

## 1 CHARAKTERISTIKA FIRMY XY CZ S.R.O.

V roce 1994 vstoupil na český trh švýcarský koncern XYZ, který v rámci privatizace převzal tehdejší závody ABC ve dvou městech východních Čech. Tyto závody se věnovaly a doposud věnují textilnímu strojírenství, a to výrobě textilních strojů na dopřádání bavlny a jejich komponentů. Výroba byla v roce 1995 rozšířena o závod v Chocni, konkrétně o výrobu zvukové a tepelné izolace pro automobily. V lednu 1996 se stal závod XYZ na okraji malé obce ve východních Čechách již čtvrtou jednotkou koncernu XYZ v České republice. K 1. 1. 2010 se koncern XYZ rozhodl úplně oddělit a osamostatnit výrobu pro automobilový průmysl od textilního strojírenství a vznikl nový koncern XY, do jehož české společnosti s ručením omezeným XY CZ patří nyní v České republice tři závody [12]:

- Automotive s výrobou zvukové a tepelné izolace pro nákladní i osobní automobily
- Nástrojárna XY s výrobou forem a přípravků na lisování dílů do automobilů
- Automotive XY s výrobou kobercových dílů pro automobilový průmysl.

Analytická část bakalářské práce se bude věnovat pouze závodu Nástrojárna XY. Identifikační znaky i umístění firmy byly pozměněny, protože si firma nepřála tuto práci zveřejnit.

### 1.1 Výrobní program

V současnosti je těžištěm výroby Nástrojárny XY výroba forem a přípravků na lisování dílů pro zvukové a tepelné izolace podle požadavků zákazníka. Tento program se skládá z lisovacích, střížných, ohýbacích, tažných a lemovacích forem (nástrojů) pro textilní materiály, kobercové díly, pěnové díly, plasty a hliníkový plech. Součástí výroby nástrojů je také výroba kontrolních měrek z Ebalty. Jedná se o ryze zakázkovou výrobu na přání zákazníka.



### **Popis závodu dle základních kritérií:**

Závod je součástí české společnosti s ručením omezením a patří 100% do švýcarského koncernu se sídlem v Ženevě. Celkový počet zaměstnanců závodu Nástrojárny XY je 237, z toho 223 mužů a 14 žen.

Předmětem podnikání je:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- zámečnictví, nástrojařství
- obráběčství

Společnost vznikla 1. 1. 2010 a podniká ve zpracovatelském průmyslu, ve strojírenství. Většina výrobků je vyvážena do sesterských závodů koncernu většinou v západní Evropě. Závod sídlí v Pardubickém kraji v okrese Svitavy na okraji malé obce se 600 obyvateli.

## **1.2 Stručná charakteristika personálních vlivů**

Firma má v současné době minimální fluktuaci, která se pohybuje 1-2.5%. Zaměstnanci většinou odcházejí z vlastního rozhodnutí do jiných firem v regionu nebo jsou ukončovány pracovní poměry ve zkušební době či na dobu určitou, a to v případě neuspokojivých pracovních výsledků. Ostatní odcházejí do starobního důchodu. Nahrazování odcházejících zaměstnanců probíhá buď z vlastních zdrojů nebo náborem z vnějších zdrojů. Vzhledem k tomu, že firma v současné době rozšiřuje své výrobní kapacity, probíhá nábor specializovaných pozic z vnějších zdrojů. Používají se také agentury práce, které mají uděleno povolení ministerstva práce a sociálních věcí k dočasnému přidělení.

Po přijetí zaměstnance do pracovního poměru je nastaveno hodnocení zaměstnanců, které probíhá po ukončení zkušební doby zaměstnance a poté 1x ročně. Zde jsou hodnoceny odborné znalosti zaměstnanců, jejich motivace, aktivita, výkon, dodržování pravidel a vlastní postoj ke zvyšování kvalifikace. V hodnocení zaměstnanců je také možnost nastavit osobní cíle a další kroky v případě vzdělávání. [Příloha B]

Vzdělávání dále probíhá na základě plánu vzdělávání, který se sestavuje 1x za rok pro každé oddělení a pro každého zaměstnance. V průběhu roku je sledováno plnění plánu

školení. Jednotlivá školení jsou vyhodnocována jak zaměstnanci, tak také vedoucími pracovníky z hlediska kvality, přínosu a efektivity.

Vzdělávání probíhá buď interně nebo externě. Školení jsou dělena na: školení - ze zákona, jazyková či další odborná vzdělávání. Vzdělávání probíhá většinou na pracovištích, kdy jsou zvány specializované firmy, které proškolí zaměstnance přímo u jejich stroje či počítačové stanice (jeřábníci, svářeči, CNC programy, SW pro konstruktéry, jazykové kurzy ve firmě). Dále probíhají školení externě – odborná školení v souvislosti s ekonomikou, nákupem, cla, aktualizacemi zákonů, obchodní dovednosti, soft skills, jazykové vzdělávání a další.

Dalším segmentem je odměňování. Odměňování probíhá na základě motivační směrnice, kde jsou popsána kritéria přiznání mzdy, přiznání prémie. Dělníci jsou odměňováni hodinovou mzdou, stanovenou mzdovým výměrem, THP pracovníci jsou odměňováni měsíční mzdou zpravidla dohodnutou ve smlouvě o mzdě.

### 1.3 Konkurence

Z hlediska výrobního programu je konkurence k závodu Nástrojárna XY v České republice velmi malá z důvodu specifčnosti výrobků.

Z hlediska zaměstnanců je konkurence k závodu XY naopak velká. V nejbližším okolí v okruhu ca 20 km je několik nástrojáren a strojírenských podniků, které mají stejnou potřebu pozic, jako je nástrojař, frézař CNC, programátor CNC, konstruktér CAD, technolog či manažer projektů pro strojírenskou výrobu.

Pro nábor nových zaměstnanců je **výhodou**:

- různorodost výroby (každý kus je originál)
- moderní CAD a výrobní vybavení (moderní pětiosé obráběcí stroje)
- spolupráce s renomovanými automobilkami

naopak **nevýhodou** je:

- používání sofistikovanějšího vybavení (větší nároky na odborné znalosti, mnozí se bojí)
- umístění na okraji malé obce, do nejbližšího většího města cca 10 km na tři strany (Lanškroun, Svitavy, Moravská Třebová)
- dostatek pracovních příležitostí ve větších okolních městech a neochota dojíždět

## 1.4 Strategické cíle

Strategické cíle vycházejí z korporátních cílů a jsou dále rozpracovány na jednotlivé podrobnější akce. Korporátní cíle jsou rozčleněny do šesti tematických bloků, které management závodu rozpracoval také do šesti bodů, od kterých se poté odvíjejí jednotlivé úkoly. Plnění jednotlivých cílů je vyhodnocováno čtyřikrát do roka. Strategické cíle závodu jsou velmi ambiciózní a s tím souvisí i jasná strategie při budování podnikové kultury. Ke splnění těchto cílů je třeba dodržování stanovených procesů a vysoká angažovanost všech pracovníků.

Mezi hlavní strategické cíle patří:

<b>Korporátní strategické cíle</b>	<b>Strategické cíle pro závod Nástrojárna</b>
<b>Zaměřit se na kompletní řešení akustických a tepelných úloh v automobilovém průmyslu.</b> Hlubší myšlenka tohoto hesla je být světovým přímým dodavatelem výrobcům vozidel a mít celosvětové výrobní zastoupení.	<b>Do roku 2020 zajistit zvýšení obrátu závodu o 25%.</b>
<b>Zvýšit ziskovost a generovat volné peněžní prostředky pro další rozvoj.</b> Hlubší myšlenka tohoto hesla je generovat zisk ve všech regionech a optimální využití volných finančních prostředků.	<b>Generovat zisk a ten účelně využívat.</b>
<b>Zaměřit se na dlouhodobá partnerství s globálními zákazníky.</b>	<b>Vyhledávat nové dodavatele materiálu za účelem snížení nákladů výroby</b>
<b>Využít vedoucího technologického postavení.</b> Tzn. zaměřit se na inovace napříč celou firmou a optimalizovat výrobu v souvislosti se snižováním nákladů.	<b>Optimalizace procesů konstrukce a výroby, která povede ke snížení výrobních časů.</b>
<b>Dosažení výrobní dokonalosti.</b> Zde je myšleno maximální standardizování procesů a implementace štíhlých struktur.	<b>Převzít co největší množství koncernových procesů a standardizovat procesy.</b>

<p><b>Vyhledávání příležitostí pro konsolidaci výroby.</b> Tento bod se zaměřuje na globální vyhledávání potencionálních partnerů.</p>	<p><b>V případech, kdy je nevýhodné vyrábět sami, zadávat u kooperačních partnerů.</b> Budovat dlouhodobou spolupráci.</p>
--	--

Obrázek č. 4: Strategické korporátní cíle a cíle závodu

*Zdroj: interní zdroj závodu*

## 1.5 Sdílené hodnoty a principy

Se strategickými cíli velmi úzce souvisejí sdílené hodnoty a principy. Sdílené hodnoty a principy jsou zmiňovány při vhodných školeních a celofiremních schůzkách. Dále jsou tato hesla a s tím související myšlenky rozvěšeny na obrazech a billboardech po celé firmě. Logo těchto hodnot, které je znázorněno jako volant se umísťuje na velké množství firemní dokumentace. Zaměstnancům se tyto hodnoty vysvětlují na příkladech, které je možné použít i v privátním životě, aby nedocházelo k negaci. [příloha A]

## 1.6 Etický kodex

Celá korporátní skupina má vypracován a uznává vlastní etický kodex, kterého hlavním cílem je integrita a dobrá pověst společnosti. Všechny závody skupiny pracují vždy v souladu s lokálními zákony a předpisy, ale též se všemi svými partnery zlepšují obchodní vztahy, které jsou založeny na principu důvěry a čestnosti.

Etický kodex stanovuje konkrétně pravidla chování v obchodních vztazích, které jsou závazné pro všechny zaměstnance společnosti. K respektování těchto pravidel jsou nabádáni také konzultanti, zástupci nebo subdodavatelé.

**Etický kodex** je rozdělen do několika částí, které jsou podrobněji specifikovány. Mezi tyto části patří:

- **obchodní vztahy** (zákaz korupce, přijímání či dávání úplatků...)
- **sociálně odpovědné pracovní podmínky** (respektování lidských práv, odsouzení dětské práce, odmítnutí nucené práce, obtěžování a diskriminace v jakékoliv podobě, svoboda sdružování, zdraví a bezpečnost...)
- **odpovědnost k životnímu prostředí (šetření s přírodními zdroji, nahrazování materiálů pro životní prostředí šetrnějšími)**

Etický kodex je přístupný všem zaměstnancům ve formě letáčku, který každý zaměstnanec obdržel. Je součástí pracovní smlouvy a dále se etickým kodexem firma zabývá při vstupních školeních zaměstnanců a opakuje ho zaměstnancům při periodických školeních bezpečnosti práce.

## **1.7 Podniková kultura a její prvky**

Podniková kultura firmy se vyznačuje společnými prvky, které jsou platné pro všechny závody celosvětově. Společné prvky jsou specifikovány v korporátním manuálu. Společné prvky spočívají v jasné specifikaci barev (sytá zelená, oranžová, šedá) a loga.

Dále jsou specifikovány pracovní oděvy, vlajky, design směrových cedulí, billboardů, vnitrofiremní značení a struktura firemních dokumentů. V každém závodě je určena jedna osoba, která je nazývána komunikační specialista a ta se měsíčně účastní telefonních konferencí, kdy centrála firmy představuje nové prvky, nové způsoby komunikace a sleduje implementaci do jednotlivých závodů tak, aby probíhala identicky.

Součástí aktivit patřících do podnikové kultury je také program CSR (Corporate social responsibility), kdy každý závod specifikuje 3 až 4 akce, které během roku realizuje. V Nástrojárně XY je například v tomto roce v plánu spolupráce se Stacionářem ve Svitavách, kdy zaměstnanci závodu finančně přispívají na aktivity zdravotně handicapovaných lidí ve Stacionáři a poté pomáhají s realizací těchto aktivit (např. malířský kroužek), dále se plánuje pomoc při stavbě dětského hřiště v obci a sbírka šatstva pro Červený kříž.

## **1.8 Komunikace**

Z hlediska komunikace jsou v závodě instalovány nástěnky na sdílení informací. Pro zaměstnance je určen informační kiosek, kde je umístěn počítač s připojením na intranet a jiné soubory. V jídelně je umístěná obrazovka, kde se denně promítají nejnovější informace a jednou za čtvrtletí se představuje video poselství od generálního ředitele.

V závodě jsou zavedeny pravidelné porady v jednotlivých odděleních a dále také čtvrtletní společná setkání ředitele závodu se zaměstnanci, kde se představují výsledky závodu a stav plnění celoročních cílů a také další zakázky a akce, které nastanou v nejbližší budoucnosti.

