

Projekt na budování kultury spolupráce ve firmě KOMA Modular, s.r.o.

Bc. Vendula Gallasová

Diplomová práce
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula Gallasová**
Osobní číslo: **M18198**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt na budování kultury spolupráce ve firmě KOMA Modular, s.r.o.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma firemní kultura.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav firemní kultury ve firmě KOMA Modular, s.r.o.
- Navrhněte projekt na zlepšení firemní kultury spolupráce.
- Zpracujte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ALVESSON, Mats. *Understanding Organizational Culture*. 2nd Edition. London: SAGE, 2012, 248 s. ISBN 978-0-85702-557-9
BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPIKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1
COLLINS, Jim a Jerry I. PORRAS. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu. Úspěšné návyky vizionářských společností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 352 s. ISBN 978-80-247-5638-7
EDMONDS, S. Chris. *#Corporate Culture Tweet Book 01*. 1st Edition. Silicon Valley: THiNKaha, 2011, 112 s. ISBN 978-1-61699-048-0
LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

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 na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- 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 přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a 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, považuji 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,

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

Ve Zlíně 19.5.2020

Jméno a příjmení: Vendula Gallarová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Význam spolupráce spočívá v možnosti dosahování synergického efektu v rámci produktivity, a to jak ve formálních, tak i v neformálních typech skupin. Cílem této diplomové práce bylo vytvoření projektu vedoucího ke zlepšení interní komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci firmy KOMA Modular, s.r.o. V teoretické části byly na základě obsahové analýzy literatury vymezeny základní pojmy, se kterými téma diplomové práce souvisí. V praktické části byl pomocí rozhovoru se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců a také prostřednictvím dotazníkového šetření zjištěn současný stav spolupráce ve firmě. Z analýz vyplynulo, že spolupráce mezi zaměstnanci má své nedostatky, například v meziútvárové oblasti nebo také v rámci komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. V projektové části byly navrženy činnosti se čtyřmi finálními výstupy – vytvořené interní směrnice, vytvořený formulář pro zápis ohlášených stížností, realizovaná manažerská školení a realizovaná dotazníková šetření pracovní spokojenosti. Realizace těchto činností by mohla přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení produktivity práce a taktéž snížení fluktuace ve firmě.

Klíčová slova: Firemní kultura, spolupráce, komunikace, lidské zdroje.

ABSTRACT

The importance of cooperation lies in the possibility of achieving a synergistic effect in terms of productivity, both in formal and informal types of groups. The aim of this diploma thesis was to create the project which will lead to improvement of internal communication and cooperation between employees in the firm KOMA Modular, s.r.o. In the theoretical part, based on content analysis of the literature, the basic terms related to the theme of the diploma thesis were defined. In the practical part were through the interview with the representative of training center and staff development and also through the questionnaire survey obtained the current level of cooperation in the firm. The analyzes showed that cooperation between employees has its shortcomings, for example in the interdepartmental area or also in the communication between the superior and the subordinate. In the project part were proposed activities with four final outputs – created internal guidelines, created form for registration of reported complaints, implemented management trainings and conducted questionnaire surveys of job satisfaction. Realization of these activities can help increase employee satisfaction, work productivity, and also decrease fluctuation in the firm.

Keywords: Corporate Culture, Cooperation, Communication, Human Resources.

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za všechny cenné rady, připomínky a nápady při odborném vedení mé diplomové práce.

Dále bych velmi ráda poděkovala Ing. Jitce Stančíkové a Mgr. Kateřině Skřivánkové za jejich čas, ochotu a nemalou pomoc při sběru informací ve firmě KOMA Modular, s.r.o.

Velké poděkování patří i mým rodičům, za jejich trpělivost a podporu během celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FIREMNÍ KULTURA	12
1.1 VÝZNAM A FUNKCE FIREMNÍ KULTURY	13
1.2 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	14
1.2.1 Artefakty	14
1.2.2 Hodnoty a normy.....	15
1.2.3 Základní přesvědčení	16
1.3 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	16
2 TVORBA A FORMOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY	20
2.1 POSTUP TVORBY FIREMNÍ KULTURY	21
3 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	23
3.1 MODEL Y ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY	25
4 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY	29
4.1 METODY SBĚRU DAT PŘI DIAGNOSTICE FIREMNÍ KULTURY	29
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	33
6.1 POSLÁNÍ, VIZE, STRATEGIE A HODNOTY	34
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
6.3 DALŠÍ PRVKY FIREMNÍ KULTURY	36
6.4 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ	41
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KULTURY SPOLUPRÁCE PROSTŘEDNICTVÍM ROZHOVORU SE ZÁSTUPKYNÍ VZDĚLÁVACÍHO CENTRA A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	45
8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KULTURY SPOLUPRÁCE PROSTŘEDNICTVÍM DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
8.1 RESPONDENTI.....	48
8.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ OHLEDNĚ FIREMNÍ KULTURY	49
8.3 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	59
9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	61
10 PROJEKT NA BUDOVÁNÍ KULTURY SPOLUPRÁCE	62

10.1	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU	62
10.2	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	63
10.3	KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	64
10.3.1	Klíčové aktivity pro vytvoření interních směrnic	65
10.3.2	Klíčové aktivity pro vytvoření formuláře pro zápis ohlášených stížností	68
10.3.3	Klíčové aktivity pro realizování manažerských školení	68
10.3.4	Klíčové aktivity pro dotazníkové šetření pracovní spokojenosti	71
10.4	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	73
10.5	ČASOVÝ PLÁN	74
10.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	77
10.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	80
11	SHRNUTÍ PROJEKTU	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Firemní kultura se projevuje ve všech aspektech fungování firmy, to znamená, že výrazně ovlivňuje chování a jednání zaměstnanců a manažerů (Armstrong, 2007, s. 242). Pozitivně působící firemní kultura např. posiluje týmového ducha, snižuje počty konfliktů či urychluje a usnadňuje komunikaci (Tureckiová, 2004, s. 139). Na druhou stranu, negativně působící firemní kultura může vést k nepřístupnosti nových myšlenek (Řehoř, 2010, s. 143), k existenci „válek“ mezi jednotlivými odděleními a útvary nebo k projevům alibismu (Karásek, 2017, s. 96). Vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou v současnosti považovány za bohatství firem a zdroj jejich budoucích hodnot, firmy by měly usilovat o kvalitní a silnou firemní kulturu, s níž budou všichni zaměstnanci v souladu, a která tak povede ke zvyšování hodnoty společnosti (Armstrong, 2007, s. 28).

Diplomová práce je zaměřena na zjištění současného stavu a úrovně kultury spolupráce ve firmě KOMA Modular, s.r.o. Hlavním cílem je vytvoření projektu, jehož činnosti povedou ke zlepšení interní komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci.

Teoretická část je zaměřena na analýzu literárních zdrojů souvisejících s firemní kulturou. Jsou zde objasněny základní pojmy jako síla firemní kultury, její funkce, tvorba či proces změny.

Praktická část je rozdělena na část analytickou a část projektovou. V úvodu analytické části je představena firma KOMA Modular, s.r.o., předmět její činnosti, poslání, hodnoty, vize a cíle. Jsou zde stručně popsány hlavní prvky firemní kultury včetně organizační struktury a taktéž zanalyzovány základní personální ukazatele. Následující rozhovor se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců se stal podkladem pro dotazníkové šetření, jehož výsledky byly podrobeny analýze. S ohledem na zjištěné slabé stránky současného stavu firemní kultury byl navržen projekt.

V projektové části jsou vysvětleny cíle a přínosy projektu, objektivně ověřitelné ukazatele a popsány jednotlivé klíčové činnosti projektu. Je vytvořena matice odpovědnosti a provedena časová, nákladová a riziková analýza.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V této kapitole jsou popsány cíle a metody zpracování diplomové práce.

Hlavním cílem práce je vytvořit projekt na budování kultury spolupráce ve firmě KOMA Modular, s.r.o.

Cílem teoretické části je provést analýzu literárních zdrojů a zpracovat literární rešerši z oblasti firemní kultury.

Cílem praktické části je pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu zanalyzovat současný stav kultury ve firmě KOMA Modular, s.r.o. Po zjištění předností a nedostatků současného stavu je cílem vytvořit projekt obsahující činnosti pro zlepšení spolupráce a komunikace ve firmě a následně tyto činnosti podrobit časové, nákladové a rizikové analýze pro ověření proveditelnosti projektu.

Ke sběru dat jsou použity:

- *Literární zdroje* – Obsahová analýza celkem 40 literárních pramenů z oblasti firemní kultury a lidských zdrojů, dále 7 internetových pramenů.
- *Interní dokumenty* – Analýza vnitrofiremních dokumentů (schéma organizační struktury, interní směrnice, rozhodnutí ředitele).
- *Rozhovor* – Polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců uskutečněný v sídle společnosti. Blíže viz kapitola 7.
- *Dotazníkové šetření* – Dotazník o 47 otázkách distribuovaný v tištěné i elektronické podobě. Blíže viz kapitola 8.

Pro zpracování dat je využit MS Excel. Pro výpočet personálních ukazatelů jsou použity matematické metody. Data získaná dotazníkovým šetřením jsou zanalyzována popisnou statistikou, stanovené hypotézy otestovány pomocí χ^2 testu. Analýza projektu obsahuje matici odpovědnosti RACI, časovou analýzu vizualizovanou prostřednictvím Ganttova diagramu i v programu Quantitative Methods, nákladovou analýzu a rizikovou analýzu uskutečněnou metodou RIPRAN.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Diplomové práce – projekt na budování kultury spolupráce – je zaměřena na firemní kulturu. Pojem firemní, podniková či organizační kultura se začal hojně využívat v 70. a 80. letech minulého století (Müllerová a Šimek, 2011, s. 3). Firemní kultura je ústřední ve všech aspektech života firmy (Alvesson, 2012, s. 1). Je definována jako charakter firmy, její celková atmosféra a vnitřní život, který má vliv na myšlení a chování spolupracovníků, včetně zvyklostí, tradic a hodnot firmy (Vysekalová, 2009, s. 67). Urban (2008, s. 155) se s tímto popisem firemní kultury poměrně shoduje, označuje ji jako soubor zvyklostí a tradic, hodnot a norem firmy projevujících se v chování jejich zaměstnanců a manažerů. Armstrong (2007, s. 257) dodává, že abstraktní výrazy týkající se firemní kultury, jako jsou například hodnoty a normy, nemusejí být definované, ani se o nich nemusí mluvit. Tureckiová (2004, s. 131) zase pokládá firemní kulturu za „svorník sociálně-psychologických faktorů řízení“, chápe ji jako významovou a hodnotovou základnu jednání spolupracovníků.

Armstrong (2007, s. 258) uvádí oblasti, v nichž se definice různých autorů shodují:

- Kultura je těžko definovatelná,
- kultura je složena z mnoha dimenzí a poddimenzí,
- kultura je relativně stálá, co se týče krátkých časových období,
- tvorba a změna kultury je časově náročná.

S firemní kulturou souvisí několik pojmů, a to firemní poslání, hodnoty, vize a strategie.

- *Firemní poslání* vysvětluje smysl existence firmy, vztah k jejímu okolí, její normy, prezentuje dlouhodobě uznávané hodnoty. Pro definování poslání musí vedení firmy vymezit dimenze zákazníků a jejich potřeb, trhů a produktů (Jakubíková, 2008, s. 21).
- *Firemní hodnoty* definují Collins a Porras (2016, s. 248) jako základní a trvalé principy, které vedou a inspirují lidi ve firmě, a zároveň nepotřebují žádné vnější zdůvodňování. Šedivý a Medlíková (2011, s. 134) je charakterizují jako „filozoficko-sociologické kategorie, kterých si daný člověk, skupina nebo organizace cení, váží, preferuje je“.
- *Firemní vize* ukazují žádaný směr rozvoje firmy, její budoucí chování. Obvykle se tvoří zhruba na dobu deseti až dvaceti let (Charvát, 2006, s. 28-29).
- *Firemní strategie* říká, jak dosáhnout firemních cílů (Bartoňková, s. 35).

Karásek (2017, s. 96) uvádí, že kvalitní firemní kultura je taková, která je v souladu s firemním posláním, hodnotami a vizemi a napomáhá uskutečňování těchto vizí prostřednictvím daných strategií.

Za nekvalitní firemní kulturu lze tedy považovat kulturu, která danému poslání, hodnotám, vizím a strategiím nepomáhá nebo je s nimi dokonce v rozporu (Karásek, 2017, s. 96). Karásek (2017, s. 96) dodává, že nejčastějším projevem nekvalitní firemní kultury je nedostatečná spolupráce lidí ve firmě. Uvádí konkrétní příklady – existence „válek“ mezi jednotlivými odděleními a útvary, projevy alibismu, nedodržování pravidel, zneužívání firemních zdrojů, neodpovědnost apod.

1.1 Význam a funkce firemní kultury

Význam firemní kultury je dán přímo v její definici – ovlivňovat chování a jednání zaměstnanců a manažerů firmy. Firemní kultura je jakýsi „tmel“, působí proti procesu diferenciaci, je základem komunikace a vzájemného pochopení (Armstrong, 2007, s. 242).

Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 200) uvádí konkrétní funkce firemní kultury:

- Snižování počtu konfliktů,
- usnadňování koordinace a kontroly,
- ovlivňování spokojenosti zaměstnanců, snižování jejich nejistoty,
- dále se firemní kultura může stát důležitým motivačním zdrojem,
- navíc silná kultura je také konkurenční výhodou.

Síla firemní kultury vyjadřuje, v jaké míře jsou prvky firemní kultury sdíleny (Lukašová, 2010, s. 32). Dle Lukášové (2010, s. 32) rozlišujeme silnou a slabou firemní kulturu. Je-li firemní kultura slabá, což je pravděpodobně důsledkem častých změn, nejasných pravidel a cílů, vytváří ve firmě zmatek, nízkou výkonnost a také konflikty. Silná kultura má velký dopad na myšlení a jednání osob spojených s firmou, avšak nesmí posilovat negativitu, ale naopak podporovat pozitivní chování, aby byla pro firmu skutečným přínosem (Urban, 2008, s. 155).

Aby mohla být firemní kultura označena za silnou, musí splňovat daná kritéria (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 142):

- *Pregnantnost* – jednotlivé části firemní kultury musí být jasné, zřetelné, přehledné, musí specifikovat žádoucí/nežádoucí či akceptovatelné/neakceptovatelné aktivity.

- *Rozšířenost* – firemní kultura musí být maximálně rozšířena, zaměstnanci a manažeři firmy jsou s jednotlivými částmi firemní kultury nejen seznámeni, ale také jsou jí ovlivněni kdykoliv a kdekoliv.
- *Zakotvenost* – firemní kultura jako nedílná součást každodenního života všech nebo alespoň většiny zaměstnanců a manažerů firmy.

Silná pozitivně laděná firemní kultura dle Tureckiové (2004, s. 139):

- Posiluje týmového ducha,
- stabilizuje a motivuje zaměstnance,
- přispívá k rychlejší orientaci, adaptaci a integraci nových zaměstnanců,
- urychluje a usnadňuje komunikaci, rozhodování a implementaci těchto rozhodnutí, čímž zkracuje firemní procesy a kontrolní mechanismy.

U organizací se silnou firemní kulturou se však mohou vyskytovat i negativní jevy. Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 143) jsou to např.:

- Tendence k uzavřenosti, kdy jsou podceňovány vlivy z vnějšího prostředí firmy, při přílišném lpění na vlastních normách, pravidlech a hodnotách,
- fixace na tradiční vzory, kdy se firma stává neflexibilní a nepřístupná novým myšlenkám,
- kolektivní snaha vyhnout se kritice, kdy veškerou kritiku stávající firemní kultury nebereme v úvahu, pokládáme ji za nelegitimní. Tento negativní jev také mnohdy vede k vynucování si konformity všech zaměstnanců a manažerů firmy prakticky za jakoukoliv cenu.

1.2 Prvky firemní kultury

Lukášová (2010, s. 26) uvádí *Scheinův model organizační kultury* jako jeden z nejznámějších a nejvyužívanějších modelů současnosti. Rozlišuje tři stupně organizační kultury podle jejich míry manifestovanosti navenek firmy – jsou to artefakty, hodnoty a normy a základní přesvědčení.

1.2.1 Artefakty

Artefakty jsou tvořeny fyzickým a sociálním prostředím a jsou nejvíce viditelnou stránkou firemní kultury (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 254). Mezi artefakty materiální povahy se řadí

architektura budov, materiální vybavení firmy, produkty vytvořené organizací apod., zatímco k artefaktům nemateriální povahy patří tzv. firemní hrdinové (historiky, mýty...), zvyky, rituály a ceremoniály (Lukášová a Nový, 2004, s. 22-23).

Hrdinové mohou a nemusí být skuteční lidé, kteří jsou vzorem ideálního chování zaměstnance či manažera (Vysekalová, 2009, s. 68). Za hrdiny jsou často považováni zakladatelé firmy, výjimeční lidé, v oblasti České republiky je hrdinou například Tomáš Baťa (Johnová, 2008, s. 53). Dle Lukášové a Nového (2004, s. 25) hrdinové plní specifické funkce ve firmě – ukazují dosažitelnost úspěchů, jsou modelovým vzorem chování, přičemž nastavují vysoké standardy, jsou symbolem firmy pro její okolí, zvyšují její jedinečnost a motivují její zaměstnance.

Historkami se označují příkrášené události, které se v minulosti skutečně udály, bývají snadno zapamatovatelné, emociální, a proto jsou jedním z nejvýznamnějších prvků firemní kultury a nástrojem jejího rozšiřování. Mýty naopak nemají racionální základ, jsou smyšlené a vytvořené jen proto, že lidé mají potřebu něco si objasnit, něčemu věřit (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24).

Zvyky a rituály mohou být formální i neformální, jsou zažité, cílevědomě organizované. Patří sem např. způsoby motivace zaměstnanců, oslavy či jiné společenské aktivity (Johnová, 2008, s. 53). Rozdílem mezi zvyky a rituály je dle Lukášové a Nového (2004, s. 24) pouze to, že rituály jsou více symbolické (specifický čas, místo, chování), typickým příkladem organizace spojené s množstvím rituálů je armáda.

Ceremoniály jsou důkladně zorganizované slavnostní události. Oceňují se tak úspěchy firmy, firemních hrdinů, působí na emoce a tím posilují motivaci zaměstnanců a manažerů a upevňují firemní hodnoty (Lukášová, 2010, s. 24).

1.2.2 Hodnoty a normy

Dle Lukášové (2010, s. 27) může vnější prostředí firmy vnímat její hodnoty a normy jen částečně. Hodnoty jsou to, v co firma věří, co je pro ni důležité, dobré, co by se mělo dělat. Lze je dále dělit na (Tureckiová, 2004, s. 134-135):

- *Instrumentální* – týkající se především hygienických faktorů Maslowovy pyramidy potřeb, v rámci firmy se jedná o mzdu/plat, potřebu bezpečí, jistoty zaměstnání atd.
- *Morální či terminální* – týkající se potřeb sounáležitosti, uznání a úcty, případně seberealizace, v rámci firmy jde o pocity identifikace s firmou, loajalitu atd.

Normy, které nemusí být všechny psanou formou, jsou pravidla chování týkající se stylu řízení, komunikace, etiky, moci, loajality, formality, výkonu, politiky atd. (Lukašová, Nový a kol., 2004, s. 23).

1.2.3 Základní přesvědčení

Základní přesvědčení představují názory a myšlenky, mnohdy nevědomé, které účastníci firemní kultury pokládají za zcela samozřejmé, tudíž jsou pro okolí firmy těžko rozpoznatelné (Lukašová, 2010, s. 27). Základní přesvědčení mají vliv na rozhodování a chování, týkající se zejména (Mazák, 2010, s. 19-21):

- Strategie firmy, dosahování cílů,
- integrace procesů uvnitř firmy,
- lidských vztahů.

1.3 Typologie firemní kultury

Identifikace typu firemní kultury, která v organizaci vládne, dává příležitost k jejímu porozumění a zjištění, zda na daném pracovišti vyhovuje či nikoliv (Bates a McGrath, 2015, s. 122). V literatuře se vyskytují různé typologie firemní kultury, kdy většina autorů používá členění dle vztahu k jinému prvku ve firmě.

Tureckiová (2004, s. 139) využívá členění dle vztahu k organizační změně:

- *Obranná firemní kultura* – zejména u firem se stabilním postavením na trhu, které preferují nízké ceny, obměňování sortimentu prostřednictvím inovací. Většinou bývají poměrně uzavřené vůči svému okolí.
- *Akční firemní kultura* – u firem hledající správné programy, zákazníky a cíle. Ke svému okolí jsou relativně otevřené, jsou dravé a dynamické.
- *Analytická firemní kultura* – u firem zavádějících změny postupně a pomalu, důraz kladen na jistotu.

Handyho a Harrisonovo členění (Lukašová, Nový a kol., 2004, s. 141) zohledňuje strukturu organizace a styl řízení, který v ní převažuje:

- *Kultura moci* – autoritativní styl řízení jedné osoby nebo malé skupiny, důraz na vztah podřízenost-nadřazenost, politikaření.

- *Kultura rolí* – moc na základě pozice v organizační struktuře, velký důraz na dodržování norem, pravidel, procedur a postupů.
- *Kultura úkolu (výkonu)* – participativní styl řízení, odborná moc, důraz na týmovou práci.
- *Kultura podpory osobností (osobní kultura)* – liberální styl řízení, podpora členů organizace, důraz na spolupráci a osobní vztahy.

Williams, Dobson a Walters pouze upravili Handyho a Harrisonovo členění (Armstrong, 2007, s. 246-247):

- *Orientace na moc* – zdůrazňování moci nadřízených, kteří mají své podřízené pod absolutní kontrolou.
- *Orientace na roli* – důraz kladen na hierarchii v organizační struktuře a na odpovědnost.
- *Orientace na úkol* – zaměření na plnění úkolů, moc na základě znalostí a schopností.
- *Orientace na lidi* – slouží potřebám svých členů, vzájemné ovlivňování.

Dle Deala a Kennedyho je firemní kultura ovlivněna mírou rizika a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (Čopíková, Bláha, Horváthová, s. 206-207):

- *Tough-Guy – Kultura drsných hochů*. Velká míra rizika a velká rychlost zpětné vazby ze strany trhu. Vyznačuje se individualismem, soupeřivostí a napětím. Zaměstnanci jsou pod vysokým tlakem, často zde bývá vysoká fluktuace.
- *Play Hard Culture – Kultura tvrdé práce*. Malá míra rizika a velká rychlost zpětné vazby ze strany trhu. Kladen důraz na vysokou motivaci a morálku. Zaměstnanci se ztotožňují spíše s činností než se samotnou organizací.
- *The Bet-Your-Company Culture – Kultura sázky na budoucnost*. Velká míra rizika a malá rychlost zpětné vazby ze strany trhu. Důraz na uvážlivost, preciznost. Pomalý kariérní postup.
- *The Proces Culture – Procesní kultura*. Malá míra rizika a malá rychlost zpětné vazby ze strany trhu. Důraz na procesy a postupy, přesnost, dokonalost, detaily.

Silné kultury využívají dle Deala a Kennedyho mix všech čtyř zmiňovaných typů. Nejčastěji pak následovně (Lukašová, Nový a kol., 2004, s. 72-73):

- Kultura drsných hochů – marketingová oddělení,
- kultura tvrdé práce – prodejní a výrobní oddělení,

- kultura sázky na budoucnost – výzkumná a vývojová oddělení,
- procesní kultura – ekonomická oddělení.

Plamínek (2009, s. 27-30) zase definuje tři vyhraněné typy firemní kultury, přestože zdůrazňuje, že ve skutečnosti žádné firemní kultury přesně vyhraněné nejsou, ale jsou kombinací právě těchto tří typů:

- *Firma řízená lidmi* – nadřízení mají velký přehled, jsou ale mnohdy přetíženi operativními záležitostmi, jelikož každá nestandardní věc je jimi ihned řešena. Na úplném vrcholu hierarchie firmy bývá buďto malá skupina lidí, nebo jen jeden člověk, šéf, který mívá nadměrné množství informací, jež jsou však mnohdy zkreslené.
- *Firma řízená myšlenkami* – jako „myšlenky“ zde reprezentují především sdílené hodnoty a cíle, ze kterých vyplývají normy a pravidla práce a chování. Právě díky sdíleným myšlenkám jsou nadřízení méně zatíženi operativním rozhodováním. Pokud je tento systém dobře nastaven, přeje také týmové spolupráci.
- *Firma řízená náhodou* – požadavky na zaměstnance se zde často mění, buďto vlivem vnějšího okolí nebo náhodnou změnou nálady nadřízených. Není známo, kam celý systém spěje. Zaměstnanci ztrácejí vztah k firmě, místo týmově jednájí individuálně.

Kono a Clegg (1998, s. 13-14) dodávají, že samotná firemní kultura se dá dále dělit podle toho, jakým způsobem ji analyzujeme:

- *Celková kultura a subkultura*. Celková kultura odkazuje na hodnoty, které jsou sdíleny a uznávány všeobecně v celé firmě. Naopak subkultury označují rozdílné aspekty identity různých skupin lidí ve firmě – a čím jsou rozdíly mezi lidmi větší, tím větší je zde příležitost pro vytvoření subkultury.
- *Stratifikace* neboli vrstvení. Firemní kultura může být analyzována v rámci skupin, ve smyslu rozvrstvení lidí ve firmě. Jde tedy o rozdíly v kultuře jednotlivých hierarchických skupin.
- *Departmentalizace*. Pohled na firmu a její kulturu v rámci jejích jednotlivých oddělení. V divizích a útvech se mohou vyskytovat subkultury projevující se odlišným jednáním a myšlením lidí v těchto odděleních, kdy je tato diferenciaci založena na rozdílu profesí.

- *Kultura mateřské vs. dceřiné společnosti.* V nadnárodních společnostech, které operují ve více zemích, zcela zřejmě existují rozdíly v kulturách dceřiných firem. Častým problémem mateřských společností je tedy otázka, jak dceřiným firmám přenést základy své firemní kultury.
- *Subkultury podle genderových skupin.* Vyskytují se zejména v oblastech světa, kde se ještě stále potýkají s diskriminací a nerovnoprávností.
- *Subkultury podle věkových skupin.* U mladších zaměstnanců se často vyskytují v rámci firemní kultury rozdílnosti oproti kultuře starších zaměstnanců.

Uvedení autoři rozlišují různé typy firemní kultury, které se liší dle vztahu k určitému prvku ve firmě (Bates a McGrath, 2015, s. 122). Typologií firemní kultury je tedy nepřehledné množství, proto lze říci, že se v každé firmě prolíná více typů firemní kultury.

2 TVORBA A FORMOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura je základním kamenem organizace. Předpokládá se, že bude navržena managementem a bude mít silný dopad na výsledky firmy (Alvesson, 2012, s. 74). Ovlivňuje to, jak kvalitních výkonů budou dosahovat zaměstnanci a vedení firmy, zda pro ně bude plnění pracovních úkolů jen prostou povinností nebo zda je povede a motivuje ke stabilnímu vysokému výkonu (Tureckiová, 2004, s. 114). I přesto, že je znám tento silný vliv firemní kultury, v mnoha organizacích je stále ještě tvořena samovolně, náhodně, ne záměrně (Edmonds, 2011, s. 37).

Při vytváření nové organizace se vedení obvykle zaměřuje na tvorbu poslání a vizí, pro které firma vznikla. Ať už jsou tato rozhodnutí vykonávána vědomě či nevědomě, ve stejný čas začne firemní kultura postupně „vyplovat napovrch“ kvůli každodenní potřebě ujasnit si, jak zde má být vykonávána konkrétní práce. Některá rozhodnutí jsou tak důkladně promyšlená, zatímco jiná se stávají pouze experimentem v důsledku intuitivní okamžité volby, jak vyřešit momentální problém. Po čase, kdy firma čelí stále novým problémům, může dojít ke zjištění, že původní prvky firemní kultury již nejsou dostačující nebo nevyhovují, proto přichází do stavu, kdy záměrné nastolování nových norem, principů apod. může být pro firmu efektivnější (Fairfield-Sonn, 2001, s. 48-49).

Brodský, Dytrt, Kornfeldová a Stříteská (2008, s. 21) s tímto tvrzením souhlasí. Vznik firemní kultury časují již k samotnému založení organizace, kdy základy firemní kultury prostřednictvím podnikatelského plánu tvoří již sami zakladatelé. Mezi determinanty firemní kultury však nepatří jen zakladatelé, ale vše, co má na její tvorbu vliv, a to:

- nadnárodní kultura (globální problematika, např. rozdíly mezi Evropou, Asií, Afrikou či USA),
- národní kultura,
- vliv tržního prostředí,
- vliv profesního zaměření firmy,
- velikost firmy,
- délka existence firmy,
- využívané technologie.

Vysekalová (2009, s. 72) mezi základní determinanty ovlivňující firemní kulturu zařazuje i např. hmotný majetek či úroveň vzdělání zaměstnanců.

Tvorba a formování firemní kultury je dlouhodobá a náročná, dle Urbana (2010, s. 157) zejména především proto, že:

- Vedení firmy musí mít určitý nadhled nad současnými hodnotami, zvyklostmi a řídicím stylem, jehož jsou součástí.
- Firemní kultura nemůže být založena jen na psaném dokumentu.

