckých výhod. Personální administrativu zajišťuje zaměstnanec, jde o účetnictví a správu organizačních záležitostí.

Pokud se jedná o větší podnik, kde bývá široká škála personálních činností, je personální útvar rozsáhlý a tvoří ho zaměstnanci. Jde o odborně specializované zaměstnance na řízení lidských zdrojů.[4]

### 1.3 Personální činnosti

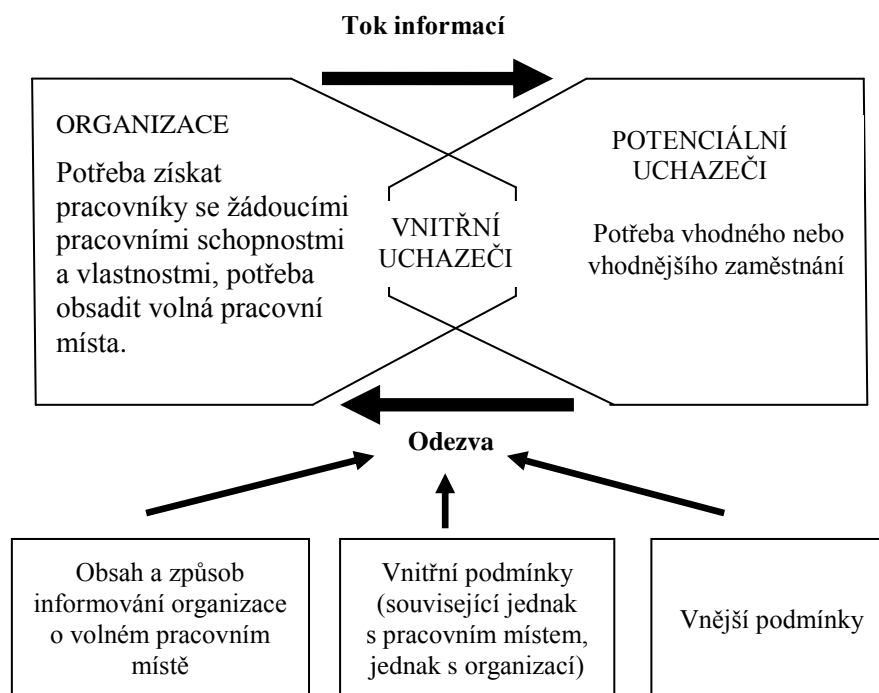
K opatření úkolů personální práce je potřeba provést personální činnosti (funkce, služby), které představují výkonnou část personální práce. V literatuře se setkáváme s velkým počtem různých pojetí personálních činností. Mezi personální činnosti patří:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků[1]

### 1.4 Získávání pracovníků

Získávání a navazující výběr pracovníků patří mezi nejdůležitější personální činnosti, které rozhodují o tom, jaké bude mít podnik pracovníky a kolik pracovníků bude mít k dispozici. Úkolem získávání je zajistit optimální počet schopných a vhodných uchazečů o zaměstnání, z nichž si podnik vybírá pracovníky, kteří nejlépe splňují stanovené požadavky, a kteří budou pro podnik dlouhodobě využitelní. Vždy podnik obsazuje pracovní místo nejdříve pracovníkem z řad současných zaměstnanců a poté zda bude nutné z vnějších zdrojů a zvolit vhodný způsob informování o volné pracovní místo. Existují různé typy pozic a pro každou z pozic jsou využívány různé metody. Důležité je, jaké podnik poskytne informace uchazečům o pracovní místo. Podstatná je komunikace mezi podnikem a uchazeči o pracovní pozici, aby se o nabízené místo zajímal optimální počet uchazečů a podnik získal dostatek informací ke zhodnocení jejich vhodnosti. Podnik při získávání pracovníků by měl uvažovat perspektivně a hospodárně, proto by měl přilákat pracovníky s přiměřenými náklady a ve správném čase. Pro termín získávání pracovníků nebo vyhledávání pracovníků se také používá i termín nábor.[5]

V procesu získávání pracovníků jsou dvě strany, které proti sobě stojí. První stranou jsou organizace se svou potřebou pracovních sil a druhou stranou jsou potenciální uchazeči o práci, to jsou osoby, hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Tento proces má zabezpečit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální uchazeči o pracovní místo projevíli zájem o nabídku zaměstnání v podniku. Odezvu na nabídku pracovního místa v podniku může významně působit sama nabídka o zaměstnání a vnitřní podmínky podniku, ale i velmi výrazně vnější podmínky. Tuto situaci znázorňuje model vztahů a podmínek při získávání pracovníků.[1]



Obr. 2. Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků[2]

### 1.4.1 Proces získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků je rozdělen do jednotlivých kroků, lze ho využít jako návod k úspěšnému získávání pracovníků. Dokonale propracovaný proces získávání pracovníků je výhodné dodržovat, ušetří jak časové tak i jiné ztráty. Proces má tyto kroky:

- a) Identifikace potřeby získávání pracovníků.
- b) Popis a specifikace.
- c) Zvážení alternativ.
- d) Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.

- e) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
- f) Volba metod získávání pracovníků.
- g) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
- h) Formulace nabídky zaměstnání.
- i) Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- j) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
- k) Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací.
- l) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.[5]

#### 1.4.2 Podmínky získávání pracovníků

Reakce potenciálních uchazečů o pracovní místo v určité organizaci závisí na celé řadě podmínek a okolností, které dělíme na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků se řadí obvykle:

Podmínky týkající se pracovního místa:

- charakter práce na pracovním místě,
- umístění pracovního místa v hierarchii funkcí organizace,
- požadavky pracovního místa na pracovníka (vzdělání, schopnosti, kvalifikace),
- rozsah povinností a odpovědnost na pracovním místě,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávání práce,
- podmínky práce (odměny a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí).[5]

Podmínky vztahující se k organizaci:

- význam organizace a její úspěšnost,
- prestiž organizace,
- pověst organizace (serióznost ve vztahu k zaměstnancům, k zákazníkům, k veřejnosti),
- úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi,
- poskytované zaměstnanecké výhody a úroveň péče o pracovníky v porovnání s jinými organizacemi,
- možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci,

- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.[5]

Vnější podmínky získávání pracovníků jsou:

- ekonomický rozvoj země a regionu (změny mezi poptávkou a nabídkou pracovní síly),
- populační vývoj a mobilita obyvatelstva,
- hodnotová a profesně-kvalifikační orientace lidí,
- podmínky pro vytváření nových pracovních míst,
- dopravní obslužnost,
- preference určitých oblastí k osídlení (životní prostředí),
- preference určitého životního stylu i samotného bydlení v okolí průmyslových center,
- politicko-legislativní podmínky (rovnoprávnost uchazečů o práci, zaměstnávání cizinců, spodní limity zaměstnávání určitých skupin např. osob se ZPS).[5]

### 1.4.3 Zdroje získávání pracovníků

Při získávání pracovníků je hlavním faktorem identifikace zdrojů a metod procesu jejich získávání. Pro získávání pracovníků se disponuje dvěma základními zdroji, a to zdroji vnitřními a zdroji vnějšími.

Vnitřní zdroje získávání pracovníků tvoří:

- pracovníci, jejichž pracovní místa se ruší z důvodů zastavení výroby či jiných organizačních důvodů,
- pracovníci, jejichž pracovní místo je zrušeno v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky a technologie,
- pracovníci, kteří získáváním dalších znalostí a dovedností mají předpoklady vykonávat náročnější pracovní místo,
- pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem o uvolněné či nově tvořící se pracovní místo.[5]



Do vnitřních zdrojů se zařazují i ženy vracející se z mateřské dovolené a také vlastní pracovníci, kteří mají pracovní poměr uzavřený na dobu určitou, např. zastupují ženy na mateřské dovolené.

Výhody:

- znalost zájemce,
- zájemce zná podnik a spolupracovníky,
- možnost postupu pro pracovníka,
- zvyšuje se motivace a loajalita pracovníků,
- posiluje se jistota zaměstnání v podniku,
- rychlejší obsazení místa,
- návratnost investic vložených do rozvoje pracovníků,
- nižší náklady na proces získávání pracovníků.[8]

Nevýhody:

- omezený výběr,
- určitá provozní slepota současných pracovníků,
- vzájemná soutěživost a kariérový postup mezi pracovníky nemusí vždy ovlivňovat pozitivně morálku a mezilidské vztahy.[8]

Vnější zdroje získávání pracovníků:

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce,
- absolventi škol nebo jiných vzdělávacích institucí,
- pracovníci jiných firem, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele, nebo je oslovila nabídka pracovního místa,
- jiné zdroje – získávání jsou i důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí.[5]

Mezi vnější zdroje můžeme zařadit i doplňkové zdroje:

- ženy v domácnosti,
- důchodce,
- zahraniční pracovníky,
- studenty.[5]

Výhody:

- širší výběr pracovníků,
- zpravidla je to rychlejší, levnější a snadnější způsob,
- získány nové zkušenosti, názory, pohledy a poznatky.[8]

Nevýhody:

- vyšší náklady na proces získávání,
- náročné na čas,
- adaptace a orientace nových pracovníků je delší a tím se také prodražuje,
- riziko přijetí nového pracovníka.[8]

#### 1.4.4 Metody získávání pracovníků

Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získání pracovníků, jak rychle potřebujeme pokrýt pracovní místa atd. Metod získávání pracovníků je celá řada a organizace se obvykle neomezují na některou z nich, ale používají více možností.

Mezi metody získávání patří:

##### Inzerování v médiích

Inzerování v médiích je standardní metodou získávání pracovníků. Možnost inzerovat nabídky o volné pracovní místo lze v tisku, televizi a rozhlase, a to v regionálních, celostátních a mezinárodních médiích. Inzerce by měla popisovat nabízené pracovní místo a výhody, dále poskytnout informace o zaměstnavateli a informovat jakým způsobem se mají zájemci ucházet o místo. Správně napsaný inzerát by měl pomoci získat podniku co nejrychleji a nejlevněji úzký okruh kvalifikovaných uchazečů. Inzerce by měla splňovat určité zásady, aby měla ten správný efekt a v daném případě hlavně zapůsobit na určitou cílovou skupinu zájemců a vzbudit v nich zájem. Aby byl inzerát efektivní a co nejméně nákladný, měl by obsahovat jako první nadpis inzerátu, pak název a místo podniku, název a charakteristiku pracovního místa, pracovní podmínky, požadavky na pracovníka, informace o způsobu a termínu přihlášení na inzerované místo. Inzerát by měl být umístěn na správné mís-

to, do správného sdělovacího prostředku s nejúčinnější frekvencí. Je vhodné provádět častější frekvence inzerátů, je to sice nákladnější, ale určitě osloví větší počet potenciálních uchazečů, než jednorázový inzerát, který může být přehlédnut či přeslechnut.[5]

#### Inzerování na internetu (e-recruitment)

Inzerování na internetu je v současné době oblíbenou a hodně využívanou metodou získávání pracovníků. Pomocí internetu lze zasílat životopisy a jiné dokumenty, vyplňovat dotazníky a korespondenci.[5]

#### Zprostředkovatelské agentury

Jde o metodu rychlou, efektivní, ale drahou. Organizace by měli agenturám poskytnout dostatečné informace, protože se může stát, že nabídnou nevyhovujícího uchazeče.

#### Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Organice mohou obsadit pracovní místa absolventy škol či učilišť spíše na dělnická povolání a zajišťují tak přísun mladých manuálních pracovníků.[4]

#### Spolupráce s úřady práce

Úřady práce poskytují služby osobám hledajícím zaměstnání a také organizacím hledajícím pracovníky.[2]

#### Spolupráce se sdružením odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory

#### Doporučení uchazeče

Vlastní pracovník doporučuje vhodného pracovníka, nebo pracovník informuje svého známého o volném pracovním místě. Jde o metodu pasivní, kdy pracovníci nedoporučí zrovna vhodného pracovníka.

### Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Vedoucí pracovníci podniku sledují, kdo a jak je v určitém oboru dobrý, a který nejlépe splňuje požadavky na dané místo. Vedoucí ho pak osloví a nabídnou pracovní místo. Tato metoda se používá při získávání pracovníků výše postavené a náročnější funkce, není výjimkou použít tuto metodu i pro dělnická zaměstnání.[2]

### Nabídky uchazečů

Uchazeči se o volná pracovní místa nabízejí sami organizaci, která má dobrou pověst, nabízí zajímavou práci a také dobře placenou. Tato metoda se vyskytuje v podmínkách nezaměstnanosti a o tuto práci se zajímají absolventi škol.[4]

### Vývěsky

Jedná se o relativně levnou a nenáročnou metodu. Vývěsky bývají umístěny v podniku, kudy prochází všichni pracovníci, když má podnik zájem o pracovníky z vnějších zdrojů, mohou být i vyvěšeny tam, kde má i přístup veřejnost. Vývěska by měla obsahovat všechny podstatné informace o nabízené pracovní pozici. [2]

### Letáky

Jedná se o letáky rozdávané na různých akcích, doručené poštou nebo vkládané do poštovních schránek na určitém území.[4]

