

Vysoká škola polytechnická Jihlava
katedra CESTOVNÍHO RUCHU

Řízení lidských zdrojů ve firmě Šmídl s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce

RNDr. J.Borůvková, Ph.D.

Olga Ryglová

Jihlava 2009

Anotace

Tato práce se mapuje tři složky týkající se oblasti řízení lidských zdrojů, a sice firemní kultura, vnitrofiremní komunikace a spokojenost zaměstnanců. První část práce se zabývá těmito složkami po stránce teoretické. Ve druhé části práce jsou teoretické poznatky aplikovány do praxe, konkrétně je vše aplikováno na firmu Šmídl s.r.o. jejímž předmětem podnikání je nákladní doprava a logistika.

Annotation

This bachelor work deals with three elements which concern human resources, these three elements are company culture, company communication and employee's satisfaction. The first part of this work speaks about these three elements from a theoretical point of view. The second part applies the theory into the practice specifically show everything at the example of Šmídl s.r.o. company whose main subject of business is goods transport and logistics.

Na tomto místě bych chtěla především velmi poděkovat vedoucí bakalářské práce RNDr. Janě Borůvkové, Ph.D. Děkuji za odborné vedení práce, za podporu a vedení při tvorbě práce. Také děkuji MVDr. Martině Šmídlové za poskytnutí literatury, informací a za možnost osobních setkání za účelem diskuse o řešeném problému. Dále bych chtěla poděkovat studentovi VŠPJ Kamilu Vonderkovi za zpracování dotazníků do elektronické podoby, jež usnadnilo sběr a analýzu dat a také všem zaměstnancům firmy Šmídl s.r.o., kteří se stali respondenty a věnovali svůj čas vyplnění dotazníků.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím literatury,
kterou uvádím v seznamu.

V Jihlavě dne 16.12.2008

.....

Obsah

Úvod.....	7
1 Firemní kultura	10
1.1 Úvod do firemní kultury.....	10
1.1.1 Složky firemní kultury	10
1.1.2 Proces utváření firemní kultury	11
1.2 Firemní kultura a výkonnost firmy	12
1.2.1 Firemní kultura a zaměstnanci	13
1.2.2 Kultura firmy a zákazník	17
2 Vnitrofiremní komunikace.....	17
2.1 Účel a cíle vnitrofiremní komunikace.....	18
2.2 Komunikační proces.....	19
3 Spokojenost zaměstnanců	27
3.1 Vztahy na pracovišti.....	27
3.2 Úloha manažera.....	29
4 Představení společnosti Šmídl s.r.o.	31
5 Firemní kultura společnosti Šmídl s.r.o.	33
5.1 Složky firemní kultury	33
5.2 Firemní kultura a výkonnost firmy Šmídl s.r.o.	35
5.2.1 Firemní kultura a zaměstnanci firmy Šmídl s.r.o.....	36
5.2.2 Firemní kultura a zákazníci firmy.....	40

6	Vnitrofiremní komunikace ve firmě Šmídl s.r.o.	42
6.1	Interní komunikační proces.....	42
7	Spokojenost zaměstnanců ve firmě Šmídl s.r.o.	46
7.1	Dotazníkové šetření – tvorba dotazníků.....	46
7.2	Sběr dat.....	47
7.3	Analýza dat.....	48
7.3.1	Analýza dotazníku A	49
7.3.2	Analýza dotazníku B.....	57
7.3.3	Analýza dotazníku C.....	58
7.4	Celkové zhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců	64
	Závěr	65
	Literatura.....	68

Přílohy

1	Grafy – výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve firmě Šmídl s.r.o.
2	Dotazník A
3	Dotazník B
4	Dotazník C
5	Obrázek 1 Sídlo firmy
6	Obrázek 2 – Logo firmy
7	Obrázek 3 – Certifikace firmy ISO 14001:2004
8	Obrázek 4 – Certifikace firmy ISO 9001:200

Úvod

Cílem této bakalářské práce je popsání a zmapování firemní kultury, vnitrofiremní komunikace a zjištění spokojenosti zaměstnanců. Tyto složky spadají do oblasti řízení lidských zdrojů, která tvoří velmi významnou a důležitou součást každé firmy.

Hlavním záměrem práce je aplikace teoretických poznatků na konkrétní firmu, zmapování firemního prostředí, podnikové kultury, interní komunikace a spokojenosti zaměstnanců ve firmě Šmídl s.r.o.

Práce je rozdělena do sedmi kapitol, ve kterých jsou popsány a vysvětleny složky, které spadají do problematiky lidských zdrojů. První až třetí kapitola se zaměřují na obecnou charakteristiku firemní kultury, vnitrofiremní komunikace a spokojenosti zaměstnanců. Tato charakteristika tvoří podklady pro kapitoly čtyři až sedm, které obsahují aplikaci obecných poznatků do praxe, a to do prostředí dopravní společnosti Šmídl s.r.o.

První kapitola se věnuje obecnému rozboru firemní kultury, kde hlavním záměrem je tuto podnikovou kulturu zmapovat na základě dostupných informací. Součástí této kapitoly je uvedení do problematiky, ve kterém je globálně vysvětlen význam firemní kultury v současném podnikání firem a popis jednotlivých složek kultury, zejména materiálních a nemateriálních složek, postojů, hodnot a norem. Je zde také popsán proces utváření firemní kultury, který lze charakterizovat jako dlouhodobý a náročný a vliv firemní kultury na výkonnost firmy s důrazem na roli zaměstnanců a zákazníků firmy v této problematice.

Ve druhé kapitole je řešena vnitrofiremní komunikace. Cílem této části práce je obecný popis komunikace, jejího účelu a cíle a dále popis toho, jak se na komunikačním procesu podílí management firem. Součástí kapitoly je i interní komunikační proces, zmapování překážek ve vnitrofiremní komunikaci, poskytnutí návodů k zefektivnění komunikace a rozbor vlivu organizační struktury na interní komunikaci.

Třetí kapitola se zabývá popisem spokojenosti zaměstnanců a aspekty, které mají na spokojenost zákazníků vliv. Těmito aspekty rozumíme například vztahy

na pracovišti, lidské potřeby či mezilidské vztahy. Předmětem bude i popsat úlohu manažera jako významného činitele v oblasti řízení lidských zdrojů a stanovit, jak se podílí na celkové spokojenosti zaměstnanců.

Čtvrtá kapitola představuje společnost Šmídl s.r.o., s důrazem na mezníky vývoje společnosti, které se týkají oblasti řízení lidských zdrojů.

Hlavním záměrem páté kapitoly je popis firemní kultury společnosti Šmídl s.r.o. Tato kapitola vychází z teoretických poznatků první kapitoly. Mapuje složky firemní kultury společnosti Šmídl s.r.o. a jednotlivé vlivy působící na kulturu firmy. Zabývá se také ovlivněním stávajících i potenciálních zákazníků firemní kulturou. Pro tento daný rozbor je nezbytné znát firemní prostředí, což bylo zabezpečeno v průběhu semestrální praxe v rámci studia.

Šestá kapitola se zaměřuje na vnitrofiremní komunikaci společnosti Šmídl s.r.o., pokouší se charakterizovat způsob a systém komunikace v této firmě a objasňuje zdroje, které jsou účelem správné firemní komunikace. Dále popisuje vnitřní komunikační proces a vztah organizační struktury k interní komunikaci ve firmě.

Sedmá kapitola se zabývá zmapováním spokojenosti zaměstnanců ve firmě Šmídl s.r.o. a vlivem spokojenosti zaměstnanců na jejich vlastní produktivitu a tím pádem i na celkovou produktivitu firmy.

Nedílnou součástí práce bude zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců ve firmě pomocí metoda dotazování a vyhodnocení získaných odpovědí. Z toho důvodu bude nutné nejprve vytvořit vhodné dotazníky pro zaměstnance. Důležité je zmínit, že pro průzkum spokojenosti zaměstnanců ve firmě Šmídl je už jeden dotazník vytvořen (tento je pro účel práce označen jako dotazník A), autorem je společnost OTC s.r.o., která zajišťovala průzkum spokojenosti ve firmě v roce 2005. Dotazník A bude rovněž zadán s dotazníky (dotazník B a C), které budou vytvořeny s ohledem na specifika firmy, jimiž jsou dvě skupiny zaměstnanců mající rozdílné pracovní zařazení (zvlášť pro technicko-hospodářské pracovníky a zvlášť pro řidiče). Informace získané z dotazníků

budou zpracovány a analyzovány. Výstupem budou kontingenční tabulky a grafy vytvořené pomocí programu STATISTICA. Získané informace budou vyhodnoceny a na jejich základě budou stanovena doporučení pro firmu Šmídl s.r.o.

Hlavním přínosem této bakalářské práce bude zmapování a popis konkrétního firemního prostředí. Práce bude obsahovat i doporučení pro řídicí pracovníky firmy Šmídl s.r.o., která budou vycházet z průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

1 Firemní kultura

Kapitola je věnována firemní kultuře, a sice úvodu do této problematiky, popisuje jednotlivé složky firemní kultury, proces utváření ve firmě, její vliv na výkonnost firmy, dále vliv firemní kultury na zákazníky a zaměstnance. Zdrojů, z nichž lze čerpat, je v této oblasti dostatek, přičemž se autoři přibližují a v mnohém zároveň prolínají a shodují. Co se týká teoretického pojetí, jsou zde k dispozici odborné publikace například Organizační kultura od autorů Růžena Lukášová, Ivan Nový a kolektiv (2). Kniha pojednává o kultuře v organizaci, autoři se zaměřují na to jak utvářet, prosazovat a využívat firemní kulturu jako významnou složku podnikového řízení. A dále publikace Řízení lidských zdrojů od autora Michaela Armstronga. (1)

Prakticky je pak možné proniknout do této problematiky z dostupného ekonomicky zaměřeného tisku (například Hospodářské noviny, časopis Ekonom apod.), kde se nabízí názory a názory na firemní kulturu nejen z postřehů redaktorů, ale hlavně od manažerů velkých a významných společností u kterých je zřejmá propracovaná firemní kultura na vysoké úrovni.

1.1 Úvod do firemní kultury

Součástí každé společnosti je firemní (organizační) kultura. Utváření firemní kultury a její význam v současném podnikání malých i velkých firem je nezanedbatelný.

Každá organizace, ať už jde o menší či větší společnost, by měla mít jasně definovaný systém svých hodnot. Přijde-li například na řadu jakkoli závažné rozhodování, je zde stabilita a jistota, že v těchto situacích jsou firemní hodnoty dodržovány. I proto je důležité pravidelně provádět šetření spokojenosti zaměstnanců. Zároveň by zaměstnanci měli tyto stanovené hodnoty firmy plně respektovat.

1.1.1 Složky firemní kultury

Každá společnost má své normy, postoje, hodnoty a dále také vnější demonstraci kultury, která se rozděluje na materiální a nemateriální, uvádí Armstrong v (1).

Materiální firemní kultura – budovy, jejich architektura dnes velmi souvisí s image firmy. Materiálnímu zázemí firmy v podobě budov je věnována velká pozornost, protože má velký význam, jak navenek tak i uvnitř firmy, pro vlastní identitu firmy. Dále mezi materiální složky kultury řadíme vybavení firmy, služby poskytované nebo vytvářené produkty společností a způsoby propagace – letáky, brožury, atd.

K nemateriální firemní kultuře patří logo firmy a ostatní symboly, jazyk, firemní povídky (historky a mýty) a zvyky.

Firemní kulturu lze v současnosti chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v rámci celé společnosti sdíleny a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a také v artefaktech, tj. výtvorech materiální a nemateriální povahy.

1.1.2 Proces utváření firemní kultury

Utváření žádoucí firemní kultury je dlouhodobý a náročný proces, který se formuje čtyřmi způsoby. V prvním případě je formování kultury společnosti úkolem vrcholového managementu neboli tzv. „vůdce“ společnosti. Pracovníci na těchto pozicích formovali kulturu organizace již v minulosti, ostatní pracovníci si z nich berou příklad, sledují jejich způsoby chování a jednání, všímají si, čemu vůdci věnují pozornost a mnohdy jsou pro ně vzorem. Chování a postoje managementu jsou v procesu utváření kultury v organizaci nezpochybnitelné.

Druhým činitelem v procesu utváření kultury ve firmě jsou tzv. události – může se jednat o více či méně významné události, lidé v těchto událostech nacházejí poučení o žádoucím či nežádoucím chování. Třetím způsobem je potřeba efektivních vztahů na pracovišti, která tvoří a upevňuje hodnoty a očekávání ve firmě. Čtvrtým faktorem ovlivňujícím utváření a formování firemní kultury je prostředí organizace.

Firemní kultura je nástroj podpory, prosazení a realizace strategie firmy. Důležitými aspekty v procesu utváření firemní kultury jsou chování a postoje managementu.

1.2 Firemní kultura a výkonnost firmy

Existuje velké množství vlivů, které ať už více či méně působí na firemní kulturu. Mezi nejčastěji zdůrazňované, které uvádí Lukášová a Nový v (2), se řadí následující:

- vliv prostředí (= vliv národní kultury, podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníka,...),
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů, (silní vůdci bývají výrazným symbolem organizace vůči vnějšímu prostředí a ovlivňují nejen kulturu společnosti, kterou řídí, ale také její image),
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií.

Strategie firmy a firemní kultura spolu úzce souvisí, za strategií firmy totiž vždy stojí lidské zdroje firmy, to jak jednají, normy, jejich postoje, názory ovlivňuje kultura ve firmě. Nespornou výhodou každé společnosti je taková firemní kultura, která pozitivně ovlivňuje její výkonnost. Je prokázáno, že silná firemní kultura má vliv na celkovou výkonnost firmy, protože silná kultura souvisí s vysokou mírou respektu a sdílením předpokladů, hodnot a norem ve firmě. Pro představivost je uvedeno schéma č. 1.

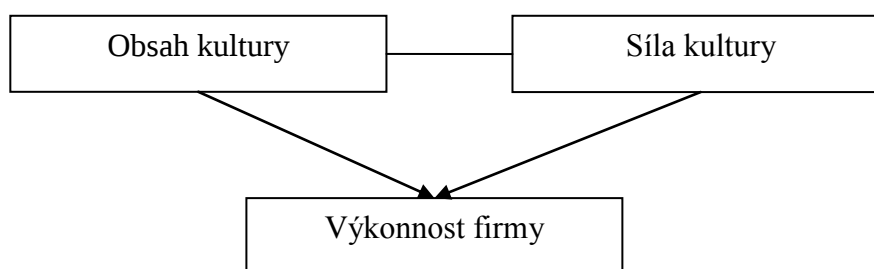


Schéma č. 1 *Vliv firemní kultury na fungování a výkonnost organizace*

Dalším faktorem, který ovlivňuje výkonnost firmy je obsah kultury a sice jak jsou zaměstnanci zapojeni do firemní kultury, jak se postupně stávají aktivními v konkrétních hodnotách, normách a chování firmy. Obsah kultury dále směřuje pracovníky k realizaci hodnot a cílů firemní kultury. Vliv obsahu a síly firemní kultury na výkonnost firmy je tedy zřejmý.

1.2.1 Firemní kultura a zaměstnanci

Důležitou součástí každého podnikání je bezesporu lidský faktor. Lidé mají odjakživa své zvyky, hodnoty, představy a také pravidla daná časem a hodnotami společnosti, ve které žijí. Na pracovišti se proto vyvíjí kultura, kterou označujeme jako firemní. Firemní kultura velmi ovlivňuje zaměstnance – jejich chování a to jak uvnitř firmy tak i navenek. Na každém pracovišti jsou psaná i nepsaná pravidla a všeobecně se očekává, že je zaměstnanci budou dodržovat.

Je zřejmé, že tolik citlivé spojení mezi společností a zákazníkem tvoří právě zaměstnanci a pečlivě „pěstovaná“ firemní kultura je dnes opravdu jednou z konkurenčních výhod.

Přesto, že společnosti usilují o vytvoření co nejkvalitnější pracujících týmů, musí být každý zaměstnanec posuzován jako jednotlivec. Firma musí respektovat lidskou důstojnost, uznávat zásluhy, chválit, musí zde být i prostor pro sdělení názoru, otevřenost při podávání návrhů a prostor pro přijímání stížností.

Každá společnost musí usilovat o co nejvyšší snížení nákladů, aby bylo možné udržet přiměřené ceny a dosahovat co nejvyššího zisku. Na druhou stranu je však velmi důležitá stabilizace pracovního týmu, neboť fluktuace je opravdu pro mnoho společností závažným a finančně náročným jevem, protože každý nově nastupující zaměstnanec se musí nejprve zapracovat, nepodává okamžitě plnohodnotné výkony.

Při výběru nového zaměstnání hraje pro mnoho lidí důležitou roli to, jak na ně firma působí, tedy tzv. firemní kultura. Potencionální zaměstnanci nezvažují pouze výši platu či popis práce, ale i ostatní jevy – např. vykání a tykání na pracovišti, oblékání, improvizaci či přesně daný postup práce, ale i atmosféru na pracovišti.

Zaměstnanci by již při nástupu do firmy měli být seznámeni s hodnotami společnosti. Seznámení s firemní kulturou by však nemělo být pouze při vzniku pracovního poměru, ale mělo by být průběžné. Firma se vyvíjí, formují se nové a nové hodnoty, ale i ty stávající je neustále nutné připomínat a vysvětlovat všem zaměstnancům. Ve firmě by měli být vytvářeny takové podmínky, které umožní zaměstnancům tyto hodnoty formovat, dodržovat, rozvíjet a uplatňovat. Je zřejmé, že ten, kdo je v práci spokojen, cítí se zde dobře a má možnost se realizovat, tvoří cennou součást firmy.

Ukazuje se, že v současnosti již jen peníze na vytvoření skvěle pracujícího týmu nestačí. Lidé, kteří mají nadání, ctižádost a elán, potřebují být součástí společnosti, se kterou se mohou ztotožnit. Práce tvoří nedílnou součást jejich života. Zaměstnanci totiž firemní hodnoty sdílejí. Chování zaměstnanců, jejich postoje, názory, hodnoty a loajalita k firmě se projevuje jak uvnitř firmy tak i navenek.

