

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Vedení lidí s důrazem na stimulaci pracovníků**

**Leadership with the emphasis on workers stimulation**

Bc. Michala Čížková

Plzeň 2014

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Vedení lidí s důrazem na stimulaci pracovníků“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 3. 12. 2013

.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu PhDr. Milanu Jermářovi, PhD. za odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytl. Dále bych chtěla poděkovat paní Martě Rypplové, personální manažerce z firmy BRUSH SEM s.r.o., za důležité informace, ochotu a čas, který mi při zpracování mé diplomové práce věnovala. Poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mi po celou dobu mého studia pomáhali a trpělivě mně podporovali.

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....   | 7  |
| 1 Charakteristika podnikatelského subjektu .....            | 9  |
| 1.1 Organizační schéma a struktura lidských zdrojů .....    | 10 |
| 1.2 Firemní kultura .....                                   | 11 |
| 1.3 Hospodářské výsledky .....                              | 12 |
| 2 Strategický plán rozvoje firmy .....                      | 14 |
| 2.1 Poslání.....  | 14 |
| 2.2 Vize .....  | 14 |
| 2.3 Strategické cíle pro období 2013 - 2016.....            | 18 |
| 2.4 Analýza podnikatelského prostředí.....                  | 19 |
| 2.4.1 Externí analýza .....                                 | 20 |
| 2.4.2 Interní analýza.....                                  | 26 |
| 2.5 Strategická analýza .....                               | 34 |
| 2.6 Požadavky na systém managementu lidských zdrojů.....    | 35 |
| 3 Výkonnostní cíle pracovníků a pracovních skupin.....      | 36 |
| 3.1 Ředitel společnosti .....                               | 36 |
| 3.2 Výrobní úsek.....                                       | 36 |
| 3.3 Ostatní úseky firmy.....                                | 39 |
| 4 Řízení a vedení lidí ve společnosti .....                 | 43 |
| 4.1 Výběr a struktura vedoucích pracovníků .....            | 43 |
| 4.2 Styl řízení a vedení lidí .....                         | 44 |
| 4.3 Řízení výkonnosti .....                                 | 45 |
| 4.4 Systém hodnocení zaměstnanců .....                      | 48 |
| 4.5 Odměňování a stimulace pracovníků.....                  | 49 |
| 4.6 Firemní komunikace .....                                | 51 |
| 4.7 Vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků.....           | 52 |
| 5 Zhodnocení způsobů vedení lidí – dotazníkové šetření..... | 53 |
| 5.1 Styl řízení a vedení lidí .....                         | 53 |
| 5.2 Plnění stanovených cílů a řízení výkonnosti.....        | 56 |
| 5.3 Systém hodnocení zaměstnanců .....                      | 59 |
| 5.4 Motivování a odměňování zaměstnanců.....                | 61 |

---

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.5   | Firemní komunikace .....                                     | 65 |
| 5.6   | Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....                         | 69 |
| 5.7   | Firemní kultura .....  | 71 |
| 5.8   | Shrnutí silných a slabých stránek v oblasti vedení lidí..... | 73 |
| 6     | Program rozvoje vedení lidí.....                             | 76 |
| 6.1   | Hlavní cíle a úkoly .....                                    | 76 |
| 6.2   | Postup pro splnění cílů.....                                 | 81 |
| 6.2.1 | Podpůrné prostředky .....                                    | 82 |
| 6.3   | Ekonomický efekt a rizikové faktory.....                     | 84 |
|       | Závěr .....  | 85 |
|       | Seznam tabulek .....   | 87 |
|       | Seznam obrázků.....  | 88 |
|       | Seznam použitých zdrojů.....                                 | 89 |
|       | Seznam příloh .....  | 91 |

## Úvod

Dnešní doba je charakteristická neustálými změnami prostředí, na trzích vládnu konkurenční boje a každá firma chce být ve svém oboru tou nejlepší. Hlavním zdrojem konkurenční výhody však nejsou stroje, výrobní systémy, technologie či dostatek finančních prostředků, ale jsou to lidé, přesněji správní lidé na správných místech.

Jako téma diplomové práce bylo zvoleno vedení lidí, neboť se domnívám, že pokud vedoucí pracovníci umí svým stylem vedení povzbudit podřízené k vysokému pracovnímu výkonu, je organizace na správné cestě k dosažení strategických cílů.

Zvolené téma bylo zpracováno v mezinárodní společnosti BRUSH SEM s.r.o. se sídlem v Plzni. Vybraná firma se specializuje na vývoj, výrobu a servis pro turbogenerátory a patří mezi nejlepší ve svém oboru.

Předložená diplomová práce je rozčleněna do šesti hlavních kapitol. První kapitola představuje vybraný podnikatelský subjekt (aktuální organizační strukturu, firemní kulturu a hospodářské výsledky).

Druhá kapitola je zaměřena na strategický plán rozvoje společnosti, neboť v dnešní turbulentní době je potřebné, aby firma měla jasně stanovenou vizi, poslání a strategické cíle.

Třetí kapitola je věnována formulaci výkonnostních cílů pracovníků a pracovních skupin, jejichž splnění podmiňuje dosažení cílů strategických.

Čtvrtá kapitola mapuje vedení a řízení lidí ve společnosti BRUSH SEM s r.o. Nejprve jsou definovány základní pojmy a struktura vedoucích pracovníků ve vybrané společnosti a poté jsou, na základě odborné literatury a poznatků získaných během konzultací, charakterizovány používané styly vedení. Kapitola dále pojednává o nastaveném systému řízení výkonnosti, hodnocení zaměstnanců a systému odměňování, který je nezbytný pro stimulaci pracovníků. Předmětem zkoumání je rovněž firemní komunikace a vzdělávání pracovníků v oblasti vedení lidí.

Stěžejní částí diplomové práce je pátá kapitola, jejímž výstupem jsou silné a slabé stránky, které byly identifikovány v souvislosti s vedením lidí. Kapitola vychází z vlastního dotazníkového šetření realizovaného v největším (tedy výrobním) úseku

společnosti BRUSH SEM (v průběhu října 2013) a dále pak z výsledků dotazníkového šetření, které ve společnosti proběhlo v loňském roce (2012).

Hlavní přínos diplomové práce představuje poslední tedy šestá kapitola, která (na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření) navrhuje program rozvoje vedení lidí zaměřený na realizaci strategických cílů společnosti. Součástí programu jsou úkoly, jejichž splnění by mělo přinést zlepšení ve směru naplňování výkonnostních cílů pracovníků a pracovních skupin.

**Hlavním cílem** předložené diplomové práce je identifikovat silné a slabé stránky v oblasti vedení lidí ve společnosti BRUSH SEM a navrhnout opatření, která přispějí k naplnění výkonnostních cílů pracovníků a pracovních skupin a tím i strategických cílů společnosti.

## 1 Charakteristika podnikatelského subjektu

**Obchodní firma:** BRUSH SEM s.r.o.

**Sídlo:** Edvarda Beneše 564/39, Doudlevice, 301 00 Plzeň

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Identifikační číslo:** 257 45 735

**Datum zápisu do obchodního rejstříku:** 15. března 1999

**Základní kapitál:** 14 100 000,- Kč [1]

**Obrázek 1: Logo společnosti**



*Zdroj:* [1], Plzeň, 2013

BRUSH SEM s.r.o. navazuje na tradici výroby generátorů pod značkou ŠKODA, jež v Plzni započala již v roce 1924. V současné době je společnost součástí konsolidačního celku Melrose plc Velká Británie a v rámci Melrose plc náleží do divize BRUSH Turbogenerators. Divize BRUSH Turbogenerators je největším nezávislým výrobcem turbogenerátorů na světě, spojující zdroje ze tří výrobních závodů - ve Velké Británii, Nizozemí a České republice. [1]

BRUSH SEM s.r.o. se specializuje na vývoj a výrobu turbogenerátorů včetně veškerého příslušenství, poskytování servisu pro turbogenerátory a další elektrické točivé stroje a na vývoj, výrobu a vylepšování budících systémů PRISMIC®. [1]

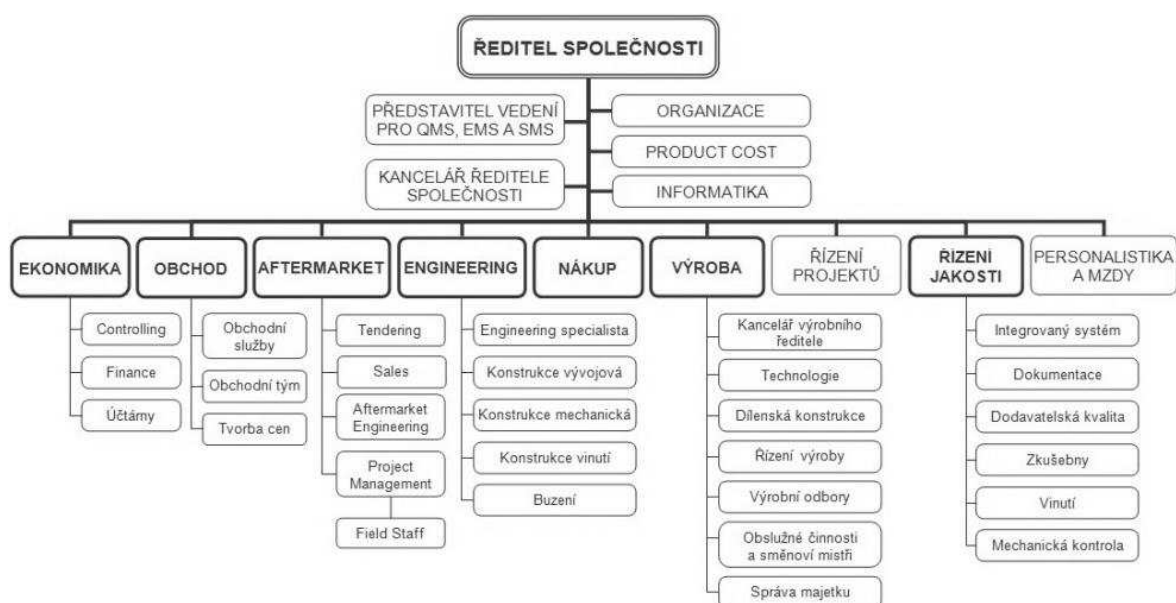
Pod značkou BRUSH bylo v Plzni vyprodukováno již více než 700 strojů, které pomáhají např. s těžbou niklu v Nové Kaledonii, s výrobou elektřiny ze slunce v Abu Dhabi, se zajištěním rostoucí poptávky po energii v Iráku, s těžbou zemního plynu v Austrálii, s rozvojem energetického průmyslu v Ghaně nebo s výrobou elektřiny z biomasy v Texasu. [1]



## 1.1 Organizační schéma a struktura lidských zdrojů

Na Obrázku 2 je znázorněna formalizovaná struktura organizace. V čele společnosti stojí ředitel (Ing. Pavel Lukeš), kterému jsou přímo podřízeny dílčí úseky (z nichž největší je výroba). Pro zpracování diplomové práce bude klíčový úsek s názvem Personalistika a mzdy, úsek Výroba a dále pak spolupráce s vedoucími pracovníky, jež jsou součástí jednotlivých úseků, odborů, oddělení a pracovišť.

Obrázek 2: Základní organizační schéma BRUSH SEM s.r.o.



Zdroj: [1], Plzeň, 2013

Společnost BRUSH SEM lze do jisté míry označit za procesní organizaci<sup>1</sup>. Důraz je kladen na udržení plynulého a hladkého toku práce mezi funkčními útvary a dosažení synergického efektu společným užíváním zdrojů z různých útvarů v projektových týmech nebo při řešení nějakého úkolu. [2]

Podle počtu zaměstnanců řadíme BRUSH SEM s.r.o. mezi velké podniky a význačné zaměstnavatele v Plzeňském kraji. Počet zaměstnanců se dlouhodobě pohybuje mezi 980 až 1 000 a tak to bude i v budoucnu.

<sup>1</sup> Organizace založená na procesech se zaměřuje na horizontální procesy, které překračují hranice v rámci organizací. Stále zde existují funkční útvary a funkce vytvořené například pro výrobu, prodej a dodávání výrobků, ale důraz je kladen na to, jak tyto funkční útvary spolupracují na multifunkčních projektech. [2] (Ve společnosti BRUSH SEM jde především rychlou reakci na potřeby a požadavky zákazníků, co se týče výroby turbogenerátorů.)

Co se týče pohlaví zaměstnanců, ve firmě nyní pracuje 149 žen, 812 mužů a věkový průměr je zhruba 41 let. [1]

Podle vzdělanostní struktury je ve společnosti dlouhodobě nejvyšší počet (549) odborně vyučených zaměstnanců a zaměstnanců s maturitou, což vyplývá z charakteru podnikání. Národnostní struktura je dána umístěním výrobního závodu - většina zaměstnanců je tedy českého původu. Na druhém místě dle národnostního složení jsou Slováci (47 zaměstnanců) a na třetím místě Poláci (7 zaměstnanců). Ve firmě lze mimo jiné nalézt zaměstnance z Maďarska, Bulharska a Ruska. [1]

## 1.2 Firemní kultura

V dnešní době často dochází k dynamickým a těžko předvídatelným změnám. Jedním z faktorů, jenž umožní firmě tyto změny zvládat, je organizační kultura, kterou Lukášová a Nový [3, str. 22] definují jako „*soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“

Kultura firmy BRUSH SEM je založena na plánech, normách a pravidlech, přičemž hlavním cílem je stabilita a efektivnost. Zaměstnanci mají přiděleny role a funkce, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Vycházíme-li z typologie R. Harrisona a Ch. Handyho hovoříme o kultuře rolí, podle typologie F. Trompenaarse pak o kultuře Eiffelovy věže [3].

T. E. Daley a A. A. Kennedy identifikovali 4 základní typy kultury (ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí): kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu [3]. Pro vybranou firmu je charakteristická zvláště kultura „sázky na budoucnost“. Uzavírání kontraktů s sebou nese velká rizika a zpětná vazba je zde velmi pomalá. Podstatné je dlouhodobé plánování a tvorba strategie.

Mezi základní hodnoty firmy BRUSH patří vysoká kvalita produktů a inovativní technologie. Rychlost servisu a spokojenost zákazníka jsou na předních místech. Velký význam má i orientace na maximálně efektivní vnitřní procesy – produktivita, řízení nákladů, kvalita, šetrnost k životnímu prostředí. V neposlední řadě společnost klade

důraz na kvalifikované a odborně vzdělané zaměstnance, kteří odvádějí tu nejlepší práci individuálně i jako tým. Společnost vyžaduje, aby všichni zaměstnanci a obchodní partneři působili profesionálně a morálně a šířili tak dobrou pověst společnosti. Na oplátku se firma snaží budovat pro své zaměstnance příjemné pracovní prostředí. O tom, že se jí to daří, vypovídá nízká míra fluktuace – v současnosti okolo 6%. [1]

Mezi dlouhodobé záměry podniku patří také snižování zatížení životního prostředí. Ekologické myšlení dokazuje společnost jak směrem k veřejnosti tak i směrem k zaměstnancům. Již od roku 2009 je BRUSH SEM zapojen do projektu „Zelená firma“ a umožňuje svým zaměstnancům zbavit se ekologickým způsobem vysloužilých drobných elektrospotřebičů a baterií. Projekt společnosti BRUSH SEM dále umožňuje recyklaci objemného firemního elektroodpadu. [1]

Ve společnosti je dodržován Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BS OHSAS 18001:2007), o čemž svědčí velmi nízký počet pracovních úrazů.

### 1.3 Hospodářské výsledky

Obrázek 3: Vývoj tržeb a HV společnosti v letech 2008 – 2012 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013

Graf na Obrázku 3 znázorňuje, jak se vyvíjely tržby a hospodářské výsledky společnosti BRUSH SEM v předchozích pěti letech. Tržby (za prodej vlastních výrobků

a služeb) vykazují jednoznačně růstový trend. Od roku 2008 do roku 2012 vzrostly tržby společnosti o 1 777 158 tisíc Kč. Rekordní nárůst byl zaznamenán v roce 2012, kdy byly dokončeny velké projekty dodávky generátorů pro jadernou elektrárnu Mochovce a dodávka statorů pro jadernou elektrárnu Dukovany. Tržby společnosti za období 12 měsíců končících k 31. 12. 2012 se zvýšily oproti roku 2011 o 38%. [1]

Co se týče hospodářských výsledků, vykazala společnost BRUSH SEM v roce 2008 účetní ztrátu ve výši 429 128 tisíc Kč. Tato ztráta byla působena zaúčtováním rezerv na předpokládané ztráty z projektů v rámci divize pro rok 2009 a rok 2010. Příčina předpokládaných ztrát tkvěla v posilování kurzu CZK a v růstu cen vstupů. V roce 2009 se vývoj na trzích stabilizoval a společnost docílila kladného výsledku hospodaření. Díky důslednému řízení nákladů a zvyšování produktivity získala společnost v roce 2010 účetní zisk ve výši 769 270 tisíc Kč. Navzdory krizi výsledky firmy rok od roku rostou. V roce 2011 společnost meziročně zvýšila zisk o 40%. Rokem 2012 vstoupila značka BRUSH do druhého desetiletí svého působení v Plzni, a jednalo se o vstup více než razantní. Společnost BRUSH SEM dosáhla historicky nejlepších výsledků, a to jak v oblasti tržeb, tak i zisku. Celkem bylo vyrobeno a dodáno zákazníkům 108 generátorů, což znamenalo téměř 50% nárůst oproti předchozímu a do té doby rekordnímu roku. Účetní zisk společnosti činil 1 113 822 tisíc Kč. [1]

Vývoj hospodářských výsledků společnosti ukazuje, že firma je zisková s potenciálem pro dlouhodobý růst.

## 2 Strategický plán rozvoje firmy

### 2.1 Poslání

Odborníci na strategický management [4] definují poslání jako časově nevymezenou proklamaci budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.

Posláním společnosti BRUSH SEM je vyrábět a dodávat vysoce kvalitní generátory, které plně uspokojí přání a požadavky zákazníků po celém světě. Důraz je kladen na trvalé zlepšování procesů a zajištění operativní dokonalosti.

**„Generátory, které dobíjejí svět.“ [1]**

### 2.2 Vize

*„Vize oproti poslání upřesňuje představu o budoucím podnikání společnosti, zprůhledňuje směry jejího vývoje způsobem, který napomáhá zaměstnancům porozumět „proč“ a „jak“ ji mají podporovat a „posunuje stabilní poslání k dynamické strategii“.“ [4, str. 34]*

Vize je striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat, je startovacím bodem každého kvalitního strategického záměru. [4]

Vizí BRUSH SEM s.r.o. je v horizontu následujících 3 let prosadit turbogenerátory vlastního řešení na klíčové světové trhy a i nadále dosahovat špičkových výsledků.<sup>2</sup> Směr společnosti, třebaže finančně uvážlivý, je inovativní, nápaditý a respektující zájmy všech zainteresovaných skupin. [1]

- **Zákazníci strategického záměru**

Snahou firmy je celosvětové pokrytí potřeb zákazníků, kterými jsou zejména výrobci plynových a parních turbín nebo výrobci elektrické energie a tepla v případě servisu.

---

<sup>2</sup> Pro přehlednost bude vize společnosti dále rozpracována do devíti dílčích komponent, které umožní stanovení strategických cílů pro období 2013-2016.

V plánovaném časovém horizontu bude nejdůležitější vývoj počtu objednávek od výrobců plynových turbín (generátory s velkým výkonem). [1]

- **Produkt a jeho výjimečnost**

Základním výrobkem společnosti je synchronní vzduchem chlazený generátor typu DAX 7, určený pro pohon plynovou turbínou ve výkonovém rozsahu od 50 MW do 60 MW. Od tohoto typu generátoru jsou pak konstrukčně odvozeny všechny ostatní vzduchem chlazené generátory ve výrobním programu až do výkonu 250 MW. Turbogenerátory v tomto provedení a s takovýmto výkonem jsou výjimečné proto, že je dokáže vyrobit jen několik firem na světě. BRUSH rovněž vyvíjí, vyrábí a prodává vodíkem a kombinovaně chlazené generátory. Výroba generátoru není jednoduchou záležitostí a je zde kladen vysoký důraz na kvalitu a v budoucnu také na zkrácení tzv. „Lead Time“ pro opakované stroje. Samostatným specializovaným oborem je v BRUSH SEM s.r.o. vývoj a výroba statických budicích souprav pro vlastní i cizí generátory. [1] Produkty BRUSH představují často využívaný a velmi ekologický zdroj výroby elektrické energie, a proto firma do budoucna předpokládá růst v počtu vyrobených generátorů. [1]

BRUSH SEM s.r.o. se zaměřuje také na servis, generální opravy a modernizaci generátorů. V horizontu následujících tří let společnost plánuje průběžnou avšak masivní podporu do rozvoje servisního programu. Záměrem je navýšit podíl servisní činnosti na generátorech cizích výrobců a rozšířit působnost BRUSH SEM i mimo území Evropy, kde je v současnosti největší podíl zakázkových aktivit. [1]

- **Popis trhu a jeho segmentů**

BRUSH je největší nezávislý výrobce turbogenerátorů na světě a leader trhu v oblasti plynových turbín. Záměrem firmy je neustálé posilování této pozice a zvyšování konkurenceschopnosti (prostřednictvím dodávek v rámci divize BRUSH Turbogenerators i externím zákazníkům).

Nové generátory budou během plánovaného časového období směřovat výhradně za hranice Česka, a to do celého světa (Severní Ameriky, Střední Ameriky, Jižní Ameriky, Evropy, Střední Východ, Asie, Afriky), obzvláště pak na trhy v oblasti Oil & Gas. [1]

Společnost vyrobí v následujících třech letech produkty dle již zadaných objednávek a postupně budou realizována nová nabídková řízení – navýšení výroby o výkonově větší stroje. Situace na trhu dodavatelů generátorů pro výrobce plynových turbín je v současné době stabilizovaná s velkou perspektivou na několik dalších let.

Servisní činnost byla historicky orientována na služby pro uživatele energetických zařízení v České a Slovenské republice. Nicméně (jak bylo již řečeno) se do budoucna plánuje její rozšíření i mimo území Evropy. [1]

- **Technické, technologické a užité přednosti produktu**

Záměrem firmy je vyrábět vysoce kvalitní a spolehlivé generátory; s použitím nejmodernějších technologií, při účelném využívání zdrojů a s minimálním dopadem na životní prostředí; přesně podle přání zákazníků.

V následujících letech budou realizovány investice, jejichž cílem je zvýšení výrobních kapacit tak, aby bylo možno pokrýt potřeby i těch nejnáročnějších zákazníků a současně byla udržena vysoká kvalita výroby. Vývojovým cílem firmy je postup v projektu „LAC“ (Velké vzduchem chlazené generátory) s předpokladem dosažení typového výkonu 250 MW. [1]

BRUSH SEM s.r.o. je držitelem certifikátů ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:2007, čemuž jsou podřízeny veškeré interní procesy. I v následujících letech bude společnost pokračovat ve zlepšování zavedených systémů řízení podniku dle zmíněných mezinárodních norem.

- **Strategická dimenze záměru**

BRUSH SEM s.r.o. chce i nadále dosahovat takových finančních výsledků, které umožní růst zisku a zvyšování hodnoty firmy. Celofiremní strategie je zaměřena na zestráňování výrobních procesů, dosahování růstu produkce a s tím související zvýraznění konkurenceschopnosti na současném energetickém trhu. [1]

Společnost cítí jako samozřejmou povinnost pokračovat v technickém vývoji a i nadále nabízet zákazníkům inovativní řešení, přičemž klade důraz na kvalitu a transparentnost.

Do nadcházejícího období je plánováno rozšíření výrobních kapacit plzeňského závodu a vstup do nových segmentů, konkrétně do oblasti velkých vzduchem chlazených generátorů tzv. LAC konceptu. [1]

Třetím strategickým směrem je podpora a rozvoj Aftermarketu, tedy servisních aktivit (viz výše). [1]

- **Filosofie záměru**

BRUSH SEM s.r.o. je svými hodnotami orientována na: zákazníka, kvalitu, výkon, cíl změnu a tak to bude i v budoucnu. [1] Prioritou firmy je dodávat zákazníkům takové výrobky, které předčí jejich očekávání a maximalizují jejich spokojenost, přičemž jsou dodržovány principy čestného podnikání. Za produkty firmy stojí dlouholeté know-how, otevřenost novým myšlenkám, poctivá práce a vytrvalost zaměstnanců, což je základem pro další rozvoj podniku.

- **Vliv na koncepci a postavení podniku**

BRUSH zaujímá na trhu velmi významné konkurenční postavení především díky originalitě svých produktů a globální působnosti. V následujících letech bude pokračovat transformace procesů společnosti včetně řízení náročných investičních projektů. Bude realizována zakázka na výrobu největšího vzduchem chlazeného generátoru v historii BRUSH, kde se ukáže právě význam procesní stability a spolehlivosti. [1] Úspěšná realizace nového typu generátoru je velmi důležitá, neboť povede k upevnění konkurenčního postavení firmy na trhu.

Snahou firmy bude posílit pozici leadera na trhu v oblasti plynových turbín a minimálně udržet současný podíl na celkovém trhu výrobců generátorů.

- **Veřejná image**

BRUSH SEM s.r.o. se při svém rozvoji snaží respektovat zájmy všech zainteresovaných skupin, klade důraz na komunikaci s okolním prostředím a na sociální začlenění podniku. V budoucnu budou i nadále realizovány konference dodavatelů, dny otevřených dveří pro zákazníky a společnost bude podporovat různé akce v regionu, kde sídlí.



Součástí plánů společnosti je další rozvoj integrované politiky jakosti; životního prostředí; bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vedoucí k trvalému posilování a růstu hodnoty společnosti. [1]

- **Sociální koncepce**

BRUSH SEM s.r.o. se dlouhodobě zaměřuje na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, na jejich osobní rozvoj a na týmovou práci. Mezi hlavní priority společnosti patří dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví a neustálé zvyšování spokojenosti zaměstnanců.

### **2.3 Strategické cíle pro období 2013 - 2016**

Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje výše uvedená vize, a jsou základem pro formulování strategie. Jak uvádí [4] dobře definovaný cíl musí být SMARTER<sup>3</sup>.

Hlavním strategickým cílem BRUSH SEM s.r.o. je zvyšování tržní hodnoty firmy, které bude v plánovaném období realizováno především prostřednictvím následujících cílů:

#### **Ekonomické cíle**

- Každoroční růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb minimálně o 10% vždy oproti předchozímu účetnímu období.
- Snížit spotřebu elektrické energie o 15% a spotřebu tepelné energie o 30% do konce roku 2016 (oproti roku 2013).
- Náklady na nekvalitu nepřesáhnou v období 2013-2016 více než 1,5% obrátu.

#### **Rozvojové cíle**

- Vstup do nového segmentu velkých vzduchem chlazených generátorů tzv. LAC konceptu v průběhu nebo nejpozději do konce roku 2014. (Zavedení výroby vysoce účinného synchronního turbogenerátoru DAX 87-520.)

---

<sup>3</sup> Specific (specifický); Measurable (měřitelný); Achievable (dosažitelný); Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek); Time framed (časově vymezený); Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání); Resourced (zaměřený na zdroje). [4]

- Do konce roku 2015 zavést do výroby inovovaný generátor DAX 62-170 se zvýšeným výkonem.
- Zajistit plnou schopnost servisu na strojích DAX. (Integrace úseku Aftermarket s ostatními závody BRUSH v roce 2014.)
- Zkrácení Lead Time<sup>4</sup> pro opakované stroje všech typů DAX. Cílem je každoroční pokles o 5% oproti předchozímu roku.

### Personální cíle

- Zajistit strukturu zaměstnanců a kvalifikační úroveň podle potřeb společnosti. (Realizace Talent akademie v letech 2013-2016.)
- Zvýšit zainteresovanost pracovníků na zlepšování interních procesů. Každoroční nárůst počtu návrhů na zlepšení o více než 10%.
- Zvýšit za plánované období hodnotu produktivity práce o 30% oproti roku 2012.
- Snížit (a následně udržet) roční absenci na max. 3%.

Plánované střednědobé cíle budou dosaženy prostřednictvím **intenzivní strategie**<sup>5</sup>. Snahou společnosti BRUSH SEM je udržení konkurenceschopnosti stávajících produktů na trhu, rozvoj servisních aktivit na nové trhy a zdokonalování produktového portfolia prostřednictvím investic do výzkumu a vývoje.

## 2.4 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza prostředí<sup>6</sup> hodnotí připravenost podniku realizovat strategický záměr a hledá nejlepší alternativy z hlediska příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek organizace. [16]

---

<sup>4</sup> Přeloženo jako doba realizace. Jinými slovy doba, po kterou musí výrobu financovat BRUSH SEM z vlastních zdrojů – než obdrží platbu od odběratele.

<sup>5</sup> Intenzivní strategie může mít dle [4] tyto podoby: penetrace na trh (zvýšení podílu na trhu stávajícími produkty za pomoci intenzivnějšího marketingu), rozvoj trhu (realizace současných produktů na novém segmentu trhu) nebo vývoj produktu (zvýšení prodeje zdokonalením/modifikací současného produktu).

