

Vliv marketingových komunikací na personální práci a firemní kulturu

Bc. Zita Košnarová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zita KOŠNAROVÁ**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Vliv marketingových komunikací na personální práci
a firemní kulturu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši k oblasti personálního řízení a firemní kultury v organizaci.
2. Stanovte cíle a formulujte hypotézy.
3. Zanalyzujte současný stav řízení lidských zdrojů a firemní kultury ve společnosti Elektrotrend v souvislosti s využitím marketingových komunikací.
4. Z analýzy vyvodte závěry a navrhněte strategie pro zlepšení současného stavu.
5. Verifikujte hypotézy.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:


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

Seznam odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 284 s. ISBN 80-247-0602-4.
KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
BROOKS, Ian, JUNGSMANN, Vilém. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-7226-763-9.
ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Pavla Kotyzová**
Ústav marketingových komunikací
Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2009**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková
veditelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně
14. 2. 2010

ZITA KODJAROVA
Zita Kodjarova
.....
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávající závěrečné práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Práce shrnuje teoretické poznatky z oblasti personálního řízení a firemní kultury v organizaci. Popisuje nástroje personálního řízení a udává specifika personální práce v malých organizacích. Praktická část se zabývá aktuální situací v oblasti personálního řízení a firemní kultury ve společnosti Elektrotrend s.r.o. Obsahuje interní analýzu (interní audit) těchto oblastí. Na základě analýzy jsou stanoveny problémy související s personálním řízením firmy a firemní kulturou ve vybrané společnosti. Projektová část poté navazuje na praktickou část vytvořením dvou strategií. První je zaměřena na oblast personálního řízení ve společnosti Elektrotrend (interní strategie). Druhá strategie uvádí návrh využití marketingových komunikací při získávání nových zaměstnanců (externí strategie).

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální práce, firemní kultura, marketingové komunikace, interní komunikace, externí komunikace, zaměstnanci a malá organizace.

ABSTRACT

This thesis summarizes theoretical findings from the area of human resource management and corporate culture. It also describes the instruments of personal management and determines all the specifics of human resource management in small organizations. The practical part deals with the present state of personal management and corporate culture in Elektrotrend s.r.o. company. The practical part itself contains the internal analysis (internal audit) of these two specific fields. On the basis of this analysis the main problems, issues and challenges concerning personal management and corporate culture were found in this particular company. The project part fluently continues in creating two strategies. The first strategy is aimed at the area of personal management in Elektrotrend s.r.o. company (internal strategy). The second one proposes the use of marketing communications in recruiting new employees (external strategy).

Keywords: human resource management, corporate culture, marketing communications, internal communication, external communication, employees, small organization.

Velmi děkuji vedoucí diplomové práce PhDr. Pavle Kotyzové, která mi po celou dobu poskytovala odborné rady a vedení. Dále děkuji majiteli společnosti Elektrotrend za ochotu a poskytnuté informace potřebné pro vypracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 VYMEZENÍ POJMU PERSONÁLNÍ PRÁCE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1.1 Hlavní úkoly (cíle) řízení lidských zdrojů v organizaci	14
1.1.2 Veškeré činnosti personálního řízení v organizaci.....	16
1.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů	18
1.1.4 Audit řízení lidských zdrojů	19
1.2 PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÝCH PODNICÍCH	20
1.2.1 Definice malého podniku	20
1.2.2 Specifika personální činnosti v malém podniku.....	20
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FIREMNÍ KULTURY	23
2.1 VYMEZENÍ POJMU FIREMNÍ KULTURA	23
2.1.1 Kultura.....	23
2.1.2 Firemní kultura	24
2.1.3 Složky podnikové kultury	26
2.1.4 Charakteristické rysy správně vedené firemní kultury.....	27
2.2 SOUVISLOST MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ S PERSONÁLNÍ PRACÍ A FIREMNÍ KULTUROU	28
2.2.1 Personální marketing.....	29
2.3 SWOT ANALÝZA.....	29
2.4 HYPOTÉZY	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 SPOLEČNOST ELEKTROTREND	32
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	32
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	33
3.3 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI ELEKTROTREND	34
3.4 FIREMNÍ KULTURA VE SPOLEČNOSTI ELEKTROTREND	40
3.5 INTERNÍ AUDIT VE SPOLEČNOSTI ELEKTROTREND	41
3.5.1 Vyhodnocení první části interního auditu	43
3.5.2 Vyhodnocení druhé části interního auditu (zaměstnanecký průzkumu)	46
3.6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ INTERNÍHO AUDITU	60

3.7	SWOT ANALÝZA ŘLZ A FIREMNÍ KULTURY	61
3.8	OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ.....	63
3.9	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI	64
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	65
4	INTERNÍ STRATEGIE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A VEDENÍ FIREMNÍ KULTURY.....	66
4.1	NÁVRH STRATEGIE PRO OBLAST PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI ELEKTROTREND.....	66
4.1.1	Oblast vytváření a analýzy pracovních míst.....	66
4.1.2	Oblast personálního plánování	67
4.1.3	Oblast získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	67
4.1.4	Oblast hodnocení zaměstnanců	68
4.1.5	Oblast odměňování a motivace	70
4.1.6	Oblast vzdělávání	71
4.1.7	Oblast interní komunikace a zaměstnanecké vztahy	72
4.1.8	Oblast firemní kultury	74
4.2	SHRnutí INTERNÍ STRATEGIE	75
5	EXTERNÍ STRATEGIE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	76
5.1	NÁVRH STRATEGIE VYUŽÍVÁNÍ MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ PŘI ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ELEKTROTREND.....	76
5.1.1	Inzerce v tisku	76
5.1.2	Reklamní plakáty ve vozech MHD	78
5.1.3	Internet.....	79
5.1.4	Spolupráce se středními školami, učilišti a úřady práce	79
5.2	SHRnutí EXTERNÍ STRATEGIE	80
5.3	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI	81
	ZÁVĚR.....	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Personální řízení a firemní kultura jsou významné součásti řízení podniku, jeho správného fungování a úspěšné existence na trhu. Jedná se o faktory, které mohou ve velké míře ovlivnit fungování organizace a plnění cílů, které si společnost stanovila. Jsou to právě lidé, kteří vytvářejí produkt či poskytují servis zákazníkům klíčovým pro chod každé organizace. Je proto nezbytné, aby právě firemní kultura, ve které zaměstnanci každý den pracují, byla správně nastavena a řízení lidských zdrojů v organizaci zajišťovalo nejefektivnější výrobu či nejlepší poskytování služeb. Proto je nezbytné, aby se každá organizace těmito faktory zabývala, ať se jedná o společnost velkou, či společnost s malým počtem zaměstnanců. Marketingové komunikace mohou napomoci při řešení problémů týkajících se oblasti personální práce a firemní kultury, a to při externí, ale také interní komunikaci podniku.

Cílem diplomové práce je shrnout teoretické poznatky, zhodnotit současnou situaci personální práce a firemní kultury ve zvolené společnosti a na tomto základě vytvořit interní a externí strategii. Interní strategie se bude zabývat personální prací a firemní kulturou ve společnosti Elektrotrend. Externí strategie bude pojednávat o tom, jak mohou být marketingové komunikace využity při získávání nových specializovaných pracovníků.

Teoretická část diplomové práce shrnuje poznatky z oblasti personální práce a firemní kultury se specifikací pro malé podniky. Zaměření na malé podniky je úmyslné, poněvadž většina udávaných příkladů v literatuře je mířena na velké organizace. Velké organizace již mají ve většině případů zavedený útvar personálního řízení. V malých podnicích tomu tak v mnohých případech není. Může se zdát, že řízení lidských zdrojů je zde jednodušší, ale právě v malých podnicích mnohdy chybí pozice manažera řízení lidských zdrojů a sám vedoucí či majitel organizace nemá správné vzdělání v tomto oboru. Proto je malá organizace ideálním cílem pro návrh strategie týkající se personální činnosti a firemní kultury.

Praktická část se zabývá konkrétní zvolenou firmou, na kterou jsou aplikovány teoretické poznatky. Tato část se věnuje popisu současné situace v oblasti personální práce a firemní kultury ve společnosti Elektrotrend. Praktická část analyzuje současnou situaci ve společnosti se zaměřením na personální práci a personální řízení podniku pomocí interního auditu. Na tomto základě je vytvořena SWOT analýza, která popisuje kladné, ale také záporné stránky řízení personální práce v této společnosti, a tedy problémy, které souvisejí s personální činností firmy. V závěru této části bude vyhodnocen celkový současný stav

personálního řízení a firemní kultury ve společnosti a budou navržena vhodná řešení. V projektové části diplomové práce bude navržena strategie pro zefektivnění personálního řízení ve společnosti (interní strategie) a dále strategie pro využití marketingových komunikací při získávání nových pracovníků (externí strategie). Obě strategie budou vycházet z výsledků dotazníkového šetření a z analýzy současného stavu personální práce a firemní kultury ve zvolené organizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální práce a firemní kultura jsou nevyhnutelnou částí řízení jak velkých a středních, tak bezpochyby i malých společností zabývajících se jakýmkoliv oborem podnikání. Bez zaměstnanců nemůže žádná společnost provádět své aktivity a zajistit tak splnění svých cílů. Proto je personální řízení společnosti jednou z nejdůležitějších činností, kterou by každá společnost měla provádět. Vhodný výběr pracovníků a jejich řízení je tedy zásadní pro efektivní fungování společnosti.

V teoretické části diplomové práce se zaměřím na shrnutí teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů. Popsány budou odlišnosti personální práce v malé a velké společnosti, a také specifika personální činnosti v malém podniku. V první části dále popíši teoretická východiska firemní kultury. Nezbytné je vysvětlit souvislost mezi marketingovými komunikacemi, personální činností, firemní kulturou a jejich vzájemnými vztahy. Teorie SWOT analýzy, a také stanovení hypotéz, bude tvořit součást teoretické části diplomové práce.

1.1 Vymezení pojmu personální práce a řízení lidských zdrojů

Na úplném počátku práce je nutné vymezit termín personální práce a vysvětlit jednotlivé termíny, které jsou v souvislosti s tímto tématem nejčastěji zmiňovány. V praxi i v odborné literatuře je možné nalézt v souvislosti s personální prací podniku takové termíny jako personalistika, personální řízení, personální administrativa či správa, ale také řízení lidských zdrojů. Tyto termíny jsou často používány pro jednu totožnou činnost, avšak mezi těmito pojmy je určité rozlišení. „*Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. Nejmodernější pojetí personální práce bývá tedy označováno jako řízení lidských zdrojů.*”¹

Pro shrnutí a správné pochopení této problematiky slouží následující definice personální práce: „*Personální práce, jak už samotný název napovídá, se zaměřuje na strategické otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce*

¹ Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2003. s. 16.

v podniku a využíváním jeho schopností,...“² Personální práce zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho práce v organizaci, včetně všech věcí v životě pracovníka, které ovlivňují jeho práci v podniku. Protože existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníků, jejich výkonem a oddaností podniku, personální práce se také zaměřuje na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků. Pozornost je tedy věnována také pracovním podmínkám, personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků a vytváření dobrých pracovních vztahů.³

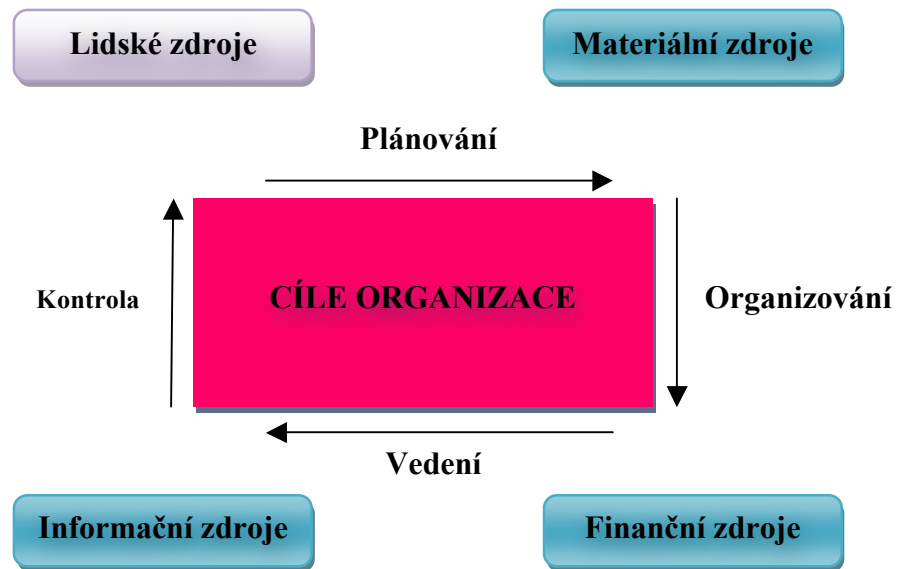
Řízení lidských zdrojů v organizaci se tak obecně zabývá řízením lidského potenciálu, který je jednoznačně jedním z hlavních zdrojů rozvoje podniku, jelikož kvalifikovaný a motivovaný personál je předpokladem vysoké výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace na trhu.⁴ Personální řízení či řízení lidských zdrojů je charakterizováno především tím, že zdůrazňuje strategický aspekt, to znamená, že svou pozornost zaměřuje na perspektivu. Stanovuje tak dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázené s ostatními cíly společnosti, a dále popisuje ty cesty, které vedou k jejich splnění.

Lidská složka v organizaci je jednou z nejzásadnějších oblastí v podniku. Bez kvalitních lidí, kteří jsou schopni vykonávat práci, která je základem ať již pro výrobu produktů či poskytování služeb, by nebylo možné provozovat jakoukoliv činnost. Personální práce v organizaci je tedy stejně důležitou složkou jako například oblast financí, materiální či informační zdroje. Obrázek č. 1 popisuje právě postavení lidských zdrojů v organizaci a jasně vymezuje místo řízení lidských zdrojů, které mají stejné postavení jako zdroje ostatní.

² Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2003. s. 17.

³ Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2003. s. 16-21.

⁴ Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 10.



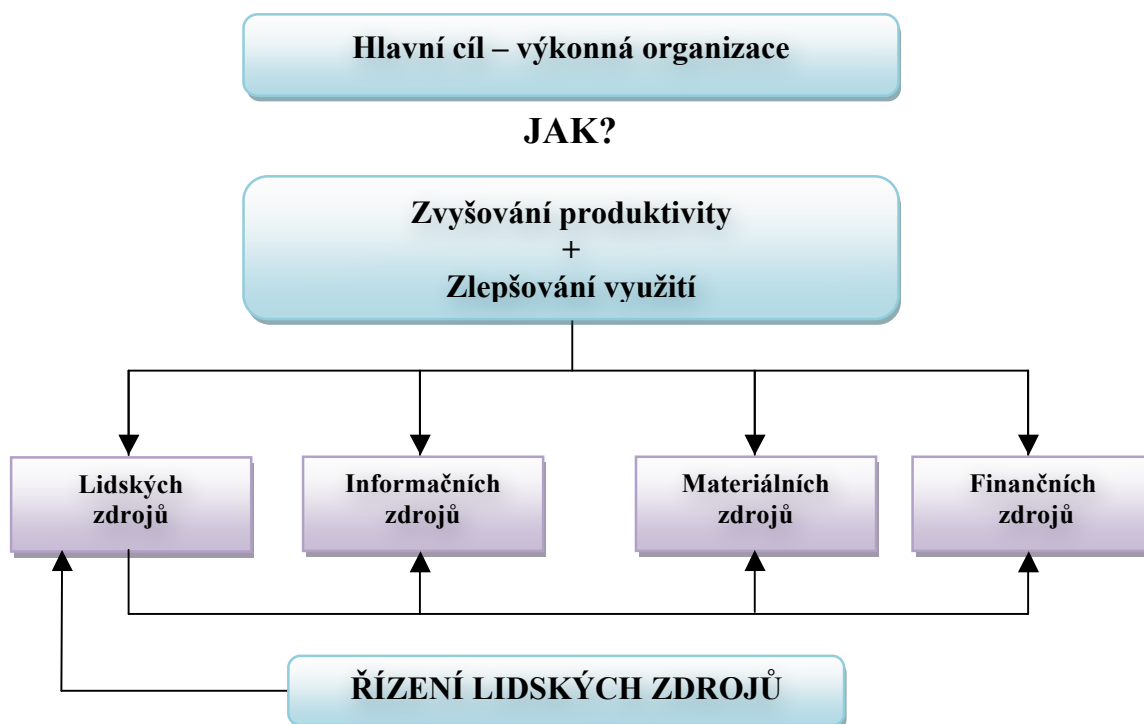
Obr. č. 1: Postavení lidských zdrojů v organizaci v souvislosti s ostatními zdroji a procesem řízení⁵

1.1.1 Hlavní úkoly (cíle) řízení lidských zdrojů v organizaci⁶

Úkolem či cílem řízení lidských zdrojů je v nejširším smyslu především zajištění výkonnosti organizace a její neustálé zvyšování. Toto lze provést jedině neustálým zlepšováním využití všech zdrojů a to včetně zdrojů lidských. Obrázek č. 3 ukazuje cíl všech organizací, a tím je výkonnost. Otázkou však je, jak tuto stále se zvyšující výkonnost zajistit. Jasnou cestou pro stále se zdokonalující výkonnost je zvyšování produktivity práce a zlepšování využití všech zdrojů, tzn. finančních, materiálních, informačních a lidských. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je tedy zajistit lidské zdroje v organizaci tak, aby byli co nejefektivnější a nejvýkonnější, jelikož lidské zdroje zprostředkovaně rozhodují o využití všech ostatních zdrojů v organizaci.

⁵ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 13.

⁶ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 17.



Obr. č. 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů⁷

Obecně lze tedy říci, že úkolem lidských zdrojů je neustálé zvyšování výkonnosti organizace. Avšak pro lepší představu o tom, co je konkrétní úlohou lidských zdrojů, je nutné popsat specifické úkoly. Mezi ty patří především usilování o zařazení správného zaměstnance na správné pracovní místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa. Dále optimální využívání pracovních sil v organizaci, formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů, personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci, dodržování všech zákonů v oblasti práce a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Názory v poslední době vyzdvihují také úkoly, mezi které patří zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků a zvýšení připravenosti na změny.

⁷ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 17.

1.1.2 Veškeré činnosti personálního řízení v organizaci⁸

Úkoly či cíle řízení lidských zdrojů mohou být splněny pouze tehdy, pokud bude jasné, které konkrétní činnosti je nutné provést. Konkrétní činnosti, které jsou součástí personální práce v organizaci a jež jsou náplní pracovního dne každého pracovníka zabývajícího se lidskými zdroji v organizaci, jsou následující:

- vytváření a analýzy pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků,
- ukončování pracovního poměru,
- odměňování a motivace,
- vzdělávání,
- zajišťování dobrých pracovních vztahů,
- péče o pracovníky,
- vytváření personálního informačního systému,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Vytváření a analýza pracovních míst znamená přesné určení pracovních úkolů a s nimi spojené zodpovědnosti a pravomoci. Následně také vytváření popisu pracovních míst a jejich aktualizace. Plánování potřeby pracovníků a jejich personálního rozvoje zajišťuje další oblast personálních činností v podniku - **personální plánování**. Jedná se především o předvídání potřeby pracovníků z hlediska množství a kvalifikace, ale také z hlediska toho, jak tuto potřebu uspokojit.

⁸ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 21.

Proces **získávání, výběr a přijímání pracovníků** zahrnuje veškeré aktivity od oznámení volného pracovního místa až po uvedení nově přijatého zaměstnance na pracoviště. Jedná se o činnosti, jako jsou informování o volné pracovní pozici, příprava formulářů a dokumentů, které požaduje firma od uchazečů, jejich shromažďování a zhodnocení. Na základě těchto materiálů výběr vhodných uchazečů, organizace pohovorů, příjem vybraného pracovníka, zajištění jeho zaškolení a uvedení na pracoviště.

Velmi důležitou činností, která výrazně ovlivňuje výkonnost každého ze zaměstnanců, je **hodnocení** pracovního výkonu. Může se jednat o formální hodnocení, kdy v pravidelném období dochází k plánovanému a systematickému hodnocení zaměstnance (například pomocí dotazníků). Neformální hodnocení je pouze průběžné hodnocení jednotlivých zaměstnanců svým nadřízeným. Není tedy pravidelné a nezaručuje použití stejných kritérií pro všechny pracující. Hodnocení zahrnuje zvolení metody, přípravu potřebných formulářů, pořízení a vyhodnocení výsledků, navrhování a kontrolu zvolených opatření. Pokud bude v organizaci prováděno hodnocení pracovního výkonu, mají vedoucí pracovníci možnost zjistit nedostatky při výkonu práce. Jestliže na tato zjištění bude vedení reagovat, má tak možnost zajistit efektivnější pracovní výkony zaměstnanců. Další činnost personálního řízení představuje **rozmíst'ování pracovníků**, které s sebou nese aktivity jako povyšování pracovníků, jejich přemíst'ování na jiné funkce či propouštění.

Nezbytnou součástí řízení lidských zdrojů v organizaci je také **odměňování zaměstnanců** a jejich **motivace**, které tvoří silný nástroj pro ovlivňování pracovního výkonu. Cílem této činnosti ve společnosti je vytvořit takový systém, který by byl spravedlivý a motivující. Peníze jsou nejběžnějším druhem odměny a v případě lidí, kteří jsou především motivovány financemi, je tento prostředek velmi silný. Při motivaci však mohou být použity i nefinanční nástroje jako například povýšení, pochvaly, pověřování vedením, vzdělávání pracovníků či zaměstnanecké výhody, jež mohou být formulovány jako výhody, které poskytuje zaměstnavatel pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Nutné je zdůraznit, že mezi skutečné zaměstnanecké výhody patří ty, které podnik neposkytuje z povinnosti (ze zákona apod.). Skutečné zaměstnanecké výhody jsou poskytovány z vlastní iniciativy společnosti bez jakékoliv povinnosti.

Vzděláváním pracovníků si firma může zajistit stále se zvyšující úroveň znalostí zaměstnanců, a tím také snadnější splňování vybraných organizačních cílů. Tato činnost s sebou nese zejména identifikaci potřeb vzdělávání, plánování, hodnocení vzdělávacích programů a ověřování jejich účinnosti. Vzdělávání ve společnosti může probíhat interně, a to napří-

klad při zaškolování nového pracovníka, či externě při nejrůznějších seminářích, kurzech atd. Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a zachovávat v organizaci dobré **pracovní vztahy** mezi vedením a zaměstnanci či reprezentanty zaměstnanců (odborníky), a také zaměstnanci samotnými. Cílem je udržet dobré mezilidské vztahy, což zahrnuje sledování stížností, otázky komunikace v organizaci apod.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci jsou nezbytnými součástmi **péče o pracovníky** v organizaci, a tím pádem také důležitými činnostmi řízení lidských zdrojů v organizaci. **Personální informační systém** zahrnuje shromažďování veškerých informací týkajících se personální činnosti v organizaci, jejich zpracování, analýzu a především předávání těchto informací příslušným příjemcům. Těmito příjemci mohou být vedoucí či řadoví zaměstnanci společnosti, ale také orgány vně společnosti jako úřady práce či orgány státní správy. Podle Koubka je v poslední době možné mezi činnosti personální práce zařadit také **průzkum trhu práce a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání**.

1.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

V souvislosti s personální prací v podniku je nezbytně nutné zmínit a vysvětlit pojem strategické řízení. Podle Armstronga významnou charakteristikou definice řízení lidských zdrojů je to, že je strategické. Literatura uvádí jako definici strategie „*dlouhodobější směřování organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran.*“⁹ Cílem strategie je vytvoření konkurenční výhody, a tím pádem snadnější dosažení podnikových cílů.

Z definice a popisu strategie je možné vyvodit, že strategické řízení lidských zdrojů je dlouhodobé plánování personální práce v organizaci tak, aby organizace mohla reagovat na měnící se podmínky, přizpůsobovat se jim a pomocí toho dokázala plnit své cíle. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů v organizaci je strategické neboli dlouhodobé personální plánování. Abychom mohli řídit lidské zdroje v organizaci strategicky, je proto nezbytně nutné vyslovit dlouhodobé cíle pro oblast řízení lidských zdrojů a vytvořit a realizovat strategické plány, které povedou ke splnění cílů. Tento proces strategického řízení je třeba neustále přizpůsobovat měnícímu se prostředí.

⁹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s.115.

1.1.4 Audit řízení lidských zdrojů¹⁰

Jelikož práce obsahuje audit řízení lidských zdrojů a firemní kultury ve vybrané organizaci, je potřebné vysvětlit, co tento pojem konkrétně znamená. Přezkoumání všech relevantních stránek řízení lidských zdrojů ve společnosti a prošetření všech okolností, jimiž je řízení lidských zdrojů zásadně ovlivňováno, zajišťuje právě metoda nazvaná audit řízení lidských zdrojů. Jelikož se jedná o interní audit společnosti, nezajišťuje toto prozkoumání oblasti personální práce v organizaci externí subjekt, ale vychází z informací získaných přímo ve společnosti určitým zaměstnancem či oddělením podniku. Součástí auditu řízení lidských zdrojů je také přezkoumání firemní kultury a všech jejích složek. Cílem auditu řízení lidských zdrojů v organizaci je zjištění silných a především slabých stránek personální práce, na tomto základě zhodnocení a posléze upravení tak, aby společnost co nejlépe využila získané informace. Audit tak dovoluje vyslovit jednoznačné závěry týkající se situace řízení lidských zdrojů v organizaci, pojmenovává zjištěný stav a ukazuje směr, kterým by se společnost v této oblasti měla vydat, aby využila celkový potenciál lidských zdrojů v organizaci. Tuto oblast pak dále rozvíjela, a tím tak využila všech možností pro svůj perspektivní rozvoj.

Audit řízení lidských zdrojů v organizaci je procesem, jenž je rozvržen do následujících kroků:

1. shromáždění informací a s tím související výběr metody pro sběr informací,
2. hodnocení shromážděných informací,
3. analýza – ze zjištěných informací vyvození silných a slabých stránek personálního řízení v organizaci,
4. plán, který zajistí vylepšení úrovně personální práce ve firmě.

Pokud bude takový audit ve firmě proveden, měl by zajistit zdokonalení řízení lidských zdrojů a zlepšení celkové situace v této oblasti u konkrétní společnosti.¹¹

¹⁰ Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. s. 21.

¹¹ Bláha, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 248.

1.2 Personální práce v malých podnicích

Přesto, že je teorie personální práce vysvětlena v předchozí části, je nezbytné specifikovat, jak probíhá personální práce a řízení lidských zdrojů v malých organizacích a firmách. Můžeme říci, že zde probíhají podobné činnosti jako je tomu u společností, které jsou zařazeny do kategorie středních či velkých firem. Některé odlišnosti však lze nalézt.