Stmelování kolektivu

Firemní kultura velmi napomáhá i ke stmelování kolektivu, je opravdu velkou výhodou zaměstnávat skvěle spolupracující tým pracovníků, kteří sdílí normy, pravidla a způsob chování ve firmě a i k samotné firmě. Vytvořit stabilní tým pracovníků není vůbec snadné. K výhodám stabilního týmu patří týmová spolupráce, která je v současnosti velmi významná, řadí se mezi složky konkurenceschopnosti firmy a její důsledek se zřetelně odráží v úspoře času a peněz. Dále má stabilní tým výhodu ve snížení (redukce) fluktuace ve firmě a u členů týmu je zřejmá loajalita k firmě. Jedinci z tohoto týmu pracují jako profesionálové, tzn., pracují naplno (jsou ochotni obětovat práci i část svého volného času, jsou spolehliví, plní úkoly včas, práci považují za důležitou a nedílnou součást života), jsou pozitivně naladěni a vzájemná komunikace v týmu je na velmi dobré úrovni. V neposlední řadě stabilní tým přispívá ke zvýšení

výkonnosti firmy a rovněž i ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. K velmi častým metodám jak vytvořit tento tým patří aktivita, kterou již využívá mnoho českých firem, řeč je o teambuildingu. Teambuilding je dnes velmi oblíbený způsob firem ke stmelování kolektivu. Samotný název tohoto produktu je složen z anglických slov „team“ a „building“ což doslova znamená budování kolektivu. Tento způsob vzdělávání je určen k formování spolupráce a solidarity pracovníků, kteří pracují jako skupina.

Skutečnost ukazuje, že týmová spolupráce má v každé společnosti svou důležitou úlohu a je nezbytné ji posilovat. Aktivita v rámci teambuildingu se konají většinou někde venku. Výhodou je, že jsou zde odstraněny zábrany mezi zaměstnanci z pracoviště, mají možnost se poznat i jinak než na pracovišti. Také oblast vztahů nadřízený versus podřízený se zde mění na stejnou úroveň. Přitom se jedná o způsob vzdělávání, který představuje různé hry, řešení úloh, různých situací atd. Při teambuildingu se rozvíjí i komunikace mezi spolupracovníky, vše je založeno na uvědomování si své role v týmu a rozvoji týmu.

Jak již bylo řečeno, hlavní cíl teambuildingu je stmelit kolektiv. Naučit se totiž správně komunikovat, spolupracovat a jednat mnohdy na pracovišti nelze, nabízí se takto skvělé řešení, jak většinou v přírodě odstranit bariéry a zlepšit a utužit vztahy mezi zaměstnanci. Teambuilding může napomoci i atmosféře, která není mnohdy na pracovišti zrovna „růžová.“ Cílem teambuildingu je zlepšení celkové produktivity, efektivita a spolupráce pracovního týmu. Aktivita také přispívají ke zlepšení postojů zaměstnanců k samotné firmě – zlepšení loajality k firmě.

Rozhodne-li se však společnost pro tuto formu stmelování kolektivu, měl by si management (který o tom rozhoduje) nejprve uvědomit a promyslet, co přesně od této akce očekává. Cílem může být jak stmelování kolektivu nebo zlepšení firemní kultury, tak i odměnění zaměstnanců.

Benefity

Jednou z důležitých součástí firemní kultury je systém benefitů. Organizace mají ať už více či méně – propracovaný systém motivace zaměstnanců, jehož důležitou součástí jsou i benefity. Benefity můžeme nazvat jako zaměstnanecké výhody nebo odměny či požitky. Zaměstnanec dostává benefity ve svém zaměstnání a na základě funkce, kterou v organizaci vykonává. Na pracovním výkonu zpravidla nezáleží.

S jistotou můžeme říci, že mezi nejčastější benefity dnes patří příspěvek na stravování a to v různých formách, ať již je to příspěvek na stravném v jídelně, či stravenky apod. Jako velmi rozšířené benefity shledáváme např. firemní automobil, telefon, notebook, penzijní připojištění. Dále některé firmy poskytují i tyto druhy benefitů:

- nemocenské pojištění,
- placená dovolená nad rámec Zákoníku práce,
- sleva na výrobky od zaměstnavatele,
- bezúročné půjčky,
- programy pro děti,
- příspěvek na dovolenou, kulturu, sport, vzdělávání,
- příspěvek na zdravotní péči.

Oproti příspěvkům na stravování nejsou tyto formy benefitů poskytovány všem zaměstnancům firmy. Jako benefity považujeme i zajištění pitného režimu na pracovišti. Benefity zdůrazňují hodnoty a pravidla firemní kultury. Co se týče personální politiky, mnohdy se stávají její klíčovou součástí. Vysoká výkonnost firmy a úspěch na trhu se bez dobře motivovaných zaměstnanců dnes již neobejde. Není sporu o tom, že i zaměstnanci tuto skutečnost dobře znají. Benefitů z pohledu firmy lze využít různě, ať již budování loajality zaměstnanců, spokojenosti či posílení atraktivity na pracovním trhu. Je zřejmé, že čím je společnost větší, je poskytována zaměstnancům větší škála

výhod. Co se týče České republiky, platí, že největší škálu benefitů poskytují pražské firmy. Význam firemní kultury ve vztahu k zaměstnancům spočívá obzvláště ve stabilizaci pracovníků, v pracovních vztazích, v dobré atmosféře na pracovišti, loajalitě zaměstnanců k firmě a přispívá k dobrému jménu firmy.

1.2.2 Kultura firmy a zákazník

Lukášová a Nový v (2) poukazují na firemní kulturu, která by měla podporovat orientaci firmy na zákazníka. Veškeré činnosti a snaha je zaměřena na poznání přání a potřeb zákazníka a následně pro uspokojení těchto přání a potřeb. V silném konkurenčním prostředí může být zaměření firmy na zákazníka výhodou. Zákazníkovi a péči o něj by měla být věnována velká pozornost, zaměstnanci ztotožnění s firmou si uvědomují významnost každého zákazníka společnosti, což je důležité, protože komunikace se zákazníkem probíhá na všech úrovních.

Je zřejmé, že s firemní kulturou úzce souvisí i kvalita služeb, které firma poskytuje. V této oblasti existuje tzv. koncepce ISO, která je v současnosti považována za záruku kvality. Pro zákazníka je tento certifikát významnou zárukou kvality a vede k jeho volbě při uspokojení svých přání a potřeb právě takové společnosti, která této certifikace dosáhla. Norma ISO – je vydávána Mezinárodní organizací pro standardizaci, není závazná, ale doporučující.

2 Vnitrofiremní komunikace

V této části je pohled na komunikaci uvnitř firmy. Co je účelem, jaké jsou cíle komunikace ve firmě, samotný proces komunikace. Zdrojů k této problematice není mnoho, co se týče konkrétně vnitrofiremní komunikace, hlavní zdrojem je stejnojmenná publikace, jejímž autorem je Patrik Janda (3). Další použité zdroje se zabývají převážně komunikací obecně – jak správně komunikovat apod. V kapitole jsou uvedeny i příčiny nefungující komunikace, překážky v komunikaci, rady k zefektivnění komunikace a komunikace na různých úrovních organizační struktury.

2.1 Účel a cíle vnitrofiremní komunikace

Je nesporné, že cílem správné vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, nýbrž spokojený zákazník. Janda v (3) poukazuje na efektivitu firmy, která se neobejde bez správně nastavené vnitrofiremní komunikace. Správný systém komunikace uvnitř firmy je rozhodně jedním ze základů úspěchu firmy. Nedopatřením může být domněnka, že kvalitní komunikace jak již bylo zmíněno výše, je cílem ke spokojenosti zaměstnanců. Je ale zřejmé, že bez komunikace by zaměstnanci firmy nemohli svoji práci vykonávat. Proto je nutné se ve firmě této problematice věnovat a stejně jako v ostatních oborech tak i v tomto je důležitá inovace.

Nejprve k samotné komunikaci, co vůbec komunikace - přenos informací, znamená. Komunikace jako dorozumívání je nejčastější způsob, prostředky bývají řeč, písmo či nonverbální komunikace, dále existuje telekomunikace – označení pro veškeré metody elektronické komunikace. Ve firemním prostředí jsou zřejmé oba tyto dva výrazy komunikace.

Komunikace jako prostředek dorozumívání se dále rozděluje na dva typy:

- Verbální (neboli slovní komunikace),
- Neverbální (či nonverbální – beze slov, mimoslovní projevy, postoje).

V oblasti elektronické komunikace hovoříme o telefonu a internetu (ICQ, Skype, elektronická pošta, sms). Ve firmách je nejčastěji využíváno elektronické pošty a telefonu.

Účelem vnitrofiremní komunikace je správné využití všech, manažerovi dostupných, zdrojů k fungování na trhu. Za tyto zdroje můžeme považovat finanční prostředky, lidské zdroje (angl. termín Human resources), informace a materiální zabezpečení.

Manažer má tedy dostatek zdrojů, má možnost si je naplánovat a následně s nimi vhodně hospodařit. Teorie typu: „Je dostačující, když budeme vyrábět nebo poskytovat pouze takové služby, které si zákazník žádá,“ je sporná. Z pohledu zákazníka a jeho

potřeb se totiž ukazují jeho určité potřeby, které již má a jsou firmou uspokojovány, zároveň je v očekávání, zdali mu nebudou nabídnuty nové či inovované výrobky nebo služby, které bude moci začít využívat. Cílem komunikace je tedy spolupráce - „táhnout za jeden provaz“ a co nejlépe uspokojit potřeby a požadavky zákazníka.

Cíle komunikační sítě

Nezbytný je přesný transfer informací pro cílovou skupinu nebo pro jednotlivce. Naopak není vhodné velké množství informací, které může vést k přetížení jednotlivce – nebude schopen efektivní komunikace. Je zřejmé, že míra zatížení má přímý vliv na efektivitu práce jednotlivce.

Dále je nezbytné vhodně prezentovat své znalosti, odbornost a poznatky. Ukazuje se, že znalosti, které nejsou vhodně prezentovány, jakoby neexistovaly.

2.2 Komunikační proces

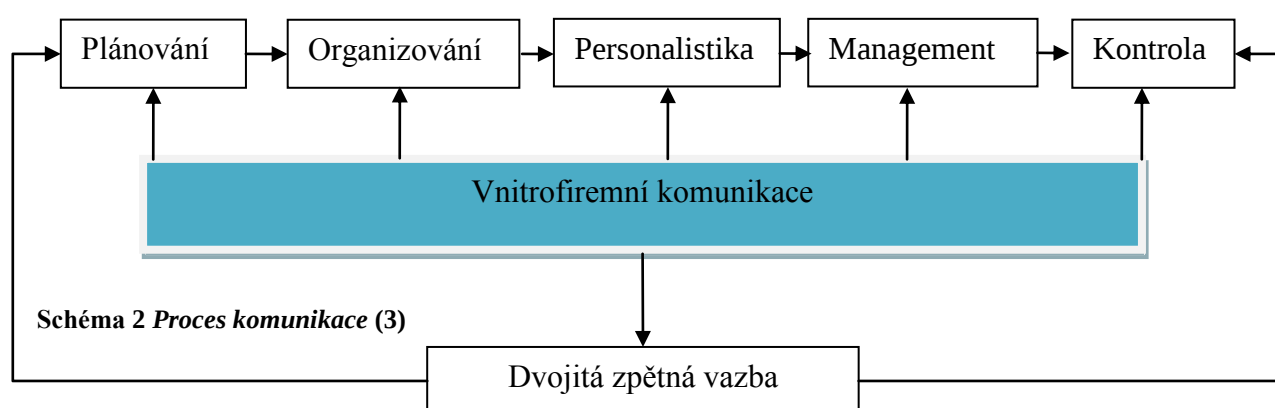
V každé firmě nastává komunikační proces. Aby mohl komunikační proces fungovat správně, potřebuje nejen nezbytnou technologii, ale hlavně lidské zdroje. Jsou zde významné role a to odesílatel informací – „vypravěč“ a příjemce informací, „posluchač.“ Mohou zde nastat i tzv. komunikační šumy, kdy se příjemci nedostane celé sdělení tak, jak ho vyslal odesílatel.

Management

V současnosti je opravdu nutností, aby si lidé ve vedení firmy uvědomili, jak je vnitrofiremní komunikace důležitá. K jednotlivým složkám v procesu vnitrofiremní komunikace patří vymezení a sdělování cílů podniku, správně načasované zpracovávání a prosazení jednotlivých plánů pro dosažení cílů podniku, efektivita v oblasti využití zdrojů, jimiž jsou lidské zdroje, materiál, informace, finanční prostředky, know-how), vhodná forma získávání, výběr a hodnocení pracovníků, správné vedení lidí, kontrola a proces zpětné vazby.

Profesionální manažeři vyžadují zpětnou vazbu. V této oblasti se vyskytuje pojem i „dvojitá zpětná vazba.“ Jedná se o proces, kdy manažer získá ze zpětné vazby různé poznatky, ty zváží, opraví, případně upraví a převede do praxe.

Vhodnou pomůckou jak tomuto procesu (propojení činností managementu v oblasti vnitrofiremní komunikace) lépe porozumět může být schéma č.2.



Interní komunikační proces

V interním prostředí firmy probíhá každodenní komunikace. Soubor informací, komunikačních dovedností, aktivit a nástrojů se nazývá komunikační proces. Důležité je zde porozumění. Ten, kdo zahajuje komunikaci – lze ho pojmenovat názvem „odesílatel“ je zcela zodpovědný za porozumění toho, kdo tuto komunikaci obdrží – „příjemce.“ Rozumět předaným informacím je nezbytností, bez tohoto nelze hovořit

o komunikaci. Nutné je, aby odesílatel komunikace vždy zvolil vhodné nástroje k přenášení informace.

Překážky v komunikaci

V komunikaci se mohou samozřejmě objevit i překážky. Je zřejmé, že velkou překážkou v komunikaci jsou informace, které nelze uveřejnit. Není vhodně zveřejňovat všechny informace, ale je důležité v okamžiku, kdy se informace tohoto typu dostanou na veřejnost, obhájit si své. V této situaci se projeví schopnosti lidí ve vedoucích pozicích, příkladem těchto schopností můžou být schopnost zcela otevřeně komunikovat, schopnost jednat rychle a rozhodně, věřit v to co dělám, dělat pro to maximum, dále by měl manažer věnovat komunikaci zvláštní pozornost a to ve všech směrech komunikace jak k podřízeným, kolegům manažerů tak i k nadřízeným. Posledním příkladem mohou být manažerovi komplexní cíle, zodpovědnosti a pravomoci.

Důležitým bodem v komunikaci je zabezpečení volného toku informací. Příčina, proč management firmy nedostává od podřízených úplně informace, se může skrývat v osobnosti manažerů. Vezmou-li se dva styly řízení – autokratický a demokratický, lze z toho vyvodit fakt, že autokratický styl vedení je vážnou překážkou v komunikaci. Autokratický styl vedení můžeme identifikovat, není-li na pracovišti vhodná atmosféra, tento styl vedení má tendence nevytvářet ve svém okolí vhodnou atmosféru, chybí zde volný tok informací především z důvodu zábran u zaměstnanců sdělovat negativní zprávy. V krajním případě může dojít až k selhání v řízení, a to z důvodu, že *správné řízení* je založeno na úplných a přesných informacích. Autokratický styl nepřijímá kritiku, zpětná vazba v komunikaci nefunguje a v konečném důsledku dochází k zániku upřímné a otevřené komunikace ze strany zaměstnanců směrem k vedení. Manažeři, kteří řídí kolektiv autokratickým stylem, by měli alespoň zvážit, jestli se vůdčí osobnost vyznačuje množstvím podřízených nebo podle množství vedoucích, které za svou kariéru „vychoval.“

Struktura toku informací

Téměř ve všech společnostech je vytvořena organizační struktura. Organizační struktura je způsob uspořádání podniku, vymezuje vzájemné vztahy lidí a prostředků při plnění cílů, řídí aktivity zaměstnanců.

V případě struktury informačních toků je zřejmé, že by měla strukturu organizační kopírovat. Zároveň může tok informací sloužit ve firmě jako návod ke změnám v organizační struktuře.

Již ve chvíli, kdy jsou přítomni dva lidé, nastává proces komunikace. Proces komunikace je zřejmý ze schématu č. 3, znázorňuje průběh a to od vyslání prvotní informace od odesílatele, proces putování informací a až po přijetí informací příjemcem. Přičemž zde působí i šumy, které ubírají informaci kvalitu. Důležitá je zpětná vazba. Proces probíhá od odesílatele, který vyšle informaci, následuje kódování, pak prostředek neboli kanál, kterým se informace přenáší, následně dekodování této informace příjemcem, po celou dobu působí na přenos takzvané komunikační šumy. Ve správném procesu funguje dvojitá zpětná vazba.

