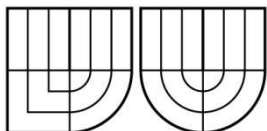


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANČÍ



FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES



NÁVRH NA ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY SUGGESTION FOR THE IMPROVEMENT OF THE COMPANY'S CULTURE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

KRISTÝNA FRAŇKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, Csc.

Anotace

Bakalářská práce řeší problém ve firemní kultuře ve společnosti IFE-CR a. s. Práce vychází z předem stanovených hypotéz, které jsou položeny tak, aby se práce dále mohla zabývat problémem z nich vyplívajícím. Součástí je popis společnosti, teoretické poznatky z literatury a analytická část, která obsahuje vlastní výzkum ve společnosti, výsledky výzkumu a navrhovaná řešení.

Anotation

This bachelor work describes problems in company culture in IFE-CR a. s. This work is based on assigned hypothesis, which are answer so, that work can interested with problem from resulting its. Constituent is describe by company, principles knowledge from literature and analytic part, which consist owne research in company, outcomes research and proposal resolution.

Klíčová slova

Firemní kultura

Efektivita

Zaměstnanec

Práce

Key words

Organization culture

Effectiveness

Employ

Work

Bibliografická citace práce

FRAŇKOVÁ, K. *Návrh na zlepšení firemní kultury*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 65 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 29. května 2009

.....

Kristýna Fraňková

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za odborné vedení a cenné rady při vypracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika problému, stanovené hypotézy, cíl práce	9
1.1 Stanovené hypotézy	9
1.2 Cíl práce	10
2 Teoretické poznatky z literatury	11
2.1 Co je to firemní kultura	11
2.2 Charakteristika firemní kultury	13
2.3 Kultura a organizační struktura	14
2.4 Chování lidí, týmová práce	17
2.5 Místo strategie	18
2.6 Silná firemní kultura a její souvislosti	19
2.6.1 Silná a slabá firemní kultura	20
2.7 Typologie firemní kultury	20
2.8 Marketingové hledisko	24
2.8.1 Motivace a stimulace	25
2.8.2 Motivace a motiv	25
2.8.3 Stimulace a stimul.....	27

2.8.4	Zdroje motivace	28
2.8.5	Motivační a stimulační teorie	28
3	Charakteristika společnosti	31
3.1	Základní údaje o firmě	31
3.2	Organizační struktura firmy	32
3.3	Vztahy k vyšší organizační jednotce	32
3.4	Předmět podnikání a výrobní sortiment	33
4	Analytická část	34
4.1	Dotazníkové šetření	34
4.2	Vyhodnocení hypotéz	45
4.3	Poznatky plynoucí z dotazníkového šetření	46
5	Návrhy řešení pro zvýšení efektivity práce	47
5.1	Problémy z dotazníků a jejich řešení	47
5.2	Další návrhy na možnosti zvýšení efektivity práce	51
6	Závěr	53
7	Přehled literatury	54
8	Seznam grafů a obrázků	56

Úvod

Zabýváme-li se tématem firemní kultura, je třeba uspořádat si priority a možnosti tohoto odvětví. Nejprve je nezbytné uvědomit si jaký dopad má samotná firemní kultura na koloběh celé firmy z hlediska její vyrovnanosti a bezproblémového fungování. Díky firemní kultuře můžeme vidět jak si firma vede nejen z hlediska získávání a motivace svých zaměstnanců, ale také podle toho jaký má dopad na svoje zákazníky.

V odvětví firemní kultury je důležitá adaptace pracovníků na určitý program firemní kultury, který je vyvinut a vytvořen odborníky z praxe, proto aby docházelo ke zlepšení a zefektivnění práce stávajících pracovníků. Pomocí firemní kultury se tak firma snaží dosáhnout co možná nejlepší spolupráce se svými zaměstnanci za jednotným cílem a tím je dosažení co nejvyšší efektivnosti tím, že dosáhnou maximálního využití svých zdrojů.

Tomuto odvětví jsem se rozhodla věnovat již při počátcích mého působení v dané společnosti. Díky volnosti, kterou mi dává moje nadřízená, kterou je personální ředitelka mohu rozvíjet své schopnosti v oblasti personalistiky a firemní kultury. Pomocí tohoto prostoru využívám nové znalosti získané právě v této společnosti, kde jsem měla možnost pracovat na směrnících úseku recepce a dále přepracovat dokumenty o ID kartách a komunikovat tak i s vysokým managementem. Dále jsem se podílela na uspořádání společenské akce, která se konala při příležitosti křestu firemního vína a sbírala jsem další cenné zkušenosti, které teď mohu využít v této bakalářské práci.

Firemní kultura má neodiskutovatelný podíl na bezproblémovém fungování celé dané společnosti. Na základě firemní kultury daná společnost sestavuje hodnoty a přednosti, které očekává od svých stávajících i potenciálních zaměstnanců. Má vliv na uspořádání úkolů, motivačních prostředků a školicích systémů pro stávající zaměstnance, ale také na chod celého přijmacího řízení jehož nedílnou součástí je prvopočáteční setkání s potenciálním zaměstnancem, jeho vystupování, na průběh samotného přijmacího pohovoru – zde se poprvé přijímaný zaměstnanec seznamuje

s chodem společnosti a zjišťuje důležité skutečnosti ohledně firmy právě pomocí firemní kultury.

1 Charakteristika problému, stanovené hypotézy, cíl práce

Ve své práci se budu zabývat rozvojem a rozkvětem firemní kultury u společnosti IFE-CR a. s. Tuto společnost jsem si vybrala díky mé pozici v ní. Nejprve analyzuji problém vyskytující se ve firemní kultuře, která je úzce spjata s efektivitou práce a díky znalosti tohoto problému pak mohu zavést různá opatření, které povedou k odstranění nedostatků ve firemní kultuře a tím i ke zlepšení efektivity práce.

1.1 Stanovené hypotézy

Vzhledem k tomu, že ve zmíněné společnosti pracuji déle než rok na pozici recepční – asistentka, mohu se věnovat hypotézám týkajícím se firemní kultury, protože díky mé pozici ve firmě jsem získala přehled o různých situacích a o hlavních činnostech. Na mé pozici se věnuji administrativní činnosti, ale také činnosti, kde pracuji s výrobními výkresy a častokrát se setkávám s lidmi, kteří se přijdou ucházet o zaměstnání. Jsem první člověk, se kterým přijdou uchazeči do styku, a proto vím jak je důležité první setkání.

Všechny hypotézy se snažím stanovit tak, aby pokryly celou širokou škálu odvětví firemní kultury. Tyto hypotézy se budu snažit v cíli mé práce konfrontovat se skutečností, které sem docílila.

Hypotéza č. 1: Domníváme se, že firma nemá dobře uspořádanou firemní kulturu.

Hypotéza č. 2: Předpokládáme ochotnost zaměstnanců spolupracovat při tvorbě nového systému firemní kultury.

Hypotéza č. 3: Předpokládáme, že je firma ochotna financovat zavedení nového systému firemní kultury.

Hypotéza č. 4: Domníváme se, že zavedení nového systému zlepší vztahy mezi zaměstnanci firmy.

Hypotéza č. 5: Domníváme se, že zavedení nového systému firemní kultury povede k nižší fluktuaci zaměstnanců.

Hypotéza č. 6: Předpokládáme, že lepší vztahy ve firmě zajistí vyšší spokojenost zaměstnanců.

Hypotéza č. 7: Domníváme se, že zvýšení efektivity práce pokryje výdaje, které firma vynaložila pro zavedení nového systému firemní kultury.

1.2 Cíl práce

Cílem mé práce je nejprve vypracovat analýzu problému dané společnosti a poté pomocí různých prostředků vyřešit problém ve firemní kultuře a to se ve skutečnosti projeví výstupem zlepšení efektivity práce.

Pro rozsáhlé šetření použiji dotazníky, které díky mému postavení ve firmě rozdám hlavně vyššímu a nejvyššímu vedení společnosti, abych měla jistotu, že tyto dotazníky budou svědomitě vyplněny. Dále provedu dotazníkové šetření také ve výrobním úseku, kde mám také dobrou pozici díky mé praxi u výrobní linky.

Ve zmiňované firmě podlehnou mému výzkumu hlavně vyšší střediska ve firemní organizaci. Díky dobré přístupnosti těchto pracovišť, se pokusím praktikovat svou teorii o programech na zvýšení efektivity práce. Díky silnému vedení koncernu se mohu spolehnout právě na vyšší manažery, kteří mi mohou pomoci. Díky mému pracovnímu úvazku v této firmě budu mít zjednodušený přístup k informacím.

2 Teoretické poznatky z literatury

Firemní nebo organizační kultura je často chápána především jako soubor vnějších projevů firmy – způsobů, jak se firma chová ke svým zákazníkům, obchodním partnerům či společenskému okolí. Význam firemní kultury však nespočívá jen v její marketingové funkci a nevyčerpává se jen jejími vnějšími projevy. Firemní kultura je i účinným nástrojem řízení osob v organizaci, jehož význam rychle narůstá v souvislosti s postupující konsolidací a stabilizací firemního managementu. Řízení firemní kultury je důležitou součástí manažerských úkolů spojených s vedením a motivací zaměstnanců.[Bedrnová, Nový, s. 16]

2.1 Co je to firemní kultura

Firemní kultura, to jsou základní hodnoty, normy a obecná pravidla, která ve firmě vládou. Tyto hodnoty určují vedoucí pracovníci a tím dávají najevo, jak spolu mají jednat všichni zaměstnanci. Pokud například podnik obecně vychází z názoru, že zaměstnanci chtějí podávat výkony, vede to k atmosféře důvěry a svobody a jednotliví pracovníci mají pak velké pole působnosti pro uskutečnění svých nápadů a kreativní řešení pracovních úkolů. Naopak panuje-li ve firmě přesvědčení, že jsou zaměstnanci spíš líní a nesamostatní, je zavedeno mnoho kontrolních mechanismů. Důsledkem takového názoru je princip řízení zdej a kontroluj.

K firemním hodnotám může patřit třeba úcta k životnímu prostředí. Projevuje-li se to důsledným tříděním odpadu na pracovištích, pak už nehraje roli, je-li taková zásada někde napsaná nebo ne. Odpovídající chování je očekáváno automaticky od všech zaměstnanců i jimi samotnými. To samé platí i pro nevyslovená pravidla jako jsou zásady oblékání nebo fakt, že porady začínají vždy přesně. Takové zásady jsou většinou pouze neoficiální. Pro nového zaměstnance je nezbytné co nejdříve začít rozlišovat mezi tím, co hlásají firemní věstníky a tím, jaká jsou skutečná pravidla každodenního jednání a soužití zaměstnanců. Firemní kultura by měla být kulturou důvěry.

Firemní kulturu nelze nařídít, musí být žita. Jde o projev důvěry mezi managementem a zaměstnanci podniku. Firma by měla být orientována na úspěch a zaměstnance. Orientace na úspěch znamená hledat úspěch a výhody pro firmu, jakož i zajistit kvalitu a produktivitu. Orientace na zaměstnance spočívá v důvěře pracovníkům, umožňuje jim velkou míru svobody a vzdělávání a zároveň odměňuje dosažené výkony.

