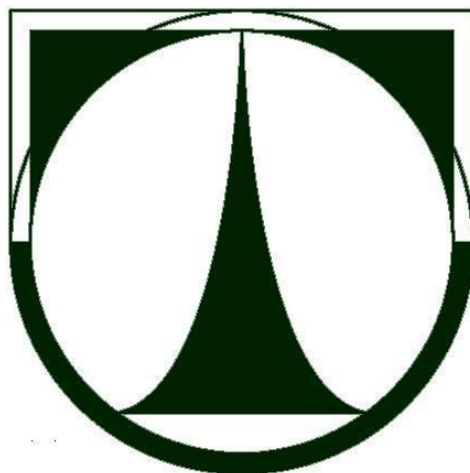


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. PETRA PAVLOVÁ

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Personální systém ve firmě DGS Druckguss Systeme s.r.o

Personnel system in DGS Druckguss Systeme company Ltd.

DP-EF-KPE-2011-47

Bc. Petra Pavlová

Vedoucí práce: Ing. Sáva Kubias, katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Mgr. Zuzana Popovičová, DGS, s.r.o

Počet stran: 73

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 4.1. 2011

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 1. 2011

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Zuzaně Popovičové, která se mnou na diplomové práci spolupracovala, firmě DGS s.r.o., která mi poskytla potřebné informace k vypracování diplomové práce, vedoucímu diplomové práce panu Ing. Sávovi Kubiasovi z katedry podnikové ekonomiky, Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci, za cenné rady, připomínky a ochotu a dále svým rodičům za pevné nervy a trpělivost.

ANOTACE V ČESKÉM JAZYCE

Diplomová práce nese název Personální systém ve firmě DGS s.r.o. Tématem díla je zmapování personálního systému ve zmiňované firmě, která má sídlo ve Švýcarsku v St. Gallenu a pobočku v Liberci. Problematika je řešena v pobočce v ČR. Hlavním řešeným problémem je interní komunikace na pracovišti, mezi jednotlivými odděleními, vedoucími oddělení a managementem podniku a dále vztahy na pracovišti.

Práce si klade za cíl navrhnout firmě vhodná řešení ke zlepšení interní komunikace a posílení vztahů na pracovišti.

Vlastním přínosem autora jsou návrhy teambuildingů, které by měly interní komunikaci zlepšit a utužit pracovní vztahy. Firma si může vybrat z navrhovaných variant dle vlastního uvážení a finančních možností. Téma diplomové práce a výběr firmy byly zvoleny na základě pracovní stáže ve firmě ve Švýcarsku.

Klíčová slova

personalistika, tým, spolupráce, interní komunikace

ABSTRACT IN ENGLISH LANGUAGE

The Diploma work is called: Personnel system in DGS company Ltd. The theme of the work is personnel system in the company mentioned above. That company has its central seat in St. Gallen in Switzerland and a subsidiary in Liberec. The issue is being solved in subsidiary in the Czech Republic. The key issue of the work is an internal communication in the working area, among individual departments, the heads of the office and the company management and also relations in a workplace.

The main objective of the work is to put an apposite solving suggestions to the company that will result in improving internal communication and strengthening workplace relations.

The actual author's contributions are teambuilding proposals, that should improve internal communication and strengthen working relations. The company can choose from the suggested options at its own discretion and financial position. The theme as well as the company have been chosen on the basis of the research fellowship in a company in Switzerland.

Key words

human resources management, team, co-operation, internal communication

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM TABULEK	12
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	13
ÚVOD	14
1 SOUČASNÝ STAV PERSONÁLNÍHO SYSTÉMU VE FIRMĚ DGS.....	16
1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DGS	16
1.2 VIZE A PODNIKOVÁ STRATEGIE	20
1.3 IMAGE SPOLEČNOSTI DGS	22
1.4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	24
1.5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	25
1.6 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	27
1.7 MOTIVAČNÍ SYSTÉM	28
1.8 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
1.9 PROCES PLYNULÉHO ZLEPŠOVÁNÍ	32
1.10 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	35
1.11 SOCIÁLNÍ PÉČE A PRACOVNÍ PODMÍNKY	38
2 TEORETICKÁ ČÁST	40
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	40
2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	45
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	48
2.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	52
2.5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	54
2.6 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	58
2.7 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	61
3 PRAKTICKÁ ČÁST	64
3.1 DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ	64
3.2 ZÁVĚRY PLYNOUCÍ Z DOTAZNÍKU	70
3.3 TEAMBUILDING VE FIRMĚ DGS	73
3.4 VÝMĚNNÝ POBYT ZAMĚSTNANCŮ S POBOČKOU VE ŠVÝCARSKU	83

ZÁVĚR	85
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ZÁZNAMŮ	86
OSTATNÍ POUŽITÁ LITERATURA	86
ODKAZ NA ELEKTRONICKÉ DOKUMENTY	87
SEZNAM PŘÍLOH	88

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Druhy vzdělávání	36
Obr. 2	Plánování školení	36
Obr. 3	Vstupní vzdělávání	37
Obr. 4	Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů	42
Obr. 5	Proces motivace.....	55
Obr. 6	Fáze E-learningu.....	63

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Úsek apretace, slévárna, montáž a kontrola	30
Tab. 2	Úsek elektro, údržba a tavírna	30
Tab. 3	Úsek strojní údržba, elektro údržba, údržba forem a tavírna	30
Tab. 4	Strojní údržba (hydraulikář), elektro údržba (elektronik)	31
Tab. 5	Hodnocení návrhů (KVP).....	33
Tab. 6	Roční úspora a prémie díky KVP	34
Tab. 7	Rozpočet teambuldingu pro management, Téma: Sbíráání hroznů ve Valticích..	76
Tab. 8	Rozpočet teambuldingu pro management, Téma: Velké letní chutnání pěšky i na kole ve Valticích	78
Tab. 9	Rozpočet teambuldingu pro management, Téma: Zážitkový a relaxační víkend ve Špindlerově Mlýně.....	80
Tab. 10	Rozpočet teambuldingu pro zaměstnance, Téma: Bowling a společná večere	81
Tab. 11	Souhrnný přehled nákladů na teambulding	82
Tab. 12	Náklady na pracovní stáž pro jednoho zaměstnance.....	84

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

AG	akciová společnost
CZ	Česká republika
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EDV	elektronické zpracování dat
DGS	Druckguss Systeme s.r.o
CH	Švýcarsko
KVP	proces plynulého zlepšování
s.r.o	společnost s ručením omezeným

ÚVOD

V diplomové práci jsem se rozhodla zaměřit na personalistiku ve firmě DGS Druckguss Systeme s.r.o., zmapovat celkovou situaci a v nalezených problémech navrhnout firmě řešení ke zlepšení.

Nápad zabývat se v diplomové práci personalistikou jsem dostala na pracovní stáži ve firmě DGS Druckguss Systeme s.r.o. v St. Gallenu ve Švýcarsku, kde jsem si povšimla lehce rozdílného systému vedení práce a komunikace mezi zaměstnanci, než je v České republice.

První část pojmu jako popis současného stavu personálního systému ve firmě, kde monitoruji personalistiku jako celek. Ráda bych tuto část rozdělila do několika bodů a podrobně je rozeberu. V první kapitole by neměly chybět informace o personálním plánování, výběru a přijímání zaměstnanců, o sociální péči, možnostech dalšího vzdělávání, popřípadě hodnocení a motivace pracovníků.

Cílem teoretické části této diplomové práce je za pomoci knižních titulů, odborných časopisů a příspěvků z webových stránek z oboru teoreticky popsat jednotlivé části personalistiky a porovnat je se skutečností ve firmě a tím plynule přejít k praktické části. V teorii jsem se zaměřila na knižní poznatky v řízení lidských zdrojů obecně, dále pak personálního plánování, výběru a přijímání zaměstnanců a v neposlední řadě i možnostem vzdělávání, odměňování a motivace.

Praktická část si klade za cíl zhodnotit informace získané z popisu současného stavu personalistiky ve firmě, uvedeného v první části diplomové práce. Součástí praktické části je také dotazník o spokojenosti zaměstnanců ve firmě, od kterého si slibuji, že poskytnete

další důležité informace. Dotazník zaměstnanci vyplňují pravidelně každý rok na podzim. Připomínky zaměstnanců беру в potaz a pokusím se firmě navrhnout zlepšení situace a vymizení problémů, které vyjdou z dotazníku.

Co bude zaměstnancům nejvíce vadit? Jaké návrhy na zlepšení přijdou? Proč nevyužít zahraniční pobočky ve Švýcarsku ke stáži zaměstnanců? Na tyto otázky se pokusím odpovědět v praktické části diplomové práce.

1 SOUČASNÝ STAV PERSONÁLNÍHO SYSTÉMU VE FIRMĚ DGS

1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DGS

Vývoj firmy

- 1925** Založení slévárny bratry Bühlerovými jako Bühler Brothers Ltd. Uzwil, Švýcarsko
- 1950** Počátek lití pod tlakem v oblasti St. Gallen-Winkeln
- 1991** Podnikatel František Svobodník zakládá Alupress, Liberec, Česká republika
- 1992** Přejmenování firmy na Bühler Druckguss AG, první kontakty na Alupress (CZ)
- 1999** Skupina VonRoll kupuje od bratrů Bühlerových celý provoz slévárny, VonRoll tedy nakupuje i Alupress (CZ)
- 2003** Vykoupení podílů firmy managementem – vznik 2 sesterských závodů:
- DGS Druckguss Systeme AG – St. Gallen (CH)
 - DGS Druckguss Systeme s.r.o. – Liberec (CZ)

Firma má dva jednatele. Předmětem podnikání je výroba odlitků, forem a plastických hmot z hliníku, magnézia a zinku. Zákazníci firmy jsou především z automobilového průmyslu.

Společnost je oprávněn řídit ředitel podniku v souladu se stanovenými pravomocemi a odpovědnostmi. Vykonává usnesení orgánů společnosti, vystupuje jako statutární orgán v zaměstnaneckých vztazích a jedná za společnost v plném rozsahu. U ostatních zaměstnanců vystupuje jako nadřízený vedoucí.

K povinnostem a právům ředitele patří:

- vykonávání zaměstnavatelských práv
- vydávání příkazů, směrnic a jiných vnitřních norem
- uzavírání, měnění a rušení obchodně závazkových vztahů společnosti s třetími osobami
- řízení činnosti společnosti, směřující k realizaci obchodně závazkových vztahů společnosti
- plnění úkolů, které pro společnost vyplývají z rozhodnutí soudů, správních orgánů či jiných orgánů státu a plnění povinností, vyplývajících z obecně závazných předpisů
- zajištění účetnictví a evidence, vedení obchodních knih v předepsaném rozsahu, plnění daňových, odvodových a poplatkových povinností společnosti
- uplatnění odpovědnosti za škodu způsobenou společností jejími zaměstnanci vůči těmto osobám, jakož i za náhradu škody, za kterou společnost odpovídá zaměstnancům nebo třetím osobám
- jmenování a odvolávání svého zástupce a vedoucích v přímé podřízenosti řediteli
- vyhlášení politiky jakosti a schvalování systému zabezpečování jakosti a jeho změny

Jednatelé společnosti vykonávají usnesení orgánů společnosti, vystupují jako statutární orgán v zaměstnaneckých vztazích a jednájí za společnost v plném rozsahu. Společnost má dva jednatele a každý může zastupovat společnost samostatně. Firma DGS používá organizační řád, který je hlavní řídicí normou. Určuje vnitřní organizaci společnosti a její strukturu, stanoví zásady a pravidla řídicích vztahů a vymezuje působnost organizačních jednotek a oddělení. Základním posláním je řešení dělby práce, povinností, pravomocí a odpovědnosti k naplnění cílů společnosti formulovaných v podnikatelském záměru. Ustanovení v organizačním řádu firmy jsou pro všechny zaměstnance závazná, jsou povinni vykonávat všechny uložené činnosti a nesou odpovědnost za škody, které neplněním svých povinností způsobí. Organizační řád umožňuje i zjednodušenou orientaci v zaměření na oblasti působení jednotlivých oddělení, na oběh dokladů a toky informací. Organizační řád také tvoří základnu pro účinné racionální a účelné řízení společnosti. Úsek definuje organizační řád jako celek vytvořený seskupením menších oddělení pro

komplexní odborné či metodické řízení souborů činností příbuzného charakteru. Oddělení je organizační celek pro výkon jednoho předmětu činnosti. Každé oddělení společnosti vykonává takové činnosti, aby jejich výsledkem byl soubor informačních nebo hmotných výstupů, pro jejichž realizaci byl ustanoven.

Mezi obecné činnosti oddělení patří:

- realizace všech opatření v okruhu své působnosti k plnění cílů společnosti
- inovace přidělené činnosti v souladu s rozvojovými záměry
- spolupráce s ostatními odděleními společnosti
- evidence dat a písemností, které obdrží a zpracovává nebo které vznikají jeho činností a spolupracuje při jejich archivaci a skartaci
- kontrola formální a obsahové náplně všech podkladů a dokladů, které vyhotovuje nebo zpracovává
- vyjadřování se ke všem aktivitám vztahujícím se k činnostem, které jsou v jeho působnosti
- výkon dalších činností, které jsou přiděleny oddělení uvnitř společnosti dělbou práce, určenou vnitřními předpisy
- ochrana majetku a přispívání svou činností k růstu kapitálu
- respektování vztahů nadřízenosti a podřízenosti v přímém řízení, vztahy vyplývající z práce poradních orgánů, ustanovených projekčních týmů a vztahy vyplývající z metodického řízení
- realizace, dodržování a kontrola platných obecných předpisů v okruhu své působnosti

Oddělení jsou vedena vedoucími, kteří mají svá práva a povinnosti. Zajišťují řízení svěřeného oddělení nebo úseku, organizují práci tak, aby docházelo ke zvyšování její produktivity a kvality. Jsou povinni vést pracovníky tak, aby byla práce prováděna dle zásad systému ISO při využívání technických možností ve výrobě a její přípravě. Dbají o ochranu majetku společnosti a o řádné hospodaření s ním, zajišťují bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci. Zachovávají obchodní tajemství firmy a zajišťují utajení důvěrných informací. Seznamují podřízené s úkoly oddělení i společnosti, s platnými

předpisy a normami společnosti. Vedení zaměstnanců k dodržování kázně a ke kvalitnímu a hospodárnému plnění úkolů je samozřejmostí práce vedoucího. Vedoucí dále oceňuje, hodnotí a kontroluje práci svých podřízených, dbá o dobré podmínky na pracovišti, spolupracuje s pracovníky. Spolupracuje také s ostatními odděleními, dodržuje předpisy orgánů státního dozoru. Včas informuje své nadřízené o práci a problematice svěřeného oddělení.

Referát je pak obecný pojem pro organizační celek definovaný druhem vykonávaných činností a zpravidla ho zastupuje jedna osoba. Další organizační celek představuje dílna, která je tvořena seskupením dílenských pracovišť podle druhu používané technologie.

Zaměstnancem společnosti je každá fyzická osoba, která má právoplatně uzavřený pracovní vztah. Zaměstnanci jsou povinni řídit se obecně platnými právními předpisy, organizačním řádem, pracovním řádem, pracovní smlouvou a vnitřními předpisy. Každý zaměstnanec je přímo podřízen svému vedoucímu, od kterého přijímá pokyny a příkazy a kterému je odpovědný za kvalitní splnění úkolů v termínu. V případě nepřítomnosti vedoucího je zvolen jeho zástupce. V případě nepřítomnosti obou je zaměstnanec povinen zajistit i provedení příkazu daného vyšším nadřízeným.

Zaměstnancem společnosti je každá fyzická osoba po dobu trvání právoplatně uzavřeného pracovního vztahu.

Společnost DGS s.r.o. vydává následující normy: Organizační řád, směrnice řízení jakosti, nařízení ředitele a interní sdělení. Všechny normy jsou evidovány u představitele managementu pro jakost a vnitřní předpisy se evidují u příslušných vedoucích úseků a oddělení. Organizační řád tvoří základní řídicí normu, která konkretizuje vnitřní řízení společnosti. Norma, která ukládá konkrétně vymezené a termínované pracovní úkoly, se nazývá nařízení ředitele. Postup prací jednotlivých agend, rozpracování ustanovení právních předpisů, vymezení působnosti oddělení vyplývající z právních norem najdeme ve směrnici řízení jakosti. Interní sdělení je norma, kterou vydávají odborní vedoucí v okruhu své působnosti a metodického řízení, kteří touto normou upřesňují ustanovení nařízení ředitele pro podmínky úseku nebo oddělení.

