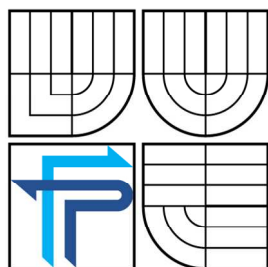


HVYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA EFEKTIVITU PRÁCE

COMPANY CULTURE AND ITS INFLUENCE ON THE EFFECTIVITY OF WORK

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JAN TRNAVSKÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2008

Zadání bakalářské práce – 2 strany

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou firemní kultury ve firmě SDS EXMOST spol. s r.o. Je zaměřena především na problematiku podnikového klima v daném firemním prostředí. Cílem mé práce bude optimální nastavení firemní kultury v podniku, který jsem si zvolil a pevně věřím v efektivnější chod celého podniku. Navrhovaným řešením je zejména modernizace zavedených standardů, obyčejů a zvyků, dále lepší nastavení odměn a motivujícího ohodnocení a v neposlední řadě zlepšení komunikace mezi vedením a podřízenými na všech úrovních.

Annotation

This bachelor's thesis deals with analysis of firm culture in company SDS EXMOST spol. s r.o. It is primarily specialized on the problems of company climate in a given company working environment. The object of my work will be optimal firm culture setting in a company, which I have chosen and I trust in more effective process of whole company. Suggested solution is especially renovation of given standards and customs, furthermore better rewards settings and motivated evaluation and also improving communication among management and employees at all levels.

Klíčová slova

Firemní kultura, efektivita práce, organizace společnosti, týmová práce.

Key words

Firm culture, the effectiveness of work, organization of company, team work.

Bibliografická citace

TRNAVSKÝ, J. *Firemní kultura a její vliv na efektivitu práce*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 73 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2008

Podpis

Poděkování

Velmi děkuji PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za jeho podporu a vstřícnost při vedení bakalářské práce. Rovněž bych chtěl poděkovat Ing. Dezideru Trnavskému za ochotu a poskytnutí cenných rad a konzultací ve firmě SDS EXMOST spol. s r. o. a celému vedení společnosti SDS EXMOST spol. s r. o. Na závěr bych také rád poděkoval všem ostatním, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH

Úvod	10
1 Teoretické poznatky v oblasti kultury	12
1.1 Kultura.....	12
1.1.1 Národní kultura	14
1.1.2 Základní pojmy ovlivňující kulturu	15
1.2 Firemní kultura.....	27
1.2.1 Druhy firemní kultury	28
1.2.2 Silná podniková kultura	29
1.2.3 Kulturní síť	30
1.3 Vztah národní kultury s firemní kulturou.....	31
2 Popis společnosti SDS EMOST, spol. s r. o.	32
2.1 Charakteristika společnosti	32
2.2 Informace a informační toky	33
2.3 Informační technologie	33
2.4 Silné a slabé stránky vzhledem k předmětu podnikání	34
2.5 Možnosti a příležitosti vzhledem k předmětu podnikání	34
2.6 Financování společnosti	35
2.7 Nejčastější problémy při běžném provozu	35
2.8 Personální cíle podniku	35
3 Praktická část	36
3.1 Exteriér a interiér firmy a jednotlivá pracoviště	36
3.1.1 Zázemí společnosti	36
3.1.2 Další pracoviště	37
3.2 Formální a neformální kodexy	38
3.2.3 Firemní akce.....	39
3.3.1 Formální akce	39
3.3.2 Neformální akce.....	40
3.4 Motivační složky	41
3.5 Ostatní složky	41
3.6 Dílčí závěr	42
4 Výzkumná část.....	43
4.1 Vlastní dotazníkové šetření	43
4.1.1 Pracovní zařazení, ohodnocení, motivace, stimuly	44
4.1.2 Pracovní ohodnocení, srovnání s konkurencí, pracovní podmínky	45
4.1.3 Rozhodování, týmová práce, týmový duch, akce pořádané firmou.	47
4.1.4 Kontakt s vedením firmy, vize a cíle do budoucna	50
4.1.5 Kolektiv, vybavení pracoviště, pracovní doba	51
4.1.6 Rozvoj firmy a loajalita zaměstnanců.....	53
4.1.7 Přednosti firmy, nedostatky firmy, témata pro změnu	54
4.1.8 Rozřazovací otázky (pohlaví, věk, vzdělání).....	55
4.2 Dílčí závěr	56

5 Návrhová část	58
Závěr	63
Seznam literatury a informačních zdrojů.....	64
Inventář příloh	66

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá firemní kulturou a především jejím vlivem na efektivitu práce. Zaměřím se na ní jako na globální problematiku ekonomického prostředí. Inspirací mi bylo firemní klima ve společnosti SDS EXMOST spol. s r.o. Firemní kultura je jedním z hlavních vlivů, který přímo ovlivňuje výkonnost firmy, atmosféru v ní, pracovní prostředí a celkovou image firmy, i když je těžko měřitelná.

Ve své práci objasním nejdůležitější aspekty firemní kultury, které ovlivňují efektivitu práce a navrhnu optimální model, který napomůže k osvěžení podnikového klimatu, zavede nové standardy a vylepší celkovou prezentaci firmy.

Práce je rozčleněna do pěti celků. První tématický celek definuje pojmy kultura, firemní kultura a aspekty, které ji ovlivňují. Dále jsou v ní zahrnuty teoretické poznatky z oblasti organizací, jednotlivců a jejich interaktivního působení.

V další části popisuji společnost SDS EXMOST spol. s r.o., jež mi byla pro vytvoření mé bakalářské práce inspirací. Popisuji zde předmět podnikání, kterým se zabývá, její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vzhledem k předmětu podnikání, problémy při běžném provozu a také její personální cíle.

Třetí část jsem věnoval podrobné analýze aspektů firemní kultury ve firmě SDS EXMOST, spol. s r.o., jež byla důležitým podkladem pro navazující výzkumnou a návrhovou část.

Ve výzkumné části jsem využil dotazníkové metody k provedení šetření v řadách zaměstnanců společnosti. Tyto informace jsem zsumíroval, graficky znázornil, zhodnotil jejich vliv na firemní kulturu a definoval jsem jejich pozitiva a negativa.

Poslední návrhovou částí jsem navázal na předchozí analytickou a výzkumnou část a reagoval jsem jak na nedostatky v otázkách firemní kultury, které jsem zjistil vlastním pozorováním, tak na názory a požadavky samotných zaměstnanců firmy. Navrhl jsem jednotlivá řešení, které věřím, že pomohou ještě více zefektivnit práci ve firmě.

Uvedené poznatky jsem získal studiem odborné literatury, využil jsem také dotazníků k dotazování samotných zaměstnanců společnosti a také konzultací s jednotlivými vedoucími oddělení.

1 Teoretické poznatky v oblasti kultury

1.1 Kultura

Organizační chování a kultura mají kořeny v naukách o lidském chování, především v sociologii a psychologii, a v mnoha ohledech jsou podobné studiu managementu. Jak organizační chování, tak management jsou společenské vědy, které částečně čerpají z tradičních disciplín, jako jsou psychologie a sociologie a do určité míry také antropologie, politologie a ekonomie. Antropologové zkoumají kulturu, tedy symboly, postoje a chování jež sjednocují různé společenské skupiny.

Chceme-li identifikovat pojem kultura a následně firemní kulturu, vycházejme z všeobecné teorie, která tvrdí následující: kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí a dokonce i vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe. Kultury poskytují systém neformálních pravidel, které poučí zaměstnance a motivují lidi, aby měli lepší pocit z toho, co dělají.

Na následujícím modelu Vám nastíním, jak jednotlivé kultury ze sebe vycházejí a jsou modifikovány.

1. Subkultura

- společné znaky skupiny, ve skutečnosti možná jakékoli velikosti, která tvoří podskupinu větší organizační nebo profesní kultury
- např. sestřičky v nemocnici jsou subkulturou nemocnice, následně firemní kultura nemocnice je subkulturou celé státní zdravotní péče

2. Profesní kultura

- společné znaky zaměstnanců ze stejné profese nebo obchodu
- např. můžeme mít na mysli lékaře nebo techniky mající společné kulturní způsoby konání a myšlení.
- tyto skupiny prošly podobným vzděláním a výcvikem a upsaly se profesním pravidlům chování a povinnostem

3. Organizační a společenská kultura

- kultura na úrovni organizace nebo právnické osoby
- většina organizací má specifickou kulturu, i když tato kultura obsahuje mnoho subkultur a profesních kultur

4. Národní kultura

- na této úrovni leží pravděpodobně nejprůhlednější projev kultury
- např. mezi Brity, Francouzi a Němci existuje mnoho významných kulturních rozdílů
- navíc ovšem mnoho etnických skupin se silnými společnými kulturami překračuje národní a politické hranice

5. Nadnárodní kultura

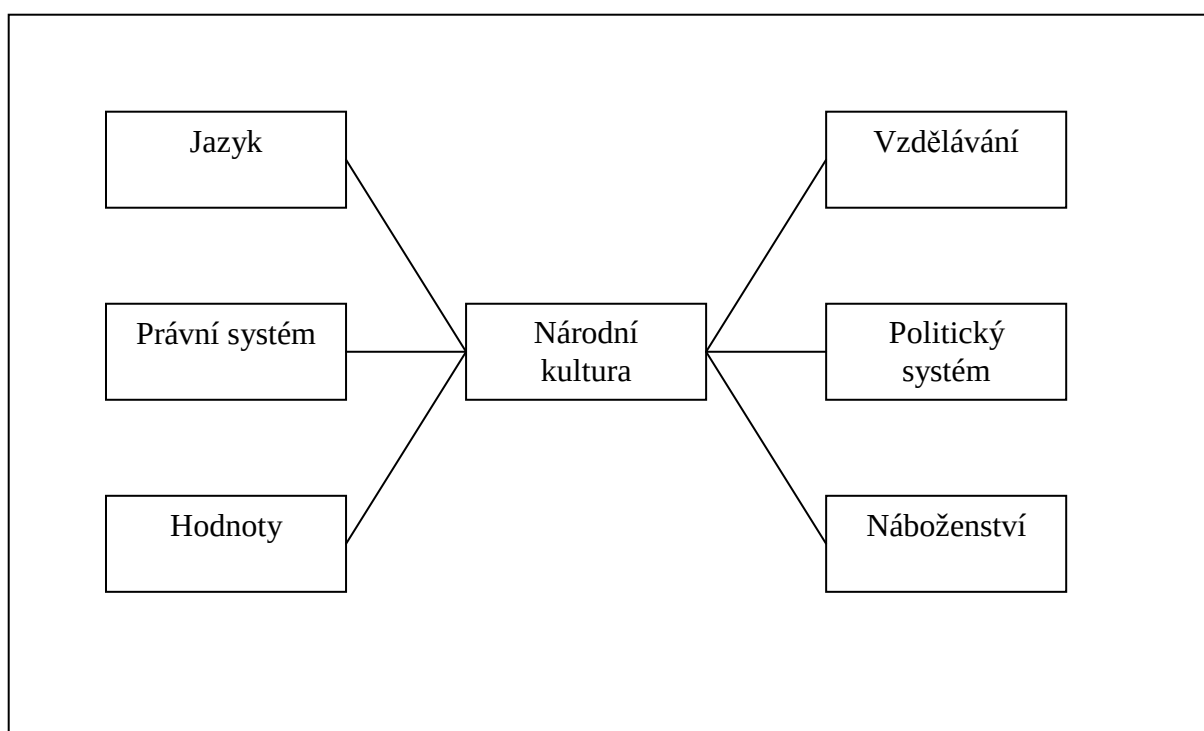
- znaky, které mají společné lidé s mnoha zemí a států
- např. na široké úrovni lze hovořit o západní kultuře (založené na křesťanství, zahrnující lidi z většiny Evropy, Severní Ameriky a Austrálie) a čínské kultuře (založené na konfucianismu) [1, str. 220]

Kultura jako taková je nositelem základních společenských vzorců chování, které výrazně ovlivňují konkrétní podobou podnikové kultury.

1.1.1 Národní kultura

Národní kulturu je možno chápat jako kulturu specifického, historicky podmíněného sociálního útvaru, společenstva lidí, spojených společným vědomím specifické sounáležitosti, jež je dána minulostí, zpravidla územím a jazykem, a vůli po udržení tohoto společenství i do budoucna.

Obr. 1 zobrazuje zdroje všeobecně uznávaných hodnot. Jak lze vidět, jsou to všechno faktory, které mohou ovlivnit, jak se vyvíjejí naše hodnoty uvnitř společnosti, v níž vyrůstáme a pracujeme. [1, str. 241]



Obrázek 1 Faktory ovlivňující národní kulturu

1.1.2 Základní pojmy ovlivňující kulturu

Ještě než se budu zabírat samotným pojmem firemní kultury, rád bych objasnil základní oblasti a termíny, které mají vliv na kulturu a následně i firemní kulturu jako takovou. Jedná se především o součásti společnosti a organizací, jejich složení a nástroje.

Podnikatelské prostředí a organizace

Podnikatelské prostředí je ovlivňováno vnějšími vlivy, především politickými, ekonomickými, společenskými, právními, ekologickými, konkurenčními, geografickými a demografickými. Organizace se skládá z jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem či formou „zorganizováni“ tak, aby dosáhli určitých cílů.

Jednotlivci v rámci organizace

Osobnost člověka bych definoval jako specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné nebo skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování organizace. Je proto velice důležité namíxovat správnou směs různých osobností, abychom měli co nejefektivnější tým.