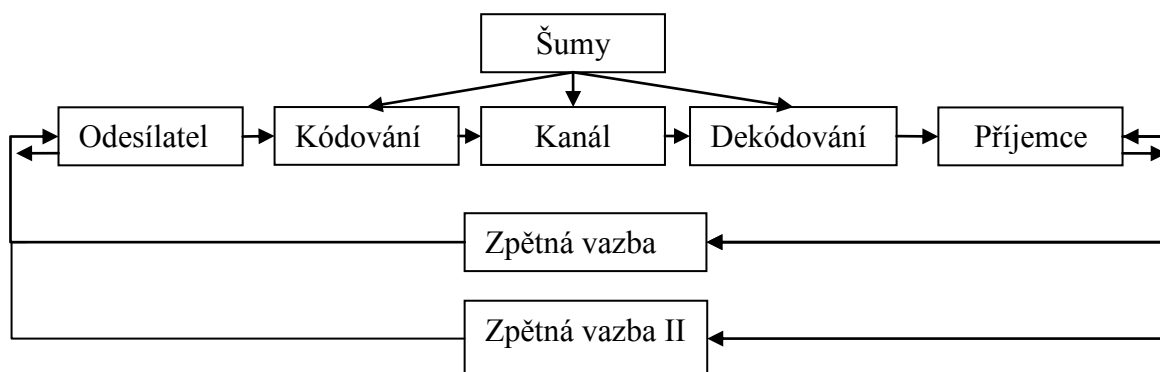


Schéma 3 Model znázorňující průběh komunikace. Uvedeno v (5)

Příčiny nefungující komunikace

Situace, kdy komunikace nefunguje, je potřeba řešit. Hledá-li se řešení na zlepšení interní komunikace je potřeba si uvědomit, že nefungující, špatná komunikace má většinou kořeny v mnohem hlubších problémech, je důležité hledat příčiny. Armstrong v (1) poukazuje na nutnost nejprve zjistit, zdali vše nepramení v nevhodně stanovené organizační struktuře, firma si musí ujasnit a stanovit cíle k dosažení svých výsledků.

Návod k zefektivnění komunikace

Efektivní a fungující komunikace je v současnosti nezbytná. Faktorů pro zlepšení komunikace ve firmě je několik. Jedním z nich je například komunikace podřízený versus nadřízený a sice, podřízený by měl nadřízenému předkládat návody k řešení problémů a ne jen samotné problémy. Dalším faktorem je uvědomit si, že správná komunikace je dílem jak odesílatele, tak i příjemce. O komplexní komunikaci hovoříme v případě komunikace zdola nahoru (větší odpovědnost má pak nadřízený nebo ten, kdo má více zkušeností). Dále je třeba potlačit snahu o předávání *pouze* příznivých zpráv (jak pro komplexní, ale i pro částečné řízení společnosti je zapotřebí objektivních informací), velký vliv může mít v této problematice manažer a jeho styl řízení. Otevřená a upřímná komunikace je klíčem ke správné firemní komunikaci. Příznivé podmínky na pracovišti poskytované zaměstnancům jsou pro kvalitní komunikaci nezbytné. Nastane-li situace, že zaměstnanec nemá dostatek informací pro výkon své práce anebo je na druhé straně informacemi zahlcován, je potřeba hledat chybu u jeho nadřízeného. Poskytovat zaměstnancům potřebné informace pro výkon jejich práce a usnadnit jim k nim přístup. Informace by měli zaměstnanci dostávat pravidelně. Aktualizace informací je nezbytná. Vyvarovat se předávání zbytečných informací. Při tvorbě rozhodovacího procesu je dobré zapojit i zaměstnance, a sice pomocí otevřené komunikace, vyslechnout jejich názory a návrhy, nevzniká zde tolik prostoru pro neformální komunikaci, čímž je například „šeptání“ a obavy.

Komunikace a organizační struktura

Celá společnost funguje jako celek, pracuje jako jeden organismus a je důležité k tomu tak i přistupovat. Ve firmách lze zaměstnance rozdělit do třech úrovní a to dle organizační struktury, nejnižší úroveň označujeme jako první linii, dále je zde střední management a na nejvyšším stupni je vrcholový management.

První linie

V současnosti se mnohdy o úspěchu firmy rozhoduje v „první linii.“ Pracovníci z první linie jsou totiž vystaveni přímému kontaktu se zákazníkem. Typ pracovníka z první linie, který se setkává se zákazníkem, záleží na oblasti podnikání.

Ve velkém konkurenčním boji je role těchto pracovníků opravdu důležitá. Zákazník má velký výběr dodavatelů – je v pozici, kdy si může vybírat. Chce nejen co nej kvalitnější služby a výrobky, ale i celkový servis.

Z toho vyplývá, že je zapotřebí věnovat zaměstnancům v první linii náležitou pozornost. Velkou výhodou je, když zaměstnanci chápou své zaměstnání jako službu zákazníkům. V komunikaci se zaměstnanci v první linii je důležité mít na paměti několik zásad, mezi které patří například, že tito zaměstnanci jsou skupinou zaměstnanců jako ostatní skupiny ve firmě, z toho vyplývá pro manažery nedělat žádné rozdíly, všichni mají zájmy. Další zásadou je vypěstování dobrého vztahu k firmě což obnáší seznámit tyto zaměstnance s vedením společnosti, které by mělo mít na programu pravidelné setkávání s těmito pracovníky, aby zde byl prostor pro jejich názory, připomínky apod. Dále je považováno za důležitou zásadu zařadit pracovníky do programu firemní vzdělávání.

Střední management

Veškeré inovace od vedení společnosti použijí a uvedou do praxe pracovníci středního managementu. Vrcholový management určí nové postupy a na středním managementu je role seznámit s těmito postupy pracovníky na ostatních úrovních. Tito pracovníci se musí seznámit a porozumět s tím, co dostali za úkol, kvalitně předat ostatním

a v případě kritiky si stát za tím co nevzniklo u nich, ale u vrcholového managementu. Jejich role tedy není snadná. Střední management je jádrem firmy a odpovídá za samotný chod firmy, je nezbytné tyto pracovníky obzvláště podporovat.

Vrcholový management

Vrcholový neboli top management má odpovědnost a pravomoc, dále z těch nejdůležitějších oblastí má na starosti oblast řízení a strategie. Vrcholový manažer je tedy zároveň i stratég. Této oblasti se podrobně věnuje Kenichi Ohmae v (6), podle něhož je důležité mít na paměti následující 3 věci

- firma a její zaměstnanci,
- zákazník,
- konkurence.

Všechny tyto body jsou samostatnou složkou, které jsou definovány jako složky s vlastními zájmy.

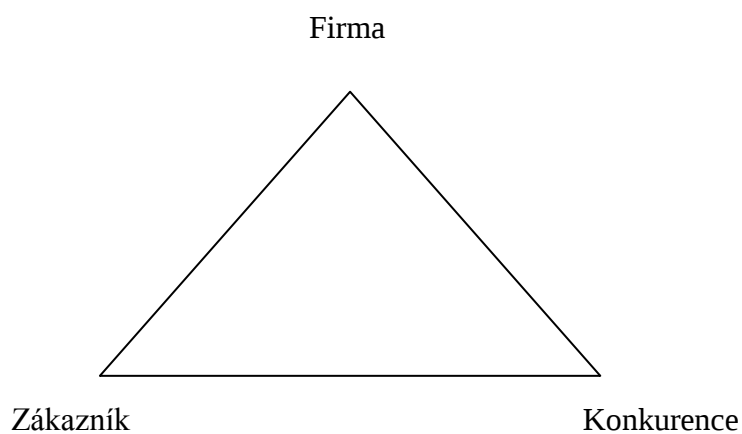


Schéma 4 Strategický trojúhelník (6)

Je zřejmé, že top manažeři jsou posuzováni a hodnoceni podle dosažených výsledků, nikoli podle oblíbenosti u svých podřízených pracovníků, ředitel společnosti by pak měl být obklopen kvalitním týmem top manažerů. Ukazuje se, že vrcholoví manažeři by měli být přibližně po 4–5 letech takzvaně „rotovat.“

Je nesporné, že kvalita a rychlost přenosu informací uvnitř firmy je dnes velkou konkurenční výhodou, firma má prostor na včasnou reakci v oblasti trhu například na nové výrobky a služby konkurence. Vrcholový management by měl co nejsprávněji určovat zásady, pravidla, inovace a systém komunikace uvnitř firmy.

3 Spokojenost zaměstnanců

Je zřejmé, že oblast spokojenosti zaměstnanců ve firmě je významná a úzce souvisí s firemní kulturou. V následujícím oddíle je popsána úloha vedoucích pracovníků (jak přispět ke spokojenosti lidí ze svého týmu), lidské potřeby a mezilidské vztahy. Zdrojem informací byla širší škála publikací, od psychologických po ekonomické.

3.1 Vztahy na pracovišti

U menších a mnohdy i u středních firem je velký předpoklad vzniku tzv. rodinné atmosféry. Je zde téměř denní kontakt s vedením společnosti a tím pádem vzniká i velký prostor pro naslouchání zaměstnancům, jejich názorům, požadavkům, návrhům či připomínkám.

Je zřejmé, že dobré vztahy na pracovišti firmě velmi prospívají a to nejen v odrazu výkonnosti, ale i k její celkové atraktivitě. Atraktivní firma se stává pro mnoho lidí volbou při hledání zaměstnání. A zároveň není pochyb o tom, že atraktivita firmy je velmi důležitá ve vztahu firma – zákazník.

Zlepšování mezilidských vztahů by mělo být nedílnou součástí programu firemní kultury. Dalším bodem v oblasti mezilidských vztahů je slušné zacházení s pracovníky. Tato oblast je velmi důležitá, lze říci, že mnohdy více než samotné odměňování. Rovněž je nutné dbát a zajistit zaměstnancům odpovídající pracovní podmínky. Neustálé zlepšování pracovních podmínek je v současnosti nezbytností a to nejen pro zlepšení kvality práce, ale i pro zlepšení celkové výkonnosti firmy.

Lidské potřeby

V oblasti spokojenosti zaměstnanců je důležité si uvědomit lidské potřeby. Ekonom Maslow, jak uvádí Kotler v (5), je definoval jako fyziologické a psychologické, a sice Fyziologické potřeby člověk uspokojuje nejprve, jedná se o nižší potřeby, jimiž jsou například žízeň, hlad nebo spánek. Dále jsou zde psychologické potřeby, jejichž uspokojení nastává až po plnohodnotném uspokojení potřeb nižších – fyziologických. Mezi psychologické potřeby patří bezpečí, jistota, sounáležitost, ocenění, uznání a následně seberealizace. Dále má pak každý člověk své vlastní potřeby, které se snaží co nejlépe uspokojit. Manažer by měl i tyto dokázat odhadnout.

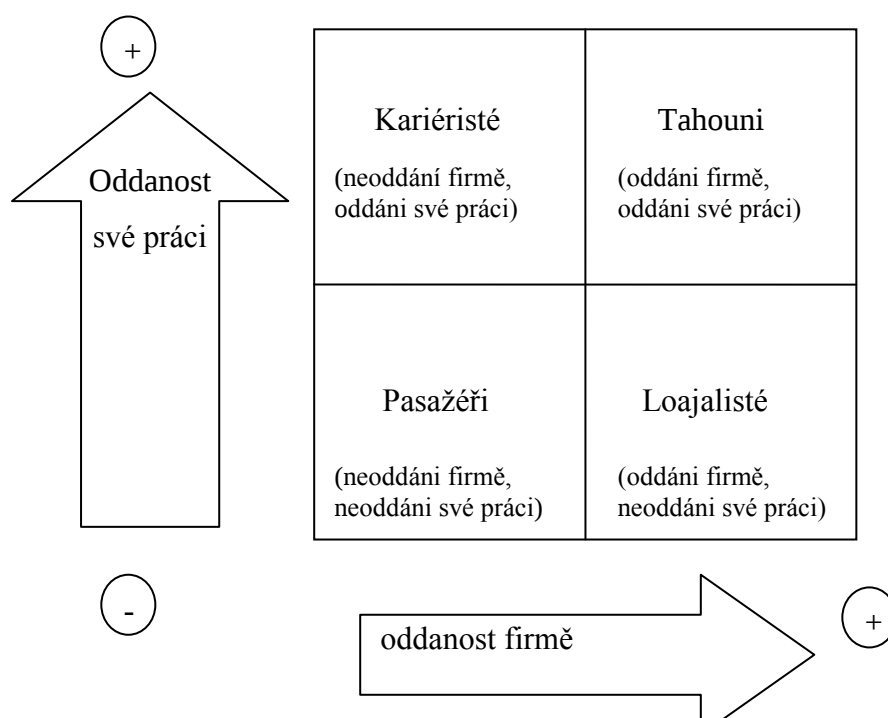


Schéma 5 *Úroveň oddanosti firmě a práci, (9)*

Spokojenost zaměstnanců působí na jejich role ve firmě. Firmy usilují o oddanost zaměstnanců své firmě a zároveň o oddanost zaměstnanců práci. Úroveň oddanosti práci a firmě lze vidět na schématu č. 5. Úroveň oddanosti lze rovněž zjistit průzkumem spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

3.2 Úloha manažera

Pro úspěšný tým je nezbytností schopný manažer, který zcela za tým zodpovídá. Manažer by měl jít členům svého týmu příkladem a to jak ve svém vlastním přístupu k práci tak i v oblasti sebevzdělávání. Správný manažer na jedné straně svůj tým směřuje k prioritám společnosti, na té druhé je však nezbytné o tým pečovat. Manažeři si musí uvědomovat, že právě prostřednictvím lidí ze svého týmu dosahují cílů a překonávají je.

Manažeři by měli ve svém týmu zajistit řadu faktorů, jedním z nich je zabezpečení dodržování stanovené vize, cílů a strategie společnosti. Dále musí být v každém týmu určena jasná pravidla a navíc přesně určené role u jednotlivých členů týmu. Manažer by se měl angažovat v náboru nových pracovníků, u nichž jsou zřejmé neobyčejné až výjimečné dovednosti. V každém týmu je nezbytné správně a vhodně delegovat pravomoci, motivovat pracovníky svého týmu, dbát na rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců, zajistit jim potřebné vzdělávání. Pro manažera je rovněž důležité ujasnění svých osobních cílů, potřeb, očekávání, silných a slabých stránek. Manažerovi ambice by měly být v rovnováze s očekáváním firmy. V neposlední řadě musí manažer rozvíjet své dovednosti a neustále se sebevzdělávat.

Motivace, vzdělávání a další aspekty jako například benefity, delegování pravomocí, příjemná atmosféra na pracovišti mají velký podíl na spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Motivace

Pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonů zaměstnanců se ve firmách využívá motivace, která má na lidské výkony velký vliv. Management firmy očekává od zaměstnanců odpovídající výkony. Podmínkou je vytvoření prostředí a způsob nasměrování zaměstnanců k těmto výkonům, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Proces motivace je velmi komplikovaný, lidské potřeby a cíle jsou různé a k uspokojení těchto potřeb a cílů každý jedinec podniká různé kroky, z tohoto důvodu je patrné, že najít jeden vhodný způsob motivace stejný pro všechny pracovníky je nemožné. Oblast motivace má tři složky – směr, úsilí a vytrvalost jednotlivců, uvádí Armstrong v (1) Platí, že zaměstnanci, kteří jsou motivováni správně mají jasné své cíle a ubírají se k dosažení právě těchto cílů.

Vzdělávání pracovníků

Stojí-li management firmy před otázkou, zdali svým zaměstnancům umožnit další vzdělávání, ukazuje se, že rozhodně ano. Obzvláště z důvodů rozvíjení kvalifikace, což je přínosné především pro dosahování hlavního cíle firmy (zisku), a dále proto, že další možnost vzdělávání velmi přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a následně se projeví ve výkonnosti zaměstnanců.

Někteří pracovníci považují další vzdělávání a školení za zbytečné, mnohdy i za nudné. Problém může být viděn ve čtyřech hlavních aspektech. O prvním z těchto aspektů lze hovořit v případě chybějících kariérových plánů (zaměstnanec nemá plány svého vlastního osobního rozvoje, není jasné, co vše má rozvíjet ve prospěch společnosti a k její konkurenceschopnosti). Za druhé je potřeba vysvětlit zaměstnanci přínos školení pro jeho osobu a následně pro celou společnost – větší spokojenost klientů, vyšší výkony apod. Dalším aspektem je seznámení zaměstnance s cílem školení – proč se dalšího vzdělávání či školení účastní. Posledním bodem je nezbytnost zajištění vhodné úrovně vzdělávání a školení a kvalitní lektory (kvalitu lze zajistit pomocí referencí).

4 Představení společnosti Šmídl s.r.o.

Hlavní činností firmy Šmídl s.r.o. je provoz silniční nákladní dopravy.¹ Firma vznikla v roce 1991 jako fyzická osoba Šmídl Transport a v roce 2004 vznikla společnost Šmídl s.r.o. Firma je považována za ekonomicky silnou, kvalitní a zároveň za významného zaměstnavatele Pardubického kraje. Společnost má svou vizi, která zní následovně: *„Pevně věříme, že s pomocí dobře motivovaných a kvalifikovaných spolupracovníků vybudujeme prosperující ekologicky vyspělou logistickou společnost, patřící k nejvýznamnějším v České republice, jež se stane symbolem kvality a spolehlivosti.“* Management firmy Šmídl s.r.o.

¹ Nákladní doprava je souhrn úkonů, jimiž se uskutečňuje přeprava nákladu. Je to činnost spjatá s cílevědomým přemísťováním hmotných předmětů v nejrůznějších objemových, časových a prostorových souvislostech za použití různých dopravních prostředků a technologií. V silniční nákladní dopravě se dopravní prostředky člení na valníkové, sklápěcí, speciální a dále na přepravu návěsů a přívěsů. Uvádí Eisler v (7).

Mezníky ve vývoji společnosti

K důležitým mezníkům ve vývoji společnosti v oblasti lidských zdrojů patří:

- r. 1992 – uzavření prvních pracovních poměrů a to na pozicích řidič mezinárodní kamionové dopravy.
- r. 1999 – výstavba současného sídla firmy, nezbytné pro rozvoj firmy, jedná se o technicko-hospodářské zázemí pro pracovníky společnosti.
- r. 2003 – úspěšná účast ve výběrovém řízení na systémového dodavatele pro společnost KAROSA a.s. a zároveň zřízení nového pracoviště ve Vysokém Mýtě.
- r. 2004 – firma ke dni 1.5. zaměstnává 110 zaměstnanců, založena společnost Šmídl s.r.o.
- r. 2005 ke dni 1.11. zaměstnává firma 195 zaměstnanců, vznik dalšího střediska firmy, a sice v Kolíně, začátek spolupráce s poradenskou firmou v oblasti řízení lidských zdrojů.
- r. 2006 získání grantu z Evropské unie a sice z Evropského sociálního fondu na projekt Rozvoj konkurenceschopnosti společnosti Šmídl s.r.o., autorem projektu je MVDr. Martina Šmídlová, v tomto roce firma zaměstnává 220 zaměstnanců.
- V roce 2007 již počet zaměstnanců firmy Šmídl vzrostl na 293, a v roce 2008 firma zaměstnává 321 pracovníků.