<sup>6</sup> Pro účely diplomové práce bude použita analýza, která se podle svých výstupů označuje SWOT (z anglických názvů Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Pravidelný rozbor a zhodnocení podnikatelského prostředí je důležitý zejména proto, aby firma:

- znala svoji pozici v prostředí, v němž působí;
- mohla efektivně reagovat na neustálé změny;
- uměla posoudit svůj potenciál pro další rozvoj;
- dovedla předvídat chování svých zákazníků a konkurentů;
- identifikovala rizikové faktory, které mohou ovlivnit její strategický záměr. [4]

### **2.4.1 Externí analýza**

Externí analýza se zabývá makroprostředím a mezoprostředím firmy BRUSH SEM. Jedná se o značku s výrazně globálním dosahem, tudíž při analýze prostředí nebereme v úvahu jen Českou republiku nýbrž celý svět. Výstupem analýzy prostředí jsou pak příležitosti a hrozby důležité pro naplnění strategického záměru firmy.

#### **2.4.1.1 Makroprostředí**

Makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku a podnik ho tedy nemůže svými nástroji přímo ovlivnit. [4] Jedná se zejména o oblast politiky, legislativy, ekonomiky, demografie, sociologie, technologií a ekologie.

- **Politika a legislativa**

Politický vývoj České republiky v posledních letech nelze označit za stabilní. Nedávné volby však z hlediska zájmových trhů nepřinesou žádnou výraznější změnu.

Mezi nejdůležitější zákony, které musí bezesporu dodržovat každý podnik, patří obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. a občanský zákoník<sup>7</sup>. Pracovní právo pak upravuje Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

BRUSH SEM s.r.o. patří mezi nejvýznamnější české vývozce, s čímž souvisí nutnost respektovat legislativu Evropské unie a předpisy upravující mezinárodní obchod. Potenciálním rizikem v této oblasti je omezení vývozu a dovozu zboží a služeb.

---

<sup>7</sup> Novelizace občanského zákoníku bude v platnosti od 1. 1. 2014.

Pro firmu jako BRUSH SEM je důležitý také zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, jehož novela byla schválena v roce 2013. Pro společnost však tato novela nepřináší žádné výrazné příležitosti ani hrozby. Sazba daně z příjmů právnických osob i nadále zůstává ve výši 19%.

Společnost musí dále dodržovat účetní předpisy, předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a předpisy na ochranu životního prostředí. Česká legislativa se stále více přibližuje té evropské, což podporuje zahraniční obchodní aktivity.

- **Ekonomika**

V dnešní turbulentní době je vývoj prostředí diskontinuální a mnohdy těžko předvídatelný. Podle předpovědi Mezinárodního měnového fondu zůstane v letošním roce růst světové ekonomiky na slabé loňské úrovni 3,1% a napřesrok se počítá se zrychlením na 3,8%. [17] Příležitosti pro výrobce generátorů jsou zejména v Číně, neboť představuje nejdynamičtěji se vyvíjející velkou ekonomiku světa. Růst výrobního průmyslu si žádá zvýšení dodávek elektrické energie a výstavbu nových paroplynových nebo jaderných elektráren.

Servisní aktivity společnosti byly až do současnosti orientovány na území Evropy. Nové možnosti pro rozvoj Aftermarketu se nacházejí v Severní a Jižní Americe, kde je velký počet instalovaných strojů společnosti BRUSH. I přes velkou geografickou vzdálenost může plzeňský závod nabídnout zákazníkům odborné služby za konkurenceschopnou cenu.

Více než 80% tržeb společnosti tvoří export do zahraničí, proto je třeba sledovat vývoj měnového kurzu<sup>8</sup>. V listopadu letošního roku provedla ČNB<sup>9</sup> zásadní krok, když sama oslabila korunu na 27 Kč za euro. Tento kurz dle guvernéra ČNB bude aktuální ještě nejméně rok a půl. [18] Pro společnost BRUSH SEM to znamená výrazné zvýšení tržeb.

V posledních měsících dochází k oslabování koruny vůči americkému dolaru při současném posílení dolaru vůči euru. Dle predikce [19] bude koruna v následujících letech vůči dolaru posilovat, což může snížit zisk exportéra a zároveň pozitivně ovlivnit ceny materiálu, který firma dováží ze zahraničí.

---

<sup>8</sup> BRUSH SEM s.r.o. přepočítává údaje v cizích měnách kurzem ČNB.

<sup>9</sup> Česká národní banka

Hrozbu pro průmyslové firmy představují ceny vstupů (ceny polotovarů, technických plynů, technologických přípravků a elektřiny), které mají dlouhodobě rostoucí trend.

- **Demografie a sociologie**

Umístění závodu BRUSH SEM s.r.o. v Plzni má tu výhodu, že se jedná o město s dlouholetou průmyslovou tradicí, které vychovalo mnoho specialistů v oblasti strojírenství. Jedná se rovněž o město univerzitní. Zájem mladé generace o studium technických oborů však postupně upadá. Strojírenské firmy v celé republice se tedy mohou v budoucnu potýkat s nedostatkem kvalifikovaných odborníků.<sup>10</sup>

- **Technologie a ekologie**

S růstem světové populace a životní úrovně lze očekávat také růst poptávky po energii a v oblasti energetiky pak po generátorech s velkým výkonem. Cena provozu je pro klienty jedním z rozhodujících parametrů, proto budou v budoucnu preferovat vzduchem chlazené generátory, jejichž provoz je levnější než provoz turbogenerátorů chlazených vodou či vodíkem. Vývoj a výroba těchto generátorů znamená pro společnost BRUSH možnost k dalšímu rozvoji a upevnění konkurenceschopnosti. Jako perspektivní se jeví trhy v oblasti Oil & Gas, na které se společnost dlouhodobě zaměřuje.

Trendem v oblasti energetiky je využití biomasy. Stroje pro spalovny biomasy jsou v současnosti využívány především ve Třetím světě. Do následujících let je však plánováno zvýšené využití biopaliva i v zemích Evropské unie (Německo, Rakousko), což pro BRUSH SEM představuje nové příležitosti.

Nejvíce turbogenerátorů BRUSH SEM s.r.o. směřuje do Evropy a Severní Ameriky. Zde se projevuje hrozba v odlišnosti technických norem jednotlivých zemí. Rozdíl je především v technické dokumentaci tzn. mezi pravoúhlým evropským promítáním ISO E a americkým pravoúhlým promítáním ISO A. Pokud by dodavatel generátorů dodal dokumentaci podléhající pouze českým normám, v Severní a Jižní Americe by těmto výkresům nerozuměli a po následné údržbě generátoru by mohl nastat problém s jeho opětovným sestavením.

---

<sup>10</sup> Zejména pak jedná-li se o firmy mezinárodní, které od svých zaměstnanců vyžadují aktivní komunikaci v cizím jazyce.

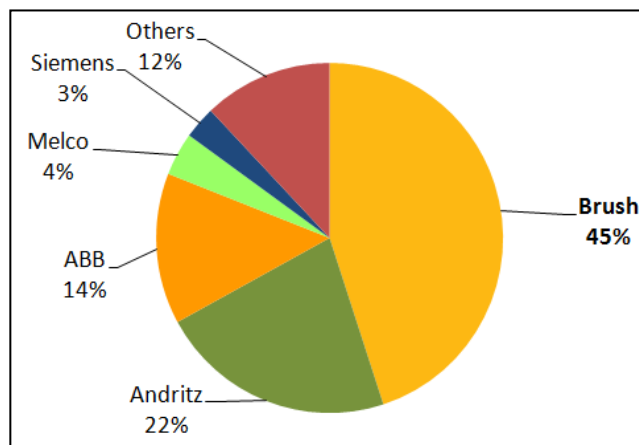
Pro obchodování všeobecně jsou významné také změny v informačních technologiích, internet a satelitní komunikace. Stále více lze pozorovat trend v podobě e-business. Rozvíjí se videokomunikace a elektronické konference. Obchodní partneři (či spolupracovníci z jedné firmy) spolu komunikují přes telefon, e-mail či fax, což výrazně urychluje vyřízení objednávky a splnění požadavků zákazníka. Neméně důležité jsou pro oblast strojírenství inovace v oblasti počítačových softwarů, zejména vývoj CAD systémů.

#### 2.4.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí je prostředí, které podnik může ovlivňovat nástroji marketingu. [4] Je popsáno Porterovým modelem pěti sil<sup>11</sup>, který zahrnuje stávající konkurenci, možné nové konkurenty, zákazníky, odběratele, dodavatele a substituty<sup>12</sup>.

- **Konkurence v oboru**

**Obrázek 4: Podíl na trhu v oblasti plynových turbín 20MW-130MW**



Zdroj: BRUSH database [1], Plzeň, 2013

Jak můžeme vidět v grafu na Obrázku 4, silná konkurenční pozice BRUSH SEM s.r.o. je; díky vysoké technologické úrovni, výrobním kapacitám a kvalitě; patrná především v oblasti plynových turbín. Společnost patří mezi nejlepší nejen v České republice, ale i

<sup>11</sup> Více informací o Porterově modelu lze nalézt v knize *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* (PORTER, M. E., 2010).

<sup>12</sup> Pro produkty firmy BRUSH SEM s.r.o. nebyly nalezeny adekvátní substituty. Hrozba substitutů nebude tedy dále uvažována.

v zahraničí. Postavení firmy by v budoucnu mohlo ohrozit to, že konkurenční firmy budou schopné nabídnout zákazníkům kvalitnější produkty (modernější technologie) nebo nižší cenu.

Na světovém trhu (všechny sektory > 20MW) zaujímá BRUSH 17% podíl, lepší je pouze Siemens s 19% (Andritz 7%, BHEL 7%, Doosan 6%, ostatní 44%) [1]. Siemens AG je globálním elektrotechnickým koncernem, který působí v sektorech Industry, Energy a Healthcare. [20] Firma se nespécializuje pouze na oblast vývoje, výroby, a servisu generátorů, nicméně bylo zjištěno, že investuje do výzkumu a vývoje více finančních prostředků než BRUSH SEM s.r.o., což představuje hrozbu.

- **Potenciální noví konkurenti**

Oblast podnikání, kterou se BRUSH SEM s.r.o. zabývá, je velmi specifická a zdrojově náročná, což brání vstupu nových konkurentů. Postavení firmy na trhu tedy nebude v plánovaném časovém horizontu zřetelněji ohroženo.

- **Odběratelé**

Mezi nejvýznamnější zákazníky BRUSH SEM s.r.o. v současnosti patří americké giganty General Electric a Pratt&Whitney, dále pak významné evropské elektrárenské společnosti ČEZ, a.s. a Slovenské elektrárne a.s.. [1] Ačkoliv se jedná o koncentrované odvětví s diferencovanými produkty, hrozba nesplnění požadavků zákazníků je poměrně vysoká. Cílem firmy je dosáhnout při realizaci kontraktů oboustranné spokojenosti, a proto je zde snaha vtahovat zákazníky do interních procesů, aby produkty přesně splňovaly jejich požadavky. Co by mohlo firmu v budoucnu ohrozit, je snížení počtu objednávek od již zmíněného klíčového zákazníka General Electric nebo snížení počtu zakázek realizovaných v rámci divize BRUSH Turbogenerators<sup>13</sup>.

- **Dodavatelé**

Firma BRUSH nabízí svým zákazníkům pouze produkty vysoké kvality, čemuž odpovídají také nároky na jednotlivé komponenty<sup>14</sup>. Výrobní závod v Plzni je ve všech

---

<sup>13</sup> Dodávky v rámci divize BRUSH Turbogenerators činí každoročně okolo 70% tržeb společnosti. [1].

<sup>14</sup> BRUSH SEM s.r.o. od svých dodavatelů očekává 100% kvalitu a kompletnost dodávek, 100% včasnost dodávek s přesností na 1 den, splatnost faktur 120 dnů, zřízení konsignačního skladu nebo skladu

činnostech zcela výrobně nezávislý a většinu dílů si vyrábí sám. Vyjednávací síla drobných subdodavatelů nepředstavuje vzhledem k postavení a velikosti společnosti BRUSH hrozbu.

#### 2.4.1.3 Hodnocení faktorů externí analýzy – matice EFE

Matice EFE (External Forces Evaluation) na Obrázku 5 znázorňuje faktory externího prostředí, které mohou mít zásadní vliv (kladný či záporný) na budoucí vývoj firmy BRUSH SEM. Vybraným příležitostem a hrozbám jsou přiřazeny váhy (podle důležitosti pro úspěšnost v oboru obecně)<sup>15</sup>. Jednotlivé faktory rizika jsou dále ohodnoceny stupněm vlivu na strategická východiska<sup>16</sup>. Součin váhy a stupně vlivu nám udává vážené ohodnocení jednotlivých faktorů, které v celkovém součtu ukazuje citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. [4]

Obrázek 5: Matice EFE pro BRUSH SEM s.r.o.

| Faktor   | Váha (V) | Stupeň vlivu (SV) | (V) x (SV)  |
|--|----------|-------------------|-------------|
| <b>Příležitosti</b>  |          |                   |             |
| Rostoucí poptávka po velkých vzduchem chlazených turbogenerátorech | 0,18     | 4                 | 0,72        |
| Realizace servisních aktivit v Severní a Jižní Americe             | 0,1      | 3                 | 0,3         |
| Existence bariér vstupu do odvětví                                 | 0,2      | 2                 | 0,4         |
| Nové technologie (stroje pro spalovny biomasy)                     | 0,1      | 2                 | 0,2         |
| <b>Hrozby</b>  |          |                   |             |
| Inovativní řešení konkurenčních produktů                           | 0,2      | 4                 | 0,8         |
| Růst cen vstupů  | 0,1      | 1                 | 0,1         |
| Vývoj kurzu koruny k dalším měnám                                  | 0,07     | 1                 | 0,07        |
| Technické normy  | 0,05     | 2                 | 0,1         |
| <b>Celkem</b>  | <b>1</b> |                   | <b>2,69</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Kanban, fixaci cen na 2 roky, dodací podmínky DAP Plzeň dle INCOTERMS 2010, dodržení Protikorupční politiky a další. [1]

<sup>15</sup> Suma vah příležitostí a hrozeb musí být rovna 1,00. [4]

<sup>16</sup> Stupnice vlivu na strategická východiska má čtyři stupně (4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký). [4]



Výsledná hodnota matice EFE je 2,69; což značí, že strategický záměr je zhruba středně citlivý na vlivy externího prostředí. Nejvýznamnější příležitost představuje rostoucí poptávka po vzduchem chlazených turbogenerátorech velkých výkonů a naopak největší hrozba vyplývá s rychlejších inovací konkurenčních produktů.

## **2.4.2 Interní analýza**

Druhou rovinou SWOT analýzy je analýza mikroprostředí tedy prostředí, které podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi. Cílem interní analýzy je identifikace silných a slabých stránek v oblasti řízení firmy, marketingu, financí, výroby, služeb, výzkumu, vývoje, inovací a informačních systémů. [5]

### **2.4.2.1 Mikroprostředí**

- **Management**

Řízení firmy je založeno na dlouholetých zkušenostech a strategickém plánování. Ačkoliv má firma zahraniční vlastníky, všechny vedoucí pozice jsou obsazeny českými manažery, kteří firmu dobře znají a pod jejichž vedením dosahuje výborných výsledků (finančních i nefinančních). Schopní a způsobilí pracovníci jsou klíčem k úspěchu, a proto BRUSH SEM s.r.o. podporuje a zajišťuje trvalý růst odbornosti, znalostí a dovedností pro své zaměstnance. Za 90. let své existence si Plzeňský závod vychoval mnoho kvalifikovaných odborníků, kteří své práci dobře rozumí. Spokojenost zaměstnanců patří mezi priority společnosti, neboť zejména klíčoví zaměstnanci jsou obtížně zastupitelní a jejich náhlý odchod by mohl způsobit společnosti velké problémy.

Ve firmě je zaveden systém pravidelné komunikace a systém hodnocení jednotlivců, týmů i celé firmy (více v kapitole č. 4). V roce 2012 bylo ve společnosti realizováno dotazníkové šetření s cílem zhodnotit komunikační praxi. Průzkum odhalil, že v interní komunikaci existují slabá místa<sup>17</sup>, která je potřeba do budoucna eliminovat, a proto bude na komunikaci blíže zaměřen i průzkum, který je součástí diplomové práce (viz kapitola 5).

---

<sup>17</sup> Jedná se zejména o nedostatečnou informovanost zaměstnanců na nejnižších úrovních a přenos informací od dělníků k vyššímu managementu.

- **Marketing**

Oblast podnikání, ve které firma působí je velmi specifická. Není zde velký počet konkurenčních subjektů, a proto nejsou využívány ani klasické formy propagace.

Značka BRUSH je známá po celém světě díky vysoké kvalitě a spolehlivosti svých produktů, které jsou neustále inovovány tak, aby uspokojily přání a potřeby i těch nejnáročnějších zákazníků (velkých firem či státní správy). Marketing jako takový je pak založen především na referencích. Vzhledem k charakteru obchodní činnosti (B2B trh) zde hraje hlavní roli komunikace se zákazníkem, zajištění jeho spokojenosti a vytváření dlouhodobých vztahů. Komunikace probíhá formou osobních schůzek s odběrateli a dodavateli (např. návštěvy zákazníků, den dodavatelů) nebo prostřednictvím internetu. Firma se prezentuje prostřednictvím svých webových stránek a katalogů. Propagaci zajišťuje obchodní tým, který provádí průzkum trhu a zpracovává nabídky pro odběratele v rámci skupiny BRUSH Turbogeneratores i pro externí zákazníky. Za zmínku stojí také aktivní komunikace se zákazníky, kteří mají instalované konkurenční stroje. Tato aktivita přináší firmě nové objednávky na servis a náhradní díly.

Turbogenerátory z Plzně putují do celého světa prostřednictvím přímých i nepřímých distribučních kanálů. Snahou firmy je zajistit, aby zákazník dostal objednaný generátor (či servis) na zvoleném místě, v požadovaný čas a v požadované kvalitě, čemuž odpovídá také cenová politika firmy. Cena produktů je nákladově orientovaná s ohledem na situaci na trhu.

V rámci posilování image a komunikace s veřejností se BRUSH SEM podílí například na těchto aktivitách: Noc vědců 2013, Plzeňské letecké dny a také dlouhodobě podporuje klub minihokeje DDM Rokycany. [1]

- **Finance a účetnictví**

*1) Rozdílové ukazatele - Čistý pracovní kapitál*

Jak vyplývá z Tabulky 1, firma BRUSH SEM disponuje relativně velkým množstvím volného kapitálu k zajištění své hospodářské činnosti. Dá se tedy predikovat, že v plánovaném časovém horizontu bude schopna pokrýt rizika vyplývající z průběžných

operací s oběžnými aktivy. K financování budou použity především dlouhodobé vlastní zdroje, tak jako dopsud.

**Tabulka 1: Čistý pracovní kapitál firmy**

|                                | 2010             | 2011           | 2012           |
|--------------------------------|------------------|----------------|----------------|
| Oběžná aktiva (v tis. Kč)      | 2 121 488        | 2 291 923      | 1 507 192      |
| Krátkodobé závazky (v tis. Kč) | 959 688          | 1 487 569      | 539 001        |
| <b>Čistý pracovní kapitál</b>  | <b>1 161 800</b> | <b>804 354</b> | <b>968 191</b> |

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013

## 2) Poměrové ukazatele

### Ukazatele rentability

Hodnota ukazatele ROE (Rentabilita vlastního kapitálu) je trvale vyšší než úroková sazba poskytovaná bankami při vkladu, což svědčí o efektivním podnikání. Kapitál, který do společnosti vložili vlastníci a investoři je zhodnocován.<sup>18</sup> V roce 2012 se, v souvislosti s probíhající modernizací, zvýšily náklady a také byly ve větší míře využívány vlastní zdroje financování, což vedlo k poklesu ukazatele v porovnání s předchozím rokem.

**Tabulka 2: Vybrané ukazatele rentability**

|                             | 2010         | 2011         | 2012         |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Čistý zisk (v tis. Kč)      | 664 596      | 873 215      | 905 734      |
| Vlastní kapitál (v tis. Kč) | 1 700 602    | 1 658 456    | 1 788 666    |
| Celková aktiva (v tis. Kč)  | 2 958 313    | 3 175 522    | 2 403 532    |
| Tržby (v tis. Kč)           | 2 427 029    | 2 978 106    | 3 815 563    |
| <b>ROE (v %)</b>            | <b>39,08</b> | <b>52,65</b> | <b>50,64</b> |
| <b>ROA (v %)</b>            | <b>22,47</b> | <b>27,50</b> | <b>37,68</b> |
| <b>ROS (v %)</b>            | <b>27,38</b> | <b>29,32</b> | <b>23,74</b> |

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013

<sup>18</sup> Bezriziková úroková míra ze státních cenných papírů se pohybuje okolo 4%, tzn. je dlouhodobě nižší než ROE firmy.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) vypovídá o celkové efektivnosti firmy, která má, jak můžeme vidět z Tabulky 2, výrazně rostoucí tendenci. Produkční síla firmy značí, že je zde potenciál pro další rozvoj a naplnění plánovaného strategického záměru.

V roce 2012 došlo k poklesu rentability tržeb (ROS) společnosti o necelých 6% oproti roku 2011, což bylo způsobeno zejména výrazným zvýšením tržeb. Celková marže společnosti se po zvážení všech nákladů pohybuje mezi 20 - 30% a do budoucna je očekáván další růst tohoto ukazatele, v souvislosti s plánovaným nárůstem výroby nových strojů a rozvojem servisních aktivit.

### Ukazatele likvidity

Hodnoty ukazatele běžná likvidita (viz Tabulka 3) signalizují zachování platební schopnosti společnosti. Snadné získání finančních prostředků od věřitelů je důležité pro naplnění strategického záměru.

Pohotová likvidita je dlouhodobě vyšší než 0,9, což je sice příznivé z hlediska věřitelů, z pohledu vlastníků však nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků, čímž je negativně ovlivněna rentabilita společnosti.

Po podrobnějším prostudování krátkodobých zdrojů financování lze konstatovat, že nízké hodnoty ukazatele okamžitá likvidita neznamenaají, že by firma měla v průběhu účetního období problémy s hrazením právě splatných závazků.

**Tabulka 3: Vybrané ukazatele likvidity**

|                                     | 2010      | 2011      | 2012      |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Oběžná aktiva (v tis. Kč)           | 2 121 488 | 2 291 923 | 1 507 192 |
| Krátkodobé závazky (v tis. Kč)      | 959 688   | 1 487 569 | 539 001   |
| Zásoby (v tis. Kč)                  | 825 547   | 901 025   | 652 888   |
| Pohotov. pl. prostředky (v tis. Kč) | 185 337   | 207 504   | 142 420   |
| <b>Běžná likvidita</b>              | 2,21      | 1,54      | 2,80      |
| <b>Pohotová likvidita</b>           | 1,35      | 0,94      | 1,58      |
| <b>Okamžitá likvidita</b>           | 0,19      | 0,14      | 0,26      |

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013

### Ukazatele aktivity

Doba obratu zásob je ovlivněna hlavní podnikatelskou činností firmy. Výroba turbogenerátoru trvá přibližně 26 týdnů. Z tohoto pohledu lze konstatovat, že sklad je řízen efektivně, ačkoliv jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob v průměru 14 týdnů. Z růstového trendu tržeb<sup>19</sup> vyplývá tlak na růst zásob, přesto se společnosti podařilo v roce 2012 výrazně snížit dobu obratu zásob (na 9 týdnů). Efektivní řízení výroby a zásobování patří mezi priority firmy, proto je do dalších let plánováno další zlepšení daného ukazatele.

Doba obratu pohledávek byla v letech 2010 a 2011 poměrně vysoká (viz Tabulka 4), což způsobil posun fakturace generátorů některými zákazníky. V roce 2012 došlo ke zlepšení hodnoty ukazatele o více než 50%. Vyloučíme-li z krátkodobých pohledávek pohledávky za ovládající a řídicí osobou (půjčky společnosti Melrose PLC), poklesne doba obratu pohledávek v roce 2012 o cca 30 dnů (v roce 2011 o 68 dnů, v roce 2010 o 54 dnů) a bude tedy nižší než doba obratu závazků, což je pozitivní.

BRUSH SEM s.r.o. se snaží efektivně využívat závazky pro financování svých aktiv. Pokles ukazatele doba úhrady krátkodobých závazků v roce 2012 byl způsoben nižšími závazky (oproti roku 2011). Firma má silnou pozici, a proto si může v případě potřeby dovolit delší dobu splatnosti svých závazků.

**Tabulka 4: Vybrané ukazatele aktivity**

|                                | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Tržby (v tis. Kč)              | 2 427 029   | 2 978 106   | 3 815 563   |
| Zásoby (v tis. Kč)             | 825 547     | 901 025     | 652 888     |
| Pohledávky (v tis. Kč)         | 1 110 604   | 1 183 394   | 711 884     |
| Krátkodobé závazky (v tis. Kč) | 959 688     | 1 487 569   | 539 001     |
| <b>Doba obratu zásob</b>       | 124,15      | 110,43      | 62,46       |
| <b>Doba obratu pohledávek</b>  | 167,02      | 145,04      | 68,10       |
| <b>Doba obratu závazků</b>     | 144,33      | 182,32      | 51,56       |

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013

<sup>19</sup> Pro výpočet byly použity souhrnné tržby – vnitropodnikové výkony.

## Ukazatele zadluženosti

Tabulka 5: Vybrané ukazatele zadluženosti

|   | 2010      | 2011      | 2012      |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Cizí kapitál (v tis. Kč)                    | 1 257 711 | 1 517 066 | 614 866   |
| Celková aktiva (v tis. Kč)                  | 2 958 313 | 3 175 522 | 2 403 532 |
| Vlastní kapitál (v tis. Kč)                 | 1 700 602 | 1 658 456 | 1 788 666 |
| <b>Celková zadluženost</b>                  | 42,51     | 47,77     | 25,58     |
| <b>Koeficient samofinancování</b>           | 57,49     | 52,23     | 74,42     |
| <b>Míra zadluženosti vlastního kapitálu</b> | 73,96     | 91,47     | 34,38     |

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013

V roce 2012 byla aktiva společnosti financována převážně vlastním kapitálem, což vedlo k poklesu ukazatele ROE a rovněž k nápadnému snížení celkové zadluženosti. Nižší hodnota ukazatele symbolizuje nízké riziko pro věřitele. Vzhledem k velikosti a stabilitě podniku lze v souvislosti s plánovaným strategickým záměrem uvažovat o zvýšení poměru cizího kapitálu k vlastnímu.

K měření zadluženosti byl dále využit koeficient samofinancování. Výsledné hodnoty (viz Tabulka 5) vyjadřují stabilitu a samostatnost firmy BRUSH SEM.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu signalizuje optimální stav, tzn. hodnota cizích zdrojů je nižší než hodnota vlastního jmění, což je důležité pro případ, že firma bude v budoucnu žádat banku o poskytnutí úvěru. V současné době je všechn cizí kapitál firmy neúročený.

Po provedené analýze lze konstatovat, že trend finanční výkonnosti je stoupající.<sup>20</sup> V roce 2012 společnost BRUSH SEM získala v rámci CZECH TOP 100 ratingové hodnocení ČEKIA Stability Award AAA = Excelentní a zařadila se tak mezi nejstabilnější společnosti v České republice (s vysokou pravděpodobností spolehlivého plnění závazků z obchodního styku, vysokou pravděpodobností návratnosti investic, nízkým úvěrovým rizikem a minimálním rizikem úpadku). V roce 2013 pak na toto

<sup>20</sup> Závěry finanční analýzy vycházejí pouze z dat vybraného podniku. Srovnání v odvětví (výroba turbogenerátorů a servis) nebylo možné provést vzhledem k nedostatku údajů o konkurenčních firmách, které mají stejně jako BRUSH SEM s.r.o. globální působnost.

hodnocení navázala získáním certifikátu Top Rating od mezinárodní společnosti Dun & Bradstreet<sup>21</sup>. [1]

- **Výroba/služby**

BRUSH SEM s.r.o. nabízí bezkonkurenční výrobní kapacity, které budou v příštích letech nadále zvyšovány tak, aby bylo možno pokrýt potřeby všech zákazníků a současně byla udržena i vysoká kvalita výroby. Prioritou zůstává zajištění procesní stability, spolehlivosti a operativní dokonalosti. V procesním přístupu firmy stále existují mezery, které je potřeba vyplnit. Snahou podniku, v následujícím období, bude zkrácení tzv. „Lead Time“ pro opakované stroje všech typů DAX. Problémem, který je nutné eliminovat je zpoždění dodávek kvůli nekvalitě (což s sebou nese vysoké náklady) a případné krádeže drahých kovů. [1]

Silnou stránkou firmy je vysoká produktivita práce (v roce 2012 - 96,1%). V roce 2012 bylo vyrobeno více než 100 turbogenerátorů různých výkonů pro zákazníky z celého světa. [1]

- **Výzkum, vývoj, inovace**

Mezi silné stránky firmy patří neustálé modernizace produktového portfolia, což vede ke zvyšování její konkurenceschopnosti na trhu. Průlomem je získání zakázky na výrobu největšího vzduchem chlazeného generátoru v historii BRUSH typu DAX10-500 o výkonu téměř 200MW, jehož výroba bude dokončena v roce 2013.