1.2.1 Definice malého podniku

Definice velikosti podniku může být založena na různých přístupech. Velikost podniku lze definovat podle počtu pracovníků, hospodářských výsledků (velikost obratu, prodeje, zisku), dále může být definice založena na tom, zda je podnik orientován na místní, regionální, celostátní či zahraniční trh. Při posuzování velikosti firmy se výše jmenovaná hlediska často kombinují a pro různé obory se používají nejrůznější definice. Malý podnik je podle počtu zaměstnanců definován jako podnik, který zaměstnává méně než 50 zaměstnanců. Podle obratu nemá čistý obrat za poslední uzavřené účetní období vyšší než 250 milionů korun.¹²

Velikost podniku s ohledem na personální řízení lze podle Koubka definovat následovně: *„Za malý podnik budeme považovat takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků, popřípadě je rozdělena mezi více administrativních pracovníků.“*¹³

1.2.2 Specifika personální činnosti v malém podniku

Specifika personální činnosti v malém podniku spočívají především v tom, že v kontrastu s velkými a středními podniky je zde malé množství a úzká škála aktivit, a tomu také odpovídá počet a struktura pracovníků. V podniku je velmi jednoduchá organizační struktura, bezprostřední a velice intenzivní kontakt mezi vedením a zaměstnanci společnosti. Charakteristickým rysem takto řízených společností je zaměření řídicích a rozhod-

¹² *Czechinvest.org* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

¹³ Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2003. s. 13.

vacích činností na majitele společnosti nebo vedoucího pracovníka. Velkým problémem v případě malých společností může být neochota managementu přiznat si, že i v případě malé firmy je potřeba využít personálního řízení k tomu, aby společnost byla výkonná, úspěšná a dosahovala žádoucího zisku. „Všeobecně platí, že mnohé metody personální práce, mnohé personální znalosti a dovednosti se uplatní i v podnicích, kde pracuje pouze majitel a jeho rodinní příslušníci, či v podnicích, kde pracují např. dva společníci.“¹⁴

Odlišnosti mezi malými a velkými společnostmi a jejich personálním řízením existují pouze v rozsahu a periodicitě prováděných činností. Jednoznačně platí, že v malém podniku nesmí chybět promyšlená koncepce všech personálních činností, jinak může vyvstat hrozba tápání a odkládání důležitých činností v podniku, které by s promyšlenou koncepcí byly prováděny bez nejmenších problémů a pochybností. Jednoznačným faktem podle výše zmíněných informací tedy je, že personální práci je potřeba věnovat velkou pozornost již od vzniku podniku a i při malém počtu zaměstnanců.

Následující činnosti jsou nezbytné pro správné řízení lidských zdrojů především v malých podnicích:

- rozhodování o počtu pracovníků,
- hledání vhodné pracovní síly,
- obsazování volných pracovních sil,
- hodnocení pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- motivace pracovníků,
- jejich odměňování.¹⁵

Činnosti, které jsou popsány v kapitole 1.1.2. Veškeré činnosti personálního řízení v organizaci jsou samozřejmě téměř totožné s těmi, které jsou uvedeny jako nezbytné pro správné řízení lidských zdrojů v malých podnicích. Velikost organizace však ovlivňuje řízení lidských zdrojů a z toho důvodu mohou být některé personální činnosti provozovány v menším rozsahu. Avšak pro efektivní řízení lidských zdrojů by neměly být žádné z činností zcela vynechány. Malý podnik také není vyloučen z toho, aby provozoval strategické

¹⁴ Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2003. s. 21.

¹⁵ Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2003. s. 20.

řízení lidských zdrojů, a je zde dokonce zcela vhodné provádět audit řízení lidských zdrojů, jelikož malé podniky ve většině případů nemají vlastní útvar řízení lidských zdrojů či dokonce pracovníka zabývajícího se pouze lidskými zdroji v organizaci. Tím pádem je malá organizace náchylnější k chybám v této oblasti a audit řízení lidských zdrojů je zde zcela na místě.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FIREMNÍ KULTURY

2.1 Vymezení pojmu firemní kultura

Nejen personální řízení podniku ovlivňuje jeho efektivitu a úspěšnost při plnění organizačních cílů. Významnou složkou podniku, která zasahuje do jeho fungování je firemní či podniková kultura, neboli corporate culture. Pro přesné pochopení je nejdříve nutné osvětlit jednotlivé části tohoto pojmu.

2.1.1 Kultura

Existuje mnoho definic, které popisují pojem kultura. Jednou z nich může být právě ta, která pod pojmem kultura popisuje určitý složitý celek zahrnující vědění, víru, právo, umění, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen určité společnosti.¹⁶ Jiná definice vymezuje kulturu jako integrovaný systém naučených vzorů chování, který sdílejí určité skupiny, organizace či společenství.¹⁷

Důležitým slovem v této definici je právě slovo „naučených“ vzorů chování. Kultura teda není něco, s čím bychom se narodili a během života rozvíjeli. Kultura každého z nás ovlivňuje po narození a určitým způsobem každého člena společnosti formuje, a tím pádem také jednotlivá společenství od sebe odlišuje. Základním atributem, jímž se kultura vyznačuje, je tedy *učení*. Neodmyslitelnou vlastností kultury je také její *sdílení*. V určitém společenství lidí není jedinec, který by byl kulturou netknut a který by nenesl známky ovlivnění danou kulturou. Kultura je proto společná všem členům určité skupiny, organizace, firmy či společnosti, kteří ji nejen sdílejí, ale také šíří. Dalším atributem, jímž se obecně kultura vyznačuje, je přenos z generace na generaci, tzv. *transgeneračnost*. Kultura je také založena na přizpůsobivosti neboli *adaptivnosti* každého z členů sociální skupiny. Neméně důležitým atributem kultury je *vrstevnatost*. Tento pojem je možné vysvětlit jako pozvolné překrývání starších projevů kultury mladšími. Kultura tedy v určité skupině není strnulá a neměnná, ale vyvíjí se. Posledním atributem kultury je označena *samozřejmost*. Člověk, který v dané kultuře žije, nemusí vnímat, že zde nějaká kultura existuje a že ho při mnoha činnostech ovlivňuje. Kultura je pro něho samozřejmostí. Uvědomění kultury přichází až

¹⁶ Petrušek, M. *Velký sociologický slovník*. 1996. s. 547.

¹⁷ Bláha, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 230.

při styku s jinou kulturou, kdy může jedinec občas doslova narazit na naprosté rozdíly v kulturách, ať se jedná o kulturu určité skupiny lidí, organizace či celého národa.¹⁸

2.1.2 Firemní kultura

Definice kultury, která je uvedena výše, je spjata s pojmem firemní kultura a vysvětluje mnohé z tohoto pojmu. Kultura ve společnosti ukazuje hodnoty, normy či zvyky v určité skupině lidí, ve společnosti, ve státě. Firemní kultura také ukazuje hodnoty a normy určité skupiny lidí, a to na úrovni organizace. Firemní kultura tak zasahuje právě tu část lidí, kteří pracují v dané organizaci. Firemní kultura neboli corporate culture stejně jako corporate design, corporate communications a produkt organizace tvoří subsystém corporate identity a je jeho významnou součástí.¹⁹

Atributy, jimiž se kultura vyznačuje a jež jsou výše popsány, platí také pro kulturu firemní. Při příchodu zaměstnance do nové společnosti je nutné ho seznámit s danou kulturou (formálnost prostředí, styl oblékání, hodnoty, apod.) a tento jedinec musí kulturu poznat, přizpůsobit se jí a začít ji sdílet. Tento proces si uvědomuje až do doby, než kulturu v dané společnosti začne brát jako samozřejmou a začne ji přenášet na další nové členy organizace.

Stejně jako existuje mnoho definic pojmu kultura, je zde také množství definic popisujících pojem firemní kultura. Jedna z nich, kterou uvádí Václav Svoboda, je následující: *Pojem firemní či podniková kultura (corporate culture) obecně znamená typické jednání a chování všech členů organizace. Může být označena jako vnitřní atmosféra firmy. Je to systém společných materiálních i nemateriálních hodnot, norem, postojů a přesvědčení všech členů společnosti, který se projevuje při chování organizace uvnitř i navenek.*²⁰

Podobnou definici uvádí Bláha, Matecius a Kaňáková. Ti vymezují firemní kulturu jako nestejnorodý, avšak vnitřně propojený komplex vnitřofiremních faktorů a podmínek, podstatným způsobem ovlivňujících provoz, výkonnost, úspěšnost i rozvoj dané firmy. Podniková kultura tak ukazuje typické chování, jednání a způsob práce lidí v dané společnosti. *„Zahrnuje především firemní hodnoty, normy, zvyklosti a způsoby chování, firemní etiku,*

¹⁸ Bláha, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 231.

¹⁹ Svoboda, V. *Corporate identity*. 2004. s. 10.

²⁰ Svoboda, V. *Corporate identity*. 2004. s. 28-30.

vzory, mýty, rituály a ceremoniály, úroveň vyspělosti pracovních prostředků, metod a postupů, způsoby organizace a řízení, přístupy k zaměstnancům, vnějšíkové atributy firmy i její jednání směrem k obchodním partnerům zákazníkům a veřejnosti.“²¹

Dle Scheina je „*podniková kultura vzorec základních a rozhodujících představ, která určítá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila úspěšně zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají zvládnout, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“²² Ze Scheinovi definice je zřejmé, že firemní kultura nemá vliv pouze na interní chod společnosti a vnitřní chování zaměstnanců. Zásadně také ovlivňuje vnější adaptaci, komunikaci a celkové působení společnosti na její okolí.

Všechny uvedené definice firemní kultury se shodují v tom, že corporate culture obsahuje určitá vnitřní pravidla chování a jednání ve společnosti. Veškeré hodnoty, normy a způsoby chování a jednání, které firemní kultura zahrnuje, však nemusí být psanými pravidly či být jakýmkoliv způsobem definovány. V organizaci mohou být psaná, ale i nepsaná pravidla, jakým způsobem je kultura v organizaci nastavena a jaké jsou zvyky. Tato pravidla tedy nemusejí být výslovně uváděna a mohou být nenápadná, avšak v různých organizacích (stejně jako v různých národních kulturách) zásadně odlišná. Proto mohou také zásadně ovlivňovat fungování a úspěšnost organizace při plnění jejich stanovených cílů.²³ Firemní kultura je vnitřní záležitostí firmy (i když ovlivňuje její působení navenek), ovlivňuje způsob vedení lidských zdrojů v organizaci, styl řízení v této oblasti a celkový přístup společnosti k zaměstnancům. Zde proto můžeme nalézt spojitost mezi firemní kulturou a personální prací společnosti.

Podniková kultura může být vytvářena nejrůznějšími způsoby a ovlivňována různými prvky. Jedním z nich, který působí na vytváření firemní kultury v organizaci a který ji formuje, jsou **vůdci v organizaci**. Manažeři pracující v organizaci se chovají a jednají určitým způsobem, který je vzorem pro zaměstnance společnosti. Pracovníci se tak ztotožňují s vedoucími pracovníky, s tím jak se chovají, co očekávají, berou na vědomí, čemu věnují pozornost a často jejich názory berou za své. Proto jsou vedoucí pracovníci zásadním zdro-

²¹ Bláha, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 234.

²² Brooks, I. *Firemní kultura*. 2003. s. 221.

²³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 257.

jem vytváření podnikové kultury a základem její podoby ve společnosti. Další základnou pro vytváření firemní kultury a zdrojem, který firemní kulturu formuje tzv. **významné události**, při nichž lidé nacházejí poučení o žádoucím a nežádoucím chování. Podle chování při těchto situacích si zaměstnanci osvojí dané jednání, které je v organizaci vhodné a které nikoliv, tzn. které je žádoucí a které ne. Právě tím se ve společnosti formuje typické chování a vystupování. Základem pro firemní kulturu je **prostředí**, ve kterém organizace působí, a to jak vnitřní, tak i vnější. Vnitřní prostředí společnosti může být v různých organizacích velmi odlišné (zastaralé, moderní, formální či neformální apod.). Vnější prostředí může být dynamické nebo neměnné. Na tyto faktory také reaguje firemní kultura a je jimi významně ovlivňována.²⁴

2.1.3 Složky podnikové kultury²⁵

Mezi základní složky, které tvoří podnikovou kulturu, jsou zahrnuty hodnoty, normy, postoje, zásady, ale i artefakty (lidské výtvoř).

- **Hodnoty** – mohou být definovány jako představy o tom, co si myslíme, že je dobré či špatné, co je žádoucí nebo důležité. Hodnoty vystihují, co je považováno za dobré pro společnost. Pokud jsou hodnoty pevně zakořeněny, více ovlivňují vystupování a jednání. Hodnoty se nejčastěji projevují ve výkonu, konkurenceschopnosti, inovaci, kvalitě nebo týmové práci či v případě starosti o lidi a ohledů na ně. Hodnoty se předávají ústně či přímo chováním.
- **Normy** – skrze normy se realizují hodnoty. Normy jsou nepsaná pravidla chování, která ukazují, jak je vhodné se v dané společnosti chovat a komunikovat. Pokud by se jednalo o psané normy v organizaci, mohli bychom mluvit o **zásadách**. Do skupiny norem lze zařadit například komunikaci v daném seskupení či styl oblékání.
- **Artefakty** – jsou lidské výtvoř, hmatatelné a viditelné, které tvoří prvky firemní kultury v organizaci. Jedná se například o pracovní prostředí v organizaci, způsob, jakým se lidé oslovují, ale také například o vzhled a úpravu firemních dokumentů, podnikové barvy, logo, atd. Jelikož jsou artefakty hmatatelné a viditelné, jsou nejsnadněji pochopitelnými prvky podnikové kultury.

²⁴ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 259-262.

²⁵ Lukášová, R.; Nový, I. *Organizační kultura*. 2004. s. 174.

- **Styl vedení** – je také složkou podnikové kultury, která ovlivňuje mnohé v organizaci. Jedná se o přístup, který vedoucí pracovníci volí při jednání s lidmi. Styl vedení se může měnit podle dané situace či podle skupiny, kterou má vedoucí pracovník řídit.

2.1.4 Charakteristické rysy správně vedené firemní kultury

Při hodnocení firemní kultury ve společnosti je nutné zaměřit se především na znaky zdravé organizační kultury a podle těchto znaků porovnávat situaci ve firmě. Základním znakem zdravé firemní kultury je především to, zda firma působí jako tým. Známkou správně vedené kultury ve společnosti je, že pracovníci tvoří tým, jehož členové si vzájemně důvěřují, podporují se a mají společný cíl. Předpokladem však je, že správně chápou svoji úlohu v organizaci a cíle společnosti jako celku berou za své. Tento úkol musí především zajistit vedení společnosti, od kterého se učí a jehož jednání všichni zaměstnanci vnímají a berou za své. Velmi důležitou složkou správně vedené firemní kultury je otevřená komunikace a ochota k naslouchání. Důležitým aspektem tedy je nechat zaměstnance vyjádřit svůj názor a nebránit jim ve veřejném vyslovení problému. Pokud zaměstnanci budou cítit, že je jim nasloucháno a je zájem o komunikaci s nimi, je ve společnosti nastavena komunikace správně, a tím je také splněn jeden z předpokladů zdravé firemní kultury ve společnosti. Symbolem správně vedené firemní kultury je jednoznačně také organizační identita neboli ztotožnění se zaměstnanců s organizací a s ní spojenou tendencí propagovat organizaci navenek.²⁶

Základním a velmi důležitým znakem ovlivňujícím firemní kulturu je etické jednání. To by mělo být zohledněno při jejím hodnocení. Jak se společnost či jednotliví manažeři nebo zaměstnanci vypořádávají s etickými otázkami má významný vliv na danou organizační kulturu a její vedení. Můžeme říci, že pokud vedoucí pracovníci, stejně tak jako u předchozích znaků zdravé firemní kultury, půjdou příkladem a nedovolí neetické jednání ve společnosti či dovolí diskusi a řešení etických otázek v daném podniku, je možné označit tuto oblast firemní kultury jako zdravě fungující.²⁷

²⁶ Urban, J. *Řízení lidí v organizaci*. 2003. s. 255-256.

²⁷ Bláha, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 243.

2.2 Souvislost marketingových komunikací s personální prací a firemní kulturou

Keller a Lane vidí hlavní roli marketingových komunikací v tom, že představují právě ty prostředky, kterými organizace informují a získávají spotřebitele a připomínají jim, ať již přímo nebo nepřímo, výrobky a značky dané společnosti. Kromě reklamy, podpory prodeje, direct marketingu a osobního prodeje jsou samozřejmě součástí marketingových komunikací také public relations. Právě v této oblasti lze hledat spojitost marketingových komunikací s personální prací a firemní kulturou.²⁸

„Public relations představují plánovitou systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy organizace s klíčovými důležitými skupinami veřejnosti. Tyto klíčové cílové segmenty představují skupiny či jednotlivce spjaté s našimi aktivitami, případně jimi ovlivněné. Náš vzájemný vztah s nimi vychází buď z organizační a ekonomické roviny (mají přímý vliv na chod firmy jako například majitelé, akcionáři, investoři zaměstnanci), nebo z roviny politické...“²⁹ Foret tedy mezi klíčové skupiny PR zařazuje kromě sdělovacích prostředků, investorů a tak dále, především vlastní zaměstnance organizace.

V souvislosti s řízením lidských zdrojů a firemní kulturou se jedná především o interní public relations. Tuto spojitost vysvětluje následující definice: *„Interní public relations – označované též jako Human relations, Labour Internal Relations, Employee Relations nebo krátce „Internals“ – platí v evropském chápání za pevnou součást všeobecných public relations. Obecně se při definici interních PR zdůrazňuje, že pro úspěšné PR je naprostou nutností zásadní pozitivní soulad v organizaci. K takovému a takto fungujícímu souladu lze dojít jen tehdy, když funguje vnitropodniková komunikace.“³⁰*

Cílem interních public relations je tak budování a posilování sounáležitosti zaměstnanců v organizaci, ztotožnění zaměstnanců s cíli, hodnotami a kulturou organizace, a to vše pomocí interní komunikace. Komunikace je právě základní složkou firemní kultury a ovlivňuje její podobu. Pokud tedy zkoumáme firemní kulturu v organizaci, zkoumáme

²⁸ Kotler, P.; Keller, K. L. *Marketing management*. 2006, s. 574.

²⁹ Foret, M. *Marketingová komunikace*. 2006. s. 275.

³⁰ Svoboda V. *Public relations: moderně a účinně*. 2006. s. 86-87.

interní public relations. Jestliže se zaměřujeme na řízení lidských zdrojů, způsob a styl vedení této oblasti může být ovlivněn tím, jaká je firemní kultura ve společnosti. Firemní kultura ovlivňuje podobu řízení lidských zdrojů v organizaci, styl řízení v této oblasti a celkový přístup společnosti k zaměstnancům. Zde proto můžeme nalézt spojitost mezi firemní kulturou, personální prací, interním PR, a tedy spojitost s marketingovými komunikacemi. V souvislosti s personální prací mohou být marketingové komunikace zásadně využívány při hledání nových pracovníků. Zde je možné využít různé formy marketingových komunikací a využít tak vše proto, aby společnost získala kvalitní a schopné zaměstnance.

2.2.1 Personální marketing³¹

Personální marketing využívá marketingové nástroje k usnadnění získávání pracovníků a jejich stabilizaci ve společnosti. Firmy v mnohých případech při získávání pracovníků používají především argumenty související s vyšší mzdou. Odměny však nejsou jediný faktor, který může získávání pracovníků ovlivnit. Jinými faktory, které mohou ovlivnit získávání zaměstnanců, jsou například péče o pracovní podmínky, personální rozvoj pracovníků, význam organizace a její úspěšnost, vzdělávací programy, jistota zaměstnání, systém odměn a výhod, přátelské vztahy či příznivé podmínky pro komunikaci. To vše může ovlivnit dobrou zaměstnavatelskou pověst, která je cílem personálního marketingu. Personální marketing tak představuje použití marketingového přístupu v personální sféře, zejména v úsilí o získání a udržení potřebné pracovní síly, která se opírá o vytváření dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele. Cílem personálního marketingu je tedy poukázat a upozornit na zaměstnavatelské kvality organizace. Všechny výše zmíněné oblasti mohou být využity pro to, aby organizace byla vnímána jako dobrý zaměstnavatel a to nejen z hlediska finančních odměn.

2.3 SWOT analýza

Výsledky auditu personálního řízení a firemní kultury je možné zobrazit pomocí SWOT analýzy, a proto její teorie bude také popsána. SWOT analýza jasně ukáže silné stránky společnosti v oblasti personální práce a firemní kultury, poukáže na sféry, které je

³¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 147-151.

nutné vylepšit, upozorní, jaké jsou další příležitosti a kde jsou možné hledat hrozby. Cílem SWOT analýzy je odhalit silné stránky, které by měly být nadále podporovány a zdokonalovány, ukázat slabá místa, omezit je a zajistit jejich zlepšení, využít zjištěné příležitosti a předcházet hrozbám. Podle takového přehledu silných (strengths) a slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), je možné získat ucelený přehled o stávající situaci a navrhnout tak vhodná řešení pro oblast personálního řízení a firemní kultury.³²

2.4 Hypotézy

H1: Personální práce ve společnosti není řízena strategicky a její vedení probíhá pouze intuitivně.

H2: Společnost nemá personální útvar či specialistu zabývajícího se přímo řízením lidských zdrojů v organizaci.

H3: Ve společnosti nejsou prováděny veškeré činnosti související s personálním řízením podniku. Společnost provádí pouze některé, a to v omezené míře.

H4: Firemní kultura není ve společnosti záměrně řízena či vedena určitým směrem, pouze odráží hodnoty, zvyky a postoje manažera společnosti, který ji v takto malém podniku formuje nejvíce.

H5: Společnost nevyužívá široké spektrum marketingových komunikací, aby zajistila získávání nových, kvalitních a spolehlivých zaměstnanců.

³² Kozel, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. s. 280.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 SPOLEČNOST ELEKTROTREND

Společnost Elektrotrend s.r.o. byla založena roku 1999 se sídlem v Pardubicích. Zabývá se výhradně výrobou elektrických rozvaděčů a elektromontážními pracemi. Tato činnost zahrnuje přípravu výroby, zámečnické práce a samotnou výrobu elektrických rozvaděčů, jejich distribuci a montáž. Společnost působí na trhu business to business. Jejími hlavními zákazníky jsou stavební společnosti, elektromontážní firmy a společnosti zabývající se dodáváním elektromateriálu. Posláním společnosti je vyrábět elektrické rozvaděče stále se zlepšující kvality určené zejména pro český trh.

3.1 Historie společnosti

Společnost Elektrotrend s.r.o. byla založena v roce 1999 dvěma společníky. Hlavním záměrem společníků a ústřední náplní činnosti společnosti bylo na jejím počátku zajišťování elektromontážních prací. V roce 2001 přistoupil do společnosti třetí společník, který v následujícím roce společnost opustil, stejně jako jeden ze zakládajících členů. V roce 2002 se tak jediným majitelem společnosti stal jeden z původních zakládajících členů. Společnost na jejím počátku tvořily pouze dva zaměstnanci a to právě zakládající partneři. Postupem času a po odchodu dvou společníků se firma rozrůstala až do dnešního počtu třinácti zaměstnanců.

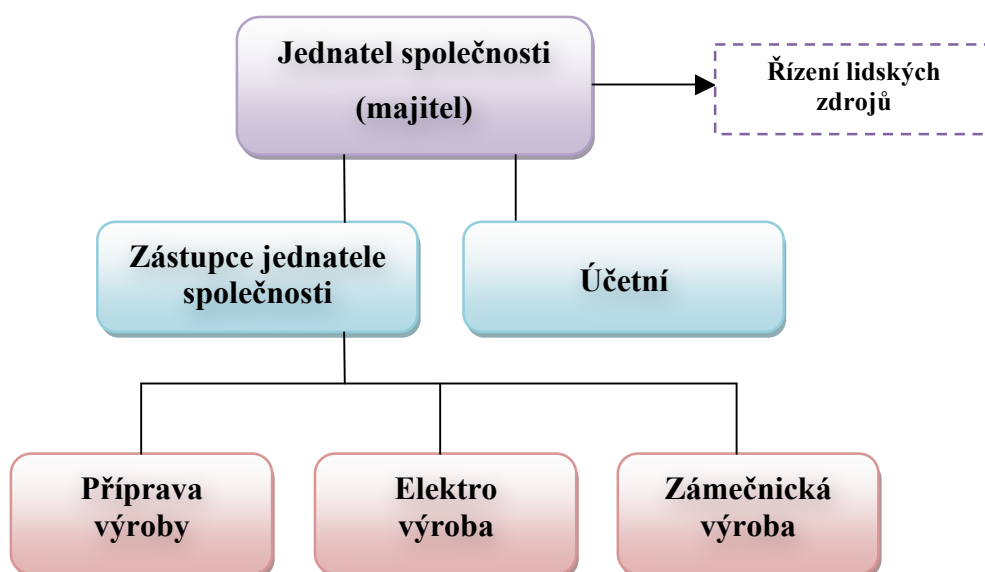
Zásadním mezníkem pro společnost byla v roce 2001 změna hlavní činnosti organizace. Původní základní činnost zajišťování elektromontážních prací v průběhu let doplnila výroba elektrických rozvaděčů a s nimi související zámečnické práce. Tato změna probíhala postupně a v roce 2001 se výroba elektrických rozvaděčů stala základní činností firmy, která je doposud doplňována právě původní hlavní aktivitou - elektromontážními pracemi. Důležitým bodem v historii společnosti byl také rok 2008, kdy společnost změnila své sídlo a přestěhovala celé své působení do prostor podnikatelského areálu Enteria v Pardubicích.

V současné době společnost spolupracuje s mnoha stálými odběrateli, především z řad stavebních a elektromontážních firem, po celé České republice. Spolupráce také probíhá

s významnými výrobci a prodejci elektromateriálu, jak v místním regionu, tak po celé České republice.³³

3.2 Organizační struktura společnosti

Společnost Elektrotrend s.r.o. je podle počtu zaměstnanců zařazena do kategorie malých společností. V organizaci působí deset pracovníků zaměstnaných na stálý pracovní poměr a tři externí pracovníci. Poněvadž společnost podle počtu zaměstnanců spadá do kategorie malých firem, je organizační struktura společnosti prostá.



Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti Elektrotrend s vyznačenou oblastí řízení lidských zdrojů

Specifikem personálního řízení v malém podniku je především malé množství a úzká škála aktivit. Tomu také odpovídá počet a struktura pracovníků, jednoduchá organizační struktura a každodenní kontakt mezi vedením a všemi zaměstnanci. Jak je patrné z obrázku č. 3, ale také z praxe, kterou jsem ve společnosti absolvovala, je tomu tak i v případě společnosti Elektrotrend. Jak je z organizační struktury podniku zřejmé, jednatel a zároveň majitel společnosti má jednoho zástupce, který je mu přímo podřízen, stejně jako účetní společnosti, jejíž přímý nadřízený je pouze jednatel společnosti. Zaměstnanci oddělení přípravy výroby, zámečnické dílny a elektro dílny jsou podřízeni zástupci společnosti a samozřejmě

³³ *Elektrotrend.cz* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.elektrotrend.cz/stranky/o-firme.htm>.

také jednateli organizace. Oddělení přípravy výroby, které zaměstnává pět zaměstnanců, zpracovává nabídky zákazníkům, provádí objednávky na potřebný materiál od prodejců elektromateriálu, vytváří technickou dokumentaci nezbytnou pro výrobu každého rozvaděče a následně ji předává do elektro a zámečnické dílny. Tento úsek společnosti, ve kterém je zaměstnáno osm pracovníků, podle technické dokumentace zajišťuje samotnou výrobu elektrických rozvaděčů. Ty jsou po dokončení jedním odpovědným zaměstnancem zkontrolovány. Pokud je tak domluveno se zákazníkem, společnost také zajistí dovoz výrobných elektrických rozvaděčů na určené místo a jejich montáž.

3.3 Činnosti personálního řízení ve společnosti Elektrotrend

V následující části práce bude objasněno řízení lidských zdrojů ve společnosti Elektrotrend s.r.o. Budou popsány veškeré činnosti související s personální prací v organizaci a celková současná situace v této sféře. Na základě interního auditu, který zkoumá personální řízení a firemní kulturu, proběhne navržení kroků směřujících k efektivnějšímu fungování řízení lidských zdrojů ve společnosti. Popis činností vychází z poznatků při praxi a ze získaných informací od majitele společnosti a jeho zástupce.

Jak je evidentní z obrázku č. 3, ve společnosti není vytvořeno žádné oddělení lidských zdrojů, funkci personalisty nevykonává žádný pracovník v tomto oboru přímo vzdělaný. Lidské zdroje a všechny oblasti s nimi spjaté řeší zásadně jednatel a zároveň majitel společnosti, který zajišťuje veškeré funkce týkající se oblasti personálního řízení. Všechny aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů jsou prováděny bez jakéhokoliv odborného vzdělání v této oblasti, a proto jsou prováděny spíše intuitivně a na základě vlastních zkušeností majitele přímo z praxe. Tato situace je typická právě pro malé podniky nemající dostatek finančních prostředků pro samotného personalistu, a ve kterých by také samostatná pozice personalisty neměla své opodstatnění. Situace ve společnosti Elektrotrend tedy plně souhlasí s teorií popsanou výše, kdy malé podniky nemají samostatný útvar, personalistu či specialistu a personální útvar zajišťuje majitel či vedoucí pracovník. Teorii také odpovídá vyřizování administrativní stránky personální práce, kdy tyto potřebné činnosti zajišťuje sám majitel či určený vedoucí pracovník. V případě společnosti Elektrotrend je to ve většině případů účetní společnosti.

Následující část práce popisuje veškeré činnosti spojené s personální prací ve společnosti Elektrotrend. Informace získané pro tuto část diplomové práce pocházejí především ze získaných informací od majitele společnosti při vykonávání diplomové praxe.

- **Vytváření a analýza pracovních míst**

Tato činnost je ve společnosti Elektrotrend prováděna intuitivně a to na základě dlouholeté zkušenosti majitele podniku. Neprovádí se žádná analýza pracovních míst. Nejsou zde žádné oficiální popisy pracovních míst, které by byly výsledkem analýzy pracovních míst a specifikovaly by dané pracovní místo. Majitel drží přehled o tom, co má dané pracovní místo a daný zaměstnanec za úkoly, povinnosti a odpovědnosti, oficiálně však pracovní místa popsána nejsou. Vytváření pracovních míst tak probíhá na základě aktuálně zjištěné potřeby majitelem společnosti.

- **Personální plánování (plánování pracovníků)**

Společnost provádí plánování pracovníků spíše v podobě krátkodobého a střednědobého, spíše než dlouhodobého, plánování. Pro odhad potřeby zaměstnanců nejsou použity žádné kvantitativní metody. Plánování je založené na intuici a zkušenostech majitele. Při plánování se ohled klade především na situaci na trhu práce, ekonomický vývoj ve státě a na stav zejména v oblasti stavebnictví, která silně ovlivňuje poptávku po zboží vyráběným společností, a tím pádem ovlivňuje také potřebu zaměstnanců ve společnosti a jejich plánování.

- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

Proces získávání pracovníků ve společnosti Eelektrotrend začíná výběrem vhodné metody uveřejnění nabídky práce. Pro oznámení volné pracovní pozice je nejčastěji využívána metoda ústního dotazu nejrůznější osob, které s firmou spolupracují, znají majitele a v některých případech jsou i jeho přáteli. Dále se provádí nabídka konkrétním osobám, o kterých má majitel informace a ví, že jsou schopnými pracovníky v daném oboru a na pozici vhodní a měl by zájem je zaměstnat. Majitel společnosti se pohybuje velmi dlouho v oblasti elektrovýroby, má tedy přehled a mnoho kontaktů, které může využít při hledání vhodných uchazečů o dané pracovní místo. Toto jsou metody, které jsou primárně využity při oznámení volné pracovní pozice.

V některých případech je využito pouze výše zmíněných možností, jindy je metoda spojena přímo s marketingovými komunikacemi a to především s inzercí uveřejněnou ve sdělovacích prostředcích. Využívána je inzerce v lokálních novinách (Pardubický deník) a také internet, kde jsou inzeráty uveřejňovány na stránkách www.sprace.cz. Marketingové komunikace nejsou využívány často. Inzerce pro oznámení volné pozice zahrnuje pouze

řádkovou inzerci v jednom druhu periodik (Pardubický deník) a tato inzerce není pravidelná. Společnost také nikdy nevyužila své oficiální webové stránky pro zveřejnění nabídky volné pracovní pozice.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi je také jednou z voleb, pomocí níž si společnost zajišťuje vhodné uchazeče na volné pracovní pozice. Spolupráce probíhá se Středním odborným učilištěm stavebním, kde je vyučován obor Elektrikář pro silnoproud. Společnost každoročně zaměstnává studenty na povinné praxe právě z této vzdělávací instituce.

Metodu, kterou společnost již také využila a získala tak nové zaměstnance, je spolupráce s úřadem práce. Tato metoda je velmi vhodná díky téměř nulovým nákladům na získání uchazečů, zkušenost je však taková, že někteří zaměstnanci přicházející z úřadu práce své pracovní místo zanedlouho opustili či byli spíše ze závažných důvodů propuštěni a celý proces získávání, výběru a přijímání pracovníků se musel opakovat. Stalo se tomu tak spíše ve výjimečných případech, proto společnost tuto metodu nadále využívá.

Po získání uchazečů na volnou pracovní pozici je zahájen samotný výběr z jednotlivých uchazečů. Zaměstnavatel si ještě před pracovním pohovorem vyžádá životopis jednotlivých uchazečů. Výběr pracovníků probíhá na základě pohovoru. Nejsou využity žádné dotazníky, pomocí kterých by bylo možné zjistit více informací o uchazeči či například testy, které by ověřovaly schopnosti uchazečů. Nejsou vyžadovány ani reference od minulých zaměstnavatelů či motivační dopisy apod. Při pohovoru je kladen důraz především na kvalifikaci a minulé zkušenosti uchazeče. Po zhodnocení všech kandidátů a výběru vhodného uchazeče na danou pracovní pozici je uchazeči oznámeno, že byl přijat, jsou splněna všechna potřebná opatření, která souvisejí se zaměstnáváním nových osob ve společnosti (podpis smlouvy atd.) a pracovník je zařazen na dané pracoviště. Zde je určen zaměstnanec, který nového pracovníka seznámí se všemi zaběhnutými postupy a pravidly.

- **Ukončování pracovního poměru**

Ukončování pracovního poměru je prováděno standardním postupem, kdy jsou dodržovány veškeré stanovené zákony a pravidla. Zajímavým zjištěním je, že ve společnosti je velice nízká fluktuace zaměstnanců. Za jedenáctileté působení organizace na trhu ze společnosti neodešel jediný zaměstnanec na vlastní žádost. Výpověď ze zaměstnání dostali za tuto dobu pouze dva pracovníci a to výhradně ze závažných důvodů, jako bylo užívání alkoholu na pracovišti či neustálá absence. Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků probíhalo tak pouze tehdy, pokud vznikla potřeba rozšíření pracovních míst na základě rozšiřování

činnosti organizace a zvyšování počtu přijímaných zakázek a tedy úkolů, které je potřeba pro výrobu zajistit.

- **Hodnocení pracovníků**

Společnost využívá při hodnocení svých zaměstnanců neformální přístup, kdy jsou jednotliví zaměstnanci průběžně sledováni a na základě poznatků upozorněni na chyby či nedostatky. Na tomto základě je konkrétnímu zaměstnanci sděleno, zda má zlepšit svůj pracovní výkon, zda má činnosti provádět jinak či lépe. Každý nedostatek je majitelem konkretizován a musí být napraven. Z průběžného hodnocení vyplývá také výše odměny pro dané pracovníky. Majitel po dlouhodobějším sledování jednotlivých zaměstnanců posuzuje, kdo je výkonnější, všímá si nedodržování pracovní doby, sleduje samostatnost při řešení odborných problémů, a také ochotu a obětavost k práci nad rámec svých úkolů a povinností. To vše ovlivňuje vyšší finanční odměny za vykonanou práci. Při tomto hodnocení je samozřejmě přihlíženo ke konkrétní pracovní pozici a náplni, jež má daný pracovník vykonávat. Zaměstnanci nejsou s výsledky tohoto neformálního hodnocení oficiálně seznámeni. Jedná se skutečně pouze o průběžné sledování zaměstnanců bez jakéhokoliv zaznamenávání výsledků a změn ve výkonnosti zaměstnanců.

- **Odměňování a motivace**

Systém odměňování pracovníků ve společnosti je stabilní, založen na rozdílech v požadavcích práce a na výkonnosti daných zaměstnanců, ale také na výši odpracovaných let. Forma mzdy je ve společnosti pro všechny pracovníky stejná. Jedná se o časovou formu mzdy. K dodatkovým formám odměn využívaným ve společnosti patří příplatky za práci přesčas, ve svátky a o víkendech. Tyto příplatky jsou však ze zákona povinné. Společnost v podstatě nevyužívá žádnou formu prémie a odměn. Mezi zaměstnanecké výhody, které mají všichni pracovníci společnosti, patří poskytování příspěvků na důchodové připojištění nebo životní pojištění ve výši jednoho tisíce korun měsíčně. Je na samotném zaměstnanci, kterou z těchto dvou možností zvolí. Mezi výhody je možné také zařadit možnost stravování ve společnosti a poskytování pracovního oděvu především zaměstnancům elektro a zámečnické dílny. Zaměstnancům administrativní části společnosti je také přidělen firemní mobilní telefon. Úhrada provozu mobilního telefonu je plně hrazena společností a to i v případě soukromých hovorů, pro které mohou zaměstnanci telefon využívat. Kromě výše zmíněných výhod můžeme do tohoto systému zařadit také půjčování podnikového vybavení (automobil, dílenské nástroje).

I přes stabilní systém odměňování a poskytování jistých druhů výhod ve společnosti, je majitel nespokojen s pracovním výkonem některých zaměstnanců (zejména zaměstnanců výrobního úseku), a i při své absolvované praxi mnohokrát upozorňoval zaměstnance na jejich nedostatečný výkon a na nutnost jeho zlepšení. Přes mnohá upozornění mají někteří zaměstnanci dlouhodobě pracovní výkon špatný, majitel však i přesto dosud neprovedl žádné změny v systému odměn, motivace či hodnocení pracovníků.

- **Vzdělávání**

Ve společnosti Elektrotrend neexistuje žádný ucelený program pro vzdělávání pracovníků. Každý zaměstnanec elektro dílny je povinen si udržovat povinné zkoušky související s kvalifikací pro výrobu elektrických rozvaděčů (podle vyhlášky 50). Jediný, kdo je určitým způsobem vzděláván mimo podnik, je účetní společnosti, která sama, ze své vlastní iniciativy, hledá školicí kurzy pro účetní. Ze strany vedoucího podniku tedy nevychází žádný podnět pro externí vzdělávání pracovníků ve společnosti. K rozvoji pracovníků či k rozšiřování znalostí dochází pouze interně a to v případech, kdy je instruován nový zaměstnanec. Ve většině případů se tedy jedná o vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, kdy majitel společnosti soustavně podněcuje zaměstnance a vede je k žádoucímu výkonu.

- **Zajišťování dobrých pracovních vztahů a interní komunikace**

Podle slov majitele se společnost snaží předcházet konfliktům a samozřejmě se věnuje jejich odstraňování. Pro jejich předcházení důsledně dodržuje platné smlouvy, dohody, pravidla slušnosti a respektuje samotné zaměstnance jako rovnoprávné partnery. Tomu nasvědčuje i méně formální prostředí ve společnosti, kdy mnoho zaměstnanců má neformální vztahy se zaměstnavatelem a ten od nich nevyžaduje ani vykání na pracovišti. Majitel také prosazuje spravedlnost při všech činnostech souvisejících s pracovníky a lidmi ve společnosti, ať se jedná o hodnocení zaměstnanců nebo jejich odměňování atd. Ve společnosti byly v poslední době konflikty mezi dvěma konkrétními zaměstnanci. Majitel se tuto situaci snažil spravedlivě řešit, avšak na pracovišti podle jeho názoru tento konflikt, i přesto, že byl vyřešen, stále „visí“ a nezdravě ovlivňuje prostředí v dané části firmy. Majitel se žádným způsobem nevěnuje upevňování mezilidských vztahů ve společnosti na bázi sociálních či kulturních akcí pro zaměstnance. Jedinou společnou a pravidelnou celofiremní akcí je vánoční večírek, každoročně pořádaný majitelem společnosti.

Jak sdělil sám majitel, s pracovníky se snaží neustále komunikovat a informovat je o dění ve společnosti, snaží se zabývat jejich stížnostmi a podněty, pokud se nějaké vyskytnou. Majitel však nikdy neověřuje svůj přístup, a tedy to, zda si jsou zaměstnanci vědomi, že majitel je vždy ochoten s nimi komunikovat. Interní komunikace ve firmě probíhá v podstatě ve všech případech ústní formou, jiné formy interní komunikace zde nefungují.

- **Péče o pracovníky**

Z oblasti péče o pracovníky, kdy se v malých podnicích řeší především otázky pracovní doby, pracovního režimu, bezpečnosti práce, pracovní prostředí apod., řeší majitel společnosti především otázku komfortu a pohodlí při výrobě, kdy sám vytvořil systém pro snadnější práci zaměstnanců při výrobě rozvaděčů především ve výrobní části úseku. Dále také dbá na bezpečnost práce a čisté, vhodně vybavené pracovní prostředí.

- **Průzkum trhu práce**

Společnost neprovádí žádný průzkum trhu práce související se získáváním informací pro odhalení potenciálních pracovních sil či analýzu nabídky a poptávky pracovních sil na trhu práce či analýzu konkurenční nabídky pracovních možností. Společnost se řídí pouze současnou známou situací na trhu práce, kdy v posledních letech byla například nouze o schopné pracovníky v oblasti elektrovýroby a společnost měla potíže získat schopné zaměstnance, kteří by byli vhodní pro dané pracovní pozice. Majitel společnosti samozřejmě zaznamenal změnu toho vývoje přinejmenším v posledním roce, kdy stoupla celková nezaměstnanost a je tedy širší možnost výběru vhodných uchazečů na pracovní pozice. Potřeba nových zaměstnanců je však v současnosti omezena stávající ekonomickou situací a poptávka o nové pracovníky ze strany zaměstnavatele klesla. Právě v souvislosti s nedostatkem schopných pracovníků ve společnosti, který v minulých letech přetrvával, bude vytvořena externí komunikační strategie navrhuující řešení právě pro dobu uspokojivější ekonomické situace, kdy je potřeba nových zaměstnanců vyšší.

- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**

Společnost Elektrotrend dodržuje veškeré zákony v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků a maximálně usiluje o zdraví a bezpečnost všech zaměstnanců při výkonu povolání. Na tuto oblast klade majitel velký důraz, jelikož při výrobě elektrických rozvaděčů je bezpečnost při práci zásadní otázkou.

3.4 Firemní kultura ve společnosti Elektrotrend

Jisté náznaky stávající firemní kultury ve společnosti Elektrotrend mohou být zřejmé již z popisu činností personálního řízení podniku. Způsob řešení konfliktů, zájem o pracovní prostředí zaměstnanců, snaha o usnadňování pracovního výkonu, systém odměňování, komunikace a formálnost prostředí, to vše napovídá, jaká je firemní kultura ve společnosti Elektrotrend.

Hodnoty, které firma uznává a které majitel společnosti označil za zásadní, jsou snaha o udržování stálé kvality, její nepřetržité zlepšování, dodržování termínů, dbalost na detaily při výrobě či solventnost. Jako další hodnoty jsou označeny důvěryhodnost, spolehlivost, respekt a jistota pracovního místa a odměny pro zaměstnance.

Hodnoty jsou realizovány skrze normy, a jedná se o nepsaná pravidla chování ve společnosti. Za normy lze ve společnosti Elektrotrend tedy označit naprosté dodržování stanovených pracovních postupů, placení závazků společnosti za jakékoliv situace včas a nikdy ne po datu splatnosti, dodržování všech stanovených termínů a důkladná kontrola výrobků a všech detailů, která předchází nedbalosti. Dále také snaha o zjednodušování práce zaměstnanců a celého pracovního postupu výroby rozvaděčů. V oblasti komunikace otevřená komunikace a přátelské formální vztahy. Styl oblékání zaměstnanců ve společnosti není stanoven. Oblečení je tedy neformální, ani ve výrobní části zaměstnanci nemají předepsaný pracovní oděv. Všichni pracovníci však mají možnost využití pracovního oděvu s logem firmy zakoupeného společností. Nošení tohoto konkrétního pracovního oděvu však není nikde psané a tudíž ani povinné. Mezi zásady, které jsou psané a vyžadované, patří dodržování všech bezpečnostních pravidel a povinností vyplívajících z pracovní smlouvy každého zaměstnance.

Přístup vedoucího zaměstnance při jednání s lidmi neboli styl vedení ve společnosti je ve značné míře ovlivněn vedoucími pracovníky, a tak je tomu také v případě společnosti Elektrotrend. Firemní kultura odráží osobnost majitele podniku, proto zde existuje spravedlivé rozhodování, důraz na spolehlivost, respekt, čestnost zaměstnanců a otevřená komunikace. Na etické jednání, které je také známkou zdravé firemní kultury, je ve společnosti také pohlíženo. Majitel nedopouští žádné známky neetického jednání, vyžaduje čestnost, spravedlnost a přímé jednání. Z hlediska stylu vedení má majitel k zaměstnancům autoritativní přístup, ne však přehnaný, a s některými zaměstnanci, se kterými pracuje již velmi dlouhou

dobu, také přátelský a v mnohých případech zcela neformální, jak je u malých podniků často běžné.

Mezi artefakty materiální povahy společnosti Elektrotrend je zařazeno logo společnosti, firemní barvy, vzhled a úprava firemních dokumentů, interiér, vybavení ve společnosti a její okolí. Firemní barvy společnosti jsou červená a modrá, jež se také odrážejí v logu firmy. Veškeré firemní dokumenty, hlavičkové papíry, emaily, faktury, nabídky, apod. jsou opatřeny logem společnosti v příslušných barvách. Logo společnosti je umístěno u vchodových dveří a hlavní kanceláře společnosti. Interiér společnosti zahrnuje dvě nově moderně vybavené administrativní kanceláře, zámečnickou dílnu, výrobní dílnu, kde je vybavení průměrné, avšak prostory jsou čistě udržované. Archiv a jídelna je také součástí vnitřních prostor firmy. Společnost působí v podnikatelském areálu Eritrea v blízkém centru Pardubic s velmi dobrou dostupností. Prostory tohoto areálu jsou zastaralé a jsou v naprostém kontrastu s vnitřním vybavením ve společnosti.



Obr. č. 4: Logo společnosti Elektrotrend

3.5 Interní audit ve společnosti Elektrotrend

Pro objektivnější zhodnocení současné situace v oblasti řízení lidských zdrojů a firemní kultury ve společnosti byl při diplomové praxi proveden interní audit, na jehož základě bude v následující části vyhodnocena celková úroveň výše zmíněných oblastí. Příčinou realizace auditu je také to, že výše zmíněné poznatky (popis činností) jsou založeny především na základě informací od majitele společnosti, který může v mnohých případech vidět realitu jinak, než člověk přicházející do firmy z externího prostředí. Důvodem pro provedení auditu je také fakt, že ve společnosti nebyl nikdy v minulosti audit proveden. Majitel také nikdy nezjišťoval a nezaznamenával žádnou formou (kromě ústního dotazování) názory a potřeby zaměstnanců. Proto byl do interního auditu zahrnut také dotazník pro zaměstnance podniku, kterým se bude práce později také zabývat. Interní audit má tedy dvě části. První část auditu zahrnuje dotazník zkoumající personální práci a firemní kulturu z pohledu majitele společnosti, jeho druhá část je pak zaměřena na zaměstnance firmy.

První část auditu řízení lidských zdrojů, jeho obsah a způsob provedení, je navržena pro malé a střední podniky, kde zpravidla není zřízen personální útvar. Proto je tento audit velice vhodný právě pro společnost Elektrotrend. Podnětem pro první část auditu je kniha Jiřího Bláhy, Aleše Mateiciuce a Zdeňky Kaňákové „Personalistika pro malé a střední firmy,“ která svým přístupem, umožňuje realizovat a vyhodnotit audit právě v podniku takové velikosti, jako je společnost Elektrotrend. První část je tedy provedena podle návodu a doporučení z výše jmenované knihy.

První část interního auditu probíhala dotazníkovou formou, kdy vedoucí pracovník společnosti Elektrotrend obdržel dotazník, který obsahoval především dichotomické otázky zaměřené na jednotlivé části personální práce a firemní kultury (příloha PII). Dotazník byl rozdělen do osmi oblastí, kdy první část byla zaměřena na strategické plánování lidských zdrojů, druhý díl se zabýval organizačním uspořádáním společnosti ve vztahu řízení lidských zdrojů. Následující obsahoval otázky z oblasti výběru a přijímání nových zaměstnanců, čtvrtá část se věnovala vzdělávání v dané organizaci. Pracovní hodnocení zaměstnanců, odměňování, zaměstnanecké vztahy a firemní kulturu řešily části šest, sedm a osm.

Dotazník obsahoval celkem 113 otázek. V dotazníku byla na konci každé oblasti zahrnuta také postojová otázka, kdy byla manažerem společnosti hodnocena celková úroveň konkrétní oblasti. Jednalo se o škálu pěti bodů, kdy pět bodů představovalo nejvyšší úroveň, jeden bod úroveň nízkou. Níže znázorněná tabulka ukazuje všechny hodnocené oblasti, možný počet získaných bodů a rozmezí hodnot, které po vyhodnocení určují úroveň personální práce a firemní kultury ve společnosti.

Při zisku bodů v rozmezí **127 až 168 je úroveň řízení lidských zdrojů vysoká**. Společnost má vysokou úroveň řízení lidských zdrojů, je však stále nutné se personální prací zabývat a dále je rozvíjet, aby společnost neustrnula.

Střední úroveň řízení lidských zdrojů označují body 85 až 126. Na této úrovni je nutné se zaměřit na personální činnosti, které byly označeny jako nízké, zdokonalit je a vylepšit.

Počet získaných bodů **do 84 označuje nejnižší stupeň řízení lidských zdrojů** ve společnosti. Nízká úroveň řízení lidských zdrojů naznačuje, že je nutné vytvořit návrh na celkové zlepšení personální činnosti v organizaci.

Oblasti personálního řízení	Hodnoty			
	max. počet bodů	nízká	střední	vysoká
1. Strategie a plánování lidských zdrojů	17	do 9	10-13	14-17
2. Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	16	do 8	9-12	13-16
3. Výběr a přijímání nových pracovníků	14	do 7	8-10	11-14
4. Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	18	do 9	10-13	14-17
5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22	do 11	12-16	17-22
6. Odměňování zaměstnanců celkem	27	do 14	15-20	21-27
7. Zaměstnanecké vztahy	39	do 19	20-29	30-39
8. Firemní kultura	15	do 8	9-11	12-15
CELKEM	168			

Tab. č. 1: Vyhodnocovací tabulka pro interní audit řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách³⁴

3.5.1 Vyhodnocení první části interního auditu

Pro vyhodnocení této části auditu byly jednotlivé oblasti obodovány. Maximální počet bodů a samotné výsledky obsahuje následující tabulka. Vyhodnocení probíhalo takovým způsobem, že za každou kladnou odpověď ve všech částech dotazníku byl udělen jeden bod. Za odpovědi označené jako NE nebyl udělen žádný bod. Za škálové otázky v rozsahu pěti bodů byl přidělen takový počet bodů, kolik bylo v dotazníku označeno, tedy maximálně pět bodů.

³⁴ Bláha, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 258.

Oblasti personálního řízení	Hodnoty			
	max. počet bodů	nízká	střední	vysoká
1. Strategie a plánování lidských zdrojů	17	4	-	-
2. Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	16	3	-	-
3. Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků	14	6	-	-
4. Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	18	2	-	-
5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22	-	12	-
6. Odměňování zaměstnanců celkem	27	13	-	-
7. Zaměstnanecké vztahy celkem	39	-	20	-
8. Firemní kultura	15	-	9	-
CELKEM	69 bodů			

Tab. č. 2: Vyhodnocovací tabulka řízení lidských zdrojů ve společnosti Elektrotrend

Po zhodnocení bodů ve všech oblastech řízení lidských zdrojů včetně firemní kultury byl zjištěn celkový výsledek 69 bodů. Tento počet odpovídá nízké úrovni řízení lidských zdrojů ve společnosti Elektrotrend. V oblasti **strategie a plánování lidských zdrojů** byla zjištěna hodnota čtyř bodů, kdy maximální počet získaných bodů mohl být až sedmáct. Výsledek tedy nedosáhl ani na poloviční úroveň a tento fakt vypovídá o velmi nízké úrovni plánování lidských zdrojů.

Oblast **organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ** byla ohodnocena také jako nízká se ziskem tři bodů ze šestnácti. Je tedy zřejmé, že i tato oblast není silnou stránkou společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Hrozbou při změně v této oblasti může být majitelův postoj, kdy v dotazníku například odpověděl, že popisy pracovních míst nejsou třeba a nepovažuje za potřebné je zavést.

Část **získávání, výběr a přijímání nových pracovníků** ve společnosti Elektrotrend byla ohodnocena jako nízká. Tato oblast je zásadní, nejen proto, že výběr nevhodného pracovníka může přinést mnoho problémů, ale také proto, pokud je vybrán nevhodný pracovník, zvyšují náklady na další výběrová řízení. V případě malých společností může být částka věnovaná marketingovým komunikacím v této oblasti velmi omezená. Je tedy zásadní vhodně provádět celý proces získávání, výběru a přijímání pracovníků.