Jednotlivci jsou ovlivněni vrozenými faktory i faktory přijatými z prostředí a během života. [1, str. 13]

Dělení dle Hippokrata

Hippokrata rozdělil osobnosti do 4 skupin:

- Flegmanit
- Sangvinik
- Melancholik
- Cholerik

Flegmatika charakterizuje jako člověka tichého, přemýšlivého, nevýřečného, uzavřeného, pracovitého, zodpovědného, obezřetného, rozvážného, spolehlivého, smířlivého, vyrovnaného, klidného a lhostejného. Umí se ovládat a bývá dobrým podřízeným. S většinou věcí se bez problémů vyrovná a situace řeší s chladnou hlavou. Zapojuje-li vůbec emoce, pak obvykle málo. [10]

Sangvinik je člověk, který je otevřený, živý, společenský, optimistický, přístupný, činnorodý, veselý, bezstarostný, živě reagující, nenucený, čilý a hovorný. Bývá schopným nadřízeným. Příliš mluví, je rozvláčný a často a rád přehání. Skáče lidem do řeči a často mluví a odpovídá za ostatní. [13]

Melancholika značí především náladovost, pesimismus až skepse, uzavřenost, nedůvěra. Je tichý, precitlivělý, nespolečenský, vážný, rezervovaný, a plachý. V názorech a reakcích navenek je střízlivý a umírněný, ale uvnitř sebe všechno hluboce prožívá. Záporný. Lehce se uráží a ve všem hned hledá a vidí problémy. Má nízké sebevědomí, trpí vnitřní nejistotou. Je váhavý, protože se bojí, že jeho plány nejsou úplně perfektní. Věnuje plánování až příliš mnoho času. Bývá tichý a nenáročný, má rád samotu. Uznává pevný řád, oceňuje krásu a inteligenci. Je mlčenlivý a přemýšlivý. Klade důraz na duševní činnost. Ze všech typů osobností má nejvíce tvůrčího talentu. Miluje čísla, grafy, mapy, plánky a seznamy. [12]

Cholerik se vyznačuje vlastnostmi, ke kterým patří otevřenost, družnost, teatrálnost, výbušnost, horkokrevnost. Je neklidný, útočný, vznětlivý, vrtkavý, impulzivní, spolehlivý a stálý ve svých názorech a životních hodnotách. Prožívá hluboce a rychle. K věci, které jednou vyřeší, se již více nevrací. Nesnese, když nemá vždy pravdu, a ani náhodou si nehodlá připustit, že by se mohl mýlit. Musí vždy zvítězit a pak hledat způsob, jak si zachovat tvář. Neumí vysadit z pracovního tempa a nutí k němu i své okolí. Musí stát vždy v čele a cítí se dobře, jen když má nadvládu. Jeho reakce se okolí mohou zdát přehnané, ale cholerik se rozčílí a za pár okamžiků je ochoten se normálně bavit a znovu o problému jednat, což ostatní povahy mnohdy mate. Cholerik je dynamická osobnost, která dosahuje svých cílů. Má podvědomou a silnou touhu po změně. [11]

Je proto vhodné definovat, jaké typy osobností v týmu chceme a potřebujeme, abychom získali ideální složení osobností, které se hodí na odpovídající funkci a činnost. Například obsazujeme-li pozici obchodního zástupce, jehož náplní je vyjednávat kontrakty a komunikovat s lidmi, je vhodné, aby tuto funkci vykonával člověk, který má povahové vlastnosti blízké sangvinikovi. Naopak, pokud hledáme člověka pro práci účetního v kanceláři, jehož náplní je samostatná pečlivá práce, vhodné bude, aby měl charakteristiky podobné flegmatikovi, tedy pečlivost, soustředěnost, pracovitost a klidnost.

Samozřejmě, že se nedá škatulkovat osobnosti pouze do těchto 4 omezených skupin a není ani pravdou, že každý člověk je pouze jednou ze 4 typů osobností. Každý z nás má v sobě mix těchto typů a jejich vlastností, ale některé atributy se v nás projevují více a některé méně.

Eysenckův model

Dalším, kdo identifikoval řadu charakteristik osobností byl Eysenck, který namodeloval stupnici od extroverta k introvertovi a od neurotika ke stabilní osobnosti.

Mezi extroverty patří lidé, kteří jsou společenší, výřeční, spolupracující, nejdříve mluví, pak myslí a jsou družní. Introverti jsou především tiší, rezervovaní, soustředění, nejdříve myslí, pak mluví a jsou přemýšliví.

Neurotici neumí zvládat stres a vypjaté situace, jsou netrpěliví a jsou neodolní vůči vnějším vlivům. Stabilní osobnost umí zvládat obtížné situace, je na ní spolehnutí a kromě jiného je zodpovědná.

Podle Eysencka můžeme tedy flegmatika vnímat jako stabilního introverta, sangvinika jako stabilního neurotika, melancholika jako neurotického introverta a cholerika jako neurotického extroverta.

Je to samozřejmě zjednodušený pohled na komplikovanou otázku, ale slouží jako zajímavý a důležitý podklad a pohled na jednotlivé typy osobností a jednotlivé povahové rysy. [1, str. 15]

„Těžiště kontroly“

Dle mého názoru velice zajímavým a důležitým termínem v oblasti jedinců je „těžiště kontroly“. Těžiště kontroly je v podstatě množství (síla) kontroly nad situací, které jednatel cítí, že má. Tento pojem je zásadní především v oblasti řízení a změn. Pakliže má jedinec silné „vnitřní těžiště kontroly“, znamená to, že má vysoký stupeň kontroly, co se s ním děje, má přehled o situaci a situaci ovlivňuje. V případě změn jsou aktivní a progresivní. Tito lidé jsou vhodní jako vedoucí pracovníci.

Naopak lidé s „vnějším těžištěm kontroly“ jsou primárně ovlivňováni jinými lidmi, nebo organizací. Nemají přehled nad situací a situaci neovlivňují. Přijímají výsledný efekt a i když jsou jeho součástí, nijak do změn nezasahují. Jsou vhodní jako podřízení pracovníci.

Motivace

Domnívám se, že motivace je jednou z nejdůležitějších a zároveň velice zajímavých oblastí managementu a vedení lidí. S tímto nástrojem si mohou manažeři perfektně „vyhrát“ a mohou jej použít k ovlivnění svých podřízených k dosahování cílů. Zároveň je důležité, aby měl každý jednatel svou vlastní motivaci, aby sám chtěl a byl popoháněn vnitřně k dosahování cílů. Je to vlastně takový hnací motor, který nám dává impuls, abychom podnikali iniciativně kroky, kterými můžeme podpořit a zdokonalit svou práci a svoje úsilí.

Zároveň můžeme propojit tento pojem s již výše zmíněným termínem „těžiště kontroly“ a to následovně. Pokud jedinec cítí, že může ovlivnit prostředí, v němž působí, vynaloží k dosažení cíle obecně více úsilí a může pracovat nezávisleji.

Jedinec s vnějším těžištěm kontroly potřebuje spíše strukturovanější prostředí, typické pro byrokratické organizace.

Naopak se dá říci, že demotivace brzdí ať už se jedná o jakoukoliv činnost. Nepodporuje tvůrčí schopnosti a práci činí neaktivní a často i neefektivní.

S motivací blízkce souvisí všeobecně dobře známá Maslowova teorie hierarchie potřeb. Maslow už v roce 1943 přišel s názorem, že jednotlivci jsou motivováni k tomu, aby uspokojovali soubor potřeb, které lze hierarchicky seřadit podle jejich významu. Proto o splnění základních potřeb, jako je jídlo a pití, člověk usiluje za každou cenu. Po uspokojení základních biologických potřeb přesune pozornost k potřebám vyššího řádu, jako je bezpečí. Další naplnění potřeb je pak dosaženo spojením s jinými lidmi. Jednotlivci s dostatečným fyziologickým, bezpečnostním a společenským propojením s jinými lidmi mohou poté usilovat o úctu ostatních a sebeúctu. Nakonec se člověk pokouší o seberealizaci, respektive realizaci svého potenciálu. [1, str. 49]

Teorie spravedlivé odměny

Teorie spravedlivé odměny vytvořená Adamsem poskytuje užitečný vhled do vztahů mezi odměnou a pravděpodobným uspokojením, které si z ní jednotlivci odnesou. Úroveň uspokojení a potenciální motivace pramenící z toho, že jednotlivec obdrží odměnu, nelze hodnotit izolovaně. Odměny a hodnocení ostatních také ovlivňují hladinu uspokojení jedince, protože se zdá, že lidé jsou motivováni k získání toho, co považují za spravedlivou a odpovídající náhradu za své úsilí. Kupříkladu tam, kde jsou očekávání vysoká, možná i nerealisticky vysoká a žádoucího výsledku není dosaženo, mohou jednotlivci pociťovat frustraci, ba dokonce se touto skutečností cítit podvedení. Tento pocit nespravedlnosti nebo nerovnosti může mít za následek nespokojenost a demotivaci. [1, str. 58]

Adamsův model obsahuje tři klíčové komponenty:

- vstupy (vynaložené úsilí)
- výstupy (vnitřní a vnější odměny)
- srovnání s ostatními

Je zřejmé, že váha či hodnota přisuzovaná vstupům a výstupům je záležitostí individuálního vnímání a hodnocení. Adamsův model poukazuje na skutečnost, že zaměstnanci při hodnocení kvantity vstupů a výstupů srovnávají odměny s ostatními.

Jestliže jednotlivec cítí, že celkové výstupy, které získává od organizace (tj. plat, jiné výhody, uznání) výměnou za svůj konkrétní vklad (tj. odpracované hodiny, dosažené cíle, kvalifikace), jsou stejné nebo vyšší u kolegů v organizaci nebo u zaměstnanců ve stejném postavení jinde, bude se na situaci dívat jako na odpovídající, nebo dokonce výhodnou. Opačný efekt vede ke zkoumání nedostatečných odměn, kdy jsou pracovníci v takovém případě nemotivováni, respektive motivováni snížit tuto nerovnost. Následkem toho mohou snížit také své vstupy. Skutečné nebo vnímané nerovnosti mohou také způsobovat konflikty mezi jednotlivci a skupinami uvnitř a napříč organizací. Tento model je oporou v práci manažerů pro oblast lidských zdrojů, především na poli vztahů na pracovišti, mezd a kompenzací. [1, str. 58]

Flexibilita a organizace

Neustálý tlak na organizace dosahovat větší flexibility dospěl k tomu, že se objevily skutečně flexibilní organizace. Organizace přijímají plošší strukturu s méně vrstvami řízení, více spoléhají na spolupráci s externími odborníky nebo dodavateli a zaměstnávají mnohem menší počet vlastních stálých zaměstnanců. Jedním z výsledků je rostoucí okrajová skupina zaměstnanců, z nichž někteří jsou s organizací pouze ve volném spojení. Stále větší množství činností je prováděno formou outcoursingu. Tyto změny ovlivňují jednotlivce uvnitř i vně flexibilních organizací. Jednotlivé pracovní role se stávají širšími a víc dynamickými, jednotlivci se musí naučit zvládat více odborností a funkcí a jistota zaměstnání mizí. Takové změny mají dalekosáhlé důsledky pro motivaci a představují stěžejní problém pro vedení organizací i skupiny zaměstnanců. Je ironií, že zastávají více funkcí, týmová práce a jakékoli změny obecně

vyžadují vyšší hladinu individuální motivace na straně zaměstnanců, ale zároveň také mohou vést ke stresu, obavám a pocitu nejistoty.

Sebeúcta

Dalším klíčovým determinantem v chování jednotlivce je sebeúcta. Dá se říci, že se jedná v podstatě o to, jak jednotlivci vidí sami sebe. Na sebeúctu se díváme jako na individuální stanovení vlastní hodnoty, tedy jak dobrý má jednatel pocit sám ze sebe. Je zřejmé, že osoba s vysokou sebeúctou bude mít také více sebevědomí, i když je zde vždy riziko přehnané sebedůvěry, kdy vnímání vlastního významu neodpovídá tomu, jak osobu vnímá okolí. Nicméně sebeúcta může pozitivně vést k pozitivním postojům členů v organizaci, což může kladně ovlivnit jejich motivaci, pracovní morálku a schopnost zvládat stres. Pro organizace je vážnějším tématem spíše nízká sebeúcta, jež může vést k negativnímu přístupu jednotlivců k záležitostem týkajících se organizace a k jejich nízkému hodnocení svého významu v jejím rámci. [1, str. 19]

Konflikt

Zvládání konfliktů v organizacích ovlivňuje motivaci jednotlivců a skupin. Kromě negativních vlivů, jako jsou stres, obavy, nespokojenost, demotivace, může mít konflikt dle průzkumů i pozitivní účinek. Konflikt může v některých lidech probudit nadšení, zatímco rivalita mezi skupinami může sloužit jako zdroj soudržnosti a povzbudit kolektivního ducha uvnitř skupiny. Empirické výzkumy, které v řadách amerických manažerů provedl Amidy, odhalily jak pozitivní, tak negativní účinky konfliktu. Mnoho z těchto projevů může přímo ovlivnit uspokojení z práce, stejně jako motivaci a výkon na pracovišti. Schmidt zjistil, že konflikt může stimulovat kreativní myšlení a inspirovat lidi ke konfrontaci dlouho odkládaných problémů a prozkoumání nových přístupů. Může povzbudit uvažování, pomoci lidem vyjasnit si své názory a zvýšit jejich zájem o daný úkol. Testuje také lidské schopnosti.

Je zřejmé, že mnoho z těchto pozitivních výstupů stimuluje myšlení a činy a vede tudíž k motivaci. Nicméně negativní účinky konfliktu mohou vést k nespokojenosti, demotivaci a sníženému výkonu. Určití lidé se vlivem konfliktů cítí poraženi a následkem toho omezují své kontakty s ostatními a pociťují nedůvěru a podezření. Výsledkem může být dokonce i podání výpovědi. Dle Blake a Moutona stavy jako napětí, obavy a výčitky, jež jsou výsledkem konfliktních situací, ohrožují osobní cíle a přesvědčení lidí, mají za následek nemožnost udržet vztahy založené na důvěře. Kohn přišel s názorem, že existuje přímé spojení mezi konfliktem a výslednou motivací. Stres vyplývající z konfliktu vede k strnulosti chování a k redukci motivace. [1, str. 60]

Závěrem lze říci, že ačkoliv se má za to, že konflikty na pracovišti mohou mít své výhody, možné problémy s nimi spojené, přinejmenším jejich vliv na úroveň motivace, jsou potenciálně velice závažné. Pečlivé zvládání a kontrola konfliktů by proto měly být součástí výbavy všech kompetentních a zodpovědných manažerů.