5 Firemní kultura společnosti Šmídl s.r.o.

Je nesporné, že firemní kultura se v organizaci vytváří již od data vzniku firmy. Společnost Šmídl s.r.o. je v prostředí českého trhu (do roku 2004 Šmídl TRANSPORT) již osmnáctý rok. Za tuto dobu si společnost utvořila své vlastní normy, postoje, hodnoty, zvyky, způsoby jednání a chování – svou vlastní firemní kulturu. Ve firmě je tedy určitá kultura nastavena a je na každém zaměstnanci, aby ji respektoval a stanovená pravidla dodržoval.

Firemní kulturu je nezbytné dále budovat a rozvíjet. Jedná se o dlouhodobou práci, kde na „špičce ledovce“ stojí manažer, který by měl jít ostatním příkladem, ale zároveň vytvořit pro své podřízené pracovníky takové prostředí, ve kterém se cítí dobře, kde cítí zázemí, jistotu, zároveň je zde prostor pro naslouchání, jejich názory, připomínky, problémy atd. Ve firmě to můžou být všichni vedoucí pracovníci – podílí se na celkovém klimatu ve firmě, mají jeden ze zásadních vlivů na tom, jak se jejich podřízení pracovníci v práci cítí, což se nepochybně odráží v jejich celkové produktivitě.

5.1 Složky firemní kultury

Firemní kultura je, jak již bylo zmíněno soubor zásad, hodnot, norem a artefaktů neboli lidských výtvorů, tyto složky lze následovně konkretizovat:

- *Hodnoty* – zaměstnanci je sdílejí, mohou se s firmou ztotožnit – konkrétně například úspěch firmy, podílet se na rozvoji firmy, udržení si stávajících a to nejen významných klientů, apod.
- *Normy* – jsou ve firmě stanoveny, jde o takzvaná nepsaná pravidla „hry.“
- *Postoje* – v oblastech každodenního jednání, rozhodování a chování zaměstnanců firmy.
- *Zvyky* – ve firmě je mnoho ať již formálních či neformálních zvyků. Jako formální lze považovat představení nového zaměstnance všem ostatním,

prohlídka firmy, jako neformální lze označit například, jde-li někdo vařit kávu, zeptá se ostatních na oddělení, zda chtějí také.

Jako vnější demonstraci firemní kultury jsou považovány právě artefakty – lidské výtvoř, čili budovy a jejich architektura – materiální složky. Firma Šmídl na počátku svého podnikání působila v rodinném domě, jehož vlastníkem byl zakladatel společnosti. Z důvodu rozvoje společnosti bylo nezbytné zabezpečit jiné, větší a kvalitnější zázemí pro potřeby firmy. V roce 1999 bylo vystavěno nové sídlo společnosti (viz příloha 5), tedy nové prostředí pro růst, rozvoj firmy a pro utváření firemní kultury s názvem „Truck Centrum.“ Truck Centrum tvoří nepochybně důležitou složku firemní kultury a je přínosné i k celkovému image firmy. Firemní prostředí má velký význam pro společnost, a sice pro její vlastní identitu.

K otázce architektury lze konstatovat, že budova byla vybudována „v jednotném duchu“ a v určité kombinaci barev (hlavní kombinace červené a šedé barvy často doplňuje bílá či černá barva), které jsou v souladu ve všech částech budovy a také i v nemateriálních složkách. Tato kombinace barev je součástí image firmy, které tvoří například design všech nákladních vozidel, které jsou opatřeny i logem firmy (viz příloha 6). Dále lze hovořit i o vybavení firmy a způsoby propagace.

Firma Šmídl používá ke své propagaci řadu způsobů, jimiž jsou například reklama na vozidlech, sponzoring sportovních a kulturních akcí, reklamní spot v rádiích (nejčastěji při náboru zaměstnanců či konání nějaké akce), webové stránky - www.smidl.cz.

Mezi nemateriální složky patří logo firmy, které tvoří image a vlastní identitu firmy, dále jazyk, kterým se ve firmě hovoří, ať již formální či neformální. Jazyk – kterým se ve firmě hovoří, ten může být formální a neformální. Firemní historky, obvykle z firemních akcí – večírky, teambuildingové akce nebo přímo z událostí na pracovišti, a firemní zvyky ty jsou opět formální a neformální, představování, zdravení, vykání či tykání.

5.2 Firemní kultura a výkonnost firmy Šmídl s.r.o.

Jak již bylo zmíněno, utváření firemní kultury je dlouhodobý proces. V oblasti firemní kultury a jejího vlivu na celkovou výkonnost firmy je rozhodující přístup zaměstnanců. Zaměstnanci spolu s vedením společnosti utváří firemní kulturu, dodržují pravidla, normy, zásady a chování, která jsou ve firmě stanovena. Jejich loajalita k firmě se pak odráží na celkové výkonnosti. Je více způsobů jak zlepšit přístup zaměstnanců k produktivitě firmy, ale klíčovým se v této oblasti jeví to, aby se zaměstnanci cítili v práci co nejlépe. Opět by měli převzít iniciativu vedoucí pracovníci na jednotlivých odděleních – a sice omezit, nejlépe zamezit telefonování svým podřízeným v době volna, o víkendech, apod., dále v období dovolených výslovně doporučit svým podřízeným pracovníkům, aby čerpali dovolenou 14 dní a to vcelku. Je totiž prokázáno, že týden dovolené není dostačující, má-li si zaměstnanec kvalitně odpočinout. Co se týká vedoucích pracovníků dále, měli by všichni být profesionálové v oblasti řízení lidských zdrojů – jednání s lidmi, vystupování, chování apod. Je zřejmé, že v procesu formování firemní kultury je vhodné pro vedoucí pracovníky další vzdělávání a to především v řízení lidských zdrojů. Styl vedení vedoucích pracovníků velmi přispívá ke snížení fluktuace. Je-li v nějakém oddělení zvýšená fluktuace, je nezbytné, aby se vedení společnosti tímto zabývalo, zjistit příčinu proč je tomu tak a jakou roli v tom hraje pracovník na vedoucí pozici. Jsou-li zaměstnanci v práci spokojeni, odráží se to v jejich produktivitě a následně na celkové výkonnosti firmy.

Existuje velké množství vlivů působících na firemní kulturu, které zároveň pomáhají firmě utvářet vlastní identickou kulturu. K těmto vlivům patří:

- *Vliv prostředí*, který se dále dělí na vliv národní kultury – jedná se o český subjekt, hlavním ovlivňujícím činitelem je tedy česká kultura, vliv podnikatelského prostředí – firma působí v oblasti dopravy a logistiky, a dále se dělí na vliv konkurenčního prostředí, kde je konkurence (v oblasti dopravy) velká.
- *Vliv požadavků a síly zákazníka*, ve velké konkurenci musí firma co nejlépe vyhovět přáním a požadavkům zákazníka, zákazníci požadují komplexní služby (např. Iveco Czech Republic a.s. – doprava, logistické služby),
- *Vliv zakladatele, vlastníka a manažerů* – silní vůdci bývají výrazným symbolem organizace vůči okolí a ovlivňují nejen kulturu společnosti, kterou řídí, ale také její image, ve firmě je zřejmý velký vliv „vůdců“ na firemní kulturu,
- *Vliv velikosti a délky existence organizace* – společnost je na českém trhu 18 let, jedná se o ekonomicky stabilní společnost, jistota a zázemí pro zaměstnance, symbol jistoty pro zákazníky,
- *Vliv využívaných technologií* – jedná se o dopravní společnost, tento vliv můžeme považovat za vliv týkající se vozového parku, který je pravidelně obměňován a modernizován, také například navigace ve vozidlech, dále technologie zajišťující technickohospodářské požadavky – prostředky interní komunikace, využívání informačního systému Prytanis, jehož dodavatelem je společnost UNIS Computers a další.

5.2.1 Firemní kultura a zaměstnanci firmy Šmídl s.r.o.

Každý jedinec má své zvyky, hodnoty, představy a dodržuje pravidla daná časem a hodnotami společnosti, ve které žije. Na pracovišti již kultura existuje a neustále se vyvíjí a formuje. Kultura ovlivňuje vlastní chování zaměstnanců jak uvnitř firmy,

jejich přístup k práci, jednání – jakým způsobem jednají mezi sebou na pracovišti, jakým způsobem jednají s jinými středisky, tak i navenek, způsob chování a jednání s klienty, dodavateli a obchodními partnery. Na každém oddělení jsou pravidla, psaná i nepsaná, u kterých se očekává, že je zaměstnanci budou dodržovat a respektovat, například pracovní doba, doba oběda, telefonování, jednání, účast na poradách, komunikace prostřednictvím e-mailu – včasná odpověď na e-mail, upřednostňování komunikace e – mailem před telefonickou apod.

Mezi firmou a všemi zákazníky tvoří spojení zaměstnanci a to jak technicko-hospodářští pracovníci, tak i řidiči. Ztotožní-li se zaměstnanci s firmou a její kulturou, může se hovořit o opravdové konkurenční výhodě.

Každý zaměstnanec musí být posuzován vedením společnosti jako jednotlivec ačkoli firma usiluje o vytvoření kvalitního a stabilního pracovního týmu. Schopnost manažerů chválit, uznávat zásluhy, naslouchat a otevřeně komunikovat se zaměstnanci je nezbytná. Ke správné firemní kultuře patří i prostor pro naslouchání, podávání návrhů a přijímání stížností od zaměstnanců. Každý z vedoucích pracovníků ve firmě si musí položit otázku, zdali je tohle z jeho strany opravdu dodrženo a uvědomit si, že se tím velmi podílí na formování správné firemní kultury.

Společnost usiluje jako každá jiná o co nejvyšší snížení nákladů, ale na druhé straně usiluje i o stabilní pracovní týmy na každém oddělení, což je velmi důležité. Stabilní pracovní tým pomáhá ke snižování nákladů, neboť fluktuace je pro každou společnost závažný jev.

Firemní kultura působí i na potencionální zaměstnance, kteří si všímají formálních i neformálních jevů – vykání či tykání, způsob oblékání – ve firmě není stanoveno pro všechny zaměstnance a dále nepochybně atmosféra na pracovišti, které si nelze i během krátkodobé návštěvy firmy za účasti pohovoru „nevšimnout.“ Při samotném nástupu do firmy je na personalistovi, aby nového pracovníka seznámil s hodnotami společnosti.

Optimální je seznamovat zaměstnance s firemní kulturou průběžně, to lze prostřednictvím firemního časopisu – Šmídlovin, jejichž prostřednictvím je zabezpečeno, že se s aktualitami seznámí všichni pracovníci firmy.

Další roli přebírají opět vedoucí pracovníci, jejichž úkolem je ve firmě vytvářet podmínky, které umožní zaměstnancům dodržovat, rozvíjet, formovat a uplatňovat hodnoty firmy. Je důležité se touto otázkou zabývat, každý vedoucí by se měl svým podřízeným věnovat, být schopen otevřené komunikace a mít na paměti, že každý spokojený zaměstnanec tvoří cennou součást firmy.

Management firmy vytvořil kodex zaměstnance firmy Šmídl s.r.o. a uznávané hodnoty firmy. Zaměstnanci jsou s tímto seznámeni a očekává se od nich chování dle kodexu a hodnot firmy.

Význam firemní kultury ve společnosti ve vztahu k zaměstnancům spočívá ve stabilizaci pracovníků na všech pozicích a odděleních firmy, v příznivých pracovních vztazích na jednotlivých pracovištích, dále ve příznivé atmosféře ve všech odděleních firmy, v loajalitě všech zaměstnanců k firmě a v image a dobrém jménu firmy.

Benefity

Firma Šmídl má svůj systém benefitů, jež je součástí motivace zaměstnanců. Firma poskytuje různé druhy benefitů, z nichž některé jsou pro všechny zaměstnance stejné a další se odvíjí od funkce, kterou zaměstnanec ve firmě vykonává, bez ohledu na jeho pracovní výkon.

Mezi benefity, které dostávají všichni zaměstnanci bez ohledu na to, kterou funkci vykonávají a bez ohledu na jejich pracovní výkon patří příspěvek na životní pojištění, dále pak telefonní číslo- sim-kartu se zvýhodněným tarifem i pro rodinné příslušníky, příspěvky na vzdělávání, na dojíždění do práce a v případě potřeby firemní půjčky. Benefity THP pracovníků jsou zajištění pitného režimu na pracovišti, příspěvek na životní pojištění od společnosti ING, příspěvek na stravování (zaměstnanci mají možnost výběru buď příspěvek na stravném v jídelně či stravenka). Benefity

zaměstnanců ve vedení společnosti tvoří stejné benefity jako u technicko-hospodářských pracovníků a dále mají někteří z nich k dispozici služební automobil, notebook, telefon. Mezi benefity poskytované řidičům patří náborový příspěvek, příspěvek na penzijní a životní pojištění od společnosti Generali.

Firma dále poskytuje i program pro děti zaměstnanců, a sice výuku angličtiny. Benefity jsou zde využívány jako prostředek budování loajality zaměstnanců k firmě, dále také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k posílení celkové atraktivity firmy na pracovním trhu.

Stmelování kolektivu ve firmě Šmídl s.r.o.

Vliv firemní kultury na kolektiv zaměstnanců firmy Šmídl a jeho stmelování je zřejmý. Cílem firmy v této oblasti je zaměstnávat stabilní tým pracovníků, jejichž loajalita a sdílení hodnot společnosti je na vysoké úrovni.

Lze uvést příklad a výhody stabilního týmu v oddělení dispečinku:

- Týmová spolupráce – dispečeři pracují jako jeden tým, doplňují se, radí si, pomáhají, přesněji řečeno spolupracují. Jejich jednání a chování v oblasti spolupráce se odráží v úspoře času a peněz firmy a ve snížení fluktuace.
- Loajalita k firmě – důležitá vlastnost každého jedince z týmu.
- Zaměstnanci z tohoto týmu pracují, jako profesionálové tzn., pracují naplno (obětují práci i část svého volna, jsou spolehliví, včasné plnění úkolů je samozřejmostí, práce je pro ně důležitá a nedílná součást života).
- Pozitivní naladění členů týmu je zřejmé ze vzájemné komunikace.
- Komunikace mezi členy týmu je na dobré úrovni a to už jen z důvodu nezbytnosti k jejich popisu práce.
- Zvýšení výkonnosti firmy a zvýšení kvality přepravy.

Firma využívá ke stmelování kolektivu dnes již velmi častou metodu, řeč je o teambuildingových akcích. Tyto akce se záměrem stmelování kolektivu jsou pořádány jednou ročně, dále pak firma pořádá pro zaměstnance i sportovní akce konkrétně například předvánoční volejbalový turnaj. Tyto akce jsou ceněným prostředkem v oblasti stmelování kolektivu a je vhodné je pořádat i několikrát ročně.

5.2.2 Firemní kultura a zákazníci firmy

Počáteční vliv na zákaznickou volbu, která z dopravních firem bude vybraná na uspokojení jeho požadavků a potřeb, má určitě pověst firmy a její image. Vezme-li se v úvahu, kdo toto image vytváří, jsou to především zaměstnanci, všichni. Je důležité,

aby firma působila jako jednotný, vyvážený a vyrovnaný celek – jako jeden organismus. Zaměstnanci by se měli s firmou ztotožnit. Je potřeba dbát na každý detail – vizitky, firemní předměty, prostory, chování a jednání všech zaměstnanců, vystupování firmy navenek, apod. Zákazník sice nevnímá tyto detaily samostatně, ale utváří si po celou dobu svůj vlastní obraz o firmě.

Firma Šmídl má své významné zákazníky, pro něž vytvořila kontaktní osoby v případě jakéhokoliv dotazu či problému. Zde je důležité vystupování těchto zaměstnanců vůči těmto „VIP“ klientům, dále jejich loajalita k firmě, jednání a ztotožnění se s plány firmy. Vhodným prostředkem ve vztahu k zákazníkům je vytvoření programu „Péče o zákazníky,“ na kterém se mohou podílet všichni zaměstnanci (nápad, návrhy) včetně výše uvedených kontaktních osob.

Kvalita poskytovaných služeb

Chce-li společnost obstát v konkurenčním boji, je nezbytné se zabývat kvalitou svých poskytovaných služeb. Vedení firmy Šmídl s.r.o. se kvalitou velmi zabývá a proto společnost získala certifikaci ISO, která stručně shrnuto vypovídá o komplexní kvalitě společnosti. Certifikace ISO 9001:2000 a ISO 14001:2004, které firma získala, jsou pro oblast silniční doprava vlastními vozidly a přepravy ADR, servis vlastních vozidel. V prvním pololetí rok 2009 plánuje společnost normu ISO 9001:2000 rozšířit také pro oblast skladování.

Mezi významné zákazníky firmy Šmídl s.r.o. patří Iveco Czech republic a.s., Korado a.s., ESAB Vamberk s.r.o., Philip Morris ČR a.s., Saint Gobain Vertex s.r.o. a společnost IKEA Hanim.

6 Vnitrofiremní komunikace ve firmě Šmídl s.r.o.

Ve firmě patří k prvkům komunikace řeč a telekomunikace neboli elektronická komunikace. Vyskytuje se zde tedy systém komunikace prostřednictvím intranetu, podnikových novin („Šmídloviny“), nástěnek a v rámci verbální komunikace schůze, porady a každodenní jednání ve všech odděleních a pozicích. V systému komunikace je v tuto chvíli vybudována výpočetní infrastruktura – společnost má interní počítačovou síť (pracovní stanice pro všechny zaměstnance na technickohospodářských pozicích). Zaměstnanci mají celodenně možný přístup k internetu, intranetu a do své elektronické firemní poštovní schránky.