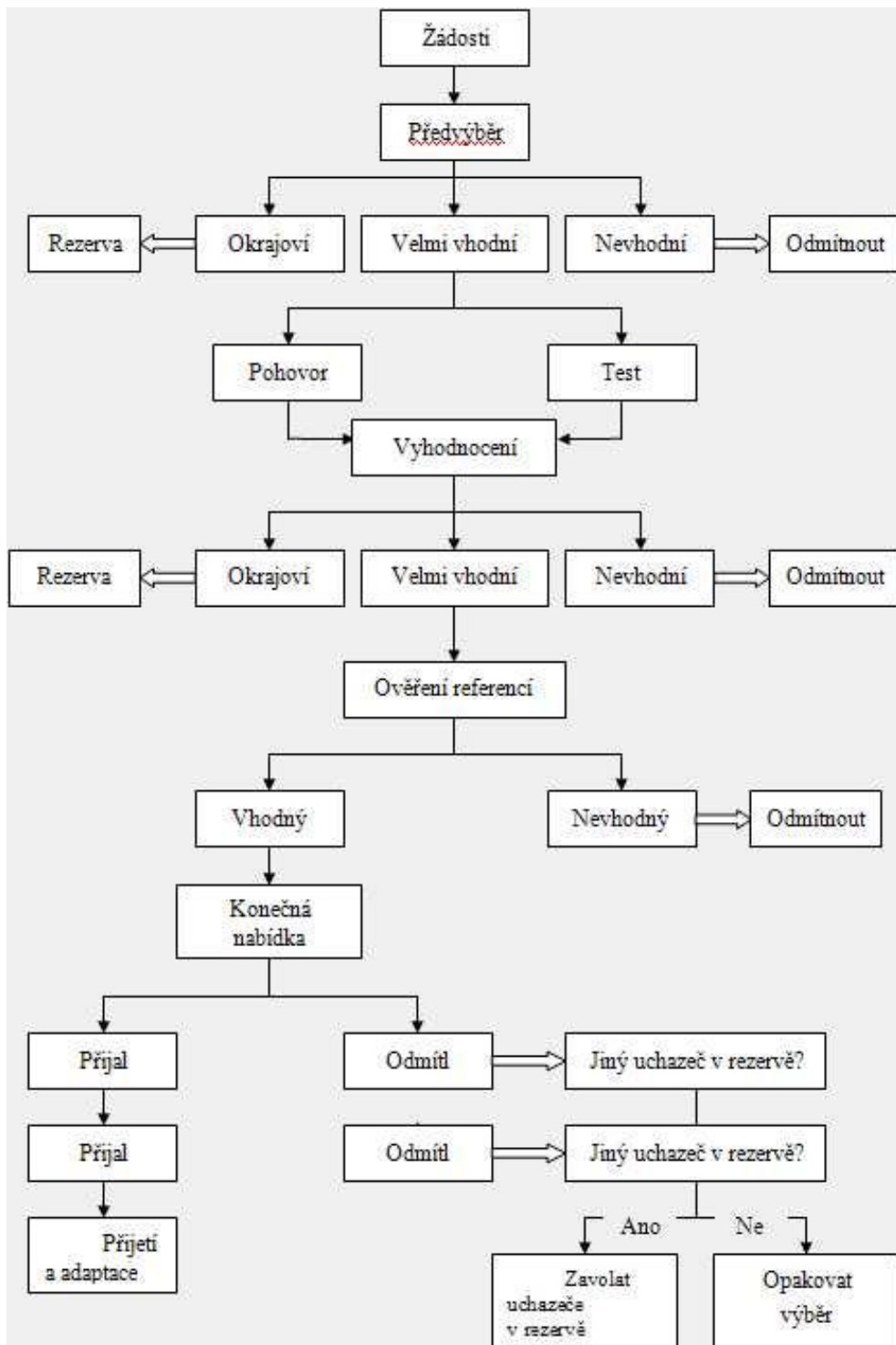
## **1.5 Výběr pracovníků**

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z nabízených uchazečů o pracovní místo se pravděpodobně jeví jako nejvhodnější. Uchazeč by měl vyhovovat nejen požadavkům obsazované pozice, ale měl by i přispět k vytvoření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu v podniku. Proto by se měl výběr pracovníku brát v úvahu jak z odborné, tak i z osobnostní charakteristiky uchazeče. Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a mělo by se mu věnovat dostatek času. [5]

### 1.5.1 Proces výběru pracovníků

Výběr pracovníků je procesem dvousměrným, kde se podnik rozhoduje, kterého uchazeče vyberou, ale hlavní je i to, aby uchazeč na místo nastoupil.

Výběr uchazečů probíhá podle následujícího schématu:



Obr. 3. Proces výběru pracovníků [4]

### 1.5.2 Kritéria výběru pracovníků

- celopodniková kritéria (týkají se především firemní kultury a organizace) – vlastnosti, které považuje podnik za důležité a cenné u svých zaměstnanců,
- útvarová, týmová kritéria (nutné pro práci v daném kolektivu) – vlastnosti, které by měl mít zaměstnanec pracující v podnikovém útvaru, důležité také je, aby tento zaměstnanec zapadl do pracovního týmu.
- kritéria pracovního místa (definuje specifika pracovního místa – vzdělání, znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti, motivace, přizpůsobivost, rozvojový potenciál, fyzické a duševní zdraví).[2]

### 1.5.3 Metody výběru pracovníků

Mezi často používané metody výběru pracovníků patří dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, assessment centre, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, přijetí pracovníka na zkušební dobu. Pomocí těchto metod se získá dostatek informací o jednotlivých kandidátech a tím napomůžou vybrat toho nevhodnějšího uchazeče pro danou pozici.

- Dotazník – využívají ho větší společnosti a používá se několik variant dotazníků,
- Zkoumání životopisu – používám v kombinaci s jinou metodou,
- Testy pracovní způsobilosti – testy schopností, inteligence, znalostí a dovedností
- Assessment centre - speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů,
- Výběrový pohovor – je nejpožívanější metodou, dělí se:
  - podle množství a struktury účastníků:
    - Pohovor 1+1 – diskuse „mezi čtyřma očima“,
    - Pohovor před komisí,
    - Postupný pohovor,
    - Skupinový,
  - podle obsahu a průběhu:
    - Strukturovaný, nestrukturovaný, polostrukturovaný,
- Zkoumání referencí – u nás není povinné, v případě jen na žádost,
- Lékařské vyšetření - využívá se při zaměstnáních, kde může dojít k ohrožení zdraví.[2]

## 1.6 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je personální činnost, které by se měla věnovat náležitá pozornost. Přijímání pracovníků zahrnuje právní a administrativní náležitosti, která souvisí s nastoupením nového pracovníka a s jeho uvedením na jeho nové pracoviště.

Koubek (2007) vymezuje přijímání pracovníků jako řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán, a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci; tyto procedury končí během dne nástupu pracovníka o zaměstnání.[5]

Pracovní poměr je nejtypičtější a nejčastější pracovněprávní vztah, v němž se realizuje zaměstnávání občanů. Pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli upravuje zákoník práce. Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou a jmenováním.

Ještě před vznikem pracovního poměru by měl zaměstnavatel znát o novém zaměstnanci tyto údaje:

- jméno, příjmení (rodné příjmení), akademický titul,
- datum a místo narození, rodné číslo,
- bydliště,
- státní občanství,
- rodinný stav,
- přehled o školním vzdělání,
- přehled o předchozích zaměstnáních,
- další znalosti (např. jazykové znalosti, speciální zkoušky, oprávnění k řízení motorových vozidel, znalost obsluhy PC),
- zdravotní postižení,
- další výtělečná činnost zaměstnance,
- přehled o dětech,
- nařízené srážky ze mzdy.[6]

Pracovní smlouva je nečastější způsob vzniku pracovního poměru. Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon obsahující souhlasný projev vůle budoucího zaměstnance a zaměstnavatele založit pracovní poměr. Před jejím uzavřením je zaměstnavatel povinen budoucího zaměstnance seznámit s jeho právy a povinnostmi. [6]

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemnou formou a jedno vyhotovení je povinen zaměstnavatel vydat zaměstnanci. Aby bylo sjednání pracovní smlouvy platné, musí zaměstnavatel a budoucí zaměstnanec se dohodnout o tzv. podstatných obsahových náležitostech. Mezi tyto náležitosti patří druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, místo nebo místa výkonu práce a den nástupu do práce. Kromě těchto nezbytných náležitostí, může obsahovat i ostatní náležitosti, které musejí být také sjednány, ale nemusí být uvedeny přímo v pracovní smlouvě (např. sjednání mzdy, zkušební doba, doba trvání pracovního poměru, ujednání o dovolené, atd.) Jakmile se účastníci shodnou na celém obsahu pracovní smlouvy, je uzavřena a stvrzena podpisy účastníků.[6]

Po podepsání pracovní smlouvy se pracovník zařadí do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení průkazu zaměstnance. Pokud se jedná o nového pracovníka, je nutné převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení a do osmi dnů od vzniku pracovního poměru poslat přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně. V jednotlivých organizacích či u jednotlivých kategorií pracovníků se může rozsah údajů pro potřeby evidence lišit. Do činnosti přijímání pracovníků se zařazuje i uvedení pracovníka do pracoviště.[6]

*„Uvádění nových pracovníků do podniku spočívá v prodecurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do organizace, a v procedurách, které mají nového pracovníka informovat o základních udajích, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem adaptoval v podniku a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do podniku má čtyři cíle:*

- *překonat počáteční fáze, kdy se zdá všechno novému pracovníkovi neobvyklé, neznámé a cizí,*
- *rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku, tak aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,*
- *dosáhnout toho, aby nový pracovník žádaný pracovní výkon v co nejkratším možném čase nástupu,*
- *Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.“[3, str. 395]*



## 1.7 Propouštění pracovníků

Propouštění pracovníků se provádí ukončením pracovního poměru a odchodem pracovníka z podniku. Propouštění pracovníka je takové ukončení pracovního poměru, které je iniciované podnikem. K takovému ukončení může dojít jak na straně podniku, tak i na straně pracovníka. Ze strany podniku je to z důvodu nadbytečnosti, tj. z organizačních důvodů, a ze strany pracovníka, je to například z důvodu nedostatečného výkonu, porušování disciplíny apod.[11]

*„Pracovní poměr lze skončit:*

*1, Na základě právního úkonu z podnětu zaměstnance nebo zaměstnavatele, tj. rozvázáním:*

*dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době.*

*2, Na základě právní události:*

*uplynutím sjednané doby (platí jen pro pracovní poměr sjednaný na dobu určitou), smrtí zaměstnance, úmrtím zaměstnavatele – fyzické osoby.“ [6, str. 294]*

Při odchodu pracovníka z podniku z organizačních důvodů, je důležité jednat s pracovníkem spravedlivě a slušně, snížit stres a zachovat nadále efektivní provoz organizace.[7]

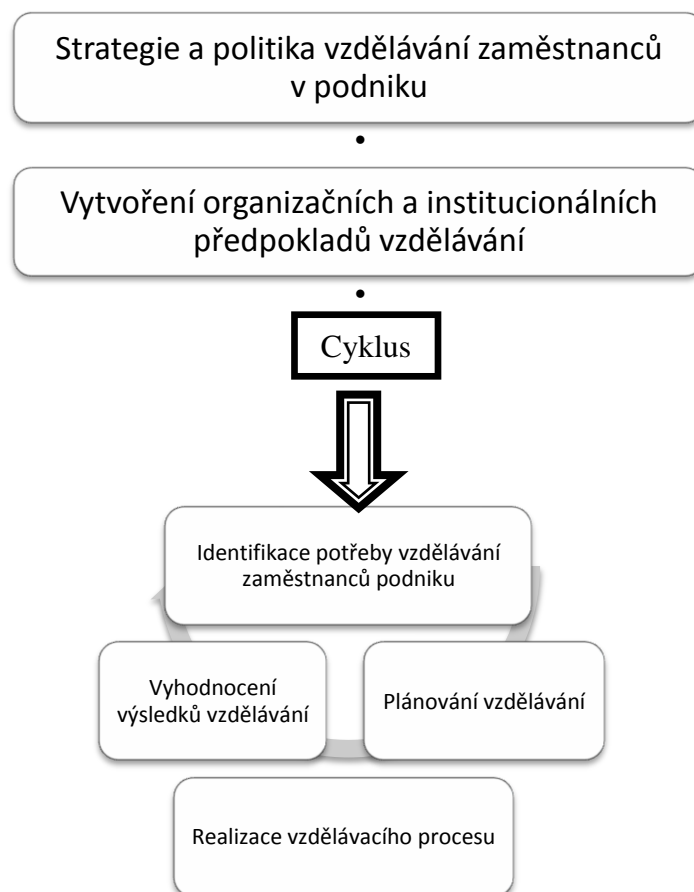
Při skončení pracovního poměru musí zaměstnavatel či personalista a mzdový účetní zabezpečit celou řadu úkonů, aby nedocházelo k porušení práv a uskutečnit všechny povinnosti, které stanoví obecně závazné předpisy.

V den skončení pracovního poměru je povinen zaměstnavatel předat zaměstnanci vyplněné potvrzení o zaměstnání, tzv. zápočtový list.[6]

## 1.8 Rozvoj pracovníků

V současné době společnosti mění požadavky na znalosti a dovednosti lidí. Lidé, aby se uplatnili jako pracovní síla, se musí stále vzdělávat, rozšiřovat a prohlubovat své znalosti a dovednosti. Investice do vzdělání jsou reálnou cestou, jak obstát v nelehkém konkurenčním prostředí. Zkušenosti dokazují i změnu postojů zaměstnanců samotných ke vzdělávání, protože si uvědomují, že se mohou stát na trhu práce konkurenceschopnějšími a žádanějšími.[10]

*„Vzdělávání pracovníků je personální činností, která zahrnuje přizpůsobování schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikační procesy a formování osobnosti pracovníka.“ [4, str. 45]*



Obr. 4. Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace [2]

### 1.8.1 Metody vzdělávání pracovníků

Metody vzdělávání lze zařadit do skupin:

a) Metody používané na pracovišti při výkonu práce:

- instruktáž při výkonu práce – tato metoda je nejpoužívanější, protože jde o snažší běžný způsob zacvičení pracovníků vedoucím nebo zkušenějším zaměstnancem,
- „koučing“ – jde o dlouhodobější proces, není to pouze forma jednostranné výuky, ale jde i o zpětnou vazbu,
- mentoring – školený pracovník si může vybrat svého mentora, který ho bude během cvičení provázet,
- counselling – metoda, která spočívá ve vzájemných konzultacích a je důležitá oboustranná komunikace,
- asistování – školený pracovník je přiřazen ke zkušenému zaměstnanci, který ho učí pracovními postupům,
- pověření úkolem – navazuje na metodu asistování, kde školený pracovník je pověřen splnit daný úkol a je pověřeným pracovníkem sledován,
- rotace práce – zaměstnanec je po určitou dobu pověřován různými pracovními úkoly v různých částech podniku. Metoda je využívána při vzdělávání řídicích nebo univerzálnějších pracovníků,
- pracovní porady – při konaných pracovních poradách se jednotliví zaměstnanci seznamují s určitými problémy a fakty, sdělují si navzájem své zkušenosti a názory.[9]

b) Metody používané mimo pracoviště:

- přednáška – komunikační proces, který je jednosměrný. Školený pracovník přijímá předkládané informace,
- semináře – obousměrná komunikace se zpětnou vazbou, aktivní účast školeného na vzdělávacím procesu,
- případová studie – je přednesen daný problém a školená skupina má za úkol odhalit příčinu a podstatu problému a navrhnou řešení. Metoda se využívá pro vzdělávání manažerů,
- demonstrování – metoda využívá audio-vizuální techniku a hlavní je názornost,

- brainstorming – je předhozen daný problém, a úkolem je navrhnout vlastní způsob řešení. O jednotlivých návrzích se diskutuje a hledá se optimální řešení,
- hraní rolí – předvádění dané situace, kde účastníci mají za úkol hrát svou roli k dané situaci,
- distanční vzdělávání – je umožněno se vzdělávat ve volném čase, doma i ve školách,
- nácvik asertivity – cílem je dosáhnout zvýšené úrovně interpersonální komunikace,
- neuro-lingvistické programování – školený pracovník se učí programovat vlastní reakce na jiné jedince. Školený se tak naučí identifikovat vhodnou strategii, efektivní formu řešení a kontrolu situace.[12]

