

Firemní kultura a psychologie řízení

Bc. Renáta Obadalová

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

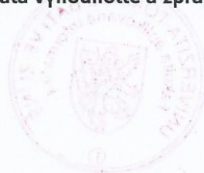
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Renáta Obadalová**
Osobní číslo: **A16185**
Studijní program: **N3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Firemní kultura a psychologie řízení**
Téma anglicky: **Corporate Culture and Management Psychology**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury a pramenů, které se vztahují ke zpracovávanému tématu.
2. Vymezte fenomenologické a etiologické otázky včetně právního rámce, které jsou spojeny s firemní kulturou.
3. Zpracujte metodiku výzkumné části kvalifikační práce.
4. Analyzujte a specifikujte současnou situaci a stav firemní kultury ve zvolené společnosti.
5. Výstupy z praktické části kvalifikační práce aplikujte ve vlastních návrzích a závěrech, získaná data vyhodnoťte a zpracujte do grafů a tabulek.



Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

1. PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
2. CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.
3. MILLER, Laurence. Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2904-6.
4. GROTH, Alexander. Skvělý šéf: jak získat loajalitu a respekt svého týmu. Přeložil Tomáš MACH. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0162-7.
5. BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Stanislav Zelinka

Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

8. prosince 2017

Termín odevzdání diplomové práce:

28. května 2018

Ve Zlíně dne 8. prosince 2017



doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.
děkan



doc. RNDr. Vojtěch Křesálek, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně, dne

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu firemní kultury a návrhu na její zlepšení. Teoretická část popisuje základní prvky firemní kultury, její typy a význam a dále výkonové předpoklady pracovníků, řídicí styly a psychologické bariéry výkonnosti. Praktická část popisuje organizaci MPT CZ s. r. o., analýzu současného stavu na základě vlastního metodického přístupu. Vlastní výzkum je realizován s využitím dotazníkového šetření. V závěru práce jsou uvedeny náměty a doporučení na zlepšení firemní kultury.

Klíčová slova: Firemní kultura, hodnoty, styl řízení, hodnocení, motivace, návrhy na změnu.

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to analyze current company culture and to propose an improvements. Theoretical section describes fundamental elements of company culture, its types and importance – what qualification company expects from employees, types of people management and psychological barriers preventing performance. The practical section of this diploma describes MPT CZ s. r. o. company and an analysis of current state based on own methodical approach. The research is carried out by giving employees custom created forms and processing the results. At the end of this diploma are listed suggestions and recommendations on how to improve company culture.

Keywords: company culture, company values, type of management, personal evaluation, motivation, proposal of improvements

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce, PhDr. Mgr. Stanislavu Zelinkovi za odborné vedení této diplomové práce, vstřícný přístup, cenné rady, kritiku a profesionální pohled. Druhé poděkování patří všem zaměstnancům společnosti MPT CZ s.r.o. za jejich ochotu a vstřícnost při vyplňování dotazníku. Nakonec chci poděkovat mé rodině za trpělivost a podporu během celého mého studia.

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

Motto: „Přímé jednání patří mezi prvotní podmínky úspěchu! Avšak jenom dobrý člověk může jednat přímo, a pouze dobrou, všem užitečnou práci možno konati před celou veřejností. Přímé, prosté jednání budí v lidech všechny dobré instinkty. Jednáš-li otevřeně s úmyslem posloužit lidem, tvůj úspěch je neodvratný. „

Tomáš Baťa

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 VYMEZENÍ FENOMENOLOGICKÝCH A ETIOLOGICKÝCH OTÁZEK V SOUVISLOSTI S FIREMNÍ KULTUROU A PSYCHOLOGIÍ ŘÍZENÍ..... | 11 |
| 1.1 DEFINOVÁNÍ POJMU FIREMNÍ KULTURA A IDENTITA | 11 |
| 1.1.1 Firemní kultura v užším pojetí | 12 |
| 1.1.2 Firemní identita | 12 |
| 1.1.3 Firemní kultura v širším pojetí..... | 12 |
| 1.1.4 Firemní hodnoty a normy..... | 13 |
| 1.1.5 Firemní symboly a rituály | 13 |
| 1.2 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY | 13 |
| 1.3 KLASIFIKACE FIREMNÍCH KULTUR..... | 14 |
| 1.3.1 Vlastnosti firemních kultur | 14 |
| 1.3.2 Typy firemních kultur..... | 15 |
| 1.4 FIREMNÍ KULTURA A VÝKONNOST ORGANIZACE | 17 |
| 1.4.1 Předpoklady úspěšné firemní kultury | 17 |
| 1.4.2 Kultura zaměstnanecké participace | 18 |
| 1.5 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY | 19 |
| 1.6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ..... | 19 |
| 1.6.1 Direktivní, liberální a demokratický styl řízení | 19 |
| 1.6.2 Přímé řízení, koučování, podporování a delegování | 20 |
| 1.6.3 Vztah řízení a vedení | 21 |
| 1.6.4 Schopnosti..... | 22 |
| 1.6.5 Motivace | 23 |
| 1.6.6 Psychologické překážky, konflikty a prevence stresu | 24 |
| 1.7 SHRNUÍ | 26 |
| 2 PRÁVNÍ ASPEKTY A LEGISLATIVA | 28 |
| 2.1 PRÁVNÍ NORMY Z OBLASTI FIREMNÍ A PERSONÁLNÍ | 28 |
| 2.1.1 Základní právní normy a předpisy..... | 28 |
| 2.1.2 Ostatní normy a předpisy | 30 |
| 2.1.3 Etické normy | 31 |
| 2.2 SHRNUÍ | 33 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 34 |
| 3 CÍLE A METODIKA PRÁCE..... | 35 |
| 3.1 CÍLE PRÁCE..... | 35 |
| 3.2 MYŠLENKOVÁ MAPA | 35 |
| 3.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ..... | 36 |
| 4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY | 38 |
| 4.1 CHARAKTERISTIKA A PROFIL FIRMY | 39 |
| 4.2 ORGANIZACE SPOLEČNOSTI | 43 |
| 4.2.1 Orgány společnosti | 43 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.2.2 | Struktura společnosti | 43 |
| 4.3 | ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU | 44 |
| 4.4 | ANALÝZA VÝSLEDKŮ A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ | 46 |
| 4.4.1 | Struktura zaměstnanců | 46 |
| 4.4.2 | Informovanost | 50 |
| 4.4.3 | Organizace práce, autorita, zájem | 55 |
| 4.4.4 | Informovanost a komunikace | 66 |
| 4.4.5 | Pracovní atmosféra a pracovní vztahy | 70 |
| 4.4.6 | Motivace a benefity | 73 |
| 4.4.7 | Uznání a náměty na zlepšení | 77 |
| 4.5 | SHRNUTÍ | 78 |
| 5 | ZÁVĚRY PRŮZKUMU A NAVRŽENÁ OPATŘENÍ | 80 |
| 5.1.1 | Formulace strategické vize | 80 |
| 5.1.2 | Opatření ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími | 80 |
| 5.1.3 | Opatření ke zlepšení motivačního systému | 81 |
| 5.1.4 | Opatření ke zvýšení objektivitě odměňování | 81 |
| 5.1.5 | Opatření na podporu personální politiky | 81 |
| 5.1.6 | Další možná opatření | 81 |
| | ZÁVĚR | 82 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 83 |
| | INTERNETOVÉ ZDROJE | 84 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 86 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 87 |
| | SEZNAM TABULEK | 89 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 90 |

ÚVOD

Význam firemní kultury bývá v mnoha výrobních firmách stále podceňován. Vysoký konkurenční tlak a potřeba neustálého zvyšování efektivity výroby je více než dříve nutí zaměřovat se především na ekonomickou stránku podnikání a operativní řešení problémů výroby a obchodu. Pro úspěch firmy na trhu je ale nutné také budování pozitivního obrazu v očích zainteresované veřejnosti. Důležitou součástí budování celkového image firmy je firemní kultura. Ta musí být jasně definovaná již při formulaci vize firmy, jejich cílů a strategie. Firemní kultura a image je podstatná také pro zajištění dostatku kvalifikovaných zaměstnanců. V dnešní situaci, kdy se strojírenské firmy o zaměstnance doslova přetahují, bývají otázky spojené s firemní kulturou často jedním z rozhodujících kritérií při rozhodování se potencionálního zaměstnance, kterému zaměstnavateli dá přednost. Pro stávající zaměstnance je vhodně nastavené firemní kultura rovněž podstatná. Pomáhá jim ztotožnit se s cíli firmy, upevňuje jejich spokojenost, motivaci a v důsledku jejich výkon a stabilitu (setrvání) ve firmě. Jak ale může firma koncept firemní kultury adoptovat a učinit z něj nedílnou součást své podnikatelské strategie? Mnoho firem odpovědi na tyto otázky zná a firemní kulturu při podnikání úspěšně využívá, a to jak k prospěchu majitelů a managementu, tak také svých zaměstnanců a zákazníků. Mnoho dalších sice termín firemní kultura do svého slovníku nezařadilo, přesto ale některé její zásady intuitivně aplikují. Manažeři těchto firem si uvědomují, že se nestačí jen pohybovat v rámci legislativních mantinelů, ale že vhodně definovaná kultura jim může výrazně pomoci. V teoretické části práce byla shrnuta teoretická východiska, která se týkají problematiky firemní kultury jako součásti firemní image. Praktická část se zabývá vnitrofiremní analýzou současného stavu firemní kultury ve firmě MPT CZ s. r. o. (fiktivní zástupný název) a realizací dotazníkového šetření mezi jejími zaměstnanci. Cílem je získat informace, jejichž další analýzou by bylo možné získat podklady vhodné pro návrh opatření, jejichž implementací by došlo ke zlepšení stávajícího stavu v uvedené oblasti.

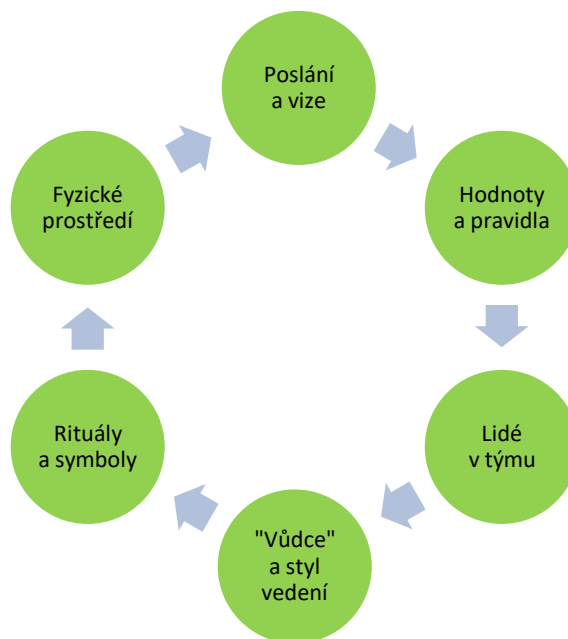
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ FENOMENOLOGICKÝCH A ETIOLOGICKÝCH OTÁZEK V SOUVISLOSTI S FIREMNÍ KULTUROU A PSYCHOLOGIÍ ŘÍZENÍ

1.1 Definování pojmu firemní kultura a identita

Definovat či přesně vymežit pojem firemní kultura (Corporate Culture) není úplně jednoduché. Na problematiku firemní kultury se začali více zaměřovat manažeři velkých společností od 70. let minulého století, kdy byly zaznamenány velké ekonomické úspěchy a rychlý růst japonských průmyslových společností. Objevují se první knihy a publikace hledající a zjišťující základní otázky a rozdíly týkající se způsobu řízení japonských firem a srovnání s firmami západními. Důležitým zjištěním bylo zjištění společných rysů, které přispívaly k jejich úspěchu.

V zásadě lze však rozlišit dvě základní pojetí firemní kultury, a to pojetí užší, které tuto kulturu chápe především jako soubor vnějších projevů firmy, a pojetí širší, v jehož rámci je kultura pojímána jako charakteristický způsob pracovního a dalšího jednání osob, které v organizaci působí. (Urban, 2014, s. 11)



Obr. 1. Prvky firemní kultury.

Zdroj: Vlastní zpracování

1.1.1 Firemní kultura v užším pojetí

Při pohledu na firemní kulturu v užším pojetí lze zjistit, že je z velké části tvořena materiálními projevy. Nesporně je možné zařadit sem materiální a technické vybavení firemních prostor, například pořádek a čistotu, vzhled budov a kanceláří, vzhled a styl firemních dokumentů a prezentačních nástrojů (např. firemní logo, symbol, reklamní a dárkové předměty, oblečení zaměstnanců apod. (Urban, 2014)

Tyto projevy mají zásadní vliv na vnímání firmy jejím okolím, ale i na vytváření jejich názoru. Mezi klíčové prvky vnějšího okolí je možno zařadit nové zaměstnance, odběratele (zákazníky), dodavatele, vlastníky organizace, státní i místní samosprávu a další organizace. Tyto prvky firemní kultury, zejména ty z nich, které jsou tvořeny záměrně, slouží většinou jako nástroj marketingu a firemního image. Proto je zásadní, aby firemní kultura a marketingová komunikace na sebe navzájem příhodně působily a zároveň spolu byly ve shodě.

1.1.2 Firemní identita

Identita firmy neboli vnější obraz je obvykle vytvářena zcela záměrně jako důležitá součást marketingu. Firemní identita (Corporate Identity) představuje obraz a pověst, kterou se snaží firma vyvolat u veřejnosti. Snahou je působit na zákazníky, obchodní partnery, investory, ale i stávající i budoucí zaměstnance. K významným prostředkům firemní identity patří tvorba značek (brands) a využívání obchodních známek (trademarks).

I firemní identita, vedle své marketingové funkce, může sehrávat určitou „vnitřní“ roli, a to při podpoře identifikace zaměstnanců s firmou. O této roli lze hovořit především tehdy, podaří-li se organizaci vytvořit identitu, kterou zaměstnanci dobře chápou a mohou se s ní snadno ztotožnit. (Urban, 2014, s. 13)

1.1.3 Firemní kultura v širším pojetí

Širším pojetím významu firemní kultura je vymezení charakteristického způsobu pracovního, řídicího a společenského jednání zaměstnanců firmy. Toto vymezení není zaměřeno pouze na uvažování a jednání zaměstnanců firmy, ale primárně na vedoucí pracovníky a vlastníky firmy, kteří se přímo firemního řízení účastní. (Groth, 2016)

Podstatným prvkem není jen pracovní a řídicí jednání, řešení pracovních úkolů, dodržování pravidel, zásad, přístup ke změnám a novinkám, nýbrž jsou to zejména mezilidské vztahy převládající na jednotlivých pracovištích, mezi nadřízenými a podřízenými, a zejména mezi

vedením firmy a zaměstnanci. Současně nelze ani opomenout vztahy a způsoby jednání firmy se zákazníky, obchodními partnery a veřejností.

Širší pojetí firemní kultury chápe tuto kulturu často i jako soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot či norem, pracovních i sociálních, psaných i nepsaných. (Urban, 2014, s. 13)

1.1.4 Firemní hodnoty a normy

Za firemní hodnotu lze označit to, co je pro firmu důležité a o co usiluje. Tyto hodnoty vychází z firemní strategie a měly by být uznávány všemi zaměstnanci. Čím výše se zaměstnanec nachází v organizační struktuře, tím více by měl tyto hodnoty ctít.

Normami v pojetí firemní kultury jsou označována pravidla, která přijali zaměstnanci jako zásady svého chování. Je důležité definovat způsoby provádění standardních i nestandardních procesů, a vytvořit směrnice k řízení chodu firmy a řízení lidí např. etický kodex, zásady a pravidla hodnocení a odměňování zaměstnanců.

1.1.5 Firemní symboly a rituály

Dalším možným pohledem na firemní kulturu mohou být firemní rituály, které jsou odlišné v jednotlivých organizacích, a to zejména především odvětvím, ve kterém firma působí. Mezi rituály obvykle patří pravidelné porady, reporty prodejců, plánování a kontrola, a především pravidelné hodnocení zaměstnanců. Firma by neměla zapomínat na rituály spojené s oslavou výročí firmy, firemní dny nebo večírky, ale i na životní jubilea svých zaměstnanců či vyhlášení nejlepších pracovníků.

Za neméně důležitý rituál je možno považovat v souvislosti se vznikem firmy, její cestou časem, jejími úspěchy jako celku a představení konkrétních osob spojených s těmito úspěchy.

Symbolem firemní kultury může být styl oblékání, používané zkratky i „firemní řeč“, které jsou známy pouze členům organizace.

1.2 Význam firemní kultury

Význam firemní kultury je založen na tom na ovlivňování jednání a vzájemných vztahů osob uvnitř i vně firmy, a tím působit na výkonnost celé organizace. Firemní kultura by měla zmírnit stres a udržovat nadšení zaměstnanců.

Další významem firemní kultury je, že slouží jako nástroj řízení lidí (získávání či stabilizace zkušených pracovníků), promítají se v přístupu k plnění pracovních úkolů, ve vztazích mezi zaměstnanci, vzájemná spolupráce a komunikace mezi útvary organizace, v jednání se zákazníky atd. (Urban, 2014)

Psychologie řízení a vedení lidí bude podrobněji popsána v dalších kapitolách práce.

1.3 Klasifikace firemních kultur

Na firemní kulturu lze pohlížet dvěma způsoby: první z nich je založen na rozpoznání hlavních vlastností a rysů, kterými se kultury jednotlivých firem podobají nebo naopak liší, druhý způsob dělí kultury firem na základě jejich společných a vzájemně souvisejících rysů do určitých typů. (Urban, 2014)

1.3.1 Vlastnosti firemních kultur

Mezi hlavní vlastnosti firemních kultur lze zařadit:

- orientaci na výkon, kde převažují hodnoty a normy;
- orientaci na vztahy, zaměřeno více na spolupráci a dobré mezilidské vztahy;
- náročnost/sklon tolerovat nedostatky, kdy je důraz kladen na důslednost, přesnost a opakem je tolerance nedostatků;
- ochotu podstupovat riziko/sklon vyhýbat se riziku, ochota vstupovat do nových rizik nebo se rizikům vyhýbat;
- důraz na zavedené postupy a pravidla a jejich kontrola, kdy je důraz kladen na dodržování a kontrolu předepsaných a ověřených pravidel, opatrnost na změny;
- individualismus/kolektivismus a týmová práce;
- vysokou/nízkou míru nerovnosti mezi osobami v organizaci, míru centralizace/decentralizace v rozhodování, zachycuje rozdíly mezi osobami, pozicemi, rozhodovacími pravomocemi;
- rychlé a přímé řešení konfliktů
- důvěru a informační otevřenost, vzájemná důvěra mezi zaměstnanci a managementem, dostupnost důležitých informací.

1.3.2 Typy firemních kultur

Ačkoliv je každá firemní kultura originální a charakteristická pro konkrétní firmu, je možné najít určité obdobné rysy a vlastnosti. Na základě těchto podobností lze popsat různé typy firemních kultur.

Jedním typem firemní kultury můžeme označit kulturu, která je zaměřena především na výkon organizace a větším sklonem k riziku. Na základě této charakteristiky jsou popsány čtyři typy kultury:

- soutěživý kulturní typ, kde se organizace zaměřuje na náročné cíle, vyšší kvalitu produkce ve srovnání s konkurencí a tím i vyššího zisku;
- podnikatelský typ je charakterizován vyšším sklonem k riskování, rychlejším rozhodováním a velký důraz je kladen na inovace;
- byrokratický typ kultury se opírá o stanovená pravidla, standardy, podrobný popis firemních postupů a procesů a centralizované řízení;
- konsensuální kultura je typická osobním nasazením, týmovou prací, loajalitou, delegováním pravomocí a nepřímým řízením, které je založeno na osobní autoritě.