Dvěma body bylo ohodnoceno **vzdělávání pracovníků** ve společnosti Elektrotrend. Maximální počet bodů pro tuto oblast byl stanoven na osmnáct bodů, a proto je vzdělávání pracovníků ve společnosti hodnoceno jako velmi nízké. Jelikož vzdělávání je v poslední době řazeno mezi velice významné oblasti řízení lidských zdrojů ovlivňující efektivitu a vývoj organizace, je naprosto nezbytné se touto oblastí hlouběji zabývat. Majitel však v dotazníku odpověděl, že vzdělávání či vzdělávací programy nepovažuje ve své organizaci za potřebné. To napovídá negativnímu postoji ke změnám v této oblasti ze strany majitele.

Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců představuje oblast, jejíž úroveň byla vyhodnocena jako střední. Je zřejmé, že tato oblast má své silnější stránky, jsou zde však stále rezervy, které je třeba nalézt a využít je. Celkový výsledek pro oblast **odměňování zaměstnanců** skončil také nepříznivě, a to vyhodnocením třinácti bodů ze sedmadvaceti. To odpovídá nízké úrovni odměňování pracovníků ve společnosti Elektrotrend. Opět je nutné se významně této oblasti věnovat a provést změny, které povedou k jejímu zásadnímu zlepšení. Důležitou zmínkou je, že majitel sám shledává způsob odměňování v organizaci za neefektivní a je podle něj potřeba provést změny. Významným poznatkem v této oblasti také je, že majitel společnosti v dotazníku tvrdí, že výhody zaměstnancům neposkytuje. I přesto zde však výhody existují a byly popsány v předešlé části. Tato situace napovídá, že majitel nedokáže teoreticky pojmenovat jisté oblasti a činnosti personálního řízení a uvědomit si, že ve firmě existují, i přesto, že je provozuje.

Zaměstnanecké vztahy a firemní kultura jsou dvě ze tří oblastí, jejichž řízení bylo ve společnosti Elektrotrend vyhodnoceno jako střední úroveň. První z těchto oblastí, zaměstnanecké vztahy, je vedena ve firmě průměrně. Pokud se má tato oblast dostat do úrovně vysoké, majitel by se zaměstnaneckým vztahům měl věnovat více a zjistit problémy, které jsou s touto oblastí spojeny. Firemní kultura je oblastí, kterou majitel společnosti v dotazníku onačil jako „*vztahy mezi zaměstnanci a vedením, působení organizace na své okolí*.“ Je tak zřejmé, že majitel společnosti přibližně chápe pojem firemní kultura, nikdy

se jím však blíže nezabýval a neřešil otázky týkající se této oblasti. Z dotazníku je však patrný postoj majitele, který si nemyslí, že firemní kulturou je nutné se jakkoliv ve firmě zabývat.

Z celkového vyhodnocení této části interního auditu ve společnosti vyplývá, že absolutně nejslabší oblastí řízení lidských zdrojů je oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Žádná z oblastí nebyla označena jako nejvyšší úroveň, a proto každá z oblastí má rezervy, které je možno využít pro celkové zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti Elektortrend.

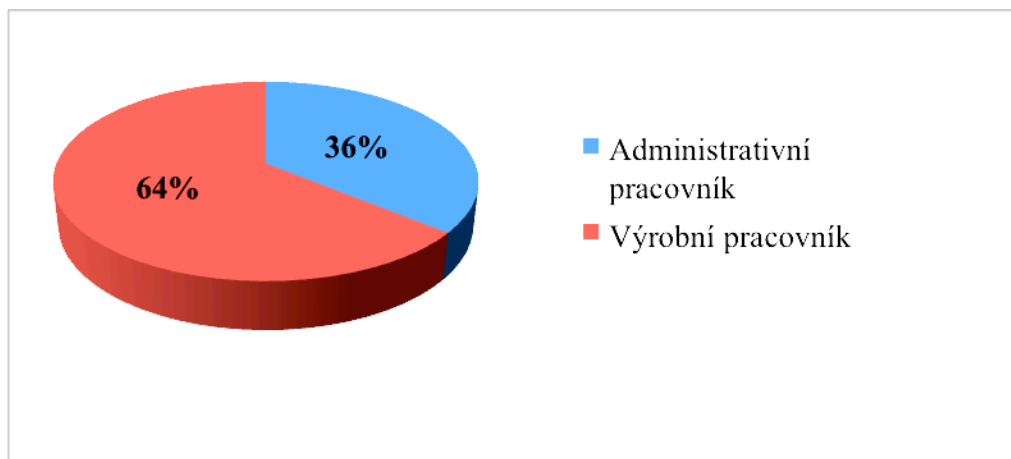
3.5.2 Vyhodnocení druhé části interního auditu (zaměstnanecký průzkum)

Součástí interního auditu ve společnosti byl také průzkum mezi zaměstnanci, a to z toho důvodu, že je nutné sledovat jejich názory a potřeby, a ty pak promítnout do strategie řízení lidských zdrojů v organizaci. Průzkum je zaměřen na interní komunikaci ve společnosti, na vztahy mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem a na vztahy mezi zaměstnanci samotnými. Dále se zabývá odměňováním, motivací a firemní kulturou ve společnosti Elektrotrend. Vzor dotazníku je k nahlédnutí v příloze P I. Každá otázka obsahuje vyhodnocení a návrh na úpravy v dané oblasti.

ČÁST 1: Komunikace

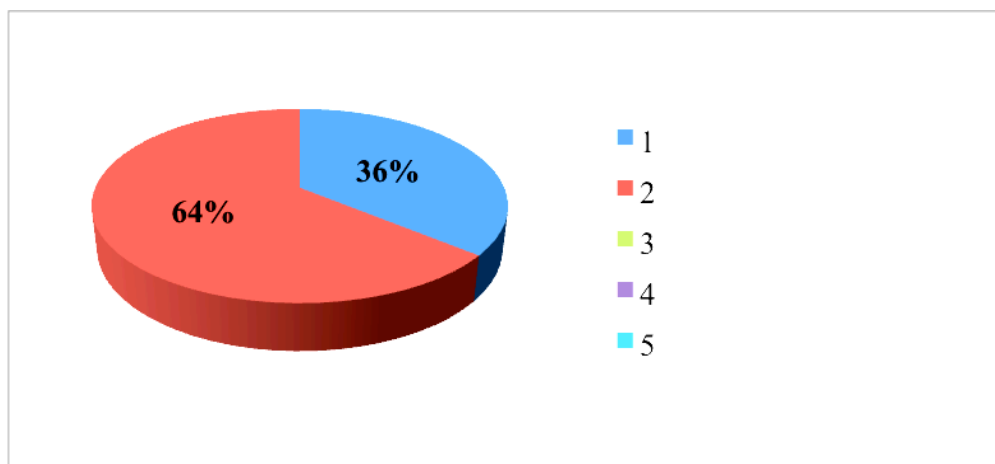
První část dotazníku je zaměřena na interní komunikaci a zaměstnanecké vztahy ve firmě. Cílem bylo zjistit, zda je majitel z pohledu zaměstnanců ochoten ke komunikaci, k řešení problémů, ať již pracovních či týkajících se vztahů mezi zaměstnanci.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti?



Cílem této otázky bylo zjistit, do které části organizace je pracovník zařazen, aby bylo možné rozpoznat, zda jsou následující otázky hodnoceny z pozice výrobního či administrativního pracovníka, a jak tedy pracovní zařazení ovlivňuje jednotlivé odpovědi. Cílem tak bylo zhodnotit, zda je názor na dané zkoumané oblasti jiný z pohledu výrobního a administrativního pracovníka, zda se pracovníci v těchto částech organizace shodují či v jaké míře se odlišují. Graf názorně ukazuje převažující část pracovníků z výrobní oblasti.

Otázka č. 2: Jak byste ohodnotil(a) komunikaci s vedoucím pracovníkem ve firmě?

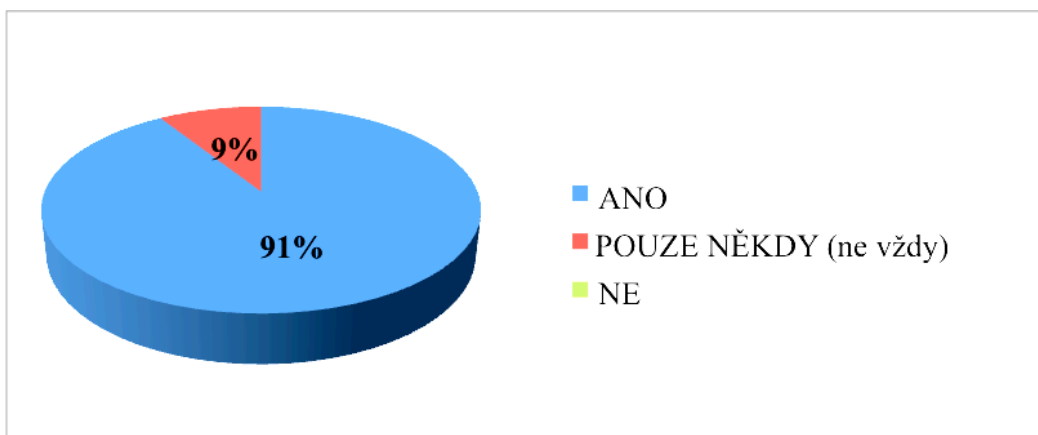


Otázka měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací ve firmě, zda je majitel ochotný komunikovat a schopný zajistit správný tok informací ve společnosti. Číslo jedna představuje velmi dobrou komunikaci, číslo pět velmi chladnou, nevhodnou či nepříjemnou komunikaci se zaměstnanci. Jak je z grafu patrné, nadpoloviční většina zaměstnanců označila komunikaci na úrovni dvě, tedy vyhovující komunikace téměř bez problémů. 36% zaměstnanců vidí komunikaci se zaměstnancem jako naprosto bezproblémovou a velmi vřelou. Žádný ze zaměstnanců neoznačil komunikaci s vedoucím pracovníkem jako průměrnou, nevhodnou či naprosto nevyhovující (3, 4, 5).

Je nutné podotknout, že pracovní zařazení ovlivnilo v tomto případě rozdíl v komunikaci, jelikož všech 100% odpovědí označujících úroveň 2 pochází z výrobního úseku. V tomto případě však rozdíl mezi prvním a druhým stupněm při hodnocení komunikace není vůbec výrazný, proto je třeba pouze velmi lehce pozměnit komunikaci v tomto úseku, aby dospěla k nejlepšímu výsledku. Není třeba se však tímto poznatkem hlouběji zabývat. Nutné by to bylo v případě zjištění zásadních rozdílů v komunikaci mezi administrativní a výrobní část, toto však není případ společnosti Elektrotrend. Komunikace s majitelem je obecně

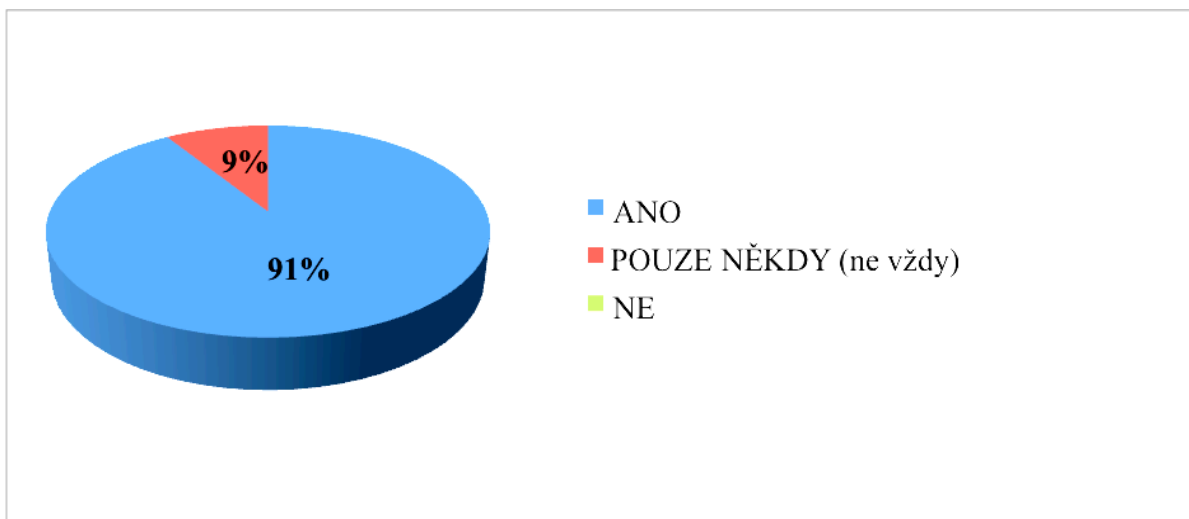
vnímána jako dobrá až vynikající, je tedy pouze nezbytné v takové komunikaci pokračovat a nedovolit, aby se její úroveň zhoršila.

Obrázek č. 3: Pokud řešíte pracovní problém týkající se přímo Vaší pracovní náplně, je vedoucí pracovník vždy ochoten s Vámi problém řešit?



Cílem této otázky bylo zjistit, zda je majitel vždy schopný a ochotný řešit pracovní problém se zaměstnancem a zda zaměstnanci mají vždy potřebné informace při řešení pracovních problémů od vedoucího pracovníka. Smyslem bylo zjistit, zda nedochází k neefektivnímu výkonu práce tím, že majitel není schopen či ochoten pracovní problém v danou chvíli řešit a se zaměstnancem v případě potřeby vždy komunikovat. Graf ukazuje, že více jak 90% zaměstnanců má vždy potřebné informace při řešení pracovního problému, pouze 9% zaměstnanců nemá informace při řešení pracovních problémů v danou chvíli a majitel ne vždy komunikuje ihned. Žádný ze zaměstnanců nevidí snahu řešit pracovní problémy jako nulovou.

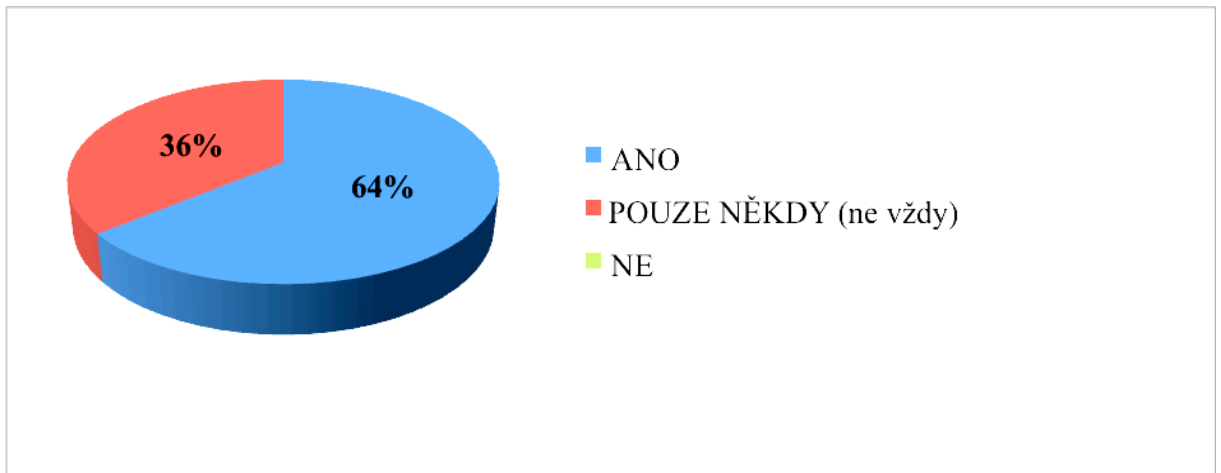
Otázka č. 4: Pokud řešíte problém týkající se vztahů s jinými zaměstnanci, je vedoucí pracovník ochotný Vás vyslechnout a problém řešit?



V porovnání s předchozí otázkou, která byla zaměřena na pracovní problémy, je tato otázka orientována na vztahy mezi zaměstnanci. V každé společnosti vznikají konflikty, které je třeba určitým způsobem řešit, a proto byla do dotazníku zahrnuta také tato otázka. Cílem bylo zjistit, zda se majitel nezabývá pouze pracovními otázkami a jejich řešením, ale vnímá také zaměstnanecké vztahy a potřebu jejich usměrňování. V 91% zaměstnanci vnímají ochotu řešit problém vztahů na pracovišti jako výraznou a ze strany majitele je zde pozitivní přístup a snaha se danými problémy zabývat. Stejně jako tomu bylo v případě předchozí otázky, 9% zaměstnanců označilo ochotu řešit vztahové problémy, ale ne ve všech případech. Zaměstnanci v žádném z případů neoznačili naprostou neochotu k řešení zaměstnaneckých vztahů a s nimi spojených problémů.

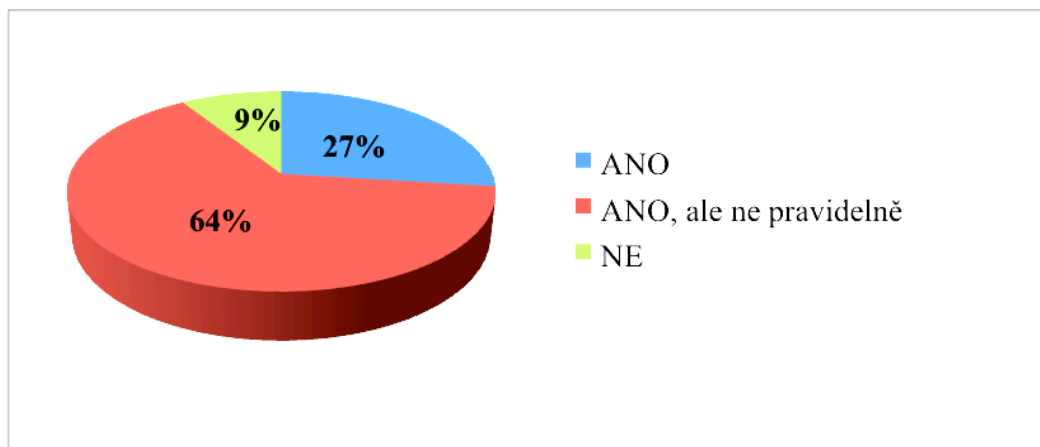
Zaměstnanci označující ne vždy zcela stoprocentní ochotu řešit problémy týkající se vztahu na pracovišti pocházejí ve všech případech z výrobního úseku. Je tedy vhodné se ze strany majitele zaměřit na všechny zaměstnance stejně, zabývat se tím, kdy docházelo k ne zcela ochotnému jednání problémy řešit a danou situaci napravit. Nejedná se o velký počet zaměstnanců či o významný a zásadní problém, avšak v malé firmě s nízkým počtem zaměstnanců může být i nepatrné zlepšení viděno jako posun kupředu.

Otázka č. 5: Je řešení problémů, které se týkají vztahů mezi zaměstnanci ve společnosti, řešeno spravedlivě?



Problém spravedlnosti je v jakékoliv firmě velmi zásadní a v malé společnosti, kde je velice úzká komunikace mezi naprosto všemi zaměstnanci, je vnímán silně. Pokud se tedy jedná o problémy týkající se vztahů, které zde z mé vlastní zkušenosti při praxi, stejně jako v každé jiné společnosti, existují a majitel se s jejich vypořádáním potýká, je nezbytné zaměřit se na to, zda jsou problémy řešeny spravedlivě. Graf ukazuje, že 64% pracovníků označilo řešení těchto problémů za spravedlivé, 36% za spravedlivé, ne však ve všech případech. Opět se projevil rozdíl mezi administrativní a výrobní částí, kdy všech 36% zaměstnanců označujících odpověď POUZE NĚKDY (ne vždy) pochází z výrobní části organizace. Majitel by se tedy měl zaměřit na tyto pracovníky a v oblasti spravedlivého řešení konfliktů či vztahových problémů zaujmout stejný postoj jako k zaměstnancům z administrativní části organizace, kde 100% zaměstnanců označuje řešení problémů za naprosto spravedlivé.

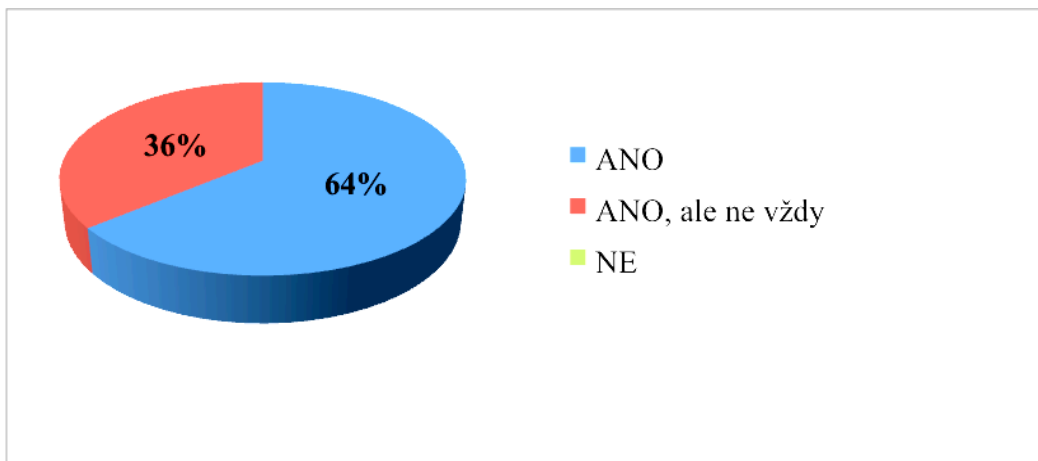
Otázka č. 6: Konají se ve společnosti pravidelné schůzky zaměstnanců, kde obě strany (vedoucí pracovník i zaměstnanci) mohou řešit problémy, stížnosti, návrhy apod.?



Otázka zaměřená na interní komunikaci ve společnosti a především na možnost pravidelné komunikace se zaměstnancem byla také součástí průzkumu. Cílem bylo zjistit, zda se ve společnosti konají pravidelné zaměstnanecké schůzky, které by měly být v takto malé společnosti základem interní komunikace. 27% zaměstnanců odpovědělo, že se ve firmě schůzky konají a to pravidelně. Existenci schůzek potvrzuje také 64% zaměstnanců, i když v nepravidelném konání. 9% zaměstnanců tvrdí, že zde schůzky všech zaměstnanců vůbec neprobíhají.

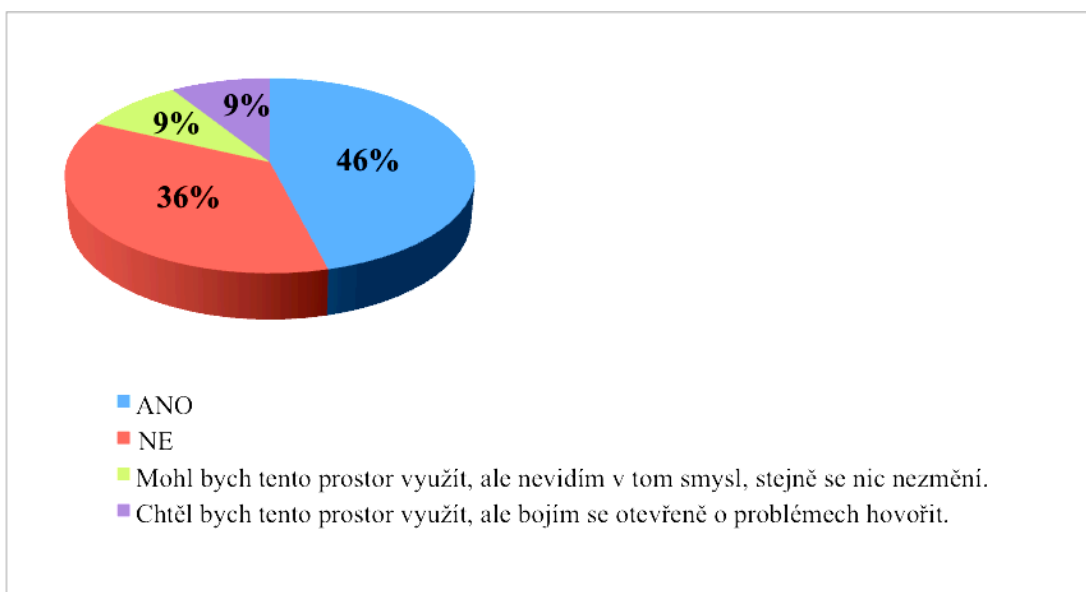
V tomto případě bych navrhovala upravit pravidelnost schůzek a stanovit jasný plán, kdy se schůzky budou konat, v jakých pravidelných intervalech, aby si byl každý pracovník vědom, že zde takové schůzky probíhají. Pravidelné schůzky vedou k ujasnění situace ve společnosti, k předání nejrůznějších informací a to formální cestou, kdy jsou přítomni všichni zaměstnanci. Je zde tak menší pravděpodobnost přijetí informace ze strany zaměstnanců pouze okrajově, jak se tomu může stát při komunikaci s nimi a z vlastní zkušenosti se také opravdu stává. Nemělo by se také díť, že schůzka proběhne pouze tehdy, pokud majitel zjistí chyby v pracovním výkonu zaměstnanců. K této situaci ve firmě dochází a zaměstnanci tak mohou získat pocit, že schůzky slouží pouze na upozornění jejich nedostatků. Proto je velmi vhodné zajistit ve společnosti pravidelné schůzky, které vedou k dobré informovanosti všech zaměstnanců a k získání zpětné vazby od nich.

Otázka č. 7: Je zde vždy prostor právě pro návrhy a stížnosti zaměstnanců (tedy nejen vedoucích pracovníků)? Jinými slovy, jste vyzváni k tomu, abyste řekli svůj názor?



Otázka č. 7 zjišťuje, zda zaměstnanci na schůzkách s vedoucím pracovníkem mají možnost vyslovit své názory, návrhy či stížnosti. Nadpoloviční většina zaměstnanců odpověděla, že tuto možnost mají, 36% pracovníků vyjádřilo takový názor, že tuto možnost mají, ale ne při každém setkání. Žádný ze zaměstnanců netvrdí, že možnost vyjádřit svůj názor či připomínku vůbec nemají. Nezbytné je tedy na pravidelných schůzkách pokaždé vyzývat účastníky k vyjádření názoru, aby si všichni zaměstnanci byli vědomi, že mají prostor pro vyjádření svých stížností, nápadů a majitel má zájem o zpětnou vazbu právě od nich.

Otázka č. 8: Pokud ANO, využil(a) jste někdy tento prostor pro řešení problémů, pro návrhy, stížnosti apod.?



Cílem této otázky bylo zjistit, jestli zaměstnanci mají zájem své názory vyjadřovat. Zda se nebojí vyslovit nahlas stížnosti a na základě toho vidí určitou zpětnou vazbu od zaměstnavatele. Smyslem bylo zjistit, zda má tedy smysl své názory veřejně prezentovat. 46% zaměstnanců tvrdí, že prostor pro vyjádření názoru již v minulosti využilo, 36% zaměstnanců nikoliv. 9% pracovníků se bojí otevřeně o problémech hovořit a stejný počet si také myslí, že tento prostor může využít, nevidí však ve vyjádření názoru smysl, poněvadž se na základě vyslovení jejich názorů nic směrem k lepšímu nezmění. Nutné je tedy vždy vyzvat zaměstnance k vyjádření názoru a opakované upozornění na zájem o zpětnou vazbu.