Při výrobě turbogenerátorů jsou používány nejmodernější technologie, interní procesy jsou standardizované a podléhají systému řízení jakosti ISO. Cílem firmy je mimo jiné snižovat zatížení životního prostředí. V minulých letech byly realizovány investice do úspor energií při výrobě a společnost bude do konce roku 2015 čerpat dotace v rámci projektů Inovace a EkoEnergie (OPPI). [1]

Podstatným zlepšením je vývoj automatického robota pro inspekce generátorů. Pokud se prokáže jeho spolehlivost, pak by tento robot v budoucnu mohl provádět inspekce uvnitř generátoru bez nutnosti demontáže rotoru. [1]

---

<sup>21</sup> Dun & Bradstreet je světovým leaderem v oblasti poskytování kreditních a marketingových informací o podnikatelských subjektech. D&B hodnocení Top Rating dostávají společnosti, které si udržely hodnocení rizikového faktoru D&B Ratingu na nejvyšší možné hodnotě „1“, a to po dobu minimálně 12 měsíců. [1]

- **Informační systémy**

Informační systémy používané ve firmě BRUSH SEM představují významný prvek pro zajištění provozní dokonalosti a konkurenceschopnosti. Jejich použití s sebou však nese vysoké náklady, co se týče nákupu a prodlužování uživatelských licencí.

Významným počínem v oblasti informačních systémů bylo nedávne dokončení implementace 3D CAD a PDM systému a jeho úspěšné napojení na podnikový ERP systém. [1]

#### 2.4.2.2 Hodnocení faktorů interní analýzy – matice IFE

Nejdůležitější silné a slabé stránky podniku jsou shrnuty v matici IFE (Internal Forces Evaluation) na Obrázku 6. Stejně jako u matice EFE je každému faktoru přiřazena váha v rozmezí od 0,00 do 1,00 podle důležitosti silné nebo slabé stránky pro konkurenceschopnost firmy v oboru. Významné silné stránky mají na stupnici přiřazeny číslo 4, méně důležité silné stránky pak číslo 3. Slabé stránky jsou označeny hodnotou 1 (významné) nebo 2 (méně důležité slabé stránky). [4]

Obrázek 6: Matice IFE pro BRUSH SEM s.r.o.

| Faktor                               | Váha (V) | Stupeň vlivu (SV) | (V) x (SV)  |
|--------------------------------------|----------|-------------------|-------------|
| <b>Silné stránky</b>                 |          |                   |             |
| Stabilita managementu                | 0,15     | 4                 | 0,6         |
| Finanční síla a zdraví firmy         | 0,2      | 4                 | 0,8         |
| Technologické know-how               | 0,2      | 4                 | 0,8         |
| Produktivita práce                   | 0,05     | 3                 | 0,15        |
| <b>Slabé stránky</b>                 |          |                   |             |
| Komunikační systém                   | 0,1      | 2                 | 0,2         |
| Zastupitelnost klíčových zaměstnanců | 0,1      | 1                 | 0,1         |
| Náklady na nekvalitu                 | 0,05     | 1                 | 0,05        |
| Procesní nestabilita                 | 0,15     | 1                 | 0,15        |
| <b>Celkem</b>                        | <b>1</b> |                   | <b>2,85</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

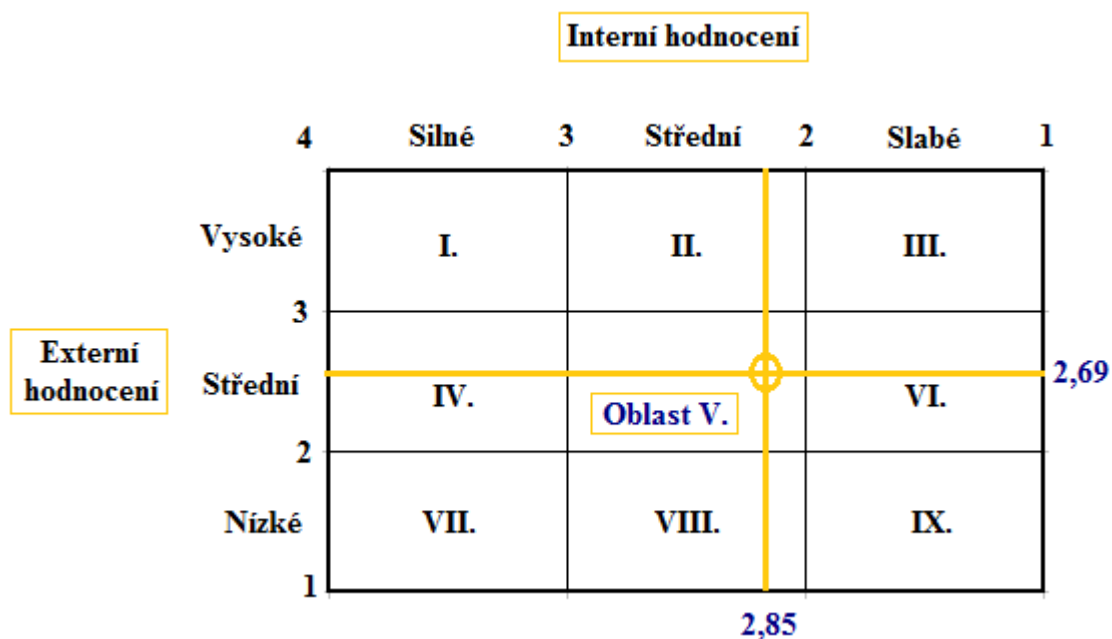


Souhrnná hodnota matice IFE – 2,85 říká, že se podnikatelský záměr firmy BRUSH SEM s.r.o. opírá o středně silnou interní pozici podniku. Mezi hlavní silné stránky patří technologické know-how, finanční síla a zdraví firmy. Slabými stránkami, na kterých je potřeba pracovat, je komunikační systém podniku a procesní nestabilita, která se projevila v minulém roce.

## 2.5 Strategická analýza

Na základě celkového hodnocení faktorů externí a interní analýzy (uvedeného v kapitolách 2.4.1.3 a 2.4.2.2 – matice EFE a IFE) byla zkonstruována matice IE<sup>22</sup>, která znázorňuje vhodnou strategii pro firmu BRUSH SEM. Jak můžeme vidět na Obrázku 7, firma se nachází v prostřední tedy V. oblasti, jenž je literaturou [4] označována jako „Udržuj a potvrzuj“. Pro tuto oblast jsou doporučeny strategie penetrace na trh a vývoj produktu. Matice IE tudíž potvrzuje, že intenzivní strategie (viz kapitola 2.3) je vhodná pro růst výkonnosti firmy v uvažovaném plánovacím horizontu. Důraz bude položen na vedení lidí a stimulaci pracovníků, což je tématem předložené diplomové práce.

Obrázek 7: Matice IE pro BRUSH SEM s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

<sup>22</sup> Matice hodnocení interních a externích faktorů

## 2.6 Požadavky na systém managementu lidských zdrojů

Lidé a jejich potenciál se stávají klíčovým faktorem pro úspěšné fungování podniků, a proto je důležité, aby strategie managementu lidských zdrojů byla v souladu se strategií podniku. Jak vyjádřil americký ekonom Robert Merton Solow (nositel Nobelovy ceny za ekonomii): „Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením.“ Formování lidských zdrojů a systém jejich fungování v organizaci musí reagovat na podmínky, které vytváří vnější podnikatelské prostředí i legislativní rámec regulující pracovní vztahy. [21]

Cílem řízení lidských zdrojů ve společnosti BRUSH SEM je zabezpečení jak kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, kvalifikace, profesní struktura), tak také kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, identifikace s cíli firmy). Pro udržení konkurenční pozice firmy a splnění strategických cílů je nezbytná orientace na výkon, zabezpečení kvality a dosažení spokojenosti zákazníků. To, je možné pouze v případě fungujícího managementu lidských zdrojů, přičemž je zde požadavek na spolupráci liniových manažerů a personalistů. Aktivní silou každého podniku jsou lidé, a proto je důležité zajistit kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců. Úkolem vedoucích pracovníků je mimo jiné zabezpečit dostatečnou motivaci podřízených k plnění stanovených cílů.

Strategie v oblasti lidských zdrojů jsou spíše rámcové a charakterizují obecné záměry firmy. Jednotliví liniovní manažeři mají stanoveny osobní cíle, které se konkrétně týkají problematiky řízení lidských zdrojů a práce s lidmi.

### **3 Výkonnostní cíle pracovníků a pracovních skupin**

Na základě střednědobých cílů (uvedených v kapitole 2. 3) budou nyní nastíněny dílčí cíle pro oddělení, která jsou ze strategického hlediska klíčová<sup>23</sup>. Stanovené cíle udávají směr, kterým by se mělo ubírat úsilí zaměstnanců a jejich plnění je důležité pro budoucí růst konkurenceschopnosti firmy BRUSH SEM.

#### **3.1 Ředitel společnosti**

Ředitel společnosti stojí v čele BRUSH SEM s.r.o. a je zároveň jedním z jejích jednatelů. Je odpovědný za dosahování cílů stanovených vedením společnosti či BRUSH Turbogenerators Division. Kritériem pro hodnocení je zde úspěšné naplnění cílů a rozvoj společnosti. Ředitel společnosti koordinuje obchodní strategii a má povinnost zajistit, aby byly stanoveny požadavky zákazníka, a aby byly plněny s cílem zvyšování jeho spokojenosti. Co se týče interního prostředí firmy, odpovídá její ředitel za stanovení integrované politiky a integrovaných cílů (pro oblast: kvality, výroby, nákupu, zaměstnanců, ekonomiky, obchodu, aftermarketu, technického rozvoje); vytvoření interní komunikace a její efektivnost; dále se podílí na výběru vedoucích pracovníků, stanovení a sdělování povinností a pravomocí; v neposlední řadě pak pečuje o kulturu společnosti. [1]

#### **3.2 Výrobní úsek**

Výroba tvoří dvě třetiny firmy a je proto jejím nejdůležitějším úsekem. V čele výroby stojí výrobní ředitel, jehož cílem je zajistit výrobky v požadované jakosti, termínech a cenách k plné spokojenosti zákazníků, majitele společnosti i zaměstnanců (zodpovídá tedy za plnění plánu výroby – měřeno v %). [1]

Výrobní ředitel má pod sebou manažery, jenž vedou dílčí výrobní odbory (cívkárnou, navijárnu, svařovnu, lisovnu, obrobnu, měďárnu, montáž, obslužné činnosti a směnové

---

<sup>23</sup> Stanovení výkonnostních kritérií pro všechny pracovní pozice firmy BRUSH SEM s.r.o. by bylo velmi obsáhlé, a proto budou dále uvedeny jen ty nejdůležitější cíle vedoucích pracovníků. Klíčový je úsek Výroba a úsek Aftermarket.

mistry). Jednotliví vedoucí pracovníci mají stanoveny své osobní cíle a mimo nich se podílejí na plnění cílů týmových (viz Tabulka 6).

**Tabulka 6: Útvarové cíle v úseku Výroba**

| Cíl                                  | Měřítko                                 | KPI (ročně)               |
|--------------------------------------|---|---------------------------|
| Zajistit bezpečnost na pracovišti    | Počet pracovních úrazů                  | 0                         |
|                                      | Používání ochranných pracovních pomůcek | 0 incidentů               |
| Zajistit vysokou kvalitu produktů    | Náklady na nekvalitu                    | < 18000 Kč na zaměstnance |
|                                      | Úspěšnost při nalezení příčiny neshod   | > 80%                     |
| Zvýšit produktivitu práce            | Plnění stanovených norem                | 100%                      |
|                                      | Zlepšení čisté produktivity             | > 10%                     |
| Zajistit včasný termín dodání stroje | Zpoždění dodávky stroje zákazníkovi     | 0 dnů                     |

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013

Důležitými vedoucími pracovníky ve výrobě jsou směnovní mistři, kteří na základě úkolů nařízených manažery výroby a vedoucími jednotlivých středisek, přidělují podřízeným pracovníkům pracovní úkoly a kontrolují jejich plnění; zodpovídají za dodržování předpisů o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci a o protipožární ochraně a dále za dodržování pracovních předpisů, norem. Mistři mimo jiné odpovídají také za hospodárné využití energií v souladu se strategickými cíli firmy.

**Tabulka 7: Dílčí cíle odboru Technologie**

| Cíl                                  | Měřítko  | KPI (ročně)    |
|--------------------------------------|--|----------------|
| Zajistit včasný termín dodání stroje | Dodání pracovních postupů a výkresů v čas oproti plánu | $\geq 95\%$    |
|                                      | Odstranění neshod do 15 hodin (po obdržení všech dat)  | $\geq 90\%$    |
|                                      | Snížit standardní hodiny na aktuálních projektech      | $\geq 5$ hodin |

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013

Zpracováním technologické přípravy k dodávkám zakázek společnosti se zabývá odbor Technologie. Klíčovým ukazatelem výkonnosti je u tohoto odboru, tak jako u většiny

útvary společnosti, dosažení plánovaného zisku (měřeno čtvrtletně). Dílčí cíle jsou uvedeny v Tabulce 7 (na předchozí stránce).

Dosažením střednědobého cíle, a sice snížením spotřeby energie, se zabývá odbor Správa majetku. Vedoucí odboru řídí energetické hospodářství společnosti a předkládá návrhy na hospodárné využívání energií. Odbor se dále podílí na zajištění bezpečnosti práce a snižování nákladů na nekvalitu, neboť provádí inspekce strojů a zařízení a technickou péči o veškerá zařízení, zajišťuje periodická školení obsluhy a provádění revizí a rekonstrukcí. Roční cíle pro zmíněný odbor jsou popsány v Tabulce 8.

**Tabulka 8: Dílčí cíle odboru Správa majetku**

| Cíl                               | Měřítko   | KPI (ročně)    |
|-----------------------------------|---|----------------|
| Snížit spotřebu energie           | Výše úspor                                      | > 2 000 000 Kč |
| Pravidelně pečovat o zařízení     | Úspora z renovace náradí (oproti nákupu nového) | > 80 000 Kč    |
| Zajistit bezpečnost na pracovišti | Počet úrazů s pracovní neschopností             | 0              |

*Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013*

Pro řízení výroby existuje ve firmě samostatný odbor, který řídí jeho vedoucí. Ten má pak na starosti zpracování podkladů pro nabídky, harmonogramy průběhu zakázek, vypracování kapacitních plánů, zajištění výroby materiálem, ověření funkčnosti zařízení, balení výrobků a další. Aktuálním cílem odboru je zavedení výroby vysoce účinného synchronního turbogenerátoru DAX10-500 a v budoucnu pak ještě většího typu DAX10-557. [1]

Mezi dílčí cíle úseku Výroba patří mimo jiné dodržování zásad ochrany životního prostředí (zde je cílem analyzovat 100% ekologických incidentů) a trvalé zlepšování výrobních procesů (v oblasti kvality, bezpečnosti, produktivity a ergonomie práce), které má na starosti procesní inženýr.

### 3.3 Ostatní úseky firmy

- **Aftermarket**

Dalším velmi důležitým úsekem firmy je Aftermarket, jenž vyhledává obchodní příležitosti, připravuje nabídky na servisní činnosti, vyjednává obchodní podmínky, uzavírá smlouvy na servisní činnost a provádí servisní činnosti na stavbách. Úsek řídí ředitel pro Aftermarket, který je zodpovědný za plnění strategického cíle, a sice navýšení podílu servisní činnosti na generátorech cizích výrobců. Mezi nejvýznamnější výkonnostní kritéria úseku patří dosažení plánovaného finančního objemu objednávek a finanční vypořádání faktur dle doby splatnosti. [1] Dílčí cíle pro pracovní skupinu jsou uvedeny v Tabulce 9.

**Tabulka 9: Útvarové cíle v úseku Aftermarket**

| Cíl                                  | Měřítko  | KPI (ročně)                |
|--------------------------------------|--|----------------------------|
| Zajistit růst tržeb                  | Počet uzavřených objednávek                              | > 70                       |
|                                      | Přijetí platby od zákazníka v termínu splatnosti         | > 95%                      |
| Zajistit vysokou kvalitu služeb      | Náklady na nekvalitu                                     | < 50 000 Kč na zaměstnance |
|                                      | Řešení reklamací do 48 hodin                             | > 20%                      |
| Zajistit včasný termín dodání stroje | Zpoždění předání stroje vinou externích montáží          | 0                          |
| Zajistit bezpečnost na pracovišti    | Počet pracovních úrazů s následkem pracovní neschopnosti | 0                          |

*Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013*

- **Personalistika a mzdy**

Útvar personalistika a mzdy je řízen vedoucí útvaru, která zodpovídá za realizaci koncepce a strategii společnosti v oblasti personálního rozvoje. Dlouhodobým cílem útvaru je zajistit odbornou kvalifikaci a připravenost lidských zdrojů, rozvíjet znalosti, motivovat k vysoké výkonnosti a pozitivnímu vztahu k firmě. Integrovaným cílem pro letošní rok je: rozšířit vstupní školení o Kvalitu (za dosažení cíle odpovídá personální manažerka). [1] Dílčí cíle personálního útvaru jsou uvedeny v Tabulce 10 (na následující stránce).

Tabulka 10: Útvarové cíle v úseku Personalistika a mzdy

| Cíl  | Měřítko  | KPI (ročně) |
|--|--|-------------|
| Snížit roční absenci pracovníků                          | Průměrná nemocnost                                 | ≤ 3%        |
| Zajistit plnění plánu vzdělávání                         | Náklady na vzdělávání                              | dle plánu   |
|  | Počet realizovaných tréninků středního managementu | dle plánu   |
| Realizace jednotlivých částí Talent akademie             | Počet úspěšných absolventů v roce 2016             | 20          |
| Zvýšit zainteresovanost pracovníků na zlepšování procesů | Počet zlepšujících akcí                            | > 1 200     |

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013

Personální úsek dále spolupracuje s liniovými manažery na zajištění procesů týkajících se řízení lidských zdrojů.<sup>24</sup>

#### • Informatika

Úkolem pro útvar Informatiky je zajistit bezproblémový provoz a správu informačních systémů nezbytných pro fungování firmy. Vedoucí útvaru se pak aktivně podílí na tvorbě a realizaci strategických plánů v oblasti informačních technologií. Ukazatelem výkonnosti je zde zabezpečení aplikací a IT pro vývoj, výrobu a servis turbogenerátorů (v potřebném čase). Cílem do následujícího období je zavedení systému digitalizace dokumentace, na kterém bude útvar Informatika spolupracovat s Ekonomických útvarů. Povinností pro všechny útvary je pak ochrana informací dle doporučení ESET. [1]

#### • Řízení projektů

Útvar Řízení projektů koordinuje činnosti všech vnitřních útvarů společnosti, a proto je velmi důležitý pro naplnění strategických cílů, zejména pak pro vstup do nového segmentu (viz kapitola 2.3). Mezi hlavní činnosti útvaru patří komunikace se zákazníkem od přijetí objednávky až do konce záruční lhůty, což přispívá k dosažení cíle růstu tržeb<sup>25</sup>. Pro zvýšení spokojenosti zákazníků byl rovněž implementován cíl: zkrácení Lead time, na jehož plnění se útvar Řízení projektů podílí. Klíčovým

<sup>24</sup> Strategické cíle společnosti budou dosaženy bez výraznějších změn zaměstnanecké základny.

<sup>25</sup> Podmínkou samozřejmě zůstává konkurenceschopnost portfolia projektů.

ukazatelem výkonnosti je tedy úspěšné splnění projektů, tzn. v plánovaném termínu a s plánovanými náklady. [1]

- **Ekonomika**

Ekonomický útvar provádí finanční kontrolu ve smyslu finanční politiky mateřské společnosti a je zodpovědný za zpracování souhrnného ekonomického plánu společnosti. Na zakázkách společnosti se podílí především tím, že navrhuje sazby výrobní režie a ostatní sazby, kterými jsou zatěžovány zakázky, a vyhodnocuje náklady jednotlivých zakázek. Finanční ředitel pak v souladu s Plánem investic řídí přípravu, předkládání a schvalování projektů. Útvar se v následujících letech zaměří především na optimalizaci nákladů. Integrovaným cílem je realizovat 6 interních auditů se zaměřením na hledání úspor ročně. [1]

- **Obchod**

Útvar Obchod, řízený obchodním ředitelem, vyhledává obchodní příležitosti, uzavírá obchodní smlouvy, sestavuje obchodní plán objednávek a prodeje a připravuje sestavy výhledů pro plnění a plán výroby. Útvar má velmi významný podíl na plnění strategického cíle, a sice zvyšování tržeb, které by mělo přispět ke zvýšení zisku společnosti v jednotlivých letech. Klíčovým ukazatelem výkonnosti je zde počet uzavřených obchodních smluv (jednotliví pracovníci mají své osobní cíle). [1]

- **Nákup**

Pro zajištění výroby je nezbytné fungování úseku Nákup, který má na starosti ředitel Nákupu. Mezi nejdůležitější úkoly úseku patří realizace dodavatelských auditů, hodnocení dodavatelů a dodržení nákladů pro jednotlivé položky dle budgetu pro konkrétní roky. Cílová hodnota úspor v plánovaném období je minimálně 20 milionů Kč ročně. [1]

- **Engineering**

Útvar Engineering řídí technický ředitel, který je zodpovědný za vypracování strategických záměrů vývoje oboru. Navrhuje úkoly výzkumu a vývoje v návaznosti na rozvoj oborů a marketingu u klíčových výrobků společnosti (v současné době převzetí



konstrukční zodpovědnosti za generátory typu DAX 10-500, DAX 10-557, DAX 82 a DAX 87). [1]

Cílem podniku je mimo jiné zajistit efektivní čerpání Dotace v rámci projektu Inovace a EkoEnergie (do konce roku 2015).

- **Řízení kvality**

Řízení procesu kvality má na starosti ředitel pro kvalitu, který je přímým nadřízeným manažera kvality. Mezi požadavky, které jsou na úsek kladeny v souladu se strategickými cíly, patří především uplatňování integrovaného systému v souladu s normami ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a OHSAS 180001:2007 tak, aby byly splněny externí i interní audity (z tohoto důvodu bylo integrovaným cílem pro rok 2013 ověřit aktuálnost všech organizačních dokumentů). [1]

Úsek je zodpovědný za řízení: dodavatelské kvality, procesu kvality výroby, procesu kvality vinutí, procesu zkoušek, procesu kvality dokumentace, zlepšování systému a management kvality. [1] (viz Tabulka 11)

**Tabulka 11: Útvarové cíle v úseku Řízení kvality**

| Cíl                               | Měřítko   | KPI (ročně) |
|-----------------------------------|---|-------------|
| Zajistit vysokou kvalitu produktů | Počet kaizenů   | > 120       |
|                                   | Počet zavedených nástrojů kvality napříč společnostmi | ≥ 2         |
|                                   | Náklady na nekvalitu vůči obratu                      | ≤ 0,5%      |

*Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013*

Hlavním představitelem společnosti pro QMS, EMS a SMS je člen vedení společnosti, který zabezpečuje uplatňování integrovaného systému ve společnosti. Mezi jeho funkce dále patří: zajistit vytváření, uplatňování a udržování procesů potřebných pro systém řízení jakosti; plnění požadavků systému environmentálního managementu a zajištění zlepšení systému jakosti a systému environmentálního managementu. [1]

## 4 Řízení a vedení lidí ve společnosti

Pro splnění výkonnostních cílů uvedených v předchozí kapitole je nezbytné řízení výkonu a účinné vedení lidí, což je právě tématem předložené diplomové práce. Před zahájením analýzy současné praxe ve firmě BRUSH SEM je potřeba definovat dva rozdílné pojmy „řízení“ a „vedení“.

*„Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.“ [5, str. 17]*

*„Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.“ [5, str. 17]* Vedení spočívá v inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly v zájmu dosažení žádoucích výsledků. Jak uvádí M. Armstrong a T. Stephens: *„Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery.“ [5, str. 17]*

### 4.1 Výběr a struktura vedoucích pracovníků

Odpovědnost za řízení lidí ve firmě mají všichni vedoucí pracovníci. Z vrcholového vedení společnosti je to pak finanční ředitel, obchodní ředitel, ředitelka nákupu, ředitel pro aftermarket, výrobní ředitel, vedoucí útvaru engineering, vedoucí útvaru řízení jakosti, vedoucí útvaru personalistika a vedoucí útvaru informatika. Počet vedoucích pracovníků ve společnosti je zhruba 100 (viz Tabulka 12). Převážná většina z nich zde pracuje mnoho let, lze tedy předpokládat, že mají s vedením pracovníků bohaté zkušenosti. Manažeři mají cca 10 podřízených a mistři okolo 20 podřízených dělníků.

**Tabulka 12: Struktura vedoucích pracovníků ve společnosti BRUSH SEM**

| Úroveň řízení                    | Počet pracovníků |
|----------------------------------|------------------|
| Ředitelé útvarů                  | 10               |
| Vedoucí úseků                    | 10               |
| Vedoucí oddělení                 | 15               |
| Mistři                           | 25               |
| Vedoucí pracovních čet (partáci) | 40               |

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013

Dle interních údajů se fluktuace ve vedoucích pozicích pohybuje okolo 3% (celkově za firmu 6%). Ačkoliv lze tuto hodnotu považovat za uspokojivou, doporučuji do budoucna dále sledovat spokojenost vedoucích pracovníků, neboť náhlý odchod některého z nich by mohl mít pro firmu nepříznivé důsledky.

Pro leadership<sup>26</sup> jako takový, je důležitý pečlivý výběr z kandidátů na vedoucí pozice. Kritéria, která jsou pro výběr vedoucího pracovníka zásadní, vychází z kompetenčního modelu pro manažery. Najít uchazeče s vhodnou kombinací jazykových znalostí, technickým základem a zároveň manažerskými kompetencemi je obecně náročné, nicméně (jak uvádí HR manažerka společnosti) na trhu lze nalézt kvalitní lidi. Nově jmenovaní pracovníci ve vedoucích pozicích absolvují individuální koučink pro rozvoj schopností v oblasti leadershipu.

Co se týče vzdělanostní struktury, pracovníci v top managementu firmy mají obvykle vysokoškolské vzdělání. S poklesem v hierarchické struktuře pak klesají i požadavky na úroveň dosaženého vzdělání. Podstatné jsou praktické zkušenosti jednotlivých zaměstnanců.

## 4.2 Styl řízení a vedení lidí

Vedení lidí je oblast, ve které personalisté spolupracují s liniovým i vrcholovým managementem, přičemž právě management společnosti zde hraje klíčovou roli. Řízení je ve firmě BRUSH SEM centralizované a vedení je zaměřeno spíše na úkoly<sup>27</sup>. Vycházíme-li z typologie motivačních stylů vedení od McClellandovy koncepce výkonové motivace (Six basic leadership styles), nalezneme ve vedení firmy BRUSH SEM především zástupce těchto stylů:

- **Urychlovací styl**

*Charakteristika:* Zdůrazňuje výkonnost, sám je schopen vysokých výkonů. Věří, že v pracovnících je dost aktivity a motivace. Nezdary nechápe jako něco fatálního, chce ale, aby byly rychle překonány. Dokáže delegovat odpovědnost, ale pružně ji při neúspěších

---

<sup>26</sup> V překladu vedení lidí.

<sup>27</sup> Jak vyplývá z výsledků loňských Development centre realizovaných ve společnosti.

zase odebírá. Na lidech hodnotí hlavně výkonnost, nesnaží se vytvářet osobní kontakty. „Dělejte to tak, jako já.“ [22]

- **Autoritativní styl**

*Charakteristika:* Připouští odlišné názory, ale nebere je v úvahu. Při rozhodování zvažuje různé alternativy, ale rozhoduje se sám. Nezdůvodňuje svá rozhodnutí, odmítá o nich diskutovat a snaží se je hned prosazovat. Důrazně vytýká chyby. I když využívá řízení formou podnětů, hned ovlivňuje pracovníky svým názorem. Motivuje tým, že poukáže na výhody svého rozhodnutí. „Pojďte do toho se mnou.“ Daný styl nejvíce ovlivňuje organizační klima. [22]

- **Koučovací styl**

*Charakteristika:* Vede pracovníky ke stavění vlastních plánů a cílů. Naznačuje alternativní cesty řešení. Sází na individuální výkon. Snaží se probouzet osobní iniciativu. Hledá cesty pro zvýšení výkonnosti. Nepřikazuje, naznačuje možnosti. „Zkuste to.“ [22]

Po stručné analýze vedení lidí ve společnosti BRUSH SEM lze konstatovat, že je co zlepšovat. Nelze s jistotou říci, že první, druhý, třetí či čtvrtý styl vedení lidí je nejlepší. Vždy je potřeba přizpůsobit styl vedení konkrétní situaci a konkrétním pracovníkům. Odborná literatura v této souvislosti hovoří o tzv. versatilním<sup>28</sup> vedení, kdy versatilní vedoucí nepoužívá žádný postup v přehnané míře, uplatňuje protichůdné postupy vyváženě, správně vyhodnocuje situaci a adekvátně na ni reaguje. [6] Silné a slabé stránky vedení lidí ve firmě BRUSH SEM budou z hlediska vedoucích i podřízených zaměstnanců dále řešeny v kapitole 5.