Nedílnou součástí informačních toků jsou také firemní noviny, které se vydávají jak v korporátu (poslední firemní informace z celého světa), tak také samostatně v České republice, kde jsou uváděny informace ze všech tří závodů a vycházejí dvakrát do roka. Noviny jsou

zaměstnanci velmi dobře vnímány, protože jsou v nich také soutěže a křížovky s možností drobné výhry.

Intranet je studnicí informací ze všech závodů po celém světě. Každý týden jsou vkládány nové články, fotografie a informace o dění v korporátu. Přístupný je pro všechny zaměstnance, kteří mají přístup k firemnímu počítači. Dále v závodě je používám systém řízení sdílené interní dokumentace, tzv. „ISOPACK“, kde jsou uloženy směrnice, pracovní postupy, sdělení ředitele a aktuální formuláře.

## 2 ANALÝZA OBSAHU A SÍLY PODNIKOVÉ KULTURY

Závod provádí průzkum mezi zaměstnanci zcela nepravidelně, vždy pokud je nějaký problém nebo nějaká konkrétní akce, která ovlivní zaměstnance. Analýza podnikové kultury v takovém rozsahu, jaký je použit v této bakalářské práci se dosud v závodě nekonala. Management závodu je velmi zainteresován a chtěl zapojit do tohoto průzkumu všechny zaměstnance závodu, tzn. 237 respondentů. Výsledky budou použity při další personální práci. Dotazník byl distribuován při menších skupinových setkáních, kde byl vysvětlen cíl a důvod šetření. Poté byli pracovníci ponecháni o samotě k vyplnění dotazníku, který následně odevzdali do připraveného boxu. Po vyhodnocení byl nejprve management závodu seznámen s výsledky a poté ve zkrácené verzi i zaměstnanci závodu. V případě negativních zjištění byly stanoveny akční plány v krátkodobém a dlouhodobém horizontu.

### 2.1 Cíl průzkumu a sestavení dotazníku

Cílem průzkumu mezi zaměstnanci bylo provést analýzu obsahu a síly podnikové kultury. Otázky se věnovaly vnímání oblasti podnikové kultury ve společnosti, dále práci a také potenciálu pro zlepšení. Z výsledků by mělo být patrné, zda zaměstnanci chápou hodnoty a principy společnosti a do jaké míry se promítají do jejich způsobu práce. Forma a otázky v dotazníku byly konzultovány s managementem firmy a byly sestaveny tak, aby výsledky a analýza výsledků měly reálný přínos a doporučení mohla být implementována v krátkém a delším časovém horizontu do podnikové kultury závodu.

Otázky anketního dotazníku se zaměřují na 7 témat, která jsou pro firmu velmi důležitá. Jedná se o:

- Hodnoty
- Motivace/ztotožnění
- Oddanost/angažovanost
- Zaměstnanecké vztahy/spolupráce
- Komunikace/informovanost
- Osobní rozvoj/odměna
- Přímý nadřízený

Ke každé oblasti je přiřazeno 1 až 7 otázek, na které zaměstnanec odpovídal zaškrtnutím políčka.



Posuzovací škála byla vybrána jako dvojrcholová, kdy respondent je donucen k názorové polarizaci. V literatuře se většinou doporučuje použít škálu s lichým počtem možností, např. Likertova škála, ale z důvodu polarizace je možné vynechat střední neutrální nebo nerozhodnou možnost. [15]. Například Web center for social research methods tuto možnost popisuje takto: „Všechny tyto liché škály mají střední hodnotu, která se často označuje jako neutrální nebo nerozhodná. Je také tedy možné použít škálu nucené volby se sudým počtem odpovědí a bez středního neutrálního nebo nerozhodného výběru. V této situaci se respondent je nucen rozhodnout, zda se přiklánět spíše na souhlas nebo nesouhlas konci stupnice pro každou položku“.<sup>1</sup> V souladu s touto definicí byla zvolena 6 stupňová škála, která vyloučí nerozhodné odpovědi. Vybraná škála je nástrojem, který umožňuje zjišťovat míru intenzity.

Škála hodnocení se pohybuje od naprosto souhlasím po naprosto nesouhlasím nebo naprosto spokojen po naprosto nespokojen a nelze použít. Zaměstnanec má k dispozici šestistupňovou škálu proto, aby se musel přiklonit buď k pozitivní části nebo k negativní části. Nelze použít je spíše záchytný bod pro nové zaměstnance, kteří jsou u firmy krátce.

V dotazníku nejsou otevřené otázky. Účast v průzkumu je dobrovolná a anonymní. Identifikace místa, je již všem předepsána a je pouze na dělníky a THP pracovníky.

Nejprve bude vyhodnoceno procento zúčastněných a sečteny odpovědi za jednotlivé škály. Dále budou odpovědi hodnoceny metodou váženého průměru, aby byla ukázána typická hodnota pro danou otázku. Medián v tomto případě není vhodné použít, protože hodnota mediánu nedokáže zohlednit, že pro danou výslednou odpověď je větší počet respondentů. Konkrétně, pokud většina respondentů odpoví „souhlasím“ a medián tímto vyjde ve škále „souhlasím“, nelze z daného výsledku vyčíst, kolik dalších respondentů se klaní k ostatním odpovědím.

## **2.2 Analýza výsledků průzkumu podnikové kultury**

Většina pracovníků dostala možnost zúčastnit se průzkumu podnikové kultury. Celkem bylo rozdáno 222 dotazníků, 15 osob nebylo možno oslovit z důvodu nemoci, či dlouhodobější služební cesty.

---

<sup>1</sup> Přeloženo z originálu: „All of these odd-numbered scales have a middle value is often labeled Neutral or Undecided. It is also possible to use a forced-choice response scale with an even number of responses and no middle neutral or undecided choice. In this situation, the respondent is forced to decide whether they lean more towards the agree or disagree end of the scale for each item“.

### Účast zaměstnanců v průzkumu

	Pozváno	Zúčastnilo se	Účast v %
THP pracovník	87	48	55,2%
Pracovník výroby	135	97	71,9%
Celkem	222	145	65,3%

Tabulka č. 1 – Účast zaměstnanců v průzkumu

*Zdroj: vlastní zpracování*

Některé dotazníky se vrátily nevyplněné, nebo byly zaškrtnuty pouze některé údaje. Celková účast v průzkumu byla 65,3 %. Toto procento účasti lze považovat za dostatečné k tomu, aby byl průzkum vyhodnocen a považován za vypovídající o celkové podnikové kultuře.

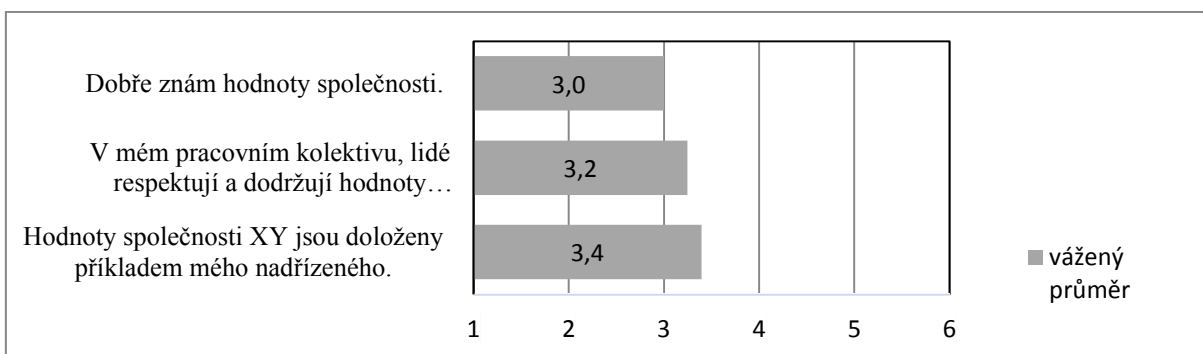
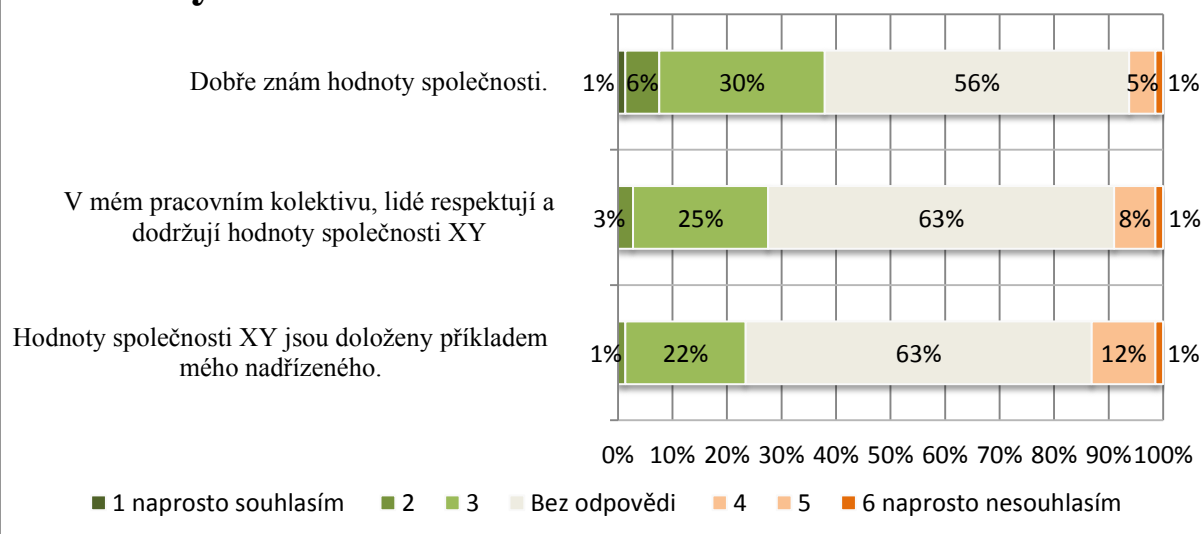
## 2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

### Hodnoty

Většina zaměstnanců se k otázkám, které se týkaly hodnot společnosti, nevyjádřila. K těmto otázkám se nevyjádřilo více než 60 % zaměstnanců. Z toho vyplývá, že se zaměstnanci k hodnotám společnosti, k respektování a dodržování hodnot z různých důvodů nechtějí vyjadřovat. Z výsledků této oblasti lze dovodit, že význam hodnot společnosti není zaměstnancům zcela jasný. Hodnoty nejsou jednoznačně zavedeny a implementovány do podnikové kultury. Manažeři nejsou s hodnotami zcela ztotožnění, a proto nejdou příkladem ostatním zaměstnancům a neuplatňují firemní hodnoty při svém jednání, jak vyplývá z výsledků poslední otázky, kde se také 13 % zaměstnanců vyjádřilo nesouhlasně. Evidentně aktivity ve spojitosti s hodnotami, které jsou popsány v bodu 4.5, jako jsou školení, celofiremní schůzky, billboardy rozvěšené po prostorách firmy, logo umístěné na firemních dokumentech nestačí k akceptaci firemních hodnot.

Z váženého průměru vyplývá, že v otázkách Hodnot jsou průměrné hodnoty od 3 – 3,4. To znamená, že se zaměstnanci lehce přiklánějí do negativní oblasti.