Dle Armstronga (2007, s. 243) se firemní kultura může formovat čtyřmi způsoby:

- Kulturu formují vůdci.
- Kulturu formují kritické události.
- Kultura se formuje díky potřebě efektivních pracovních vztahů.
- Kulturu formuje samotné prostředí firmy, a to vnitřní i vnější.

2.1 Postup tvorby firemní kultury

Lukášová a Nový (2004, s. 106-108) uvádí popis postupu tvorby žádoucí firemní kultury:

- Stanovit strategii firmy – jednoznačnou, dlouhodobě udržitelnou.
- Formulovat očekávání firmy vůči zaměstnancům – odborné, výkonové a osobnostní požadavky na pracovní chování zaměstnanců.
- Podrobně formulovat charakteristiky žádoucí firemní kultury – dokument obsahující parametry žádoucí firemní kultury (etický kodex, kodex zaměstnance, případně ISO normy), značná důležitost při prosazování firemní kultury.
- Popsat a zhodnotit současnou firemní kulturu.
- Formulovat základy řízení související s firemní kulturou.
- Informovat a motivovat všechny zaměstnance, a to bez rozdílu pracovních pozic, profese či vzdělání.
- Vzdělávat a rozvíjet zaměstnance – dát možnost si vyzkoušet a osvojit dané firemní hodnoty.
- Kontrolovat, sankcionovat – korigování průběhu změny firemní kultury.
- Zjišťování změn v kultuře – zjišťování posunu, změn a efektivnosti procesu změny.

Urban (2010, s. 157-158) uvádí několik hlavních zásad, o které by se vedení firmy mělo při tvorbě firemní kultury opírat:

- Trvale zdůrazňovat a připomínat firemní hodnoty.
- Jít příkladem, osobně ztělesňovat a prosazovat.

- Zvýšit manažerskou kontrolu daných oblastí.
- Dělat správná rozhodnutí podporující žádanou firemní kulturu.
- Dbát na to, aby byly prvky firemní kultury zcela promítnuty i do personální politiky (přijímání, hodnocení, motivování, odměňování apod.).

Plamínek (2014, s. 77-78) hovoří o tzv. *Pyramidě kultury*, která popisuje celkový postup péče o lidské zdroje. Základem je definice požadavků na zdroje a výkony, kdy následně musí být lidé ve firmě s těmito požadavky obeznámeni a také motivováni k tomu, aby je plnili. Teprve poté je možno zkoumat rozdíly mezi očekávanou a skutečnou úrovní schopností, které se nejčastěji řeší vzděláváním pracovníků. Jestliže je dosaženo dostatečných schopností a žádoucích postojů lidí ve firmě, zaměřujeme se na řízení konfliktů, podněcování spolupráce a rozvoj synergického efektu. Závěr, vrchol pyramidy, je nazýván integrací, a je zaměřen na začleňování konfliktních osobností do systému.

Pro systematické formování pozitivní firemní kultury definovali Náhlovský, Papánek a Suchý (2016, s. 92-93) čtrnáct zásad, kterými by se mělo vedení firmy řídit:

- Jednat férově, plnit své závazky, povinnosti a sliby včas.
- Chovat se týmově, spolupracovat.
- Být osobním příkladem.
- Respektovat a vážit si každého jedince (spolupracovníka/partnera/zákazníka).
- Mít čas upřímně naslouchat, povzbuzovat a pomáhat.
- Optimisticky usilovat o úspěch firmy.
- Zajímat se o fakta, ne o dojmy.
- Usilovat o udržitelný a dlouhodobý růst firmy, kvality a efektivnosti práce.
- Nedělat úspory nákladů na úkor zaměstnanců, zákazníků či budoucnosti firmy.
- Netolerovat neetické a nemorální jednání.
- Pomáhat lidem a zapojovat je do snahy o dosažení úspěchu.
- Klást důraz na zpětnou vazbu.
- Být pozitivní, „usměvavá“ firma.
- Být firmou, kde se starají o skutečné potřeby zákazníků.

3 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

Proces změny firemní kultury se řadí mezi nejnáročnější procesy, a to zejména ve velkých, déle fungujících organizacích, a je úkolem vrcholového vedení podniku (Urban, 2008, s. 157). Pro úspěšnou změnu firemní kultury je klíčové mít kompetentní vedení (Kotter, 1992, s. 84). Dle Tureckiové (2004, s. 146) by vedení podniku mělo nejen změnu iniciovat, ale také si získat na svou stranu všechny spojence (tzn. liniové manažery a důležité zaměstnance). Musí se však vyhnout manipulaci, jelikož úspěch je možný pouze při zachování naprosté důvěry. Všechny změny v organizacích (tedy i změny firemní kultury) se dle Jermáře (2012, s. 151) mohou uskutečnit pouze dvěma způsoby:

- *Adaptivně* – dochází k postupným změnám, přizpůsobování se okolí.
- *Plánovaně* – vychází se z dříve nachystaných plánů a konceptů. Mnohdy však v průběhu plánovaných změn dochází k nečekaným situacím, kdy se následné reakce uskutečňují intuitivně (neplánovaně), z původních záměrů tedy zůstává jen omezená část.

Ulrich (2009, s. 188-191) uvádí přístupy k vytváření změny kultury:

- *Shora dolů – direktivní přístup*. Změna je iniciována vrcholovou úrovní a „tlačena“ dolů do celé organizace. Využívají se zde různé personální procesy jako programy odměňování, vzdělávání či vnitrofiremní komunikace.
- *Horizontálně – reengineering procesů*. Jde o zkoumání toho, jak se práce vykonává, a následné zjednodušování a vylepšování procesů, čímž jsou vytvářeny nové nároky na chování zaměstnanců. Tento přístup je časově náročný, avšak výhodou je to, že změny se stávají relativně stálé.
- *Zdola nahoru – posilování pravomocí*. V tomto případě je iniciativa v rukou pracovníků. Jde o vzájemně propojené činnosti, které umožňují pracovníkům jednat na základě nové kultury, kdy se pracovníci mají zaměřit na řešení problémů, nikoli na obviňování nebo stěžování si.

Pro řízenou změnu firemní kultury (ale také pro rozvoj té současné) je vhodné využívat všechny klíčové personální činnosti, přičemž jejich správné využívání posiluje firemní kulturu a také zkvalitňuje všechny firemní procesy. Mezi tyto personální činnosti se řadí (Tureckiová, 2004, s. 145):

- Formování pracovní síly – hlavně získávání, výběr a adaptace pracovníků,

- firemní vzdělávání a rozvoj,
- řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení,
- odměňování.

Činitelů změn je dle Armstronga (2007, s. 251) mnoho, rozděluje je dle:

- Výkonu – např. řízení pracovního výkonu, systém odměňování,
- oddanosti – např. podpora spolupráce, participace, důvěry, nastavování komunikace,
- kvality – např. programy stálého zlepšování,
- služby zákazníkům – např. péče o zákazníky,
- týmové práce – např. týmové vzdělávání, podpora týmů a pracovních skupin,
- učení – např. zlepšování schopností a dovedností lidských zdrojů,
- hodnot – např. snaha porozumění, participace při definování hodnot firmy apod.

Podle Jermáře (2012, s. 152) má reakce na změnu obvykle čtyři fáze:

- Popření změn,
- vyjadřování odporu vůči změnám,
- zajímání se o změny (pokud je zjištěno, že je odpor neefektivní),
- přijetí změny.

Odpor ke změnám, který se může při zavádění změn ve firmě vyskytovat, vzniká zejména z důvodu (Armstrong, 2007, s. 272-273):

- Strachu z nového – obavy z toho, že změna zapříčiní zvrát v rutíně, zaběhlých pracovních metodách, postupech či podmínkách, ze ztráty jistoty,
- ekonomických obav – strach z možné ztráty zaměstnání či peněz,
- nepohodlí – strach ze změny, která může zapříčinit ztížení práce nebo celkově života,
- nejistoty – strach z nejistoty, ke kterým změny vedou,
- symbolických obav – strach z toho, že malá (symbolická) změna povede k větším, rozsáhlým změnám,
- ohrožení interpersonálních vztahů – strach ze změn týkajících se sociálních vztahů,
- ohrožení postavení nebo kvalifikace,
- obav týkajících se schopností vyrovnat se se změnami.

Pro odstranění či alespoň omezení odporu vůči změnám lze využít několik metod (Jermář, 2012, s. 153):

- Komunikace – informovat a vysvětlovat, vést diskuse a odpovídat na všechny dotazy, a tak se vyhýbat jednosměrné komunikaci.
- Spoluúčast na změnách – zapojit zaměstnance do procesu změn.
- Podpora – snaha usnadňovat změny, dbát na zvýšenou pozornost a podporu zaměstnanců při procesu zavádění změn.
- Odměňování – využívat stimuly a odměny k motivaci na spoluúčasti na změnách.
- Kooptování – zapojit důležité zaměstnance, kteří brání změnám, do procesu změn.
- Donucení – využití hrozeb sankcí na osoby, které brání změnám.

Eganova teorie stínových praktik (Bates, McGrath, 2015, s. 160) vychází z přesvědčení, že v každé firmě existují určité stínové praktiky, struktury, skupiny či jedinci, kteří zavádění změn mohou podporovat či naopak narušovat. Jsou to:

- Partneři – změnu plně podporují.
- Spojenci – podporují, jen pokud jsou dostatečně namotivováni.
- Spolucestující – podporují změnu, nemusí však podporovat osoby, které tuto změnu zavádějí.
- Nerozhodní – neví, zda podporovat či ne.
- Korouhvičky – jsou nepředvídatelní, nelze odhadnout, zda budou nebo nebudou podporovat danou změnu.
- Oponenti – nepodporují změnu, ale proti osobám ji implementující výhrady nemají.
- Protivníci – nepodporují změnu ani osoby, které ji chtějí zavést.
- Spolunocležníci – změnu podporují, ale osobám ji zavádějícím dostatečně nevěří.
- Bezhlasi – nemají žádnou moc (nebo případně jen velmi malou) změnu podporovat nebo nepodporovat.

Dále Bates a McGrath (2015, s. 161-162) uvádí, že Partneři a Spojenci by se vedení firmy mělo snažit udržet na své straně a Nerozhodné a Bezhlase na svou stranu přiklonit, zatímco u Protivníků a Oponentů je cílem oslabení jejich vlivu. Zaměřovat by se přitom mělo vedení nejvíce na lidi s velkou mocí.

3.1 Modely změny firemní kultury

Je definováno několik modelů změn týkajících se firemní kultury, např. Lewinův model, Beckhardův model, Thurleyho přístup a další. Za jeden z nejvýznamnějších modelů je také pokládán Kotterův osmibodový model změny (Bates, McGrath, 2015, s. 154).

Lewinův model. Lewin při řízených změnách klade velký důraz na humanistický a demokratický přístup a také na týmovou spolupráci. Dle jeho modelu se každá úspěšná změna skládá ze tří částí (Rais a Smékal, 2013, s. 63):

- *Rozmrazení* – narušení současného stabilního stavu přímo souvisejícího se současnými postoji a jednáním zaměstnanců ve firmě.
- *Přechod* – tvorba nových vzorců chování na základě nových informací.
- *Znovuzmrazení* – zafixování změny.

Beckhardův model. Beckhard definoval čtyři procesy, které by měly být obsaženy v programu změny (Armstrong, 2007, s. 293):

- Stanovit si cíle, definovat žádoucí stav,
- definovat současný stav vzhledem k žádaným cílům,
- definovat činnosti potřebné pro přechod ze současného stavu k budoucímu (žádanému),
- vymezit strategie a plány pro řízení těchto činností.

Thurleyho přístup. Thurley definoval pět jednotlivých přístupů k řízení změn (Armstrong, 2014, s. 293):

- *Direktivní* – používán k řízení změn při různých krizových situacích nebo jakmile selžou jiné přístupy.
- *Dohodnutý* – přístup, kdy je uznáváno, že je ke změně nutno vyjednávat a využívat kompromisy, jelikož moc ve firmě je rozdělena mezi vedení i řadové pracovníky.
- *„Srdcem a hlavou“* – základem je práce vedení, a to definice žádaných, správných hodnot, chování apod. Je vyhledáváno sdílení vizí, avšak není vyžadováno zapojení/spoluodpovědnost řadových pracovníků.
- *Analytický* – teoretický přístup, racionální a logický. Skládá se z jednotlivých kroků, jako analýza, diagnóza, stanovení cílů, návrhy změn a vyhodnocení výsledků.
- *Založený na akci* – zdůrazňuje rozdíl mezi teorií a praxí. V tomto přístupu však vedení jedná tak, jak myslí.

Kotterův osmibodový model změny. Kotter (2015, s. 39) definoval osmibodový proces změny, který svou podstatou odráží Lewinův model. První čtyři body pomáhají rozmrazit současnou situaci, další tři kroky zavádějí nové vzorce chování a postupy a poslední krok začleňuje tyto změny a snaží se je zafixovat. Tyto kroky jsou (Bates, McGrath, 2015, s. 154):

„vyvolání vědomí naléhavosti, sestavení potřebné koalice, vytvoření vize, komunikace vize, odstraňování překážek, vytváření krátkodobých vítězství, využití výsledků a podpora dalších změn, zakotvení změn do organizační kultury“.

- *Vyvolání vědomí naléhavosti.* Před implementací jakékoliv změny je důležité vytvořit pocit nutnosti. Je nutné najít dostatečně důležitý důvod pro změnu, protože pokud nevnímáme žádnou nutnost změny, znamená to, že nevidíme ani žádný problém v současném stavu. Bez důvodu – nutnosti – a tudíž motivace, není možné úspěšně provádět změny (Šochová, 2018, s. 122).
- *Sestavení potřebné koalice.* Tým, který bude prosazovat změny, je vhodné vytvořit z pracovníků různého zaměření, aby byl co nejvíce rozmanitý a dostatečně silný k tomu povzbuzovat a motivovat ostatní lidi ve firmě (Holasová, 2014, s. 114).
- *Vytvoření vize.* Definovat vize a strategie pro realizaci změn, které jsme schopni jasně a srozumitelně prezentovat tak, aby byly ostatními správně pochopeny (Šochová, 2018, s. 123).
- *Komunikace vize.* Mělo by být využíváno různých komunikačních prostředků ke stálému informování o nových vizích a strategiích. Tým, tj. daná vytvořená koalice, je zde vzorem pro ostatní lidi ve firmě, příkladem toho, jak je očekáváno, že se všichni budou chovat (Kotter, 2015, s. 41).
- *Odstraňování překážek.* Pro umožnění implementace změn je nutno odstranit veškeré překážky, které by tomuto zavádění mohly bránit. Je tedy zapotřebí změnit všechny stávající systémy či struktury, které transformaci znemožňují (Bates, McGrath, 2015, s. 154).
- *Vytváření krátkodobých vítězství.* Stanovovat si jednoduché milníky a následně prezentovat jejich dosažení, oslavovat tyto dílčí cíle a zvyšovat tak pozitivitu a motivaci (Šochová, 2018, s. 124).
- *Využití výsledků a podpora dalších změn.* Využít rostoucí důvěru ke změnám postupů, struktur či systémů nekorespondujících s vizí změny. Viditelně podporovat lidi, kteří k transformaci přispívají (Kotter, 2015, s. 41).
- *Zakotvení změn do organizační kultury.* Sledovat a vyhodnocovat nové postupy, chování a jednání firmy, poukazovat na souvislosti mezi nimi a úspěchy či naopak neúspěchy. Důležité je i neustálé vzdělávání vedoucích pracovníků (Holasová, 2014, s. 115).

Další metody změn. Armstrong (2007, s. 250) uvádí, že změna kultury začíná vždy analýzou kultury stávající. Poté se stanovuje žádoucí kultura, kdy dochází ke zjištění „mezer“, které je třeba odstranit. Fairfield-Sonn (2001, s. 50-51) uvádí *Kilmanových pět kroků pro uzavření podnikových mezer*. Kilman se zaměřoval na normy firemní kultury, které jsou dobrým počátečním bodem pro provádění změn, jelikož jsou nutné, ale zároveň relativně poddajné. Nejdříve je nutno identifikovat současné kulturní normy. Následně by s cílovou skupinou (vedením) mělo být prodiskutováno, kam organizace míří a jak by se měla chovat, aby se přibližovala svému cíli. Na základě těchto informací může vzniknout nový seznam vhodnějších norem. Rozdíly mezi současnými a nově stanovenými normami poskytují základ pro analýzu kulturních mezer. Posledním krokem je práce cílové skupiny, která použije analýzu kulturních mezer jako podklad pro detailní plán ohledně změny chování a budoucnosti firmy a způsobu sledování pokroku.

Použití firemních rituálů, obřadů a ceremoniálů může být podle Trice a Beyera (Fairfield-Sonn, 2001, s. 51-52) také efektivním prostředkem změny firemní kultury. Rituály jsou přirozenou součástí firemního prostředí a mohou tak být snadno použity k vyjádření a propagaci kulturních hodnot.

4 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY

Poznání a pochopení firemní kultury pomůže vedení nejen při rozhodování o samotné organizační kultuře a směru, kam by se měla ubírat, ale také při zjišťování způsobu uvažování zaměstnanců, které přímo navazuje na výkonnost celé firmy (Vysekalová, 2009, s. 73). Proto, aby vedení firmy mohlo činit určitá rozhodnutí, musí nejprve obsah firemní kultury diagnostikovat, přičemž dle Lukášové a Nového (2004, s. 89) jsou pouze odhady či předvídání stavu firemní kultury v organizaci nedostačující a nespolehlivé. Proto by provedená diagnostika firemní kultury měla být podložena kvalitní metodologií.

V současnosti je uznáván názor, že při diagnostice firemní kultury je nejlepší volbou nakombinovat dané metody výzkumu (Lukášová a Nový, 2004, s. 100):

- **Kvantitativní výzkum** shromažďuje fakta, která jsou následně měřena a kvantifikována. Data získaná prostřednictvím dotazníků, pozorování či experimentů se statisticky vyhodnocují (Armstrong a Taylor, 2015, s. 649).
- **Kvalitativní výzkum** odhaluje skutečnosti o sociálních a sociálně-psychických jevech, zaměřuje se na pochopení smyslu a souvislostí mezi jevy (Nový, Surynek, 2006, s. 256-257). Armstrong a Taylor (2015, s. 649) řadí mezi techniky kvalitativního výzkumu rozhovory, případové studie a pozorování.

4.1 Metody sběru dat při diagnostice firemní kultury

Výchozím krokem při diagnostice je, že nejprve musíme shromáždit data. Mezi základní metody sběru dat patří dle Armstronga a Taylora (2015, s. 649) analýza dokumentů, dotazníky, pozorování a rozhovory.

Analýza dokumentů. Jedná se o rozbor interních dokumentů firmy, např. interní směrnice, normy, nařízení, organizační řád apod. (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016, s. 210).

Dotazníková šetření. Dotazníky obsahují standardizované otázky, jejich výsledkem jsou vysoce standardizovaná data, která spolu můžeme srovnávat. Výhodou je schopnost poskytovat data i o velmi velkých souborech (Sedláková, 2014, s. 158).

Pozorování. Jedná se o sledování jednotlivce či skupiny lidí, kdy pozorovatel může být *nezúčastněný* – nezačleňuje se mezi sledované subjekty; či *zúčastněný* – snaží se proniknout mezi sledované subjekty, spolupracovat s nimi (Armstrong a Taylor, 2015, s. 653).

Rozhovory. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 650) mohou dotazníky posloužit jak ke kvalitativnímu, tak kvantitativnímu výzkumu, přičemž rozlišujeme tři typy:

- *Strukturovaný rozhovor* obsahující předem přesně stanovené otázky.
- *Nestrukturovaný rozhovor* bez přichystaných otázek, kdy dochází k volnému hovoru na dané téma.
- *Polostrukturovaný rozhovor*, kdy je předem stanoveno několik základních otázek, od nichž se rozhovor může ubírat libovolným směrem.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Firemní kultura je ústřední součástí všech aspektů života firmy, je to její celková atmosféra a vnitřní život, má vliv na myšlení a chování spolupracovníků. Je jakýmsi „tmelem“, působí proti procesu diferenciaci, je základem komunikace a vzájemného pochopení. Firemní kultura přispívá ke snižování počtu konfliktů, usnadňování koordinace a kontroly, rychlejší orientaci, adaptaci a integraci nových zaměstnanců a k ovlivňování spokojenosti zaměstnanců. Firemní kultura se také může stát důležitým motivačním zdrojem a konkurenční výhodou.

Za kvalitní firemní kulturu je považována taková, která je v souladu s firemním posláním, hodnotami a vizemi organizace a napomáhá uskutečňování těchto vizí prostřednictvím daných strategií. Nekvalitní firemní kultura naopak v souladu s těmito prvky není – nejčastějším projevem nekvalitní firemní kultury je nedostatečná spolupráce lidí ve firmě.

Nejznámější model firemní kultury rozlišuje tři složky organizační kultury, tj. z čeho se organizační kultura skládá, a sice artefakty, hodnoty a normy a základní přesvědčení.

Tvorba a formování firemní kultury je dlouhodobý a náročný proces, stejně tak jako její změna. Pro řízenou změnu nebo pro rozvoj současné firemní kultury je vhodné využívat všechny klíčové personální činnosti, jako formování pracovní síly, firemní vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení a odměňování. Při změnách firemní kultury se může navíc vyskytnout odpor, který lze odstranit či alespoň omezit především zvýšenou komunikací, participováním zaměstnanců do procesu změn a využíváním stimulů a odměn k motivaci na této spoluúčasti, snahou usnadňovat změny, či v krajních případech využitím hrozeb sankcí na osoby, které změnám brání.

Informace z části teoretické slouží jako podklad pro praktickou část zpracovávanou na údajích firmy KOMA Modular, s.r.o. – pro analýzu firemní kultury spolupráce prostřednictvím dotazníkového šetření, jeho následného vyhodnocování a pro tvorbu projektu na budování kultury spolupráce v dané firmě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Diplomová práce je zpracována ve firmě KOMA Modular, s.r.o., která byla založena 3. 8. 1992 odkoupením pozemků a budov od vlastníků závodu přidružené výroby JZD Slušovice ve Vizovicích. Je zapsána a vedena u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou C 6807 jako společnost s ručením omezeným. Jediným vlastníkem firmy, statutárním orgánem a jednatelem je Ing. Stanislav Martinec. Základní kapitál je tvořen částkou 11 345 000 Kč a je zcela splacen (eJustice, ©2012-2015).

KOMA Modular je specialistou v oboru modulární výstavby a architektury. Její průměrná roční kapacita je okolo 2 500 kusů velkoprostorových modulů, ze kterých se až 85 % exportuje – s výjimkou Antarktidy na všechny světové kontinenty. Konstrukční systém KOMA je tvořen jedním či několika moduly, které se, již prefabrikované, osazují na nachystaný pozemek. Tyto stavby mohou být zcela dle přání zákazníka – jednopodlažní, vícepatrové, nízkoenergetické, standartní či speciální. Realizace se mohou uskutečňovat jak pro podnikání, tak pro stravování, sport, bydlení, dále se může jednat o realizace školské, administrativních budov, zařízení stavenišť nebo realizace sanitárních modulů (KOMA Modular, ©2015-2017).

V průběhu let se společnost postupně rozrostla o další sesterské organizace, které se zaměřují na rozvíjení tří základních oblastí – výroby, služeb a obchodní činnosti. Cílem je vytvořit samostatné společnosti fungující na základě pravidel flexibilních středních podniků. KOMA FAMILY se skládá z (KOMA Modular, ©2015-2017):

- *KOMA Modular* – původní firma založena roku 1992,
- *KOMA Rent* – založena v roce 2003, která převzala podnikání v oblasti pronájmů,
- *KOMA Slovakia* – potřeba co nejbližšího kontaktu se zákazníky na Slovensku a specifické podmínky trhu zapříčinily vznik sesterské firmy v roce 2005, buduje stavby nejen na prodej ale i na pronájem,
- *KOMA Space* – společnosti založená v roce 2012 ve Vídni zejména pro zabezpečování humanitárních projektů, ale také pro prodej a pronájem luxusních modulů na území Rakouska,
- *KOMA Facade* – vznikla v roce 2016 odkoupením společnosti Dosting, specializuje se na provádění různých druhů fasád a speciálních výplní otvorů.

6.1 Poslání, vize, strategie a hodnoty

Posláním KOMY je „Pomáhat lidem a obohatit svět“, které se utvořilo přibližně před dvanácti lety. Tehdy si firma uvědomila, že svým produktem mohou být prospěšní, mohou přinášet přidanou hodnotu, a přitom neničit životní prostředí (KOMA Modular, ©2015-2017).

Vize má firma rozdělené do tří pilířů (KOMA Modular, ©2015-2017):

- Vize tzv. chytré stavebnice – hrát si, stavět z modulů velkou stavebnici, tvořit a ukazovat nové směry.
- Spokojenost zaměstnanců.
- Snaha popularizovat obor modulárních staveb a prezentovat se jako firma, se kterou se dobře spolupracuje.

K tomu, aby firma dosáhla svého poslání a vizí, využívá hlavní body své **strategie** (KOMA Modular, ©2015-2017):

- Odlišovat se od konkurence,
- preferovat dodávky na klíč,
- inovovat,
- využívat nejnovější technologie,
- preferovat spolupráci dlouhodobějšího rázu.

Pravidla a hodnoty (KOMA Modular, ©2015-2017) si firma stanovila následovně:

- Koncentrovat se na to, co firma umí.
- Za základ úspěchu považovat spolupráci jak vně, tak vevnitř firmy.
- Umět přijmout zodpovědnost.
- Být obezřetný vůči jistotě a riziku.
- Srovnávat se s těmi nejlepšími a dále zlepšovat.
- Nutností je chtít, začít, vydržet, dokončit a udržet.
- Stanovovat si náročné cíle.
- Respektovat zákazníky, kolegy i sami sebe.
- Přispívat vedoucími hodnotami firmy konkurenčnímu prostředí.

Poslání, vize, strategie a základní hodnoty firmy jsou pro veřejnost volně přístupné na webových stránkách společnosti (KOMA Modular, ©2015-2017). Pro zaměstnance jsou také

k nalezení na intranetu firmy a nováčci se s těmito informacemi blíže seznamují i v rámci KOMA ŠKOLY (viz kapitola 6.3).

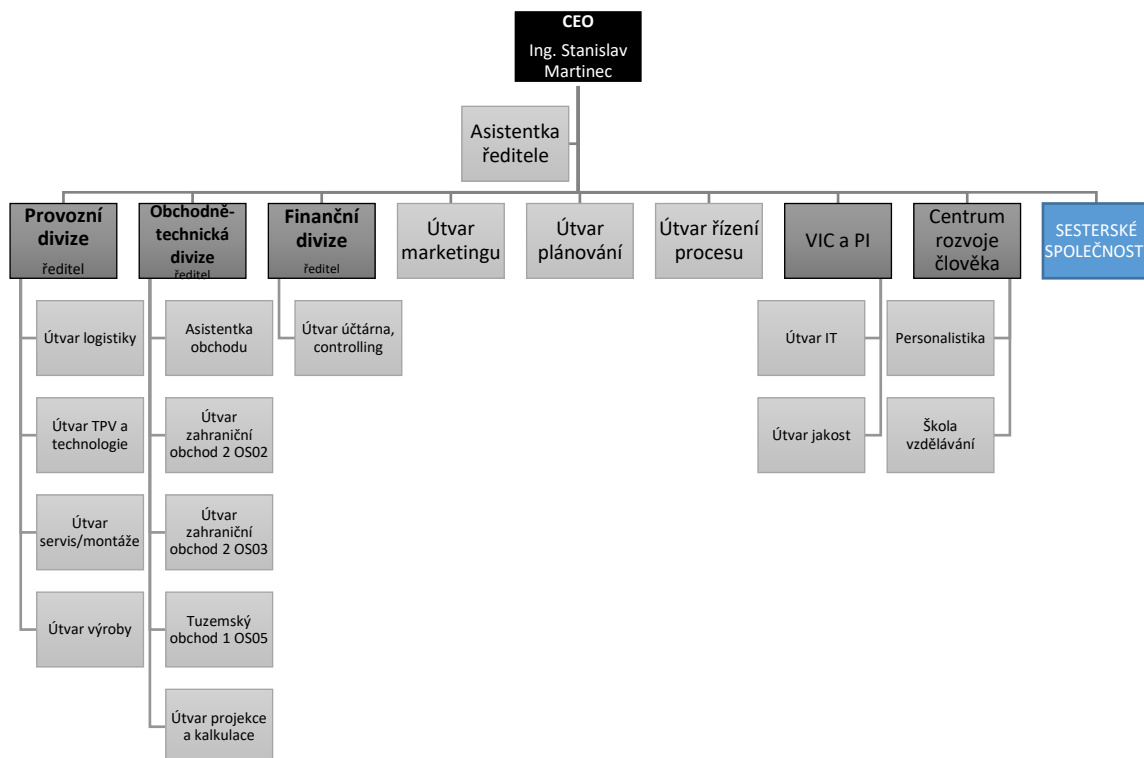
Jelikož je firma stabilní a ekonomicky úspěšná nejen na trhu České republiky, ale i na trzích EU, snaží se svou pozici udržovat a upevňovat prostřednictvím výrobků vysoké kvality a zcela spokojených zákazníků. Proto patří právě kvalita výrobků a služeb a ochrana životního prostředí k jejím nejvyšším hodnotám. Jsou zavedeny a certifikovány systémy integrovaného řízení dle EN ISO 9001 a EN ISO 14001. V každé fázi výrobního procesu je garantována stoprocentní kontrola všech prováděných postupů a činností, které jsou v souladu s právními normami a požadavky orgánů státní správy České republiky (KOMA Modular, ©2015-2017).