Komunikace

Vzhledem k tomu, že informace jsou velice důležitým faktorem v dnešním moderním světě, je tedy komunikace uvnitř organizace životně důležitou složkou chodu společnosti. Má především vliv na správný chod organizace, protože její pomocí se předávají informace, podstatné pro plnění úkolů, které vedou k naplnění stanovených cílů. Správné nastavení komunikační sítě je proto nezbytné, chceme-li, aby podnik fungoval efektivně. Pomocí správné komunikace zároveň předcházíme informačním šumům a slouží nám jako prevence před nežádoucími situacemi a konflikty. Zároveň nám také slouží jako zpětná vazba pro ověřování kýžených výsledků. Pomocí informačních toků řídíme a koordinujeme chod společnosti. Komunikace nám slouží také jako prostředek pro správné motivování pracovníků. V moderních a efektivních organizacích se stále více zabydluje pojem brainstorming. Jedná se o pracovní porady, které mohou být v pravidelných intervalech (např. na začátku každého měsíce), které jsou užitečné především k hodnocení předešlého vymezeného období, či konkrétního úkolu. [1, str. 92]

Týmy

„Nikdo nemůže být nejlepším ve všem. Ale když dáme všichni dohromady své talenty, můžeme být nejlepší skutečně v čemkoli.“

Don Ward

Tento slogan přesně vystihuje podstatu vzniku a hlavního poslání týmů. Dle Katzenbacha a Smitha je tým určitý počet lidí s komplementárními dovednostmi, kteří slouží stejnému účelu, směřují ke stejnému výkonnostnímu cíli a mají stejný přístup, přičemž sdílí vzájemnou zodpovědnost.

Hlavním motivem vzniku týmu, je práce na projektech, které jedinec nezvládá sám a takové projekty potřebují větší počet lidí, jiné znalosti, jiné úhly pohledů, více času, síly, energie, zkušeností a dovedností, než sám má. [1, str. 71]

Avšak ne vždy je týmová práce účelná. V poslední době je trendem aplikovat týmy (respektive týmovou práci) i na činnosti či úkoly, kde je efektivnější individuální přístup a úkol zvládne i jednotlivec.

Je proto podstatné, abychom týmy a týmovou práci užívali efektivně a vhodně tam, kde to situace vyžaduje a kde je opodstatněná.

Skupinové normy

Skupiny mají tendenci vytvořit si rutinní způsoby chování a činnosti, které se odehrávají velice přirozeným způsobem a prakticky beze slov. Jedná se o opakovanou psychiku, kde se určité věci jednoduše berou jako samozřejmost. Ve skupinách se vyvíjí zvyky a rituály, jejichž původ lze někdy těžko vysvětlit. Samozřejmě u pracovních skupin jsou některé tyto rutinní činnosti a rituály předepsané ve formě pravidel, omezení a přijatých pracovních postupů. V pracovních skupinách se však mohou vyvinout také nepsaná a neformální pravidla chování a normy. Normy mohou skupině dát identitu a odlišit ji od jiných skupin. [1, str. 78]

Týmové role

Každá jednotlivá skupina, ať už se jedná o formální či neformální skupiny, uměle vytvořené týmy či samovolně vzniknuté skupiny, má své členy, kteří zastávají určité role.

Jedná se prakticky o funkce, které jednotlivý členové zastávají a vlastnosti, kterými jsou charakterizováni. Samozřejmě může více členů zastávat podobné nebo dokonce stejné role a naopak jeden člověk může zastávat více rolí.

Obeng uvádí 5 základních rolí:

- konatelé – soustředí se na daný úkol
- znalci – poskytují specializované znalosti
- řešitelé – řeší problémy tak, jak se objevují
- kontroloři – kontrolují, zda vše probíhá správně a zda celý tým plně přispívá
- pečovatelé – zajišťují, aby tým fungoval coby soudržná společenská jednotka

Belbin dokonce definoval 9 týmových rolí, mezi něž patří: specialista, znalec zdrojů, realizátor, koordinátor, tvarovač, dokončovatel, týmový pracovník, koumák a monitor/vyhodnocovač. [1, str. 84]

Také jsem se nad tematikou týmových rolí hlouběji zamyslel a definoval jsem dle svého mínění následujících 8 rolí. Chtěl bych zdůraznit, že toto rozdělení je všeobecné a může charakterizovat jednotlivé role na poli pracovních týmů, sportovních týmů, studijních týmů a tak podobně.

- Lídr („kapitán“, „frontman“) – stěžejní osobnost, charismatická, zkušená, odpovědná
- Specialista („odborník“) – „mozek týmů“, poradce, disponuje znalostí oboru co do kvantity i kvality
- Oponent – přináší k názorům potřebný jiný pohled na problém, náhled z druhé strany, analyzuje chyby a navrhuje za ně alternativy
- Koordinátor – stará se o sladění jednotlivých činností, aby jednotlivé role do sebe zapadali, navazovali na sebe, doplňovali se a tým byl kompatibilní a efektivní

- Hecíř – „srdce týmu“, jeho doménou je naladění správné atmosféry týmu, povzbuzuje jednotlivé členy, dává týmu „šťávu“, dýchá pro tým, srdcař
- Zapisovatel – shromažďuje veškeré potřebné informace, realizuje je do potřebné formy
- Reprezentant („mluvčí“) – prezentuje tým navenek, zprostředkovává závěry a výstupy týmu na veřejnosti
- Nosič vody – stará se, aby vše okolo týmu bylo v pořádku, zabezpečuje technicky a materiálně chod týmu, shání vše potřebné pro kvalitní práci skupiny

Jsem přesvědčen, že každý tým by měl pro správné fungování disponovat jednotlivými rolemi, respektive jejich funkcemi a vlastnostmi. Pochopitelně, že dle počtu členů týmu může být rolí více, vyjmenoval jsem zde pouze ty (z mého hlediska) nejzákladnější. Zajisté mohou jednotlivé role (respektive jejich vlastnosti) splynout v jednu, nebo naopak více lidí může zastávat jednu roli. Dokáží si dost dobře představit, že například *lídr*, *hecíř* a *reprezentant* může být jednou osobností týmu. Je však dle mého přesvědčení podstatné, aby byly týmové role správně rozděleny a tým dosahoval synergického efektu.

Struktury v organizaci

Organizační struktura je jednou z několika klíčových proměnných, které ovlivňují výkon organizace, postoje a chování zaměstnanců. Všechny obchodní a většina sociálních organizací má nějakou formu hierarchie. Struktury v organizacích jsou de facto linie autorit, kompetencí a komunikace. Účelem struktury je co nejlépe organizovat a rozdělovat práci mezi členy organizace tak, aby jejich činnosti měly co nejlepší pracovní nasazení pro dosažení cílů.

Mezi nejužívanější formy struktur patří centralizované organizace. V centralizovaných organizacích je typické, že ředitelství si udržuje kontrolu pro všechna důležitá rozhodnutí. Dá se říci, že zastřešuje pracovníky, management a celou organizaci. Divizionální manažeři mohou poskytnout konzultace k rozhodnutím a ovlivnit je, ale autonomie rovnováhy rozhodování je na centru.

Centralizace má tu výhodu, že rozhodnutí budou konzistentní a práce manažerů na nižších úrovních je pak zřejmě zjednodušena, protože důležitá rozhodnutí už byla odstraněna.

Nevýhody jsou ty, že centralizace se může stát typickým příkladem bezmocné byrokracie, která zpomaluje rozhodování a zaměstnanci mohou pociťovat menší odpovědnost k rozhodování, než je potřeba. Naproti tomu decentralizované struktury jsou rozděleny na regionální ředitelství mající podstatnou pravomoc činit svá vlastní rozhodnutí (vysokou rozhodovací autonomii).

Další formou struktur organizace jsou multidivizní struktury. V těchto strukturách byly divize vytvořeny proto, aby se staraly o všechny aspekty výroby jednotlivého výrobku, to je od nákupu materiálu, přes výrobu až k distribuci. V tomto smyslu se multidivizní struktury soustřeďují na výstupy firmy spíše než na její vstupy. Jednotlivé multidivizní struktury dále dělíme například podle funkční oblasti, podle výrobní divize, podle široké geografické divize (např. Evropa, Severní Amerika) a podle země. Například divize pro Evropu může být rozdělena do zemí Evropské unie a do jiných zemí. Divize pro Ameriku by mohla být rozdělena do Kanady, Spojených států, Střední a Jižní Ameriky. Tento typ struktury praktikují nadnárodní podniky, které cítí, že nejlepším způsobem, jak sloužit geograficky rozdílným trhům, je vyrobit a distribuovat zboží, které dovoluje manažerům plnit lokální preference trhu nesené kulturními rozdíly. [1, str. 158]

Moc v organizaci

Mezi viditelnější organizační symboly patří loga a hesla společnosti, budovy a umělecká díla, která zdobí organizace, využití prostorů v budovách, způsob vybavení nábytkem atd. Mezi méně hmotné symboly patří ohromná moc jazyka. Toto vše ať už úmyslně či neúmyslně má svůj význam a vypovídá něco o organizaci. Například řídící pracovníci mívají velké kanceláře, pomáhají jim sekretářky, mají skvělé a kvalitní vybavení a obvykle větší služební auto než jejich podřízení. Shrnutě řečeno: manipulace se symboly je výrazem moci. [1, str. 210]

1.2 Firemní kultura

Pfeifer, Umlaufová uvádí, že „... firemní kultura je souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“

Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.

Z hlediska teorie řízení, resp. personálního řízení je pohled na firemní kulturu jako jeden z nástrojů řídicího procesu. Marques a Jirásek píše, že *„podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku...“* [8]

Poměrně vyčerpávající je definice podnikové kultury podle Kulhavého:

- „a) komplex ekonomických a metaekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti,
- b) způsobů chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení, a nejen to (také např. i chování telefonistky a vrátného), jakož i
- c) materiální a nemateriální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování lidí činných v podniku.“ [8]

1.2.1. Druhy firemní kultury

Firemní kulturu lze členit mnoha způsoby. Dle mého názoru je výstižné např. členění následující:

1. nemateriální kultura navenek, kam zahrnujeme vztahy s veřejností (public relations), reklamu, sponzorství a další aktivity;
2. nemateriální kultura dovnitř, kam zahrnujeme podnikové klima, human relations, sociální programy, podnikové informační systémy a vůbec všechny typy vnitrofiremní komunikace;
3. materiální kultura navenek, kde hraje prioritní úlohu produkt, dále zde zahrnujeme vizuální prezentace produktu, jako jsou prodejní či výkladní prostory, stánky na veletrzích a výstavách, fasády, portály a dveře, firemní štíty, cechovní znaky, firemní dopravní prostředky a oblečení apod.;
4. materiální kultura dovnitř, tak trochu souvisí s materiální kulturou navenek. Zde se jedná o celkovou architekturu budov firmy, továrních hal, kancelářských prostor, recepcí apod. Stručně řečeno jde o vybavení a prostorové uspořádání interiérů firem. [8]

Dalším výstižným rozdělením firemní kultury, respektive jeho determinantů je následující:

1. podle zdrojů působení na:
 - a) vnitřní vlivy (základní faktory, faktory managementu)
 - b) vnější vlivy (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky)
2. podle možnosti jejich ovlivnění na:
 - a) ovlivnitelné faktory (základní faktory, faktory managementu)
 - b) obtížně ovlivnitelné faktory (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky) [8]

1.2.2 Silná podniková kultura

Podniková kultura je jedním z nástrojů, které ovlivňují ekonomické výsledky podniku. Proto je nezbytné, aby bylo nastavení firemní kultury co neoptimálnější, abychom dosahovali co nejefektivnějších výsledků.

Silná podniková kultura se vyznačuje těmito znaky:

1. Jasnost a zřetelnost

- jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, zřetelně a srozumitelně dávat spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.

2. Rozšířenost

- je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

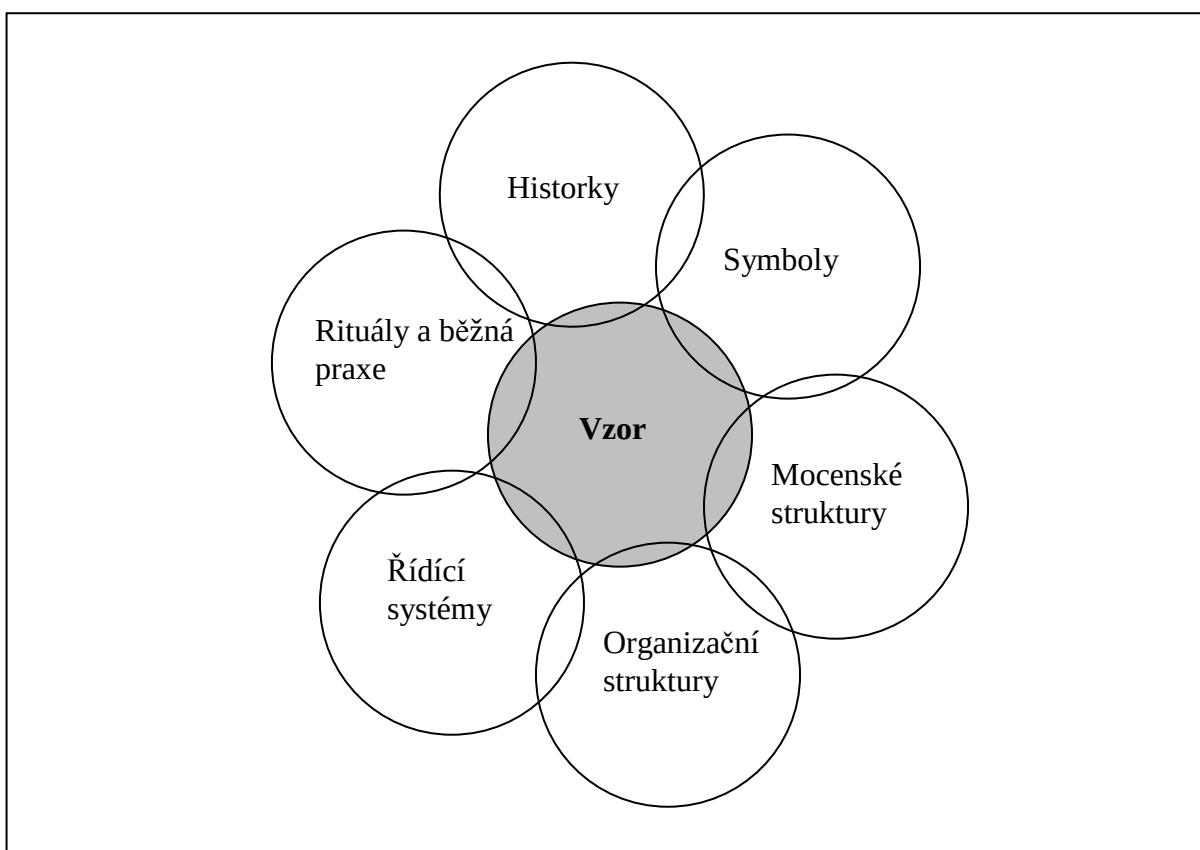
3. Zakotvenost

- vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem jednání. Teprve tehdy, když se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

Je tedy nezbytné, cílevědomě posilovat společné momenty, které pracovníky různých profesí a různé úrovně v řídicí hierarchii sjednocují. [8]

1.2.3 Kulturní síť

Johnson a Scholes při snaze ilustrovat složitost strategického řízení v kulturním kontextu tvrdí, že organizační vzor nebo „způsob vidění“ je zahrnut v kulturní síti (viz. obr. 2).