## Hodnoty



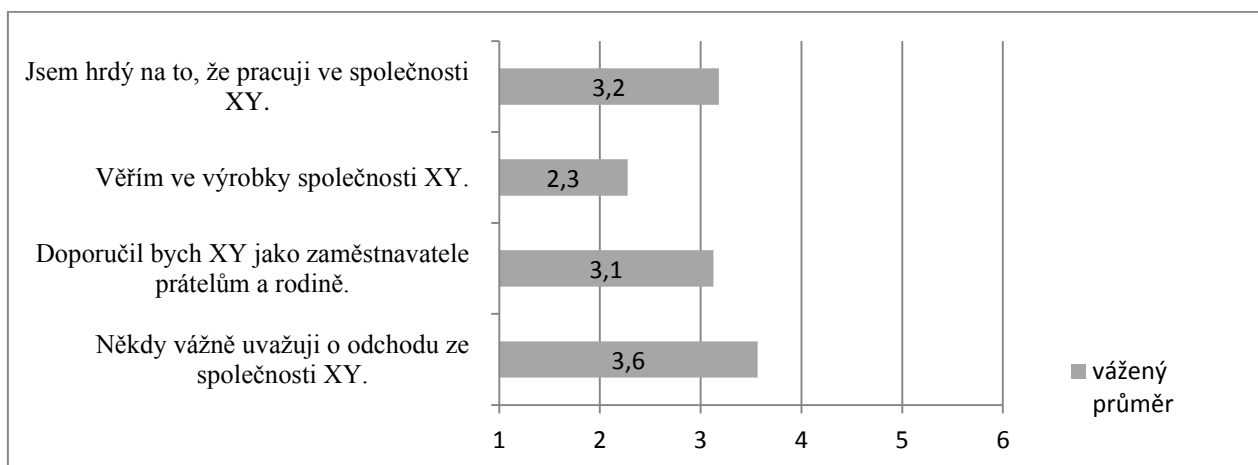
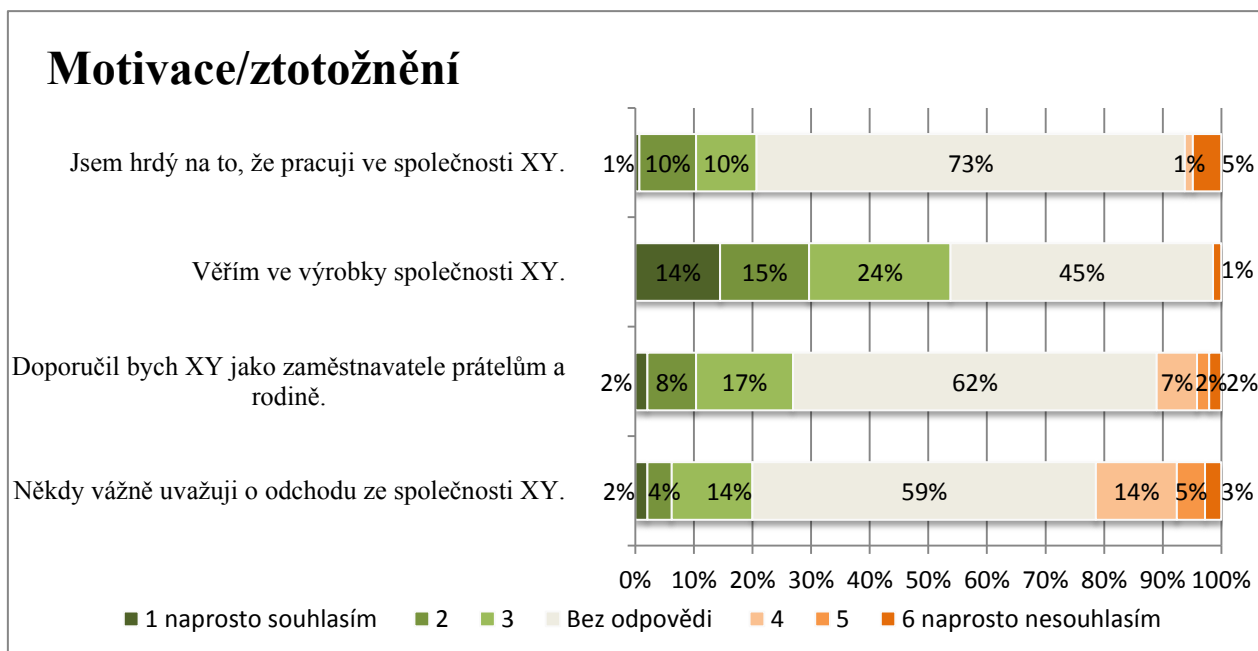
Tabulka č. 2 a č. 3 – Hodnoty

Zdroj: vlastní zpracování

## Motivace/ztotožnění

Na první otázku ve znění „Jsem hrdý na to, že pracuji ve společnosti XY“ odpovědělo 21 % zaměstnanců souhlasně, 73 % zaměstnanců se vůbec nevyjádřilo. V těchto výsledcích lze spatřit, že otázka byla položena velmi přímo, a že „hrdost“ v souvislosti s prací se v českých zemích „nenosí“. Přesto s pozitivní odpovědí na druhou otázku je možné vyvodit, že většina zaměstnanců věří ve výrobky společnosti XY a tím v nich spatřují určitou stabilitu a jistotu, a proto setrvávají na svých pracovních místech a z firmy neodcházejí. Téměř 30 % zaměstnanců by doporučilo XY jako zaměstnavatele přátelům a rodině, to dokazuje také určitou míru stability, jistoty a důvěry zaměstnanců v budoucnost. Naopak na poslední otázku téměř identicky 20 % zaměstnanců uvažuje o odchodu (z určitých důvodů) a 21 % takto neuvažuje. Zde není možné specifikovat důvody, které zaměstnance vedou k tomu, že by uvažovali o odchodu ze společnosti.

Vážený průměr se v této oblasti pohybuje nad hodnotou 3 v otázce „Jsem hrdý na to, že pracuji ve společnosti XY“ a také v otázce „Někdy vážně uvažuji o odchodu ze společnosti XY“, kde překročil hodnotu 3,6. Nicméně v otázce „Věřím ve výrobky společnosti XY“ vyznívá velmi pozitivně a to hodnotou 2,3.



Tabulka č. 4 a č. 5 - Motivace/ztotožnění

Zdroj: vlastní zpracování

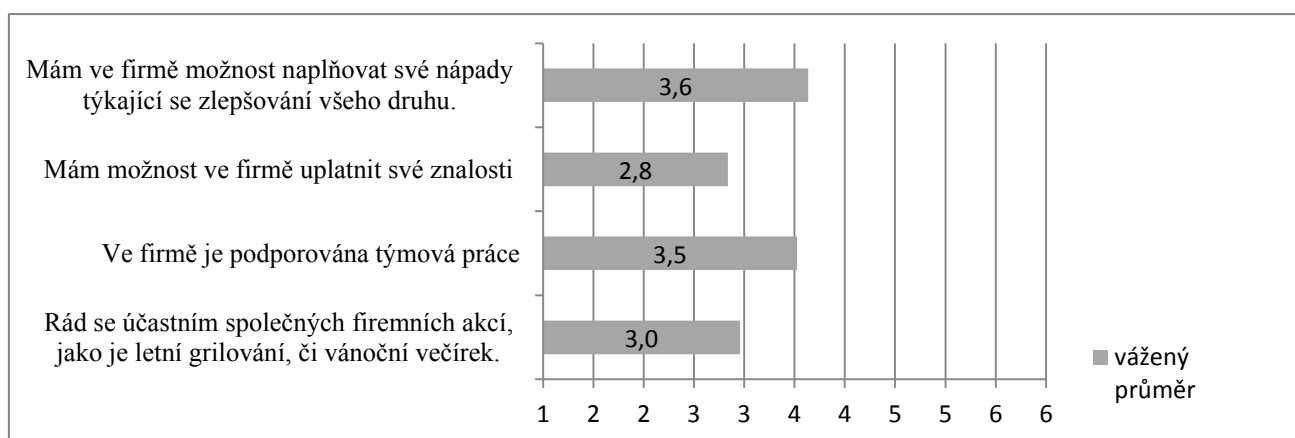
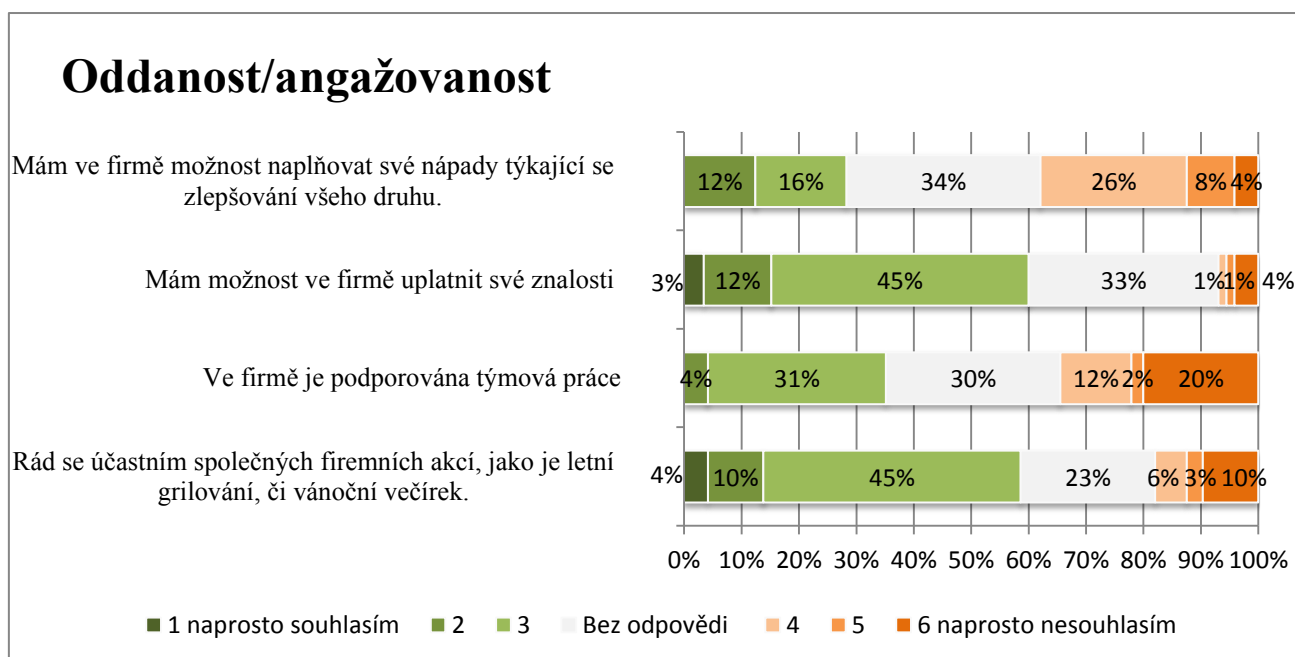
## Oddanost/angažovanost

K tématu Oddanost/angažovanost se již vyjádřil větší počet zaměstnanců. Výsledky více vypovídají o situaci ve firmě. Z výsledků vyplývá, že téměř 40 % zaměstnanců se necítí být podporováno v uplatňování svých zlepšovacích návrhů. To znamená, že nefunguje systém zlepšovacích nápadů a nápady zaměstnanců nejsou dostatečně vyhodnocovány. Toto tvrzení potvrzuje i hodnota váženého průměru, která leží na hodnotě 3,6. Pracovní angažovanost zaměstnanců a zapojení do týmové práce má velký potenciál na zlepšení. V otázce zda je

podporována týmová práce je vidět 34 %ní nespokojenost, přičemž intenzita tohoto výroku je umocněna naprostou nespokojeností v hodnotě 20 %.

Naopak z celého bloku působí velmi pozitivně skutečnost, že znalosti získané ve škole nebo získané praxí má možnost ve firmě uplatnit více než polovina zaměstnanců. Hodnota váženého průměru 2,8 tento fakt také potvrzuje.

Většina zaměstnanců se rádo účastní firemních akcí, jako je letní grilování či vánoční večírek. Z tohoto výsledku vyplývá, že uvedené akce svou organizací a obsahem osloví většinu zaměstnanců, a proto tento výsledek lze považovat za velmi dobrý.