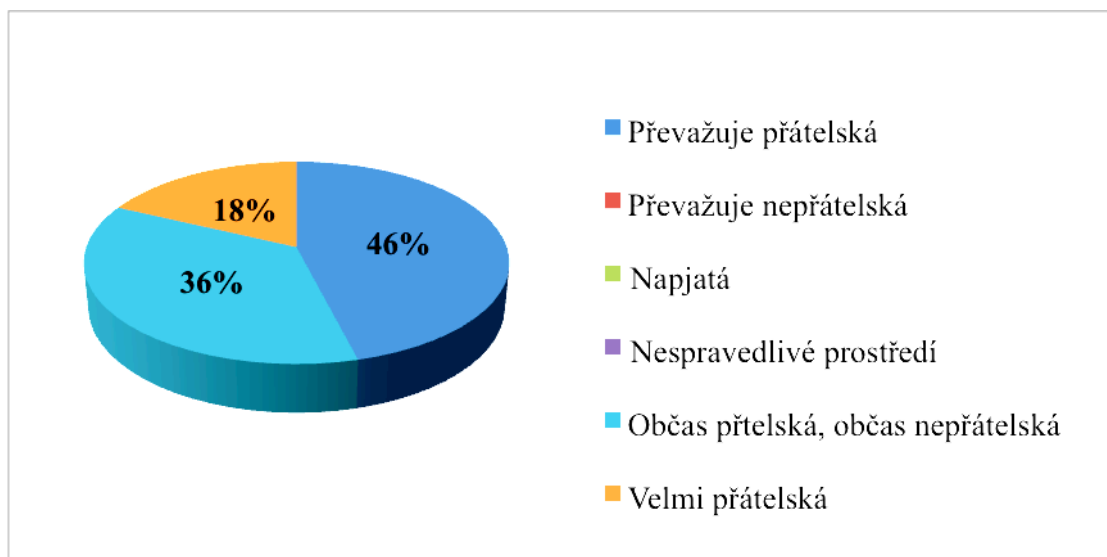
Otázka č. 9: Je pro Vás váš vedoucí pracovník respektovanou osobou a autoritou?

Otázka měla za úkol zjistit, jak zaměstnanci majitele vnímají, zda je pro ně určitou autoritou a zda má majitel u svých zaměstnanců vybudovaný respekt. Tuto otázku bylo nutné zařadit z toho důvodu, jelikož někteří zaměstnanci se jistých příkazů majitele (týkající se například začátku pracovní doby, trvání přestávek, apod.) nedrží, i přes opakované naléhání na dodržování těchto pokynů. V tomto případě však 100% zaměstnanců společnosti Elektrotrend odpovědělo, že majitel je pro ně autoritou a respektovanou osobou. Řešení tohoto problému je nutné hledat jinde než v osobnosti majitele podniku. Nedodržování příkazů se ve všech případech týká zaměstnanců výrobní části, tím pádem bych za tuto příčinu označila chybějící autoritu ve výrobním úseku, kde neexistuje funkce vedoucího dílny, který by zajistil žádoucí pracovní morálku v dané části organizace.

ČÁST 2: Atmosféra a prostředí ve společnosti:

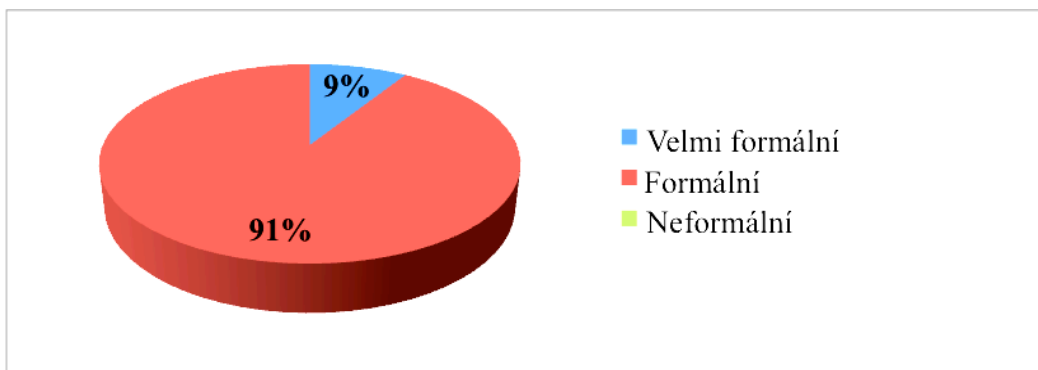
Druhá část dotazníku se týkala atmosféry ve společnosti a pracovního prostředí, které mohou značným způsobem ovlivňovat výkon pracovníků a efektivitu práce v podniku.

Otázka č. 10: Jak byste označil(a) atmosféru v té části firmy, kde vykonáváte svou pracovní činnost (jaké jsou vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci)?

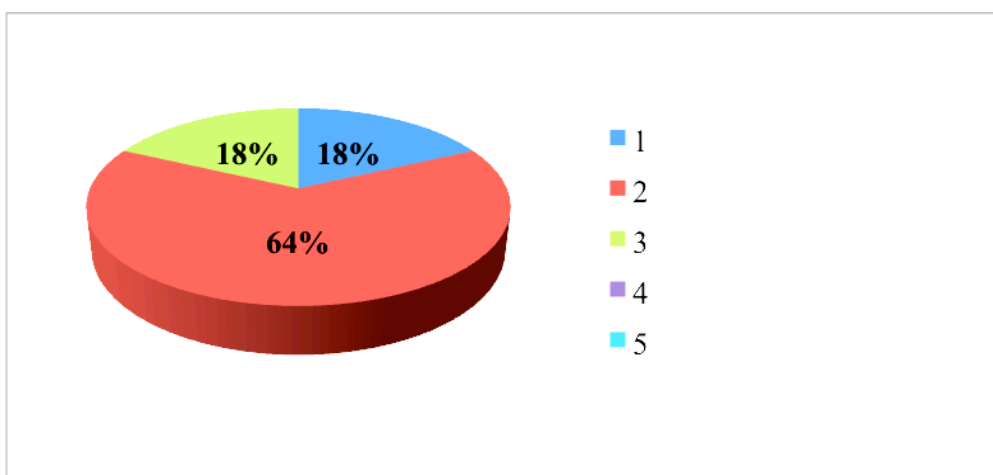


Jedním ze znaků firemní kultury je právě soudržnost zaměstnanců a jejich atmosféra na pracovišti. Tento problém řeší otázka č. 10. 18% zaměstnanců označilo atmosféru na pracovišti za velmi přátelskou. Z největší části (46%) zaměstnanci vnímají atmosféru ve společnosti jako přátelskou (převažuje přátelská atmosféra), občas se tedy může stát, že vznikne konflikt a atmosféra není přátelská, to však není známkou špatného prostředí ve společnosti. O deset procent méně zaměstnanců si myslí, že nepřevažuje ani přátelská ani nepřátelská atmosféra, jednoduše se atmosféra v celku pravidelně mění. Ani jeden z pracovníků necítí vysloveně nepřátelské, nespravedlivé či napjaté prostředí plné neustálého očekávání konfliktů.

Můžeme tedy říci, že celkem 64% zaměstnanců vidí atmosféru jako vcelku přátelskou. Pokud se atmosféra na pracovišti mění (podle 36% pracovníků), může to již ovlivňovat a vztahy na pracovišti a tedy i výkonnost. Důležitým poznatkem je, že se tato měnící atmosféra objevuje ve výrobním úseku. Není možné říci, že pokud na pracovišti občas vznikají konflikty a tím pádem nepřátelská atmosféra, je tento fakt jednoznačně špatný. Konflikt a jeho řešení může v mnoha případech napomoci k uvolnění atmosféry. V tomto případě je však nutné pouze situaci sledovat a pokud by majitel společnosti zaznamenal výrazné zhoršení situace, je nutné zasáhnout. Významné nepřátelství ve společnosti nebylo zaznamenáno, proto není nezbytné zabývat se situací podrobně a provádět zásadní opatření.

Otázka č. 11: Je prostředí ve společnosti formální?

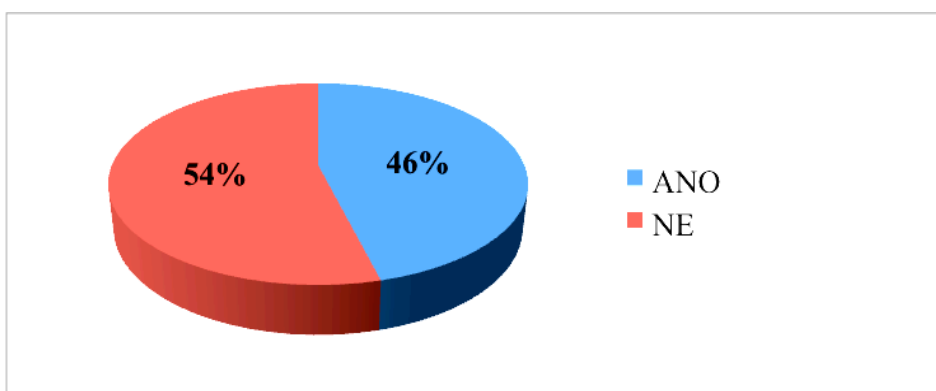
Další známkou firemní kultury a znakem její podoby je formálnost prostředí. Zaměstnanci v převážné většině vidí prostředí ve společnosti jako středně formální. 9% zaměstnanců označilo vysokou úroveň formality ve společnosti. V organizaci tohoto typu je střední úroveň formality naprosto běžná, jelikož všichni pracovníci jsou v úzkém kontaktu a dochází tak běžně k tykání mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem a zaměstnanci samotnými. Formálnost prostředí ve vztahu ke stylu jednání a oblékání zaměstnanců se ve společnosti Elektrotrend také projevuje uvolněnější atmosférou a neformálním stylem oblékání. Přesto je však zde vhodná jistá dávka formality z toho důvodu, jelikož naprostá neformálnost a absolutní přátelské vztahy by mohly vést ke ztrátě autority a nerespektování pravidel ve společnosti.

Otázka č. 12: Jak byste celkově ohodnotil(a) pracovní prostředí ve firmě (moderní či staré nevyhovující prostředí; čisté či znečištěné prostředí; vybavení; lokalita, ve které se firma nachází apod.)? 1=výborné prostředí, 5=nevyhovující prostředí:

Prostředí ve společnosti, její vybavení, lokalita, to vše jsou známky firemní kultury, která ve společnosti existuje. Tato otázka tedy zjišťuje názory zaměstnanců právě na tuto oblast. 64% pracovníků označilo druhý stupeň vybavenosti, 18% první stupeň a 18% třetí stupeň. Můžeme tedy říci, že vybavenost a celková úroveň je ve společnosti průměrná až lehce nadprůměrná.

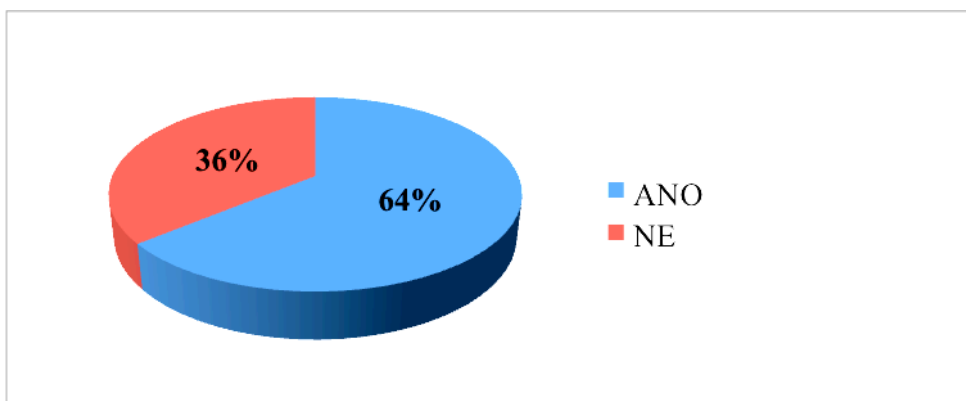
ČÁST 3: Odměňování a motivace:

Otázka č.13: Myslíte si, že výše odměny za Vaši práci odpovídá Vaší funkci a pracovní náplni v organizaci?



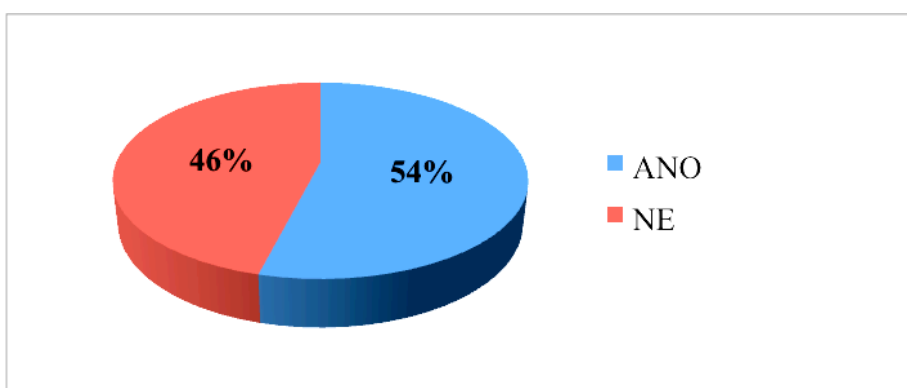
Otázka hodnotí úsudek zaměstnanců o tom, jakou pracovní náplň ve společnosti mají a zda jsou v porovnání s pracovní náplní schopni rozpoznat spravedlivou výši odměny. 46% zaměstnanců si myslí, že jejich výkon a funkce odpovídá jejich ohodnocení, 54% zaměstnanců má opačný názor. Nadpoloviční většina pracovníků má tedy pocit, že by za svou funkci a vykonanou práci měli být výše ohodnoceni. To ukazuje na situaci, kdy ve společnosti chybí popisy pracovních míst a zaměstnanci si přímo neuvědomují, jakou funkci mají. Zaměstnanci si zcela neuvědomují, že někteří z nich mají funkci a pracovní náplň vyšší či odpovědnější, a proto také vyšší odměny. Je tak nezbytné popisy pracovních míst vytvořit a předložit zaměstnancům, aby měli srovnání a opodstatnění pro výši své odměny. Tato zjištěná nespokojenost vyplývá pouze z úseku výroby, proto je tedy nutné řešit tuto otázku zejména v této části organizace.

Otázka č. 14: Odpovídá podle Vašeho názoru Vaše platební ohodnocení zodpovědnosti, která z Vaší funkce ve společnosti vyplývá?



Otázka zjišťuje, zda mají zaměstnanci správný úsudek o své zodpovědnosti za práci a dokáží zhodnotit, zda jejich odpovědnost odpovídá platebnímu ohodnocení. 64% zaměstnanců vidí svoji zodpovědnost za plněné úkoly přiměřenou ke svému výdělku, 36% nikoliv. To ukazuje na již výše zmíněnou situaci, kdy ve společnosti chybí popisy pracovních míst a zaměstnanci si přímo nejsou vědomi, za co konkrétně zodpovídají. V mnohých případech zodpovědnost nemají příliš vysokou, oni sami to mohou však vnímat zcela jinak. Jedná se opět ve všech 36% o výrobní pracovníky, tím pádem je naprosto vhodné, stejně jako v předchozím případě, popisy pracovních míst vytvořit, předložit zaměstnancům, a to i s jasně vyhotoveným přehledem povinností a zodpovědností.

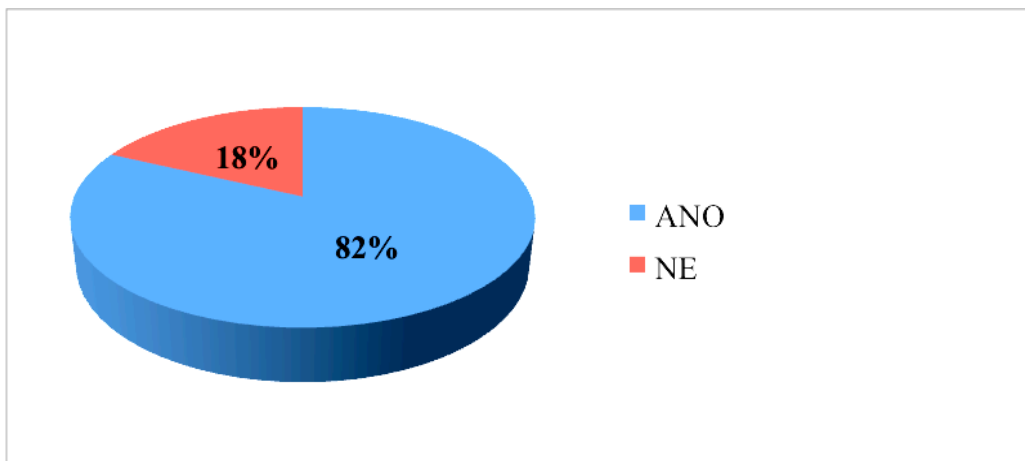
Otázka č. 15: Jste celkově spokojen(a) s finančním ohodnocením Vaší práce v této organizaci?



Otázka zjišťuje spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením. 46% zaměstnanců spokojeno není a těchto 46% pracovníků pochází opět z výrobní části firmy. Je naprosto nezbytné zabývat se situací v této části firmy a vytvořit vhodnější systém ohodnocení

a motivační program, který by zajistil vyšší spokojenost zaměstnanců ve výrobním úseku a zároveň vyšší výkonnost.

Otázka č. 16: Myslíte si, že systém odměňování ve firmě je spravedlivý?

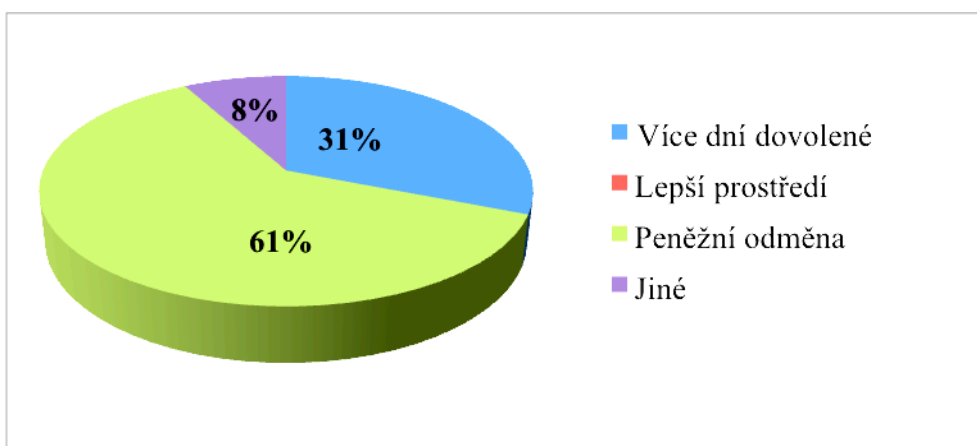


Výsledek otázky týkající se spravedlnosti systému odměn je takový, že 82% zaměstnanců považuje systém za spravedlivý, 18% za nespravedlivý. Pouze výrobní pracovníci označili systém za nespravedlivý. Jak je již výše zmíněno, je nutné systém v této části firmy upravit, zaměstnancům osvětlit a zdůvodnit rozdíly v odměnách různých pracovníků, a to také pomocí popisu pracovních míst a úprav v systému odměn.

Otázka č. 17: Uspokojuje Vás práce, kterou vykonáváte ve společnosti Elektrotrend?

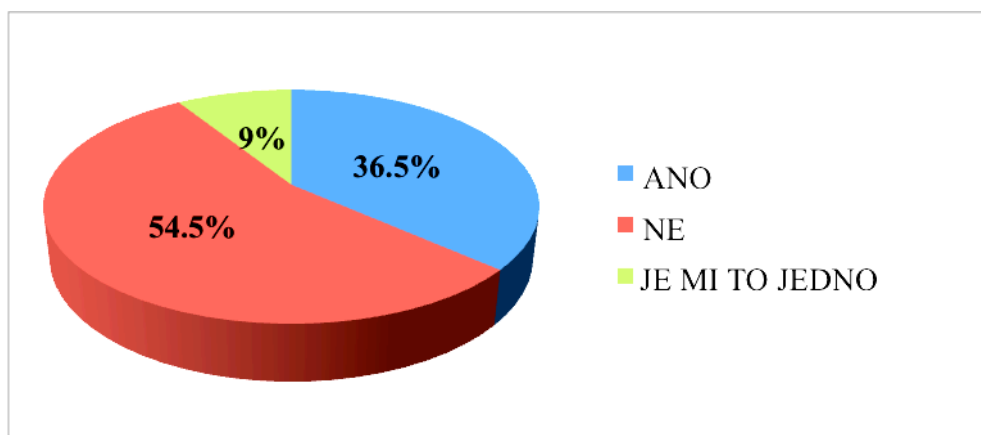
Tato otázka zjišťovala spokojenost zaměstnanců v organizaci. Všechny 100% zaměstnanců uspokojuje práce, kterou ve společnosti vykonávají a nemají naléhavou potřebu práci měnit.

18. Které z následujících možností by Vás nejvíce motivovaly při výkonu práce?



Z faktorů, které by napomohly při motivaci zaměstnanců, byla nejčastěji vybrána peněžní odměna (61%). Ve větším počtu bylo také označeno více dní dovolené (31%), kdy v současnosti je ve společnosti počet dní řádné dovolené dvacet. 8% zaměstnanců označilo jako odpověď jiné s doplněním, že v případě možnosti by měli zájem o všechny výše uvedené možnosti. Tyto zjištěné informace se tedy projeví při tvorbě strategie personálního řízení ve společnosti.

Otázka č. 19: Uvítal(a) byste v organizaci také nepeněžní formy ohodnocení, které by doplňovaly peněžní formu ohodnocení?



Nadpoloviční většina zaměstnanců odmítla nepeněžní formy motivace, 9% zaměstnanců nezáleží na tom, zda by byly nepeněžní formy motivace v podniku zavedeny. To odpovídá již výše uvedenému faktu, že zaměstnanci mají největší zájem o peněžní formy ohodnocení a motivace.

20. Jste celkově spokojen(a) s prací ve společnosti Elektrotrend?

Otázka zabývající se celkovou spokojeností ve společnosti Elektrotrend zahrnovala 100% odpovědí ANO, tedy spokojenost s prací ve společnosti u všech zaměstnanců.

ČÁST 4: Prostor pro náměty

Závěrečná část dotazníku obsahovala možnost vyjádřit se k jakýmkoliv aspektům práce ve společnosti Elektrotrend. Tuto možnost využili pouze dva zaměstnanci z administrativní části podniku. Předložené návrhy se týkaly především většího utužování kolektivu, kdy v obou případech zazněl návrh častěji pořádat firemní akce pro zaměstnance (bowling, kulečnick atd.). Z oblasti samotného výkonu práce zde byl prezentován návrh na větší zodpovědnost některých pracovníků za vykonanou práci. Konkrétně byla myšlena odpověd-

nost za způsobené chyby některých zaměstnanců, avšak za tyto chyby či nedbalosti není žádný postih.

3.6 Zhodnocení výsledků interního auditu

Po zhodnocení všech částí interního auditu je jasné, že společnost žádným způsobem strategicky neřídí lidské zdroje a je zde mnoho oblastí, kde jsou nedostatky, které je třeba napravit. Oblasti, které se ve všech částech interního auditu prokázaly jako dobře vedené, jsou především interní komunikace, vztahy mezi zaměstnanci a vedením a hodnocení zaměstnanců. I zde jsou však menší nedostatky, které je možné napravit, například jak se při zaměstnaneckém průzkumu prokázalo v oblasti spravedlnosti při řešení konfliktů či v případě zaměstnaneckých schůzek, kde je nutné vytvořit pravidelný systém s jasným zájmem o zpětnou vazbu od zaměstnanců. Systém hodnocení upravit tak, aby byl pravidelný a více formální, a zajistil větší objektivitu a stejný přístup ke všem zaměstnancům.

Jak prokázal průzkum, oblast získávání pracovníků a jejich vzdělávání má významné nedostatky. Pro získávání vhodných kvalifikovaných pracovníků je nutné vytvořit marketingovou strategii, která by dokázala oslovit vyšší počet uchazečů o pracovní místo a větší možnost přijetí vhodných zaměstnanců. Při výběrů zaměstnanců vytvořit vhodnější postup pro správný výběr. Vzdělávání je okrajovou činností personálního řízení v tomto podniku a je nutné zajistit jeho rozvoj a systematické vedení.

Jak prokázaly obě části interního auditu, je nezbytné upravit systém odměn a motivační systém. U problémových oblastí se významně zaměřit na výrobní část podniku, kde v mnohých otázkách nespokojenost vycházela právě z této části společnosti. Spravedlnost při odměňování byla z obou částí auditu prokázána jako vysoká, systém je tedy třeba upravit tak, aby si byli zaměstnanci vědomi rozdílných funkcí a úrovně výkonu.

Z poznání firemní kultury ve společnosti při praxi a z popisu současné situace vyplývá, že zde jsou stanoveny určité hodnoty, zvyky, artefakty a určitý styl vedení manažera. Společnost působí jako tým a zaměstnanci znají cíle, které je třeba plnit. Ze zaměstnaneckého průzkumu plyne, že je zde otevřená komunikace a zájem o zpětnou vazbu. Oproti tomu z první části interního auditu vychází jednoznačný názor majitele, že zde nejsou nastaveny žádné hodnoty a firemní kultura zde není žádným způsobem vedena. Přesto však při dotazu majitele, zda je schopen vyjádřit jisté hodnoty společnosti, byl schopen odpovědět a stanovené hodnoty vyjmenovat. Ačkoliv majitel označil firemní kulturu za nepotřebnou a ve

společnosti na nízké úrovni, bylo vedení firemní kultury v auditu vyhodnoceno na střední úrovni. Na základě těchto poznatků je možné tvrdit, že majitel si jednoznačně neuvědomuje existenci firemní kultury, jelikož nemá žádné vzdělání v této oblasti a nikdy tuto otázku neřešil. To vše prokazuje, že i když si majitel neuvědomuje vedení podnikové kultury, přesto je tato oblast řízena, i když naprosto intuitivně a ne přímo vědomě, a je ovlivněna především stylem vedení manažera a jeho osobností.