Druhý typ firemních kultur vychází z ekonomických charakteristik trhů, na kterých působí konkrétní firmy. Jsou založeny na informovanosti o úspěšnosti či neúspěšnosti organizace nebo na míře rizika, se kterým vstupují na tyto trhy. Informace v podobě zpětné vazby jsou důležitým klíčem k tomu, aby firma včas odhalila nedostatky či nevhodné postupy a měla dostatek času věnovat se analýzám zlepšení procesů. Dalším rozměrem je míra rizika, se kterou firma na daném trhu podniká. V případě nízkého rizika se firmě naskýtá možnost postupovat méně rozvážně. Naopak při vyšším riziku je firma nucena rizika vyhledávat, analyzovat a hledat způsoby, jak těmto rizikům předcházet. Pro tuto charakteristiku jsou popsány další čtyři typy firemních kultur:

- kultura tvrdé práce a zábavy (anglicky work-hard, play-hard culture) je typická pro firmy, které získávají rychlou zpětnou vazbu o své úspěšnosti nebo neúspěšnosti a zároveň míra rizika v podnikání je velmi nízká;
- kulturu drsných chlapíků (anglicky tough-guy macho culture) najdeme u firem, které na jedné straně získávají rychlou zpětnou vazbu, ale na straně druhé míra rizika je vysoká; hlavní důraz je kladen na řídicí a kontrolní mechanismy;

- procesní kultura (anglicky process culture) je příznačná pro firmy podnikající v odvětví s pomalou zpětnou vazbou a nízkou mírou rizika; na práci, kterou lidé v těchto firmách vykonávají nejsou kladeny enormní požadavky, ale negativem často bývá sklon k byrokracii;
- kulturu gamblerů (anglicky be-the-company culture), pro kterou je charakteristická pomalá zpětná vazba a současně velká míra rizika; firmy využívají dlouhodobé přístupy, kladou důraz na správné plánování a kontrolu skutečné realizace úkolů.

Další typy firemních kultur bývají označovány jako:

- kultura moci, která je charakteristická pro organizace s delegovanou pravomocí, kde jsou rozhodovací pravomoce delegovány na jednu nebo několik málo osob; uvedený typ kultury je typický pro malé firmy, případně úseky větších organizací;
- kultura rolí, jenž je možno najít ve větších a stabilních organizacích, kde každá osoba na jasně vymezené pracovní pozici vykonává stanovené povinnosti na základě popisu práce, norem aj. Důležité je dodržování stanovených pravidel. Předností je bezpečí a jistota. Zápor je však minimální či žádný prostor pro kreativitu a hledání nových možností zlepšení;
- kultura úkolů orientující se hlavně na dosažení výsledků, cílů a realizaci projektů. Pravomoci jednotlivým lidem jsou svěřeny na základě jejich odbornosti. Cílem managementu je vytvářet pracovní týmy, které budou schopny plnit cíle organizace. Za klíčové hodnoty je označována přizpůsobivost, dobře fungující vztahy, vzájemný respekt a ztotožnění se s cíli organizace. Na rozdíl od kultury rolí je kultura úkolů spojena s vyšší kreativitou a inovacemi;
- kultura osob znázorňuje nejindividualističtější formu firemních kultur. Lze ji popsat v organizacích s významnými rozhodovacími pravomocemi jednotlivých zaměstnanců, kteří se cítí součástí organizace a mají zájem na jejím úspěchu.

Důležitým předpokladem pro další rozvoj a úspěchy firmy je spokojenost jejich zaměstnanců. Jedním z předpokladů této spokojenosti je soulad mezi typem firemní kultury a osobností zaměstnance, především individuální skladbou jeho potřeb. (Urban, 2014, s. 45)

1.4 Firemní kultura a výkonnost organizace

Najít jasnou odpověď na otázku, jaké jsou hlavní rysy firemní kultury, které posilují její výkon, není jednoduché. Tyto rysy souvisejí zejména se zemí a odvětvím působnosti firmy, s její tradicí, a především její strategií. Proto hovoříme o přiměřené, úspěšné či zdravé firemní kultuře.

1.4.1 Předpoklady úspěšné firemní kultury

Úspěšnost firemní kultury je dána přínosem pro firemní zákazníky a jednáním, které je zdrojem konkurenčních výhod firmy.

Základními vlastnostmi úspěšnosti firemní kultury jsou důraz na výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost, kdy se nepřipouští nízká výkonnost a kvalita, neoddaluje se řešení úkolů a problémů, práce je odvedena s vysokým pracovním nasazením do konce. Zaměstnanci pracující v takové firmě jsou vysoce motivováni a chtějí se dále vzdělávat ve svém oboru. Mezi hlavní nástroje posilující kulturu patří jasná firemní vize, pracovní cíle a odpovědnosti, jasný smysl práce jednotlivých zaměstnanců, pravidelná a objektivní hodnocení výkonu, spravedlivé odměňování, dobře vedené a strukturované pracovní porady a vzor vhodného chování managementu.

Další vlastností je vztah mezi managementem a zaměstnanci založený na vzájemné důvěře a otevřenosti. Zaměstnanci jsou včas a správně informováni o vývoji firmy, jejich záměrech, jasné a srozumitelné personální politice, měl by být omezen mocenský boj, manipulace v komunikaci, postranní jednání apod. Management organizace by měl mít zájem o názory a iniciativu zaměstnanců, vyjádření vlastního názoru či kritiky.

Je potřeba chovat se čestně, dodržovat sliby, nedělat ukvapené nabídky, pokud již předem víme, že není možno splnit. Vybudovaná důvěra je největším kapitálem v pozici šéfa a někdy je lepší slíbit méně, slib dodržet, někdy i překonat to, co slíbeno nebylo. (Groth, 2016)

Neméně důležitou vlastností je týmová atmosféra, loajalita zaměstnanců vůči firmě a jejich pocit sounáležitosti s firmou. Týmová atmosféra je tak vyjádřena vstřícností a ochotou ke vzájemné spolupráci, otevřenou komunikací, chápání cílů organizace a své role v pracovním procesu, hledáním nových a efektivnějších řešení apod. K posílení tohoto rysu firemní kultury slouží objektivní hodnocení a odměňování zaměstnanců, které nevzbuzuje v zaměstnancích pocit nespravedlnosti. Ti jsou naopak často ochotni pracovat nad rámec

běžných pracovních povinností. Nelze však opomenout význam profesionálního výběru zaměstnanců na vedoucí pozice.

Dodržování etických hodnot a zájem o image organizace je dalším důležitým rysem úspěšné firemní kultury. Důraz je kladen na dobrou pověst firmy, etické chování ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům a vnějšímu okolí organizace.

Posoudit, zda má firma dobrou pověst může být složité. Záleží na mnoha ukazatelích, jako např. země a region podnikání, zájmové skupiny, vysoká kvalita výrobků a služeb, konkurenceschopnost a hospodaření firmy, řízení společnosti, celková úroveň vztahů se zaměstnanci apod. Dobré jméno společnosti dává lepší vyhlídku na posílení pozice na stávajícím trhu, ale i získání nových zákazníků a investorů. (Chalupa, 2012)

K řídicím nástrojům podporujícím tuto kulturu patří jasně formulovaná politika vůči zákazníkům a obchodním partnerům, etické vystupování společnosti a jejich manažerů na veřejnosti, zaměstnanecké kodexy obsahující pravidla etického chování i způsob hodnocení zaměstnanců, který odpovídá jejich zásadám. (Urban, 2014, s. 49)

1.4.2 Kultura zaměstnanecké participace

Kultura zaměstnanecké participace přispívá k růstu výkonosti na základě řízení organizace vychází z informovanosti zaměstnanců. Jedná se především o informovanost zaměstnanců na nižších úrovních (z hlediska hierarchického uspořádání), o podnikovém vývoji, jejich zapojení do rozhodování a řešení firemních problémů.

Cílem této kultury je plně využít schopností a motivace zaměstnanců, zvýšit jejich uspokojení z práce, posílit sepětí s podnikem a získat jejich podporu pro změny. (Urban, 2014, s. 51)

Současné trendy ve vývoji zaměstnanecké participace vyzdvihují význam metody přímé participace, kdy jsou do procesu informování a účasti na rozhodování zapojeni jednotliví zaměstnanci. U přímé participace lze definovat dvě základní formy, a to konzultativní a delegativní. Konzultativní forma povzbuzuje a podporuje zaměstnance k vyjádření jejich názorů k pracovním postupům a problémům, ovšem finální rozhodnutí přísluší manažerům. Delegativní participace představuje přímou účast zaměstnanců na rozhodnutích a dává jim zvýšenou odpovědnost a nezávislost.

1.5 Změna firemní kultury

Změna firemní kultury bývá problematická, jelikož je většinou silněji zakořeněná než strategie organizace. V tomto případě se jedná o dlouhodobý proces, který s sebou nese pro management a vedení organizace nelehký úkol spojený s analýzou a jasným vysvětlením slabých stránek stávající firemní kultury na straně jedné a formulováním nových cílů, hodnot a norem na straně druhé. Tyto změny jsou pro dlouhodobě úspěšnou firmu občas nezbytné. Opakem těchto nutných a pozitivních změn jsou změny nežádoucí, při kterých často dochází k rychlému rozkladu firemní kultury. Příčinou může být nevhodný výběr osob na vedoucí funkce.

1.6 Řízení lidských zdrojů

Další část diplomové práce je zaměřena na řízení a na vedení zaměstnanců, na okolnosti, které ovlivňují jejich výkonnost. Kapitola bude věnována stylům řízení a vedení, schopnostem zaměstnanců a jejich motivaci. V závěru kapitoly budou popsány nejčastější psychologické překážky, konflikty a prevence stresu na pracovišti.

Použité metody a postupy řízení k zadávání úkolů, kontrole, předání zpětné vazby, motivaci apod. Je možno nazvat řídicími styly vycházejícími z osobnostních vlastností, osobních předpokladů, povahových vlastností a zkušeností vedoucích pracovníků.

1.6.1 Direktivní, liberální a demokratický styl řízení

Direktivní styl řízení vychází z pesimistického předpokladu líných zaměstnanců, kteří se vyhýbají odpovědnosti a k výkonnosti musejí být donuceni. Pro tento styl řízení je typické samostatné rozhodování vedoucích pracovníků bez porady se spolupracovníky. Jsou přesvědčeni, že zaměstnancům je třeba jasně říci, co mají dělat a jejich práci důkladně sledovat, kontrolovat a nedostatky trestat sankcemi. Tento styl řízení není většinou příliš účinný. Mezi důvody je možné vysledovat absenci podpory zájmu zaměstnanců o práci nebo důvěry k vedení, často spojenou s nepřátelským postojem k nadřízeným. (Urban, 2017)

Opakem direktivního stylu řízení je liberální styl řízení, který zaměstnancům ponechává značnou volnost. Velmi snadno může docházet k přehlížení nekvalitní práce či jiných nedostatků souvisejících s pracovními výkony.

Demokratický (participativní) styl řízení vychází z přesvědčení o možnosti zaměstnanců účastnit se důležitých rozhodnutí a případně přispět svými podněty a názory.

Vedoucí uplatňující tento styl si váží názorů svých spolupracovníků, jednají s nimi jako s partnery. Podporují obousměrnou výměnu informací, delegují širší pravomoci a řídí na základě dlouhodobějších cílů, aniž by však na zaměstnance přenášeli i svou odpovědnost. (Urban, 2017, s. 75)

1.6.2 Přímé řízení, koučování, podporování a delegování

Tyto styly řízení upřednostňují potřeby, schopnosti a zkušenosti zaměstnanců a jejich motivaci.

Přímé řízení vychází z kombinace vysoké míry přímého usměrňování a malé míry motivační podpory. Vhodnost použití tohoto stylu se nabízí u nových zaměstnanců nebo u přidělování nových úkolů, kdy je potřeba přesných a jasných pokynů k úspěšnému zvládnutí pracovního úkolu. Zcela nevhodný se tento styl řízení jeví u zkušených zaměstnanců, kteří mohou tento styl chápat jako nedostatek důvěry v jejich schopnosti. (Urban, 2017)

Koučování kombinuje vyšší míru usměrňování a zároveň vysokou míru motivační podpory. Od přímého řízení se odlišuje větším prostorem vedoucích pro náměty a podněty svých spolupracovníků. Důležitým faktorem pro úspěšné zvládnutí pracovního úkolu je motivační podpora ze strany nadřízeného. (Urban, 2017)

Třetím řídicím stylem je podporování, pro který je typická vysoká míra motivační podpory a nízká míra přímého usměrňování. Využití tohoto stylu je vhodné zejména v těch situacích, v nichž jsou zaměstnanci naučeni úspěšně zvládnout přidělený pracovní úkol a dovednosti již prokázali v praxi. Často však trpí nedostatkem sebedůvěry, proto vyžadují někoho, kdo jim bude naslouchat a pomůže posílit sebedůvěru. (Urban, 2017)

Posledním řídicím stylem je delegování, který se vyznačuje velmi omezeným přímým usměrňováním, ale i malou motivační podporou. Delegování je vhodné u zaměstnanců, kteří mají pro zvládnání svých pracovních úkolů dostatek zkušeností i sebedůvěry, pracují samostatně a odpovědně.

Převést co nejvíce zaměstnanců přes jednotlivé fáze situačního řízení do stadia špičkového výkonu, umožňujícího delegování, by mělo být jedním z hlavních úkolů i cílů vedoucího. (Urban, 2017, s. 81)

1.6.3 Vztah řízení a vedení

Řízení zaměstnanců můžeme lze chápat jako tlak ze strany vedoucích pracovníků, avšak podstatu jeho řídicí činnosti tvoří vedení lidí, tj. na snaha získat zájem zaměstnanců přitažlivou vizí organizace, osobních předpokladů vedoucích, jimž zaměstnanci věří a chtějí je následovat.

Řízení jí dává ustálené procesy, struktury a konkrétní cíle, vytváří řád a zjišťuje jejich kontrolu. Vedení vytváří vize a společné hodnoty organizace, podporuje motivaci a důvěru zaměstnanců k jejímu vedení a usnadňuje změny, kterými organizace prochází. (Urban, 2017, s. 82)

Výběr nových pracovníků a zároveň vhodné způsoby motivace k výkonnosti a dobré spolupráci je jedním z klíčových úkolů správného manažera. Každá organizace musí mít zpracovanou koncepci práce s lidmi (řízení lidských zdrojů), ve které jsou pro všechny manažery vymezeny zásady optimálního zacházení s lidmi, požadavky na ovlivňování spokojenosti zaměstnanců a jejich podněcování k dalšímu kvalifikačnímu a osobnostnímu rozvoji. (Pauknerová, 2012)

Neméně důležitým úkolem každého manažera je hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu.

Je důležitou součástí vedení lidí, nástrojem dosahování plánovaných cílů podniku, zdrojem autority manažera, předpokladem dodržování pracovní kázně a morálky skupiny. Kvalitní hodnocení je vizitkou kvalitního vedení lidí. (Pauknerová, 2012, s. 217)

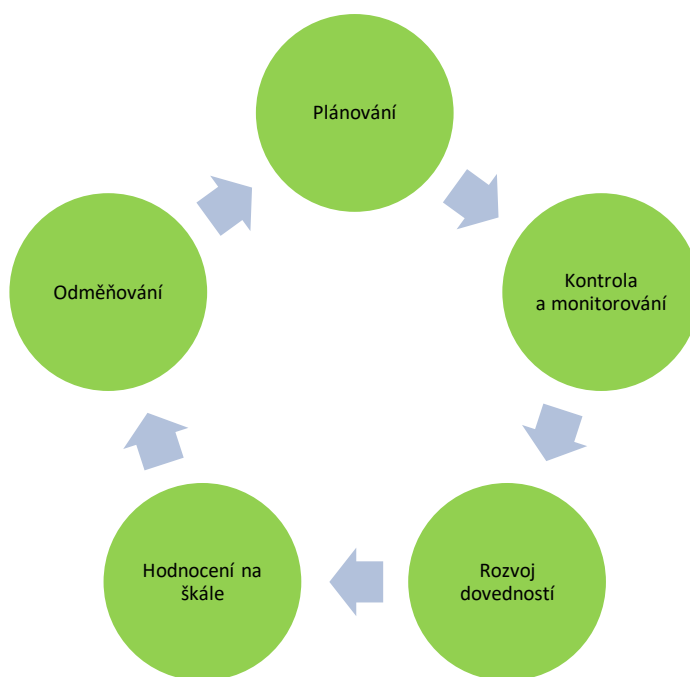
Smyslem hodnocení je posouzení plnění cílů a úrovně kompetencí, které jsou důležité pro další rozvoj zaměstnanců. Často mu předchází sebehodnocení zaměstnanců, jako příprava na hodnotící rozhovor. Zaměstnanci mají možnost posoudit své úspěchy a plnění cílů za hodnotící období, zároveň by měli umět vysvětlit příčiny případných chyb a nedostatků.

Mezi hlavní cíle hodnocení výkonu patří monitorování výkonu vzhledem ke stanoveným a dohodnutým cílům, podpora při rozhodování v oblasti odměňování a hledání potenciálu, poskytnutí zpětné vazby o jeho pracovních postupech, poskytnutí příležitosti k projednání ambicí zaměstnanců a zlepšování výkonu v budoucnu.

Vlastní proces hodnocení je tvořen dvěma fázemi – sběrem informací a jejich interpretací (oboustranná zpětná vazba) a má dvě základní formy: průběžné, každodenní hodnocení zaměstnanců z hlediska plnění každodenních a krátkodobých pracovních úkolů

a formalizované hodnocení, které by mělo být prováděno nejméně jedenkrát do roka. Pro kvalitní hodnocení je nezbytné stanovit vhodná kritéria hodnocení a toto hodnocení zaznamenat do předem připraveného formuláře. (Pauknerová, 2012)

Při přípravě hodnotícího rozhovoru je potřeba ujasnit si příčinu a cíl vedení rozhovoru, osobu dotazovaného, případně další přítomné osoby, místo konání rozhovoru, dostatečný čas i potřebné podklady pro rozhovor. V průběhu hodnotícího rozhovoru je důležité každému zaměstnanci vysvětlit cíl hodnotícího rozhovoru, zdůraznit možnost podpory jeho osobního rozvoje a dát mu jasně najevo důležitost jeho názorů a stanovisek pro organizaci. Před ukončením hodnotícího rozhovoru je podstatné nechat prostor na probrání nejasností, které se mohly objevit během hodnoceného období, a do této doby nebyl čas ani prostor je řešit.



Obr. 2. Proces hodnocení.

Zdroj: Vlastní zpracování

1.6.4 Schopnosti

Primární (vrozené) a sekundární (získané) schopnosti mají pro výkon práce největší význam. Zatímco vrozené schopnosti nelze ovlivnit, získané je možno naopak dále rozvíjet (některé snadněji, některé obtížněji), a to za pomoci učení, tréninků apod.

Základní schopnosti dělíme na:

- fyzické a psychomotorické, tj. tělesná kondice, síla, výdrž, dobrá koordinace smyslových informací a fyzických pohybů;
- rozumové, které tvoří základ inteligence a jsou předpokladem pro správné uvažování;
- sociální, nezbytné pro úspěšnou a efektivní komunikaci, společenské jednání.

Hlavním úkolem organizace souvisejícím s výběrem a řízením osob je určit podstatné a důležité pro konkrétní pracovní pozici, způsob jejich ověření a následný rozvoj. (Urban, 2017)

Rozvíjet a prohloubit schopnosti lze například: studiem, samostudiem, koučováním, výukovými kurzy, rozšířením nebo obohacením práce a tím znovu probudit zájem o práci. (Bělohávek, 2016)

1.6.5 Motivace

Již v roce 1943 popsal americký psycholog Abraham Harold Maslow formou hierarchického uspořádání pět základních potřeb člověka od potřeb nejnižších po nejvyšší, a to potřeby fyziologické, potřeby jistoty, potřeby sociální, potřeby uznání a potřeby seberealizace.

Okolností ovlivňujících pracovní motivaci, tedy zájem o práci a její výsledky, pracovní úsilí, nasazení či odpovědnost, existuje velká řada. Mohou ji přitom ovlivňovat jak příznivě, tak i nepříznivě. (Urban, 2017, s. 22)

Tyto okolnosti jsou označovány jako motivační faktory a podle toho, jak silně působí na pracovníka je možné rozlišit vnitřní a vnější faktory.

Vnitřní motivační faktory:

- samostatnost
- možnost rozvíjet schopnosti
- viditelné výsledky práce
- společenský smysl a význam práce

Posílit a podpořit tyto faktory lze zdůrazněním důležitosti práce zaměstnanců, delegováním pravomocí nebo vytvořením příjemné pracovní atmosféry.

Naopak k vnější faktorům patří nejčastěji finanční odměna ve formě zvýšení mzdy, prémie či bonusů, ale i vyhlídka povýšení, pochvala a uznání.

Zpravidla se lze setkat se situacemi, při kterých působí motivační faktory na různé zaměstnance rozdílně. Proto je důležité umět rozpoznat jednotlivé faktory u konkrétních pracovníků, tj. typ individuální pracovní motivace.