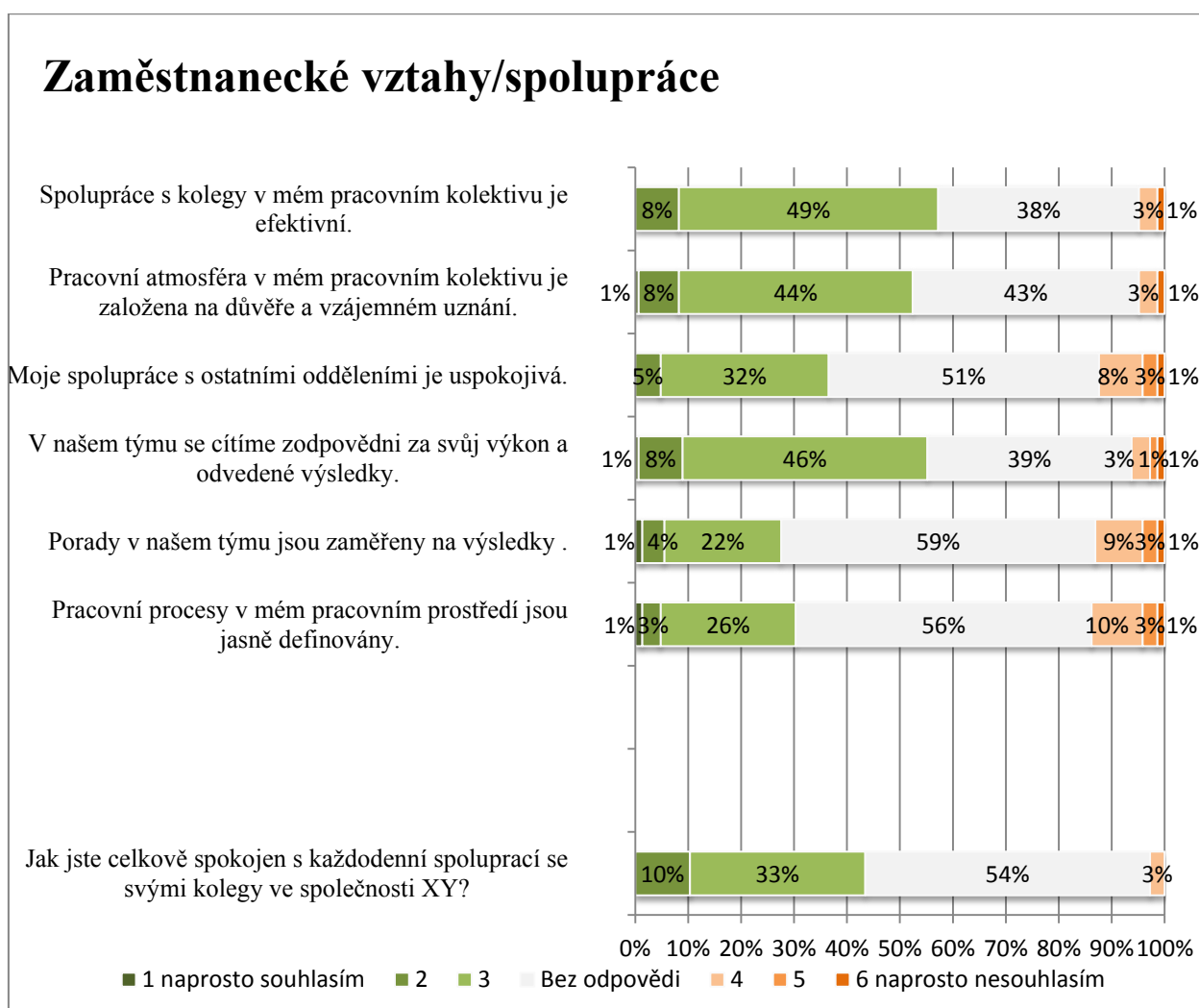


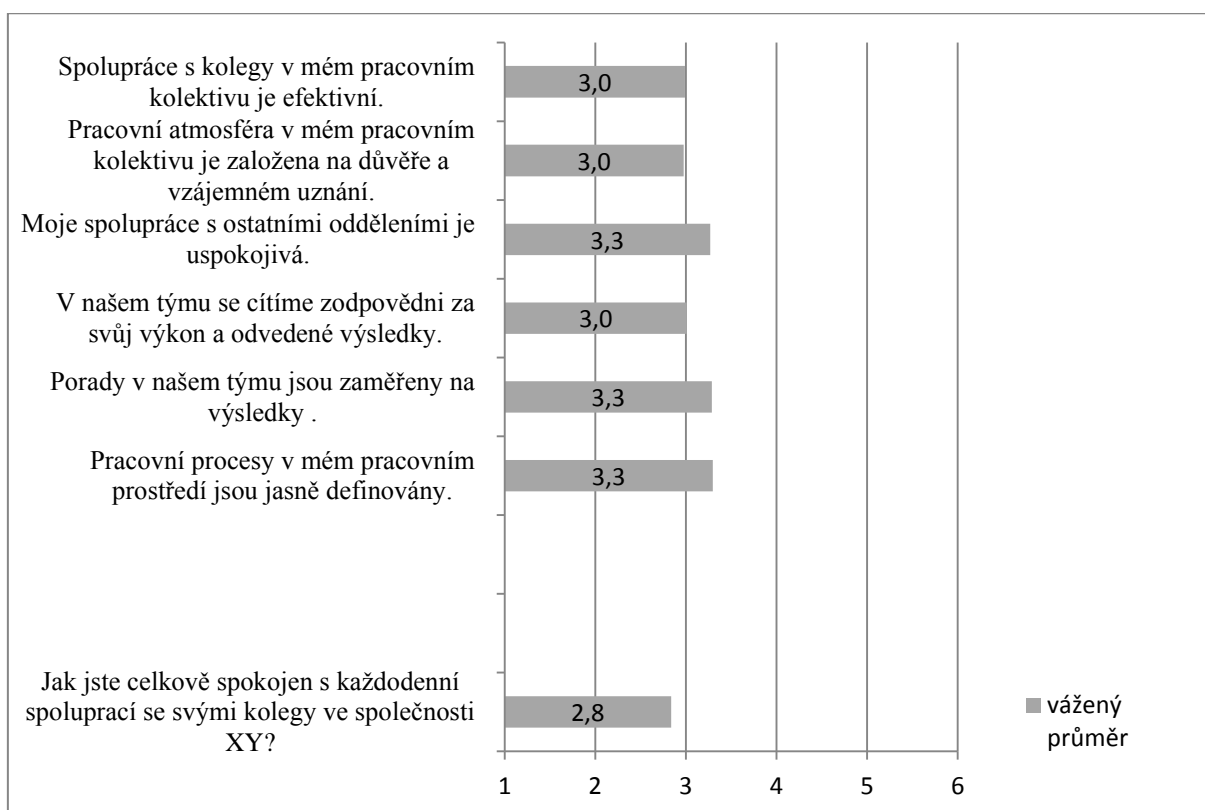
Tabulka č. 6 a č. 7 - Oddanost/angažovanost

Zdroj: vlastní zpracování

## Zaměstnanecké vztahy/spolupráce

Více než polovina zaměstnanců je přesvědčena, že spolupráce s kolegy v kolektivu je efektivní a cení si pracovní atmosféry, která je založena na důvěře a vzájemném uznání. Zaměstnanci také cítí zodpovědnost za svůj výkon a odvedené výsledky, a to vypovídá výsledek 55 % veškerých souhlasných odpovědí. Tento výsledek vypovídá o vzájemné důvěře a vzájemné spolupráci. Zaměstnanecké vztahy považují za dobré. Na druhé straně zaměstnanci ve větší míře nekomentují efektivnost porad v týmech a nejsou si jisti, zda jsou pracovní procesy v pracovním prostředí jasně definovány, tento výrok dokazuje větší množství dotazníků bez odpovědi. Tato oblast vyznívá také příznivě v hodnocení váženého průměru, kde se všechny hodnoty pohybují okolo hodnoty 3, přičemž celková spokojenost s každodenní spoluprací se svými kolegy je na hodnotě 2,8.





Tabulka č. 8 a č. 9 - Zaměstnanecké vztahy/spolupráce

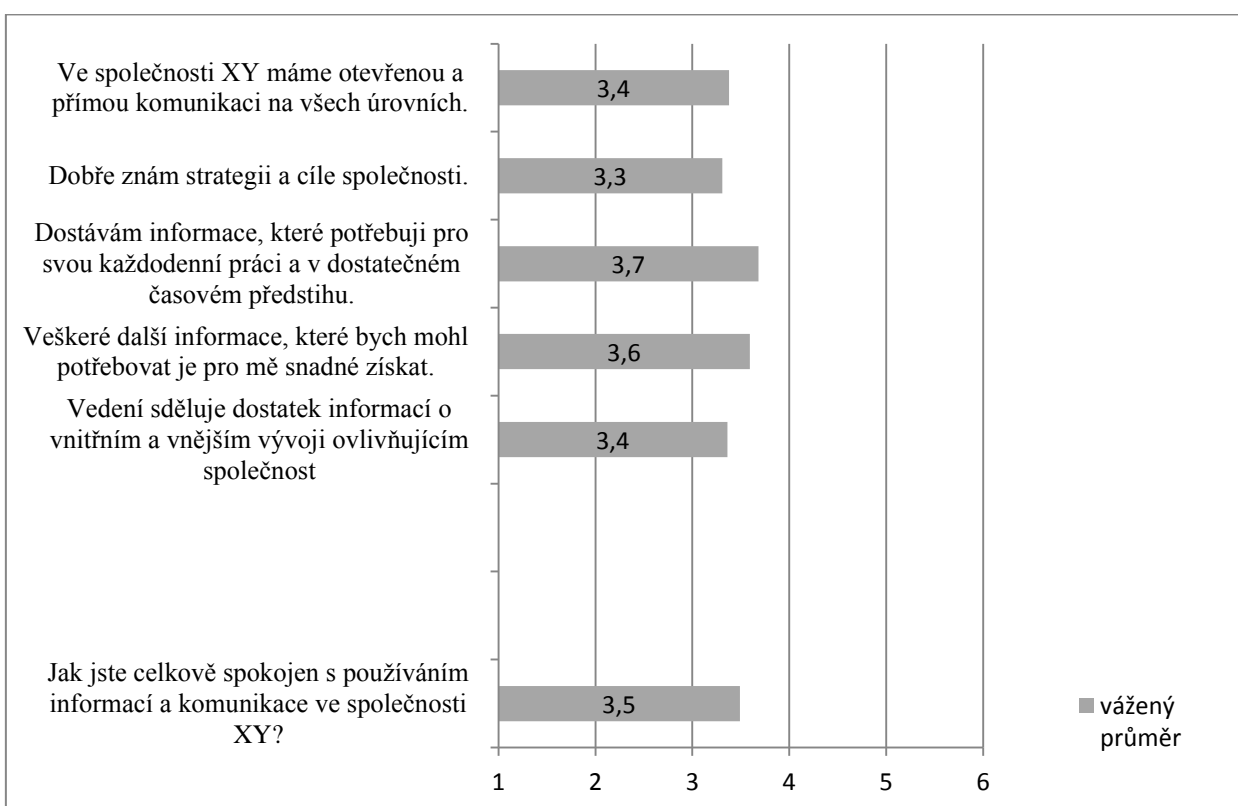
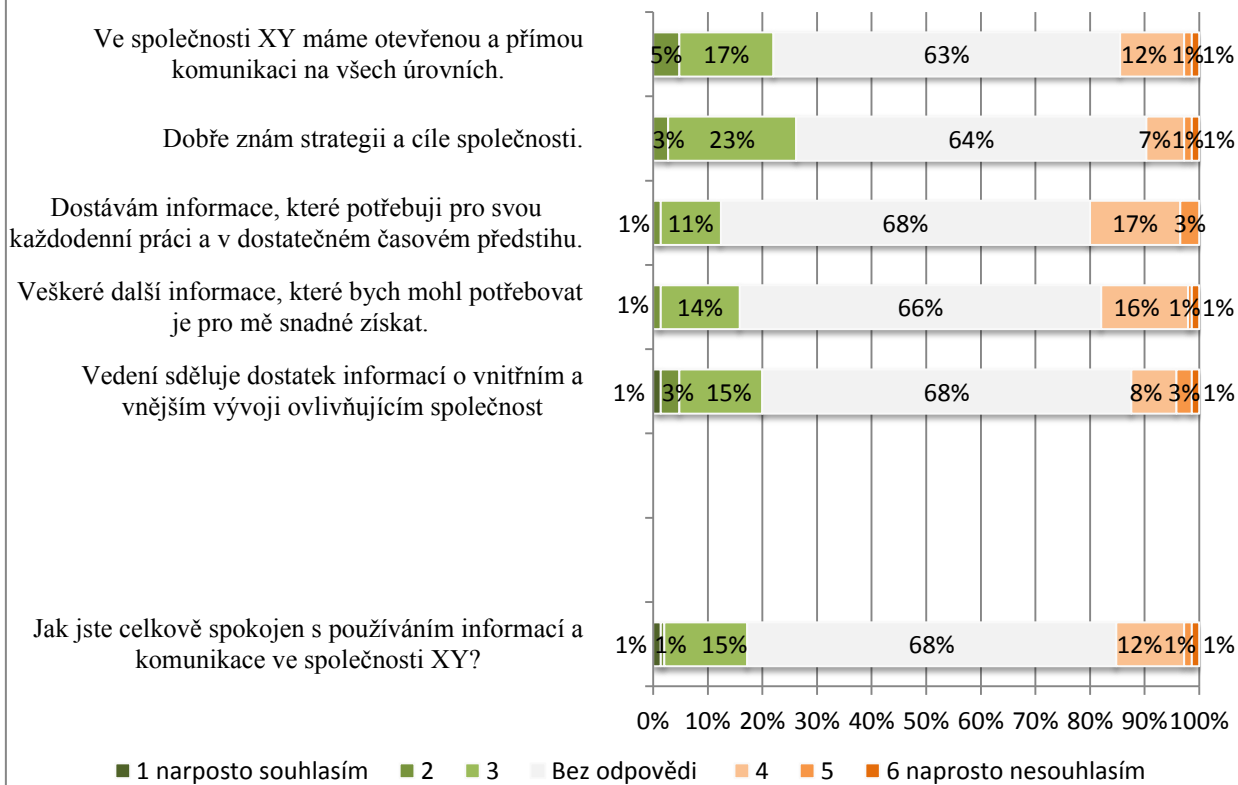
Zdroj: vlastní zpracování

## Komunikace/informovanost

Oblast komunikace a informovanosti je nutno považovat za jednu z nejvíce problematických. Více než 60 % zaměstnanců odevzdalo dotazník ve všech otázkách tohoto bloku bez odpovědi. Nejvíce alarmující je, že 20 % zaměstnanců nedostává informace pro svou každodenní práci v dostatečném časovém předstihu a téměř stejné procento zaměstnanců uvádí, že není jednoduché potřebné informace snadno získat. Společně se skutečností, že většina zaměstnanců se k těmto bodům nevyjádřila jsou tyto body považovány za problematické. Ačkoliv se v oblasti komunikace uplatňují různé prostředky (viz bod 4.8) i přesto jsou nedostatečné. Je třeba více posílit vnitropodnikové sdílení informací o zakázkách, termínech a denních operativních informacích.

Hodnoty váženého průměru výše uvedené výsledky potvrzují neboť veškeré hodnoty v tomto bloku přesahují hodnotu 3,3.