### 4.3 Řízení výkonnosti

Odborná literatura [7] uvádí, že základním cílem strategicky orientovaného řízení lidí ve firmě by mělo být získávání, stabilizace, rozvoj a udržení vysoce výkonných (zároveň také angažovaných a loajálních) zaměstnanců, kteří dokáží propojit své

---

<sup>28</sup> Versatilitu lze definovat jako všestrannost a univerzálnost, projevující se zejména ve schopnosti uplatňovat – podle potřeb konkrétní situace – rozmanité myšlenkové modely, dovednosti či přístupy. [13]

profesní nebo i osobní cíle s cíli firmy. Daný cíl potvrzuje rovněž BRUSH SEM s r.o., za jeho naplnění zde zodpovídá personální oddělení, liniový a vrcholový management. Z formálního hlediska upravuje řízení výkonu zaměstnanců ve firmě BRUSH SEM pracovní pokyn, který dále uvádí, že k dosažení plné výkonnosti zaměstnance je potřeba:

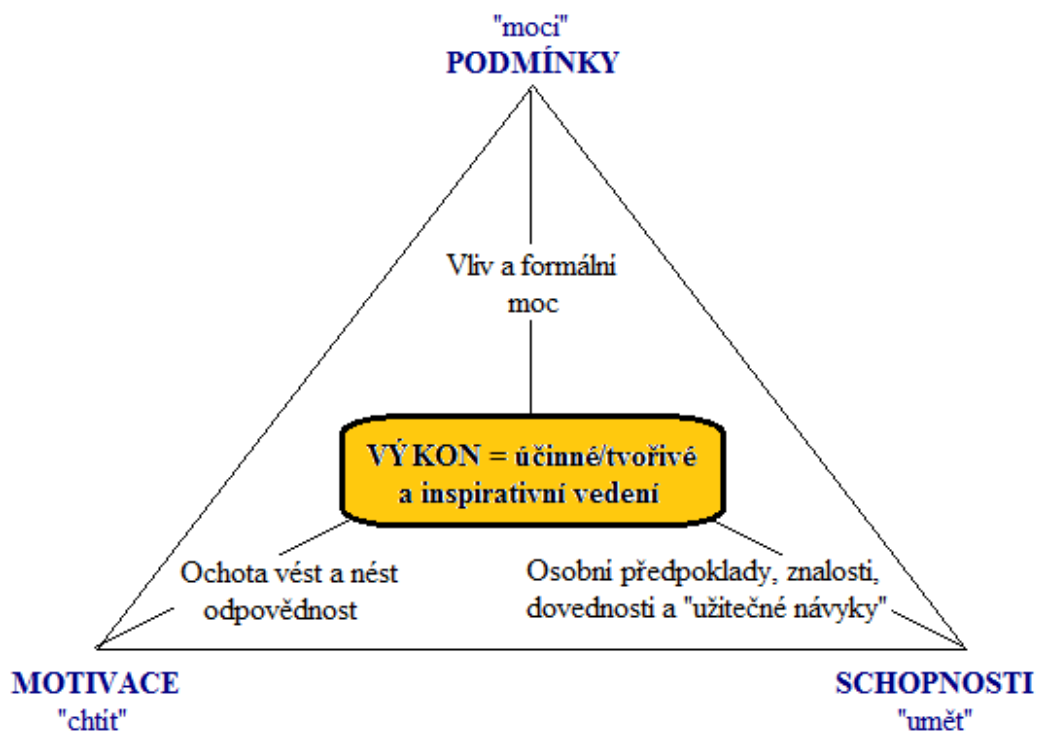
- jasně definovat standardy ve formě kompetencí a stanovit jejich potřebnou úroveň
- stanovit jasné a měřitelné cíle a úkoly týmu a zaměstnance
- specifikovat ostatní požadavky potřebné pro výkon funkce
- průběžně zjišťovat a shromažďovat všechny informace o výkonu zaměstnance, analyzovat tyto informace, poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho výkonu, následně stanovit postup a cíle pro další období prostřednictvím pravidelného hodnocení zaměstnanců. [1]

Pro znázornění vztahu mezi účinným vedením lidí v organizaci a rozvojem výkonu pracovníků můžeme použít rovnici:  $PV = f(M \times S \times P)$ , kterou lze číst následujícím způsobem: „pracovní výkon je závislý na úrovni motivace a schopností pracovníka a na podmínkách, které mu pro jeho práci organizace vytvoří. Přičemž všechny tři faktory jsou propojeny tak, že je-li některý z nich blízký či roven „nule“, pak celkový výkon bude nízký, případně k němu vůbec nedojde.“ [8, str. 9] Výkonnost ve firmě BRUSH SEM, měřená pomocí produktivity, je na velmi dobré úrovni. Jak bylo již řečeno, zvyšování cílové hodnoty produktivity (o 10%) patří mezi integrované cíle společnosti. V návaznosti na strategický cíl jsou stanovena výkonnostní kritéria/cíle pro jednotlivé útvary a pro klíčové zaměstnance. Kromě kvantitativních měřítek udávají výkonnost podniku i měřítko kvalitativní – v tomto případě náklady na nekvalitu, které je potřeba minimalizovat. (Vyvolání těchto nákladů samozřejmě není záležitostí všech zaměstnanců společnosti.) Jejich vzniku lze částečně předejít vytvořením vhodných pracovních a organizačních podmínek a prostřednictvím lidí ve vedoucích pozicích, kteří budou se svými podřízenými průběžně komunikovat.

Pracovní výkon je ovlivněn spokojeností<sup>29</sup> zaměstnance – z tohoto důvodu je dobré, aby vedoucí pracovník dobře znal své podřízené a byl schopen identifikovat bariéry, které brání vysokému výkonu a využití potenciálu pracovníka. [8]

Výše zmíněnou rovnici PV můžeme (dle schématu na Obrázku 8) aplikovat také na výkon vedoucích pracovníků, který je v současné době posuzován pouze podle splnění či nesplnění stanovených cílů. Co se týče podmínek, vedoucí pracovníci disponují formální mocí vyplývající z jejich pracovní pozice ve firmě. Schopnosti pro vedení lidí jsou částečně dány kompetenčním modelem a jsou průběžně rozvíjeny a hodnoceny. Slabým místem je zde motivace, neboť je subjektivní a může se v průběhu času měnit. Z tohoto důvodu je důležité probírat motivaci (ochotu vést, nést odpovědnost) při formálním hodnocení vedoucích pracovníků a věnovat jí pozornost i neformálně – v průběhu roku, což nebylo ve firmě dosud příliš prováděno.

**Obrázek 8: Pracovní výkon vedoucích pracovníků**



Zdroj: zpracováno dle [8], Plzeň, 2013

<sup>29</sup> Zkušenost firmy ukazuje, že každoroční dotazníky nejsou příliš vhodnou metodou pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Jejich návratnost posupně klesá a pracovníci se obávají upřímně vyjádřit svoji nespokojenost. Z tohoto důvodu firma zvažuje prodloužení stávajícího intervalu realizace dotazníkového šetření (na 1 x za 2 roky). Do budoucna lze doporučit spíše větší zaměření na zpětnou vazbu mezi mistry, parťáky a pracovníky v dělnických profesích.

Otázka pracovního výkonu a plnění cílů bude ještě dále řešena v kapitole 5.2 diplomové práce.

#### 4.4 Systém hodnocení zaměstnanců

Systém hodnocení pracovní výkonnosti jednotlivců i týmů je ve firmě BRUSH SEM plně standardizován. Jsou stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti, se kterými jsou seznámeni všichni zaměstnanci. Na vyhodnocení KPI pak navazuje systém odměňování pracovníků.

Hodnocení probíhá formou hodnotících pohovorů s cílem umožnit vedoucím zaměstnancům systematicky hodnotit a řídit pracovní výkon svých podřízených, poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu, plánovat jejich další rozvoj s ohledem na vzdělávání, získávání zkušeností, dovedností, stanovování cílů, plánování nástupnictví a kariérního postupu zaměstnanců. [1]

Před samotným pohovorem vyplňuje nadřízený pracovník dotazník, ve kterém hodnotí dosahovanou úroveň kompetencí, potenciál a výkon podřízeného zaměstnance. Poté následuje samotný pohovor, kde je přítomna také zástupkyně personálního oddělení, aby bylo zajištěno spravedlivé hodnocení. U TH<sup>30</sup> zaměstnanců se hodnocení provádí jedenkrát ročně a u zaměstnanců v dělnických profesích pak jedenkrát za 3 roky. Podkladem pro hodnocení zaměstnance TH je Popis funkce zaměstnance, kde jsou jasně definovány hlavní úkoly a požadované kompetence (klíčové, obecné, odborné a manažerské – viz Příloha A). Součástí hodnocení je také Talent Mapping (zařazení hodnoceného zaměstnance do příslušného kvadrantu podle jeho výkonu a potenciálu) a Plán nástupnictví. [1]

Hodnocení manažerů se odvíjí od splnění/nesplnění požadavků daných kompetenčním modelem, který se zaměřuje na 4 hlavní oblasti: plánování, organizování, vedení a kontrolování lidí. V oblasti, která nás zajímá nejvíce, a sice vedení lidí, je hodnocena úroveň motivování, komunikace, týmové práce a hodnocení podřízených (blíže popsáno v Příloze B). U vedoucích pracovníků je mj. hodnoceno jejich zapojení, respektive to, jak chápou a rozumí hodnotám a cílům firmy / útvarů, zda jsou napojeni na hodnoty firmy a přispívají k nim, zda jsou součástí firmy a vnímají značku BRUSH. [1] Integrita

---

<sup>30</sup> Technickohospodářský zaměstnanec.

vedoucích pracovníků s firmou a ztotožnění se s kulturou neustálého zlepšování je nezbytná pro dosahování vynikajících výsledků, neboť právě vedoucí pracovníci následně inspirují své podřízené a zvyšují jejich angažovanost. To, co je při hodnocení vedoucích pracovníků částečně opomíjeno, jsou charakterové vlastnosti člověka, které dokáží (z pracovního hlediska) nejlépe posoudit jejich podřízení.

Při hodnocení pracovníků v dělnických profesích se posuzují znaky jako je odbornost, kvalifikace, zkušenosti, pracovní výkon a nasazení, množství vykonané práce, plnění pracovních úkolů, využívání pracovní doby, dodržování a přístup k otázkám BOZP a životního prostředí, spolupráce v rámci kolektivu, schopnost přijímat změny a nové metody. Za nedostatek lze, u hodnocení zaměstnanců dělnických profesí, označit nízkou frekvenci (1 x za 3 roky) a nízkou míru pozornosti věnovanou tzv. soft skills<sup>31</sup> (týmový duch, otevřenost, řešení konfliktů, komunikace apod.). U pracovníků je při hodnocení rovněž důležité, zda dobře rozumí své roli. Nadprůměrné úsilí a jedinečné schopnosti nestačí k mimořádnému výkonu, když člověk přesně neví, co má dělat. [8]

Nevýhodou nastaveného systému hodnocení je také to, že příliš nezohledňuje podmínky pro pracovní výkon. BRUSH SEM s.r.o. disponuje moderním pracovištěm s moderním vybavením, a proto lze usuzovat, že pracovní prostředí umožňuje zaměstnancům podávat vysoké výkony. Někteří technickohospodářští pracovníci ovšem uvádějí, že na jejich výkon negativně působí systém open space office<sup>32</sup>, který sice usnadňuje a urychluje komunikaci, ale zároveň zde působí rušivé elementy, dochází ke ztrátě soukromí a navíc každý pracovník preferuje jiné klima v kanceláři. V open space kancelářích se mj. rychleji šíří bakterie a zaměstnanci tak mohou být náchylnější k nemocem (což je v rozporu s cílem snižování nemocnosti).

## 4.5 Odměňování a stimulace pracovníků

BRUSH SEM s.r.o. se orientuje spíše na otázky finančního odměňování svých zaměstnanců. Mzdy ve společnosti jsou ve srovnání s podobnými podniky v Plzeňském kraji lehce nad průměrem a každoročně rostou minimálně o výši inflace. Ke stimulaci pracovního výkonu jsou využívány následující tři složky peněžních pobídek:

---

<sup>31</sup> Měkké dovednosti.

<sup>32</sup> Velkoprostorové kanceláře pro několik pracovníků.



- budget vedoucího - Vedoucí má k dispozici určitý objem peněžních prostředků, který používá při odměňování za něco výjimečného, např. za rychlé splnění úkolu nebo za kvalitní výkon.
- pohyblivá složka mzdy – Pohyblivou složku mzdy tvoří 5% z měsíční mzdy zaměstnance a obvykle slouží jako negativní motivace (při pochybení ze strany zaměstnance).
- čtvrtletní prémie - Podle zákoníku práce náleží pracovníkovi za odvedenou práci základní mzda, které je dále doplněna prémiovou složkou. Výše jednotlivé čtvrtletní prémie může dosáhnout maximálně 25% z měsíčního mzdového zařazení zaměstnance. Pro přiznání prémie musí zaměstnanec splnit jednak kvalifikační podmínky a dále pak podmínky výkonnostní (na základě vyhodnocení plnění stanovených cílů viz Příloha C). [1]

Motivací pro setrvání ve společnosti mohou být pro zaměstnance též odměny vyplácené za určitý počet odpracovaných let. Tak jako ve většině firem, jenž byly v minulosti součástí koncernu ŠKODA, je v BRUSH SEM vyplácena zaměstnancům při dosažení věku 50 let odměna ve výši 5 tisíc Kč v případě, že ve firmě setrvávají již 10-15 let, pokud je to více než 15 let dostanou zaměstnanci 20 tisíc Kč. V případě, že je pracovník zaměstnán ve společnosti déle než 25 let, má nárok na odměnu ve výši 40 tisíc Kč. [1]

Finanční benefity společnosti dále zahrnují příspěvek na penzijní připojištění ve výši 800 Kč ročně a příspěvek na firemní stravování (zaměstnanci platí 26 Kč za 1 jídlo, zbylé náklady hradí podnik)<sup>33</sup>. [1] Systém zaměstnaneckých výhod je totožný pro všechny zaměstnance a je fixně daný. Každý člověk má však odlišné zájmy, přání a potřeby (nebo-li souhrnně motivy), které ho vedou k vyvinutí určitého úsilí.

V souladu s nařízením vlády č. 590/2006, kterým se provádí zákoník práce, poskytuje firma svým zaměstnancům pracovní volno s náhradou platu v případě svatby, narození dítěte, úmrtí, pohřbu, stěhování a dalších. Nad rámec zákoníku práce nabízí BRUSH SEM s.r.o. zaměstnancům o jeden den pracovního volna navíc (ve zmíněných případech), dále pak dovolenou ve výši 5 týdnů ročně a pracovní dobu 7, 5 hodiny

---

<sup>33</sup> Moderní kantýna uvnitř areálu firmy je zaměstnanci hojně navštěvovaná, a proto lze předpokládat, že zde dochází k výměně informací. Zaměstnanci mají možnost mluvit o vzniklých problémech a sdělovat si své zkušenosti, což je pozitivní z hlediska komunikace i plnění výkonnostních cílů.

denně. Mnoho pracovníků (zejména v dělnických profesích) však motivuje<sup>34</sup> spíše obsah a podmínky pro výkon práce. Vzhledem k tomu, že BRUSH je strojírenskou firmou, je nezbytné v budoucnu dále zkvalitňovat ergonomii pracoviště, světelné podmínky, bezpečnost a hygienu práce. Propracovaný systém péče o zaměstnance přispívá k jejich spokojenosti, zvýšení pracovního výkonu a snížení fluktuace. BRUSH SEM s.r.o. má svého závodního lékaře, v rámci benefitů poskytuje svým zaměstnancům bezplatné očkování proti chřipce a rehabilitace (2x ročně) pro zaměstnance s rizikovou/velmi náročnou pracovní činností (dělnické profese). [1]

K motivaci pracovníků slouží rovněž vzdělávací systém, jenž nabízí mj. výuku angličtiny přímo ve firmě. Zaměstnanci, kteří se rozhodnou pro studium střední školy mají nárok na 2 dny placeného volna za čtvrtletí, u vysoké školy jsou to pak dny tři. [1] Záleží na preferencích konkrétního zaměstnance, zda dá přednost odbornému růstu či jiným výhodám. Vedoucí pracovníci by měli umožnit svým podřízeným seberealizaci a chválit je za úspěch.

#### 4.6 Firemní komunikace

Jazyk a komunikace má ve firmě BRUSH SEM podobu jak formální tak neformální. Ve výrobních úsecích lze sledovat menší formálnost jazyka, ta pak roste s růstem úrovně v hierarchii firmy.

Zaměstnanci jsou o konkrétních požadavcích a plánech informováni prostřednictvím nástěnek, měsíčních briefů, porad a schůzek s nadřízenými (v současné době se začínají zavádět denní setkání na jednotlivých pracovištích). U ředitele firmy to začíná a končí u každého z pracovníků ve výrobní hale nebo v projekční kanceláři. Opačným směrem pak putují připomínky nebo konkrétní dotazy. Snažíme se, aby žádný nezůstal nezodpovězen, popisuje řízení komunikace generální ředitel společnosti Pavel Lukeš.

Je třeba vzít v úvahu, že pohled na komunikaci se liší podle zúčastněných stran. Jinak to vnímá ředitel a jinak dělník ve výrobě. Z průzkumu spokojenosti [1], který společnost realizovala v loňském roce, vyplynulo, že zaměstnanci nejsou příliš zapojováni do rozhodování o věcech, které se týkají jejich práce. Na otázku, zda mají pracovníci

---

<sup>34</sup> M. Armstrong definuje motivování lidí jako jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chceme, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli. Dobře motivovaní lidé jsou pak ti, kteří mají jasně stanovené cíle a podnikají kroky ke splnění těchto cílů. [5]

možnost vyjádřit svůj názor, odpověděla převážná většina z nich, že ano. 13% zaměstnanců uvedlo, že nemají přístup ke všem potřebným informacím pro jejich práci, což znamená, že v oblasti komunikace je prostor pro zlepšení. Komunikace mezi nadřízenými a podřízeným bude proto předmětem dalšího zkoumání v kapitole 5.5.

#### **4.7 Vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků**

BRUSH SEM s.r.o. tvrdě pracuje na rozvoji ambicí svých zaměstnanců, neboť si velmi dobře uvědomuje, že osobní výkon, týmová práce a pozitivní přístup pomáhají vytvářet špičkový zákaznický servis, což odlišuje firmu od konkurence.

Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců vyplývá z popisu funkce, hodnocení zaměstnance, z funkčního zařazení a z Plánu osobního rozvoje nebo z Individuálního kariérního plánu, stanoveného pro konkrétního zaměstnance. [1]

Vedoucí pracovníci absolvují několikrát do roka skupinový či individuální koučink se zaměřením na situační leadership, strukturu a jistotu v projevu, řízení a akceptaci změn, inovativnost, vedení dialogu, zpětnou vazbu, naslouchání a empatii. Tréninky jsou obvykle založeny na metodě osobního prožitku, která pracuje se situacemi z pracovního či osobního života účastníků. Výstupem vzdělávacích projektů jsou pak doporučení pro další práci s cílovými skupinami.

Kromě koučinku pro mistry a manažery zahrnuje vzdělávání na strategické úrovni také Talent Akademii, jenž se skládá z manažerské a praktické školy. Cílem tříletého tréninkového programu je naučit talenty efektivně komunikovat, prezentovat, vést týmy i jednotlivce, správně motivovat a spravedlivě hodnotit výkon svých podřízených. Talent akademie se zpravidla účastní 20 talentů, prvních deset s vysokým manažerským potenciálem a druhých deset s výhledem na manažerskou pozici. [1]

Celkově lze BRUSH SEM s.r.o. označit za učící se organizaci. Pracovníci (nejen vedoucí) procházejí kontinuálním rozvojem, rozšiřují si své znalosti a profesní způsobilost, což je v dnešní době velmi významné.

Náklady na vzdělávání pracovníků převýšily v roce 2012 4 miliony Kč a dle odhadů personálního oddělení se budou i nadále zvyšovat (minimálně o výši inflace). Z celkové částky na vzdělávání tvoří školení/koučink vedoucích pracovníků zhruba 30%. [1]

## 5 Zhodnocení způsobů vedení lidí – dotazníkové šetření

Odborná literatura již několik století předkládá různé myšlenky o efektivním řízení, respektive vedení lidí. (Od základního členění na autoritativní, demokratický a liberální styl jednání přes transakční a transformační vedení až po tzv. situační vedení.) Cílem této kapitoly je proto blíže charakterizovat metody vedení lidí využívané ve firmě BRUSH SEM; posoudit jejich silné a slabé stránky; popřípadě identifikovat oblasti vedení lidí, ve kterých existuje potenciál pro zlepšení.

V rámci diplomové práce bylo ve společnosti BRUSH SEM realizováno anonymní dotazníkové šetření s vedoucími a podřízenými pracovníky z úseku Výroba<sup>35</sup>. Průzkumu se zúčastnilo celkem 74 respondentů<sup>36</sup> z toho 14 vedoucích pracovníků (2 manažeři, 6 vedoucích a 6 mistrů) a byly probírány otázky<sup>37</sup> týkající se vedení lidí (6 otázek), plnění cílů a řízení výkonnosti (7 otázek), hodnocení (2 otázky), motivace a odměňování (8 otázek), komunikace (13 otázek), vzdělávání (1 otázka) a organizační kultury (2 otázky). Použité dotazníky jsou obsaženy v Příloze D (dotazník pro vedoucí pracovníky) a v Příloze E (dotazník pro podřízené pracovníky) a jejich vyhodnocení pak v Příloze F (dotazník pro vedoucí pracovníky) a G (dotazník pro podřízené pracovníky). Pro přehlednost budou v následujícím textu uvedeny poznatky získané z obou dotazníků dohromady dle oblastí, se kterými přímo souvisí.<sup>38</sup>

### 5.1 Styl řízení a vedení lidí

Již v kapitole 4.2 bylo řečeno, že neexistuje žádný univerzální styl vedení, který by zajistil naplnění všech stanovených cílů a spokojenost všech zaměstnanců společnosti. V rámci prováděného dotazníkového šetření (viz Obrázek 9) vedoucí pracovníci firmy BRUSH SEM uvedli, že k vedení svých podřízených velmi často používají

<sup>35</sup> Ostatní oddělení firmy jsou rovněž důležitá, z důvodu omezeného počtu stránek diplomové práce, se jimi však dále nebudu zabývat.

<sup>36</sup> Celková návratnost dotazníků byla 46,25%. Zaměstnanci firmy bohužel nemají k dotazníkovým šetřením příliš kladný vztah, jak se prokázalo již v loňském průzkumu spokojenosti, který společnost BRUSH SEM realizovala a z něhož budu při zpracování kapitoly 5 rovněž vycházet.

Návratnost dotazníků nebylo možné, vzhledem k pozici externího studenta, ovlivnit. Do budoucna lze pouze doporučit, aby vedoucí pracovníci své podřízené více povzbuzovali k poskytování zpětné vazby a vyplňování dotazníků, které mohou sloužit k případným zlepšením.

<sup>37</sup> Jak uzavřené, tak otevřené.

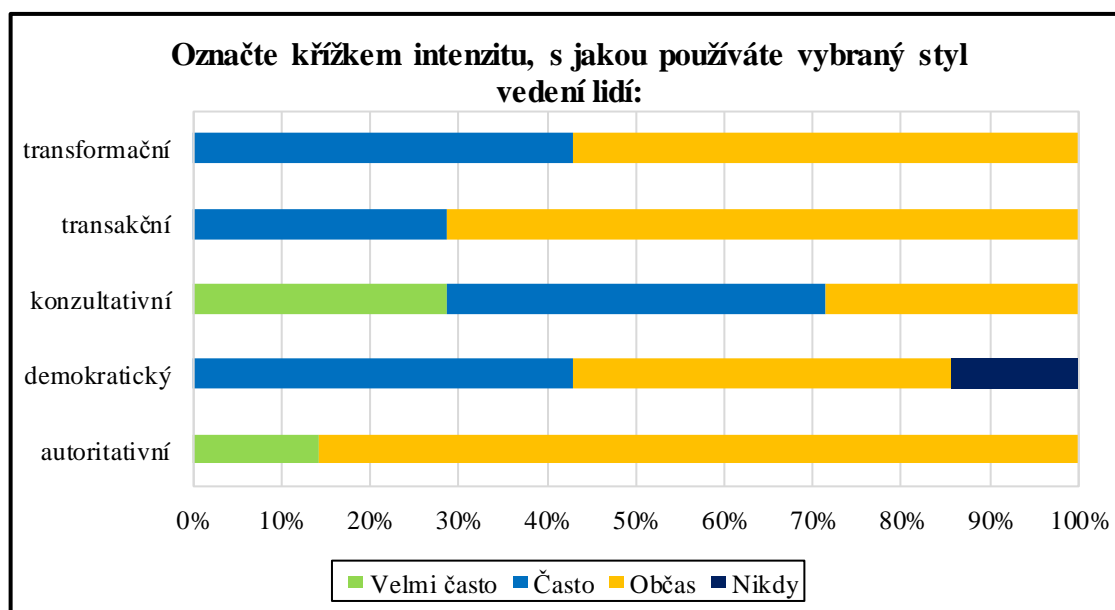
<sup>38</sup> V případě potřeby budou získané informace doplněny grafickým vyhodnocením otázky. Výchozí tabulky jsou uvedeny v Přílohách F a G.

**konzultativní styl vedení**, pro který je charakteristická oboustranná komunikace, ale poslední rozhodnutí obvykle záleží na vedoucím pracovníkovi. Silnou stránkou daného stylu je, že manažer/mistr, který ho uplatňuje, naslouchá názorům a připomínkám svých podřízených, odpovídá na jejich otázky. [7]

Mezi styly, které jsou ve společnosti rovněž využívány, patří styl transakční a transformační. **Transakční lídři** nabízejí za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu (vzájemná výměna) oproti tomu **transformační lídři** motivují lidi k tomu, aby usilovali o sebeaktualizaci a dosažení náročnějších cílů. [5]

**Demokratický styl vedení** pak povzbuzuje lidi k tomu, aby se podíleli na rozhodování a angažovali se v něm, ale je prakticky nepoužitelný v krizových situacích. Pravděpodobně proto uvedlo 14% vedoucích pracovníků firmy BRUSH SEM, že tento styl nikdy nepoužívá.

Obrázek 9: Vyhodnocení otázky č. 6 (dotazník pro vedoucí pracovníky)



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Konkrétní styl a způsob vedení lidí není jen záležitostí chování, promítá se do něj osobnost vedoucího, jeho myšlení, názory, hodnotové orientace, motivace a další. [9] Na základě rozhovorů ve firmě BRUSH SEM bylo zjištěno, že nadřízení mají často

tendenci sklouzávat k *autoritativnímu stylu vedení* (viz kapitola 4.2), neboť zadat pracovníkům úkoly a nediskutovat s nimi je mnohdy to nejjednodušší.<sup>39</sup>

Součástí předloženého dotazníku byla mj. otázka týkající se orientace na výkon a orientace na lidi. Vedoucí pracovníci uvedli, že orientaci na výkon věnují v průměru 84% své pozornosti a názorům, pocitům, silným a slabým stránkám podřízených cca 67% pozornosti.

Lidský kapitál je hlavním zdrojem konkurenční výhody každé organizace, a proto zasluhuje největší pozornost. 57% z nadřízených zaměstnanců uvedlo, že volí individuální přístup ke každému pracovníkovi (zná silné a slabé stránky svých podřízených) – viz Příloha F. Za kladné stránky svého vedení manažeri, vedoucí úseků a mistři označili též podněcování iniciativy, tvořivosti a inovativnosti u svých podřízených, pochvaly za dobré výkony, aktivní naslouchání a řešení problémů.<sup>40</sup>

Vedoucí pracovníci byli dále tázáni, zda je v oblasti vedení lidí něco, co by se dalo vylepšit. Zhruba polovina respondentů na otázku neodpověděla, což je v rozporu s nastavenou kulturou neustálého zlepšování. Uvědoměli pracovníci přiznali, že existují jisté mezery v komunikaci a naslouchání podřízeným pracovníkům, což je charakteristické pro autoritativní řízení. Jeden z vedoucích pracovníků by se rád zlepšil v koučovacím stylu vedení a mistři pak v umění vyjednávat.

Podřízení pracovníci hodnotili, v rámci dotazníkového šetření, profesionalitu svých vedoucích (viz Příloha G). 58% oslovených dělníků míní, že nadřízení pracovníci nejednají vždy profesionálně a nemají potřebnou kvalifikaci; 42% je pak s profesionalitou vedoucích pracovníků spokojeno. Někteří respondenti v rámci závěrečné otázky<sup>41</sup> uvedli, že se jim nelíbí jednání vybraných vedoucích pracovníků a jejich přístup k zaměstnancům. Zde narážíme na charakterové vlastnosti; jako jsou arogance, přílišná dravost, manipulativnost, nečestnost, nespravedlnost, povýšenost a další; které je potřeba u vedoucích pracovníků eliminovat.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Známý teoretik motivace A. H. Maslow jednou řekl: „Člověk, který ovládá pouze kladivo, má sklon se vším zacházet jako se hřebíkem.“ [15], což je špatně. Dá se říci, že styl řízení je u některých vedoucích pracovníků spíše intuitivní (neboť nejsou příliš obeznámeni s pojetím jednotlivých stylů). Do budoucna je proto potřeba v organizaci rozvíjet versatilní vedení, ke kterému se snaží vedoucí pracovníky směřovat i externí koučové.