Hlavní typy osobní motivace:

- finanční motivace, tj. různé formy odměn, výhod
- motivace založená na zajímavosti a zábavnosti práce (zvýšení motivace je podpořeno zajímavostí pracovních úkolů a příjemné pracovní atmosféře)
- výkonová motivace (zadání složitějších a náročnějších úkolů)
- motivace na základě odborné nebo společenské pověsti, tj. pochvala nebo uznání
- motivace opírající se o společenský význam nebo poslání práce, tj. zdůraznění významu práce k plnění cílů organizace
- motivace vedená potřebou moci, tj. zacílení na kariérové potřeby zaměstnance
- motivace na základě sociální sounáležitosti, tj. vyjádření důvěry zaměstnancům a také, že jsou součástí týmu

Dalším klíčovým úkolem vedoucích pracovníků je správně motivovat podřízené, což zahrnuje pravidelně hodnotit, poskytnout a současně přijmout zpětnou vazbu a v neposlední řadě také věnovat pozornost očekávání. Zjistí-li vedoucí pracovník pokles motivace u svých podřízených, měl by ji být schopen posílit.

1.6.6 Psychologické překážky, konflikty a prevence stresu

Z nejrůznějších příčin projevují zaměstnanci slabé stránky a nedostatky. Mezi hlavní příčiny patří, mimo nedostatků na straně organizace, nedostatky na straně vedoucích pracovníků a manažerů způsobené nedostatečným tréninkem a školením, řízením a vedením, kontrolou nebo nevhodnou a špatnou motivací pracovníků. Příčiny ze strany zaměstnanců mohou být způsobeny nedostatkem sebedůvěry, malými zkušenostmi či osobními a osobnostními předpoklady, nezřídka i osobními problémy. Jelikož osobní problémy velmi často ovlivňují pracovní výkon, vedoucí pracovníci by měli být schopni tyto nedostatky umět posoudit a navrhnout vhodné řešení (např. osobní podporu, vhodnější styl řízení apod.).

Ke zhoršení pracovního výkonu zaměstnanců, potýkajících se o s osobními problémy, dochází často proto, že je jejich starosti nebo obavy odpoutávají od práce. Podobný sklon je i běžný v souvislosti s jinými záležitostmi, a netýká se tak jen osobních problémů: k poklesu koncentrace může vést i uvažování o dovolené nebo plánování víkendu. Pokud tyto úvahy zaměstnanec výrazně rozptyluje, může jej na to nadřízený upozornit. (Urban, 2017, s. 98)

Mimo již zmíněné problémy a nedostatky se lze v organizaci setkat také s tzv. „problémovými zaměstnanci“, kteří se často projevují nejen podřadnou výkonností, ale i nevhodným chováním, agresí na pracovišti nebo různými pracovními přestupky. Ze strany vedoucí je proto potřeba tyto problémy odhalit a začít řešit a napravovat co nejdříve. Je důležité s takovým zaměstnancem otevřeně mluvit a stanovit si postupy řešení: definovat problém i se svými následky, popsat nápravná opatření a vhodným způsobem zaměstnanec motivovat. Současně není možné opomenout pořízení (zpracování) záznamu z každého takového rozhovoru se souhrnem nejdůležitější probraných bodů a úkolů, na kterých se obě strany dohodly. (Miller, 2009)

Problémové chování je možno nalézt také u vedoucích pracovníků. Toto chování bývá často spojeno s jeho povýšením a získáním vyšších pravomocí. Obvykle se projevuje rozdílným přístupem k jednotlivým zaměstnancům a jejich hodnocení, přehlížením některých prohrašků či neochotou naslouchat připomínkám či návrhům.

Různí zaměstnanci pracují špatně z různých důvodů, a je proto třeba, aby si organizace vytvořily integrovaný systém intervencí zaměřený na různé skupiny zaměstnanců v různých fázích jejich kariéry. Tyto intervenční zásahy se musejí zabývat nejenom osobnostními vlastnostmi a individuálním chováním, nýbrž také organizačními postupy podniků, ve kterých zaměstnanci pracují. Když bude management předvádět nepoctivé nebo korupční chování, nemůže očekávat, že se jeho pracovníci budou chovat čestně. (Miller, 2009, s. 172)

Všechny již zmíněné projevy chování a jiné okolnosti obvykle vedou ke vzniku konfliktů, které mohou snížit a ohrozit produktivitu organizace, spolupráci zaměstnanců, odčerpávat pracovní čas a osobní energii. Mezi nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti patří:

- nejasné pravomoci a nejasná hodnotící kritéria vedoucí k nespravedlnosti
- špatně skloubené cíle a protichůdné instrukce
- střet osobností
- věcné konflikty, související s odlišnými názory na pracovní postupy a způsoby řešení

Aby nedocházelo k poklesům výkonu pracovníků a organizace, je potřeba konfliktům předcházet vhodnou prevencí: lepší koordinací a zdůrazněním společných cílů, přesnějším vymezením pracovních náplní jednotlivých pracovních pozic, jasnými pravidly a kritérii hodnocení a odměňováním pracovníků, posílením vzájemné důvěry zaměstnanců, pravidelností otevřených diskuzí se zaměstnanci, profesionálním personálním výběrem nových zaměstnanců či povyšováním zaměstnanců a také včasným vysvětlením a zdůvodněním prováděných organizačních změn. (Urban, 2017)

Konflikty, kterým se nepodařilo předejít, je nezbytné je co nejdříve řešit. K úspěšnosti vyřešení vedou různé strategie a postupy řešení konfliktů, založené především na vzájemné komunikaci zúčastněných stran a prezentací jednotlivých argumentů. Hlavním cílem je jejich rychlé řešení.

Vedle psychických překážek a konfliktů na pracovišti je stres dalším nepříznivým faktorem ovlivňující pracovní výkon. Tento stres může být spojen s náročností pracovního výkonu, změnou či zkrácením termínu plnění úkolu, špatnými vztahy na pracovišti vedoucí k únavě, poklesu soustředění, zvyšujícímu se výskytu chyb a tím k poklesu pracovního výkonu, motivace a vztahů na pracovišti. Mnohdy je stres spojen s nedostatkem uznání, nepřiměřenou kritikou nebo neobjektivního hodnocení zaměstnanců.

Zbytečným zdrojem stresu jsou i dlouhodobě neřešené konflikty, časté a nedostatečně vysvětlené změny pracovních úkolů, sklon vedoucích odkládat rozhodnutí, která jsou pro práci zaměstnanců důležitá, neochota delegovat pravomoci, nedostatečné sdělování informací, neochota naslouchat zaměstnancům, ale i špatného výběru osob na důležitá pracovní místa. (Urban, 2017, s. 122)

Je proto důležité rozvíjet silné stránky svých zaměstnanců, objevovat, podporovat a rozvíjet jejich talent, vědění i dovednosti.

1.7 Shrnutí

Jako jsou lidé charakterističtí svými vlastnostmi, schopnostmi a předpoklady, tak je i organizace charakterizována svými projevy, zvyklostmi a rituály, označovanou jako firemní kultura. Tuto kulturu vnímají vnější okolí firmy, tj. zákazníci, obchodní partneři a zaměstnanci firmy. Cílem této části bylo seznámit se se základní terminologií k pochopení významu firemní kultury, jejich projevů, vzájemných vztahů mezi kulturou a výkonností organizace, hlavními rysy a typy firemních kultur, tvorbou a změnami firemní kultury.

Druhá část kapitoly byla věnována předpokladům, které ovlivňují pracovní výkon pracovníků, jejich schopnostem, motivaci řízení a také stylům a nástrojům řízení.

2 PRÁVNÍ ASPEKTY A LEGISLATIVA

Právních norem a předpisů souvisejících s firemní kulturou a psychologií řízení existuje celá řada. Je důležité znát svá práva a v případě potřeby lpět na jejich dodržování, na druhé straně je však nezbytné znát své povinnosti a řádně je plnit. První část kapitoly bude věnována výběru nejdůležitějších zákonným předpisům a ve druhé části budou popsány ostatní předpisy a normy související se zpracovávanou problematikou.

2.1 Právní normy z oblasti firemní a personální

Jedná se o zákony, tj. obecně závazné právní předpisy přijaté Parlamentem České republiky, jejich podřazené podzákonné předpisy, tzn. Vyhlášky, usnesení a nařízením vlády a dále jim nadřazenou Ústavu ČR, ústavní zákony a mezinárodní smlouvy.

2.1.1 Základní právní normy a předpisy

Zákon č. 1/1993 Sb. – Ústava České republiky – upravující pravidla výkonu státní moci (moc zákonodárná, moc výkonná, moc soudní, nejvyšší kontrolní úřad, Česká národní banka a územní samospráva). (Zákony pro lidi)

Zákon č. 2/1993 Sb. – Listina základních práv a svobod – upravující vztah mezi státem a lidmi (lidská práva a svobody, práva národnostních a etnických menšin, hospodářská, sociální a kulturní práva a právo na soudní a jinou právní ochranu. (Zákony pro lidi)

Zákon č. 198/2009 Sb. – Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) – vymezující pojmy přímé a nepřímé diskriminace, obtěžování včetně sexuálního obtěžování, přípustné formy rozdílného zacházení, zásady rovného zacházení pro muže a ženy v sociálním zabezpečení pracovníků a upravující právní prostředky ochrany před diskriminací. (Zákony pro lidi)

Zákon č. 455/1991 Sb. – Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) – vymezující druhy živností, rozsah živnostenského oprávnění, vznik, změnu a zánik živnostenského oprávnění, živnostenský rejstřík, živnostenskou kontrolu a přestupky. (Zákony pro lidi)

Zákon č. 89/2012 Sb. – Zákon občanský zákoník – upravující soukromé, rodinné a majetkové právo a vymezující okruh osob (fyzické, právnické), zastoupení (smluvní, zákonné), rozdělení věcí, právní skutečnosti a jednání. (Zákony pro lidi)

Zákon č. 435/2004 Sb. – Zákon o zaměstnanosti – upravující zprostředkování zaměstnání, zaměstnávání osob se zdravotním postižením, zaměstnávání osob ze zahraničí, aktivní politiku zaměstnanosti. (Zákony pro lidi)

Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákon zákoník práce – vymezující základní pojmy a vztahy vyplývající z pracovně právních poměrů, dohod konaných mimo pracovních poměr, pracovní dobu a dobu odpočinku, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele (pracovní úrazy a jejich odškodnění), odměňování, druhy překážek v práci, dovolenou, péči o zaměstnance, náhrady majetkové a nemajetkové újmy (náhrady způsobené škody), působnost odborových organizací atd. (Zákony pro lidi)

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. – Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí – upravující základní sazby minimální mzdy odstupňovaných podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací, skupiny prací, sazby při jiné délce pracovní doby a výši příplatků ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí (dle rizikových faktorů). (Zákony pro lidi)

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. – Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci – vymezující základní rizikové faktory, hygienické limity, minimální opatření k ochraně zdraví zaměstnanců, hygienické požadavky na pracovní prostředí a pracoviště. Jako zásadními faktory lze chápat osvětlení, tepelnou zátěž, zátěž chladem, poskytování ochranných nápojů, fyzickou a psychickou zátěž, práci s chemickými látkami atd. (Zákony pro lidi)

Zákon č. 309/2006 Sb. – Zákon, kterým se upraví další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) – upravující další požadavky související s požadavky na pracoviště a pracovní prostředí, výrobní a pracovní prostředky a zařízení, odbornou způsobilost a zvláštní odbornou způsobilost, organizaci práce, pracovní postupy a bezpečnostní značky. (Zákony pro lidi)

Zákon č. 586/1992 Sb. – Zákon České národní rady o daních z příjmů – definující pravidla zdanění jednotlivých druhů příjmů. V souvislosti s pracovněprávními vztahy vymezuje příjmy od zaměstnavatele podléhající dani ze závislé činnosti a funkčních požitků, zdanění příjmů z poskytnutých benefitů (např. služební auto pro soukromé účely, výroční

odměny), příjmy z poskytnutých benefitů od daně osvobozené (např. příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění, příspěvek ve formě nepeněžního plnění poskytnutého z fondu kulturních a sociálních potřeb, nepeněžní plnění poskytnutá zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců atd.) (Zákony pro lidi)

Zákon č. 101/2000 Sb. – Zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů – vymezující práva a povinnosti při zpracování osobních údajů, zpracování citlivých údajů, přístupy k údajům, povinnosti zabezpečení osobních údajů, likvidaci údajů a předávání údajů do jiných států. (Zákony pro lidi)

Současná právní úprava zákona č. 101/2000 Sb. bude nahrazena od 25. května 2018 **Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679** o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů neboli GDPR). (Úřad pro ochranu osobních údajů)

2.1.2 Ostatní normy a předpisy

Vyjma základních právních předpisů se lze (v rámci pracovně právních vztahů) setkat s dalšími normami a předpisy souvisejícími s firemní kulturou a řízením lidí.

Normy, standardy a směrnice jsou formulovány na základě rozsahu a charakteru jednotlivých zákonů. Představují soubor pravidel pro řízení podniku, pomocí kterých jsou definovány postupy práce (předpisy) a stanovena standardizaci procesů. Jedná se o základní komunikační prostředek podporující automatizaci procesů a zároveň mající ochranný charakter v případě kontroly ze strany finančního úřadu, inspektorátu práce, externího auditu apod. Každá organizace je nucena vytvářet své normy a směrnice individuálně, a to z hlediska její velikosti, struktury, oboru podnikání, požadavků zákazníků či státní správy.

Základní dokumenty lze rozčlenit na:

- **stanovy organizace** – upravující vztahy uvnitř společnosti, u společnosti s ručením omezeným se jedná o společenskou smlouvu nebo zakladatelskou listinu, u akciových společností je to zakladatelská listina, která musí být dále doplněna o úpravy majetkových a organizačních otázek
- **organizační řád** – stanovující primární koncepty vnitřní organizace a řízení, organizační strukturu, pravomoci a odpovědnosti osob, úkoly, činnost a působnost jednotlivých útvarů a vztahy mezi nimi

- **pracovní řád** – popisující důkladněji práva a povinnosti zaměstnanců plynoucích ze zákoníku práce a dalších předpisů a je závazný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele
- **mzdový předpis** – vymezující mzdová práva a nároky zaměstnanců (určení jednotlivých složek mzdy např. prémie, osobní ohodnocení, mimořádné odměny apod.)
- **podpisový vzor** – určující konkrétní osoby, které jsou oprávněny jednat jménem organizace
- **archivační a skartační řád** – určující pravidla pro manipulaci s dokumenty, archivaci dokumentů a postup při jejich vyřazování

Další skupinu dokumentů je možno rozčlenit na:

- **systémové dokumenty**, popisující kompletní systém řízení organizace (příručka kvality) a ostatní směrnice a normy popisující všechny podnikové procesy, pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců apod.
- **operativní dokumenty** – obsahující sdělení a rozhodnutí, zápisy z porad managementu, stanovení a dokumentaci úkolů, jejich řešení apod.
- **pracovní dokumenty** – instrukce, pravidla a metodické návody s uvedením způsobu uskutečňování všech podnikových procesů včetně potřebné dokumentace výsledků těchto procesů (předepsané formuláře)
- **procesní dokumenty** – záznamy všech podnikových procesů na určených formulářích

Podstatnou podmínkou je zformování systému řízení tak, aby sloužil cílům podnikání, uspokojovala požadavky zaměstnanců, majitelů, zákazníků atd., stanovit pravidla a frekvenci revizí a na základě odpovědnosti stanovit přístupová práva pro jednotlivé zaměstnance. Základem je poskytnout potřebné informace správným lidem, na správném místě, ve správný čas, v nejvhodnější formě a nezbytném rozsahu.

2.1.3 Etické normy

Etická kultura představuje součást kultury organizace. Je zpravidla cílevědomě vytvářena s cílem upozorňovat na možné etické problémy v jednání zaměstnanců a manažerů

a podporovat dodržování etických norem v jejich jednání i v postupech organizace jako celku. (Urban, 2014, s. 81)

Etické normy organizace lze členit z hlediska:

- vztahového
 - normy chování firmy k jejím zaměstnancům, majitelům, investorům, zákazníkům, dodavatelům i společnosti jako celku (CSR)
 - normy chování zaměstnanců vůči jejich firmě a navenek (např. možnost konfliktu zájmů, využívání firemních informací, znečišťování prostředí apod.)
- věcného
 - normy v obchodních vztazích (např. etika v nákupu a prodeji, reklamě, marketingu, přijímání úplatků, darů a pozorností apod.)
 - normy v řízení lidských zdrojů (např. problémy související se spravedlivým přístupem k zaměstnancům, tj. diskriminace, ochrana osobních informací a respektování soukromí zaměstnanců) (Chalupa, 2012)

Ke tvorbě a prosazování etické kultury organizace se vztahují nástroje a opatření zahrnující identifikaci klíčových etických problémů, prověření firemních řídících a manažerských praktik, upozornění na etické zásady a normy při každodenním manažerském rozhodování, upozornění zaměstnanců na etické zásady, normy či dilemata v jejich práci a ve větších organizacích zřízení speciální tísňové linky nabízející pomoc v eticky složitých situacích.

Etické normy a hodnoty jsou obvykle formulovány všeobecně ve vizích organizace a podrobněji v podnikových etických kodexech. Jejich dodržování je základním příznakem ovlivňující výkonnost firmy a nezbytným pro dosahování cílů organizace. K vytvoření etického kodexu je potřeba jasně stanovit principy a pravidla etického jednání zaměstnanců, zajistit zásady profesionálního postupu, posílit profesní identitu a odpovědnost zaměstnanců. Dodržováním těchto pravidel a principů dělá práci v organizaci příjemnější, produktivnější, usnadňuje výběr kvalitních zaměstnanců a zároveň pomáhá udržet stávající kvalitní zaměstnance. (Urban, 2017)

Konkrétní část etického kodexu by měla vycházet a odpovídat konkrétním potřebám organizace a zároveň specifikovat etické normy a hodnoty, které pokládá za důležité. Při vytváření kodexu je potřeba vycházet z pravidel:

- chování firmy jako takové – stanovující hlavní zásady jednání organizace vůči zaměstnancům, vlastníkům, dodavatelům či společenskému okolí (např. pravidla obchodního jednání, marketingových aktivit nebo snaha omezit dopad podnikových činností na znečišťování prostředí)
- chování zaměstnanců vůči firmě – stanovující zásady pro využívání firemních informací, výskyt konfliktu zájmů apod.
- oblast řízení lidských zdrojů – upravující otázky spravedlivého přístupu k zaměstnancům (např. při hodnocení, odměňování, povyšování, vzdělávání zaměstnanců apod.) (Pauknerová, 2012)

Etický kodex organizace by měl dávat najevo, že etické jednání, které od zaměstnanců očekává, mohou očekávat i zaměstnanci od své firmy. (Urban, 2014, s. 86)



Obr. 3. Etická kultura.

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Shrnutí

Ve druhé kapitole byly shrnuty a zároveň nastíněny základní právní předpisy, ostatní vnitropodnikové normy a předpisy související s danou problematikou. Každý ze subjektů je povinen se těmito zákony řídit, a proto je nezbytná jejich znalost. V souvislosti s problematikou řízení a vedení lidí jsou to především práva a povinnosti vyplývající z obchodních a pracovně právních vztahů. Nelze však opomenout význam vnitropodnikových řádů a směrnic, které upravují další podrobnosti nad rámec jednotlivých zákonů a nařízení, etického kodexu a také dalších metodických dokumentů souvisejících s pracovním výkonem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cílem první kapitoly praktické části diplomové práce je zaměřit se na cíle práce a navržení, výběr a zpracování vhodné metodiky, která bude dále použita při analýze současné situace ve zvolené společnosti. K výběru vhodné metodiky byly využity poznatky z nastudované literatury a absolvovaných školení. Další důležité informace byly získány z interních materiálů a webových stránek společnosti, z rozhovorů a konzultací se zaměstnanci a vedením společnosti. Na základě získaných informací byla pro účely diplomové práce sestaven návrh myšlenkové mapy a pro průzkum zvolena kvantitativní výzkumná metoda, tj. dotazníkové šetření.