## Komunikace/informovanost



Tabulka č. 10 a č. 11 - Komunikace/informovanost

Zdroj: vlastní zpracování

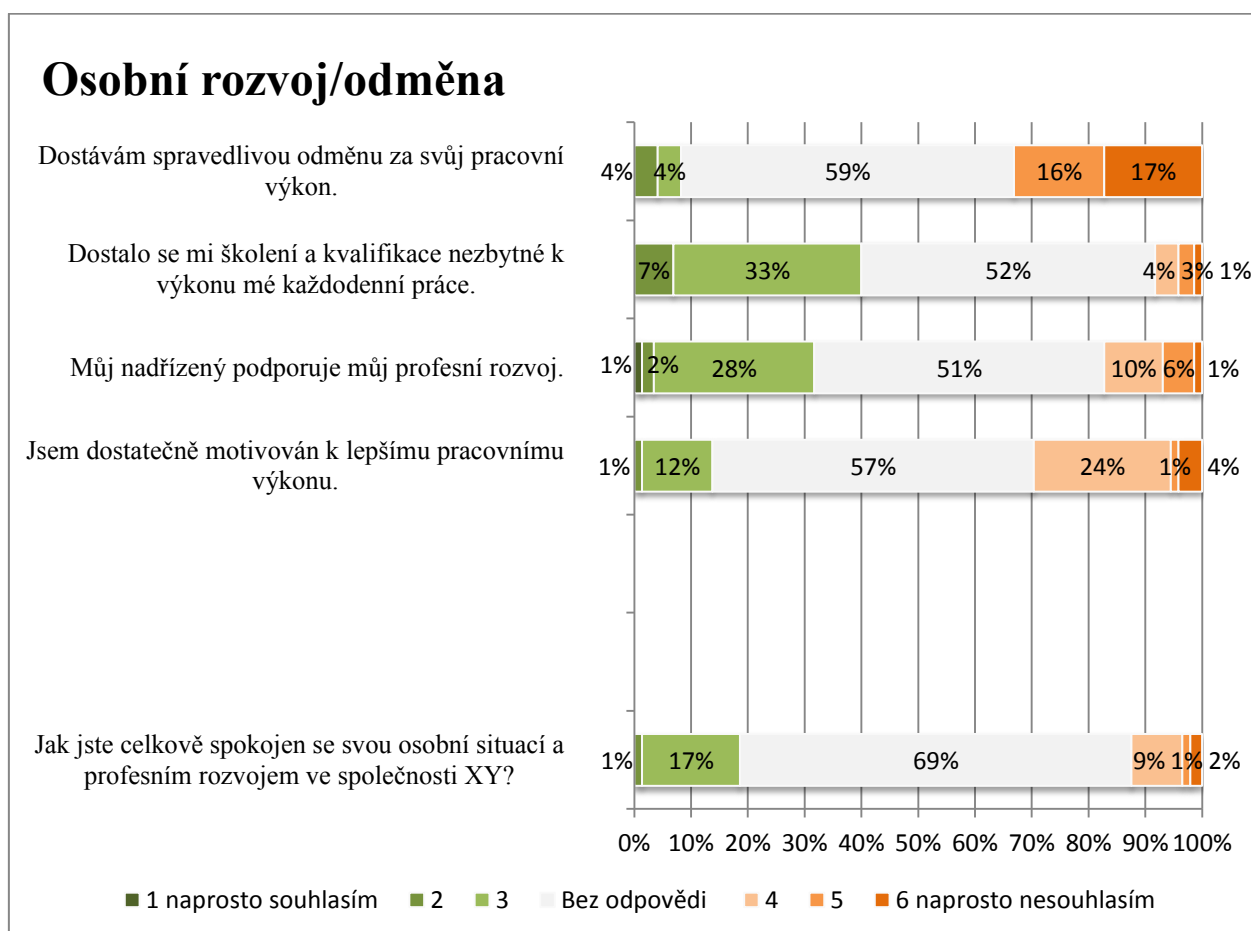


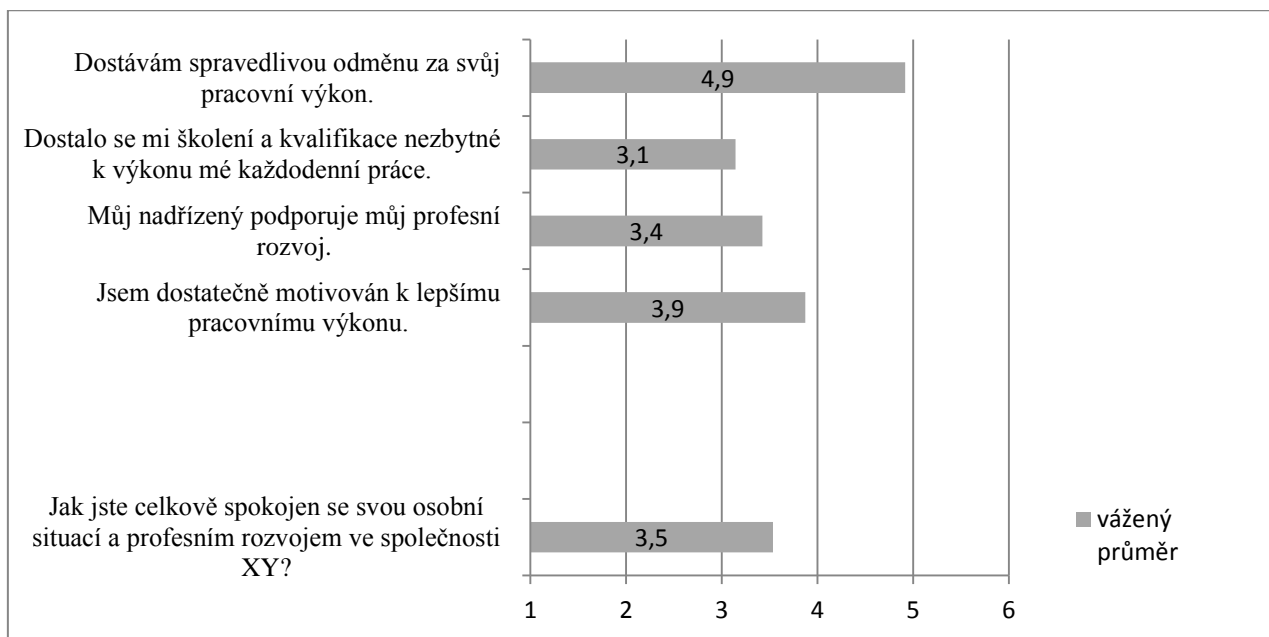
## Osobní rozvoj/odměna

Také v tomto bloku se více než 50% zaměstnanců vůbec nevyjádřilo. Podle očekávání jsou zaměstnanci, kteří odpověděli, nespokojeni s odměnou, kterou dostávají za svůj pracovní výkon a také se cítí nedostatečně motivováni k lepším pracovním výkonům. Hodnota váženého průměru je v této oblasti nejhorší ze všech otázek, a to v otázce „Dostávám spravedlivou odměnu za svůj pracovní výkon“ s hodnotou 4,9. Také v otázce motivace k lepšímu pracovnímu výkonu je hodnota vysoká a to 3,9. V těchto hodnotách lze vidět, velkou míru nespokojenosti.

Velká část zaměstnanců, tj. 40 % potvrzuje, že se jim dostalo školení a kvalifikace potřebné k výkonu každodenní práce. Tento výsledek dokazuje funkčnost vzdělávacího procesu v organizaci.

V otázce „Můj nadřízený podporuje můj profesní rozvoj“ se 31 % zaměstnanců vyjádřilo pozitivně a 17 % negativně. Tento výsledek pozitivně hodnotí nadřízené.





Tabulka č. 12 a č. 13 - Osobní rozvoj/odměna

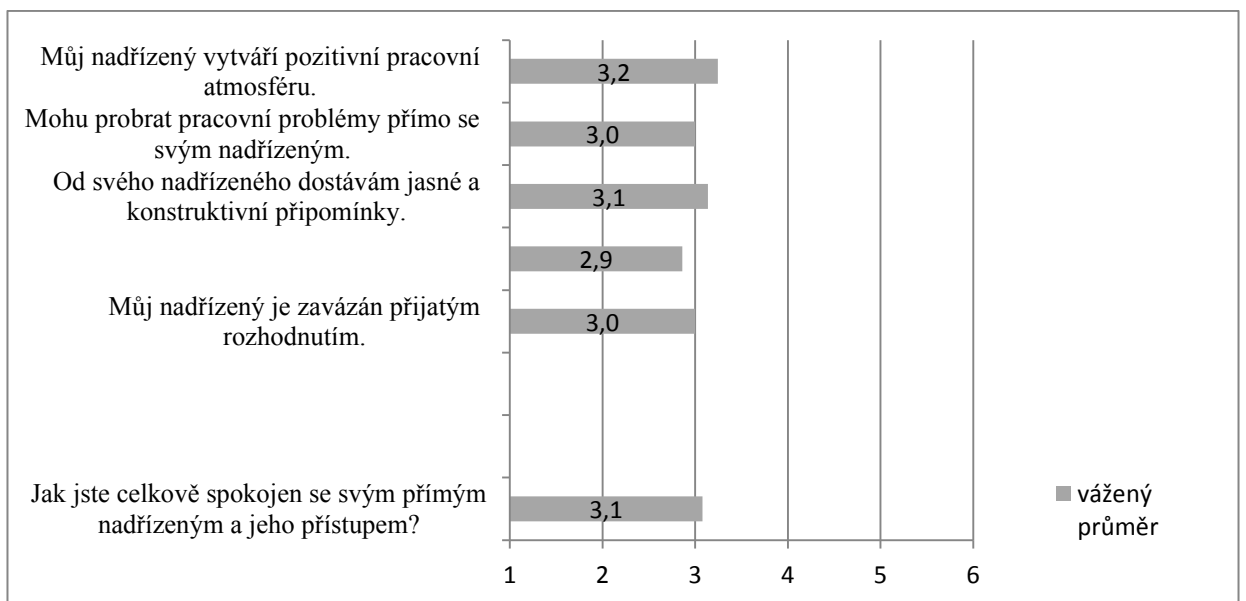
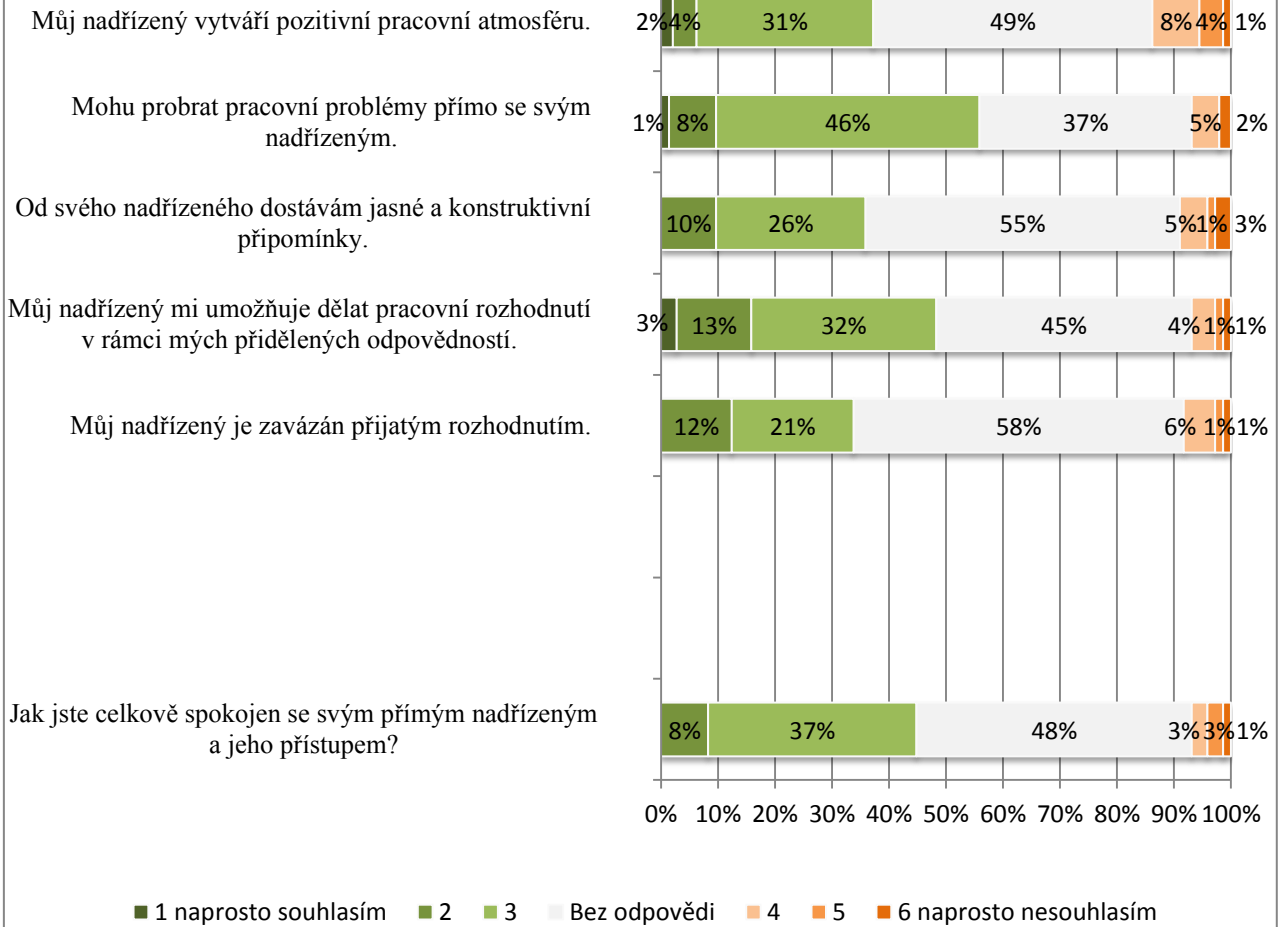
Zdroj: vlastní zpracování