Obrázek 2 Kulturní síť. Zdroj: Johnson a Scholes (2002) Exploring Corporate Culture: Text and Case, 6. vydání, vydáno Times Prentice Hall

Kulturní síť obsahuje pevné strukturální a systémové znaky organizací společné s mírnými symbolickými rysy. Síť také upozorňuje na možný význam rituálů, organizačních historek a symbolů, které vytvářejí a podporují firemní kulturu. Běžná praxe a rituály představují samozřejmé, ale symbolicky významné aspekty organizačního života. Rituály vnímáme jako předepsané činnosti, často přísně dodržované okázalým nebo obřadným způsobem, které mají symbolický význam. Rituály pomáhají dávat kultuře její identitu, posilují způsob, kterým se věci kolem „dělají“ a ukazují, co je důležité a cenné pro zaměstnance.

Organizační historiky slouží k zařazení kultury do historie a vývoje organizace. Organizují charakter kultury a hranice kulturního chování. Proto vymezují a posilují kulturu. Stejně tak systémy a organizační struktura vyjadřují důležité informace o organizaci. Dle mnoha názorů jsou symboly a jejich interpretace jádrem pojetí kultury, a tím naznačují možnou cestu osobám, které touží manipulovat kulturou nebo ji změnit. [1, str. 224]

1.3 Vztah národní kultury s firemní kulturou

Podniková kultura ve větší či menší míře koresponduje s širší kulturou země, v níž firma vznikla, i s kulturou země, v níž firma působí. Kultura širší společnosti ovlivňuje kulturu organizace (např. zaměstnanci přinášejí do firmy dominantní národní hodnoty, firma se vědomě přizpůsobuje národním zvyklostem apod.).

Platí i opačný proces (i když dle mého názoru v menší míře) – kultura organizace ovlivňuje širší kulturu společnosti (např. tím, jak se firma prezentuje na veřejnosti, zaměstnanci si ve firmě mohou osvojovat nové normy, hodnoty, zvyklosti, vzorce chování, které pak přenášejí do mimopracovního prostředí apod.). [8]

2 Popis společnosti SDS EXMOST, spol. s r. o.

2.1 Charakteristika společnosti

Společnost SDS EXMOST spol. s r.o. se orientuje na speciální mostní činnosti a stavby mostů všech typů, to je ocelových, spřažených, železobetonových, předepnutých a monolitických. Společnost SDS EXMOST spol. s r.o. vznikla 4.1.1994 nejprve jako společnost s obchodním jménem DOSTA EXMOST spol. s r.o., se sídlem Brno, Bohunická 50, IČO 49454501, jejímiž společníky byli Ing. Pavel Jankůj, Ing. Jiří Charvát a Ing. Petr Obst. Dne 4.dubna 1997 byla po dohodě provedena změna obchodního jména na SDS EXMOST spol. s r.o., IČO 49454501, DIČ CZ49454501, se sídlem Lipová 28 Brno, přičemž jako jediný společník společnosti zůstal Ing. Pavel Jankůj.

Firma se kromě stavební činnosti věnuje projektování, supervizorství a zejména u soukromých společností i inženýrské činnosti u složitých mostních staveb. Dále se společnost, ve spolupráci s předními odborníky z celé ČR, ale i ze zahraničí, zabývá vývojem příhradových stavebnicových konstrukcí, vývojem nových technologií montáží a výhodností spojování dobrých vlastností ocelových a betonových částí mostních konstrukcí.

Společnost SDS EXMOST spol. s r.o. je držitelem certifikátu systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a certifikátu systému managementu prostředí dle ČSN EN ISO 14001 a normy OHSAS 18001.

SDS EXMOST spol. s r.o. se může pyšnit různými prestižními oceněními, jako např. cenou Mostní dílo roku 2001, které uděluje Ministerstvo dopravy, za silniční most přes Labe – Litol. Dále titulem Mostní dílo roku 2002 za železniční most přes dálnici D8 „Velbloud“ – trať Děčín – Oldřichov, který navíc dostal cenu Státního fondu dopravní infrastruktury. Za zmínku také stojí titul Stavba Jihomoravského kraje za stavbu: Lávka pro pěší přes brněnskou přehradu.

2.2 Informace a informační toky

Hlavní formou pro získávání stěžejních informací a jejich ověření slouží pravidelné, týdenní porady. Nejdůležitějším bodem porad je vyhodnocení splnění jednotlivých úkolů formou dokladů řídících pracovníků jednotlivých oddělení. Součástí dokladů je analyzování stavu, identifikace neshod, jejich příčin a návrhy k jejich nápravě. Dalším neméně důležitým programem porad jsou úkoly na další období, objasnění způsobu jejich plnění a definování možných překážek a problémů. Pro vnitrofiremní informační systém ale i pro komunikaci s klienty se v plně míře využívá informační technologie.

2.3 Informační technologie

Nedílnou součástí informačního systému je vnitrofiremní informační síť. Na server společnosti je napojen celý řídicí management. Zde jsou k dispozici všechny nejdůležitější data a informace o probíhajících stavebních pracích jednotlivých objektů. Server obsahuje také informace o aktuálním stavu investic a časovém harmonogramu plnění. Stabilní pracoviště společnosti jsou vybavena moderními stolními počítači s tiskárnou, skenerem a kopírkou. Na pohyblivých pracovištích se využívají notebooky s bezdrátovým připojením na internet. Samozřejmostí je přidělení firemních mobilních telefonů jednotlivým řídicím pracovníkům, počínaje mistrem stavební činnosti, konče ředitelem. V plné míře se využívá internetu a programů MS Office jako jsou: Word, Excel, Power Point, Outlook Express, atd. Pro sledování provozu vozidel firma používá O₂ Car Control Systém, který dokáže identifikovat polohu vozidel, směr jízdy, spotřebu paliva, rychlost jízdy, ujetou vzdálenost a trasu. Umožňuje také vedení knihy jízd v elektronické podobě, čímž rapidně ulehčuje administrativní stránku řidičům a vedení účetní dokumentace a provozu vozidel a strojů.

2.4 Silné a slabé stránky vzhledem k předmětu podnikání

Mezi silné stránky bezesporu patří fakt, že společnost již za dobu 13 let své existence prokázala opodstatněnost ve speciální stavební činnosti, svou konkurenceschopnost a ekonomickou stabilitu. Postupně vykazala roční obrat ve výši až 550 mil. Kč. Společnost SDS EXMOST spol. s r.o. je držitelem certifikátu systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a certifikátu systému managementu prostředí dle ČSN EN ISO 14001 a normy OHSAS 18001. SDS EXMOST spol. s r.o. se může pyšnit různými prestižními oceněními, jako např. cenou Mostní dílo roku 2001, které uděluje Ministerstvo dopravy, za silniční most přes Labe – Litol. Dále titulem Mostní dílo roku 2002 za železniční most přes dálnici D8 „Velbloud“ – trať Děčín – Oldřichov, který navíc dostal cenu Státního fondu dopravní infrastruktury. Za zmínku také stojí titul Stavba Jihomoravského kraje za stavbu: Lávka pro pěší přes brněnskou přehradu.

Do slabých stránek by se dalo zařadit problematické a komplikované řízení jednotlivých stavebních činností, které probíhají mimo sídla společnosti a tím spojené materiální a technické zabezpečení a ostraha jednotlivých stavebních objektů.

2.5 Možnosti a příležitosti vzhledem k předmětu podnikání

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost splňuje všechny dosud stanovená kritéria ČSN EN ISO pro speciální stavební činnosti, firma se může ucházet o zakázky, kterým kapacitně a rozsahově vyhovuje. Tyto možnosti plně využívá a aktivně se zapojuje do soutěží o jednotlivé zakázky pro střední společnosti. Přitom ze zkušeností vyhledává a zároveň nabízí spolupráci dalším stavebním společnostem jako jsou například SKANSKA a.s., DIS, a.s., IMOS, a.s., atd. Tento přístup se osvědčil především při řešení několikamiliardových státních zakázek, kde firma zastává někdy kardinální postavení, nebo postavení subdodavatele.

2.6 Financování společnosti

Hlavním zdrojem financování je financování cestou investora. Platy a rozšíření technického a materiálního zabezpečení jsou kryty převážně z části vytvořeného zisku. Pro nákup nových strojů, techniky a technického vybavení se využívá leasingových splátek s převážnou dobou úhrady na tři roky. Firma kromě leasingových úvěrů na nové stroje a techniku žádné jiné možnosti vnějšího financování nevyužívá. Naopak firma se aktivně podílí např. na sponzoringu fotbalového klubu FC Dosta Bystrc a nohejbalového týmu EXMOST Modřice. Jednou ročně pořádá také sportovní hry pro partnery působící ve stavební činnosti.

2.7 Nejčastější problémy při běžném provozu

Nejčastějšími problémy při běžném provozu jsou snahy o odcizení strojů, techniky a materiálů z jednotlivých stavebních objektů. Dalšími nešvary jsou poškozování již hotových stavebních dílů, demontáže a odcizení částí konstrukcí apod. Lze sem dále zařadit např. nešťastnou volbu subdodavatele, nedodržení termínů dodání materiálů ze strany dodavatele, opožděné nebo nekvalitní provedení předem smluvně domluvených činností apod. Tyto problémy do značné míry komplikují dodržení předem stanovených a dohodnutých termínů finálních dokončení zakázek.

2.8 Personální cíle podniku

Cílem personální politiky společnosti SDS EXMOST spol. s r.o. je udržení a rozvíjení týmu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Jak sami deklarují, dokáží ocenit vysokou výkonnost a snaží se, aby se jejich zaměstnanci cítili spokojeně jak po stránce profesní, tak lidské. Od svých zaměstnanců očekávají vysoké pracovní nasazení, schopnost pracovat v týmu, flexibilitu, dobré komunikační dovednosti, schopnost odolávat stresu a ochotu identifikace s firmou.

3 Praktická část

Než se pustím do výzkumné části společnosti SDS EXMOST, spol. s r.o., chci podotknout, že jsem měl tu možnost absolvovat v uvedené firmě praxi a tudíž jsem měl příležitost „nahlédnout pod pokličku“ jednotlivých úseků, na které se firma dělí a vyzkoušet si různorodou práci. Většinu pracovní doby jsem trávil přímo na firmě v ulici Údolní 413/66 a navštěvoval jsem postupně jednotlivé kanceláře vedoucích určitých oddělení, zejména technického úseku, materiálního úseku a finančně-ekonomického úseku. Pracovní náplň byla různorodá, pro mě obohacující a zajímavá. Setkal jsem se s vlídnou atmosférou a ochotou pracovníků přijmout „nového pomocníka“, byť jen na relativně krátkou dobu.

3.1 Exteriér a interiér firmy a jednotlivá pracoviště

3.1.1 Zázemí společnosti

Společnost má sídlo v Brně na ulici Údolní 66 a dále 7 pracovišť, převážně staveb a stavenišť, které jsou po celé republice.

Sídlo firmy, sídlící v Brně slouží především pro vedení společnosti včetně ředitele, vyšší management a administrativní pracovníky. Budova, kterou pracovníci obývají je ve vlastním majetku a byla dostavěna před rokem, tudíž se jedná o nové a moderní sídlo. Budova má přízemí a 3 další patra.

V přízemní jsou situovány garáže pro 2 auta a úložna spisů. Dále je zde bytová jednotka pro 4 lidi včetně sociálního zařízení, kterou mohou využít především zaměstnanci, kteří dojíždějí, popřípadě klienti přijíždějící na jednání.

V 1. poschodí se nachází kancelář ředitele, sekretariát, ekonomické a obchodní oddělení. Je zde tedy celkově 5 kanceláří a také úložna spisů. Dále je zde předsín pro hosty („přivítací místnost“) a také jednací kancelář. Součástí prvního patra je také kuchyňka a sociální zařízení.

2. poschodí se skládá ze 3 kanceláří, které slouží pro materiálně-technické oddělení a oddělení přípravy staveb. Samozřejmostí je kuchyňka a sociální zařízení. Vzhledem k velkému záběru firmy a s tím spojenou rozsáhlou administrativou, i toto patro disponuje úložnou spisu.

Poslední 3. poschodí slouží třemi kancelářemi pro stavbyvedoucí a jednou kanceláří pro oddělení dopravy a mechanizace.

V sídle firmy pracuje tedy 24 lidí a využívají jej také 8 mobilních stavbyvedoucích.