3.1 Cíle práce

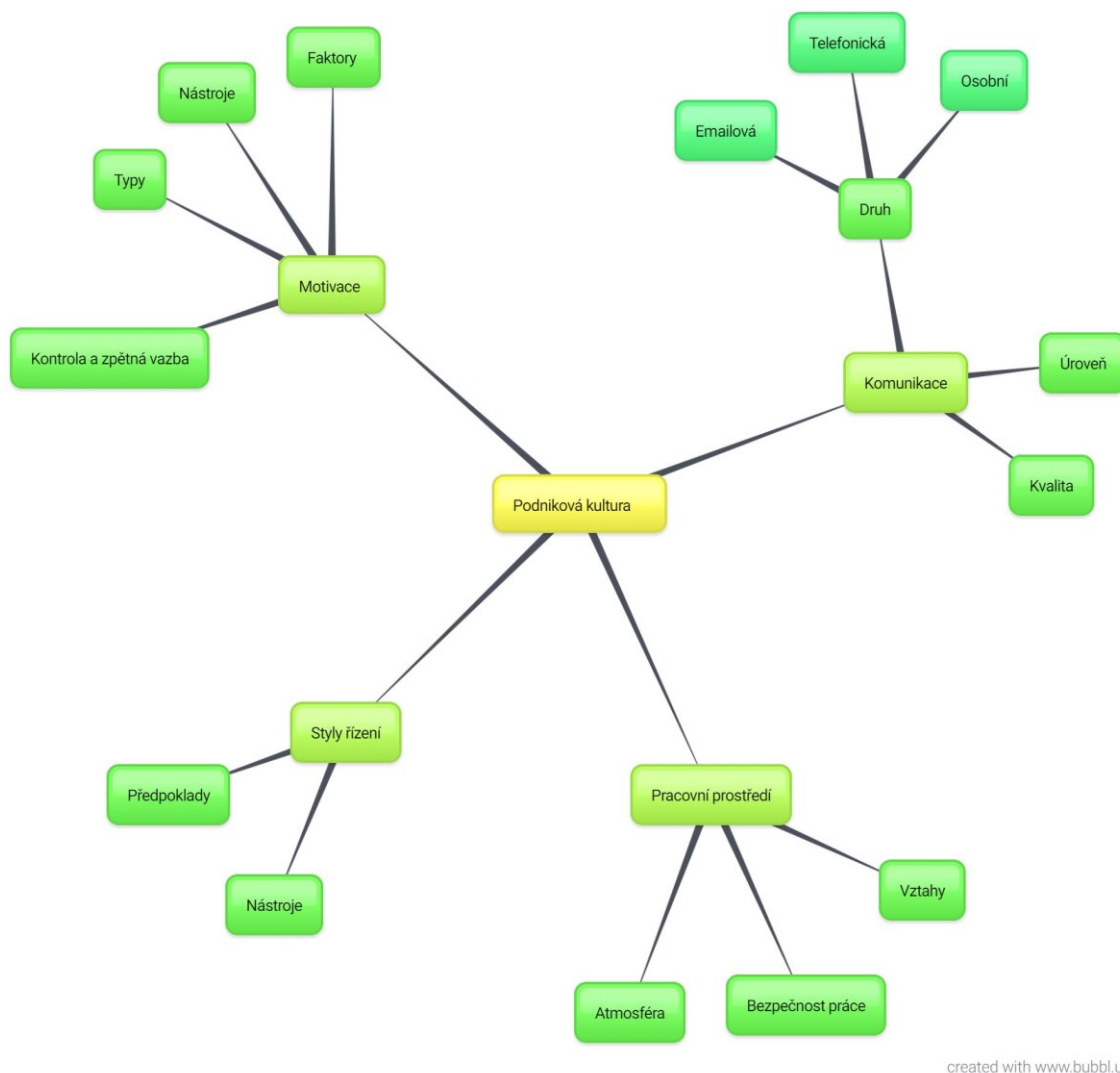
Cílem diplomové práce je z provedeného dotazníkového šetření, provedeného ve firmě MPT CZ s. r. o. a dalších relevantních materiálů získat informace, které budou následně využity k návrhu konkrétních opatření pro zlepšení firemní kultury v uvedené firmě.

Cíl práce byl rozčleněn na tři partikulární cíle:

- analýza interních materiálů organizace;
- provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy MPT CZ s. r. o. Cílem dotazníkového šetření je zmapovat názory zaměstnanců zaměřené na firemní kulturu;
- získaná data využít k návrhu na zlepšení stavu v oblasti firemní kultury ve firmě MPT CZ s. r. o.

3.2 Myšlenková mapa

Pro pochopení vztahů, procesů ve firmě a ke srovnání myšlenek došlo k sestavení myšlenkové mapy, která posloužila jako podklad k sestavení dotazníku.



Obr. 4. Myšlenková mapa.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Dotazníkové šetření

Pro potřeby diplomové práce byl sestaven dotazník obsahující 35 otázek. Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit názory a stanoviska zaměstnanců na firemní kulturu organizace. Vzor dotazníku viz příloha č. 1. Dotazovaní zaměstnanci odpovídali na 24 uzavřených (s možností výběru jedné odpovědi), 4 polouzavřené (přidáním možnosti jiné), 3 otevřené, ve kterých měli vyjádřit svůj názor a v závěru dotazníku na 4 otázky sloužící výhradně pro statické vyhodnocení. Ke skutečnosti značné převahy mužů nad ženami ve vybrané společnosti, nebyla do dotazníku zařazena otázka přímé identifikace z důvodu zachování anonymity.

Průzkum firemní kultury byl proveden ve výrobní firmě v dubnu 2018. Ve vybrané společnosti pracuje celkem 61 zaměstnanců, dotazníkového šetření se neúčastnili

zaměstnanci ve výpovědní lhůtě, v dlouhodobé pracovní neschopnosti a vedení společnosti. Každý zaměstnanec byl mnou osobně osloven s vysvětlením důvodu a cíle šetření současně s žádostí o součinnost. Z celkového počtu 55 dotazníků bylo získáno zpět 51 platných dotazníků, tzn. 92,73 % návratnost. Vysoká účast a návratnost svědčí jak o zájmu zaměstnanců o organizaci, firemní kulturu i diskusi s vedením firmy, tak o účinnosti osobního oslovení jednotlivých zaměstnanců či ojedinělost průzkumu ve firmě.

Dotazníky byly rozdány v papírové podobě a po jejich shromáždění byly zpracovány v elektronické podobě s využitím online Formulářů Google. Přepisem dotazníků se odpovědi automaticky zanášely do Formulářů a na základě výsledků jednotlivých otázek bylo vytvořeno grafické znázornění formou grafů. Papírová forma byla zvolena kvůli očekávané větší návratnosti dotazníků.

Průzkum se zaměřil především na vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, autoritu vedoucích, informovanost zaměstnanců, organizaci práce, motivaci atd. Otázky dotazníkového šetření byly rozděleny do několika okruhů:

- cíle a vize organizace
- pracovní prostředí
- náročnost s důslednost při provádění úkolů
- vztah k inovacím a změnám
- motivace a loajalita zaměstnanců
- komunikace a předávání informací

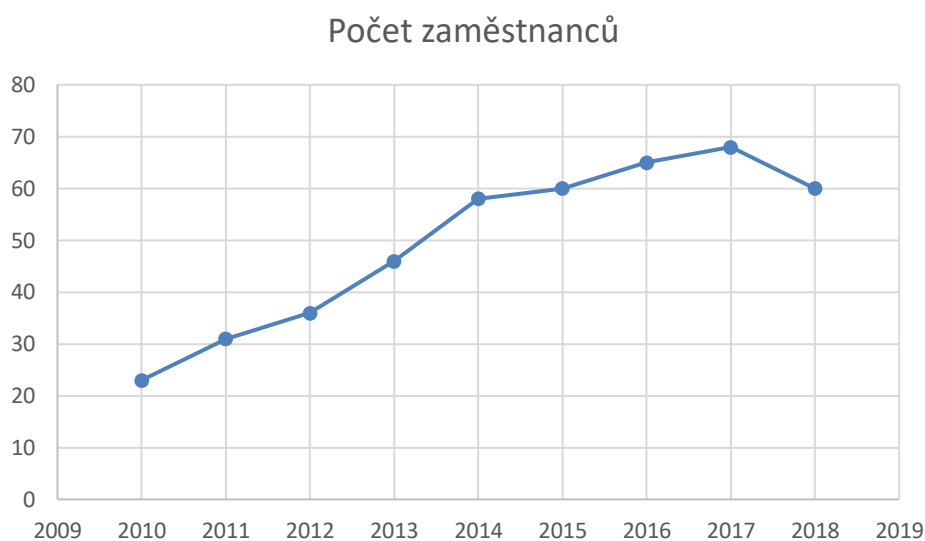
4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY

Cílem druhé kapitoly praktické části diplomové práce je analyzovat současnou situaci a stav firemní kultury ve společnosti MPT CZ s. r.o. a navrhnout eventuelní možnosti na úpravu a změnu stávající firemní kultury.

Pro účely diplomové práce byly využity informace získané z oficiálních webových stránek společnosti, interních předpisů, dokumentů a konzultací s vedením společnosti.

Firma MPT CZ s. r. o. se sídlem v Jablůnce byla založena v lednu 2010 sedmi společníky, ze kterých většina pracovala či působila ve strojírenském odvětví. Na svém prvním brainstormingu se shodli na názvu firmy, který bude obsahovat slova nástrojárna a technologie. Název je doplněn zkratkou CZ, aby bylo na první pohled zřejmé, že jde o českou firmu. Zároveň byl vytvořen grafický manuál firmy pro firemní značku, typografii a tiskopisy. Logo firmy tvoří přední pohled na formu nástroje a její název. Barva loga jsou odstíny modré a šedé barvy (barvy oceli).

Své výrobní prostory v průmyslové zóně Jablůnka získala zakoupením výrobní haly v dražbě a svou činností tak navázala na více než šedesátiletou tradici bývalé nástrojárny a strojírenské výroby v zaniklé Zbrojovce Jablůnka. V začátcích své činnosti zde pracovalo 13 zaměstnanců a firma byla orientována převážně na menší a méně složité přípravky a nástroje. Během posledních pěti let se společnost stabilizovala, v současnosti má 61 zaměstnanců a výroba je více zaměřena na větší a složitější nástroje (postupně se začala více orientovat a pronikat především na český na automobilový trh). Výrobní prostory i kanceláře se nachází v Jablůnce, společnost má vlastní měrové středisko a konstrukční kancelář.



Obr. 5. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010–2018.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1 Charakteristika a profil firmy

Společnost MPT CZ s. r. o. je právnickou osobou a vlastní několik živnostenských oprávnění. Nejdůležitějším oprávněním (ohlašovací řemeslné) je pro společnost živnostenské oprávnění na činnosti v oboru zámečnictví a nástrojářství a dále oprávnění (ohlašovací volné) na výrobu plastových a pryžových výrobků, výrobu strojů a zařízení, výrobu měřících, zkušebních, navigačních, optických a fotografických přístrojů a zařízení. Mezi další obory činností společnosti patří testování, měření, analýzy a kontroly a příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce.

Její převážnou část podnikatelských aktivit tvoří výroba nástrojů a náradí, kterému odpovídá dle klasifikace (ČSÚ) ekonomických činností kód CZ-NACE 25.73.0.

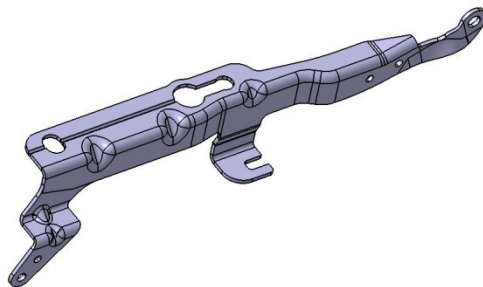
Mezi nejvýznamnější činnosti společnosti patří výroba, příp. rekonstrukce nástrojů pro tváření plechů, kontrolních a měřících přípravků pro plechové a plastové díly, prototypových dílů a jednoúčelových zařízení. Výrobní prostory včetně technického, administrativního a sociálního zázemí společnosti činí cca 1500 m² zastavěné plochy. Výrobní část má dispozici výrobní a technologická zařízení, která umožňují výrobu nástrojů, kontrolních a měřících přípravků do celkové hmotnosti 8 tun a v celkových rozměrech 2500×1000×1000 mm.



Obr. 6. Provozovna firmy.

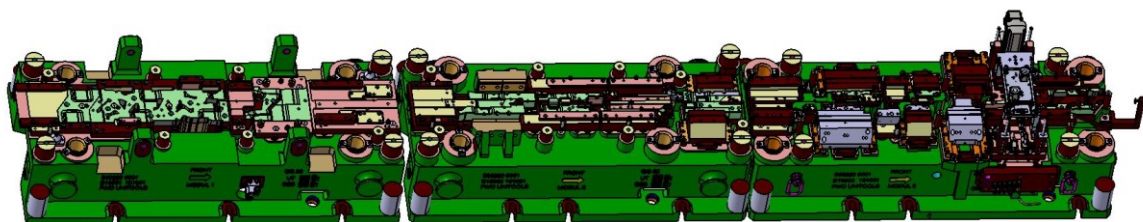
Zdroj: Vlastní zpracování

Zákazníkům je nabízeno komplexní řešení výroby lisovacích nástrojů včetně návrhu technologie lisování, 3D konstrukce nástroje, výrobu, odzkoušení a ověření při zapracování (zkušební vzorky). Měřicí a svařovací přípravky jsou nabízeny včetně návrhu, konstrukce a měrového protokolu. Všechny složité a přesné tvarové díly jsou měřeny na 3D portálovém souřadnicovém měřicím zařízení.



Obr. 7. Návrh výrobku ve 3D.

Zdroj: Vnitrofiremní dokumenty



Obr. 8. Návrh postupového nástroje ve 3D.

Zdroj: Vnitrofiremní dokumenty



Obr. 9. Výroba postupového nástroje.

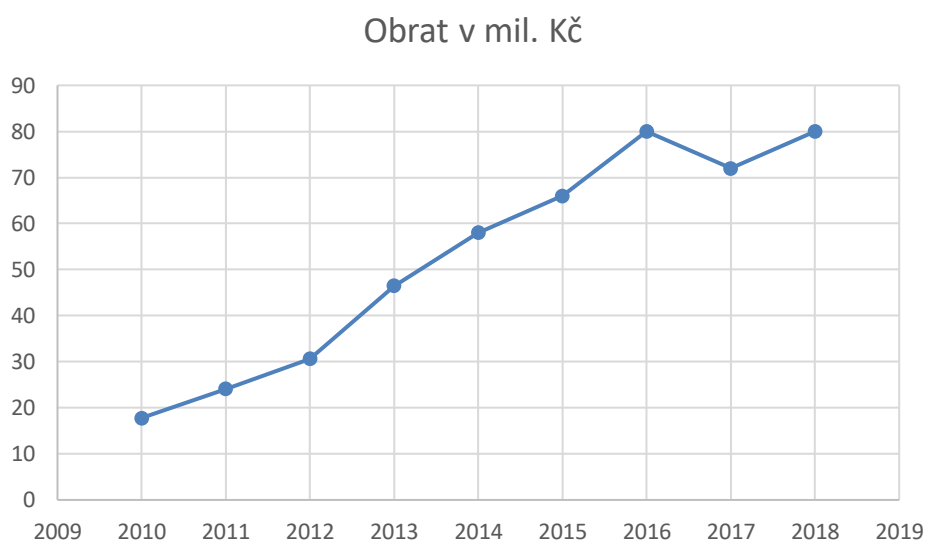
Zdroj: Vnitrofiremní dokumenty



Obr. 10. Hotový výrobek.

Zdroj: Vnitrofiremní dokumenty

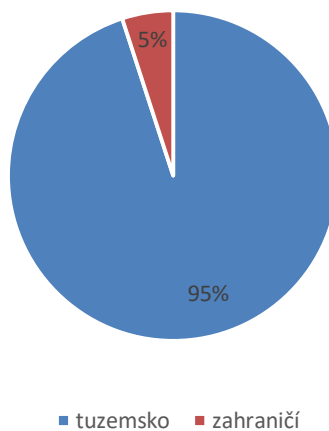
Firma má 61 kmenových zaměstnanců (stav k 30. 4. 2018) a roční obrat 72 miliónů Kč (2017). Vývoj obratu od založení firmy po současnost je znázorněn na obr. 11 (obrat roku 2018 vychází z ročního plánu společnosti). Profil zákazníků je znázorněn na obr. 12. V roce 2010 zavedla certifikaci systému managementu kvality ISO 9001:2009 (na konci měsíce května 2018 proběhne recertifikace dle normy ISO 9001:2015), který se stal důležitým nástrojem pro dosahování stabilní kvality nabízených služeb, udržování stálých zákazníků a získávání nových zákazníků.



Obr. 11. Vývoj obratu v letech 2010-2018.

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl zákazníků na celkovém obratu



Obr. 12. Struktura zákazníků.

Zdroj: Vnitrofiremní dokumenty

Společnost má v současné době zpracovánu strategii do roku 2021, ve které jsou popsány nejdůležitější cíle, kterých se firma dosáhnout. Mezi klíčové úkoly této strategie patří pořízení nového CNC stroje pro těžké obrábění (2020), CNC hrubovací frézky (2019), zpracovat návrh a realizovat rekonstrukci administrativní části budovy (2019–2021). K dosažení těchto hlavních cílů budou využity vlastní prostředky firmy, částečně z dotačních programů a největší část bude tvořena bankovním úvěrem. Nelze však opomenout i další důležité cíle společnosti jako např. obsazení klíčových pozic v technickém úseku či v úseku řízení jakosti a pořízení licence pro simulaci.

V roce 2015 se stala firma MPT CZ s. r. o. členem „Aliance pro strojírenství ve školství“, tj. uskupení strojírenských firem v regionu a SOŠ Josefa Sousedíka ve Vsetíně s cílem podpořit žáky ze strojírenských oborů. V rámci této spolupráce jsou oslovováni rodiče budoucích studentů s cílem nadchnout a získat nové studenty pro strojírenské obory. Firma MPT CZ s.r.o. dává možnost žákům těchto oborů prohlédnout si v rámci exkurze výrobní závod a seznámit se tak podrobněji s jednotlivými profesemi výrobního procesu.

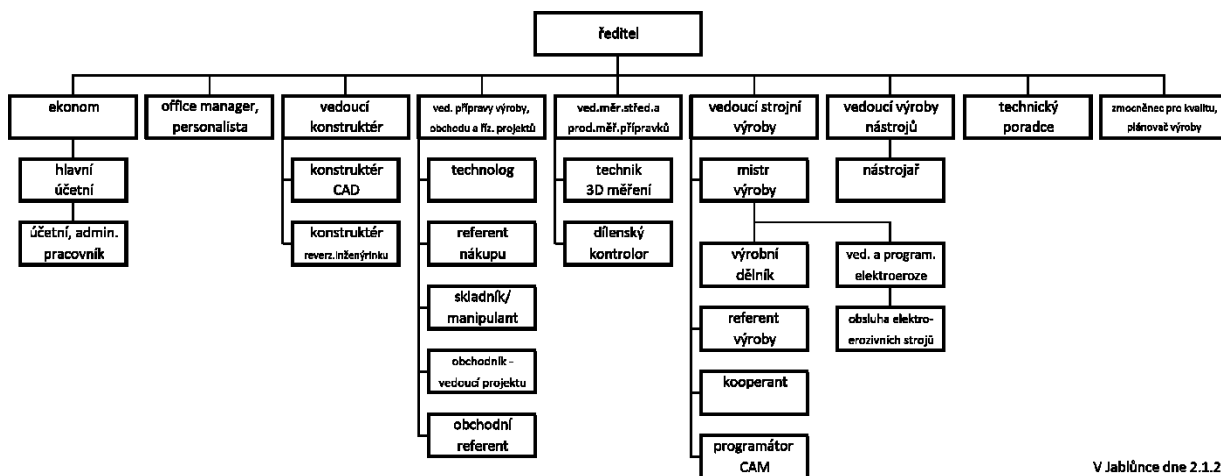
4.2 Organizace společnosti

4.2.1 Orgány společnosti

Společnost MPT CZ s. r. o. tvoří 5 společníků. Dva ze společníků jsou zároveň jednatelem společnosti. Nejméně jednou ročně probíhá Valná hromada.

4.2.2 Struktura společnosti

Společnost MPT CZ s. r. o. je tvořena celkem devíti odděleními podřízenými přímo řediteli společnosti (funkcionální organizační struktura). Jednotlivá oddělení jsou členěna podle potřeb organizace, jednotliví pracovníci jsou členěni dle podle charakteru jejich práce.



V Jablůnce dne 2.1.2018

Obr. 13. Organizační schéma firmy.

Zdroj: Vnitrofiremní dokumenty

Ve společnosti MPT CZ s. r. o. pracuje v současnosti 61 zaměstnanců, jejichž struktura je rozdělena na část výrobní a THP viz tabulka č. 1.

Tab. 1. Struktura zaměstnanců.