<sup>40</sup> Jedná se však o subjektivní názor respondentů.

<sup>41</sup> Co byste ve firmě změnil/a, když byste byl/a generální ředitel/ka?

<sup>42</sup> K odhalení těchto vlastností napomáhá již tolikrát zmíněná zpětná vazba a hodnocení pracovníků.

Výrobním dělníkům byla (v loňském průzkumu spokojenosti, který realizovala společnost) položena otázka, zda mají důvěru ve svého přímého nadřízeného. Čtyři pětiny respondentů uvedly, že ano, což je z hlediska vztahu nadřízený/podřízený velmi důležité.

Identifikované silné a slabé stránky jsou shrnuty v Tabulce 13.

**Tabulka 13: Silné a slabé stránky ve vedení lidí**

| Silné stránky   | Slabé stránky  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koučovací styl vedení lidí</li> <li>• Orientace na výkon</li> <li>• Důvěra pracovníků v přímého nadřízeného</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendence k používání pouze jednoho (autoritativního) stylu vedení</li> <li>• Ne všichni vedoucí pracovníci se zajímají o silné a slabé stránky svých podřízených</li> <li>• Záporné charakterové vlastnosti vedoucích pracovníků</li> </ul> |

*Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013*

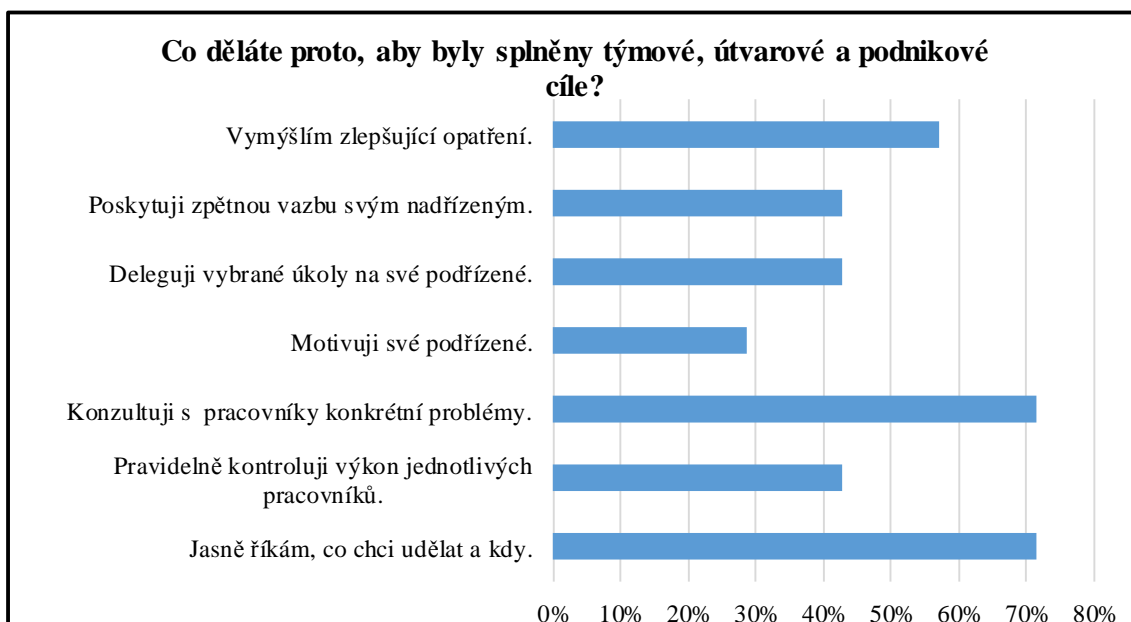
## 5.2 Plnění stanovených cílů a řízení výkonnosti

BRUSH SEM spol. s r.o. každoročně dosahuje vynikajících výsledků, což by nebylo možné bez vysokého výkonu jednotlivých pracovníků a pracovních skupin. O vysoké produktivitě lidského kapitálu jsem se zmiňovala již několikrát. Tato část diplomové práce je však zaměřena konkrétněji, a sice na pohled nadřízených a podřízených pracovníků na výkonnost a plnění cílů. Základní otázka, která byla manažerům a mistrům položena se týkala jejich spokojenosti/nespokojenosti s plněním cílů v jejich úseku (viz Příloha F). 29% respondentů uvedlo, že je s plněním cílů naprosto spokojeno a 71% spíše spokojeno. Všechny útvary společnosti obvykle plní nastavené čtvrtletní cíle téměř na 100%, je tedy přirozené, že nespokojenost s plněním cílů nevyjádřil ani jeden z dotazovaných vedoucích pracovníků.

Vedoucím pracovníkům bylo položena také otázka týkající se jejich chování ve směru naplnění týmových, útvarových a podnikových cílů. Jak ukazuje graf na Obrázku 10, respondenti ve většině případů uvedli, že svým podřízeným jasně říkají, co chtějí udělat a kdy, konzultují s pracovníky konkrétní problémy a vymýšlejí zlepšující opatření. Pouze 29% nadřízených napsalo, že své podřízené k plnění cílů nějakým způsobem

motivuje. Právě motivaci přitom podřízení pracovníci při své práci nejvíce postrádají (jak ukazuje kapitola 5.4).

**Obrázek 10: Vyhodnocení otázky č. 2 (dotazník pro vedoucí pracovníky)**



*Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013*

Manažerům, útvarovým vedoucím a mistrům byla během průzkumu položena otevřená otázka týkající se stimulace pracovního výkonu jejich podřízených. Cca 54% z dotázaných se k otázce blíže nevyjádřilo. Tito respondenti pravděpodobně nevidí ve stimulaci pracovního výkonu svých podřízených žádný prostor pro zlepšení nebo nevědí, co konkrétně je potřeba vylepšit. Příčinou mohou být vysoké hodnoty produktivity, kterých společnost dlouhodobě dosahuje nebo nedostatek nástrojů pro stimulaci pracovníků (což bude důkladněji prozkoumáno v kapitole 5.4). Ostatní vedoucí pracovníci uvedli, že je potřeba podřízené více motivovat, umožnit jim finanční růst; zlepšit přijímání a poskytování zpětné vazby; více se zaměřit na delegování; řešit otázku odpovědnosti a zlepšit řízení výkonnosti.

Prakticky 23% z dotazovaných zaměstnanců se domnívá, že se ve firmě pracuje efektivně. 40% zaměstnanců uvedlo, že jsou činnosti, které by se daly zvládnout za kratší čas (v případě lepší koordinace jednotlivých středisek a eliminace čekání na dodávky různých komponent) a skoro 37% pracovníků má za to, že se zbytečně plýtvá penězi. Zde se projevuje právě význam zpětné vazby a komunikace mezi nadřízenými a

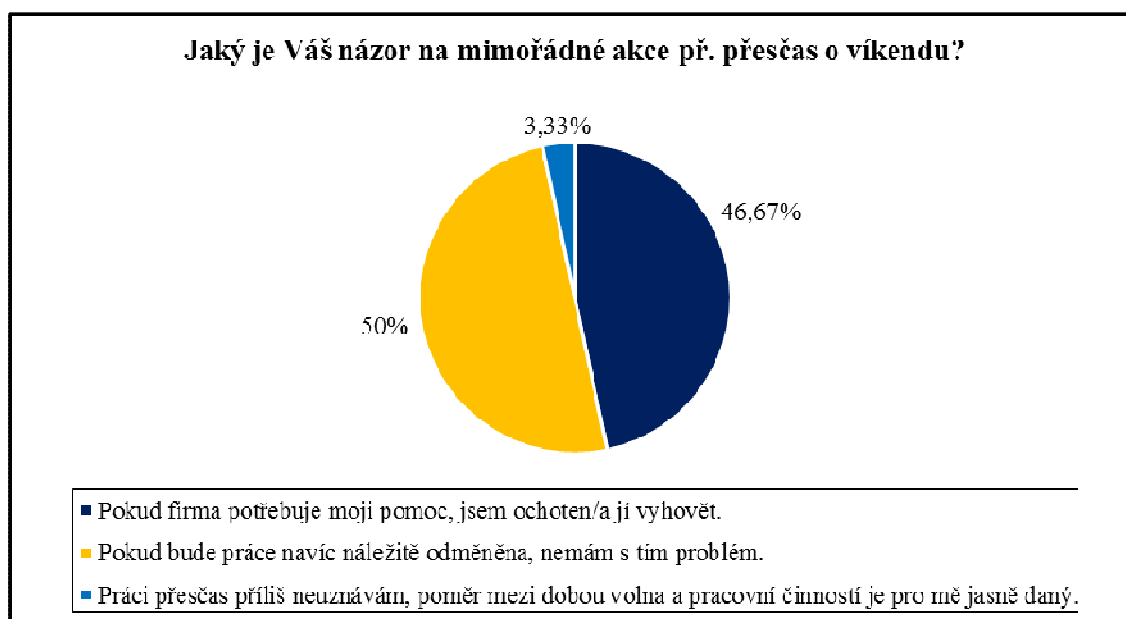


podřízenými zaměstnanci. Dělníci zpravidla vědí nejlépe, co by usnadnilo a urychlilo jejich práci. 43% respondentů z řad zaměstnanců uvedlo, že některé pracovní postupy jsou dle jejich názoru zbytečně komplikované. 23% respondentů udává, že je s jejich prací spojeno zbytečně moc administrativy (viz Příloha G).

Pro zajímavost byla zaměstnancům položena otázka, zda mají pocit, že se firma BRUSH SEM posouvá dopředu. Respondenti (z 47%) uvedli, že posun je velmi patrný a vnímají ho i při své práci. Polovina dotazovaných se domnívá, že by firma mohla růst rychleji a 3% respondentů odpověděla, že žádný posun dopředu nezaznamenávají.

O loajalitě zaměstnanců ke společnosti BRUSH SEM svědčí graf na Obrázku 11, který zobrazuje odpovědi na otázku: Jaký je Váš názor na mimořádné akce například přesčas o víkendu? Pozitivní je, že téměř 97% dělníků je ochotno v případě potřeby firmě pomoci. Ze 46,67% je pak tato ochota podmíněna odměnou za vykonanou práci.

**Obrázek 11: Vyhodnocení otázky č. 10 (dotazník pro podřízené pracovníky)**



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Vzhledem k tomu, že se ve firmě pracuje na třísměnný provoz je ochota zaměstnanců přijít do práce o víkendu velmi ceněna.

Zjištěné silné a slabé stránky ovlivňující plnění cílů a řízení výkonu jsou shrnuty v Tabulce 14.

Tabulka 14: Silné a slabé stránky při plnění cílů a řízení výkonu

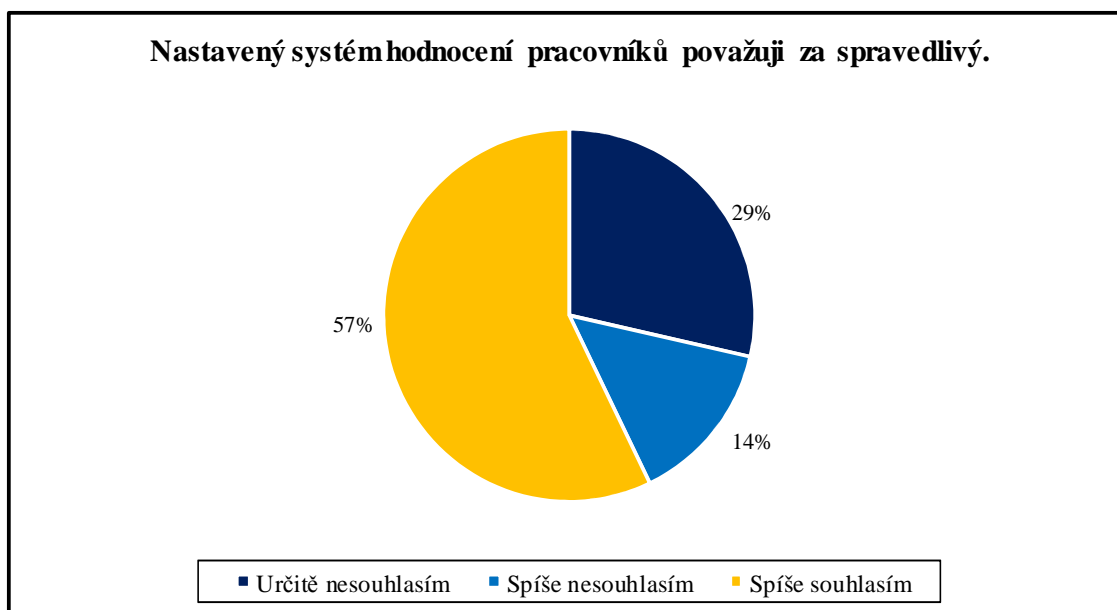
| Silné stránky  | Slabé stránky  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plnění stanovených cílů</li> <li>• Vedoucí pracovníci se podílejí na vymýšlení zlepšujících opatření pro zvyšování výkonnosti</li> <li>• Vedoucí pracovníci (dle svých slov) jasně definují, co chtějí udělat a kdy</li> <li>• Loajalita zaměstnanců – ochota pomoci v případě potřeby</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovní výkon je posuzován výhradně podle splnění/nesplnění cílů</li> <li>• Absence motivace při plnění cílů (viz kapitola 5.4)</li> <li>• Delegování</li> <li>• Dělníci se domnívají, že by se ve firmě dalo pracovat efektivněji (je zde tedy prostor pro zlepšení)</li> </ul> |

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

### 5.3 Systém hodnocení zaměstnanců

Zaměstnancům firmy byly v rámci dotazníkového šetření kladeny otázky, týkající se jednak frekvence hodnotících pohovorů a jednak spravedlnosti nastaveného systému hodnocení. Většina dotazovaných vedoucích pracovníků uvedla, že frekvenci hodnotících pohovorů považuje za optimální. 42% vedoucích by pak uvítalo hodnotící pohovory častěji. Na Obrázku 12 je znázorněn pohled vedoucích pracovníků na spravedlnost systému hodnocení.

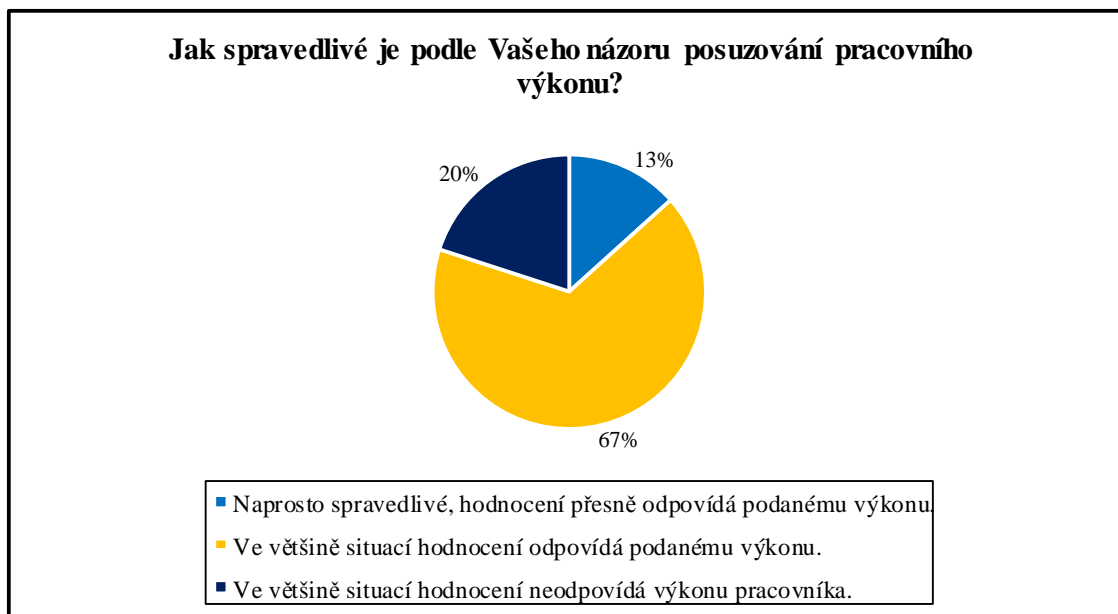
Obrázek 12: Vyhodnocení části otázky č. 14 (dotazník pro vedoucí pracovníky)



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

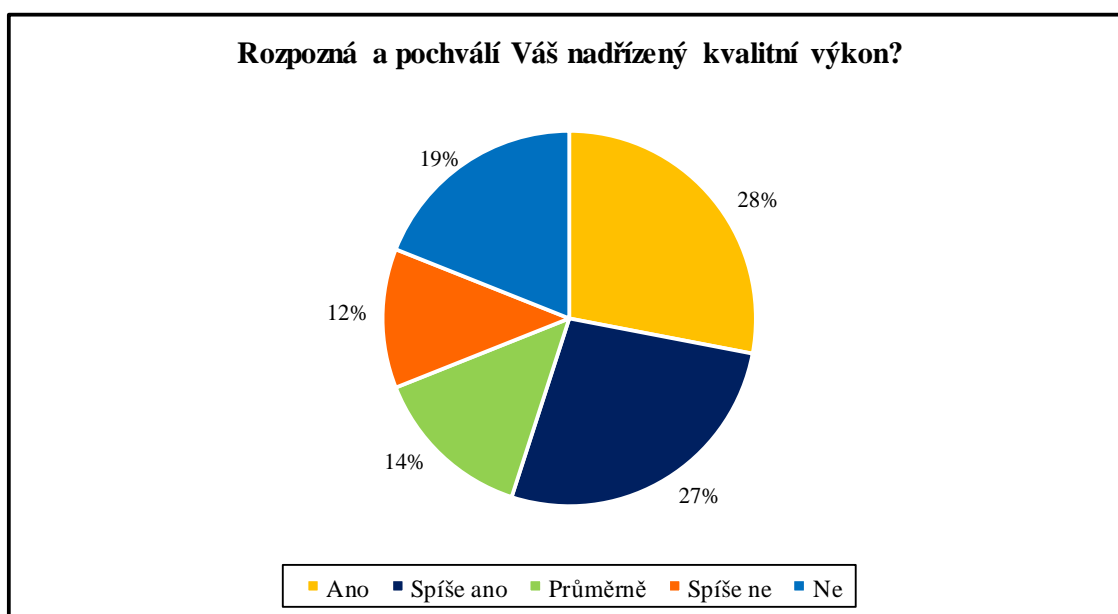
Názor na spravedlnost posuzování pracovního výkonu byl zjišťován i od podřízených pracovníků. Pro porovnání tedy uvádím ještě Obrázek 13 (vstupní data viz Příloha G).

Obrázek 13: Vyhodnocení otázky č. 6 (dotazník pro podřízené pracovníky)



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Obrázek 14: Vedení a řízení (průzkum spokojenosti zaměstnanců 2012) [1]



Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013

Pro to, aby mělo formální hodnocení potřebnou váhu, je důležité průběžné neformální hodnocení a poskytování zpětné vazby. Základem je, aby byl správný člověk na správném místě<sup>43</sup>, pak lze objektivně hodnotit jeho výkon. Ze závěrů dotazníkového šetření, které v rámci průzkumu spokojenosti společnost BRUSH SEM realizovala v loňském roce, plyne, že vedoucí pracovníci nejsou dle svých podřízených vždy schopni rozpoznat a pochválit kvalitní pracovní výkon (viz Obrázek 14 na předchozí stránce).

Tabulka 15 shrnuje silné a slabé stránky, které byly v souvislosti se systémem hodnocení pracovníků identifikovány.

**Tabulka 15: Silné a slabé stránky hodnocení pracovníků**

| Silné stránky   | Slabé stránky  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formální stránka systému hodnocení</li> <li>• Hodnocení zapojení / integrity vedoucích pracovníků v rámci hodnotících pohovorů</li> <li>• Účast personální manažerky na hodnotících pohovorech</li> <li>• Vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení podřízených</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formální hodnocení nezohledňuje motivaci pracovníků</li> <li>• Hodnocení zaměstnanců v dělnických profesích 1x za 3 roky</li> <li>• Vedoucí pracovníci nejsou vždy schopni rozpoznat a pochválit kvalitní pracovní výkon</li> <li>• Pracovníci nemají příliš možností hodnotit své nadřízené</li> </ul> |

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

## 5.4 Motivování a odměňování zaměstnanců

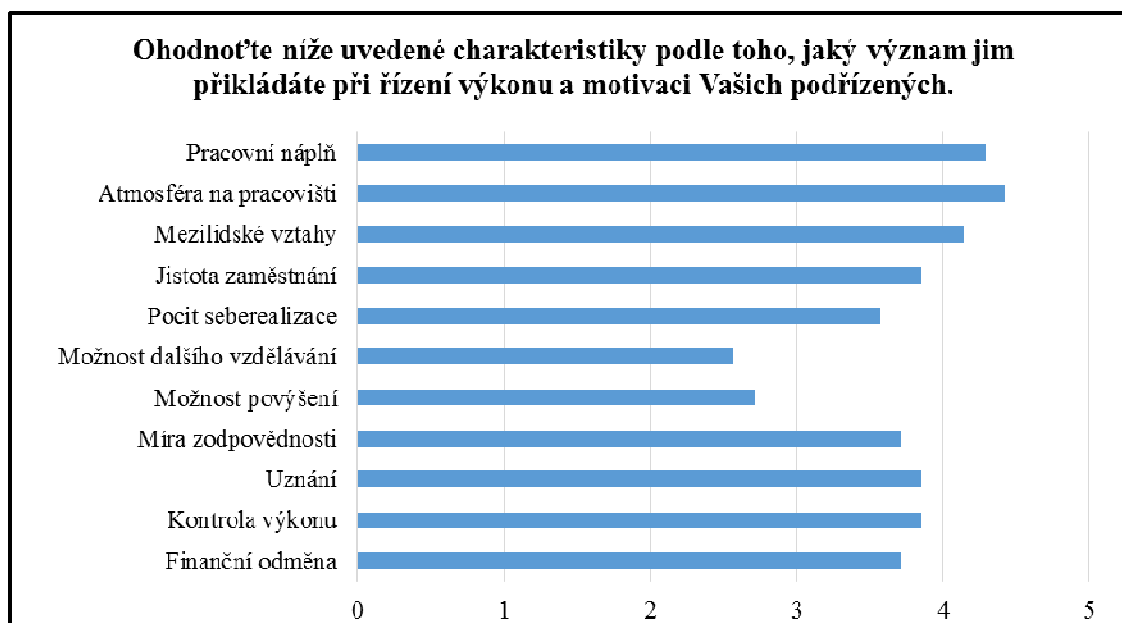
V grafu na Obrázku 15 jsou znázorněny jednotlivé motivy/stimuly<sup>44</sup> podle toho, jaký význam jim přiřkládají manažeři, útvaroví vedoucí a mistři při řízení výkonu a stimulaci svých podřízených. Za nejvýznamnější označili vedoucí pracovníci atmosféru na pracovišti, náplň práce a mezilidské vztahy. Pouze 28% vedoucích pracovníků však udává, že díky jejich stylu vedení je na pracovišti příznivé klima.

Nejmenší význam vedoucí pracovníci přiřkládají možnosti dalšího vzdělávání a povýšení svých podřízených.

<sup>43</sup> To s sebou však nese podrobnější zkoumání, což není předmětem předložené diplomové práce.

<sup>44</sup> „Motivy jsou přání nebo potřeby, které jsou vlastní každému z nás. Stimuly jsou odměny, které nás ve spojení s motivy pohánějí vpřed.“ [10, str. 13]

Obrázek 15: Vyhodnocení otázky č. 12 (dotazník pro vedoucí pracovníky)



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Motivování lidí k dosažení stanovených cílů patří mezi neodmyslitelnou součást leadershipu. Zaměstnanci firmy v rámci prováděného výzkumu uvedli, že je jejich vedoucí/firma stimuluje k vyšším výkonům výplatou budgetu, odměnami, kladným hodnocením, možností osobního růstu. Jeden z respondentů uvedl, že ho motivuje přístup jeho nadřízeného a jiný respondent udal, že je motivován (nebo spíše demotivován) ze strany vedoucího slovně – pod hrozbou trestu. Necelá polovina respondentů se k otázce vyjádřila záporně, a sice že zde není téměř žádná motivace k vyšším výkonům a dosažení cílů.

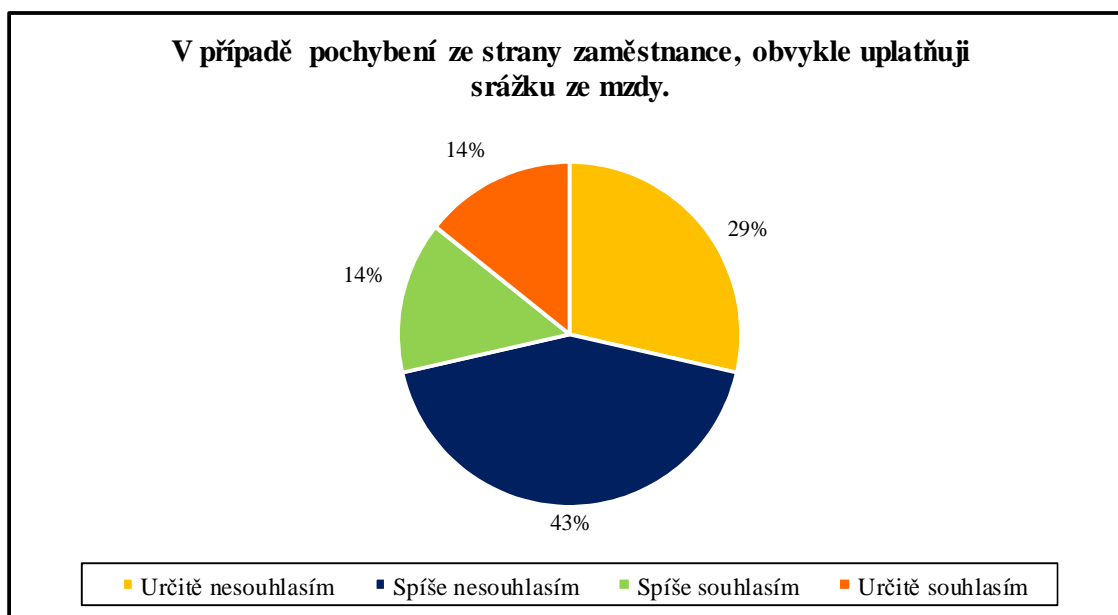
Dle vyhodnocení v Příloze G je 7% respondentů s vyšší platů ve firmě BRUSH SEM s.r.o. naprosto spokojeno a 63% spíše spokojeno. Zbylí respondenti uvedli, že jsou s vyšší své mzdy nespokojeni. Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci obvykle preferují možnost finančních odměn pro své podřízené, a že většina pracovníků považuje finanční odměnu za nejdůležitější stimul, je pro zachování jejich spokojenosti potřebné, aby se mzdy ve společnosti i v budoucnu zvyšovaly.

Vedoucí pracovníci v rámci dotazníkového šetření bez výjimky uvedli, že své podřízené za mimořádné pracovní výkony odměňují. V této oblasti se ovšem názory nadřízených a podřízených rozcházejí. Podřízení téměř z 30% uvedli, že jejich nadřízený nerozpozná a nepochválí kvalitní výkon (viz předchozí kapitola). Příčiny rozdílných výsledků patrně

spočívají v odlišném pohledu na věc. Nicméně lze do budoucna doporučit podrobnější prozkoumání této problematiky. Podřízení pracovníci se mohou cítit nedoceny, což může vést k jejich odchodu z firmy.

O tom, že odměňování nemusí být vždy v pozitivním slova smyslu, svědčí graf na Obrázku 16, který znázorňuje souhlas/nesouhlas vedoucích pracovníků s uplatněním srážky ze mzdy (v případě pochybení ze strany zaměstnance).

**Obrázek 16: Vyhodnocení části otázky č. 14 (dotazník pro vedoucí pracovníky)**



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Negativním motivačním faktorem může být v omezené míře i stres. Obvykle totiž motivuje jedince k řešení neuspokojivé situace a zlepšení výkonu (v našem případě 35% z dotazovaných zaměstnanců – viz Příloha G). 43% respondentů z řad zaměstnanců uvedlo, že nepociťuje stres ze své práce. 22% dotazovaných uvádí, že stres je vyšší než mohou snášet. Tuto skupinu zaměstnanců je potřeba blíže poznat, identifikovat příčiny vysokého stresu a pokusit se je odstranit nebo alespoň zmírnit. Zaměstnanci uvedli, že ve firmě BRUSH SEM nejvíce stresuje špatná organizace práce, termíny úkolů a na třetím místě se objevil manažer. Druh zátěže (stresor) se pak liší dle středisek a individuálních zaměstnanců.