1.2 VIZE A PODNIKOVÁ STRATEGIE

Ve vnitřních směrnicích společnosti jsou uvedeny následující principy vedení, které jsou převzaty z interních směrnic DGS v St. Gallenu:

Orientace na zákazníky

- firma se zaměřuje na interní i externí zákazníky
- podporuje vědomí o zákaznících u svých spolupracovníků
- podporuje spolupracovníky při nových myšlenkách a obchodu

Stanovení cílů a jejich kontrola

- cíle jsou dosažitelné, jsou výzvou a mají termín
- cíle jsou posuzovány, tak jak je ujednáno

Podpora otevřené a jasné komunikace

- vedení firmy chce být informováno, ale také poskytuje informace
- vydávání jasných a úplných zpráv
- zprávám musí být dobře rozuměno
- osobní věci jsou konzultovány
- základní pravidla slušného chování jsou pro firmu prioritní
- firma poskytuje spolupracovníkům jasná stanoviska

Vzájemná důvěra a respektování se

- respektování všech kultur
- dodržování dohody
- podpora upřímného a otevřeného stylu řízení

Orientace se na řešení problémů

- poskytování možnosti všem zaměstnancům, aby se podíleli na nalezení řešení
- není důležité, kdo s řešením přijde, nýbrž jak je dobré
- usilování o trvalé řešení

Konflikty

- vedení společnosti kritizuje konstruktivně a nechává se konstruktivně kritizovat
- pravidelně pečuje o komunikaci se spolupracovníky
- nikdo nemá při kritice ostudu

Spolupracovníci jsou za svou práci odpovědni

- chybná manipulace na odborné úrovni
- přenos náležitých kompetencí na zaměstnance (práva a povinnosti)
- spolupracovníci a vedoucí pracovníci se setkávají s rychlým a operativním rozhodnutím

Podpora spolupracovníků a vedoucích pracovníků

- podpora předpokladů pro vlastní motivaci
- podpora odborné a sociální znalosti spolupracovníků a praktikantů

1.3 IMAGE SPOLEČNOSTI DGS

Heslo společnosti zní: Nabízíme kompletně jako jediní svého druhu komplexní systémová řešení tlakových odlitků do vozidel a přístrojů.

Společenský styk

Pečují o kulturu důvěry, upřímnosti a usilují o rozvoj jednotlivce k užitkům všech. Každý je majitelem svého procesu. Odborně angažovaní zaměstnanci a zaměstnankyně jsou důležitým kapitálem firmy. Prostřednictvím blízkosti praxe, moderního řízení a podpory, jako dalšího vzdělávání, bude dále rozvíjena osobní a odborná kompetence v samostatné práci. Skrz dodržování zákonem nařízených ustanovení o bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí redukuje rizika pro člověka a okolí. Sílu podnikání přenáší ve prospěch zákazníků. Vysoce kvalifikovaní a iniciativní spolupracovníci vykonávají denně aktivně přínos pro firmu. Při tom používají vlastní propojené zdroje na hlavních trzích. Firma roste s úspěchem svých zákazníků. Zákazníkově nadšení tvoří firemní motivaci, nové myšlenky a jednání. Otevřenost a důvěra, vědomí odpovědnosti tvoří společnou práci. Plně pokrývají potřeby svých zákazníků ve strojních oborech.

Značka a potřeby zákazníků

Firma se zaměřuje na zhotovení inovujícího, zisku přinášejícího a know-how silného tlakového řešení z hliníku, magnézia a zinku, především řadicí páky, převodovky a brzd v automobilech. Rychle realizované produkty se zaručeným plněným výkonem jsou hlavním tržním výkonem. Znalost a výkon pro zákazníky je prvořadý. Úspěch firmy se zakládá na znalostech potřeb zákazníků, schopnostech a procesech ve výrobě. Přitom se firma snaží plnit zákaznické potřeby. Nová technologie vládne v rozvoji při zhotovování produktů.

Kvalita

Uznávané kompetentní centrum pro rozvoj podporuje cíle společnosti, opírá se o mezinárodní management kvality a zaručuje bezchybné kvalitní produkty.

Životní prostředí

Bezpečnost, pořádek a čistota jsou preferencí v chování firmy DGS. Kvalita životního prostředí znamená, že firma zohledňuje v obchodních činnostech ekonomickou efektivnost, rizikový management a komunikaci. Podpora životního prostředí patří k hlavním úkolům firmy.

Finance a úspěch

Díky nadprůměrným rozpětím EBIT může firma uskutečňovat své cíle. Přiměřená likvidita zajišťuje kdykoli volnost jednání. Tržnímu úspěchu a rostoucímu firemnímu nasazení odpovídá dosažený zisk. Pro zákazníky firma představuje spolehlivého partnera, který jim dává k dispozici know-how s rozsáhlou technologií. Zaměřuje se na výrobu inovativních, ziskových řešení a na řešení s intenzivním know-how tlakového lití z hliníku, hořčíku a zinku. Primárně je aktivní v automobilových segmentech, obzvláště v subsegmentech převodových, řadicích, řídicích, brzdových a konstrukčních systémů. Ekonomické řešení přináší trvalý úspěch a konkurenční výhodu na trhu.

1.4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování je nedílnou součástí fungování podniku. Provádí se podle podnikového plánování a rozpočtu nebo jako nepředvídané, krátkodobé personální opatření na základě postupu jednání nebo změnových opatření. Každé pracovní místo je definováno příslušným nadřízeným v linii, který také vyhotovuje návrh na zajištění personálu a profil uchazeče.

Pracovní místo a požadavky na uchazeče definuje příslušný vedoucí oddělení. Personální oddělení hledá vhodné kandidáty nejprve uvnitř firmy nebo kandidáty na doporučení od současných pracovníků. Poté přichází na řadu inzeráty v odborném a denním tisku, úřady práce nebo kontakty se spřátelenými firmami.

Formulář s názvem Požadavek na nového pracovníka, který je nutný vyplnit vedoucím příslušného úseku, má několik částí. V první části se uvádějí informace o oddělení a o vedoucím oddělení. Druhá část má název Pracovní zařazení, kde je název pracovní pozice, zda se jedná o náhradu za jiného pracovníka, termín nástupu, základní plat a případné bonusy a prémie. Následuje charakteristika zaměstnance, kde vedoucí oddělení vypíše požadované vzdělání a znalosti, popřípadě nutnou praxi. Jsou-li pro vedoucího důležité i další informace jako cizí jazyk, znalost práce na počítači, certifikace nebo řidičský průkaz, může je uvést do dalších kolonek. Vyplnit dále může také pracovní dobu. Vše podepíše a předá personálnímu oddělení.

1.5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

První část získávání zaměstnanců je podání inzerátu a třídění životopisů. Společnost zde používá analýzu ABC, kde A znamená, že uchazeč je pozván k pohovoru, B – uchazeči obdrží zprávu a C – uchazečům je sděleno odmítnutí. Druhou částí je samotný pohovor, kde je uchazeči představena firma, funkce a pracovní místo, sdělení představ uchazeče a výklad požadavků společnosti. Personalista si po pohovoru vyžádá reference z posledního zaměstnání. Následuje čas na rozmyšlenou, který slouží k vyjasnění oběma stranám, zda budou v jednání pokračovat. Poté přichází druhý pohovor, který přispívá k prohloubení výměny informací se stejnými účastníky, k vyjasnění otevřených otázek prvního pohovoru. Následuje prohlídka provozu a pracovního místa, sdělení podmínek zaměstnání a informace o služebních ustanoveních, penzijním fondu důchodového zabezpečení, GAV a dalších interních pravidlech jako i hledání bytu. Před uzavřením smlouvy musí přijít další čas na rozmyšlenou.

Ve směrnici zabývající se druhy smluv se rozlišují následující zaměstnanecké smlouvy: standardní pracovní smlouva, pracovní smlouva kádrů, pracovní smlouva pro částečné zaměstnání, pracovní smlouva pro zaměstnané v krátkém nasazení a pracovní smlouva pro zaměstnané za hodinovou mzdu. Smlouvu podepisuje člen podniku a nový zaměstnanec, ve smlouvě si předávají odpovídající pravidla.

Nedílnou součástí zaměstnance DGS je personální složka dokumentů, která obsahuje náborové podklady, pracovní smlouvu, seznam nástupů a výstupů pracovníka, programy zpracování, korespondenci, podklady o vzdělání a různá povolení a oprávnění. Personální správa eviduje systematicky data k osobě a pracovnímu poměru v personálním informačním systému (EDV).

Programy zpracování vyhotovuje nadřazený v linii pro zaměstnance v kádrových nebo klíčových funkcích. Před nástupem do zaměstnání obdrží nový zaměstnanec „nástupní“ dopis nebo se provede před nástupem ještě jedno ústní navázání kontaktu. Personalista

nového zaměstnance uvítá, zajistí mu potřebné dokumenty pro nástup, seznámí ho se všeobecnými podnikovými skutečnostmi jako je pracovní doba, evidence času, chování v nemoci a při úrazu a podá informace o kontaktní osobách. Nadřízený v linii se postará, aby nový zaměstnanec byl zaopatřen, představen a zapracován dle programu zapracování a vybaven potřebným ochranným vybavením.

Během zkušební doby prování personalista s nových zaměstnancem pohovory a na konci této doby na něho vypracuje posudek, který zkonzultuje s nadřízeným v linii a pokud je to nutné, tak naplánují další dodatečné vzdělání.

1.6 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vedení podniku může rozhodovat o povýšení, přeložení nebo výpovědi zaměstnance. V případě povýšení je se zaměstnancem upravena a podepsána nová smlouva, ve které se stanoví nové pracovní podmínky, program zapracování a časový rámec. Návrh na přeložení podává nadřízený v linii a projednává ho se zaměstnancem. Oboustranně se dohodnou nové pracovní podmínky, které se ustanoví dle zákona ve smlouvě. V případě nutnosti se stanoví i program zapracování. Negativní informace pro zaměstnance je výpověď, která může přijít na základě kvalifikace, nepřijatelných událostí nebo v důsledku organizačních a strukturálních změn. Pracovní poměr se ruší s výpovědní lhůtou nebo bez výpovědní lhůty v případě, že nemůže být při nejlepší vůli očekáváno pokračování smluvního poměru.

1.7 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Motivační program vychází z dlouhodobých a krátkodobých cílů firmy a je orientován na podporu zlepšování hnutí, jeho vyhodnocování, vyčíslování přínosů v rámci akcí trvalého zlepšování jakosti, dále na zapojení zaměstnanců do práce bez vad a seberealizaci ve formě přístupu ke vzdělávání, školení a kurzů na všech úrovních. Firma rozděluje hmotné a nehmotné stimuly. Každý zaměstnanec dostává měsíčně mzdu, která závisí na kvalitě, množství odevzdané práce a s přihlédnutím k udržování pořádku na pracovišti a osobní angažovanosti. Uvedená mzda je při dodržení 100% plnění norem a dodržení stanoveného procenta zmetkovosti. Při nedodržení daných ukazatelů nemá zaměstnanec právní nárok na pohyblivou složku mzdy / prémii nebo je odpovídajícím způsobem krácena. V roce 2007 poskytovala životní pojištění zaměstnancům firmy pracujícím 5 let a déle, bonus za dodržení limitu absencí ve výši 1500 Kč pokud zaměstnanec bude absentovat méně než 5 dní za čtvrtletí, a 2000 Kč v případě, že nebude nemocný vůbec. Cílem tohoto stimulu je snížit absence a udržet její hladinu na hodnotě stavené v ročním plánu firmy, tj. 5%. Ve směrnici je ještě uvedena poznámka, že pokud bude zaměstnanec nemocný víc než 20 pracovních dní v roce, nebude mu přiznán nárok na vánoční odměny. Dále firma poskytovala věrnostní odměnu 300 Kč za odpracovaný rok, příspěvek na stravování v podnikové jídelně, příspěvek na kulturu a sportovní vyžití, poskytnutí daru 1500 Kč při narození dítěte nebo vlastní svatby, dar při odchodu do důchodu v hodnotě 3000 Kč a dva dny podnikového volna nad rámec zákonem stanovené dovolené.

Firma považuje za důležité také nehmotné stimuly, ke kterým patří vzdělávání, tzn. studium cizích jazyků, externí a interní školení, vnitropodnikový časopis, který se vydával do roku 2008 nebo vánoční večírek. Dále prosazuje týmovou práci jako je KVP (viz dále) a neustále pracuje na zlepšování sociálních a pracovních podmínek.

Firma udržuje dobré vztahy se současnými zaměstnanci i bývalými zaměstnanci v penzi firemními akcemi jako slavnosti a sportovní klání. Podporuje zaměstnance v jejich osobních zájmech, pokud jsou pro podnik prospěšné, tato podpora zahrnuje zejména obstarávání bytu, sociální služby, kontakty na pracovní místa, zdravotní prohlídky a urovnává vztahy na pracovišti.

1.8 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Ve firmě DGS je zaveden personální informační systém Hélios, který slouží ke správě osobních údajů a výpočtu mezd. Obsahuje nejen osobní údaje zaměstnanců, ale také jejich plat, základní mzdu, placenou a neplacenou dovolenou. Zohledňuje přídavky jako přesčasový příplatek, příplatky na směny, přídavky na děti a cestovné, prémie, dary za odsloužené roky ve firmě, program KVP (viz dále) a srážky ve formě příspěvku pro zajištění nezaměstnanosti, alimenty, exekuce mezd, nepracovní úraz. Další systém používaný ve firmě je evidence docházky, kde zaznamenává dobu přítomnosti, přesčasy, směny a chybějící doby, tento systém připravuje také podklady pro zadávání do systému Hélios. Nepřítomnost zaměstnanci sdělují svým nadřízeným, kteří ho zaznamenávají přímo do EDV-systému.

Všichni zaměstnanci jsou povinni evidovat začátek a konec pracovní doby využitím elektronického docházkového systému, jakožto i přerušení pracovní doby spojené s opuštěním budovy včetně důvodu tohoto přerušení. Zaměstnanci, kteří pracují v jednosměnném provozu, kde je denní pracovní doba stanovena jako klouzavá, ve které se může začátek pracovní doby, polední přestávka a konec pracovní doby volně volit. Vedoucí jednotlivých oddělení mohou nařídit pevnou pracovní dobu v rámci svých úseků, pokud je to nezbytné pro provoz daného úseku. Zákonem jsou stanovené přestávky 30 minut u pracovní doby delší než 6 hodin, většinou se tato přestávka čerpá mezi 11:00 a 13:00 hodinou.

Zaměstnanci ve vícesměnném provozu mají ranní, odpolední a noční směnu. Směny jsou uvedeny v následujících tabulkách, které má firma ve svých směrnících.