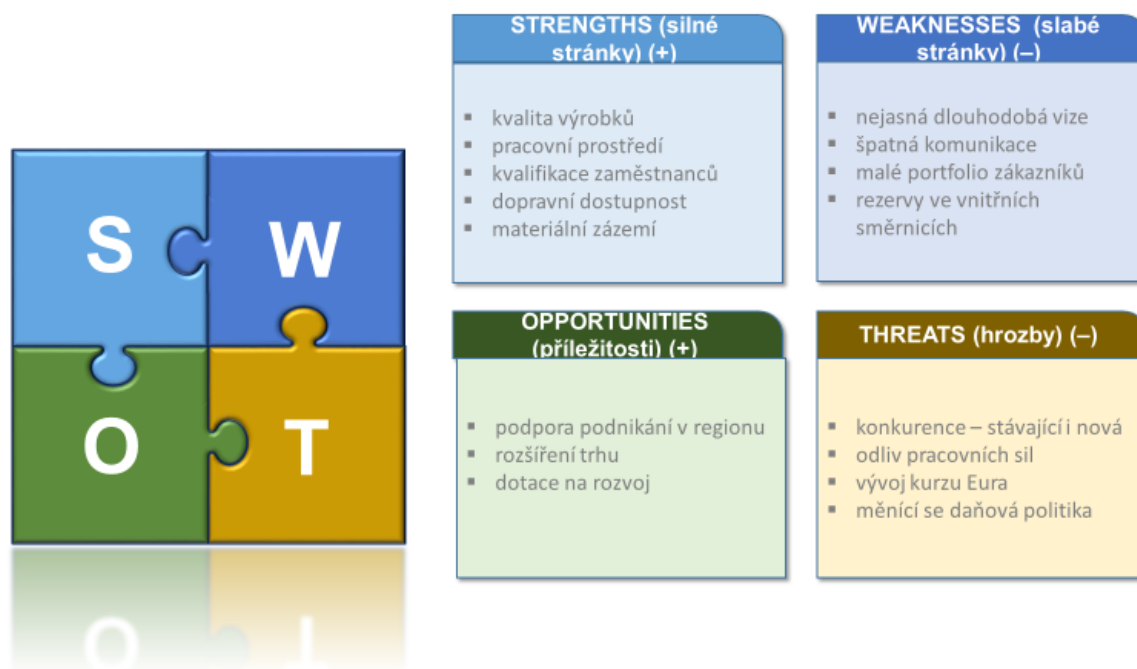
Zdroj: Vlastní zpracování

| Výroba | |
|-----------------------------|----|
| dělník | 28 |
| skladník, manipulant | 1 |
| THP | |
| řídící pracovník | 2 |
| personalista | 1 |
| ekonom, účetní | 3 |
| obchodník | 3 |
| programátor | 2 |
| technolog výroby | 2 |
| technik 3D měření, metrolog | 4 |
| konstruktér | 6 |
| provozní pracovník | 8 |
| zmocněnec pro kvalitu | 1 |

4.3 Analýza současného stavu

Na základě poskytnutých materiálů o společnosti MPT CZ s. r. o. lze konstatovat, že se jedná o stabilní společnost s jasně definovaným klíčovým cílem budovat dobré jméno na trhu, udržet stávající a získat nové zákazníky, a to především komplexností nabídky výroby nástrojů a měřících přípravků. Zároveň není možno opomenout skutečnost, že základem dobrého jména je především kvalita výrobků a spokojenost zákazníků, které jsou silnými

stránkami společnosti. Ke zjištění pozitivních a negativních vlivů působících na organizaci, jejich příležitostí a hrozeb byla sestavena SWOT analýza firmy.



Obr. 14. SWOT analýza.

Zdroj: Vlastní zpracování

Konání porad ve společnosti MPT CZ s. r. o. se stalo již zvyklostí. Celofiremní porada se obvykle koná první čtvrtek v měsíci, na které jsou zaměstnanci seznámeni s hodnocením práce za uplynulý měsíc a dále s výhledem práce na měsíc nový. Mimo výrobních otázek a problémů jsou na poradě řešeny věci organizační, personální (oznámení odchodu zaměstnance, představení nového zaměstnance) atd. Prostor dostanou vždy i vedoucí jednotlivých oddělení a v rámci diskuze mají zaměstnanci volný prostor pro vyjádření svých návrhů a připomínek. Porady vedení společnosti se konají vždy v pondělí po obědě, zakázková a obchodní porada má vyčleněn čas každou středu ráno. Z těchto porad často vzejdou další pracovní konzultace, týkající se cenových nabídek nebo jednotlivých zakázek.

K dalším tradicím společnosti MPT CZ s. r. o. lze zařadit každoroční konání předvánočního večírku pro své zaměstnance, v zimě pořádání jednodenního sportovního zájezdu s možností lyžování či pěší turistiky a v létě zorganizováním sportovního dne.

Mimo tyto mimo firemní aktivity investuje Společnost MPT CZ s. r. o. nemalé finanční částky do profesního růstu svých zaměstnanců. Kromě povinných periodických školení souvisejících s výkonem práce, zajistila společnost rozsáhlý blok školení, zahrnující kurzy

pro mistry, konstruktéry, obchodníky, personální i ekonomické pracovníky. Vedle těchto školení a kurzů nabídla zaměstnancům možnost navštěvovat jednou týdně kurz anglického jazyka. Tato výuka je realizována kurzem pro začátečníky a kurzem obchodní angličtiny.

4.4 Analýza výsledků a vyhodnocení výsledků šetření

Otázky dotazníkového šetření byly rozděleny do několika okruhů, které přímo souvisí s firemní kulturou a řízením lidí: strukturu zaměstnanců, cíle podniku, pracovní prostředí, náročnost a důslednost při provádění úkolů, vztah k inovacím a změnám, motivace a loajalita, komunikace a předávání informací. Cílem průzkumu bylo poskytnout informace, které budou využity v návrzích konkrétních opatření.

4.4.1 Struktura zaměstnanců

Jednu část dotazníku tvořily otázky vztahující se ke struktuře zaměstnanců: věk, vzdělání, počet odpracovaných let ve firmě a pracovní zařazení.

Věk respondentů

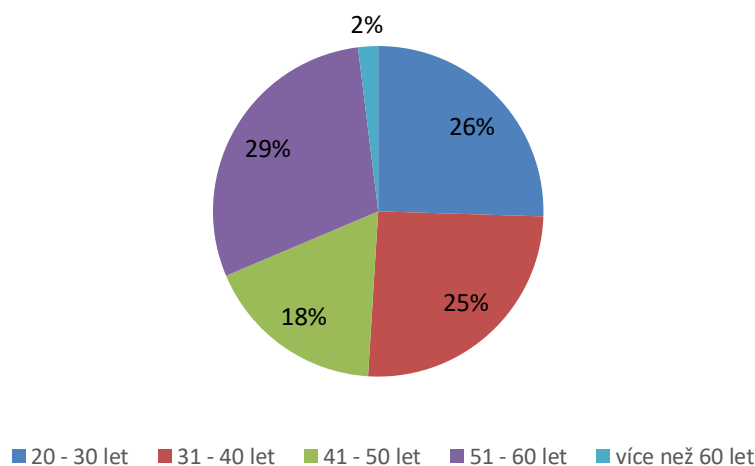
Z obrázku č. 15 je patrné, že ve společnosti tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanci ve věku 51-60 let, tj. 29,4 %, stejné zastoupení je zaměstnanců ve věkové skupině 20-30 let a 31-40 let, tj. 25,5 %, druhou nejméně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 41-50 let, tj. 17,6 % a nejmenší počet zaměstnanců je ve skupině 60 a více let, tj. 2 %.

Pracovní kolektiv společnosti je tvořen třemi silnými skupinami pracovníků, z nichž první je téměř třetina ve věku 51-60 let a tito jsou pro výrobní podnik jistotou, jak po stránce profesionality, tak i zkušeností. Tvoří zdravé jádro ve společnosti a většina z nich je na vedoucích pozicích. Druhou velmi silnou skupinu tvoří pracovníci ve věku 20-40 let (v součtu 51 %), kteří jsou pro společnost dalším důležitým článkem, protože vytváření stabilní pracovní prostředí v celém výrobním procesu a lze předpokládat jejich zájem o další vzdělání a kariérní růst. Čtvrtou skupinou jsou pracovníci ve věku 41-50 let (17,6 %). Tito pracovníci zastávají ve společnosti různé pracovní pozice a jsou pro ni neméně důležitým prvkem v budování dobrého jména společnosti na trhu.

Otázka: Váš věk*Tab. 2. Věk respondentů.**Zdroj: Vlastní zpracování*

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| 20 - 30 let | 13 | 25,50 % |
| 31 - 40 let | 13 | 25,50 % |
| 41 - 50 let | 9 | 17,60 % |
| 51 - 60 let | 15 | 29,40 % |
| více než 60 let | 1 | 2,00 % |

Věk respondentů

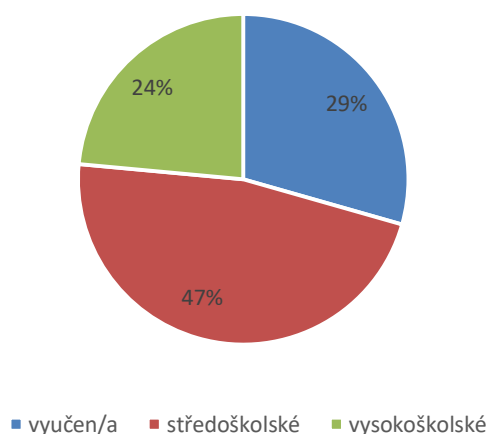
*Obr. 15. Věk respondentů.**Zdroj: Vlastní zpracování*Vzdělání respondentů

Téměř polovina zaměstnanců, tj. 24 lidí (47,1 %) uvedla jako své nejvyšší vzdělání středoškolské s maturitou. Dalších 15 lidí (29,4 %) je vyučeno, převážně v oboru kovoobrábění. Tyto dvě skupiny jsou základem výrobního a logistického procesu. Poslední skupinu tvoří 12 lidí s vysokoškolským vzděláním, kteří zastávají v podniku zejména velmi odborné a vedoucí funkce.

Otázka: Dosažené vzdělání*Tab. 3. Dosažené vzdělání.**Zdroj: Vlastní zpracování*

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| vyučen/a | 15 | 29,40 % |
| středoškolské | 24 | 47,10 % |
| vysokoškolské | 12 | 23,50 % |

Dosažené vzdělání

*Obr. 16. Dosažené vzdělání.**Zdroj: Vlastní zpracování***Pracovní pozice**

Podíváme-li se na rozdělení pracovníků z hlediska pracovních pozic, zjistíme již na první pohled, že v podniku je převaha THP pracovníků (55 %) nad dělnickými pozicemi, což je v současné době jednou ze slabších stránek a potencionálních ohrožení pro společnost. Přestože firma vyvíjí nemalé úsilí, aby získala nové zaměstnance v oboru své podnikatelské činnosti, nedaří se jí tento cíl plnit. Důvodem není jen velká konkurence firem, ale také dlouhodobý nedostatek lidí ze strojírenských oborů. Proto je nesmírně důležité si stávající zaměstnance udržet, a to nejen správným druhem motivace, ale především jeho dobrým vedením. Snahou vedení společnosti je tento nepoměr srovnat.

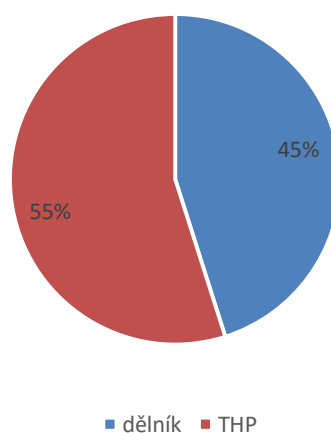
Otázka: Na jaké pozici ve firmě pracujete?

Tab. 4. Struktura pracovních pozic.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| dělník | 23 | 45,10 % |
| THP | 28 | 54,90 % |

Pracovní pozice



Obr. 17. Struktura pracovních pozic.

Zdroj: Vlastní zpracování

Délka pracovního poměru

Grafu délka pracovního poměru je téměř totožný s grafem znázorňujícím rozvržení pracovních pozic v podniku. Více než polovinu zaměstnanců tvoří lidé pracující v podniku dobu kratší než 5 let, což způsobil rychlý růst společnosti od roku 2013. Necelou polovinu pracovníků (43 %) tvoří pracovníci, kteří pracují ve společnosti od jejího vzniku. Tito zaměstnanci pracují na různých pracovních pozicích a jsou základem stabilního pracovního prostředí. Snahou společnosti je vytvořit a udržet stabilní pracovní prostředí pro 60-70 pracovníků (při současné strojní a prostorové kapacitě).

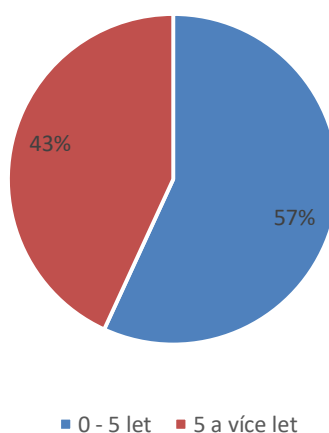
Otázka: Jak dlouho pracujete ve firmě?

Tab. 5. Délka pracovního poměru.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| 0 - 5 let | 29 | 56,90 % |
| 5 a více let | 22 | 43,10 % |

Délka pracovního poměru



Obr. 18. Délka pracovního poměru.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2 Informovanost

Dalším blokem otázek byly otázky zaměřené za informovanost zaměstnanců o cílech podniku, uznávaných hodnotách, jasnost záměrů a rozhodnutí firmy, spokojenost s vykonávanou prací či pozicí a náročnosti cílů a úkolů.

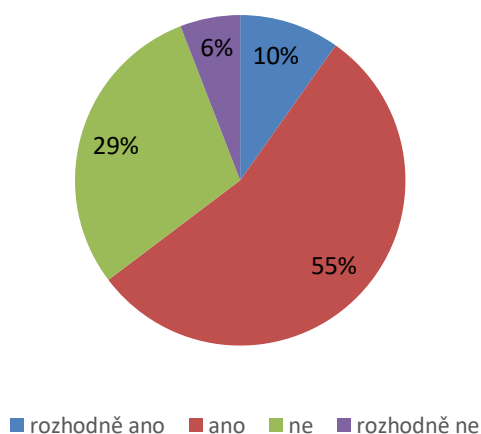
Znalost cílů organizace

Znalost cílů podniku a ztotožnění s nimi je pro firmu jedním ze základních kamenů. Z grafického zpracování vyplývá, že 33 lidí (64,7 %) cíle podniku zná, a je důležité správným vedením získat a nadchnout pracovníky k plnění celofiremních krátkodobých i dlouhodobých cílů. Pro ostatních 18 pracovníků jsou cíle podniku neznámé či nejasné. Je proto v zájmu společnosti čas od času tyto cíle připomenout a nově příchozí zaměstnance s nimi seznámit a posílit tak jejich povědomí, kam firma směřuje.

Otázka: Znáte cíle organizace, ve které pracujete?*Tab. 6. Znalost cílů organizace.**Zdroj: Vlastní zpracování.*

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 5 | 9,80 % |
| ano | 28 | 54,90 % |
| ne | 15 | 29,40 % |
| rozhodně ne | 3 | 5,90 % |

Znalost cílů organizace

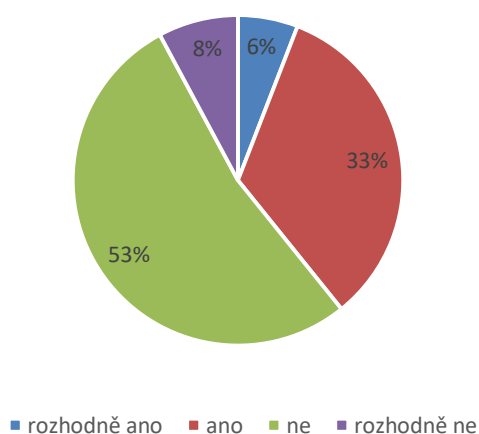
*Obr. 19. Znalost cílů organizace.**Zdroj: Vlastní zpracování***Jasnost rozhodnutí a záměrů firmy**

Tato otázka svým charakterem navazuje na otázku předchozí. Jejím cílem bylo zjistit informovanost zaměstnanců o jasnosti rozhodnutí a záměrech firmy. Vyhodnocením jednotlivých odpovědí bylo zjištěno, podobně jako u znalosti cílů, že rozhodnutí a záměry firmy nejsou jasné více než polovině pracovníků (60,7 %). Druhou skupinu tvoří 20 lidí, pracující ve společnosti delší dobu, a tato rozhodnutí a záměry jsou jim jasná. Proto je důležité především u důležitých úkolů jejich vysvětlení, aby si pracovníci byli vědomi, jak je úkol důležitý nejen pro organizaci, ale i pro zaměstnance osobně. Často si tohoto významu není pracovník vědom.

Otázka: Rozhodnutí a záměry vedení firmy jsou mi dostatečně jasné*Tab. 7. Jasnost rozhodnutí a záměrů firmy.**Zdroj: Vlastní zpracování*

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 3 | 5,90 % |
| ano | 17 | 33,30 % |
| ne | 27 | 52,90 % |
| rozhodně ne | 4 | 7,80 % |

Jasnost rozhodnutí a záměrů firmy

*Obr. 20. Jasnost rozhodnutí a záměrů firmy.**Zdroj: Vlastní zpracování*Spokojenost s vykonávanou prací/pozicí

Podstatou této otázky bylo zjištění, zda práce či pozice jednotlivé zaměstnance baví a přináší pocit osobního uspokojení. Ze všech odpovědí jednoznačně vyplynulo, že naprostá většina pracovníků (84,3 %) je s prací nebo pozicí, kterou vykonává spokojena. Je zde však i 8 pracovníků, kteří spokojení nejsou. Důvody nespokojenosti však mohou být různé a je potřeba tyto důvody či nedostatky najít a postupně eliminovat. Nástrojem ke zjištění důvodu může být sebehodnocení a hodnocení pracovního výkonu pracovníků.

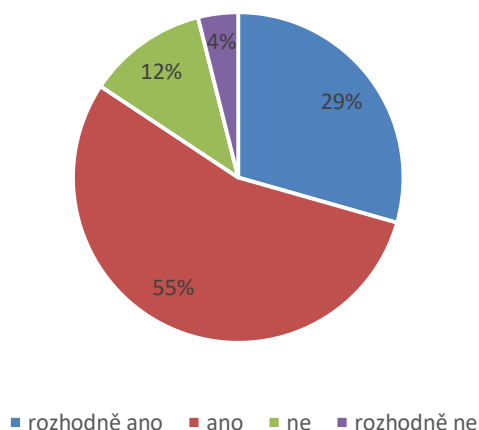
Otázka: Jak jste spokojen/a s pozicí (prací), kterou vykonáváte? (má práce mě baví a přináší mi pocit osobního uspokojení)

Tab. 8. Spokojenost s vykonávanou prací.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 15 | 29,40 % |
| ano | 28 | 54,90 % |
| ne | 6 | 11,80 % |
| rozhodně ne | 2 | 3,90 % |

Spokojenost s vykonávanou prací/pozicí



Obr. 21. Spokojenost s vykonávanou prací.

Zdroj: Vlastní zpracování

Uznávané hodnoty

Další důležitou otázkou bylo zjistit jaké hodnoty firma uznává a ctí. Každý respondent mohl vybrat jednu nebo více odpovědí. Převážná část zaměstnanců se shodla, že pro firmu je nejdůležitější spokojenost zákazníků a kvalita výrobků. Pouze několik zaměstnanců označilo ostatní možnosti, a to ty, které nejsou z jejich pohledu pro firmu důležité. Mezi nimi např. spokojenost zaměstnanců nebo dobré pracovní prostředí. Na základě těchto odpovědí lze usoudit, že pro vedení společnosti nejsou tyto otázky důležité. Bohužel většina zaměstnanců bere pracovní prostředí jako samozřejmost, což je na straně jedné dáno zákonnými předpisy, ale na straně druhé je právě organizaci jeho zlepšování a modernizace. Neméně důležitá je pro vedení společnosti spokojenost zaměstnanců (spokojení zaměstnanci

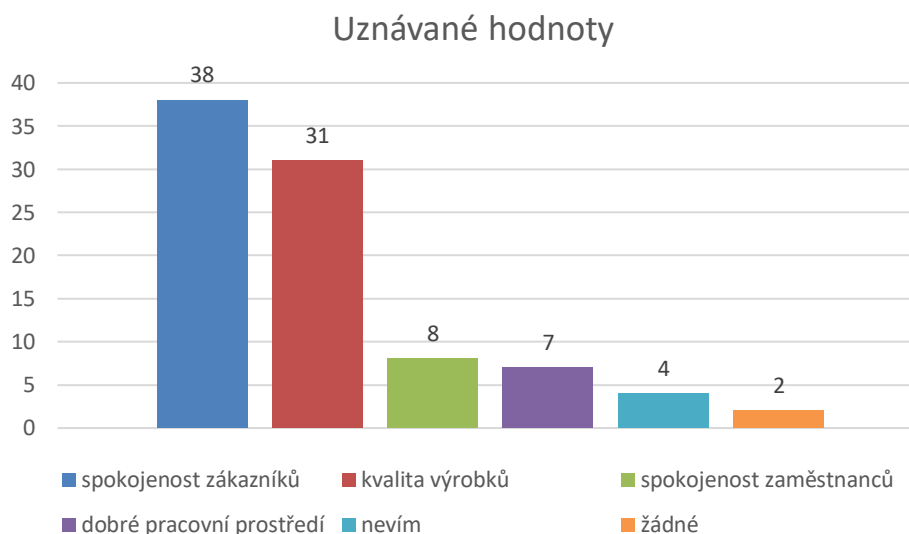
odvádí dobře a kvalitně svoji práci). Z analýzy je však patrné, že o této důležitosti je přesvědčeno pouze 8 pracovníků, což může být způsobeno nedostatečně fungující komunikací a zpětnou vazbou.