#### c) Kombinace metod vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště

- e-learning – vzdělávání pomocí počítačů,
- studium doporučené literatury – vzdělávání pomocí literatury, knih, učebnic, podnikových materiálů, odborných časopisů,
- prezentace – metoda pomocí video techniky, která je doplněna komentáři školitele,
- multimediální vzdělávání – metoda, která využívá audio a video techniky, animaci, fotografie a text.[12]

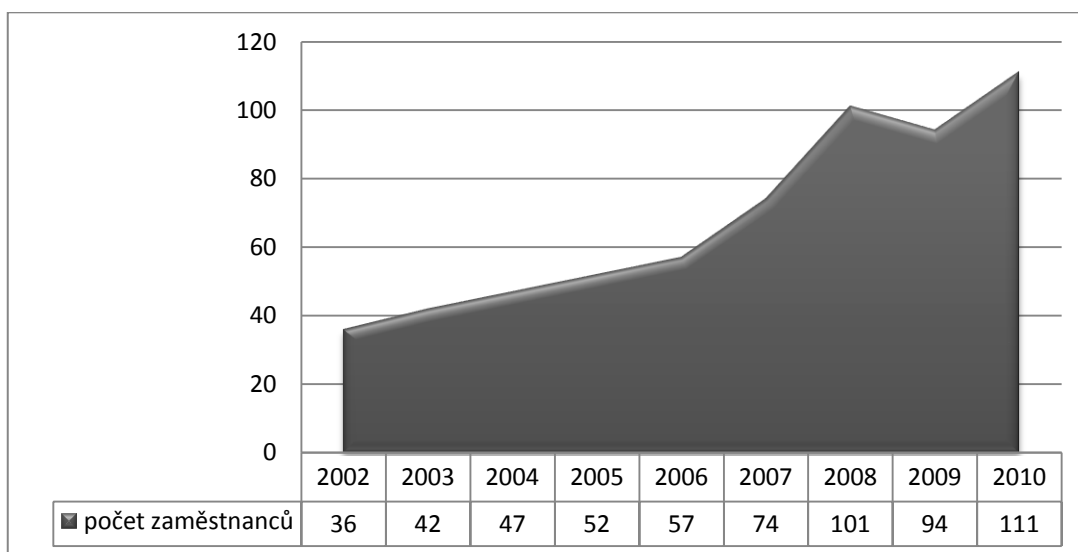
### 1.8.2 Fáze vzdělávání

Vzdělávací proces se skládá ze čtyř fází, které na sebe navazují. První fáze je identifikace potřeb vzdělávání, při této fázi jsou postupně identifikovány potřeby podniku pomocí pozorování, dotazníků nebo studia dokumentů a dokumentace. Druhá fáze je rozhodování o vhodné formě vzdělávání a plánování, tato fáze formuluje priority, cílovou skupinu a rozsah vzdělávání. Třetí fáze je realizace vzdělávacího procesu, který představuje vlastní průběh vzdělávacího programu a poslední čtvrtou fází je vyhodnocení a zjištění efektivity a účinnosti vzdělávacího procesu.[2]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 PROFIL SPOLEČNOSTI 5M S.R.O.

Společnost 5M s.r.o. byla založena v roce 1992 jako plně soukromá a ryze česká společnost, kdy ve firmě kromě společníků pracovali dva zaměstnanci. Firma se rozrostla na dnešních 120 zaměstnanců, 3000 m<sup>2</sup> výrobní plochy, nově postavenou výrobní halu pro pultruzní linky, vlastní vývoj a laboratoř a je významným regionálním zaměstnavatelem.[13]



Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců 2002-2010

Datum zápisu: 9. září 1992

Obchodní firma: 5M s.r.o.

Sídlo: Na Záhonech 1177, Kunovice 686 04

Identifikační číslo: 469 69 250

Právní forma: Společnost s ručeným omezeným

Předmět podnikání:

- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.[14]

Společnost podniká v oboru kompozitů a sendvičů, což jsou materiály a komponenty pro pokrokové a inovativní výrobky nebo aplikace. Zabývá se vývojem a výrobou těchto

materiálů i konečných dílů do letectví a kosmických aplikací. Každý rok přichází na trh minimálně se dvěma novými výrobky či podstatnými inovacemi a většina výrobků pochází z vlastního vývoje, případně vychází ze spolupráce s výzkumnými ústavy nebo univerzitami.[13]

Díky aktivnímu přístupu k novým technologiím a snaze udržet se na špici technologických inovací společnost také spolupracuje s univerzitami a testovacími laboratořemi:

- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně - Technologická fakulta
- VUT Brno - Chemická fakulta
- VUT Brno - Letecký ústav Fakulty strojního inženýrství
- Technická univerzita v Košicích - Betonářská fakulta
- Ústav makromolekulární chemie Akademie věd
- Ústav struktury a mechaniky hornin Akademie věd[13]

Mezi její zákazníky patří:

- výrobci letadel (dopravních, cvičných, ultralightů),
- výrobci kolejových vozidel a jejich příslušenství,
- výrobci silničních vozidel (autobusy, nákladní i osobní automobily),
- výrobci elektrotechnických zařízení a komponent,
- výrobci textilních a tiskařských strojů,
- výrobci sportovních potřeb (hokejky, surfová prkna, stěžně, plachty),
- výrobci leteckých modelů,
- stavební firmy (zpevňování konstrukcí),
- stavitelé trolejových vedení.[13]

Firma má certifikovaný systém managementu jakosti ISO 9001 a velká část výrobků a zboží má příslušné certifikáty a posudky kvality vydané Výzkumným a zkušebním leteckým ústavem, Technickým a zkušebním ústavem stavebním Praha nebo Institutem

pro testování a certifikaci. Firma je zároveň členem Hospodářské komory ČR, Moravského leteckého klastru, organizace Composed with Composites. [13]

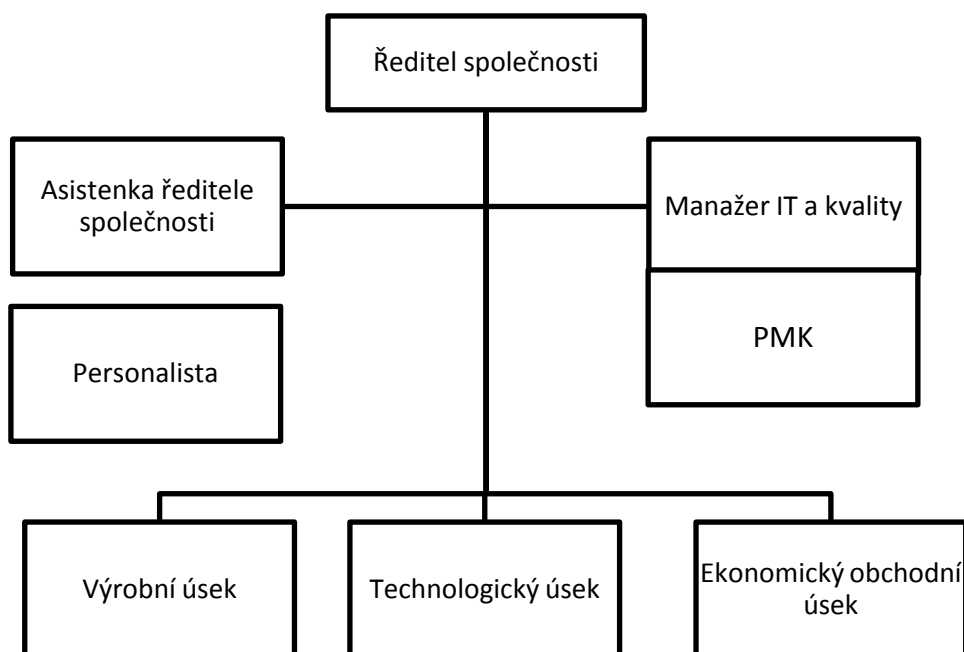
Společnost díky inovativnímu potenciálu a kvalitně odvedené práce u složitějších projektů obdržela řadu ocenění:

- Inovace roku 2005 za patentovanou Line Feed Technologii,
- Inovace roku 2008 za přesné sendvičové panely,
- Salon inovací v Moskvě 2009 - stříbrná medaile,
- Inovační firma Zlínského kraje 2009,
- Krizi na vzdory 2010 - vítěz kategorie Zpracovatelský průmysl,
- Firma roku 2010.[13]

## 2.1 Organizační struktura

V organizační struktuře společnosti je znázorněna vrchní pozice ředitele a dále následné úseky jednotlivých ředitelů, kde jsou zařazena jednotlivá střediska a provozy.

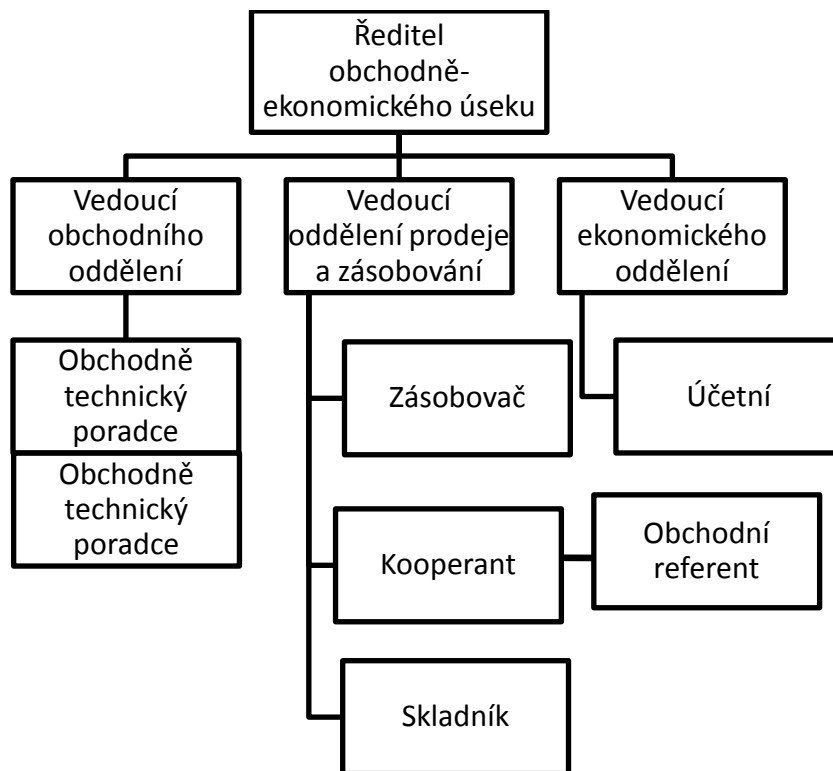
- Úsek ředitele



Obr. 5. Organizační struktura[15]

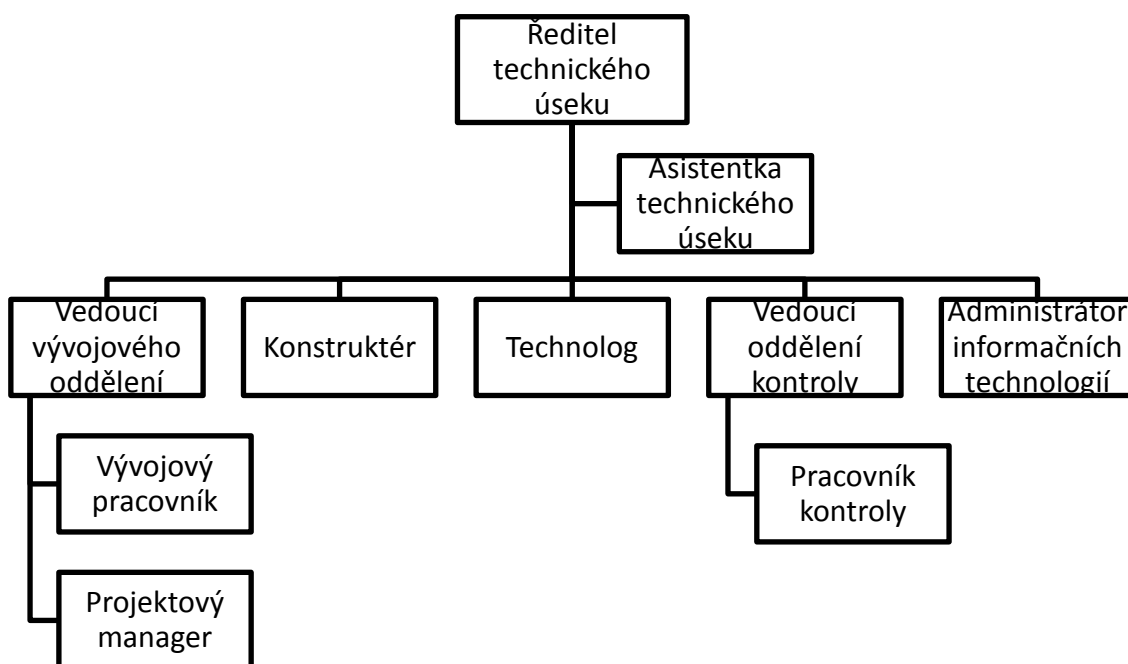


- Obchodně-ekonomický úsek



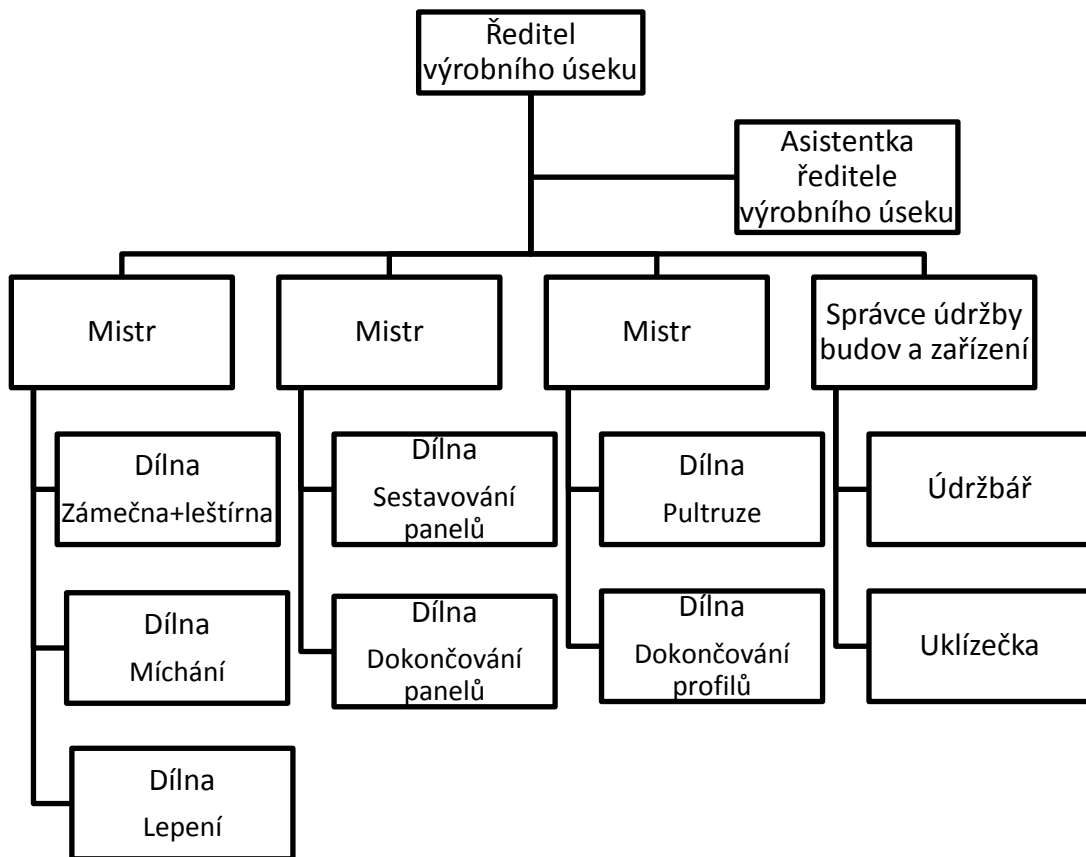
Obr. 6. Organizační struktura obchodně-ekonomického úseku[15]

- Technický úsek



Obr. 7. Organizační struktura technického úseku[15]

- Výrobní úsek



Obr. 8. Organizační struktura výrobního úseku[15]

### 3 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI

Společnost má samostatný personální útvar. Jedná se o společnost střední, která má 127 zaměstnanců a na tento počet spadá jeden personalista, kde jsou vykonávány veškeré personální činnosti.