3.1.2 Další pracoviště

1) Praha – Pavlov. Jedná se o největší stavbu, která zabírá cca 60% kapacity společnosti. Jedná se o stavbu několika mostů a tunelu. Dělníci, mistři a nižší management zde má k dispozici ubytovnu v Hostivicích a Červeném Hrádku. Jedná se o nadprůměrně vybavenou ubytovnu, která pojme 35 lidí. K dispozici je 8 pokojů s koupelnou sociálním zařízením, TV a dále 3 kuchyňské prostory. Hlavní manager stavby se svým 6-ti členným týmem bydlí v Kladně, jak z kapacitních důvodů, tak aby nebylo diskreditováno jeho postavení a funkce.

2) Český Těšín. Zde je ubytováno 15 pracovníku, převážně dělníků a mistrů. Jsou ubytováni v běžné dělnické ubytovně, která je pronajata.

3) Lipník nad Bečvou. 12 pracovníků, převážně dělníků a mistrů je ubytováno v běžné ubytovně, stejně jak pracovníci v Českém Těšíně.

4) Železná Ruda. 22 zaměstnanců, opět převážně dělníků a mistrů bydlí v dělnické ubytovně, stejně jak v předchozích případech.

5) Vlastějovice. V nadstandardní ubytovně, vybavené pokoji s koupelnou, sociálním zařízením a TV, bydlí 14 pracovníků, převážně dělníků a mistrů.

6) Kochánky. V dělnické ubytovně bydlí 12 lidí, převážně dělníků a mistrů.

7) Křižanovice. Posledním externím pracovištěm je sklad technického zabezpečení firmy v Křižanovicích. Pracovníci, kteří jej obsluhují, bydlí v hotelu ve Slavkově u Brna v nadstandardních podmínkách.

8) Samostatnou složkou je stavba v Zastávce u Brna. Zaměstnanci, kteří zde pracují bydlí převážně v Brně a jeho okolí, tudíž není nutné jim zabezpečovat ubytování.

Z předchozího vyplývá, že společnost SDS EXMOST, spol. s r.o. se o své zaměstnance stará nad české standardy. Zabezpečuje jim ubytování v místě stavby, které bývají i nadstandardně zařízeno.

3.2 Formální a neformální kodexy

Mezi formální záležitosti firmy patří například označení služebních vozidel, dále jednotlivých staveb a prostor logem firmy. Také dělníci na stavbách jsou oblečeni do pracovních oděvů, které jsou rovněž označeny logem firmy. Je to určitá forma neplacené reklamy, kterou firma propaguje nejen svou práci, ale také dobré jméno společnosti. Je to také určité vyjádření loajality, propojení a cítění s firmou.

Další formální záležitostí jsou nástěnky na jednotlivých patrech sídla firmy. Slouží jak k orientaci a lepšímu pohybu po budově, tak k informovanosti pracovníků, ale také veřejnosti. Je proto důležité aby se zachoval jednotný vzhled, ale také obsahová stránka.

Dá se říci, že nepsanými pravidly či kodexy firmy je praktikováno například oblékání zaměstnanců. Vyšší management a administrativní síla na sídle firmy nosí převážně formální oděvy, samozřejmě dle situace. Muže zdobí převážně košile s kalhoty v běžném provozu, u důležitějších příležitostí jako jsou jednání s partnery samozřejmě přibude kravata a sako. Ženy nosí halenky s kalhoty, případně kostýmky. Pracovníci na stavbách mají stejnokroj v podobě overalů s logem firmy.

Další neformální normou je ošetřena atmosféra uvnitř podniku, respektive zásady chování zaměstnanců. Je nepřipustné, aby osobní záležitosti pronikaly do pracovního procesu a jakýmkoliv způsobem jej ovlivňovaly. Pracovní výkony a jednání musí být profesionální, korektní a precizní.

3.2.3 Firemní akce

Společnost SDS EXMOST, spol. s r.o. podniká řadu akcí, které zcela jistě pozitivně ovlivňují nejen pracovní výkony, profesionalitu, motivaci, ale do značné míry i kulturu firmy jako celku a to do značné míry. Pro přehlednější popis je rozdělím na formální akce a neformální akce.

3.3.1 Formální akce

Povinné – pravidelné

Do povinných akcí, které jsou samozřejmě zcela v režii firmy patří především různá školení (např. školení BOZP). Tyto užitečné akce jsou podstatné pro profesní rozvoj a jsou pořádány převážně mimo sídlo společnosti. Jedná se většinou o vícedenní události, tudíž mají vliv nejen pro zdokonalování zaměstnanců ve svém oboru, ale i pro lepší poznání mezi sebou a nastavení „týmového ducha“.

Slavnostní – pravidelné

Jednou za určitý pracovní cyklus, nebo za určité dosažené výsledky a cíle, pořádá firma slavnostní večery (např. „předvánoční večírek“). Na těchto setkáních se vyhodnocují pracovní výsledky, oceňují se lidé, kteří stojí za dosaženými metami a udělují se odměny. Je to také možnost setkání se vedením s řadovými zaměstnanci a jsou zde definovány vize do budoucnosti. Součástí bývá raut a živá hudba.

Motivační – nepravidelné:

Vedení firmy také vypisuje motivační hry a soutěže, jejichž vyvrcholením jsou například soutěže v bowlingu a následné posezení. Je to určitá forma odreagování a bližšího kontaktu mezi jednotlivými zaměstnanci a managementem. Přispívá opět k navození pohodové atmosféry a obohacení pracovních vztahů.

Sportovní dny – pravidelné

Jednou do roka společnost organizuje sportovní hry pro firemní partnery a vlastní zaměstnance. Součástí je samozřejmě doprovodný program a bohaté občerstvení. Potkají se zde nejen zaměstnanci s vedením, ale také se spolupracujícími partnery. Soutěží se zde například v tenise, volejbale, stolním tenise, florbalu a petanque.

3.3.2 Neformální akce

Neformální akce si pořádají zaměstnanci z vlastní iniciativy a na vlastní náklady. Na těchto sešlostech se většinou užší vedení neúčastní. Jedná se například o oslavy narozenin, výročí zaměstnanců a jiné události. Silnou stránkou neformálních akcí je fakt, že si je pořádají zaměstnanci iniciativně a utužují tím partu a týmového ducha.

3.4 Motivační složky

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, důležitou složkou podporující výkony zaměstnanců je motivace. Firma především využívá akcí, na kterých se podílí (například Ignis Brunensis) a odměňuje své nejlepší pracovníky za určité nadstandardní výkony například lístky na jednotlivé akce do v.i.p. prostorů, které obsazují nejlepší místa spojená často s občerstvením. Dalšími významnými děními, které měli možnost zaměstnanci navštívit, bylo například mistrovství světa ve fotbale v Německu v roce 2006 a tento rok to bude mistrovství Evropy pořádaném v Rakousku a Švýcarsku.

3.5 Ostatní složky

Kromě motivačních akcí, kterými firma odměňuje své zaměstnance, poskytuje také nadstandardní servis, jenž je součástí každodenního pracovního procesu a který pomáhá pracovníkům podávat kvalitní výkony.

Do těchto záležitostí patří například možnost využívat služební vozy, kterých má firma ve svém vozovém parku 38. Jedná se o automobily nižší a střední třídy a dodávky. Tyto možnosti využívají jak jednotlivý stavbyvedoucí, tak manažeři a administrativní pracovníci. Služební vozy jsou samozřejmě označeny logem firmy. Další již samozřejmostí jsou mobilní telefony, které jsou vybaveny paušály. Střední, vyšší management a také stavbyvedoucí mají k dispozici služební notebooky, které mají také připojení k internetu, který je nezbytný především pro práci v terénu. Stravování zaměstnanců firma dotuje stravenkami a výhodou také je, že v okolí 400 metrů od sídla firmy je sedm kvalitních stravovacích zařízení, které stravenky přijímají. Ke každodennímu osvěžení jsou k dispozici na pracovištích balené minerální vody různých druhů a to v neomezeném množství. Všichni noví pracovníci dostanou ihned po nástupu svoje vizitky, které slouží k propagaci společnosti a které se považují již za standard při jednáních. Jednotlivá pracoviště jsou uklížena externí službou, která zajišťuje tento servis mimo pracovní dobu, tudíž nedochází k rušení během pracovního procesu. Další nadstandardní složkou, kterou firma zabezpečuje, je ubytování v rámci reprezentaci firmy a to vždy v kvalitním ubytovacím zařízení.

3.6 Dílčí závěr

Závěrem lze říci, že společnost SDS EXMOST, spol. s r.o. poskytuje svým zaměstnancům více než kvalitní podmínky pro výkon práce, což zaručuje, že se mohou pracovníci soustředit pouze na odvádění co nejlepších individuálních výsledků a nemusejí se zabírat rutinními záležitostmi.

4 Výzkumná část

4.1 Vlastní dotazníkové šetření

V této kapitole se budu věnovat průzkumu mezi zaměstnanci firmy SDS EXMOST, spol. s r.o. a vyhodnotím z něj závěry, které přímo i nepřímo ovlivňují firemní kulturu. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci firmy SDS EXMOST, spol. s r.o. pracují převážně v terénu po celé republice, bylo by velice komplikované jim dotazník podat k vyplnění. Tudíž jsem si vybral jako hlavní výzkumný vzorek zaměstnance, kteří pracují v sídle společnosti v Brně. Jedná se především o vedoucí jednotlivých oddělení a administrativní pracovní sílu. Základním vzorkem tedy bude 24 zaměstnanců. Dotazníky jsem jim zaslal pomocí internetu na pracovní e-maily.

Celkově jsem položil 29 otázek, z toho 21 uzavřených s hodnocením od 1 do 5, přičemž: 1 - znamená úplný nesouhlas, 2 - spíše nesouhlas, 3 - neutrální postoj, 4 – spíše souhlas, 5 – úplný souhlas. Dále jsem položil 3 otázky otevřené, kde měli zaměstnanci možnost se rozepsat a na konec 3 otázky uzavřené - rozřazovací.

Otázky jsem rozdělil do sedmi bloků, u kterých jsem vždy napsal dílčí hodnocení. Každá samotná otázka, respektive její hodnoty jsou graficky znázorněny pomocí výsečového grafu. Konkrétní podobu dotazníku přikládám v příloze č. 2.

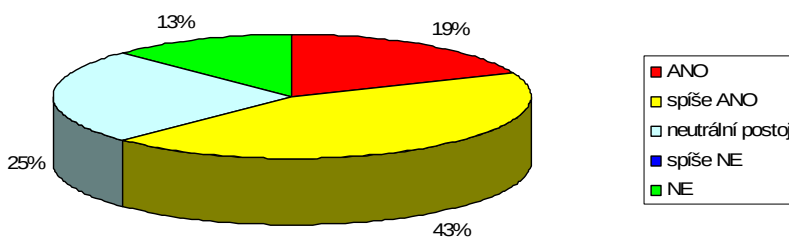
4.1.1 Pracovní zařazení, ohodnocení, motivace, stimuly

1. Jste spokojen(a) s Vaším pracovním zařazením ve společnosti SDS EXMOST, spol. s r.o.?



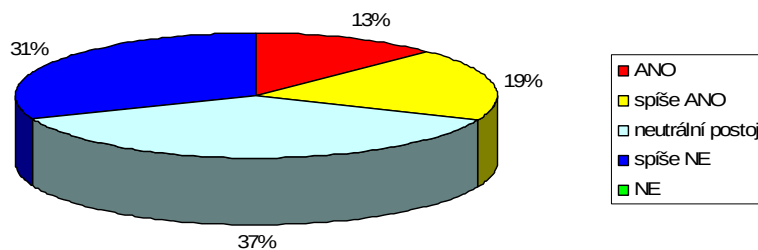
Graf č. 1

2. Jste spokojen(a) s Vaším pracovním ohodnocením?



Graf č. 2

3. Domníváte se, že Vás firma dostatečně motivuje?



Graf č. 3

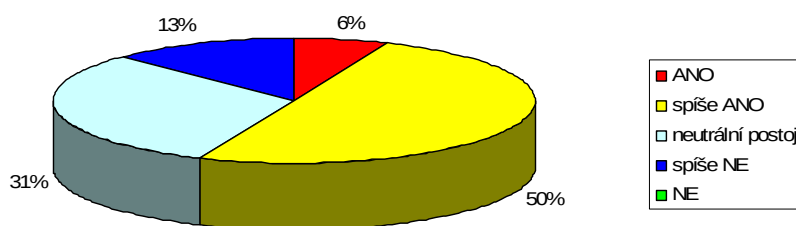
4. Co je pro Vás největším stimulem k lepším výkonům? Uveďte.

- finanční ohodnocení (zvýšení mzdy, prémie)
- vypsání cílové prémie
- slovní ohodnocení (uznání za dobře odvedenou práci)

Hodnocení otázek č.1, 2, 3, 4: většina dotazovaných zaměstnanců je spokojena s jejich pracovním zařazením a stejně tak i s pracovním ohodnocením. V otázce, zda si myslí, že je firma dostatečně motivuje se jejich odpovědi rozdělily na třetiny s tím, že třetina si myslí, že ano či spíše ano, třetina zastává neutrální postoj a třetina se domnívá, že spíše ne. Pro zaměstnance firmy SDS EXMOST, spol. s r.o., je největším stimulem k lepším výkonům například finanční ohodnocení v podobě zvýšení platu či vypsání cílové prémie za stanovený úkol. Druhou nejčastější odpovědí bylo slovní ohodnocení a pochvala.