Tab. 1 Úsek apretace, slévárna, montáž a kontrola

	ranní směna 5 pracovních dnů	odpolední směna 5 pracovních dnů	noční směna 5 pracovních dnů
Neděle			22.00 – 06.00
Pondělí	06.00 – 14.00	14.00 – 22.00	22.00 – 06.00
Úterý	06.00 – 14.00	14.00 – 22.00	22.00 – 06.00
Středa	06.00 – 14.00	14.00 – 22.00	22.00 – 06.00
Čtvrtek	06.00 – 14.00	14.00 – 22.00	22.00 – 06.00
Pátek	06.00 – 14.00	14.00 – 22.00	

Zdroj: Interní směrnice firmy

Tab. 2 Úsek elektro, údržba a tavírna

	denní směna 7 pracovních dnů	noční směna 7 pracovních dnů
Pondělí	06.00 – 18.00	18.00 – 06.00
Úterý	06.00 – 18.00	18.00 – 06.00
Středa	06.00 – 18.00	18.00 – 06.00
Čtvrtek	06.00 – 18.00	18.00 – 06.00
Pátek	06.00 – 18.00	18.00 – 06.00
Sobota	06.00 – 18.00	18.00 – 06.00
Neděle	06.00 – 18.00	18.00 – 06.00

Zdroj: Interní směrnice firmy

Tab. 3 Úsek strojní údržba, elektro údržba, údržba forem a tavírna

	denní směna 5 pracovních dnů	odpolední směna 5 pracovních dnů
Pondělí	06.00 – 14.00	14.00 – 22.00
Úterý	06.00 – 14.00	14.00 – 22.00
Středa	06.00 – 14.00	14.00 – 22.00
Čtvrtek	06.00 – 14.00	14.00 – 22.00
Pátek	06.00 – 14.00	14.00 – 22.00

Zdroj: Interní směrnice firmy

Tab. 4 Strojní údržba (hydraulikář), elektro údržba (elektronik)

	denní směna 5 pracovních dnů <i>elektronik</i>	odpolední směna 5 pracovních dnů <i>elektronik</i>	denní směna 5 pracovních dnů <i>hydraulikář</i>	odpolední směna 5 pracovních dnů <i>hydraulikář</i>
pondělí	07.00 – 15.00	13.00 – 21.00	06.00 – 14.00	12.00 – 20.00
úterý	07.00 – 15.00	13.00 – 21.00	06.00 – 14.00	12.00 – 20.00
středa	07.00 – 15.00	13.00 – 21.00	06.00 – 14.00	12.00 – 20.00
čtvrtek	07.00 – 15.00	13.00 – 21.00	06.00 – 14.00	12.00 – 20.00
pátek	07.00 – 15.00	13.00 – 21.00	06.00 – 14.00	12.00 – 20.00

Zdroj: Interní směrnice firmy

Ve firemních směrnících jsou definovány absence zaměstnanců, které se dělí na předvídané a nepředvídané. Za předvídané absence jsou považovány takové, které jsou předem známy a je nutné je podle možnosti nahlásit předem nadřízenému pracovníkovi. Nepředvídané absence je třeba nahlásit ihned po jejich vzniku nadřízenému úseku nebo personalistovi. Absence zaměstnanců nepracujících ve směnném provozu se musí hlásit nadřízenému co nejdříve, nejpozději však do 9 hodin prvního pracovního dne absence. Pracovníci, kteří pracují ve směnném provozu jsou povinni hlásit absenci 1 hodinu před začátkem směny, kdy vznikne absence. Neodůvodněná nepřítomnost během povinné pracovní doby se počítá jako neomluvená absence.

1.9 PROCES PLYNULÉHO ZLEPŠOVÁNÍ

KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) je proces plynulého zlepšování zaměstnanců převzatý z pobočky ve Švýcarsku a je jedním prvkem procesu systému řízení a platí pro všechny zaměstnance.

KVP má několik hlavních cílů:

- zapojit všechny zaměstnance do plynulého zlepšovacího procesu
- zvyšovat spokojenost zákazníků
- snižovat náklady společnosti
- zlepšovat kvalitu výrobků a kvalitu ochrany životního prostředí celého podniku
- zvyšovat produktivitu
- zlepšovat pracovní bezpečnost a pracovní klima
- pracovníci se identifikují s podnikem a jsou motivováni
- procesy se utvářejí efektivně a bezpečně
- systematika ve všech činnostech a procesech se ustavičně zlepšuje

Návrhy na zlepšení přicházejí od zaměstnanců jako jednotlivců nebo zaměstnanců v týmu. Jsou vyvolány spontánními nápady, zadáním cílů vedení a jejich měření, soupisem slabých míst spolupracovníků (chyby, plýtvání) nebo lepším využíváním nástrojů k vedení. Všechny činnosti a průběhy jsou vedeny nikdy nekončícím procesem a jsou zaměřeny na spokojenost, ochranu zdraví a bezpečnost spolupracovníků, k podpoře životního prostředí, optimalizaci systémů.

Návrhy na zlepšení se uvádí do karty návrhu KVP, kde se na zřetel berou parametry: spokojenost zákazníků, snížení nákladů, kvalita a zjednodušení pracovních procesů, včasnost dodávek, zlepšení motivace a spolupráce na pracovišti. Návrh bude přijat, pokud jsou v dobrém poměru náklady a zisky a je podporováno jedno a více z daných parametrů.

Po čase se zlepšovací návrhy vyhodnotí, zda jsou účelné, a jejich stav zpracování se uvádí a dokumentuje na kartě KVP.

Zlepšovací návrhy jsou ohodnoceny prémie. Cílem pro každý tým KVP je dosažení celkového bodového hodnocení 15 bodů v průměru na každého člena za celý kalendářní rok. Výplata prémie se vyplácí v únoru. Zaměstnanci, kteří splnili cíl již ke konci čtvrtletí, dostanou odměnu 2 000 Kč. Základní prémie je 1000 Kč. Následující tabulka uvádí bodování zlepšovacích návrhů.

Tab. 5 Hodnocení návrhů (KVP)

Měřitelné / neměřitelné	Oblast zlepšení	Bodové ocenění	Dokument, na kterém musí být návrh uveden	Úspora pro firmu
<u>Neměřitelné návrhy</u>	Zlepšení pracovního prostředí	1 bod	sběrná karta	Nevypočitatelná
	Bezpečnost práce, životní prostředí, čistota - SOS	2 body	Karta KVP	Nevypočitatelná
	Zlepšení komunikace, procesy	3 body	Karta KVP	Nevypočitatelná
	Kvalita	4 body	Karta KVP	Nevypočitatelná
<u>Měřitelné návrhy</u>	Úspora materiálu a energie	5 bodů	Karta KVP	Úspora < 50 000,- Kč
	Zlepšení procesu (úspora času a financí), produktivita	6 bodů	Karta KVP	Individuální prémie - Úspora > 50 000,- Kč

Zdroj: Interní směrnice firmy

Následující tabulka ukazuje uznávané prémie individuálně, kde se zohledňuje, zda má návrh pro podnik cenu, nemůže být objektivně použit plán prémie, prémie se vyplácí pouze odesílateli karty KVP.

Tab. 6 Roční úspora a prémie díky KVP

Hodnota návrhu / roční úspora (posouzená)	Uznávací prémie CZK
20.000,00 – 200.000,00	2.500.00
200.000,00 – 500.000,00	5.000.00
500.000.00 – 800.000.00	7.500.00
800.000.00 - >1,000.000.00	10.000.00

Zdroj: Interní směrnice firmy

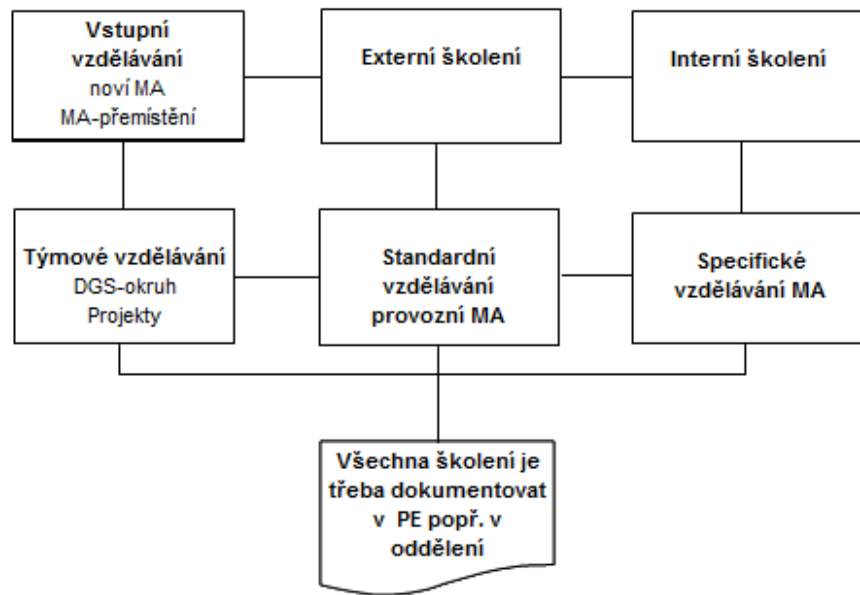
Každý zlepšovací návrh musí být uznán rozhodovacím grémiem ve složení vedení firmy a koordinátora KVP, což je personalista.

1.10 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Cíl vzdělávání je zaměřen na osobní a odborný rozvoj zaměstnanců, který přispěje k efektivní práci. Zaměstnancům jsou nabízeny cílené interní a externí semináře, které jsou neustále přizpůsobovány aktuálním požadavkům okolí. Od zaměstnanců se očekává, že budou mít chuť se vzdělávat. Personalista zjišťuje potřebu vzdělávání při pohovorech se zaměstnanci nebo při přeřazení zaměstnance na jinou pozici. Musí definovat požadavky na semináře.

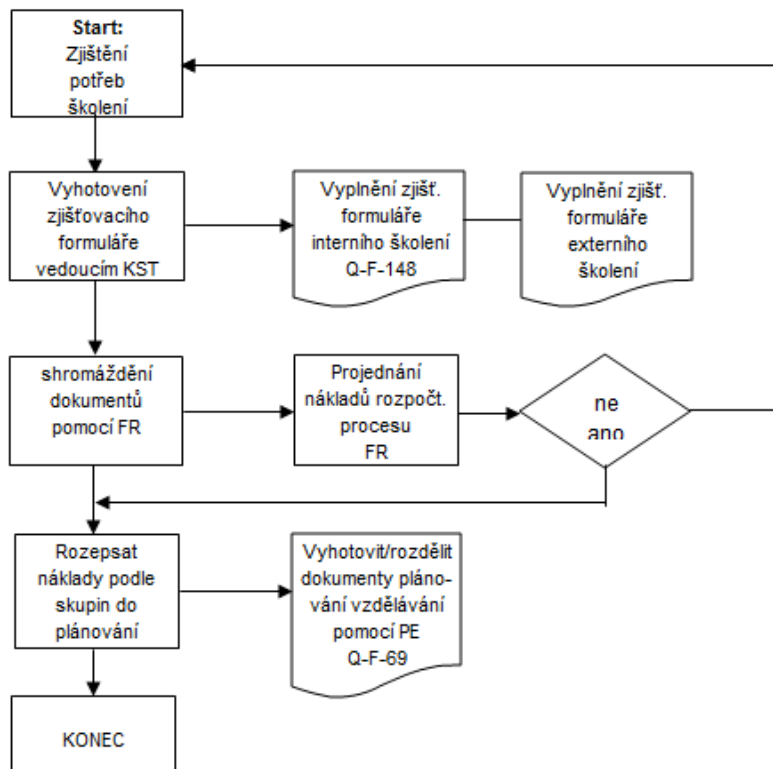
Interní školení provádí nadřízený v jeho úseku a je zaměřeno na nedostatky a zlepšení činnosti. Školitel vyhotovuje záznam o školení k rukám personalisty, ve kterém jsou uvedeni účastníci, datum, délka trvání školení a probíraná látka. Vedoucí oddělení také mohou navrhnout externí školení, které posuzuje personalista a dle oblasti školení a rozpočtu odsouhlasí.

Nově příchozí zaměstnanci se zaškolují ihned po nástupu a s personalistou stanoví časový plán a program zapracování. Nadřízený je odpovědný za zapracování podle seznamu kontrol zapracování, programu zapracování nebo programu standardního vzdělávání. Přezkuvá periodicky pokrok a hlásí ukončení zaškolování personalistovi. Zaměstnanec je povinen přijmout vzdělávání vztahující se k bezpečnosti práce, ochraně osob a ochraně životního prostředí. Zaškolování na odborné úrovni provádí vedoucí oddělení. Nováček musí být obeznámen před nástupem do zaměstnání svým nadřízeným o způsobu chování na pracovišti a musí podepsat dokument, že byl poučen a pokynům porozuměl.



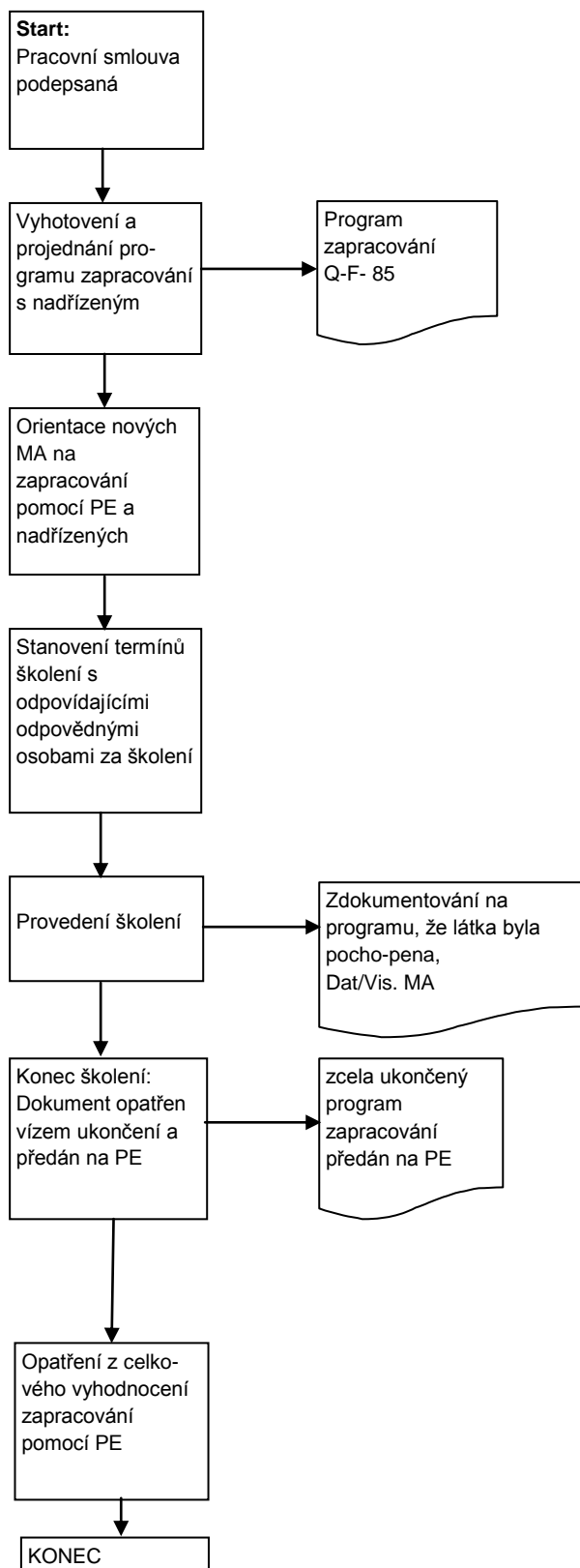
Zdroj: Interní směrnice firmy

Obr. 1 Druhy vzdělávání



Zdroj: Interní směrnice firmy

Obr. 2 Plánování školení



Zdroj: Interní směrnice firmy

Obr. 3 Vstupní vzdělávání

1.11 SOCIÁLNÍ PÉČE A PRACOVNÍ PODMÍNKY

Personální služba ve firmě má za úkol přispívat svou činností k efektivnímu a zdárnému výsledku činnosti podniku, podporuje vedení při prosazování politiky řízení zaměstnanců a kultury podniku. Sociálním a odborným zaopatřením podporuje spokojenost zaměstnanců, pečuje o zaměstnance v oblasti sociálního zabezpečení.

Personální služba v DGS v Liberci se dělí do dvou podúseků. Je to personální vedoucí a personální správa. Hlavní činností personálního vedoucího je vedení oblasti personálních služeb ve firmě, zpracovávání směrnic, komunikace s úřady a zástupci zaměstnanců. Dále personální plánování, stanovení pracovních míst a nábor až do uzavření pracovní smlouvy. Vedoucí připravuje program zapracování a přijetí nového zaměstnance, stanovuje plat dle systému Hélios. Kontroluje vyúčtování mezd, sleduje trh práce a pečuje o mzdový systém. Samozřejmě sleduje potřebu vzdělávání zaměstnanců. Spolupracuje na řešení problémů na pracovišti.

Personální správa zajišťuje vyhotovování personálních složek a celou personální administrativu. Pečuje o kmenová data, eviduje docházku a obstarává administrativní činnost ohledně vyúčtování mezd.