Pracovní činnosti personalistky jsou vytváření a zajišťování personální politiky společnosti, plánování rozvoje pracovníků, provádění analýz pracovních míst, stanovování kvalifikace vykonávané práce a její hodnocení, vyřizování náborem a příprav konkurzních řízení, ověřování a hodnocení zaměstnanců při přijímání, vyřizování pracovněprávních záležitostí společnosti vztahující se na vznik, průběh a skončení pracovního poměru, zpracování plánů vzdělávání zaměstnanců, zajišťování vzdělávání a rekvalifikaci pracovníků, zajišťování sociální politiky společnosti, spolupráce s ředitelem společnosti a řediteli úseků, spolupráce s úřadem práce, správou důchodového zabezpečení, orgány nemocenského pojištění a zdravotní pojišťovny. Důležitou činností personalistky je vedení personální agendy. Společnost používá Byznys VR, což je komplexní informační systém. Systém nabízí základní moduly - finanční účetnictví, fakturace, bankovní operace, evidence majetku, pokladnu, skladové hospodářství, mzdy a personalistiku a další, nabízí i specializované moduly podle oborového a funkčního zaměření jako jsou například výroba, doprava, CRM, OLAP, finanční analýzy. Systém plně podporuje elektronický styk se státními institucemi (elektronická podání, elektronický podpis). Součástí je řešení střediskového zpracování společnosti a to na několika úrovních. Společnost také využívá standardizované dokumenty, které odpovídají legislativním úpravám z oblasti vzniku a skončení pracovního poměru, změny pracovních podmínek, statistické personální evidence týkající se příjmů skupin pracovníků, přijatých a propuštěných zaměstnanců, sledování stavu, struktury, absence, mobility a počtu pracovníků, ochrany zdraví a bezpečnosti práce, odměňování, spolupráce se státními institucemi, sociálního a kvalifikačního rozvoje a jiné.

Personalistka společnosti vykonává svou práci v místnostech kancelářského charakteru a jejími pracovními prostředky jsou výpočetní technika a běžné kancelářské potřeby. Personalistka společnosti má vysokoškolské vzdělání, kultivovaný vzhled a vystupování a schopnost jednat s lidmi.

### 3.1 Získávání pracovníků

Společnost při obsazování volných pozic využívá jen vnějších zdrojů, mezi ně patří uchazeči o zaměstnání na trhu práce, absolventi škol nebo jiných vzdělávacích institucí, pracovníci jiných firem, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele, nebo je oslovila nabídka pracovního místa a jiné zdroje, tím jsou důchodci a studenti.

Společnost 5M s.r.o. používá k vyhledávání nových zaměstnanců tyto metody získávání:

- Inzerce v tisku – společnost využívá novin Dobrý den s Kurýrem,
- Inzerování na internetu – společnost má i na svých webových stránkách nabídky o volných pracovních místech,
- Spolupráce s úřady práce – tuto metodu firma používá nejčastěji,
- Doporučení uchazeče,
- Nabídky uchazečů,
- Dříve společnost využívala i zprostředkovatelskou agenturu, ale z důvodu předražení služeb této agentury již nadále nevyužívá.

### 3.2 Výběr pracovníků

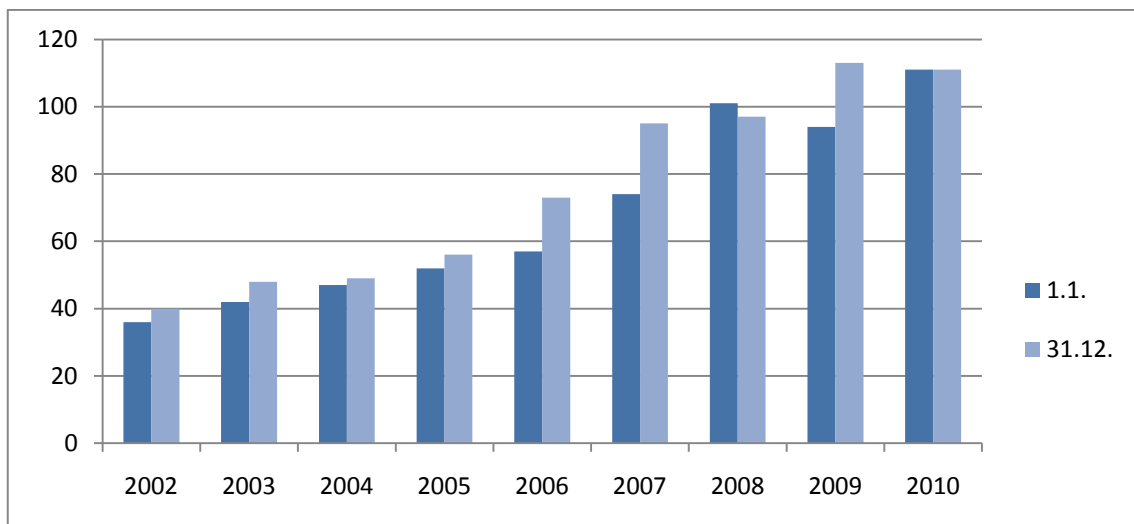
Společnost využívá tyto metody výběru pracovníků:

- Dotazník,
- Zkoumání životopisu,
- Testy pracovní způsobilosti – testy znalostí a dovedností,
- Výběrový pohovor – diskuze mezi čtyřma očima,
- Zkoumání referencí,
- Lékařské vyšetření.

Na základě obdržených informací o uchazečích se vyberou pouze ti, co nejvíce odpovídají požadavkům na danou obsazovanou pracovní pozici a zúčastní se prvního kola přijímacího řízení. První kolo vede personalistka společnosti, kde vylučuje nevhodné uchazeče. Nevhodným uchazečům se následovně telefonicky nebo písemně oznámí zamítavé stanovisko s poděkováním účasti výběrového řízení. Další kolo je za přítomnosti personalistky a ředi-

tele úseku podle daného obsazovaného místa a ti vyberou toho nejvhodnějšího kandidáta a tomu je oznámeno stanovisko o přijetí.

### 3.3 Přijímání pracovníků



Graf 2. Příjem nových zaměstnanců ve společnosti 5M s.r.o.

Přijímání pracovníků má na starost personalistka a ředitel daného úseku podle toho o jaké pracovní místo jde.

Nově nastupující zaměstnanec musí nejdříve podstoupit lékařské vyšetření, na které byl uchazeč vyzván. A podle lékařského vyšetření se rozhodne, zda je schopen plnit danou práci. Zaměstnanec je tedy povinen předložit zápočtový list, lékařskou zprávu, občanský průkaz a kartu zdravotní pojišťovny. Uzavře se a podepíše pracovní smlouva a potvrdí se mzdový výměr. Personalistka má za úkol zavést novému zaměstnanci osobní kartu, kde požaduje potřebné údaje o zaměstnanci. Zaměstnanec tedy písemně potvrdí souhlas o shromáždění a vedení osobních údajů v souladu 5§ odstavcem 2 a 5 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Mezi potřebné údaje o zaměstnanci společnost požaduje: jméno a příjmení, akademický titul, rodné příjmení a všechna předcházející příjmení, znalost těchto údajů je nutná pro zaměstnavatele nejen k identifikaci zaměstnance, ale i k tomu, aby mohl splnit své povinnosti, které mu ukládá §35, §37 a §38 zákona č. 528/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů; rodné číslo, datum a místo narození

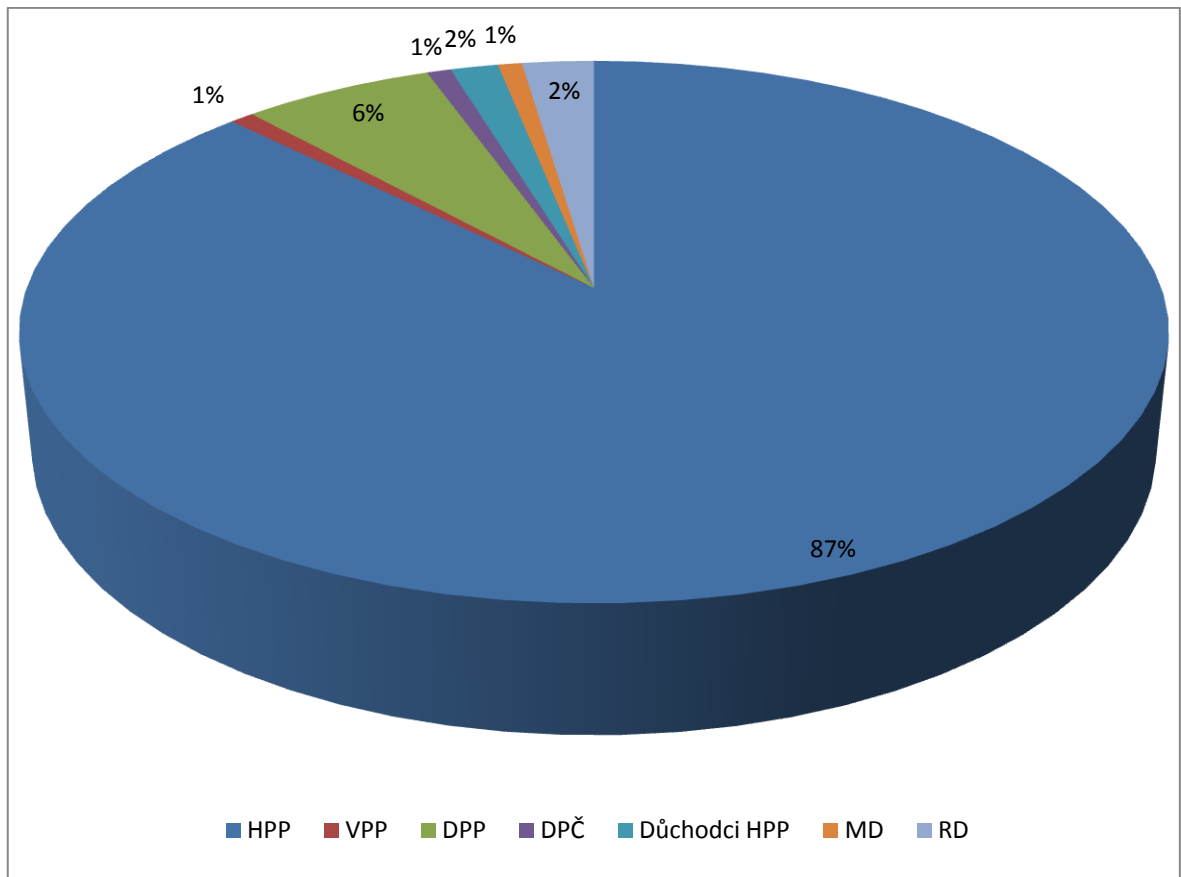
zaměstnanec, bydliště zaměstnance, státní občanství, další výdělečná činnost zaměstnance, nařízené srážky ze mzdy, přehled o dětech, údaje o dětech, které žijí ve společné domácnosti se zaměstnancem.

Po podepsání smlouvy probíhá školení nového zaměstnance o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP). Školení o BOZP má ve společnosti na starosti externí pracovník, se kterým má společnost uzavřenou smlouvu. Na některé pracovní pozice jsou nutná speciální školení. Například školení o BOZP - nakládání s nebezpečnými chemickými látkami (NCHL) a ochrana životního prostředí, toto školení je pro zaměstnance, kteří nakládají při výkonu práce s NCHL. Pracovník dostane osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP). Společnost poskytuje OOPP pro své zaměstnance podle povahy práce, kterou vykonávají, mezi základní patří pracovní oděv, boty, rukavice, respirátor, vesta, zimní bunda a prací prášek.

Personalistka zakládá osobní spis nového zaměstnance, který obsahuje:

- osobní dotazník,
- ověření dokladů o dosaženém vzdělání,
- lékařský posudek prokazující zdravotní způsobilost zaměstnance pro vykonávání práce,
- pracovní smlouva,
- mzdový výměr,
- usnesení o výkonu rozhodnutí srážkami ze mzdy,
- doklad o absolvování vstupního školení z bezpečnosti a o ochrany zdraví při práci,
- fotokopie průkazky pojištěnce zdravotního pojištění.

Společnost uzavírá s novými zaměstnanci pracovní poměr na základě pracovní smlouvy. Ale také uzavírá zaměstnání na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, jde o dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce.



Graf 3. Struktura zaměstnanců

Společnost podle grafu znázorňuje, kolik pracovníků zaměstnává a na základě jakého pracovního poměru. Údaje jsou z roku 2010:

- HPP: 111 zaměstnanců,
- HPP důchodci: 2 zaměstnanci,
- VPP: 1 zaměstnanec,
- DPP: 8 pracovníků,
- DPČ: 1 student,
- MD: 1 zaměstnankyně,
- RD: 3 zaměstnankyně.

### 3.4 Propouštění pracovníků

Propouštění ve společnosti řeší ředitel společnosti společně s řediteli úseků. Rozvázání pracovního poměru ve společnosti vzniká dohodou, výpovědí, zrušením ve zkušební době, okamžitým zrušením a uplynutím sjednané doby.

Personalistka má za úkol zabezpečit vypořádání vzájemných vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Personalistka ukončí zpracování osobních údajů zaměstnance a vydá zaměstnanci písemnosti týkající se jeho osobních údajů. Dále personalistka vystaví zaměstnanci zápočtový list.