Za všech okolností je dobré povzbuzovat týmového ducha a spolupráci. Pěstovat soudržnost, oslovovat své spolupracovníky jako tým, vést je k zájmu o práci svých kolegů. Zvyšuje to pružnost týmu a pocit sounáležitosti. Z toho vyplývá, že je nutné vyhnout se nadřazování některých skupin zaměstnanců.[Bedrnová, Nový, s. 21]

Příklady definic podnikové kultury:

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“ (E. Heinen, 1985, s. 987)

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (E. H. Schein, 1989, s. 3)

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (G. W. Dyer, 1985, s. 204)

Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketou podnikové kultury.“ (W. Pettigren, 1979, s. 24)

Základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a přístupu k životu jednotlivých spolupracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. [Bedrnová, Nový, s. 20]

2.2 Charakteristika firemní kultury

1. **Firemní kultury jako celek nemá žádnou vlastní, individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.** Jde o sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si nejen utvářejí, ale i definují a interpretují členové sociálního systému sami. Firemní kultura tedy nemůže být vnějšímu pozorovateli snadno srozumitelná ani explicitně a objektivně vyjádřitelná. Může mít i velmi silný emotivní obsah.
2. **Firemní kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě se nejedná o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů, či norem jednaní, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.** Pro firemní kulturu nosné postoje, normy a hodnoty vznikají v procesu vzájemné interakce a komunikace, a proto místem jejího vzniku je samotný podnik. Rodinné prostředí, zájmové skupiny a další sociální prostředí, do kterého pracovníci vstupují, může být charakteristické naprosto odlišnými kulturními znaky. Ve všech případech však firemní kultura působí jako normativní faktor upravující a sjednocující vědomé jednání jednotlivců v organizaci.
3. Firemní kultura vzniká, rozvíjí se, případně se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě. **Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.** Historická přechodnost firemní kultury je tak dána jednak neustálou konfrontací s aktuálními podnikatelskými prioritami, jednak s dynamickým vnějším společenským prostředím, které je nositelem měnících se hodnotových a normativních systémů. Na druhé straně skutečnost, že každá firemní kultura má svůj přirozený historický vývoj, své dějiny a tradici, musí vést k opatrnosti při úvahách a snahách o radikální změnu stávající kultury. A to i tehdy, je-li podnikové vedení přesvědčeno, že již splnila své poslání a vyčerpala všechny své možnosti.
4. **Firemní kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.**

Zvolená řešení, postupy, pravidla a normy se vyhodnocují zejména ve vztahu k formulovaným podnikovým cílům a prioritám a následovně dochází k jejich upevnění, úpravě či odmítnutí. Firemní kultura se tak nejen stále mění, ale její konkrétní obsah je vědomě upravován v závislosti na reálném přínosu k dosahování podnikových cílů.

5. **Firemní kultura je dále zprostředkována v adaptačním procesu.** Organizace rozvíjí navíc řadu dalších mechanismů, kterými objasňuje nově příchozím členům, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy. Jde o adaptační programy a plány, podnikové kursy a školení apod.
6. Firemní kultura reprezentuje „konceptuální svět“ členů organizace. **Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.** Vzor vždy umožňuje a usnadňuje selekci a následnou interpretaci a členové organizace tak získávají poměrně snadno a rychle obraz o úkolech a událostech na základě společného a jednotného chápání. Podniková kultura tak vytváří rámec, kontext pro veškeré rozhodovací procesy řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců, kterým současně určitým způsobem zjednodušuje a zprůhledňuje dění v podniku a orientaci v něm. [Bedrnová, Nový, s. 18-19]

2.3 Kultura a organizační struktura

Pokud chceme řídit ve firmách jakoukoli změnu, a tedy i řešit problém tvorby strategie je pro management společnosti důležité pochopit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Abychom byli schopni problémy ve firmě identifikovat, popsat a odstranit, musíme rozumět faktorům, které působí na chování lidí při práci.

a) kultura:

- 1) Mocenská kultura – ti, kdo vyvolávají moc, se snaží držet své podřízené pod absolutní kontrolou.
- 2) Kultura rolí – moc v této kultuře nemají lidé, ale pozice.
- 3) Úkolová kultura – zameřuje se na plnění úkolů, moc je založena na znalostech a vědomostech.

- 4) Osobní kultura – zaměřuje se na lidi, předpokládá se, že lidé budou ovlivňovat pozitivně jeden druhého.
- b) organizační struktura – problém organizační struktury řešíme proto, že musíme zjistit, zda organizační struktura je schopna podporovat strategii. Existuje struktura vyhovující a nevyhovující, která buď podporuje nebo nepodporuje identifikovanou strategii.[Charvát, s. 40]

Struktura organizační kultury podle E. Scheina

Model, který je v současnosti nejznámějším a nejvyužívanějším. Schein rozlišuje tři roviny organizační struktury, na nichž je kultura manifestována, a to podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné:

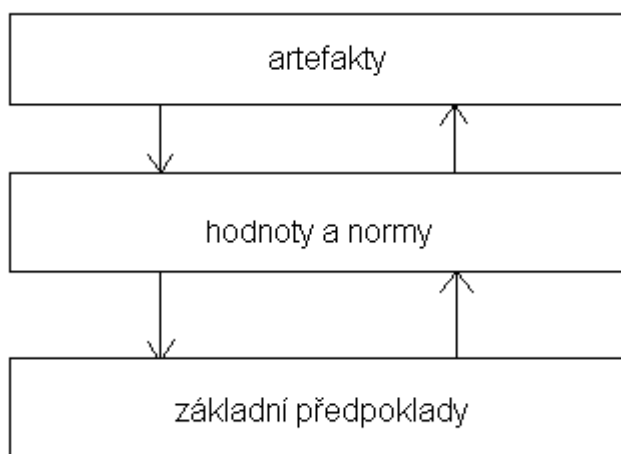
1. **artefakty** – jsou nejvíce na povrchu, pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina, poměrně snadno ovlivnitelná, ovšem bez znalosti obsahu dalších rovin kultury jen obtížně interpretovatelná,
2. **zastávané hodnoty, pravidla a normy chování** – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, částečně ovlivnitelná,
3. **základní předpoklady** – nejhlubší rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky.

Artefakty zahrnují všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá (může je tedy vidět, slyšet...), a to zejména tehdy, když se setká s kulturou pro něj neznámou a nezvyklou. jsou snadno pozorovatelné a popsatelné, ovšem jejich význam není jednoznačný a bez znalosti obsahu dalších rovin kultury je obtížné dešifrovatelný a interpretovatelný.

Hodnoty, tedy skutečnosti, které jsou ve skupině považovány za důležité, mají spolu s normami a pravidly regulující funkci: určují, jak se mají členové skupiny chovat v klíčových situacích. Jejich vznik pramení z úspěšnosti řešení určité situace určitým způsobem. Jestliže totiž řešení, v organizaci z pravidla navržené manažerem, funguje,

skupina vnímá a sdílí úspěch, vnímaný význam se zafixuje a je transformován ve sdílenou hodnotu.

Hodnoty fungující na vědomé úrovni mohou predikovat mnohé z toho, co je pozorovatelné na úrovni artefaktů. Pokud ovšem nejsou založeny na dřívějším učení a nejsou zvnitřněny, mohou představovat pouze hodnoty „deklarované“. Organizace tak může prezentovat, že si váží lidí, ovšem chování v rámci organizace může být s tímto tvrzením v protikladu. Proto zejména při analýze organizační kultury je třeba důsledně dbát na to, nakolik jsou deklarované hodnoty v souladu s nejhlubší rovinou, tj. se základními předpoklady.



Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury

Zdroj: [R. Lukášová, I. Nový a kolektiv, s. 27]

Základní předpoklady, považované za jádro či „esenci“ kultury, představují nejhlubší a neuvědomovanou rovinu kultury. Fungují zcela samozřejmě a automaticky a jsou velmi stabilní a odolné změně. Jsou pro nás natolik samozřejmé, že dokonce považujeme za nemístné a nevhodné o nich diskutovat. Jsme-li k tomu přinuceni, máme tendence je bránit, neboť jejich ohrožování nás emočně destabilizuje.

Zdrojem vzniku základních předpokladů je opakovaná zkušenost, či – přesněji – opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. To, co pro nás bylo původně pouze hypotézou, začne být postupně vnímáno jako realita. Začneme věřit, že věci takto fungují a budeme mít tendenci předávat tento způsob řešení novým členům skupiny.

Změnit něco v této oblasti předpokládá změnit zafixované významy a vytvořené kognitivní struktury, což vede ke kognitivní destabilizaci, která u člověka produkuje úzkost. Ve snaze vyhnout se úzkosti má proto člověk tendenci vnímat určité události kolem sebe v souladu se svými předpoklady, a to dokonce i tehdy, když to znamená popírání či zkreslování či jinou formu obranné reakce. Kultura, představující především soubor základních předpokladů, které sdílíme, tak pro nás definuje, čemu budeme ve skupině věnovat pozornost, jak budeme události interpretovat, jak budeme emocionálně reagovat a jak budeme mít tendenci se v určité situaci chovat.

Jestliže jednotlivec zjistí, že je sám, kdo vnímá a cítí věci odlišným způsobem, po čase se obvykle skupině přizpůsobí. Změnit kulturu skupiny, která sdílela určitou historii, je proto extrémně obtížné.[R. Lukášová, I. Nový a kolektiv, s. 26]

2.4 Chování lidí, týmová práce

Chování lidí i týmová práce jsou důležitými aspekty v souvislosti s procesem tvorby strategie a tedy i se schopností firmy vydělávat dlouhodobě peníze.

- a) týmová práce – tým je skupina lidí vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.
- b) chování lidí – při vykonávání práce se lidé ocitají v nepřehledném množství situací a konfliktů a těmto konfliktům musejí čelit, jsou v nějaké roli. S tím mohou být spojeny problémy. Když člověk ve firmě neví, co se od něho očekává, není si jist tím jak si vede, může se dostat do nějakého stavu nejistoty. S tímto problémem souvisí zvládnání stresu.
- c) role – musíme umět rozlišovat mezi popisem práce, který je prostě seznamem hlavních úkolů, které musí jedinec plnit, a charakteristikou role, která se více soustřeďuje na aspekty chování a na výsledky, které se od jedince v této roli očekávají.
- d) motivace – chování lidí souvisí i s problémem motivace. Z pohledu firmy můžeme konstatovat, že motivovaný pracovník pracuje podle potřeb firmy, teda je automaticky orientován na plnění cílů firmy.[Bedrnová, Nový, s. 42-45]

Normy chování

Skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlosti práce, kvality práce, způsobu jednání se zákazníky...), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví...), ale i oděvu apod. Dodržování norem ve skupině je členy skupiny „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“. Odměny či sankce mají především citový charakter – k členům, kteří normy přijaté ve skupině nedodržují, se ostatní členové skupiny, chovají chladně, odmítavě, omezují s nimi komunikaci a nezdají se ke svým činnostem. Ti, kteří normy dodržují, jsou naopak odměňováni akceptací, projevující se v přátelském a vstřícném chování. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymežují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. [R. Lukášová, I. Nový a kolektiv, s. 24]

2.5 Místo strategie

Strategie:

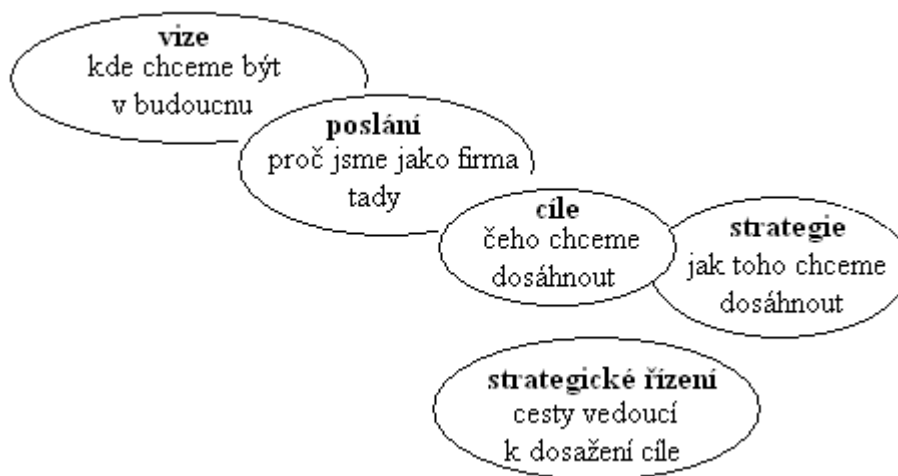
Strategie není dána jednou pro vždy. V různých fázích existence firmy bude strategie jiná. V krátkém období nemusí být ukazatelem vydělávání peněz, ale například získání určitého trhu, deverzifikace, přežití. Obecně platí, že firmy mají finanční a nefinanční cíle. Může jít například o ziskové cíle, finanční cíle, cíle v oblasti produktivity, cíle v oblasti postavení na trhu, cíle v oblasti sociální odpovědnosti a podobně.