Jak z celkového vyhodnocení interního auditu vyplývá, v mnoha případech si majitel společnosti není vědom, že je i v malé organizaci možné lidské zdroje a firemní kulturu jistým způsobem řídit a ovlivňovat. V mnoha případech, jak se prokázalo především v první části auditu, ale i při absolvované praxi, si majitel myslí, že v malém podniku není třeba řídit personální práci a zabývat se všemi činnostmi, které obsahuje. Majitel například nepokládá za nutné vytvořit popisy pracovních míst ve společnosti, nepovažuje za důležité vzdělávací programy pro zaměstnance ve společnosti či téměř nevnímá existenci firemní kultury. Navzdory tomu, že se v první části interního auditu ukázaly jisté oblasti téměř bez personálního řízení či záměrného vedení, k činnostem v těchto oblastech dochází, avšak majitel je nedokáže přesně zařadit do personálního řízení podniku a neuvědomuje si, že tímto způsobem v podstatě personální práci a firemní kulturu řídí a věnuje se jí, i přes jeho názor, že v malém podniku tomu není třeba. Cílem tedy je vzbudit zájem managementu o podnikovou kulturu a lidské zdroje, a to především šířením informací o těchto tématech. Pro tento účel slouží také právě tato diplomová práce. Pokud majitel změní svůj postoj a na základě zjištěných informací si uvědomí, že zde jsou nastavena určitá pravidla, zvyky a normy a určitým způsobem zde funguje řízení lidských zdrojů, bude je moci poté více prosazovat a řídit, a sám tak napomůže k lepšímu fungování organizace a její výkonnosti.

3.7 SWOT analýza ŘLZ a firemní kultury

Následující analýza ukáže ty oblasti, které se v interním auditu a po celkovém zhodnocení situace ve společnosti v oblasti personální práce a firemní kultury projeví jako silné a které naopak slabé. Příležitosti a hrozby, které se prokázaly z výsledků interního auditu, budou také součástí SWOT analýzy.

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Interní komunikace, vztahy na pracovišti, osobní kontakt zaměstnanců s vedením, nízká fluktuace zaměstnanců.</p>	<p>Strategické řízení lidských zdrojů, systém odměňování, motivace, vzdělávání, využití marketingových komunikací při získávání kvalifikovaných zaměstnanců.</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Využití firemní kultury (firemní kultura je dobře nastavena, je však nutné rozšířit informace o ni ve vedení společnosti, a dále ji více prosazovat mezi zaměstnanci, aby si jich všichni zaměstnanci byli vědomi).</p> <p>Využití hodnocení zaměstnanců pro zvýšení efektivity a výkonnosti jejich práce.</p> <p>Využití dobré pověsti zaměstnavatele a celé firmy (nízká fluktuace, jistota zaměstnání, poskytované výhody), a tedy využití personálního marketingu.</p> <p>Zvýšení počtu vhodných uchazečů o pracovní pozice ve společnosti pomocí marketingových komunikací v době vysoké potřeby nových zaměstnanců.</p>	<p>Neochota manažera společnosti ke strategickému řízení lidských zdrojů a neopodstatněné domněnky, že personálnímu řízení se není třeba v tak malé firmě příliš věnovat.</p> <p>Neochota ke změně ze strany majitele.</p> <p>Celková vyšší nespokojenost zaměstnanců ve výrobní části podniku.</p>

Tab. č. 3: SWOT analýza ŘLZ a firemní kultury

Mezi silné stránky lze jednoznačně zařadit komunikaci majitele se zaměstnanci, jeho osobní přístup a celkové vztahy ve společnosti Elektrotrend, jak mezi zaměstnanci a vedením, tak zaměstnanci samotnými. Celková fluktuace zaměstnanců ve společnosti je velmi nízká a zaměstnanci jsou s prací ve společnosti spokojeni. Tuto oblast je třeba neustále udržovat, podporovat a zdokonalovat, aby faktory v ní uvedené se udržely na stejné či vyšší úrovni. Mezi slabosti, které se projeví v oblasti řízení lidských zdrojů, patří především celkové strategické řízení lidských zdrojů. Je třeba provést změny v systému vzdělávání, odměňování a při motivaci zaměstnanců. Využití marketingových komunikací při získávání no-

vých pracovníků bylo také prokázáno jako slabá stránka podniku. Nutné je tyto slabé stránky omezit a zajistit jejich zlepšení. K tomu slouží návrh interní strategie popsany v následující části práce.

Příležitosti, které společnost může využít, jsou především dobře nastavená firemní kultura, je však nutné ji více prosazovat mezi zaměstnanci (více upozorňovat na hodnoty, pravidla, cíle a zvyky), aby si jich všichni zaměstnanci včetně majitele byli vědomi. Jednoznačnou příležitostí pro podnik je využití hodnocení zaměstnanců pro vyšší výkonnost a efektivnější systém práce. Jistý systém hodnocení zaměstnanců zde existuje, je proto příležitostí pro firmu jej zdokonalit a správně využít. Společnost má také příležitost vylepšit systém výběru vhodných uchazečů, a to pomocí marketingových komunikací, které nejsou v dostatečné míře využívány. Je tedy velkou výzvou pro společnost tyto příležitosti pochopit a správně využít.

Hrozby, kterým je třeba předcházet a významně se jim věnovat, zahrnují celkově vyšší nespokojenost zaměstnanců ve výrobní části podniku, která by, pokud by se hrozby naplnily a došlo k neočekávané události, mohla významně ovlivnit chod organizace. Hrozbou, která je velmi reálná při realizaci následujících strategií, je neochota manažera ke změně v podniku v oblasti personálního řízení a jeho postoj k personálnímu řízení v malé firmě. Nejvyšší překážkou mohou být tedy názory a postoje manažera společnosti, kdy je třeba začít ho informovat o potřebě vědomého vedení lidských zdrojů a firemní kultury. Jako první krok k tomu může přispět právě tato diplomová práce.

3.8 Ověření stanovených hypotéz

H1: Personální práce ve společnosti není řízena strategicky a její vedení probíhá pouze intuitivně – hypotéza se potvrdila.

H2: Společnost nemá personální útvar či specialistu zabývajícího se přímo řízením lidských zdrojů v organizaci – hypotéza se potvrdila.

H3: Ve společnosti nejsou prováděny veškeré činnosti související s personálním řízením podniku. Společnost provádí pouze některé, a to v omezené míře – hypotéza se nepotvrdila.

H4: Firemní kultura není ve společnosti záměrně řízena či vedena určitým směrem, pouze odráží hodnoty, zvyky a postoje manažera společnosti, který ji v takto malém podniku formuje nejvíce – hypotéza se potvrdila.

H5: Společnost nevyužívá široké spektrum marketingových komunikací, aby zajistila získávání nových, kvalitních a spolehlivých zaměstnanců – hypotéza se potvrdila.

3.9 Shrnutí praktické části

Praktická část charakterizuje současný stav v oblasti personální práce a firemní kultury ve společnosti Elektortrend. Popsány byly veškeré činnosti personálního řízení ve společnosti. Proveden byl interní audit zahrnující průzkum interní komunikace a firemní kultury mezi zaměstnanci a průzkum řízení lidských zdrojů a firemní kultury na základě dotazování majitele společnosti. Ze zjištěných výsledků byly stanoveny silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů, ale také příležitosti a hrozby, před které je společnost postavena a které ji hrozí. Ověřeny byly stanovené hypotézy, kdy se jediné v případě hypotézy H3 stanovisko nepotvrdilo. Ostatní hypotézy byly po vyhodnocení personální činnosti ve společnosti potvrzeny. Veškeré zjištěné poznatky získané z interního auditu, popisu současné situace ve společnosti a SWOT analýzy budou zohledněny při tvorbě interní a externí strategie v projektové části diplomové práce.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

4 INTERNÍ STRATEGIE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A VEDENÍ FIREMNÍ KULTURY

Projektová část diplomové práce má za úkol vytvořit návrh dvou strategií pro společnost Elektrotrend s.r.o. souvisejících s personální prací v této organizaci. V prvním díle projektové části diplomové práce bude navržena interní strategie řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Interní strategie navrhne řešení pro vytvoření strategického řízení lidských zdrojů v organizaci a budou vytvořeny návrhy pro slabé oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci, které byly zjištěny v praktické části. Externí strategie se poté bude zabývat návrhem strategie využití marketingových komunikací při získávání zaměstnanců ve společnosti Elektrotrend.

4.1 Návrh strategie pro oblast personálního řízení a firemní kultury ve společnosti Elektrotrend

Cílem interní strategie je vytvořit efektivní strategický systém personálního řízení ve společnosti Elektrotrend. Interní strategie se zaměří na všechny oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti, zejména pak na ty, které byly v praktické části shledány jako velmi slabé, a vytvoří návrh pro jejich řešení.

4.1.1 Oblast vytváření a analýzy pracovních míst

Cílem této oblasti je zavést ve společnosti systém vytváření popisů pracovních míst, který zde chybí a který napomůže přehlednějšímu pořádku informací o jednotlivých úkolech, které pracovníci provádějí, zajistí přehlednost v případě odpovědnosti za dané úkoly a specifikuje konkrétní pracovní místa.

Účelem zavedení popisů pracovních míst v organizaci je sdělit pracovníkům, jaká práce se od nich očekává a jakou mají zodpovědnost, jelikož zaměstnanecký průzkum prokázal, že zaměstnanci především ve výrobní části si nejsou přímo vědomi své zodpovědnosti a na základě toho nejsou zcela spokojeni s výší svých odměn. Popisy pracovních míst jsou tedy nezbytné i pro ostatní personální činnosti, které se o ně opírají.

Pro zavedení systému popisu pracovních pozic jsou vytvořeny příklady popisů dvou pracovních míst a jejich specifikace, které jsou základními prvky při výrobě elektrických rozvaděčů. Tyto popisy bude majitel uchovávat a aktualizovat. Obdrží je také zaměstnanci.

Zdrojem informací pro popisy pracovních míst je majitel společnosti. Popisy pracovních míst jsou uvedeny v příloze PIII.

4.1.2 Oblast personálního plánování

Personální plánování probíhá z krátkodobějšího a střednědobého hlediska. U takto malé společnosti je krátkodobější a intuitivní plánování běžné a s přihlédnutím na současnou ekonomickou situaci také nejvhodnější. Současná ekonomická situace silně ovlivňuje poptávku po vyráběném zboží a společnost tedy nemá zajištěný dlouhodobý odbyt svých výrobků. S tím souvisí také personální plánování, a proto je krátkodobé plánování pracovníků v současné době nejvhodnější.

Společnost se doposud zaměřovala pouze na externí zdroje při plánování potřeby zaměstnanců, je tedy nezbytné zaměřit se nejprve na interní zdroje (zda některý z pracovníků nebude schopen danou pozici zastoupit) a teprve při zjištění, že nelze pokrýt celou potřebu práce z vnitřních zdrojů, využít externí zdroje. Současná situace spíše napovídá snížené perspektivní potřebě pracovních sil. Krátkodobý plán potřeby zaměstnanců tedy obsahuje ustálení pracovních pozic na současném počtu, neobsazování uvolněných pracovních pozic a úpravy v systému odměn (návrh úpravy systému odměn obsahuje kapitola 4.1.6).

4.1.3 Oblast získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Tato oblast personálního řízení byla v interním auditu vyhodnocena jako nízká. Při zkoumání současné situace ve společnosti bylo zjištěno, že především oblast získávání uchazečů o pracovní pozice nevyužívá všechny své možnosti, a to především při získávání externích uchazečů o pracovní pozici. Strategie pro oblast získávání uchazečů o pracovní pozici v souvislosti s marketingovými komunikacemi bude navržena v kapitole 5. Ústní dotaz nebo nabídka, která je ve společnosti v největší míře využívána při získávání uchazečů na volné pracovní pozice je u malé společnosti běžná a zcela vhodná. Jedná se o levný způsob, doporučuji však nenechat se ovlivnit doporučujícím jedincem a objektivně zhodnotit schopnosti na doporučené osoby.

Pro samotný výběr z jednotlivých uchazečů je nutné navrhnout efektivnější systém, který by dokázal rozlišit schopnosti a předpoklady jednotlivých uchazečů o dané pracovní místo. Jelikož společnost nemá rozsáhlé prostředky na opakovaně prováděná výběrová řízení, je tedy nanejvýš vhodné zajistit co nejefektivnější systém výběru z přihlášených uchazečů. Kromě životopisu, který je jako jediný dokument zaměstnavatelem vyžadován, musí být

vyžadovány od uchazeče také doklady o vzdělání a praxi, nezbytné jsou také reference z předchozího pracoviště. V současnosti je uchazeč vybírán pouze na základě pohovoru s majitelem společnosti. Pohovor však umožňuje pouze jeden pohled na uchazeče. Velmi jednoduchým způsobem, jak zjistit jeho charakterové stránky je krátký dotazník. Jedná se o velmi levný a nenáročný způsob, jak stanovit silné a slabé stránky uchazeče, jeho charakterové vlastnosti a vhodnost pro danou pozici. Návrh takového dotazníku obsahuje příloha PIV.

Pro zjištění schopností, které souvisejí přímo s vykonávanou prací, doporučuji zavést jednoduchý test ověřující pracovní schopnosti konkrétních uchazečů. V případě uchazečů o pozici přípravaře výroby bude zadán úkol v podobě vytvoření objednávek na potřebný materiál dle dokumentace konkrétního elektrického rozvaděče. Pokud se jedná o pozici elektromontéra či zámečníka, zjišťování schopností bude probíhat zadáním výroby jednoduchého rozvaděče, při kterém bude sledována schopnost a šikovnost při práci daného uchazeče.

Při vyhodnocení je nutné posoudit všechny části výběrového řízení, vyhodnotit je a na tomto základě vybrat nejvhodnějšího uchazeče. Přijímání pracovníků je prováděno standardně a tuto oblast není třeba upravovat. Doporučuji pouze sdělit novým zaměstnancům při jejich zaškolování veškerá pravidla, zvyky, hodnoty, které firma uznává a upozornit, že ve firmě existuje otevřená komunikace a při nejmenších problémech, potížích či námětech je možné otevřeně komunikovat s vedoucím pracovníkem. Takto je možné předejít nedostatkům v oblasti komunikace již při zaškolování nových zaměstnanců.

4.1.4 Oblast hodnocení zaměstnanců

Cílem této oblasti je vytvořit ve společnosti systém hodnocení zaměstnanců, který by přispěl k vyšší efektivitě práce v podniku a zajistil by spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům při jejich hodnocení. Doposud byl systém hodnocení zaměstnanců neformální a nezajišťoval stejná kritéria pro všechny. Pracovníci nedostávali žádná oficiální vyjádření k hodnocení jejich pracovního výkonu, pouze byli individuálně slovně upozorněni v případě neuspokojivého výkonu. Zaměstnanci si tedy v dostatečné míře neuvědomovali závažnost tohoto upozornění a jejich výkon se v mnohých případech nezlepšoval a stagnoval. Pokud bude hodnocení formální a bude probíhat pravidelně, zajistí vyšší výkonnost zaměstnanců a jejich uvědomění si, že jsou formálně hodnoceni a na základě tohoto hodnocení může být ovlivněna jejich odměna za vykonanou práci.

V případě obou částí podniku je nutné zavést pravidelné formální hodnocení pomocí slovní a číselné stupnice, která hodnotí především úroveň výkonu. Nejprve je nutné stanovit požadovanou úroveň, seznámit zaměstnance s očekávanou úrovní výkonu a s cíli hodnocení (zajištění požadované výkonnostní úrovně a na tomto základě spravedlivého systému odměn), a teprve poté vyhodnotit pracovní výkon všech zaměstnanců. Hodnocení musí probíhat pravidelně jedenkrát za čtvrt roku. Tato doba je z počátku dostatečně dlouhá pro seznámení se s požadovanou úrovní výkonu a po prvním hodnocení také dostatečně dlouhá pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, jejichž hodnocení nebylo uspokojivé. Po vyhodnocení šetření je nutné provést pohovor se všemi zaměstnanci o jejich výkonu a upozornit méně výkonné zaměstnance na možnost zlepšení. Pro zaměstnance s velmi uspokojivým pracovním výkonem je vhodné vyslovit oficiální pochvalu. Je však také nezbytné tyto zaměstnance nadále sledovat a hodnotit, zda jejich výkon neklesá. Součástí vytvoření hodnotícího systému v organizaci bude také vytvoření systému odměn za výborné hodnocení, který napomůže při motivaci zaměstnanců pro zlepšení jejich pracovního výkonu, ve formě 5-10% bonusu z měsíčního platu.

Hodnocení bude probíhat na základě plnění norem. Majitelem byla stanovena norma, kdy jeden pracovník musí být schopen za jeden den provést práci odpovídající 15 000 Kč hodnoty rozvaděče. Nelze stanovit přesné množství práce či přesný počet rozvaděčů vyrobených za jeden den, jelikož každý rozvaděč je individuální a jejich velikost nerozhoduje o náročnosti výroby (dva rozvaděče o stejné velikosti mohou mít jiný postup výroby a jiný stupeň složitosti). Proto je nejvhodnější převést normu na peněžní hodnotu, kdy je majitel schopen posoudit, zda byla norma splněna či nikoliv.

Mezi stanovené oblasti hodnocení patří plnění norem, znalost práce, plnění úkolů včas a s rezervou na opravu případných chyb, plná odpovědnost za vykonanou práci a způsobené chyby, samostatnost a dodržování pracovní doby. Oblasti jsou stanoveny podle jejich závažnosti, nejzávažnější kritéria jsou uvedena jako první v pořadí a jejich závažnost směrem dolů klesá. Vyhodnocení je pak provedeno grafickou analýzou vyrovnanosti výkonu podle jednotlivých oblastí hodnocení. Toto je velmi přehledná metoda, kdy je možné sledovat a porovnávat výkon mezi jednotlivými zaměstnanci či výkon jednoho zaměstnance při opakovaném hodnocení. Metoda je aplikovatelná na všechny druhy pracovních míst ve společnosti Elektrotrend.

Hodnotící formulář a příklad vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnance je uveden v příloze PV. Pro minimální požadovanou úroveň vykonávané práce je stanovena hodnota

3, tedy plnění jednotlivých oblastí přiměřeně k požadavkům. Z uvedeného příkladu vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnance je patrné, že pracovník zvládá přiměřeně plnit stanovené normy, má lehce nadprůměrné znalosti vykonávané práce, své úkoly plní včas přiměřeně požadavkům, občas však necítí v plné míře odpovědnost za svou vykonanou práci a způsobené chyby. Je samostatný, v případě složitých úkolů občas vyžaduje pomoc či asistenci a je velmi pečlivý při dodržování stanovené pracovní doby. Nejzávažnější oblast po vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnance se ukázala oblast odpovědnosti za práci, kdy je třeba zaměstnance upozornit na nedostatečnou odpovědnost, které neodpovídá stanovené úrovni, a dát mu prostor pro napravení této situace.

4.1.5 Oblast odměňování a motivace

Jelikož průzkum prokázal, že téměř polovina zaměstnanců (zejména ve výrobní části podniku) není spokojena se svým platovým ohodnocením, je cílem této části upravit systém odměn tak, aby více odpovídal kvalitě výkonu jednotlivých zaměstnanců, byl srozumitelný a měl jasná pravidla pro všechny pracovníky. Pro vyšší motivaci ke kvalitním pracovním výkonům, které se prokázaly podle neformálního hodnocení vedoucího společnosti u některých zaměstnanců jako výrazně nedostatečné, je třeba zavést motivační systém, který by dokázal vhodně motivovat a využít tak veškerý pracovní potenciál ve společnosti. Jelikož interní audit odhalil, že největší zájem ze strany zaměstnanců v případě motivačních stimulů je peněžní odměna a v případě zaměstnaneckých výhod zvýšení počtu dní řádné dovolené, obě tyto části budou zahrnuty do systému odměn a motivace.

Jak již bylo zmíněno, v oblasti hodnocení zaměstnanců bude zaveden systém bonusů či odměn za kladné výsledky hodnocení pracovního výkonu ve výši 5-10% měsíčního platu. Další prémie, které budou pro vyšší spokojenost, ale zejména větší motivaci při práci zavedeny, jsou odměny za úsporu času a odměny za zlepšovací návrhy, které právě v oblasti výroby mohou přinést motivaci k většímu promyšlení postupu práce, k vyššímu zamýšlení se při výrobě a vyhnutí se zbytečným nedbalostním chybám. Zavedeny budou také prémie za přínos nové zakázky či tip na budoucího zákazníka.

Odměny za úsporu času budou vypláceny v podobě 60% procent průměrného hodinového výdělku. Pokud tedy zaměstnanec uspoří hodinu času při výrobě rozvaděče, bude mu navíc připočteno 50% průměrné hodinové mzdy. Odměny za zlepšovací návrh budou záviset na druhu zlepšovacího návrhu. Pokud se bude jednat o dlouhodobé snížení nákladů, bude zaměstnanci vyplacena jednorázová prémie v hodnotě ušetřených nákladů. V případě zlepšo-

vacího návrhu či přínosu nové zakázky, který přinese vyšší zisk do společnosti, bude vyplacena jednorázová odměna ve výši 10-20% daného zisku. V případě zaměstnaneckých výhod, které společnost do současnosti poskytovala, budou zachovány a bude zvýšen počet dní řádné dovolené z dvaceti na dvacet pět.

Kvalita pracovního výkonu bude sledována pomocí hodnocení zaměstnanců, pokud však zaměstnanci nebudou dbát na vylepšení negativních pracovních výkonů i po jasném upozornění, budou využity negativní motivační nástroje. Nejprve bude využito oficiálního napomenutí, pokud situace bude nadále přetrvávat, pak také snížení odměny ve výši 10% měsíčního platu, v případě dlouhodobě naprosto nedostačujícího výkonu propuštění.

4.1.6 Oblast vzdělávání

V oblasti zaškolování nových zaměstnanců nelze hledat hlavní příčiny nízkého hodnocení v interním auditu. Tato část vzdělávání ve společnosti funguje a není třeba ji upravovat. Zajímavý způsob, který zajistí širší interní vzdělávání stávajících zaměstnanců a je pro malou firmu velmi vhodný, je rozšiřování znalostí pracovníků z důvodu plnění širších pracovních výkonů především ve výrobní části podniku. Zejména pracovníci výroby rozvaděčů budou zaučováni také na pozici zámečníků. Tento krok vzdělávání pracovníků je velmi dobře využitelný a může také docházet k rotaci pracovních pozic. Určený zaměstnanec elektro dílny bude na dobu jednoho měsíce přiřazen do zámečnické dílny a stanovený pracovník ho bude zaučovat. Na stejném principu budou zaučováni také zaměstnanci zámečnického úseku v oblasti výroby rozvaděčů. Jedná se o nenákladnou metodu vzdělávání zaměstnanců a při současné ekonomické situaci, kdy společnost nemůže připustit zvyšování stávajících nákladů ve všech oblastech, také velmi vhodnou.

Pracovní porady budou také zařazeny do formování pracovních schopností a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Elektrotrend. Pravidelně jednou měsíčně bude probíhat pracovní porada s cílem konzultovat problémy při práci, stávající pracovní postupy, novinky v oboru, technické novinky, může zde proběhnout výměna zkušeností či zaujímání postojů k pracovním problémům vzniklým při výrobě apod. Tyto schůzky napomohou zajistit větší informovanost ve firmě a vyšší sounáležitost.

Jelikož výroba elektrických rozvaděčů je zcela specifickým odvětvím, je nutné sledovat novinky na trhu a aktivně zapojit zaměstnance do hledání novinek v oboru. V tomto oboru je vcelku omezená možnost přednášek, seminářů, školení či kurzů, které by poskytovaly externí vzdělávání. Avšak i zde jsou jisté možnosti, které může společnost při vzdělávání

využít. Například vydavatelství FCC Public organizuje pro odborníky z oblastí elektrotechniky, automatizační techniky, osvětlovací techniky a příbuzných oborů odborné konference a semináře.³⁵ Zvolený pracovník tedy bude sledovat nabídku těchto odborných konferencí, kurzů a seminářů a v případě zajímavého tématu, který by mohl přispět k získání nových informací v oboru, se konference či semináře zúčastní.

K dalším externím metodám získávání informací v daném oboru a novým technologiím v oblasti výroby elektrických rozvaděčů bude využíváno především propagačních akcí výrobců elektromateriálu a výrobců nejrůznějších součástí pro výrobu rozvaděčů. Tyto propagační akce jsou běžně konány, a to jak v České republice, tak i v zahraničí. Společnost dostává nabídky na tyto akce, kde je možné velmi jednoduše a levně (ve většině případů je vše hrazeno pořadatelem akce) získat přehled o novinkách v oboru, avšak nevyužívá jich. Proto bude nastaven systém, kdy budou pracovníci střídavě posíláni na tyto akce a zajistí zde získání nových informací. Jeden již zvolený pracovník bude zodpovědný za zahraniční akce. Tento pracovník ovládá znalost cizího jazyka a je tedy nejvhodnější pro zahraniční propagační programy. Významnou výhodou těchto zahraničních akcí je také získání kontaktů, které může být potenciálně využitelné, pokud by se společnost rozhodla rozšiřovat své aktivity do zahraničí.

Velmi jednoduchým způsobem, vzdělávání a získávání informací v daném oboru je odebrání časopisů souvisejících s elektrotechnickým oborem jako jsou časopisy *Elektro*, *Elektroinstalatér* či *Elektrotechnika v praxi*. Jedná se o ne příliš nákladný způsob, jak zajistit přehled o daném oboru pro všechny zaměstnance a majitele společnosti. Předplatné těchto časopisů bude také součástí vzdělávání v tomto malém podniku.

4.1.7 Oblast interní komunikace a zaměstnanecké vztahy

Interní audit prokázal uspokojivé fungování interní komunikace ve společnosti Elektrotrend. Zaměstnanci nemají žádné závažné výhrady ke komunikaci s vedoucím společností. Interní komunikace probíhá zejména prostřednictvím face to face komunikace. V této sféře je pouze nutné upravit pravidelnost schůzek a získávání zpětné vazby od pracovníků.

³⁵ *Odbornecasopisy.cz* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.odbornecasopisy.cz/?CenterContentExec=CenterCisloObsah¶m1=40069¶m2=40684>.

Schůzky, které se konají nepravidelně a většinou v případě upozornění na vzniklé problémy, je nutné upravit a vytvořit pravidelný systém. Je nutné stanovit přesný den a dodržovat pravidelnost. Schůzky majitele se zaměstnanci se budou konat jedenkrát v průběhu čtrnácti dní, podle majitele je nejvhodnější středa. Cílem schůzek bude předat zaměstnancům informace o novinkách v podniku, nových zakázkách a jejich významu a důležitosti, o vzniklých potížích, problémech a jejich řešení. I přesto, že se jedná o malý podnik a pro pracovníky není složité zjistit veškeré informace, je vhodné předávat zprávy oficiální cestou a naprosto všem zaměstnancům. Předejde se tak přijetí informace ze strany zaměstnanců pouze okrajově a zaměstnanci je budou vnímat intenzivněji. Cílem schůzek bude také získání zpětné vazby od zaměstnanců. Při každé schůzce budou zaměstnanci několikrát vyzváni k vyjádření svého názoru a to ke každému z diskutovaných témat. Nestačí pouze říci „*máte k tomuto tématu něco*“, ale je nutné zaměstnance konkrétně oslovit, vyslovit jednoznačný zájem o diskusi a názory, připomínky, náměty, upozornění apod. Důležité je upozornit na fakt, že pokud svůj názor pracovník vyjádří, problém se bude řešit a majitel se jím bude jednoznačně zabývat. Cílem je naučit zaměstnance bez obav vyjadřovat svoje názory a vytvořit otevřenou komunikaci mezi majitelem a zaměstnanci, která je základem správné interní komunikace a dobrých vztahů ve společnosti.