Otázka: Uznává firma některé z uvedených hodnot?

Tab. 9. Uznávané hodnoty.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost |
|--------------------------|-------------------|
| spokojenost zákazníků | 38 |
| kvalita výrobků | 31 |
| spokojenost zaměstnanců | 8 |
| dobré pracovní prostředí | 7 |
| nevím | 4 |
| žádné | 2 |



Obr. 22. Uznávané hodnoty.

Zdroj: Vlastní zpracování

Náročnost cílů

Na otázku týkající se náročnosti stanovených úkolů a cílů ze strany vedoucích odpověděla opět absolutní většina pracovníků ano, příp. rozhodně ano (84,3 %). Tato skutečnost může mít několik příčin: nedostatek zkušeností, neznalost, nesprávná interpretace nebo nepochopení problému či úkolu, nedostatek sebedůvěry apod. Proto je důležité tyto příčiny odhalit v rámci sebehodnocení a hodnocení pracovního výkonu a snažit se o jejich odstranění příp. jejich omezení.

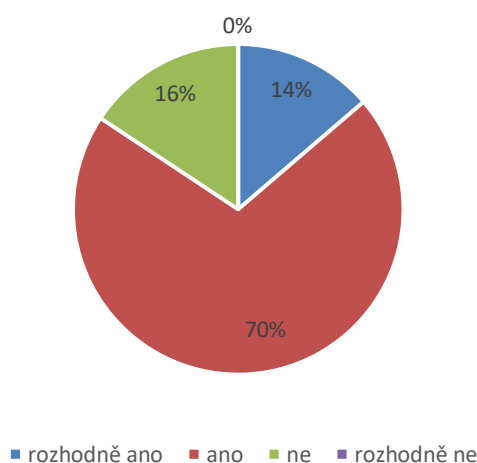
Otázka: Vedoucí organizace vytyčují cíle, které jsou náročné

Tab. 10. Náročnost cílů a úkolů.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 7 | 13,70 % |
| ano | 36 | 70,60 % |
| ne | 8 | 15,70 % |
| rozhodně ne | 0 | 0,00 % |

Náročnost cílů/úkolů



Obr. 23. Náročnost cílů a úkolů.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Organizace práce, autorita, zájem

Třetí okruh otázek byl zaměřen na organizace práce, její rozdělení, důvěru, autoritu vedoucích a zájem ze strany vedení firmy.

Organizace práce

Součástí týmu se cítí 33 pracovníků (64,7 %), což je pro firmu velmi pozitivní informace. Většina z nich je spokojena se svou prací i jsou jim známé cíle podniku, resp. jsou s nimi ztotožnění a svou prací se podílejí na budování dobrého jména podniku. Tato skupina je pro firmu důležitá nejen v rámci pracovněprávních vztahů, ale i svou loajalitou. Nesmíme však opomenout zbývajících 18 pracovníků, kteří mají pocit opačný. Příčinou těchto pocitů může

být opět nezkušenost, neznalost, nedostatek sebedůvěry či postrádání pochvaly a uznání apod.

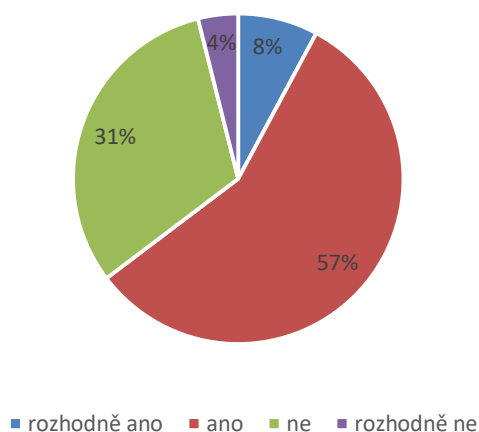
Otázka: Zaměstnanci u nás pracují jako součást týmu

Tab. 11. Organizace práce.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 4 | 7,80 % |
| ano | 29 | 56,90 % |
| ne | 16 | 31,40 % |
| rozhodně ne | 2 | 3,90 % |

Zaměstnanec = součást týmu



Obr. 24. Organizace práce.

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdělení a organizace práce

O skutečnosti, že v podniku existuje spravedlivé rozdělování práce a odměňování je přesvědčeno pouze 14 pracovníků. Naopak 37 pracovníků má pocit nespravedlnosti, která může být převýšena osobními pocity. K rozdělování, organizaci a plánování využívá podnik výrobní informační systém, který je přizpůsoben a postupně upravován tak, aby odpovídal potřebám firmy a zároveň systému managementu kvality. Vzhledem ke specializaci, náročnosti a objemu výroby, nabídky a poptávky není vždy jednoduché zajistit stoprocentní vytížení výrobního úseku, a tak mohou mít někteří zaměstnanci pocit nesprávné organizace práce. Plánové či neplánové výpadky mohou být využity vedoucími pracovníky a mistry

k posilování slabých stránek ve výkonů jednotlivých pracovníků, např. procházení pracovních postupů, řešení nejasností nebo k hodnocení výkonu.

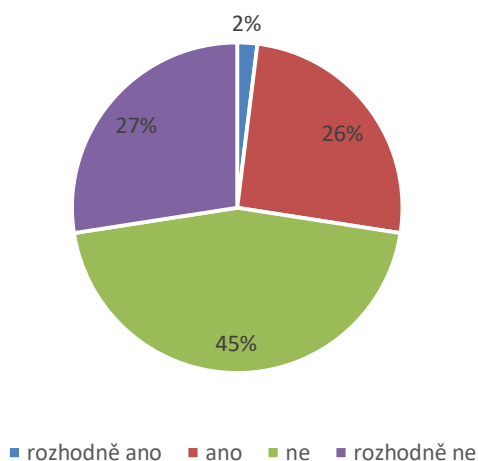
Otázka: Rozdělení práce a odměňování zaměstnanců je spravedlivé

Tab. 12. Spravedlivost rozdělení práce a odměňování.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 1 | 2,00 % |
| ano | 13 | 25,50 % |
| ne | 23 | 45,10 % |
| rozhodně ne | 14 | 27,50 % |

Spravedlivost rozdělení práce/odměňování



Obr. 25. Spravedlivost rozdělení práce a odměňování.

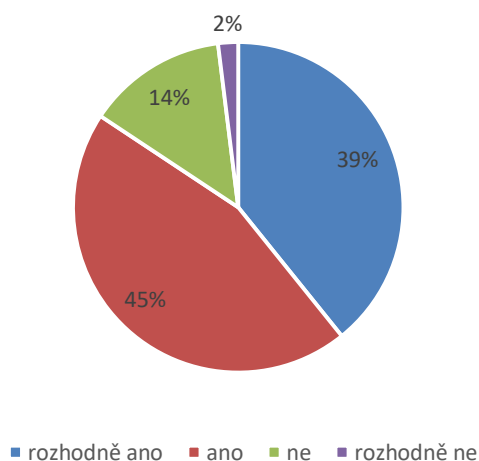
Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázkou, která navazuje na otázku organizace a rozdělování práce, je opominání důležitých maličkostí. Naprostá většina firmy 43 pracovníků (84,3 %) se shodla v názoru, že jsou opominány či přehlíženy „malé věci“ at' z důvodu nezájmu či nechuti vedoucích řešit některé problémy. Proto se také část těchto pracovníků necítí součástí týmu (viz bod 4.4.2). Opět se zde nabízí prostor pro vedení firmy získat větší konkretizaci problémů či nejasností formou hodnocení.

Otázka: Mnoho důležitých maličkostí u nás zůstává opomenuto*Tab. 13. Opominání důležitých maličkostí.**Zdroj: Vlastní zpracování*

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 20 | 39,20 % |
| ano | 23 | 45,10 % |
| ne | 7 | 13,70 % |
| rozhodně ne | 1 | 2,00 % |

Opominání důležitých maličkostí

*Obr. 26. Opominání důležitých maličkostí.**Zdroj: Vlastní zpracování***Odpovědnost**

Neméně důležitou otázkou je otázka odpovědnosti a kompetencí. Většina respondentů (68,6%) odpověděla, že tyto odpovědnosti a úkoly jsou ve firmě jasně stanoveny a řídí se vnitropodnikovými směrnicemi. Zbývajících 16 pracovníků mělo však názor opačný, což může být způsobeno nedostatkem či nepřesností informací zejména u nově příchozích pracovníků.

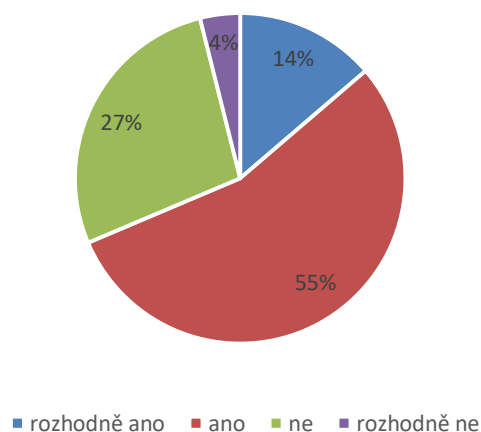
Otázka: Úkoly a odpovědnosti jsou na pracovišti jasně stanoveny

Tab. 14. Jasnost úkolů a odpovědnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 7 | 13,70 % |
| ano | 28 | 54,90 % |
| ne | 14 | 27,50 % |
| rozhodně ne | 2 | 3,90 % |

Jasnost úkolů a odpovědnosti



Obr. 27. Jasnost úkolů a odpovědnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

Profesní růst

Možnost uplatnit pracovní schopnosti a profesního růstu by se měla opírat především o vnitřní motivaci zaměstnance. O možnosti uplatnění svých schopností je přesvědčeno 32 pracovníků (62,8 %). Nicméně více než třetina pracovníků (37,3 %) je přesvědčena o opaku, což může být způsobeno nedostatečným či nevhodným způsobem koučování, nedostatkem sebedůvěry nebo informací o možnostech profesního a kariérního růstu. Také tyto informace by měly být součástí pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

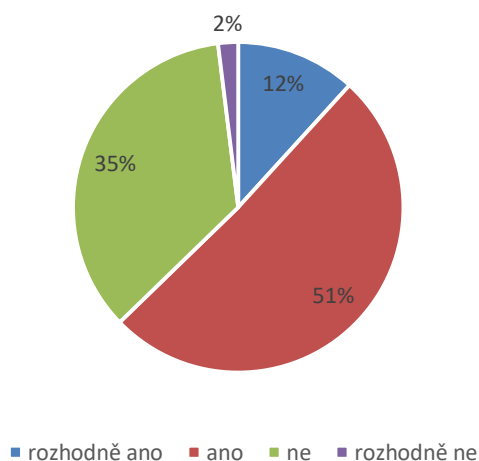
Otázka: Firma mi dává možnost uplatnit své schopnosti a dosáhnout profesního růstu

Tab. 15. Uplatnění schopností a profesní růst.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 6 | 11,80 % |
| ano | 26 | 51,00 % |
| ne | 18 | 35,30 % |
| rozhodně ne | 1 | 2,00 % |

Uplatnění schopností/profesní růst



Obr. 28. Uplatnění schopností a profesní růst.

Zdroj: Vlastní zpracování

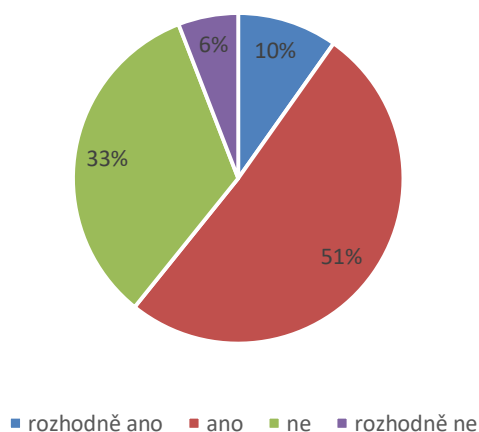
Pracovní jistota

Pocit jistoty práce má v organizaci 31 pracovníků (60,8 %). Většina z nich pracuje v organizaci od jejího vzniku nebo dobu delší než 5 let. Nemůžeme však opomenout 20 pracovníků, kteří pocit pracovní jistoty nemají. Tento pocit souvisí především se specializací výroby, v převážné části (95 %) závislé na automobilovém průmyslu. Pracovníci se oprávněně obávají nedostatku práce v případě stagnace trhu. Pracovní jistotu však v současné době nemůže nikdo zaručit. Je tudíž v rukou vedení firmy její pojetí a zpracování dlouhodobé strategie podniku a hledání nových příležitostí.

Otázka: Schopným pracovníkům nabízí naše firma pocit pracovní jistoty*Tab. 16. Pracovní jistota.**Zdroj: Vlastní zpracování*

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 5 | 9,80 % |
| ano | 26 | 51,00 % |
| ne | 17 | 33,30 % |
| rozhodně ne | 3 | 5,90 % |

Pocit pracovní jistoty

*Obr. 29. Pracovní jistota.**Zdroj: Vlastní zpracování*Důvěra

Stejně tak důležitým předpokladem úspěšné firemní kultury je otázka důvěry. Výsledky šetření ukázaly, že 32 (62,8 %) pracovníků je přesvědčeno o důvěře ze strany organizace. Jsou to pracovníci pracující v podniku delší dobu a projevují se zvýšenou ochotou pracovat nad rámec běžných pracovních povinností, ztotožňují se s cíli organizace a hájí její zájmy, jsou vůči firmě naprosto loajální atd. Nemalá část 19 pracovníků si této důvěry nejsou vědomi. Mohou to být lidé, kteří nejsou se svou prací spokojeni, necítí se součástí týmu či postrádají podporu ze strany nadřízených. Odhalit důvody těchto pocitů není vždy jednoduché a také by mělo být součástí hodnocení.

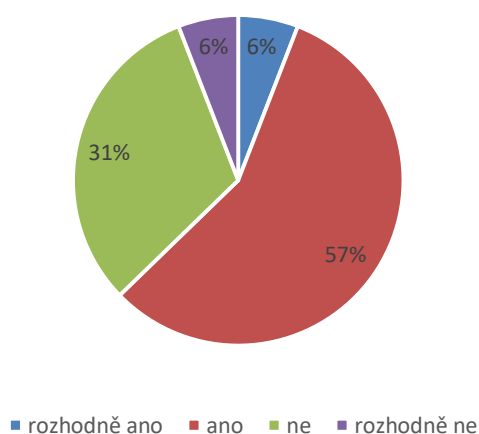
Otázka: Firma svým zaměstnancům důvěřuje

Tab. 17. Důvěra.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 3 | 5,90 % |
| ano | 29 | 56,90 % |
| ne | 16 | 31,40 % |
| rozhodně ne | 3 | 5,90 % |

Důvěra zaměstnancům



Obr. 30. Důvěra.

Zdroj: Vlastní zpracování

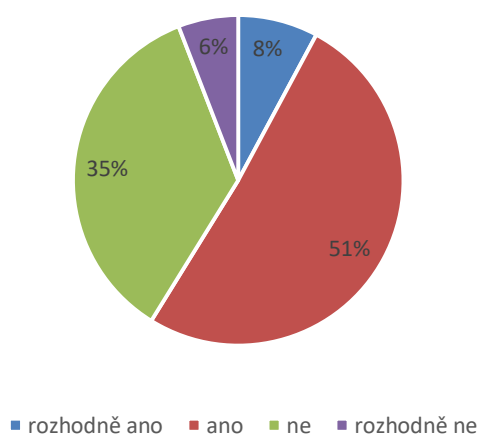
Autorita vedoucích pracovníků

Podobně jako u otázky důvěry se většina pracovníků (58,8 %) ztotožnila s názorem, že vedoucí pracovníci mají v podniku autoritu. Druhá nezanedbatelná část pracovníků odpověděla, že vedoucí autoritu nemají. Negativní názor mohou z důvodu osobních i pracovních. Může to být způsobeno např. nedostatkem důvěry, špatnou komunikací, nedodržováním slibů a pravidel či jejich přehlížením, sledování osobních zájmů apod. Posílit respekt a autoritu vedoucích je vhodné správným výběrem odborného vzdělávání nebo získáváním zpětné vazby jak ze strany podřízených, tak i ze strany nadřízených.

Otázka: Vedoucí pracovníci mají ve firmě osobní autoritu*Tab. 18. Autorita vedoucích.**Zdroj: Vlastní zpracování*

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 4 | 7,80 % |
| ano | 26 | 51,00 % |
| ne | 18 | 35,30 % |
| rozhodně ne | 3 | 5,90 % |

Autorita vedoucích

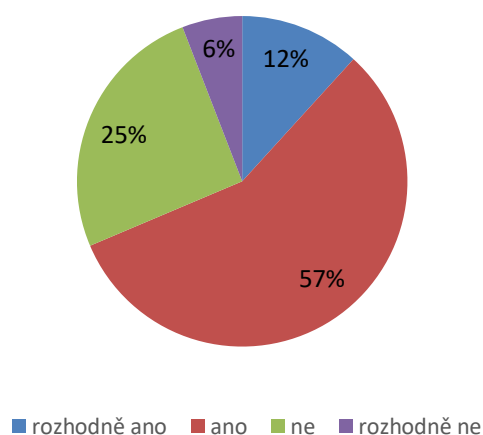
*Obr. 31. Autorita vedoucích.**Zdroj: Vlastní zpracování*Zájem vedoucích a firmy

Otázka zájmu vedoucího o názory, náměty a doporučení úzce souvisí s předchozí otázkou. I když 35 pracovníků souhlasí s tvrzením zainteresovanosti vedoucích pracovníků, 16 pracovníků má názor opačný. Jejich názor může přímo souviset s respektem a autoritou vedoucího pracovníka, jeho lhostejností či odlišným pohledem na věc. Pro mnoho pracovníků není jednoduché v případě nezájmu vedoucího, najít v sobě dost odvahy a vyslovit veřejně své názory nebo náměty týkající se zlepšení výrobních či komunikačních procesů, vznést kritiku apod. Zlepšením může být posílení vazby mezi podřízenými a nadřízenými, posílení spoluúčasti na rozhodování, podpora odlišných pohledů na věc apod.

Otázka: Můj vedoucí se zajímá o mé názory a doporučení*Tab. 19. Zájem vedoucích.**Zdroj: Vlastní zpracování*

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 6 | 11,80 % |
| ano | 29 | 56,90 % |
| ne | 13 | 25,50 % |
| rozhodně ne | 3 | 5,90 % |

Zájem vedoucího

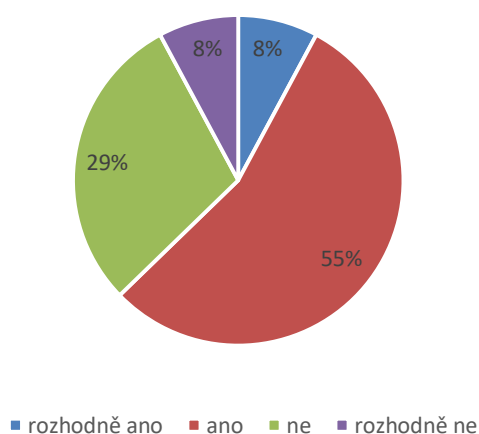
*Obr. 32. Zájem vedoucích.**Zdroj: Vlastní zpracování*

V návaznosti na zájem ze strany vedoucích, se další otázka týkala zájmu vedení firmy. O zájmu je přesvědčena většina pracovníků (62,7 %). Navzdory tomu je 19 pracovníků přesvědčeno o jeho nezájmu, což může být způsobenou krátkou dobou zaměstnání a tím neúplnou znalostí vzájemných vztahů a procesů v podniku, nedostatkem informací či předchozí negativní zkušeností. I v tomto případě je důležité posílit komunikační vazby, upozorňovat na úspěchy a výsledky již realizovaných nápadů, zdůraznit důležitost týmové spolupráce apod.