Cíle určují, čeho chceme dosáhnout. Strategie říká, jak toho chceme dosáhnout.

Pokud nemáme strategii, nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých cílů.

- strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace,
- strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějakou výhodu,
- strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace,
- strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí,
- strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí,

- strategie může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů,
 - strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.
- a) strategie prostředí – prostředí označuje skutečnost, že naše firma existuje, podniká v určitých politických, společenských podmínkách. Že existuje nějaké obchodní a daňové právo, které musíme brát při podnikání v potaz. Můžeme pracovat námi dostupnými technologiemi a nám dostupnými zdroji.
- b) strategie ve firmě – je lepší v souvislosti s procesem tvorby strategie na firmu pohlížet jako na systém vztahů a vazeb. Je tomu tak proto, že pohled na firmu jako na právní subjekt nám neříká nic o vztazích uvnitř firmy. A tyto vztahy a vazby jsou velmi důležité.
- c) strategie v souvislostech – strategii je nutné vnímat v souvislostech, slovním spojením jsou myšlenky v souvislosti s vizí, posláním, cíli.[Charvát, s. 29-34]



Obrázek 2: Místo strategie

Zdroj: [J. Charvát, 2006, s. 34]

2.6 Silná firemní kultura a její souvislosti

Celkové koncepcie firemní kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Důležitá je však otázka, nejen zda vůbec, ale v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází.[Bedrnová, Nový, s. 19]

2.6.1 Silná a slabá firemní kultura

Na rozdíl od slabé firemní kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Aby bylo možné hovořit o silné firemní kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

a. pregnantnost

Jednotlivé oblasti firemní kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Splnit tento požadavek lze jen za takového předpokladu, že je firemní kultura založena dostatečně široce a že se opírá o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní a které vytvářejí vnitřní logicky uspořádaný a bezrozporný celek.

b. rozšířenost

Celý komplex firemní kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

c. zakotvenost

Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.[Bedrnová, Nový, s. 20]

2.7 Typologie firemní kultury

Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje jakýsi ideální model, ke kterému je možné se přibližovat nebo naopak, kterému je třeba se vyhnout. Jde především o následující skutečnosti:

- způsob zaměstnávání spolupracovníků,
- kritéria a způsob rozhodování,
- rozdělení pravomocí a odpovědností,
- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry,
- styl řízení a převažující způsob kontroly,
- interpersonální vztahy.

„VŠECHNO NEBO NIC“

Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Pozitivně hodnoceno je velmi temperamentní a mladistvé jednání, za zajímavé se považuje časté a rychlé vypadávání z profesionální role. Komunikace je nekonvenční, řeč obsahuje velmi často cizí slova. Přenášení osobních starostí na podnikovou půdu stejně jako osobní svěřování se s intimními problémy je nepřístupné. Úspěch určuje vše: tj. autoritu, moc, příjmy, popularitu a oblíbenost. Úspěchy jsou velmi expresivně slaveny, naopak neúspěchy rychle odloženy a zapomenuty. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, případně neméně rychlého sestupu, doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Muži i ženy mají zcela rovnoprávné postavení, jsou však na ně kladeny stejně tvrdé požadavky.

„CHLÉB A HRY“

Silná extrovertní orientace, svět je plný možností, jen je využít. Vysokou hodnotou je přátelství a sympatické chování. Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na nejdůležitějším místě. Velmi častá a intenzivní je verbální komunikace – kdo mlčí je podezřelý. Vertikální hierarchie moci není důležitá, profesní kariéra je záležitost více společenská než pracovní. Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků.

„ANALYTICKÝ PROJEKT“

Chybná rozhodnutí ohrožují každou firmu. Abychom se toho vyhnuli je třeba se maximálně koncentrovat. Proveme komplexní analýzu a poté dlouhodobou prognózu.

Důvěru má výlučně vědeckotechnická racionalita. Intuice, momentální invence, zkušenost, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavní rituál je zasedání; místa jsou předem určena podle zasedacího pořádku a podle něho se rovněž hovoří. Vše je třeba důkladně prozkoumat, a to trvá velmi dlouho. Rychlost s sebou nutně přináší povrchnost, je tedy podezřelá a nevítaná.

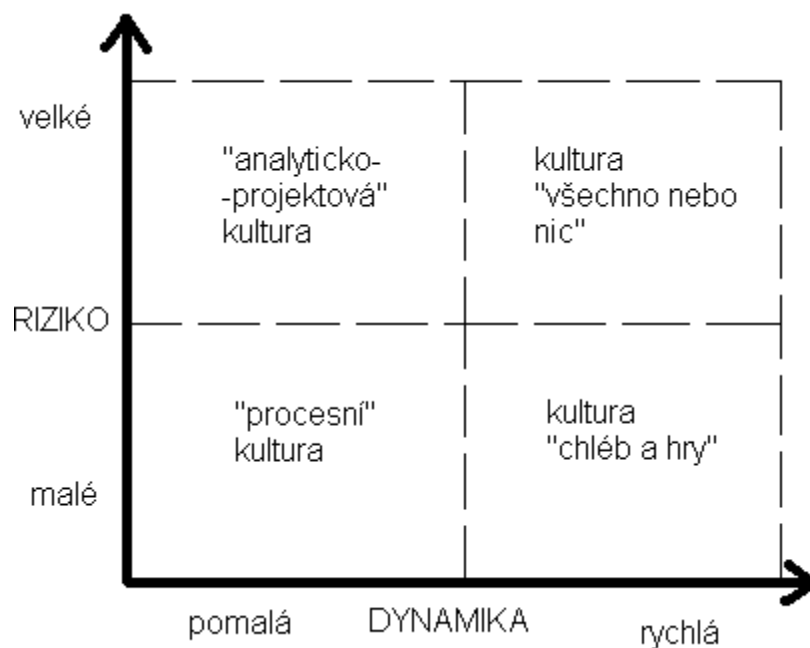
Do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Kariéra se uskutečňuje po krocích, rychlá je nemožná, starší a staří spolupracovníci si zajišťují svůj postup pro sebe výhodnými pravidly.

Oblečení je korektní, stejně jako používaný slovník verbálních výrazů. Emoce se neprojevují, o soukromých záležitostech se nehovoří. Hrdinou je ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí bez ohledu na podmínky sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku.

„PROCES“

Všechny aktivity se bezvýhradně soustřeďují na proces, samotný cíl není ničím a hraje podřadnou roli.

Chyby se nedělají, vše se registruje. Každou chvíli může někdo z venčí či zevnitř upozornit na chybu, musíme být proto stále vyzbrojeni. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu. O každém povýšení každý ví a ví rovněž o tom, co to dotyčnému přinese. Vlastní telefon, koberec v kanceláři, vypolstrované dveře a lampička na stole jsou důležitější než peníze. Povýšení je rovněž oblíbené téma rozhovoru.



Obrázek 3: Typologie podnikové kultury (T. B. Deal, A. A. Kennedy)

Zdroj: [E. Bedrnová, I. Nový, s. 31]

Odlíšná typologie podle K. Vriese a D. Millera představující ve všech případech deformované sociální prostředí jako důsledek dlouhodobého nezvládnání řídicích procesů a řídicích situací. Cílem je upozornit na možné nepříznivé důsledky těchto kultur, které jsou z dlouhodobého hlediska pro běžného pracovníka zjevně neúnosné. Podniky založené na kulturách tohoto zaměření jsou neefektivní a poměrně brzy se vnitřně rozpadají. Jsou to především:

a) **paranoidní kultura**

Stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, permanentní připravenost na cokoliv.

b) **nátlaková kultura**

Perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze nechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřipustné.

c) **dramatická kultura**

Vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama grandiózně usadila doprostřed scény. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ní silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona. Pracovní metody spoléhají na spontánnost a intuici. Projevování pozitivních emoci je projevem loajality. Struktury a regule se často ruší jako zbytečné, úspěchy se velmi slaví.

d) **depresivní kultura**

Pesimistické prognózy a strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje. Vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit. Moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu.

e) **schizoidní kultura**

Velká distance, lepší je se držet zpátky. Plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, koalice a taktika. Prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit.[Bedrnová, Nový, s. 30-33]

2.8 Marketingové hledisko

Marketing firma používá pro svou snahu uvést do souladu svoje potřeby a očekávání. Můžeme to brát tak, že firma má zájem vydělávat peníze, zákazník má zájem uspokojit nějakou svoji potřebu. Tu uspokojí tím, že si na trhu koupí výrobek nebo službu firmy.

Jde tedy o to vytvořit určitou rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou.

- Snaha minimalizovat riziko, které je spojeno se vstupem na trh a maximalizovat zisk z podnikatelské činnosti.
- Metoda řízení, zahrnující v sobě všechny nezbytné kroky a postupy pro zabezpečení co největší míry pravděpodobnosti úspěchu na trhu.
- Podnik tedy dnes již nevystačí s rozhodováním na intuitivní úrovni, ale jeho činnost musí být podložena odpovídající teorií, která se opírá o co nejdokonalější analytické nástroje.[Charvát, s. 135]

2.8.1 Motivace a stimulace

Kdysi v minulosti převládal názor, že pocity lidí z práce nejsou důležité. Význam měla jediné práce jako taková a manažeři měli dojem, že dosahování výkonu zaměstnanců je přímý proces. Stačilo jim říci, co mají dělat, a oni to udělali. A jestliže to z nějakých důvodů nestačilo, vedení využilo síly, kterou mělo k dispozici a v podstatě se uchýlilo k nátlaku.

Úkolem vedení však není jen dosáhnout stanovených cílů. Mělo by se snažit, aby jich bylo dosaženo dobrovolně. V této oblasti je jakákoli chyba nepřijatelná, protože faktor odporu má velký význam. Lidé se postaví proti všemu, co považují za neoprávněný požadavek, a to v takové míře, že následný boj zabere hodně času a vyžádá si velké úsilí, přičemž výkon pracovníků poklesne na minimální úroveň, o které se domnívají, že „by jim ještě mohla projít“. Na lidi se můžeme spolehnout, že budou plnit úkoly skutečně dobře, jediné tehdy, jestliže je budou chtít plnit a budou k tomu zároveň stimulováni. Motivace pak poskytne lidem důvody, proč mají dobrý výkon podávat.[Charvát, s 53]

2.8.2 Motivace a motiv

Slovo „motivace“ má původ v latinském „movere“, což znamená hýbati, pohybovati.

Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy - které člověka a jeho činnost (tj. chování respektive jednání i prožívání) – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Dalším významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích.