V oblasti zaměstnaneckých vztahů, kdy byla při interním auditu zjištěna střední úroveň vedení, nebyly objeveny závažné problémy. Bylo shledáno, že zájem ze strany zaměstnanců je především o častější firemní akce, které by napomohly k přátelské atmosféře. V průzkumu byly ze strany zaměstnanců zmíněny organizačně nenáročné akce jako je kulečník či bowling, které by vedly k uvolnění atmosféry, upevnění mezilidských vztahů a utužení kolektivu. Tyto akce se budou pravidelně konat jedenkrát za půl roku. Zachovaný bude pravidelný předvánoční večírek.

Průzkum také prokázal, že v mezilidských vztazích je ze strany majitele ochota vždy řešit konflikty, jedinou oblastí, kterou je třeba napravit je spravedlnost při řešení konfliktů. V tomto případě, pokud se objeví konflikt na pracovišti, je třeba zasáhnout, všechny účastníky vést k debatě, vyřešení problému a zejména zjištění zpětné vazby, zda řešení je vhodné pro všechny a všichni řešení vnímají jako spravedlivé. Konfliktům se nelze vyhnout, v některých případech jsou i zdravé a mohou napomoci k uvolnění atmosféry ve společnosti. Nutností však je postupovat výše zmíněným způsobem, aby bylo předcházeno pocitu nespravedlnosti ze strany participujících zaměstnanců.

Velmi důležité je správně komunikovat výše provedené úpravy v systému odměňování, vzdělává, atd. a informovat zaměstnance. Tyto změny budou osobně vysvětleny na schůzce, předány písemně jednotlivým zaměstnancům, aby měli možnost informace lépe vstřebat. Při následující schůzce, která proběhne za čtrnáct dní od konání prvního setkání, je nutné zajistit zpětnou vazbu od zaměstnanců, popřípadě prodiskutovat návrhy a připomínky zaměstnanců ke změnám, a poté systém změn zavést. I přesto, že společnost je malá a není složité předávat informace ústní formou, bude ve firmě zaveden velmi jednoduchý a levný nástroj interní komunikace – nástěnka (oficiální informační tabule). Zde budou zveřejněny veškeré důležité informace zahrnující také informace o změnách v podniku. I přesto, že vše je a nadále bude sdělováno ústní formou, je vhodné zavést oficiální informační tabuli, kde si zaměstnanci budou moci připomenout důležité informace.

Při popisu současné situace v oblasti pracovních vztahů ve společnosti bylo zmíněno, že zde přetrvává konflikt mezi dvěma zaměstnanci a tento konflikt ovlivňuje atmosféru v administrativní části podniku. Pokud tento problém přetrvává, je nezbytné aktéry konfliktu upozornit majitelem společnosti na skutečnost, že tento problém ovlivňuje i ostatní zaměstnance a celkovou atmosféru v podniku a je tedy žádoucí konflikt překonat a na pracovní úrovni plně spolupracovat bez známek nepřátelství, aby došlo k uvolnění atmosféry v dané části.

4.1.8 Oblast firemní kultury

Oblast podnikové kultury ve společnosti Elektrotrend byla v interním auditu vyhodnocena na střední úrovni. Kultura je významně ovlivněna vedoucím společností a jeho osobností, což je jeden z běžných faktorů, který ovlivňuje vytváření firemní kultury v organizaci a který ji formuje. Majitel je schopen stanovit jisté hodnoty, normy, ve společnosti jsou popsány jisté zásady a existují také firemní artefakty. Vyskytuje se zde otevřená komunikace, která po lehkých navržených úpravách bude efektivnější, a snaha o plnění společných cílů. Ze zjištěných a popsaných výsledků je tedy jasně patrné, že největším problémem je špatná informovanost majitele společnosti o firemní kultuře. Je zde tedy vysoká potřeba informovat majitele o firemní kultuře, zajistit, aby vnímal firemní kulturu jako důležitou stránku společnosti, která dokáže mnohé ovlivnit.

Největší výzvou pro tuto oblast je tak pozměnění majitelova postoje a zlepšení jeho informovanosti v oblasti firemní kultury, objasnění jejího smyslu a cíle. Poté bude možné více prosazovat firemní cíle a hodnoty mezi zaměstnanci a firemní kulturu posilovat. Zásadním

krokem je však již zmíněná změna postoje majitele. Jako základní prvek, který napomůže tomu, aby majitel společnost byl o firemní kultuře více informován a byl překonán jeho postoj k potřebě firemní kultury ve společnosti a také k některým z činností v oblasti řízení lidských zdrojů, může sloužit právě tato diplomová práce. Vyšší informovanost managementu napomůže k překonání jistého protikladu, kdy majitel v interním auditu odpovídá, že nepovažuje firemní kulturu a hodnoty za důležité, přesto je schopný jednotlivé hodnoty stanovit a smysl firemní kultury popsat.

4.2 Shrnutí interní strategie

Interní strategie obsahuje návrh na efektivnější fungování všech oblastí personálního řízení a firemní kultury ve společnosti Elektrotrend. Pokud tato strategie bude použita, zajistí efektivní řízení lidských zdrojů v organizaci a správné chápání významu firemní kultury. Jak již bylo zmíněno v praktické části diplomové práce, velkou výzvou je překonat majitelův postoj k oblasti řízení lidských zdrojů a vedení firemní kultury ve společnosti, kdy majitel příliš nevnímá potřebu se těmito tématy zabývat, i přesto, že se jimi ve skutečnosti zabývá, pouze je nedokáže konkrétně zařadit a pojmenovat. Realizace této strategie je tedy omezená tím, že pokud majitel nebude mít zájem více se informovat o personální práci a firemní kultuře a nebude se chtít v této oblasti více vzdělat, není reálné, že strategie bude zavedena. Prvním krokem k lepší informovanosti vedení ve společnosti je právě tato diplomová práce. Po přečtení diplomové práce je pak na manažerovi samotném, zda svůj postoj změní či se rozhodne nadále zachovávat současný stav a nevyužije tak všech potenciálů dané společnosti.

Všechny výše zmíněné oblasti a jejich úpravy, které přispějí ke zlepšení systému personální práce a firemní kultury ve společnosti, budou využity pro personální marketing, kdy přispějí k pověsti firmy jako dobrého zaměstnavatele. Důležitým aspektem je dobrou pověst propagovat a komunikovat, čehož bude využito právě v následující části diplomové práce při tvorbě externí strategie.

5 EXTERNÍ STRATEGIE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Cílem této části je vytvořit strategii, která bude řešit externí komunikaci firmy při získávání pracovníků na volné pracovní pozice z vnějších zdrojů, a při tom bude maximálně využívat personální marketing, a tedy propagovat a komunikovat dobrou pověst firmy jako zaměstnavatele. Při vytváření této strategie je nutné zmínit, že její využití je omezené. Potřeba získávání nových zaměstnanců byla ještě před rokem a půl či dvěma lety vysoká a firma měla značné problémy s hledáním uchazečů na volné pracovní pozice a neuměla v širším rozsahu využít marketingové komunikace pro získávání nových pracovníků. Tato potřeba však při současné ekonomické situaci v podstatě zanikla, a proto je využití této strategie omezené na dobu jiné ekonomické situace.

5.1 Návrh strategie využívání marketingových komunikací při získávání zaměstnanců ve společnosti Elektrotrend

Jak bylo zjištěno z popisu současné situace a z interního auditu, marketingové komunikace nejsou ve společnosti rozsáhle využívány. Úkolem této části je tedy vytvořit strategii, kterou bude možno využít v případě potřeby získávání nových zaměstnanců. Cílem je zasáhnout potenciální uchazeče o volné pracovní pozice v lokalitě Pardubice a v jejím blízkém okolí. Cílovou skupinou je tedy aktivně pracující část obyvatel, která má vzdělání v oblasti elektrotechniky. Využita bude především reklama, a to konkrétně inzerce ve sdělovacích prostředcích, inzerce v městské hromadné dopravě, dále internet, ale také prohloubení spolupráce se vzdělávacími institucemi a úřady práce. Majitel vymezil velmi omezený rozpočet použitelný pro marketingové komunikace v rozsahu 10 000 - 15 000 Kč. Délka kampaně, která by se v případě zjištění potřeby získávání nových pracovníků realizovala je čtrnáct dní.

5.1.1 Inzerce v tisku

Jak již bylo popsáno, společnost doposud využívala pouze řádkovou inzerci v Pardubickém deníku. V době, kdy společnost intenzivně hledala nové zaměstnance, se tento způsob prokázal jako nedostatečný, jelikož v některých případech nebyla delší dobu potřeba nových zaměstnanců pokryta i přesto, že společnost nepravidelně inzerovala volná pra-

covní místa. V případě potřeby nových zaměstnanců bude společnost proto využívat lokální, avšak ne řádkovou, ale plošnou inzerci v nejčtenějších novinách Pardubického deníku (průměrný počet čtenářů deníku v Pardubickém kraji je 65 000).³⁶ Nutné je rozšířit inzerci na blízká okolní města a inzerovat potřebu zaměstnanců také v Hradci Králové a Chrudimi, kde je široká možnost získávání pracovníků. Využito bude proto také inzerce v Hradeckém a Chrudimském deníku. Plošná barvená inzerce v rozměru 4x8 cm bude zveřejněna ve všech zmíněných denících a to v pátek, kdy je čtenost a náklad těchto deníků nejvyšší (orientační náklad Pardubického, Hradeckého a Chrudimského deníku v pátek je 30 000 tištěných výtisků). Celková cena inzerce je 6030 Kč.

Důvodem, proč využít plošnou inzerci, ne pouze řádkovou, je to, že pokud je skutečně vysoká potřeba získávání zaměstnanců (jak tomu bylo ve společnosti Elektrotrend ještě před dvěma lety), vzniká nutnost oslovit i ty potenciální uchazeče o zaměstnání, kteří přímo práci nehledají, ale může je naše nabídka zaujmout a mohou začít přemýšlet o změně zaměstnání, třeba jen z důvodu špatné dostupnosti do práce, potřeby změny apod., nikoli z důvodu současné nezaměstnanosti. Takoví čtenáři běžně nečtou řádkovou inzerci nabízející zaměstnání a konkrétně nehledají rubriku „nabízím práci.“ Proto je nutné využít plošné inzerce, která je více viditelná a je zde vyšší pravděpodobnost zásahu potencionálních uchazečů o zaměstnání.

Kromě uveřejnění inzerce v Pardubickém, Hradeckém a Chrudimském deníku bude využito inzerce také v Pardubickém inzertním týdeníku, který slouží ke zveřejnění bezplatné soukromé i firemní inzerce. Řádkové inzeráty zde budou zveřejněny po dobu dvou týdnů. Annonce je inzertní server, kde je možné také zdarma uveřejnit inzerát oznamující volnou pracovní pozici, a to jak v tištěné, tak i elektronické podobě. Vzhledem k nízkému stanovenému rozpočtu je tato inzerce také na místě.

Strategie je navržena tak, aby zasáhla potenciální uchazeče, kteří v daný moment práci sami hledají, ale také ty, kteří aktivně zaměstnání nehledají, ale nabídka by je mohla oslovit. Pokud potenciální uchazeč aktivně hledá zaměstnání, je pravděpodobné, že bude hledat ve více zdrojích, a to jak v nejčtenějších novinách, tak v jiných inzertnicích. Pokud potenciální uchazeč práci nehledá, nemá tedy potřebu pročítat inzertní noviny a může ho oslovit

³⁶Mojeinzerce.cz [online]. 2009 [cit. 2010-04-24]. Plošná inzerce. Dostupné z WWW: <<http://www.mojeinzerce.cz/plosna-inzerce/cenik-plosna/>>

a zaujmout právě plošná barevná inzerce zveřejněná v nejčtenějších novinách Pardubicka, Hradecka a Chrudimska. Z tohoto důvodu je využito jak plošné, tak řádkové inzerce. Řádková inzerce navíc zajistí uspoření nákladů, jelikož je zdarma a nezasáhne do stanoveného rozpočtu.

5.1.2 Reklamní plakáty ve vozech MHD

Vhodným místem pro oslovení uchazečů o práci jsou vozy městské hromadné dopravy jezdící v Pardubicích. Reklamní letáky či plakáty budou umístěny ve vozech MHD v počtu 60 kusů. Týdenní sazba pro tento typ plakátů je 1500 Kč bez DPH. Plakáty budou ve vozech umístěny po dobu dvou týdnů. Celková cena pro tento druh inzerce je 3600 Kč. Plakáty budou barevné o velikosti A4. Pardubickou městskou hromadnou dopravou cestuje denně v průměru 80 tisíc lidí³⁷, které je možné oslovit, a cena umístění těchto plakátů není příliš vysoká, proto je tato forma inzerování volného pracovního místa vhodná.

Z obsahového hlediska bude leták zahrnovat veškeré nezbytné informace o společnosti, její činnost, volné pozice, požadavky pro ně a konkrétní pracovní náplň. Komunikováno musí být také to, co firma nabízí, tedy přibližná výše mzdy, kdy uvedení alespoň přibližné částky může vyvolávat v povědomí potenciálních uchazečů dojem, že společnost je solidní, jedná na rovinu a loajálně. Tím pádem je velice pravděpodobné, že se tak bude chovat i ke svým zaměstnancům. Dále budou uvedeny zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje a faktory, které prezentují firmu jako kvalitního zaměstnavatele, jako jsou v případě společnosti Elektrotrend jistota zaměstnání, přátelské vztahy a prostředí, respekt k zaměstnancům, péče o pracovní prostředí či spravedlivý systém odměn. Tak bude zajištěno šíření dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele a budou plně komunikována veškerá pozitiva společnosti z hlediska zaměstnávání pracovníků. Plakát musí obsahovat také logo společnosti a kontakt. Plakáty budou navrženy a vyrobeny v grafickém a reklamním studiu dopravního podniku v počtu sedmdesáti kusů a jejich celková cena bude 2 100 Kč.

³⁷ *Dpmp.cz* [online]. 2009. Dostupné z WWW: <<http://reklama.dpmp.cz/>>.

5.1.3 Internet

Společnost doposud několikrát využila placenou inzerci na stránkách portálu www.sprace.cz. Tuto metodu zahrnuje také tato strategie, pouze upravuje druh a počet internetových portálů, na kterých je možné zveřejnit nabídku práce. Po porovnání cen uveřejnění nabídky zaměstnání na nejznámějších webových portálech (jobs.cz, sprace.cz, prace.cz) byl zvolen portál www.prace.cz, který nabízí nejlevnější zveřejnění nabídky pracovního místa.

Portál www.prace.cz je jedním z nejznámějších zprostředkovatelů práce a poskytovatelů nabídky pracovních míst. Inzerát uveřejněný na tomto portálu nepřetržitě čtrnáct dní přinese náklady ve výši 2 760 Kč. Inzerát je každý týden aktualizován, přesunut na začátek seznamu a jako bonus je tento jednorázový inzerát zveřejněn v deníku ve zvoleném regionu. V tomto případě se jedná o Pardubický deník, kde bude na základě zveřejnění nabídky na portálu www.prace.cz uveřejněna nabídka i v tištěné podobě (řádková inzerce). Kromě výše zmíněného portálu je nezbytné využít také webové stránky s názvem www.hledampraci.cz, kde je zadávání klasických inzerátů umožněno zaměstnavatelům provádět zdarma. Tento způsob inzerce zajistí rozšíření nabídky pracovního místa z lokální na širší okolí, kdy je inzerát zadán pro Pardubický kraj, což zahrnuje například také města ve vzdálenějším okolí jako je Vysoké Mýto, Litomyšl, Choceň, či Svitavy atd., kde nebyli žádnou výše zmíněnou formou potenciální uchazeči osloveni.

Společnost má také své vlastní internetové stránky, kde je nezbytné vždy uveřejnit pracovní nabídky, k čemuž doposud vůbec nedocházelo. Využít své vlastní internetové stránky při šíření jakýchkoliv informací o společnosti je základem a v případě propagace volných pracovních pozic se jedná o nenákladný a jednoduchý způsob, jak volnou pracovní pozici oznámit. K tématu internetových stránek společnosti Elektrotrend je však nutné podotknout, že v současnosti by stránky potřebovaly aktualizovat, jelikož stále obsahují obrázky z předchozího sídla firmy, které neodpovídají současnosti. Stránky nemají ani patřičnou podobu, potřebovaly by osvěžit a dodat modernější vzhled.

5.1.4 Spolupráce se středními školami, učilišti a úřady práce

Společnost v současnosti spolupracuje pouze se Střední odbornou školou elektrotechnickou a strojná a Středním odborným učilištěm, kde jsou vyučovány obory mechanik elektrotechnik, elektrikář a management v elektrotechnice. Každoročně z této školy přicházejí studenti na povinnou praxi do společnosti Elektrotrend. Spolupráce se středními ško-

lami a učilišti může být mnohonásobně rozšířena, jelikož v Pardubicích a v okolních městech existují střední školy a učiliště vyučující obory, které naprosto odpovídají požadavkům pro práci ve společnosti Elektrotrend. Jedná se o Střední průmyslovou školu elektrotechnickou v Pardubicích, Střední odbornou školu a střední odborné učiliště v Hradci Králové (zde je vyučován obor Mechanik elektrotechnik - silnoproud), a Střední školu průmyslovou strojnickou v Chrudimi, kde jsou vyučovány obory zámečnický a elektrikář silnoproud. Navázáním spolupráce s těmito středními školami a učilišti si společnost může zajistit budoucí zaměstnance a může již v řadách absolventů hledat vhodné pracovníky. Tím se také zvyšuje možnost výběrů vhodného a kvalitního nového zaměstnance.

I v době ne příliš zvýšené potřeby nových zaměstnanců bude společnost využívat prostory ve školách (např. informační tabule, nástěnky), které jsou určeny kromě jiného také pro prezentaci firem z oboru, a zde budou neustále umístěny plakáty a letáky s informacemi o společnosti Elektrotrend, její činnosti, o možnosti praxe, kterou mohou studenti absolvovat či možnosti brigád. Plakáty musí nezbytně zahrnovat kromě výše zmíněných sdělení také informace o výhodách, které zaměstnavatel pracovníkům poskytuje, a kvalitách společnosti, a tím tak již v řadách studentů a budoucích absolventů šířit pověst dobrého zaměstnavatele.

Spolupráce s úřady práce vždy ve společnosti probíhala, v případě potřeby je tedy nutné tuto činnost dále provozovat, avšak zkvalitnit samotný výběr z uchazečů, jelikož jak již bylo v praktické části zmíněno, několik uchazečů přicházejících na volnou pozici z úřadu práce odešlo či spíše dostalo výpověď za vážné přestupky při práci a proces získávání, výběrů a přijímání pracovníků se musel opakovat. Nebylo tomu tak vždy, proto je spolupráce s pracovními úřady také součástí strategie získávání externích uchazečů o volnou pozici, která bude nadále využívána a která je velmi vhodná díky nenáročnosti a téměř nulovým finančním nákladům, kterým musí být věnována velká pozornost při tak omezeném rozpočtu určeném pro marketingové komunikace.

5.2 Shrnutí externí strategie

Externí strategie, která využívá marketingové komunikace pro získávání pracovníků, zahrnuje inzerci v tisku, reklamu v prostředcích městské hromadné dopravy, také využívá internetu jako zdroje pro šíření informací o volných pracovních pozicích, a to vlastních stránek organizace i serverů nabízejících možnost zveřejnění pracovní nabídky. Zmiňuje spolupráci se vzdělávacími institucemi a možnost spolupráce s úřady práce. Celkové ná-

klady na tuto kampaň se rovnají 14 900 Kč. Jelikož firma stanovila nízký rozpočet pro marketingové komunikace v souvislosti se získáváním pracovníků, bylo maximálně využito všech zdrojů, které poskytují inzerci zdarma. Tyto a všechny ostatní využití formy propagace by měly zajistit dostatečný počet uchazečů o volné pracovní pozice v případě zjištění potřeby nových pracovníků. Použití této strategie je omezené pouze na dobu potřeby získávání pracovníků z externích zdrojů. Tato situace v současnosti nenastala. Využití této strategie je omezeno také negativním postojem majitele k využívání marketingových komunikací nejen při získávání nových pracovníků.

5.3 Shrnutí projektové části

Projektová část měla za úkol vytvořit návrhy dvou strategií týkajících se personální práce ve společnosti Elektrotrend. První strategie tak navrhuje úpravy v jednotlivých oblastech personálního řízení a udává strategické kroky pro jednotlivé činnosti personální práce ve společnosti Elektrotrend. Navrhuje úpravy ve všech oblastech a vysvětluje cíl těchto změn. Externí strategie poté navrhuje řešení pro využívání marketingových komunikací při získávání pracovníků a zdůvodňuje využití zvolených forem. Realizace obou strategií je omezená, jelikož majitel společnosti nepovažuje v současnosti za nezbytné provádět změny ve všech oblastech řízení lidských zdrojů či v celém systému personální práce v podniku, a také ve využívání marketingových komunikací při získávání pracovníků. Je tak pouze na rozhodnutí majitele podniku, zda vytvořené strategie bude uskutečňovat.

ZÁVĚR

Diplomová práce zkoumá jednotlivé složky personální práce a firemní kultury a jejich souvislost s marketingovými komunikacemi. Cílem diplomové práce bylo shrnout teoretické poznatky, na základě nich zhodnotit současnou situaci personální práce a firemní kultury ve zvolené společnosti a v návaznosti na zjištěné poznatky vytvořit strategii, která by vedla k efektivnímu fungování zmíněných oblastí v dané firmě, a to v souvislosti s marketingovými komunikacemi a jejich využitím v těchto oblastech.

Teoretická část práce shrnuje obecné poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a firemní kultury, ale také specifika personální práce v malých podnicích. Vysvětluje souvislost těchto oblastí s marketingovými komunikacemi a vymezuje pojem personální marketing. Shrnuje tedy potřebné pojmy a udává souvislosti, které jsou poté aplikovány v praktické části. Ta prezentuje společnost Elektrotrend a její současný stav v oblasti personálního řízení a firemní kultury. Popisuje provedení a vyhodnocení interního auditu, na jehož základě je vytvořena SWOT analýza personálního řízení a firemní kultury ve společnosti Elektrotrend. Projektová část poté vychází ze zjištěných výsledků analýzy a vytváří strategie pro oblast personální práce a firemní kultury. Interní strategie navrhuje úpravy v jednotlivých oblastech personálního řízení a udává strategické kroky pro jednotlivé činnosti personální práce ve společnosti Elektrotrend. Navrhuje úpravy ve všech oblastech a vysvětluje cíl těchto změn. Externí strategie poté řeší využívání marketingových komunikací při získávání pracovníků a zdůvodňuje využití zvolených forem.

Vliv marketingových komunikací na personální práci a firemní kulturu se prokázal, a to jak v oblasti interní strategie, kde je vhodné využít veškeré oblasti personálního řízení a všechny složky firemní kultury ke správnému nastavení pracovních podmínek, což je pak využitelné při externí komunikaci, a to tak, že je společnost prezentována jako kvalitní a dobrý zaměstnavatel a tato pověst se šíří.

Na základě analýzy personálního řízení a firemní kultury provedené v podniku se potvrdily poznatky, které jsou popisovány v teoretické části práce. Společnost této velikosti nemá personální útvar ani samotného personalistu, který by se zabýval pouze řízením lidí v organizaci. To však ze společnosti nevyřazuje řízení lidských zdrojů a existenci firemní kultury. I přes malý počet zaměstnanců je nezbytné provádět všechny činnosti související s personální prací v podniku a velikost firmy také nepodmiňuje strategické řízení této oblasti. Nejvýznamnějším zjištěným problémem, se kterým se potýkala také tato práce, je postoj

managementu v malých podnicích k řízení lidských zdrojů a vedení firemní kultury. Nezájem o tuto problematiku, neznalost souvislostí a neochota ke změnám způsobené zejména chybějícím vzděláním v daných oblastech jsou všeobecně označovány za nejvýznamnější problémy řízení lidských zdrojů v malých podnicích. Právě tento fakt se také projevil po provedené analýze personální práce a firemní kultury ve společnosti Elektrotrend.

Všechny sféry personálního řízení lze zkoumat, analyzovat a navrhnout pro ně vhodná řešení, která napomohou k vyšší efektivitě a správně nastavenému řízení. Tak tomu bylo i v případě této práce, která popisuje celý tento proces. Mnohem těžším úkolem je však změnit nepříliš kladný postoj managementu ke změnám a nepochopení potřeby změn v těchto oblastech, a tím tak využít veškerého potenciálu dané organizace. Jak práce zmiňuje, je proto výzvou přesvědčit majitele ke změnám, které poté na základě navržených strategií provést. Základním krokem pro změnu postoje je proto vyšší informovanost managementu ve zkoumaných oblastech, k čemuž slouží právě tato diplomová práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BLÁHA, Jiří; MATEICIUS, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
3. BROOKS, Ian. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 295 s. ISBN 80-7226-763-9.
4. GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Zlín : FaME UTB, 2007. 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.
5. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
7. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
8. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
9. LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
10. PETRUSEK, Miloslav. *Velký sociologický slovník*. vyd. 1. Praha : Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-164-1.
11. SVOBODA, Václav. *Corporate identity*. vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2004. 67 s. ISBN 807-3181-06-1.
12. SVOBODA, Václav. *Public relations : moderně a účinně*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 244 s. Expert. ISBN 80-247-0564-8.

13. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
14. *Czechinvest.org* [online]. 2010 [cit. 2010-04-24]. Definice malého a středního podnikatele. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>.
15. *Dpmp.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://reklama.dpmp.cz/>>.
16. *Elektrotrend.cz* [online]. 2006 [cit. 2010-04-10]. Elektrotrend o firmě. Dostupné z WWW: <<http://www.elektrotrend.cz/stranky/o-firme.htm>>.
17. *Mojeinzerce.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-04-24]. Plošná inzerce. Dostupné z WWW: <<http://www.mojeinzerce.cz/plosna-inzerce/cenik-plosna/>>.
18. *Odbornecasopisy.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.odbornecasopisy.cz/?CenterContentExec=CenterCisloObsah¶m1=40069¶m2=40684>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Postavení lidských zdrojů v organizaci v souvislosti s ostatními zdroji a procesem řízení

Obr. č. 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti Elektrotrend s vyznačenou oblastí řízení lidských zdrojů

Obr. č. 4: Logo společnosti Elektrotrend

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vyhodnocovací tabulka pro interní audit řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách

Tabulka č. 2: Vyhodnocovací tabulka řízení lidských zdrojů ve společnosti Elektrotrend

Tabulka č. 3: SWOT analýza ŘLZ a firemní kultury

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazník Interní komunikace a firemní kultura ve společnosti Elektrotrend určený pro zaměstnance společnosti

Příloha PII: Dotazník Personální práce a firemní kultura ve společnosti Elektrotrend určený vedoucímu pracovníkovi společnosti

Příloha PIII: Popisy a specifikace pracovních míst v administrativní a výrobní části podniku

Příloha PIV: Osobní dotazník pro uchazeče o volnou pracovní pozici ve společnosti Elektrotrend

Příloha PV: Formulář hodnocení výkonu zaměstnance a příklad vyhodnocení pracovního výkonu

**PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK INTERNÍ KOMUNIKACE A FIRMNÍ
KULTURA VE SPOLEČNOSTI ELEKTROTREND URČENÝ PRO
ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI**

**DOTAZNÍK „INTERNÍ KOMUNIKACE A FIREMNÍ KULTURA
VE SPOLEČNOSTI ELEKTROTREND“**

Vážená kolegyně, Vážený kolego,

dotazník, který je Vám předkládán, má za cíl zjistit Vaše potřeby a názory týkající se společnosti Elektrotrend s.r.o., které po vyhodnocení napomohou k efektivnějšímu fungování společnosti, lepší komunikaci s manažerem společnosti a mezi jednotlivými zaměstnanci, ale také k lepšímu systému odměn a vztahů na pracovišti společnosti Elektrotrend. Dotazník je plně anonymní a žádné z odpovědí nebudou využity v neprospěch zaměstnanců.

Žádám Vás o vyplnění následujícího dotazníku a děkuji za Váš věnovaný čas a Vaši trpělivost.

Vedoucí společnosti Elektrotrend

V následující části vždy zakroužkujte odpověď, která je podle Vašeho mínění nejvhodnější. Prosím Vás o upřímné odpovědi, dotazník je anonymní a označené odpovědi nebudou mít žádný negativní vliv na Vaši pozici či pracovní místo:

Komunikace:

1. Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti?

- administrativní pracovník
- výrobní pracovník

2. Jak byste ohodnotil(a) komunikaci s vedoucím pracovníkem ve firmě (vřelá komunikace, ochota řešit problémy NEBO nedostačující či nepřijemná komunikace apod.)

1=výborná komunikace, 5=velmi chladná komunikace:

1 2 3 4 5

3. Pokud řešíte pracovní problém týkající se přímo Vaší pracovní náplně, je vedoucí pracovník vždy ochoten s Vámi problém řešit?

- ANO
- POUZE NĚKDY (ne vždy)
- NE (nikdy)

4. Pokud řešíte problém týkající se vztahů s jinými zaměstnanci, je vedoucí pracovník ochotný Vás vyslechnout a problém vyřešit?

- ANO
- POUZE NĚKDY (ne vždy)
- NE (nikdy)

5. Je řešení problémů, které se týkají vztahů mezi zaměstnanci ve společnosti, řešeno spravedlivě?

- ANO
- POUZE NĚKDY (ne vždy)
- NE (nikdy)

6. Konají se ve společnosti pravidelné schůzky zaměstnanců, kde obě strany (vedoucí pracovník i zaměstnanci) mohou řešit problémy, stížnosti, návrhy apod.?

- ANO
- ANO, ale ne pravidelně
- NE

7. Je zde vždy prostor právě pro návrhy a stížnosti zaměstnanců (tedy nejen vedoucích pracovníků)? Jinými slovy, jste vyzváni k tomu, abyste řekli svůj názor?

- ANO
- ANO, ale ne vždy
- NE

8. Pokud ANO, využil jste někdy tento prostor pro řešení problémů, pro návrhy, stížnosti apod.?

- ANO
- NE
- Mohl bych tento prostor využít, ale nevidím v tom smysl, stejně se nic nezmění.
- Chtěl bych tento prostor využít, ale bojím se otevřeně o problémech hovořit.

9. Je pro Vás váš vedoucí pracovník respektovanou osobou a autoritou?

- ANO
- NE

Atmosféra a prostředí ve společnosti:

10. Jak byste označili atmosféru v té části firmy, kde vykonáváte svou pracovní činnost (jaké jsou vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci)?

Vyberte některé z následujících odpovědí:

- převažuje přátelská atmosféra,
- převažuje napjatá atmosféra (neustálé očekávání vzniku konfliktů mezi pracovníky, častá vážná nedorozumění mezi zaměstnanci, kolegy, vedoucími pracovníky, atd.),
- převažuje nepřátelská atmosféra (zlomyslné chování mezi zaměstnanci či kolegy, nespolehlivé jednání ze stran některých zaměstnanců či vedoucích pracovníků, nevhodná komunikace mezi některými pracovníky, viditelné nepřátelství mezi některými zaměstnanci v organizaci, atd.),
- nespravedlivé prostředí (pocit nespravedlnosti při řešení konfliktů, při odměňování apod.),
- občas převažuje přátelská atmosféra, občas nepřátelská
- v organizaci panuje velmi přátelská atmosféra a bezproblémové vztahy.

11. Je prostředí ve společnosti formální?

- Velmi formální (vykání na pracovišti, stanovený vhodný pracovní oděv, apod.)
- Formální (tykání i vykání na pracovišti, přátelské, avšak stále formální vztahy s nadřízenými pracovníky, apod.)
- Neformální (tykání na pracovišti, neformální vztahy s nadřízenými, neformální pracovní oděv, apod.).

12. Jak byste celkově ohodnotil(a) pracovní prostředí ve firmě (např. moderní či staré nevyhovující prostředí; čisté či znečištěné prostředí; vybavení; lokalita, ve které se firma nachází, apod.)?

1=výborné prostředí, 5=nevyhovující prostředí:

1

2

3

4

5

Odměňování a motivace:

13. Myslíte si, že výše odměny za Vaši práci odpovídá Vaší funkci a pracovní náplni v organizaci?

- ANO
- NE

14. Odpovídá podle Vašeho názoru Vaše platební ohodnocení zodpovědnosti, která z Vaší funkce ve společnosti vyplývá?

- ANO
- NE

15. Jste celkově spokojen(a) s finančním ohodnocením Vaší práce v této organizaci?

- ANO
- NE

16. Myslíte si, že systém odměňování ve firmě je spravedlivý?

- ANO
- NE

17. Uspokojuje Vás práce, kterou vykonáváte ve společnosti Elektrotrend?

- ANO
- NE

18. Které z následujících možností by Vás nejvíce motivovaly při výkonu práce v organizaci?

- více dní dovolené
- lepší pracovní podmínky (lepší pracovní prostředí, moderní vybavení, atd.)
- peněžní odměna – vyšší mzda, odměny, prémie
- jiné – prosím, uveďte jaké

.....

.....
.....
.....

19. Uvítal(a) byste v organizaci také nepeněžní formy ohodnocení, které by doplňovaly peněžní formu ohodnocení?

- ANO
- NE
- JE MI TO JEDNO

20. Jste celkově spokojen(a) s prací ve společnosti Elektrotrend?

- ANO
- NE
- NEVÍM

Děkuji za vyplnění dotazníku. V následující části máte možnost vyjádřit své názory na společnost Elektrotrend. Prosím Vás o využití této části pro vyjádření Vašich názorů, námitek či stížností. Prosím, přejděte na druhou část dotazníku.

Děkuji za Vaši pomoc a spolupráci.

**PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PERSONÁLNÍ PRÁCE A FIRMENÍ
KULTURA VE SPOLEČNOSTI ELEKTROTREND URČENÝ
VEDOUCÍMU PRACOVNÍKOVI SPOLEČNOSTI**

**DOTAZNÍK „PERSONÁLNÍ PRÁCE A FIREMNÍ KULTURA VE
SPOLEČNOSTI ELEKTROTREND“**

ČÁST 1: Strategie a plánování lidských zdrojů

1. Má firma vypracovanou podnikatelskou strategii? ANO NE
2. Je tato strategie vypracována s výhledem více než na dva roky? ANO NE
3. Bylo stanoveno poslání řízení lidských zdrojů (ŘLZ), tzn. proč je potřebné zabývat se lidmi ve firmě?
ANO NE
4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ? ANO NE
5. Jsou tyto cíle zveřejněny? ANO NE
6. Znájí je všichni manažeři? ANO NE
7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiální zdroje? ANO NE
8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ? ANO NE
9. Má firma plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů? ANO NE
10. Kolik potřebuje společnost (uved'te procentuální podíly tak, aby jejich součet činil 100%):
- klíčových zaměstnanců (jádro pracujících na hlavních produkčních činnostech)
.....90.....%
 - obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti)
.....10.....%
 - ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci)
.....%
.....%
11. Jaká je podle Vás celková úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti? (1=nízká, 3=střední, 5=vysoká) 1 2 3 4 5

ČÁST 2: Organizační uspořádání společnosti ve vztahu k ŘLZ

1. Je určena osoba ve firmě, jež zodpovídá za úroveň ŘLZ? ANO NE
2. Má zodpovědná osoba za ŘLZ vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá? ANO NE
3. Je podle Vás nezbytné jakkoliv řešit organizační uspořádání společnosti ve vztahu k ŘLZ? ANO NE
4. Je pro činnost jasně daná filozofie firmy pro ŘLZ? ANO NE
5. Jsou ve firmě popisy pracovních míst? ANO NE
6. Mají všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce? ANO NE
7. Slouží popisy pracovních míst k řízení lidských zdrojů ve firmě? ANO NE
8. Slouží popisy pracovních míst pro odměňování zaměstnanců ve firmě? ANO NE
9. Slouží popisy pracovních míst pro normy jakosti (ISO aj.)? ANO NE
10. Jsou popisy pracovních míst aktualizovány? ANO NE
11. Jsou podle Vás popisy pracovních míst v organizaci potřebné? ANO NE
12. Jaká je podle Vás celková úroveň vedení personální agendy ve firmě? (1=nízká, 3=střední, 5=vysoká). 1 2 3 4 5

ČÁST 3: Výběr a přijímání nových zaměstnanců

1. Je určena osoba, která dohlíží na výběr nových pracovníků? ANO NE
2. Je tato osoba proškolená, jak vést přijímací pohovor? ANO NE
3. Myslíte si, že je třeba proškolovat osobu, která vede přijímací pohovor? ANO NE
4. Je vždy u přijímacího rozhovoru vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč umístěn? ANO NE
5. Je v organizaci zaveden ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců? ANO NE

6. Při obsazování vyšších pracovních postů jsou upřednostňováni stávající zaměstnanci? ANO NE

7. Je nastavena jasná strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími? ANO NE

8. Byla tato strategie sdělena všem zaměstnancům? ANO NE

9. Je ve firmě adaptační program pro nové zaměstnance? ANO NE

10. Jaká je podle Vás celková úroveň přijímání nových zaměstnanců ve firmě? (1=nízká, 3=střední, 5=vysoká) 1 2 3 4 5

ČÁST 4: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

1. Je ve firmě nastavena politika vzdělávání a rozvoje? ANO NE

2. Je ve firmě určena osoba, která je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců? ANO NE

3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu? ANO NE

4. Je ve společnosti zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání? ANO NE

5. Nabízí firma semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí? ANO NE

6. Považujete tyto semináře za potřebné? ANO NE

7. Má firma zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců? ANO NE

8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány? ANO NE

9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů? ANO NE

10. Vyhodnocuje firma investice do vzdělávacích programů? ANO NE

11. Považujete vzdělávací programy pro zaměstnance ve Vaší organizaci za potřebné? ANO NE

12. Jaká je podle Vás celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? (1=nízká, 3=střední, 5=vysoká). 1 2 3 4 5

ČÁST 5: Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

1. Je ve firmě zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců? ANO NE
2. Provádíte ve firmě pravidelné hodnocení zaměstnanců? ANO NE
3. Chválí vedoucí pracovníci své zaměstnance, pokud odvedou dobrou práci? ANO NE
4. Jsou zaměstnanci informováni o účelu a využití pracovního hodnocení? ANO NE
5. Je systém pracovního hodnocení rozvíjen a zdokonalován? ANO NE

Výsledky z pracovního hodnocení využíváte (*odpovídejte pouze tehdy, pokud je ve společnosti zaveden systém pracovního hodnocení, pokud systém není zaveden, přejděte na otázku č. 13*):

6. v odměňování zaměstnanců, ANO NE
7. při povyšování zaměstnanců do vyšších pozic, ANO NE
8. v přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice, ANO NE
9. pro další vzdělávání zaměstnanců, ANO NE
10. pro zvyšování výkonnosti firmy, ANO NE
11. pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů, ANO NE
12. pro zvyšování kvality řízení a vedení lidí. ANO NE

13. Jaká je podle vás celková úroveň pracovních výkonů všech zaměstnanců ve firmě? (1=nízká, 3=střední, 5=vysoká) 1 2 3 4 5

14. Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců s tím, že 1=málo formální přístup, 2=střední, 5=exaktní přístup? 1 2 3 4 5

ČÁST 6: Odměňování

ČÁST 6a: Mzda

1. Má firma mzdovou politiku? ANO NE

2. Je tato politika zveřejněna? ANO NE
3. Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie firmy? ANO NE
4. Je způsob odměňování nastavený ve firmě pro zaměstnance transparentní? ANO NE
5. Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd ve firmě? ANO NE
6. Je růst mezd ve firmě závislý na produktivitě práce? ANO NE
7. Která z následujících kritérií jsou nejvíce zohledňována při odměňování zaměstnanců?
- pouze individuální pracovní výkon ANO NE
 - pouze počet odpracovaných let ANO NE
 - obojí – počet odpracovaných let a pracovní výkon ANO NE
8. Myslíte si, že zaměstnanci společnosti považují systém odměňování ve společnosti za spravedlivý? ANO NE
9. Je podle Vás v současnosti potřeba provést změny ve způsobu odměňování pracovníků? ANO NE
10. Jaká je podle Vás celková úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě? (1=nízká, 3=střední, 5=vysoká) 1 2 3 4 5

ČÁST 6b: Zaměstnanecké výhody

1. Nabízí firma svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody? ANO NE
2. Převažují v nabídce pracovní zaměstnanecké výhody (vzdělávání, stravování, deputát - odměna v naturáliích)? ANO NE
3. Je uplatňován systém volitelných zaměstnaneckých výhod? ANO NE
4. Je nabídka zaměstnaneckých výhod nejméně jedenkrát za tři roky aktualizována? ANO NE
5. Sledují se zaměstnanecké výhody u konkurenčních organizací? ANO NE

6. Jsou sledovány potřeby zaměstnanců?

ANO NE

7. Jaká je podle Vás celková úroveň zaměstnaneckých výhod? (1=nízká, 3=střední, 5=vysoká)

1 2 3 4 5

ČÁST 7: Zaměstnanecké vztahy

ČÁST 7a: Vztahy

1. Má firma politiku zaměstnaneckých vztahů?

ANO NE

2. Je ve firmě určena osoba zodpovědná za úroveň zaměstnaneckých vztahů?

ANO NE

3. Jsou představy a očekávání firmy shrnuty do etického kodexu pracovního jednání?

ANO NE

Pokud jste odpověděli ano, pokračujte ve vyplňování, ostatní přejdou k otázce č. 7.

4. Účastnili se na tvorbě kodexu všichni vedoucí?

ANO NE

5. Jsou s tímto kodexem seznámeni všichni zaměstnanci?

ANO NE

6. Jsou s kodexem seznámeni i nově příchozí zaměstnanci?

ANO NE

7. Dostali zaměstnanci jasnou informaci, s kým nebo na koho se mohou obrátit v případě potřeby rady v situacích týkajících se zaměstnaneckých vztahů?

ANO NE

8. Mají zaměstnanci jasnou možnost bez obav řešit problémy s odpovědným vedoucím pracovníkem?

ANO NE

9. Jste si jist(a), že zaměstnanci jsou si naprosto vědomi, že problémy mohou s vedoucím pracovníkem řešit?

ANO NE

10. Myslíte si, že zaměstnanci společnosti bez obav vyřknou problémy týkající se společnosti a vztahů ve společnosti?

ANO NE

11. Probíhají v organizaci pravidelná setkání s vedoucím pracovníkem, kde je možné řešit problémy (ze strany zaměstnavatele i zaměstnanců) týkající se společnosti?

ANO NE

12. Zjišťujete, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni? ANO NE
13. Jsou záznamy všech stížností evidovány a analyzovány? ANO NE
14. Jsou stížnosti zaměstnanců řešeny do 5 dnů od jejich přijetí? ANO NE
15. Jaká je podle Vás celková úroveň zaměstnaneckých vztahů ve firmě? (1=nízká, 3=střední, 5=vysoká) 1 2 3 4 5

ČÁST 7b: Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců

1. Je evidován počet dní u zaměstnanců z důvodu pracovní neschopnosti? ANO NE
2. Dostává vedoucí organizace zprávy týkající se bezpečnosti ve firmě? ANO NE
3. Jsou evidovány pracovní úrazy? ANO NE
4. Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc? ANO NE
5. Je určena osoba odpovědná za bezpečnost práce ve firmě? ANO NE
6. Umožňuje organizace pravidelné preventivní prohlídky zaměstnanců? ANO NE
7. Jaká je podle Vás celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve firmě? (1=nízká, 3=střední, 5=nejvyšší) 1 2 3 4 5

ČÁST 7c: Zabezpečení politiky rovných příležitostí ve firmě

1. Existuje ve firmě politika rovných pracovních příležitostí? ANO NE
2. Byla tato politika oznámena všem zaměstnancům? ANO NE
3. Jsou určena opatření k tomu, aby při přijímání nových zaměstnanců nedošlo k diskriminaci? ANO NE
4. Jaká je podle Vás celková úroveň politiky rovných příležitostí ve firmě? (1=nízká, 3=střední, 5=nejvyšší) 1 2 3 4 5

ČÁST 8: Firemní kultura

1. Má firma definovány své hodnoty? ANO NE
2. Jsou o nich zaměstnanci informováni? ANO NE

**PŘÍLOHA P III: POPISY A SPECIFIKACE PRACOVNÍCH MÍST
V ADMINISTRATIVNÍ A VÝROBNÍ ČÁSTI PODNIKU**

Popis a specifikace pracovního místa v administrativní části podniku:

Pracovní místo: připravář výroby – tvorba cenových nabídek

Charakteristika práce: Práce vyžaduje znalosti v oblasti elektrotechniky, dobrou orientaci v elektromateriálech výrobců působících na českém trhu, znalost postupu přípravy výroby rozvaděčů a všech fází jeho výroby. Vyžaduje všeobecnou znalost práce s počítači a dobrou znalost programu Autocad. Práce se vyznačuje kontaktem se zákazníky, s projektanty, s dodavateli materiálu, vyžaduje tedy schopnost jednat s lidmi. Pozice zahrnuje práci v administrativní části podniku.

Povinnosti: Vytváří cenové nabídky rozvaděčů dle obdržených dokumentů (výkresová dokumentace či soupis materiálu), poptává materiál u výrobců (prodejců) elektromateriálu, vytvořené nabídky zavádí do firemní evidence, odesílá nabídky zákazníkům, sleduje vyhodnocení nabídky ze strany zákazníka, komunikuje s ním, popřípadě s projektanty a dodavateli materiálu.

Zodpovědnost: Odpovídá za správné cenové ohodnocení rozvaděčů dle firemních podkladů, za komunikaci s konkrétními zákazníky, za řádnou evidenci nabídek.

Vybavení: počítač, mobilní telefon, knihovna katalogů výrobců elektromateriálu.

Bezprostředně nadřízená funkce: Zástupce jednatele společnosti

Vztah k ostatním pracovním místům: Konzultuje cenové nabídky (popřípadě výběr patřičného materiálu) s příslušným nadřízeným pracovníkem.

Pracovní podmínky: Stálé pracovní prostředí v hlavní kanceláři společnosti, stálý režim pracovního dne, občasná práce přesčas.

Rizika: Rizika spojená se soustavnou prací na počítači s minimální fyzickou námahou.

Vzdělání: Středoškolské vzdělání v oboru elektrotechniky.

Požadovaná praxe: Minimálně absolvent střední školy bez praxe.

Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti: Schopnost neustále si osvojovat poznatky v oblasti elektromateriálů, neustále sledovat vývoj cenové úrovně elektromateriálů na trhu, příjemné vystupování, schopnost vyjednat.

Fyzické požadavky práce: Práce bez fyzické námahy převážně v sedě.

Zvláštní požadavky: Nejsou.

Popis a specifikace pracovního místa ve výrobní části podniku:

Pracovní místo: elektromontér

Charakteristika práce: Práce vyžaduje rozsáhlé znalosti v oboru elektrotechniky, zejména znalost výroby a montáže elektrických rozvaděčů. Pozice zahrnuje práci v úseku elektro dílny.

Povinnosti: Podle technické dokumentace výroba elektrických rozvaděčů, výběr vhodného materiálu a přístrojů pro konkrétní rozvaděč, vytváření montážních rámců, osazení elektrickými přístroji (jističe, stykače), popis jednotlivých přístrojů dle dokumentace, zkompletování rozvaděče, elektrické a mechanické odzkoušení. Výstupní kontrola všech vyrobených rozvaděčů. Montáž elektrických rozvaděčů a elektrických instalací na stavbách.

Zodpovědnost: Odpovědnost za elektrickou a mechanickou funkčnost rozvaděče a bezpečnost celého rozvaděče, odpovědnost za výstupní kontrolu všech vyrobených rozvaděčů.

Vybavení: Sada dílenského nářadí, elektrická zkoušečka, akumulátorový šroubovák, vrtačka, montážní stůl s židlí.

Bezprostředně nadřízená funkce: Zástupce jednatele společnosti.

Vztah k ostatním pracovním místům: Přijímá technické dokumentace od administrativních pracovníků, konzultuje s ostatními pracovníky a s nadřízenými problémy vzniklé při výrobě rozvaděčů, kontroluje provedenou práci ostatních zaměstnanců v úseku výroby.

Pracovní podmínky: Stálé pracovní prostředí ve výrobní dílně, občasný hluk strojů, stálý režim pracovního dne, občasná práce přesčas, občasné externí montážní práce.

Rizika: Nebezpečí úrazu elektrickým proudem při zkoušení (kontrola) rozvaděčů, možnost úrazu při práci s dílenským nářadím.

Vzdělání: Výuční list v oboru elektromontér, zkouška z vyhlášky 50.

Požadovaná praxe: 5 let praxe ve výrobě rozvaděčů.

Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti: Schopnost osvojovat si technické znalosti, schopnost komunikace s ostatními pracovníky ve všech úsecích podniku, schopnost relativně plánovat a řídit svou práci.

Fyzické požadavky práce: Nenáročná fyzická práce střídavě v sedě a ve stoje.

Zvláštní požadavky: Nejsou.

**PIV: OSOBNÍ DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE O VOLNOU
PRACOVNÍ POZICI VE SPOLEČNOSTI ELEKTROTREND**

**OSOBNÍ DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE O VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO VE
SOLEČNOSTI ELEKTROTREND**

Jméno:	
Příjmení:	
Pozice, o kterou se ucházíte:	

Jak byste popsal(a) Vaše silné stránky?

Jak byste popsal(a) Vaše slabé stránky?

Jak byste popsal(a) Vaše charakterové vlastnosti?

Jaké jsou Vaše zájmy či záliby?

Co víte o společnosti Elektrotrend s.r.o.?

Jaké máte informace o pracovní pozici o kterou se ucházíte?

Jak si představujete svou práci ve společnosti Elektrotrend s.r.o.?

Jaké máte představy o platebním ohodnocení ve společnosti Elektrotrend s.r.o.?

Co konkrétně obsahovala Vaše pracovní náplň v minulém zaměstnání?

Proč by společnost měla upřednostnit ve výběru uchazečů na tuto pracovní pozici právě Vás?

**PŘÍLOHA PV: FORMULÁŘ HODNOCENÍ VÝKONU
ZAMĚSTNANCE A PŘÍKLAD VYHODNOCENÍ PRACOVNÍHO
VÝKONU**

FORMULÁŘ HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Jméno a příjmení zaměstnance:	
Pracovní pozice:	
Datum hodnocení:	

1. Plnění norem (plnění stanovených úkolů)

Neplní normy, neplní stanovené úkoly	1
Neobstojí vždy při plnění norem, stanovených úkolů	2
Splňuje pracovní normu přiměřeně požadavkům	3
Občas plní práci nad stanovenou normu	4
Vždy odvádí práci vysoce nad stanovenou normu	5

2. Znalost práce

Nedostatečná znalost vykonávané práce	1
Znalost pouze některých fází vykonávané práce	2
Průměrná znalost vykonávané práce – při složitých úkolech občasná neznalost	3
Zcela zná veškeré potřebné činnosti a fáze výroby	4
Nadprůměrné znalosti ve vykonávané práci	5

3. Plnění úkolů včas a s případnou rezervou na opravy

Nezvládá plnit stanovené úkoly včas	1
Někdy potřebuje více času na splnění úkolu	2
Úkoly zvládá plnit včas - průměrné pracovní tempo	3
Úkoly zvládá plnit vždy včas, občas s potřebnou rezervou	4
Úkoly vždy zvládá včas s potřebnou rezervou	5

4. Odpovědnost za vykonanou práci

Nepřebírá zodpovědnost za vykonanou práci, snaha převést odpovědnost na ostatní zaměstnance	1
Občas necítí odpovědnost za svou vykonanou práci a způsobené chyby	2
Za svou práci odpovídá přiměřeně požadavkům	3
Cítí plnou odpovědnost za svou práci	4
Velmi odpovědný, nikdy se nevyhýbá odpovědnosti	5

5. Samostatnost

Není vůbec samostatný, vždy vyžaduje asistenci ostatních pracovníků či nadřízeného	1
Většinou nezvládá být samostatný	2
Je přiměřeně samostatný, občas při složitých úkolech vyžaduje asistenci ostatních pracovníků či nadřízeného	3
Plně samostatný, výjimečně vyžaduje asistenci	4
Vždy plně samostatný, nikdy nepotřebuje asistenci	5

6. Dodržování pracovní doby

Opakovaně nedodržuje pracovní dobu i po upozornění vedoucím či má mnoho neomluvených absencí	1
Občasné pozdní příchody, občasná nedochvilnost	2
Obvykle dodržuje pracovní dobu	3
Dodržuje pracovní dobu přiměřeně požadavkům	4
Vždy naprosto přesně dodržuje pracovní dobu a vždy je přítomen	5

Tučně vyznačené bodové hodnoty slouží jako zvolené hodnoty pro uvedený příklad vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

PŘÍKLAD VYHODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCE

Oblast hodnocení	Bodové ohodnocení				
	1	2	3	4	5
1. Plnění norem			3		
2. Znalost práce	1	2	3	4	5
3. Plnění úkolů včas a s případnou rezervou na opravy	1	2	3	4	5
4. Odpovědnost za vykonanou práci	1	2	3	4	5
5. Samostatnost	1	2	3	4	5
6. Dodržování pracovní doby	1	2	3	4	5