Všichni pracovníci by měli být schopni otevřené komunikace, je nezbytné je v takové komunikaci podporovat a vytvořit prostředí, ve kterém je pro tuto komunikaci prostor. Manažeři firmy by si měli uvědomovat, že cílem vnitrofiremní komunikace je spokojený zákazník, funguje-li komunikace uvnitř firmy správně, zákazník je spokojený. Ve firmě je zřejmý nastavený systém komunikace, který se pozitivně odráží v efektivitě firmy. Správný systém komunikace uvnitř firmy je, jak již bylo zmíněno rozhodně jedním ze základů úspěchu firmy.

Ve firmě jsou zřejmé všechny zdroje, které jsou účelem vnitrofiremní komunikace, manažeři pak musí koordinovat jejich správné využití. Mezi tyto zdroje patří finanční prostředky, lidské zdroje, informace a materiální zabezpečení. Cílem komunikace je spolupráce, jejíž budování je silně podporováno pořádáním akcí na stmelování kolektivu.

6.1 Interní komunikační proces

Zaměstnanci ve firmě Šmídl s.r.o. mají hlavní roli v komunikačním procesu, dále je nezbytné pro správné fungování komunikačního procesu zajistit moderní technologii, která procesu velmi napomáhá a veškeré fáze komunikačního procesu zároveň usnadňuje. Každý ze zaměstnanců má v komunikačním procesu roli odesílatele a příjemce informací.

Ve firemním prostředí probíhá každodenní komunikace, je nezbytné zvolit vhodné nástroje k přenášení informací. Komunikace ve firmě probíhá interně mezi ředitelem, jednatelkou a asistentkou, personalitou, mezi dispečery, řediteli středisek, finančním ředitelem, controllingem a účetními, referentkami a rovněž spolu komunikují administrativní pracovníci a také technici, v rámci firmy všichni pracovníci pak telefonicky a prostřednictvím elektronické pošty. V interním prostředí je vhodné využívat jako nejčastější prostředek komunikace elektronickou komunikaci, která je nejméně finančně náročná. Dále probíhá komunikace externě mezi jednotlivými pracovníky a smluvními partnery – zákazníky a to prostřednictvím telekomunikací či osobních obchodních jednání.

Manažeři ve firmě si bezesporu uvědomují důležitost vnitrofiremní komunikace. Jednotlivé složky komunikačního procesu lze konkrétně vymezit. Vymezení a sdělování cílů podniku – ve firmě je zaveden systém komunikace v této oblasti a to především prostřednictvím porad vedoucích pracovníků, kde jsou vymezovány cíle a dále prostřednictvím firemních novin, které vycházejí pravidelně a slouží jako sdělovací prostředek. Dále správně načasované zpracovávání a prosazení jednotlivých plánů pro dosažení cílů podniku je úkolem vrcholových manažerů. Důležitá je i efektivita v oblasti využití zdrojů, jimiž jsou lidské zdroje, materiál, informace, finanční prostředky, know-how), zajištění vhodné formy získávání a výběr zaměstnanců je úkolem personálního manažera a dále hodnocení pracovníků. Jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků je správné vedení lidí. Kontrolu a proces zpětné vazby zajišťují pracovníci, kteří jsou k tomuto kompetentní a zároveň odpovědní.

Management firmy má informace u kterých nejprve musí posoudit, zdali je zaměstnanci opravdu potřebují vědět, po vlastním posouzení může začít sdělování informací. V dalším průběhu toku informací jejich množství koordinovat a vždy správně sdělování načasovat. Jsou-li ve firmě v komunikaci překážky, je nutné se jimi zabývat. Překážky mohou pocítit zaměstnanci na všech pozicích, ale nejvíce je mohou ovlivnit opět manažeři.

Komunikace a organizační struktura firmy Šmídl s.r.o.

Firmu tvoří jednotliví zaměstnanci, uvnitř i navenek působí jako jeden organismus, celek. Dle organizační struktury lze zaměstnance rozdělit do třech úrovní, zaměstnance v první linii, střední management a top management.

Zaměstnanci v první linii mají velký podíl na úspěchu firmy, v případě společnosti Šmídl jsou to řidiči. Pravidelně se setkávají se zaměstnanci zákazníků, přepravují zákaznicko zboží a je z velké části na nich, aby bylo zboží přepraveno v pořádku a v požadované lhůtě stanovené zákazníkem. Vedení firmy musí nastavit takové podmínky, aby se i řidiči mohli ztotožnit s firmou a jejím cílem, a věnovat řidičům náležitou pozornost. Chápou-li řidiči své zaměstnání jako službu zákazníkovi znamená to pro firmu velkou výhodu.

Firma zvolila jako nejčastější prostředek komunikace v oblasti sdělování informací řidičům podnikové noviny „Šmídloviny.“ Jejich prostřednictvím jsou řidiči seznamováni s cíly firmy, záměry, změnami, novými předpisy apod. V oblasti komunikace směrem od řidičů k vedení je zapotřebí pravidelné setkávání vedení s řidiči, vznikne zde prostor pro jejich názory a připomínky, které jsou pro vypěstování dobrého vztahu mezi řidičem a firmou velmi důležité.

Zaměstnanci středního management, za zaměstnance na této úrovni lze pokládat pracovníky dispečinku. Vydá-li vedení nějaké nové předpisy či nařízení je úkolem dispečerů, aby se s tím seznámili a byli schopni informaci v případě potřeby předat řidičům. Dispečink tvoří jádro společnosti, musí zde být zřejmá maximální podpora ze strany vedení. Dalšími členy středního managementu jsou administrativní pracovníce a referentky, které také komunikují s řidiči a zároveň přijímají informace od vedení společnosti.

Zaměstnanci vrcholového managementu mají samozřejmě odpovědnost a pravomoc. Na manažerech firmy závisí řízení a strategie firmy, jakým směrem se bude dále firma ubírat. V komunikaci je nezbytná otevřenost vůči ostatním podřízeným pracovníkům, prostor pro připomínky, názory a naslouchání. Umění komunikovat je důležitou

vlastností všech vrcholových manažerů. Výkonný ředitel společnosti je obklopen čtyřčlenným týmem top manažerů. Je nezbytné, aby se všichni tito top manažeři podíleli na rozvoji komunikace uvnitř firmy, napomáhali rychlosti a kvalitě přenosu informací ve firmě a zároveň určovaly pravidla, zásady a inovace vnitrofiremní komunikace.

7 Spokojenost zaměstnanců ve firmě Šmídl s.r.o.

Spokojenost zaměstnanců se odráží v celkové produktivitě firmy a úzce souvisí s firemní kulturou a interní komunikací. Firma Šmídl se svou velikostí řadí mezi středně velké firmy, předpoklad vzniku rodinné atmosféry je zde velký. S vedením firmy se denně setkávají pracovníci ve středisku Žamberk, ve Vysokém Mýtě a u řidičů je to různé. Ve firmě je zřejmé, ve kterém oddělení jsou dobré vztahy na pracovišti a ve kterém je tomu naopak. Vedoucí pracovníci by měli vědět, že dobré vztahy na pracovišti firmě prospívají a zároveň velmi přispívají k atraktivitě firmy, která je důležitá ve vztahu firmy se zákazníky. Dále je nezbytné slušné zacházení s jednotlivými podřízenými pracovníky, může pro ně být důležitější než odměňování. Součástí firemní kultury by měl být bod zlepšování mezilidských vztahů, jež povede k větší spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Je zřejmé, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mají menší absenci v práci a vydrží déle pracovat v jedné firmě. Nejčastěji využívanou formou ke zjištění spokojenosti zaměstnanců je metoda dotazování, která je zabezpečena, jak již ze samotného názvu vyplývá, dotazníky. V oblasti dotazování se zde prolínají zejména obory psychologie a statistika. Výstupy z šetření spokojenosti zaměstnanců pomáhají manažerům přijímat taková opatření ve firmě, která vedou ke zkvalitnění oblasti řízení lidských zdrojů.

7.1 Dotazníkové šetření – tvorba dotazníků

V počáteční fázi dotazování, která může být klíčová, je nutné správně formulovat otázky. Respondenti musí otázce porozumět, aby jejich odpověď byla co možná nejobjektivnější. Otázka musí být srozumitelná, jasně formulovaná a odpovědi jednoznačné. Také je nutné, aby si dotazovatel na počátku uvědomil svůj cíl, je nezbytné ho přesně formulovat a uvědomit si, co všechno chce dotazovatel na základě dotazníku zjistit.

Je možné předpokládat, že na celkovou stabilitu pracovního kolektivu a na jejich pracovní výkonnost má vliv jejich spokojenost či nespokojenost na pracovišti. Proto se průzkum spokojenosti zaměstnanců dnes řadí mezi moderní metody využívané v oblasti lidských zdrojů. Tento průzkum by však měl být prováděn pravidelně, organizace by si měly stanovit harmonogram, v jakých intervalech bude průzkum spokojenosti prováděn.

Z hlediska obsahu se v dotaznících vyskytují dva druhy otázek. Otázky, které se týkají chování a názorů respondentů a dále otázky, které byly vytvořeny za účelem získání informací o respondentech, jako celku (např. věk, pohlaví, vzdělání, pracovní zařazení atd.). Tuto problematiku podrobně popisuje v (1) doc. Řezanková.

Otázky by měly být formulovány tak, aby se jednotlivé odpovědi nepřekrývaly a byly jednoznačné. Rozhodně není vhodné zařazovat otázky, které jsou osobní povahy (např. rodinný stav, pohlaví,...) na začátek dotazníku, protože by se respondent mohl „zaleknout“ a dotazník vůbec nevyplnit. Mnoho respondentů má také obavu, aby jim v případě anonymních dotazníků byla tato anonymita zaručena. Proto je také důležité vhodně umístit sběrné místo pro odevzdávání dotazníků.

7.2 Sběr dat

V konkrétním průzkumu, který byl proveden, je důležité, že se jedná se o dopravní společnost, kde větší část zaměstnanců tvoří řidiči. Na počátku samotného návržení dotazníků je nutné vyřešit, v jaké podobě budou zaměstnanci dotazníky vyplňovat. Důležité je si uvědomit fakta, že řidiči nemají každodenní přístup k PC, proto je pro ně nejvhodnější forma dotazníku papírová. Oproti tomu zaměstnanci pracující v administrativě a zajišťující chod firmy – ekonomické oddělení, dispečink, středisková administrativa a centrála – mají každodenní přístup k PC, pracovníkům na těchto pozicích může být rozeslán elektronicky, což je z hlediska šetření životního prostředí a také z dalšího zpracování dat nejvhodnější forma dotazování.

Vzhledem k tomu, že pozice řidičů a ostatních pracovníků se liší, byly pro tyto dvě skupiny vytvořeny různé dotazníky. U řidičů by např. byly velmi nevhodné otázky typu: „Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?“ a další podobné otázky.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců byl již ve firmě proveden společností OTC training centrum s.r.o. v roce 2005. Jedná se o poradenskou společnost, která působí v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro porovnání, společnost OTC training centrum vytvořila jeden typ dotazníků (pro potřeby bakalářské práce byl tento dotazník označen „A“), který byl zadán všem zaměstnancům bez ohledu na pracovní pozici. Otázky upřesňující pracovní pozici a délku zaměstnání byly řazeny na začátku dotazníku, což není příliš vhodné. Dotazník od společnosti OTC training centrum byl zaměstnancům zadán v rámci průzkumu spokojenosti ve firmě v roce 2008 ještě jednou. Tento dotazník umožňuje průzkum dílčích oblastí ve firmě.

Kromě výše popsaného dotazníku od firmy OTC byly pro zaměstnance připraveny další dva dotazníky s ohledem na pracovní pozici každého zaměstnance. Pro technickohospodářské pracovníky byl připraven dotazník, který byl pro potřeby této práce označen „B“, a pro řidiče dotazník označený „C“. Celkem tedy všichni zaměstnanci vyplňovali dva různé dotazníky, a sice technickohospodářští pracovníci dotazníky A+B a zaměstnanci na pozici řidič dotazníky A+C. Vzory těchto dotazníků jsou přiloženy (viz příloha č. 2 – Dotazník A, č. 3 – Dotazník B, č. 4 – Dotazník C).

7.3 Analýza dat

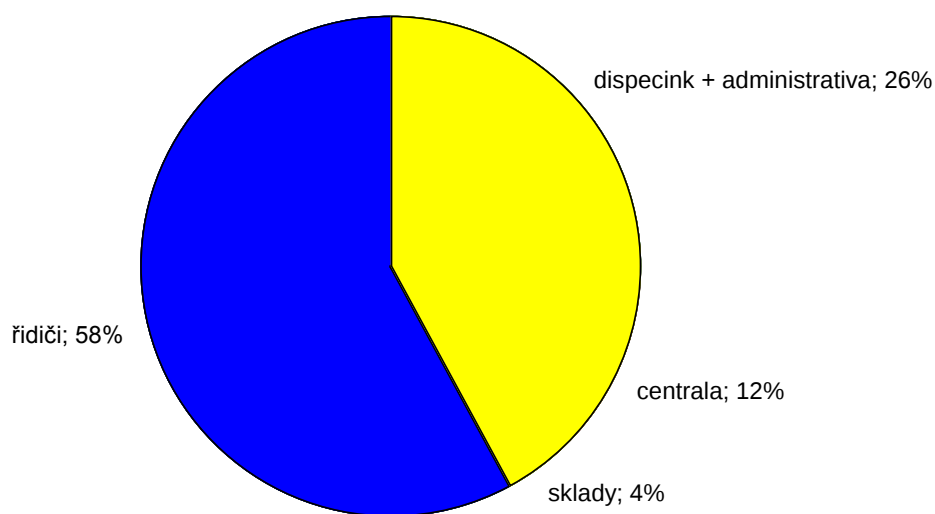
Po fázi sběru dat nastává fáze analýzy neboli vyhodnocení výsledků z těchto dat, v oblasti analýzy dat je nezbytné zmínit v úvodu základní údaje o skupině oslovených respondentů, které z průzkumu vyplývají a které jsou nezbytnou informací.

Pro každou položenou otázku byly odpovědi zpracovány do kontingenční tabulky a dále byl vytvořen výsečový graf.

7.3.1 Analýza dotazníku A

Dotazník A vyplnilo 58 respondentů, sběr dat probíhal v období od června do srpna v roce 2008. Firma má dvě střediska a to Žamberk a Vysoké Mýto, byla tedy vyhodnocena data z těchto středisek, přičemž rozložení respondentů dle jednotlivých středisek je rovnoměrné.

Graf č.1 Respondenti dle jednotlivých oddělení



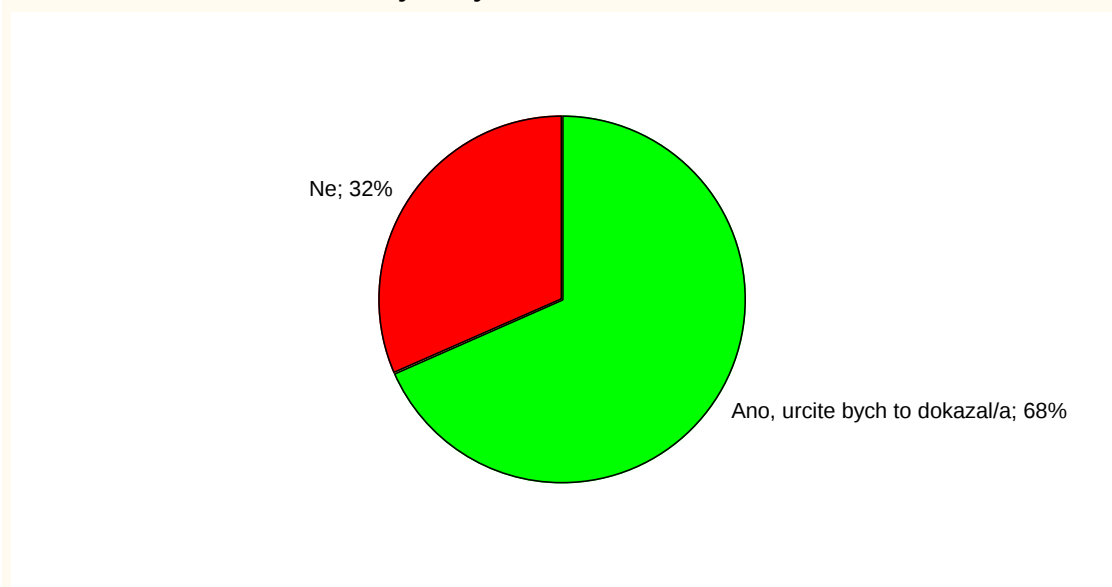
Z průzkumu vyplývá, že polovina (51 % respondentů) je ve firmě Šmídl zaměstnána v rozmezí 1–3 let. Větší část zaměstnanců firmy Šmídl s.r.o. tvoří řidiči, lze tedy předpokládat největší podíl respondentů z řad řidičů, jak lze vidět v grafu č. 1, který zachycuje strukturu pracovního zařazení respondentů ve firmě.