### 3.5 Péče o kvalifikaci

Společnost využívá stále nových technologií, proto je nutné sledovat zvyšování kvalifikace a proto zavádí plán vzdělávání. Společnost plánuje prohlubování kvalifikace a doškoluje všechny své zaměstnance podle potřeby či pravidelně, záleží na povaze pozice. V příloze je uveden plán vzdělávání na rok 2011. Plán vzdělávání vytváří personalistka pomocí ředitelů úseků.

Techničtí pracovníci mají na starosti vývoj a inovaci, protože používané komponenty procházejí stále technickými a technologickými vývojovými změnami, proto si sami navrhnou požadavky na školení. Ekonomičtí pracovníci mají za nutnost podstupovat své zvyšování a prohlubování kvalifikace, protože legislativní předpisy a normy se mění.

Společnost využívá ke zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců interní nebo externí lektory, záleží, o jakou oblast vzdělávání jde.

### 3.6 Spokojenost pracovníků

Společnost každý rok provádí dotazníkové šetření, kde zjišťuje, jak jsou zaměstnanci v podniku spokojeni, jde o kvalitu pracovního života zaměstnance (platové ohodnocení, pracovní podmínky, zaměstnanecké benefity) a o tom jak se v práci cítí (mezilidské vztahy). Ve společnosti jsou zavedeny zaměstnanecké benefity, příspěvek na stravování, dále jsou ve společnosti levnější automaty na kávu a výhodou pro zaměstnance také je, že dostane zaměstnanec 500 Kč za nekouření a 1000 Kč za docházku.



### 3.6.1 Vývoj spokojenosti pracovníků

Vývoj spokojenosti pracovníků ve společnosti byl proveden pomocí dotazníkového šetření, který proběhl v letech 2007, 2008 a 2009. Průzkum byl zaměřen na zaměstnance, kteří se podílí na výrobě. V roce 2007 odevzdalo 52 zaměstnanců z 64 (odevzdalo 81%), v roce 2008 odevzdalo ze 73 zaměstnanců 66 (odevzdalo 90%) a v roce 2009 odevzdalo 53 pracovníků ze 75 (odevzdalo 71%). Z toho vývoje spokojenosti lze určit, jak se společnost snaží zlepšovat určitou problematiku, aby zaměstnanci byli opravdu spokojeni.

#### 1. Jste spokojen s rozvržením vašeho pracoviště?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	19%	19%	22%	22%	18%
2008	29%	27%	2%	22%	20%
2009	23%	47%	8%	14%	8%

Podle těchto údajů lze konstatovat, že se společnost snaží vylepšovat, aby byli pracovníci s rozvržením pracoviště spokojeni.

#### 2. Jste spokojen se svou mzdou?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	5%	14%	0%	25%	56%
2008	7%	31%	0%	31%	29%
2009	26%	35%	0%	30%	9%

Na základě těchto údajů se spokojenost se mzdou o hodně zvýšila.

#### 3. Jste spokojen s termínem vyplácení mzdy?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	97%	3%	0%	0%	0%
2008	83%	17%	0%	0%	0%
2009	98%	2%	0%	0%	0%

S termínem vyplácením mezd jsou všichni zaměstnanci ve výrobě spokojeni.

#### 4. Jste spokojen s včasností vyplácení mzdy?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	100%	0%	0%	0%	0%
2008	88%	12%	0%	0%	0%
2009	91%	9%	0%	0%	0%

S včasností vyplácení mezd jsou též všichni pracovníci spokojeni.

## 5. Jste spokojen s možnostmi vzdělávání v podniku?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	11%	25%	28%	8%	28%
2008	14%	24%	19%	12%	31%
2009	24%	25%	13%	28%	10%

Společnost by se měla s možnostmi vzdělávání více zabývat, protože 38% pracovníků v roce 2009 není spokojena, ale když porovnáme údaje s rokem 2007, tak se spokojenost pracovníků zvýšila.

## 6. Je pro vás důležité znát použití výrobků, na kterých pracujete?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	53%	33%	11%	3%	0%
2008	74%	19%	7%	0%	0%
2009	64%	21%	0%	4%	11%

Z těchto údajů plyne, že pro některé pracovníky výroby není důležité znát použití výrobků, ale pro většinu pracovníků jsou důležité.

## 7. Jste spokojen s informacemi o tom, co se děje v podniku?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	19%	19%	22%	22%	18%
2008	27%	27%	2%	22%	22%
2009	17%	47%	8%	22%	22%

Spokojenost s informacemi o podniku se o málo zlepšuje.

## 8. Zajímá vás prezentace podniku na veletrzích a konferencích?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	44%	29%	11%	8%	8%
2008	33%	45%	2%	11%	9%
2009	38%	36%	10%	10%	6%

Podle těchto údajů, jde vidět, že většinu pracovníků výroby prezentace podniku zajímá.

## 9. Sledujete novinky uváděné na webových stránkách firmy?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	14%	8%	8%	6%	64%
2008	36%	19%	2%	19%	24%
2009	28%	26%	0%	21%	25%

Sledovanost novinek na webových stránkách moc pracovníky výroby nezajímá. Ale z údajů, lze vyčíst, že se zvyšuje.

*10. Pokud ano, považujete za dostatečné?*

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	31%	0%	17%	59%	11%
2008	12%	22%	12%	14%	40%
2009	15%	32%	33%	10%	10%

Pracovníci výroby nepovažují webové stránky společnosti za dostatečné a pro některé není dostatečnost důležitá.

*11. Znáte strategii podniku?*

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	6%	20%	24%	0%	50%
2008	17%	43%	2%	24%	12%
2009	23%	45%	2%	19%	11%

Znalost strategie podniku se poměrně zvýšila, pracovníky zajímá a snížila se i nedůležitost této strategie.

*12. Je pro Vás důležité znát strategii podniku?*

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	31%	33%	5%	14%	17%
2008	40%	38%	2%	5%	14%
2009	43%	33%	10%	10%	4%

Pro většinu pracovníků je znalost strategie podniku důležitá.

*13. Postrádáte mimopracovní aktivity organizované společností?*

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	44%	3%	20%	15%	20%
2008	50%	7%	14%	17%	12%
2009	30%	15%	0%	36%	19%

Mimopracovní aktivity se postupně zvyšují a v roce 2009 postrádá tyto aktivity 45% a nepostrádá 55% pracovníků výroby.

## 14. Jste spokojen se svou pracovní dobou?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	75%	20%	0%	3%	3%
2008	55%	24%	0%	7%	14%
2009	64%	28%	0%	8%	0%

Z těchto údajů je jednoznačně vidět, že v jednotlivých letech jsou pracovníci výroby spokojeni se svou pracovní dobou, i když někteří jedinci očividně nejsou.

## 15. Jste ochoten k práci přesčas?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	44%	39%	6%	11%	0%
2008	70%	22%	5%	5%	0%
2009	77%	23%	0%	0%	0%

Ochota pracovat přesčas pracovníkům nevádí a tato ochota se zvyšuje.

## 16. Myslíte si, že je Vaše práce dobře organizována?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	8%	39%	0%	33%	17%
2008	17%	43%	0%	33%	7%
2009	15%	23%	30%	9%	23%

Z jednotlivých údajů lze tvrdit, že se organizace práce vylepšuje, ale pro některé pracovníky zvláště v roce 2009 není důležitá.

## 17. Víte, proč vykonáváte přidělenou práci?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	83%	17%	0%	0%	0%
2008	81%	19%	0%	0%	0%
2009	75%	19%	0%	6%	0%

Pracovníci vědí, proč vykonávají svou přidělenou práci, v roce 2009 se tato vědomost zhoršuje.

## 18. Znáte obvykle konečný výsledek vaší práce?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	47%	3%	8%	6%	36%
2008	57%	19%	2%	19%	3%
2009	51%	26%	0%	21%	2%

Z těchto údajů, se dá určit, že většina pracovníků zná výsledek své práce.

19. Je pro Vás důležité vědět, proč děláte přidělenou práci?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	50%	28%	11%	6%	5%
2008	71%	21%	2%	2%	4%
2009	75%	25%	0%	0%	0%

Pro pracovníky je důležité vědět, proč vykonávají přidělenou práci, a tato důležitost se zvyšuje.

20. Máte někdy během pracovní doby prostoje?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	3%	3%	20%	44%	30%
2008	7%	7%	19%	40%	27%
2009	9%	4%	6%	34%	47%

Většině pracovníků nevznikají během pracovní doby prostoje a některým zaměstnancům to nevadí či nemají za důležité.

21. Jste spokojen s celkovou organizací společnosti?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	18%	19%	44%	8%	11%
2008	39%	17%	17%	22%	5%
2009	23%	40%	0%	33%	4%

Tato spokojenost s celkovou organizací společnosti se zvyšuje, ale je dost vysoké procento pracovníků co s ní nejsou spokojeni.

22. Znáte organizační strukturu společnosti?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	44%	22%	11%	8%	15%
2008	34%	36%	12%	14%	4%
2009	42%	56%	0%	2%	0%

Znalost organizační struktury se zvyšuje a z těchto údajů, lze vyjádřit, že jsou pracovníci znalý o organizační struktuře společnosti.

23. Znáte popis Vaší pracovní pozice, vč. Vašich kompetencí?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	50%	6%	0%	8%	36%
2008	59%	29%	0%	2%	12%
2009	75%	27%	0%	2%	0%

Znalost pracovníků o svých pracovních pozicích a kompetencích se vylepšuje.

## 24. Jste spokojen se způsobem jednání Vašeho nadřízeného?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	50%	6%	0%	8%	36%
2008	47%	29%	5%	10%	9%
2009	53%	26%	11%	10%	0%

Spokojenost se způsobem jednání nadřízeného se zlepšuje, ale pro někoho to není důležité.

## 25. Jste spokojen se stavem výrobních zařízení?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	18%	35%	3%	17%	27%
2008	32%	40%	2%	19%	7%
2009	27%	42%	6%	17%	8%

Spokojenost se stavem výrobních zařízení se vylepšuje, ale mohla by být vyšší.

## 26. Jste spokojen s pořádkem na pracovišti?

Rok	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
2007	25%	26%	3%	29%	17%
2008	33%	39%	2%	19%	7%
2009	27%	42%	6%	19%	6%

Podle údajů je spokojenost s pořádkem stejnoměrná, i když jde vidět menší zlepšení.

## 27. Je Vám práce dostatečně vysvětlena při předělení?

Rok	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
2007	47%	44%	5%	4%	0%
2008	59%	34%	5%	2%	0%
2009	53%	43%	4%	0%	0%

Pracovníkům z těchto údajů je práce dostatečně vysvětlena, a také se tato problematika zlepšuje.

## 29. Uvažujete o změně zaměstnání?

Rok	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
2007	11%	22%	25%	17%	25%
2008	0%	0%	10%	26%	64%
2009	4%	2%	13%	23%	58%

Většina pracovníků neuvažuje o změně zaměstnání a z následující otázky, lze potvrdit, že je to tím, že jsou spokojeni se zaměstnáním ve společnosti.

## 30. Jste spokojen se zaměstnáním v podniku?

Rok	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
2007	28%	50%	8%	11%	3%
2008	69%	29%	0%	2%	0%
2009	57%	41%	0%	2%	0%

Pracovníci jsou podle těchto údajů spokojeni se svým zaměstnáním.

## 3.6.2 Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dotazník spokojenosti zaměstnanců se vztahuje na pracovníky THP.

Celkový počet THP: 49

Odevzdalo dotazník: 13

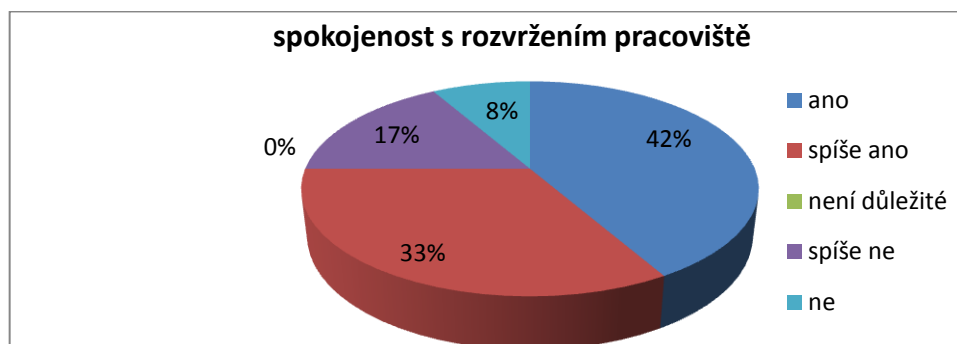
Neodevzdalo: 36

Odevzdalo 27% pracovníků.

Dotazník má 39 otázek na uzavřené otázky a 3 otázky jsou otevřené. 30 otázek se shoduje s otázkami z dotazníků jak v letech 2007 – 2009. V příloze je uveden dotazník spokojenosti zaměstnanců 2010 v úseku THP. K šetření tohoto dotazníku jsem použila jen 23 otázek.

## 2. Jste spokojen s rozvržením vašeho pracoviště?

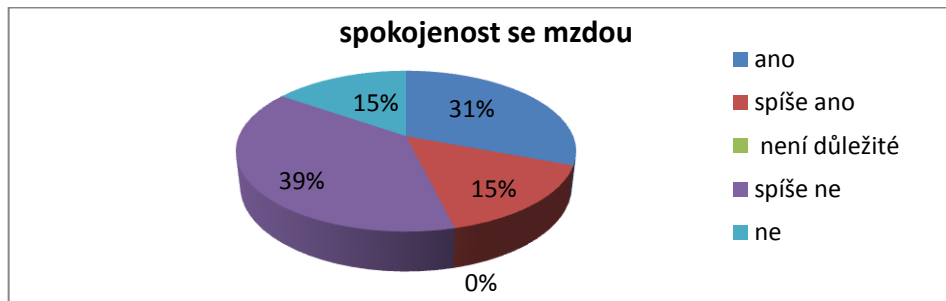
Na otázku č. 2 odpovědělo 5 pracovníků ano, 5 spíše ano, spíše ne dva pracovníci a jeden pracovník odpověděl ne. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců je spokojená s rozvržením pracoviště.



Graf 4. Spokojenost s rozvržením pracoviště

### 3. Jste spokojen se svou mzdou?

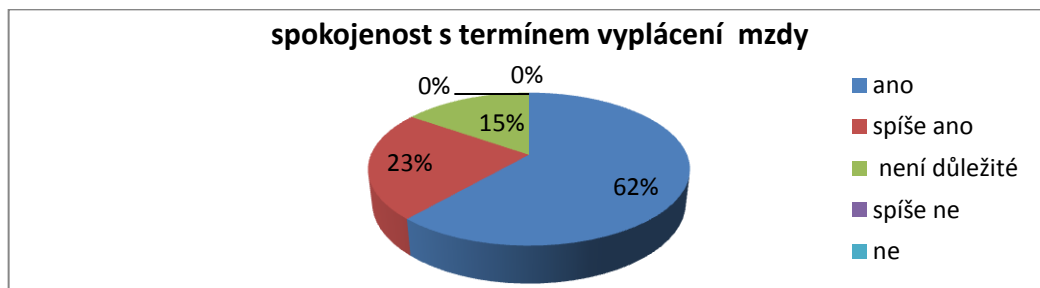
Z grafu jde vidět, že menší polovina zaměstnanců je spokojena se svou mzdou a druhá větší polovina není spokojena.