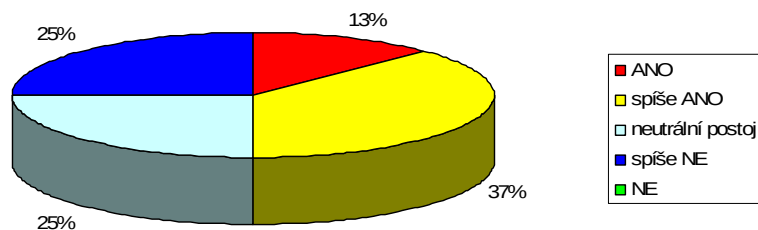
4.1.2. Pracovní ohodnocení, srovnání s konkurencí, pracovní podmínky

5. Myslíte si, že jste ohodnoceni za svou práci adekvátně?



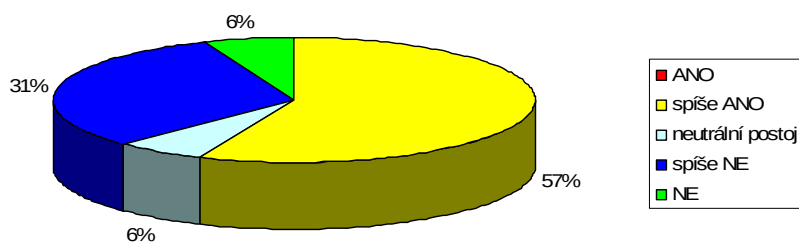
Graf č. 5

6. Je Vaše ohodnocení ve srovnání s konkurencí lepší?



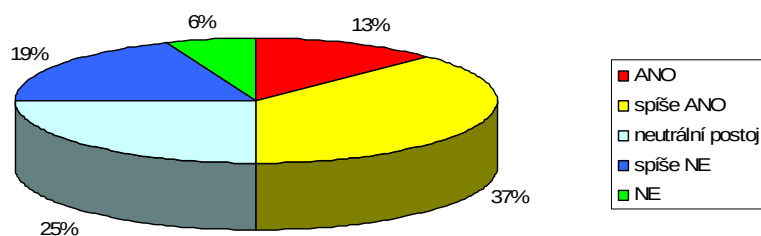
Graf č. 6

7. Poskytuje Vám firma dle Vašeho názoru nadstandardní podmínky?



Graf č. 7

8. Máte nastaveny v systému odměňování i různé benefity (odměny, příspěvky na pojištění)?



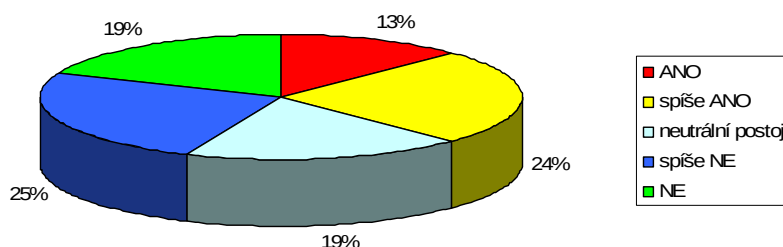
Graf č. 8

Hodnocení otázek č. 5, 6, 7, 8: většina odpovídajících pracovníků je názoru, že jsou za svou práci ohodnoceni adekvátně, pouze malá část s tímto tvrzením nesouhlasila. Zdali-li jsou zaměstnanci ohodnocení lépe než u konkurence, odpověděla polovina tázaných, že ano či spíše ano, druhá polovina buď nesouhlasí, nebo zastává neutrální postoj.

Padesát sedm procent zaměstnanců si myslí, že jim jsou spíše poskytnuty nadstandardní podmínky, za to třicet sedm procent s tímto tvrzením nesouhlasí. Na otázku zda mají nastaveny v systému odměňování i různé benefity, se shodla polovina na kladném hodnocení, čtvrtina nemá jasný názor a čtvrtina je přesvědčena, že spíše nemají nebo dokonce vůbec. Téměř polovina respondentů nemá, či spíše nemá možnost se podílet na rozhodování o dění ve firmě, jednalo se spíše o administrativní část personálu firmy.

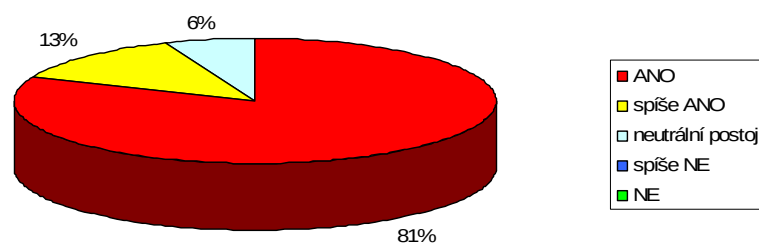
4.1.3 Rozhodování, týmová práce, týmový duch, akce pořádané firmou.

9. Máte možnost se přímo podílet na rozhodování o dění ve firmě?



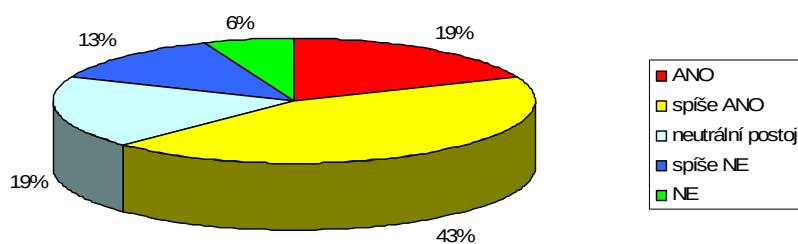
Graf č. 9

10. Myslíte si, že jsou týmová práce a týmový duch pro práci ve firmě důležitými faktory?



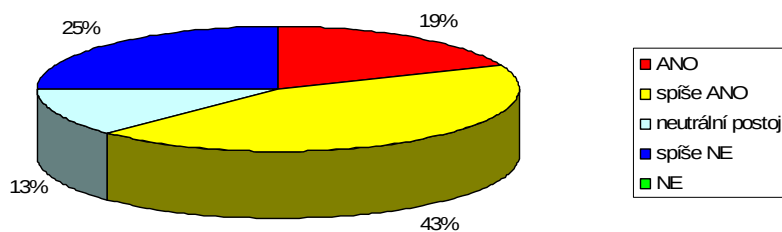
Graf č. 10

11. Je týmový duch ve Vaší společnosti na dobré úrovni?



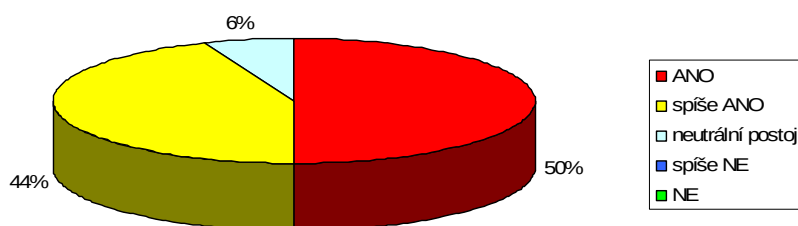
Graf č. 11

12. Podporuje vedení firmy svými aktivitami a iniciativou firemního ducha?



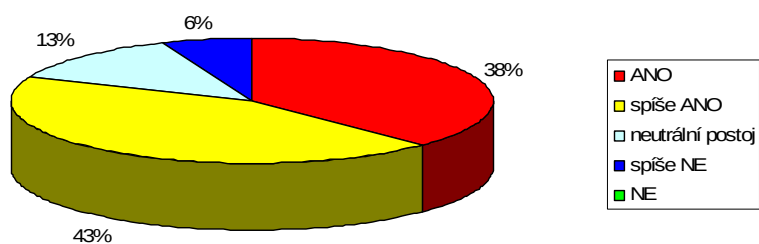
Graf č.12

13. Jsou akce (školení, večírky, soutěže, sportovní hry) pořádané firmou důležité pro správný chod firmy?



Graf č. 13

14. Účastníte se firemních akcí?



Graf č. 14

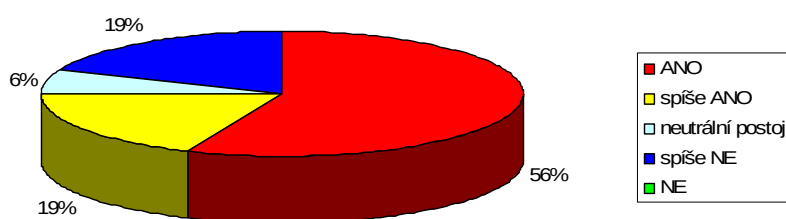
15. Která z firemních akcí je pro vás nejpříjemnější. Uveďte.

- sportovní den
- předvánoční večírek
- neformální akce
- předávání díla

Hodnocení otázek č. 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15: pro drtivou většinu zaměstnanců jsou týmová práce a týmový duch pro práci velice důležitými faktory. Většina dotazovaných zaměstnanců se domnívá, že je týmový duch v jejich společnosti na dobré úrovni, pouze menšina si rozdělila své názory mezi neutrální a negativní postoj, což je pro firmu potěšujícím zjištěním. Firma SDS EXMOST, spol. s r.o. podporuje firemního ducha podle většiny tázaných, pouze čtvrtina o tom není dostatečně přesvědčena. Podle názoru drtivé většiny jsou akce pořádané firmou (např. školení, večírky, soutěže, sportovní hry) důležité pro správný chod podniku a zároveň je pro firmu pořádání těchto akcí velice efektivní, protože se jej účastní většina zaměstnanců. Suverénně největší oblibu u zaměstnanců zaznamenávají sportovní hry, dále pak předvánoční večírek, neformální akce a předávání díla.

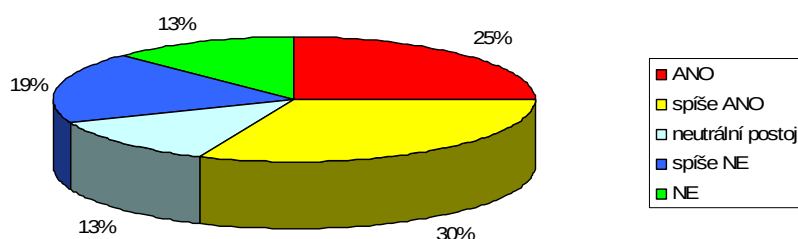
4.1.4 Kontakt s vedením firmy, vize a cíle do budoucna

16. Setkáváte se často s vedením firmy?



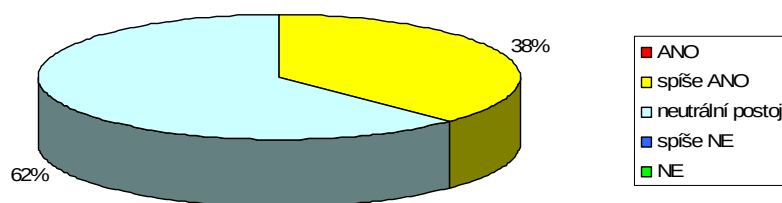
Graf č. 16

17. Znáte firemní vize a cíle do budoucna?



Graf č. 17

18. Ztotožňujete se s těmito vizemi?

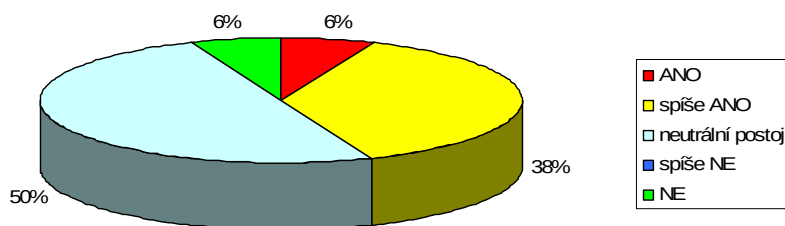


Graf č. 18

Hodnocení otázek č. 16, 17, 18: většina zaměstnanců se často setkává s vedením firmy, proto je důležité, jak na ně vedení působí a jak je dokáže ovlivňovat a motivovat. Větší polovina respondentů zná firemní vize a cíle do budoucna, ovšem pouze něco málo přes třicet procent se s těmito vizemi relativně ztotožňuje, což není zrovna chvályhodné poznání.

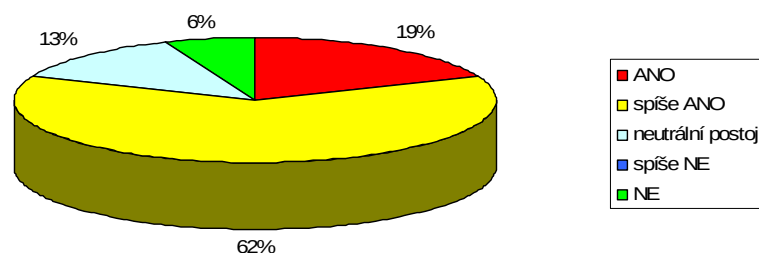
4.1.5 Kolektiv, vybavení pracoviště, pracovní doba

19. Myslíte si, že máte kolem sebe kvalitní kolektiv?



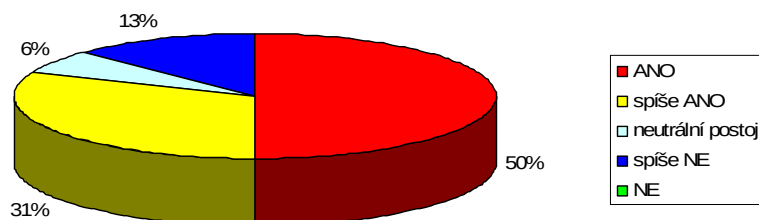
Graf č. 19

20. Je vybavení na Vašem pracovišti na dobré úrovni?



Graf č. 20

21. Jste spokojen(a) s pracovní dobou?

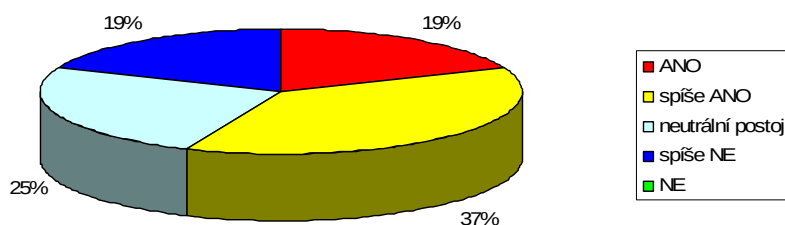


Graf č. 21

Hodnocení otázek č. 19, 20, 21: dle mého názoru je překvapivým výsledkem fakt, že pouze čtyřicet dva procent odpovědí na otázku, zda mají zaměstnanci kolem sebe kvalitní kolektiv, směřovalo ke kladné odpovědi. Naopak pouze šest procent respondentů bylo nespokojeno v otázce kvality vybavení na pracovišti, což je pro firmu dobrým zjištěním. Dalším uklidňujícím výsledkem je pro firmu fakt, že tři čtvrtiny zaměstnanců nemají potřebu měnit pracovní dobu a je s ní relativně spokojeni.