Analýza oblasti vize a strategie

Oblast vize a strategie se týká ztotožnění zaměstnanců s firmou. Účelem je zjistit zda jsou zaměstnanci ve firmě informováni a v jakých intervalech a dále zda mají představu o cílech firmy a zároveň chápou-li smysl těchto cílů. Za tímto účelem byly zaměstnancům položeny následující otázky:

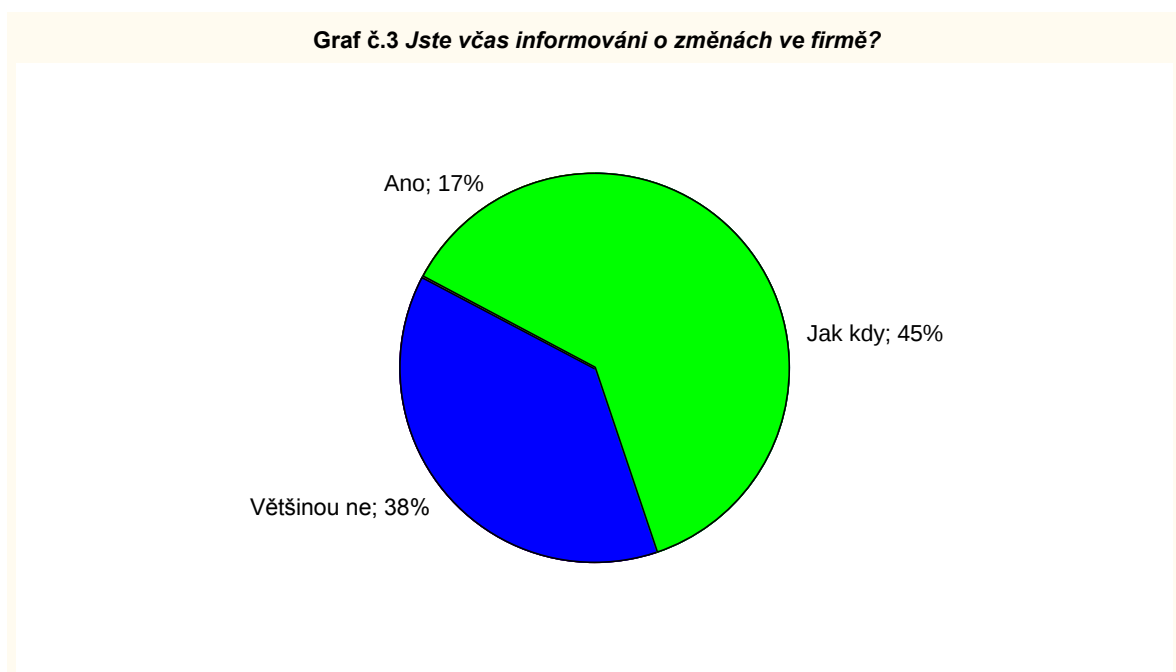
- Dokázali byste vysvětlit někomu, čeho se Vaše firma snaží dosáhnout?
- Máte pocit, že chápete, jak můžete Vy i Vaši kolegové přispět k dosažení cílů Vaší firmy?
- Máte dostatek informací o cílech a strategii Vaší firmy?
- Jste pravidelně informován/a o výkonech střediska a celé firmy?
- Jste včas informován/a o změnách ve firmě?

Graf č. 2 Dokázali byste vysvětlit čeho se firma snaží dosáhnout?



Z grafu č. 2 je zřejmé, že většina zaměstnanců (68 %) má představu o tom, čeho se firma snaží dosáhnout, z čehož vyplývá i ztotožnění zaměstnanců s firmou.

Ohledně výkonů střediska i celé firmy by dle průzkumu zaměstnanci ocenili více pravidelných informací. Včasné informace o změnách ve firmě dostává pouze 17 % zaměstnanců, viz graf č. 3.



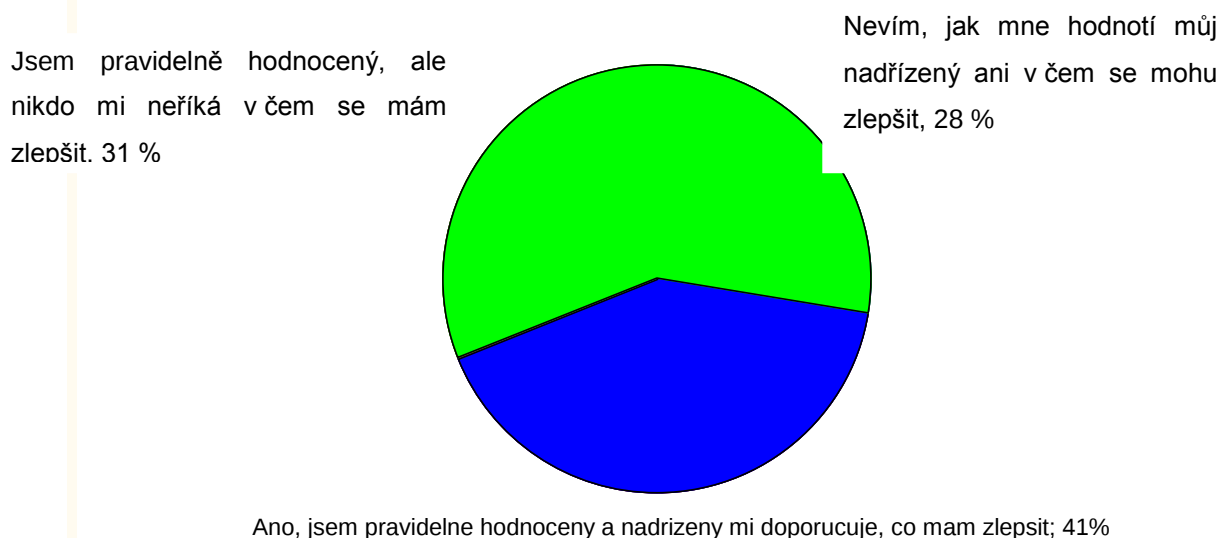
Dle výsledků dotazníkového šetření lze usoudit, že zaměstnanci vědí, jak přispět k dosažení cílů firmy a informovanost o cílech a strategii firmy je na dobré úrovni.

Analýza oblasti rozvoje výkonnosti firmy

Výzkum *oblasti rozvoje výkonnosti firmy* je zaměřen na to, zda jsou zaměstnanci řádně zaučováni a zda jim je náplň práce jasně a logicky vysvětlena. Za tímto účelem byly zaměstnancům položeny následující otázky:

- Byla Vám řádně a úplně vysvětlena náplň Vaší práce?
- Dostáváte pravidelně informaci o Vašem výkonu od svého nadřízeného a doporučení, co potřebujete rozvíjet / zlepšit?
- Byly s Vámi projednány Vaše individuální cíle na letošní rok?
- Když si vzpomenete na své začátky ve firmě Šmídl, můžete říci, že jste byl spokojen se vstupním zaškolením?

Graf č.4 Dostáváte pravidelně informaci o Vašem výkonu od svého nadřízeného a doporučení co potřebujete rozvíjet/zlepšit?



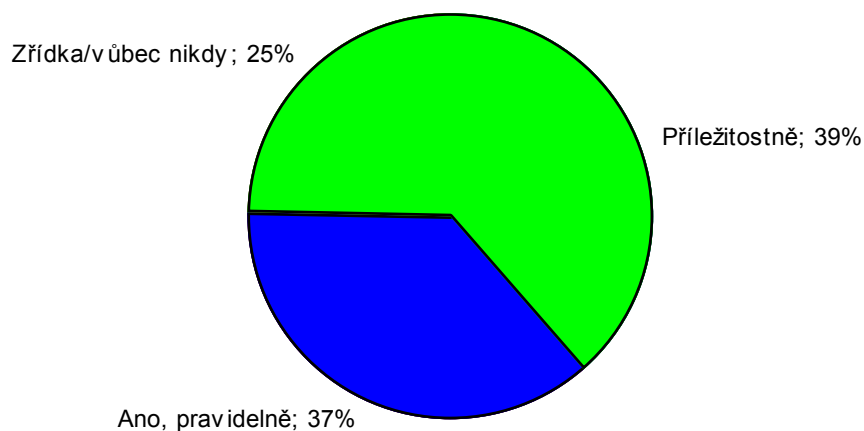
- Poskytuje Vám firma možnost školení a odborného rozvoje?

Jak je vidět v grafu č. 4, na otázku, zda jsou o svém výkonu informováni a dostávají od nadřízených doporučení pro svou práci, odpovídá většina (72 %) zaměstnanců, že zná hodnocení svých výkonů, oproti tomu 28 % zaměstnanců neví, jak je hodnotí jejich nadřízený ani v čem se mohou zlepšit.

Je tedy možné konstatovat, že vazba nadřízený a podřízený funguje, neboť většina zaměstnanců zná hodnocení své práce a ví, jak je možné se zlepšit.

Dále byla zkoumána otázka osobního růstu a dalšího vzdělávání (například pomocí školení). Odpovědi respondentů na otázku do této oblasti jsou znázorněny v grafu č. 5, ze kterého vyplývá, že školení je zaměstnancům poskytováno pravidelně ve 37 % případů, příležitostně ve 39 % a zřídka nebo nikdy ve 25 %.

Graf č.5 Poskytuje Vám firma možnost školení a odborného rozvoje?



Otázku osobního růstu a dalšího vzdělávání tedy hodnotí zaměstnanci převážně pozitivně.

Analýza firemní komunikace

Výzkum *oblasti firemní komunikace* se zabývá komunikací uvnitř firmy, zda je ve firmě prostor pro názory a myšlenky zaměstnanců, zda mají zaměstnanci pro výkon své práce dostatek informací a dále se zaměřuje na komunikaci mezi zaměstnanci ve firmě. Za účelem průzkumu oblasti firemní komunikace byly zaměstnancům položeny následující otázky:

- Věnuje Váš zaměstnavatel dostatečnou pozornost získávání Vašich názorů a myšlenek?
- Máte dostatek informací pro výkon Vaší práce?
- Které druhy informací postrádáte?
- Můžete si dovolit otevřeně sdělit, co si myslíte?
- S kterými odděleními (útvary, středisko) ve firmě se Vám nejlépe komunikuje/spolupracuje?

- S kterými odděleními (útvary, středisko) ve firmě se Vám nejhůře komunikuje/spolupracuje?

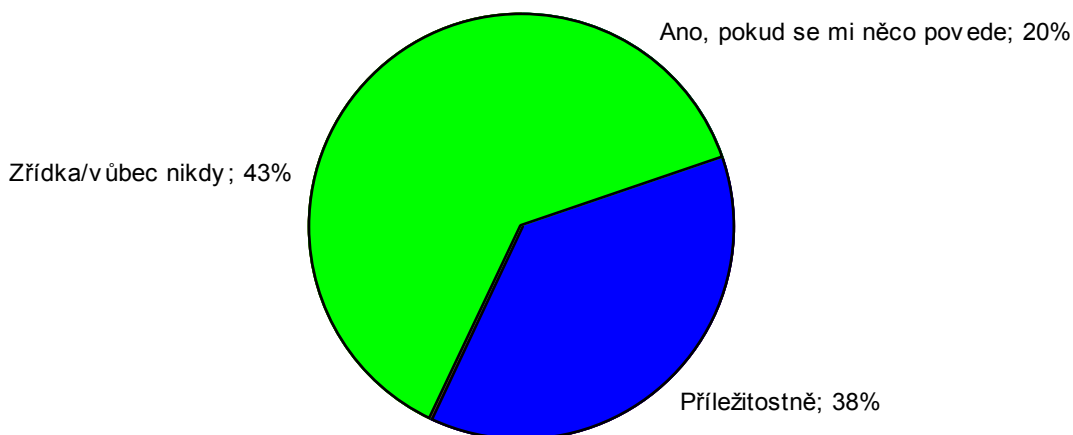
Z provedeného průzkumu vyplývá, že prostor pro názory a myšlenky zaměstnanců je ve firmě pouze příležitostný, netvoří tedy součást firemního programu a zároveň z jeho nepravidelnosti vyplývá, že se nepodílí na spokojenosti zaměstnanců. Ohledně informací, které jsou pro zaměstnance nezbytné pro vlastní výkon jejich práce, je oblast hodnocena pozitivně, neboť informací mají zaměstnanci dostatek. Otevřenost a upřímnost v komunikaci ve firmě chybí, pouhých 25 % z dotazovaných je přesvědčeno, že může sdělit otevřeně a upřímně co si myslí. Zaměstnanci by zároveň ocenili, kdyby jim nadřízení sdělovali názor na výkon jejich práce častěji. V komunikaci mezi zaměstnanci je zřejmé, že řidičům se nejlépe komunikuje s dispečinkem, referentem dopravy a servisem, oproti tomu jako nejhorší hodnotí komunikaci s vedením společnosti. Pracovníkům skladu se nejlépe komunikuje s dispečinkem ve VM a nejhůře s ekonomickým oddělením firmy. Dispečink a středisková administrativa označila jako nejhorší komunikaci se servisem.

Analýza oblasti stylu vedení a organizace práce

V oblasti stylu vedení a organizace práce je účelem zjistit názor zaměstnanců na organizaci práce, vystihnout problematiku vztahu zaměstnanců k nadřízeným, a zda je ve firmě motivace pracovníků ve formě uznání a pochvaly. Za tímto záměrem byly zaměstnancům položeny následující otázky:

- Umí Váš nadřízený práci dobře zorganizovat?

Graf č. 6 Dostáváte od svého nadřízeného pochvalu nebo uznání za dobře odvedenou práci?



- Poskytuje Vám nadřízený odbornou podporu a pomoc při řešení problémů?
- Sděluje Vám nadřízený konstruktivně, co si o Vaší práci myslí?
- Probírá Váš nadřízený s Vámi a Vašimi kolegy, jak můžete vzájemnou spoluprací zlepšovat své pracovní výsledky?
- Dostáváte od svého nadřízeného pochvalu nebo uznání za dobře odvedenou práci?

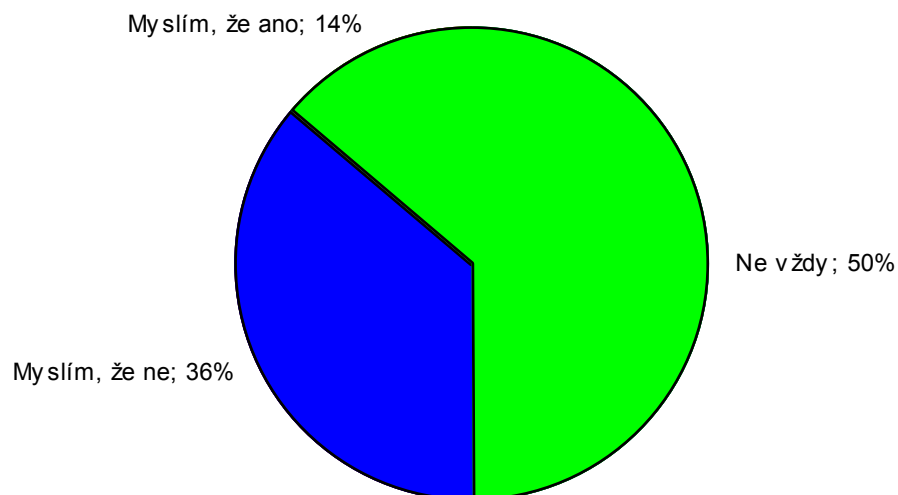
V oblasti řešení problémů a následná pomoc je směrem od vedení k zaměstnancům zřejmá. V oblasti spolupráce a zlepšování výkonů je patrné, že nadřízení pracovníci komunikují se svými podřízenými pracovníky jen příležitostně, není zde ucelený systém ani pravidelnost. Pochvalu a uznání za dobře odvedenou práci ve firmě, vyjádřili zaměstnanci následovně: 43 % z nich se pochvala či uznání dostává jen zřídka nebo nikdy, 38 % je chváleno příležitostně a 19 % respondentů je chváleno pouze v případě úspěchu, viz graf č. 6.

Analýza oblasti motivace

V oblasti motivace je záměrem zjistit co zaměstnanci oceňují, dále spokojenost s finančním ohodnocením a dalšími motivačními složkami, názor na objektivitu ve firmě. Průzkum této oblasti byl proveden zadáním zaměstnancům následujících otázek:

- Odpovídá podle Vás Váš celkový výdělek náročnosti Vaší práce?
- Jaký je podle Vás Váš celkový výdělek ve srovnání s jinými dopravními firmami?
- Je podle Vás Váš pracovní výkon posuzován spravedlivě?
- Jsou Vám jasná pravidla měření výkonu ve Vašem středisku?
- Napište, prosím, co Vás kromě peněz motivuje k dobrému výkonu a práci ve společnosti Šmídl?

Graf č. 7 Odpovídá podle Vás Váš celkový výdělek náročnosti práce?



Lze usuzovat, že větší část zaměstnanců firmy se domnívá, že jejich pracovní výkony nejsou vždy posuzovány spravedlivě. Jako další složky motivace označili někteří zaměstnanci konkrétně kolektiv, oblast spolupráce, vztahy na pracovišti, vzdělávání (jazykový kurz), příspěvek na stravování, pocit dobře odvedené práce, pochvala a uznání od zákazníků, zázemí a jistota ve firmě. V oblasti finančního ohodnocení, poměr náročnosti práce a výdělku, není většina zaměstnanců příliš spokojena jak lze vidět v grafu č. 7.

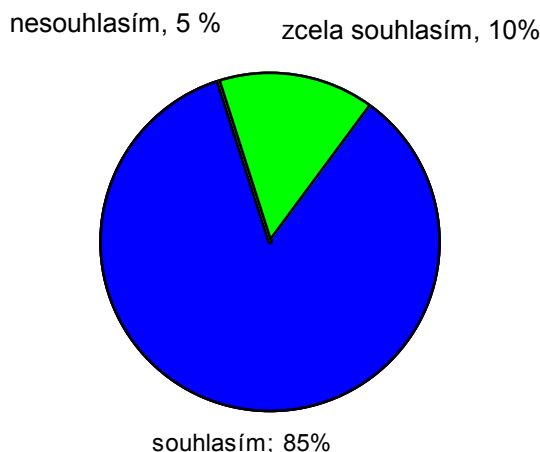
7.3.2 Analýza dotazníku B

Tento dotazník byl sestaven pro pracovníky, kteří zajišťují chod firmy po administrativní, operační a technické stránce. Počet respondentů byl 40, sběr dat probíhal v měsíci červnu roku 2008. Předmětem výzkumu bylo zjistit, jak se zaměstnanci v práci cítí, jaká je atmosféra na pracovišti, dále zda jsou zaměstnanci k firmě loajální a jaký je jejich zájem o práci, kterou vykonávají, jejich postoje k nadřízeným, názor na firemní prostředí, motivační prostředky, seberalizaci a rozvíjení kvalifikace. Tento dotazník není rozdělen do jednotlivých oblastí jako dotazník A, účelem tedy dotazníku B je zjistit celkovou míru spokojenosti a to za pomoci následujících otázek:

- Doporučil/a byste zaměstnání v naší firmě některému ze svých přátel?
- Jak jste v práci spokojen/a?
- Má práce je zajímavá.
- Pravomoci a odpovědnosti jsou ve firmě jasně definovány.
- Práce je mým koníčkem.
- Mé zaměstnání mi umožňuje seberealizaci a kariérní postup.
- Neustále rozvíjím svou kvalifikaci.
- Mám dostatečný prostor pro samostatnou práci.
- Mé zaměstnání mi umožňuje žít vyrovnaný osobní život.
- Kolegové jsou vesměs přátelští.
- U kolegů převažuje profesionální přístup – pracují naplno.
- Na pracovišti panuje příjemná atmosféra.
- Moji nadřízení jsou nároční, ale spravedliví.
- Nadřízení mi dávají najevo, že jsem pro firmu důležitý.
- Nadřízení mi poskytují dostatek informací nezbytný pro výkon mé práce.
- Dostatečná podpora od nadřízených je zřejmá.
- Nadřízení na mne kladou nepřiměřeně vysoké nároky.
- Firemní prostředí je příjemné.
- Umístění firmy je výhodné z hlediska mé cesty z práce a do práce.