Firma se snaží navrhovat veškeré pracovní postupy tak, aby bylo minimalizováno množství odpadu, přičemž veškerý nevyužitý materiál předává k dalšímu použití prodejnám ve stavebním bazaru nebo k recyklacím. Využívá obnovitelné energie, šíří povědomí o ochraně životního prostředí mezi zaměstnanci a partnery, a také pravidelně kontroluje aktivní přístup svých dodavatelů k ochraně životního prostředí (KOMA Modular, ©2015-2017).

6.2 Organizační struktura

Společnost má relativně složitou organizační strukturu platnou od 2. 9. 2019 (viz Příloha I a Obr. 1). Firma má funkcionální typ organizační struktury, kdy jsou organizační jednotky vymezeny v podobě liniové organizační struktury do jednotlivých funkčních útvarů na základě specializace.

Ing. Stanislav Martinec je vlastníkem a také jediným jednatelem a CEO celé firmy KOMA Modular, s.r.o. Přímě pod něj spadají i všechny sesterské společnosti (KOMA Facade, Dosting, Rent, Space), zároveň je i ředitelem Obchodně-technické divize. Firma má tři divize (provozní, obchodně-technickou a finanční), pod které se dále řadí jednotlivé útvary. Mimo tyto divize jsou v organizační struktuře dvě centra (VIC a PI a Centrum rozvoje člověka) členící se na další útvary. Mimo divize a centra jsou ještě v organizační struktuře tři samostatné útvary (marketingu, plánování a řízení procesu), které taktéž spadají přímo pod CEO.



Obr. 1 Organizační struktura firmy KOMA Modular, s.r.o. (dle interních zdrojů)

6.3 Další prvky firemní kultury

Kromě firemního poslání, vizí, strategií a základních hodnot (viz kapitola 6.1) a organizační struktury (viz kapitola 6.2), které již byly popsány, je možné ve firmě KOMA Modular, s.r.o. identifikovat několik dalších výrazných prvků firemní kultury.

Inspirace Baťovými principy. Majitel a současně ředitel společnosti Ing. Stanislav Martinec má velký vzor v podnikání u Tomáše Bati. Netají se tím, že jeho myšlenky, názory a vize jej inspirují a ovlivňují v každodenní práci. V roce 2017 se pan Martinec dokonce stal členem správní rady Nadace Tomáše Bati. Možná i díky tomuto povědomí, které je rozšířeno napříč celou firmou, je pan Martinec považován za jakéhosi „firemního hrdinu“, za osobnost, kterou zaměstnanci obdivují kvůli jeho vizím a odhodlání, za to, že přestože je majitel úspěšné firmy, bydlí stále v baťovském půldomku a prezentuje se jako „obyčejný“ člověk (KOMA 25, 2017, s. 124-127). Zaměstnanci si cení toho, že ředitel nemá problém předstoupit a přiznat např. i to, že nastal nějaký problém (KOMA 25, 2017, s. 26).

Vize a představy vedení o dodržování baťovských principů jsou ve firmě i mimo ni všeobecně známy. Jedná se např. o jednotné hodnoty (čestnost a otevřenost), vybírání si zaměstnanců na základě charakteru, pohodová atmosféra na pracovišti a dobré vztahy (KOMA 25,

2017, s. 26-47). Realita se však mnohdy liší. V současné situaci na trhu práce, v době nízké nezaměstnanosti, je získávání nových zaměstnanců pomalé a obtížné. Znamená to tedy, že si firma nemůže tolik vybírat, a přijímá mezi sebe i lidi, kteří nemusí sdílet stejné hodnoty. V některých situacích se stává i to, že zaměstnanci, kterým baťovské principy blízké nejsou, bývají z důvodu nedostatku lidských zdrojů i povyšováni na vedoucí pozice.

Všeobecná KOMA ŠKOLA. Jedná se opět o inspiraci Tomášem Baťou. Jedním ze tří pilířů vize firmy je mít spokojené zaměstnance. Vedení si uvědomuje, že to by nešlo bez vzájemného pochopení, respektu a tolerance, čehož se firma snaží dosáhnout i prostřednictvím VŠK – Všeobecné KOMA ŠKOLY, která je vedena interními lektory. Každý nový zaměstnanec si musí projít touto výukou trvající čtyři odpoledne, která se zaměřuje na cykly: „Bez vize do krize. Od poptávky k dílu. Náš zákazník, náš pán. Opakování matka moudrosti.“ (KOMA 25, 2017, s. 83). Na konci výuky zaměstnanec čeká test pro prověření získaných znalostí.

Firemní časopis Koumák. Občasník, jehož první číslo vyšlo již v roce 2006, je distribuován pouze mezi zaměstnance. Obsahuje články o novinkách ve firmě včetně sesterských společnostech, rozhovory se zaměstnanci, kvízy a také oznámení o důležitých životních událostech jako jsou půlkulaté/kulaté narozeniny, svatba, narození dítěte či odchod do důchodu.

Interní komunikace. Ve firemní kultuře není zakotveno tykání. Zaměstnanci si tedy klasicky vykaží a tykání se uplatňuje pouze v rámci jednotlivých oddělení či přátelství. Co se týče způsobů interní komunikace, nepsaným pravidlem společnosti je upřednostňování osobního hovoru, případně hovoru telefonického. Dále je využíváno i mnoho jiných nástrojů interní komunikace:

- *E-mail a chat:* Pracovní e-mail má přiřazeno vedení firmy včetně všech technicko-hospodářských (dále jen TH) pracovníků, řadoví zaměstnanci ve výrobě e-mail nemají. Pracovní e-mail, jehož součástí je i chat, je (ihned po osobní komunikaci) jedním z nejvíce využívaných nástrojů komunikace mezi zaměstnanci v rámci kanceláří.
- *Informační systém:* Firma používá IS Helios od společnosti Asseco Solutions, a.s. V tomto IS jsou k nalezení všechny informace potřebné k provozu firmy (účetnictví, zpracování zakázek, evidence zaměstnanců, směrnice a rozhodnutí ředitele atd.). IS Helios využívají vedoucí a TH pracovníci, řadoví zaměstnanci ve výrobě do toho systému přístup nemají.

- *Intranet*: Interní web „i.KOMA“ je přístupný pro všechny zaměstnance z firemního areálu při použití firemní sítě. Nachází se zde informace, které nejsou v IS Helios – docházka, jídelníček apod., dále jsou zde zapisovány různé aktuality a zprávy z firmy.
- *Tabule, televize, nástěnky*: Ve výrobní hale se dříve používaly nástěnky a tabule pro zapisování současného stavu procesu dokončování vyráběných modulů a jejich odbavení. Nyní k tomuto účelu slouží televizní obrazovky. Dále se v hale nachází jedna velká informační tabule, kde lze najít rozpisy směn, layout haly, informace o KOMA ŠKOLE, informace z personálního oddělení, důležité novinky ve firmě, prohlášení ředitele atd.
- *Informativní papíry na dveřích*: Pro rychlé informování co největšího počtu zaměstnanců o naléhavých aktualitách ve firmě se často používají papíry o velikosti A4 s krátkým textem přilepené na dveře, kterými prochází všichni zaměstnanci (např. dveře do jídelny/šatny).
- *Tablety*: Papírová průvodní dokumentace byla z velké části nahrazena její elektronickou verzí v tabletech, které mají k dispozici všichni mistři a parťáci ve výrobě.

Schůze a porady. Důležitou součástí interní komunikace jsou taktéž schůze a porady. Interní směrnice týkající se vedením porad a týmů TH pracovníků stanovují moderátora, který určuje cíl porady, dále dobu trvání porady, zapisovatele a místo v IS pro elektronický zápis. Směrnice rozlišuje interní porady divizí, kontroly a porady divizí, kontrolní týmy a komise. Stanovený čas a místo jednotlivých porad se průběžně dle potřeby aktualizuje. Porady ve výrobě se konají téměř každý den, ráno, kdy si vedoucí pracovníci/mistři jednotlivých útvarů/úseků svolávají své podřízené – jedná se o informativní schůze ohledně pracovních úkolů daného dne, ze kterých se nepořizuje žádný zápis.

Čtvrtletní schůze s ředitelem. Jsou speciální formou interní komunikace, která je ve firmě využívána. Čtvrtletní schůze jsou pro výrobní a TH pracovníky oddělené. O konkrétním čase schůze ve výrobě jsou pracovníci informováni zhruba týden dopředu. Zaměstnanci se shromažďují vždy na stejném místě ve výrobní hale kolem ředitele, který je po přivítání informuje o všech aktuálních informacích týkající se chodu firmy – o současných a budoucích zakázkách, o ziskovosti, o případných platových změnách apod. Ředitelův monolog je dlouhý přibližně dvacet minut, na konci je dán prostor pro otázky, který ale většinou nikdo nevyužije. Schůze TH pracovníků se koná v administrativní budově EXPO. Informativní

základ je zde stejný, avšak je řečeno více informací týkající se plánování, řízení atd. Tato schůze tedy trvá většinou zhruba pětáctýřicet minut.

Schránka na připomínky a zlepšovací návrhy. Schránka ve výrobní hale je určena pro tzv. „žluté lístky“, na které zaměstnanci mohou psát své návrhy na zlepšení a inovace či různé připomínky týkající se postupů a procesů výroby. „Žluté lístky“ jsou po vybrání schránky vyhodnocovány průmyslovým inženýrem, který pro každý návrh vyplní formulář „Vyjádření ke zlepšení nebo úspoře“. Jestliže byl návrh vyhodnocen jako užitečný, přísluší danému zaměstnanci finanční odměna.

Grafická úprava tiskopisů. Interní směrnice, rozhodnutí a formuláře mají jednotnou formální úpravu. V hlavičce se nachází logo firmy, číslo a název dokumentu, revize, datum začátku platnosti a číslo strany. Následuje prostý text a v zápatí se v rámci tabulky podepisují pracovníci, kteří dokument vypracovali, zkontrolovali a schválili.

Logo (Obr. 2). Autorem původního loga firmy KOMA Modular, s.r.o. byl v roce 1992 akademický sochař Boris Kožucharov. Logo obsahovalo černou, tmavě a světle zelenou barvu, asociovalo výrobek (modul) o tři podlažích a taktéž písmeno „K“. V průběhu let si logo prošlo několika změnami. V současnosti je logo velmi zjednodušené a zmodernizované s důrazem na design, který firma prosazuje ve svých výrobcích a spolupracích s architekty. Červená barva symbolizuje konkrétní lidi, kteří stojí za výrobky, taktéž tato barva asociuje chuť – a KOMA věří, že asociuje právě chuť kupovat.



Obr. 2 Původní a současné logo firmy (KOMA Modular, ©2015-2017)

Styl oblékání. KOMA nemá žádné vnitřní směrnice ohledně pravidel firemního oblékání. TH pracovníci nosí neformální oděvy, zatímco dělníci ve výrobě a režijní pracovníci (sklad, dispečink, montáž, údržba) dostávají v rámci benefitů pracovní oděvy – montérky (kalhoty, trička, vesty, mikiny a blůzy) v černých a červených barvách s potiskem loga firmy. Vedoucí pracovníci/mistři ve výrobě jsou rozlišeni tím, že místo klasických triček nosí polokošile.

Architektura budov. KOMA nabízí tři základní typy modulárních staveb – nízkoenergetické moduly *Comfort Line*, obytné a sanitární moduly *Standard Line* a víceúčelové jednotky

City moduly. „Nepřehlédnutelnou vlastností modulární architektury je její technicistní charakter, vnitřní náboj, futuristický potenciál a přirozená hravost.“ (KOMA Modular, ©2015-2017). KOMA razí tzv. „pop-up“ směr, který je založen na rychlém postavení modulů a posléze opětovném složení a přemístění jinam. Klíčovými slovy modulární výstavby jsou tedy prostorová jednoduchost, flexibilita, rychlost, opětovná využitelnost a recyklace. Názorným příkladem typické architektury je pavilon oceněný bronzovou medailí za architekturu z EXPO 2015 v Miláně (Obr. 3), který vznikl ve spolupráci s architektonickým ateliérem CHYBIK KRISTOF AA (Český pavilon EXPO 2015, ©2014-2017). Tento pavilon byl po ukončení výstavy přestěhován na území společnosti ve Vizovicích a v současnosti slouží jako administrativní budova a také plní funkci místa pro kulturní a společenské akce. Další polyfunkční modulová stavba v areálu KOMA slouží jako jídelna a šatna pro zaměstnance.



Obr. 3 Pavilon EXPO (KOMA Modular, ©2015-2017)

System odměňování. Ve firmě jsou využívány tři typy mezd – úkolová, hodinová a fixní. Při tvorbě mezd se dále využívají:

- Osobní ohodnocení.
- Prémie – závisí na procentuálním plnění plánu tržeb.
- Příplatky – např. cestovné, pro vedoucí pracovníky, při práci na noční směnu, při ztíženém pracovním prostředí.
- Odměny – např. za projekty (úkol, zpracování), za zlepšovací/úsporný návrh, při výročích firmy/zaměstnanců.
- Další složky – dovolená, svátky, nemocenská.

Firemní tradice. Poslední oslava výročí firmy proběhla v roce 2017, kdy KOMA slavila pětadvacet let od svého vzniku. K této příležitosti se konal ples pro všechny zaměstnance a důležité partnery firmy, taktéž vznikla kniha „KOMA 25“, která se ohlíží 25 let do historie

a také se dívá 25 let do budoucnosti firmy i celého oboru modulární architektury. Mezi další oslavy ve firmě se řadí oslavy kulatých a půlkulatých narozenin, svatby, narození dítěte a odchody do důchodu, které bývají zaznamenány ve firemním časopisu Koumák a zaměstnanci za ně dostávají jednorázovou peněžní odměnu k nastávající výplatě.

Mezi další firemní tradice patří i pravidelně se konající **firemní akce**. Jde například o Den dětí, Mikuláš pro děti, Den sportu, Den architektury, Novoroční běh do schodů (pořádaný v budově EXPO) Vánoční odpoledníček, Hodnocení roku, Oskari (kdy si zaměstnanci volí vítěze kategoriích Oborník roku, Objev roku, Čin roku, Komák/Komačka roku a Tým roku) či různá sportovní utkání.

Dle uvedených prvků firemní kultury lze říci, že při využití Handyho a Harrisonova členění může být kultura KOMY označena jako *Kultura podpory osobností*, kdy firma podporuje členy své organizace a klade důraz na spolupráci a osobní vztahy. Dle Plamínka se kultura KOMY nachází mezi typologií *Firma řízená lidmi* a *Firma řízená myšlenkami* – je to proto, že ředitel se snaží mít pod kontrolou úplně všechno, což není reálné, a protože sdílené hodnoty a myšlenky se ještě nepromítly do norem a psaných pravidel chování.

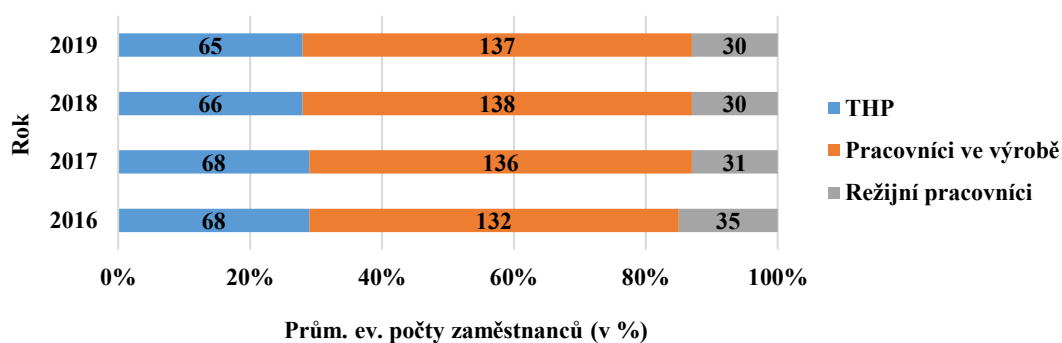
6.4 Analýza vybraných personálních ukazatelů

Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve firmě KOMA Modular, s.r.o. je relativně stálý, za čtyři sledované roky došlo k poklesu o pouhé čtyři zaměstnance (Tab. 1).

Tab. 1 Průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2016-2019 (dle interních zdrojů)

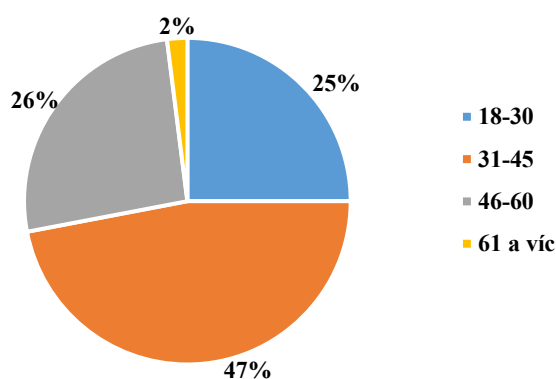
Rok	2016	2017	2018	2019
Celkem	236	235	234	232

Graf níže (Obr. 4) zobrazuje průměrné evidenční počty zaměstnanců za poslední čtyři roky dle pracovního zařazení. Ve všech sledovaných letech je rozdělení TH, výrobních a režijních (sklad, dispečink, údržba) pracovníků relativně neměnné, jedná se o procentuální poměr 29 % - 58 % - 13 %.



Obr. 4 Průměrné evidenční počty zaměstnanců v letech 2016-2019 dle pracovního zařazení (vlastní zpracování)

Dle interních zdrojů firmy je věková struktura zaměstnanců ve sledovaných letech taktéž relativně stálá (Obr. 5). Největší zastoupení ve firmě (téměř 50 %) má věková kategorie 31-45 let, naopak nejméně zaměstnanců (2 %) se řadí do kategorie 61 a více let.



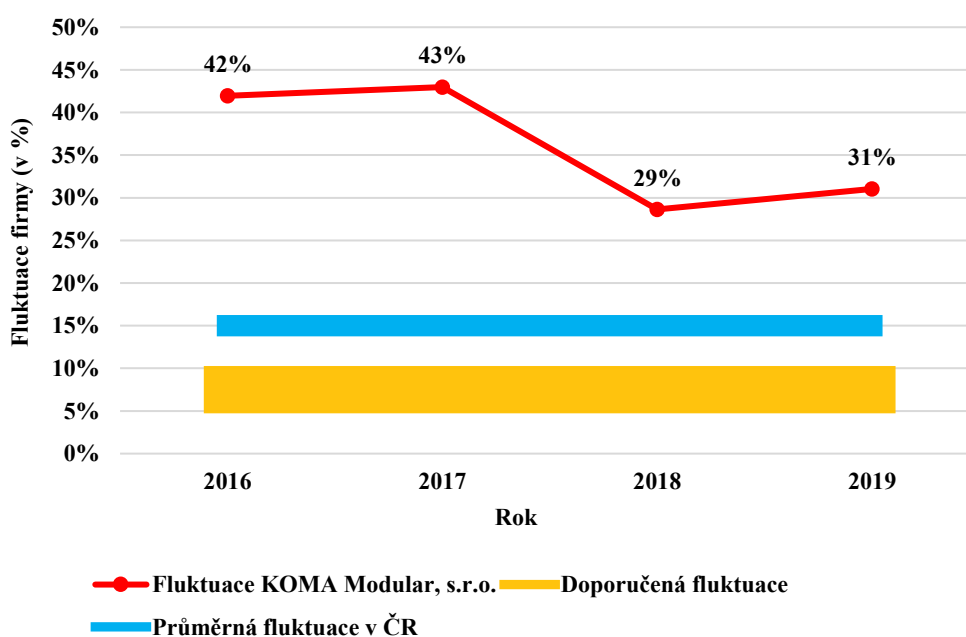
Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

Přestože je za poslední čtyři roky průměrný evidenční počet zaměstnanců relativně stálý, firma KOMA Modular, s.r.o. se potýká s poměrně vysokou fluktuací. V následující tabulce (Tab. 2) jsou zobrazeny celkové přírůstky/úbytky počtu zaměstnanců za sledované roky. Jedná se o údaje vycházející z celkového počtu zaměstnanců ve firmě, proto se data neshodují s průměrnými evidenčními počty zaměstnanců.

Tab. 2 Přírůstky/úbytky počtu zaměstnanců v letech 2016-2019 (vlastní zpracování)

Rok	2016	2017	2018	2019
Odchody	99	101	67	72
Příchody	85	70	35	40
Přírůstek/úbytek počtu zaměstnanců	-14	-31	-32	-32

V grafu níže (Obr. 6) je zobrazena fluktuace firmy KOMA Modular, s.r.o. za sledované roky v porovnání s doporučenou hodnotou fluktuace (5-10 %) a s průměrnou fluktuací v České republice (14-16 %). Lze vidět, že fluktuace ve firmě překračuje doporučenou hodnotu i průměrnou hodnotu fluktuace v ČR. V letech 2016 a 2017 se fluktuace ve firmě pohybovala nad hodnotou 40 %. V roce 2018 došlo k více jak 10% snížení fluktuace, tato hodnota byla v roce 2019 zvýšena jen o 2 %. Nižší hodnoty fluktuace v posledních dvou letech lze přisuzovat stabilnější situaci ve firmě, kdy již tolik nedochází k výkyvům množství zakázek během daného období.



Obr. 6 Fluktuace firmy v letech 2016-2019 (vlastní zpracování)

Mzdová produktivita firmy byla vypočítána pro roky 2015-2018 (Tab. 3) – ukazuje, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Lze konstatovat, že ve sledovaných letech klesají tržby z prodeje výrobků a služeb, zatímco mzdové náklady rostou.

Tab. 3 Mzdová produktivita v letech 2015-2018 (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)	874 290	845 422	634 397	612 030
Mzdové náklady (tis. Kč)	83 345	84 576	90 061	91 765
Mzdová produktivita (%)	10,49	10,00	7,04	6,67

Produktivita práce z tržeb ukazuje, jak vysoké by byly tržby (v tis. Kč) na 1 zaměstnance. Zatímco tržby z prodeje výrobků a služeb ve sledovaných letech klesají, průměrný evidenční

počet zaměstnanců má nejprve rostoucí, posléze mírně klesající charakter. Produktivita práce z tržeb se tedy ve sledovaných letech snižuje (Tab. 4).

Tab. 4 Produktivita práce v letech 2015-2018 (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)	874 290	845 422	634 397	612 030
Průměrný ev. počet zaměstnanců (ks)	200	236	235	234
Produktivita práce z tržeb (tis. Kč)	4 372	3 582	2 700	2 616

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KULTURY SPOLUPRÁCE PROSTŘEDNICTVÍM ROZHOVORU SE ZÁSTUPKYNÍ VZDĚLÁVACÍHO CENTRA A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

V rámci analytické části byl uskutečněn rozhovor se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců, která zajišťuje práci personalisty a má tak přehled o veškerém dění ve firmě. Rozhovor s ní proběhl dne 25. 10. 2019 v sídle společnosti KOMA Modular, s.r.o. a trval přibližně hodinu. Předem bylo nachystáno několik základních otázek, avšak většina rozhovoru se uskutečnila formou volné diskuse na dané téma. Průběh tohoto rozhovoru byl zaznamenáván v podobě poznámek.

Ve firmě je velké množství lidí, kteří spolu nutně musí neustále úzce spolupracovat. Jsou zde zpracovávány zakázky (atypické modulární stavby složité na předvýrobní i výrobní fázi), jejichž jednotlivé etapy zpracování na sebe musí bez problémů navazovat, tzv. hladce probíhat firmou. Výroba modulárních staveb navíc probíhá v extrémně krátkém čase (někdy i v rámci jen několika dní, dle množství a složitosti). Nejdůležitější je tedy spolupráce zaměstnanců jednotlivých útvarů a divizí.

Tuto spolupráci může komplikovat relativně složitá organizační struktura a dále také komunikační problémy. Ty nastávají zejména v případě nespolečné spolupráce jednotlivých útvarů TH pracovníků. Dlouhý proces předvýrobní fáze zpracování zakázky je náročný a pokud dochází k nedostatečné komunikaci, vznikají problémy, které (pokud se ihned nevyřeší) se hromadí. Četnost komunikačních chyb pak jen zvětšuje případné nesympatie mezi zaměstnanci jednotlivých útvarů či divizí a mnohdy vznikají i osobní spory. Neshody či hádky mezi pracovníky ve výrobě jsou občas také zaznamenávány, ale ne v takové míře jako u TH pracovníků. Podstatným problémem mezi jednotlivými útvary a divizemi je také časté vzájemné neoceňování (z důvodu nepochopení) práce druhých.

Je zde snaha odstraňovat nebo alespoň zmírňovat pracovní a osobní neshody či odměřenost prostřednictvím firemních akcí – např. pravidelné sportovní akce, Vánoční setkání, Novoroční běh do schodů či oceňování zaměstnanců v rámci akce Oskarů. Je zde také apel na firemní vzdělávání, společné hodnoty a spokojenost zaměstnanců je dokonce jedním ze tří pilířů firemní vize. Záměrem je sblížení všech zaměstnanců, ať už jsou z kanceláří či výroby. Pravdou ale je, že pravděpodobně dochází k prohlubování propasti mezi TH pracovníky

a výrobou – některé akce jsou totiž jen pro TH pracovníky, což ostatní zaměstnanci nepokládají za férové. Proto mnohdy dochází k situacím, kdy jsou jiné akce sice určeny pro všechny, ale zaměstnanci z výroby se záměrně odmítají účastnit.

Ve firmě proběhlo před dvěma lety dotazníkové šetření ohledně interní komunikace v rámci bakalářské práce, kdy byly zaznamenány informace ohledně problematické spolupráce. Firmě byly poskytnuty výsledky tohoto šetření a ostatních analýz včetně následných návrhů několika opatření pro zlepšení komunikace, avšak většina z nich nebyla implementována, tudíž ve firmě nedošlo k žádnému významnému zlepšení.

Zástupkyně vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců také uvedla, že je otázkou, zda je tento stav způsoben chybou v celkovém systému nebo selháním lidí. Zlepšit spolupráci ve firmě by ale bylo žádoucí ne prostřednictvím změny systému, ale právě ovlivněním chování všech zaměstnanců.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KULTURY SPOLUPRÁCE PROSTŘEDNICTVÍM DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci firmy KOMA Modular, s.r.o. spokojeni se současným stavem spolupráce ve firmě, a to jak se svými kolegy, tak s jinými útvary/divizemi. Kromě toho dotazník ověřoval tři hypotézy, a sice H₁: Existuje závislost mezi názorem respondenta na všeobecnou spolupráci útvarů a divizí a délkou jeho pracovního poměru ve firmě, H₂: Věk respondenta ovlivňuje jeho názor na všeobecnou spolupráci útvarů a divizí ve firmě, H₃: Názor na fungování procesů a činností ve firmě závisí na tom, zda mívá respondent problémy ve spolupráci s jiným útvarem/divizí. Použitý dotazník (viz Příloha II) byl sestaven pro účel této práce autorkou a byl zkontrolován s personálním oddělením firmy. Dotazník obsahoval celkem sedmačtyřicet otázek, z toho čtyři otevřené, dvačtyřicet uzavřených a jednu polootevřenou. Měl pět částí – v 1. části respondenti označovali míru souhlasu s uvedenými výroky, ve 2. části ohodnocovali vliv uvedených pojmů na firemní spolupráci a sami pak také mohli doplnit, co si pod dobrou spoluprací představují. 3. část se skládala z tabulek a jedné otevřené otázky týkající se problémů ve spolupráci ve svém útvaru/divizi a s ostatními útvary/divizemi, ve 4. části respondenti označovali svůj zájem o uvedené firemní akce a v 5. části se mohli vlastními slovy vyjádřit k současnému stavu komunikace a spolupráce ve firmě.

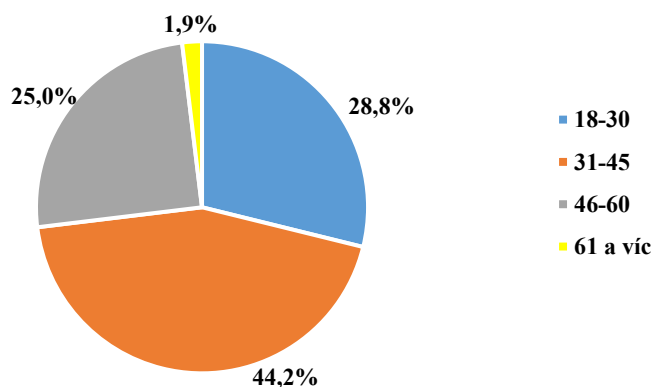
Distribuce dotazníků probíhala ve dnech 30. a 31. ledna 2020, kdy zaměstnancům firmy bylo rozdáno sto čtyřicet dotazníků. Čas na vyplnění byl stanoven do 3. února 2020, ale kvůli téměř nulové návratnosti byl prodloužen do konce týdne, tj. 7. února 2020, zároveň byl dotazník i dodatečně zpracován v elektronické verzi a distribuován mezi zaměstnance prostřednictvím internetu. Ke stanovenému datu se navrátilo celkem 52 vyplněných dotazníků, což znamená pouze přibližně 37% návratnost.