Především je to **dimenze směru** – ta se uplatňuje tím, že motivace člověka jeho činnost vždy určitým směrem zaměřuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací. V rovině prožívání lze tuto skutečnost vyjádřit obraty „*chci to a to*“, „*rád bych to a to*“, „*toužím po tom a tom*“, „*je pro mne přitažlivé to a to*“ apod.

Další rovinou je **dimenze intenzity** – činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě motivace vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle určeného

směrovou dimenzí vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit výrazy jako například „*docela bych chtěl ...*“, „*chci ...*“, „*velmi toužím ...*“ apod.

Třetí charakteristiku motivace vyjadřuje **dimenze stálosti, vytrvalosti a perzistence**, která se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní bariéry a překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy.

Z výkladu motivace můžeme následně odvodit pojem motiv. *Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu (popud, pohnutku), která činnost člověka určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje.* Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování nebo prožívání.

K pojmu motiv se těsně pojí pojem **cíle**. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení – a to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá tedy tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení.

Dalším fenoménem, který činí problematiku motivace podstatně složitější a komplikovanější, je skutečnost, že v psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně hned několik motivů. Tyto motivy pak mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, mohou mít shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, totéž platí i o persistenci motivů. Obecně pak platí, že motivy orientované stejným či podobným směrem se vzájemně posilují a tím zdůrazňují motivovanou činnost, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat.[Bedrnová, Nový, s. 231]

2.8.3 Stimulace a stimul

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoli však totožné pojmy „stimulace“ a „stimul“. Tyto pojmy jsou většinou užívány tak, jako by se jednalo o synonyma či ekvivalenty. Myslím si však, že určité malé rozlišení je na místě.

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. Stimulem je tedy jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, většinou působením jiného člověka, kdežto motivace působí zevnitř.

V této oblasti rozlišujeme stimulaci **hmotnou**, která je realizována na základě hmotných podnětů. Mezi tyto podněty mohou patřit odměny, mzdy, provize a jiné finanční výhody ze strany podniku, pokud zaměstnanec splní úkol podle očekávání, ale také pokuty a jiné sankce, poruší-li zaměstnanec příkazy nadřízených nebo nedodrží-li pracovní podmínky.

Na druhé straně stojí stimulace **nehmotná**, která se zaměřuje na udílení pochval, ocenění nebo naopak napomenutí a podobně.

Výsledný efekt stimulačního působení je vždy závislý na celé řadě podmínek a okolností, např. na aktuálním psychickém stavu ovlivňovaného jedince, na uplatněných formách a přístupech subjektu stimulace, především však na tzv. motivačním profilu objektu stimulace, respektive na míře a kvalitě poznání druhého člověka stimulujícím jedincem. Zda určitý podnět bude či nebude stimulem záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka, na tom zda daný podnět koresponduje s motivací jedince.[Bedrnová, Nový, s. 211]

2.8.4 Zdroje motivace

Aby mohl být člověk motivován, musí existovat zdroje motivace. Základním zdrojem motivace je **neuspokojená potřeba**. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Potřeba něčeho způsobuje u člověka napětí, které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní.

Za další zdroje motivace lze považovat také **zájmy** jedince. Zájem je tedy jakýmsi trvalejším zaměřením člověka na určitou oblast předmětů, které jej mohou těšit. Zájem je tedy možné chápat též jako zvláštní druh příčin motivace.

Mezi poslední zdroje motivace, které zde uvedu patří **hodnoty** člověka. Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli (např. vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska pravda, svoboda, úspěch atd. Je velmi pravděpodobné, že člověk bude motivován k těm činnostem, které budou podle jeho hodnotového žebříčku důležitější a naopak se bude vyhýbat skutečnostem, jimž připisuje hodnoty negativní.[Bedrnová, Nový, s. 265]

2.8.5 Motivační a stimulační teorie

V následující části se zaměřuji na motivační a stimulační teorie. Tyto mají pro další práci (zejména pak návrhovou část) poměrně vysoký stupeň důležitosti.

Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby odhalit principy jejich působení. Na základě pozorování vyřkl teorii, že základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida neboli Maslowova hierarchie potřeb.



Obrázek 4: Maslowova pyramida

Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně.

Fyziologické potřeby jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, vše, čeho je třeba k udržení života. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné jiné potřeby člověka nemotivují.

Potřeby jistoty a bezpečí přebírají štafetu po uspokojení fyziologických potřeb a znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.

Sociální potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Hierarchie zde opouští oblast fyzických potřeb předchozích dvou úrovní. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

Potřeby uznání a ocenění zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi, tak také potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních musí být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

Potřeby seberealizace Maslow definuje jako touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát. Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Maslow se domnívá, že uspokojení těchto potřeb je možné jedině po uspokojení všech ostatních potřeb a má za následek růst síly ostatních potřeb.

I když Maslowova teorie neposkytuje úplný návod k vysvětlení lidské motivace nebo nástrojů k usměrňování lidí, je však snadno pochopitelná, přitažlivá a zdůrazňuje faktory, které mohou lidi v podnicích a dalších typech organizací motivovat.

Kritika Maslowovy teorie spočívá především v tom, že se potřeby překrývají, přesahují hranice kategorií a mohou být docela dobře zařazeny do více než jedné, či dokonce do všech kategorií. Lidé v různých firmách, funkcích nebo zemích se liší a také potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci.[Bedrnová, Nový, s. 183-197]

3 Charakteristika společnosti

Společnost IFE-CR, a.s. vybuodovala své sídlo v Modřickém Central Trade Parku (dále jen CTP), který v současné době díky mimořádné podpoře města Modřice a inovativnímu přístupu holandského developera představuje jednu z nejlepších průmyslových zón v České republice. CTP získal mimo jiné ocenění „Průmyslová zóna roku 2003“, kde se v kategorii „Průmyslová zóna s největším ekonomickým přínosem“ umístila jako první.

3.1 Základní údaje o firmě

Firma : IFE-CR, a.s.

Kraj : Jihomoravský

Okres : Brno-venkov

Adresa: Evropská 839

Modřice

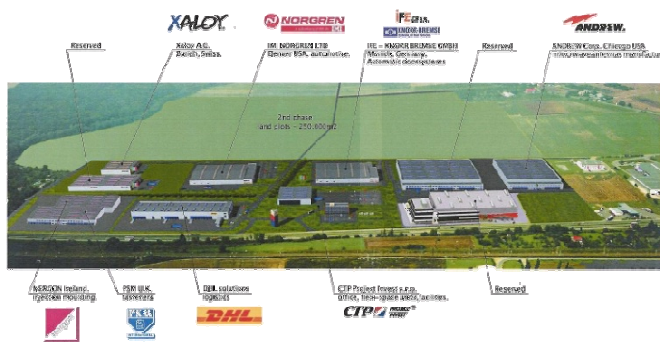
664 42

IČO : 15531627/CZ15531627

Telefon : +420 / 532159111

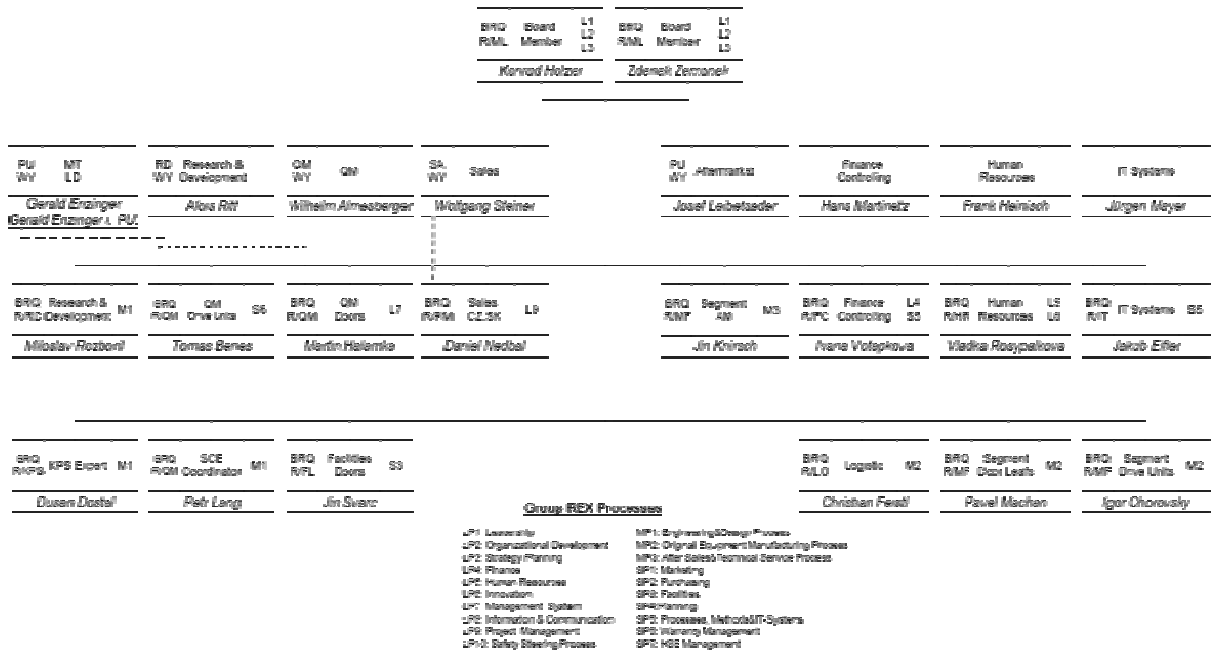
Fax : +420 / 532159115

WWW : www.knorr-bremse.com



Obrázek 5: Sídlo společnosti

3.2 Organizační struktura firmy



Obrázek 6: Organizační struktura

3.3 Vztahy k vyšší organizační jednotce

Společnost IFE-CR, a.s. je součástí globálního koncernu Knorr-Bremse a geograficky je začleněna do struktury Knorr-Bremse GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung – s.r.o.), Mödling/Österreich.

Koncern Knorr-Bremse ovládá společnosti v americkém, evropském a asijsko-pacifickém regionu. Díky regionálnímu a diviznímu členění dosahuje maximální mezinárodní efektivity a flexibility. Divize „Rail Vehicle Systems“ a „Commercial vehicle Systems“ fungují nezávisle jedna na druhé na supraregionální bázi. Globální rozvojové, výrobní a odbytové sítě umožňují společnosti nejen vyvíjet a vyrábět produkty pro lokální trh, ale také dosahovat mezi-divizní a mezinárodní spolupráce či nabízet globálně koordinované řešení specifických požadavků světových výrobců železničních a užitkových vozidel.

3.4 Předmět podnikání a výrobní sortiment

Předmětem podnikání ve společnosti IFE-CR a. s. jsou automatické dveře a pohony k nim pro různé kolejové vozidla, které se vyrábí z nepřeberného množství výrobního sortimentu.