Otázka: Vedení firmy se zajímá o připomínky zaměstnanců*Tab. 20. Zájem vedení.**Zdroj: Vlastní zpracování*

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 4 | 7,80 % |
| ano | 28 | 54,90 % |
| ne | 15 | 29,40 % |
| rozhodně ne | 4 | 7,80 % |

Zájem vedení firmy

*Obr. 33. Zájem vedení.**Zdroj: Vlastní zpracování*

Poslední otázkou tohoto okruhu bylo zjištění zájmu firmy o své zaměstnance a její ochoty pomoci v řešení osobních problémů (nejrůznější pracovní, osobní či rodinné události mající vliv na pracovní výkon nebo chování zaměstnance). O zájmu a ochotě pomáhat je přesvědčeno 29 pracovníků, ale 22 pracovníků má pocit nevšímavosti ze strany vedení. Tento názor může souviset s osobními pocity jednotlivých pracovníků nebo předchozí negativní zkušeností. Velmi často jsou to pouze jejich subjektivní pocity, protože problém lze řešit pouze v případě, že o jeho existenci víme. Právě touto skutečností mohla být ovlivněna možnost odpovědi. I v tomto případě je důležité včasné odhalení a pojmenování problémů, oboustranná komunikace a zpětná vazba.

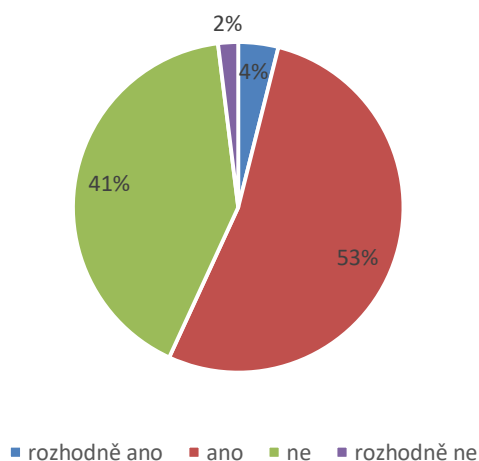
Otázka: Firma se o své zaměstnance stará a je ochotna pomoci jim řešit jejich problémy

Tab. 21. Ochota firmy pomáhat.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 2 | 3,90 % |
| ano | 27 | 52,90 % |
| ne | 21 | 41,20 % |
| rozhodně ne | 1 | 2,00 % |

Ochota firmy pomáhat



Obr. 34. Ochota firmy pomáhat.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.4 Informovanost a komunikace

Čtvrtý okruh otázek byl zaměřen na celkovou informovanost a komunikaci v podniku.

Dostupnost informací

S dostupností nezbytných informací a podkladů ke své práci souhlasila naprostá většina dotázaných (88,2 %). Toto pozitivní zjištění je důkazem neustálého zlepšování informačního systému ve firmě. Pouze 6 pracovníků mělo protichůdný názor.

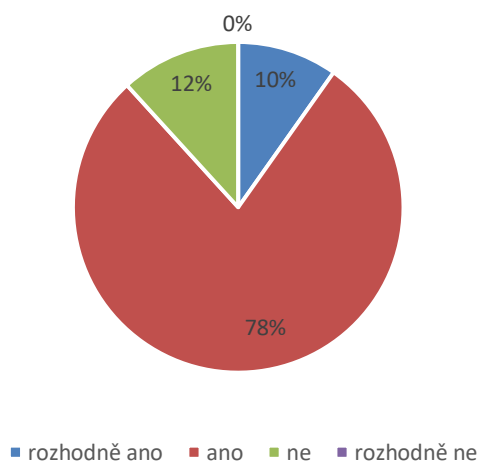
Otázka: Informace, které ke své práci potřebuji, mám k dispozici

Tab. 22. Informace potřebné k práci.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 5 | 9,80 % |
| ano | 40 | 78,40 % |
| ne | 6 | 11,80 % |
| rozhodně ne | 0 | 0,00 % |

Informace potřebné k práci



Obr. 35. Informace potřebné k práci.

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším pohledem je informovanost vedení firmy o problémech na nižších úrovních. Na rozdíl od předchozí otázky je ke tvrzení, že firma je dobře informována o problémech na nižších úrovních, většina spíše skeptická. Shodlo se celkem 31 pracovníků (60,8 %). Zbývajících 20 pracovníků mělo k této otázce pozitivní postoj. Podobně jako u otázky týkající se celkového zájmu firmy mohl být postoj zaměstnanců ovlivněn dřívější negativní zkušeností nebo osobními pocity. A stejným závěrem lze zhodnotit i tento výsledek: problém lze řešit jen případně, že víme o jeho existenci.

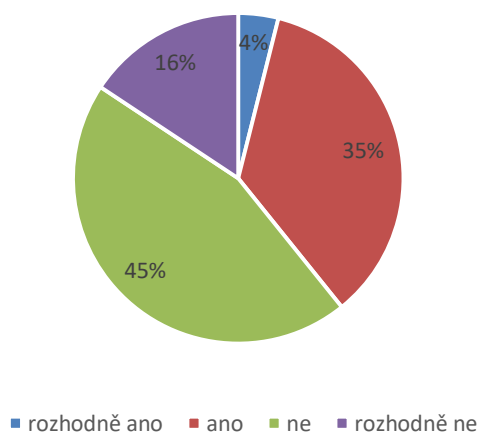
Otázka: Vedení firmy je dobře informováno o problémech na nižších úrovních

Tab. 23. Informovanost firmy.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| rozhodně ano | 2 | 3,90 % |
| ano | 18 | 35,30 % |
| ne | 23 | 45,10 % |
| rozhodně ne | 8 | 15,70 % |

Informovanost firmy o problémech



Obr. 36. Informovanost firmy.

Zdroj: Vlastní zpracování

Předávání informací

Včasné předávání relevantních informací je jednou z klíčových částí toku informací v podniku, a proto byla další otázka zaměřena na ochotu spojenou s předáváním informací. Odpověď na tuto otázku nebyla zcela jednoznačná, jednotlivé možnosti odpovědí jsou v celku vyrovnané. 19 pracovníků odpověděla neví a nepovažuje způsob předávání informací za důležitý. 18 respondentů však vnímá určitou neochotu v předávání informací. Je proto důležité správným vedením a typem motivace tyto bariéry překonat.

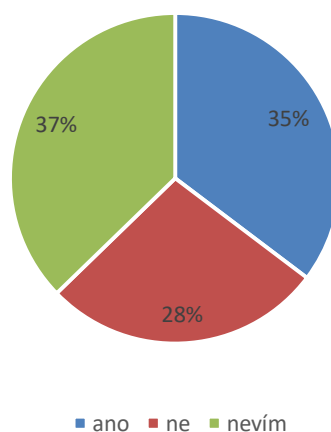
Otázka: Ve firmě se projevuje nechuť předávat informace

Tab. 24. Nechuť předávat informace.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| ano | 18 | 35,30 % |
| ne | 14 | 27,50 % |
| nevím | 19 | 37,30 % |

Nechuť předávání informací



Obr. 37. Nechuť předávat informace.

Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikační problémy

Poslední dvě otázky z tohoto bloku se týkaly problémy s komunikací, tj. jeho existence a konkretizace. Existenci problému s komunikací potvrdilo 70 % pracovníků, pouze 5 pracovníků je s komunikací ve firmě spokojeno a téměř 20 % označilo odpověď nevím, tj. v návaznosti na předchozí otázku, že nepovažují informační tok ve firmě za důležitý. Nejčastějšími problémy v komunikaci vnímají na úrovni komunikace nadřízený – podřízený, mezi jednotlivými odděleními, ve způsobu a důslednosti předávání informací, jejich včasnosti, úplnosti a relevantnosti, postrádání zpětné vazby směrem shora dolů, v nedostatečné přípravě nebo dlouhé odezvy na případné připomínky a náměty. Z hodnocení konkrétních odpovědí jednoznačně vyplynulo, že informační procesy jsou spíše slabším prvkem v celém pracovním procesu, a proto je nezbytné přesně vymezit jednotlivé

informační toky ve firmě, správně delegovat pravomoce a odpovědnosti a průběžně si ověřovat funkčnost zpětnou vazbou.

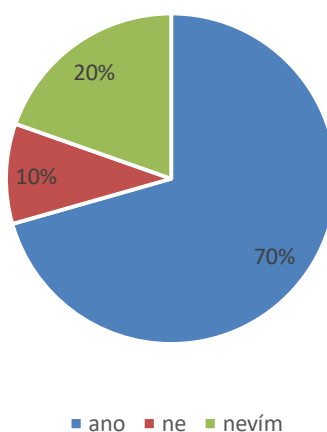
Otázka: Existují problémy s komunikací?

Tab. 25. Problémy v komunikaci.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| ano | 36 | 70,60 % |
| ne | 5 | 9,80 % |
| nevím | 10 | 19,60 % |

Problémy s komunikací



Obr. 38. Problémy s komunikací.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.5 Pracovní atmosféra a pracovní vztahy

Pracovní atmosféra

Z vyhodnocení celkové pracovní atmosféry podniku vyplynulo, že pro většinu pracovníků (41,2 %) je normální. Při pohledu na úplnou škálu možností více globálně, lze konstatovat, že pracovní atmosféra směřuje spíše na stranu horší. Tento dojem může být způsoben nedostatky v předávání informací a tím vznikajícím nedorozuměním, přesným definováním úkolů a termínů a jejich dodržováním, ale také osobními vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Na zlepšení pracovní atmosféry by

se však měli podílet všichni zaměstnanci. Identifikovat jednotlivé problémy a postupně pracovat na jejich eliminaci lze v rámci pravidelného sebehodnocení a hodnocení.

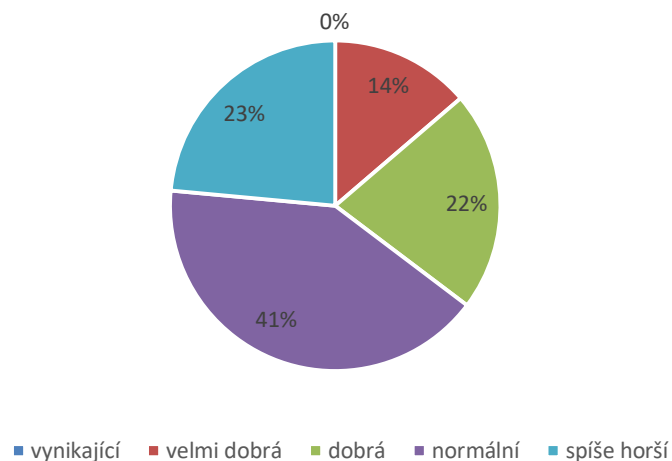
Otázka: Jaká je podle Vás pracovní atmosféra v podniku?

Tab. 26. Atmosféra v podniku.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| vynikající | 0 | 0,00 % |
| velmi dobrá | 7 | 13,70 % |
| dobrá | 11 | 21,60 % |
| normální | 21 | 41,20 % |
| spíše horší | 12 | 23,50 % |

Atmosféra v podniku



Obr. 39. Atmosféra v podniku.

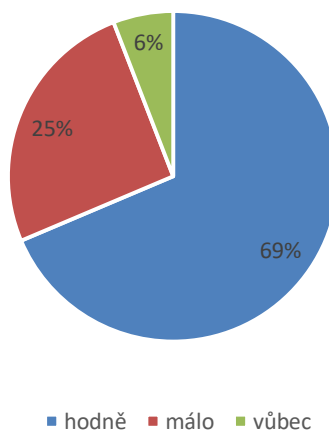
Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázkou zaměřenou na pracovní atmosféru byla otázka vlivu pracovní atmosféry na pracovní výkon. Naprostá většina pracovníků (68,6 %) se shodla, že pracovní atmosféra podstatně ovlivňuje jejich pracovní výkon.

Otázka: Jak atmosféra ovlivňuje Vaši práci?*Tab. 27. Vliv atmosféry na práci.**Zdroj: Vlastní zpracování*

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| hodně | 35 | 68,60 % |
| málo | 13 | 25,50 % |
| vůbec | 3 | 5,90 % |

Vliv atmosféry na práci

*Obr. 40. Vliv atmosféry na práci.**Zdroj: Vlastní zpracování*

V návaznosti na pracovní atmosféru byly do dotazníku zařazeny otázky na zhodnocení vztahů mezi spolupracovníky a s vedoucími pracovníky.

Vzájemné vztahy mezi spolupracovníky hodnotí jako dobrý a velmi dobrý 98 % pracovníků, což je pro firmu dalším pozitivním zjištěním.

Otázka: Jak hodnotíte svůj vztah se spolupracovníky?*Tab. 28. Vztah se spolupracovníky.**Zdroj: Vlastní zpracování*

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| velmi dobrý | 20 | 39,20 % |
| dobrá | 30 | 58,80 % |
| špatný | 1 | 2,00 % |
| velmi špatný | 0 | 0,00 % |



Obr. 41. Vztah se spolupracovníky.

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Jak hodnotíte svůj vztah s vedoucími pracovníky?

I otázka týkající se vztahů s vedoucími pracovníky měla velmi pozitivní výsledek, kdy absolutní většina pracovníků (94,1 %) zhodnotila tento vztah za dobrý a velmi dobrý. Přestože je výsledek hodně pozitivní, neznamena to, že neexistují žádné problémy v těchto vztazích (viz bod 4.4.4) a že bude potřeba čas od času tyto vztahy monitorovat a vyhodnocovat.

4.4.6 Motivace a benefity

Jak již bylo popsáno v teoretické části diplomové práce, otázkou je motivace klíčovým nástrojem pro pracovníky k získání zájmu o práci a její výsledky, jejich pracovnímu nasazení a úsilí apod. Cílem tohoto bloku otázek bylo zjistit skutečnost, která pracovníky nejvíce motivuje, jaký typ motivace či benefitů by uvítali.

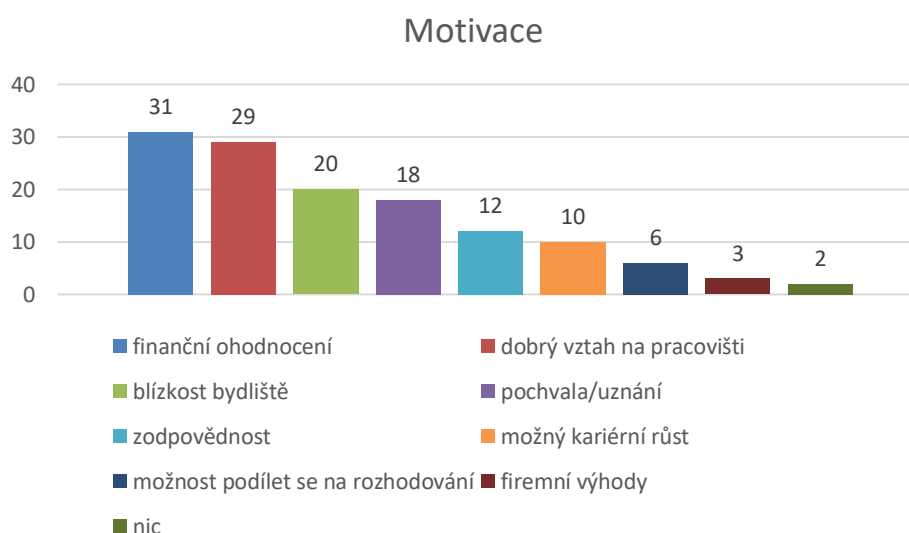
Pro zjištění jednotlivých motivačních faktorů a jejich důležitosti na základě svých potřeb měli možnost pracovníci výběru jedné nebo více možností typů motivačních faktorů. Z hlediska důležitosti převládá motivace finanční a motivace založená na dobrých vztazích, blízkost bydliště či často opomíjená a pro 18 respondentů důležitá pochvala a uznání. Pro menší část pracovníků je motivací pocit odpovědnosti, možný pracovní a kariérní postup či příležitost podílet se na rozhodování. Pouze pro 3 pracovníky jsou motivací firemní výhody a 2 pracovníci nepovažují motivaci pro svoji práci za důležitou.

Otázka: Co Vás nejvíce motivuje?

Tab. 29. Motivace zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost |
|-----------------------------------|-------------------|
| finanční ohodnocení | 31 |
| dobrý vztah na pracovišti | 29 |
| blízkost bydliště | 20 |
| pochvala/uznání | 18 |
| zodpovědnost | 12 |
| možný kariérní růst | 10 |
| možnost podílet se na rozhodování | 6 |
| firemní výhody | 3 |
| nic | 2 |



Obr. 42. Motivace zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování

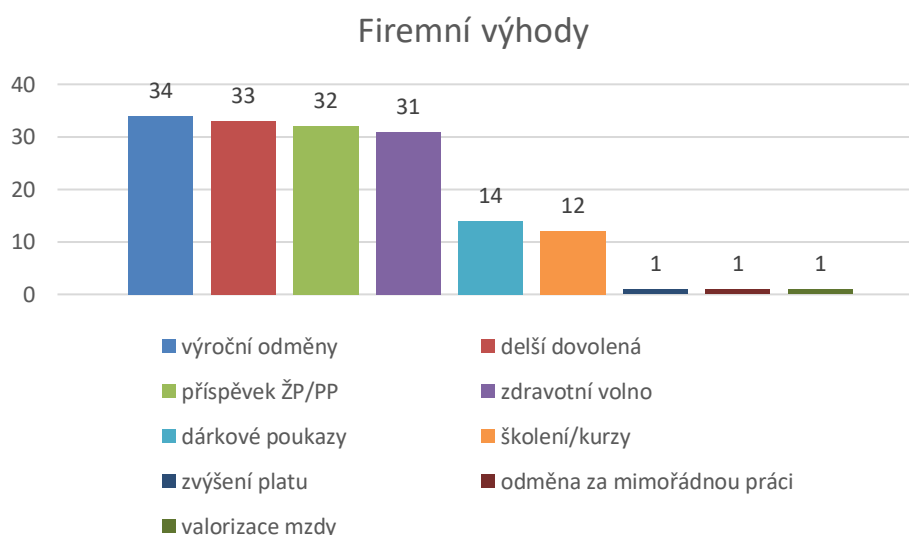
Přestože byly firemní výhody a benefity v hodnocení až na osmém místě, bylo cílem následující otázky zjistit o jaký druh benefitů mají zaměstnanci všeobecně zájem. Také u této otázky byla možnost výběru jedné nebo více možností odpovědi, které jsou v grafickém znázornění seřazeny podle jejich atraktivity. Za nejvíce zajímavý druh benefitu byly označeny výroční odměny, delší dovolená, příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění a zdravotní volno. Již méně zajímavé jsou pro zaměstnance různé druhy dárekových poukazů nebo možnost vzdělávání formou kurzů. Nejméně atraktivní je pro pracovníky zvýšení platu, valorizace mzdy či odměny za mimořádnou práci.

Otázka: Jaké firemní výhody byste uvítali?

Tab. 30. Zájem o firemní výhody.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost |
|----------------------------|-------------------|
| výroční odměny | 34 |
| delší dovolená | 33 |
| příspěvek ŽP/PP | 32 |
| zdravotní volno | 31 |
| dárkové poukazy | 14 |
| školení/kurzy | 12 |
| zvýšení platu | 1 |
| odměna za mimořádnou práci | 1 |
| valorizace mzdy | 1 |



Obr. 43. Zájem o firemní výhody.

Zdroj: Vlastní zpracování

Možnosti a typy jednotlivých motivačních faktorů tak mohou posloužit vedení společnosti jako inspirace při případných úpravách motivačního systému podniku.

Za firemní výhodu či benefit lze považovat i pořádání teambuildingových akcí, jejichž cílem je zlepšení mezilidských vztahů. Proto byly další dvě otázky zaměřeny na zjištění povědomí zaměstnanců o těchto aktivitách v podniku a také jaký druh mimo firemní aktivity by uvítali.

Povědomí o pořádání mimo firemních aktivit má většina pracovníků (62,7 %). Překvapivé však bylo zjištění, že více než třetina pracovníků o těchto aktivitách vůbec neví. Ačkoliv se každoročně koná předvánoční večírek a dvakrát ročně sportovní den (letní a zimní). Jde

především o nové pracovníky, ale také o pracovníky, kteří nemají o tento typ aktivit zájem a nepovažují ho za přínosný.