Je nutno podotknout, že při samotné distribuci dotazníků byly zaměstnanci firmy vyjadřovány obavy z jeho vyplňování. Někteří zaměstnanci měli strach, aby podle písma nebo odpovědí nebyly rozpoznány konkrétní osoby, kdyby se dotazníky dostali k vedení firmy. Přestože byli ujištěni, že k dotazníkům nebude mít nikdo z vedení firmy přístup, měli strach z postihu, tudíž se ostýchali dotazník vyplňovat. Vzhledem k tomuto faktu je návratnost 52 vyplněných dotazníků možno považovat za úspěch.

Data z dotazníků byla zpracována v MS Excel a následně statisticky vyhodnocena. Byly spočítány absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí a ve vybraných případech zobrazeny vzájemné vztahy pomocí kontingenčních tabulek.

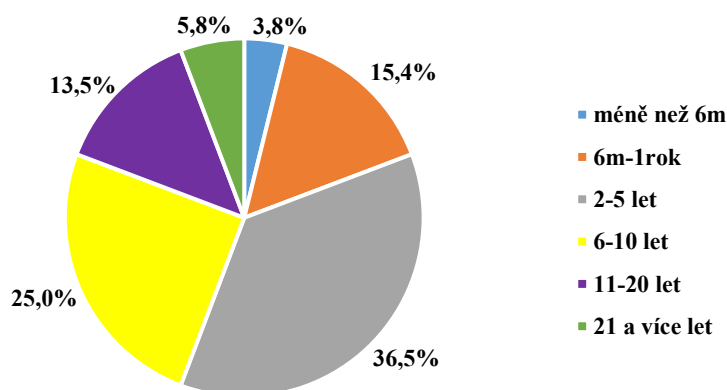
8.1 Respondenti

Respondenti byli zaměstnanci firmy KOMA Modular, s.r.o. Věk respondentů byl rozdělen na čtyři kategorie: 18-30, 31-45, 46-60 a 61 a víc let. V dotazníkovém šetření se podařilo oslovit zástupce všech čtyř kategorií, a to v absolutním vyjádření 15:23:13:1. Struktura respondentů tedy zhruba odpovídá struktuře zaměstnanců firmy (Obr. 7).



Obr. 7 Věk respondentů (vlastní zpracování)

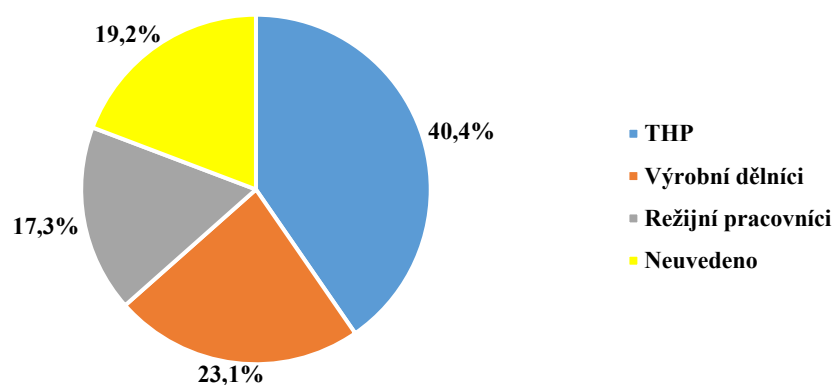
Většina respondentů pracovala ve firmě 2-10 let (Obr. 8).



Obr. 8 Délka pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování)

Jelikož byla v dotazníkovém šetření zjišťována spokojenost se spoluprací, bylo žádoucí rozdělení respondentů dle jednotlivých útvarů/divizí. Kvůli již zmiňovanému strachu z neanonymity však téměř 20 % respondentů neuvedlo své pracovní zařazení. Zbýlých 80 % respondentů své zařazení uvedlo, avšak pro zachování neidentifikovatelnosti byly ve vyhodnocování vytvořeny tři kategorie pracovního zařazení, a to TH pracovníci, pracovníci ve výrobě a režijní pracovníci (Obr. 9).

- *TH pracovníci* – nákup (útvary logistiky), útvary TPV, obchodně-technická divize, účtárna, útvary investice a správa majetku, útvary marketing, útvary plánování, útvary řízení procesu, personální útvary, vývojové a inovační centrum.
- *Výrobní pracovníci* – útvary výroby.
- *Režijní pracovníci* – sklad a dispečink (útvary logistiky), útvary montáže, údržba.



Obr. 9 Pracovní pozice respondentů (vlastní zpracování)

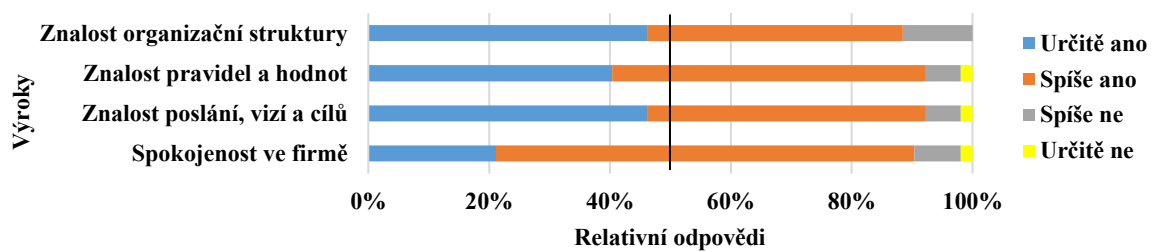
Pomineme-li respondenty, kteří neuvedli své pracovní zařazení, je zřejmé, že struktura respondentů neodpovídá struktuře zaměstnanců – která dle údajů intranetu firmy z roku 2019 tvoří procentuální poměr 28:59:13. Žádoucí by tedy bylo větší zapojení výrobních dělníků.

8.2 Výsledky dotazníkového šetření ohledně firemní kultury

Tato kapitola je zaměřena na rozbor výsledků dotazníkového šetření. Veškeré výpočty jsou uvedeny v Příloze III.

První část:

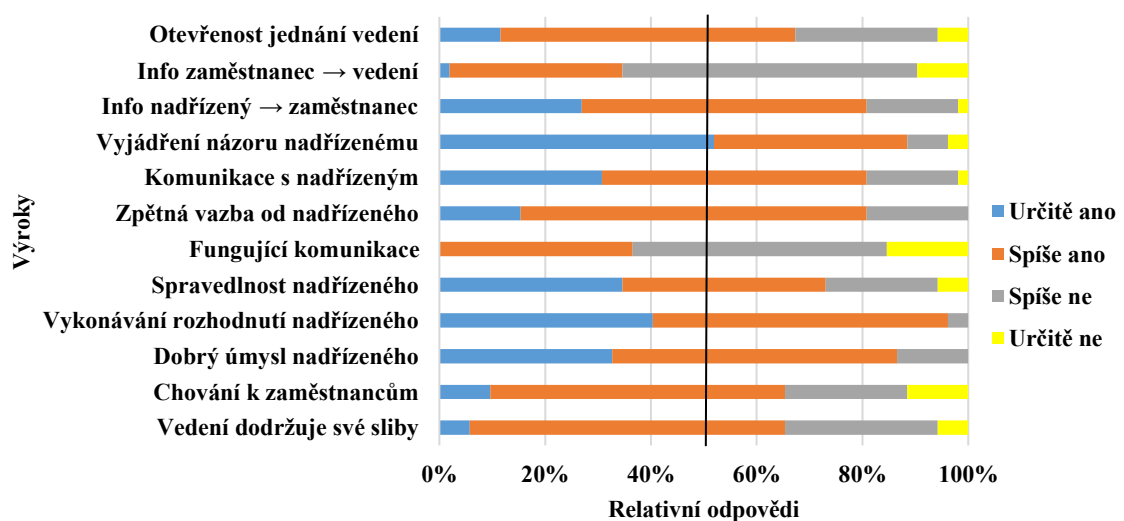
První část dotazníkového šetření tvořila tabulka o šestatřiceti výročích, se kterými respondenti měli vyjadřovat míru souhlasu. Nebyla uvedena možnost „Nevím“ pro eliminaci nejednoznačných odpovědí.



Obr. 10 Základní znalosti a celková spokojenost (vlastní zpracování)

Na úvod byli respondenti dotázáni na celkovou spokojenost ve firmě. Více jak 90 % uvedlo, že jsou ve firmě určitě nebo spíše spokojeni, což je pro firmu velmi pozitivní. Výroky 2. až 4. byly do dotazníku zahrnuty kvůli ověření základních znalostí respondentů o firmě. Z grafu (Obr. 10) jsou zřejmé kladné výsledky, kdy pouze 11,5 % dotázaných (6 respondentů) spíše nezná organizační strukturu firmy (tzn. jednotlivé útvary/divize, co a proč dělají) a jen necelých 6 % spíše nezná pravidla, hodnoty, poslání, vize a cíle firmy. Jeden respondent uvedl, že tyto znalosti nemá vůbec. Pozitivní výsledky mohou být přisuzovány KOMA ŠKOLE, kdy v rámci adaptace musí každý nový pracovník projít vícedenním školením, kde se seznamuje i s těmito základními fakty o organizaci.

Více jak 80 % respondentů uvedlo, že jsou jejich hodnoty a cíle v souladu s hodnotami a cíli organizace. Toto koresponduje s odpověďmi na otázky ohledně spokojenosti, stejně jako to, že více jak 90 % dotázaných považuje svou práci za smysluplnou a zároveň je baví. Nicméně více jak polovina respondentů (59,6 %, tj. 31 zaměstnanců) se domnívá, že procesy a činnosti ve firmě nejsou dobře nastaveny a nefungují tak, jak by měly.

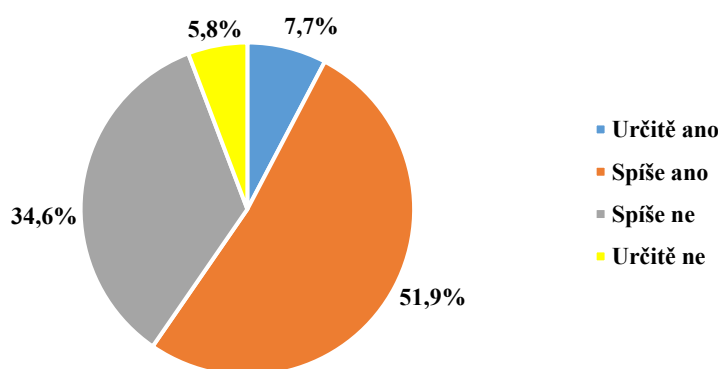


Obr. 11 Jednání nadřízených (vlastní zpracování)

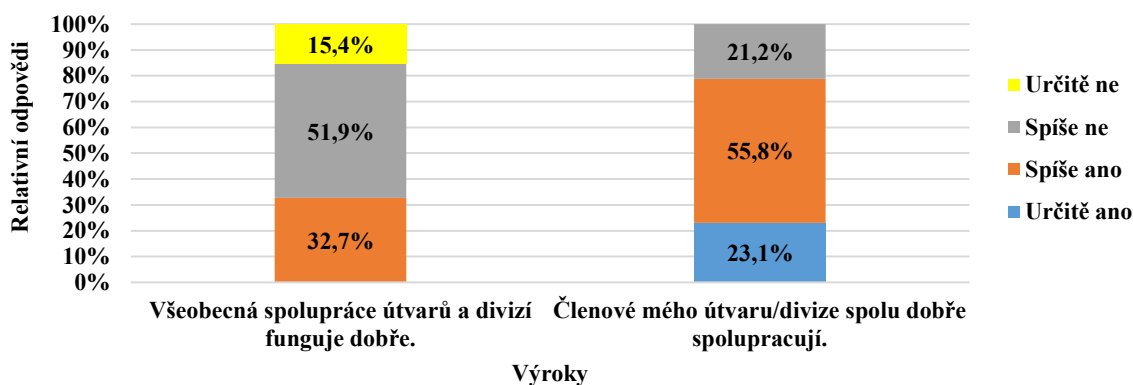
Další část výroků (Obr. 11) se týkala názoru na jednání nadřízeného/vedoucích pracovníků/vedení firmy. Více než 60 % respondentů si myslí, že celková informovanost a všeobecná komunikace ve firmě spíše nebo vůbec nefunguje (stejně výsledky byly i u posledního dotazníkového šetření v roce 2017). To koresponduje s výsledky výroku ohledně nastavení procesů ve firmě. Z důvodu nedostatečné komunikace na sebe nemohou jednotlivé procesy a činnosti plyně navazovat, tudíž to ve firmě „drhne“. Od toho se odvíjí výsledky výroku ohledně předávání informací od zaměstnanců k vedení. Více jak 65 % dotazovaných uvedlo, že se důležité informace nedostávají od zaměstnanců k vedení – u posledního dotazníkového šetření takto odpovědělo 59 % respondentů. To může vysvětlovat, proč problémy s nedostatečnou komunikací a nefungujícími procesy nejsou vyřešeny – samo vedení o nich totiž ani nemusí vědět.

V ostatních případech týkajících se chování a jednání nadřízeného, stejně tak jako jednání vedení vůči zaměstnancům, byly výsledky relativně pozitivní (souhlas byl vyšší než 60 %).

Více jak 60 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni s množstvím a kvalitou informací, které dostávají. Přes 70 % respondentů na své otázky dostává odpovědi. Znamená to, že přestože nadpoloviční část dotazovaných není spokojena se všeobecnou komunikací a informovaností ve firmě, tak jejich osobní komunikace a informace jim připadají dostačující. Odpovědi u výroku „Když upozorním na pracovní problém, mohu se spolehnout, že se jím bude někdo zabývat.“ jsou shodné (50:50). Pravděpodobně tedy závisí na daném nadřízeném a jeho snaze oznámený problém vyřešit.

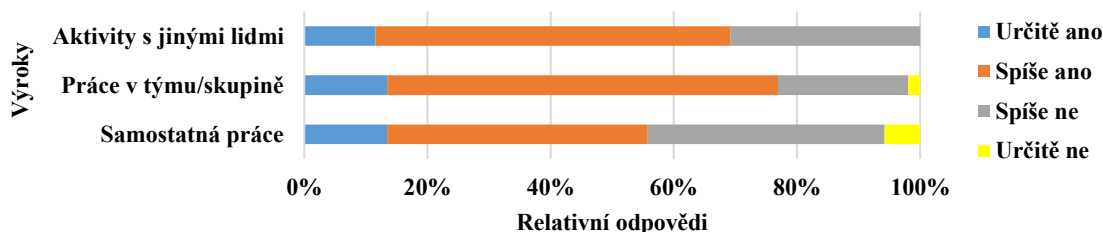


Obr. 12 Firma podporuje komunikaci a spolupráci (vlastní zpracování)



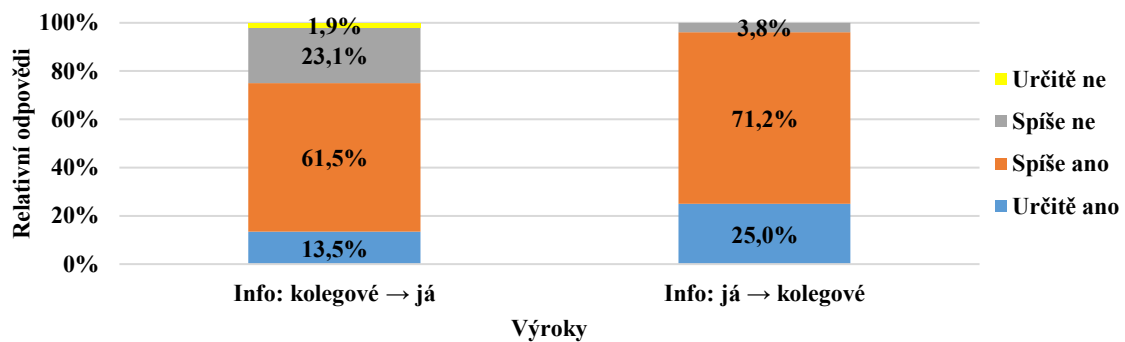
Obr. 13 Spolupráce (vlastní zpracování)

Téměř 60 % respondentů se domnívá, že firma určitě nebo spíše podporuje komunikaci a spolupráci ve firmě (Obr. 12). Pozitivní výsledky byly zaznamenány i ohledně spolupráce kolegů uvnitř jednotlivých útvarů/divizí (Obr. 13), kdy pouze 21,2 % respondentů (11 zaměstnanců) uvedlo, že členové jejich útvarů/divizí spíše dobře nespupracují. Naopak co se týče všeobecné spolupráce útvarů a divizí ve firmě, celých 67,3 % respondentů nesouhlasí s tím, že by fungovala dobře. To potvrzuje domněnky zástupkyně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců – tj. že problémy ve spolupráci se vyskytují zejména mezi jednotlivými útvary/divizemi.



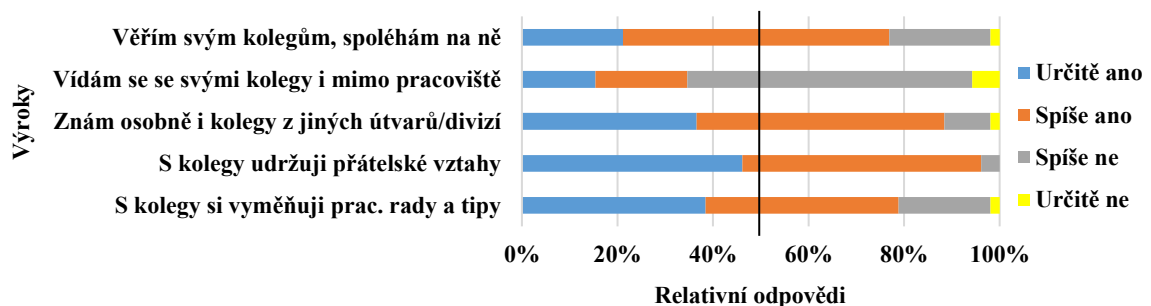
Obr. 14 Samostatnost/týmovost (vlastní zpracování)

Další výroky byly zaměřeny na rozlišení priorit zaměstnanců – zda raději pracují samostatně či v týmu/skupině a zda se rádi účastní aktivit s jinými lidmi (Obr. 14). Přestože se otázky ohledně samostatné práce a práce v týmu/skupině měly vylučovat, nestalo se tomu tak. Lze tedy jen konstatovat, že více negativních odpovědí bylo zaznamenáno u individuální práce. Aktivit s jinými lidmi se rádo účastní téměř 70 % respondentů, tudíž by mělo být přínosné konání vhodných firemních akcí, kde by se zaměstnanci měli možnost více seznámit.



Obr. 15 Předávání informací (vlastní zpracování)

Následující výroky se týkaly horizontálního směru komunikace (Obr. 15). Respondent měl uvést, zda on sám předává kolegům informace, a zda jsou i jemu předávány ostatními kolegy potřebné informace pro jeho práci. 25 % dotázaných uvedlo, že jim kolegové spíše nebo vůbec nepředávají potřebné informace, pouze necelá 4 % přiznala, že svým kolegům informace spíše nepředávají. Lze zde tak vidět tendenci lidí hodnotit sami sebe lépe než ostatní, což je přirozené.



Obr. 16 Vztahy s kolegy (vlastní zpracování)

Posledních pět výroků bylo zaměřeno na vztahy respondenta s jeho kolegy (Obr. 16). Velmi pozitivní je zjištění, že více jak 96 % respondentů udržuje se svými kolegy přátelské vztahy a téměř 80 % se dokáže na své kolegy spoléhat a může jim bez obav věřit. Téměř totožné procento dotazovaných uvedlo, že si se svými kolegy běžně vyměňují pracovní rady a tipy pro efektivnější průběh práce. Přes 88 % dotázaných také zná i kolegy z jiných útvarů/divizí. Jestliže je tedy ve firmě základ přátelské atmosféry, je zde velký prostor pro rozvíjení přátelských vztahů i mezi jednotlivými útvary/divizemi – kladné pracovní vztahy se tak mohou stát odrazovým můstkem pro lepší spolupráci. Přes 65 % respondentů uvedlo, že se se svými kolegy nevidají mimo pracoviště, tudíž se přátelské vztahy rozvíjejí především přímo ve firmě. Je zde tedy prostor pro to dělat akce i mimo pracovní dobu.

Část druhá:

Tab. 5 Pojmy spojené se spoluprací (vlastní zpracování)

	Medián	Modus	Vážený arit. průměr
Otevřená komunikace	4	4	3,77
Spolupráce	4	5	4,10
Rivalita	3	3	3,10
Soutěžení	3	3	2,94
Učení se	4	4	3,50
Důvěra	4	5	3,88
Přátelství	4	5	3,69
Firemní tradice	3	3	2,88
Čestnost	4	3	3,54
Odpovědnost	4	5	4,02
Kvalifikovanost	4	4	3,65
Profesionalita	4	4	3,69
Respekt	3	3	3,50
Protekce	2	2	2,38
Výše mzdy	4	4	3,65
Benefity	3	4	3,33

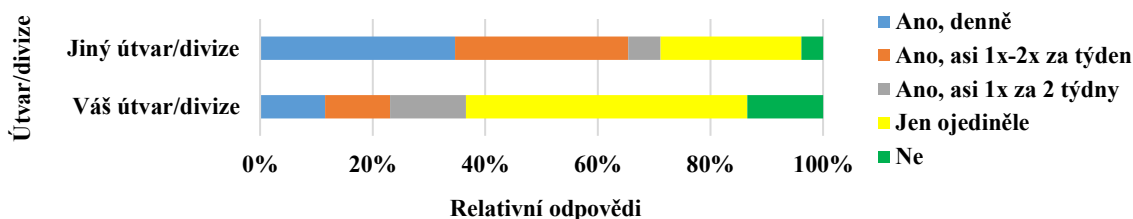
Ve druhé části dotazníku měli respondenti označit, jak moc velký vliv mají uvedené pojmy na práci ve firmě – na škále 1-5: velmi malý, malý, střední, velký a velmi velký (Tab. 5). Dle předpokladu byla většina pozitivních pojmů označena jako vlivná. Největší procento odpovědí má pojem „spolupráce“, která má dle 73 % respondentů velký vliv na práci, čemuž odpovídá i aritmetický průměr odpovědí. Dále byla velmi kladně ohodnocena důvěra, odpovědnost či otevřená komunikace. 63,5 % dotazovaných také uvádí výši mzdy jako velmi ovlivňující práci ve firmě. Nadpoloviční část respondentů uvedla, že protekce má ve firmě jen malý vliv.

Přes 67 % (35 zaměstnanců) respondentů uvedlo, co si vybaví pod pojmem „dobrá spolupráce“. Mezi nejčastější odpovědi se řadí:

- Kvalitní, dostatečná a pohodová komunikace.
- Dobrý kolektiv, přátelská atmosféra, fungující tým/skupina.
- Přátelství, spolehlivost, důvěra, zodpovědnost, profesionalita.
- Ochota a tolerance.

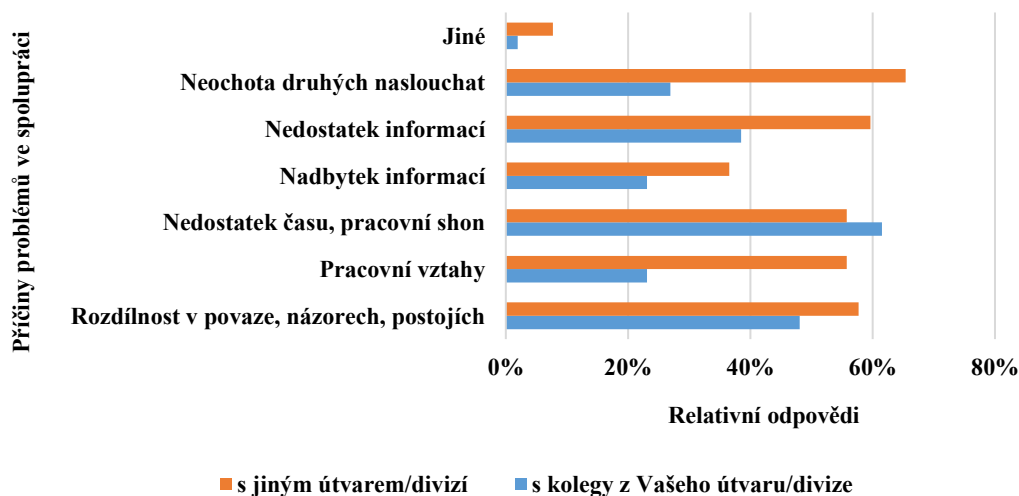
Několikrát byla také uvedena konkrétní jména pracovníků.

Část třetí:



Obr. 17 Problémy ve spolupráci (vlastní zpracování)

Z grafu (Obr. 17) je viditelné, že problémy ve spolupráci se objevují významně více mezi kolegy z rozdílných útvarů/divizí. 34,6 % respondentů uvedlo, že se s takovými problémy setkává denně, 30,8 % asi 1x až 2x za týden a 5,8 % jednou za dva týdny. Pouze 28,8 % dotazovaných (15 zaměstnanců) uvedlo, že se s problémy ve spolupráci s jinými útvary/divizemi setkávají jen ojedinele nebo vůbec. Více než 60 % respondentů také tvrdí, že ve svém útvaru/divizi se s problémy ve spolupráci téměř nesetkávají, pouze 11 % (6 zaměstnanců) se potýká s těmito problémy denně.



Obr. 18 Příčiny problémů ve spolupráci (vlastní zpracování)

Co se týče problémů ve spolupráci s jiným útvarem/divizí (Obr. 18), respondenty byly zaznamenávány téměř všechny uvedené příčiny. Nejčastěji pak šlo o neochotu druhých lidí naslouchat (uvedlo přes 65 % dotazovaných). Při posledním dotazníkovém šetření ve firmě prováděném v roce 2017 uvedlo tuto příčinu problémů pouze 25 % tehdejších respondentů, což činilo 17 zaměstnanců. Současných 65 % respondentů představuje 34 zaměstnanců. To

znamená, že se situace s neochotou zaměstnanců naslouchat druhým zhoršila. Mezi nejčastější příčiny problémů ve spolupráci s kolegy ze stejného útvaru/divize patří nedostatek času, pracovní shon, případně rozdílnost v povaze, názorech či postojích. Mezi odpovědi „jiné příčiny“ patří např. neochota, rozdílné informace, neznalost.

V další otázce měli respondenti označit, jak se jim osobně s uvedenými útvary/divizemi spolupracuje (pokud s nimi pracují) a v jakém útvaru/divizi sami pracují. Výskyt této tabulky v dotazníku byl výslovně vyžádán firmou. Záměrem bylo zjistit, které útvary/divize mezi sebou spolupracují nejlépe a nejhůře, aby pak bylo pro personální oddělení jednodušší zavést nápravná opatření (bylo by zřejmé, na kterou část zaměstnanců se zaměřit). Jak již bylo zmíněno, nejen že byla nízká návratnost dotazníků, ale také téměř 20 % respondentů nevedlo své pracovní zařazení. Vypovídací hodnota v rámci útvar/divize vs útvar/divize je tedy velmi malá.

Tab. 6 Hodnocení spolupráce útvarů (vlastní zpracování)

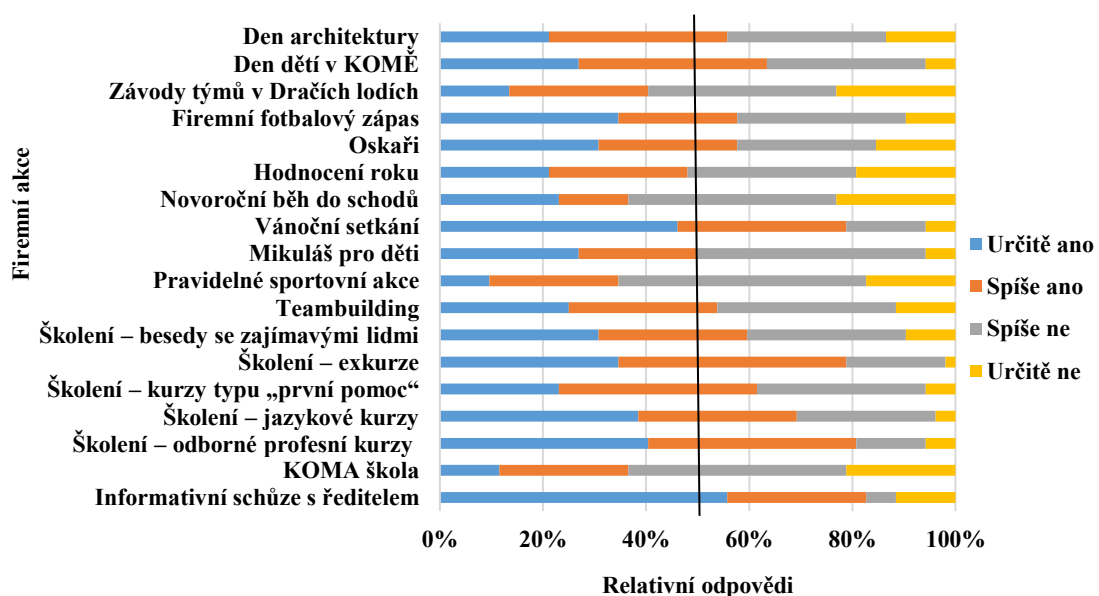
Pořadí	Útvar/divize	Úroveň spolupráce				Počet hodnotících respondentů	Vážený arit. průměr
		Velmi dobře	Spíše dobře	Spíše špatně	Velmi špatně		
		1	2	3	4		
1.	Personální útvar	33	12	1	0	46	1,304
2.	Útvar výroby: přípravná	15	14	2	1	32	1,656
3.	Útvar výroby: elektro	15	22	0	1	38	1,658
29.	Útvar výroby: okna/dveře	4	17	6	4	31	2,323
30.	Útvar výroby: mistři	2	31	10	4	47	2,34
31.	Útvar řízení procesu: útvar IT	3	15	12	5	35	2,543

Dle vah a počtu hodnotících respondentů byly přepočteny hodnoty spokojenosti se spoluprací se všemi jednotlivými divizemi/útvary (Příloha III, zkráceně Tab. 6). Na prvním místě je Personální útvar, kdy 45 respondentů uvedlo, že se jim s daným útvarem spolupracuje určitě nebo spíše dobře, a pouze jednomu dotazovanému se s Personálním útvarem spolupracuje spíše špatně. Nejhůře dopadl Útvar IT, přestože dané výsledky nejsou nějak výrazně špatné – 18 respondentů uvedlo, že se jim s daným útvarem spolupracuje určitě nebo spíše dobře, zatímco určitě nebo spíše špatně se s Útvarem IT spolupracuje 17 respondentům. Do hodnocení nebyl zařazen Provoz Brno kvůli velmi nízkému počtu hodnotících respondentů.