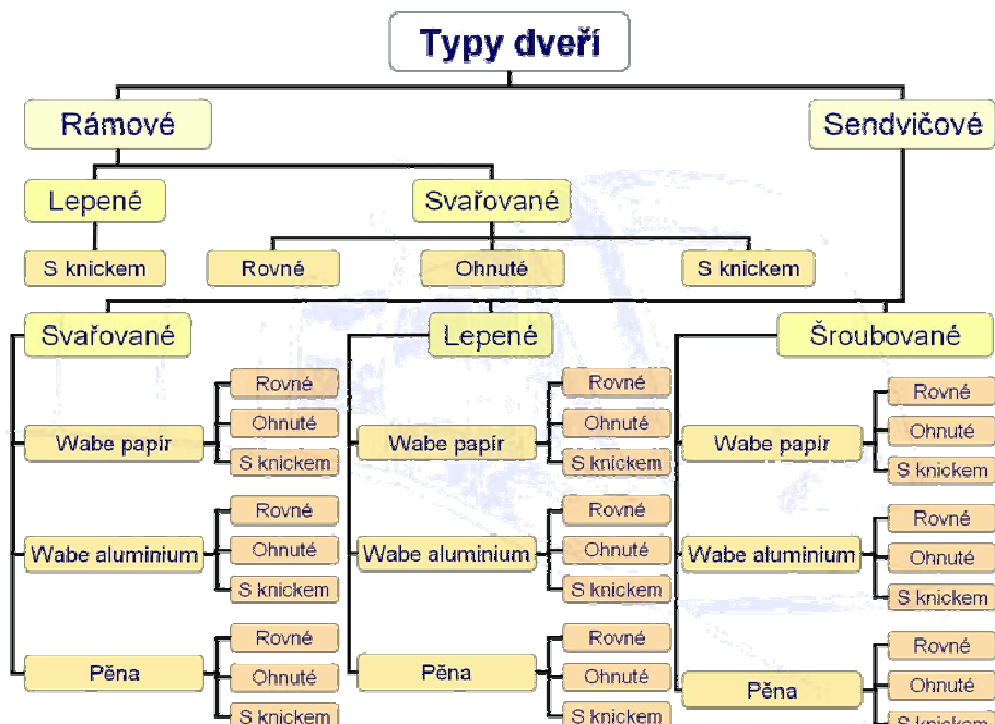
Předmět podnikání

- Kovoobrábění
- Činnost organizačních a ekonomických poradců ve strojírenství
- Obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Výrobní sortiment

Jak již bylo řečeno, společnost IFE-CR, a.s. je součástí nadnárodního koncernu Knorr-Bremse GmbH, který se zabývá výrobou brzdových systémů do užitkových a kolejových vozidel. Výrobní sortiment celého koncernu je velmi široký, od brzdových a dveřních systémů, přes topení, ventilace a klimatizace, pneumatické či elektronické detektory vykolejení, vakuové toalety, až po stěrače předních skel – kolejová vozidla. Užitková vozidla – kompresory, úprava vzduchu, elektronické systémy, ventily, diskové brzdy a řídicí jednotky.

Společnost IFE je pak jedním z největších světových výrobců automatických dveřních systémů pro kolejová vozidla. Brněnská společnost IFE-CR, a.s. vyrábí celkem 31 různých typů dveří.



Obrázek 7: Typy vyráběných dveří

4 Analytická část

Aby bylo možné určit konkrétní problém uvedené společnosti je třeba provést plošný výzkum. Pro dosažení co nejlepšího výsledku, který odráží skutečnost potřebuji několik metod jak odhalit problém, skrývající se ve vnitru firemní kultury dané společnosti.

4.1 Dotazníkové šetření

Díky mé pozici ve společnosti se mohu spolehnout na své spolupracovníky, kteří bez větších problémů se mnou budou spolupracovat a proto jsem zvolila metodu, která nebude zatěžovat ani spolupracovníky ani mě při výzkumné části a tím je dotazování pomocí dotazníkových formulářů. Dotazníky byly formulovány na základě hypotéz uvedených výše viz kapitola 2.1.

Bylo stanoveno 7 hypotéz, které se zároveň stávají i otázkami v dotaznících. Díky zkušenostem, které mám a zároveň díky informacím, které sem získala z dotazníkového

průzkumu mohu dále řešit a pracovat na zlepšení firemní kultury tak, abych dosáhla tíženého výsledku a tím je zvýšení efektivity práce. Dotazník nejdříve klade jednoduché otázky, díky kterým získávám základní informace o zaměstnancích, dále otázky, které zjišťují jak je konkrétní zaměstnanec spokojen a nakonec použiji zmíněné hypotézy jako otázky ve třetí části dotazníku, abych zjistila jako mohu vylepšit firmní kulturu.

Nejprve se věnuje:

- pohlaví zaměstnance,
- postavení ve společnosti,
- konkrétní pozici,
- věk
- jak dlouho ve společnosti pracuje
- jaká je jeho konkrétní úloha

Dále se ptám na otázky, díky kterým zjistím jestli je zaměstnanec v této společnosti spokojen:

- jste spokojen/a se svým postavením ve společnosti
- vykonáváte rád/a svou práci
- máte dostatečnou motivaci
- jste spokojen/a s ohodnocením vaší osoby
- působí na vás dobře váš nadřízený
- pracuje se vám dobře na vašem stanovišti

Poté kladu otázky podobné zmíněným hypotézám:

- domníváte se, že firma má dobrou firemní kulturu
- jste ochotni spolupracovat při tvorbě nové firemní kultury
- myslíte si, že zavedení nových prvků ve firemní kultuře zlepší vztahy mezi vámi zaměstnanci
- myslíte si, že zavedení nových prvků ve firemní kultuře povede k nižší fluktuaci zaměstnanců

- myslíte si, že díky lepším vztahům ve společnosti budou zaměstnanci více spokojeni

A nakonec dvě otázky čerpající z hypotéz i pro vedení společnosti:

- je společnost ochotna financovat nové prvky ve firemní kultuře
- myslíte si, že zvýšení práce díky zavedení nových prvků ve firemní kultuře pokryje výdaje firmy, které vynaložila

Dotazníkové šetření probíhalo většinou u zaměstnanců řadových. Odpovídali také manažeři, se kterými mám v dané společnosti nejužší pracovní vztah. Díky těmto lidem mohu vytvořit analýzu daného problému věrnou skutečnosti.

Bylo možné odpovídat pomocí stupnice, která obsahovala pět různých odpovědí:

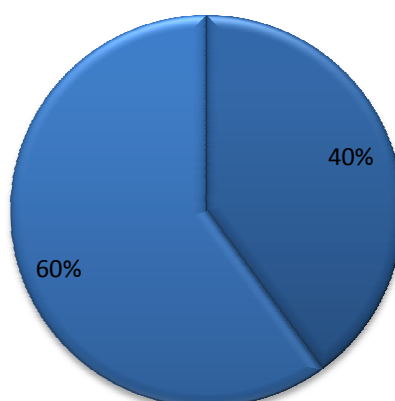
- souhlas
- spíše souhlas
- neutrální postoj
- spíše nesouhlas
- nesouhlas

Hodnocení dotazníkového výzkumu

1. Dotazníky se soustředí na základní informace o zaměstnancích a jejich postavení ve společnosti. Tyto prvotní otázky jsou kladeny na začátku celého dotazování a to z důvodu strategie jak nejlépe docílit koncentrace pracovníka při zodpovídání mnou položených otázek.

Pohlaví

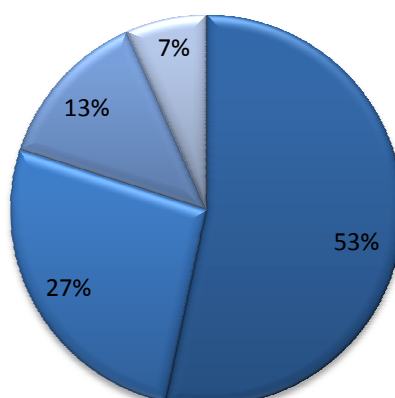
■ ženy ■ muži ■ ■



Graf č. 1: K otázce č. 1: Jste žena nebo muž?

Věk

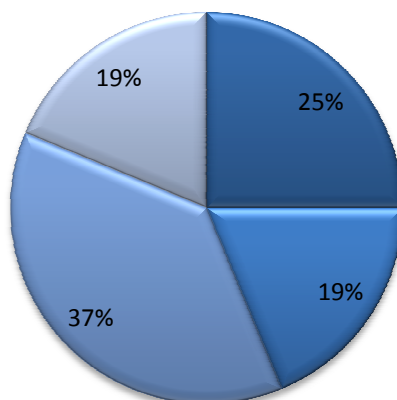
■ 18-30 ■ 31-40 ■ 41-50 ■ 50 a více



Graf č. 2: K otázce č. 4

Počet odpracovaných let

■ 6 a více ■ 5 ■ 4 ■ 3 a méně

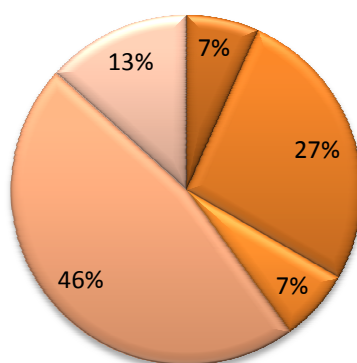


Graf č. 3: K otázce č. 5

2. Ve druhé skupině položených otázek jsem se soustředila na spokojenost zaměstnance v dané společnosti, abych zjistila jaký mají postoj ke své práci a jestli ji vykonávají rádi a s chutí nebo nikoliv.

Spokojenost s postavením

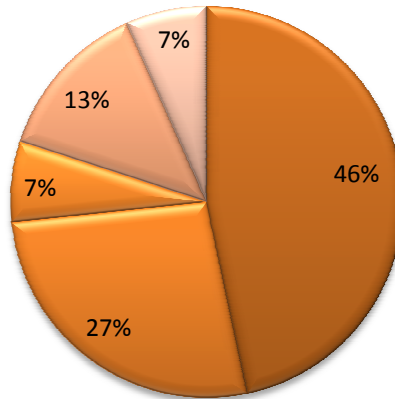
■ Souhlas ■ Spíše souhlas ■ Neutrální postoj ■ Spíše nesouhlas ■ Nesouhlas



Graf č. 4: Odpovědi k otázce č. 7: jste spokojen/a se svým postavením ve společnosti?

Oblíbenost práce

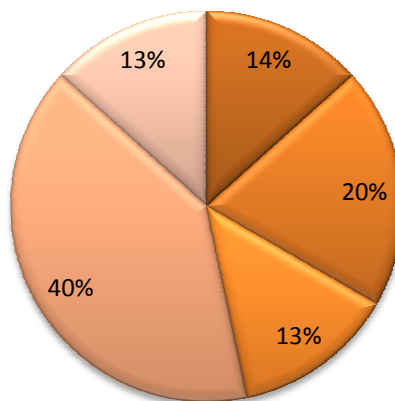
■ Souhlas ■ Spíše souhlas ■ Neutrální postoj ■ Spíše nesouhlas ■ Nesouhlas



Graf č. 5: Odpovědi k otázce č. 8: vykonáváte rád/a svou práci?

Míra motivace

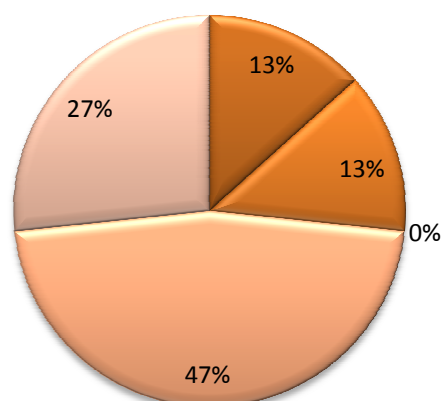
■ Souhlas ■ Spíše souhlas ■ Neutrální postoj ■ Spíše nesouhlas ■ Nesouhlas



Graf č. 6: Odpovědi k otázce č. 9: Máte dostatečnou motivaci?