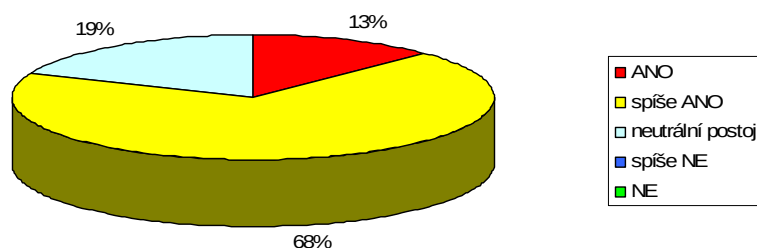
4.1.6 Rozvoj firmy a loajalita zaměstnanců.

22. Myslíte si, že se firma zlepšuje a rozvíjí?



Graf č. 22

23. Cítíte loajalitu vůči firmě a jste hrdý, že právě ve Vaší firmě můžete pracovat?



Graf č. 23

Hodnocení otázek č. 22, 23: nadpoloviční většina zaměstnanců si myslí, že se firma relativně zlepšuje, což je dobrým signálem i možná proto, že v tomto dotazníku odpovídali téměř v polovině lidé, kteří nemají možnost se podílet na rozhodování o dění ve firmě. Dalším chvályhodným zjištěním z řad zaměstnanců je fakt, že v otázce zda cítí loajalitu vůči firmě a zda jsou hrdí, že mohou ve firmě SDS EXMOST, spol. s r.o. pracovat, nikdo neoznačil zápornou odpověď a pouze jedna pětina zastávala neutrální postoj. Jinými slovy, většina zaměstnanců je vůči své firmě loajální a je hrdá, že může právě v této firmě pracovat.

4.1.7 Přednosti firmy, nedostatky firmy, témata pro změnu

24. Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní nedostatky firmy? Uveďte.

- nedostatek pravomocí a kompetencí při rozhodování
- komplikovaná organizace práce
- nesystémové řízení chodu firmy
- pouze čtyři týdny dovolené
- nevstřícné jednání vedení firmy
- pozdní splácení faktur

25. Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní přednosti firmy? Uveďte.

- schopnost získávání množství zakázek
- dlouholetá praxe firmy v oboru
- konkurenceschopnost na trhu
- dobrá provázanost s partnery
- vybavenost na pracovišti – technologie
- dobrý potenciál
- dobrá dostupnost firmy

26. Co by jste chtěl(a) změnit na Vaší firmě?

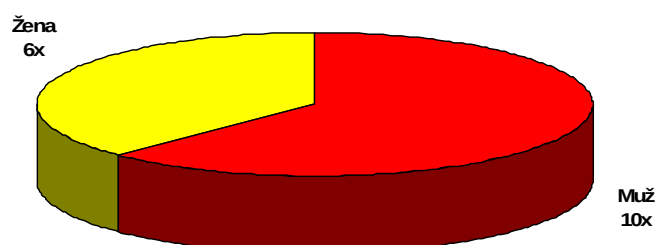
- větší pravomoce a podíl zaměstnanců na řízení firmy
- systém zodpovědnosti
- zjednodušení a zlepšení administrativního chodu
- systém řízení
- přístup vedení k zaměstnancům
- organizace práce

Hodnocení otázek č. 24, 25, 26: jako hlavní nedostatky ve firmě vidí její zaměstnanci například nedostatek pravomocí a kompetencí při rozhodování, komplikovanou organizaci práce, nepřehledné řízení chodu firmy, nevstřícné jednání vedení a pozdní splácení faktur. Naopak jako přednosti vnímají především schopnost získávání množství zakázek, dlouholetou praxi v oboru, perspektivní potenciál, konkurenceschopnost a kvalitní vybavení pracoviště.

Zaměstnanci by nejraději ve firmě změnili především pravomoce, podíl zaměstnanců na řízení firmy, systém odpovědnosti, řízení, zjednodušení administrativního chodu a lepší přístup vedení k zaměstnancům.

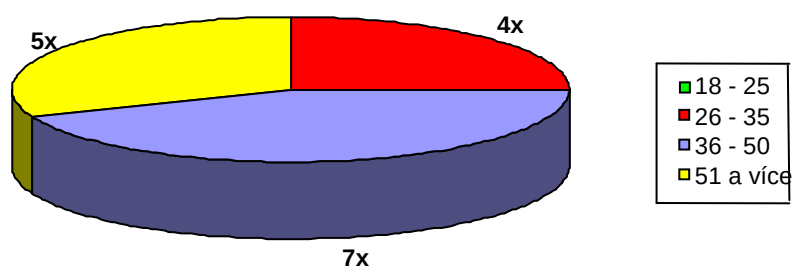
4.1.8 Rozřazovací otázky (pohlaví, věk, vzdělání)

27. Jste muž/žena?



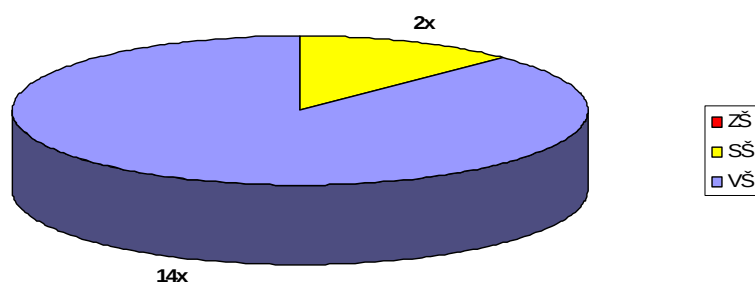
Graf č. 27

28. Váš věk?



Graf č. 28

29. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č.29

Hodnocení otázek č. 27, 28, 29: z rozřazovacích otázek je patrné, že firma zaměstnává větší množství mužů než žen. Věkový průměr zaměstnanců se pohybuje okolo čtyřiceti let, přičemž největší zastoupení má věková skupina mezi třiceti šesti až padesáti lety. Snad největší devizou firmy je fakt, že převážná část dotazovaných zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Jedná se tedy o vysoce kvalifikované zaměstnance, což může být konkurenční výhodou.

4.2 Dílčí závěr

Jelikož jsem z tohoto průzkumu získal velice důležité výsledky, informace a závěry, hodnotím jej jako velice efektivní a účelný. Z celkového počtu dvaceti čtyř dotazovaných bylo ochotno a schopno vyplnit dotazník a odevzdat včas šestnáct respondentů, což hodnotím jako poměrně úspěšné procento. Díky těmto odpovědím lze relativně přehledně analyzovat, kde má společnost SDS EXMOST, spol. s r.o. nedostatky v oblasti firemní kultury a kde má naopak přednosti. Je vhodné na takto zjištěných nedostatcích zapracovat a co nejefektivněji je odstranit a naopak zjištěné přednosti podporovat a rozvíjet.

Firmu může například těšit, že má ve svých řadách vysoce kvalifikované zaměstnance s poměrně slušnou praxí a zkušeností. Také akce pořádané firmou mají velký úspěch a podstatný vliv na rozvoj firemní kultury a dobrého klima ve firmě a zároveň se jich zaměstnanci rádi a často účastní. Ve většině případů cítí zaměstnanci loajalitu vůči firmě a jsou hrdí, že v ní mohou pracovat, což nejen vede k efektivním pracovním výkonům, ale je i předpokladem, že zaměstnanci nebudou jim poskytnuté výhody zneužívat. Drtivá většina zaměstnanců je přesvědčena, že firemní duch je důležitým faktorem pro práci firmy a většina hodnotí firemního ducha své firmy na dobré úrovni.

Naopak jako rezervu firmy hodnotím fakt, že zaměstnanci nemají ideální přehled o vizích a cílech firmy do budoucna, což je dle mého názoru podstatná složka úspěšného fungování podniku. Další mírně znepokojující známkou mezi zaměstnanci je většinový neutrální postoj zaměstnanců ve vzájemném hodnocení kvality kolektivu. Většina zaměstnanců spatřuje nedostatek vedení firmy v otázkách motivace.

V otázkách změny ve společnosti by dotazovaní pracovníci přivítali především větší pravomoce, samostatnost a odpovědnost při rozhodování. Jako oporu shledávají dlouholetou praxi v oboru, konkurenceschopnost a sílu v získávání zakázek.

5 Návrhová část

Vzhledem k tomu, že jsem absolvoval v uvedené firmě studentskou praxi a měl jsem možnost konzultovat s jednotlivými vedoucími oddělení rezervy v možnostech společnosti a jejich představy, mohu definovat nedostatky, které limitují firmu ve vytvoření dokonalého prostředí a s tím spojenou firemní kulturou.

Problém č.1: Přehřívání pracovního prostředí

Identifikace problému: tento problém je záležitostí letních měsíců, kdy teplé dny znepříjemňují podmínky na pracovišti. Vzhledem k tomu, že sídlo firmy je situováno na horizontální části města, má více než dostatek slunečního záření, které přehřívá přes prosklené části budovy pracoviště, především podkrovní místnosti.

Návrh řešení: prvním návrhem je tedy zavedení klimatizace do sídla firmy. Zaměstnanci problém zatím řeší provizorně pomocí větráků, které ale nejsou ideálním řešením. Klimatizace by jistě zpříjemnila každodenní pracovní proces i vzhledem k tomu, jak jsou zaměstnanci oblékáni (košile, kalhoty, obleky, kostýmky). Nejedná se o významně nákladnou investici a efekt by řešení přineslo nejen pro zaměstnance a vedení firmy, ale také pro klienty a partnery, kteří sídlo často navštěvují z důvodů jednání a uzavírání kontraktů.

Problém č. 2: Parkovací plochy

Identifikace problému: další ne zrovna ideálně řešenou záležitostí jsou parkovací plochy před sídlem firmy. Zcela chybí označení parkovacích míst a vjezd na parkoviště je komplikovaný. Problém se netýká pouze zaměstnanců pracujících na sídle firmy, ale také do značné míry i partnerů a klientů, kteří přijíždějí na jednání svými vozy.

Návrh řešení: tato situace by se dala řešit například rozšířením parkovacích míst a využitím chodníku před budovou firmy, samozřejmě po konzultaci s magistrátem města Brna. Řešení připadá v úvahu i z toho důvodu, že podobný model využívají firmy, které sídlí ve vedlejší ulici. Označení parkovacího místa by bylo vhodné vyřešit instalací dopravní značky označující parkovací plochu a samozřejmě i pozemním vymezením parkovacích míst.

Problém č.3: Orientační tabule

Identifikace problému: neméně důležitou součástí správného chodu podniku jsou orientační tabule, které jsou v budově firmy v současné době nepřehledné a v některých případech dokonce i mylné, respektive neaktuální. Předem musím zopakovat, že budova byla dokončena a předána relativně nedávno a organizační schéma a struktura byla měněna, tudíž to společnost mírně omlouvá, nicméně pro lepší orientaci bude třeba tuto otázku urychleně řešit.

Návrh řešení: prvním krokem, který povede k nápravě stávajícího problému musí být stažení dosavadních tabulí. Samozřejmě je důležité tyto orientační tabule aktualizovat dle nové organizační struktury podniku. Při vstupu do sídla firmy do spodního patra je ideální nainstalovat centrální orientační tabuli s rozpisem jednotlivých poschodí a kanceláří konkrétních oddělení připadající na každé patro. Následovat musí doplnění již orientačních tabulí každého patra s konkrétním rozpisem kanceláří na pracovištích jednotlivých oddělení. Posledním krokem musí být označení konkrétních kanceláří aktuálními štítky s označením oddělení, jménem pracovníků pracujících v konkrétní kanceláři a funkce, které zastávají.

Problém č. 4: Označení sídla firmy

Identifikace problému: z mého pohledu velice důležitou otázkou je označení sídla firmy, které v případě SDS EXMOST, spol. s r.o. je neadekvátní velikosti jména firmy a také honosnosti jejího sídla. Stávající označení je vystaveno pouze formou desky s logem, která je opřena o plot před budovou.

Návrh řešení: jedná se nejen o záležitost orientace a naleznutí firmy, ale zároveň také propagace a určité formy reklamy. Myslím si, že budova firmy by si zasloužila viditelnější označení, například v podobě velkého loga na čelní straně budovy, které by mohlo být i v podobě neonové tabule, jenž by osvětlovala sídlo i ve večerních hodinách. Jedná se opět o poměrně nenákladnou investici, která by sídlo firmy jistě povznesla na vyšší úroveň a zdokonalila tak exteriér budovy.

Problém č. 5: Uvítací místnost pro hosty

Identifikace problému: uvítací místnost pro hosty je prvním kontaktem, se kterým se dostanou její návštěvníci (obchodní partneři, klienti) do styku. Dle mého názoru je sice útulná, ale nevýrazná a nedostatečně propaguje jméno firmy.

Návrh řešení: prvním krokem by byla instalace propagace loga firmy v podobě tabule, či vlajky s logem firmy. Stávající stoly u křesel bych obohatil propagačními materiály firmy v podobě bulletinů nebo výročních zpráv, které by si mohli čekající návštěvy prohlédnout. Dalším dle mého názoru efektivním krokem by bylo pověšení zarámovaných certifikátů a ocenění (např. za mostní dílo roku) na zeď, což by se dalo vyřešit jednoduchým přemístěním z jednací místnosti, kde nejsou pro příchozí vůbec viditelné.

Problém č. 6: Cíle a vize podniku

Identifikace problému: z průzkumu provedeného formou dotazníku jsem zjistil, že zaměstnanci jsou nedostatečně seznámeni s cíly a vizemi firmy do budoucnosti.

Návrh řešení: firma každoročně pořádá zahajující školení pro zaměstnance, které je rozděleno pro management a administrativní sílu a zvláštní školení probíhá pro mistry a dělníky. Je to ideální možnost pro vedení firmy, aby seznámila své zaměstnance podrobněji s obchodními a ekonomickými strategiemi firmy, možnostmi, perspektivou a vizemi do budoucna. Měli by se zde vytyčit cíle jak celé firmy, tak samozřejmě konkrétních segmentů na jednotlivá období. Důležité je každopádně definovat rezervy, nedostatky, možnosti a následně konkretizovat specifické úkoly, které povedou k jejich odstranění a zároveň k synergickému splnění vytyčených cílů.