Na otázku, co by mohlo dopomoci ke zlepšení ve spolupráci mezi útvary/divizemi, odpovědělo celkem téměř 60 % respondentů (30 zaměstnanců). Mezi nejčastější odpovědi patří:

- Pečlivý výběr nových zaměstnanců (inteligence, selský rozum, odbornost, slušnost, morální zásady).
- Více ochoty naslouchat a spolupracovat, více informací a lepší komunikace
- Přístup a chování některých kolegů, méně záště, více optimismu, lidský přístup.
- Větší otevřenost starších pracovníků ke změnám, novinkám a inovacím.
- Chápání potřeb a vstřícnost, respektování ostatních, méně myslet jen na sebe.
- V kritických divizích vyměnit vedoucího (odborníci na daných pozicích).
- Méně práce – lidé jsou přetížení, nemají ani čas čerpat dovolené.
- Vyřešení problémů s postupy. Standardizace zakázkové výroby. Zjednodušit systém
→ méně stresu, méně zbytečné práce, víc času dělat věci pořádně a včas.

Část čtvrtá:



Obr. 19 Zájem o firemní akce (vlastní zpracování)

V poslední části dotazníku měli respondenti uvést, zda by měli zájem se zúčastnit uvedených akcí (Obr. 19). Nejpozitivnější výsledky byly zaznamenány u informativních (čtvrtletních) schůzí s ředitelem, kdy 56 % dotazovaných uvedlo, že by se určitě zúčastnili, téměř 27 % by se spíše zúčastnilo a pouze 17 % by se spíše nebo určitě nezúčastnili. Tyto negativní odpovědi byly vysvětleny např. tím, že mistrům či jiným vedoucím pracovníkům se informace na

těchto schůzích opakují z jiných schůzí nebo porad určených výhradně pro nevýrobní pracovníky. Vánoční setkání jsou také velmi žádanou akcí – téměř 80 % dotazovaných by se této sešlosti určitě nebo spíše zúčastnilo. Mezi další žádoucí aktivity ve firmě se řadí především školení – odborné profesní kurzy a exkurze, o obě má určitě nebo spíše zájem téměř 80 % respondentů.

K velkému překvapení patří akce/aktivity, o které nebyl respondenty projevěn příliš velký zájem. Na posledním místě se umístily pravidelné sportovní akce v tělocvičně v Želechovicích. Přes 48 % dotazovaných by se nezúčastnilo spíše a 17 % určitě.

KOMA ŠKOLA také nemá pozitivní výsledky – přes 21 % dotazovaných by se určitě nezúčastnilo a přes 42 % by se spíše nezúčastnilo. Tyto negativní výsledky lze přisuzovat tomu, že KOMA ŠKOLOU prochází každý nový zaměstnanec firmy v rámci adaptace, tudíž respondenti, kteří již tímto vícedenním školením prošli, už nemají zájem tuto aktivitu znovu podstupovat. Přestože se v dotazníku objevil i názor, že je toto školení zbytečně dlouhé, měla by KOMA ŠKOLA být zachována – její pozitivní dopad na znalost zaměstnanců ohledně firemních cílů, tradic apod. je v tomto dotazníkovém šetření znatelný.

Mezi dalšími akcemi/aktivitami, o které nebyl moc zájem, je např. Novoroční běh do schodů nebo Závody týmů v Dračích lodích. Mezi hlavní důvody negativních odpovědí u těchto akcí patří zejména nedostatek času či nezájem o sportovní aktivity. Několikrát také bylo poznamenáno, že mnoho uvedených akcí je určeno především pro pracovníky z AB (tj. TH pracovníky), kdy lidé z výrobní haly k těmto akcím ani nemají přístup. Pokud jde o odůvodnění nezájmu jiných aktivit, které nemají výsledky vyloženě špatné či dobré, jedná se zejména o individuální přístup jednotlivých zaměstnanců – někteří nemají děti nebo je mají již odrostlé, proto se nechtějí účastnit akcí určených pro děti. Někteří bydlí daleko, proto kvůli dojezdové vzdálenosti a času nemají zájem účastnit se firemních aktivit mimo pracovní dobu. Jiným ale také připadá zbytečné pokoušet se sdružovat kolektiv pomocí teambuildingů či sportovních akcí, když spolu lidé nedokáží vycházet ani na pracovišti.

Část pátá:

V páté části se respondenti mohli vyjádřit vlastními slovy ke komunikaci a spolupráci ve firmě. Pouze 25 % dotazovaných (13 zaměstnanců) se k dané otázce vyjádřili. Mezi nejčastější odpovědi patří:

- Poukazuje se pouze na aktuální problémy, nikoliv na problémy dlouhodobé. Vedení firmy o problémech (ve výrobě) z 80 % ani neví.

- Největší zlo je chování některých lidí. Arogance, přehazování problémů na druhé, pomlouvání, neochota více a lépe spolupracovat.
- Chybí tu přátelská atmosféra.
- Rozšířenost alibismu ve firmě.
- Schází odborný přístup, chuť přijímat nové výzvy, negativní přístup ke změnám.

8.3 Ověření hypotéz

Na základě informací zjištěných prostřednictvím dotazníkového šetření byly provedeny tři testy závislosti pomocí kontingenčních tabulek.

První test zkoumal závislost mezi délkou pracovního poměru respondenta a jeho názorem na všeobecnou spolupráci útvarů a divizí ve firmě. Byly stanoveny dvě základní hypotézy:

- *Nulová hypotéza – H_0* : Neexistuje závislost mezi názorem respondenta na všeobecnou spolupráci útvarů a divizí a délkou jeho pracovního poměru ve firmě.
- *Alternativní hypotéza – H_1* : Existuje závislost mezi názorem respondenta na všeobecnou spolupráci útvarů a divizí a délkou jeho pracovního poměru ve firmě.

Výpočet (viz Příloha IV) podporuje nezamítnutí nulové hypotézy. Znamená to, že na názor respondenta ohledně všeobecné spolupráce útvarů a divizí ve firmě nemá statisticky významný vliv to, jak dlouho u firmy respondent pracuje. Čili (ne)spokojenost projevují jak respondenti, kteří u firmy pracují krátce, tak i respondenti, kteří u firmy pracují již dlouho.

Druhý test závislosti byl proveden mezi věkem respondenta a jeho názorem na všeobecnou spolupráci útvarů a divizí ve firmě. Byly stanoveny dvě základní hypotézy:

- *Nulová hypotéza – H_0* : Věk respondenta neovlivňuje jeho názor na všeobecnou spolupráci útvarů a divizí ve firmě.
- *Alternativní hypotéza – H_1* : Věk respondenta ovlivňuje jeho názor na všeobecnou spolupráci útvarů a divizí ve firmě.

Výpočet (viz Příloha IV) podporuje nezamítnutí nulové hypotézy. Věk respondenta nemá statisticky významný vliv na jeho názor ohledně všeobecné spolupráce divizí a útvarů ve firmě. To znamená, že (ne)spokojenost se spoluprací útvarů/divizí nezávisí na stáří respondenta.

Třetí test zkoumal závislost mezi dvěma faktory – četností problémů ve spolupráci s jiným útvarem/divizí a názorem na to, zda procesy a činnosti ve firmě jsou dobře nastaveny (fungují). Byly stanoveny dvě základní hypotézy:

- *Nulová hypotéza – H_0* : Názor na fungování procesů a činností ve firmě nezávisí na tom, zda mívá respondent problémy ve spolupráci s jiným útvarem/divizí.
- *Alternativní hypotéza – H_1* : Názor na fungování procesů a činností ve firmě závisí na tom, zda mívá respondent problémy ve spolupráci s jiným útvarem/divizí.

Výpočet (viz Příloha IV) nepodporuje rozhodnutí o zamítnutí platnosti nulové hypotézy. Znamená to, že na názor ohledně fungování procesů a činností ve firmě nemá statisticky významný vliv to, zda respondent mívá problémy ve spolupráci s jiným útvarem/divizí. Z toho vyplývá, že přestože respondent nemusí mít problémy se spoluprací s jiným útvarem/divizí, může být nespokojen s nastavením procesů a činností ve firmě, a naopak.

9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části diplomové práce byla představena firma KOMA Modular, s.r.o., její organizační struktura a vybrané personální ukazatele. Rozhovorem se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců byla nastíněna současná situace ohledně firemní kultury spolupráce, na jejímž základě bylo uskutečněno dotazníkové šetření.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 22 % zaměstnanců. Z analýz vyplynulo, že většina zaměstnanců je ve firmě spokojená, zná organizační strukturu, poslání, hodnoty, vize i cíle firmy. Zaměstnanci spíše preferují práci ve skupině/týmu, přičemž spolupráce zaměstnanců uvnitř jednotlivých útvarů/divizí je na dobré úrovni. Pozitivním zjištěním je také to, že akce, které firma pro své zaměstnance pořádá, jsou žádané. Firma by tak měla nadále pokračovat v jejich konání a využívat je i pro sblížení zaměstnanců, které by dle názorů respondentů dotazníkového šetření mohlo také dopomoci ke zlepšení spolupráce.

Prostor pro zlepšení se nachází zejména v komunikaci na horizontální úrovni, a to zejména mezi jednotlivými útvary a divizemi, ale také v komunikaci vertikální v rámci nadřízený – podřízený. Ne všechny informace se dostávají od zaměstnanců k vedení a zaměstnanci také nemají jistotu, že když upozorní na nějaký pracovní problém, někdo se jím bude zabývat. Zaměstnanci poznamenali, že ke zlepšení spolupráce by mohl dopomoci vstřícnější přístup a chování některých pracovníků, více ochoty naslouchat, respektovat ostatní a také dosazování správných lidí (odborníků) na vedoucí pozice.

Výsledky analytické části jsou společně s teoretickou částí podkladem pro tvorbu projektu na budování kultury spolupráce ve firmě KOMA Modular, s.r.o.

10 PROJEKT NA BUDOVÁNÍ KULTURY SPOLUPRÁCE

Dle výsledků analytické části bylo zjištěno, že zaměstnanci firmy KOMA Modular, s.r.o. se potýkají s problémovou spoluprací a také s nedostatečnou interní komunikací. Největší problémy byly zaznamenány mezi jednotlivými útvary a divizemi a na vertikální úrovni, čili ve vztahu nadřízený – podřízený.

Cílem projektu je zlepšit komunikaci a spolupráci napříč celou firmou. Změny současného stavu firemní kultury budou probíhat plánovitě a direktivním přístupem, tj. shora dolů. Jednotlivé aktivity, které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v těchto oblastech, by se měly stát nedílnou součástí firemní kultury, aby byl efekt z nich trvalý (a došlo k tzv. „zamrazení“ změn). Pro návrh projektu byl využit logický rámec (viz Příloha V).

10.1 Cíle a přínosy projektu

Jedním ze tří pilířů vize společnosti KOMA Modular, s.r.o. jsou „spokojení zaměstnanci“. Firma věří, že když je zaměstnanec spokojený, bude prací žít a stane se tak pro něj nedílnou součástí života. Ředitel společnosti v roce 2017 v rámci interně vydané knihy k 25. výročí založení společnosti uvedl, že je pro něj na prvním místě vybírat si zaměstnance s podobnými hodnotami tak, aby zapadl do jednotné firemní kultury. Při průměrném evidenčním počtu cca 234 zaměstnanců je však téměř nemožné si osobně prověřovat každého nového pracovníka. Stává se tak, že zaměstnanci firmy jsou sice schopní lidé, ale v rámci hodnot, postojů, názorů a chování již nemusí zapadat do původní utvořené kultury. Již se tedy nestačí spoléhat pouze na dobrou vůli a jednotné myšlení zaměstnanců – je zapotřebí základní principy a postupy interní komunikace a s ní související spolupráci zakotvit do interních dokumentů firmy prostřednictvím směrnic, jejichž dodržování bude vyžadováno.

Projektovým cílem je vytvořit takové výstupy, které povedou ke zlepšení spolupráce mezi jednotlivými útvary a divizemi ve firmě KOMA Modular, s.r.o. Jde tedy zejména o vytvoření směrnic, jež budou zařazeny mezi stávající interní dokumenty. Konkrétně se jedná o směrnice týkající se:

- Principů interní komunikace mezi jednotlivými útvary/divizemi.
- Postupu řešení ohlášených problémů/stížností.
- Manažerského školení.
- Pravidelného šetření pracovní spokojenosti.

Zároveň je cílem projektu určit aktivity potřebné pro uskutečnění manažerského školení a pro uskutečnění šetření pracovní spokojenosti se spoluprací a interní komunikací.

Širším přínosem projektu je zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců a s ní spojené zvýšení produktivity práce a snížení fluktuace. Zlepšení spolupráce ve firmě může vést ke snížení konfliktů a nejistoty, k posílení týmového ducha, ke stabilizaci a motivaci zaměstnanců. To usnadňuje a urychluje komunikaci a taktéž zkracuje interní procesy. Díky spokojenějším zaměstnancům firma dosáhne větší produktivity práce, zároveň dojde ke snížení fluktuace způsobené dobrovolnými odchody pracovníků.

10.2 Objektivně ověřitelné ukazatele

Dosažení cílů projektu musí být možno ověřit, k čemuž se používají objektivně ověřitelné ukazatele. Tyto ukazatele by měly být v nejlepším případě popsány metodou SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické/relevantní, časově ohraničené).

Objektivně ověřitelný ukazatel projektového cíle – tedy zlepšení spolupráce mezi jednotlivými útvary a divizemi – je index spokojenosti zaměstnanců se spoluprací a komunikací ve firmě. Snahou projektu je zvýšit tento index o minimálně 10 % do konce roku 2021. Zdrojem informací k ověření tohoto ukazatele budou statisticky zpracovaná data dotazníků spokojenosti se spoluprací a komunikací mezi útvary/divizemi.

Objektivně ověřitelným ukazatelem širšího přínosu projektu je míra fluktuace, konkrétně její pokles o minimálně 5 % do konce roku 2021, a zvýšení ukazatele produktivity práce o minimálně 10 % do konce roku 2021. Produktivita práce bude ověřena mzdovou produktivitou a produktivitou práce z tržeb. Zdrojem informací k ověření bude IS firmy (evidence zaměstnanců) a VZZ.

Objektivně ověřitelné ukazatele jednotlivých výstupů a jejich zdroje k ověření:

- *Směrnice*: Zařazení v IS firmy do konce roku 2020. Ověření v IS, případně ve zprávách z porad.
- *Formulář pro zápis ohlášených stížností*: Zařazení do IS do konce roku 2020. Ověření v IS, ve zprávách z porad.
- *Manažerské školení*: Ukončeno školení pro minimálně 80 % vedoucích pracovníků do konce roku 2021. Ověření v IS, dále v systému evidence zaměstnanců (záznamy jednotlivých školení), faktury od školící firmy, popř. fotografie průběhu školení.

- *Šetření pracovní spokojenosti:* Vytvořen dotazník spokojenosti během ledna 2021, první dotazníkové šetření realizováno v únoru 2021 se zapojením min. 60 % zaměstnanců. Druhé dotazníkové šetření realizováno v říjnu 2021 se zapojením min. 60 % zaměstnanců. Ověření v IS, konkrétně v záznamech výsledků dotazníkového šetření a statisticky zpracovaných dat.

10.3 Klíčové činnosti

V této kapitole jsou rozebrány jednotlivé výstupy projektu a jednotlivé klíčové aktivity potřebné k jejich dosažení. Ke zlepšení spolupráce mezi útvary a divizemi ve firmě byly stanoveny aktivity s následujícími výstupy:

1. Vytvořené interní směrnice
2. Vytvořený formulář pro zápis ohlášených stížností
3. Realizovaná manažerská školení
4. Realizovaná šetření pracovní spokojenosti

Jednotlivé aktivity nutné k vytvoření daných výstupů jsou následující:

- 1.1 Vytvoření interních směrnic
- 1.2 Schválení interních směrnic
- 1.3 Zavedení interních směrnic do IS firmy
- 2.1 Vytvoření formuláře pro zápis ohlášených stížností
- 2.2 Zavedení formuláře do IS firmy
- 3.1 Vytvoření návrhu na manažerské školení
- 3.2 Schválení návrhu na manažerské školení
- 3.3 Výběr zaškolovací firmy
- 3.4 Podepsání smlouvy se zaškolovací firmou
- 3.5 Vytvoření seznamu účastníků školení
- 3.6 Zajištění prvního a druhého manažerského školení
- 4.1 Vytvoření dotazníku
- 4.2 Provedení prvního a druhého dotazníkového šetření spokojenosti
- 4.3 Vyhodnocení dotazníkových šetření spokojenosti
- 4.4 Presentace výsledků šetření zaměstnancům

Dle Lewinova modelu změny firemní kultury lze považovat „rozmrazení“ současného stavu za splněné již v předprojektové fázi – společnost má vizi spokojených zaměstnanců, dobrých

vztahů na pracovišti, spolupráci pokládá za důležitou. Vedení i zaměstnanci si uvědomují existenci prostoru pro zlepšení a naléhavost změny ve spolupráci a komunikaci. „Přechod“, tedy tvorba nových vzorců chování, zahrnuje všechny aktivity projektu. „Znovuzmrazení“ (zafixování změn) souvisí jak se zařazením nových směrnic do interních dokumentů firmy, taktéž se sledováním a vyhodnocováním výsledků jak dotazníkového šetření, tak i ostatních objektivně ověřitelných ukazatelů a upozorňování na výsledky (úspěchy i neúspěchy) související se zavedenými změnami.

10.3.1 Klíčové aktivity pro vytvoření interních směrnic

Cílem je vytvoření čtyř interních směrnic, jejichž dodržování se po oficiálním zařazení mezi interní dokumenty v IS firmy bude vyžadovat.

Vytvoření směrnic:

K vytvoření *směrnice ohledně interní komunikace mezi útvary/divizemi* je zapotřebí mít znalosti o podnikovém prostředí firmy. Tuto směrnici bude vypracovávat personální oddělení ve spolupráci s interními přednášejícími KOMA ŠKOLY, kteří dobře znají podrobné postupy předvýrobní i výrobní fáze zpracování zakázky. Lidé spolu v rámci jednotlivých etap musí úzce spolupracovat a včas si předávat informace potřebné pro práci. Nejčastěji problémy vznikají při neočekávaných změnách/komplikacích v zakázce (např. změna iniciovaná zákazníkem, chybějící materiál, chybná TPV), kdy se o dané změně/komplikaci dozví pouze příslušný útvar/divize, ale již tuto informaci nepředá dál. Na problém se tak většinou přijde až v průběhu výroby – dělníci tak mnohdy musí pracovat přesčas, zatímco příslušný útvar/divize v rámci TH pracovníků za svou chybu nijak neplatí. Tento fakt vyvolává zbytečné spory mezi zaměstnanci. Směrnice ohledně interní komunikace mezi útvary/divizemi má být hlavně prostředkem „přinucení“ zaměstnanců předávat potřebné informace pro práci dál příslušným útvarům/divizím. Zároveň musí informovat i o postihu při nedodržení. Jelikož se v těchto případech jedná o chybu konkrétního člověka, po dvou napomenutích bude náležit postih (např. snížení variabilní složky mzdy či jiný postih). Napomenutí budou řešena na poradách vedoucích pracovníků, postih pak vyřeší přímý nadřízený daného zaměstnance dle vlastního uvážení (dle rozsahu škody způsobené komplikací či zpožděním zakázky), případně přímo ředitel firmy.

Vytvoření *směrnice ohledně postupu řešení ohlášených stížností/problémů* bude stanovovat jednotný postup řešení každého nahlášeného problému či stížnosti. V současné době je ve

firmě všeobecně rozšířeno, že veškeré stížnosti podává zaměstnanec svému nadřízenému a ten by je měl řešit na poradě, případně jiným individuálním způsobem. Avšak v interních dokumentech firmy žádná směrnice či jiný dokument týkající se tohoto tématu není. Z dotazníkového šetření vyplývá, že to, zda a jak se stížnost bude řešit, záleží na daném vedoucím, kterému je problém ohlášen. Někteří vedoucí tyto stížnosti řeší a následně poskytují svému podřízenému zpětnou vazbu. Někteří vedoucí však řešení stížností odbývají, tzn. buď se daný problém vůbec nesnaží vyřešit (oni sami, pokud je to v jejich kompetenci, nebo to nenahlašují na poradách či svým přímým nadřízeným), nebo se o vyřešení pokusí, ale už se nestarají o zpětnou vazbu. Tato směrnice by tedy měla ujasnit konkrétní postup vedoucích pracovníků, čímž se vyloučí možnost neřešení nahlášených problémů či nedostatečná zpětná vazba. Instrukce jsou následující:

- Ohlášený problém musí daný vedoucí pracovník oznámit na poradě.
- Zapisovatel na poradě vytvoří záznam do příslušného formuláře, včetně výsledku řešení tohoto problému či případného dalšího postupu. Tyto formuláře se budou evidovat na personálním oddělení.
- Kopie tohoto formuláře je vedoucím pracovníkem předána zaměstnanci, jenž stížnost podával.

Tvorba směrnice i formuláře pro zaznamenání stížností na poradách je v plné kompetenci personálního oddělení. Jelikož je tato směrnice snahou „přinutit“ vedoucí pracovníky k zodpovědnému jednání ohledně nahlášených stížností, bylo by vhodné zařadit zde i informaci o následcích při nedodržení těchto zásad. Zde je nutná aktivita zaměstnanců, kteří problém nahlašují – pokud o řešení svých stížností nebudou mít ani po delším čase žádné informace a jejich vedoucí pracovník se k tomuto problému nevyjadřuje, je vhodné jít se informovat přímo na personální oddělení. Při pochybení daného vedoucího pracovníka mu bude uděleno napomenutí, po dvou napomenutích bude následovat postih – peněžní (např. nižší variabilní složka mzdy) či jiný, dle uvážení jeho přímého nadřízeného či ředitele firmy.

Vytvoření *směrnice ohledně manažerského školení* je ve firmě důležité proto, že jsou zde na vedoucí pozice obsazováni i lidé, kteří nemají potřebné měkké dovednosti. Vedoucí pracovník tedy může být specialista ve své profesi, ale nemusí umět efektivně vést své podřízené, motivovat je či i jen s nimi správně komunikovat. Tato směrnice, kterou vytvoří personální oddělení, bude specifikovat nutnost manažerského školení (či dozdělování) všech vedoucích pracovníků ve firmě (včetně mistrů ve výrobě). V současné době si vedoucí pracovníci

jednou za tři roky prochází školením s externím bezpečnostním pracovníkem, kdy se jedná zejména o práva a povinnosti dané zákonem. Manažerské dovednosti se však řeší individuálně. To znamená, že ne všichni vedoucí pracovníci si prošli (či projdou) stejným typem školení. Někteří se mohli zajímat o manažerské dovednosti hlouběji, jiní tuto stránku své práce nemuseli pokládat za tak důležitou a školení, kterým prošli, pro ně nemuselo být dostatečné. Cílem je tedy ukotvit nutnost jednotného manažerského školení pro všechny vedoucí pracovníky do interních dokumentů firmy. Tato směrnice se tak stane podkladem pro samotný návrh manažerského školení.

Vytvoření *směrnice ohledně pravidelného šetření pracovní spokojenosti* je základním kamenem pro tvorbu další části projektu, a to samotného dotazníku, jeho vyhodnocování a prezentace výsledků. V této směrnici budou ukotvena pravidla a zásady, jakými se má dotazníkové šetření pracovní spokojenosti a jeho následné vyhodnocování a prezentování výsledků řídit.

- Dotazníkové šetření bude v rámci testovací fáze provedeno 2x za rok (jaro, podzim), poté bude prováděno 1x za rok.
- Všechny činnosti spojené s dotazníkovým šetřením (tvorba a distribuce dotazníků, jejich sběr, vyhodnocování a prezentace výsledků) má na starosti personální oddělení.
- Prezentace výsledků proběhne vždy na první nejbližší poradě vedoucích pracovníků.
- Prezentace výsledků řadovým zaměstnancům proběhne jak na pravidelných čtvrtletních schůzích s ředitelem, tak prostřednictvím tištěných dokumentů umístěných na informačních tabulích, případně na jiných frekventovaných místech (např. na dveřích do jídelny/šatny, u docházkového terminálu).

Provádění pravidelného dotazníkového šetření pracovní spokojenosti je důležité proto, aby firma zjistila, zda uskutečněná opatření mají žádaný efekt, tzn. mají pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců se spoluprací a interní komunikací. Pravidelnost tohoto šetření umožňuje vyjádřit spokojenost zaměstnanců v čase – lze sledovat jednotlivé změny ve spokojenosti zaměstnanců a vysvětlovat je danými situacemi ve firmě. Jednotlivé výsledky dotazníkových šetření se tedy musí archivovat.

Schválení směrnice:

Směrnice týkající se všech zaměstnanců schvaluje ředitel firmy.

Zavedení směrnic do IS:

Zavedení schválených směrnic do IS firmy (IS Helios) má na starosti personální oddělení. Následovat by mělo rozeslání informační zprávy o nových směrnicích všem zaměstnancům firmy, kteří mají přidělené e-maily. Směrnice budou také vytištěny a umístěny na informační tabule či jiná frekventovaná místa (např. na dveře do jídelny/šatny, k docházkovému terminálu), aby byli informováni i zaměstnanci bez firemního e-mailu a bez přístupu do IS. O nových směrnicích by také měla zaznít zmínka na poradách a na čtvrtletní schůzi s ředitelem, všichni vedoucí zaměstnanci by měli poučit o směrnicích své podřízené.

10.3.2 Klíčové aktivity pro vytvoření formuláře pro zápis ohlášených stížností

Podkladem pro tvorbu formuláře pro zápis ohlášených stížností je směrnice ohledně postupu řešení ohlášených stížností/problémů.

Vytvoření formuláře:

Tvorbu formuláře pro zápis ohlášených stížností má v plné kompetenci personální oddělení. Tento formulář musí být stručný a jasný, avšak musí zahrnovat všechny důležité informace:

- Číselné označení dokumentu,
- typ porady, datum konání porady,
- vedoucí porady (moderátor), zapisovatel,
- jméno vedoucího pracovníka, který oznamuje ohlášenou stížnost, a jeho útvar/divize,
- popis problému,
- rozhodnutí,
- datum, podpis zapisovatele.

Zavedení formuláře do IS:

Má na starosti personální oddělení. V IS bude umístěn se vzájemným odkazem na příslušnou směrnici ohledně postupu řešení ohlášených stížností/problémů. Tento dokument by měl být přístupný pro všechny zaměstnance.

10.3.3 Klíčové aktivity pro realizování manažerských školení

Realizace manažerských školení se opírá o směrnici ohledně manažerského vzdělávání zavedené do interních dokumentů firmy.

Vytvoření návrhu na manažerské školení:

Návrh na manažerské školení se odkazuje na směrnici, tudíž je záměrem vytvořit návrh na jednotné pravidelné vzdělávání všech vedoucích pracovníků ve firmě. Tento návrh bude vypracovávat personální oddělení. Ideální by bylo vybrat školící organizaci tak, aby bylo možné uskutečňovat jednotlivá školení dle individuálních potřeb firmy. První rok je nutno provádět školení intenzivněji – všichni současní vedoucí pracovníci (včetně mistrů ve výrobě) by si měli projít základním manažerským školením co nejdříve. V dalších letech by mohlo být manažerské do vzdělávání pozvolnější, kdy by se jednotlivých školení zaměřených na prohlubování měkkých dovedností účastnili vedoucí pracovníci postupně, dle důležitosti, a současně by byli školeni i všichni noví vedoucí pracovníci.