Zaměstnanci firmy dostávají od vedení každoročně dotazník na téma spokojenosti. V dotazníku jsou otázky, ke kterým jsou přiřazeny volby odpovědí. Z charakteristiky pracovníka zde není uvedený žádný záznam, pouze oddělení, ve kterém pracuje. První část otázek je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s pracovní pozicí, s možností pracovat v oboru a s moderními technologiemi. Následující část je věnována mezilidským vztahům na pracovišti, pracovnímu výkonu, sociálním a finančním podmínkám. Dle dotazníku lze usoudit, že vedení firmy zajímá, zda zaměstnancům záleží, pro jakou firmu pracují, jak jsou spokojeni se změnami v sociálním zabezpečení nebo s vedením společnosti. Nejsou

opomenuty otázky občerstvení a nově otevřené kantýny uvnitř firmy. Na konci dotazníku tvůrce dává možnost k připomínkám.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V praxi i odborné literatuře se lze setkat s termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativy či správa, personální řízení a nejčastěji používané také řízení lidských zdrojů. Avšak rozdíly ve významu se hledají jen těžko. Odborník použije pojem personalistika či personální práce pro obecnější charakteristiku této činnosti, k charakterizování vývojové úrovně a koncepce využije spíše personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů se vyznačuje tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce. Věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázaně s ostatními cíly firmy, hledá a navrhuje možnosti k jejich dosažení. Dalším charakteristickým rysem pro řízení lidských zdrojů je čím dál větší delegace personální práce na vedoucí pracovníky všech úrovní. Vzhledem k prokázané vazbě mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a oddaností firmě se v současné době klade velký důraz na vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti personalistiky, protože zkušenosti ukazují, že je to nejefektivnější nástroj flexibility a udržení konkurenceschopnosti firmy. Firmy se orientují na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a spokojenost pracovníků.¹

Úkolem personalisty ve firmě je najít takové pracovníky, kteří budou efektivně pracovat, budou pracovat pro firmu tak, aby byla na trhu konkurenceschopná, úspěšná, dosahovala žádoucího zisku a její postavení se neustále zlepšovalo.

Každá firma by si měla stanovit pravidla, kterými se bude řídit při každém rozhodování, které se nějakým způsobem bude přímo či nepřímo týkat pracovníků a jejich práce.²

¹ KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 13-36

² KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 13-36

Armstrong ve své knize uvádí čtyři aspekty, které tvoří řízení lidských zdrojů:

- „1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
3. ústřední role liniových manažerů;
4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.“³

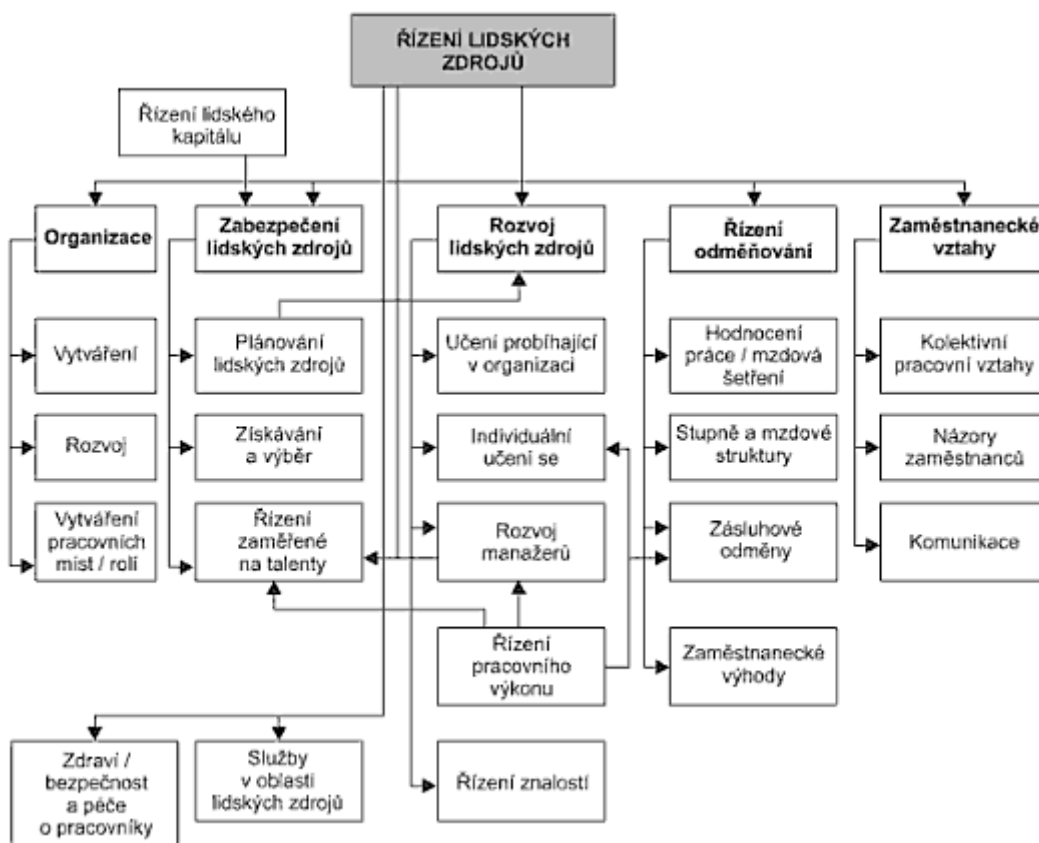
Řízení lidských zdrojů, jako každá jiná činnost, se řídí určitými cíli, kterých chce dosáhnout. V oblasti HR je to zejména efektivní zajištění chodu organizace lidským kapitálem, aby organizace mohla plnit své závazky a vize. Personalista by měl zajistit takový lidský kapitál, aby práce probíhala efektivně, najít v pracovnících takové schopnosti, které by byly pro firmu užitečné, a ona mohla působit v konkurenčním prostředí. Konkurence na trhu sílí každým rokem a firma se nemůže opozdit. Ztrátou efektivity nejen lidských zdrojů společnost přichází o zisky a navyšují se jí náklady.

Koubek ve své knize uvádí: *“Pro majitele a vedoucí pracovníky malých a středních firem je životní nezbytností osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti, protože právě tyto firmy jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než podniky velké.”*⁴ Manažeři by měli personalistiku brát za důležitou a plně ji respektovat při zvažování svého dalšího odborného rozvoje, ale i odborného rozvoje svých vedoucích pracovníků.

³ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, s. 27.

⁴ KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 264.

V knize Řízení lidských zdrojů od Armstronga je obrázek, který jasně ukazuje hlavní aktivity řízení lidských zdrojů.



Zdroj: ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, s. 28.

Obr. 4 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Za účelem efektivitivy práce by si měl personalista stanovit a přesně definovat úkoly, na jejich základě pak pracovat s lidským kapitálem. Při studiu odborné literatury jsem narazila na několik úkolů personalisty, z nichž jsem vybrala pět základních.

První a nejtěžší úkol personalisty je definovat pracovní místo a naplánovat počty zaměstnanců. Vybraný pracovník může na první pohled splňovat všechna očekávání, avšak

v průběhu práce se mohou objevit nesrovnalosti mezi pracovním výkonem, odvedenou prací či odborností zaměstnance. Na tyto situace je nutné reagovat. Příslušný vedoucí může také ve svém podřízeném najít lepší schopnosti, kterých by byla škoda nevyužít a firma by tím mohla hodně ztratit. V opačném případě, neplnění pracovních úkolů a nedisponováním vhodné odbornosti, je lepší se s pracovníkem rozloučit nebo ho přeartovat na jinou pozici. Nesrovnalosti se nemusejí nutně objevit pouze na straně zaměstnavatele, ale se svou prací může mít problém i sám zaměstnanec. Jeho práce by ho měla uspokojovat, pak bude pro firmu nejvíc prospěšný.

Druhým úkolem je správné delegování odpovědnosti a práce a tím plné využití pracovní síly. Pracovník by se měl cítit pro firmu užitečný, což personalista nebo vedoucí úseku (ve větších firmách) může docílit přenecháním větší odpovědnosti. Každý vedoucí či manažer by měl umět práci delegovat, umět ji roztrždit tak, aby se mohl zabývat hlavní náplní své práce (například nezabývat se zbytečnou administrativou, kterou je možné převést na svou asistentku). Dobře proškolený a zkušený personalista dokáže být v takových situacích hodně nápomocen.

V předchozím textu jsem uvedla, že nejtěžší je získávání zaměstnanců, ovšem vyvstává otázka, zda nejtěžší není korigování zdravých pracovních vztahů na pracovišti a určení lidí do týmu (v dnešním businessu velmi populární). Pracovní týmy by měly být tvořeny na základě odbornosti, nabytých zkušeností, ale také na povaze jednotlivých členů týmu. Při přijímacím pohovoru budoucího zaměstnance je vhodné položit několik otázek či nechat napsat test, pomocí kterého by mohl pracovník HR charakterizovat osobnost přijímaného člověka. I práce v týmu udržuje soudržnost pracovníků a buduje dobré vztahy na pracovišti. Pokud se firma k vytvoření pracovních týmů neodhodlá nebo činnosti, které produkuje, ji to neumožňují, pak je vhodné „tmelit“ kolektiv pomocí firemních akcí typu teambuildingu.

V pořadí čtvrtý úkol oddělení personalistiky je zajišťování sociálního prostředí, kde musíme mít na paměti, že naši pracovníci jsou také jenom lidé, kteří mají své potřeby,

záliby, životní a pracovní cíle, které bychom měli respektovat. Nejen respektovat, ale také jim napomáhat, protože vše je v zájmu zaměstnavatele. Pracující člověk, který se dobře cítí na pracovišti a má jisté vnitřní uspokojení, odvádí dobré výkony. Prostřednictvím poskytování například dalšího vzdělávání a péče o zaměstnance si firma získává pozitivní vztah zaměstnance. Od toho se dále samozřejmě opět odvíjí dobře vykonaná práce a pozitivní prezentace zaměstnavatele navenek.

Pátý úkol personalisty je naprosto nezbytný pro fungování jak lidí na pracovišti, tak pro celou firmu. Dohlížení na to, aby byly dodržovány veškeré zákony týkající se pracovní činnosti, zaměstnávání lidí a lidských práv. Písaných i nepsaných pravidly slušného chování by se měli řídit všichni, ne vždy tomu však tak je. Dobrá pověst tvořena zásadami slušného chování, dodržováním příslušných zákonů a budováním zdravých vztahů na pracovišti zvyšuje spokojenost i výkon pracovníků, snižuje fluktuaci a výrazně zvyšuje atraktivitu firmy, usnadňuje také získávání nových a stabilizaci dosavadních zaměstnanců.⁵

Firma DGS svou velikostí patří do kategorie středních podniků, kde je personální práce náročnější než ve velkých podnicích, proto je zde důležité věnovat personální práci velkou pozornost. Jde o sehraný tým motivovaných lidí, kteří jsou schopní a ochotní podávat maximální výkon, protože na tom závisí přežití, prosperita a rozvoj firmy. V menší firmě je daleko víc znát odchod jednoho odborníka než ve firmě velké, dopady jsou pak pro firmu tíživější. Dalším rozdílem mezi velkou firmou a firmou střední v personalistice je také otázka motivace a odměňování, která je zde hodně citlivá, neboť pracovníci se navzájem znají, znají svoji práci a své schopnosti.

⁵ KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 13-36.

2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování zaměstnanců by mělo vést k realizaci firemních cílů. Na začátek kapitoly personální plánování jsem si dovolila uvést definici plánování lidských zdrojů od Armstronga: *„Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala. Týká se rovněž těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a – pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů.“*⁶

Vzhledem k tomu, že firma DGS je řazena mezi malé až střední firmy, musíme brát v úvahu opatrnost a velkou pečlivost při výběru a plánování zaměstnanců. Měli bychom dbát na přiměřený počet zaměstnanců s vhodnými pracovními schopnostmi. Pokud firma dostatečně toto neuváží, pracovníci pak mohou být buď přetížení, nebo nemusí mít dostatečné dovednosti a schopnosti a hlavně neodvádí svou práci na 100%. Firma musí najít takové pracovníky, kteří budou připraveni na případné změny ve firmě, budou časově a prostorově flexibilní a budou mít vztah k vykonávané práci.

Vedení firmy si musí umět odpovědět na otázky týkající se odhadu potřeby pracovníků. Musí brát v úvahu makroekonomickou situaci v zemi, jako je vývoj ekonomické a sociální politiky státu, pravděpodobný vývoj ekonomiky státu a směry sociálního rozvoje obyvatelstva a jeho vzdělávání či vývoj otevřenosti národní ekonomiky a mezinárodní ekonomické integrace. Hospodářský život v zemi velmi intenzivně ovlivňuje chod každé firmy, musíme vnímat situaci na trhu, vývoj nabídky a poptávky, spotřební chování lidí a jejich kupní sílu.

⁶ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, s 301.

Koubek zmiňuje hned několik konkrétních bodů, na které bychom se měli zaměřit při plánování pracovníků:

- jakému odvětví se firma věnuje
- současná a budoucí situace na trhu
- zdroje firmy pro její budoucí rozvoj
- konkurence v oblasti, vývoj nových technologií
- pracovní právo v zemi
- využití fondu pracovní doby (nemocnost, další vzdělávání)
- pracovní normy ve firmě a jejich dodržování pracovníky
- věková struktura pracovníků
- kvalifikovaná struktura pracovníků
- mobilita pracovníků
- chování a potřeby pracovníků ⁷

Jaký je tedy vhodný postup při plánování pracovníků? V první řadě bychom si měli definovat cíle činnosti firmy, poté převést cíle činnosti do potřeby lidí a určení celkového počtu pracovníků. Dále bychom měli odhadnout, jaké máme vnitřní zdroje pracovního kapitálu, poté usoudit čistou potřebu pracovníků zvenku. Do personálního plánování nepatří pouze určení počtu pracovníků, ale také plánování jejich dalšího rozvoje, rozmístění, odměňování, motivování a plány technického rozvoje

Plánovat můžeme v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém intervalu. Krátkodobé plánování je operativnější pro přicházející změny. Střednědobé a dlouhodobé plánování slouží spíše pro orientaci do budoucna. Při sestavování plánu personálu musíme brát

⁷ KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 37-40.

ohledy také na to, jak obtížně se specializovaný pracovník hledá, v tomto případě záleží, jakou činností se firma zabývá a jak moc specializované zaměstnance potřebuje.

Nedílnou součástí personálního plánování je plánování personálního rozvoje pracovníků. Velká firma nabízí zaměstnancům možnosti kariérního růstu a postupu v její hierarchii funkcí. Malá a střední firma si toto však nemůže dovolit, ale pracovníkovi může nabídnout rozvoj kvalifikace nebo zařazování do vyšších tarifně kvalifikovaných skupin. V zahraničí bývá obvyklé, že dobří manažeři bývají vyzváni k partnerství ve firmě, tzv. spoluvlastnictví.

2.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Hlavní kroky výběru zaměstnanců:

- stanovení popisu pracovního místa
- určení odpovídajících charakteristik nového zaměstnance
- volba adekvátního způsobu získávání nových zaměstnanců
- volba odpovídajících výběrových metod
- provedení výběrových postupů, především přijímacích interview s kandidáty
- konečný výběr zaměstnanců

Pracovní místo tvoří soubor příbuzných činností, které vykonává konkrétní osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Jedná se o jednotku struktury organizace, která se nemění. Organizace, která má potřebu nových pracovníků či obsazování nových pozic, může čerpat z vnitřních zdrojů firmy nebo z vnějšku. Oba zdroje mají svá pozitiva i negativa.

Ve vnitřních zdrojích firmy můžeme pracovníky najít v důsledku produktivnější technologie či lepší organizace práce, mohou to být pracovníci, kteří jsou uvolňováni v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn, musí to být pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci.