- Má pracovní doba mi zcela vyhovuje.
- Můj plat odpovídá mým výkonům a práci, které odvádím.
- Firma mi poskytuje dostatek benefitů, kterých si vážím.

Graf č. 8 U kolegů převažuje profesionální přístup – pracují naplno.



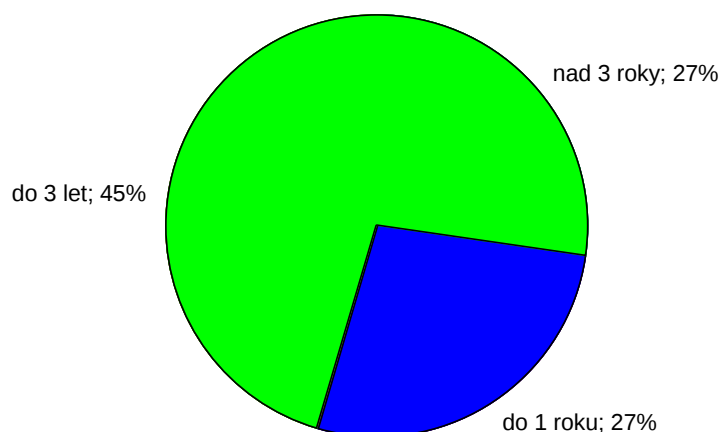
Za pozornost z výsledků tohoto typu dotazníku stojí názor zaměstnanců na své kolegy, téměř všichni se domnívají, že jejich kolegové jsou profesionálové a pracují naplno jak je vidět v grafu č. 8, z čehož můžeme vyvodit pozitivní závěr týkající se atmosféry na pracovišti.

7.3.3 Analýza dotazníku C

Dotazník C byl předmětem průzkumu spokojenosti řidičů jako samostatné skupiny zaměstnanců ve firmě Šmídl s.r.o. Řidiči totiž tvoří skupinu zaměstnanců, která se od ostatních zaměstnanců odlišuje a to především v tom, že nemají stálé místo pracoviště a denní přístup k PC. Ve firmě tvoří více než polovinu všech zaměstnanců, proto je potřebné věnovat jim zvláštní pozornost a to i ve výzkumu spokojenosti, kde jsou zahrnuti v celkovém i dílčím zhodnocení spokojenosti. Pomocí dotazníku C byl proveden výzkum ve stěžejních oblastech ke zjištění spokojenosti zaměstnanců, k těmto oblastem patří komunikace, vztah řidičů k firmě, informovanost a organizace práce a finanční ohodnocení.

Základní údaje dotazníku C jsou počet respondentů, jež činí 33, dále sběr dat probíhal v období července až srpna v roce 2008.

Graf č. 9 Jak dlouho ve firmě pracujete?



Co se týká délky zaměstnání řidičů ve firmě Šmídl s.r.o., z grafu č. 9 vyplývá, že téměř polovina z dotazovaných řidičů je zaměstnána ve firmě od 1 do 3 let, lze to pokládat za neutrální a to z toho důvodu, že dotazovaní nejsou ve firmě ani krátkodobě ani dlouhodobě zaměstnaní. Tuto dobu lze prodloužit a rozvíjet loajalitu řidičů k firmě, budou-li zjištěny důvody případné spokojenosti či nespokojenosti u řidičů.

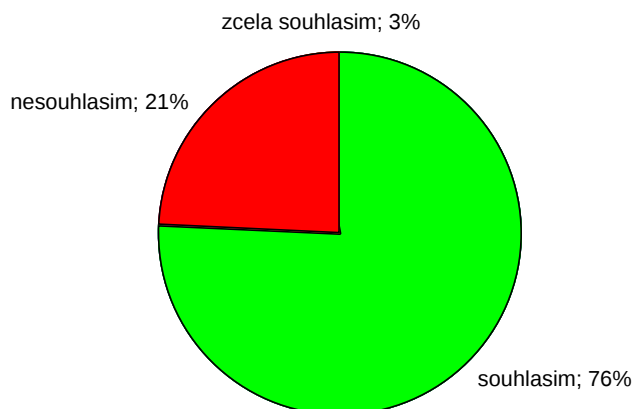
Oblast komunikace, informovanosti a organizace práce

Výzkum oblasti komunikace, informovanosti a organizace práce je zaměřen na zjištění, jak řidiči hodnotí komunikaci s ostatními odděleními, zjistit případné překážky a nedostatky v komunikaci mezi řidiči a ostatními zaměstnanci, dále jak jsou spokojeni s organizací práce a informovanosti. Výzkum byl proveden pomocí následujících otázek:

- Komunikaci s referentem dopravy hodnotím.....
- Komunikaci se střediskem – dispečink a administrativa hodnotím

- Dispečeri mi poskytují dostatek informací nezbytný pro výkon mé práce.
- S organizací práce jsem spokojen.
- Přínos referenta dopravy pro výkon mé práce hodnotím

Graf č. 10 S organizací práce jsem spokojen.



Z výsledků otázek týkající se organizace práce je zřejmé, že pro výkon práce mají řidiči od dispečerů informací dostatek a s organizací práce je většina – 76 % spokojena viz graf č. 10.

Většina řidičů (70% z dotazovaných) hodnotí komunikaci s odděleními, které jsou pro jejich výkon stěžejní, velmi pozitivně. Těmito odděleními jsou oddělení dispečinku a středisková administrativa.

Zaměstnanci na pozici referenta dopravy mají hlavní význam své práce komunikace s řidiči, z provedeného průzkumu vyplývá, že komunikace mezi řidičem a referentem je výborná a zároveň řidiči hodnotí práci referenta dopravy pro výkon své práce velmi přínosně.

Stručný popis práce dispečera je vytěžovat jednotlivá vozidla, z toho je patrná každodenní komunikace dispečerů s řidiči, protože jim organizují práci. Přístup dispečerů k řidičům vyhovuje 57 % dotazovaných, zbylým 43 % nevyhovuje.

Analýza oblasti vztahů mezi řidiči a firmou

V oblasti vztahu řidičů k firmě je předmětem zjistit jak řidiči firmu vnímají, dále jejich názor na objektivitu a spravedlnost nadřízených, náročnost práce a kterou vykonávají. Výzkum této oblasti byl zajištěn následujícími otázkami:

- Doporučil/a byste zaměstnání v naší firmě některému ze svých přátel?
- Jak jste v práci spokojen/a?
- Má práce je zajímavá.
- Práce je mým koníčkem.
- V případě výjimečných situací na cestách se mohu na firmu (svého dispečera) zcela spolehnout.
- Firma mi poskytuje zázemí a jistotu.
- Přístup dispečera k mé práci a osobě mi vyhovuje.
- Vozidlo se kterým jezdím je spolehlivé.
- Cením si vybavy, kterou je mé vozidlo vybaveno.
- Moji nadřízení – vedoucí dispečinku a ředitel střediska jsou nároční, ale spravedliví.
- Nadřízení mi dávají najevo, že jsem pro firmu důležitý.
- Dostatečná podpora od nadřízených a dispečerů je zřejmá.
- Umístění firmy je z mého pohledu výhodné.

Z průzkumu vyplývá, že řidiči vnímají ve firmě zázemí a jistotu, zároveň vědí, že se mohou na firmu v případě komplikací na cestách spolehnout. Pouze tři řidiči ze všech dotazovaných hodnotí vozidlo, se kterým jezdí jako nespolehlivé. Dále vybavenost vozidel hodnotí většina jako standard a zároveň tento standard oceňují. Nadřízení pracovníci řidičů jsou vedoucí dispečinku a ředitel střediska, ve kterém je řidič zařazen. V otázce náročnosti a spravedlnosti 53 % řidičů souhlasí s tím, že jejich nadřízení jsou sice nároční, ale spravedliví. Oproti tomu 47 % dotazovaných s tímto tvrzením nesouhlasí.

Oblast finančního hodnocení

V oblasti finančního hodnocení je účelem zjistit spokojenost řidičů v oblasti finančního ohodnocení, a zda jsou nároky vyhovující. Pro výzkum byly zadány zaměstnancům následující otázky:

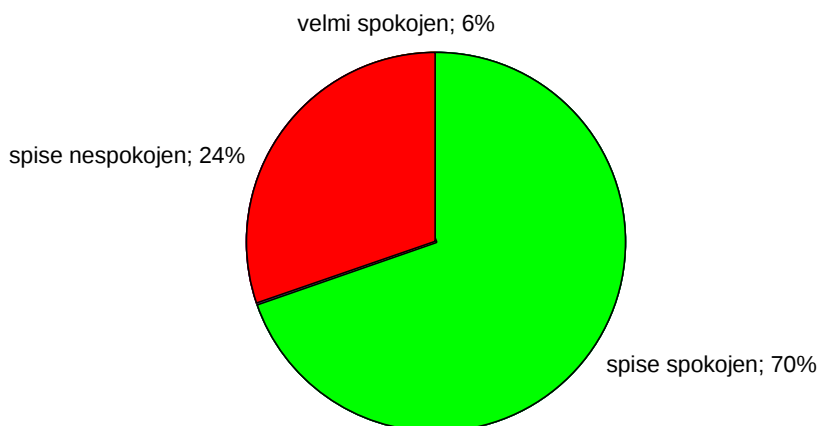
- Dispečeri na mne kladou nepřiměřeně vysoké nároky.
- Můj plat odpovídá výkonům a práci, které odvádím.

V části finančního ohodnocení není spokojeno 66 % z dotazovaných, přičemž největší nespokojenost v této oblasti je u řidičů ve středisku Žamberk.

Zhodnocení spokojenosti řidičů ve firmě Šmídl s.r.o.

V závěrečném zhodnocení spokojenosti řidičů ve firmě lze konstatovat, že většina z dotazovaných řidičů je po celkové stránce ve firmě spokojena.

Graf č. 11 Jak jste v práci spokojen?



Spokojenost řidičů lze vidět v grafu č. 11, firma poskytuje zázemí a jistotu a organizace práce je ve firmě na dobré úrovni.

S finančním ohodnocením je spokojeno pouze 33 % řidičů. V kontaktu s ostatními pracovníky firmy jsou nejvíce s dispečery, ukazuje se, že nejvíce spokojeni jsou s těmito dispečery – Koblížek Petr, Nováková Eva, Ježková Jana, Mládek Martin, Švec Robert.

7.4 Celkové zhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Zaměstnanci vnímají firmu jako významného zaměstnavatele Pardubického kraje, zároveň také jako prosperující a rostoucí společnost, která rozšiřuje své služby zákazníkům. Společnost zároveň pracovníci firmy vnímají jako stabilní společnost na českém dopravním trhu.

Dále z výsledků průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci muži jsou ve firmě spokojenější než ženy a že v oblasti finančního ohodnocení je spokojenost nízká. Z průzkumu také vyplývá, že je nutné zaměřit se na stabilizaci pracovníků a věnovat pozornost každému náznaku nespokojenosti. Vhodným prostředkem ke stabilizaci pracovníků je zejména motivace, která vede zaměstnance k vyššímu výkonu a umožňuje zcela využít jejich potenciál.

S výsledky průzkumu byli seznámeni jak zaměstnanci, tak i vedení firmy. Zaměstnanci se mohli s těmito výsledky seznámit prostřednictvím firemních novin – Šmídlovin, vedení společnosti bylo s výsledky seznámeno osobně.

Firma musí věnovat pozornost tomu, jak dlouhodobě udržet nejschopnější a klíčové jedince v organizaci, management firmy ví, že každý odchod zaměstnance na jakékoliv pozici je finančně náročný a případný odchod zaměstnanců, kteří jsou považováni za jedny z nejlepších, může pro firmu znamenat velké komplikace.

Účinným způsobem stabilizace může být například správné delegování pravomocí, systém zaměstnaneckých výhod, vhodná firemní kultura, plánování seberealizace jednotlivých pracovníků a podpora při řešení jejich problémů. Důležité je pečovat o lidský kapitál a včas reagovat na přicházející podněty.

Závěr

Práce mapuje složky, které jsou v oblasti lidských zdrojů skutečně významné. K těmto patří firemní kultura, vnitrofiremní komunikace a spokojenost zaměstnanců, které byly vystiženy obecně a následně bylo vše konkretizováno na firmu Šmídl s.r.o.

Hlavní záměr práce bylo charakterizovat firemní kulturu, vnitrofiremní komunikaci a zmapovat spokojenost zaměstnanců ve firmě Šmídl s.r.o.

Práce je rozdělena do sedmi kapitol, jejichž obsahem je popis a vysvětlení složek, které spadají do problematiky lidských zdrojů. První až třetí kapitola byla zaměřena na obecnou charakteristiku firemní kultury, vnitrofiremní komunikace a spokojenosti zaměstnanců. Tato charakteristika následně tvořila podklady pro kapitoly čtyři až sedm, ve kterých byly uplatněny obecné poznatky do praxe, a to do prostředí dopravní společnosti Šmídl s.r.o.

První kapitola popisuje obecný rozbor firemní kultury, kde hlavním záměrem bylo tuto oblast zmapovat. Součástí tohoto oddílu je zároveň uvedení do problematiky, ve kterém je globálně vysvětlen význam firemní kultury v současném podnikání firem. Bylo zjištěno, že existuje mnoho vlivů působících na formování a utváření firemní kultury. Dostupných zdrojů o této problematice je dostatek, přičemž jako hlavní zdroj lze označit publikaci od Michaela Armstronga s názvem *Řízení lidských zdrojů*, dalším ze zdrojů je publikace *Organizační kultura* od Růženy Lukášové.

V druhé této kapitole je popsána vnitrofiremní komunikace. V této oblasti není mnoho kvalitních zdrojů, ze kterých lze čerpat, opět však lze vycházet z *Řízení lidských zdrojů* od Michaela Armstronga a z publikace *Vnitrofiremní komunikace*, jejímž autorem je Patrik Janda. Cílem v této části práce bylo vystihnout komunikaci obecně, její účel a cíle, komunikační proces jak se na něm podílí management firem, dále interní komunikační proces a další částí bude určit překážky ve vnitrofiremní komunikaci a poskytnout návody k zefektivnění komunikace, vliv organizační struktury na interní

komunikaci. Následně byly předloženy možné překážky v komunikaci, ze kterých vyplývá, že informace, které nelze zveřejnit tvoří největší překážku v komunikaci.

Další podstatnou oblast v řízení lidských zdrojů a zároveň třetí kapitolu této práce tvoří zaměstnanci a jejich spokojenost. Oblast zdrojů k této problematice je velice rozsáhlá. V kapitole 3 jsou tedy vysvětleny vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, mezilidské vztahy, lidské potřeby a opět důležitá úloha manažera v této části, motivace, která tvoří, jak bylo zjištěno, důležitý nástroj v oblasti stabilizace zaměstnanců ve firmě. Celkový záměr vystihnout tyto složky je uskutečněn.

Čtvrtá kapitola obsahuje představení společnosti Šmídl s.r.o. Zdůrazněny zde byly především mezníky vývoje společnosti, které úzce souvisí s oblastí řízení lidských zdrojů.

V páté kapitole bylo hlavním záměrem popsání firemní kultury společnosti Šmídl s.r.o. Tato kapitola vycházela z teoretických poznatků uvedených v první kapitole. Jsou zde zmapovány složky firemní kultury společnosti Šmídl s.r.o. a jednotlivé vlivy působící na kulturu firmy. Dále jak ovlivňuje firemní kultura stávající i potenciální zákazníky firmy Šmídl s.r.o., a také její vliv na zaměstnance firmy, kteří zastávají v procesu utváření kultury ve firmě důležitou úlohu.

Šestou kapitolu představuje vnitrofiremní komunikace společnosti Šmídl s.r.o., kde hlavním předmětem bylo charakterizovat způsob a systém komunikace v této firmě a objasnit zdroje, které jsou účelem správné firemní komunikace. Bylo zjištěno, že zdrojů důležitých ke správnému účelu firemní komunikace je ve firmě dostatek. Dále je v této kapitole popsán vnitřní komunikační proces, jehož záměrem bylo tento proces ve firmě vystihnout. Součástí této kapitoly tvořilo i určení vztahu organizační struktury k interní komunikaci ve firmě.

V sedmé kapitole byla zmapována spokojenost zaměstnanců ve firmě Šmídl s.r.o. Byla použita metoda dotazování a to formou dotazníků třech různých druhů – A, B, C. K samotnému zpracování dat bylo využito programu STATISTICA, do kterého byla

data vložena z Excelu a následně vyhodnocena do grafů. Grafy v této části napomáhají více proniknout do výsledků průzkumu.

Z výsledku průzkumu pomocí dotazníku A, jež byl zadán zaměstnancům na všech pracovních pozicích, a kde největší podíl respondentů tvořili řidiči, vyplynula spokojenost zaměstnanců s úrovní organizace práce, spokojenost se stylem vedení a s pomocí při řešení problémů. Oproti tomu vyplynula nespokojenost s posuzováním výkonů, s prostorem pro názory a myšlenky, který ve firmě chybí a se systémem komunikace, který není ucelený ani pravidelný.