Graf 5. Spokojenost se mzdou

### 4. Jste spokojen s termínem vyplácení mzdy?

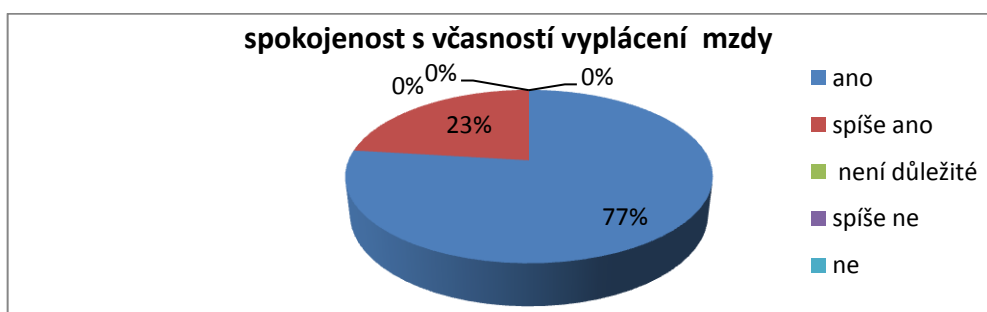
Zaměstnanci jsou spokojeni s termínem vyplácení mzdy a pro 3 zaměstnance tato problematika není důležitá.



Graf 6. Spokojenost s termínem vyplácení mzdy

### 5. Jste spokojen s včasností vyplácení mzdy?

Z grafu jde jednoznačně vidět, že s včasností vyplácení mzdy pracovníci nemají problém.

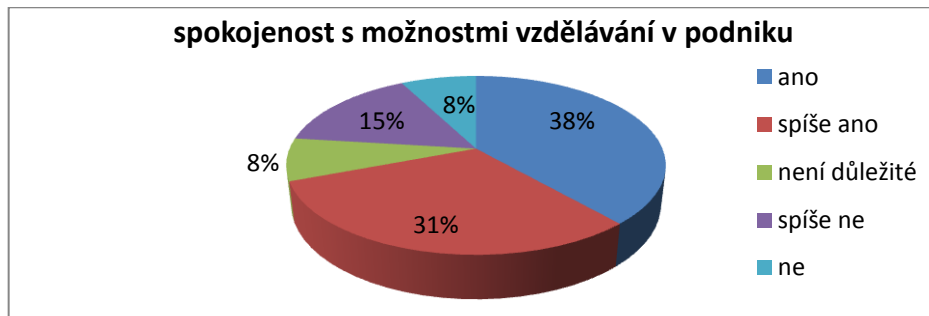


Graf 7. Spokojenost s včasností vyplácení mzdy



6. Jste spokojen s možnostmi vzdělávání v podniku?

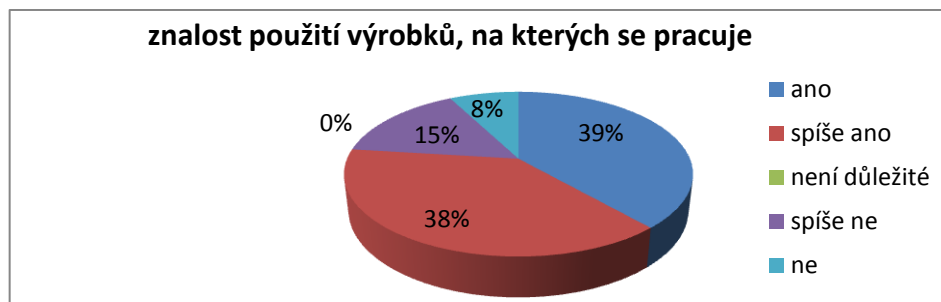
Většina pracovníků je s možnostmi vzdělávání spokojena.



Graf 8. Spokojenost s možnostmi vzdělávání v podniku

7. Je pro vás důležité znát použití výrobků, na kterých pracujete?

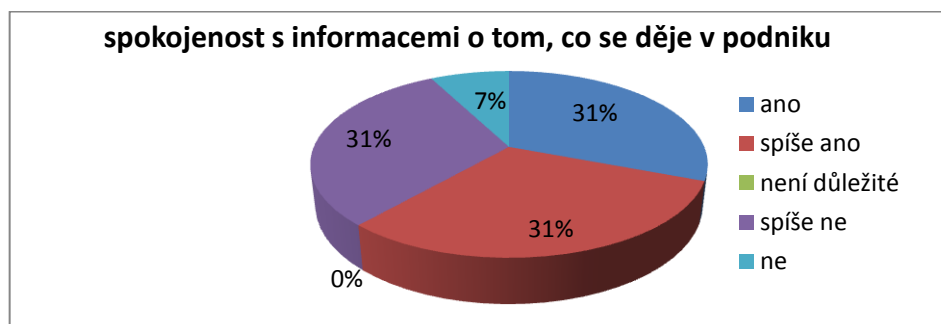
Pro většinu pracovníků je důležitá znalost používání výrobků.



Graf 9. Znalost použití výrobků, na kterých se pracuje

8. Jste spokojen s informacemi o tom, co se děje v podniku?

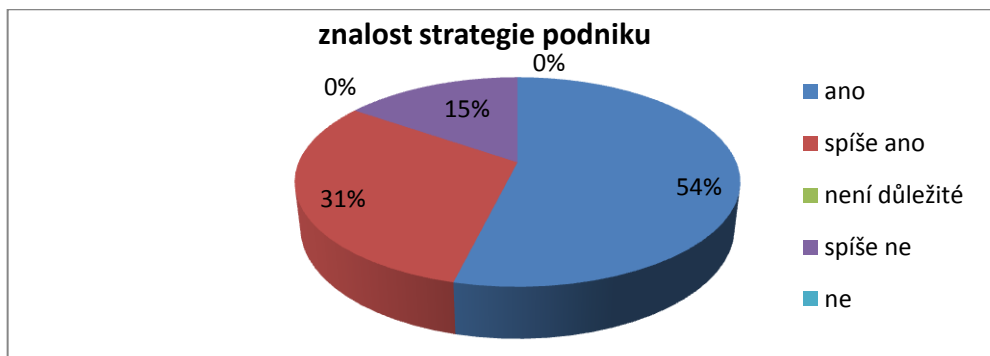
Větší polovina pracovníků, tj. 8 pracovníků je spokojena a druhá menší polovina, tj. 5 pracovníků je nespokojena s informacemi o tom, co se v podniku děje.



Graf 10. Spokojenost s informacemi o tom, co se děje

## 13. Znáte strategii podniku?

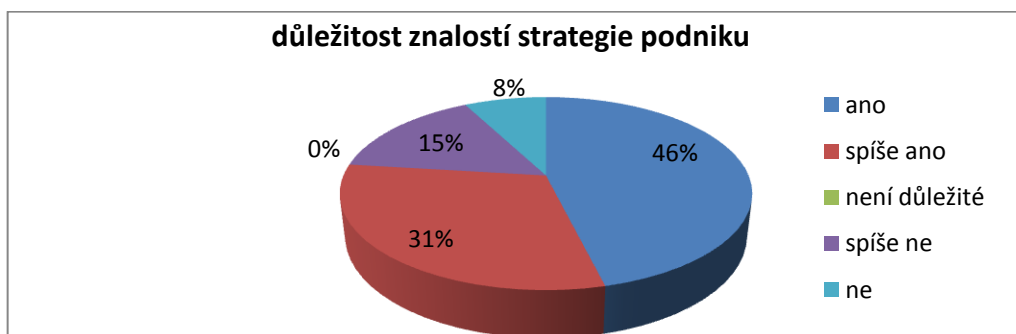
Pracovníci znají strategii podniku, jen dva vyplnili, že spíše ne.



Graf 11. Znalost strategie podniku

## 14. Je pro Vás důležité znát strategii podniku?

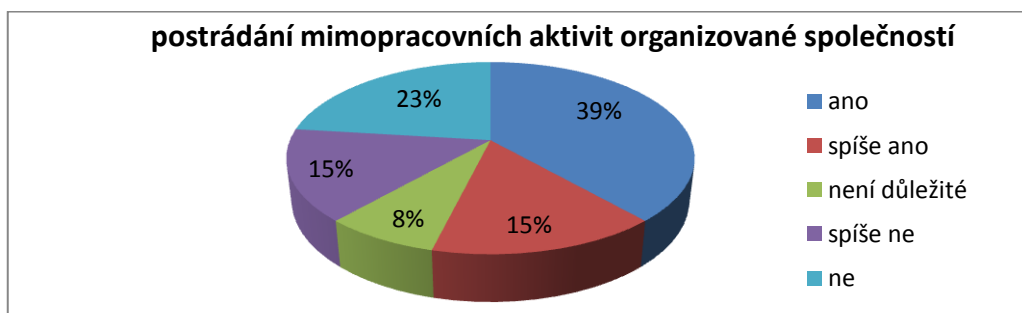
Jen 3 pracovníci nemají za důležité znát strategii společnosti.



Graf 12. Důležitost znalostí strategie podniku

## 15. Postrádáte mimopracovní aktivity organizované společností?

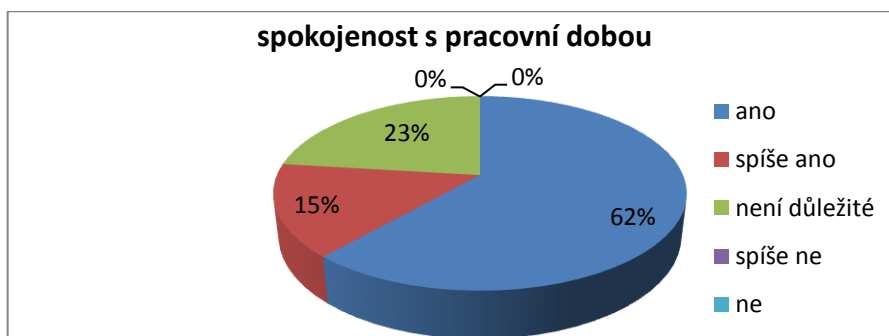
7 pracovníků postrádá mimopracovní aktivity organizované společností.



Graf 13. Postrádání mimopracovních aktivit organizované společností

## 16. Jste spokojen se svou pracovní dobou?

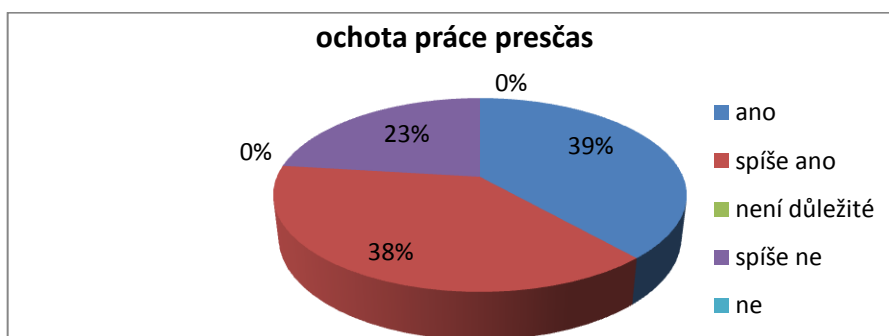
Většina pracovníků je spokojena se svou pracovní dobou.



Graf 14. Spokojenost s pracovní dobou

## 17. Jste ochoten k práci přesčas?

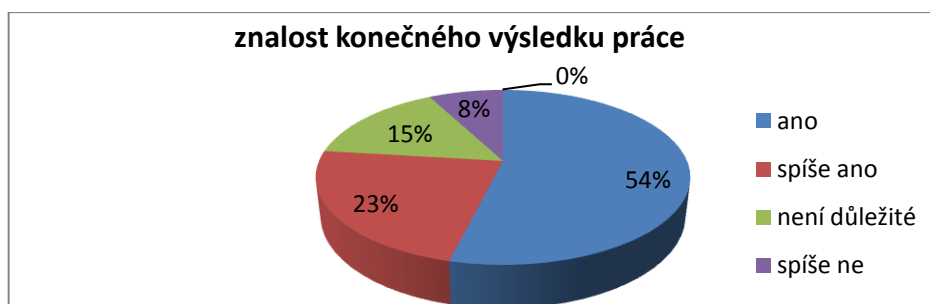
Většina pracovníků je ochotna pracovat přesčas, jen 3 nejsou ochotni.



Graf 15. Ochota práce přesčas

## 20. Znáte obvykle konečný výsledek vaší práce?

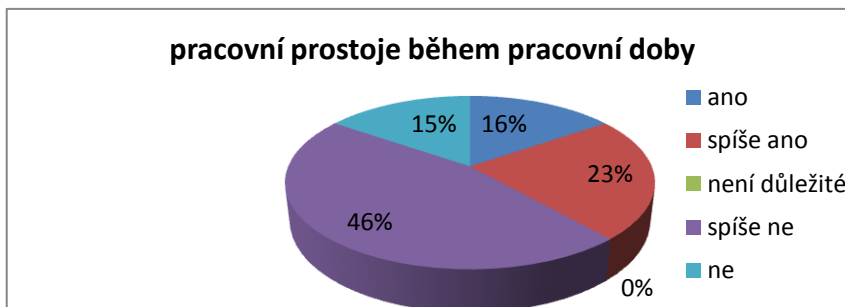
1 pracovník potvrdil, že nezná konečný výsledek své práce, pro dva není důležité ji znát a zbytek pracovníků ji zná.



Graf 16. Znalost konečného výsledku práce

## 22. Máte někdy během pracovní doby prostoje?

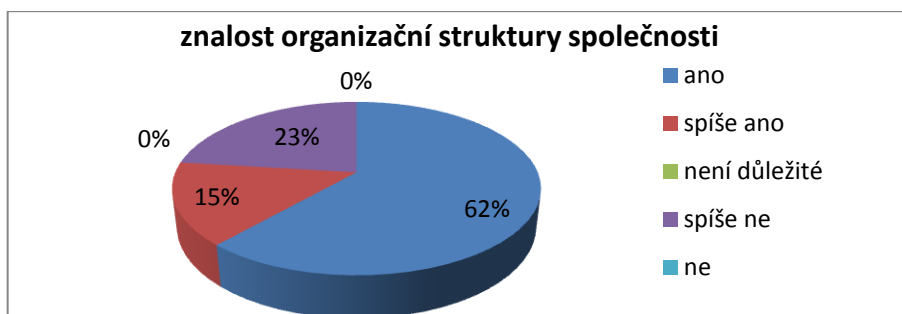
Pracovní prostoje potvrdilo 5 pracovníků a 8 pracovníků prostoje nemá.