Výhodami vnitřních zdrojů pracovníků jsou:

- uspoření firemních nákladů vynaložených na získávání pracovníků z vnějšku
- firemní pracovník bude znát chod firmy, její technologie a procesy
- možnost postupu pracovníka
- pozitivní vliv na motivaci pracovníků
- rychlejší obsazení místa
- návratnost investic do zkušenosti a vzdělávání pracovníků

- udržení mzdové úrovně

Vnitřní získávání pracovníků má však i své nevýhody:

- firma má omezený výběr
- stávající pracovník není schopen vnímat problémy „jinýma očima“
- v případě povyšování se může objevit rivalita kolegů

Vnější zdroje získávání pracovníků najdeme:

- na trhu práce
- absolventi škol a vzdělávacích institucí
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele
- další zdroje jako jsou důchodci, studenti či pracovníci ze zahraničí

Výhoda získávání pracovníků z vnějšího prostředí je, že noví pracovníci jsou zdrojem nového „know-how“, mohou přinést organizaci nové impulzy, jiný pohled na chronické problémy organizace. Nový pracovník mívá zpravidla vysoké pracovní nasazení.

Nevýhodou pracovníků přijatých z vnějšku jsou vysoké náklady na získání, obsazování místa trvá déle, blokuje se možnost postupu vlastních pracovníků, nový pracovník nezná organizaci a její chod a v neposlední řadě je přijetí nového pracovníka určité riziko.

Bez ohledu na to, zda pracovní pozice, kterou chce organizace obsadit, již existuje nebo je nová, musí si firma přesně stanovit požadavky na kandidáty. V případě nového místa je nutné vytvořit jeho popis, který charakterizuje jeho účel, úkoly, pravomoci a odpovědnosti včetně nezbytných předpokladů na kandidáta.

Požadavky na kandidáty lze rozčlenit do několika základních kategorií. Jsou to požadavky na:

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti
- specifické pracovní zkušenosti
- řídicí schopnosti a zkušenosti
- specifické pracovní zkušenosti
- sociální schopnosti a osobnostní předpoklady
- motivační předpoklady
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti
- pracovní, časovou a prostorovou flexibilitu
- zdravotní stav
- schopnost pracovního nasazení
- pracovní stabilita uchazeče
- pozitivní pracovní postoje
- odpovědnost
- odpovídající motivace

Rozhodne-li se firma pro přijetí nového zaměstnance z vnějšího prostředí, měla by nejprve provést analýzu životopisu. U životopisu se pohlíží na jeho strukturu a informace v něm obsažené. Pokud uchazeč touto fází „projde“, je pozván k ústnímu pohovoru. Na tento pohovor by měl být personalista připraven. V první řadě je důležité mít nastudovaný životopis a jiné příložené dokumenty (v přítomnosti uchazeče je nevhodné životopis číst), dále musí přesně vědět, na jakou pozici, s jakými požadavky a osobními charakteristikami uchazeče přijímá a co mu může firma nabídnout.

Jaké otázky na uchazeče nám nejvíc napoví o jeho charakteristikách:

- Proč jste zde? – tato otázka se vztahuje k motivaci a očekávání kandidáta
- Co pro nás můžete udělat? – ta se týká toho, jak může kandidát svými znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi firmě prospět

- Jakým typem osoby jste? – zde získáme přehled o osobních vlastnostech a zvyklostech kandidátů včetně jeho vztahu k odpovědnosti a pracovní morálce
- Můžeme si vás dovolit? – otázka směřující k platovým a dalším finančním požadavkům

Zaměstnavatel může při pohovoru klást jen takové otázky, které bezprostředně souvisí s pracovním místem, na které se uchazeč o práci hlásí. Nepřípustné jsou osobní dotazy, které s daným pracovním místem nesouvisí. Například dotaz na tak citlivou věc, jako je těhotenství, věk, rodinný stav, počet dětí, majetek.

2.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení pracovníků organizace je nutno zařadit k základním personálním činnostem každého odpovědného vedoucího a je považováno za nástroj k dosahování plánovaných cílů. Hodnocení zaměstnanců musí být prováděno pravidelně a průběžně. Pro vedoucího oddělení může být často nepříjemnou záležitostí.

Hodnocení zaměstnanců slouží jako nástroj řízení v oblastech:

- dosažení vyššího pracovního výkonu
- získání podkladů pro odměňování
- vytvoření motivačních nástrojů
- zlepšování podnikové kultury a komunikace
- posílení společenské prestiže

Hodnocení nám umožní:

- především výměnu a porovnání vzájemných představ a očekávání
- detailní zpětnou vazbu o pracovních výkonech
- individuální osobní rozvoj podle potřeb
- kvalifikované a transparentní rozhodování v oblasti personalistiky
- jednotně porovnat všechny pracovníky

V praxi hodnotíme tři základní tematické oblasti:

- pracovní výkon
- schopnosti a pracovní chování
- potenciály

V prvé řadě pracovníka pozorujeme a děláme si poznámky z osobního pozorování. Toto vnímání je subjektivní a může být zkresleno. Pak situaci vyhodnotíme, vytvoříme si svůj

vlastní dojem, zkontrolujeme jeho popis práce a požadavky, vezmeme si k ruce katalog s hodnotícími kritérii. Pracovníka nemusíme hodnotit pouze pozorováním, ale také sledováním jeho výkonů. U některých profesí se musí využít obou metod. Posledním krokem je pohovor, kde se zaměstnancem pohovoříme o jeho zlepšení, zhoršení a vytyčíme si budoucí cíle jeho práce.

Na co bychom neměli zapomenout při hodnotícím pohovoru?

- vysvětlit pracovníkovi proč jsme se s ním chtěli sejít
- cílem hovoru je shrnout silné a slabé stránky pracovníka a možnosti jeho rozvoje
- zeptat se ho na jeho připomínky a návrhy na zlepšení fungování oddělení
- zda potřebuje nějakým způsobem pomoci od vedoucího
- zeptat se, zda a v kterých oblastech se chce dále rozvíjet
- navrhnout si postup a termíny řešení problémů či vzdělávání
- domluvit se na cílech kariéry zaměstnance

2.5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Každou firmu zajímá, jak správně a jakými pákami má své zaměstnance motivovat, aby bylo dosaženo trvale vysoké úrovně výkonnosti. Cílem motivace je vytváření a rozvíjení motivačních procesů a pracovního prostředí, tak aby to napomohlo k tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. Teorie motivace vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjí určité úsilí v konkrétním směru. Ukazuje to, co mohou jednotlivé organizace dělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili maximálně své schopnosti a dovednosti, které podpoří splnění cílů organizace i uspokojí jejich vlastní potřeby.

Měli bychom odlišovat stimul a motiv, tedy stimulaci a motivaci. Stimul je finančního charakteru. Dokud budeme zaměstnance platit a budeme jim kompenzovat nepohodlí spojené s výkonem s nějakými atraktivními hodnotami, budou zaměstnanci pracovat. V okamžiku, kdy firma přestane takové hodnoty poskytovat, práce přestane probíhat. Nevýhoda stimulace je, že práce probíhá pouze po dobu, po kterou působí stimuly.

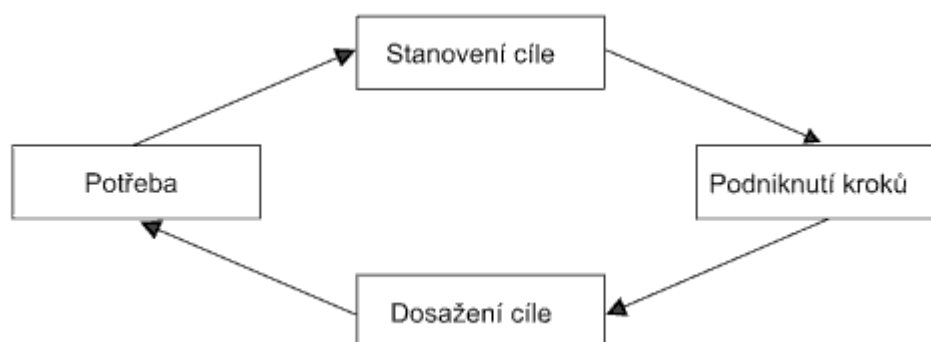
Proces motivace je velmi složitý. Lidé mají různé potřeby a stanovují si různé cíle, podnikají jiné kroky, kterými směřují ke splnění svých cílů a potřeb. Nelze se domnívat, že jeden způsob motivace v organizaci bude vyhovovat všem.

Motiv je důvod proto to, abychom vůbec něco udělali. Motivace se týká faktorů, které vedou lidi k určitému chování. Motivace má tři složky:

- směr, který nám říká, co se nějaká osoba pokouší dělat
- úsilí ukazuje, s jakou pečlivostí a pílí za svým cílem jde
- vytrvalost, s kterou člověk za cílem jde a jak dlouho

Dobře motivovaní lidé s jasně definovanými cíli podnikají takové kroky, které povedou k vytyčeným cílům. Tito lidé většinou bývají motivováni vnitřně – sami od sebe. Ne každému, ale taková motivace stačí. Firmy pak své pracovníky motivují z vnějšího popudu různými benefity ve formě vzdělávání či možnosti kariérního růstu. Stimulují je zvýšením platu či finanční odměny.

Obrázek 5 znázorňuje motivaci v souvislosti s neuspokojenými potřebami. V první řadě si stanovujeme cíl, kterého chceme dosáhnout a který je naše neuspokojená potřeba. V druhém kroku volíme cestu, jakou k vytyčenému cíli jít a volíme techniky, kterými cíle dosáhneme. Pokud jsou kroky správné, dosáhneme cíle, v opačném případě je pravděpodobné, že v budoucnu stejné cesty volit nebudeme. Na konci modelu je zjevná uspokojená potřeba.



Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, s. 220.

Obr. 5 Proces motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. První je vnitřní motivace, což jsou faktory, které si lidé vytváří sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem a vydali se určitým směrem. Může to být odpovědnost, volnost konat, možnost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá práce a příležitost povýšení. Vnitřní motivy vedou ke kvalitnímu pracovnímu životu.

Vnější motivace je druhá cesta, která vede ke zvyšování výkonu pracovníka. Tuto motivaci tvoří popudy z firmy, pochvala, povýšení, ale také tresty jako je kritika zaměstnavatele.

Dále uvádím přehled nevlivnějších teorií motivace, na kterých je motivace⁸ :

- Teorie instrumentalisty

Autor této teorie je Taylor. Jedná se o základ prvních pokusů, jak motivovat lidi. Motivace je vázána přímo na pracovní výkon lidí. Pokud člověk pracuje dobře, je pochválen, v opačném případě přijde trest, je to tzv. politika cukru a biče.

- Teorie zaměřená na obsah

Jedná se o Maslowovu teorii – teorii potřeb. První v pořadí, co člověk uspokojuje, jsou fyziologické jistoty a pocit bezpečí, na dalším stupni je potřeba sociální, uznání, seberealizace. Tato teorie funguje na základě hierarchie tak, že pokud nejsou uspokojeny potřeby základní, nemohou být uspokojeny potřeby na vyšším stupni pyramidy. Teorie se orientuje na různé potřeby dle toho, jaké potřeby byly již uspokojeny.

- Teorie zaměřená na proces

1. typ – Expektační teorie – autory jsou Vroom, Porter a Lawler

Musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou, motivovaný pracuje dle toho, s jakou pravděpodobností bude odměněn.

2. typ – Teorie cíle – autory jsou Latham a Locke

V této teorii je důležitá zpětná vazba a důležité a náročné cíle motivovaného.

⁸ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, 219-232.

3. typ – Teorie spravedlnosti – autor je Adams

Adams ve své teorii poukazuje, že člověk je motivovaný víc, když se s ním zachází spravedlivě a slušně.

Personalisté musí řešit otázku motivace i v době krize. Je to vůbec možné? Odjakživa je nejlepší motivace pro zaměstnavatele taková, která je zadarmo. Zadarmo? Ano, je to pochvala a poděkování za dobře odvedenou práci. Obzvláště v době krize je vyvíjen tlak na zaměstnance, aby podávali vyšší a perfektní výkon, ale také na zaměstnavatele, aby hospodařili s co nejmenšími náklady. Tomáš Kopřiva, marketingový ředitel společnosti Sodexo, v publikovaném článku doporučuje podnikům, aby zaměstnance motivovali daňově zvýhodněnými benefity, například stravenkami, poukázkami na volnočasové aktivity, příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění. Toto jsou benefity, které mají zaměstnanci stále v oblibě.⁹

⁹ KarieraWeb, Motivace zaměstnanců v době hospodářského útlumu, 2009

2.6 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměna přísluší zaměstnanci za odvedenou práci. Odměňování neznamena pouze mzdu, plat, či jiné formy peněžní hodnoty, které firma zaměstnanci poskytuje. Odměňování zahrnuje také povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody.

Základní odměnou je plat nebo mzda. Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnanci za odvedenou práci ve státním sektoru. Mzda je také peněžité plnění za odvedenou práci poskytované zaměstnanci, který je v pracovněprávním poměru mimo státní sféru. Mzda i plat jsou vypláceny ve výplatním termínu, zpravidla měsíčně pozadu.

Základní formy mzdy rozdělujeme:

- časová mzda a plat – mzdová forma, kde je výdělek závislý na odpracovaném času
- úkolová mzda – forma mzdy, kde je výdělek závislý na odvedeném počtu jednotek práce
- podílová neboli provizní mzda – je odvislá od prodaného množství produktů
- mzdy za očekávané výsledky práce
- mzda za znalosti a dovednosti

Dodatkové formy mzdy jsou:

- prémie
- odměny
- osobní ohodnocení
- podíly na výsledcích hospodaření

- odměňování zlepšovacích návrhu
- zaměstnanecké akcie
- povinné a nepovinné příplatky

Odměňování se netýká pouze peněžních a zaměstnaneckých výhod, ale patří sem také pochvala, uznání, příležitost ke vzdělávání a rozvoji či růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce. Při odměňování bychom neměli zapomenout na několik bodů:

- odměňovat pracovníky podle hodnoty, kterou utvářejí
- propojovat systém odměňování s cíli organizace i s hodnotami a potřebami pracovníků
- odměňovat správně, aby bylo zřetelné, co je důležité z hlediska chování a výsledků
- umět získávat a hlavně udržovat potřebné vysoce kvalitní pracovníky
- umět vytvářet kulturu vysokého výkonu

Zajímavá otázka, lze ji nazvat i problémem, se naskytla podnikatelům a firmám na začátku roku 2009, kdy do Evropy přišla hospodářská krize a poptávka po jejich produkci začala prudce klesat. V letech 2007 a 2008 do příchodu krize byla na trhu práce nouze o vysoce kvalifikované pracovníky, firmy je přeplácely a vymýšlely různé benefity, specialista si mohl diktovat podmínky. S příchodem krize zastavily firmy téměř veškeré benefity a přestala školení. Tato opatření nebyla často opodstatněná, pouze kopírovala situaci na trhu a trend krize. Dnes v době krize je často slyšet z úst zaměstnanců: „Budu dělat za jakoukoli mzdu, hlavně, že budu mít práci.“ Uchazeči o zaměstnání se touto větou při vstupním pohovoru hodně podceňují, což v budoucím zaměstnavateli budí určité obavy o kvalitách potenciálního pracovníka.

Firmy mají nyní důležitou úlohu na trhu a tou je sledování tendencí vývoje trhu a aktuální vývoj mezd na trhu, porovnávat je s vlastní společností a reagovat na ně flexibilně. V současné době je možné za přijatelných podmínek získat kvalifikované zaměstnance.¹⁰

¹⁰ TEJNOROVÁ, Platy v krizi: komu málo, komu víc, 2009.

2.7 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“¹¹ Vzdelávání samotné ovlivňuje chování a poznání lidí a rozšiřuje je o to, co lidé před tím neznali. Dle Armstronga existují čtyři typy vzdělávání:¹²

- Instrumentální vzdělávání
 - vzdělávání, které se zaměřuje na to, jak lépe vykonat svoji práci, když už bylo dosaženo základní úrovně
- Poznávací (kognitivní) vzdělávání
 - vzdělávání vedoucí ke zlepšení znalostí a pochopení věci
- Citové (emoční) vzdělávání
 - vzdělávání, jehož výsledky jsou založeny na formulování postojů nebo pocitů
- Sebereflektující vzdělávání
 - tvoření nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí

Cílem vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané lidi tak, aby byli schopni řádně uspokojovat současné a budoucí potřeby firmy. Podmínkou ke splnění tohoto cíle je ochota zaměstnanců se dál vzdělávat a schopnost nové vědomosti a znalosti aplikovat do praxe.