Školení by se mělo v nejlepším případě uskutečňovat v sídle firmy ve Vizovicích, v jedné ze zasedacích místností. Budou tak ušetřeny náklady na cestovné zaměstnanců, jejich čas a potenciálně by mohla být zvýšena i jejich motivace k dalšímu vzdělávání (z důvodu nutnosti jezdit do cizího prostředí). Mimo prostory tedy bude ještě na firmě obstarat prostředky potřebné pro školení – projektor, kancelářské potřeby apod. Školení by se také mělo provádět v pracovní době – jedná se totiž o školení nad požadavky zákona, zároveň je však firma povinna. Bylo by tedy férové nepožadovat po zaměstnancích, aby se museli školit mimo pracovní dobu.

Schválení návrhu:

Návrh na manažerské školení schvaluje ředitel firmy.

Výběr zaškolovací firmy a podepsání smlouvy se zaškolovací firmou:

Personální oddělení má na starosti najít potenciální firmy pro manažerská školení. Dle vlastního uvážení by mělo vybrat několik nejvhodnějších firem a následně je projednat s ředitelem firmy, s nímž by společně mělo rozhodnout o výběru nejlepšího kandidáta. Firmy budou vyhledávány pouze v rámci Moravy. Do výběru se mohou dostat např. následující firmy:

- České vzdělávací centrum, s.r.o. (dále jen ČVC) je společnost, se kterou má firma již zkušenost a jejich školení bylo kladně ohodnoceno. Nabízí široký výběr seminářů nejen ohledně manažerských dovedností. Výhodou je možnost vytvoření tzv. „seminářů na míru“, kdy po stanovení si žádoucí oblasti a délky školení ČVC vytvoří návrh vyhovující všem požadavkům firmy (©2020, České Vzdělávací Centrum).

- GrowJOB, s.r.o. je vzdělávací institut, se kterým má firma již také pozitivní zkušenosti. Jejich vzdělávání může probíhat jak formou přednášek, workshopu, akademie, webináře nebo i osobní konzultace. Je nutno si však vybrat oblast školení pouze z nabízeného seznamu, a také jednu z daných forem průběhu školení, což nemusí přesně odpovídat požadavkům firmy (©2018-2020, GrowJob).
- PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. je poradensko-vzdělávací společnost, která se zaměřuje na vzdělávání mimo jiné i v široké oblasti managementu a HR. Nabízí jednak otevřené kurzy v předem daných termínech v sídle společnosti, tak i vzdělávací programy na míru (©2020, PROFIMA).

Při výběru nejvhodnější společnosti je důležité hodnotit zejména obsah jednotlivých školení, vybrat to, které nejvíce vyhovuje požadavkům – tj. zaměření hlavně na softskills (zejména na komunikaci, vedení týmu, motivování, asertivní jednání, kooperaci atd.). Dále je nutno srovnávat formy školení, možná místa a časy školení. V rámci této fáze je vhodné se s potenciálními školitelskými firmami zkontaktovat, informovat se o možnostech, zejména pak i o nákladech. Po rozhodnutí o výběru školitelské firmy je nutno domluvit se na všech podmínkách a podepsat smlouvu.

Vytvoření seznamu účastníků školení:

Personální oddělení vytvoří seznam účastníků jednotlivých školení a veškeré informace zveřejní jednak na poradě, tak individuálně daným vedoucím pracovníkům. Seznamy bude vytvářet dle evidence zaměstnanců, v úvahu musí být brát i dvousměnný provoz.

Zajištění prvního a druhého manažerského školení:

Pro zajištění prvního a druhého manažerského školení musí být splněny podmínky pro jeho uskutečnění. Tzn. podepsaná smlouva se školící firmou, domluven datum a čas školení, prostory pro školení a lidé. Jakmile má personální oddělení přesně stanovený datum a čas školení, může si ve svém sídle zarezervovat dostatečně velkou zasedací místnost (dle počtu účastníků – dle formy školení). Dále je nutno zajistit, že lidé, kteří se podle seznamu mají daného školení zúčastnit, opravdu budou v danou chvíli k dispozici. Je potřeba také zajistit kancelářské potřeby (bloky/papíry na poznámky, propisky/tužky), dle domluvy se školící firmou počítač, projektor, flipchart (firma již vlastní, zapotřebí je jen zajistit jejich dostupnost). Dle délky školení se bude také zajišťovat občerstvení (minerální voda, káva a čaj v rámci firemních kuchyněk), v případě delších školení bude dodržena běžná doba přestávek na oběd či večeři, kdy je jídlo zajišťováno ve firemní jídelně.

10.3.4 Klíčové aktivity pro dotazníkové šetření pracovní spokojenosti

Podkladem pro pravidelné šetření pracovní spokojenosti zaměstnanců je směrnice zavedená v interních dokumentech IS firmy.

Vytvoření dotazníku:

Anonymní dotazník pracovní spokojenosti zaměstnanců se bude týkat zejména spokojenosti se spoluprací a interní komunikací, jednak mezi jednotlivými útvary/divizemi a taktéž v horizontálním i vertikálním směru, tzn. mezi kolegy a mezi nadřízenými a podřízenými. Jelikož bude dotazníkové šetření realizováno v testovací fázi 2x za rok (poté pouze 1x za rok), je žádoucí, aby byl dotazník stručný, jednoduchý a krátký – v opačném případě by svou složitostí či délkou mohl zaměstnance odrazovat od vyplnění.

Vhodné je použití grafických hodnotících škál, kdy respondent vyjadřuje svůj názor volbou určitého bodu na graficky vyznačené stupnici mezi dvěma protipóly. Nejeftektivnější je zvolit škálu o čtyř bodech (určitě ano – spíše ano – spíše ne – určitě ne), čímž bude vyloučena možnost zvolení neutrálního postoje, který by ve výsledcích šetření nebyl žádoucí. Ke grafickému znázornění mohou být dle uvážení personalisty zvoleni např. smajlíci, teploměr aj.

Tvorbu a formální úpravu dotazníku má na starosti personální oddělení. Měl by být přehledný a psán dostatečně velkým písmem. Otázky by se měly týkat spokojenosti zaměstnance:

- Se všeobecnou spoluprací a komunikací ve firmě,
- se spoluprací s jiným útvarem/divizí,
- se spoluprací s kolegy z vlastního útvaru/divize,
- s komunikací se svým nadřízeným
- s komunikací se svými podřízenými (pokud daný zaměstnanec nějaké má).

Měl by být také poskytnut prostor pro vyjádření jakýchkoliv připomínek. V závěru musí být uveden deadline, tj. termín odevzdání vyplněných dotazníků, který bude dle potřeby 3-5 dní (dle toho, jaký den v týdnu se dotazníky budou rozdávat). Chybět nebude ani informace o tom, kam vyplněné dotazníky odevzdat – na recepci v budově EXPO nebo na vrátnici. Celý dotazník bude vytvářen v textovém dokumentu, ideálně o velikosti 1A5.

Provedení prvního a druhého dotazníkového šetření spokojenosti:

Personální oddělení bude dotazník tisknout černobíle a jednostranně, dva dotazníky na jednu A4 běžného papíru s gramáží 80 g, na své vlastní firemní tiskárně. Při průměrném evidenčním počtu 240 zaměstnanců vytiskne stejný počet dotazníků, tj. 120 listů A4.

Distribuce tištěných dotazníků bude také v plné kompetenci personálního oddělení. Dotazníky se v budově EXPO rozdají do jednotlivých kanceláří, ve výrobní hale se budou obcházet jednotlivé úseky a předávat lidem potřebné počty dotazníků. Dotazníky, které se nerozdají, se ponechají na stolech v jídelně (spolu s psacími potřebami), popřípadě u docházkového terminálu. Bude kladen důraz na vedoucí pracovníky k apelování na své podřízené, aby dotazníky ve svém vlastním zájmu vyplnili.

Následující den po deadlinu si personální oddělení vyzvedne vyplněné dotazníky na recepci a na vrátnici. Minimálně u prvního dotazníkového šetření by bylo vhodné s vyhodnocováním počkat alespoň týden či dva – dle zkušeností spousta zaměstnanců ráda odevzdává dotazníky i několik dní po termínu. V zájmu firmy je vysbírat co největší počet dotazníků, aby měl výsledek jeho vyhodnocování dostatečně velkou vypovídající hodnotu.

Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti:

Data z vyplněných dotazníků je vhodné převést do elektronické formy. Pro účely vyhodnocování je nejvhodnější použití MS Excel, aby byla získána strukturovaná data. Pomocí použití filtrů bude personální oddělení dotazníkové šetření vyhodnocovat. Je vhodné nezůstat pouze v absolutních číslech, ale znázorňovat i relativní hodnoty, využívat tabulky, barevné grafy apod.

U prvního dotazníkového šetření se bude jednat čistě jen o jeho vyhodnocení, u všech dalších šetření by již mělo probíhat i porovnávání s předchozími výsledky.

Prezentace výsledků dotazníkového šetření spokojenosti:

Výsledky dotazníkového šetření budou prezentovány čtyřmi způsoby, a to na poradách vedoucích pracovníků, na čtvrtletních schůzích s ředitelem, vývěskami a ve firemním časopisu Koumák.

Na poradě vedoucích pracovníků budou personálním oddělením prezentovány výsledky dotazníkového šetření v elektronická verzi, kdy budou využity televize/projektory. Veškerá data a grafy musí být důkladně vysvětleny. U prezentace prvního dotazníkového šetření

půjde především o informování o současném stavu. U všech prezentací dalších dotazníkových šetření se budou data již porovnávat s předchozími výsledky.

Na čtvrtletních schůzích s ředitelem by mělo být alespoň zmíněno o dotazníkovém šetření spokojenosti zaměstnanců. Prvně by ředitel měl vysvětlit důvod tohoto pravidelného šetření, uvést stručně výsledky a cíle. Na dalších schůzích, kdy firma bude mít dvě a více dotazníkových šetření za sebou, by měly být řečeny nejen poslední výsledky, ale také to, zda se firma blíží ke svému vytyčené cíli, tj. zda došlo ke zlepšení či zhoršení spokojenosti zaměstnanců se spoluprací a interní komunikací.

Řadoví zaměstnanci by se sice měli účastnit každé čtvrtletní schůze s ředitelem, běžně se však stává, že na této schůzi hodně zaměstnanců schází (z důvodu dovolených, nemoci, přílišného pracovního vytížení apod.) Proto by měla existovat i jiná cesta, jak řadové pracovníky o výsledcích dotazníkového šetření informovat – tím by měly být vývěsky. Výsledky dotazníkového šetření budou zestručněny nejlépe do přehledných, barevných grafů, případně do tabulek, vloženy do textového dokumentu o velikosti A4 a ten vytištěn. Měl by být vytištěn alespoň ve čtyřech kopiích, které by se měly umístit na informační tabuli a k docházkovému terminálu ve výrobní hale, na dveře do jídelny/šaten a na recepci v budově EXPO. Dokument prvního dotazníkového šetření bude čistě informativní, u všech následujících dokumentů oznamujících výsledky dalších dotazníkových šetření by mělo být znázorněno i porovnání v čase.

Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti je vhodné zveřejnit i ve firemním časopise Koumák, který čtou nejen zaměstnanci, ale i jejich rodiny, případně návštěvníci firmy. Dochází tak k informování lidí i mimo firmu, čímž se bude rozšiřovat povědomí veřejnosti o tom, že firmě záleží na svých zaměstnancích. Na toto by měla být vyhrazena jedna strana, která bude obsahovat stejné informace jako vývěsky.

10.4 Matice odpovědnosti

Pro přehledné zobrazení přiřazených odpovědností jednotlivých osob za jednotlivé činnosti projektu je využita matice odpovědnosti RACI (viz Tab. 7). Zkratky v matici znamenají:

- R = responsibility: osoba je odpovědná za fyzické vykonání dané činnosti.
- A = accountable: osoba je odpovědná za úkol jako celek.
- C = consult: osoba, se kterou musí být daná činnost konzultována.
- I = informed: osoba, která musí být o činnosti informována.

Tab. 7 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Úkol/osoba		Personalistka	Ředitel	Vedoucí pracovníci	Zaměstnanci
1.	Vytvořené interní směrnice	A			
1.1	Vytvoření interních směrnic	R			
1.2	Schválení interních směrnic	I	R		
1.3	Zavedení interních směrnic do IS	R	I	I	I
2.	Vytvořený formulář pro zápis ohl. stížností	A			
2.1	Vytvoření formuláře	R	C		
2.2	Zavedení formuláře do IS	R	I	I	I
3.	Realizovaná manažerská školení	A			
3.1	Vytvoření návrhu na manažerská školení	R		C	
3.2	Schválení návrhu na manažerská školení	I	R		
3.3	Výběr zaškolovací firmy	R	C		
3.4	Podepsání smlouvy se zaškolovací firmou	I	R		
3.5	Vytvoření seznamu účastníků školení	R	I	I	
3.6	Zajištění 1. a 2. manažerského školení	R	I	I	I
4.	Realizovaná šetření pracovní spokojenosti	A			
4.1	Vytvoření dotazníku	R	I		
4.2	Provedení dotazníkových šetření	R	I	I	I
4.3	Vyhodnocení dotazníkových šetření	R			
4.4	Prezentace výsledků šetření zaměstnancům	R	I	I	I
5.	Celkové zhodnocení projektu	A			
5.1	Vyhodnocení indikátorů	R	I		

Odpovědnost za všechny výstupy projektu jako celek má personalistka. S ředitelem firmy personalistka konzultuje vytvoření formuláře pro zápis ohlášených stížností a také výběr zaškolovací firmy. S vedoucími pracovníky personalistka konzultuje návrh na manažerské školení. Ředitel firmy je odpovědný za fyzické vykonání schválení interních směrnic a návrhu na manažerské školení, dále také podepisuje se školitelskou firmou smlouvu. Řadoví zaměstnanci zde nenesou za žádný úkol zodpovědnost, o jednotlivých (zejména finálních) činnostech by měli být pouze informováni.

10.5 Časový plán

Jednotlivým aktivitám projektu byla dána určitá časová rozpětí, ve kterých by měly proběhnout. Vždy se jedná o rozpětí minimálně jednoho měsíce, a to z důvodu, že většina činností je v plné kompetenci personalistky (pouze jediného člověka), která má na starosti mnoho jiných činností ve firmě, a proto nelze určit přesný den či týden, kdy se bude projektovým aktivitám věnovat.

Reálná pracnost jednotlivých činností se však pohybuje v rámci pouze několika hodin – celkově se reálná pracnost projektu pohybuje do osmdesáti hodin.

Tab. 8 Činnosti projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Pracnost (h)	Datum zahájení činnosti	Datum ukončení činnosti	Doba trvání činnosti (kal. dny)	Předcházející činnost
A	Vytvoření interních směrnic	4	01.07.2020	31.08.2020	62	-
B	Vytvoření návrhu na manažerské školení	1	01.09.2020	30.03.2020	30	A
C	Schválení interních směrnic	0,5	01.09.2020	31.10.2020	61	A
D	Vytvoření formuláře pro zápis ohlášených stížností	1	01.09.2020	31.10.2020	61	A
E	Schválení návrhu na manažerské školení	0,5	01.10.2020	31.10.2020	31	B
F	Zavedení interních směrnic do IS	1	01.11.2020	31.12.2020	61	C
G	Zavedení formuláře do IS	0,5	01.11.2020	31.12.2020	61	C, D
H	Výběr zaškolovací firmy	8	01.11.2020	31.12.2020	61	E
I	Podepsání smlouvy se zaškolovací firmou	0,5	01.01.2021	31.01.2021	31	H
J	Vytvoření dotazníku	1	01.01.2021	31.01.2021	31	C
K	Provedení prvního dotazník. šetření	3	01.02.2021	28.02.2021	28	J
L	Vytvoření seznamu účastníků školení	2	01.02.2021	31.03.2021	59	E
M	Vyhodnocení dotazník. šetření	8	01.03.2021	31.03.2021	31	K
N	Prezentace výsledků dotazník. šetření	1	01.04.2021	30.04.2021	30	M
O	Zajištění prvního manažerského školení	4-8	01.04.2021	30.04.2021	30	I, L
P	Druhé manažerské školení	4-8	01.08.2021	31.08.2021	31	I, L, O
Q	Provedení druhého dotazníkového šetření	3	01.10.2021	31.10.2021	31	N
R	Vyhodnocení dotazník. šetření	8	01.11.2021	30.11.2021	30	Q
S	Prezentace výsledků dotazník. šetření	1	01.12.2021	31.12.2021	31	R
T	Celkové zhodnocení projektu	16	01.01.2022	28.02.2022	59	F, G, P, S

Interní směrnice i formulář pro zápis ohlášených stížností budou zavedeny v IS firmy do konce roku 2020. Návrh na manažerské školení bude schválen taktéž do konce roku 2020, první manažerské školení by se mělo uskutečnit během dubna, druhé během srpna 2021. Na dotazníku se začne pracovat až v roce 2021, první šetření by mělo proběhnout v únoru, druhé v říjnu 2021. Celkovému zhodnocení projektu předchází všechny jednotlivé ukončené aktivity, tj. zavedení směrnic a formuláře pro zápis ohlášených stížností do IS, provedení druhého manažerského školení a odprezentování výsledků druhého dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců se spoluprací.

Pro zobrazení časového průběhu projektu a kritické cesty (na níž se jednotlivé aktivity nesmí opozdit, jinak by se zpozdil celý projekt) byla dále v programu Quantitative Methods zpracována metoda CPM (viz Příloha VI). Kritická cesta je následující: A → C → J → K → M → N → Q → R → S → T. Doba od začátku do konce projektu by měla trvat celkem 394 dní.

Tab. 9 Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Popis činnosti	2020						2021												2022	
	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor
Vytvoření interních směrnic	■	■																		
Vytvoření návrhu na man. školení			■																	
Schválení interních směrnic			■	■																
Vytvoření formuláře			■	■																
Schválení návrhu na man. školení				■																
Zavedení interních směrnic do IS				■	■															
Zavedení formuláře do IS				■	■															
Výběr zaškolovací firmy				■	■															
Podepsání smlouvy se školící firmou						■														
Vytvoření dotazníku						■														
Provedení prvního dot. šetření							■													
Vytvoření seznamu účastníků školení							■	■												
Vyhodnocení dot. šetření								■												
Prezentace výsledků dot. šetření									■											
První manažerské školení										■										
Druhé manažerské školení												■								
Provedení druhého dot. šetření															■					
Vyhodnocení dot. šetření																■				
Prezentace výsledků dot. šetření																	■			
Vyhodnocení projektu																		■	■	

10.6 Nákladová analýza

Hlavním úkolem nákladové analýzy je zjistit finanční náročnost projektu pro firmu KOMA Modular, s.r.o. Celkové náklady byly propočteny pomocí výpočtu nákladů jednotlivých výstupů projektu, přičemž byly rozlišovány náklady obětované příležitosti (N_{OP}) a náklady skutečně vynaložené (N_{sv}).

Vytvořené interní směrnice:

Náklady na aktivity potřebné pro vytvoření interních směrnic se týkají pouze mzdových nákladů personalistky (viz Tab. 10). Mzda personalistky je určena na 185 Kč/hod. Schválení směrnic ředitelem firmy je záležitostí několika minut, náklady této aktivity jsou tedy zanedbatelné.

Tab. 10 Náklady na vytvoření interních směrnic (vlastní zpracování)

Aktivita	Druh nákladů	Čas (h)	Náklady (Kč)
Vytvoření interních směrnic	N_{OP}	4	740
Schválení interních směrnic	N_{OP}	-	-
Zavedení interních směrnic do IS firmy	N_{OP}	1	185
Celkem	-	-	925

Vytvoření formuláře pro zápis ohlášených stížností:

Aktivity pro vyhotovení formuláře pro zápis ohlášených stížností jsou taktéž v plné kompetenci personálního oddělení, v nákladech na tyto aktivity je tedy zahrnuta pouze mzda personalistky (viz Tab. 11).

Tab. 11 Náklady na vytvoření formuláře (vlastní zpracování)

Aktivita	Druh nákladů	Čas (h)	Náklady (Kč)
Vytvoření formuláře	N_{OP}	1	185
Zavedení formuláře do IS	N_{OP}	0,5	93
Celkem	-	-	278

Realizovaná manažerská školení:

První část nákladů, které jsou nutné vynaložit pro realizování manažerských školení, jsou mzdové náklady personalistky (viz Tab. 12), které jsou jednorázové. Vytvoření návrhu na manažerské školení, průzkum trhu zakončen výběrem zaškolovací firmy a vytvoření seznamu účastníků školení by mělo personalistce zabrat cca 10 h.

Tab. 12 Jednorázové náklady pro realizaci manažerského školení (vlastní zpracování)

Aktivita	Druh nákladů	Čas (h)	Náklady (Kč)
Vytvoření návrhu na manažerské školení	N _{OP}	1	185
Výběr zaškolovací firmy (průzkum)	N _{OP}	8	1 480
Vytvoření seznamu účastníků školení	N _{OP}	1	185
Celkem	-	-	1 850

Druhou část nákladů tvoří peněžní částky vynaložené přímo na realizaci manažerského školení. Náklady jsou vypočteny na uskutečnění jednoho školení (viz Tab. 13). Mzdové náklady personalistky byly určeny na 185 Kč, tj. 1 hodina pro přípravu zasedací místnosti pro školení, jejího následného úklidu a pro případnou komunikaci se školitelem. Ceník školení je vázán na počet osob v kurzu. Dle průzkumu se náklady na 4-8 hodin školení pohybují v rozpětí 3000-5900 Kč bez DPH na jednu osobu v kurzu. Mzdové náklady na jednoho vedoucího zaměstnance se pohybují v rozmezí 175-196 Kč/h, v analýze je počítáno s průměrem 186 Kč/h. V plánu je proškolit celkem 45 vedoucích pracovníků.

Dále jsou vyčísleny náklady na kancelářské potřeby a občerstvení. Do kancelářských potřeb jsou započteny jen poznámkové bloky a propisky, jelikož počítač, projektor a flipchart již firma vlastní a není tak nutné je kupovat. Všem účastníkům školení bude k dispozici osobní blok na poznámky, jehož nákupní cena je 11 Kč/ks, dále pak propisky s nákupní cenou 8 Kč/ks. U občerstvení se jedná pouze o nápoje, tedy o vodu, čaj či kávu z firemní kuchyňky – instantní káva 200 g za nákupní cenu 130 Kč (1 porce = 0,2 g) a čaj 20 sáčků za nákupní cenu 37 Kč.

Tab. 13 Náklady na jedno manažerské školení (vlastní zpracování)

Položka	Druh nákladů	Počet	Měrná jednotka	Náklady (Kč)
Mzdové náklady personalistky	N _{OP}	1	h	185
Náklady na školení	N _{SV}	4-8/45	h/osob	135 000 – 265 500
Osobní náklady účastníků školení	N _{OP}	45/4-8	osob/h	33 480 – 66 960
Kancelářské potřeby:				855
<i>Poznámkové bloky</i>	N _{SV}	45	ks	495
<i>Propisky</i>	N _{SV}	45	ks	360
Občerstvení:			ks	142
<i>Káva</i>	N _{SV}	45	ks	59
<i>Čaj</i>	N _{SV}	45	ks	83
Celkem	-	-	-	169 662 – 333 642

Realizované šetření pracovní spokojenosti:

Mzdové náklady personalistky jsou jednorázovým nákladem pro vytvoření dotazníku. Formulace otázek a úprava formální stránky dotazníku zabere personalistce maximálně dvě hodiny.

Tab. 14 Náklady na vytvoření dotazníku (vlastní zpracování)

Aktivita	Druh nákladů	Čas (h)	Náklady (Kč)
Vytvoření dotazníku	N _{OP}	2	370

V následující tabulce (Tab. 15) jsou znázorněny náklady na jedno provedení dotazníkového šetření. Mzdové náklady personalistky jsou zde uvedeny třikrát. V prvním případě se jedná o tisk a distribuci dotazníků, což dle zkušeností ve firmě bude trvat přibližně tři hodiny. Dále jde o vyhodnocování šetření, čemuž by personalistka měla věnovat maximálně jeden celý pracovní den. V posledním případě se jedná o prezentaci výsledků – jsou zde zahrnuty náklady na čas potřebný k tisku a zveřejnění výsledků dotazníkového šetření (cca 1 hodina).

Tab. 15 Náklady na provedení jednoho dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Položka	Druh nákladů	Počet	Měrná jednotka	Náklady (Kč)
Mzdové náklady personalistky (tisk, distribuce)	N _{OP}	3	h	555
Papír	N _{SV}	120	ks	18
Mzdové náklady personalistky (vyhodnocování šetření)	N _{OP}	8	h	1 480
Mzdové náklady personalistky (prezentace výsledků)	N _{OP}	1	h	185
Papír	N _{SV}	4	ks	1
Celkem	-	-	-	2 239

Náklady celkem:

Celkové náklady za 1 rok byly zjištěny jako součet nákladů na jednotlivé výstupy projektu:

- Vytvořené interní směrnice: 925 Kč
- Vytvořený formulář pro zápis ohlášených stížností: 278 Kč
- Realizovaná manažerská školení:
 - Činnosti předcházející samotnému školení: 1850 Kč
 - Samotné školení (2x za rok): 339 324 - 667 284 Kč
- Realizované šetření pracovní spokojenosti:

- Činnost předcházející dotazníkovému šetření: 370 Kč
- Samotné dotazníkové šetření (2x za rok): 4478 Kč

Celkové náklady na první období zavedeného projektu činí celkem **347 225 - 675 185 Kč**, z toho 72 140 – 142 153 Kč jsou náklady obětované příležitosti (mzda personalistky, mzda vedoucích pracovníků v době školení). Jedná se o poměrně široké cenové rozpětí, konečné náklady budou silně ovlivněny výběrem školiteléské firmy. V zásadě se ale počítá s náklady pohybujícími se u spodní hranice tohoto rozpětí, jelikož školiteléské firmy nabízejí firmám výhodnější ceny při dlouhodobé spolupráci.

10.7 Riziková analýza

Pravděpodobnost výskytu rizika se pohybuje v rozmezí od 1-5, přičemž „1“ značí nejnižší pravděpodobnost a „5“ značí pravděpodobnost nejvyšší. Dopad tohoto rizika je taktéž v rozmezí 1-5 (1 = nejnižší, 5 = nejvyšší), kdy hodnota „5“ znamená, že výsledky projektu by při uskutečnění tohoto rizika byly již nepoužitelné.

Tab. 16 Riziková analýza (vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Pravdě- podobnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika	Scénář
1.	Vyhotovení nedostatečně srozumitelných směrnic	1	4	4	Zaměstnanci nechápu směrnice, proto je nedodržují tak, jak by měli.
2.	Nedodržování směrnic ze strany zaměstnanců	4	5	20	Zaměstnanci záměrně nedodržují dané směrnice.
3.	Odpor vedoucích pracovníků k manažerskému školení	1	4	4	Vedoucí zaměstnanci odmítají chodit na daná školení. Vedoucí zaměstnanci chodí na daná školení s odporem.
4.	Neochota podporovat změny ze strany vedení	2	5	10	Vedení firmy nesouhlasí se zaváděním navrhovaných změn.
5.	Výběr nevyhovující školiteléské firmy	2	3	6	Školení nevyhovuje požadavkům firmy. Školení se nezamlouvá školeným zaměstnancům.
6.	Nízká návratnost dotazníků	4	3	12	Zaměstnanci nejsou ochotni vyplňovat dotazníky. Návratnost dotazníků je menší než 30 %.
7.	Ekonomická krize	5	4	20	Firma nemá dost finančních prostředků na uskutečnění všech školení.

Největší hrozbou projektu je riziko, že zaměstnanci nebudou záměrně dodržovat nově zavedené směrnice. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je ve firmě poměrně velká, hlavně co se týče směrnice ohledně interní komunikace. Dopad na projekt by byl zásadní. Opatření proti tomuto riziku je zejména vysvětlení přínosu a přesvědčení o smysluplnosti. Současně však dojde i k zakomponování postihu při nedodržování do samotných směrnic – jestliže by tedy došlo k porušování zásad daných směrnic, musí bezpodmínečně docházet k postihování.

Druhou největší hrozbou projektu je riziko, že nastane ekonomická krize. Na jaře roku 2020 firma funguje kvůli nouzovému stavu (vyhlášeném pro území ČR z důvodu ohrožení zdraví) v omezeném režimu, pouze v jednosměnném provozu, část TH pracovníků využívá homeoffice. Jelikož více než 80 % zakázek míří do zahraničí, vyrábí firma momentálně pouze na sklad a nefakturuje se. Velkou hrozbou je riziko snížení počtu zakázek a tím snížení zisků. Nejnákladnější částí projektu jsou manažerská školení, která by si firma nemusela moci dovolit. V tomto případě by mělo dojít ke snížení počtu školení za rok ze dvou na jedno, případně manažerská školení dočasně úplně zrušit.

Nízká návratnost dotazníků je taktéž jednou ze závažnějších hrozeb projektu. Ve firmě je poměrně velká pravděpodobnost, že zaměstnanci nebudou ochotni vyplňovat dotazníky a návratnost tak bude nízká (méně než 30 %). Předcházet se tomuto riziku bude verbálním přesvědčováním (vysvětlení nutnosti vyplňovat dotazníky, odůvodnění důležitosti). Pokud by i přesto návratnost dotazníků byla nízká, musela by se tato verbální motivace zvýšit.

Mezi středně rizikovou hrozbou s velmi zásadním dopadem na projekt patří neochota podporovat změny ze strany vedení. Snahou je toto riziko snížit důkladným vysvětlením důležitosti změn a prospěchu plynoucího ze zavedení projektu. Jestliže by i přesto mělo vedení firmy výhrady k plánovaným změnám, je zapotřebí celý projekt zkonzultovat a upravit do akceptovatelné podoby.

Mezi méně závažná rizika projektu se řadí vyhotovení nedostatečně srozumitelných směrnic, odpor vedoucích pracovníků k manažerskému školení a výběr nevyhovující školitelské firmy. Pravděpodobnosti rizik jsou zde velmi nízké, proto jsou malé i hodnoty rizik.

Tab. 17 Riziková analýza – opatření a nápravné akce (vlastní zpracování)

Číslo	Strategie proti riziku	Opatření proti riziku	Nápravná akce
1.	Snížení	Při schvalování ověřuje ředitel i srozumitelnost směrnic.	Úprava směrnic.
2.	Snížení	Do směrnic zakomponovány i následky (postih) při nedodržování.	Postihování zaměstnanců.
3.	Snížení	Vysvětlení důležitosti školení. Výběr nejvhodnější školitelské firmy.	Zjištění důvodů odporu ke školení. Nápravná opatření: - zvýšení motivace ke školení, - konzultace se školitelskou firmou, a případná úprava formy školení, - změna školitelské firmy.
4.	Snížení	Vysvětlení důležitosti změn. Vysvětlení prospěchu plynoucího z uskutečnění projektu.	Úprava směrnic do vyhovující podoby.
5.	Akceptace	Důsledný průzkum trhu. Důsledná komunikace s vybranou školitelskou firmou.	Ukončení spolupráce s danou školitelskou firmou. Opětovný průzkum trhu. Výběr vhodnější školitelské firmy.
6.	Snížení	Motivace k odevzdávání vyplněných dotazníků (verbální pobízení ze strany vedení a vedoucích pracovníků)	Zvýšení motivace k vyplňování dotazníků.
7	Akceptace	Držení finančních rezerv.	Snížení počtu školení ze dvou ročně na jedno. Případně úplné dočasné přerušení manažerského školení.

11 SHRNU TÍ PROJEKTU

Cílem projektu bylo zlepšit komunikaci a spolupráci napříč celou firmou KOMA Modular, s.r.o. Jednotlivé aktivity pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v těchto oblastech byly vytvořeny tak, aby se staly nedílnou součástí firemní kultury.

Projekt byl rozdělen do čtyř částí s jednotlivými aktivitami a výstupy. První část projektu zahrnuje tvorbu interních směrnic, které se stávají podkladem pro všechny ostatní činnosti. V druhé části projektu jde o vytvoření formuláře pro zápis ohlášených stížností, třetí část se zabývá oblastí školení vedoucích pracovníků a poslední část je do projektu zakomponována z důvodu pravidelného zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkových šetření. Projekt byl také podroben jednotlivým analýzám.

Pro analýzu odpovědnosti byla použita matice RACI pro znázornění zodpovědností jednotlivých osob za jednotlivé činnosti projektu.

V rámci časové analýzy byl vytvořen harmonogram projektu, který byl také graficky znázorněn v MS Excel a v modulu CPM v programu Quantitative Methods.

Pomocí nákladové analýzy byla pro firmu zjištěna finanční náročnost projektu, kdy celkové náklady byly propočteny pomocí výpočtu nákladů jednotlivých výstupů. Finanční náročnost celého projektu se pohybuje v rozmezí 347 225 - 675 185 Kč, v závislosti na výběru školi-
telské firmy.

V rámci rizikové analýzy bylo zachyceno sedm rizik, které by reálně mohly projekt ohrozit. U každého z rizik byla vypočtena jeho hodnota a zobrazen scénář, který by nastal, pokud by se dané riziko stalo skutečností. Proti všem rizikům byly vytvořeny určité strategie a opatření, dále také nápravné akce.

ZÁVĚR

Firemní kultura je ústřední ve všech aspektech života firmy, přispívá ke snižování počtu konfliktů, usnadňování koordinace a kontroly, rychlejší orientaci, adaptaci a integraci nových zaměstnanců a k ovlivňování spokojenosti zaměstnanců. Firma KOMA Modular, s.r.o. si uvědomuje významnost spokojenosti zaměstnanců, „spokojení zaměstnanci“ jsou dokonce jedním ze tří pilířů vize společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt na budování kultury spolupráce, který dopomůže k lepší komunikaci, spolupráci a tím i spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

V teoretické části byla zpracována literární rešerše na téma firemní kultury. Byly získány poznatky sloužící jako podklad pro analytickou část i pro část projektovou.

V analytické části byla představena firma KOMA Modular, s.r.o. a zanalyzován její současný stav firemní kultury spolupráce pomocí rozhovoru se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců a také pomocí dotazníkového šetření. Většina zaměstnanců je ve firmě spokojená, kolegové mezi sebou udržují přátelské vztahy a firemní akce jsou žádané. Byl však odhalen i prostor pro zlepšení – jedná se zejména o spolupráci mezi jednotlivými útvary/divizemi a o komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným.

Teoretická a analytická část se staly podkladem pro tvorbu projektu zaměřeného na zlepšení interní komunikace a spolupráce jak na horizontální, tak na vertikální úrovni. Projekt má čtyři výstupy, a to vytvořené interní směrnice, vytvořený formulář pro zápis ohlášených stížností, realizovaná manažerská školení a realizovaná šetření pracovní spokojenosti. Všechny činnosti byly podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze, byla stanovena matice odpovědnosti. Zahájení realizace projektu je stanoveno na červenec 2020, jeho ukončení včetně zhodnocení projektu je předpokládáno v únoru 2022. Celkové náklady projektu se pohybují v rozmezí 347 225 - 675 185 Kč. Mezi hlavní rizika projektu patří nedodržování směrnic ze strany zaměstnanců, ale také ekonomická krize.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ALVESSON, Mats, 2012. *Understanding Organizational Culture*. 2nd Edition. London: SAGE, 248 s. ISBN 978-0-85702-557-9
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5
- BATES, Bob a James McGRATH, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií*. 1. vyd. Praha: Management Press, 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3
- BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPÍKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1
- BRODSKÝ, Zdeněk, DYTRT Zdenek, KORNFELOVÁ, Martina a Michaela STRÍTESKÁ, 2008. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Fakulta ekonomicko-správní, 109 s. ISBN 978-80-7395-135-1
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- COLLINS, Jim a Jerry I. PORRAS, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu. Úspěšné návyky vizionářských společností*. 1. vyd. Praha: Grada, 352 s. ISBN 978-80-247-5638-7
- ČESKÝ PAVILON EXPO 2015, © 2014–2017. *Český pavilon v kostce*. [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.pavilon-expo2015.cz/cs>
- EDMONDS, S. Chris, 2011. *#Corporate Culture Tweet Book01*. 1st Edition. Silicon Valley: THiNKaha, 112 s. ISBN 978-1-61699-048-0
- EJUSTICE, © 2017. *Koma Modular, s.r.o.* [online]. [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=564777>
- FAIRFIELD-SONN, W. James, 2001. *Corporate Culture and the Quality Organization*. 1st Edition. London: Quorum Books, 240 s. ISBN 978-0-89930-903-8

- HOLASOVÁ MALÍK, Věra, 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-4315-8
- CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 80-247-1389-6
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- JERMÁŘ, Milan a kolektiv, 2012. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 158 s. ISBN 978-80-261-0147-5
- JOHNOVÁ, Radka, 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0
- KARÁSEK, Petr, 2017. *Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-271-0681-3
- KOMA 25, 2017. Vizovice: KOMA Modular, 328 s.
- KOMA MODULAR S.R.O., © 2015–2017. *Co je modulární výstavba*. [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.koma-modular.cz/modularni-vystavba/co-je-modularni-vystavba>
- KOMA MODULAR S.R.O., © 2015–2017. *Profil firmy* [online]. [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.koma-modular.cz/o-firme/profil-firmy>
- KOMA MODULAR S.R.O., © 2015–2017. *Poslání. Vize. Strategie. Hodnoty*. [online]. [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.koma-modular.cz/o-firme/hodnoty-vize-strategie-firmy>
- KOMA MODULAR S.R.O., © 2015–2017. *Politika kvality a životního prostředí*. [online]. [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.koma-modular.cz/firma-lide/o-firme/politika-kvality-zivotniho-prostredi>
- KOMA MODULAR, S.R.O., © 2015–2017. *Životní prostředí*. [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.koma-modular.cz/modularni-vystavba/zivotni-prostredi>
- KONO, Toyohiro and Stewart R. CLEGG, 1998. *Transformations of Corporate Culture*. 1st Edition. Berlin: De Gruyter, 466 s. ISBN 978-3-11-015588-5
- KOTTER, P. John, 1992. *Corporate Culture and Performance*. 1st Edition. New York: The Free Press, 224 s. ISBN 0-02-918467-3

- KOTTER, P. John, 2015. *Vedení procesu změny*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 224 s. ISBN 978-80-726-1345-8
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol., 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 80-247-0648-2
- MAZÁK, Eduard, 2010. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 148 s. ISBN 978-80-726-5075-0
- MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK, 2011. *Podniková kultura*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 25 s. ISBN 978-80-86730-65-3
- NÁHLOVSKÝ, Pavel, Petr PAPÁNEK a Jiří SUCHÝ, 2016. *Šest pilířů manažerského úspěchu: Jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. 1. vyd. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-5868-8
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-1705-0
- PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7
- PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 184 s. ISBN 978-80-247-5323-2
- RAIS, Karel a Vladimír SMÉKAL, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9
- SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky*. 1. vyd. Praha: Grada, 544 s. ISBN 978-80-247-3568-9
- SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6

ŠOCHOVÁ, Zuzana, 2018. *Skvělý SrumMaster*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 176 s. ISBN 978-80-251-4927-0

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0405-6

ULRICH, Dave, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5

URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nezávažnějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2009. *Image a firemní kultura*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

N_{OP} Náklady obětované příležitosti

N_{SV} Náklady skutečně vynaložené

IS Informační systém

TH Technickohospodářství

TPV Technická příprava výroby

VZZ Výkaz zisku a ztráty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Organizační struktura firmy KOMA Modular, s.r.o. (dle interních zdrojů)....	36
Obr. 2 Původní a současné logo firmy (KOMA Modular, ©2015-2017).....	39
Obr. 3 Pavilon EXPO (KOMA Modular, ©2015-2017).....	40
Obr. 4 Průměrné evidenční počty zaměstnanců v letech 2016-2019 dle pracovního zařazení (vlastní zpracování).....	42
Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování).....	42
Obr. 6 Fluktuace firmy v letech 2016-2019 (vlastní zpracování).....	43
Obr. 7 Věk respondentů (vlastní zpracování).....	48
Obr. 8 Délka pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování).....	48
Obr. 9 Pracovní pozice respondentů (vlastní zpracování).....	49
Obr. 10 Základní znalosti a celková spokojenost (vlastní zpracování).....	50
Obr. 11 Jednání nadřízených (vlastní zpracování).....	50
Obr. 12 Firma podporuje komunikaci a spolupráci (vlastní zpracování).....	51
Obr. 13 Spolupráce (vlastní zpracování).....	52
Obr. 14 Samostatnost/týmovost (vlastní zpracování).....	52
Obr. 15 Předávání informací (vlastní zpracování).....	53
Obr. 16 Vztahy s kolegy (vlastní zpracování).....	53
Obr. 17 Problémy ve spolupráci (vlastní zpracování).....	55
Obr. 18 Příčiny problémů ve spolupráci (vlastní zpracování).....	55
Obr. 19 Zájem o firemní akce (vlastní zpracování).....	57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2016-2019 (dle interních zdrojů)	41
Tab. 2 Přírůstky/úbytky počtu zaměstnanců v letech 2016-2019 (vlastní zpracování)	42
Tab. 3 Mzdová produktivita v letech 2015-2018 (vlastní zpracování).....	43
Tab. 4 Produktivita práce v letech 2015-2018 (vlastní zpracování).....	44
Tab. 5 Pojmy spojené se spoluprací (vlastní zpracování).....	54
Tab. 6 Hodnocení spolupráce útvarů (vlastní zpracování)	56
Tab. 7 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování).....	74
Tab. 8 Činnosti projektu (vlastní zpracování)	75
Tab. 9 Harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	76
Tab. 10 Náklady na vytvoření interních směrnic (vlastní zpracování).....	77
Tab. 11 Náklady na vytvoření formuláře (vlastní zpracování).....	77
Tab. 12 Jednorázové náklady pro realizaci manažerského školení (vlastní zpracování)	78
Tab. 13 Náklady na jedno manažerské školení (vlastní zpracování).....	78
Tab. 14 Náklady na vytvoření dotazníku (vlastní zpracování).....	79
Tab. 15 Náklady na provedení jednoho dotazníkového šetření (vlastní zpracování).....	79
Tab. 16 Riziková analýza (vlastní zpracování).....	80
Tab. 17 Riziková analýza – opatření a nápravné akce (vlastní zpracování).....	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I	Organizační struktura firmy
Příloha P II	Dotazník
Příloha P III	Výsledky dotazníkového šetření
Příloha P IV	Ověření hypotéz
Příloha P V	Logický rámec
Příloha P VI	Časová analýza v modulu CPM

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jako studentka oboru Marketing a management na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně se v rámci své diplomové práce na téma **Projekt na budování kultury spolupráce ve firmě KOMA Modular, s.r.o.** zabývám tím, jak u Vás ve firmě zlepšit spolupráci. Proto Vás chci požádat o zapojení se do dotazníkového šetření. Vyplnění tohoto anonymního dotazníku Vám nezabere více než 10 minut a můžete tak dopomoci ke zlepšení procesu spolupráce ve firmě.

Pro případné dotazy či připomínky mne prosím kontaktujte na e-mail: v_gallasova@utb.cz

Děkuji

Bc. Vendula Gallasová

Označte míru souhlasu s výrokem:		Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
1.	Ve firmě jsem celkově spokojen(a).				
2.	Znám poslání, vize a cíle firmy.				
3.	Znám pravidla a hodnoty firmy.				
4.	Znám organizační strukturu firmy (útvary, divize, co a proč dělají).				
5.	Moje hodnoty a cíle jsou v souladu s hodnotami a cíli firmy.				
6.	Má práce mě baví.				
7.	Práce, kterou dělám, je smysluplná.				
8.	Procesy a činnosti ve firmě jsou dobře nastaveny (fungují).				
9.	Vedení firmy a vedoucí pracovníci dodržují své sliby.				
10.	Vyhovuje mi, jak se firma chová ke svým zaměstnancům.				
11.	Můj nadřízený vždy jedná s dobrým úmyslem.				
12.	Přijímám a vykonávám rozhodnutí svého nadřízeného, přestože na danou věc mohu mít jiný názor.				
13.	Můj nadřízený se chová spravedlivě ke všem členům našeho týmu/skupiny.				
14.	Celková informovanost a komunikace ve firmě funguje dobře.				
15.	Jsem spokojen(a) se zpětnou vazbou od mého nadřízeného.				
16.	Jsem spokojen(a) s tím, jak se mnou můj nadřízený komunikuje.				
17.	Svému nadřízenému můžu bez obav vyjádřit svůj názor.				
18.	Můj nadřízený mi předává potřebné informace pro mou práci včas.				
19.	Důležité informace od zaměstnanců se dostávají k vedení.				
20.	Vedení firmy se mnou jedná otevřeně.				
21.	S množstvím a kvalitou informací, které dostávám, jsem spokojen(a).				
22.	Na své otázky dostávám odpovědi.				
23.	Když upozorním na pracovní problém, mohu se spolehnout, že se jím bude někdo zabývat.				
24.	Firma podporuje komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci.				
25.	Všeobecná spolupráce útvarů a divizí ve firmě funguje dobře.				
26.	Členové mého útvaru/divize spolu dobře spolupracují.				
27.	Preferuji pracovat samostatně před prací v týmu/skupině.				
28.	Jsem rád(a) členem pracovního týmu či pracovní skupiny.				
29.	Rád(a) se účastním aktivit, které zahrnují spolupráci s jinými lidmi.				
30.	Kolegové mi předávají potřebné informace pro mou práci včas.				
31.	Kolegům předávám potřebné informace pro jejich práci včas.				
32.	S kolegy si běžně vyměňuji rady a tipy pro efektivnější průběh práce.				
33.	S kolegy ze svého útvaru/divize udržuji přátelské vztahy.				
34.	Znám osobně i kolegy z jiných útvarů/divizí.				
35.	Vídám se se svými kolegy i mimo pracoviště.				
36.	Na své kolegy se mohu spolehnout, věřím jim.				

37. U následujících pojmů označte, jak moc velký vliv mají podle Vás na práci ve firmě: <i>/pro každý řádek je možná jedna odpověď/</i>	Velmi malý	Malý	Střední	Velký	Velmi velký
Otevřená komunikace					
Spolupráce					
Rivalita					
Soutěžení					
Učení se					
Důvěra					
Přátelství					
Firemní tradice (firemní akce)					
Čestnost					
Odpovědnost					
Kvalifikovanost					
Profesionalita					
Respekt					
Protekce					
Výše mzdy					
Benefity					

38. Co se Vám vybaví pod pojmem „dobrá spolupráce“?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

39. Stává se Vám, že máte problémy ve spolupráci? <i>/pro každý sloupec označte jednu odpověď/</i>	s kolegy z Vašeho útvaru/divize	s jiným útvarem/divizí
Ano, denně		
Ano, asi 1x – 2x za týden		
Ano, asi 1x za dva týdny		
Jen ojedinele		
Ne		

40. Jaké jsou podle Vás nejčastější příčiny problémů ve spolupráci? <i>/pro každý sloupec lze označit více odpovědí/</i>	s kolegy z Vašeho útvaru/divize	s jiným útvarem/divizí
Rozdílnost v povaze, názorech, postojích		
Pracovní vztahy		
Nedostatek času, pracovní shon		
Nadbytek informací (tj. přetížení, „hlava to nebere“)		
Nedostatek informací		
Neochota druhých naslouchat		
Jiné <i>/prosím doplňte/</i>		

41. Ohodnoťte na škále 1-4, jak se Vám s daným útvarem/divizí spolupracuje. 1 = velmi dobře 2 = spíše dobře 3 = spíše špatně 4 = velmi špatně * Pro každý řádek je možná jedna odpověď. * Pokud s daným útvarem/divizí nespolupracujete, označte to prosím v příslušném sloupci. * Pokud v daném útvaru/divizii pracujete, označte to prosím v příslušném sloupci.	1	2	3	4	S daným útvarem/divizí nespolupracuji	V daném útvaru/divizii pracuji
Provozní divize – útvar logistiky - nákup						
- sklad						
- doprava (dispečink)						
- útvar výroby - přípravná						
- svařovna						
- stolárna						
- podlahy						
- panely						
- střechy						
- izolace						
- fasády						
- lakovna/nátěr rámu						
- elektro						
- okna/dveře						
- úklid/lištování						
- mistři						
- útvar TPV						
- útvar montáže						
Obchodně-technická divize – německy mluvící obchod						
- anglicky mluvící obchod						
- tuzemský obchod						
- útvar projekce a kalkulace						
Účárna						
Údržba						
Útvar investice a správa majetku						
Útvar marketing						
Útvar plánování						
Útvar řízení procesu – útvar jakost						
- útvar IT						
Personální útvar						
Vývojové a inovační centrum						
Provoz Brno – obchod						
- plánování						
- administrativa						
- projekce						
- logistika						
- výroba						
- realizace						

42. Co by podle Vás mohlo zlepšit spolupráci mezi útvary/divizemi?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

43. Označte, zda máte zájem zúčastnit se následujících aktivit/akcí: <i>/pro každý řádek je možná jedna odpověď/</i>	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Informativní schůze s ředitelem (čtvrtletní)				
KOMA škola				
Skolení – odborné profesní kurzy				
– jazykové kurzy				
– kurzy typu „první pomoc“				
– exkurze				
– besedy se zajímavými lidmi				
Teambuilding				
Pravidelné sportovní akce v tělocvičně v Zelechovicích				
Mikuláš pro děti				
Vánoční setkání				
Novoroční běh do schodů				
Hodnocení roku – víkendové výjezdní zasedání				
Oskaň				
Firemní fotbalový zápas				
Závody týmů v Dračích lodích				
Den dětí v KOMĚ				
Den architektury				

44. Jestliže jste v předchozí otázce odpověděli alespoň jednou negativně, uveďte prosím hlavní důvody proč:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

45. Jak dlouho pracujete ve firmě KOMA Modular, s.r.o.?

- méně než 6 měsíců
- 6 měsíců - 1 rok
- 2-5 let
- 6-10 let
- 11-20 let
- 21 a více let

46. Váš věk:

- 18-30
- 31-45
- 46-60
- 61 a víc

47. Chcete-li cokoli dalšího ohledně komunikace a spolupráce ve firmě poznamenat, zde máte možnost:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PŘÍLOHA P III: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

(vlastní zpracování)

	Absolutní				CELKEM	Relativní				CELKEM
	Určitě ano	Spiše ano	Spiše ne	Určitě ne		Určitě ano	Spiše ano	Spiše ne	Určitě ne	
1.	11	36	4	1	52	21,2%	69,2%	7,7%	1,9%	100%
2.	24	24	3	1	52	46,2%	46,2%	5,8%	1,9%	100%
3.	21	27	3	1	52	40,4%	51,9%	5,8%	1,9%	100%
4.	24	22	6	0	52	46,2%	42,3%	11,5%	0,0%	100%
5.	10	32	9	1	52	19,2%	61,5%	17,3%	1,9%	100%
6.	23	24	5	0	52	44,2%	46,2%	9,6%	0,0%	100%
7.	32	15	4	1	52	61,5%	28,8%	7,7%	1,9%	100%
8.	0	21	26	5	52	0,0%	40,4%	50,0%	9,6%	100%
9.	3	31	15	3	52	5,8%	59,6%	28,8%	5,8%	100%
10.	5	29	12	6	52	9,6%	55,8%	23,1%	11,5%	100%
11.	17	28	7	0	52	32,7%	53,8%	13,5%	0,0%	100%
12.	21	29	2	0	52	40,4%	55,8%	3,8%	0,0%	100%
13.	18	20	11	3	52	34,6%	38,5%	21,2%	5,8%	100%
14.	0	19	25	8	52	0,0%	36,5%	48,1%	15,4%	100%
15.	8	34	10	0	52	15,4%	65,4%	19,2%	0,0%	100%
16.	16	26	9	1	52	30,8%	50,0%	17,3%	1,9%	100%
17.	27	19	4	2	52	51,9%	36,5%	7,7%	3,8%	100%
18.	14	28	9	1	52	26,9%	53,8%	17,3%	1,9%	100%
19.	1	17	29	5	52	1,9%	32,7%	55,8%	9,6%	100%
20.	6	29	14	3	52	11,5%	55,8%	26,9%	5,8%	100%
21.	0	32	19	1	52	0,0%	61,5%	36,5%	1,9%	100%
22.	4	33	15	0	52	7,7%	63,5%	28,8%	0,0%	100%
23.	3	23	21	5	52	5,8%	44,2%	40,4%	9,6%	100%
24.	4	27	18	3	52	7,7%	51,9%	34,6%	5,8%	100%
25.	0	17	27	8	52	0,0%	32,7%	51,9%	15,4%	100%
26.	12	29	11	0	52	23,1%	55,8%	21,2%	0,0%	100%
27.	7	22	20	3	52	13,5%	42,3%	38,5%	5,8%	100%
28.	7	33	11	1	52	13,5%	63,5%	21,2%	1,9%	100%
29.	6	30	16	0	52	11,5%	57,7%	30,8%	0,0%	100%
30.	7	32	12	1	52	13,5%	61,5%	23,1%	1,9%	100%
31.	13	37	2	0	52	25,0%	71,2%	3,8%	0,0%	100%
32.	20	21	10	1	52	38,5%	40,4%	19,2%	1,9%	100%
33.	24	26	2	0	52	46,2%	50,0%	3,8%	0,0%	100%
34.	19	27	5	1	52	36,5%	51,9%	9,6%	1,9%	100%
35.	8	10	31	3	52	15,4%	19,2%	59,6%	5,8%	100%
36.	11	29	11	1	52	21,2%	55,8%	21,2%	1,9%	100%

	Absolutní				CELKEM	Medián		Modus		Vážený arit. průměr
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne						
	1	2	3	4						
1.	11	36	4	1	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,90
2.	24	24	3	1	52	2	Spíše ano	1; 2	Určitě ano/ spíše no	1,64
3.	21	27	3	1	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,69
4.	24	22	6	0	52	2	Spíše ano	1	Určitě ano	1,65
5.	10	32	9	1	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,02
6.	23	24	5	0	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,65
7.	32	15	4	1	52	1	Určitě ano	1	Určitě ano	1,50
8.	0	21	26	5	52	3	Spíše ne	3	Spíše ne	2,69
9.	3	31	15	3	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,35
10.	5	29	12	6	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,37
11.	17	28	7	0	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,81
12.	21	29	2	0	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,64
13.	18	20	11	3	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,98
14.	0	19	25	8	52	3	Spíše ne	3	Spíše ne	2,79
15.	8	34	10	0	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,04
16.	16	26	9	1	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,90
17.	27	19	4	2	52	1	Určitě ano	1	Určitě ano	1,64
18.	14	28	9	1	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,94
19.	1	17	29	5	52	3	Spíše ne	3	Spíše ne	2,73
20.	6	29	14	3	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,27
21.	0	32	19	1	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,40
22.	4	33	15	0	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,21
23.	3	23	21	5	52	1,5	Určitě ano/ spíše ano	2	Spíše ano	2,54
24.	4	27	18	3	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,39
25.	0	17	27	8	52	3	Spíše ne	3	Spíše ne	2,83
26.	12	29	11	0	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,98
27.	7	22	20	3	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,67
28.	7	33	11	1	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,12
29.	6	30	16	0	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,19
30.	7	32	12	1	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,14
31.	13	37	2	0	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,37
32.	20	21	10	1	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,85
33.	24	26	2	0	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,58
34.	19	27	5	1	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,77
35.	8	10	31	3	52	3	Spíše ne	3	Spíše ne	2,56
36.	11	29	11	1	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,04

37.	Absolutní					CELKEM	Relativní					CELKEM
	Velmi malý	Malý	Střední	Velký	Velmi velký		Velmi malý	Malý	Střední	Velký	Velmi velký	
Otevřená komunikace	3	3	11	21	14	52	5,8%	5,8%	21,2%	40,4%	26,9%	100,0%
Spolupráce	0	3	11	16	22	52	0,0%	5,8%	21,2%	30,8%	42,3%	100,0%
Rivalita	0	14	22	13	3	52	0,0%	26,9%	42,3%	25,0%	5,8%	100,0%
Soutěžení	2	13	24	12	1	52	3,8%	25,0%	46,2%	23,1%	1,9%	100,0%
Učení se	3	5	15	21	8	52	5,8%	9,6%	28,8%	40,4%	15,4%	100,0%
Důvěra	4	3	8	17	20	52	7,7%	5,8%	15,4%	32,7%	38,5%	100,0%
Přátelství	1	7	16	11	17	52	1,9%	13,5%	30,8%	21,2%	32,7%	100,0%
Firemní tradice (firemní akce)	3	14	23	10	2	52	5,8%	26,9%	44,2%	19,2%	3,8%	100,0%
Čestnost	3	6	16	14	13	52	5,8%	11,5%	30,8%	26,9%	25,0%	100,0%
Odpovědnost	2	4	10	11	25	52	3,8%	7,7%	19,2%	21,2%	48,1%	100,0%
Kvalifikovanost	1	7	11	23	10	52	1,9%	13,5%	21,2%	44,2%	19,2%	100,0%
Profesionalita	0	5	15	23	9	52	0,0%	9,6%	28,8%	44,2%	17,3%	100,0%
Respekt	5	5	17	9	16	52	9,6%	9,6%	32,7%	17,3%	30,8%	100,0%
Protektce	12	17	15	7	1	52	23,1%	32,7%	28,8%	13,5%	1,9%	100,0%
Výše mzdy	3	6	10	20	13	52	5,8%	11,5%	19,2%	38,5%	25,0%	100,0%
Benefity	4	7	16	18	7	52	7,7%	13,5%	30,8%	34,6%	13,5%	100,0%