Spokojenost s ohodnocením

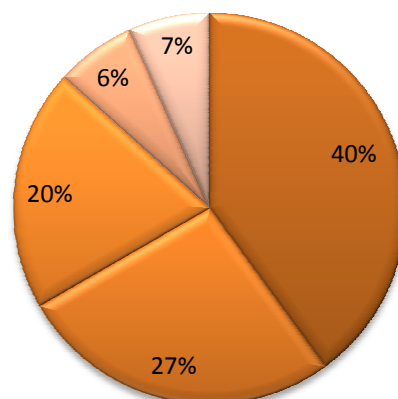
■ Souhlas ■ Spíše souhlas ■ Neutrální postoj ■ Spíše nesouhlas ■ Nesouhlas



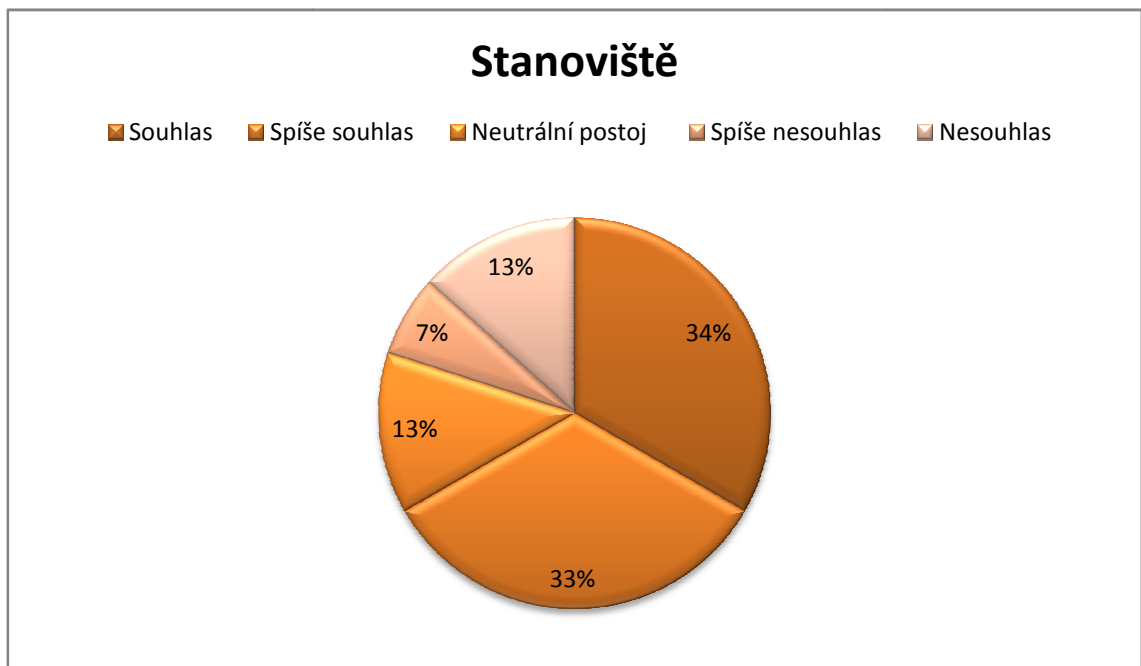
Graf č. 7: Odpovědi k otázce č. 10: Jste spokojen/a s ohodnocením vaší osoby?

Vliv nadřízeného

■ Souhlas ■ Spíše souhlas ■ Neutrální postoj ■ Spíše nesouhlas ■ Nesouhlas



Graf č. 8: Odpovědi k otázce č. 11: Působí na vás dobře váš nadřízený?

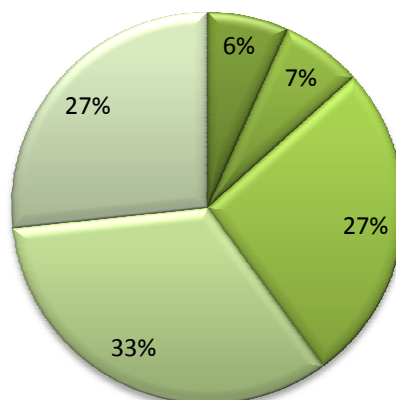


Graf č. 9: Odpovědi k otázce č. 12: Pracuje se vám dobře na vašem stanovišti?

3. V poslední části dotazníkového šetření se zajímám o informace, díky kterým se mohu řídit ve vypracování nových prvků, které se pokusím zavést do stávající firemní kultury dané společnosti. Díky informacím získaným z těchto otázek si mohu dále utvořit obrázek o tom, jak se staví zaměstnanci k návrhům pro zlepšení situace ve firemní klutře.

Postoj k firemní kultuře

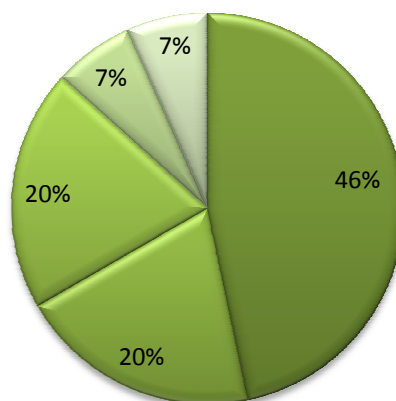
■ Souhlas ■ Spíše souhlas ■ Neutrální postoj ■ Spíše nesouhlas ■ Nesouhlas



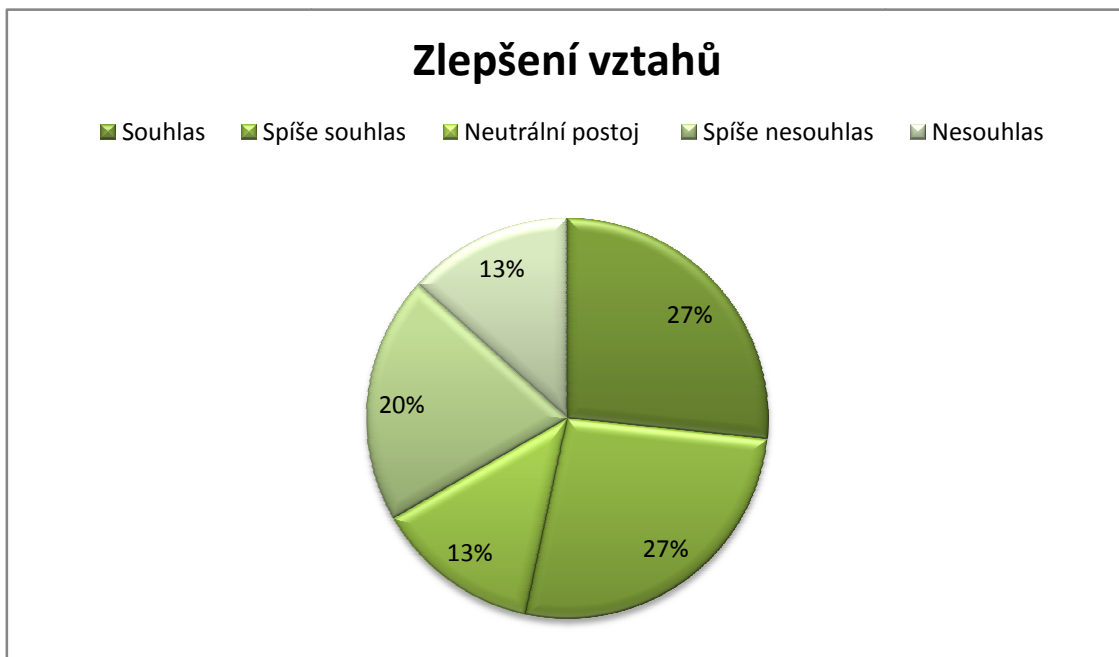
Graf č. 10: Odpovědi k otázce č. 13: Domníváte se, že společnost má dobrou firemní kulturu?

Ochota při tvorbě nové firemní kultury

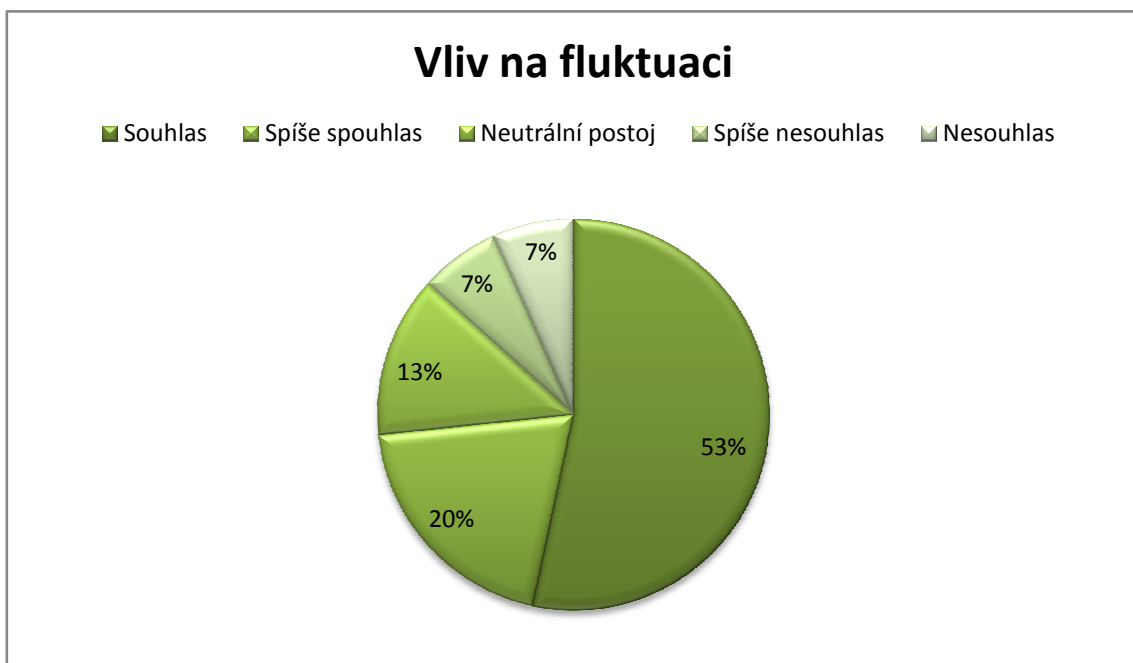
■ Souhlas ■ Spíše souhlas ■ Neutrální postoj ■ Spíše nesouhlas ■ Nesouhlas



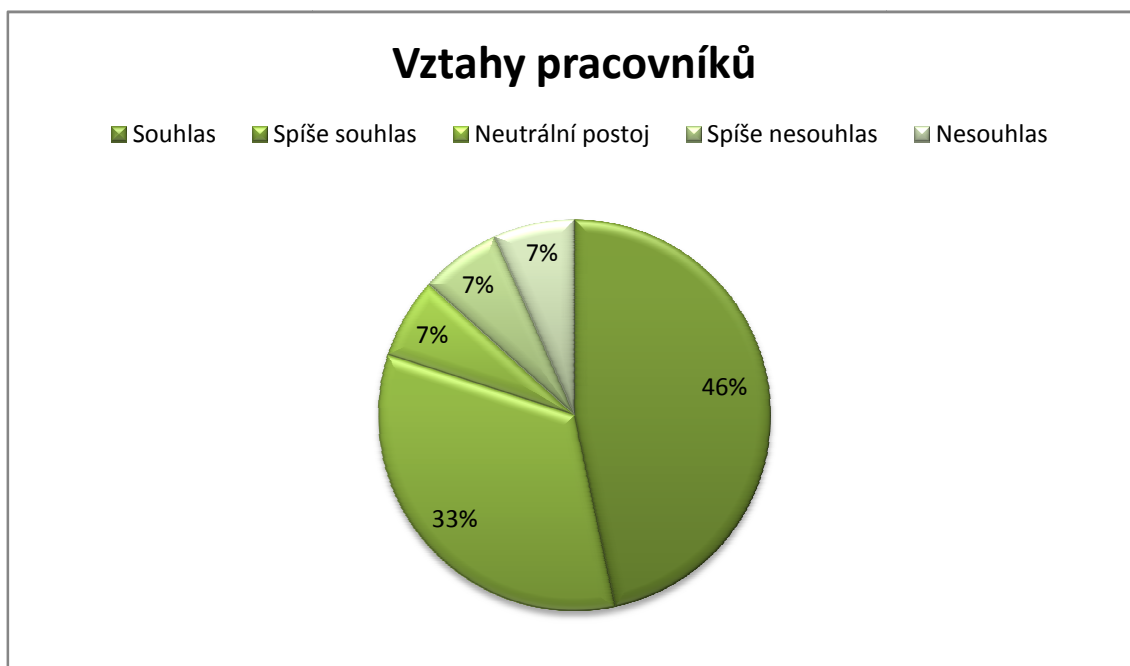
Graf č. 11: Odpovědi k otázce č. 14: Jste ochotni spolupracovat při tvorbě nové firemní kultury?