¹¹ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, s. 461.

¹² ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, s. 461-475.

Vzdělávání ve firmách není jen nákladovou položkou, ale důležitou investicí do budoucna. V posledních několika letech je možno žádat dotace z programů Evropské unie.

Motivace se netýká pouze motivace k práci, ale lidi musíme motivovat i do vzdělávání. Zaměstnanci si musí uvědomit, že je nutné jejich znalosti a dovednosti rozšiřovat, protože svět jde dopředu a nelze vystačit se základními informacemi po celou dobu práce. Důležité je, aby v pobírání nových informací nalézali uspokojení, nikoli aby jim bylo na obtíž. Pokud jej zaměstnanec pozitivně přijme, je úspěch zaručen.

Nejen vytyčený cíl zaměstnancem je při vzdělávání nutný, ale také zpětná vazba, jak si při přijímání nových informací vede. Pokud jsou vzdělávání vnitřně motivováni, je zpětná vazba patrná, z vnějšku by měl motivovat vzdělávající, který sám ví, jak „student“ ve svých znalostech pokročil.

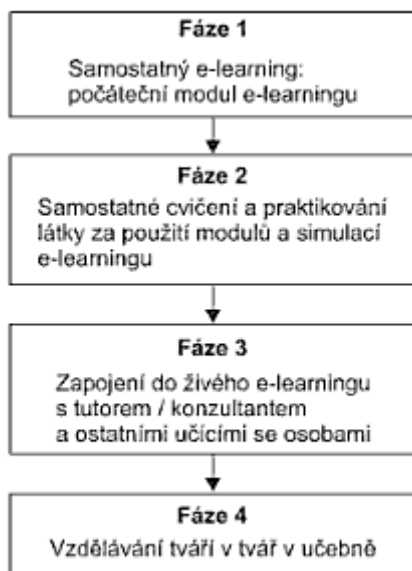
V procesu firemního vzdělávání je podstatné zapojit zaměstnance do procesu vzdělávání hned na začátku. Nejprve musíme společně identifikovat potřebu a plánování vzdělávání. Při identifikaci musíme vycházet z popisů a kvalifikačních charakteristik programů a hodnocení pracovníků. Vedoucí by měl v rámci hodnotícího pohovoru podřízeného informovat o možnostech jeho dalšího vzdělávání a správně jej k tomu motivovat, což zaměstnanec vezme lépe, než kdyby mu to uložil jako povinnost.

Další možnost, jak motivovat k dalšímu vzdělávání je například garance za diplom, což je stanovení cílové odměny. Ve společnostech, které chtějí uspět v tvrdé konkurenci, jsou dobře motivováni a vzdělání nejen zaměstnanci, ale také top manažeři podmínkou.¹³

Jednou z možností, kterou firma může vzdělávat své zaměstnance, je „E-learning“. Jedná se o výuku s využitím výpočetní techniky a internetu. Materiály a didaktické prostředky

¹³ ŠPINDLEROVÁ, <http://domaci.ihned.cz>, 2006.

jsou v elektronické podobě. Jedná se o celkový vzdělávací proces, který obsahuje kurs, cvičení a testy. E-learning se poskytuje na internetu nebo firemním intranetu nebo se doručuje na CD-ROMech. Správně „namixovaný“ E-learning je popsán na obrázku 6:



Zdroj: ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, s. 484.

Obr. 6 Fáze E-learningu

V prvních dvou fázích se jedná pouze o virtuální výuku, ve třetí a čtvrté fázi dochází již ke konzultaci a zkoušení s lektorem.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktickou část diplomové práce jsem zaměřila na spokojenost zaměstnanců ve firmě. Z dotazníků, které zaměstnanci vyplnili, vyplynuly určité závěry o jejich spokojenosti a nespokojenosti. Jako hlavní bod nespokojenosti vyplynulo stravování a soudržnost kolektivu. V následujícím textu rozeberu dotazník původní a upravený a budu se snažit najít řešení k tzv. tmelení kolektivu ve firmě.

3.1 DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ

Firma DGS každý rok na podzim dává svým zaměstnancům možnost vyjádřit svůj názor na firmu. Dotazník firma vyhodnotí a na negace zaměstnanců reaguje písemným vyjádřením. Na podzim roku 2009 jsem se na dotazníku podílela a snažila se některé otázky jinak definovat či přidat další. V první řadě jsem si kladla za cíl dotazník přehledně rozdělit do několika částí, aby se lépe orientovali nejen zaměstnanci, ale také hodnotitel dotazníku.

Dotazník byl rozčleněn do následujících částí:

A) Základní informace

Základní informace o respondentovi v předchozím dotazníku chyběly, a tak jsem pokládala za správné je doplnit, abychom se mohli při hodnocení dotazníku lépe nad odpověďmi zamyslet.

Základní informace obsahovaly:

- pohlaví respondenta
 - pohlaví respondenta jsem považovala za podstatné, protože jinak se na např. pracovní morálku, pořádek na pracovišti či kolektiv dívá žena a jinak muž
- věk zaměstnance
 - každá věková kategorie má jiné požadavky nejen na stravování, pracovní kolektiv, ale také na pracovní prostředí či finanční ohodnocení
- rodinný stav
 - rodinný stav po vyhodnocení dotazníku a delším zamyšlení mi přišel jako nevhodný a k vyhodnocení dotazníku nedůležitý
- dosažené vzdělání
 - vzdělání je další podstatný atribut ve vyhodnocení dotazníku, jiné nároky a požadavky má dělník s výučním listem a jiné vysokoškolák v managementu, stejně tak tomu pak odpovídají jeho kompetence ve firmě, případná zodpovědnost a jeho práva
- pracovní úsek
 - pracovní úsek, ve kterém respondent působí, byl uveden již v dotaznících z minulých let a je tedy pro zhodnocovatele důležitý, v novém dotazníku jsem jej zanechala
- délku působení ve firmě
 - délka působení ve firmě je podstatná, protože kdo pracuje ve firmě řadu let, ji zná daleko lépe, než „roční nováček“ a na dotazy může odpovědět na základě dlouholetých zkušeností, avšak názor „ročního nováčka“ je pro firmu také velmi podstatný, nově příchozí má nový pohled na věc

Bohužel tato část dotazníku se většině zaměstnanců značně znelíbila a nechtěli v odpovídání dál pokračovat. Vyplnění jednotlivých otázek, ale také celého dotazníku byl pro všechny dobrovolný, takže nevidím důvod, proč dál nepokračovat v jeho vyplňování.

B) Moje práce

Oblast s názvem Moje práce nám měla ukázat, jak jsou zaměstnanci spokojeni s vykonávanou prací, zda je dostatečně naplňuje a jsou přiměřeně ohodnoceni. Jen spokojený zaměstnanec dokáže vykonávat práci na 100% a přinést firmě něco navíc.

Moje práce obsahovala:

- 1) Jak je zaměstnanec spokojen se svou pracovní pozicí
 - pokud je zaměstnanec spokojen s prací, kterou vykonává, má to pozitivní účinek na jeho pracovní výkon, pokud spokojen není, měl by uvažovat o změně
- 2) Zda má zaměstnanec možnost se dál ve firmě rozvíjet a získávat nové poznatky z oboru
 - nad touto otázkou by se měl spíš zamyslet sám zaměstnanec, zda je spokojený nebo má potřebu poznávat nové věci a dál se vzdělávat
- 3) Má-li možnost pracovat s novými technologiemi
 - měl by to být impuls pro firmu, aby se zamyslela nad tím, jaké technologie vlastně používá a zda pořízením nových by zaměstnanec nemohl pracovat efektivněji
- 4) Jestli má pocit, že svou práci vykonává na 100%
 - mezi navrhovanými odpověďmi nebylo ano/ne, protože by každý odpověděl ano, ale mezi možnostmi jsme uvedli, zda si pracovník myslí, že odevzdává firmě víc, než by měl, nebo zda by mohl práci dělat ještě lépe, než doposud dělá
- 5) A poslední otázka v této oblasti se týkala finančního ohodnocení
 - otázka finančního ohodnocení je komplikovaná. Odpověď nás může uspokojit pouze v případě, že zaměstnanec odpoví: ano, velmi, nebo ano, spíš budeme očekávat zápornou odpověď, pak se firma podívá do svých finančních možností, které v době krize nejsou rozsáhlé

C) Pracovní prostředí

Oblast, kterou jsem nazvala Pracovní prostředí, by nám měla odpovědět nejen na otázky spokojenosti s pořádkem na pracovišti, ale také na otázky týkající se spokojenosti s kolektivem, kde jsme po následném vyhodnocení zjistili, že vztahy na pracovišti nejsou ideální.

Pracovní prostředí obsahovalo:

Otázky, zda zaměstnanci vyhovuje pracovní prostředí, ve kterém pracuje:

- 1) Zda je správně uspořádáno pracovní místo a okolí pracovního místa
- 2) Jak je respondent spokojen se vztahy na pracovišti
 - otázka, u které se ukázalo, že zaměstnanci se vztahy na pracovišti moc spokojeni nejsou, a to je impuls pro firmu, aby se zamyslela, jak posílit pracovní vztahy
- 3) Jestli by měli zaměstnanci zájem o tzv. teambulding
 - teambulding je v současné době moderní pojem, znamená tmelení kolektivu pomocí různých aktivit jako jsou hry mimo firmu nebo skupinové řešení problému
- 4) Jak je pracovník spokojen s benefity poskytované firmou
 - otázka benefitů je zajímavá, některým pracujícím jde spíš o finanční odměnu než o různé příspěvky, ale najdou se i tací, kteří jsou s benefity spokojeni
- 5) Poslední otázka v této oblasti se týkala pořádku na pracovišti.
 - pořádek na pracovišti by měl být hlavně v kompetenci samotných zaměstnanců, a tak nás zajímalo, jestli v případě negativní odpovědi jsou ochotni se na úklidu podílet

D) Management a společnost DGS

Ve čtvrtém oddíle byly otázky zaměřené na vedení společnosti a na společnost jako takovou. Pro management firmy bylo důležité znát názor jejich zaměstnanců. Díky němu se mohou dozvědět, jaké informace se o firmě dostávají ven a zda má firma pozitivní propagaci prostřednictvím svých zaměstnanců.

Oddíl Management a společnost DGS obsahoval:

- 1) Otázku, jak zaměstnancům záleží na tom, pro jakou firmu pracují.
 - reputace firmy je tvořena managementem, ale také zaměstnanci, pokud zaměstnanci budou rádi, že pracují pro tuto firmu, budou o firmě také dobře mluvit se svými známými mimo firmu
- 2) Jak vidí současný rozvoj společnosti
 - každá společnost se musí rozvíjet a jít s dobou, o rozvoji rozhoduje hlavně management podniku, ale je důležité, aby o krocích dopředu věděli i samotní zaměstnanci
- 3) Názor na vypořádání se firmy s krizí
 - každá firma se vypořádala s krizí jinak, jedna firma propustila zaměstnance, firma DGS zkrátila pracovní dobu na 4 dny v týdnu
- 4) Jak zaměstnanci hodnotí práci přímého nadřízeného
 - vzhledem k tomu, že je dotazník anonymní, mohli se zaměstnanci vyjádřit i ke svému nadřízenému, na jehož práci vidí lépe než vrcholový management
- 5) Jak zaměstnanci hodnotí práci vrcholového managementu
 - vrcholový management rozhoduje o základních problematikách podniku, zaměstnanci jej mohou hodnotit dle svých benefitů nebo používané technologie atd.
- 6) Zda zaměstnanci zaznamenali nějakou změnu k lepšímu od doby, co vyplňovali poslední dotazník
- 7) Jaký mají názor na KVP (KVP byl charakterizován již v předcházejícím textu)
 - proces kontinuálního zlepšování je projekt, kde si pomocí nápaditých řešení mohou zaměstnanci i víc vydělat a stoupnout v očích zaměstnavatele výš

E) Stravování

Zaměstnanci firmy DGS mají k dispozici kiosky a závodní stravování, které zajišťuje externí firma. Hodnocení stravování zajišťovaného firmou je také důležité pro případnou změnu dodavatele.

Blok s názvem stravování obsahoval:

- 1) Jak jsou zaměstnanci spokojeni s jídelnou
- 2) A otázka spokojenosti s kantýnou

F) Návrhy, postřehy a připomínky

Zaměstnanci dostali možnost vyjádřit svůj názor nejen prostřednictvím výběru odpovědí, ale také mohli v poslední části dotazníku napsat své postřehy, připomínky a případné návrhy na změnu ve firmě. Často touto formou vyjdou najevo nové zkušenosti, o nichž vedení nemuselo mít tušení.

3.2 ZÁVĚRY PLYNOUCÍ Z DOTAZNÍKU

V této části se nebudu věnovat klasickému vyhodnocení dotazníku, ale jeho výsledku a zaměřím se na body, u kterých zaměstnanci projevili zájem o změnu. Dotazník je rozdáván zaměstnancům každý rok na podzim a na jeho vyplnění mají přibližně 14 dnů. Vyhodnocení vypracovává paní Mgr. Popovičová, která ve firmě vede personální úsek.

Bylo osloveno 216 zaměstnanců, z nichž dotazník odevzdalo pouhých 74. Otázkou je, proč zaměstnanci nechtějí dotazník vyplnit? Na začátku dotazníku jsme uvedli, že jeho vyplnění je důležité pro spokojenost respondentů ve firmě a povede ke zlepšování chodu organizace či požadované změně. Zaměstnanci tvrdí, že díky práci nemají na vyplnění čas a nechtějí vyplňováním trávit svůj volný čas.

Jako první malý úkol jsem si dala zvýšit účast na vyplnění dotazníku. Jak motivovat zaměstnance, aby dotazník vyplnili? Po konzultaci s Mgr. Popovičovou jsem usoudila, že nebylo vhodné do dotazníku přidávat oddíl A, kde se zaměstnanců ptáme na věk, pohlaví a vzdělání. Dle slov vedoucí personalistiky se respondenti proti tomuto bloku vzpouzeli a ve většině případů tuto část vůbec nevyplňovali nebo odmítli vyplnit celý dotazník. Na druhou stranu si musíme uvědomit, že jsou pro nás důležitější odpovědi na otázky týkající se chodu firmy než jejich věk. Původně jsem si myslela, že při uvedení věku a vzdělání budou mít odpovědi větší vypovídající hodnotu. Na jiné standardy je zvyklý dělník, na jiné vedoucí pracovník, člověk s bohatou praxí a zkušenostmi než člověk mladý a v práci začínající.

Po vynětí nevhodné první části dotazníku, která nebyla snad hlavním důvodem neodpovídání na otázky, je nutné zaměřit se na to, aby zaměstnanci vůbec do dotazníku nahlédli a obětovali jeho vyplnění pár minut. Velmi důležité je respondenty namotivovat a sdělit jim, že pro firmu je jejich názor velmi důležitý. Myslím si, že firma zaměstnancům dostatečně neobjasnila význam dotazníku a nevysvětlila jim důležitost jejich názoru.

Zaměstnancům bychom mohli nabídnout dva motivy, hmotný a nehmotný. I když je dotazník anonymní, mohla by firma při jeho odevzdání předávat malý dárek ve formě propagačních předmětů či poukazu na malý dárek. Fungovalo by to tak, že by se dotazníky vhazovali do schránky u paní Popovičové v kanceláři nebo u vedoucího úseku, který by zaměstnanci předal dárek. Anonymita by byla zachována, protože schránka by byla uzavřena. Dárky bych vybírala různé dle finančních možností firmy. Populární jsou USB s logem firmy, propiska, klíčenka, lístek do Šaldova divadla v Liberci, na sportovní utkání týmu Bílých tygrů nebo do zoo. V tomto ohledu hodně záleží na finančních možnostech firmy a důležitosti kladené na odevzdaný dotazník.