### Přímý nadřízený

Odpovědi v tomto bloku jsou více vypovídající a přímé nadřízené hodnotí pozitivně. Je velká škoda, že se opět více než 45 % zaměstnanců vůbec nevyjádřilo. Pozitivně je hodnoceno, že zaměstnanci mohou probrat pracovní problémy přímo se svými nadřízenými a nadřízení umožňují zaměstnancům dělat pracovní rozhodnutí v rámci přidělených zodpovědností. Ve výsledcích lze vidět důvěru, kterou mají zaměstnanci ve své nadřízené. Dále z celkové spokojenosti a s přístupem nadřízených vyplývá, že přístup přímých nadřízených podporuje většinu zaměstnanců v jejich pracovním úsilí a zaměstnanci jsou tímto motivováni ke stabilitě. Přímí nadřízení jsou schopni vytvářet dobrou pozitivní pracovní atmosféru. Zde se naskytá otázka, zda tyto vztahy nejsou spíše kamarádké.

Hodnoty váženého průměru potvrzují pozitivní ladění celé oblasti, protože hodnoty se ve všech otázkách pohybují těsně kolem hodnoty 3.

## Přímý nadřízený



Tabulka č. 14 a č. 15 - Přímý nadřízený

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.4 Síla podnikové kultury

Sílu podnikové kultury vybraného podniku je velmi obtížné jednoznačně zhodnotit. Jsou zde výrazné indikátory silné kultury a také výrazné indikátory slabé kultury. K názoru silné kultury přispívá, že v závodě téměř není fluktuace a pracovníci z firmy neodcházejí. K tomu přispívá fakt, že každý výrobek je originálem, a proto je proces výroby vždy jiný a pro pracovníky zajímavý. Zaměstnanci jsou vzdělaní (35 % vyučení technického směru, (nástrojaři, obráběči), 40 % středoškolsky vzdělaní pracovníci technického směru (programátoři, technologové, střední výrobní management) a z 25 % vysokoškolsky vzdělaní pracovníci (konstruktéři, projektoví vedoucí)) a mají zájem uplatňovat své znalosti a rozvíjet své dovednosti v různorodé výrobě v automobilovém průmyslu, která je baví. Firma investuje do nových technologií a strojů, příkladem jsou například pětiosé obráběcí stroje, bezvýkresová dokumentace, nejnovější programy pro konstruování forem, které jsou specifické pro automobilový průmysl a pro techniky také zajímavé, v jiných firmách neobvyklé. Dalším indikátorem silné kultury je široké spektrum zaměstnaneckých benefitů a většina zaměstnanců má zájem splnit podmínky vybraných benefitů. Firemní finanční cíle jsou jasně specifikovány a již několik let jsou dosahovány, s tím souvisí i vyplácení ročních odměn většině zaměstnanců.

Nicméně více indikátorů ukazuje na slabou podnikovou kulturu. Funkce podnikové kultury, které jsou uvedeny v teoretické části jsou plněny pouze částečně a z výsledků analýzy vyplývá, že hodnoty firmy zaměstnanci nerespektují a nedodržují. Toto tvrzení je podloženo výsledky v oblasti Hodnoty, kde se ke všem položeným otázkám většina zaměstnanců nevyjádřila. Z výsledků analýzy také vyplývá, že podniková kultura nemotivuje a nesměruje pracovníky ve prospěch cílů organizace.

Dále je tento fakt podpořen tím, že firemní cíle nejsou přijímány souhlasně ani zaměstnanci ani manažery. Zaměstnanci se necítí být motivováni k inovativnosti, jak vyplývá z bloku Oddanost/angažovanost, kde se 34 % zaměstnanců vůbec nevyjádřilo a 38 % se vyjádřilo nesouhlasně.

Na slabou podnikovou kulturu ukazuje i to, že mezi manažery nejsou silní jednotlivci, kteří by demonstrovali vůdce. Styl vedení jednotlivých vedoucích je v analýze patrný v několika blocích. V bloku Zaměstnanecké vztahy/spolupráce je velmi dobře hodnocená spolupráce mezi kolegy a atmosféra je založena na důvěře a vzájemném uznání, toto si myslí 53 % zaměstnanců. Dále v bloku Přímý nadřízený jsou nadřízení hodnoceni pozitivně ve vytváření pozitivní atmosféry, a to 37 % a zaměstnanci mohou probrat pracovní problémy

přímo s nadřizenými dokonce v 55 % souhlasných odpovědí. Z těchto několika indikátorů lze usuzovat, že styl vedení nadřizených je spíše kamarádský, sympatizující se zaměstnanci, nikomu nechce nic přikazovat a to ani jít příkladem v prosazování firemních hodnot. Literatura tento styl vysvětluje jako liberální, kdy manažer není aktivní a přenechává zodpovědnost na ostatní. Toto tvrzení lze podložit výsledky analýzy v bodě Hodnoty, kde se pouze 23 % zaměstnanců vyjádřilo, že hodnoty společnosti XY jsou doloženy příkladem mého nadřizeného, 63 % se vůbec nevyjádřilo a 13 % se vyjádřilo negativně. Ačkoliv se z výsledků dá vyčíst, že mezilidské vztahy na pracovišti jsou velmi dobré, chybí jasný styl vedení lidí, který by zaměstnancům vštěpoval hodnoty podnikové kultury a motivoval je ke zlepšování.

Z porovnání s teoretickými východisky je zřejmá neochota zaměstnanců ke změně. Vždy hledají pouze výhody pro sebe a nechtějí přijmout, že změna bude také výhodná pro firmu a pro rozvoj firemních procesů. Jako příklad lze uvést snahu firmy standardizovat některé procesy, tak aby jejich průběh byl jednoduchý, přímý a transparentní. Zaměstnanci odmítají opustit zaběhnuté postupy a vykonávají práce nadále podle starých postupů. Odmítají transparentnost, protože by odhalila jejich možnou chybovost.

Dále jsou v podniku přítomni jednotlivci a skupinky zaměstnanců, kteří kritizují vždy, všechno a za všech okolností a tím „infikují“ své okolí a šíří kolem sebe negativní náladu. Toto bylo možné vypořádat během vyplňování dotazníku, kdy 2 zaměstnanci cíleně odpovídali pouze negativně a několik zaměstnanců se ihned po vysvětlení cíle průzkumu zvedlo, přeložilo nevyplněný dotazník a vhodilo do připraveného boxu. Jakékoliv otázky ignorovali.

Nicméně vysokou míru loajality a stability lze považovat za velmi dobré stavební kameny pro rozvíjení a posilování podnikové kultury. Dalšími dobrými stavebními kameny je dobrá vzájemná efektivní spolupráce s kolegy, kde se 57 % zaměstnanců vyjádřilo souhlasně.

## **2.5 Návrhy ke zlepšení a doporučení**

### **Hodnoty**

K posílení sdílení hodnot je třeba nejprve nastavit manažery. Lze navrhnout pravidelná společná jednání manažerů, kde si při společných jednáních a workshopech ujasní sdílení hodnot, stanoví priority, cíle a prosazování hodnot směrem k zaměstnancům. Tato jednání by měla být moderována externí osobou, která má zkušenosti s implementováním hodnot a má praktické zkušenosti se sdílením hodnot. Jakmile budou manažeři nastaveni na stejnou „vlnu“

sdílení hodnot, poté by se mělo pokračovat ve workshopech s menšími skupinkami zaměstnanců, kde by význam hodnot byl náležitě vysvětlen a měla by být manažerem vyslovena podpora a smysl hodnot.

Vzhledem k tomu, že manažeři jsou na svých pozicích od 8 do 20 let (včetně ředitele) nebylo by od věci zamyslet se, zda tak dlouhé setrvání manažerů na stejných pozicích je stále pro firmu přínosné a zda budou schopni nějakého přínosu v oblasti sdílení hodnot do budoucna (viz bod 1.3)

### **Motivace/ztotožnění**

Z hlediska bodu Motivace/ztotožnění je vhodné doporučit dotazníkovou akci po nějaké době zopakovat a více konkretizovat a rozšířit rozsah otázek, aby mohly být zjištěny větší podrobnosti. Otázky, které by mohly být součástí následného dotazníku: Mám v práci možnost dělat svoji práci, jak nejlépe dovedu? Dostal jsem za poslední týden pochvalu či ocenění za dobře odvedenou práci? Zajímá se můj nadřízený o to, jaký jsem člověk? Přispívá moje vlastní práce k plnění firemní vize? Měl jsem za poslední rok možnost naučit se něco nového? [11].

Je důležité zjistit, proč zaměstnanci uvažují o odchodu ze společnosti a z jakých důvodů, proto lze navrhnout cíleně vedené osobní rozhovory, také za účasti externího specialisty.

### **Oddanost/angažovanost**

Je vidět velký potenciál v propojení získaných znalostí a uplatňování svých nápadů na zlepšování. Zde by měla být provedena revize procesu, týkajícího se návrhů na zlepšení. V procesu by mělo být jasně stanoveno, jaké nápady jsou vítány, jakým způsobem jsou vyhodnocovány a oceňovány, aby zaměstnanci viděli jejich smysl, přínos a také důvod, proč mají nápady podávat a jakým způsobem budou odměněni. Podání zlepšovacího nápadu by mělo být oceněno peněžní odměnou, buď odměnou do mzdy nebo poukázkou (daňově výhodnější). Tato odměna by měla být odstupňována podle přínosu zlepšovacího návrhu nebo úspory, kterou bude mít pro firmu. Dále by se firma měla zaměřit na týmovou práci, kde by bylo vhodné zaměstnance více týmově zapojovat. Stanovit odpovědné projektové týmy, které by za celý projekt zodpovídaly od začátku až do konce. Také například za splnění týmových cílů stanovit finanční odměnu, která by byla rozdělena vedoucím projektu mezi zaměstnance, podle stanovených kritérií. Dále čtvrtletně týmová odměna, kterou by si zaměstnanci sami vybrali (např. společná sportovní akce, společný zážitek). Finanční zdroje na krytí těchto odměn, by mohly být k dispozici z úspor podaných zlepšovacích návrhů.

## **Zaměstnanecké vztahy/spolupráce**

V této oblasti je nutné se zaměřit na efektivnost porad v týmech a definování pracovních procesů. Je třeba provést revizi pracovních postupů a zodpovědností za jednotlivé procesy. Pro mistry a vedoucí jednotlivých týmů lze doporučit externí školení na vedení výrobních porad. Stanovení jasné struktury programu jednotlivých pravidelných porad je nutností, tak aby byl jasně definován program každé porady, časový rámec a neodbíhalo se do jiných témat. Navrhnout lze také každodenní 10 minutovou poradou, kde by proběhlo rozdělení práce, a také posílení týdenních porad, kde by se hodnotila odvedená práce a také výhled práce na další týden.

Firma tvoří každoročně zdroje na financování plánu vzdělávání, kam tyto externí školení mohou být zahrnuty.

## **Komunikace/informovanost**

V této oblasti by bylo vhodné analyzovat vnitřní systém plánování, řízení zakázek a výroby. Informace a procesy v průběhu zakázky, v průběhu jednotlivých částečných činností (např. konstrukce) a také v průběhu výroby nejsou jasně specifikovány a tím mají zaměstnanci dojem, že informace potřebné k práci nemají včas a v dostatečné kvalitě. Zlepšením těchto procesů by došlo určitě k lepšímu průběhu zakázek a zprůhlednění toku informací. Dále by bylo účinné se zaměřit na způsob předávání informací od vedení firmy, např. o budoucím vývoji získaných zakázek, o výsledcích firmy, o dalším plánovaném rozvoji firmy nebo o investicích. Vedení tyto informace předává při čtvrtletních setkáních s ředitelem, ale pravděpodobně ne dostatečně podrobně. Podrobnější informace by zaměstnanci zcela evidentně ocenili a je zřejmé, že by zlepšily celkovou informovanost a komunikaci ve společnosti. Dále by bylo vhodné v souvislosti s vhodnou komunikací vedoucích pracovníků dané pracovníky více školit. Trh je nyní těmto školením velmi otevřen a tento podnik by měl těchto služeb profesionálů zabývajících se zlepšením komunikace a dalších soft skills využít.