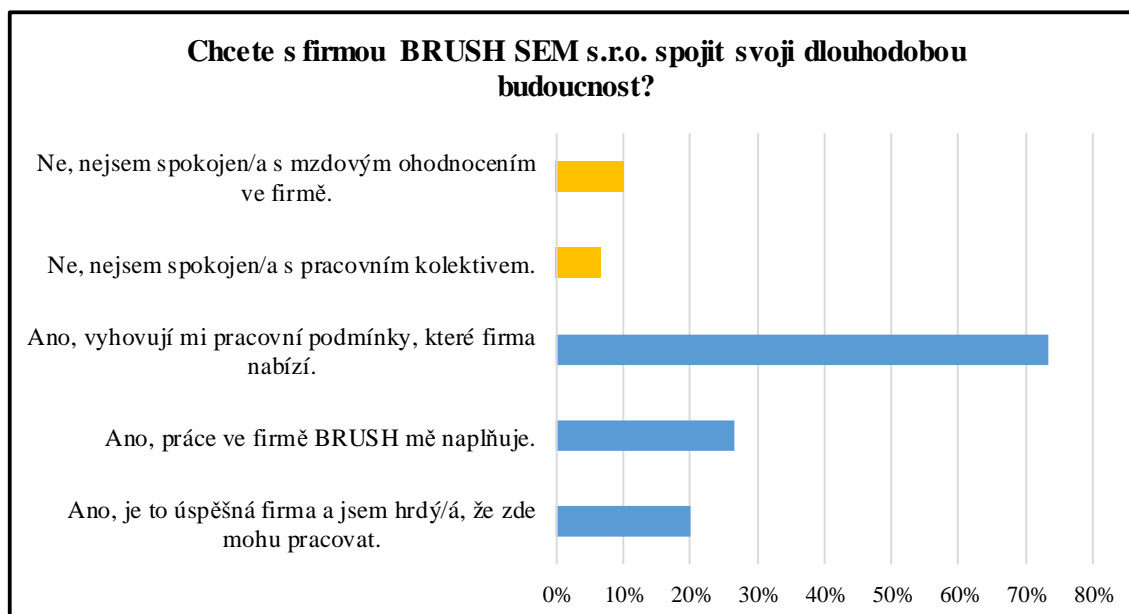
U systému odměňování je velký význam přikládán transparentnosti a spravedlnosti. Když mají zaměstnanci pocit, že jsou odměňováni spravedlivě, zvyšuje se jejich

angažovanost. Spravedlnost formálního systému odměňování hodnotili, v rámci provedeného průzkumu, vedoucí pracovníci. Dle jejich mínění však není systém příliš spravedlivý, a to si pravděpodobně myslí i jejich podřízení. Jeden z dělníků uvedl, že je potřeba zprůhlednit mzdové ohodnocení a také, že by ocenil možnost být lépe ohodnocen na základě výkonu.

Vedoucím pracovníkům byla dále položena otázka, týkající se odměňování za vedení lidí (viz Příloha F). Polovina respondentů uvedla, že je za dobré vedení lidí chválena. 38% respondentů uvedlo, že vedoucí pracovníci nejsou odměňováni přímo za vedení lidí a pouze 12% dotazovaných dostává prémie za vedení lidí (respektive za plnění cílů).

Pro ověření spokojenosti a loajality byly zaměstnancům položeny ještě doplňující otázky (viz Příloha G). 10% respondentů uvedlo, že je jejich práce baví, a proto se tam těší. Naopak 14% pracovníků do práce chodí jen proto, že musí vydělávat peníze. Většina zaměstnanců (76%) uvedla, že práci bere jako přirozenou součást svého života. Právě tyto zaměstnance je nutné lépe motivovat.

**Obrázek 17: Vyhodnocení otázky č. 18 (dotazník pro podřízené pracovníky)**



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Z dlouhodobého hlediska je pozitivní, že většina dotazovaných zaměstnanců chce s firmou spojit svoji dlouhodobou budoucnost (viz Obrázek 17). Lidé oceňují pracovní podmínky, které jim BRUSH SEM s.r.o. nabízí a jsou hrdí, že mohou pracovat v jedné z nejúspěšnějších mezinárodních firem. Důležitým stimulem pro setrvání ve společnosti je pro zaměstnance také náplň jejich práce.<sup>45</sup> Jako nejvýznamnější důvody pro odchod z firmy dělníci uvedli nespokojenost se mzdovým ohodnocením a s pracovním kolektivem.

Motivaci nemá ve firmě BRUSH SEM na starosti konkrétní člověk, odpovídá za ni personální útvar. Vedoucí pracovníci mají pak za úkol přimět své podřízené, aby ze sebe vydávali to nejlepší. O silných a slabých stránkách motivačního systému a systému odměňování ve společnosti pojednává Tabulka 16.

**Tabulka 16: Silné a slabé stránky v motivování a odměňování**

| Silné stránky   | Slabé stránky  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční motivace - spokojenost zaměstnanců s výší platu</li> <li>• Zaměstnanecké benefity (5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na firemní stravování apod.)</li> <li>• Zaměstnanci chtějí s firmou spojit svoji dlouhodobou budoucnost</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systém motivace není formálně zpracován</li> <li>• Fixní soubor zaměstnaneckých výhod</li> <li>• Pracovníci uvádějí, že je jejich nadřazení nemotivují k vyšším výkonům</li> <li>• Zaměstnanci mají pochybnosti o spravedlnosti systému odměňování</li> </ul> |

*Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013*

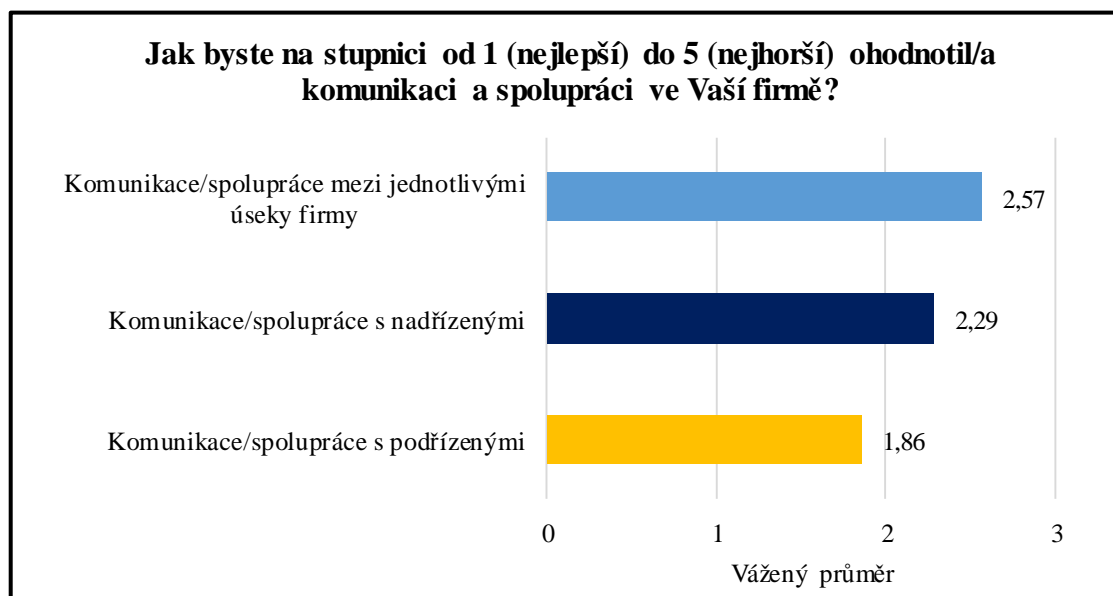
## 5.5 Firemní komunikace

Hlavní oblastí, na kterou bylo zaměřeno dotazníkové šetření, je komunikace, neboť právě ta má při vedení lidí obrovský význam. Vedoucí pracovníci firmy dostali k dispozici známky (od jedničky - nejlepší do pětky - nejhorší), kterými měli ohodnotit úroveň spolupráce a komunikace v BRUSH SEM s.r.o. Výstupy jsou zobrazeny v grafu na Obrázku 18. Nejlépe je hodnocena komunikace a spolupráce s podřízenými (43% respondentů ji ohodnotilo známkou 1), nejhůře pak spolupráce mezi jednotlivými úseky (29% respondentů ji ohodnotilo známkou 4).

<sup>45</sup> „Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe.“ [11, str. 59]



Obrázek 18: Vyhodnocení otázky č. 15 (dotazník pro vedoucí pracovníky)



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Jedním ze základních předpokladů pro splnění strategických cílů je sdílení vize a strategie firmy mezi zaměstnance. Ti v rámci průzkumu uvedli, že vize a strategie BRUSH SEM s.r.o. je sdílěna především prostřednictvím interních dokumentů (briefy, nástěnky). 22% zaměstnanců se domnívá, že vize a strategie není mezi zaměstnance v dělnických profesích příliš šířena.

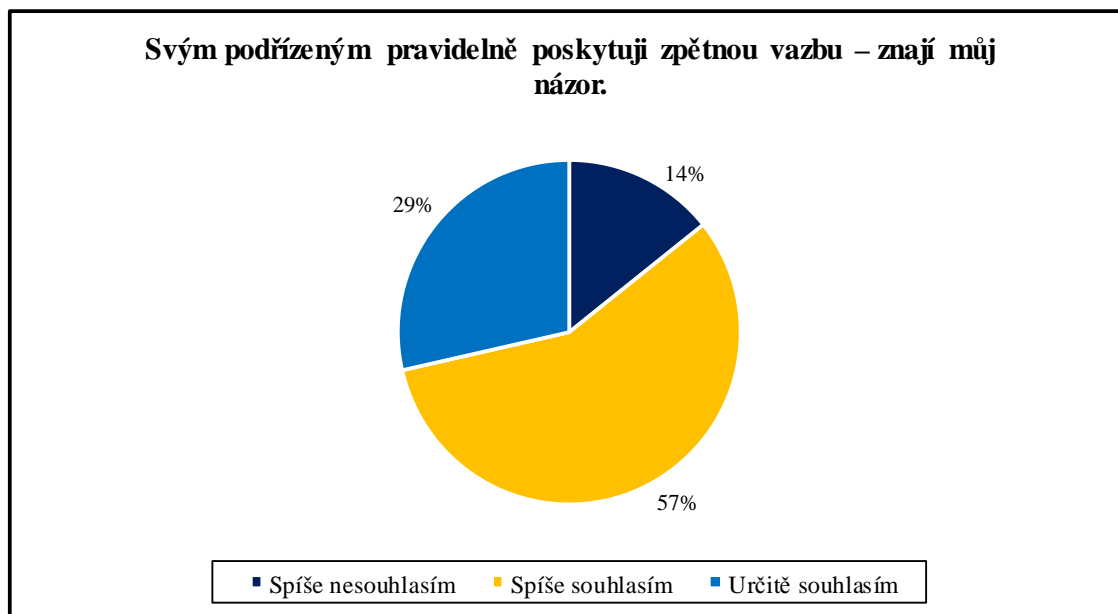
Pro seznámení s cíli a úkoly využívají vedoucí pracovníci obvykle pracovní porady (viz Příloha F). Zhruba 43% respondentů z řad vedoucích pracovníků udává, že dlouhodobé cíle společnosti zná jen management na nejvyšší úrovni. Stejný počet respondentů se domnívá, že strategické cíle znají všichni vedoucí pracovníci a někteří řadoví zaměstnanci. 6,25% dotázaných uvádí, že dlouhodobé cíle znají všichni zaměstnanci firmy, během několika namátkových rozhovorů bylo ale zjištěno, že to tak není.

Značný význam má také to, zda výrobní dělníci vědí, pro koho vyrábí. V rámci dotazníkového šetření uvedli všichni dotazovaní, že vědí, kdo je konečným zákazníkem. Ačkoliv to někteří zaměstnanci nepovažují za důležité, mohou být pyšní, že se právě oni podílejí na výrobě turbogenerátorů, které putují do celého světa. Je třeba si uvědomit, že lidé nejsou stroje a potřebné informace dodávají jejich práci smysl.

Jak bylo již mnohokrát řečeno, manažer musí pracovníkovi průběžně poskytovat zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon i na plnění jeho vzdělávacích a rozvojových

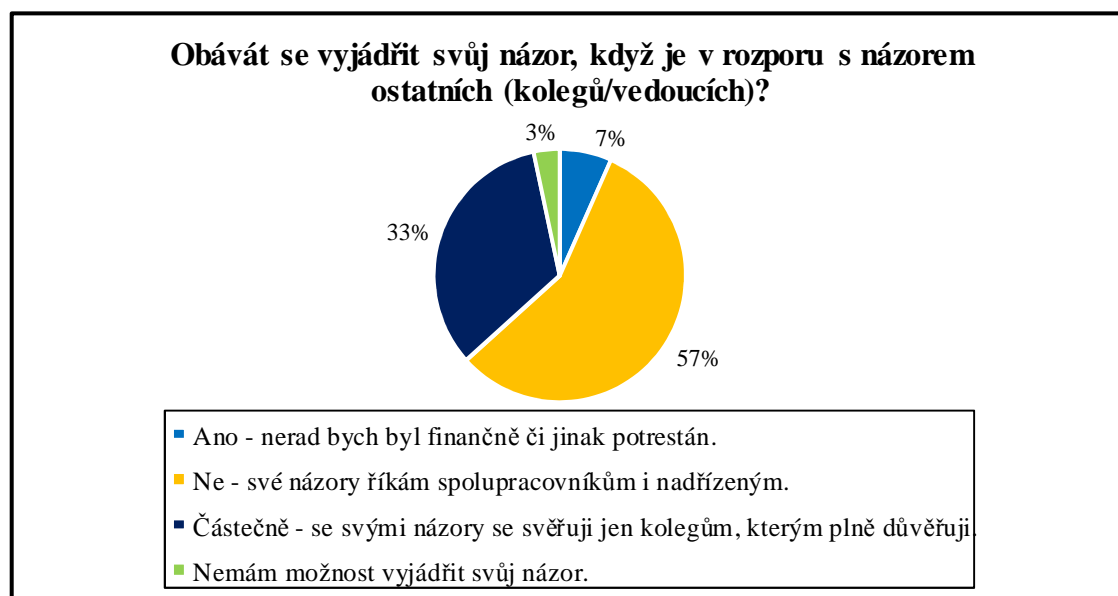
plánů.<sup>46</sup>[11] Vyjádření vedoucích pracovníků firmy BRUSH SEM ohledně zpětné vazby je uvedeno v grafu na Obrázku 19.

Obrázek 19: Vyhodnocení části otázky č. 14 (dotazník pro vedoucí pracovníky)



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Obrázek 20: Vyhodnocení otázky č. 4 (dotazník pro podřízené pracovníky)



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

<sup>46</sup> Vyžaduje to pochopitelně soustavné monitorování pracovního výkonu každého podřízeného pracovníka.

V rámci efektivní komunikace by měl být každý pracovník veden k tomu, aby neváhal kdykoliv přijít za svým nadřízeným s jakoukoliv pracovní záležitostí. Mělo by mu být nasloucháno a umožněno, aby vyslovoval své náměty a kritické připomínky. [11] Během dotazníkového šetření byla zaměstnancům položena otázka, zda se obávají vyjádřit svůj názor, když je v rozporu s názorem ostatních (kolegů/vedoucích). Většina respondentů odpověděla, že své názory říká svým kolegům i nadřízeným (viz Obrázek 20 na předchozí stránce). 33% respondentů udává, že své názory a připomínky říká pouze svým kolegům. 7% zaměstnanců se obává vyjádřit svůj názor, aby za něj nebylo finančně či jinak potrestáno. Tyto obavy je do budoucna potřeba rozptýlit a vybudovat prostředí důvěry.

Vyjádření názoru je pouze začátek. Důležité je, aby byl problém či připomínka akceptován a vyřešen ke spokojenosti zúčastněných stran. 90% pracovníků uvedlo, že jejich nadřízený se problémem blíže zabývá a 10% dotazovaných uvádí opak, tedy že problém obvykle není řešen, což je na pováženou.

Pro posouzení kvality firemní komunikace byla respondentům z řad zaměstnanců položena otázka zaměřená na srozumitelnost příkazů a nařízení od jejich vedoucích (viz Příloha G). 58% respondentů uvedlo, že jsou příkazy naprosto srozumitelné. 35% pracovníků se domnívá, že úkoly nejsou vždy jasně definovány a 7% respondentů uvedlo, že často přesně neví, co mají dělat.

Další záležitostí je proměnlivost požadavků vedoucích pracovníků.  $\frac{3}{4}$  dotazovaných zaměstnanců uvádí, že se požadavky vedoucích pracovníků mění dle konkrétní zakázky, což je pochopitelné. Naopak 20% respondentů odpovědělo, že se požadavky jejich nadřízených mění neustále. Tato hodnota rozhodně není zanedbatelná. Vedoucí pracovníci by měli brát názor svých kolegů v úvahu a vždy jim vysvětlit, proč je potřeba dělat „to“ či „ono“.

Pro většinu zaměstnanců hrají velkou roli vztahy s pracovními nejbližšími kolegy a celková atmosféra na pracovišti. Cca 64% respondentů v dělnických profesích uvedlo, že někteří jedinci v jejich okolí narušují spolupráci, což má vliv na výkon celé skupiny. 36% respondentů pak označuje spolupráci za bezproblémovou. Vedoucí pracovníci se dle průzkumu domnívají, že vztahy na jejich pracovišti jsou vesměs bezproblémové a jen někdy se objeví konflikt. (Ty jsou z 36% osobní a z 64% interpersonální povahy.)

Na řešení konfliktů se pak nadřízení podílejí z 86% (14% uvádí, že záleží na konkrétní situaci).

Všechny silné a slabé stránky z oblasti komunikace jsou shrnuty v Tabulce 17.

**Tabulka 17: Silné a slabé stránky ve firemní komunikaci**

| Silné stránky  | Slabé stránky   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor</li> <li>• Vedoucí pracovníci řeší problémy a konflikty svých podřízených</li> <li>• Vedoucí pracovníci poskytují zpětnou vazbu svým podřízeným</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vize a strategie společnosti není šířena mezi všechny pracovníky (špatný přenos informací mezi vedením společnosti a dělníky)</li> <li>• Strategické cíle společnosti zná jen management na nejvyšší úrovni</li> <li>• Jsou zde jedinci, kteří narušují spolupráci celé skupiny</li> <li>• Nízká úroveň komunikace mezi úseky</li> <li>• Někteří vedoucí pracovníci nenaslouchají svým podřízeným</li> </ul> |

*Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013*

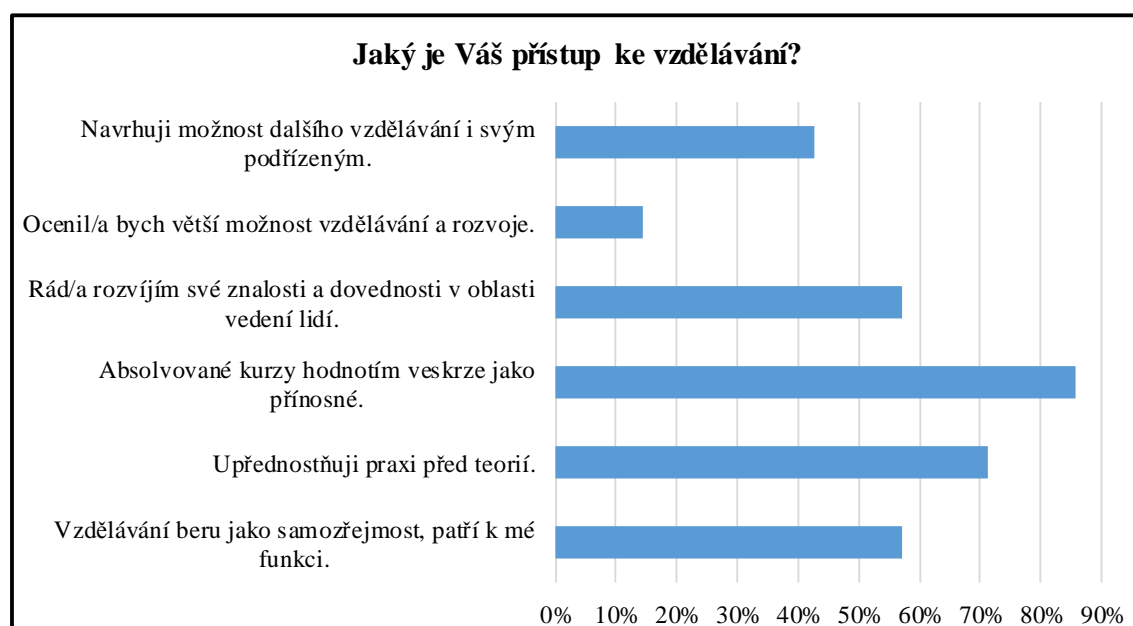
## 5.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jak bylo řečeno již v kapitole 4.7, systém vzdělávání ve společnosti BRUSH SEM je na vysoké úrovni. V roce 2013 absolvovali manažeři a mistři 5 dvoudenních tréninků v oblasti leadershipu a 4 koučovací dny, na tyto tréninky navazující. [1] Důležitější než frekvence školení je ovšem jejich přínos. V rámci realizovaného šetření označilo tréninky za přínosné 86% z dotazovaných respondentů, což je pozitivní. Respondenti dále uvádějí, že upřednostňují praxi před teorií, a proto lze konstatovat, že koučování je vhodně zvolenou metodou pro rozvoj pracovníků. (viz Příloha F)

Dle nastaveného systému, vyplňují zaměstnanci společnosti vždy po skončení kurzu formulář, ve kterém hodnotí jeho efektivnost, obsah a lektory. Výstupy z formulářů slouží jako zpětná vazba pro personalistky, jenž mají na starosti výběr vzdělávací agentury. Neméně důležitá je po absolvování kurzu zpětná vazba od kolegů zúčastněného zaměstnance. Nadřízení pracovníci poskytují zpětnou vazbu, která se týká uplatnění získaných poznatků v pracovní činnosti, zlepšení pracovních výsledků a celkového přínosu vzdělávací akce. Podstatné je, aby zpětná vazba byla poskytnuta opakovaně, nikoliv jen jednou krátce po skončení kurzu.

Předmětem dalšího zkoumání byla motivace a odměny pro absolventy kurzů. Personální manažerka firmy uvedla, že samotná možnost účastnit se kurzu je pro zaměstnance benefitem. Odměnou je pak mzda za dobu strávenou na kurzu a občerstvení. Otázkou zůstává, zda to tak vnímají i zaměstnanci, kterých se vzdělávání týká. Proto do budoucna doporučuji větší propojení mezi systémem vzdělávání; motivace a odměňování.

**Obrázek 21: Vyhodnocení otázky č. 17 (dotazník pro vedoucí pracovníky)**



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Na Obrázku 21 můžeme dále vidět, že 57% z dotázaných vedoucích pracovníků má zájem o rozvíjení svých znalostí a dovedností v oblasti vedení lidí. 43% respondentů navrhuje možnost vzdělávání i svým podřízeným. Ačkoliv nejsou známy přesné důvody, je toto číslo poměrně nízké. Možnost dalšího vzdělávání svých podřízených označili vedoucí pracovníci jako středně významnou (více v kapitole 5.4).

Celkové shrnutí silných a slabých stránek v oblasti vzdělávání je zaznamenáno v Tabulce 18.

Tabulka 18: Silné a slabé stránky v oblasti vzdělávání

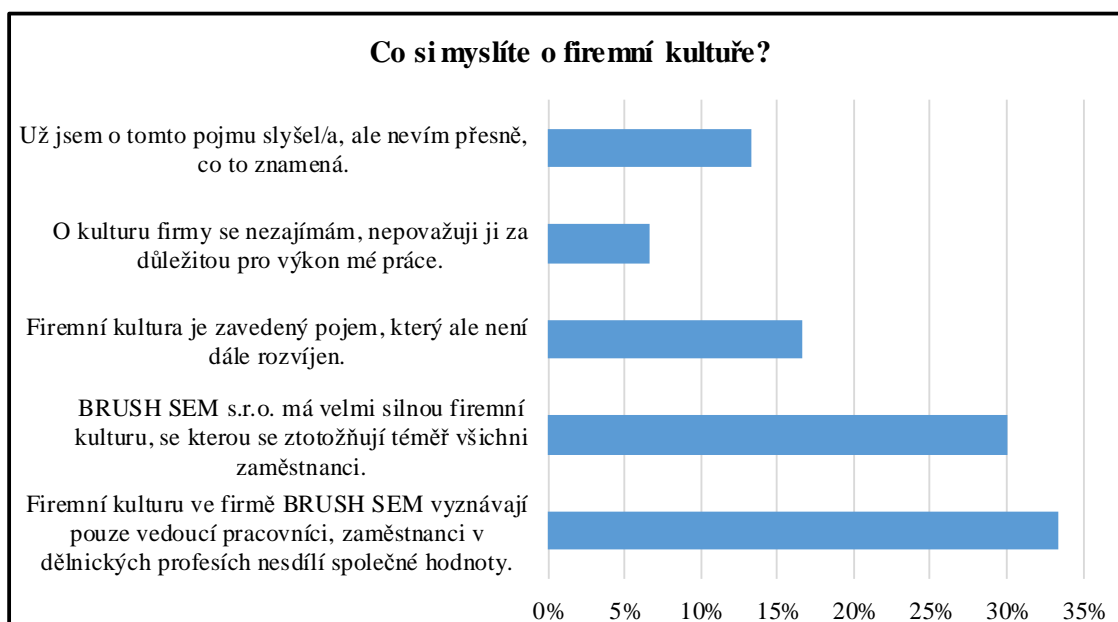
| Silné stránky  | Slabé stránky   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formální stránka systému vzdělávání</li> <li>• Realizace Talent Akademie (výchova talentů)</li> <li>• Realizace kurzů o leadershipu (vedoucí pracovníci je hodnotí jako přínosné a intenzitu jako optimální)</li> <li>• Koučování vedoucích pracovníků</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpětná vazby od kolegů školeného pracovníka probíhá obvykle pouze jednorázově (krátce po absolvování kurzu)</li> <li>• Malá provázanost vzdělávacího systému se systémem motivace a odměňování</li> <li>• Vedoucí pracovníci přikládají dalšímu vzdělávání svých podřízených střední význam</li> </ul> |

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

## 5.7 Firemní kultura

BRUSH SEM s.r.o. je rychle se rozvíjející mezinárodní firmou, ve které probíhá neustálé zlepšování, což vyžaduje, aby se věnovala pozornost mnoha faktorům, včetně vedení lidí, sdílení hodnot organizace, rozvoje struktur, procesů a lidí a především vybudování kultury vysokého výkonu zahrnující náročné a podnětné cíle. [5]

Obrázek 22: Vyhodnocení otázky č. 15 (dotazník pro podřízené pracovníky)



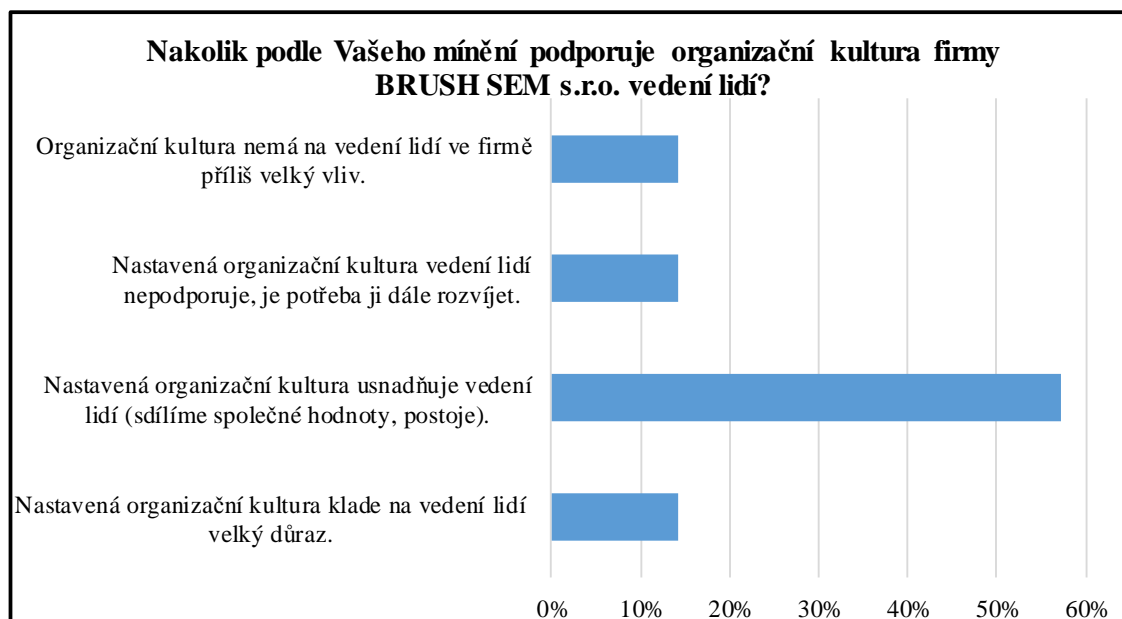
Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

V rámci dotazníkového šetření byla zaměstnancům položena otázka, co si myslí o firemní kultuře. Jak ukazuje graf na Obrázku 22, nejvíce lidí odpovědělo, že firemní kulturu ve firmě BRUSH SEM vyznávají pouze vedoucí pracovníci. Na druhou stranu velká část respondentů uvádí, že firma má velmi silnou firemní kulturu, se kterou se ztotožňují téměř všichni zaměstnanci. Sílu firemní kultury tedy nelze jednoznačně posoudit. Z externího pohledu se jeví, že strategie firmy je v souladu s firemní kulturou.

Někteří respondenti z řad dělníků odpověděli, že nevědí přesně, co pojem kultura firmy znamená, a že ji nepovažují za důležitou pro výkon své činnosti. Tento nedostatek mohou částečně odstranit vedoucí pracovníci, neboť právě oni by měli být nositeli firemní kultury.