Graf č. 12: Odpovědi k otázce č. 15: Myslíte si, že díky lepším vztahům ve společnosti budou zaměstnanci více spokojeni?



Graf č. 13: Odpovědi k otázce č. 16: Myslíte si, že zavedení nových prvků ve firemní kultuře povede k nižší fluktuaci zaměstnanců?



Graf č. 14: Odpovědi k otázce č. 17: Myslíte si, že díky lepším vztahům ve společnosti budou zaměstnanci více spokojeni?

- Mimo dotazníky jsem ještě položila dvě otázky přímo vedení společnosti tzn. ředitelovi. Nejprve jsem si sjednala schůzku s naším panem ředitelem. Je to podle mého člověk na svém místě. Je otevřený všem inovacím a invencím, které přijdou ať už z externího nebo z interního prostředí. Pokud s nápadem přijde sám zaměstnanec váží si ho o to víc a tak když jsem za ním přišla se svou vizí moc rád mě přijal a udělal si na mě čas. Nejprve jsme diskutovali o celé firmě, poté o celé firemní kultuře a nevynechali jsme ani personální hledisko.

Jeho samotného by totiž zajímalo, proč je v naší firmě tak vysoká fluktuace zaměstnanců, co dělají špatně. A to byl právě můj úkol tohle zjistit, vysvětlit proč to takto je a nakonec také přijít na řešení, které by šíření tohoto problému zamezilo.

Po tom co jsem si „nachystala ornou půdu“ začala jsem se ptát na různé otázky jak by to asi šlo a jak nikoli.

Otázka č. 18: Je společnost ochotna financovat nové prvky ve firemní kultuře?

Po položení této otázky se mi pan ředitel pochlubil, že finance na zlepšení firemní kultury má k dispozici a čeká jen na správnou příležitost. Ale také mi řekl, že pokud to budou prvky, které se mu líbit nebudou tyto prostředky neuvolní.

Po tom, co jsem mu řekla konkrétní návrhy se dlouze zamyslela a řekl mi k tomu, že je to zajímavé to slyšet od nezaujaté osoby a že mohu počítat s jeho podporou.

Otázka č. 19: Myslíte si, že zvýšení efektivity práce díky zavedení nových prvků ve firemní kultuře pokryje výdaje firmy, které vynořila?

Na tuto otázku mi pan ředitel reagoval s úsměvem. Hodnotí moji práci a návrhy pozitivně, ale je realista. Až po tom co jsem mu vysvětlila, kde všude na druhou stranu může ušetřit začal o těchto změnách přemýšlet i jiným způsobem. Uvědomil jsi, že moje návrhy ho nebudou stát jen peníze, ale že díky několika návrhům peníze dokonce ušetří. A proto když jsme se dostali k tížené odpovědi řekl mi, že ano, myslí jsi, že náklady, které do nových prvků firemní kultury vloží se mu i vrátí.

4.2 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1: „Domníváme se, že firma nemá dobře uspořádanou firemní kulturu“.

... se potvrdila

Hypotéza č. 2: „Předpokládáme ochotnost zaměstnanců spolupracovat při tvorbě nového systému firemní kultury“. **... se potvrdila**

Hypotéza č. 3: „Předpokládáme, že je firma ochotna financovat zavedení nového systému firemní kultury“. **... se potvrdila**

Hypotéza č. 4: „Domníváme se, že zavedení nového systémulepší vztahy mezi zaměstnanci firmy“. **... se nepotvrdila**

Odůvodnění: Tyto vztahy mezi jednotlivými pracovníky se zlepší až s dopadem lepší motivaci, protože zavedením nového systému sicelepší pracovní morálku, ale zatím se nemůže postarat také o zlepšení vztahu mezi samotnými pracovníky.

Hypotéza č. 5: „Domníváme se, že zavedení nového systému firemní kultury povede k nižší fluktuaci zaměstnanců“. ... **se potvrdila**

Hypotéza č. 6: „Předpokládáme, že lepší vztahy ve firmě zajistí vyšší spokojenost zaměstnanců“. ... **se potvrdila**

Hypotéza č. 7: „Domníváme se, že zvýšení efektivity práce pokryje výdaje, které firma vynaložila pro zavedení nového systému firemní kultury“. ... **se nepotvrdila**

Odůvodnění: Zavedení nových prvků ve firemní kultuře je náročné jak z časového hlediska, tak z hlediska nákladovosti. Tyto vložené prostředky se vrátí až časem, kdy pracovník sám přijde na to, že najednou je něco jinak a sám bude chtít zlepšit a zefektivnit svou práci aniž by to firmu stálo nějaké finanční prostředky.

4.3 Poznatky plynoucí z dotazníkového šetření

Díky dotazníkům a otázkám v nich položených jsem se přesvědčila o tom, že firemní kultura nefunguje na sto procent. Informace získané z tohoto šetření vypovídají o spokojenosti zaměstnanců a jaký mají dopad silné a slabé stránky firemní kultury na pracovníky.

Kladné poznatky:

- + zaměstnanci jsou ochotni spolupracovat
- + zaměstnanci si uvědomují důležitost společenského postavení v zaměstnání
- + zaměstnanci si uvědomují, že díky lepším podmínkám budou lépe motivovaní
- + zaměstnanci mají zastání ve vedoucích pracovnících
- + zaměstnanci přikládají velkou důležitost jejich odvedené práci
- + většina z nich by si chtěli svou práci udržet

Záporné poznatky:

- - zaměstnanci cítí důležitost vzájemných vztahů mezi nimi
- - zaměstnanci jsou proti vysoké fluktuaci
- - finanční ohodnocení neodpovídá pracovníkům na vyšší úrovni
- - motivace ve společnosti není dostatečná
- - informovanost o pracovních novinkách není dostatečná

Pomocí těchto informací mohu nyní rozhodnout o nejdůležitějším problému týkajícího se firemní kultury, kterému se nadále budu věnovat a řešit jej.

5 Návrhy řešení pro zvýšení efektivity práce

Nyní rozeberu výše zmíněné problémy a uvedu ke každému z nich návrh jak zlepšit dosavadní situaci ve firmě. Ke každému z těchto problémů uvedu i případné náklady a odhad jaké asi bude mít řešení dopad na zaměstnance.

5.1 Problémy z dotazníků a jejich řešení

Abychom dosáhli zvýšení efektivity práce v dané společnosti musela jsem u každého z příslušných problémů najít nejprve příčinu proč vlastně vznikl.

Problém č. 1.: Zaměstnanci cítí důležitost vzájemných vztahů mezi nimi.

Příčina: V současné době má firma několik problémů a jedním z nich je i ten, že zaměstnanci spolu nevycházejí tak jak by měli, aby dosáhli vysoké efektivity práce. Tento problém vzniká již v prvním okamžiku při seznámení příchozího zaměstnance se stávajícím týmem. Díky lidem, kteří zde pracují delší dobu se nováček „cítí jako na trní“ tito zaměstnanci mu jeho pozici ve firmě nezlehčí, ale naopak ztíží. Morálka v některých kancelářích je tak nesnesitelná, že někteří noví pracovníci se psychicky otřesou. Z mé vlastní zkušenosti, kdy jsem zažila kolegyni, která se takto psychicky opravdu složila, mohu říci, že problém vzniká jasně.

Návrh řešení: Z mého pohledu by mělo přijít řešení od samého začátku čímž je přijímací pohovor. Ten by se měl nést v duchu pravdivé situace, kdy příslušný personalista uvede praktický příklad tohoto chování zaměstnanců a zeptá se adepta jak by si s tímto problémem sám poradil. Pokud to bude osobnost se zdravím názorem na chování lidí dovede si s tímto problémem poradit. Dále bych se těmto nepříjemným situacím vyhnula dostatečným představením a seznámením nového zaměstnance celé stávající kanceláři. Dále bych z vlastních zdrojů proškolila manažera daného úseku o tom, jak se mají jeho podřízení chovat a stanovit pravidla, která bude muset respektovat jak management společnosti, tak jednotliví pracovníci na různých postech. A nakonec bych prováděla pravidelné kontroly této situace a snažila se předejít problémům znovu vytvořeným.

Náklady na realizace: Zde budou náklady téměř nulové. Nákladem je jen zvýšení pozornosti personalisty a příslušných vedoucích pracovníků.

Časový horizont: Tento návrh pro zlepšení je možné zavést ihned a začít s ním ihned pracovat. Výsledky by měli být patrné již při prvním nově přijatém pracovníkovi.

Problém č. 2: Zaměstnanci jsou proti vysoké fluktuaci.

Příčina: Tento problém považuji za jeden z nejdůležitějších při stanovení celku problémů ve firemní kultuře. Ve zmíněné společnosti se klade důraz na nově přijaté pracovníky. Myšlenkou této společnosti je znovu vyškolit a uvést do praxe nového pracovníka, ale už si neuvědomují dopad jeho práce na další jeho stávající kolegy. Firma praktikuje jedno pravidlo. Příjmem nového pracovníka, z externích zdrojů, nabídnou mu lepší platové ohodnocení a to vše i za podmínek, které zcela nevyhovují stávající situaci ve firmě a v daném úseku.

Návrh řešení: Znovu bych tento problém řešila od jeho počátku. Tudíž nejprve bych se poohlédla po interních zdrojích. Při konkrétním případě by řešení vypadalo následovně:

- zjištění interních zdrojů, tzn. poohlídnu se po stávajících zaměstnancích a zjistím zda by se některý z nich hodil na pozici, pro kterou firma vypisuje přijímací řízení,

- vypíší interní přijmací řízení, tzn. nejprve poskytnu potřebné informace stávajícím zaměstnancům, kteří mají o konkrétní pozici zájem,
- interní přijmací řízení postavým na jednotlivých úkonech, které jsou jednotlivým pracovníkům vlastní a ve kterých mohou použít získané informace z praxe
- tito stávající pracovníci mají velmi hodnotné zkušenosti a rozumí této společnosti, protože v ní už delší dobu pracují, vědí co je potřeba zlepšit a jak tohoto zlepšení dosáhnout
- peněžní prostředky, které firma použije pro získání nového pracovníka bych použila pro zlepšení finančního ohodnocení pro stávajícího pracovníka na danou pozici, díky již existujícímu platu se zde objevuje úspora, protože rozdíl mezi vytvořením nového platu a zvýšením platu stávajícího je obrovský

Náklady na realizace: V tomto případě jsou náklady použity vždy, když firma bude přijímat stávajícího pracovníka.

Zvýšení platu podle příslušné pozice

Časový horizont: Tato změna musí nastat ihned a musí být trvalá. Zavedení tohoto návrhu nastane hned při prvním zjištění, že firma potřebuje někoho dosadit na novou pozici.

Problém č. 3: Finanční ohodnocení neodpovídá pracovníkům na vyšší úrovni.