37.	Absolutní					CELKEM	Medián		Modus		Vážený aritmetický průměr
	Velmi malý	Malý	Střední	Velký	Velmi velký						
	1	2	3	4	5						
Otevřená komunikace	3	3	11	21	14	52	4	Velký	4	Velký	3,77
Spolupráce	0	3	11	16	22	52	4	Velký	5	Velmi velký	4,10
Rivalita	0	14	22	13	3	52	3	Střední	3	Střední	3,10
Soutěžení	2	13	24	12	1	52	3	Střední	3	Střední	2,94
Učení se	3	5	15	21	8	52	4	Velký	4	Velký	3,50
Důvěra	4	3	8	17	20	52	4	Velký	5	Velmi velký	3,88
Přátelství	1	7	16	11	17	52	4	Velký	5	Velmi velký	3,69
Firemní tradice (firemní akce)	3	14	23	10	2	52	3	Střední	3	Střední	2,88
Čestnost	3	6	16	14	13	52	4	Velký	3	Střední	3,54
Odpovědnost	2	4	10	11	25	52	4	Velký	5	Velmi velký	4,02
Kvalifikovanost	1	7	11	23	10	52	4	Velký	4	Velký	3,65
Profesionalita	0	5	15	23	9	52	4	Velký	4	Velký	3,69
Respekt	5	5	17	9	16	52	3	Střední	3	Střední	3,50
Protektce	12	17	15	7	1	52	2	Malý	2	Malý	2,38
Výše mzdy	3	6	10	20	13	52	4	Velký	4	Velký	3,65
Benefity	4	7	16	18	7	52	3	Střední	4	Velký	3,33

39.		S kolegy z vašeho útvaru/divize	S jiným útvarem/divizí
ABSOLUTNÍ	Ano, denně	6	18
	Ano, asi 1x-2x za týden	6	16
	Ano, asi 1x za 2 týdny	7	3
	Jen ojedíněle	26	13
	Ne	7	2
CELKEM		52	52
RELATIVNÍ	Ano, denně	11,5%	34,6%
	Ano, asi 1x-2x za týden	11,5%	30,8%
	Ano, asi 1x za 2 týdny	13,5%	5,8%
	Jen ojedíněle	50,0%	25,0%
	Ne	13,5%	3,8%
CELKEM		100,0%	100,0%

39.			S kolegy z vašeho útvaru/divize	S jiným útvarem/divizí		
ABSOLUTNÍ	Ano, denně	5	6	18		
	Ano, asi 1x-2x za týden	4	6	16		
	Ano, asi 1x za 2 týdny	3	7	3		
	Jen ojedíněle	2	26	13		
	Ne	1	7	2		
CELKEM			52	52		
Medián			2	Jen ojedíněle	4	Ano, asi 1x-2x za týden
Modus			2	Jen ojedíněle	5	Ano, denně
Vážený aritmetický průměr			2,58		3,67	

40.	ABSOLUTNÍ		CELKEM	RELATIVNÍ		CELKEM
	s kolegy z Vašeho útvaru/divize	s jiným útvarem/divizí		s kolegy z Vašeho útvaru/divize	s jiným útvarem/divizí	
Rozdílnost v povaze, názorech, postojích	25	30	52	48,1%	57,7%	100%
Pracovní vztahy	12	29	52	23,1%	55,8%	100%
Nedostatek času, pracovní shon	32	29	52	61,5%	55,8%	100%
Nadbytek informací	12	19	52	23,1%	36,5%	100%
Nedostatek informací	20	31	52	38,5%	59,6%	100%
Neochota druhých naslouchat	14	34	52	26,9%	65,4%	100%
Jiné	1	4	52	1,9%	7,7%	100%

41.	ABSOLUTNÍ						RELATIVNÍ					
	1	2	3	4	nepracují s...	pracují zde	1	2	3	4	nepracují s...	pracují zde
Provozní divize – útvar logistiky - nákup	10	19	8	0	13	2	19,2%	36,5%	15,4%	0,0%	25,0%	3,8%
- sklad	14	21	7	1	3	6	26,9%	40,4%	13,5%	1,9%	5,8%	11,5%
- doprava (dispečink)	9	15	1	8	16	3	17,3%	28,8%	1,9%	15,4%	30,8%	5,8%
– útvar výroby - přípravná	15	14	2	1	18	2	28,8%	26,9%	3,8%	1,9%	34,6%	3,8%
- svařovna	10	20	2	0	19	1	19,2%	38,5%	3,8%	0,0%	36,5%	1,9%
- stolárna	10	20	1	0	21	0	19,2%	38,5%	1,9%	0,0%	40,4%	0,0%
- podlahy	8	15	2	1	26	0	15,4%	28,8%	3,8%	1,9%	50,0%	0,0%
- panely	8	16	3	2	23	0	15,4%	30,8%	5,8%	3,8%	44,2%	0,0%
- střechy	9	14	1	1	26	1	17,3%	26,9%	1,9%	1,9%	50,0%	1,9%
- izolace	7	16	3	0	25	1	13,5%	30,8%	5,8%	0,0%	48,1%	1,9%
- fasády	9	17	1	1	23	1	17,3%	32,7%	1,9%	1,9%	44,2%	1,9%
- lakovna/nátěr rámců	11	14	4	2	21	0	21,2%	26,9%	7,7%	3,8%	40,4%	0,0%
- elektro	15	22	0	1	11	3	28,8%	42,3%	0,0%	1,9%	21,2%	5,8%
- okna/dveře	4	17	6	4	20	1	7,7%	32,7%	11,5%	7,7%	38,5%	1,9%
- úklid/lištování	8	19	1	3	20	1	15,4%	36,5%	1,9%	5,8%	38,5%	1,9%
- mistři	2	31	10	4	4	1	3,8%	59,6%	19,2%	7,7%	7,7%	1,9%
– útvar TPV	10	20	8	3	10	1	19,2%	38,5%	15,4%	5,8%	19,2%	1,9%
– útvar montáže	4	22	8	1	17	0	7,7%	42,3%	15,4%	1,9%	32,7%	0,0%
Obchodně-technická divize – německy mluvící obchod	8	16	4	3	20	1	15,4%	30,8%	7,7%	5,8%	38,5%	1,9%
– anglicky mluvící obchod	6	18	6	0	20	2	11,5%	34,6%	11,5%	0,0%	38,5%	3,8%
– tuzemský obchod	3	19	7	0	20	3	5,8%	36,5%	13,5%	0,0%	38,5%	5,8%
– útvar projekce a kalkulace	3	16	9	1	18	5	5,8%	30,8%	17,3%	1,9%	34,6%	9,6%
Účetárna	11	27	0	2	12	0	21,2%	51,9%	0,0%	3,8%	23,1%	0,0%
Údržba	12	23	2	2	13	0	23,1%	44,2%	3,8%	3,8%	25,0%	0,0%
Útvar investice a správa majetku	6	10	8	0	27	1	11,5%	19,2%	15,4%	0,0%	51,9%	1,9%
Útvar marketing	11	17	3	0	20	1	21,2%	32,7%	5,8%	0,0%	38,5%	1,9%
Útvar plánování	9	18	4	0	21	0	17,3%	34,6%	7,7%	0,0%	40,4%	0,0%
Útvar řízení procesu – útvar jakost	6	19	5	4	18	0	11,5%	36,5%	9,6%	7,7%	34,6%	0,0%
– útvar IT	3	15	12	5	17	0	5,8%	28,8%	23,1%	9,6%	32,7%	0,0%
Personální útvar	33	12	1	0	5	1	63,5%	23,1%	1,9%	0,0%	9,6%	1,9%
Vývoj. a inovační centrum	3	10	2	0	33	4	5,8%	19,2%	3,8%	0,0%	63,5%	7,7%
Provoz Brno – obchod	0	10	4	1	37	0	0,0%	19,2%	7,7%	1,9%	71,2%	0,0%
– plánování	0	5	0	0	47	0	0,0%	9,6%	0,0%	0,0%	90,4%	0,0%
– administrativa	3	3	2	0	44	0	5,8%	5,8%	3,8%	0,0%	84,6%	0,0%
– projekce	0	6	1	1	44	0	0,0%	11,5%	1,9%	1,9%	84,6%	0,0%
– logistika	0	8	1	2	41	0	0,0%	15,4%	1,9%	3,8%	78,8%	0,0%
– výroba	2	3	1	1	45	0	3,8%	5,8%	1,9%	1,9%	86,5%	0,0%
– realizace	0	4	1	1	46	0	0,0%	7,7%	1,9%	1,9%	88,5%	0,0%

41.	1	2	3	4	CELKEM	Vážený aritmetický průměr
Provozní divize – útvar logistiky - nákup	10	19	8	0	37	1,946
- sklad	14	21	7	1	43	1,884
- doprava (dispečink)	9	15	1	8	33	2,242
- útvar výroby - přípravná	15	14	2	1	32	1,656
- svařovna	10	20	2	0	32	1,750
- stolárna	10	20	1	0	31	1,710
- podlahy	8	15	2	1	26	1,846
- panely	8	16	3	2	29	1,966
- střechy	9	14	1	1	25	1,760
- izolace	7	16	3	0	26	1,846
- fasády	9	17	1	1	28	1,786
- lakovna/nátěr rámů	11	14	4	2	31	1,903
- elektro	15	22	0	1	38	1,658
- okna/dveře	4	17	6	4	31	2,323
- úklid/lištování	8	19	1	3	31	1,968
- mistři	2	31	10	4	47	2,340
- útvar TPV	10	20	8	3	41	2,098
- útvar montáže	4	22	8	1	35	2,171
Obchodně-technická divize – německy mluvící obchod	8	16	4	3	31	2,065
- anglicky mluvící obchod	6	18	6	0	30	2,000
- tuzemský obchod	3	19	7	0	29	2,138
- útvar projekce a kalkulace	3	16	9	1	29	2,276
Účtárna	11	27	0	2	40	1,825
Údržba	12	23	2	2	39	1,846
Útvar investice a správa majetku	6	10	8	0	24	2,083
Útvar marketing	11	17	3	0	31	1,742
Útvar plánování	9	18	4	0	31	1,839
Útvar řízení procesu – útvar jakost	6	19	5	4	34	2,206
- útvar IT	3	15	12	5	35	2,543
Personální útvar	33	12	1	0	46	1,304
Vývojové a inovační centrum	3	10	2	0	15	1,933
Provoz Brno – obchod	0	10	4	1	15	2,400
- plánování	0	5	0	0	5	2,000
- administrativa	3	3	2	0	8	1,875
- projekce	0	6	1	1	8	2,375
- logistika	0	8	1	2	11	2,455
- výroba	2	3	1	1	7	2,143
- realizace	0	4	1	1	6	2,500

44.	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	CELKEM	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	CELKEM
Informativní schůze s ředitelem	29	14	3	6	52	55,8%	26,9%	5,8%	11,5%	100%
KOMA škola	6	13	22	11	52	11,5%	25,0%	42,3%	21,2%	100%
Školení – odborné profesní kurzy	21	21	7	3	52	40,4%	40,4%	13,5%	5,8%	100%
Školení – jazykové kurzy	20	16	14	2	52	38,5%	30,8%	26,9%	3,8%	100%
Školení – kurzy typu „první pomoc“	12	20	17	3	52	23,1%	38,5%	32,7%	5,8%	100%
Školení – exkurze	18	23	10	1	52	34,6%	44,2%	19,2%	1,9%	100%
Školení – besedy se zajímavými lidmi	16	15	16	5	52	30,8%	28,8%	30,8%	9,6%	100%
Teambuilding	13	15	18	6	52	25,0%	28,8%	34,6%	11,5%	100%
Pravidelné sportovní akce	5	13	25	9	52	9,6%	25,0%	48,1%	17,3%	100%
Mikuláš pro děti	14	12	23	3	52	26,9%	23,1%	44,2%	5,8%	100%
Vánoční setkání	24	17	8	3	52	46,2%	32,7%	15,4%	5,8%	100%
Novoroční běh do schodů	12	7	21	12	52	23,1%	13,5%	40,4%	23,1%	100%
Hodnocení roku	11	14	17	10	52	21,2%	26,9%	32,7%	19,2%	100%
Oskari	16	14	14	8	52	30,8%	26,9%	26,9%	15,4%	100%
Firemní fotbalový zápas	18	12	17	5	52	34,6%	23,1%	32,7%	9,6%	100%
Závodů týmů v Dračích lodích	7	14	19	12	52	13,5%	26,9%	36,5%	23,1%	100%
Den dětí v KOMĚ	14	19	16	3	52	26,9%	36,5%	30,8%	5,8%	100%
Den architektury	11	18	16	7	52	21,2%	34,6%	30,8%	13,5%	100%

44.	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	CELKEM	Medián		Modus		Vážený arit. průměr
	1	2	3	4						
Informativní schůze s ředitelem	29	14	3	6	52	1	Určitě ano	1	Určitě ano	1,73
KOMA škola	6	13	22	11	52	3	Spíše ne	3	Spíše ne	2,73
Školení – odborné profesní kurzy	21	21	7	3	52	2	Spíše ano	1; 2	Určitě ano/ Spíše ano	1,85
Školení – jazykové kurzy	20	16	14	2	52	2	Spíše ano	1	Určitě ano	1,96
Školení – kurzy typu „první pomoc“	12	20	17	3	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,21
Školení – exkurze	18	23	10	1	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	1,89
Školení – besedy se zajímavými lidmi	16	15	16	5	52	2	Spíše ano	1; 3	Určitě ano/ Spíše ne	2,19
Teambuilding	13	15	18	6	52	2	Spíše ano	3	Spíše ne	2,33
Pravidelné sportovní akce	5	13	25	9	52	3	Spíše ne	3	Spíše ne	2,73
Mikuláš pro děti	14	12	23	3	52	2,5	Spíše ano/ Spíše ne	3	Spíše ne	2,29
Vánoční setkání	24	17	8	3	52	2	Spíše ano	1	Určitě ano	1,81
Novoroční běh do schodů	12	7	21	12	52	3	Spíše ne	3	Spíše ne	2,64
Hodnocení roku	11	14	17	10	52	3	Spíše ne	3	Spíše ne	2,50
Oskari	16	14	14	8	52	2	Spíše ano	1	Určitě ano	2,27
Firemní fotbalový zápas	18	12	17	5	52	2	Spíše ano	1	Určitě ano	2,17
Závodů týmů v Dračích lodích	7	14	19	12	52	3	Spíše ne	3	Spíše ne	2,69
Den dětí v KOMĚ	14	19	16	3	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,15
Den architektury	11	18	16	7	52	2	Spíše ano	2	Spíše ano	2,37

PŘÍLOHA P IV: OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

(vlastní zpracování)

1. test:

Stanovení hypotéz:

- H_0 : Neexistuje závislost mezi názorem respondenta na všeobecnou spolupráci útvarů a divizí a délkou jeho pracovního poměru ve firmě.
- H_1 : Existuje závislost mezi názorem respondenta na všeobecnou spolupráci útvarů a divizí a délkou jeho pracovního poměru ve firmě.

Absolutní hodnoty		Délka pracovního poměru ve firmě		Součty
		méně než 6 měsíců - 5 let	6 let a víc	
Všeobecná spolupráce útvarů a divizí ve firmě funguje dobře	Určitě ano + spíše ano	9	8	17
	Určitě ne + spíše ne	20	15	35
Součty		29	23	52

Výpočet teoretických hodnot:

- $n_{11} = (17 \cdot 29) / 52 = 9,480769231$
- $n_{12} = (17 \cdot 23) / 52 = 7,519230769$
- $n_{21} = (35 \cdot 29) / 52 = 19,51923077$
- $n_{22} = (35 \cdot 23) / 52 = 15,48076923$

Teoretické hodnoty		Délka pracovního poměru ve firmě		Součty
		méně než 6 měsíců - 5 let	6 let a víc	
Všeobecná spolupráce útvarů a divizí ve firmě funguje dobře	Určitě ano + spíše ano	9,48	7,52	17
	Určitě ne + spíše ne	19,52	15,48	35
Součty		29	23	52

Teoretická hodnota:

- $\alpha = 0,05$
 - $r = 2$
 - $s = 2$
- $$\chi^2_{0,95} (2-1) \cdot (2-1)$$
- $$\chi^2_{0,95} (1) = 3,841455$$
- (Tabulka II. – Kvantily χ^2_p rozdělení χ^2 o v stupních volnosti)

Testovací kritérium (χ^2):

- $(9-9,48)^2/9,48 = 0,0243$
 - $(8-7,52)^2/7,52 = 0,0306$
 - $(20-19,52)^2/19,52 = 1,0118$
 - $(15-15,48)^2/15,48 = 0,0148$
- $$\chi^2 = 0,0815$$

$$\chi^2_{0,95} (1) > \chi^2$$

$$3,841455 > 0,0815$$

Teoretická hodnota je větší než vypočítaná hodnota.
Přijímáme nulovou hypotézu H_0 .

2. test:

Stanovení hypotéz:

- H_0 : Věk respondenta neovlivňuje jeho názor na všeobecnou spolupráci útvarů a divizí ve firmě.
- H_1 : Věk respondenta ovlivňuje jeho názor na všeobecnou spolupráci útvarů a divizí ve firmě.

Absolutní hodnoty		Všeobecná spolupráce útvarů a divizí ve firmě funguje dobře		Součty
		Určitě ano + spíše ano	Určitě ne + spíše ne	
Věk respondenta	18-30	6	9	15
	31-45	5	18	23
	46 a víc	6	8	14
Součty		17	35	52

Výpočet teoretických hodnot:

- $n_{11} = (15 \cdot 17) / 52 = 4,903846$
- $n_{12} = (15 \cdot 35) / 52 = 10,09615$
- $n_{21} = (23 \cdot 17) / 52 = 7,519231$
- $n_{22} = (23 \cdot 35) / 52 = 15,48077$
- $n_{31} = (14 \cdot 17) / 52 = 4,576923$
- $n_{32} = (14 \cdot 35) / 52 = 9,423077$

Teoretické hodnoty		Všeobecná spolupráce útvarů a divizí ve firmě funguje dobře		Součty
		Určitě ano + spíše ano	Určitě ne + spíše ne	
Věk respondenta	18-30	4,9	10,1	15
	31-45	7,52	15,48	23
	46 a víc	4,58	9,42	14
Součty		17	35	52

Teoretická hodnota:

- $\alpha = 0,05$
 - $r = 2$
 - $s = 2$
- $\chi^2_{0,95} (3-1) \cdot (2-1)$
 $\chi^2_{0,95} (2) = 5,99$
(Tabulka II. – Kvantily χ^2_p rozdělení χ^2 o v stupních volnosti)

Testovací kritérium (χ^2):

- $(6-4,9)^2/4,9 = 0,2469$
 - $(9-10,1)^2/10,1 = 0,1198$
 - $(5-7,52)^2/7,52 = 0,8445$
 - $(18-15,48)^2/15,48 = 0,4102$
 - $(6-4,58)^2/4,58 = 0,4403$
 - $(8-9,42)^2/9,42 = 0,2142$
- $\chi^2 = 2,2758$

$$\chi^2_{0,95} (2) > \chi^2$$
$$5,99 > 2,28$$

Teoretická hodnota je větší než vypočítaná hodnota.
Přijímáme nulovou hypotézu H_0 .

3. test:

Stanovení hypotéz:

- H_0 : Názor na fungování procesů a činností ve firmě nezávisí na tom, zda mívá respondent problémy ve spolupráci s jiným útvarem/divizí.
- H_1 : Názor na fungování procesů a činností ve firmě závisí na tom, zda mívá respondent problémy ve spolupráci s jiným útvarem/divizí.

Absolutní hodnoty		Procesy a činnosti ve firmě jsou dobře nastaveny (fungují)		Součty
		Určitě ano + spíše ano	Určitě ne + spíše ne	
Stává se Vám, že máte problémy ve spolupráci s jiným útvarem/divizí?	Ano (denně, 1x-2x za týden, 1x za 2 týdny)	14	23	37
	Jen ojediněle + Ne	7	8	15
Součty		21	31	52

Výpočet teoretických hodnot:

- $n_{11} = (37 \cdot 21) / 52 = 14,94231$
- $n_{12} = (37 \cdot 31) / 52 = 22,05769$
- $n_{21} = (15 \cdot 21) / 52 = 6,057692$
- $n_{22} = (15 \cdot 31) / 52 = 8,942308$

Teoretické hodnoty		Procesy a činnosti ve firmě jsou dobře nastaveny (fungují)		Součty
		Určitě ano + spíše ano	Určitě ne + spíše ne	
Stává se Vám, že máte problémy ve spolupráci s jiným útvarem/divizí?	Ano (denně, 1x-2x za týden, 1x za 2 týdny)	14,94	22,06	37
	Jen ojediněle + Ne	6,06	8,94	15
Součty		21	31	52

Teoretická hodnota:

- $\alpha = 0,05$
 - $r = 2$
 - $s = 2$
- $\chi^2_{0,95} (2-1) \cdot (2-1)$
 $\chi^2_{0,95} (1) = 3,841455$
(Tabulka II. – Kvantily χ^2_p rozdělení χ^2 o v stupních volnosti)

Testovací kritérium (χ^2):

- $(14 - 14,94)^2 / 14,94 = 0,0594$
 - $(23 - 22,06)^2 / 22,06 = 0,0403$
 - $(7 - 6,06)^2 / 6,06 = 0,1466$
 - $(8 - 8,94)^2 / 8,94 = 0,0993$
- $\chi^2 = 0,3456$

$$\chi^2_{0,95} (1) > \chi^2$$

$$3,841455 > 0,3456$$

Teoretická hodnota je větší než vypočítaná hodnota.
Přijímáme nulovou hypotézu H_0 .

PŘÍLOHA P V: LOGICKÝ RÁMEC

Bc. Vendula Gallasová	Logický rámec: Projekt na budování kultury spolupráce ve firmě KOMA Modular, s.r.o.			UTB ve Zlíně, FaME
Hlavní cíl (přímý, širší cíl)	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroj informací k ověření/způsob ověření	Předpoklady a rizika
<p>Snižování fluktuace</p> <p>Zvýšení produktivity práce</p> <p>Zvýšení spokojenosti zaměstnanců</p>	<p>Zlepšení spolupráce mezi jednotlivými útvary/divizemi</p>	<p>Pokles míry fluktuace o min. 5 % do konce roku 2021</p> <p>Zvýšení ukazatelů produktivity práce o min. 10 % do konce roku 2021</p> <p>Zvýšení indexu spokojenosti zaměstnanců se spoluprací a komunikací mezi útvary/divizemi o min. 10 % do konce roku 2021</p>	<p>IS firmy</p> <p>Evidence zaměstnanců VZZ</p> <p>Statisticky zpracovaná data dotazníků spokojenosti</p>	
<p>Projektové cíle (účel, specifický cíl)</p>	<p>1. Vytvořené interní směrnice</p> <p>2. Vytvořený formulář pro zápis ohlášených stížností</p>	<p>Směrnice zařazené v IS do konce roku 2020</p> <p>Formulář zařazen v IS firmy do konce roku 2020</p>	<p>IS firmy</p> <p>Zápisy z porad</p> <p>IS firmy</p> <p>Zápisy z porad</p>	
<p>Výstupy (výsledky)</p>	<p>3. Realizovaná manažerská školení</p> <p>4. Realizované školení pracovní spokojenosti</p>	<p>Uskutečněno školení pro min. 80 % vedoucích pracovníků do konce roku 2021</p> <p>Vytvořen dotazník spokojenosti do konce ledna 2021</p> <p>První dotazníkové šetření realizováno do konce února 2021 za účasti min. 60 % zaměstnanců</p> <p>Druhé dotazníkové šetření realizováno do konce října 2021 za účasti min. 60 % zaměstnanců</p>	<p>IS firmy</p> <p>Výsledky dotazníkového šetření</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vyhotovení nedostatečně srozumitelných směrníc Nedodržování směrníc ze strany zaměstnanců Neochota podporovat změny ze strany vedení Výběr nevyhovující firmy pro školení pracovníků Nízká návratnost dotazníků
<p>Aktivity</p>	<p>1.1 Vytvoření interních směrníc</p> <p>1.2 Schválení interních směrníc</p> <p>1.3 Zavedení interních směrníc do IS</p> <p>2.1 Vytvoření formuláře</p> <p>2.2 Zavedení formuláře do IS</p> <p>3.1 Vytvoření návrhu na manažerské dozdělování</p> <p>3.2 Schválení návrhu</p> <p>3.3 Výběr zaškolovací firmy</p> <p>3.4 Podepsání smlouvy se zaškolovací firmou</p> <p>3.5 Vytvoření seznamu účastníků školení</p> <p>3.6 Zajištění prvního manažerského školení</p> <p>3.7 Zajištění druhého manažerského školení</p> <p>4.1 Vytvoření dotazníku</p> <p>4.2 Provedení prvního dotazníkového šetření spokojenosti</p> <p>4.3 Vyhodnocení prvního dotazníkového šetření</p> <p>4.4 Presentace výsledků prvního šetření zaměstnancům</p> <p>4.5 Provedení druhého dotazníkového šetření spokojenosti</p> <p>4.6 Vyhodnocení druhého dotazníkového šetření</p> <p>4.7 Presentace výsledků druhého šetření zaměstnancům</p>	<p>Počítač, internet, IS firmy</p> <p>Lidské zdroje (personální oddělení, ředitel firmy)</p> <p>Finanční prostředky</p> <p>Prostory pro školení</p> <p>Kancelářské potřeby (papír, propisky...)</p>	<p>Časový rámec aktivit:</p> <p>Vyhotovení směrníc: červenec-srpen 2020</p> <p>Vytvoření návrhu na manažerské školení: září 2020</p> <p>Schválení směrníc: září-říjen 2020</p> <p>Vyhotovení formuláře: září-říjen 2020</p> <p>Schválení návrhu na man. školení: říjen 2020</p> <p>Zavedení směrníc do IS: listopad-prosinec 2020</p> <p>Výběr školící firmy: listopad-prosinec 2020</p> <p>Podepsání smlouvy se školící firmou: leden 2021</p> <p>Vyhotovení dotazníku: leden 2021</p> <p>První dotazníkové šetření: únor 2021</p> <p>Vytvoření seznamu účastníků školení: únor-duben 2021</p> <p>Vyhodnocení prvního šetření: březen 2021</p> <p>Presentace výsledků prvního šetření: duben 2021</p> <p>Zajištění prvního man. školení: duben 2021</p> <p>Zajištění druhého man. školení: srpen 2021</p> <p>Druhé dotazníkové šetření: říjen 2021</p> <p>Vyhodnocení druhého šetření: listopad 2021</p> <p>Presentace výsledků druhého šetření: prosinec 2021</p>	<p>Předběžné podmínky:</p> <ul style="list-style-type: none"> Podpora top-mng Schválení finančního plánu Shromážděny informace o podnikovém prostředí

PŘÍLOHA P VI: ČASOVÁ ANALÝZA V MODULU CPM

(vlastní zpracování v programu Quantitative Methods)

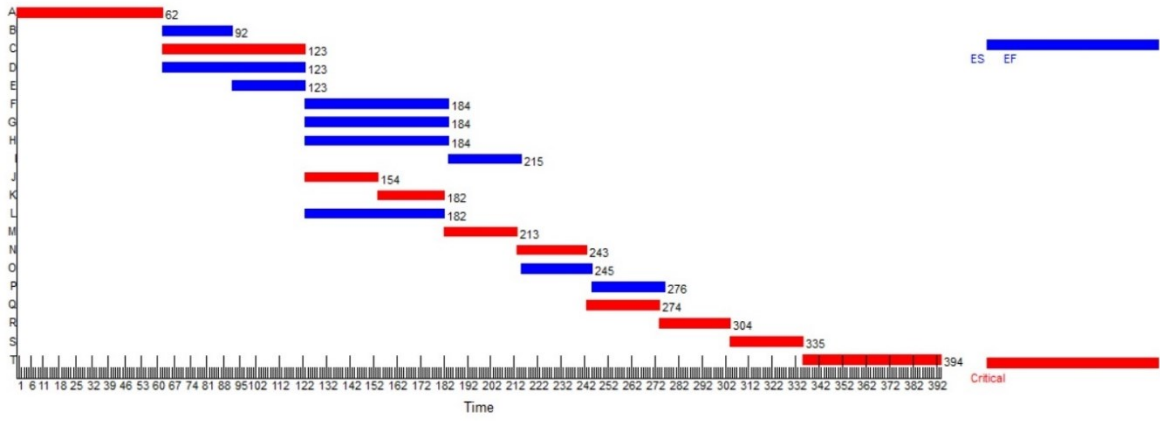
Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7
A	62							
B	30	A						
C	61	A						
D	61	A						
E	31	B						
F	61	C						
G	61	C	D					
H	61	E						
I	31	H						
J	31	C						
K	28	J						
L	59	E						
M	31	K						
N	30	M						
O	30	I	L					
P	31	I	L	O				
Q	31	N						
R	30	Q						
S	31	R						
T	59	F	G	P	S			

Project Management (PERT/CPM) Results

(untitled) Solution

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	394					
A	62	0	62	0	62	0
B	30	62	92	121	151	59
C	61	62	123	62	123	0
D	61	62	123	213	274	151
E	31	92	123	151	182	59
F	61	123	184	274	335	151
G	61	123	184	274	335	151
H	61	123	184	182	243	59
I	31	184	215	243	274	59
J	31	123	154	123	154	0
K	28	154	182	154	182	0
L	59	123	182	215	274	92
M	31	182	213	182	213	0
N	30	213	243	213	243	0
O	30	215	245	274	304	59
P	31	245	276	304	335	59
Q	31	243	274	243	274	0
R	30	274	304	274	304	0
S	31	304	335	304	335	0
T	59	335	394	335	394	0

(untitled)
Gantt chart (Early times)



(untitled)
Precedence Graph