57% vedoucích pracovníků uvádí, že nastavená firemní kultura usnadňuje vedení lidí, což je pozitivní. (viz Obrázek 23 zpracovaný dle údajů z Přílohy F).

**Obrázek 23: Vyhodnocení otázky č. 5 (dotazník pro vedoucí pracovníky)**



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Tabulka 19 obsahuje silné a slabé stránky týkající se firemní kultury společnosti BRUSH SEM.

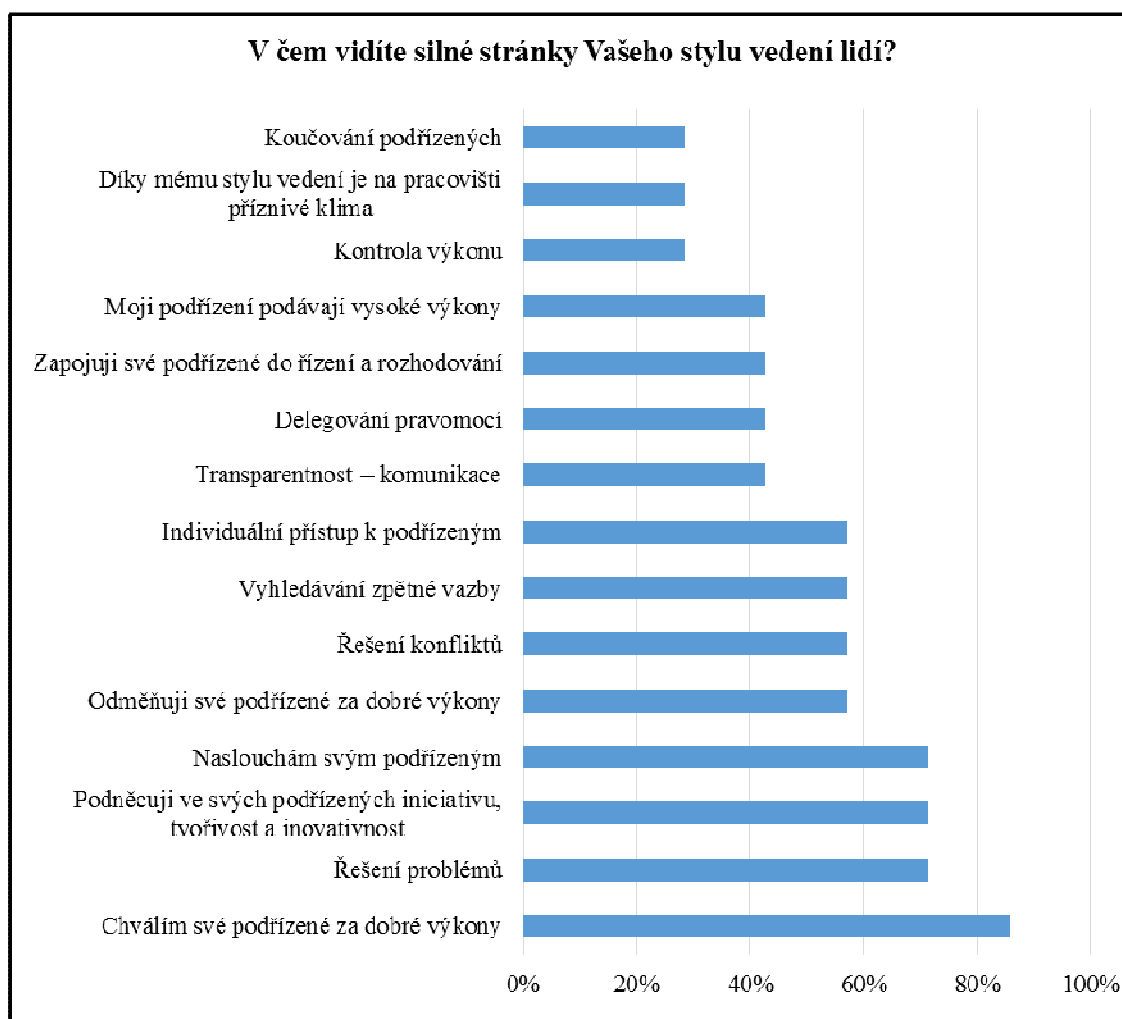
Tabulka 19: Silné a slabé stránky nastavené firemní kultury

| Silné stránky  | Slabé stránky   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie firmy je v souladu s firemní kulturou</li> <li>• Firemní kultura usnadňuje vedení lidí</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultuře firmy není věnována příliš velká pozornost.</li> </ul> |

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

## 5.8 Shrnutí silných a slabých stránek v oblasti vedení lidí

Obrázek 24: Vyhodnocení otázky č. 9 (dotazník pro vedoucí pracovníky)



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Po provedené analýze lze konstatovat, že vedení lidí je ve firmě BRUSH SEM na poměrně dobré úrovni. Velmi kladně hodnotím propracovaný systém vzdělávání



vedoucích pracovníků v oblasti leadershipu, zejména koučování<sup>47</sup> manažerů a mistrů. Jako nedostatek se jeví slabé propojení mezi systémem vzdělávání a systémem motivace a odměňování. Bylo však zjištěno, že vedoucí pracovníci mají ke svému vzdělávání kladný přístup a považují ho za přínosné. Slabou stránkou, kterou je potřeba v budoucnu eliminovat, je výhradní používání autoritativního stylu řízení u některých nadřízených. Existují situace, kdy nelze jiný styl vedení použít. Nicméně dobrý lídr je schopen pro dosažení cílů volit různé metody vedení lidí. Tři čtvrtiny vedoucích pracovníků označují za svoji silnou stránku podněcování iniciativy, tvořivosti a inovativnosti u svých podřízených (viz Obrázek 24), což je charakteristické pro koučovací styl. Tento styl vedení lidí doporučuji ve firmě dále rozvíjet (vzhledem k organizační kultuře, která je zaměřená na neustálé zlepšování).

Důležitým stimulem pro vysoký výkon pracovníků je atmosféra na pracovišti a mezilidské vztahy. BRUSH SEM s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům (ve srovnání s lokální konkurencí) nadprůměrné pracovní podmínky, jen několik vedoucích pracovníků však uvádí, že díky jejich stylu vedení je na pracovišti příznivé klima. Ne všichni vedoucí pracovníci jsou schopni posoudit potenciál svých podřízených a bariéry, které jim brání ve vysokém výkonu. Zde je prostor pro zlepšení.

Ačkoliv má většina zaměstnanců ve své přímé nadřízené důvěru, někteří pracovníci jsou nespokojeni s nevhodným přístupem a nadřazeným chováním svých vedoucích. Právě těmto poznámkám je potřeba věnovat pozornost, neboť z dlouhodobého hlediska je pro firmu žádoucí, aby všichni pracovníci zejména pak vedoucí, vyznávali ty správné hodnoty (nejen profesní, ale i lidské).

Z hospodářských výsledků společnosti vyplývá, že zaměstnanci efektivně plní stanovené cíle. Pro neustálý růst výkonnosti je ale důležité, aby lidi jejich práce bavila a byli ve firmě spokojeni. Někteří jedinci v dotazníkovém šetření uvedli, že postrádají motivaci ze strany svých nadřízených, což je potřeba v budoucnu zlepšit. Vedoucí pracovníci jsou ve velké míře orientováni na výkon, co zde ale částečně chybí je zaměření na lidi a jejich pocity.

Dle průzkumu jsou zaměstnanci v dělnických profesích k firmě loajální, na čem je však potřeba zapracovat, je jejich angažovanost a sdílení informací. V první řadě jde o sdílení

---

<sup>47</sup> Na zvažení je pouze realizace koučinku externí agenturou. Hlavní výhodou je vysoká úroveň vzdělání externího kouče a zkušenosti z různých firem, za nevýhodu naopak považují neznalost prostředí a kultury firmy BRUSH v reálném čase. Je zde také riziko nedůvěry ze strany zaměstnance k neznámému kouči.

vize a strategie firmy od top managementu přes střední a liniový management ke každému zaměstnanci a v opačném směru pak o podávání námětů na zlepšení. Téměř 80% dělníků se domnívá, že se ve firmě pracuje neefektivně, a že by firma mohla růst rychleji. Zde se projevuje důležitost aktivního naslouchání ze strany vedoucích pracovníků, motivace zaměstnanců ke sdílení informací (poskytování zpětné vazby) a odměňování zlepšujících nápadů.

## 6 Program rozvoje vedení lidí

Na základě silných a slabých stránek (viz Příloha H), které byly identifikovány v předchozí kapitole, bude nyní navržen program rozvoje vedení lidí. Hlavním přínosem programu bude stanovení cílů, jejichž splnění podpoří úspěšnou realizaci strategických cílů společnosti.

Oblastmi, ve kterých dle provedeného průzkumu existuje největší potenciál pro zlepšení (ve směru naplňování výkonnostních cílů pracovníků a pracovních skupin), je komunikace, motivace a stimulace pracovníků.

Součástí předloženého programu budou doporučení ve formě úkolů (zaměřená mimo jiné na posílení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky); opatření pro splnění úkolů a podpůrné prostředky pro uskutečnění cílů.

### 6.1 Hlavní cíle a úkoly

#### **Cíl 1: Zlepšit komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci**

Vedoucí pracovníci v rámci dotazníkového šetření ohodnotili komunikaci se svými podřízenými průměrnou známkou 1, 86 (kdy známka 1 byla nejlepší a známka 5 pak nejhorší, viz Obrázek 15). Toto hodnocení se po analýze odpovědí z dotazníků pro podřízené plně nepotvrdilo. Zaměstnanci v dělnických profesích shledávají komunikaci s některými svými nadřízenými, jako nevyhovující. Pro zvýšení výkonnosti a dosažení všech strategických cílů společnosti bude tedy v následujícím období podstatné zlepšit obousměrnou komunikaci ve vztahu nadřízený/podřízený. Daný cíl se týká všech vedoucích pracovníků zejména pak mistrů a vedoucích jednotlivých oddělení, ti ponесou za splnění cíle odpovědnost. Nezbytná bude rovněž účast personálního útvaru, který zajišťuje vzdělávací kurzy a podílí se na hodnocení vedoucích pracovníků dle nastaveného systému společnosti.

Na základě výstupů dotazníkového šetření (viz Příloha H) byly stanoveny úkoly, které se jeví jako klíčové pro odstranění zjištěných nedostatků a splnění určeného cíle.

**Úkol 1:** Opakovaně vysvětlit zaměstnancům význam zpětné vazby a snažit se odstranit bariéry, které jim brání v poskytování zpětné vazby.

***Opatření pro splnění úkolu***

- Vedoucí jednotlivých výrobních oddělení a mistři budou informovat zaměstnance o funkci zpětné vazby a budou je pravidelně žádat o její poskytování.
- Prezentace získaných výstupů v rámci výrobních porad.

**Úkol 2:** Aktivně naslouchat svým podřízeným, zabývat se jejich názory a připomínkami.

***Opatření pro splnění úkolu***

- Aplikovat aktivní naslouchání<sup>48</sup> při jednání s podřízenými (i nadřízenými) pracovníky.

**Úkol 3:** Eliminovat nepříznivé dopady změn požadavků vedoucích pracovníků na podřízené.

***Opatření pro splnění úkolu***

- V případě změny požadavků jasně vysvětlit význam změny.
- Přesně definovat nové úkoly.
- Ověřit si, zda všichni zaměstnanci novým požadavkům rozumí.

**Cíl 2: Zlepšit komunikaci napříč společnostmi (zejména pak mezi jednotlivými úseky firmy BRUSH SEM)**

V celkovém hodnocení firemní komunikace dopadla nejhůře komunikace mezi jednotlivými vnitropodnikovými úseky (a odděleními v rámci výrobního úseku). Vedoucí pracovníci klasifikovali spolupráci s ostatními firemními útvary průměrnou známkou 2,57. Z dotazníků pro zaměstnance v dělnických profesích vyplynulo, že neefektivní komunikace mezi odděleními způsobuje časové prodlevy a zbytečně tak komplikuje průběh výroby. Z tohoto důvodu doporučuji pokračovat v denních setkáních

<sup>48</sup> Věnovat podřízenému pracovníkovi pozornost; respektovat ho; projevit zájem; vcítit se do jeho situace; rozpoznat, co chce pracovník sdělit; je-li to nutné položit doplňující otázky; následně poskytnout zpětnou vazbu.

na jednotlivých pracovištích, které se během tří měsíců svého fungování velmi osvědčily a dále navrhuji úkoly pro splnění stanoveného cíle.

Jak bylo řečeno již v kapitole 3.1, za efektivnost interní komunikace zodpovídá ředitel společnosti, bude mít tedy na starosti i průběžné kontroly plnění stanoveného cíle. Za zlepšení komunikace mezi jednotlivými úseky budou dále zodpovědní odborní ředitelé a útvaroví vedoucí. Personální útvar pak podpoří integraci společnosti organizací firemních akcí (př. bowling a letní akce na plovárně v Hradišti, které se každoročně konají) a zajištěním vzdělávání v oblasti komunikace a vzájemné spolupráce (dle každoročního plánu vzdělávání).

Zlepšení komunikace napříč společností je důležité zejména pro strategické cíle zvýšení produktivity práce; optimalizace nákladů na nekvalitu; zkrácení Lead Time pro opakované stroje všech typů DAX; zavedení výroby vysoce účinného synchronního turbogenerátoru DAX 87-520 a inovovaného generátoru DAX 62-170 se zvýšeným výkonem.

**Úkol 1:** Šířit vizi a strategii společnosti mezi všechny zaměstnance.

***Opatření pro splnění úkolu***

- Při revizi či stanovení nových strategických cílů bude top management informovat střední a liniový management o změnách.<sup>49</sup>
- Linioví vedoucí následně přenesou informace o směru, kterým se firma BRUSH SEM bude v budoucnu ubírat mezi své podřízené.<sup>50</sup>

**Úkol 2:** Zavést „Dny otevřených dveří“ u všech odborných ředitelů a útvarových vedoucích.

***Opatření pro splnění úkolu***

- Určit jeden den v týdnu a časové rozmezí, ve kterém budou odborní ředitelé a útvaroví vedoucí k dispozici všem zaměstnancům firmy.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> V rámci dotazníkového šetření se prokázalo, že strategické cíle společnosti nejsou známy všem vedoucím pracovníkům. Tento nedostatek je potřeba v budoucnu odstranit.

<sup>50</sup> Všichni pracovníci by měli mít možnost vidět a pochopit, jak jejich výkon přispívá k naplnění strategických cílů a rozvoji společnosti.

**Úkol 3:** Pracovníci z top managementu<sup>52</sup> firmy budou v přímém kontaktu s řadovými zaměstnanci.

***Opatření pro splnění úkolu***

- Manažeři (s výjimkou těch, kteří budou na služební cestě) navštíví několikrát za týden jednotlivá pracoviště a pozdraví se se zaměstnanci.<sup>53</sup>

**Úkol 4:** Vedoucí pracovník<sup>54</sup> si vyhradí jeden den ve čtvrtletí, kdy půjde pomáhat dělníkům do výrobního úseku.

***Opatření pro splnění úkolu***

- Prezentace nového úkolu na poradě vedení a následné seznámení mistrů<sup>55</sup> s úkolem (v rámci výrobní porady).
- Každý vedoucí si vybere jeden den ve čtvrtletí (7, 5 hod.) a pracoviště<sup>56</sup> pro splnění úkolu.
- Vedoucí pracovník si vyzvedne ve výdejně pracovní oděv.
- Vedoucí pracovník v případě potřeby absolvuje školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

**Cíl 3: Stimulovat výkonnost pracovníků a účast na neustálém zlepšování**

Z provedeného průzkumu vyplývá, že je potřeba pracovníky více motivovat, respektive eliminovat faktory, který vyvolávají jejich nespokojenost a odrazují je od toho, aby do práce chodili rádi.

Firma jako celek nabízí různé stimuly a odměny, prostor pro zlepšení je tedy spíše v přístupu vedoucích pracovníků ke svým podřízeným. Stimulace výkonnosti bude i nadále součástí osobních cílů jednotlivých vedoucích pracovníků od top managementu po liniový management. Na plnění cíle se bude podílet rovněž personální útvar, který

<sup>51</sup> Vybraný termín bude schválen na poradě vedení. V případě, že nebude moci vedoucí pracovník termín z vážného důvodu některý týden dodržet, určí si jiný den a čas, kdy bude pro své kolegy k dispozici.

<sup>52</sup> Týká se top managementu, který sídlí v Plzeňském závodě BRUSH.

<sup>53</sup> Opatření platí zejména pro generálního ředitele firmy. Krátký rozhovor přispěje motivaci zaměstnanců.

<sup>54</sup> Vedoucí oddělení, vedoucí úseku.

<sup>55</sup> Mistři budou vedoucím pracovníků přidělovat činnosti, které mohou vykonávat s ohledem na bezpečnost a kvalifikaci vedoucích pracovníků.

<sup>56</sup> Není možné plnit úkol 2x po sobě na stejném pracovišti.

zajišťuje hodnocení pracovníků, osobní rozvoj a vyjednává s odbory výši mzdy a bonusu.

Pro splnění strategických cílů společnosti (zejména pro zvýšení zainteresovanosti pracovníků na zlepšování interních procesů) byly navrženy níže uvedené úkoly.

**Úkol 1:** Dosahovat vysoké úrovně motivovanosti podřízených pracovníků.

***Opatření pro splnění úkolu***

- Poskytovat podřízeným více uznání, chválit je za úspěšné výsledky a celkově vytvářet na pracovišti příznivé klima.
- Pracovat se zlepšujícími nápady všech pracovníků.
- Upozorňovat pracovníky na vazbu mezi výkonem a odměnami.
- Zadávat podřízeným úkoly, při kterých budou moci plně využít své schopnosti a dovednosti.<sup>57</sup> (Kontrolovat jejich plnění, odměňovat pracovníky.)
- Poskytovat zaměstnancům své zkušenosti. Dbát na sdílení zkušeností.
- Klást větší důraz na vzdělávání podřízených (rozvoj znalostí a dovedností potřebných pro zlepšování výkonu).

**Úkol 2:** Zabývat se spravedlivostí systému odměňování pracovníků.

***Opatření pro splnění úkolu***

- Sepsat náměty na zlepšení systému hodnocení a odměňování na jednotlivých pracovištích.<sup>58</sup>
- Projednat náměty na poradě s výrobním ředitelem a personální manažerkou.
- Provést kroky, které povedou ke zlepšení systému.

**Úkol 3:** Posoudit, zda jsou správní lidé na správných místech.<sup>59</sup>

<sup>57</sup> Opatření je podmíněno strukturou skupiny. Není samozřejmě možné, aby se někteří jedinci vyhýbali činnostem, které nechce nikdo dělat.

<sup>58</sup> V rámci provedeného dotazníkového šetření se bohužel nepodařilo zjistit konkrétní nedostatky spojené se záporným hodnocením spravedlnosti systému. Je tedy potřeba, aby v následujícím období vedoucí pracovníci posoudili, do jaké míry se jejich zaměstnanci cítí ocenění a poradili se s nimi o námětech na zlepšení systému odměňování.

**Opatření pro splnění úkolu**

- V rámci formálního hodnocení vedoucích pracovníků udělat několik namátkových rozhovorů s jejich podřízenými.<sup>60</sup> (Získané poznatky zohlednit při hodnocení a plánování osobního rozvoje hodnoceného.)
- Identifikovat jedince, kteří narušují spolupráci skupiny a určit postup pro zlepšení.<sup>61</sup>

**6.2 Postup pro splnění cílů**

Nové cíle je potřeba prezentovat na poradě vedení (zdůraznit význam jednotlivých úkolů) a následně rozdat v tištěné podobě všem vedoucím pracovníkům, kteří budou zodpovídat za jejich splnění.

Cíle budou implementovány v roce 2014, kdy bude kontrolováno i plnění jednotlivých úkolů. Průběžné výstupy budou příslušní manažeři prezentovat generálnímu řediteli vždy na konci čtvrtletí<sup>62</sup>. V případě potřeby bude provedena revize úkolů a cílů.

Vzhledem k nefinanční povaze stanovených cílů bude poměrně obtížné sledovat úroveň jejich plnění během plánovaného období. Zlepšení komunikace, výkonnost pracovníků a účast na zlepšujících opatřeních mohou odhadnout vedoucí pracovníci. Dále navrhuji vytvoření jednotného dotazníku (pro nadřízené i podřízené pracovníky), který by na konci roku 2014 pomohl posoudit aktuální situaci, co se týče komunikace a motivace. Zaměstnancům by byly položeny stejné otázky a výstupem by byl průnik odpovědí vedoucích pracovníků a jejich podřízených (což by přispělo k větší objektivitě průzkumu). Nezbytné je, aby všichni zaměstnanci pochopili význam dotazníku a své odpovědi si předem pečlivě uvážili. V rámci průzkumu by mohly být položeny otázky typu:

- Jak hodnotíte komunikaci a spolupráci ve Vaší firmě?

<sup>59</sup> Tento úkol je nejvýznamnější ze všech, a proto se domnívám, že by se jím firma měla v budoucnu blíže zabývat. Dotazníkové šetření realizované mezi zaměstnanci v dělnických profesích poukázalo na nedostatky vedoucích pracovníků (zvláště co se týče charakterových vlastností). Někteří jedinci vyjádřili též nespokojenost s pracovním nasazením některých svých kolegů.

<sup>60</sup> Rozhovory s podřízenými pracovníky (cca se třemi) bude mít na starosti personální manažerka (která vysvětlí dělníkům smysl hodnocení jejich vedoucího). V případě závažných nedostatků bude potřeba provést podrobnější analýzu situace a zvážit další setrvání jedince ve firmě.

<sup>61</sup> Na splnění opatření budou vedoucí pracovníci spolupracovat se svými podřízenými. Cílem je zlepšit výkon celé skupiny a minimalizovat neshody.

<sup>62</sup> Nové cíle budou součástí osobních cílů vedoucích pracovníků pro jednotlivá čtvrtletí roku 2014.



- Jaké překážky vidíte v komunikaci nadřízený/podřízený?
- Nakolik se domníváte, že jsou vztahy na Vašem pracovišti bezproblémové?
- Jak spravedlivé je podle Vašeho názoru posuzování pracovního výkonu?
- Jaký význam přikládáte následujícím motivům a stimulům (finanční odměna, uznání, možnost povýšení, pocit seberealizace, možnost dalšího vzdělávání, mezilidské vztahy, atmosféra na pracovišti, pracovní náplň)?
- Do jaké míry považujete nastavený systém odměňování za spravedlivý?
- a další.

## 6.2.1 Podpůrné prostředky

### 6.2.1.1 Sdílené hodnoty

Mezi základní hodnoty, které je potřeba ve firmě BRUSH SEM v souvislosti s neustálým zlepšováním sdílet patří:

- **Respekt k lidem** – naslouchání jejich nápadům a starostem; víra, že mají inteligenci, odbornost a zkušenosti k tomu, aby pozitivně přispívali k plnění strategických cílů organizace.
- **Důvěra k lidem** – management musí věřit, že pracovníci jsou schopni samostatně konat a pracovníci musejí věřit, že management nezneužije jejich nápady k jejich škodě.
- **Spolupráce** – pracovníci s různými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi vyřeší společně problém efektivněji než jedinec sám.
- **Otevřenost** – pokroku se dosáhne nejlépe tehdy, když si lidé otevřeně vyměňují informace a vyslovují bez obav nebo snah o svůj vlastní prospěch své názory, chovají se k sobě čestně a poctivě. [5]

### 6.2.1.2 Styl vedení

Pro dosažení strategických cílů organizace je nezbytné, aby vedoucí pracovníci dokázali posoudit, jaký styl vedení v dané situaci použít a oprostili se od častého užívání autoritativního stylu. Důležité je vytvoření atmosféry, ve které je „slyšet pravda“, tzn.

vést pomocí otázek, ne odpovědí; používat rozhovor a diskusi, nikoliv nátlak; rozebírat chyby, ale neobviňovat. [12]

Firma nepotřebuje charismatické a egocentrické vůdce, aby se stala skvělou. Co však potřebuje, jsou tzv. vůdci 5. úrovně neboli jedinci, kteří v sobě spojují hlubokou osobní pokoru a intenzivní profesionální vůli. Jedinci, kteří se chovají v první řadě ve prospěch firmy a starají se o její úspěch, nikoliv o vlastní bohatství a uznání. [12]

### **6.2.1.3 Vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků**

Podpůrným prostředkem pro dosažení stanovených cílů v oblasti komunikace a motivace je koučování zaměřené na rozvoj dovedností, znalostí a postojů vedoucích pracovníků.

Mezi hlavní problémy, které byly identifikovány během provedeného průzkumu a na které je potřeba se při koučování manažerů a mistrů zaměřit, patří:

- tendence používat pouze autoritativní styl vedení, spoléhání na formální autoritu;
- nevhodný (nadřazený) přístup k pracovníkům, nízká míra ocenění jejich výkonu (pochvala a uznání);
- absence aktivního naslouchání;
- podřízení pracovníci příliš neposkytují zpětnou vazbu;
- nízká míra podněcování lidí k tomu, aby se zabývali náročnějšími úkoly;
- omezené delegování, přenášení pravomocí na podřízené pracovníky;
- pasivní přístup některých vedoucích k rozvoji a využití potenciálu svých podřízených.

Do budoucna lze firmě doporučit pokračování individuálního koučování manažerů a mistrů. Na zvažování je pak vytvoření pozice interního kouče přímo uvnitř závodu.<sup>63</sup> V případě, že by se firma pro tento krok rozhodla, musí připravit pro kouče vhodné podmínky, nastavit proces práce s interním koučem a podporovat jeho další vzdělávání.

---

<sup>63</sup> Výběr interního kouče by byl přenechán externí agentuře, která v současnosti s firmou BRUSH SEM v oblasti vzdělávání spolupracuje a zná tedy její potřeby a požadavky.

### 6.3 Ekonomický efekt a rizikové faktory

Uvedené cíle jsou zaměřeny na lidský kapitál, není tedy možné plně zhodnotit **ekonomický efekt**, který přinese jejich splnění či nesplnění. Jednotlivé úkoly byly navrženy tak, aby podporovali naplnění výkonnostních cílů uvedených v kapitole 3 a tím přispěli ke splnění cílů strategických (mezi které patří každoroční růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, optimalizace nákladů na nekvalitu, zkrácení Lead Time, zvýšení produktivity a další).

Splnění jednotlivých cílů není podmíněno finančními prostředky nad rámec finančního plánu společnosti pro rok 2014, neboť navržené úkoly ve většině případů doplňují stávající procesy (nové činnosti pro stávající zaměstnance) a potřebné kurzy jsou součástí rozpočtu na vzdělávání.

Mezi **rizikové faktory**, které mohou ovlivnit úspěšné naplnění cílů, patří zejména nesouhlas vedoucích pracovníků se stanovenými úkoly a nízká angažovanost na jejich plnění. Z tohoto důvodu je podstatné vysvětlit smysl jednotlivých úkolů na poradě vedení a zohlednit případné připomínky.

Dalším rizikovým faktorem je neochota vedoucích pracovníků se dále vzdělávat. Respondenti dotazníkového šetření uvedli, že absolvované kurzy považují za přínosné a mají zájem o další rozvoj svých znalostí a dovedností. Nicméně bylo zjištěno, že zde není užší provázanost mezi systémem vzdělávání a odměňování, a proto bych doporučila se tomuto riziku dále věnovat.

V souvislosti se vzděláváním vyvstává také otázka volby vzdělávací agentury. BRUSH SEM s.r.o. dlouhodobě spolupracuje s externími kouči, kteří mají potřebnou kvalifikaci a jejichž kvalitu zaměstnanci firmy hodnotí kladně. Není tedy důvod přikládat rizikovému faktoru; nevhodně zvolená vzdělávací organizace; velký význam.

## Závěr

Předložená diplomová práce řeší problematiku vedení lidí a stimulace pracovníků ve společnosti BRUSH SEM. První část práce se orientuje na charakteristiku podnikatelského subjektu a přináší strategická východiska v podobě poslání, vize a strategických cílů společnosti pro období 2013-2016. Z dlouhodobého hlediska je přirozeně nejdůležitějším cílem zvýšit tržní hodnotu firmy.

Pro zhodnocení připravenosti podniku realizovat strategický záměr byla provedena SWOT analýza, jejímž výstupem jsou příležitosti a hrozby vyplývající z externího prostředí. Jako nejvýznamnější hrozba se ukázalo inovativní řešení konkurenčních produktů, z čehož pro společnost BRUSH plyne, že je potřeba i nadále investovat do výzkumu a vývoje nových generátorů a plně využívat potenciál svých zaměstnanců. Největší příležitostí je naopak existence bariér vstupu do odvětví a rostoucí poptávka po velkých vzduchem chlazených turbogenerátorech.

Součástí SWOT analýzy byla dále identifikace silných a slabých stránek spojených s interním prostředím společnosti. Analýza ukázala, že firma je zisková s potenciálem pro dlouhodobý růst, jako slabá stránka se však jeví firemní komunikace.

Matice hodnocení interních a externích faktorů (sestrojená v kapitole 2.5) potvrdila, že intenzivní strategie, kterou firma uplatňuje, je vhodná pro růst výkonnosti v uvažovaném plánovacím horizontu. V kapitole 3 byly tedy, v návaznosti na strategické cíle společnosti, sepsány výkonnostní cíle vybraných pracovníků a pracovních skupin.