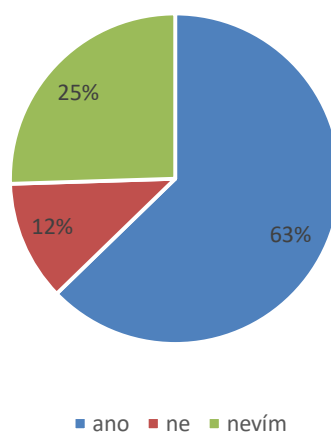
Otázka: Podporuje firma mimo-firemní aktivity?

Tab. 31. Podpora mimo firemních aktivit.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost | Procentuální vyjádření |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| ano | 32 | 62,70 % |
| ne | 6 | 11,80 % |
| nevím | 13 | 25,50 % |

Podpora mimo firemních aktivit



Obr. 44. Podpora mimo firemních aktivit.

Zdroj: Vlastní zpracování

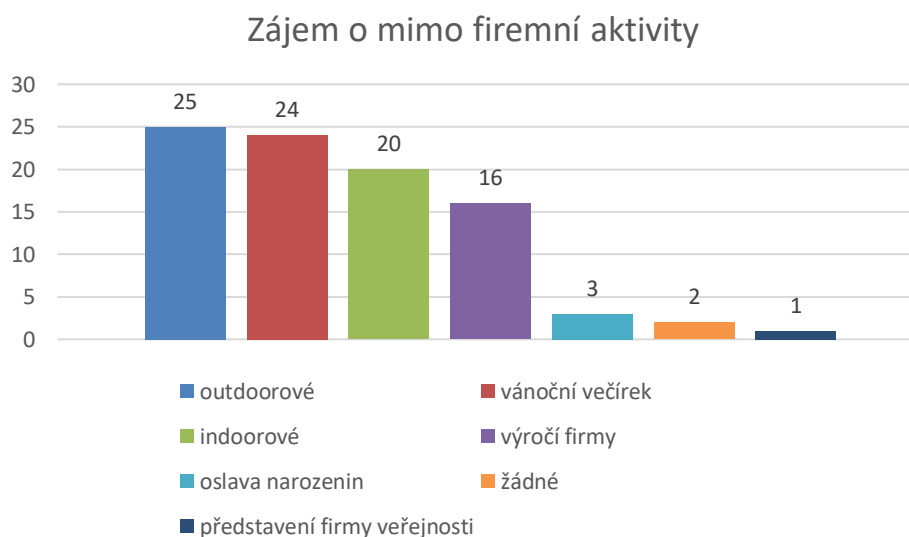
Zájem o jednotlivé druhy mimo firemních aktivit znázorňuje graf č. 45, ve kterém jsou tyto seřazeny podle atraktivity. Respondenti mohli vybrat jednu i více možností aktivit. Nejzajímavějším typem se ukázaly outdoorové i indoorové aktivity a vánoční večírek. Překvapivý zájem je o pořádání akce v souvislosti s výročí firmy. Nejméně zajímavými je pro pracovníky oslava narozenin nebo představení firmy veřejnosti.

Otázka: Jaký druh mimo-firemní aktivity byste uvítali?

Tab. 32. Zájem o mimo firemní aktivity.

Zdroj: Vlastní zpracování

| Možnosti odpovědi | Absolutní četnost |
|------------------------------|-------------------|
| outdoorové | 25 |
| vánoční večírek | 24 |
| indoorové | 20 |
| výročí firmy | 16 |
| oslava narozenin | 3 |
| žádné | 2 |
| představení firmy veřejnosti | 1 |



Obr. 45. Zájem o mimo firemní aktivity.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.7 Uznání a náměty na zlepšení

Poslední část dotazníku tvořily dvě otevřené otázky, ve kterých měli pracovníci možnost vyslovit svůj názor a své náměty na případná zlepšení v podniku.

Otázka: Čeho si na firmě nejvíce vážíte?

První z těchto otázek byla zaměřena na vyjádření respektu k firmě. Bohužel téměř polovina pracovníků na tuto otázku neodpověděla. Je těžké zjistit, zda neuměli správně pojmenovat, nebo měli obavu sdělit svůj názor z důvodu nedodržení anonymity. Dle shromážděných odpovědí je pracovní kolektiv a dobré vztahy na pracovišti (13 pracovníků)

nejvíce uznávanou hodnotou ve firmě. Další odpovědi souvisely s jistotou práce (4 pracovníci), možností seberealizace a pracovního růstu (4 pracovníci) nebo snahou zlepšit chod firmy (2 pracovníci).

Otázka: Co by se podle Vás dalo v podniku zlepšit?

Cílem poslední otevřené otázky bylo zjistit názor pracovníků, co je možné v podniku zlepšit. Stejně jako u předchozí otázky 19 pracovníků na tuto otázku neodpovědělo. Celkem osmkrát se objevil podnět na zlepšení komunikace a nastavení spravedlivého odměňování a motivačního systému. Pro sedm pracovníků je prioritou zlepšení celkové atmosféry a pracovního prostředí. Další čtyři pracovníci postrádají zájem ze strany nadřízených a vedení firmy, ale také jasné vymezení cílů a nastavení pravidel, kontrola jejich plnění a dodržování či vyvozování důsledků z jejich neplnění. Zbytek zaměstnanců vidí zlepšení v pořízení nového strojního zařízení.

4.5 Shrnutí

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory a stanoviska týkající se firemní kultury a problematiky řízení a vedení lidí. Průzkum firemní kultury proběhl ve zvolené firmě MPT CZ s. r. o.

Průzkum se zaměřil především na vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, autoritu vedoucích, vztahy mezi zaměstnanci a vedením společnosti, informovanost zaměstnanců, organizaci práce, motivaci, spolupráci mezi různými částmi organizace, důslednost při provádění a kontrole pracovních úkolů.

Zaměstnancům bylo rovněž položeno několik identifikačních otázek vztahující se k pracovní pozici, jejich věku a dosaženému vzdělání a době působení ve firmě.

Průzkum ukázal, že zaměstnanci si vážili zejména dobrých vztahů na pracovišti a pracovního kolektivu. Pozitivně hodnotili odbornost firmy, budování stability a image, týmovou práci, pracovní jistoty nebo možnost vzdělávání.

Na základě získaných výsledků je dále možné konstatovat, že k silným stránkám firemní kultury patří pozitivní vztah zaměstnanců k firmě a zájem o její rozvoj a zlepšení výkonnosti, pozitivní vnímání významu odbornosti, tradice a stability svého odvětví.

Ke ztotožnění zaměstnanců s firmou přispívá pozitivní hodnocení pracovního prostředí a pracovní jistoty. Většinu zaměstnanců jejich práce baví, považují se za součást týmu a pocítují možnost pracovní seberealizace a profesního růstu.

Ke slabším projevům firemní kultury zařadili nedostatečnou komunikaci mezi vedoucími a zaměstnanci i mezi jednotlivými odděleními, nechť předávat informace, nízkou míru důslednosti některých zaměstnanců a vedoucích, určitou laxnost v přístupu k pracovním úkolům, kontrolu plnění úkolů, dodržování pravidel, složitost řešení běžných situací a nedostatečný systém odměňování a motivace. Pozitivním rysem přitom je, že tyto skutečnosti si velká část zaměstnanců uvědomuje, není s nimi smířena a uvažuje o možnostech zlepšení firemní kultury.

5 ZÁVĚRY PRŮZKUMU A NAVRŽENÁ OPATŘENÍ

Většina respondentů se domnívá, že ke zlepšení firemní kultury i výkonnosti společnosti by mohlo dojít posílením komunikace mezi jednotlivými odděleními, mezi vedoucími a jednotlivými zaměstnanci, zvýšením míry důslednosti v plnění úkolů, zvýšení zájmu ze strany vedení společnosti. Prostor pro zlepšení firemní kultury pocítují zaměstnanci i v oblasti organizace společnosti a personální politiky.

Na základě výsledků je možno navrhnout opatření ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími, zlepšení motivačního systému, ke zvýšení objektivitě odměňování a na podporu personální politiky.

Cílem návrhů na zlepšení je zaměřit se na hlavní zdroje nedostatků firemní kultury. Navrhovaná opatření je vhodné rozvrhnout termínově a organizačně. Součástí navrhovaných opatření je návrh opakování průzkumu po určitém čase a ověřit si tak jejich účinnost.

5.1.1 Formulace strategické vize

Vlastníci a vrcholový management by měli zformulovat vize, které se budou týkat hlavních výhledů do budoucna (zákazníci, konkurence, zdroj zisku v nejbližších letech, financování, péče o zaměstnance) v horizontu 5-10 let.

5.1.2 Opatření ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími

- posílit přímou komunikaci vedoucích i vedení společnosti se zaměstnanci, otevřeně vysvětlovat a zdůvodňovat nová opatření, prohlásit přímou a otevřenou komunikaci jako součást firemní kultury;
- větší a lepší předávání informací směrem k dělníkům;
- vedení lidí v týmu – propojení cílů a zpětné vazby;
- pravidelně informovat o nových záměrech do budoucna a jejich důsledcích pro firmu;
- jasně stanovit informační povinnosti klíčových pracovních míst;
- posílit systém sběru zlepšovacích návrhů a doporučení zaměstnanců, současně jmenovat pracovníka k jejich řešení;
- vytvořit etický kodex organizace.

-

5.1.3 Opatření ke zlepšení motivačního systému

- nalézt vhodné nástroje motivace např.:
 - pochvala, uznání
 - odměna za iniciativu, nápady
 - ocenění výsledků (měsíční, čtvrtletní, roční)
 - jubileum zaměstnance
 - výročí firmy
- propojení motivačního systému se systémem odměňování.

5.1.4 Opatření ke zvýšení objektivit odměňování

- revize systému odměňování;
- zdůraznit výkonovou složku odměňování s vazbou na jasně stanovené výkonové ukazatele;
- zavést pravidelné roční hodnocení zaměstnanců a hodnocení výkonu.

5.1.5 Opatření na podporu personální politiky

- jasná definice požadavků na pozice (vytvoření mapy pozic na základě kvalifikace, samostatnosti, odpovědnosti, odborných znalostí, kompetencí, samostatnosti a ochoty předávat zkušenosti);
- dostat se do povědomí nejen jako firma, ale i jako zaměstnavatel.

5.1.6 Další možná opatření

- den otevřených dveří;
- vnitropodniková televize;
- vystavení výrobků ve vstupní hale;
- další možné aktivity v oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR);
- rozšíření a zkvalitnění informací prezentovaných na webových stránkách firmy.

ZÁVĚR

Otázky spojené s firemní kulturou nabývají v našich firmách na významu. Týká se to firem působících ve všech oblastech podnikání. V případě výrobních firem, jejichž činnost je zaměřena na strojírenství, je obvykle zaměstnána většina lidí v dělnických profesích. Vnímání firemní kultury z pohledu zaměstnanců bývá proto zaměřeno na každodenní otázky, týkající se vztahů mezi zaměstnanci, vztahů s vedoucími pracovníky, důvěry v organizaci a její vedení, pracovní jistoty a podobně. I v případě firem jejichž kultura je relativně dobrá je stále co zlepšovat.

Tato práce se zaměřovala na firemní kulturu v organizaci MPT CZ s. r. o. V její teoretické části byla shrnuta relevantní teoretická východiska, potřebná pro druhou, praktickou část. Ta sestávala ze tří, na sebe navazujících podčástí. V první z nich byly prezentovány informace získané z firemních materiálů, v další byl uskutečněn průzkum mezi zaměstnanci firmy, a to jak z řad dělníků, tak i pracovníků na pozicích THP. Průzkum se týkal především jejich subjektivními pohledy na uvedenou oblast. Výsledky průzkumu byly vyhodnoceny, jejich závěry shrnuty a v práci prezentovány. To bylo jedním z cílů této práce. Průzkum poskytl informace, které následně vyústily v návrh konkrétních opatření, využitelných především ve firmě, v níž byl průzkum proveden. I když tyto výsledky nejsou v žádném případě zobecnitelné a přenositelné na jiné firmy, mohou přesto poskytnout inspiraci i jim. Týká se to především výrobních firem, u nichž se dají očekávat podobné problémy, a především jejich podobné vnímání zaměstnanci.

Dalším z cílů práce byl návrh konkrétních opatření, která by měla vést ke zlepšení stavu firemní kultury ve firmě MPT CZ s. r. o. Tato opatření byla v práci formulována a prezentována v její závěrečné části. Cílů práce bylo dosaženo.

Největší přínos práce vidím, že jsem získala větší povědomí o firemní kultuře a výsledky mohou posloužit konkrétní firmě, kdy vedení firmy projeví zájem o tvorbu hodnotícího formuláře a etického kodexu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 9788024757681.

GROTH, Alexander. *Skvělý šéf: jak získat loajalitu a respekt svého týmu*. Přeložil Tomáš MACH. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788027101627.

CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 9788024742342.

MILLER, Laurence. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 9788024729046.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024738093.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 9788087974056.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 9788087974155.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb.: Ústava České republiky [online]. 1993 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>

Usnesení č. 2/1993 Sb.: Usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky [online]. 1993 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2>

Zákon č. 198/2009 Sb.: Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) [online]. 2009 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) [online]. 1991 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 89/2012 Sb.: Zákon občanský zákoník [online]. 2012 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 435/2004 Sb.: Zákon o zaměstnanosti [online]. 2004 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce [online]. 2006 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Nářízení vlády č. 567/2006 Sb.: Nářízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí [online]. 2006 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567>

Nářízení vlády č. 361/2007 Sb.: Nářízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci [online]. 2007 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361>

Zákon č. 309/2006 Sb.: Zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) [online]. 2006 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>

Zákon č. 586/1992 Sb.: Zákon České národní rady o daních z příjmů [online]. 1992 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Zákon č. 101/2000 Sb.: Zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů [online]. 2000 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-101>

NAŘÍZENÍ: NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) [online]. 2016 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: https://www.uoou.cz/assets/File.ashx?id_org=200144&id_dokumenty=20112

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|------|---|
| CNC | Computer Numerical Control – počítačem řízený obráběcí stroj |
| CSR | Corporate social responsibility – společenská odpovědnost firmy |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| EU | Evropská unie |
| GDPR | General Data Protection Regulation – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů |
| ISO | International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci |
| NACE | Nomenclature générale des Activitiés économiques dans les Communautés Européennes – statistická klasifikace ekonomických činností |
| THP | Technickohospodářský pracovník |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| <i>Obr. 1. Prvky firemní kultury.</i> | 11 |
| <i>Obr. 2. Proces hodnocení.</i> | 22 |
| <i>Obr. 3. Etická kultura.</i> | 33 |
| <i>Obr. 4. Myšlenková mapa.</i> | 36 |
| <i>Obr. 5. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010–2018.</i> | 39 |
| <i>Obr. 6. Provozovna firmy.</i> | 40 |
| <i>Obr. 7. Návrh výrobku ve 3D.</i> | 40 |
| <i>Obr. 8. Návrh postupového nástroje ve 3D.</i> | 41 |
| <i>Obr. 9. Výroba postupového nástroje.</i> | 41 |
| <i>Obr. 10. Hotový výrobek.</i> | 41 |
| <i>Obr. 11. Vývoj obrátu v letech 2010-2018.</i> | 42 |
| <i>Obr. 12. Struktura zákazníků.</i> | 42 |
| <i>Obr. 13. Organizační schéma firmy.</i> | 44 |
| <i>Obr. 14. SWOT analýza.</i> | 45 |
| <i>Obr. 15. Věk respondentů.</i> | 47 |
| <i>Obr. 16. Dosažené vzdělání.</i> | 48 |
| <i>Obr. 17. Struktura pracovních pozic.</i> | 49 |
| <i>Obr. 18. Délka pracovního poměru.</i> | 50 |
| <i>Obr. 19. Znalost cílů organizace.</i> | 51 |
| <i>Obr. 20. Jasnost rozhodnutí a záměrů firmy.</i> | 52 |
| <i>Obr. 21. Spokojenost s vykonávanou prací.</i> | 53 |
| <i>Obr. 22. Uznávané hodnoty.</i> | 54 |
| <i>Obr. 23. Náročnost cílů a úkolů.</i> | 55 |
| <i>Obr. 24. Organizace práce.</i> | 56 |
| <i>Obr. 25. Spravedlivost rozdělení práce a odměňování.</i> | 57 |
| <i>Obr. 26. Opomínání důležitých maličností.</i> | 58 |
| <i>Obr. 27. Jasnost úkolů a odpovědnosti.</i> | 59 |
| <i>Obr. 28. Uplatnění schopností a profesní růst.</i> | 60 |
| <i>Obr. 29. Pracovní jistota.</i> | 61 |
| <i>Obr. 30. Důvěra.</i> | 62 |
| <i>Obr. 31. Autorita vedoucích.</i> | 63 |
| <i>Obr. 32. Zájem vedoucích.</i> | 64 |

| | |
|--|----|
| <i>Obr. 33. Zájem vedení.</i> | 65 |
| <i>Obr. 34. Ochota firmy pomáhat.</i> | 66 |
| <i>Obr. 35. Informace potřebné k práci.</i> | 67 |
| <i>Obr. 36. Informovanost firmy.</i> | 68 |
| <i>Obr. 37. Nechuť předávat informace.</i> | 69 |
| <i>Obr. 38. Problémy s komunikací.</i> | 70 |
| <i>Obr. 39. Atmosféra v podniku.</i> | 71 |
| <i>Obr. 40. Vliv atmosféry na práci.</i> | 72 |
| <i>Obr. 41. Vztah se spolupracovníky.</i> | 73 |
| <i>Obr. 42. Motivace zaměstnanců.</i> | 74 |
| <i>Obr. 43. Zájem o firemní výhody.</i> | 75 |
| <i>Obr. 44. Podpora mimo firemních aktivit.</i> | 76 |
| <i>Obr. 45. Zájem o mimo firemní aktivity.</i> | 77 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| <i>Tab. 1. Struktura zaměstnanců.</i> | 44 |
| <i>Tab. 2. Věk respondentů.</i> | 47 |
| <i>Tab. 3. Dosažené vzdělání.</i> | 48 |
| <i>Tab. 4. Struktura pracovních pozic.</i> | 49 |
| <i>Tab. 5. Délka pracovního poměru.</i> | 50 |
| <i>Tab. 6. Znalost cílů organizace.</i> | 51 |
| <i>Tab. 7. Jasnost rozhodnutí a záměrů firmy.</i> | 52 |
| <i>Tab. 8. Spokojenost s vykonávanou prací.</i> | 53 |
| <i>Tab. 9. Uznávané hodnoty.</i> | 54 |
| <i>Tab. 10. Náročnost cílů a úkolů.</i> | 55 |
| <i>Tab. 11. Organizace práce.</i> | 56 |
| <i>Tab. 12. Spravedlivost rozdělení práce a odměňování.</i> | 57 |
| <i>Tab. 13. Opomínání důležitých maličkostí.</i> | 58 |
| <i>Tab. 14. Jasnost úkolů a odpovědnosti.</i> | 59 |
| <i>Tab. 15. Uplatnění schopností a profesní růst.</i> | 60 |
| <i>Tab. 16. Pracovní jistota.</i> | 61 |
| <i>Tab. 17. Důvěra.</i> | 62 |
| <i>Tab. 18. Autorita vedoucích.</i> | 63 |
| <i>Tab. 19. Zájem vedoucích.</i> | 64 |
| <i>Tab. 20. Zájem vedení.</i> | 65 |
| <i>Tab. 21. Ochota firmy pomáhat.</i> | 66 |
| <i>Tab. 22. Informace potřebné k práci.</i> | 67 |
| <i>Tab. 23. Informovanost firmy.</i> | 68 |
| <i>Tab. 24. Nechut' předávat informace.</i> | 69 |
| <i>Tab. 25. Problémy v komunikaci.</i> | 70 |
| <i>Tab. 26. Atmosféra v podniku.</i> | 71 |
| <i>Tab. 27. Vliv atmosféry na práci.</i> | 72 |
| <i>Tab. 28. Vztah se spolupracovníky.</i> | 72 |
| <i>Tab. 29. Motivace zaměstnanců.</i> | 74 |
| <i>Tab. 30. Zájem o firemní výhody.</i> | 75 |
| <i>Tab. 31. Podpora mimo firemních aktivit.</i> | 76 |
| <i>Tab. 32. Zájem o mimo firemní aktivity.</i> | 77 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník