ÚVOD

Firemní kultura je nesmírně důležitým a podstatným prvkem v chodu prosperující společnosti. Důraz na to, aby veškerá činnost pracovníků byla vykonávána pro ně odpovídajícím vhodným způsobem a rovněž, aby organizace působila vstřícně a příjemně na společnost.

Základním pravidlem řízení je definice cílů, smyslu a termínu splnění požadované činnosti či úkolu. Na pracovníkovi je přenechána zcela samostatná a kreativní realizace celého úkolu s vědomím odpovědnosti za splnění a respektování obecných pravidel firemní kultury. Nedílnou součástí firemní kultury je firemní etika a odpovědnost za dopady svého chování na společnost.

Firemní kultura představuje originální představy, hodnoty, přesvědčení, vzory jednání, pravidla, symboly a mnohé další prvky, které jsou sdíleny zaměstnanci a které se projevují uvnitř firmy i navenek.

Firemní kultura může ovlivnit veškeré podnikové činnosti, proto jsou aktuální informace o ní velmi důležité. Je potřeba vědět, jakým způsobem a do jaké míry působí na chování, jednání, komunikaci, výkonnost a motivaci zaměstnanců, a na základě toho přijmout vhodná opatření, která eliminují negativní a podpoří pozitivní vliv firemní kultury.

Firemní kultura ovlivňuje nejen stávající zaměstnance, ale také nově přijímané pracovníky. Pokud kultura firmy není kompatibilní s vnitřními hodnotami pracovníka, jeho výkon nebude optimální, přestože se může jednat o člověka zcela kompetentního vykonávat danou práci.

Práce je aplikovaná na podmínkách firmy ŽPSV a.s. Uherský Ostroh, závod Doloplazy, která je tradičním dodavatelem betonových výrobků pro stavebnictví se zaměřením pro stavebnictví železniční, silniční a pozemní.

Adresa společnosti:
ŽPSV a.s., Třebízského 207, 687 24 Uherský Ostroh
Závod Doloplazy, Doloplazy, 798 26 p. Nezamyslice
IČ: 46346741, DIČ: CZ46346741

1. CÍL PRÁCE A PŘEHLED HYPOTÉZ

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je vypracovat návrh na zlepšení firemní kultury v daném podniku, který povede k ***vyšší efektivnosti práce*** a napomůže k vyššímu pracovnímu výkonu.

Dílčí cíle práce:

- v teoretické části zmapovat poznatky o firemní kultuře a o vlivu firemní kultury na efektivnost práce
- v praktické části provést analýzu stávající firemní kultury v daném podniku a ověřit níže uvedené hypotézy
- doporučit změny firemní kultury s cílem zvýšení efektivnosti práce

1.2 Přehled hypotéz

Hypotézy jsou výroky, o nichž jsme dosud jednoznačně neurčili zda jsou pravdivé, anebo nepravdivé. Hypotéza může mít tvar obecného, existenčního nebo individuálního výroku. Podle toho mluvíme o obecné, existenční, resp. individuální hypotéze. Důkazem hypotézy nazýváme ověření její pravdivosti, tj.důkaz její platnosti. Vyvrácením hypotézy nazýváme prověření její nepravdivosti, tj.důkaz platnosti její negace.

1.) Zkvalitnění firemní kultury a dobře vytvořené firemní prostředí v daném podniku povede k vyšší efektivnosti práce a napomůže k vyššímu pracovnímu výkonu (nasazení).

2.) Při tvorbě firemní kultury je třeba nejdříve zhodnotit stávající firemní kulturu, a na základě provedené analýzy stanovit kritéria, která povedou k rozvíjení pracovního výkonu.

3.) Pracovníka musí umět vedoucí motivovat, nadchnout a povzbudit, aby dosáhl lepších a kvalitnějších pracovních výsledků.

4.) Mezi řadovým a vedoucím pracovníkem musí fungovat řádná komunikace, která pracovníka do daného úkolu povzbudí.

5.) Formou dotazníkového šetření zjistit přednosti a nedostatky, které si pracovníci žádají k vyšší efektivnosti práce.

1.3 Přehled metodologického aparátu

1. Pozorování - je smyslové vnímání objektivní reality, které je cílevědomé, výběrové, soustředěné a aktivní. V různých vědních disciplínách a v různých oblastech praxe má pozorování různá specifika, vyplývající z různých objektů poznání, sledovaných cílů, subjektů a podmínek pozorování.

- pozorování situace ve firmě

- pozorování plnění pracovní náplně pracovníků

- pozorování spokojenosti zaměstnanců

- pozorování chování zaměstnanců, apod.

2. Analýza - *rozbor, rozčlenění* je to vědecká metoda založená na dekompozici celku na elementární části. Cílem analýzy je identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti.

Metodu analýzy je možné využít za těchto podmínek:

1. Analýza je komplexní, tj. netýká se pouze dílčích vlastností celku, ale analyzuje ho ze všech hledisek.
2. Analýza je spojena s metodou syntézy, tj. s metodou, která zkoumá vlastnosti elementárních částic celku ve vzájemných souvislostech.
3. Výsledky analýzy je možné ověřit prakticky.

3. **Dotazníková metoda -** průzkum proběhne formou dotazníkového šetření, kdy na dané otázky budou zaměstnanci ŽPSV a.s. Uherský Ostroh, závod Doloplazy postupně odpovídat. Cílem tohoto šetření bude provést analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy, identifikovat přednosti a nedostatky a vytvořit názory jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany vedoucích pracovníků.

Dotazníkové otázky se budou týkat především:

- pracovního prostředí
- mezd pracovníků
- pracovní doby
- výhod pro zaměstnance
- stravování zaměstnanců
- komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci
- komunikace mezi samotnými zaměstnanci, apod.

1.4 Způsoby získávání informací

a) studium literatury k příslušnému tématu

- odborná literatura
- internet
- firemní materiály

b) konzultace s vedoucím pracovníkem

c) konzultace se zaměstnanci

d) konzultace se zákazníky

e) konzultace s vedoucím diplomové práce

f) dotazníkové šetření

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Definice firemní kultury

2.1.1 Základní definice

Termín „firemní kultura“ se začal v anglicky psané odborné literatuře objevovat v průběhu 60. let minulého století. K výraznému zájmu o firemní (organizační) kulturu došlo až v průběhu 80. let.

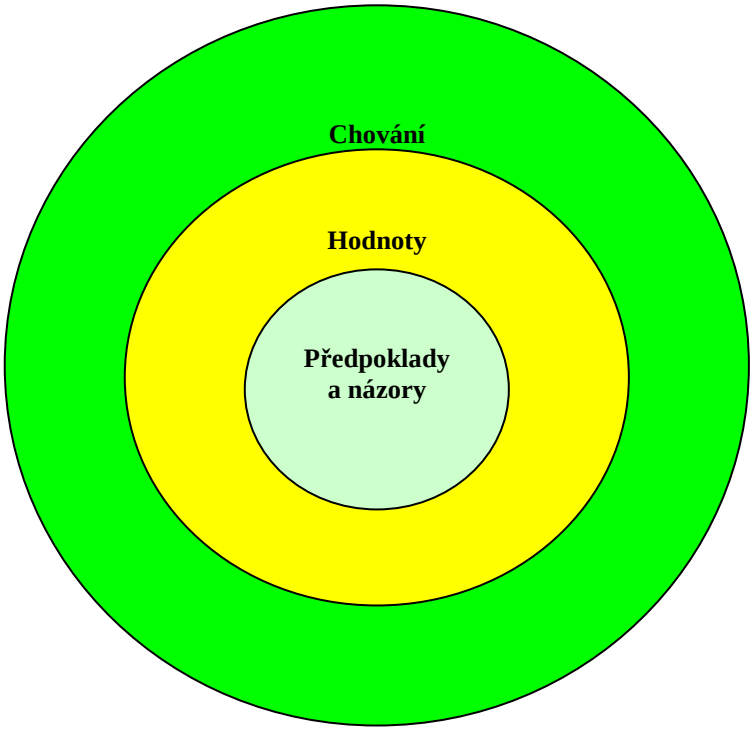
Firemní kulturu je možné charakterizovat jako způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Kultura se projevuje jako systém tradic a hodnot, které dominují ve stylu řízení, ve způsobu motivace pracovníků a ve vystupování na veřejnosti.
Dá se celkem jasně konstatovat, že firemní kultura vzniká, buď jako:
- spontánní důsledek přirozeného jednání zaměstnanců firmy, který vyplývá z osobních rysů zaměstnanců a z vnějších podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují, nebo
- výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídících pracovníků firmy.

Firemní kultura představuje typické jednání, uvažování a vystupování zaměstnanců hospodářské organizace. Vyjadřuje vnitřní stav organizace a současné projevy a vztahy organizace k vnějšímu prostředí.

Firemní kultura je definována jako souhrn aktivit a vnějších i vnitřních znaků typických pro konkrétní společnost. Firemní kultura má za úkol vytvořit pro zaměstnance pracovní prostředí, které umožní nasměrovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných firemních cílů a spokojenosti zákazníků firmy. Jasně také odlišuje jednu společnost od druhé a vytváří vnitřní firemní klima.

Pojetí kultury poskytl Schein (1985), který tvrdil, že kultura se nachází na třech úrovních:[1]

1.) v předpokladech a názorech lidí se stěžejním postavením, které ovlivňují náš pohled na organizační svět. Jedná se o předpoklady pracovního prostředí, všeobecně o lidské povaze a vztazích na pracovišti.
2.) kulturní hodnoty, které leží na střední úrovni
3.) na povrchu se kultura projevuje sama



Obr. č.1 Tři úrovně kultury

Firemní kulturou rozumíme např. to, jestli si zaměstnanci mezi sebou tykají nebo vykají, zda se zná management se zaměstnanci jménem, zda atmosféra ve firmě podporuje sportovní aktivitu zaměstnanců, starání se o vlastní zdraví, přímou konstruktivní a asertivní komunikaci, aj.
Dalšími součástmi firemní kultury jsou například i jídlo v kantýně, styl oblékání nebo jednotný způsob komunikace firmy a jejich zaměstnanců navenek.

[1] BROOKS, I. *Firemní kultura*, s. 221

2.1.2 Definice klasiků

Přesné a úplné vymezení pojmu firemní kultura je velmi obtížné. Různí autoři se pokusili o různé definice:

Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.

(Eldridge a Crombie, 1974)

Kultura je systém neformálních pravidel, jak by se lidé po většinu času měli chovat.

(Deal a Kennedy, 1982)

Firemní kultura je sbírka hodnot, symbolů, firemních rituálů, hrdinů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.

(Deal a Kennedy, 1983)

Jsou to základní hodnoty, ideologie a odhady, které provázejí a upravují chování jednotlivce i organizace. Tyto hodnoty jsou evidentní v hmatatelnějších prvcích, jako jsou rituály, jazyk a žargon, dekorace a vybavení prostor, historky a převládající oblékání zaměstnanců.

(Wilson a Resenfeld, 1990)

Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je způsob, jakým něco děláme.

(Furnham a Gunter, 1993)

Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.

(Michael Armstrong, 2001)

2.2 Zákonitosti firemní kultury

Chceme-li formovat firemní kulturu aby byla v souladu s podnikatelskými záměry společnosti, musíme respektovat několik zákonitostí, které platí.

Kultura firmy:

- je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování
- působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje
- je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat
- je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích
- je sdílená, ne dohadovaná
- je poznatelná
- je extrémně setrvačná
- je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů
- má tendenci být považovaná za samozřejmost

2.2.1 Funkce firemní kultury

Firemní kultuře jsou připisovány 2 základní funkce:

- ***vnější funkce***: vztahuje se k formování vnější podoby a image organizace (firemní architektura, logo, firemní barvy, propagační předměty, úprava dokumentů, apod.)
- ***vnitřní funkce***: souvisí s koordinací a integrací uvnitř organizace (toho je dosahováno pomocí historek, mýtů, ceremoniálů, rituálů a dalších prostředků, které přímo či nepřímo obsahují základní hodnoty, vzory chování a morální imperativy)

2.2.2 Prvky firemní kultury

Hlavní prvky firemní kultury:

- ***symboly firmy***: logo organizace
- ***styl oblékání***: např. všichni zaměstnanci v určitých pozicích musí chodit do práce v obleku či jiném předepsaném úboru, povinné nošení jmenovek, fotografií, apod.
- ***firemní rituály***: např. výročí založení firmy, udělování firemních cen, ocenění různých osobních jubileí, apod.
- ***styl komunikace***: oslovování, vybavení komunikační technikou
- ***normy chování***: nepsaná pravidla, kterými se jednotlivci i skupiny řídí. Normy se tvoří v procesu vzájemných interakcí. Vytvářejí vnitřní klima, styl řízení, způsob spolupráce zaměstnanců mezi sebou i s vedoucími pracovníky, zároveň odráží i jejich postoj k podniku (motivovanost, dynamika, spolupráce, apod.).
- ***klíčové hodnoty***: bývají ovlivňovány názory vedení a reprezentují základní přesvědčení pracovníků o tom, co je dobré a co je špatné pro podnik.
- ***styl řízení a vedení***: způsob, jakým řídící pracovníci na všech úrovních dosahují výsledku v součinnosti se svými spolupracovníky, způsob uplatňování autority, způsoby reagování na chyby pracovníků, komunikace podřízených s nadřízenými.
- ***role***: určují způsob chování v zastávané pozici. Nováček si takové chování musí osvojit, aby byl akceptován ostatními členy organizace.
- ***organizační struktura a členění***: vystihuje stupeň pružnosti a nepružnosti, které připouští organizační struktura, určující formální i neformální způsoby výměny informací.

2.2.3 Co ovlivňuje firemní kulturu

Na firemní kulturu mají zásadní vliv tyto příčiny – můžeme je rozdělit na vnější vlivy, to jsou ty, které vznikají mimo firmu a vnitřní vlivy, vycházející z firmy samotné.

Vnější vlivy:

- tržní pozice
- legislativa
- ekologie
- rychlost zpětné vazby trhu
- geografická dislokace
- úroveň vědy a výzkumu
- sociální systém
- charakter kultur vyšších řádů (národní mentalita, dějiny, apod.)
- politická preference
- ekonomický systém

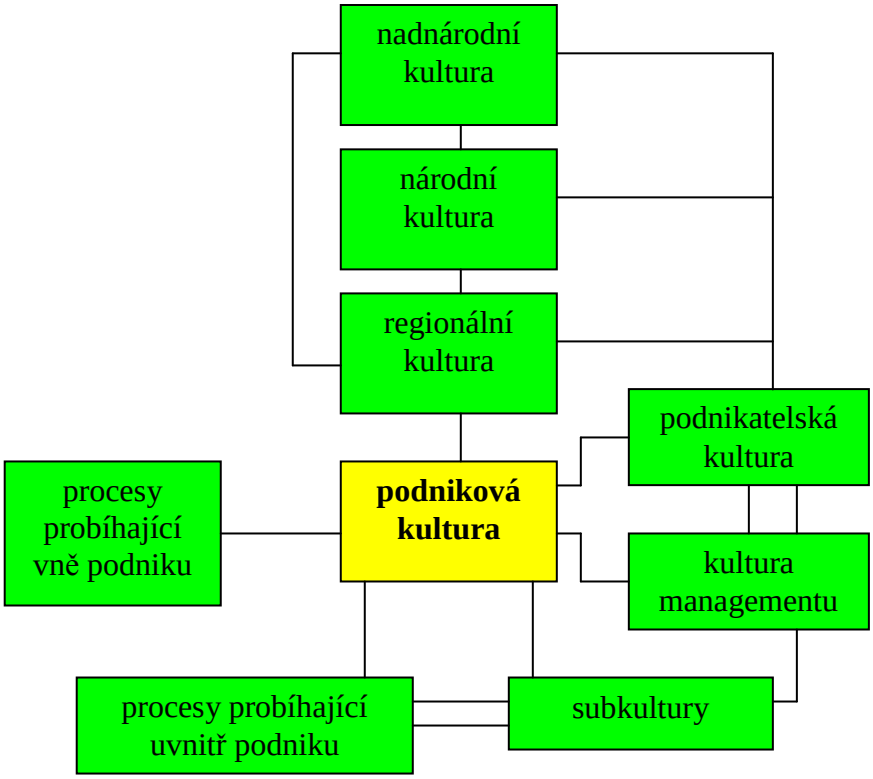
Vnitřní vlivy:

- velikost firmy
- majetek firmy
- firemní strategie
- předmět podnikání
- zaměstnanci
- historie firmy
- kvalita řídících procesů
- technologie
- míra setrvačnosti vžité firemní kultury

2.3 Formování firemní kultury

Jakubíková (1997) uvádí: "…..*podniková kultura je ovlivněna kulturou společnosti, kulturou regionální, podnikatelskou kulturou, kulturou odvětví, podnikovými subkulturami, kulturou vrcholového managementu a také procesy probíhající vně i uvnitř samotného podniku.*" [2]

Názorně tento problém Jakubíková (1997) prezentuje takto:



Obr.č. 2 Formování firemní kultury

Firemní kultura je součástí firemního klimatu společnosti. Vláčil (1997) vymezuje: *„Je to subkultura těch, kteří jsou – což se nutně projevuje i kvalitativními odlišnostmi životního stylu, nejen vahou ekonomického vlivu – nositeli výrazných, krajních poloh ekonomické samostatnosti a odpovědnosti i nutné nestandardnosti chování.*" [3]

[2, 3] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, s. 30, 32

Firemní kultura se formuje čtyřmi subjekty reprezentujícími odlišné vrstvy ekonomického chování, a to:

- *společností* – v podobě zaměstnaneckého společenství
- *vlastníky a zakladateli firem*
- *velkým a středním managementem*
- *drobnými a středními soukromými podnikateli*

Jednou z cest zkvalitňování managementu, a tím i zvyšování konkurenceschopnosti firem ve stále měnícím se konkurenčním prostředí, je kultivace řízení. Kultivace řízení zahrnuje hlubší a rozsáhlejší zvládání strategického, taktického a operativního rozhodování. Východiskem kultivace je pojetí kultury řízení jako stálého znovuhledání a nacházení odpovědí na otázky „co, jak, kdo, kdy, kde, s kým, pomocí čeho a koho, za co a proč“ dělat věci lépe.

Dobrá firemní kultura, která je v základních rysech většinou velmi obdobná, je velmi účinným nástrojem firemního managementu. Dobře řízená firma svou organizační strukturu využívá jako důležitý a velmi efektivní nástroj vedení, usměrňování či organizace svých pracovníků.

2.4 Zkoumání firemní kultury

Zkoumání firemní kultury může napomoci orientaci managementu ve firemní atmosféře, převládajícím způsobu uvažování mezi zaměstnanci a způsobech, jakými přistupují k pracovní činnosti.

Průzkum firemní kultury je moderní metodou užívanou v oblasti lidských zdrojů vycházející z principů projektivních technik psychologického výzkumu.

Výhodou firemní kultury je především možnost systémového řízení a cílených opatření personální práce.

K hlavní metodice zkoumání firemní kultury patří analýza, audit a diagnostika.

2.4.1 Analýza firemní kultury

Analýza firemní kultury – metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností předmětů, jevů nebo činností. U této metody je nutné vytvořit schéma postupu provedení analýzy, protože podniky jsou velmi složité systémy , že je nelze analyzovat pouze jedním způsobem.

2.4.2 Audit firemní kultury

Audit firemní kultury – záměrem je identifikovat problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučit plán činností směřujících ke zdokonalení a zefektivnění procesu.

1. *externí audit* (je prováděn externími subjekty podniku)
2. *interní audit* (vychází z podnikového informačního a kontrolního systému a je vypracován v rámci podniku oddělením, které je přímo podřízeno vedení)

2.4.3 Diagnostika firemní kultury

Diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Jde o proces porozumění tomu, jak podnik v současnosti funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu podniku i k procesu provedení změn v organizaci. Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité firemní kultury. [4]

---

[4] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, s. 21

2.5 Firemní etika

S firemní kulturou úzce souvisí etika, to jsou principy, zásady, pravidla morálního chování organizace jako celku i jednotlivých zaměstnanců, zvláště pak řídících pracovníků. Praktickým projevem etických zásad jsou etické kodexy, které představují směrodatné zásady chování.

Zavedení a dodržování etických principů, společenských norem a respektování morálních zásad prolíná nejrůznější manažerské aktivity.

Obsah etických kodexů firmy je především zaměřen na tyto činnosti:

- *vztahy k zaměstnancům*: např. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, dodržování ustanovení kolektivní smlouvy, aj.
- *vztahy k zákazníkům*: např. garance nezávadnosti výrobků a služeb, neposkytování úplatků, nepoužívání klamavé reklamy, aj.
- *vztahy k dodavatelům*: např. platební disciplína, respektování vyhlášených kritérií výběrového řízní, aj.

2.6 Firemní komunikace

Komunikace uvnitř organizace, mezi zaměstnanci a manažery, je životně důležitou složkou motivace. Pro silnou vnitřní odměnu je potřeba komunikace zjevná. Zaměstnanci jsou často například motivováni uznáním a konstruktivní zpětnou vazbou svých nejbližších nadřízených. Zaměstnancům nestačí odvádět dobře svou práci, neméně důležité je pro ně také uznání. Komunikace musí být navíc obousměrná. Teorie očekávání naznačuje, že lidé jsou motivováni snahou dosáhnout žádoucích výsledků. Zaměstnanci o těchto žádoucích výsledcích potřebují komunikovat se svými nadřízenými. Zatímco jeden zaměstnanec může být motivován vidinou prémií na konci roku, jiný dává přednost možnosti pracovat s konkrétním týmem nebo na konkrétním projektu a spojení těchto potřeb je nezbytné pro jejich naplnění. [5]

[5] BROOKS, I. *Firemní kultura*,. s. 62

Firemní komunikace představuje komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje a komunikuje tak s okolním prostředím. Jednotná firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury a image, které je ovlivňováno jednak aktivní komunikací společnosti směrem k veřejnosti, jednak komunikací pasivní tvořenou např. chováním na trhu, reakcemi na podněty médií a veřejnosti, apod.
Pro sjednocení firemní komunikace bývá kodifikován tzv. firemní styl, zahrnující především definici firemního grafického stylu, ale i definici stylu jazykového, stylu odívání, apod.

Firemní komunikaci můžeme stručně rozdělit do dvou kategorií:
1.) *vnější komunikace*: to je např. Public Relations, tedy vytváření vztahu k veřejnosti, společná propagace a reklama – firemní inzerce, formy a způsoby vyjadřování postojů k různým otázkám veřejného zájmu včetně forem a způsobů vystupování vedoucích pracovníků.
2.) *vnitřní komunikace*: lze ji charakterizovat jako komunikaci se zaměstnanci, zajištění efektivních forem systému informování zaměstnanců.

V případě špatné komunikace, kdy jsou do kolektivu zaměstnanců vysílány nepřesné nebo zavádějící informace, mohou vzniknout motivační problémy. Manažeři, kteří naslibují „hory doly“ a poté své sliby nesplní, už těžko získají důvěru, zatímco manažeři, jejichž komunikace je jasná a jednoznačná, se těší důvěře a vážnosti za svoji upřímnost.

Užitečnou dovedností je poskytnout a přijmout zpětnou vazbu, což však řadě lidí chybí. Správně poskytnutá a dobře načasovaná zpětná vazba dokáže zaměstnance inspirovat k **vyšším výkonům**, zatímco negativní, či dokonce žádná zpětná vazba je zdrojem demotivace.

2.7 Motivace

Firemní kultura je také zdrojem motivace. Lidé v organizaci nejsou obvykle motivováni jen vnějšími podmínkami, ale také tím, že svou práci pociťují jako smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace, že se ztotožňují s jejími cíli a posláním. Motivační potenciál firemní kultury je velmi silný a účinný. [6]
Motivace zvyšuje efektivitu, účinnost a produktivitu.

Není-li skupina lidí pracovně motivována, odrazí se tento fakt v následujících oblastech: [7]

Zvyšuje se:

- absence
- plýtvání časem – přestávky, telefonování
- pomlouvání a šíření fám
- zpochybňování zaběhnuté politiky
- byrokracie

Snižuje se:

- zájem a tak i kvalita práce
- tempo práce
- ochota přijmout zodpovědnost
- úroveň kreativních připomínek
- dochvilnost
- pozornost
- osobní účast na podporování kultury dané organizace

---

[6] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., *Organizační kultura*, s. 41

[7] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*, s. 2

Motivace je základní dovednost. Je-li správně použita, umožňuje manažerům i jejich zaměstnancům dosáhnout lepších výsledků.

2.7.1 Potřeby

a) ***primární*** (fyziologické) – potřeba jíst a pít
b) ***sekundární*** – jsou ovlivňovány vnějším prostředím

- úkolem pracovní motivace je utvářet smýšlení a chování lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy
- manažer by měl umět u pracovníků vzbudit zájem, ochotu, aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy
- manažerské motivování se uskutečňuje s využitím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek

2.7.2 Vývoj motivačních koncepcí

1.) *Koncepce racionálně – ekonomického chování člověka*
Člověk je primárně motivován penězi, ve svém jednání je pasivní a dá se ovlivnit pouze ekonomickými stimuly. Pro výkon pracovní činnosti je třeba pracovníkům poskytnout podrobné předpisy, vyžadovat důslednou kázeň při jejich dodržování, určit výkonové normy a motivovat je prostřednictvím úkolové mzdy.

2.) *Koncepce sociálního člověka*
Člověk je motivován sociálními potřebami (sdružování, přátelství, neformální pracovní skupiny) a psychologickými faktory.

3.) *Koncepce uspokojování potřeb*

- člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním svých potřeb
- potřeby každého jednotlivce jsou zcela individuální a s časem se vyvíjejí
- aby byla motivace úspěšná, musí znát vedoucí pracovník vliv potřeb na chování pracovníků a odhadovat jejich sklony, zájmy, potřeby

Herzbergova teorie dvou faktorů

Douglas McGregor definoval lidské chování v organizaci dvěma protichůdnými způsoby:

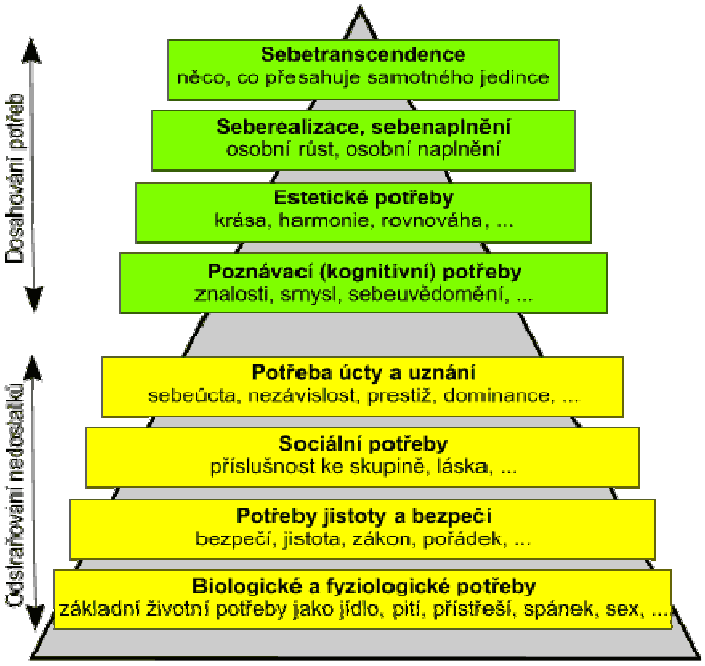
Teorie X předpokládá, že lidé jsou líní, nezodpovědní a o práci se nezajímají, takže má-li být něčeho pořádně dosaženo, musí k tomu být tlačeni a ponoukáni, přičemž tento proces může do určité míry podpořit odměna.

Teorie Y se na věc dívá z opačného úhlu a předpokládá, že lidé pracovat chtějí. Radují se ze svých výsledků, odpovědnost je uspokojuje a svou přirozeností tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností.

Vždy platí, že motivace vytváří proces, který v každé situaci vede k těm nejlepším výsledkům. Určitá míra motivace může pomoci přenést lidi ze situace, jež odpovídá teorii X do situace, která odpovídá teorii Y, a potom je jednodušší vybudovat pozitivní principy, které pomohou dosáhnout vyšší úrovně motivace a tím i vyššího výkonu.

Maslowova teorie

Jejím autorem je Abraham Maslow, který napsal, že potřeby lidí jsou uspokojovány progresivně. Jinými slovy, lidé zvyšují své aspirace a stanovují si další cíle jedině tehdy, jestliže jsou jejich základní potřeby uspokojeny.



Obr. č. 3 Maslowova hierarchie potřeb

2.8 Změna firemní kultury

2.8.1 Potřeba změny

Při rozvoji firemní kultury mohou nastat okolnosti, které předznamenají potřebu změnit charakter sdílených představ, přístupů a hodnot. Takovéto okolnosti nastávají při výrazné změně působících vnitřních i vnějších faktorů firemní kultury, které na ni mají výrazný vliv.

Mezi tyto okolnosti zejména patří:

- změna postavení firmy na trhu
- nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy
- generační výměna ve firmě
- přechod z jedné vývojové etapy do další
- převzetí nebo fůze firmy, apod.

2.8.2 Nástroje změny

Přímé nástroje jsou ty, kde dopad jejich použití můžeme poměrně spolehlivě sledovat a měřit:

- změny v řídících procesech
- personální změny
- tvorba pracovního prostředí
- změny v organizační struktuře
- projekty změny kultury firmy, apod.

Nepřímé nástroje počítají s tím, že jejich dopad se projevuje často zprostředkovatelně a s určitou časovou prodlevou:

- vedení spolupracovníků
- osobní přístup
- jiný způsob komunikace, apod.

Ať už pracujeme s nástroji přímými nebo nepřímými je naší ctižádostí dosáhnout v důsledcích ovlivnění představ, přístupů a hodnot. Znamená to způsobit posun v informacích, dojmech a zkušeností, které utvářejí představy, posun v očekávání

vlastního profitu a přijatelnosti, ve vztahu k zájmům firmy, posun v tom co člověku v něčem brání, nějak ho poznamenává, k něčemu vyzývá.

2.8.3 Proces změny

Proces změny se skládá ze tří základních částí:

a) analýza stávající vžité kultury

b) tvorba vize

c) zásah do firemní kultury

Analýza stávající vžité kultury – účelem analýzy je pomocí pozorování identifikovat projevy kultury, tak jak se jeví jednotlivým aktérům změny. Vnímání kultury je vždy poznamenáno osobním přístupem.

- jejím cílem je podrobné popsání prvků vžité firemní kultury
- podstatou je sledování, zvažování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty
- důležitá je snaha o objektivitu a nezaujatost, proto se často k analýze využívají pohledy externích odborníků

Tvorba vize – změnou kultury zpravidla chceme dosáhnout větší prosperity firmy, lepší konkurenceschopnosti a jejího rozvoje. Ne každá změna však bude pro lidi ve firmě přijatelná. Kromě racionality zde působí i jiné aspekty jako etika, estetika a emoce. Nová vize by měla respektovat a být postavená na hodnotách, které činí smysluplnost existence firmy i lidí v ní.

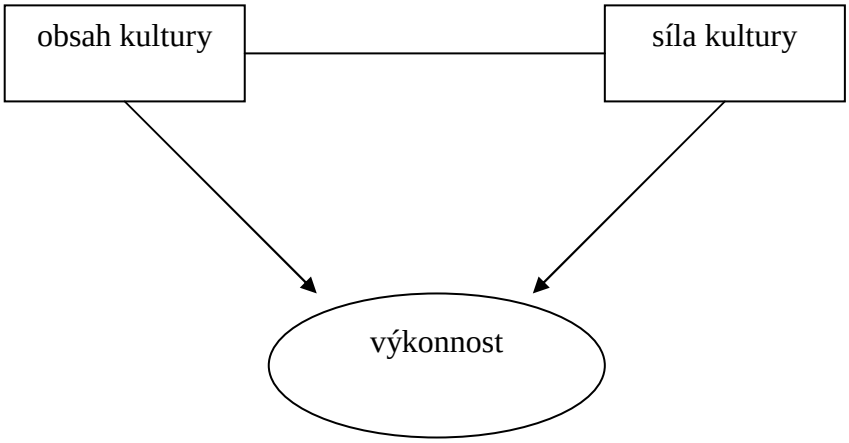
Zásah do firemní kultury – než tento krok začne, je třeba jasně vědět, co chceme, jak toho dosáhneme, co a kdo nám pomůže:

- úsilí o důvěru a porozumění
- příprava klíčových sil
- specifikace zásahu
- monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné kultury
- implementace programu zásahu

2.9 Firemní kultura ve vztahu k výkonnosti a efektivnosti

Firemní kultura má značný vliv na výkonnost organizace. Naopak na výkonnost organizace má značný vliv síla dané firemní kultury.
Silná kultura je obecně chápána jako kultura, charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace. Výhody silné kultury spočívají především ve:

- vytváření souladu ve vnímání a myšlení pracovníků
- usměrňuje chování lidí
- znamená sdílení společných hodnot a cílů



Obr. č. 4 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace [8]

V organizacích, které jsou efektivní, mají lidé – ať jsou na jakékoli úrovni – vliv na rozhodování, které se týká jejich práce, cítí se cennou součástí organizace a jsou si vědomi toho, že se svou prací podílejí na dosahování cílů organizace. Klíčová role v dosahování tohoto předpokladu efektivnosti organizace přitom náleží managementu, jako způsobu motivace a vedení lidí a jeho důslednosti v komunikaci vize a demonstraci priorit.

[8] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., *Organizační kultura*, s. 53

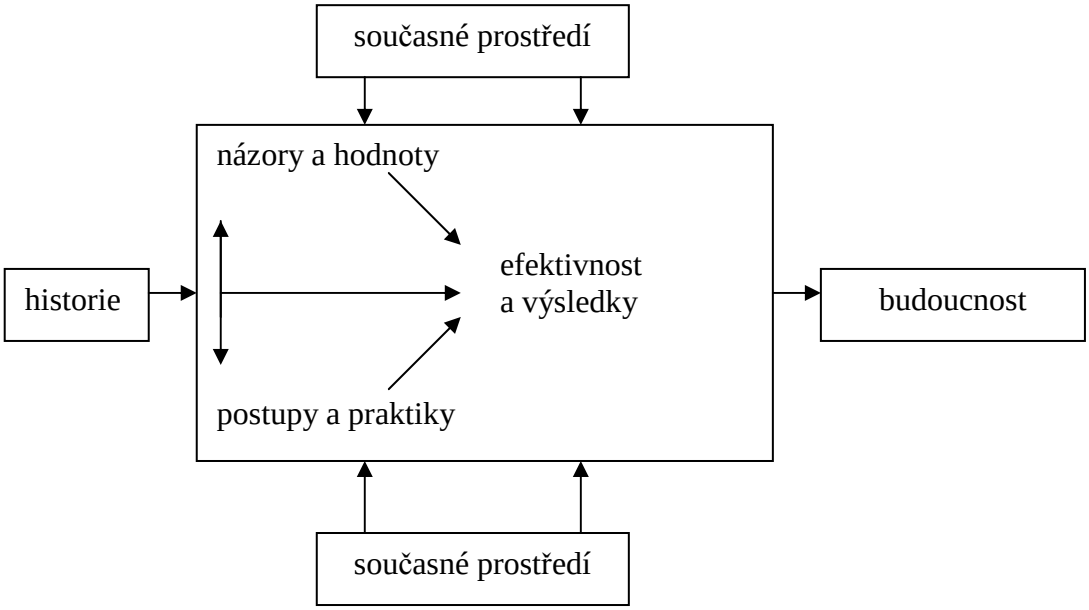
Představuje-li firemní kultura způsob myšlení, cítění a chování, determinovaný základními předpoklady, hodnotami a normami, efektivnost organizace ovlivňuje také tím, že determinuje aplikovatelnost a funkčnost manažerských praktik, které jsou v organizaci užívány.

2.9.1 Modely firemní kultury ve vztahu k výkonnosti a efektivnosti

Byly vyvinuty ucelené modely firemní kultury koncipované ve vztahu k efektivnosti organizace.

Model D.R. Denisona

Efektivnost organizace nahlíží jako funkci názorů a hodnot sdílených členy organizace, manažerských praktik a postupů, užívaných v organizaci, a podnikatelského prostředí, které oba tyto faktory ovlivňuje.

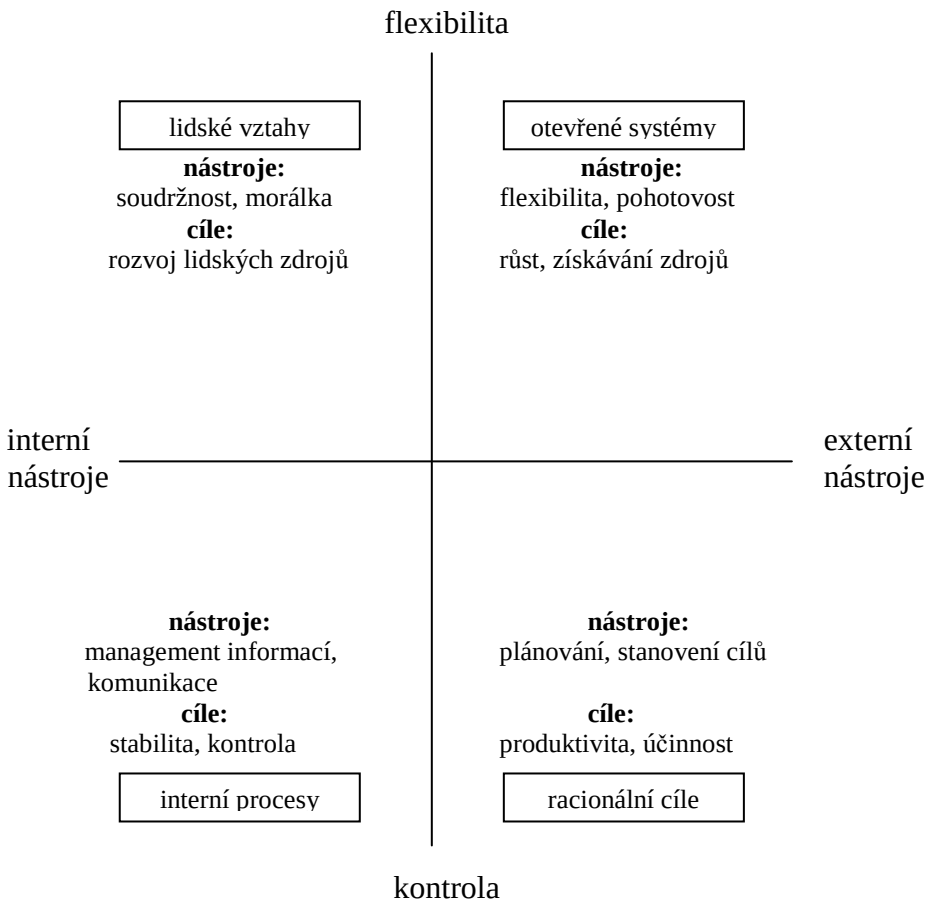


Obr.č.5 Firemní kultura a efektivnost podle Denisona [9]

[9] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., *Organizační kultura*, s. 59

Model „soupeřících hodnot“ B. Quinna a J. Rohrbaugha

Tento model výrazně přispěl pro objasnění souvislostí mezi firemní kulturou a výkonností firmy.



Obr. č. 6 Model efektivnosti organizace[10]

[10] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol., *Organizační kultura,* s. 61

První dimenze modelu naznačuje, že zatímco některé organizace jsou efektivní, kladou-li důraz na změnu, jsou-li pružné a dynamické, jiné jsou efektivní, pokud zdůrazňují a zabezpečují stabilitu, pořádek a kontrolu.
Druhá dimenze diferencuje kritéria efektivnosti zdůrazňující interní orientaci, integraci a jednotnost od těch kritérií, která akcentují externí orientaci, diferenciaci soupeření.
Jednotlivé kvadranty, vzniklé kombinací uvedených dvou dimenzí, jsou charakteristické specifickými cíli, ke kterým organizace směřuje, a nástroji, jimiž jich chce dosáhnout.
Každý ze čtyř kvadrantů, identifikovaných v rámci modelu, reprezentuje určitý soubor indikátorů organizační efektivnosti. Z obsahu těchto souborů je však patrno, že zahrnují především určité základní předpoklady a hodnoty sdílené v organizaci, tedy právě ty elementy, které tvoří jádro celé firemní kultury.

3. ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost je tradičním dodavatelem betonových výrobků pro stavebnictví se zaměřením na dopravní (železniční a silniční) a pozemní stavby včetně revitalizace panelových domů, výstavby průmyslových a obchodních center, ekologických staveb aj. Postupem let se výrazně rozšířil sortiment i objem výroby společnosti, která se pohybuje v České republice mezi předními výrobci stavebních hmot i mezi producenty betonového zboží. Ve svých šesti výrobních závodech a dvou provozech vyrábí od r. 2003 zboží za více než jednu miliardu korun ročně.

Původní podnik byl založen v Praze r. 1952 pod jménem Podnik pro lomy a štěrkovny, kde kromě kamenolomů byly i malé provozy betonárek a lomařských provozů v Čechách a na Slovensku. První železobetonové pražce, které se staly nosným programem společnosti, podnik vyrobil až v r. 1955. Od svého založení doznala společnost mnoho organizačních změn a pod značkou ŽPSV je známá od roku 1963. V současné době má speciální železniční a tramvajový program, program pro dopravní stavitelství (mostní nosníky a ostatní prefabrikáty pro mosty a propustky, protihlukové stěny, prefabrikáty pro opěrné stěny a zárubní zdi, svodidla, silniční panely), program pro pozemní stavitelství a revitalizaci panelových domů. Dodává také vibrolisované zboží a stavební prvky pro šachty.

Vlastníci společnosti:

OHL Central Europe, a.s. Praha - 43,19 %

Rentia Invest, a.s., Brno - 35,25 %

Ing. Michal Štefl - 5,01 %

ostatní (s podílem pod 5 %) - 16,55 %.

Organizační struktura

V Uherském Ostrohu je ředitelství společnosti a jeden ze závodů.
Další závody: Doloplazy v obci Doloplazy u Prostějova, Borohrádek ve východních Čechách s provozem Běstovice u Chocně, Litice (jeho součástí je lom Litice), závod Čerčany u Benešova u Prahy, závod v Nových Hradech. (viz. Příloha č. 1)

3.2 Charakteristika zkoumaného objektu - závodu Doloplazy

Historie závodu

Počátky závodu Železniční průmyslová stavební výroba Doloplazy, se datují od 1. ledna 1957, kdy z bývalého cukrovaru vznikl adaptací betonářský provoz, začleněný do podniku Průmyslová výroba železničního stavitelství Praha.
První výroba byla zahájena po demontáži starých strojů a zařízení na provizorních zařízení na výrobu betonu, převážně na dřevěných formách s manuálním prováděním jednotlivých operací. Základ pracovního kolektivu provozu tvořilo 78 pracovníků bývalého cukrovaru, kteří po přeškolení a zapracování začali vyrábět betonové výrobky pro ČSD.
O rok později byly zavedeny do výroby první vibrátory na zpracování betonové směsi, zvedací zařízení a další strojní vybavení. Výroba setrvávala i nadále u drobných betonových prvků.
V roce 1959 byly v závodě Doloplazy vyrobeny první pražce typu DZP-10TP. V letech 1959 - 1960 dovršují se zásadní změny ve výrobě a jsou realizovány další investice – výstavba výrobní haly pro výrobu pražců typu SB a rekonstrukce haly pro drobnou betonářskou výrobu. Následuje budování pomocných provozů, skládek a zavádění další mechanizace. Počet zaměstnanců v roce 1960 je 155.
Od roku 1962 se stává novým programem výroba strunobetonových předpjatých pražců typu SB 3, což výrazně upevnilo význam závodu Doloplazy u podniku Železniční průmyslová stavební výroba se sídlem v Praze.
V roce 1976 byl k závodu Doloplazy přičleněn kamenolom v Domašově nad Bystřicí.

Charakteristika závodu Doloplazy

ŽPSV a.s., Třebízského 207, 687 24 Uherský Ostroh
závod Doloplazy
Doloplazy, 798 26 p. Nezamyslice

Závod Doloplazy je největší a nejvýkonnější složkou společnosti, který trvale dosahuje velmi dobrých výsledků ve všech oblastech činnosti. Zásadní část sortimentu tvoří železniční pražce. Tradiční výroba příčných pražců B 91 s pružným upevněním Vossloh a výhybkových pražců VPS byla v roce 2005 doplněna zkušební výrobou pražce B 03, který byl vložen do zkušebního úseku a výrobou pevné jízdní dráhy Reda, která byla zabudována ve zkušebním úseku na trati Zábřeh – Krasíkov. Závod vyrábí celou škálu dalších výrobků pro železniční stavby, zejména železničních koridorů (nástupiště, kabelové žlaby, odvodňovací žlaby aj.). Významnou součástí sortimentu tvoří vibrolisované výrobky vyráběné na vibrolisu Schlosser (zámková dlažba, příkopové tvárnice, betonové obrubníky, poklopy žlabů). Další výrobky našly uplatnění na celé řadě staveb pozemních, inženýrských, dopravních i jiných, jako jsou např. montované parovody, teplovody a energokanály. Významnou součástí produkce je ale také transportbeton pro stavby v místním regionu. Zásadní expanzi od roku 2005 zaznamenala výroba panelů pro rekonstrukci a novou výstavbu lodžií. Tento program, který navazuje na program revitalizace panelových domů, a který získal podporu v rámci EU, se jeví i nadále jako velmi perspektivní.

Organizační struktura závodu Doloplazy

Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti.
Organizační struktura je přizpůsobena velikosti a růstu podniku tak, aby zajišťovala maximální produktivitu a byla co nejvíce pružná a provozuschopná. V organizační struktuře proběhly změny, když přišel nový ředitel závodu. Kdy v přímé podřízenosti ředitele závodu se vytváří funkce sekretářky, BOZP a technologa. Dále je podřízena oblast personalistiky a mezd. Do podřízenosti ředitele závodu potom spadá vedoucí

ekonom, vedoucí výroby, vedoucí technické kontroly, vedoucí obchodu, technik základních prostředků, vedoucí zásobování a vedoucí střediska revitalizace.
Pod vedoucího ekonoma pak spadají dvě účetní. Do podřízenosti vedoucího výroby patří mistr výroby B 91, mistr výroby VPS, mistr výroby DBV 1 a DBV 2 a mistr výroby PREFA lodžie. Do podřízenosti vedoucího technické kontroly patří kontrolor kvality a dvě laborantky. Vedoucímu obchodu jsou podřízeni obchodní manažer, dvě fakturantky a expedientka. Dále do podřízenosti technika základních prostředků spadají četaři údržby. Pod vedoucího zásobování patří skladník a vedoucímu střediska revitalizace jsou podřízeni obchodní manažer, přípravář, rozpočtář a stavbyvedoucí. (viz. Příloha č.2)

3.3 Cíle průzkumu a zdroje informací k vytvoření analýz

Cílem průzkumů je získání objektivních informací o tom, jak zaměstnanci vnímají současnou situaci ve společnosti, jak hodnotí snahu a postupy vedení strategických záměrů dalšího rozvoje firmy, jak se zaměstnanci staví k různým aspektům spolupráce, komunikace, personální a sociální politiky a dalších oblastí života firmy.
Cílem také je určit oblasti, kterým je z hlediska spokojenosti a retence zaměstnanců, třeba věnovat pozornost a formulovat náměty na možná zlepšení.

Zdroje informací:

- analýza firemních materiálů
- rozhovory se zaměstnanci
- rozhovory s vedoucími pracovníky
- rozhovory se zákazníky
- dotazníkové šetření
- pozorování

3.4 Dotazníkové šetření

Vlastní dotazník

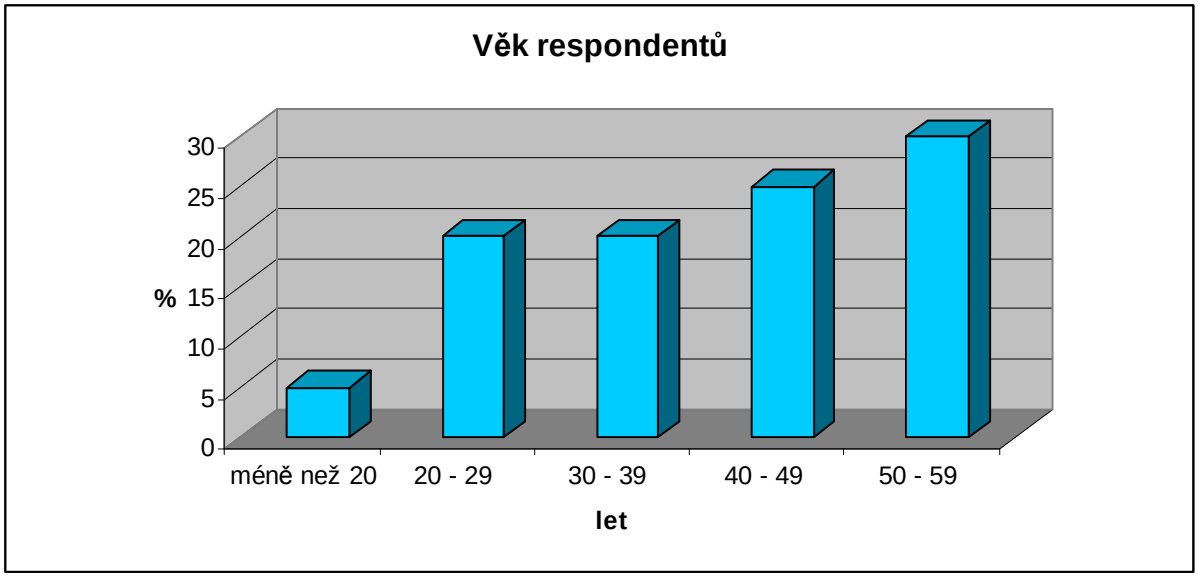
Ve společnosti ŽPSV a.s., závod Doloplazy jsem provedla dotazníkový průzkum formou otázek. Dohromady jsem dostala k dispozici 20 zodpovězených dotazníků, čili od 20 respondentů, na základě kterých jsem zjistila názory a spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Tento dotazník byl podán jak zaměstnancům pracujících přímo ve výrobním procesu, tak zaměstnancům pracujících v technicko-hospodářské sféře. Dotazník obsahuje celkem 43 otázek. (Příloha č. 3)

Při vyhodnocení dotazníků jsem každé otázce věnovala pečlivou pozornost, abych dosáhla co nejobjektivnější pohled na chod společnosti. Ke každé otázce je také přiřazen graf se zobrazením četností odpovědí a interpretace.

Charakteristika respondentů

Dotazník vyplnilo celkem 20 respondentů, z nichž 60% tvořili muži a 40% ženy. Vzdělání dotázaných respondentů je: základní 10%, vyučen nebo středoškolské bez maturity 50%, středoškolské s maturitou 35% a vysokoškolské 5%.

Věk respondentů se pohybuje v rozmezí: méně než 20 let (5%), 20 až 29 let (20%), 30 až 39 let (20%), 40 až 49 let (25%) a 50 až 59 let (30%).



Graf č.1: Věk respondentů

Vyhodnocení dotazníku

Vzhledem k tomu, že počet zodpovězených dotazníků je 20, nemá význam provádět hloubkové statistické výpočty. Proto pro přehled uvádím ke každé otázce četnost odpovědí a grafické vyjádření.

Četnost – počet prvků statistického souboru s toutéž hodnotou znaku.

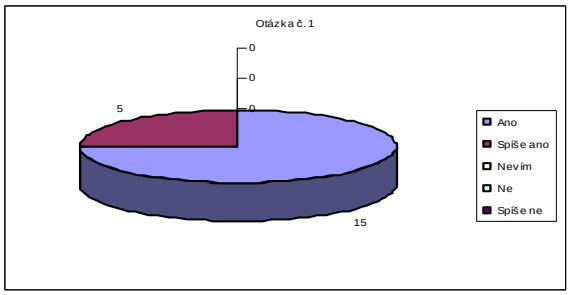
3.4.1 Spokojenost zaměstnanců

Průzkum spokojenosti zaměstnanců mapuje míru spokojenosti zaměstnanců v daném závodě a jejich klíčové postoje. Spokojenost zaměstnanců vede ke zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců a přímo ovlivňuje produktivitu a efektivitu práce i ukazatele ziskovosti.

Do této kategorie jsou zařazeny následující čísla otázek: 1, 2, 3, 4, 5, 9, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38 a 39.

Otázka č. 1 Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
15	5	0	0	0

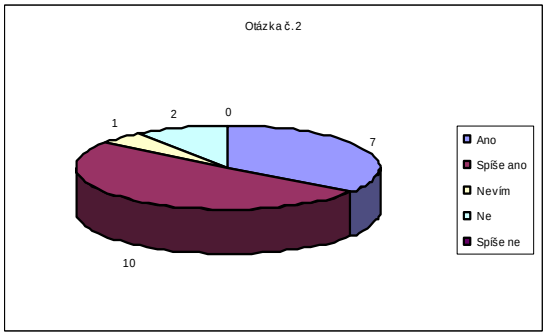


Většina dotazovaných pracovníků je se svým zaměstnáním spokojena, je pro ně nejdůležitější především jistota zaměstnání a finanční zajištění, což byla také jedna z otázek v dotazníku.

Spokojenost zaměstnanců zvyšuje schopnost organizace získat a udržet si kvalitní zaměstnance. Zaměstnanci očekávají od vedení firmy zájem o sebe a své problémy.

Otázka č. 2 Jste spokojen/a s náplní práce?

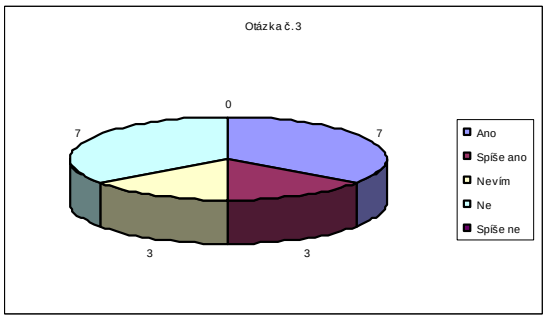
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
7	10	1	2	0



Z grafu je zřejmé, že většina dotazovaných je s náplní práce spokojena, a tím můžeme konstatovat, že zaměstnance daná práce baví.

Otázka č. 3 Jste spokojen/a s využitím Vašich schopností?

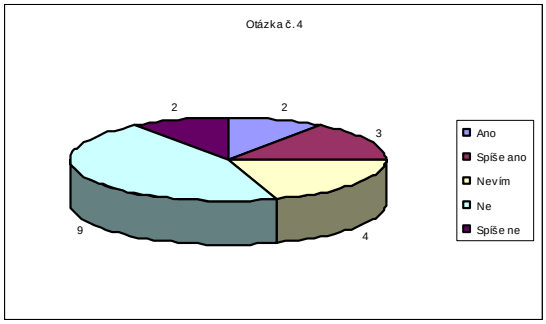
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
7	3	3	7	0



Z grafu můžeme vyčíst, že zaměstnanci jsou víceméně spokojeni s využitím jejich schopností, někteří by však uvítali větší možnost uplatnit své zkušenosti a schopnosti.

Otázka č. 4 Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet své profesní schopnosti?

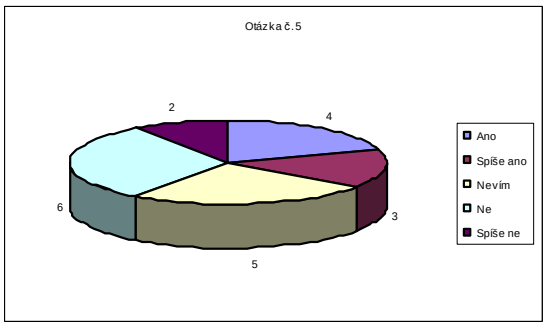
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
2	3	4	9	2



Při této otázce zaměstnanci neodpovídají moc pozitivně. I přesto, že skoro čtvrtina respondentů odpověděla „Nevím“, uvítali by rozvoj svých profesí, např. formou různých vzdělávacích kurzů, např. počítačové, jazykové, apod. Vzdělávání a rozvoj pracovníků zahrnuje zejména přizpůsobování dovedností a schopností pracovníků novým požadavkům práce, rozšiřování jejich pracovních schopností, rekvalifikace na jiné činnosti, které organizace potřebuje atd. Už nestačí pouze uplatňovat dosažené vzdělání, ale je nutné jej rozšiřovat.

Otázka č. 5 Jste spokojen/a s možností osobního rozvoje v zaměstnání?

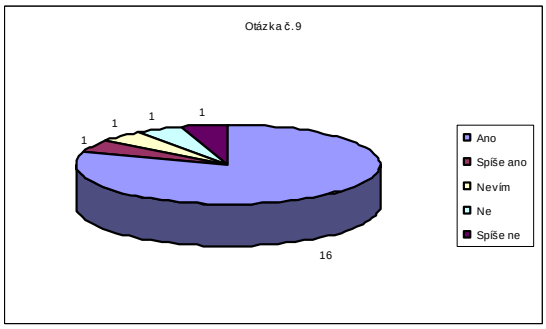
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
4	3	5	6	2



Tato otázka navazuje na otázku předchozí, proto není třeba se k ní více vyjadřovat.

Otázka č. 9 Podporujete změny a zlepšování?

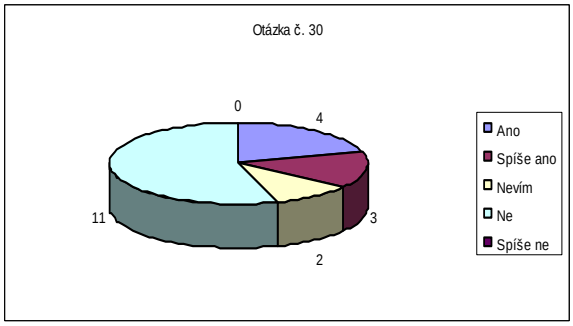
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
16	1	1	1	1



U této otázky se většina respondentů shoduje, že změny a zlepšování podporují. Vždyť sama firma, aby byla konkurenceschopná, a aby si udržela postavení na trhu musí být inovátorsky založená.

Otázka č. 30 Jste spokojen/a s firemními akcemi? (večírky, výlety,…)

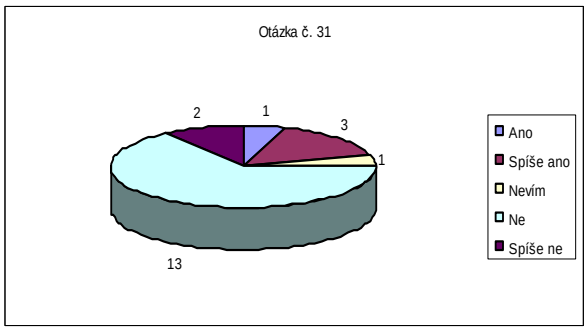
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
4	3	2	11	0



Výsledky této otázky jsou nadmíru neuspokojivé. Zaměstnanci potřebují firemní akce k upevňování mezilidských vztahů a k rozvoji firemní kultury.

Otázka č. 31 Účastníte se pravidelně firemních akcí?

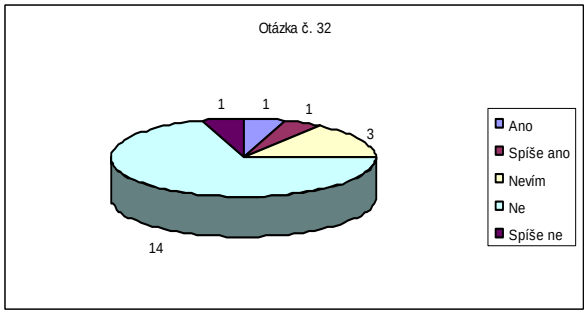
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
1	3	1	13	2



Vzhledem k množství pořádaných akcí se zaměstnanci nezapojují.

Otázka č. 32 Jste spokojen/a s množstvím pořádaných akcí?

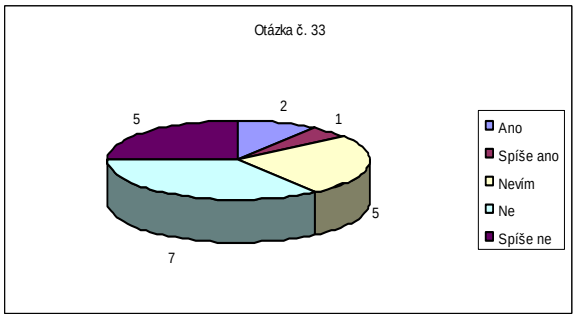
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
1	1	3	14	1



Výsledek u této otázky je velice negativní, proto se tímto tématem dále budu zabývat.

Otázka č. 33 Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

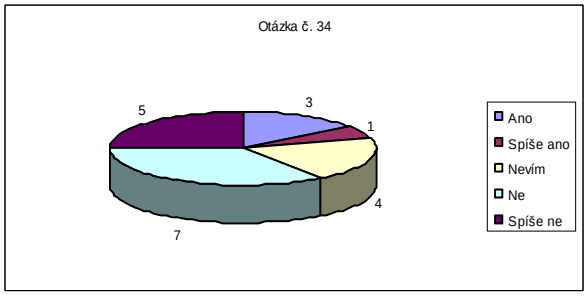
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
2	1	5	7	5



Výsledky u této otázky nevyšly moc pozitivně, proto by se zde mělo vedení zamyslet, zda jsou zaměstnanci adekvátně ohodnoceni za vykonanou práci. Organizace by měla vytvořit takový systém odměňování, který bude přiměřený, spravedlivý a motivující. Často je požadavek spravedlnosti důležitější než úroveň odměňování. Spravedlnost v odměňování totiž ovlivňuje motivaci a spokojenost pracovníků, vztahy na pracovišti a stabilitu pracovníků na jejich místech.

Otázka č. 34 Jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

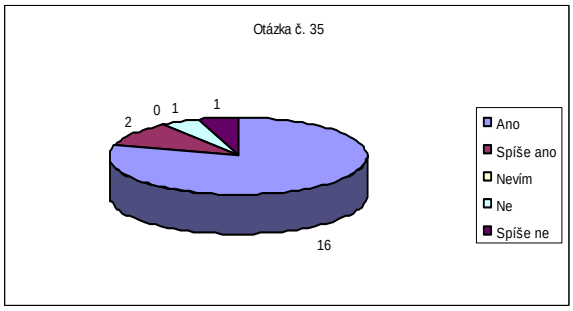
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
3	1	4	7	5



Co se týká otázek ohledně platového hodnocení si myslím, že jsou spojeny s oblastí motivace, která v podniku chybí. Ovšem je zde zaveden systém hodnocení pracovníků , se kterým jsou zaměstnanci seznámeni.

Otázka č. 35 Jste spokojen/a s tím, kolik hodin týdně pracujete?

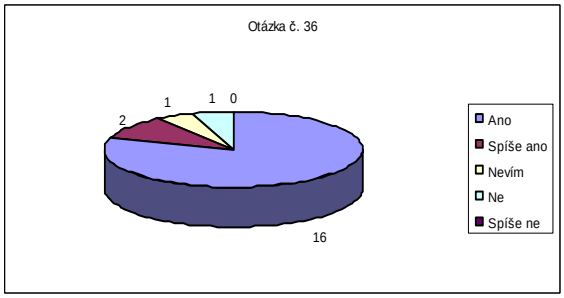
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
16	2	0	1	1



U této otázky jsou výsledky zcela pozitivní, co se týká pracovní doby, je dodržena dle zákoníku práce a možné přesčasy jsou konzultovány a motivačně vynahrazeny.

Otázka č. 36 Vyhovuje Vám daná pracovní doba?

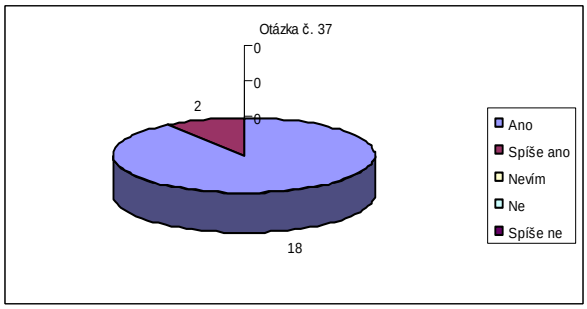
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
16	2	1	1	0



V závodě je výroba prováděna na jednosměnný až třísměnný provoz, podle sezónnosti a podle počtu zakázek. Přesto zaměstnanci mají osmihodinovou pracovní dobu, takže můžu konstatovat, že pracovní dobu mají zaměstnanci rovnoměrně rozděleni.

Otázka č. 37 Vyhovuje Vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?

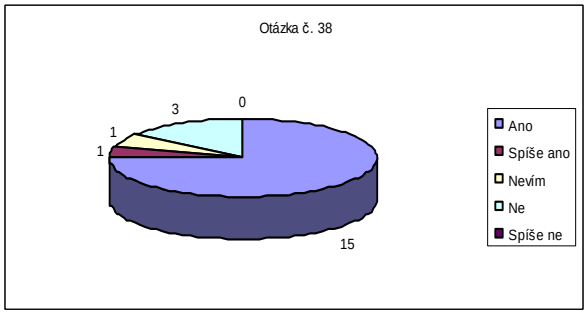
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
18	2	0	0	0



Závod se nachází v oblasti s dobře zabezpečenou dopravní infrastrukturou, tudíž pro zaměstnance není problém se do práce dostat i z okolních obcí.

Otázka č. 38 Jste spokojen/a s kodexem odívání? (pracovní oděv)

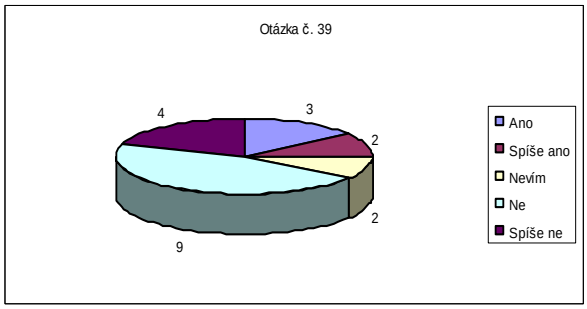
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
15	1	1	3	0



Zaměstnanci závodu mají pracovní oděvy v modrožluté barvě s logem společnosti na zádech, čili v barvě charakterizující celou společnost. Takto všichni zaměstnanci reprezentují svého zaměstnavatele. Cílem tohoto kodexu je formulovat hlavní zásady upravenosti zaměstnanců.

Otázka č. 39 Jste spokojen/a s úrovní stravování?

Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
3	2	2	9	4



Zaměstnanci s úrovní stravování moc spokojeni nejsou. Mají výběr pouze z jednoho jídla, které jim dováží externí firma.

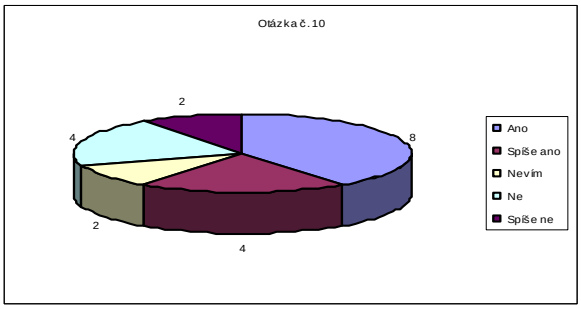
3.4.2 Zaměstnanecké vztahy a týmová práce

Ve firmě je nutné budovat určitou úroveň zaměstnanecké věrnosti, loajality a čestnosti k firmě. Zaměstnaneckým vztahům je třeba věnovat značnou pozornost. Měly by být zpracovány určité zásady a pravidla pro komunikaci ve firmě.
Každodenní situace přesvědčují o potřebě rozumět zaměstnaneckým vztahům, znát je a umět předvídat a předcházet napětím v nich. Důkazem toho je řada sporů, v lepším případě nedorozumění, jež mohou nastat mezi zaměstnanci samotnými, zaměstnanci a zaměstnavatelem, nadřízenými a podřízenými, zaměstnancem a pracovní skupinou, apod.

Zaměstnanci mezi sebou tvoří pracovní tým. Umění týmově pracovat je jednou z mnoha dovedností, na kterou se v dnešní době klade velký důraz. Dobře sestavený a fungující tým dosáhne mnohem více než samotný jedinec nebo špatně fungující skupina. Umění spolupracovat je již považováno za běžnou dovednost, která je čím dál tím více vyžadována, ale pokud má být tým úspěšný a dosahovat vynikajících výsledků musí být nastavena taková efektivní týmová spolupráce, na níž zaměstnanci budou chtít participovat.
Do této kategorie jsou zařazeny následující čísla otázek: 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 a 22.

Otázka č. 10 Informuje vedení pracovníky včas o chystaných změnách?

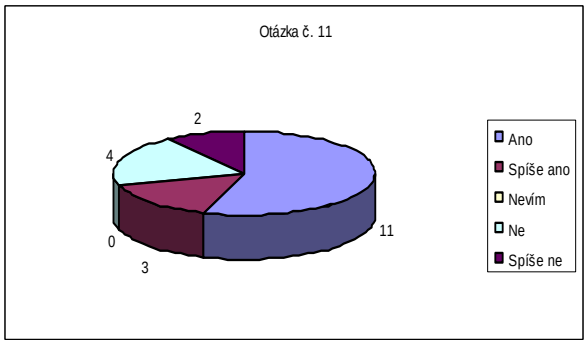
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
8	4	2	4	2



Tato otázka z pohledu firmy dopadla dobře, nadpoloviční většina odpověděla pozitivně, přesto z jiných otázek vyplývá špatná vnitropodniková komunikace.

Otázka č. 11 Bere Váš přímý nadřízený ohled na Vaše názory?

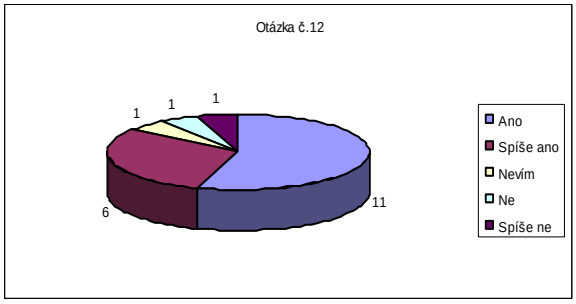
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
11	3	0	4	2



Respondenti otázku ohodnotili velmi uspokojivě, je dobré, že mezi nadřízenými a podřízenými funguje výměna názorů.

Otázka č. 12 Je Váš nadřízený ochoten naslouchat a pomoci při řešení pracovních problémů?

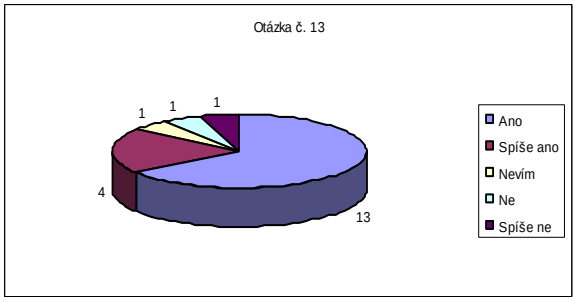
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
11	6	1	1	1



Komunikace mezi podřízenými a nadřízenými je na velmi dobré úrovni. Komunikace je důležitým prvkem pro chod firemní kultury, jelikož je to hlavní zdroj pro získávání informací.

Otázka č. 13 Máte důvěru k Vašemu přímému nadřízenému?

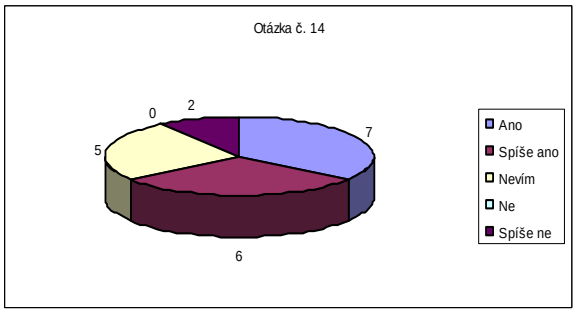
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
13	4	1	1	1



Z grafu je jasně viditelné, že zaměstnanci mají ke svým nadřízeným plnou důvěru. Toto je důležité pro udržování kvalitních mezilidských vztahů ve firmě, a tím i zaměstnanci ví, že v případě problému se mají na koho obrátit.

Otázka č. 14 Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory?

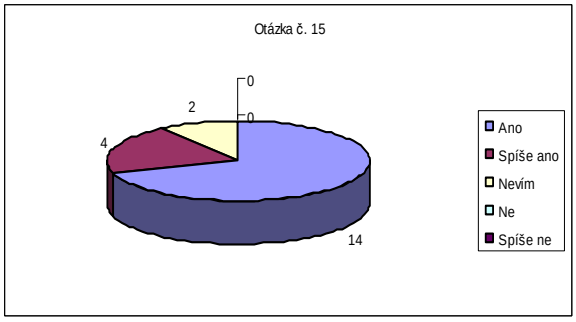
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
7	6	5	0	2



U této otázky respondenti cítí oporu ve svých spolupracovnicích, kteří rádi vyslechnou jejich názor, člověk se potom na svém pracovním místě cítí dobře.

Otázka č. 15 Pomáháte si se spolupracovníky navzájem?

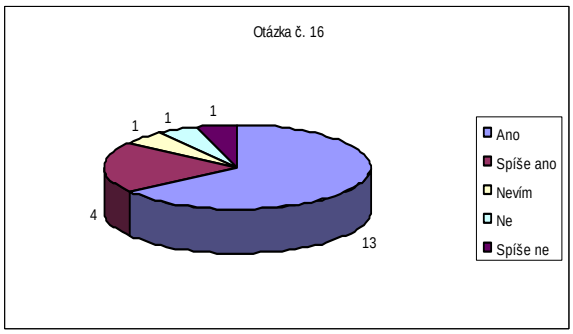
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
14	4	2	0	0



Vzhledem k tomu, že ve firmě převládá přátelská atmosféra je jasné, že si kamarádi vždycky mezi sebou pomohou. Je dobře, že spolupráce mezi pracovníky funguje, protože i když se do týmu dostane nový pracovník ví, že se může obrátit s problémy i na své kolegy, než jen na nadřízeného.

Otázka č. 16 Máte mezi kolegy dobré přátele?

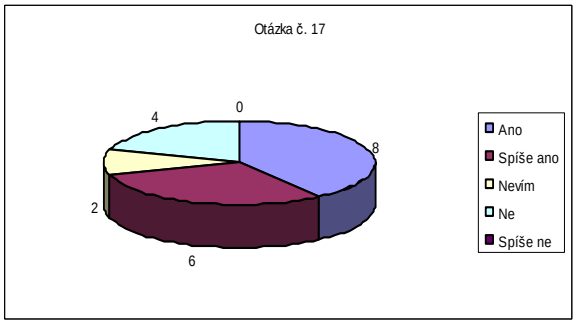
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
13	4	1	1	1



Vzhledem k délce stráveného času v práci je logické, že si budeme objevovat mezi kolegy přátele a zde tomu tak je. Je to pozitivní jev a opět napomáhá pozitivnímu přístupu k práci. Pracovní vztahy mohou mít také vliv na výkonnost a stabilitu podniku. Proto je nezbytně nutné, aby organizace věnovala pracovním vztahům náležitou péči a neustále se podílela na vytváření prostředí, které bude pro zaměstnance příznivé.

Otázka č. 17 Dělají Vaši kolegové vše proto, aby odvedli kvalitní práci?

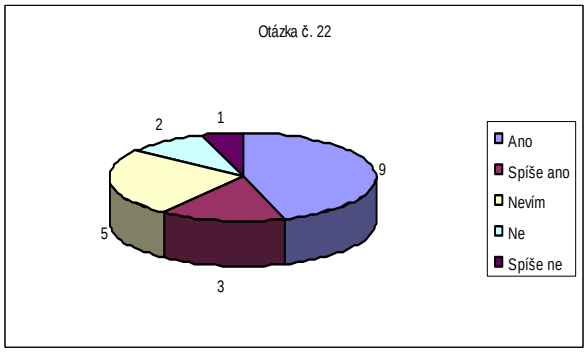
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
8	6	2	4	0



Hodnocení této otázky je docela pozitivní. Je zřejmé, že respondenti brali v úvahu spíše lidi kolem sebe, čili svůj nejbližší kolektiv.

Otázka č. 22 Myslíte, že je práce mezi pracovníky rovnoměrně rozdělena?

Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
9	3	5	2	1



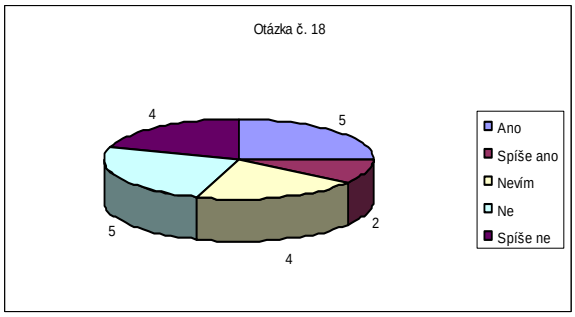
Každé pracovní místo má svůj popis, ve kterém jsou uvedeny postupy práce a počty zaměstnanců, kteří tento postup vykonávají. Proto takto na pracovišti nevzniká „chaos“ a každý pracovník ví jakou práci, v jakou dobu má vykonávat. Každý týden je zveřejněn i plán směn na další týden, tedy pracovníci jsou včas informováni, jakou práci budou následující dny vykonávat.

3.4.3 Vnitropodniková komunikace a motivace

Na každém pracovišti je motivace pracovníků základním prvkem úspěchu firmy. Jde však o dlouhodobý a kontinuální proces, který má své zákonitosti. Dovednosti sladit individuální potřeby a přání s cíli týmu zásadním způsobem ovlivňuje efektivitu firmy. Schopnost účinně se dorozumět s kolegy v pracovním týmu, a s podřízenými je nezbytnou podmínkou pro vytvoření dobrých mezilidských vztahů.
Do této kategorie jsou zařazeny následující čísla otázek: 18, 19, 20, 21.

Otázka č. 18 Myslíte, že dobře funguje vnitropodniková komunikace?

Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
5	2	4	5	4

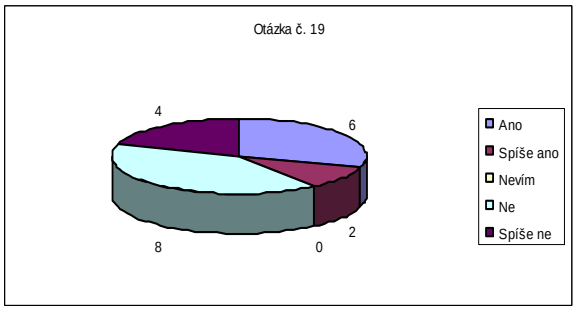


Efektivní komunikace má značný vliv na úspěšnost podniku. Úkolem komunikace je sjednotit veškeré činnosti organizace. Pokud pracovníci nejsou vzájemně komunikačně propojeni, nemohou dosahovat společných cílů.

Výsledek otázky týkající se vnitropodnikové komunikace nedopadl moc dobře. Skoro polovina respondentů si myslí že funguje špatně, proto se tomuto tématu budu dále zabývat.

Otázka č. 19 Jste dostatečně motivován/a pro výkon Vaší práce?

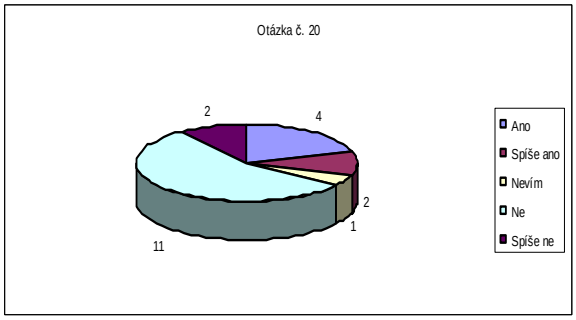
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
6	2	0	8	4



Z grafu je zřejmé, že ani oblast motivace zaměstnanců si ve firmě moc dobře nevede. Vždyť motivace je pro výkon práce důležitá, aby práce byla provedena co nejlépe a nejzodpovědněji.

Otázka č. 20 Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře vykonanou práci?

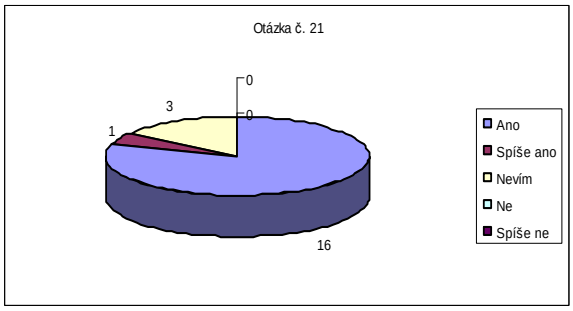
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
4	2	1	11	2



I tato otázka vlastně souvisí s motivací, což můžeme opět vyčíst z grafu, že většina respondentů v poslední době pochválena nebyla. Možná otázky vůči pochvale a stresu se sebou úzce souvisí.

Otázka č. 21 Kolují ve firmě dohady a fámy?

Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
16	1	3	0	0



Zde není výsledek dobrý, v dnešní době je standardem zabývání se jinými osobami než sami sebou a tady nám tento fakt poukazuje realitu.

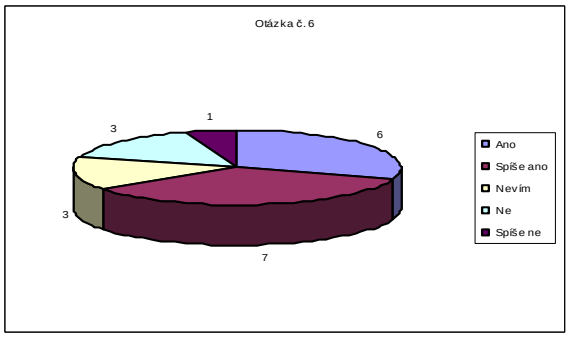
3.4.4 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí představuje konkrétní podmínky a faktory, které určují úroveň technické vyspělosti, přispívají k důstojnosti a blahu člověka a měly by vyhovovat jeho potřebám a zájmům.

Do této kategorie jsou zařazeny následující čísla otázek: 6, 7, 8, 23, 24, 25, 26, 27, 28 a 29.

Otázka č. 6 Jste spokojen/a s úrovní pracovního prostředí?

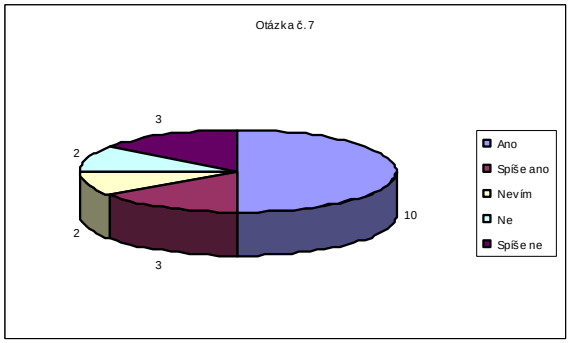
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
6	7	3	3	1



Zaměstnanci jsou s pracovním prostředím velice spokojeni, a to je velmi důležité pro budování kvalitní firemní kultury.

Otázka č.7 Snaží se firma zlepšovat pracovní podmínky?

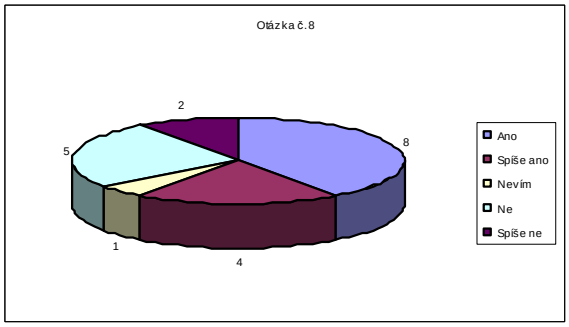
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
10	3	2	2	3



Z grafu je zřejmé, že respondenti jsou se zlepšováním pracovních podmínek ve firmě spokojeni, což vede k dobrému přístupu ze strany vedení k zaměstnancům. Zkvalitňování pracovních podmínek přispívá ke zlepšení firemní kultury a vytváření dobrého pracovního prostředí.

Otázka č. 8 Vytváří vedení firmy podmínky pro klidnou a efektivní práci?

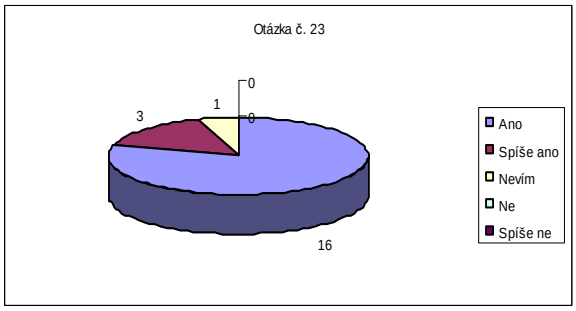
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
8	4	1	5	2



Výsledky vypovídají o tom, že firma pro své zaměstnance vytváří dobré pracovní podmínky, což může být jedním z motivů pro vytváření kvalitní a efektivní práce. Mezi pracovní podmínky bychom v tomto případě také mohli zařadit např. i různé faktory, které zaměstnance při výkonu práce ohrožují, tzn. např. hlučnost, prašnost, vibrace, aj. proto každý zaměstnanec má povinnost na daném pracovišti používat bezpečnostní ochranné pomůcky.

Otázka č. 23 Cítíte se zodpovědný/a za výsledky své práce?

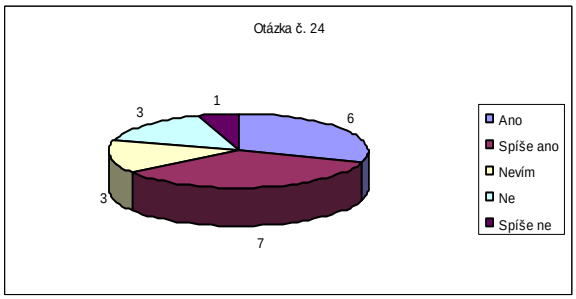
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
16	3	1	0	0



Velké procento respondentů se cítí za výsledky své práce odpovědni, proto mají pocit velkého podílu na úspěšnosti celé společnosti.

Otázka č. 24 Myslíte, že stroje a zařízení ve firmě jsou optimálně využity?

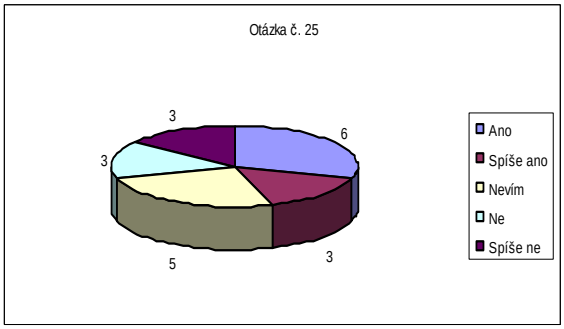
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
6	7	3	3	1



Velká část respondentů zodpověděla na tuto otázku kladně, optimální využití strojů také vede k dobrému výkonu a k efektivnosti práce. Jak už jsem se zmiňovala, každé pracovní místo má svůj popis a počet zaměstnanců, které úkon vykonávají.Vzhledem k tomu, že ve firmě se vyrábí velkosériová výroba, stroje a zařízení musí být rozloženy tak, aby pracovní chod byl plynulý a rovnoměrně rozdělený.

Otázka č. 25 Myslíte, že rozmístění pracovníků je optimální?

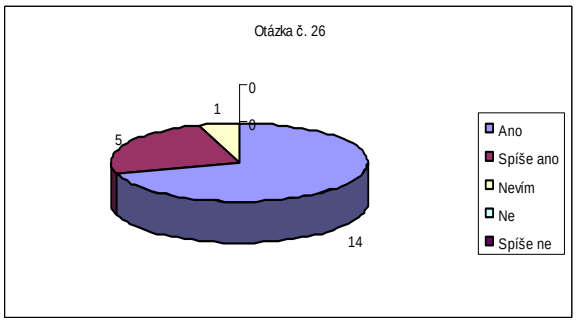
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
6	3	5	3	3



Vzhledem k tomu, že stroje jsou podle zaměstnanců optimálně využity, toto by mělo korespondovat i s využitím pracovní síly. Tato otázka navazuje na otázku předchozí, proto tedy aby byl zajištěný plynulý chod výroby musí být adekvátně rozděleni pracovníci ke každému stroji.

Otázka č. 26 Co se týká materiálu a pracovních pomůcek, máte vše co potřebujete?

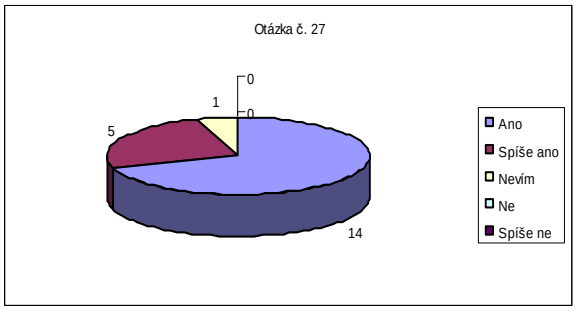
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
14	5	1	0	0



Téměř všichni respondenti mají k dispozici materiál a pracovní pomůcky pro výkon své práce. To můžeme vyčíst i z grafu, kdy vidíme, že firma své zaměstnance plynule těmito potřebami zásobuje.

Otázka č. 27 Odvádí podle Vás tento závod jako celek kvalitní práce?

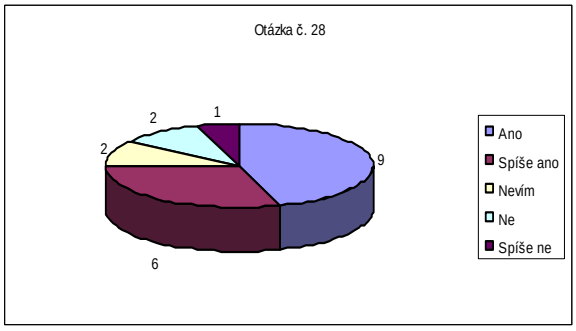
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
14	5	1	0	0



Tato otázka dostala nadmíru spokojené odpovědi. Dala by se také zhodnotit z pohledu postavení firmy na trhu, a to ať už v porovnání s konkurencí nebo z množství zákazníků.

Otázka č. 28 Jsou podle Vás výrobky či služby této společnosti na nejvyšší možné úrovni?

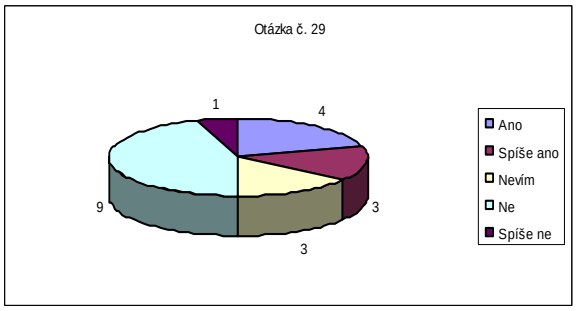
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
9	6	2	2	1



Vzhledem k tomu, že firma vlastní několik certifikátů ISO, je značné, že výrobky produkované ve společnosti jsou velmi kvalitní. Před začátkem výroby každé série jsou provedeny laboratorní zkoušky výrobků a pokud jde o výrobu pražců, tak zde se o kvalitu výrobků stará Výzkumný ústav železniční. Společnost se také snaží technologie, podle finančních možností, inovovat, tak aby byla na trhu úspěšná a konkurenceschopná.

Otázka č. 29 Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

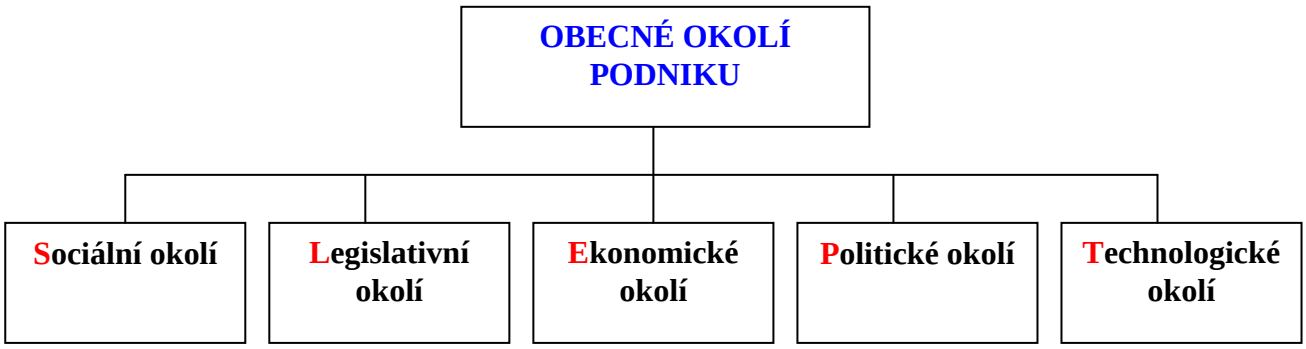
Ano	Spíše ano	Nevím	Ne	Spíše ne
4	3	3	9	1



Z odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci jsou, i nejsou při práci ve stresu. Záleží asi na tom na jaké pozici se zaměstnanci nacházejí. Tuto otázku ovšem můžeme porovnat s otázkami týkajícími se pracovní spokojenosti zaměstnanců.

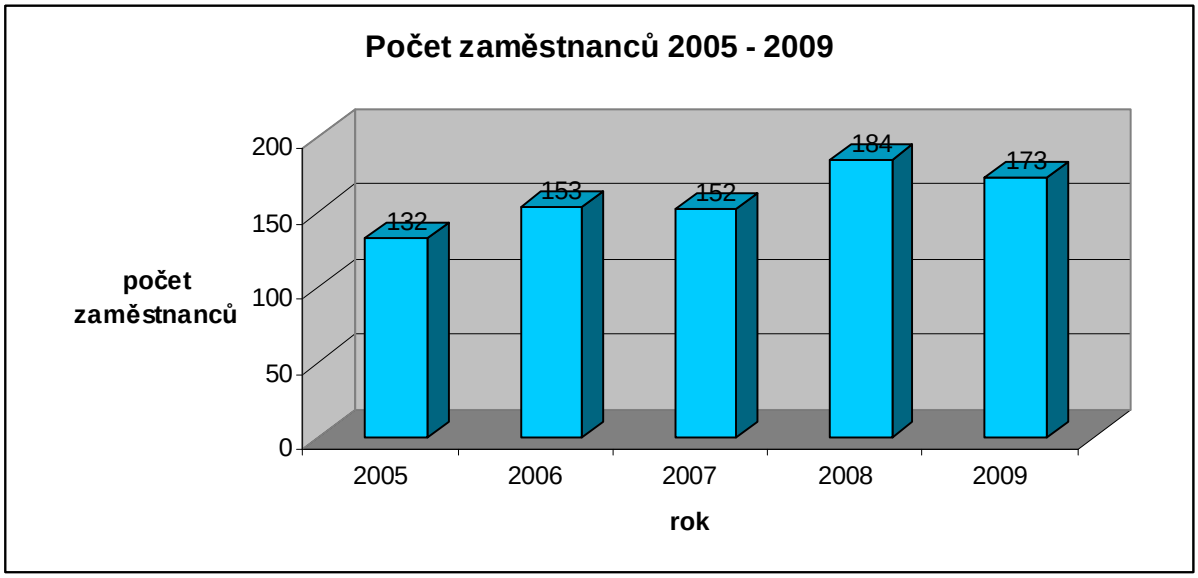
3.5 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza

Analýza obecného okolí se skládá z následujících faktorů:



- **Sociální okolí**

Sídlo závodu se nachází v obci Doloplazy u Prostějova. V této oblasti je dobrá dopravní infrastruktura, tudíž zaměstnanci mají do práce snadný přístup. V současné době v závodě pracuje 173 zaměstnanců. Míra nezaměstnanosti v okrese Prostějov je v současné době 6,3 %. Působí zde především oděvní, textilní a strojírenský průmysl.



Graf č 2. : Počet zaměstnanců v závodě Doloplazy od roku 2005 do roku 2009

Společnost pro své zaměstnance nabízí následující sociální výhody: [11]

- týden dovolené navíc
- příspěvky na stravování
- vyplacení odměny zaměstnancům při odchodu do důchodu podle délky odpracovaných let ve společnosti
- až 50% příspěvky na lázně a jinou léčbu
- na základě povolení GŘ a ŘZ firma poskytuje půjčky na bytové potřeby do výše 50 000 Kč
- příspěvky na dopravu, sportovní a kulturní akce
- věcný dar v hodnotě 2000 Kč pro dárce krve
- bezúplatné zapůjčení strojů
- 20% slevy výrobků z katalogové ceny
- 20% slevy na dopravu
- úhrada cestovních nákladů na preventivní lékařské prohlídky
- příspěvky na penzijní připojištění dle délky odpracovaných roků v ŽPSV
- zajišťování letní dovolené v podnikových maringotkách

- **Legislativní okolí**

Legislativní faktory jsou v této sféře velmi důležité. Je nutné sledovat veškeré právní změny, a to jak v oblasti ekonomické, účetní a daňové, tak také změny a novelizace obchodního a občanského zákoníku. Tyto novelizace však často způsobují nepřehlednost a náročnost administrativy.

- **Ekonomické okolí**

Ekonomické faktory mohou mít pro firmu velký význam. Především v současné době, kdy se hovoří o světové ekonomické krizi je pro firmu důležité sledovat situaci na finančních trzích, různé ekonomické změny a v případě být předem a včas na tyto změny připraveni.

---

[11] Kolektivní smlouva ŽPSV, a.s.

- **Politické okolí**

Je-li politická situace ve státě nestabilní, může se nestabilita projevit i v jiných oblastech, a to především v ekonomických a právních. Opět může mít pro firmu jak pozitivní, tak negativní dopad.

- **Technologické okolí**

Technologické faktory se ve firmě týkají především technologických postupů a technologického vybavení. Často dochází k inovacím a modernizaci, kdy firma na tyto změny musí být připravena tak, aby si udržela postavení na trhu a byla konkurenceschopná.

3.6 SWOT analýza

Je to metoda, pomocí které je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Pomocí této metody je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé lze získat nové, kvalitní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Silné stránky:	**Slabé stránky:**
➢ široký výrobní program ➢ certifikace ➢ vypracované firemní cíle ➢ školený tým pracovníků ➢ zaměstnanecké výhody ➢ systém hodnocení pracovníků	➢ nedostatečné skladovací prostory ➢ zastaralé technologie na DBV ➢ energetická náročnost centrální kotelny ➢ slabá vnitropodniková komunikace ➢ málo pořádaných firemních akcí ➢ rekvalifikace a vzdělávání zaměstnanců
Příležitosti:	**Hrozby:**
➢ oslovení nových zákaznických segmentů ➢ přiblížit přáním zákazníka ➢ podpora ze strany Evropské Unie ➢ podpora ze strany státu ➢ proniknutí na zahraniční trhy	➢ současná ekonomická krize ➢ platební neschopnost firem ➢ kolísání trhu (sezónnost)

3.7 NON analýza

1. <u>rekvalifikace a vzdělávání zaměstnanců</u>

Příčina:	**Eliminace:**
- neznalost cizích jazyků	- zajištění výuky v jazykových školách

2. <u>špatná vnitropodniková komunikace</u>

Příčina:	**Eliminace:**
- nedostatečné informování pracovníků - zbytečné vznikání dohad a fámů, které se mezi pracovníky rozšiřují	- vytvoření informativních schůzek mezi nadřízenými a podřízenými

3. <u>málo pořádaných firemních akcí</u>

Příčina:	**Eliminace:**
- přístup zaměstnanců - dvousměnný provoz na pracovišti	- zapojení se do sportovní aktivity - pořádání firemního plesu - oslavy výročí

4. <u>špatná úroveň stravování</u>

Příčina:	**Eliminace:**
- stížnosti ze stran zaměstnanců - nedochucená jídla - malý výběr	- konzultace s vedoucí jídelny

5. <u>pracovní doba v expedici závodu</u>

Příčina:	**Eliminace:**
- v současné době je pracovní doba v expedici od 6 do 14 hod., na což si hodně zákazníků stěžuje	- prodloužení pracovní doby do 15:30 nebo do 16 hod. - zajistit odpovídající pracovníky

Základní zjištěné oblasti

1. nízký stupeň rozvoje profesních schopností zaměstnanců
2. slabá vnitropodniková komunikace
3. málo pořádaných firemní akce
4. špatná úroveň stravování
5. krátká pracovní doba v expedici závodu

4. NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části práce se budu snažit nalézt vhodná řešení pro zjištěné nedostatky. Navržená řešení by měla buď odstranit, nebo alespoň blíže identifikovat vzniklé problémy.
U každého zjištěného problému budou uvedeny příčiny, které problém provází a návrhy řešení, které by problém mohly napravit.

Základní zjištěné oblasti
Následující oblasti byly identifikovány prostřednictvím dotazníkového šetření, konzultací s vedoucími pracovníky, konzultací se zaměstnanci a konzultací se zákazníky.

1. rozvíjení profesních schopností zaměstnanců
2. zlepšení vnitropodnikové komunikace
3. rozšíření firemních akcí
4. zlepšení úrovně stravování
5. změna pracovní doby v expedici

4.1 Rozvíjení profesních schopností zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají málo možností rozvíjet své schopností. Přestože každoročně ve firmě probíhá školení, ať už se týká vazačských zkoušek, jeřábnických a ostatních, zaměstnanci by rádi uvítali i jiné profesní schopnosti.

Problém:

- nízký stupeň rozvoje profesních schopností zaměstnanců

Příčiny:

- neznalost cizích jazyků na úrovni středního managementu
- slabá znalost práce na počítači z řad zaměstnanců

Návrhy řešení:

1. pro zaměstnance zajistit patřičné vzdělávací kurzy
2. zajistit externí firmu, která bude dojíždět přímo do závodu zaškolovat pracovníky

Vzhledem k tomu, že se závod Doloplazy nachází v okrese Prostějov, snažila jsem se nalézt firmu zajišťující výuku cizích jazyků a obsluhu počítače v blízkém okolí. Výuku cizích jazyků zprostředkovává např. Lingua – centrum Prostějov. Výuka probíhá dle přání zákazníka, tedy přímo na pracovišti, ale pokud k tomu nejsou vhodné podmínky, mohou zaměstnanci docházet přímo do učeben centra. Výuka se zpravidla koná 1x až 2x za týden. Učebnice jsou stanoveny vždy při konzultaci se zaměstnanci, aby co nejlépe vyhovovaly určenému vzdělávacímu cíli. Samozřejmostí je provedení tzv. „vstupního auditu“, na základě kterého jsou zaměstnanci rozděleni do příslušných úrovní. Cena pro podnikové kurzy se pohybuje v rozmezí od 290 Kč do 450 Kč za jednu 45-ti minutovou vyučovací hodinu.

Školící středisko Q-COMP, spol. s.r.o. Kroměříž poskytuje počítačové kurzy. Nabídka a ceník počítačových kurzů:

Počítačové kurzy	**Délka kurzu**	**Cena**	**Termín konání**
Psaní všemi deseti (administrativní práce)	80 hodin (5 měsíců)	3 770 Kč	Únor - červen
Základy obsluhy osobního počítače	56 hodin	3 770 Kč	Únor - duben

4.2 Zlepšení vnitropodnikové komunikace

Tuto oblast jsem vybrala, protože vnitropodniková komunikace je důležitým prvkem pro vybudování kvalitní firemní kultury.

Problém:

- slabá vnitropodniková komunikace

Příčiny:

- nedostatečné informování pracovníků
- zbytečné vznikání dohad a fámů, které se mezi pracovníky rozšiřují

Návrh řešení:

1. vytvoření informativních schůzek mezi nadřízenými a podřízenými
2. rozšíření informačních nástěnek

Ad.1. Vytvoření informativních schůzek mezi nadřízenými a podřízenými

- vždy v pondělí informativní schůzka mezi ředitelem závodu, vedoucím výroby a mistry z jednotlivých útvarů výroby. Na této schůzce by mistři výrob měli být obeznámení s týdenním pracovním plánem, kolik jakého množství výrobků vyrobit, popřípadě zda jsou zajištěni pro výrobky odběratelé a jiné informace týkající se výroby, či zaměstnanců jednotlivých útvarů.
- následně by proběhla informativní schůzka mezi mistry výroby a jejich zaměstnanci, kde by jim byl „přetlumočen“ obsah předešlé schůzky, a rozvržení práce na celý týden.

Ad.2. Rozšíření informačních nástěnek

- nástěnku pořídit i ke vchodu do závodu, kde by zaměstnanci mohli nahlédnout i mimo pracovní dobu. Jednotlivé útvary mají koncem každého týdne rozvrženy pracovní místa a zaměstnanec, např. po nemoci nemá možnost nahlédnout do jaké pracovní pozice je v následujícím týdnu zařazen.
- další nástěnky bych navrhla pořídit i na dámskou a pánskou šatnu, kde by zaměstnanci mohli být informováni o různých změnách, popřípadě zde vyvěsit i jídelníčky a jiné věci týkající se vnitropodnikových záležitostí.

Pro tato řešení jsem navrhla zakoupení korkových nástěnek nebo korkové vitríny.

Korková nástěnka má povrch vyrobený z přírodního lisovaného korku, který je praktický a přirozeně dekorativní. Nástěnka je rámována do hliníkového profilu s plastovými rohy. Součástí dodávky je montážní materiál. Tloušťka profilu je 10 mm.

Na určené místo jsem zvolila rozměr nástěnky 150 x 100 cm. Cena této nástěnky činí 1 175 Kč.

Vitrína s povrchem z přírodního drceného korku krytá akrylátovým sklem. Hliníkový rám, plastové rohy, zámek se dvěma klíči. Příslušenství pro montáž na stěnu. Standardní hloubka vitríny je 19 mm. Cena vitríny činí 6 587 Kč.

Nástěnky a vitrínu je možno zakoupit na internetových stránkách www.nastenky.cz

4.3 Rozšíření firemních akcí

Firemní akce jsou pro zaměstnance z hlediska sbližování mezi sebou velmi důležité. Mají pozitivní aspekt na mezilidské vztahy, kdy se zaměstnanci, mohou mezi sebou více poznat.

Problém:

- málo pořádaných firemních akcí

Příčiny:

- při konzultaci s vedoucím pracovníkem jsem zjistila, že hlavní příčinou, proč se firemní akce moc nepořádají je přístup zaměstnanců a dvousměnný provoz na pracovišti

Návrhy řešení:

1. zapojení se do sportovní aktivity
2. pořádání večírku na ukončení roku
3. pořádání firemních zájezdů

Ad.1. Zapojení se do sportovní aktivity

Vzhledem k tomu, že firma zaměstnává více mužů než žen, sportovní aktivitou mám na mysli například založení fotbalového družstva. Zaměstnanci by tak mohli například trénovat na místním hřišti v obci Doloplazy. Popřípadě když by ostatní závody měly

taktéž svá fotbalová družstva, mohly by závody pořádat turnaje mezi sebou, popřípadě s okolními vesnicemi.

Další sportovní aktivitou, by například mohlo být každoroční pořádání bowlingových turnajů mezi jednotlivými pracovními útvary. Tento sport jsem vybrala z toho důvodu, že by se do něj mohly zapojit i ženy. Konání tohoto turnaje bych zařadila do zimních měsíců, letním měsícům bych nechala prostor pro pořádání různých firemních zájezdů, či ostatních akcí.

Ad.2. Pořádání večírku na ukončení roku

Pořádání večírku na ukončení roku – myslím si, že je to akce, které by se většina zaměstnanců ráda zúčastnila. V současné době sice takové večírky probíhají, ale tím způsobem, že je má každý pracovní úsek zvlášť. Na uspořádání takové akce bych z hlediska dostupnosti objednala buď sál v místním zámku nebo restauraci v nedalekých Nezamyslicích a hudební kapelu, která by celým večerem provázela. Pro zaměstnance by to určitě znamenalo odreagování a přechod na jiné myšlenky, než jen na ty pracovní. Při této příležitosti by také například mohl být vyhlášen „Zaměstnanec roku“, který by dostal malý cenný dárek.

Ad.3. Pořádání firemních zájezdů

Co se týká pořádání firemních zájezdů, tak se domnívám, že firma jich v poslední době pořádá docela dost. V zimních měsících se jezdí na lyžařské zájezdy a v loni byl také uspořádán zájezd do Prachovských skal. Každoročně zaměstnanci mají možnost účastnit se i letních dovolených ve firemních karavanech, které jsou vždy rozmístěny v některém kempu po celé České Republice. Při konzultaci s vedoucím pracovníkem jsem ovšem zjistila, že této možnosti rádi zaměstnanci využívají ve prospěch svých příbuzných nebo známých, kdy za jejich zvýhodněnou cenu jezdí na tuto dovolenou. Tato situace by se ovšem mohla řešit hned u přihlašování osob na dovolenou, kdy by zaměstnanci nahlásili jméno a jména osob, které s nimi dovolenou stráví, a tyto jména firma nahlásila přímo na recepci kempu. Potom při příjezdu osob do kempu by zaměstnanec, musel prokázat svou totožnost a totožnosti osob, které ve firmě nahlásil.

4.4 Zlepšení úrovně stravování

Z dotazníkového průzkumu jasně vyplynul negativní výsledek co se týká podnikového stravování. V současné době se do závodu Doloplazy dováží obědy z externí kuchyně paní Tomáškové z nedalekého Brodku u Prostějova.

Problém:

- špatná úroveň stravování

Příčiny:

- nedochucená jídla
- málo sladkých jídel
- minimum podávání zeleninových salátů či kompotů k obědu

Návrhy řešení:

1. konzultace s vedoucí kuchyně o napravení stávajícího stravování
2. výběr jiné externí firmy dodávající obědy
3. zaměstnancům, kteří nemají zájem o odběr obědů poskytnout příspěvek na stravu ve formě stravenky

Ad.1. Konzultace s vedoucí kuchyně o napravení stávajícího stravování
Vzhledem k častým stížnostem zaměstnanců, konzultace mezi vedením závodu a vedoucí kuchyně již proběhla. Při této konzultaci byla přislíbena náprava stávajících jídel a úprava jídelního lístku.

Ad.2. Výběr jiné externí firmy dodávající obědy
Jiné externí firmy poskytující závodní stravování nabízí i několik jídel na výběr. Tato možnost není realizovatelná z pohledu velikosti jídelny a kuchyně v závodu a z pohledu objednávání jídel, kdy by se do jídelny musela pořídit snímací jednotka karet evidující stavy objednaných jídel. Toto zařízení zprostředkovává firma Eskon a.s. Opava.

Tuto variantu bohužel nemůžu zvolit z hlediska vysokých nákladů na přizpůsobení jídelny v závodě.

Ad.3. Zaměstnancům, kteří nemají zájem o odběr obědů poskytnout příspěvek na stravu ve formě stravenky

Těm zaměstnancům, kteří nemají o obědy zájem, nebo zaměstnancům, kteří dělají dvousměnný provoz by firma mohla poskytovat příspěvky na stravu i v jiné podobě a to ve formě stravenek. Všem zaměstnancům by poskytovala stejnou částku příspěvku, ovšem někteří by si jej mohli vybrat buď v odběru obědů v závodní jídelně, nebo právě ve formě stravenek, které by mohly uplatňovat například v místní kantýně.

Vybraní poskytovatelé stravenek:

a) firma Accor Services CZ
- Tiket restaurant

b) firma Sodexo pass
- Gastropass

c) firma Cheque Déjeuner
- stravenky Le Cheque Déjeuner

Závěrem tohoto řešení bych ještě navrhla pořídit do prostoru mezi jídelnou a kantýnou nebo přímo do kantýny automat na teplé nápoje, které by zaměstnanci také rádi uvítali.

4.5 Změna pracovní doby v expedici závodu

Pracovní doba v závodě je od 6:00 do 14:00 hod. Tato pracovní doba je i na expedici závodu, kdy zákazník po 14 hod. nemá šanci se na zboží informovat, objednat, prohlédnout, či zakoupit.

Problém:

- krátká pracovní doba v expedici

Příčiny:

- daná pracovní doba
- stížnosti ze stran zákazníků

Návrh řešení:

1. prodloužení pracovní doby minimálně do 15:30 hodin

Ad.1. Prodloužení pracovní doby v expedici

Tato skutečnost vyplynula ze stížnosti zákazníků, kteří do závodu přijedou po 14 hodině a odjíždí zklamaní z důvodu, že už je v tu dobu nikdo neobslouží. Nemají jinou možnost než si na vrátnici závodu vyzvednout katalog a ceník výrobků, ale už jim bohužel nikdo neposkytne bližší informace o žádoucím výrobku, ceně či dodávce.
Z toho důvodu navrhuji prodloužení pracovní doby, kdy by byla zapotřebí jedna expedientka a řidič. Expedientka by zajistila potřebné doklady k výdeji zboží, popřípadě fakturu a řidič by zajistil nakládku zboží. Tato doba by se ovšem asi netýkala prodeje betonových směsí, kdy by byl zapotřebí ještě míchač. Tuto službu by si ovšem zákazník mohl objednat dopředu, aby daný pracovník byl předem zajištěný.

4.6 Časový harmonogram realizace a náklady na jednotlivá navrhovaná řešení

Zajištění vzdělávacích kurzů pro zaměstnance

- jazykový kurz – březen 2010, 1 rok = 96 vyučovacích hodin x 300 Kč = náklady: 28 800 Kč/ 1 zaměstnanec
- kurz obsluhy počítače – únor 2010, náklady: 3 770 Kč/ 1 zaměstnanec

Zavedení informativních schůzek mezi nadřízenými a podřízenými

- březen 2010, náklady: 0 Kč (schůzky budou prováděny ze strany nadřízených)

Zakoupení informační vitríny

- březen 2010, náklady: 6 687 Kč

Zapojení se do sportovní aktivity

Fotbal: duben 2010

- zakoupení sportovních fotbalových trik 20 x 250 Kč/kus = 5 000 Kč

- zakoupení fotbalového míče 500 Kč

Bowlingové turnaje: únor – březen 2010, náklady: 350 Kč/dráha

Pořádání večírku na ukončení roku

- prosinec každého roku
- náklady: pronájem sálu 3 000 Kč
  zajištění hudby 5 000 Kč
  zajištění občerstvení 20 000 Kč

Pořízení stravenek pro zaměstnance

- březen 2010
- stravenky v hodnotě 50 Kč, příspěvek od zaměstnavatele: 20 Kč/den, 20 stravenek/měsíc, náklady celkem: 400 Kč/měsíc/1 zaměstnanec

Prodloužení pracovní doby v expedici závodu

- březen 2010
- náklady na mzdu dvou pracovníků, cca 200 Kč/hod = 6 000 Kč/měsíc

Uvedená kalkulace byla provedena na základě zjištěných cen z nabídkových prospektů a z internetu.

ZÁVĚR

Firemní kultura je důležitým tématem každé prosperující společnosti. Vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru , ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.

V úvodu práce jsou stanoveny cíle a pracovní hypotézy, které jsou v následujících kapitolách postupně realizovány.
Cílem práce bylo vytvořit návrh na zlepšení firemní kultury ve vybraném podniku, který povede k vyšší efektivnosti práce.
Tento návrh byl realizován pomocí dotazníkového šetření, aktivní komunikací s vedením závodu, se zaměstnanci a se zákazníky.

V první části práce jsem se věnovala základním teoretickým znalostem týkajících se firemní kultury, její funkce, formování a zkoumání.
Cílem analytické části bylo shrnout základní problémy, které byly vymezeny z jednotlivých analýz provedených v této práci. Tyto problémy jsou pak shrnuty do NON analýzy, která nám dává podklad pro vytvoření samotného návrhu.
Jednotlivé nedostatky se týkají především: profesních schopností zaměstnanců, vnitropodnikové komunikaci, podnikového stravování, firemních akcí či krátké pracovní doby v expedici závodu.
U každého problému byly shrnuty příčiny, které tento problém zaviňují a následně byl vytvořen návrh, který problém buď odstraní nebo částečně eliminuje. V závěrečné fázi tohoto návrhu najdeme časový harmonogram a náklady na jednotlivá řešení.

Po prostudování tohoto návrhu vedením závodu se ukáže, zda s návrhem budou souhlasit a zda změny týkající se firemní kultury v závodě nastanou, či ne.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Grada Publishing a.s., 2007, s.800 ISBN 978-80-247-1407-3

BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika.* Brno: Computer Press, 2005, s. 271 ISBN 80-251-0374-9.

BROOKS, I. *Firemní kultura.* Brno: Computer Press, 2003, s. 288 ISBN 80-7226-763-9.

DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě.* Praha: Computer Press, 2001, s.145 ISBN 80-7226-411-7.

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi.* Praha: Computer Press, 2000, s. 121 ISBN 80-7226-386-2.

HORÁKOVÁ, I. a kol. *Strategie firemní komunikace.* Praha: Management Press, 2008, s. 256 ISBN 978-80-7261-178-2

JANDA, P.*Vnitropodniková komunikace.* Grada Publishing a.s., 2004, s. 128 ISBN 80-247-07810

KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů.* Nakladatelství C.H. Beck, 2001, s. 264 ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press, 2007, s. 400 ISBN 978-80-7261-168-3

LUKÁŠOVÁ, NOVÝ a kol. *Organizační kultura.* Grada Publishing a.s., 2004, s.174 ISBN 80-247-0648-2

PFEIFER, L.,UMLAUFOVÁ, M. . *Firemní kultura : Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada, 1993, s.130 ISBN 80-7169-018.

STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2002, s.75 ISBN 80-86419-21-5.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 88 ISBN 80-7357-046-7.

Internetové odkazy:

http//: www.kps.zcu.cz/materials/fikult.rtl

http//: www.asistentka.cz

http//: www.zpsv.cz

Firemní materiály:

Kolektivní smlouva

Počátky historie závodu Doloplazy

Výroční zprávy 2007, 2008

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Tři úrovně kultury
Obr. č. 2 Formování firemní kultury
Obr. č. 3 Maslowova hierarchie potřeb
Obr. č. 4 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace
Obr. č. 5 Firemní kultura a efektivnost podle Denisona
Obr. č. 6 Model efektivnosti organizace

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Věk respondentů
Graf č. 2 Počet zaměstnanců v závodě Doloplazy od roku 2005 do roku 2009

Grafy k jednotlivým otázkám v dotazníkovém šetření:

Graf k otázce č. 1 Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?
Graf k otázce č. 2 Jste spokojen/a s náplní práce?
Graf k otázce č. 3 Jste spokojen/a s využitím Vašich schopností?
Graf k otázce č. 4 Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet své profesní schopnosti?
Graf k otázce č. 5 Jste spokojen/a s možností osobního rozvoje v zaměstnání?
Graf k otázce č. 6 Jste spokojen/a s úrovní pracovního prostředí?
Graf k otázce č. 7 Snaží se firma zlepšovat pracovní podmínky?
Graf k otázce č. 8 Vytváří vedení firmy podmínky pro klidnou a efektivní práci?
Graf k otázce č. 9 Podporujete změny a zlepšování?
Graf k otázce č. 10 Informuje vedení pracovníky včas o chystaných změnách?
Graf k otázce č. 11 Bere Váš přímý nadřízený ohled na Vaše názory?
Graf k otázce č. 12 Je Váš nadřízený ochoten naslouchat a pomoci při řešení pracovních problémů?
Graf k otázce č. 13 Máte důvěru k Vašemu přímému nadřízenému?
Graf k otázce č. 14 Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory?

Graf k otázce č. 15	Pomáháte si se spolupracovníky navzájem?
Graf k otázce č. 16	Máte mezi kolegy dobré přátele?
Graf k otázce č. 17	Dělají Vaši kolegové vše proto, aby odvedli kvalitní práci?
Graf k otázce č. 18	Myslíte, že dobře funguje vnitropodniková komunikace?
Graf k otázce č. 19	Jste dostatečně motivován/a pro výkon Vaší práce?
Graf k otázce č. 20	Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře vykonanou práci?
Graf k otázce č. 21	Kolují ve firmě dohady a fámy?
Graf k otázce č. 22	Myslíte, že je práce mezi pracovníky rovnoměrně rozdělena?
Graf k otázce č. 23	Cítíte se zodpovědný/a za výsledky své práce?
Graf k otázce č. 24	Myslíte, že stroje a zařízení ve firmě jsou optimálně využity?
Graf k otázce č. 25	Myslíte, že rozmístění pracovníků je optimální?
Graf k otázce č. 26	Co se týká materiálu a pracovních pomůcek, máte vše co potřebujete?
Graf k otázce č. 27	Odvádí podle Vás tento závod jako celek kvalitní práce?
Graf k otázce č. 28	Jsou podle Vás výrobky či služby této společnosti na nejvyšší možné úrovni?
Graf k otázce č. 29	Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?
Graf k otázce č. 30	Jste spokojen/a s firemními akcemi? (večírky, výlety,…)
Graf k otázce č. 31	Účastníte se pravidelně firemních akcí?
Graf k otázce č. 32	Jste spokojen/a s množstvím pořádaných akcí?
Graf k otázce č. 33	Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?
Graf k otázce č. 34	Jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?
Graf k otázce č. 35	Jste spokojen/a s tím, kolik hodin týdně pracujete?
Graf k otázce č. 36	Vyhovuje Vám daná pracovní doba?
Graf k otázce č. 37	Vyhovuje Vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?
Graf k otázce č. 38	Jste spokojen/a s kodexem odívání? (pracovní oděv)
Graf k otázce č. 39	Jste spokojen/a s úrovní stravování?

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti ŽPSV, a.s.

Příloha č. 2 Organizační struktura: závod Doloplazy

Příloha č. 3 Vlastní dotazník

Příloha č. 4 Politika ŽPSV, a.s.

Příloha č. 5 Cíle ISM ŽPSV, a.s. pro rok 2009