## **Osobní rozvoj/odměna**

Z nové kolektivní smlouvy, která je platná od 3/2017 vyplývá, že v tomto roce bylo na základě kolektivního vyjednávání s odborovou organizací firmou přistoupeno ke zvýšení odpoledních a nočních příplatků, dále ke zvýšení roční odměny o 5 000,- Kč a byla provedena změna v přidělování dovolené 25 dní již od počátku pracovního poměru. Průměrná roční mzda zaměstnance v roce 2017 by se měla zvýšit o 6,5 %. Lze předpokládat, že všechna tato

opatření povedou ke zlepšení spokojenosti s odměňováním. I když český člověk nebude nikdy spokojen s odměňováním a i kdyby byl, opět málokdo přizná a upřímně písemně sdělí.

### **Přímý nadřízený**

Co se týče zaměstnanců, kteří odpověděli, je patrné, že v tomto směru je nastavení v podniku v pořádku a nadřízení mají dobré vztahy se zaměstnanci. Otázkou je, zda tyto vztahy nejsou více kamarádské než pracovní. V tomto bodě je třeba se zaměřit na ty zaměstnance, kteří neodpověděli. Důvodem může být strach z negativní odpovědi, která by se mohla dostat k vedení. Dalším důvodem může být, že zaměstnanci neumí tento vztah dostatečně popsat a formulovat. Zde by bylo vhodné s nimi soustavně komunikovat, aby se nebáli říct, co si myslí a jak se cítí. V tomto případě by bylo účelné zavést kulaté stoly, jak je popsáno v teoretické části, kde by se setkávaly menší skupinky zaměstnanců s nadřízeným o stupeň výše a otevřeně diskutovali o problémech, které je trápí.



### 3 ZHODNOCENÍ

Hodnoty jsou považovány podle většiny autorů za základ podnikové kultury a za základ utváření podnikové kultury [1.3 část Hodnoty]. Ve vybrané firmě jsou hodnoty definovány, ale na základě výsledků analýzy nejsou pracovníky akceptovány a uznávány. Upevňování hodnot víceméně neprobíhá, protože ani manažeři podle analýzy hodnoty nepromítají do svého chování a práce. Ve firmě není zakladatel hodnot, ale hodnoty byly nařízeny centrálou ve Švýcarsku. Tím pádem necítí manažeři dostatečnou zodpovědnost za šíření a spoluvytváření hodnot.

Prvky podnikové kultury, jako jsou základní předpoklady, hodnoty, normy a artefakty, jsou vytvořeny, a proto je zde dobrý základ pro dovytváření podnikové kultury. Normy směřují zaměstnance k jednotnému oblékání do firemních pracovních oděvů, zaměstnanci si mezi sebou většinou tykají, manažeři zacházejí s členy svých týmů velmi přátelsky. Artefakty symbolizují jednotný design budov, jednotný stejnokroj a další prvky, které jsou popsány v bodu 3.7.

Zhodnocení síly podnikové kultury je podrobně rozvedeno v bodě č. 4.4 a shrnuto do výsledku slabá podniková kultura. Důvodem k tomuto závěru je nesoulad se základními teoretickými východisky.

Průzkumu se zúčastnilo celkem 222 zaměstnanců, bohužel několik dotazníků se vrátilo zcela nevyplněných a téměř ve všech dotaznicích některé odpovědi na některé otázky zcela chyběly. Vyhodnocení je pojato jako celek, protože rozdělení na jednotlivé kategorie by výsledky zcela rozměnilo. Ve výsledcích dotazníkového šetření se vyskytovaly dva odevzdané dotazníky, kde oba zaměstnanci záměrně zaškrtovali všechny odpovědi pouze negativní.

Mezi nejvíce pozitivně hodnocené bloky patří v tomto pořadí:

- Zaměstnanecké vztahy/spolupráce
- Oddanost/angažovanost
- Přímý nadřízený

Z prvního zmíněného bloku lze vyvodit, že přímí vedoucí ovlivňují svým chováním vztahy na pracovišti a na pracovištích tímto panuje atmosféra důvěry, vzájemného uznání a pochopení ze strany vedoucích. Zaměstnanci jsou spokojeni s každodenní efektivní spoluprací se svými kolegy a s nadřízenými vycházejí dobře. Je zde patrná i zodpovědnost za svůj výkon

a odvedené výsledky. Tyto výrazné pozitivní poznatky musí firma rozvíjet a za pomoci nových myšlenek hlavně v oblasti rozvíjení týmové práce a motivace k inovativnosti.

V oblasti Oddanosti/angažovanosti výrazně vystupují výsledky v souvislosti s uplatňováním znalostí zaměstnanců. V možnosti uplatňování znalostí je vidět, že zaměstnanci nad svou prací přemýšlí, a proto tento pozitivní jev je třeba posilovat tím, že do znalostí se budou vštěpovat i znalost firemních hodnot. V této oblasti je také výrazný výsledek v otázce „Rád se účastním firemních akcí“. Zde je vidět, že jsou tyto akce pro zaměstnance zajímavé, dobře zorganizované a že si při těchto firemních akcích užijí společně strávené chvíle mimo pracovní prostředí. Tyto akce posilují sounáležitost, a proto je třeba o ně nadále pečovat a dělat je stále zajímavější.

Zde uvádím 5 nejlépe hodnocených tvrzení:

<b>5 nejlépe hodnocených tvrzení</b>	<b>vážený průměr</b>
Věřím ve výrobky společnosti XY	2,3
Mám možnost ve firmě uplatnit své znalosti	2,8
Spolupráce s kolegy v mém pracovním kolektivu je efektivní	3,0
V našem týmu se cítíme zodpovědní za svůj výkon a odvedené výsledky	3,0
Můj nadřízený mi umožňuje dělat pracovní rozhodnutí v rámci mých přidělených odpovědností	2,9

Tabulka č. 16 – 5 nejlépe hodnocených tvrzení

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak bylo popsáno v bodě 3.2 zaměstnanci z firmy neodcházejí, ale mezi zaměstnanci je citelné napětí. Toto napětí se odráží i v hodnocení oblastí, které byly hodnoceny nejvíce negativně.

Mezi nejvíce negativně hodnocené oblasti patří:

- Hodnoty
- Komunikace/informovanost
- Osobní rozvoj/odměna

Z hodnocení těchto oblastí vyplývá, že manažeři nejsou zcela ztotožnění s hodnotami společnosti a neprosazují je ve své práci (viz 4.3). Nejsou nakloněni inovacím, protože nefunguje systém nápadů na zlepšovací návrhy, i když by tomu pracovníci byli nakloněni (viz 4.3). Tyto výsledky lze považovat za nejvíce alarmující, protože, pokud se nezmění přístup manažerů k prosazování hodnot a inovací, lze se obávat, že v souvislosti s podnikovou kulturou nedojde k výraznějšímu pozitivnímu posunu.

Velkou pozornost je třeba věnovat včasnému a správnému předávání informací potřebných pro každodenní práci, kde zaměstnanci spatřují nedostatky.

Zde je nutno ještě poznamenat, že ředitel je národností Švýcar a nemluví česky, proto je i interpretace informací z vedení zdeformovaná překladem do češtiny a to může způsobovat negativní hodnocení.

<b>5 nejhůře hodnocených tvrzení</b>	<b>vážený průměr</b>
Hodnoty společnosti Autoneum jsou doloženy příkladem mého nadřízeného	3,4
Mám ve firmě možnost naplňovat své nápady týkající se zlepšování všeho druhu	3,6
Někdy vážně uvažuji o odchodu ze společnosti Autoneum	3,6
Dostávám informace, které potřebuji pro svou každodenní práci a v dostatečném časovém předstihu	3,7
Dostávám spravedlivou odměnu za svůj pracovní výkon	4,9

Tabulka č. 17 – 5 nejhůře hodnocených tvrzení

*Zdroj: vlastní zpracování*

V souvislosti s těmito nejhůře hodnocenými tvrzeními byla nastíněna doporučení a návrhy na zlepšení v kapitole č. 4.5.

Výsledky provedené analýzy podnikové kultury ukazují na provázanost podnikové kultury a vedení lidí. Absence vůdců, kteří „*Usilují o ovlivňování a vedení ostatních sledováním jednotlivých cílů nebo vizí budoucnosti a stimulují je, aby je chtěli následovat.*“ [1], bohužel ovlivňuje i kvalitu podnikové kultury. Vůdcovství ovlivňuje hlavně motivaci zaměstnanců, oddanost a angažovanost a vzájemnou spolupráci.

## 4 ZÁVĚR

Hodnota vnímání podnikové kultury zaznamenala během posledního století značný vývoj, který vyústil v moderní formy vedení a řízení zaměstnanců, jež jsou dnes označovány za nejcennější zdroj v organizacích. V současné době se klade důraz nejen na výkonnost zaměstnanců a využívání jejich schopností, ale také na rozvoj jejich potenciálu, uspokojování jejich sociálních potřeb a na jejich motivaci a zainteresovanost pro plnění podnikových cílů. Podniková kultura je nedílnou součástí všech činností vedení i zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu obsahu a síly podnikové kultury v konkrétní firmě a zhodnotit její vliv na oblast vedení lidí. Pomocí dotazníkového šetření a podrobného zkoumání ve firmě byla analyzována podniková kultura, spokojenost či nespokojenost zaměstnanců a v návaznosti na výsledky tohoto průzkumu byl stanoven vhodný přístup pro zlepšení zaměstnaneckého prostředí v daném podniku. Pro účely této práce byl vybrán závod XY CZ s.r.o., závod Nástrojárna XY. Podstatou analýzy byla aplikace teoretických poznatků v oblasti podnikové kultury na konkrétní fungování daného podniku. Součástí cíle bylo pak vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a následné navržení konkrétních doporučení pro zlepšení podnikové kultury. V určitých slabých místech byla doporučena konkrétní opatření, která by měl podnik pro zlepšení implementovat. Na základě tohoto shrnutí lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

Vláčil uvádí, že *„Pozitivní vliv podnikové kultury se projevuje jen tehdy, pokud je její obsah zřetelně odrazem podnikatelské strategie a celkové filozofie řízení firmy. Významnými podmínkami pozitivního vlivu na hospodářskou výkonnost a celkovou ekonomickou prosperitu firmy jsou dostatečná síla a systémová provázanost podnikové kultury s ostatními prvky podnikového systému. Její síla je podmíněna kvalitou vnitřní a vnější komunikace firmy.“* [13]. Tato definice je velmi výstižná. V závodě je vidět pozitivní trend ve vývoji podnikové kultury, ale zřetelně není odrazem podnikatelské strategie a celkové filozofie řízení firmy. Zde je výrazný potenciál pro zlepšení výkonnosti. Síla podnikové kultury je znatelná, ale na základě analýzy, by důkladná změna v myšlení stávajících manažerů nebo nové osobnosti v osobách manažerů, vnesli jiný směr myšlenek a nový přístup v řízení procesů a prosazování priorit a tím přispěli ke zlepšení „žití hodnot“ a hlavně interní komunikace.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci v takovémto podniku (strojírenském závodě) nejsou zvyklí o těchto otázkách přemýšlet. Vedení podniku by se mělo v prvé řadě zaměřit na komunikaci se zaměstnanci a mělo by naučit zaměstnance konstruktivně řešit jejich nespokojenost. Vedení by mělo individuálně přistupovat k přáním a problémům

jednotlivých zaměstnanců a naslouchat jim. Tím si zaměstnanci budou připadat v podniku cennější a budou cítit větší sounáležitost.

Ačkoliv je z výsledků dotazníků patrné, že v určitých oblastech je prostor pro zlepšení, v celkovém pohledu lze říci, že podniková kultura v určité míře nastavena je, a že si je společnost tohoto prvku, důležitého pro fungování podnikání, vědoma.

Závěrem je třeba vyzdvihnout, že přestože daný podnik nespĺňuje všechny teoretické přístupy uvedené v první části práce, důležitá je vůle a ochota manažerů a zaměstnanců měnit zkosnatělé a přežitě procesy a lze věřit, že takovéto analýzy k těmto pozitivním změnám přispějí.