Graf 17. Pracovní prostoje během pracovní doby

## 28. Znáte organizační strukturu společnosti?

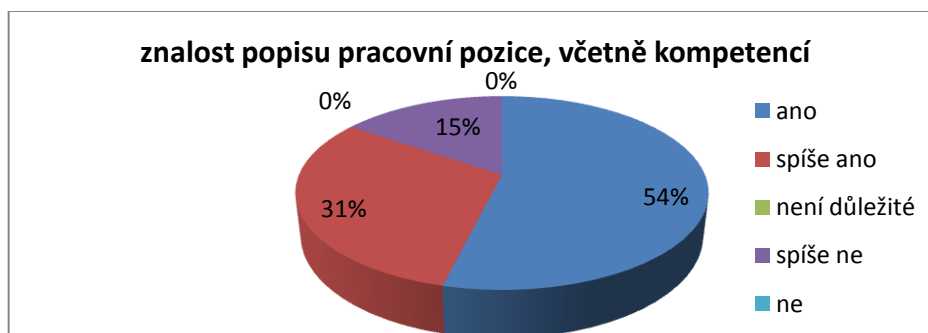
Většina pracovníků potvrdilo, že zná organizační strukturu společnosti.



Graf 18. Znalost organizační struktury společnosti

## 29. Znáte popis vaší pracovní pozice, vč. vašich kompetencí?

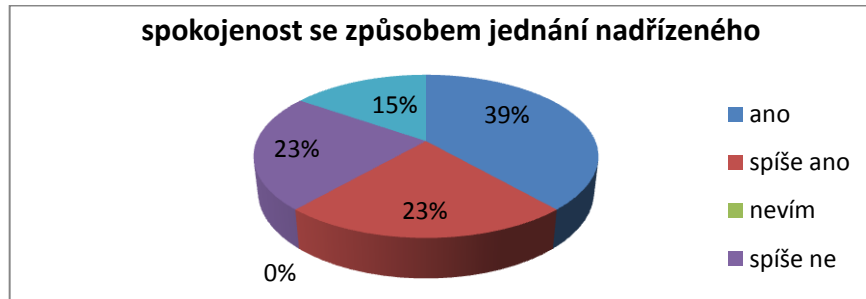
Znalost popisu pracovní pozice, vč. kompetencí potvrdili dva pracovníci, že ji neznají.



Graf 19. Znalost popisu pracovní pozice, včetně kompetencí

30. Jste spokojen se způsobem jednání vašeho nadřízeného?

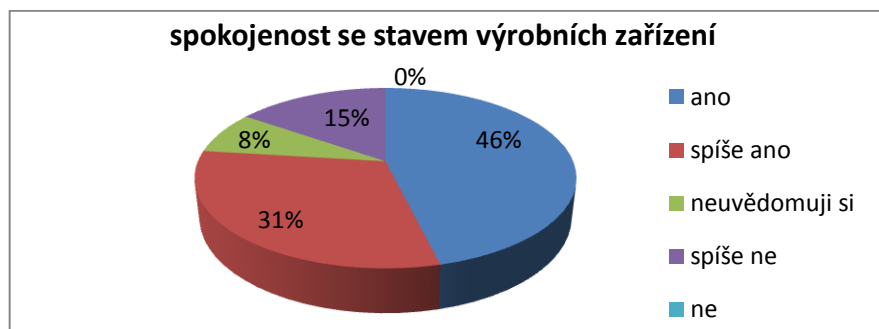
8 pracovníků potvrdilo, že je spokojena se způsobem jednání svého nadřízeného a 5 je nespokojena.



Graf 20. Spokojenost se způsobem jednání nadřízeného

31. Jste spokojen se stavem výrobních zařízení?

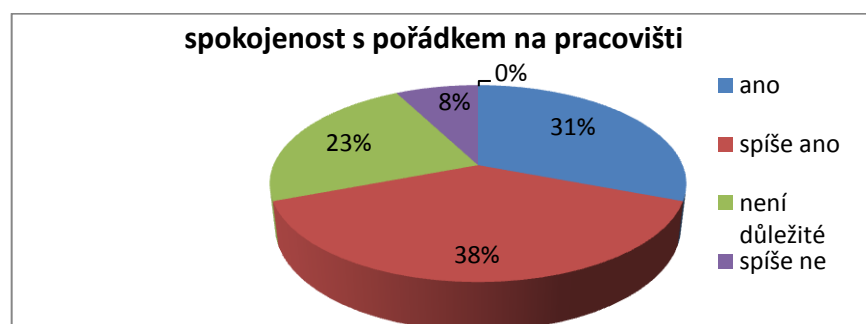
79% je spokojena se stavem výrobních zařízení, tj. 10 pracovníků.



Graf 21. Spokojenost se stavem výrobních zařízení

32. Jste spokojen s pořádkem na pracovišti?

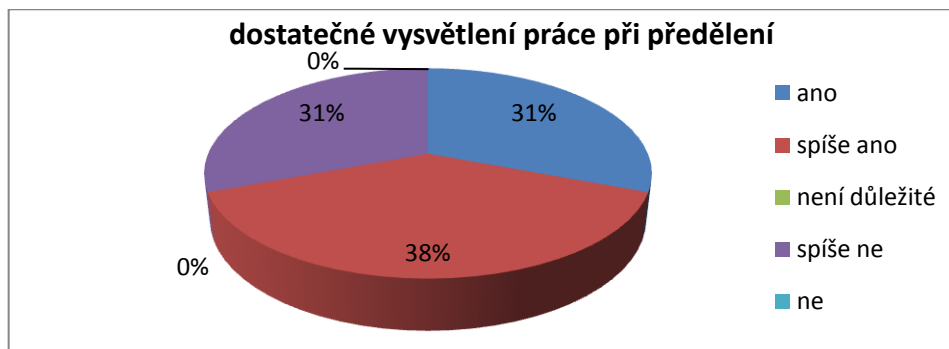
Spokojeni s pořádkem je 69%, tj. 9 pracovníků a pro tři to není důležité.



Graf 22. Spokojenost s pořádkem na pracovišti

33. Je Vám práce dostatečně vysvětlena při předělení?

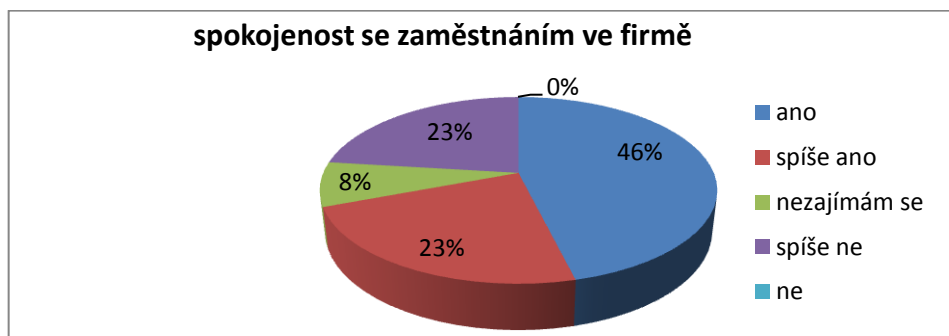
Většina pracovníků, tj. 9, potvrdila, že je jí dostatečně vysvětlena práce při předělení.



Graf 23. Dostatečné vysvětlení práce při předělení

36. Jste spokojen se zaměstnáním v podniku?

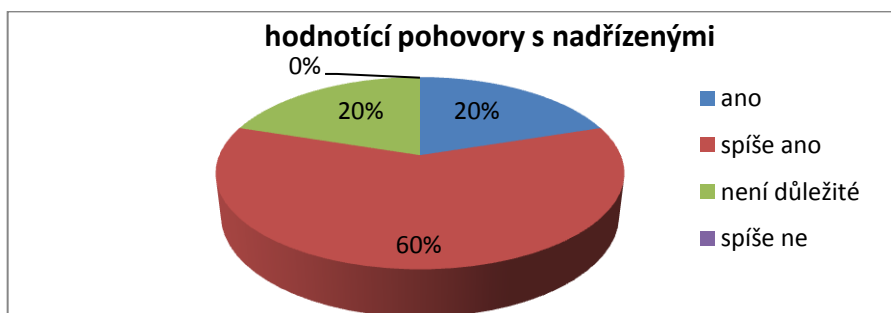
Spokojenost se zaměstnáním potvrdilo 9 pracovníků.



Graf 24. Spokojenost se zaměstnáním ve firmě

38. Přejete si hodnotící pohovory s vašimi nadřízenými?

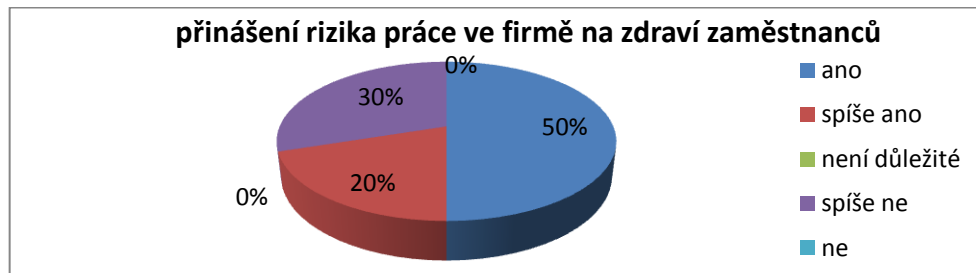
Z grafu jde vidět, že pracovníci si přejí pohovory s nadřízenými a pro dva to není důležité.



Graf 25. Hodnotící pohovory s nadřízeným

39. *Domníváte se, že práce ve firmě přináší riziko pro vaše zdraví?*

Většina pracovníků se domnívá, že práce ve firmě přináší riziko pro své zdraví a jen 3 pracovníci se domnívají, že jim nepřináší riziko.



Graf 26. Přinášení rizika práce ve firmě na zdraví zaměstnanců

*Tři nejdůležitější změny, které by měly ve firmě proběhnout:*

Zaměstnanci THP navrhli tyto změny: Zlepšení informovanosti v TU (např. zavedení krátkých pravidelných porad), přesné určení kompetencí v technickém úseku, seznámení všech zaměstnanců se změnami v organizaci, vyřešení skladovacího prostoru společnosti, reorganizace technického úseku - nábor nových lidí, zavést hodnocení zaměstnanců- hodnotící pohovory, zpřístupnit zápisy z porady vedení – pomohlo vy to zaměstnancům ujasnit vize a cíle společnosti, jazykové kurzy, dokončení nové haly a přestěhování, založit příruční sklad hutního materiálu pro zámečnu, 13. plat, zvýšení počtu dovolené na 25 dní, příspěvek na penzijní připojištění, motivační odměňování.

*Tři věci, které se mi v naší firmě nejvíc líbí:*

Zaměstnancům THP se nejvíc líbí ve společnosti: Kolektiv, solidní přístup majitelů vůči zaměstnancům, možnost stravování od více dodavatelů, umístění, prostředí a inovace prostorů společnosti, lidský přístup nadřazeného k problému, příspěvek na stravu, společné mimo firemní akce, přátelská atmosféra, práce pro českou společnost, jednání majitelů se zaměstnanci, důvěra nadřazených a spolupracovníků, pracovní prostředí.

*Vzkaz pro vedení společnosti:*

Zaměstnanci THP vzkázali vedení společnosti: Zvážit zavedení finančního příspěvku pro pracovníky TU, kteří nevládní firemní mobil, sjednotit postoj všech majitelů (každý se na problém dívá ze svého pohledu), více myslet na zaměstnance – firemní benefity, vzdělávání zaměstnanců.

## 4 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT SPOLEČNOSTI

Společnost věnuje personální práci patřičnou pozornost, i přesto se objevují některé nedostatky. Společnost zaměstnává 127 zaměstnanců, a proto není možné se všem zaměstnancům nějakým způsobem přizpůsobit, každý má svou povahu, své zásady k práci a pro každého je jinak důležitá práce. Někdo bere svou práci vážně a někomu je to jedno, hlavně že si odpracuje svou pracovní dobu a nic jiného ho nezajímá.

Z vyhodnoceného dotazníku jsem zjistila, že jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni se svými nadřízenými, je mezi nimi solidní jednání a k problémům zaměstnanců mají lidský přístup. V kolektivu zaměstnanců vládne přátelská atmosféra.

Na základě teoretických poznatků a výsledku z analýzy vybraných personálních činností bych doporučila společnosti 5M s.r.o. tato zlepšení:

### Získávání pracovníků

Společnost získává pracovníky z vnějších zdrojů, a proto bych společnosti doporučila využívat i zdroje vnitřní k obsazování nového pracovního místa, které mi přijdou výhodnější. Vnitřním zdrojem jsou zaměstnanci pracující ve společnosti, kteří projevují zájem změnit stávající pracovní místo, a to na pracovní pozici uvolněnou či nově vytvořenou. Tito pracovníci znají chod firmy a své spolupracovníky a nadřízené, tím odpadá adaptace pracovníka. Další výhodou je i společnost zná své zaměstnance, jejich zkušenosti a výkony. Získávání z vnitřních zdrojů je rychlejší a méně nákladné.

### Výběr pracovníků

Společnost při výběru pracovníků využívá dobré metody, ale ještě bych doporučila metodu assessment centre. Assessment centre je diagnostický program, který je vytvořený na míru společnosti a obsazovanému pracovnímu místu. Z ekonomického hlediska tato metoda vyzdvihuje časovou úsporu a úsporu nákladů, které by vznikly za situace při přijetí nevhodného uchazeče, který by neproběhl tak důležitým testováním.

Ještě bych společnosti doporučila, aby pravidelně sledovala a analyzovala všechny činnosti, aby při nově vytvořeném pracovním místě a reorganizaci pracovního místa byl předem ustanoven plán, jak postupovat při výběru pracovníka a jakou metodu zvolit.



K problematice přijímání a propouštění pracovníků bych společnosti doporučila, aby nadále dodržovala předpisy, zákony a etické principy. Dále pro propouštění pracovníků doporučuji používat outplacement. Outplacement znamená personální poradenství společností a propouštěným zaměstnancům a jejich podporu při hledání nového zaměstnání a budoucí kariéry.

#### Péče o kvalifikaci pracovníků

Podle plánu vzdělávání zaměstnanců mi připadá, že jsou pracovníci dostatečně doškolení. I když z dotazníku spokojenosti vyplynula nutnost propracovat vzdělávání pracovníků. Tak bych společnosti doporučila, aby se více zaměřila na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a zhodnotila plán vzdělávání.

#### Spokojenost pracovníků

Společnosti bych doporučila rozšířit zaměstnanecké benefity. Zavedla bych příspěvek na penzijní pojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění, dále příspěvky na nákup vitamínových příspěvků a očkování zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Každá úspěšná společnost, by si měla uvědomit hodnotu a význam svých zaměstnanců, ti totiž představují nejcennější článek společnosti. Organizace by se měli plně zabývat tím, koho zaměstnávat.