Z průzkumu pomocí dotazníku B, který byl sestaven pro pracovníky zajišťující chod firmy po administrativní, operační a technické stránce vyplynulo pozitivní mínění zaměstnanců o svých kolezích z čehož lze usuzovat příznivou atmosféru na pracovištích, která se však dle jednotlivých oddělení může lišit.

Dotazník C byl sestaven pro řidiče a z výsledků vyplývá pocit jistoty ve firmě, dobrá organizace práce a nespokojenost s finančním ohodnocením.

Následně bylo předloženo shrnutí průzkumu, jehož záměrem bylo celkově popsat výsledky průzkumu ze všech druhů dotazníku. Dále jsou zde uvedeny doporučení pro management firmy, který by měl vycházet z průzkumu pro další nezbytný rozvoj řízení lidských zdrojů ve firmě.

Stanovený záměr zmapovat firemní kulturu, vnitrofiremní komunikaci a spokojenost zaměstnanců ve firmě Šmídl s.r.o. byl zrealizován. Hlavním přínosem práce je tedy popis firemní kultury, komunikace a uskutečněný průzkum spokojenosti zaměstnanců, ze kterého vychází doporučení pro management firmy a zároveň umožňuje další rozvoj oblasti řízení lidských zdrojů ve firmě Šmídl s.r.o.

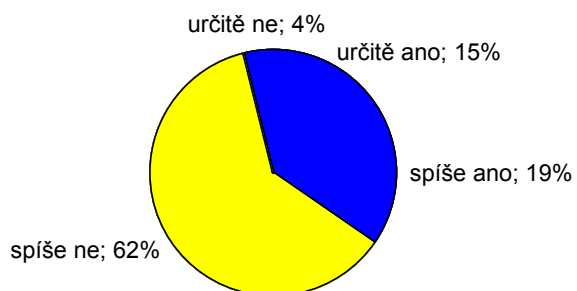
Literatura

1. **Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing a.s. 80-247-0469-2.
2. **Lukášová, Ivan Nový a kolektiv.** *Organizační kultura.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2.
3. **Janda, Patrik.** *Vnitrofiremní komunikace.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0781-0.
4. **Kanitz, Anja a Petr, Kunzt.** *Umění úspěšné komunikace.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 8024712229.
5. **Kotler, Philip.** *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola.* Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
6. **Ohmae, Kenichi.** *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business.* New York : McGraw - Hill Professional, 1991. 0070479046.
7. **Eisler, Jan.** *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě.* Praha : VŠE v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2004. 80-245-0772-2
8. **Řezanková, Hana.** *Analýza dat z dotazníkových šetření.* Praha : Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.
9. *Www.expertis.cz* [online]. Praha : EXPERTIS PRAHA, spol. s.r.o., 2005 [cit. 2008-11-08].
Čeština. Dostupný z WWW:
<http://www.expertis.cz/soubory/poradenstvi/letaky/pruzspok_letak.pdf

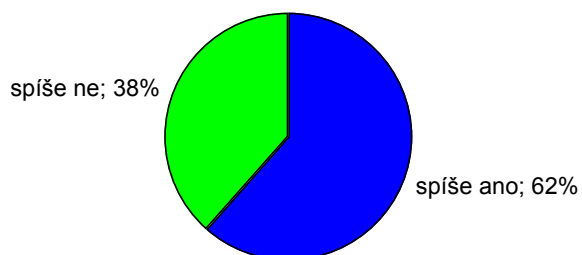
Přílohy

Příloha 1 Grafy – výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve firmě Šmídl s.r.o.

Doporučil/a byste zaměstnání v naší firmě některému ze svých přátel?



žena

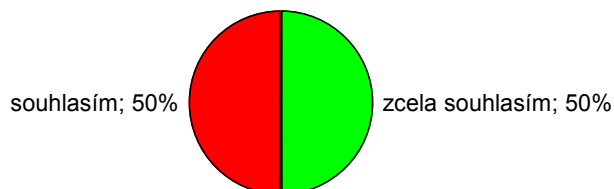


muž

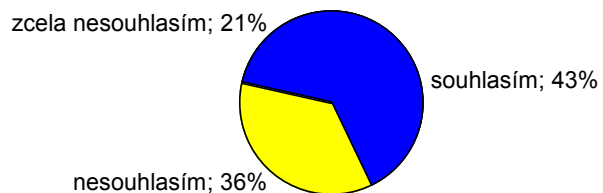
Má práce je zajímavá.



Mé zaměstnání mi umožňuje seberealizaci a kariérní postup.



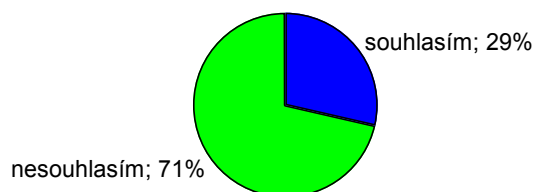
pozice: management



pozice: dispečink

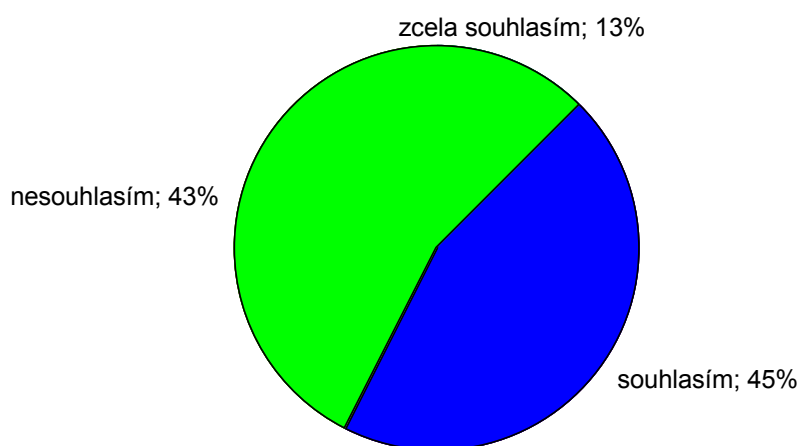


pozice: administrativa



pozice: sklad

Neustále rozvíjím svou kvalifikaci.



Příloha 2 – Dotazník A (zdroj: OTC training centrum s.r.o.)

DOTAZNÍK

pro zaměstnance

ŠMÍDL S.R.O.

	centrála	dispečink + administrativa	řidiči	servis	sklady
Pracuji na oddělení:	☐	☐	☐	☐	☐
Středisko:	☐ Žamberk	☐ Vysoké Mýto	☐ Česká Třebová		
Ve firmě pracuji:	☐ 0-1 rok	☐ 1-3 roky	☐ 3 a více let		

Vize a strategie firmy

1.	Dokázali byste vysvětlit někomu, kdo nepracuje ve firmě Šmídl, čeho se Vaše firma snaží dosáhnout? ☐ Ano, určitě bych to dokázal/a Uveďte, prosím, příklad: ☐ V podstatě ne
2.	Máte pocit, že chápete, jak můžete Vy i Vaši kolegové přispět k dosažení cílů Vaší firmy? ☐ Ano, to je zřejmé ☐ Myslím, že ano Uveďte, prosím, příklad: ☐ Ne, přesně to nevím

3. Máte dostatek informací o cílech a strategii Vaší firmy?

☐

Ano, zcela

☐

Spíše ano

☐

Spíše ne

Poznámky:

4. Jste pravidelně informován/a o výkonech střediska a celé firmy?

☐

Ano, pravidelně

☐

Občas

☐

Spíše ne

Poznámky:

5. Jste včas informován/a o změnách ve firmě?

☐

Ano, téměř vždy

☐

Jak kdy

☐

Většinou ne

Poznámky:

Rozvoj výkonnosti

6. Byla Vám řádně a úplně vysvětlena náplň Vaší práce?

☐

Ano, zcela

☐

Spíše ano

☐

Spíše ne

☐

Ne

Poznámky:

7. Dostáváte pravidelně informaci o Vašem výkonu od svého nadřízeného a doporučení, co potřebujete rozvíjet / zlepšit?

☐

Ano, jsem pravidelně hodnocený a nadřízený mi doporučuje, co mám zlepšit

☐

Jsem pravidelně hodnocený, ale nikdo mi neříká v čem se mám zlepšit

☐

Nevím, jak mne hodnotí můj nadřízený ani v čem se mám zlepšit

Poznámky:

8. Byly s Vámi projednány Vaše individuální cíle na letošní rok?

☐

Ano

☐

Ne

Poznámky:

9. Když si vzpomenete na své začátky ve firmě Šmídl, můžete říci, že jste byl spokojen se vstupním zaškolením?

☐ Ano, zcela

☐ Částečně

☐ Ne

Poznámky:

10. Poskytuje Vám firma možnost školení a odborného rozvoje?

☐ Ano, pravidelně

☐ Příležitostně

☐ Zřídka / vůbec nikdy

Poznámky:

Komunikace

11. Věnuje Váš zaměstnavatel dostatečnou pozornost získávání Vašich názorů a myšlenek?

☐ Ano, vždy

☐ Příležitostně

☐ Zřídka / vůbec nikdy

Poznámky:

12.	Máte dostatek informací pro výkon Vaší práce? ☐ Ano, zcela ☐ Většinou ano ☐ Často ne Poznámky	
13.	Které druhy informací postrádáte?	
14.	Můžete si dovolit otevřeně sdělit, co si myslíte? ☐ Ano, ve firmě je to vítáno ☐ Ano, ale nikoho to nezajímá ☐ Je lepší mlčet Poznámky:	
15.	S kterými odděleními (útvary, středisko) ve firmě se Vám nejlépe komunikuje/spolupracuje?	S kterými odděleními (útvary, středisko) ve firmě se Vám nejhůře komunikuje/spolupracuje?

Styl vedení

16. Umí Váš nadřízený práci dobře zorganizovat?

☐

Ano, zcela

☐

Spíše ano

☐

Spíše ne

☐

Ne

Poznámky:

17. Poskytuje Vám nadřízený odbornou podporu a pomoc při řešení problémů?

☐

Ano, vždy

☐

Někdy

☐

Ne

Poznámky:

18. Sděluje Vám nadřízený konstruktivně, co si o Vaší práci myslí?

☐

Ano, často

☐

Někdy

☐

Ne, nemám žádnou zpětnou vazbu

☐

Zpětné vazby se mi dostane, jen když něco udělám špatně

19. Probírá Váš nadřízený s Vámi a Vašimi kolegy, jak můžete vzájemnou spoluprací zlepšovat své pracovní výsledky?

☐

Ano, pravidelně

☐

Příležitostně

☐

Zřídka / vůbec nikdy

Poznámky:

20. Dostáváte od svého nadřízeného pochvalu nebo uznání za dobře odvedenou práci?

☐

Ano, pokud se mi něco povede

☐

Příležitostně

☐

Zřídka / vůbec nikdy

Poznámky:

Motivace

21. Odpovídá podle Vás Váš celkový výdělek náročnosti Vaší práce?

☐

Myslím, že ano

☐

Ne vždy

☐

Myslím, že ne

Poznámky:

22.	Jaký je podle Vás Váš celkový výdělek ve srovnání s jinými dopravními firmami? ☐ Myslím, že vyšší ☐ Asi srovnatelný ☐ Myslím, že nižší Poznámky
23.	Je podle Vás Váš pracovní výkon posuzován spravedlivě? ☐ Myslím, že ano ☐ Ne vždy ☐ Myslím, že ne. Poznámky:
24.	Jsou Vám jasná pravidla měření výkonu ve Vašem středisku? ☐ Ano, zcela ☐ Někdy jim nerozumím ☐ Myslím, že hodnocení je většinou subjektivní Poznámky:
25.	Napište, prosím, co Vás kromě peněz motivuje k dobrému výkonu a práci ve společnosti Šmídl?
26.	Jiné náměty pro: a. zlepšení Vašeho pracovního výkonu b. zvýšení Vaší spokojenosti ve společnosti Šmídl c. zvýšení výkonnosti celé společnosti Šmídl

Příloha 3 – Dotazník B

1. Doporučil/a byste zaměstnání v naší firmě některému ze svých přátel?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

2. Jak jste v práci spokojen/a?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spíše spokojen/a
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními

3. Má práce je zajímavá.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

4. Pravomoci a odpovědnosti jsou ve firmě jasně definovány.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

5. Práce je mým koníčkem.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

6. Mé zaměstnání mi umožňuje seberealizaci a kariérní postup.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

7. Neustále rozvíjím svou kvalifikaci.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

8. Mám dostatečný prostor pro samostatnou práci.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

9. Mé zaměstnání mi umožňuje žít vyrovnaný osobní život.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

10. Kolegové jsou vesměs přátelští.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

11. U kolegů převažuje profesionální přístup – pracuji naplno.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

12. Na pracovišti panuje příjemná atmosféra.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

13. Moji nadřízení jsou nároční, ale spravedliví.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

14. Nadřízení mi dávají najevo, že jsem pro firmu důležitý.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

15. Nadřízení mi poskytují dostatek informací nezbytný pro výkon mé práce.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

16. Dostatečná podpora od nadřízených je zřejmá.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

17. Nadřazení na mne kladou nepřiměřeně vysoké nároky.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

18. Firemní prostředí je příjemné.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

19. Umístění firmy je výhodné z hlediska mé cesty z práce a do práce.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

20. Má pracovní doba mi zcela vyhovuje.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

21. Můj plat odpovídá mým výkonům a práci, které odvádím.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

22. Firma mi poskytuje dostatek benefitů, kterých si vážím.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

Zvolte.

23. Pohlaví

- ☐ žena
- ☐ muž

24. Oddělení ve kterém pracuji.

- ☐ ekonomické oddělení + controlling
- ☐ středisková administrativa
- ☐ dispečink + spedice
- ☐ obchod
- ☐ personalistika vč. referent dopravy
- ☐ servis
- ☐ manažerská pozice (ředitel, vedoucí oddělení, manažer IT)
- ☐ skladové hospodářství

25. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- ☐ do 1 roku
- ☐ do 3 let
- ☐ nad 3 roky

Děkuji za Váš čas strávený vyplněním dotazníku!

Příloha 4 – Dotazník C

1. Doporučil/a byste zaměstnání v naší firmě některému ze svých přátel?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

2. Jak jste v práci spokojen/a?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spíše spokojen/a
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními

3. Má práce je zajímavá.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

4. Práce je mým koníčkem.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

5. V případě výjimečných situací na cestách se můžu na firmu (na svého dispečera) zcela spolehnout.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

6. Firma mi poskytuje zázemí a jistotu.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

7. Přístup dispečera k mé práci a osobě mi vyhovuje.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

8. Vozidlo, se kterým jezdím je spolehlivé.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

9. Cením si výbavy, kterou je mé vozidlo vybaveno – navigace, klimatizace, go-box, karty...

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

10. Moji nadřízení – vedoucí dispečinku a ředitel střediska jsou nároční, ale spravedliví.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

11. Nadřízení mi dávají najevo, že jsem pro firmu důležitý.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

12. S organizací práce jsem spokojen.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

13. Dispečeri mi poskytují dostatek informací nezbytný pro výkon mé práce.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

14. Dostatečná podpora od nadřízených je zřejmá.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

15. Dispečeri na mne kladou nepřiměřeně vysoké nároky.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

16. Umístění firmy je z mého pohledu výhodné.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

17. Můj plat odpovídá mým výkonům a práci, které odvádím.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ souhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím

18. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- ☐ do 1 roku
- ☐ do 3 let
- ☐ nad 3 roky

19. Komunikaci se střediskem – dispečink, administrativa hodnotím:

- ☐ zcela kladně
- ☐ spíše kladně
- ☐ spíše záporně důvod:.....
- ☐ zcela záporně důvod:.....

20. Přínos referenta dopravy pro výkon mé práce hodnotím:

- ☐ zcela kladně
- ☐ spíše kladně
- ☐ spíše záporně důvod:.....
- ☐ zcela záporně důvod:.....

21. Komunikaci s referentem dopravy hodnotím:

- ☐ zcela kladně
- ☐ spíše kladně
- ☐ spíše záporně důvod:.....
- ☐ zcela záporně důvod:.....

22. Středisko.

- ☐ Žamberk
- ☐ Vysoké Mýto

Děkuji za Váš čas strávený vyplněním dotazníku!

Příloha 5 – Obrázek 1 Sídlo firmy



Obrázek 1 Sídlo firmy

Příloha 6 – Obrázek 2 Logo firmy



Obrázek 2 Logo firmy

Příloha 7 – Obrázek 3 Certifikace firmy ISO 14001:2004

Intertek

Certifikát
Překlad z anglického originálu



Identifikační číslo certifikátu
1422357

Datum certifikace
10. ledna 2008

Datum vydání certifikátu
10. ledna 2008

Datum platnosti certifikátu
9. ledna 2011



Systém environmentálního managementu uvedené organizace byl prověřen a registrován u SEMKO Certification AB jako
vyhovující požadavkům normy:

ISO 14001:2004

Organizace:
Šmídl s.r.o.

IČ : 26009030, Čs. armády 991, 564 01, Žamberk, Česká republika
Topolová 2060, 560 02, Česká Třebová, Česká republika
Českých bratří 895, 566 01, Vysoké Myto, Česká republika

Systém environmentálního managementu se vztahuje na rozsah:
Silniční nákladní doprava vlastními vozidly včetně přeprav ADR.

Vydáním tohoto certifikátu nepřebírá Intertek žádnou jinou odpovědnost než ke klientovi, a to pouze v rozsahu upraveném platnou smlouvou.


SEMKO Certification AB – Kista (Stockholm), Sweden

Obrázek 3 Certifikace firmy – ISO 14001:2004

Příloha 8 – Obrázek 4 Certifikace firmy ISO 9001:2000



Obrázek 4 Certifikace firmy – ISO 9001:2000