Ovšem v době finanční krize není pro firmu jednoduché poskytnout za vyplnění dotazníku zaměstnancům hodnotný dárek. Pak přichází na řadu motivace, ve které nejde o peníze. Jde o zdůraznění důležitosti respondenta. Kolikrát ani zaměstnanec nechce finanční odměnu, ale spíše uznání. Na respondenta bychom měli apelovat tím způsobem, že nám vyplněním tohoto dotazníku velmi pomůže v další rozvoji firmy, ke zlepšování služeb jemu poskytovaných firmou. Zdůrazníme mu výhody, které pro něj vyplynou z vyplnění dotazníku. Zaměstnanec je nejdůležitější článek ve firmě, jeho názory a postoje ovlivňují významným způsobem chod firmy. Nejde pouze o jeho práci, avšak odevzdávaná práce je prioritou.

Důvody pro zaměstnance, proč by měl vyplnit dotazník:

- 1) firma bude informovaná, s čím je zaměstnanec spokojen a s čím naopak ne
- 2) negativní výroky budou ve vedení zpracovány
- 3) díky dotazníku se vedení dozví informace, o kterých nemuselo mít tušení
- 4) návrhy zaměstnanců budou provedeny v závislosti na finančních možnostech firmy
- 5) bude mít dobrý pocit, že kromě své dobře vykonané práce udělá pro firmu něco navíc
- 6) kdo nic neřekne a neprojeví svůj názor, nic nedostane a bude neustále s něčím nespokojený
- 7) heslo: „Váš názor nás zajímá“

Z celkového hodnocení dotazníku je patrné, že zaměstnanci jsou docela spokojeni se svojí prací, kterou vykonávají, s používanými technologiemi i s finančním ohodnocením. Avšak projeví zájem o víc kulturních a společenských akcí a velkou nespokojenost si zasloužila jídelna a kiosky.

Zaměstnanci vytýkají kantýně drahé a prošlé zboží, nedostatečnou hygienu, studené jídlo a malý výběr. Na tuto výtku vedení společnosti ihned zareagovalo změnou dodavatele obědů a kantýny.

Mezi další připomínky patřil nedostatek společenských a kulturních akcí. Firma se návrhu na víc společenských a kulturních akcí rozhodně nebrání, avšak požaduje po zaměstnancích, aby přišli s nápady, které se následně prodiskutují a zrealizují. Ráda bych v následující části navrhla firmě tzv. teambulding.

3.3 TEAMBUILDING VE FIRMĚ DGS

Vzhledem k názorům zaměstnanců a výsledku dotazníku bylo zřejmé, že zaměstnanci mají zájem o společné akce a tmelení kolektivu. V dnešní době se pro posilování vztahu na pracovišti používá tzv. teambuilding. Slovo vycházející z angličtiny se skládá ze slova tým a budování. Teambuilding tedy znamená budování týmu, vzájemné spolupráce. Je zaměřený na zvyšování výkonu pracovníku, na efektivní komunikaci a tím zlepšení práce organizace. Teambuilding může být formou dalšího vzdělávání, formou řešení náročných úkolů na papíře nebo v terénu, může se jednat o společný odpočinkový pobyt, kde se nenásilnou formou rozvíjí komunikace mezi zúčastněnými nebo o jednodenní sportovní či kulturní akci.

Firma DGS má 216 zaměstnanců, a tak by bylo komplikované a zbytečné dělat společnou akci pro všechny zaměstnance najednou, kromě vánočního večírku, který firma každoročně pořádá. Zaměstnance bych rozdělila na management firmy, a pak dle oddělení na slévárnu, apretaci, kontrolu a technický úsek. V úseku slévárny je 71 zaměstnanců a v apretaci 92, na těchto odděleních bych dále posuzovala, jak je mezi jednotlivými zaměstnanci komunikace důležitá. V technickém úseku, kontrole a v managementu je přibližně po 20 zaměstnancích, kteří spolu úzce spolupracují.

To, že v následujícím textu navrhu několik teambuildingů, má své odůvodnění: kvalitní komunikace a práce v týmech je jeden z hlavních bodů v boji proti konkurenci. Pokud spolu budou pracovníci dobře komunikovat, šetří to čas a zvyšuje kvalitu a efektivitu práce. Zaměstnanci by měli mít v práci stejné cíle a určitý pocit sounáležitosti. Ráda bych docílila také toho, aby byl plně využit jejich potenciál. Mimo pracovní dobu a vůbec mimo firmu na společné akci se budou moci lépe osobně poznat a začít společně komunikovat nejen o problematice produktu, který vyrábí, ale také o tématech všedního dne. Teambuilding by měl rozvinout osobitější a přátelštější spolupráci, kterou v ideálním případě lze přenést na pracoviště. Ráda bych tímto zaměstnance naladila ke spolupráci.

Komunikace však nesmí váznout ani mezi vedoucími jednotlivých oddělení, a tak by se mohli společně akce zúčastnit jak s managementem, tak i se svým oddělením. Důležitou komponentou při rozhodování takových akcí je finanční stránka.

Navrhuji tedy pro klíčové zaměstnance, jako je management firmy a vedoucí pracovníci oddělení, udělat teambuilding mimo firmu na 2-3 dny. A pro ostatní neméně důležité zaměstnance uspořádat sportovní turnaj a společnou večeři.

V managementu pracuje cca 20 zaměstnanců. Na společný víkend vypravím spolu s managementem ještě vedoucí pracovníky každého oddělení, protože jak jsem už uvedla dříve, tak vzájemná dobrá komunikace mezi managementem a vedoucími je důležitá. Budeme tedy počítat s 25 lidmi. Dle soukromých výzkumů jsem zjistila, že většina lidí se nejlépe pobaví mimo firmu a u sklenky dobrého vína. Navrhla bych tu tři společné víkendy, z nichž by si firma mohla vybrat. První víkend by bylo vinobraní ve Valticích, druhý Velké letní chutnání pěšky i na kole na Moravě a třetí víkend čistě zážitkový a relaxační ve Špindlerově Mlýně.

1. teambuilding: Sběrání hroznů ve Valticích

Vinobraní ve Valticích je akce, která se koná pravidelně každé září. Management by si uvolnil pátek a celý následující víkend. Sobota by byla zcela organizovaná vinnými sklepy Valtice. Pokud by se termín nehodil, je sběr hroznů možný zorganizovat i jiný podzimní víkend. Organizace teambuildingu managementu:

a) doprava

První možností je vlastní doprava. Trasa Liberec – Valtice je 370 km dlouhá a trvá okolo 4 hodin jízdy. Náklady na cestu by si účastníci rozdělili mezi sebe nebo by jim je proplatila firma. (cca 5 aut, 370 km x 2 cesty x 5 aut = 3700 km, 259 l x 30 Kč/l = 7700 Kč). Druhá možnost je objednání malého autobusu.

b) ubytování

Ubytování bych rezervovala v hotelu Hubertus v areálu valtického zámku blízko veškerého centra dění. Ubytování je včetně snídaní. K dispozici jsou jednolůžkové, dvoulůžkové a třílůžkové pokoje. Cena: 11 dvoulůžkových pokojů (11 x 1450 Kč = 15950 Kč x 2 noci = 31 900 Kč), 1 třílůžkový pokoj (2 050 Kč x 2 = 4 100 Kč), cena za ubytování: 36 000 Kč. Je možná sleva pro skupiny 15%, pak cena za ubytování bude 30 600Kč.

c) program:

V pátek by management přijel do městečka Valtice, kde by se celá akce odehrávala. Po ubytování by následovala návštěva Salonu vín České republiky. Po degustaci vín by se skupina, počítám 25 osob, přesunula do místní restaurace Albero na večeři, kde bychom domluvili společné menu.

Druhý den je organizován Vinnými sklepy Valtice a.s. V ranních hodinách se účastníci scházejí na dvoře společnosti, kde se zaregistrují a obdrží „koštovací“ skleničku, po té se na traktoru odjíždí na vinici, každý účastník dostane stříhací nůžky a jde mezi vinice, kde do přiloženého kbelíku stříhá hrozny a v přestávkách se pojídá škvarková pomazánka a pije burčák. Po seznámení se s vinicí a stříháním hroznů může přijít soutěž, kdo nastříhá nejvíc kbelíků hroznů v určeném časovém limitu. K obědu se přímo na vinici podává guláš, burčák a víno.

Druhá část dne začíná odpoledne prohlídkou celého procesu výroby vína, dále se pokračuje v zámecké konírně: „Kontrola kvality ročníku 2010“, kde bude následovat řízená degustace, odměna vítězům ve sběru hroznů a raut. Cena: první část dne je zcela zdarma, neboť si zúčastnění burčák a guláš na vinici „odpracují“ sbíráním hroznů, řízená degustace s rautem je pak za cca 700Kč na osobu. Poslední den ve Valticích mohou zaměstnanci prohlédnout místní zámek či okolní památky.

Tab. 7 Rozpočet teambuldingu pro management, Téma: Sběrání hroznů ve Valticích

Položka	Cena za osobu	Cena celkem	Pozn.
Ubytování	1 224 Kč	30 600 Kč	11 dvoulůžkových pokojů, 1 třílůžkový pokoj
Cesta	308 Kč	7 700 Kč	cesta tam i zpět autem
Návštěva Salonu vín ČR + vstupenka do zámku	419 Kč	10 475 Kč	www.salonvin.cz
Návštěva Salonu vín ČR	355 Kč	8 875 Kč	
Společná večeře	200 Kč	5 000 Kč	cena za menu 200 Kč
Sběr hroznů	0 Kč	0 Kč	
Kontrola kvality ročníku 2010	700 Kč	17 500 Kč	řízená degustace + raut
Cena za teambulding 1	2 851 Kč	71 275 Kč	s návštěvou zámku
Cena za teambulding 1	2 787 Kč	69 675 Kč	bez návštěvy zámku

Zdroj: vlastní zpracování

2. teambulding: Velké letní chutnání pěšky i na kole ve Valticích

Další možnost pěkného teambuldingu je víc sportovní než v předchozí nabídce, ale místo konání bych nechala zachované. Management by si vzal na Moravu kola a zúčastnil by se akce, která je pořádána v měsíci červnu společností Vinné sklepy Valtice a.s. Položku dopravy a ubytování zanechám stejnou jako v předchozím teambuldingu.

Program:

V pátek by management přijel do městečka Valtice, kde by se celá akce odehrávala. Po ubytování by následovala návštěva Salonu vín České republiky. Po degustaci vín by se skupina, počítám 25 osob, přesunula do místní restaurace Albero na večeři, kde bychom domluvili společné menu.

Druhý den ráno se účastníci akce sjedou na dvou kolech u zámeckého sklepa, kde každý obdrží „koštovací“ skleničku, podrobnou mapku s trasou a zastávkami. Trasa bývá asi 35 km dlouhá a vede vinicemi v okolí městečka Valtice. Celá vyjížďka je vedena zkušenými průvodci. Během trasy se zastavuje na významných místech jižní Moravy, kde už čeká stánek s hosteskami, které nalévají víno, jež má k místu vztah, kromě vína jsou k dispozici koláčky, slané pečivo a jiné. Závěr cyklistického výletu je na kopci nad městečkem, kde se podává chléb se škvarkovou pomazánkou. Druhá část dne začíná v zámecké konírně, kde se koná řízená degustace a raut. Cena: cyklovýlet cca 500 Kč/osoba, řízená degustace a raut 500 Kč/osoba. Poslední den ve Valticích mohou zaměstnanci prohlédnout místní zámek či okolní památky.

Tab. 8 Rozpočet teambuldingu pro management, Téma: Velké letní chutnání pěšky i na kole ve Valticích

Položka	Cena za osobu	Cena celkem	Pozn.
Ubytování	1 224 Kč	30 600 Kč	11 dvoulůžkových pokojů, 1 třílůžkový pokoj
Cesta	308 Kč	7 700 Kč	cesta tam i zpět autem
Návštěva Salonu vín ČR + vstupenka do zámku	419 Kč	10 475 Kč	www.salonvin.cz
Návštěva Salonu vín ČR	355 Kč	8 875 Kč	
Společná večeře	200 Kč	5 000 Kč	cena za menu 200 Kč
Chutnání na kolech	500 Kč	12 500 Kč	
Řízená degustace a raut	700 Kč	17 500 Kč	
Cena za teambulding 2	3 351 Kč	83 775 Kč	s návštěvou zámku
Cena za teambulding 2	3 287 Kč	82 175 Kč	bez návštěvy zámku

Zdroj: vlastní zpracování

3. teambulding: Zážitkový a relaxační víkend ve Špindlerově Mlýně

a) doprava

Pokud by to bylo možné, preferovala bych zde dopravu osobními auty. Trasa Liberec – Špindlerův Mlýn je cca 80 km dlouhá a trvá okolo 2 hodin jízdy. Náklady na cestu by si účastníci rozdělili mezi sebe, nebo by jim je proplatila firma. (cca 5 aut, 80 km x 2 cesty x 5 aut = 800 km, 56 l x 30 Kč/l = 1680 Kč) Druhá možnost je objednání malého autobusu.

b) ubytování

Ubytování se snídaní bude zajištěno v hotelu Arnika (www.orea.cz), kde je možnost wellness a fitness.

c) program

První den skupina z DGS přijede v odpoledních až večerních hodinách do Špindlerova Mlýna. Následuje společná večeře s řízenou degustací vín (v případě zájmu). Sobota je v kompetenci společnosti Yellow point a večer masáž, sauna nebo whirlpool.

- „adrenalinový den“ :

- 1) čtyřkolky (2,5 hod. jízdy v terénu a po silnici)
- 2) paintball
- 3) terénní koloběžky (1,5 hod. jízdy)
- 4) pěti hodinová pěší túra s instruktorem

- „odpočinkový podvečer“:

- 1) sauna (v ceně ubytování)
- 2) whirlpool (v ceně ubytování)
- 3) masáže (čokoládová, medová)

Tab. 9 Rozpočet teambuldingu pro management, Téma: Zážitek a relaxační víkend ve Špindlerově Mlýně

Položka	Cena na osobu	Cena celkem	Pozn.
Ubytování	1 316 Kč	32 900 Kč	11 dvoulůžkových, 1 třílůžkový pokoj, možná množstevní sleva po dohodě
Cesta	67 Kč	1 680 Kč	
Večeře + degustace	750 Kč	18 750 Kč	250 Kč večeře, 500 Kč degustace
Cena celkem za základ	2 133 Kč	53 330 Kč	
Adrenalinový den			
Čtyřkolky	1 179 Kč	29 470 Kč	13 čtyřkolek 13x1990 + 12x300 (spolujezdec)
Painball	590 Kč	14 750 Kč	
Terénní koloběžky	350 Kč	8 750 Kč	
Pětihodinová pěší túra	14 Kč	350 Kč	
Cena za adrenalin	od 350 Kč do 29 470 Kč		
Odpočinkový podvečer			
Sauna, bazén, whirlpool	v ceně ubytování		
Posilovna, stolní tenis	v ceně ubytování		
Masáž	350 Kč	8 750 Kč	
Cena za odpočinek	od 0 Kč do 8 750 Kč		
Cena za temabulding 3	od 53 680 Kč do 91 550 Kč		cena na osobu od 2 147 do 3662 Kč

pozn.: management si vybere jednu aktivitu z adrenalinového dne

Zdroj: vlastní zpracování

4. teambulding pro ostatní zaměstnance s jejich vedoucími

Firma pro své zaměstnance každoročně organizuje vánoční večírek, kde mají možnost zaměstnanci pohovořit i o jiných věcech než pracovních. Navrhovala bych v období před celozávodní dovolenou společnou večeři a sportovní utkání formou bowlingu (www.bowlingliberec.cz) nebo turnaje v míčových aktivitách. Tento teambulding by byl výhradně pro „dobrovolné“ zájemce, proč někoho nutit do něčeho, co se mu nelíbí a co nerad dělá, aby pak zkazil celý večer ostatním. Komplex nabízí 8 bowlingových drah a restauraci, je po společné večeři také k dispozici kulečnická a stolní tenis. Rozpočet na večeři pro jednoho zaměstnance stanovuji na 250 Kč a zbytek by si zaměstnanci platili sami.