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat současný stav a vedení dokumentace personální agendy v souvislosti se získáváním, výběrem, přijímáním, propouštěním, péčí o kvalifikaci a spokojenosti zaměstnanců ve firmě 5M, s.r.o..

V teoretické části jsem definovala personální práci ve společnosti a její úlohu a dále jsem se zabývala charakterizováním vybraných personálních činností, kterými byly získávání, výběr, přijímání, propouštění a péče o kvalifikaci zaměstnanců ve společnosti.

V praktické části jsem popsala firmu 5M, s.r.o., kterou jsem si vybrala pro zpracování mé bakalářské práce. Zpracovávám analýzu zaměřenou na získávání, výběr, přijímání, propouštění, péči o kvalifikaci a spokojenost zaměstnanců ve firmě 5M, s.r.o. na základě poskytnutých dat. Spokojenost jsem zpracovala prostřednictvím dotazníkového šetření.

Na bázi výsledků praktické části jsem formulovala závěrečná doporučení a navrhla potřebná zlepšení. V doporučení jsem uvedla několik námětů, které bych společnosti doporučila. Navrhla jsem společnosti, aby využívala při obsazování nových pracovních míst i vnitřní zdroje. Dále jsem společnosti doporučila, aby využívala metodu při výběru pracovníků assessment centre, která je z ekonomického hlediska úsporná na čas. Můj další návrh se týká vzdělávání, kde jsem společnosti doporučila, aby se více zaměřila na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a zhodnotila plán vzdělávání. Co se týká propouštění, jsem společnosti doporučila outplacement, což je způsob, kterým se firmy snaží snížit negativní dopad propouštění zaměstnanců. A poslední můj návrh se týká spokojenosti zaměstnanců, kde jsem doporučila společnosti, aby zavedla firemní benefity.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [2] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 369 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [3] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80247-1407-3.
- [4] GOSIOROVSKÝ, I., *Personalistika*, Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.
- [5] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-24247-2497-3.
- [6] KOLEKTIV AUTORŮ, *Abeceda personalisty*, 3 vyd. Anag, 2009. 384 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- [7] BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., MATEJČEK, A., *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1 vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [8] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Moderní personální management*. 1 vyd. Jihochany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [9] GREGAR, Aleš. *Personální řízení. Vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín : UTB ve Zlíně. 2001. ISBN 80-7318-045-6
- [10] VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha : Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- [11] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press. 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

### Internetové zdroje:

- [12] *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci* [online]. [cit. 2011-02-28]. Dostupný z WWW:<<http://www.needful.cz/web/view.php?navezclanku=vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci&cisloclanku=200906>>
- [13] *5M, s.r.o.* [online 2008]. [cit. 2011-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.5m.cz/>>

- [14] 5M, s.r.o. [online 2008]. [cit. 2011-03-17]. Dostupný z WWW:  
< <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/46969250/5m-sro/>>

Interní zdroje:

- [15] Interní materiály společnosti 5M, s.r.o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ZP	Zákoník práce
ČR	Česká republika
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
Sb.	Sbírka zákonů
HPP	Hlavní pracovní poměr
VPP	Vedlejší pracovní poměr
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
MD	Mateřská dovolená
RD	Rodičovská dovolená
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
NCHL	Nebezpečné chemické látky
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
TU	Technický úsek
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
VUT	Vysoké učení technické
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
OLAP	Analytické zpracování dat

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Zdroje organizace a proces řízení [2]</i> .....	10
<i>Obr. 2. Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků[2]</i> .....	14
<i>Obr. 3. Proces výběru pracovníků [4]</i> .....	21
<i>Obr. 4. Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků</i> .....	26
<i>Obr. 5. Organizační struktura[15]</i> .....	32
<i>Obr. 6. Organizační struktura obchodně-ekonomického úseku[15]</i> .....	33
<i>Obr. 7. Organizační struktura technického úseku[15]</i> .....	33
<i>Obr. 8. Organizační struktura výrobního úseku[15]</i> .....	34

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců 2002-2010</i> .....	30
<i>Graf 2. Příjem nových zaměstnanců ve společnosti 5M s.r.o.</i> .....	37
<i>Graf 3. Struktura zaměstnanců</i> .....	39
<i>Graf 4. Spokojenost s rozvržením pracoviště</i> .....	47
<i>Graf 5. Spokojenost se mzdou</i> .....	48
<i>Graf 6. Spokojenost s termínem vyplácení mzdy</i> .....	48
<i>Graf 7. Spokojenost s včasností vyplácení mzdy</i> .....	48
<i>Graf 8. Spokojenost s možnostmi vzdělávání v podniku</i> .....	49
<i>Graf 9. Znalost použití výrobků, na kterých se pracuje</i> .....	49
<i>Graf 10. Spokojenost s informacemi o tom, co se děje</i> .....	49
<i>Graf 11. Znalost strategie podniku</i> .....	50
<i>Graf 12. Důležitost znalostí strategie podniku</i> .....	50
<i>Graf 13. Postrádání mimopracovních aktivit organizované společnosti</i> .....	50
<i>Graf 14. Spokojenost s pracovní dobou</i> .....	51
<i>Graf 15. Ochota práce přesčas</i> .....	51
<i>Graf 16. Znalost konečného výsledku práce</i> .....	51
<i>Graf 17. Pracovní prostoje během pracovní doby</i> .....	52
<i>Graf 18. Znalost organizační struktury společnosti</i> .....	52
<i>Graf 19. Znalost popisu pracovní pozice, včetně kompetencí</i> .....	52
<i>Graf 20. Spokojenost se způsobem jednání nadřízeného</i> .....	53
<i>Graf 21. Spokojenost se stavem výrobních zařízení</i> .....	53
<i>Graf 22. Spokojenost s pořádkem na pracovišti</i> .....	53
<i>Graf 23. Dostatečné vysvětlení práce při předělení</i> .....	54
<i>Graf 24. Spokojenost se zaměstnáním ve firmě</i> .....	54
<i>Graf 25. Hodnotící pohovory s nadřízeným</i> .....	54
<i>Graf 26. Přinášení rizika práce ve firmě na zdraví zaměstnanců</i> .....	55

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**P I. Plán vzdělávání 2011**

**P II. Dotazník spokojenosti zaměstnanců 2010**



## PŘÍLOHA P I: PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ 2011

### Plán vzdělávání v oblasti zákonných předpisů 2011

Název školení	Rozsah	Lektor
Nakládání a manipulace s chem. látkami a přípravky		INT
Školení řidičů referenčních vozidel		EXT
Opakované školení řidičů motorových vozíků		EXT
Traumatologický plán – poskytování první pomoci		EXT
Školení BOZP	dle potřeby	EXT
Školení jeřábníků a vazačů	2x ročně	EXT

### Školení v oblasti SMJ 2011

Název školení	Rozsah	Lektor
Vize, cíle, strategie společnosti	2x ročně	INT
Požadavky SMJ	2 x ročně	INT
Seznámení se SMJ	při nástupu	INT
ČSN EN ISO 9001	dle potřeby	EXT
Metrologie	dle potřeby	EXT
Příprava auditorů QMS	únor	EXT

### Plán vzdělávání v oblasti odborných dovedností a znalostí 2011-05-02

#### Jazykové kurzy

Anglický jazyk - pokročilí	1 x týdně	EXT
----------------------------	-----------	-----

#### PC kurzy

Programování v Excelu	dle potřeby	EXT
MS Excel pro finance a controlling	dle potřeby	EXT
Firemní web a marketing na internetu	dle potřeby	EXT

Obchodní právo	dle potřeby	EXT
Pracovní právo	dle potřeby	EXT
Finanční právo	dle potřeby	EXT
Vymáhání pohledávek	dle potřeby	EXT
Trestní odpovědnost vedoucího pracovníka	dle potřeby	EXT
Nejčastější chyby v obchodních smlouvách, insolvence	pravidelně dle potřeby	EXT

## Vedení společnosti

Název školení	Rozsah	Lektor
Rozvoj TOP managementu	rozsah dle školení	EXT

## Asistentka

Jednání s lidmi	dle potřeby	EXT
-----------------	-------------	-----

## Obchodní úsek – obchodní oddělení

Název školení	Rozsah	Lektor
Kupní smlouva	1 x ročně	EXT
Komerční rizika a způsob ochrany proti nim	1 x ročně	EXT
Profesionální prodejce	dle potřeby	EXT
Informace o výrobcích stávajících, nových apod.	každý týden	INT
Marketingový specialista	dle potřeby	EXT
Cílené využívání informací	dle potřeby	EXT
Reklama B2B podle Obchodního zákoníku	dle potřeby	EXT

## Ekonomické oddělení

DPH	dle potřeby	EXT
Roční zúčtování daně ze závislé činnosti	dle potřeby	EXT
Byznys VR	dle potřeby	EXT
Cestovné	dle potřeby	EXT
Nová koncepce finančního řízení	dle potřeby	EXT
Vytvoření koncepce controllingu	dle potřeby	EXT

## Technický úsek

Finanční minimum pro manažery neekonomy	dle potřeby	EXT
Příprava a realizace investic pro neekonomy	dle potřeby	EXT
Projektový management	dle potřeby	EXT
Nakládání s nebezpečnými přípravky a látkami	dle potřeby	EXT
Projektové řízení pro pokročilé	dle potřeby	EXT
Určování strategie podnikání	dle potřeby	EXT
Manažerské účetnictví	dle potřeby	EXT
Interpretace vibračních spekter	1/10	EXT
Kompozity a jejich aplikace	dle potřeby	EXT
Aplikace kompozitů v letectví	dle potřeby	EXT
Bezpečnost strojních zařízení	1 x ročně	EXT
ControlWeb školení	1 x ročně	EXT

### Oddělení kontroly

Vstupní, mezioperační a výstupní kontrola	2 x ročně	INT
Řízení neshodného výrobku	2 x ročně	INT
Laboratorní praxe	1 x ročně	EXT
Zásady správného měření, práce s měřidly	2 x ročně	INT
Kurz pro kontrolory	1 x ročně	EXT

### Oddělení prodeje a zásobování

Název školení	Rozsah	Lektor
Návrh strategie nákupu a logistiky	1 x ročně	EXT
Hodnocení a výběr dodavatelů	1 x ročně	EXT
Nákupní jednání	1 x ročně	EXT
Řízení zásob a skladování	1 x ročně	EXT
Školení Intrastat	1 x ročně	EXT

### Výrobní úsek

Evidence odpadů	dle potřeby	EXT
Nakládání s odpady	1 x ročně	INT
Informace o výrobcích stávajících, nových atd.	dle potřeby	INT
Havarijní plán	dle potřeby	INT
Pracovní řád	dle potřeby	INT
Metrologický řád	dle potřeby	INT
Řízení neshodného produktu	dle potřeby	INT
Organizační řád	dle potřeby	INT
Mzdový řád	dle potřeby	INT
Svářečský průkaz CO2, elektroda	dle potřeby	EXT
Novinky v pracovním právu pro rok 2011 - mistři	dle potřeby	INT
Seznámení CHL používanými na pracovišti	dle potřeby	INT
Školení zaměstnanců pro práci v prostředí s nebezpečným výbuchu	dle potřeby	INT

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ 2010

1.	V jakém úseku pracujete?					
2.	Jste spokojen s rozvržením vašeho pracoviště?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
3.	Jste spokojen se svou mzdou?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
4.	Jste spokojen s termínem vyplacení mzdy?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
5.	Jste spokojen s včasností vyplacení mzdy?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
6.	Jste spokojen s možnostmi vzdělávání podniku?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
7.	Je pro vás důležité znát použití výrobků, na kterých pracujete?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
8.	Jste spokojen s informacemi o tom, co se děje v podniku?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
9.	Zajímá vás prezentace podniku na veletrzích a konferencích?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
10.	Sledujete novinky uváděné na webových stránkách firmy?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
11.	Pokud ano, považujete za dostatečné?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
12.	Líbí se vám webové stránky firmy?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
13.	Znáte strategii podniku?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
14.	Je pro Vás důležité znát strategii podniku?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
15.	Postrádáte mimopracovní aktivity organizované společností?	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
16.	Jste spokojen se svou pracovní dobou?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
17.	Jste ochoten k práci přesčas?	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
18.	Myslíte si, že je Vaše práce dobře organizována?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
19.	Víte, proč vykonáváte přidělenou práci?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
20.	Znáte obvykle konečný výsledek vaší práce?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
21.	Je pro Vás důležité vědět, proč děláte přidělenou práci?	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
22.	Máte někdy během pracovní doby prostoje?	ano	spíše ano	neuvědomuji si	spíše ne	ne
23.	Čím jsou hlavně tyto prostoje podle vás způsobeny? (zaškrtněte maximálně tři nejčastější případy)	neurčení práce, není materiál, stav zařízení, nedostatečné vysvětlení práce, absence návodu, nepřipravenost přípravků, jiná				
24.	Jakou část pracovní doby čekáte na rozhodnutí nadřízeného?	více	30%	20%	10%	méně
25.	Vadí vám prostoje?	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
26.	Jste spokojen s celkovou organizací společnosti?	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
27.	Víte přesně, kdo je vaším nadřízeným?	ano	spíše ano	nezajímám	spíše ne	ne
28.	Znáte organizační strukturu společnosti?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
29.	Znáte popis vaší pracovní pozice, vč. vašich kompetencí?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
30.	Jste spokojen se způsobem jednání vašeho nadřízeného?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
31.	Jste spokojen se stavem výrobních zařízení?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
32.	Jste spokojen s pořádkem na pracovišti?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
33.	Je Vám práce dostatečně vysvětlena při předělení?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne

34.	Dostáváte pracovní postup s přidělenou prací?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
35.	Jste spokojen s kvalitou pracovních postupů, které dostáváte s přidělenou prací?	ano	spíše ano	není důležité	spíše ne	ne
36.	Jste spokojen se zaměstnáním v podniku?	ano	spíše ano	nemám	spíše ne	ne
37.	Uvažujete o změně zaměstnání?	ano	spíše ano	nemám	spíše ne	ne
38.	Přejete si hodnotící pohovory s vašimi nadřízenými?	ano	spíše ano	nemám názor	spíše ne	ne
39.	Domníváte se, že práce ve firmě přináší riziko pro vaše zdraví?	ano	spíše ano	nemám názor	spíše ne	ne

**Tři nejdůležitější změny, které by měly ve firmě proběhnout:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Tři věci, které se mi v naší firmě nejvíce líbí:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Můj vzkaz vedení společnosti:**

Co byste doporučil/a vedení společnosti, aby zlepšilo/změnilo/zavedlo/zrušilo v souvislosti se zvýšením Vaší pracovní spokojenosti? Uveďte jakékoliv náměty, připomínky, které považujete za důležité.

Děkujeme Vám za Váš čas a Vaše odpovědi.