Problém č. 6: Kvalita kolektivu

Identifikace problému: mnohé odpovědi v průzkumu směřovali na kvalitu pracovního kolektivu.

Návrh řešení: vzhledem k tomu, že jsem měl možnost o tomto problému diskutovat a vstřebat informace přímo z řad zaměstnanců, doporučil bych to stejné vedení firmy. Udělal jsem si závěr, že zaměstnanci hodnotí celkovou kvalitu personálu jako dobrou, ale kritika spíše směřovala na nejbližší spolupracovníky v oddělení. Jedná se možná o efekt „ponorkové nemoci“, jinak řečeno přesycení z každodenního styku.

Vedení by mělo udělat kolektivní debatu po jednotlivých odděleních o tomto problému a následně individuální pohovory s jednotlivými zaměstnanci, identifikovat aspekty, na které spolupracovníci poukazují a vyvodit z něj závěry. V krajních případech připadá v úvahu i přeorganizování jednotlivých pracovišť a přeobsazení na jiné pozice či funkce, případně do jiných kanceláří.

Problém č. 7: Motivace

Identifikace problému: z řad zaměstnanců se ozývají názory na nedostatečnou motivaci ze strany vedení firmy. Jelikož je motivace jedním z nejdůležitějších aspektů úspěšného a stále zlepšujícího se chodu firmy, je nutné tento aspekt řešit.

Návrh řešení: nejdříve je nutno oddělit přímou finanční motivaci od motivace formou jiných výhod. Jelikož zatím není zaveden tzv. třináctý plat, považuji jej za hlavní bod zavedení motivací v podobě finančního ohodnocení. Navrhuji zavést tento nástroj motivace plošně, ale konkrétní finální odměnu každému zaměstnanci určit individuálně, například dle dosažených pracovních výsledků. U přímo hodnotitelných funkcí, jejichž výsledky lze pragmaticky doložit a vyčíslit (např. stavbyvedoucí) navrhuji zavést přímou finanční motivaci v podobě přesně předem stanoveného procentuálního podílu na zisku z konkrétního projektu (např. stavby mostu). Tento model se již ve firmě zvažuje a je v jednání. Jelikož je práce na stavbách prováděna formou turnusové pracovní doby, motivující by jistě bylo odměnit například zkrácení termínu postavení a předání stavby před stanoveným datem formou adekvátní doby (např. týden) dovolené navíc.

Problém č. 8: Pravomoce a kompetence

Identifikace problému: zaměstnanci si také v hojné míře stěžovali na nedostatek pravomocí a kompetencí na svých pozicích.

Návrh řešení: tento problém, zejména u vedoucích jednotlivých oddělení, je možno řešit delegací pravomocí a kompetencí z jednatele společnosti (především v době jeho delší či trvalé nepřítomnosti) na jednotlivé vedoucí oddělení. Konkrétní podobu by mohlo mít například v otázkách rozhodování o nákupech různých zařízení, strojů a techniky, kdy by byla stanovena horní hranice (např. pořizovací ceny), o kterých by mohli vedoucí svých resortů rozhodovat. Urychlil by se tak proces rozhodování a firma by mohla okamžitě reagovat a řešit vzniklé situace.

5.2 Dílčí závěr

Na první pohled se možná zdá, že se jedná pouze o nepodstatné nedostatky, které nijak radikálně neohrožují chod společnosti, nicméně chce-li firma dosahovat výborných výsledků, musí také poskytnout svým zaměstnancům odpovídající zázemí, kterému už chybí snad jen odstranění zmíněných nedostatků.

Tato kapitola názorně demonstruje, že je užitečné dělat ve firmách průzkumy formou dotazníkového šetření, kdy se identifikují pomocí názorů z řad zaměstnanců hlavní problémy, které limitují správný chod firmy. Tyto alarmy je důležité odstranit a napravit. Je podstatné také posilnit pozitivní aspekty firmy a stále je zdokonalovat a rozvíjet. Je to nástroj pro boj na konkurenčním prostředí, které je stále více dynamičtější a každý sebemenší aspekt rozhoduje o úspěchu.

Závěr

V úvodní teoretické části jsem objasnil firemní kulturu, kulturu jako všeobecný pojem a aspekty, které ji ovlivňují. Následně jsem představil společnost SDS EXMOST, spol. s r.o., v níž jsem měl možnost absolvovat studentskou praxi a jejíž firemní kulturu jsem analyzoval. K tomu jsem využil konzultací s vedoucími jednotlivých oddělení a také průzkumu pomocí dotazníků, které jsem předložil k vyplnění zaměstnancům firmy. Na základě dotazníkového šetření jsem zhodnotil firemní kulturu zmíněné firmy a identifikoval jsem její přednosti a nedostatky. Následně jsem jednotlivé problémové oblasti rozebral a navrhl soubor řešení, které jsou variantou k jejich odstranění a posílení firemní kultury, která má značný vliv na efektivitu práce.

Ačkoliv jsem přizpůsobil dotazníkový výzkum konkrétní firmě, je možno jej použít jako universální nástroj de facto pro jakékoli firmy v jakémkoliv odvětví. Taktéž soubor návrhů a opatření, které jsem navrhl, je možno brát jako inspiraci k posílení firemní kultury.

Během tvorby této práce jsem získal široké povědomí o firemní kultuře jako takové a samozřejmě také mnoho zkušeností, které jsem využil nejen k vypracování bakalářské práce ale jsem přesvědčen, že je jistě využiji i v profesním životě. Tématika firemní kultury je velice široká, dynamická a zajímavá. Práce byla tudíž velice zajímavá a obohacující.

Seznam literatury a informačních zdrojů

- [1] BROOKS, I. *Firemní*. 2003. ISBN: 80-7226-763-9
- [2] KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 2006. ISBN: 80-247-1764-6
- [3] POKORNÝ, J. *Personální management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 2006. ISBN: 80-214-3204-7
- [4] POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář*. 2006. ISBN 80-214-3254-3
- [5] POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 2004. ISBN: 80-7204-348-X
- [6] PRYPOŇ, Milan. *Firemní kulturu nejde rychle naordinovat*. Dostupné z http://ihned.cz/3-21938320-firemn%ED+kultura-000000_d-fb
Poslední úprava: 3. 9. 2007 /online/
- [7] PRYPOŇ, Milan. *Experty v podniku udrží dobrá firemní kultura*. Dostupné z http://ihned.cz/3-22175060-firemn%ED+kultura-000000_d-99
Poslední úprava: 8. 10. 2007 /online/
- [8] SIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. ISBN: 80-7357-046-7
- [9] UZEL, J. *Firemní kultura - její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. 2006. ISBN 80-86973-03-4
- [10] WIKIPEDIA. *Flegmatik*. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Flegmatik>
Poslední úprava: 23. 12. 2007 /online/
- [11] WIKIPEDIA. *Cholerik*. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Cholerik>
Poslední úprava: 12. 4. 2008 /online/

- [12] WIKIPEDIA. *Melancholik*. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Melancholik>
Poslední úprava: 1. 5. 2008 /online/
- [13] WIKIPEDIA. *Sangvinik*. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Sangvinik>
Poslední úprava: 28. 1. 2008 /online/

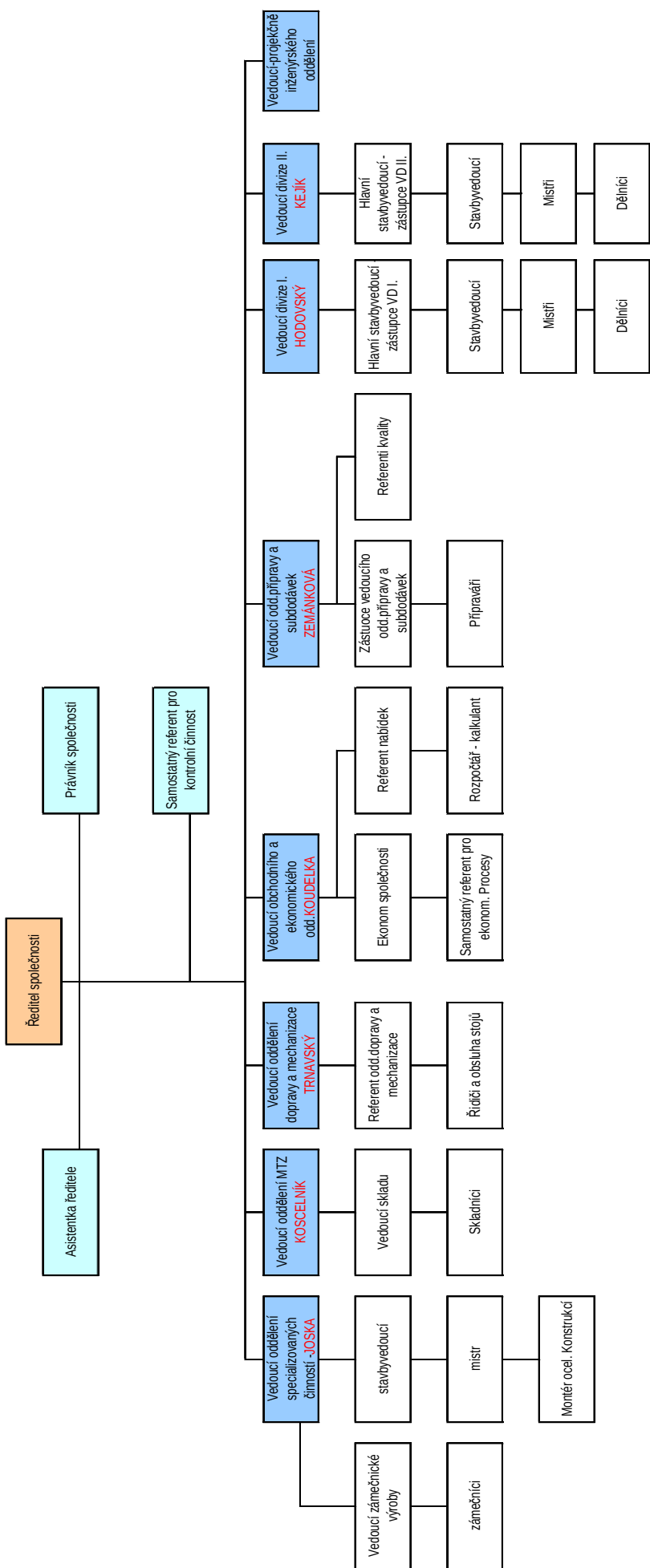
Inventář příloh

Příloha č.1: Organizační schéma společnosti SDS EXMOST spol. s r.o.

Příloha č.2: Dotazník určený pro zaměstnance

Příloha č.1: Organizační struktura firmy

Organizační schéma SDS EXMOST spol. s r.o.



Příloha č. 2: Dotazník

Dotazník názorů zaměstnanců na firmu

Přeji Vám dobrý den. Jsem studentem 3. ročníku Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického v Brně, oboru ekonomika a management. Chtěl bych Vás tímto požádat o ochotu vyplnit následující dotazník, který poslouží k vypracování mé bakalářské práce na téma „Firemní kultura a její vliv na efektivitu práce“. Dotazník je zcela anonymní a poslouží pouze ke studijním a výzkumným účelům, proto Vás chci poprosit o co nejupřímnější odpovědi.

Za vyplnění vřele děkuji a jsem s pozdravem.

Jan Trnavský

Student 3. ročník VUT – FP

Návod na vyplnění dotazníku:

U uvedených otázek zakroužkujte prosím vždy jen jednu variantu odpovědi.

U rozepisovacích otázek uveďte své názory do vyznačených řádků.

1) Jste spokojen(a) s Vaším pracovním zařazením ve společnosti SDS EXMOST, spol. s r. o.?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

2) Jste spokojen(a) s Vaším pracovním ohodnocením?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

3) Domníváte se, že Vás firma dostatečně motivuje?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

4) Co je pro Vás největším stimulem k lepším výkonům? Uveďte.

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

5) Myslíte si, že jste ohodnoceni za svou práci adekvátně?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

6) Je Vaše ohodnocení ve srovnání s konkurencí lepší?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

7) Poskytuje Vám firma dle Vašeho názoru nadstandardní podmínky?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

8) Máte nastaveny v systému odměňování i různé benefity (odměny, příspěvky na pojištění)?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

9) Máte možnost se přímo podílet na rozhodování o dění ve firmě?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

10) Myslíte si, že jsou týmová práce a týmový duch pro práci ve firmě důležitými faktory?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

11) Je týmový duch ve Vaší společnosti na dobré úrovni?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

12) Podporuje vedení firmy svými aktivitami a iniciativou firemního ducha?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

13) Jsou akce (školení, večírky, soutěže, sportovní hry) pořádané firmou důležité pro správný chod firmy?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

14) Účastníte se firemních akcí?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

15) Která z firemních akcí je pro vás nejpříjemnější. Uveďte.

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

16) Setkáváte se často s vedením firmy?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

17) Znáte firemní vize a cíle do budoucna?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

18) Ztotožňujete se s těmito vizemi?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

19) Myslíte si, že máte kolem sebe kvalitní kolektiv?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

20) Je vybavení na Vašem pracovišti na dobré úrovni?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

21) Jste spokojen(a) s pracovní dobou?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

22) Myslíte si, že se firma zlepšuje a rozvíjí?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

23) Cítíte loajalitu vůči firmě a jste hrdý, že právě ve Vaší firmě můžete pracovat?

- 1 – ANO
- 2 – spíše ANO
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše NE
- 5 – NE

24) Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní nedostatky firmy? Uveďte.

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

25) Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní přednosti firmy? Uveďte.

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

26) Co by jste chtěl(a) změnit na Vaší firmě?

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

27) Jste muž/žena?

- ☐ Muž
☐ Žena

28) Váš věk?

- ☐ Od 18 do 25
☐ Od 26 do 35
☐ Od 36 do 50
☐ 51 a více

29) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
☐ Střední
☐ Vysokoškolské (popř. vyšší odborné)

Děkuji za Váš čas při vyplňování tohoto dotazníku a přeji Vám mnoho pracovních i osobních úspěchů.