Tab. 10 Rozpočet teambuldingu pro zaměstnance, Téma: Bowling a společná večeře

Položka	Cena za osobu	Cena celkem	Pozn.
Bowling	43 Kč	5 440 Kč	8 drah po 8 lidech, 2 večery, cena za 1 dráhu 340 Kč/hod.
Společná večeře	250 Kč	32 000 Kč	cena za menu 250 Kč
Cena za teambulding	293 Kč	37 440 Kč	

Pozn.: je počítáno, že se zúčastní cca 128 zaměstnanců, kteří se rozdělí na dvě skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

Ke konci kapitoly teambulding uvádím přehled nákladů na jednotlivé teambuldingy, kde je může firma porovnat. Jako nejlevnější teambulding pro management se zdá Sbíráání hroznů ve Valticích nebo relaxační a adrenalinový víkend ve Špindlerově Mlýně, za předpokladu levných aktivit.

Tab. 11 Souhrnný přehled nákladů na teambulding

Téma	Rozpočet na zaměstnance	Rozpočet celkem	Pozn.
Sbíráání hroznů ve Valticích 1	2 851 Kč	71 275 Kč	Teambulding pro vrcholový management
Sbíráání hroznů ve Valticích 2	2 787 Kč	69 675 Kč	
Velké letní chutnání pěšky i na kole ve Valticích 1	3 351 Kč	83 775 Kč	
Velké letní chutnání pěšky i na kole ve Valticích 2	3 287 Kč	82 175 Kč	
Zážitkový a relaxační víkend ve Špindlerově Mlýně	od 2 147 Kč do 3662 Kč	od 53 680 Kč do 91 550 Kč	
Bowling a společná večeře	293 Kč	37 440 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 VÝMĚNNÝ POBYT ZAMĚSTNANCŮ S POBOČKOU VE ŠVÝCARSKU

Firma DGS má svou pobočku také ve Švýcarsku, se kterou intenzivně komunikuje a jejich strategie jsou shodné. Pouze okrajově bych ráda firmě navrhla, aby své zaměstnance posílala na zahraniční stáž do švýcarské pobočky. Řídím se heslem: „Když dva dělají totéž, není to totéž.“

Proč poslat zaměstnance na zahraniční stáž?

- zdokonalení jazykových znalostí
- motivace k lepšímu pracovnímu výkonu
- získání zkušeností se zahraničním vedením
- získání zkušeností ve svém oboru
- konzultace problematiky
- pohnutka k neustálému zdokonalování se
- poznání nových kultur
- poznání nových spolupracovníků
- ukázka chodu zahraniční firmy

Kdo by mohl vyjet?

- v první řadě management podniku, který ale díky intenzivní komunikaci do švýcarské pobočky vyjíždí často
- vedoucí pracovníci v oddělení
- předpokladem je jazyková vybavenost německým nebo anglickým jazykem

Zaměstnanci by v průběhu stáže dostávali svůj běžný plat, ke kterému by dostali příspěvek na bydlení a tzv. diety, které by byly vypočítány dle interních směrnic týkajících se pracovní cesty. Vzhledem k tomu, že v DGS pracují zaměstnanci, kteří mají již v blízkosti Liberce pevné zázemí a rodiny, tak by délka stáže nepřesáhla jeden měsíc. Nově příchozí

zaměstnanci, lidé po škole, by absolvovali tuto stáž povinně, v rámci ní by prošli všechna oddělení a získali základní informace o fungování firmy.

Rozpočet:

- 1) diety (kapesné): ve Švýcarsku se bere na den cca 40 CHF
- 2) bydlení: pohybuje se okolo 600 CHF na měsíc v bytech, kde bydlí další 3-4 nájemci, každý má svůj pokoj, sociální zařízení a kuchyň je společná
- 3) doprava: do Švýcarska jezdí denně z Prahy společnost StudentAgency, jízdenka tam i zpět je cca 2 000 Kč, městská doprava v St.Gallenu: měsíční jízdné cca 60 CHF

Tab. 12 Náklady na pracovní stáž pro jednoho zaměstnance

Položka	Náklady v CHF	Náklady v Kč	Náklady pro firmu v Kč	Náklady pro zaměstnance v Kč
"Kapesné"	1 200	22 642	12 642	10 000
Ubytování	600	11 320	11 320	0
Cesta	106	2 000	2 000	0
Celkem	1 906	35 962	25 962	10 000

Zdroj: vlastní zpracování

Položku "kapesné" u nákladů pro firmu a zaměstnance nelze přesně určit vzhledem k nedostatku informací o mzdách zaměstnanců, ale firma by se měla na této položce podílet, minimálně částkou diet a částkou doplňující běžné kapesné ve Švýcarsku od základní mzdy zaměstnance.

ZÁVĚR

Úkolem diplomové práce bylo zmonitorovat personální systém firmy DGS s.r.o. a v případě nalezených problémů navrhnout firmě řešení, což se podařilo.

V průběhu zkoumání personálního systému firmy, jehož součástí byl také dotazník, jsem zjistila, že mezi zaměstnanci je nedostatečná interní komunikace, která je nezbytná pro kvalitní chod firmy. Rozhodla jsem se tedy tento problém vyřešit a navrhnout firmě několik teambuildingových akcí, kde je předpoklad, že by se interní komunikace měla zlepšit. V praktické části uvádím k navrženým akcím jejich rozpočty. Vzhledem k tomu, že firma nechtěla své cash-flow zveřejnit, jsem nebyla finančně omezena, ale navrhla jsem levné i dražší varianty.

Jako další silnou stránku firmy vnímám její pobočku ve Švýcarsku, se kterou je v intenzivním kontaktu a spolupráci. Doporučuji, aby firma tuto možnost využila k zahraničním stážím zaměstnanců, kterým by to přineslo nové poznatky a zkušenosti a zároveň o tuto možnost projevíli zájem. U nových zaměstnanců je vhodné toto volit jako povinné k získání přehledu o dění ve firmě, samozřejmě pokud by to bylo ve finančních možnostech společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ZÁZNAMŮ

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 27, 219-232, 301, 461-475. ISBN 978-80-1407-3.

AUTOR NEUVEDEN. *Motivace zaměstnanců v době hospodářského útlumu* [Online] 8. 12. 2009. Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-39378860-motivace-zamestnancu-v-dobe-hospodarskeho-utlumu>>.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 13-36, 37-40. ISBN 978-80-247-2202-3.

ŠPINDLEROVÁ, P. *Znalosti zaměstnanců posilují konkurenci*. [Online] www.ihned.cz. 1. 2 2006. Dostupný z WWW: <http://domaci.ihned.cz/2-17735960-d00000_d-ea>.

TEJNOROVÁ J. *Platy v krizi: komu málo, komu víc* [Online] // www.ekonom.ihned.cz. 15. 11. 2009. Dostupný z WWW: http://ekonom.ihned.cz/c3-40886760-40H000_d-platy-v-krizy-komu-malo-komu-vic>.

OSTATNÍ POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 27, 219-232, 301, 461-475. 790 s. ISBN 978-80-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. / překl. KOUBEK J./ Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 443 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 345 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

EVANGELU, E. *Diagnostické metody v personalistice* 1.vyd. Havlíčkův Brod : Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN: 978-80-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 13-36, 37-40. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

ROBERT, I.; JACKSON J. *Human resource Management*. 12th ed. Mason, OH, USA: Copyright, 2008. 595 s. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.

WALTER, A.J. a kolektiv. *Moderní personální management*. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

INTERNÍ SMĚRNICE FIRMY DGS s.r.o.

ODKAZ NA ELEKTRONICKÉ DOKUMENTY

AUTOR NEUVEDEN. *Motivace zaměstnanců v době hospodářského útlumu* [Online] 8. 12. 2009. Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-39378860-motivace-zamestnancu-v-dobe-hospodarskeho-utlumu>>.

AUTOR NEUVEDEN. *Nové pojmy v HR* [Online]. 30. 7 2010. Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-45326080-nove-pojmy-v-hr>>.

ŠPINDLEROVÁ, P. *Znalosti zaměstnanců posilují konkurenci*. [Online] www.ihned.cz. 1. 2 2006. Dostupný z WWW: <http://domaci.ihned.cz/2-17735960-d00000_d-ea>.

ŠVABENICKÝ M. *Co v dnešní době dál s benefity* [Online] // *KarieraWeb.cz*. 15. 10 2009. Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-38661790-co-v-dnesni-dobe-dal-s-benefity>>.

TEJNOROVÁ J. *Platy v krizi: komu málo, komu víc* [Online] // www.ekonom.ihned.cz. 15. 11. 2009. Dostupný z WWW: http://ekonom.ihned.cz/c3-40886760-40H000_d-platy-v-krizy-komu-malo-komu-vic>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník

Příloha B Propagační materiál firmy

PŘÍLOHA A

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ DOTAZNÍK

Vážená kolegyně, vážený kolego,

leží před Vámi dotazník týkající se Vaší spokojenosti se zaměstnáním a pracovními podmínkami ve firmě DGS. Dotazník je koncipován tak, aby bylo možné analyzovat vývoj spokojenosti zaměstnanců DGS a porovnat jej v jednotlivých letech, proto se většina otázek opakuje, avšak zařazeny jsou i otázky na aktuální témata.

Byly bychom rádi, kdybyste mohli vyjádřit svůj názor, protože Vaše názory, postřehy či poznatky nás zajímají a mohou vést ke zlepšení pracovního prostředí. Pokud do **26. 11. 2009** odevzdáte vyplněný dotazník do označených boxů na pracovišti nebo elektronicky na stránkách firemního Intranetu, dostanete malou pozornost podniku.

A) ZÁKLADNÍ INFORMACE

Pohlaví:

- Muž
- Žena

Věk

- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- 61 a více

Rodinný stav

- svobodný/á
- vdaná/ženatý
- rozvedený/á
- vdova/vdovec

Vzdělání

- odborné bez maturity
- odborné s maturitou
- vyšší odborná škola
- vysokoškolské – bakalářský stupeň
- vysokoškolské – magisterský stupeň (Ing.,Mgr.)
- doktorandské

Pracovní úsek (oddělení)

- Výrobní úsek slévárna (slévači, taviči, údržbáři)
- Výrobní úsek apretace (výrobní pozice, balení)
- Technický úsek konstrukce, příprava forem
- Oddělení řízení jakosti kontrola
- Administrativa
- Montáže (ruční brzda, kulisa řazení, PFIC)
- Ostatní profese jinde neuvedené

Jak dlouho pracujete pro firmu DGS?

- 0-1 rok
- 1-2 roky
- 2-3 roky
- 3-4 roky
- 4-5 let
- 5-6 let
- 6 a více

B) MOJE PRÁCE

1. Jste spokojen se svou pracovní pozicí ?

- 1 velice spokojen
- 2 spokojen
- 3 spíše nespokojen
- 4 úplně nespokojen

2. Máte možnost se firmě rozvíjet a získávat nové poznatky z Vašeho oboru?

- 1 zcela určitě, v poslední době jsem se naučil.....
- 2 ano
- 3 spíše ne
- 4 vůbec ne

3. Máte možnost pracovat s moderními technologiemi?

- 1 ano, ve firmě jsou nejmodernější technologie
- 2 docela ano, firma má moderní technologie
- 3 firma má postačující technologie
- 4 firma má zastaralé technologie

4. Máte pocit, že svou práci vykonáváte na 100% ?

- 1 mám pocit, že firmě odevzdávám více, než za kolik jsem placen (představoval/a bych si navýšení o ... %)
- 2 myslím, že svou práci vykonávám na 100%
- 3 rád bych svou práci vykonával lépe, ale firma mi k tomu nevytváří podmínky (abych mohl práci vykonávat lépe potřeboval bych.....)
- 4 myslím, že v mé práci jsou určité rezervy

5. Jste spokojen se svým finančním ohodnocením?

- 1 ano, velmi
- 2 ano
- 3 spíše ne
- 4 vůbec ne
- 5 jsem rád, že mám práci, finanční ohodnocení je druhořadé

C) PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

6. Vyhovuje Vám pracovní prostředí, ve kterém pracujete? (uspořádání pracovního místa, životní prostředí?)

- 1 ano, velmi
- 2 ano
- 3 spíše ne
- 4 vůbec ne

7. Jste spokojen se vztahy na pracovišti (vztahy s kolegy)?

- 1 velice spokojen
- 2 spokojen
- 3 spíše nespokojen
- 4 nespokojen

8. Chtěl bych, aby firma pořádala více tembulding (akce pro stmelování kolektivu)?

- 1 velmi, vztahy na pracovišti jsou pro mě hodně důležité
- 2 ano, je to dobrý nápad
- 3 spíše ne
- 4 vůbec ne, takové akce mě nezajímají a nezúčastnil bych se jich

9. Jste spokojen s benefity ve firmě? (se sociálními podmínkami ve firmě?)

- 1 velice spokojen, firma je ke mně štedrá
- 2 spokojen
- 3 spíše nespokojen, představoval bych si víc benefitů
- 4 úplně nespokojen, firma mi neposkytuje žádné benefity

Vypište, které benefity (sociální výhody) by pro Vás byly zajímavé:

.....

10. Jste spokojen s pořádkem na svém pracovišti?

- 1 jsem s ním spokojen
- 2 nejsem s ním spokojen a jsem připraven se aktivně podílet na tom, aby se zlepšil
- 3 nejsem s ním spokojen, ale jeho zlepšení by měla zajistit firma (není to moje práce)
- 4 nezabývám se tím, nezajímá mě to

D) MANAGEMENT A SPOLEČNOST DGS

11. Záleží Vám na tom pro jakou společnost pracujete ?

- 1 ano, velmi – *práce pro významnou společnost je pro mě důležitá*
- 2 ano
- 3 spíše ne
- 4 vůbec ne, je mi to jedno - *hlavně, že mám práci*

12. Jak vidíte současný rozvoj společnosti?

- 1 zdá se mi, že se firma rozvíjí, vítám to
- 2 nepřipadá mi, že by se děly nějaké větší změny
- 3 žádný rozvoj nevidím
- 4 nezajímá mě to

13. Jak se firma vypořádala s krizí?

1. velmi dobře, řešení „Kurzarbeit“ bylo vhodné
2. dobře
3. spíše špatně
4. špatně, firma nezvládla situaci řešení krize

14. Jak hodnotíte práci a přístup Vašeho přímého nadřízeného?

- 1 velice dobře
- 2 dobře
- 3 spíše špatně
- 4 špatně

15. Jak hodnotíte práci vrcholového vedení?

- 1 je vykonávána dobře
- 2 je vykonávána průměrně
- 3 je vykonávána špatně
- 4 nemohu hodnotit, neznám ji

16. Zaznamenal jste od října 2008 (kdy byl naposledy vyplňován tento dotazník) nějaké změny v sociálním zabezpečení zaměstnanců firmou?

- 1 ano, zaznamenal jsem změny k lepšímu
- 2 nezaznamenal jsem žádné změny
- 3 loni jsem ve firmě ještě nepracoval
- 4 ano, ale zaznamenal jsem pouze změny k horšímu

17. V posledním období proběhli ve společnosti personální změny i organizační. Pociťujete je jako:

- 1 velice přínosné
- 2 dobré
- 3 ukáže čas
- 4 nezaznamenal jsem je

18. Jaký máte názor na Proces neustálého zlepšování (KVP)?

- 1 uvítal jsem ho, sám se zapojuji se svými zlepšovacími návrhy
- 2 je to dobrá myšlenka, ale sám zlepšovací návrhy nepodávám
- 3 zlepšovateľské hnutí mě vůbec nezajímá
- 4 nemyslím si, že by firma měla něco takového organizovat

E) STRAVOVÁNÍ

19. Jak jste spokojen s jídelnou, která je provozována od února 2007?

- 1 jsem velice spokojen s kvalitou jídla
- 2 spokojený
- 3 nespokojený
- 4 nevyužívám jídelnu

20. Jak jste spokojen s možností využití kantýny a s nabídkou občerstvení?

- 1 jsem velice spokojen s kvalitou občerstvení
- 2 spokojený
- 3 nespokojený
- 4 nevyužívám kantýnu

F) NÁVRHY, POSTŘEHY A PŘIPOMÍNKY

Následujících pár řádků je věnováno pro Vaše další připomínky k jakémukoli tématu, které chcete adresovat vedení společnosti:

Mnohokrát Vám děkujeme za vyplnění dotazníku.

S přáním hezkého dne

Management DGS Druckguss Systeme s.r.o.