Příčina: Tento problém vzniká u rozdělení finančních prostředků. Díky špatnému investování přidělených peněz dochází k tomu, že finanční ohodnocení pracovníků je neuspokojivé.

Návrh řešení: Z mé pozice ve společnosti vím, kam firma nejčastěji investuje peníze. Mimo jiné stojí firmu velkou část prostředků starost o klienty, v tomto odvětví je potřeba investovat peníze, při řešení např.: reklamací a stížností na produkty dané společnosti, ale firma si musí uvědomit, že pokud bude investovat více finančních prostředků do svých zaměstnanců zamezí výdajům spojených s klienty, kteří přijedou ze

zahraničí řešit reklamaci. Díky dobrému ohodnocení pracovníků se zvýší efektivita práce a bude méně docházet k reklamacím a k problémům spojených s produkty.

Náklady na realizaci: Náklady se nezvýší, jen je firma lépe rozvrhne a tím získá větší efektivitu práce.

Časový horizont: Návrh je možný zavést při první akci pořádané pro klienty, kde firma ušetří a v následujícím měsíci se pokusí zvýšit platové ohodnocení svým zaměstnancům.

Problém č. 4: Motivace ve společnosti není dostatečná.

Příčina: Malou motivaci způsobuje malé společenské uznání ve zmíněné společnosti. A zároveň motivaci sráží vědomí pracovníků, že jejich práce nemá dobré výsledky, kvůli přetěžování pracovníků jim nezbývá čas na to aby byli perfektní což k vysoké efektivitě nesporně společnost potřebuje.

Návrh řešení: Způsobů jak zvýšit motivaci zaměstnanců je několik, z velkého množství vybírám několik, které podle mě jsou nejefektivnější:

- odměny ve formě kulturního vyžití zaměstnanců, Např: Výlet do ZOO Lešná pro zaměstnance a jejich děti
- získat více času na zakázky a tím pádem uvést pracovníka do psychické pohody, která ho bude motivovat chodit do práce a být lepším,
- zavést odměňování pracovníků v tom smyslu, že vedení společnosti se zachová ke svým podřízeným kladně a např. poděkuje ta vykonanou práci a za vložené usilí.

Náklady na realizaci: Z hlediska nákladovosti je tento návrh znovu skromný. Co se týče přímých nákladů jsou potřeba jen prostředky na financování společenského vyžití. Pro tyto účely má firma rezervu.

Časový horizont: Motivace je otázka delšího horizontu. Nejprve se firma musí poučit ze špatné motivace, poté se začne pracovat na motivaci účinné a nakonec se docílí výsledku a tím je pro nás zvýšení efektivity práce.

Problém č. 5: Informovanost o pracovních novinkách není dostatečná.

Příčina: Informovanost je skoro vždy věcí nadřízeného. I v této společnosti platí, že spousta manažerů zapomíná dále delegovat povinnosti, které získá na management meetingu. Pracovníci pak neví, co je jejich úkolem a ztrácí chuť k práci. V praxi se může stát, že nadřízený něco nesdělí svému podřízenému a pracovník z jiného odvětví např. IT specialista přijde nainstalovat pracovníkovi nový program do počítače, ale pracovník netuší proč se tohle děje.

Návrh řešení: Je zcela jednoduché těmto nedopatřením předejít. Stačí jen, aby si manažeři vedli přesnou evidenci všech úkolů, které jim byly přiděleny a dál je přidělovat svým podřízeným. Navrhuji zrealizovat v každé kanceláři tzv. nástěnku, na kterou budou manažeři vždy po poradách s vedením zapisovat úkoly.

Náklady na realizaci: Náklady spočívají jen v kancelářských potřebách a tím je nástěnka.

Nástěnka

1980,-Kč

Časový horizont: Tento návrh se zavede okamžitě po nainstalování nástěnky do všech příslušných kanceláří. Čas na objednání nástěnky zabere dva dny a instalace další den.

5.2 Další návrhy na možnosti zvýšení efektivity práce

V této části se snažím pojmut firemní kulturu všeobecně a navrhnout způsoby jak plošně pokrýt co největší skupinu lidí.

Návrh č. 1

Z hlediska firemní kultury lze dále zapracovat na zlepšení komunikace mezi manažery a řadovými pracovníky. Komunikace je důležitá pro správný přístup k pracovním úkonům. Zlepšení komunikace lze dosáhnout pomocí lepšího propojení, které využívá tzv. komunikační kanál. Pravidelně je potřeba pořádat porady, na kterých se bude řešit další vývoj každého týmu. Je třeba pořádat workshopy, kde se zaměstnanci rozdělí do jednotlivých týmů a každý tým se bude snažit najít různá řešení na jednotlivé problémy.

Tímto způsobem se firma postará o to, aby se zaměstnanci nebáli vystoupit se svým názorem a nápadem před jejich kolegy.

Návrh č. 2

V tomto návrhu se budu věnovat stresu a odpočinku na pracovišti. Zavedla bych dobrovolné přestávky, které by spočívaly v tom, že pokud bude zaměstnanec potřebovat oddech má právo na 5-ti minutový odpočinek každých 60 minut. Tato přestávka by měla vést ke zvýšení pozornosti a koncentrace zaměstnance, protože po odvedené práci je třeba se odreagovat, aby pracovník znovu a s chutí mohl začít pracovat na dalším úkolu. Tyto přestávky by byly nejlépe realizovatelné ve venkovních prostorech firmy, kde čerstvý vzduch a příroda má pozitivní vliv na myšlení zaměstnance. Proto by bylo dobré využít prostorů dané firmy, která má široké zázemí.

6 Závěr

Nejprve jsem se ve své bakalářské práci věnovala teoretickým poznatkům z literatury. To je potřebné zejména pro základní údaje o klíčových slovech jakými jsou firemní kultura, organizace práce a efektivita práce.

Po vypracování těchto údajů jsem se soustředila na analytickou část, která spočívala v několika úkolech. Tím prvním bylo zjistit pomocí šetření jaké jsou v dané společnosti problémy. Díky dotazníkům a hlavně díky mým zkušenostem z praxe jsem mohla objektivně posoudit věrohodnost poznatků. Pomocí mého postavení v dané společnosti, jsem získala náklonost zaměstnanců při spolupráci se mnou.

Zkušenosti, které jsem za více než rok svého působení v této společnosti získala mi opravdu pomohly při vypracování této práce. V této společnosti se snažím vykonávat nejen mé úkoly, které jsou dané pracovní smlouvou, ale taky úkony, které vedou ke spokojenosti vedení společnosti a tím pádem i ke spokojenosti mé osoby například při finančním ohodnocení.

Dále jsem se v této práci věnovala návrhům jak podle mého úmyslu zlepšit efektivitu práce. Moje návrhy opět vycházejí ze zjištěných údajů z dotazníkového šetření, ale hlavně znovu z praktických zkušeností. Tyto návrhy jsou jak konkrétně tak i všeobecně pojaté, abych zasáhla co nejširší spektrum.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat společnosti IFE-CR a. s. za cenné praktické zkušenosti, které tvořily podstatnou část mé bakalářské práce a dále VUT v Brně konkrétně fakultě podnikatelské, která mě na tuto práci připravila teoreticky a z velké části i prakticky.

7 Přehled literatury

- [1] BROOKS, I. Firemní kultura. 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [2] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- [3] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a .KAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 1.vyd. Praha: Management Press. 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- [4] HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [5] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2005. 209 s. ISBN: 80-245-0902-4.
- [7] KANTOROVÁ, K. *Marketingový mix*. 1. vydání. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2003. 88 s. ISBN 80-7042-237-8.
- [8] KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-006-6.
- [9] LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
- [10] PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [11] STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 2002. ISBN – 80-86419-21-5.

[12] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN80-7357-046-7.

[13] ŠKRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management press, 1995.
213 s. ISBN 80-85603-94-2.

[14] VODÁK, J. A KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7

8 Seznam grafů a obrázků

Graf č. 1: K otázce č. 1: Jste žena nebo muž?	37
Graf č. 2: K otázce č. 4	37
Graf č. 3: K otázce č. 5	38
Graf č. 4: Odpovědi k otázce č. 7: jste spokojen/a se svým postavením ve společnosti? 38	
Graf č. 5: Odpovědi k otázce č. 8: vykonáváte rád/a svou práci?.....	39
Graf č. 6: Odpovědi k otázce č. 9: Máte dostatečnou motivaci?	39
Graf č. 7: Odpovědi k otázce č. 10: Jste spokojen/a s ohodnocením vaší osoby?	40
Graf č. 8: Odpovědi k otázce č. 11: Působí na vás dobře váš nadřízený?	40
Graf č. 9: Odpovědi k otázce č. 12: Pracuje se vám dobře na vašem stanovišti?	41
Graf č. 10: Odpovědi k otázce č. 13: Domníváte se, že společnost má dobrou firemní kulturu?	42
Graf č. 11: Odpovědi k otázce č. 14: Jste ochotni spolupracovat při tvorbě nové firemní kultury?	42
Graf č. 12: Odpovědi k otázce č. 15: Myslíte si, že díky lepším vztahům ve společnosti budou zaměstnanci více spokojeni?.....	43
Graf č. 13: Odpovědi k otázce č. 16: Myslíte si, že zavedení nových prvků ve firemní kultuře povede k nižší fluktuaci zaměstnanců?	43
Graf č. 14: Odpovědi k otázce č. 17: Myslíte si, že díky lepším vztahům ve společnosti budou zaměstnanci více spokojeni?	44

Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury	16
Obrázek 2: Místo strategie	19
Obrázek 3: Typologie podnikové kultury (T. B. Deal, A. A. Kennedy)	23
Obrázek 4: Maslowova pyramida	29
Obrázek 5: Sídlo společnosti	31
Obrázek 6: Organizační struktura	32
Obrázek 7: Typy vyráběných dveří	34

9 Přílohy

9.1 Příloha č. 1 - Dotazník

ČÁST PRVNÍ – ÚDAJE O ZAMĚSTNANCÍCH

1. Pohlaví zaměstnance:

- muž
- žena

2. Jaké je vaše postavení ve společnosti?

3. Jaká je vaše konkrétní pozice?

4. Věk

- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 50 a více

5. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- 3 roky a méně
- 4 roky
- 5 let
- 6 a více let

6. Jaká je vaše konkrétní úloha?

ČÁST DRUHÁ – SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

1. Jste spokojen/a se svým postavením ve společnosti?

- Ano

- Spíše ano
- Nevím
- Ne
- Spíše ne

2. Vykonáváte rád/a svou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Ne
- Spíše ne

3. Máte dostatečnou motivaci?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Ne
- Spíše ne

4. Jste spokojen/a s ohodnocením vaší osoby?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Ne
- Spíše ne

5. Působí na vás dobře váš nadřízený?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Ne
- Spíše ne

6. Pracuje se vám dobře na místě vašeho pracoviště?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Ne

- Spíše ne

ČÁST TŘETÍ – FIREMNÍ KULTURA

1. Domníváte se, že má firma dobrou firemní kulturu?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Ne
- Spíše ne

2. Jste ochotni spolupracovat při tvorbě nové firemní kultury?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Ne
- Spíše ne

3. Myslíte si, že zavedení nových prvků ve firemní kultuře zlepší vztahy mezi vámi zaměstnanci?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Ne
- Spíše ne

4. Myslíte si, že zavedení nových prvků ve firemní kultuře povede k nižší fluktuaci zaměstnanců?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Ne
- Spíše ne

5. Myslíte si, že díky lepším vztahům ve společnosti budou zaměstnanci více spokojeni?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Ne
- Spíše ne

9.2 Příloha č. 2 – Fotografie společnosti a fotografie konečných výrobků