Podniková kultura je oblast, která je těžko měřitelná a definovatelná, nicméně je potřeba i o tyto „nehmatatelné“ součásti podniku neustále pečovat.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha: Grada Publishing, a.s. , Praha 7, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a A KOLEKTIV. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s. , U Průhonu 22, Praha 7, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [3] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- [4] TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. s.r.o. , 1996. ISBN 80-85839-09-1
- [6] BROOKS, Ian. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno:Computer Press, a.s., 2003. ISBN 80-7226-763-9
- [7] <https://cs.wikipedia.org/wiki/Spolupr%C3%A1ce>
- [8] <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html#nadpis3-1-2>
- [9] <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d29599v36800-kultura-firmy-jako-jeji-konkurencni-vyhoda/>
- [10] <http://www.softskills.wz.cz/html/spoluprace.html>
- [11] <http://www.mujkouc.cz/motivace-zamestnancu/>
- [12] <http://www.justice.cz>
- [13] VLÁČIL, Jan. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: CODEX Bohemia, s.r.o., Holečkova 31, 150 21 Praha 5, 1997. ISBN 80-85963-42-6.
- [14] WALKER, Alfred J. a kolektiv. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing a.s., U Průhonu 466/22, Praha 7, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

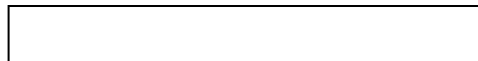
[15] Web center for social research methods [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z:  
<http://www.socialresearchmethods.net/kb/scallik.php>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Principy, hodnoty a chování .....	63
Příloha B - Hodnocení zaměstnanců .....	64
Příloha C - Pozvánka k průzkumu podnikové kultury a úrovně vedení lidí společnosti.....	65



Delight your customers.  
Enjoy your work.  
Fight for profits.



**Pracujeme s NADŠENÍM**

- Nemluvíme pouze, svoje slova proměňujeme v činy
- Projevujeme osobní nasazení a jsme hrdí na své výsledky
- Ve společnosti Autoneum jednáme jako jeden tým

**Jednáme s ODPOVĚDNOSTÍ**

- Přijímáme odpovědnost za svoji práci
- Ostatní – ve společnosti Autoneum i mimo ni – nám mohou důvěřovat
- Přijímáme rozhodnutí s odvahou přiznat chyby a touhou zlepšovat se na základě získaných poznatků

**Těžíme z INOVACE**

- Jsme zvědaví, zkoumáme nové možnosti, srovnáváme se s ostatními a projevujeme ochotu změnit se
- Inovujeme a rozvíjíme se v úzké vazbě na naše zákazníky, abychom dosahovali zisku a plnili potřeby zákazníků
- Dbáme na své technické kompetence a sdílíme je po celém světě

**Sdílíme GLOBÁLNÍHO ducha**

- Usilujeme o integraci prostřednictvím úzké spolupráce na všech úrovních v celé naší organizaci
- Jednáme v globálním zájmu společnosti Autoneum směrem k našim zákazníkům po celém světě
- Jsme připraveni učit se od různých kultur a osvojovat si různé schopnosti

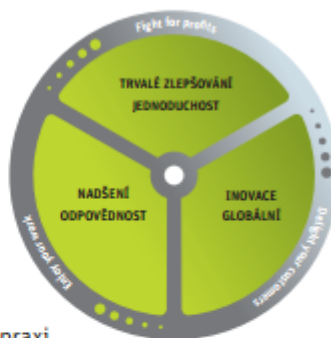
**Postupujeme vpřed prostřednictvím**

**TRVALÉHO ZLEPŠOVÁNÍ**

- Respektujeme a zdokonalujeme standardizovaný způsob práce a usilujeme o provozní dokonalost
- Plníme normy v oblasti kvality, spolehlivosti a nákladů
- Podporujeme dobré životní prostředí, zdraví a bezpečné chování

**Usilujeme o JEDNODUCHOST**

- Zavádíme jednoduché a štíhlé struktury
- Přijímáme jasná a rychlá rozhodnutí a realizujeme je v praxi
- Jednáme efektivně, abychom splňovali všechny priority, které naše odvětví vyžaduje



**Principy, Hodnoty & Chování**



## Příloha B – Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu - THP pracovníků i dělnických profesí										
Jméno a příjmení:		Datum narození:								
Funkce(profese):		Vykánávaná od:								
Počet podřízených		do								
Hodnocení za období: od		do								
Kriterium	Složka kritéria	Záznam hodnocení (x)								Celkem bodů (1-9)
		1	2	3	4	5	6	7	8	
a) odborná připravenost	K1	vědomosti v oboru (aktuální úroveň požadovaných znalostí a dovedností, jejich rozvoj k multiprofesionosti, aplikace výsledků auditů v praxi)								
	K2	vztah k vlastnímu odbornému rozvoji, samostatnost (aktivně a samostatně přistupuje k plnění úkolů, aktivně zvyšuje své odborné dovednosti a vědomosti za spolupráce s nadřízenými)								
b) pracovní schopnosti	K3	pracovní výkonnost, kvantita vykonané práce (pracovní ústředí, pracovní termíny, množství kvalitně odevzdané práce)								
	K4	kvalita práce, dodržování standardů, dodržování technolog. předpisů (přesnost a dokonalost práce odpovídající požadavkům)								
	K5	schopnost organizace práce (organizace vlastní práce, sleduje postup prací, napomáhá ostatním při organ. dalších operací)								
c) pracovní aktivity	K6	dodržování a plnění pokynů nadřízeného (ochota pracovat přesčas)								
	K7	iniciativa (podněty, návrhy řešení, snaha o zvýšení výkonu, nové přístupy, zlepšovací návrhy)								
	K8	pracovní vytrvalost, spolehlivost (stabilní výkon po celou pracovní dobu, práce bez nutnosti neustálého dohledu a příkazů)								
	K9	dodržování bezp. předpisů, pořádek na pracovišti, (předpisů BOZP, PO, ochrany ZP; sám upozorňuje na nedostatky, udržuje pořádek na pracovišti)								
	K10	přístup ke spolupráci, chování k ostatním (úroveň komunikace, přínos k týmové práci, ztotožnění se s firmní kulturou, soudržnost s firmou, loajalita, adaptabilita)								
<b>Celkový součet bodů:</b>										
<p>Bodové hodnocení zapisuje do tabulky, popis hodnoty bodu viz níže.</p> <p><b>Nepřijatečný:</b></p> <p>1 - trvale pod normál očekávané úrovně, zlepšení se nejvíce reálné</p> <p>2 - trvale pod normál očekávané úrovně, nezbytné bezprostřední zlepšení</p> <p><b>Potřebuje zlepšit</b></p> <p>3 - obvykle pod normál očekávané úrovně</p> <p>4 - blízko k očekávané úrovni, potřebuje pomoc a vedení</p> <p><b>Uspokojivý</b></p> <p>5 - pohybuje se okolo očekávané úrovně, standard, samostatný</p> <p>6 - pohybuje se okolo očekávané úrovně, snaživý, aktivní, samostatný</p> <p><b>Velmi dobrý</b></p> <p>7 - v určitých oblastech nad očekávanou uspokojivou úroveň</p> <p>8 - většinou nad očekávanou uspokojivou úroveň, snaživý, aktivní</p> <p><b>Vyjimečný</b></p> <p>9 - vždy nad normál průměrných výsledků, ojedinělý v týmu</p> <p style="text-align: right;"><b>Výsledné hodnocení:</b></p> <p><input type="checkbox"/> <b>A-A</b> <b>vysoce výkonný - vyjimečný, tvořivý</b> (90 až 84 bodů)</p> <p><input type="checkbox"/> <b>A-B</b> <b>vysoce výkonný - velmi dobrý</b> (77 až 83 bodů)</p> <p><input type="checkbox"/> <b>A-C</b> <b>vysoce výkonný - dobrý</b> (71 až 76 bodů)</p> <p><input type="checkbox"/> <b>B-A</b> <b>výkonný - uspokojivý, aktivní, snaživý</b> (64 až 70 bodů)</p> <p><input type="checkbox"/> <b>B-B</b> <b>výkonný - uspokojivý</b> (57 až 63 bodů)</p> <p><input type="checkbox"/> <b>B-C</b> <b>výkonný - uspokojivý- nutno zlepšit</b> (49 až 56 bodů)</p> <p><input type="checkbox"/> <b>C-A</b> <b>nevýkonný - potřebuje zlepšit</b> (42 až 48 bodů)</p> <p><input type="checkbox"/> <b>C-B</b> <b>nevýkonný - nepřijatečný</b> (41 a méně bodů)</p>										
<b>Závěr:</b>										
<b>Silné stránky (další schopnosti, dovednosti, znalosti, které by bylo možné využít i při jiné práci):</b>										
<p><b>Znalosti cizích jazyků</b></p> <p>Domluví se bez problémů 2 světovými jazyky, .....(vypsat kterými) <input type="checkbox"/></p> <p>Domluví se bez problémů 1 světovým jazykem, .....(vypsat kterým) <input type="checkbox"/></p> <p>Rozumí světový jazyk, ale aktivně nemluví <input type="checkbox"/></p> <p>Nedorozumí se ani jedním světovým jazykem <input type="checkbox"/></p> <p><b>Slabé stránky (požadavky pracovního místa nespĺňuje v těchto oblastech):</b></p>										
<b>Úkoly pro následující rok (popř. jiné období):</b>										
<p><b>Zhodnotte účinnost provedených školení hodnoceného pracovníka:</b>      účinné      neúčinné</p> <p><b>Další doporučení pro vzdělávání pro následující rok (plánované semináře a kurzy, samostudium):</b></p>										
<p>Lze u pracovníka výhledově počítat se zastáváním <b>vedoucí funkce, příp. přeřazením na jinou práci</b> (pokud ano, uveďte jakou, kde a v jakém časovém horizontu):</p>										
<p>Má zájem pracovník sám přejít na jinou pozici ve firmě? Na jakou?</p>										
<p>Poznámky (hodnotitele i hodnoceného), vyjádření hodnoceného k hodnocení:</p>										
<p>Hodnotil (datum, podpis, jméno):</p>										
<p>Hodnocený (datum projednání hodnocení, podpis):</p>										



<b>ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY/SPOLUPRÁCE</b>							
Uvedte prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:							
	1 naprosto souhlasím	2 (souhlasím)	3 (spíše souhlasím)	4 (spíše nesouhlasím)	5 (nesouhlasím)	6 naprosto nesouhlasím	nelze použít
Spolupráce s kolegy v mém pracovním kolektivu je efektivní.							
Pracovní atmosféra v mém pracovním kolektivu je založena na důvěře a vzájemném uznání.							
Moje spolupráce s ostatními odděleními je uspokojivá.							
V našem týmu se cítíme zodpovědní za svůj výkon a odvedené výsledky.							
Porady v našem týmu jsou zaměřeny na výsledky .							
Pracovní procesy v mém pracovním prostředí jsou jasně definovány.							
	1 naprosto spokojen	2	3	4	5	6 naprosto nespokojen	nelze použít
Jak jste celkově spokojen s každodenní spoluprací se svými kolegy ve společnosti XY?							
<b>KOMUNIKACE/INFORMOVANOST</b>							
Uvedte prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:							
	1 naprosto souhlasím	2 (souhlasím)	3 (spíše souhlasím)	4 (spíše nesouhlasím)	5 (nesouhlasím)	6 naprosto nesouhlasím	nelze použít
Ve společnosti XY máme otevřenou a přímou komunikaci na všech úrovních.							
Dobře znám strategii a cíle společnosti.							
Dostávám informace, které potřebuji pro svou každodenní práci a v dostatečném časovém předstihu.							
Veškeré další informace, které bych mohl potřebovat je pro mě snadné získat.							
Vedení sděluje dostatek informací o vnitřním a vnějším vývoji ovlivňujícím společnost							
	1 naprosto spokojen	2	3	4	5	6 naprosto nespokojen	nelze použít
Jak jste celkově spokojen s používáním informací a komunikace ve společnosti XY?							
<b>OSOBNÍ ROZVOJ/ODMĚNA</b>							
Uvedte prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:							
	1 naprosto souhlasím	2 (souhlasím)	3 (spíše souhlasím)	4 (spíše nesouhlasím)	5 (nesouhlasím)	6 naprosto nesouhlasím	nelze použít
Dostávám spravedlivou odměnu za svůj pracovní výkon.							
Dostalo se mi školení a kvalifikace nezbytné k výkonu mé každodenní práce.							
Můj nadřízený podporuje můj profesní rozvoj.							
Jsem dostatečně motivován k lepšímu pracovnímu výkonu.							
	1 naprosto spokojen	2	3	4	5	6 naprosto nespokojen	nelze použít
Jak jste celkově spokojen se svou osobní situací a profesním rozvojem ve společnosti XY?							
<b>PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ</b>							
Uvedte prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:							
	1 naprosto souhlasím	2 (souhlasím)	3 (spíše souhlasím)	4 (spíše nesouhlasím)	5 (nesouhlasím)	6 naprosto nesouhlasím	nelze použít
Můj nadřízený vytváří pozitivní pracovní atmosféru.							
Mohu probrat pracovní problémy přímo se svým nadřízeným.							
Od svého nadřízeného dostávám jasné a konstruktivní připomínky.							
Můj nadřízený mi umožňuje dělat pracovní rozhodnutí v rámci mých přidělených odpovědností.							
Můj nadřízený je zavázán přijatým rozhodnutím.							
	1 naprosto spokojen	2	3	4	5	6 naprosto nespokojen	nelze použít
Jak jste celkově spokojen se svým přímým nadřízeným a jeho přístupem?							

**Děkujeme za účast v průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Vyplněné dotazníky prosím odevzdejte do BOXU připraveného na recepci závodu.**