Čtvrtá část diplomové práce posloužila jako vstup do problematiky vedení lidí ve společnosti BRUSH SEM. Kapitola pojednává o struktuře vedoucích pracovníků ve společnosti a shrnuje nejčastěji používané styly vedení a řízení. Uvádí také, že často využívaný autoritativní styl vedení není zcela vhodný a doporučuje rozvoj koučovacího stylu, respektive koncepci versatilního vedení.

Hlavním cílem průzkumu, jehož výstupy jsou uvedeny v páté kapitole diplomové práce, bylo identifikovat silné a slabé stránky v oblasti vedení lidí. V rámci průzkumu byl využit jeden dotazník pro vedoucí pracovníky a druhý pak pro pracovníky podřízené. Kompletní seznam silných a slabých stránek je uveden v Příloze H. Mezi nevýznamnější slabé stránky, na jejichž odstranění by měla společnost v budoucnu

pracovat, patří nevhodný přístup některých vedoucích pracovníků ke svým podřízeným (nadřazenost, nedostatek vzájemné úcty a pochopení); absence aktivního naslouchání; posuzování pracovního výkonu pouze podle splnění/nesplnění cílů (nejsou brány v úvahu pracovní podmínky a motivace); podřízení pracovníci nejsou ze strany svých nadřízených příliš motivováni k plnění cílů a domnívají se, že jejich vedoucí není schopen vždy rozpoznat a pochválit kvalitní pracovní výkon; formální hodnocení zaměstnanců v dělnických profesích 1x za 3 roky (po zvážení získaných poznatků navrhuji zkrátit interval na 1x za 2 roky); pracovníci nemají příliš možností hodnotit své nadřízené; zaměstnanci mají celkově pochybnosti o spravedlnosti systému odměňování; vize a strategie společnosti není šířena mezi všechny zaměstnance; nízká úroveň spolupráce mezi úseky (a odděleními v rámci jednotlivých úseků); a další.

Hlavní přínosem diplomové práce je program rozvoje vedení lidí, který byl sestaven v poslední kapitole. Oblastmi, ve kterých byl (na základě provedeného průzkumu) identifikován největší potenciál pro zlepšení, je komunikace, motivace a odměňování pracovníků.

V rámci programu jsou stanoveny následující cíle:

- Zlepšit komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci
- Zlepšit komunikaci napříč společnostmi (zejména pak mezi jednotlivými úseky firmy)
- Stimulovat výkonnost pracovníků a účast na neustálém zlepšování

Spolu se stanovenými cíli předkládá diplomová práce i úkoly pro jejich naplnění. Hlavní výhodou opatření navržených pro oblast vedení lidí je, že s sebou nenesou vysoké finanční náklady (je tedy možno je aplikovat ihned); přispějí k naplnění výkonnostních cílů a tím i strategických cílů společnosti.

Závěrem lze říci, že vedení lidí je ve firmě BRUSH SEM, až na několik drobných nedostatků, efektivní a směřuje k plnění strategických cílů.

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Čistý pracovní kapitál firmy .....                            | 28 |
| Tabulka 2: Vybrané ukazatele rentability .....                           | 28 |
| Tabulka 3: Vybrané ukazatele likvidity .....                             | 29 |
| Tabulka 4: Vybrané ukazatele aktivity .....                              | 30 |
| Tabulka 5: Vybrané ukazatele zadluženosti .....                          | 31 |
| Tabulka 6: Útvarové cíle v úseku Výroba .....                            | 37 |
| Tabulka 7: Dílčí cíle odboru Technologie .....                           | 37 |
| Tabulka 8: Dílčí cíle odboru Správa majetku .....                        | 38 |
| Tabulka 9: Útvarové cíle v úseku Aftermarket.....                        | 39 |
| Tabulka 10: Útvarové cíle v úseku Personalistika a mzdy .....            | 40 |
| Tabulka 11: Útvarové cíle v úseku Řízení kvality.....                    | 42 |
| Tabulka 12: Struktura vedoucích pracovníků ve společnosti BRUSH SEM..... | 43 |
| Tabulka 13: Silné a slabé stránky ve vedení lidí .....                   | 56 |
| Tabulka 14: Silné a slabé stránky při plnění cílů a řízení výkonu .....  | 59 |
| Tabulka 15: Silné a slabé stránky hodnocení pracovníků.....              | 61 |
| Tabulka 16: Silné a slabé stránky v motivování a odměňování .....        | 65 |
| Tabulka 17: Silné a slabé stránky ve firemní komunikaci.....             | 69 |
| Tabulka 18: Silné a slabé stránky v oblasti vzdělávání .....             | 71 |
| Tabulka 19: Silné a slabé stránky nastavené firemní kultury .....        | 73 |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Logo společnosti .....  | 9  |
| Obrázek 2: Základní organizační schéma BRUSH SEM s.r.o. ....                       | 10 |
| Obrázek 3: Vývoj tržeb a HV společnosti v letech 2008 – 2012 (v tis. Kč).....      | 12 |
| Obrázek 4: Podíl na trhu v oblasti plynových turbín 20MW-130MW .....               | 23 |
| Obrázek 5: Matice EFE pro BRUSH SEM s.r.o.....                                     | 25 |
| Obrázek 6: Matice IFE pro BRUSH SEM s.r.o.....                                     | 33 |
| Obrázek 7: Matice IE pro BRUSH SEM s.r.o.....                                      | 34 |
| Obrázek 8: Pracovní výkon vedoucích pracovníků .....                               | 47 |
| Obrázek 9: Vyhodnocení otázky č. 6 (dotazník pro vedoucí pracovníky) .....         | 54 |
| Obrázek 10: Vyhodnocení otázky č. 2 (dotazník pro vedoucí pracovníky) .....        | 57 |
| Obrázek 11: Vyhodnocení otázky č. 10 (dotazník pro podřízené pracovníky) .....     | 58 |
| Obrázek 12: Vyhodnocení části otázky č. 14 (dotazník pro vedoucí pracovníky) ..... | 59 |
| Obrázek 13: Vyhodnocení otázky č. 6 (dotazník pro podřízené pracovníky) .....      | 60 |
| Obrázek 14: Vedení a řízení (průzkum spokojenosti zaměstnanců 2012) [1].....       | 60 |
| Obrázek 15: Vyhodnocení otázky č. 12 (dotazník pro vedoucí pracovníky) .....       | 62 |
| Obrázek 16: Vyhodnocení části otázky č. 14 (dotazník pro vedoucí pracovníky) ..... | 63 |
| Obrázek 17: Vyhodnocení otázky č. 18 (dotazník pro podřízené pracovníky) .....     | 64 |
| Obrázek 18: Vyhodnocení otázky č. 15 (dotazník pro vedoucí pracovníky) .....       | 66 |
| Obrázek 19: Vyhodnocení části otázky č. 14 (dotazník pro vedoucí pracovníky) ..... | 67 |
| Obrázek 20: Vyhodnocení otázky č. 4 (dotazník pro podřízené pracovníky) .....      | 67 |
| Obrázek 21: Vyhodnocení otázky č. 17 (dotazník pro vedoucí pracovníky) .....       | 70 |
| Obrázek 22: Vyhodnocení otázky č. 15 (dotazník pro podřízené pracovníky) .....     | 71 |
| Obrázek 23: Vyhodnocení otázky č. 5 (dotazník pro vedoucí pracovníky) .....        | 72 |
| Obrázek 24: Vyhodnocení otázky č. 9 (dotazník pro vedoucí pracovníky) .....        | 73 |

## Seznam použitých zdrojů

[1] BRUSH SEM s.r.o. *Interní dokumenty a konzultace ve firmě*. Plzeň, 2013.

### Odborné publikace

[2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

[3] LUKÁŠOVÁ R.- NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482

[4] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4

[5] ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4

[6] PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B KAISER. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management press, 2010, 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6

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

[8] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9

[9] PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B KAISER. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management press, 2010, 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6

[10] KIM, Sang H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003, 162 s. ISBN 80-726-1078-3

[11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

[12] COLLINS, James C. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 297 s. ISBN 978-80-247-2545-1



- [13] CIENCIALA, Jiří. *Lidé v průmyslovém podniku*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 154 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7431-083-6
- [14] CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003, 703 s. ISBN 0-07-231716-7
- [15] MAXWELL, John C. *5 úrovní leadershipu*. Vyd. 1. Praha: Dobrovský, 2012, 361 s. ISBN 978-807-3064-976

### Internetové zdroje

- [16] VACÍK, Emil. *Učební prezentace předmětu strategický management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2011.
- [17] IHNEDE.cz: *MMF: Světová ekonomika mírně poroste. Eurozóna ale bude klesat jako loni*. [online]. 9. 7. 2013 [cit. 2013-11-04]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-60216260-mmf-svetova-ekonomika-mirne-poroste-eurozona-ale-bude-klesat-jako-loni>.
- [18] Oslabení koruny. *Česká národní banka* [online]. 2013 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/oslabeni\\_koruny.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/oslabeni_koruny.html)
- [19] *FX: Co se bude v roce 2013 dít na měnovém trhu*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-11]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/video/2013/1/10/clanky/fx-co-se-bude-v-roce-2013-dit-na-menovem-trhu/>
- [20] Siemens: Profil společnosti. [online]. 2013 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: [https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o\\_nas/Pages/profil\\_spolocnosti.aspx](https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/Pages/profil_spolocnosti.aspx)
- [21] *Řízení lidských zdrojů*. 2012. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: [http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri\\_lidske\\_zdroje.pdf](http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf). ČVUT v Praze.
- [22] GOLEMAN, Daniel. *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review, 2000, s. 15. R00204.
- [23] Realita a krása interního koučování. *Koučink akademie* [online]. 2011 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <http://www.koucinkakademie.cz/articleDetail.yhtml?id=34>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Kompetence zaměstnanců

Příloha B: Kompetenční model manažera – oblast vedení lidí

Příloha C: Výkonnostní podmínky pro přiznání prémie

Příloha D: Dotazník pro vedoucí pracovníky

Příloha E: Dotazník pro podřízené pracovníky

Příloha F: Vyhodnocení dotazníku pro vedoucí pracovníky

Příloha G: Vyhodnocení dotazníku pro podřízené pracovníky

Příloha H: Silné a slabé stránky identifikované v souvislosti s vedením lidí

## Příloha A: Kompetence zaměstnanců

| <b>Klíčové kompetence</b>   | <b>Odborné kompetence</b>  | <b>Obecné a manažerské kompetence</b>  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Orientace na výkon a cíl</li><li>• Orientace na změnu</li><li>• Orientace na zákazníka</li><li>• Orientace na kvalitu</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• IT znalosti</li><li>• Jazykové znalosti</li><li>• Projektové / změnové řízení</li><li>• Procesní znalosti</li><li>• Finanční řízení</li><li>• Schopnost vyjednávat</li><li>• Nákupní dovednosti</li><li>• Obchodní dovednosti</li><li>• Znalost produktu</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Komunikační dovednosti</li><li>• Týmová práce</li><li>• Řešení problémů / tvořivost</li><li>• Prezentační dovednosti</li><li>• Sebedůvěra/asertivita</li><li>• Schopnost učení</li><li>• Postoj / přístup</li><li>• Zapojení / integrita</li></ul> |

*Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013*

## Příloha B: Kompetenční model manažera – oblast vedení lidí

| Oblast              | Kritéria   |
|---------------------|--|
| <b>Motivování</b>   | Stylem vedení vytváří prostředí důvěry a spravedlnosti                               |
|                     | Stylem vedení dokáže nadchnout a získat ostatní pro úspěšné naplnění cílů firmy      |
|                     | Zplnomocňuje své podřízené, rozšiřuje jejich pravomoci                               |
|                     | Umí ocenit výkon, poskytuje pravidelně zpětnou vazbu                                 |
|                     | Podporuje osobní růst podřízených  |
| <b>Komunikace</b>   | Volí účinné prostředky komunikace podle situace                                      |
|                     | Zvládá efektivní komunikaci za všech podmínek  |
|                     | svým projevem zaujme ostatní, má výborné prezentační schopnosti                      |
|                     | Sdílí účinně všechny potřebné informace  |
|                     | Organizuje a efektivně vede pracovní porady  |
| <b>Týmová práce</b> | Uplatňuje styl vedení, který vede tým k dosahování výborných výsledků                |
|                     | Zajišťuje a kontroluje výkonnost týmu prostřednictvím SMART cílů                     |
|                     | Svým stylem vedení podporuje příjemnou a tvůrčí atmosféru v týmu                     |
|                     | Zajišťuje stálý rozvoj týmu, deleguje  |
| <b>Hodnocení</b>    | Poskytuje pravidelně zpětnou vazbu svým podřízeným                                   |
|                     | Minimálně jednou za rok formálně hodnotí své podřízené                               |
|                     | Chápe hodnotící pohovory jako nástroj k řízení výkonu svých podřízených              |
|                     | Výsledkem hodnocení je stanovení nových cílů a vzdělávacích aktivit pro další období |

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], Plzeň, 2013

## Příloha C: Výkonnostní podmínky pro přiznání prémie

| Skupina                                 | Kategorie              | Cíl   | % z prémie | Vyhodnocování   |
|---|------------------------|---|------------|---|
| Všichni zaměstnanci                     | FIREMNÍ CÍL            | Zisk  | 20%        | Kumulativně k poslednímu dni sledovaného čtvrtletí s možností doplacení |
| Výroba – dělnické profese               | ÚTVAROVÉ CÍLE          | Bezpečnost práce<br>Produktivita<br>Kvalita<br>Dodávky na čas | 80%        | Za sledované čtvrtletí bez možnosti doplacení                           |
| Všichni THZ<br>Ostatní dělnické profese | ÚTVAROVÉ & OSOBNÍ CÍLE | Útvarové a Osobní cíle stanovené pro útvar a jednotlivce      | 80%        | Za sledované čtvrtletí bez možnosti doplacení                           |

Zdroj: [1], Plzeň, 2013

## Příloha D: Dotazník pro vedoucí pracovníky

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je posoudit vedením lidí ve firmě BRUSH SEM s.r.o. a identifikovat oblasti, ve kterých existuje potenciál pro zlepšení. Dotazník je anonymní. Získané informace budou použity pro tvorbu diplomové práce.

Za Váš čas a pozornost předem děkuji.

Michala Čížková (ZČU, fakulta ekonomická)

**1. Nakolik se domníváte, že jsou všichni zaměstnanci seznámeni s dlouhodobými (strategickými) cíli firmy. Vyberte jednu z možností.**

- a) všichni zaměstnanci znají dlouhodobé cíle firmy
- b) strategické cíle firmy zná jen management na nejvyšší úrovni
- c) strategické cíle firmy znají pouze vedoucí pracovníci,
- d) strategické cíle firmy znají všichni vedoucí pracovníci a někteří řadoví zaměstnanci
- e) jiné.....

**2. Co děláte proto, aby byly splněny týmové, útvarové a podnikové cíle? Vyberte jednu nebo více možností.**

- a) jasně říkám, co chci udělat a kdy
- b) pravidelně kontroluji výkon jednotlivých pracovníků
- c) konzultuji s pracovníky konkrétní problémy
- d) motivuji své podřízené
- e) deleguji vybrané úkoly na své podřízené
- f) poskytuji zpětnou vazbu svým nadřízeným
- g) vymýšlím zlepšující opatření
- h) další.....

**3. Jaké situace využíváte pro to, aby se Vaši podřízení seznámili s cíli a úkoly, které jsou na ně kladeny? Vyberte jednu nebo více možností.**

- a) svolávám porady, na kterých své podřízené informuji o cílech, které je potřeba splnit
- b) podřízení jsou o cílech informováni prostřednictvím interních dokumentů
- c) další.....

**4. Do jaké míry jste spokojen/a s plněním cílů ve Vašem úseku? Vyberte jednu z možností.**

- a) velmi nespokojen/a
- b) spíše nespokojen/a
- c) spíše spokojen/a
- d) určitě spokojen/a

**5. Nakolik podle Vašeho mínění podporuje organizační kultura firmy BRUSH SEM s.r.o. vedení lidí? Vyberte jednu nebo více možností.**

- a) nastavená organizační kultura klade na vedení lidí velký důraz
- b) nastavená organizační kultura usnadňuje vedení lidí (sdílíme společné hodnoty, postoje)
- c) nastavená organizační kultura vedení lidí nepodporuje, je potřeba ji dále rozvíjet
- d) organizační kultura nemá na vedení lidí ve firmě příliš velký vliv

**6. Označte křížkem intenzitu, s jakou používáte vybraný styl vedení lidí:**

|               | Velmi často | Často | Občas | Nikdy |
|---------------|-------------|-------|-------|-------|
| autoritativní |             |       |       |       |
| demokratický  |             |       |       |       |
| konzultativní |             |       |       |       |
| transakční    |             |       |       |       |
| transformační |             |       |       |       |
|               |             |       |       |       |

Pozn.: transakční vedení = odměňuji lidi za to, že poskytují svůj talent, zkušenosti a úsilí (vzájemná výměna – transakce), transformační vedení = motivuji lidi k tomu, aby usilovali o náročnější cíle.

**7. Kolik pozornosti (v %) věnujete orientaci na výkon, na lidi?**

.....

**8. Vedete pracovní skupinu jako celek nebo volíte spíše individuální přístup ke každému pracovníkovi? Vyberte jednu nebo více možností.**

- a) zaměřuji se především na vedení celé skupiny
- b) vedu skupinu jako celek, v případě potřeby řeším výkony jednotlivých pracovníků
- c) volím individuální přístup ke každému pracovníkovi, znám silné a slabé stránky svých podřízených

**9. V čem vidíte silné stránky Vašeho stylu vedení lidí? Vyberte jednu nebo více možností.**

- a) řešení konfliktů
- b) řešení problémů
- c) kontrola výkonu
- d) vyhledávání zpětné vazby
- e) delegování pravomocí
- f) zapojuji své podřízené do procesu řízení a rozhodování
- g) podněcuji ve svých podřízených iniciativu, tvořivost a inovativnost
- h) moji podřízení podávají vysoké výkony
- i) díky mému stylu vedení je na pracovišti příznivé klima
- j) individuální přístup k podřízeným
- k) koučování podřízených
- l) chválím své podřízené za dobré výkony
- m) odměňuji své podřízené za dobré výkony

- n) transparentnost (lidé vědí, co od nich očekávám a rozumí tomu, jak jejich úsilí navazuje na cíle organizace) – komunikace
- o) naslouchám svým podřízeným
- p) další.....  
.....

**10. Napadá Vás něco, co by se dalo v oblasti vedení lidí vylepšit?**

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

**11. Nakolik jsou vedoucí pracovníci ve firmě BRUSH SEM odměňováni za vedení lidí? Vyberte jednu nebo více možností.**

- a) vedoucí pracovníci nejsou odměňováni přímo za vedení lidí
- b) vedoucí pracovníci dostávají prémie za vedení lidí
- c) vedoucí pracovníci jsou chváleni za dobré vedení lidí
- d) ostatní:.....

**12. Ohodnoťte níže uvedené charakteristiky podle toho, jaký význam jim přikládáte při řízení výkonu a motivaci Vašich podřízených. Stupnice od 1 (nejméně významné) do 5 (nejvýznamnější).**

| Motiv/stimul               | Hodnocení |
|----------------------------|-----------|
| Finanční odměna            |           |
| Kontrola výkonu            |           |
| Uznání                     |           |
| Míra zodpovědnosti         |           |
| Možnost povýšení           |           |
| Možnost dalšího vzdělávání |           |
| Pocit seberealizace        |           |
| Jistota zaměstnání         |           |
| Mezilidské vztahy          |           |
| Atmosféra na pracovišti    |           |
| Pracovní náplň             |           |

**13. V čem podle Vás existuje ve stimulaci pracovního výkonu vašich podřízených prostor pro zlepšení? (větší motivace, řízení výkonnosti apod.)**

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



**14. Označte křížkem Váš souhlas/nesouhlas s následujícími tvrzeními:**

|  | Určitě<br>nesouhlasím | Spíše<br>nesouhlasím | Spíše<br>souhlasím | Určitě<br>souhlasím |
|--|-----------------------|----------------------|--------------------|---------------------|
| Frekvenci hodnotících pohovorů považuji za optimální.                        |                       |                      |                    |                     |
| Hodnotící pohovory bych uvítal/a častěji.                                    |                       |                      |                    |                     |
| Nastavený systém hodnocení pracovníků považuji za spravedlivý.               |                       |                      |                    |                     |
| Svým podřízeným pravidelně poskytuji zpětnou vazbu – znají můj názor.        |                       |                      |                    |                     |
| Nastavený systém odměňování pracovníků považuji za spravedlivý.              |                       |                      |                    |                     |
| Své podřízené odměňuji za mimořádně dobrý výkon.                             |                       |                      |                    |                     |
| Preferuji možnost finančních odměn pro své podřízené.                        |                       |                      |                    |                     |
| V případě pochybení ze strany zaměstnance, obvykle uplatňuji srážku ze mzdy. |                       |                      |                    |                     |

**15. Jak byste, na stupnici od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší) ohodnotil/a komunikaci a spolupráci ve Vaší firmě?**

| Faktor  | Hodnocení |
|---|-----------|
| Komunikace/spolupráce s podřízenými                 |           |
| Komunikace/spolupráce s nadřízenými                 |           |
| Komunikace/spolupráce mezi jednotlivými úseky firmy |           |

**16. Nakolik se domníváte, že jsou vztahy na Vašem pracovišti bezproblémové? Vyberte jednu nebo více možností.**

- a) vztahy jsou bezproblémové, nejsem si vědom/a žádných konfliktů
- b) vztahy jsou vesměs bezproblémové, jen někdy se objeví konflikt

V případě, že jste vybral/a možnost b) odpovězte, prosím, ještě na doplňující otázky.

Konflikty jsou: a) věcné  
b) interpersonální

Jako vedoucí pracovník se podílím na řešení konfliktu:

- a) ano, vždy
- b) záleží na konkrétní situaci
- c) konflikty si obvykle řeší podřízení mezi sebou

**17. Jaký je Váš přístup ke vzdělávání? Vyberte jednu nebo více možností.**

- a) vzdělávání beru jako samozřejmost, patří k mé funkci
- b) upřednostňuji praxi před teorií
- c) absolvované kurzy hodnotím veskrze jako přínosné
- d) rád/a rozvíjím své znalosti a dovednosti v oblasti vedení lidí
- e) intenzita kurzů, které musím absolvovat je dle mého názoru příliš vysoká
- f) ocenil/a bych větší možnost vzdělávání a rozvoje
- g) navrhuji možnost dalšího vzdělávání i svým podřízeným

**Zde je prostor pro další připomínky a náměty na zlepšení:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Vaše funkce:** ..... **Délka působení v BRUSH SEM s.r.o.:** .....

## **Příloha E: Dotazník pro podřízené pracovníky**

*Vážený respondente,*

*dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je posoudit Vaši spokojenost s vedením lidí ve firmě BRUSH SEM s.r.o. a identifikovat oblasti, ve kterých existuje potenciál pro zlepšení. Dotazník je zcela anonymní. Získané informace budou použity pro tvorbu diplomové práce studentky ZČU v Plzni.*

*Za Váš čas a pozornost předem děkuji.*

*Michala Čížková (ZČU, fakulta ekonomická)*

*Označte, prosím, odpověď, která je Vám nejbližší. U některých otázek můžete využít také příležitosti vyjádřit svůj vlastní názor.*

**1. Jak jsou Vám srozumitelné příkazy a nařízení od Vašeho vedoucího?**

- a) naprosto srozumitelné - vždycky přesně vím, co mám dělat
- b) srozumitelné, ale úkoly nejsou vždy jasně definovány
- c) nesrozumitelné – často nevím, co mám dělat

**2. Jak často se mění požadavky vedoucích pracovníků?**

- a) požadavky jsou jasně definovány a nemění se
- b) požadavky se mění dle konkrétní zakázky
- c) mám pocit, že požadavky mého vedoucího se mění neustále

**3. Jaká je podle vás profesionalita vedoucích pracovníků?**

- a) vedoucí pracovníci se chovají vždy profesionálně a ví, co je potřeba udělat
- b) vedoucí pracovníci nejednají vždy profesionálně
- c) jiné.....

**4. Obáváte se vyjádřit svůj názor, když je v rozporu s názorem ostatních (kolegů/vedoucích)?**

- a) ano - nerad bych byl finančně či jinak potrestán
- b) ne - své názory říkám spolupracovníkům i nadřízeným
- c) částečně - se svými názory se svěřuji jen kolegům, kterým plně důvěřuji
- d) nemám možnost vyjádřit svůj názor

**5. Pokud sdělíte svému nadřízenému nějaký problém, je řešen?**

- a) ano, vždy
- b) ano, v případě, že ho nadřízený považuje za důležitý
- c) obvykle není

**6. Jak spravedlivé je podle Vašeho názoru posuzování pracovního výkonu?**

- a) naprosto spravedlivé, hodnocení přesně odpovídá podanému výkonu
- b) ve většině situací hodnocení odpovídá podanému výkonu
- c) ve většině situací hodnocení neodpovídá výkonu pracovníka

**7. Jak Vás firma/vedoucí motivuje k vyšším výkonům?**

.....  
.....

**8. Jak jste spokojen/a s výší Vašeho platu ve firmě BRUSH SEM?**

- a) naprosto spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) naprosto nespokojen/a

**9. Domníváte se, že jsou ve Vaší práci věci, které by se nemusely dělat?**

- a) ano, některé pracovní postupy jsou zbytečně komplikované a daly by se zkrátit/dělat efektivněji
- b) ano, s mojí prací je spojeno zbytečně moc administrativy
- c) jiné.....
- d) ne, nejsou

**10. Jaký je Váš názor na mimořádné akce př. přesčas o víkendu?**

- a) pokud firma potřebuje moji pomoc, jsem ochoten/a jí vyhovět,
- b) pokud bude práce navíc náležitě odměněna, nemám s tím problém.
- c) práci přesčas příliš neuznávám, poměr mezi dobou volna a pracovní činností je pro mě jasně daný.

**11. Cítíte ve své práci stres?**

- a) ne, v klidu si dělám svoji práci
- b) ano, cítím stres, který mě motivuje
- c) ano, stres je vyšší než mohu snášet

**12. Jak se Vám spolupracuje s Vašimi kolegy?**

- a) máme dobrý pracovní kolektiv, spolupráce je bezproblémová
- b) někteří jedinci v mém okolí narušují naši spolupráci, což má vliv na výkon celé skupiny
- c) se svými spolupracovníky si vůbec nerozumím, každý máme jiné zájmy, hodnoty

**13. Jak se těšíte do práce?**

- a) moje práce mě baví, a proto se obvykle do práce těším
- b) do práce chodím rád/a, především díky dobrému pracovnímu kolektivu
- c) práci beru jako přirozenou součást života, někdy se těším a jindy ne
- d) netěším se - do práce chodím jen proto, že musím vydělávat peníze

**14. Víte, pro koho vyrábíte – pro koho je stroj určen? Vyberte jednu nebo více odpovědí.**

- a) ano, můj nadřízený nás informuje o zakázkách – zákaznících
- b) ano, mohu se to dozvědět z informační tabule, měsíčního Briefu či jinak
- c) ne, nezajímá mně to
- d) ne, nemám k těmto informacím přístup

**15. Co si myslíte o firemní kultuře?**

- a) firemní kulturu ve firmě BRUSH SEM vyznávají pouze vedoucí pracovníci, zaměstnanci v dělnických profesích nesdílí společné hodnoty
- b) BRUSH SEM s.r.o. má velmi silnou firemní kulturu, se kterou se ztotožňují téměř všichni zaměstnanci
- c) firemní kultura je zavedený pojem, který ale není dále rozvíjen
- d) o kulturu firmy se nezajímám, nepovažuji ji za důležitou pro výkon mé práce
- e) už jsem o tomto pojmu slyšel/a, ale nevím přesně, co to znamená

**16. Jakým způsobem je sdílená vize a strategie firmy?**

- a) prostřednictvím interních dokumentů a vedoucích pracovníků
- b) prostřednictvím manažerů/vedoucích pracovníků
- c) pouze prostřednictvím interních dokumentů (Briefy, nástěnky)
- d) vize a strategie firmy není mezi zaměstnanci v dělnických profesích příliš sdílena

**17. Máte pocit, že se firma posouvá kupředu?**

- a) ano, posun je velmi patrný, vnímám ho při své práci
- b) ne dostatečně, stále je spousta věcí, které by se daly vylepšit
- c) ne, žádný posun nezaznamenávám

**18. Chcete s firmou BRUSH SEM s.r.o. spojit svoji dlouhodobou budoucnost?  
Vyberte jednu nebo více odpovědí.**

- a) ano, je to úspěšná firma a jsem hrdý/á, že zde mohu pracovat
- b) ano, práce ve firmě BRUSH mě naplňuje
- c) ano, vyhovují mi pracovní podmínky, které firma nabízí
- d) ne, chtěl/a bych v budoucnu pracovat na vyšší pozici, což mi firma neumožňuje
- e) ne, neztotožňuji se s firemní kulturou
- f) ne, nejsem spokojen/a s pracovním kolektivem
- g) ne, nejsem spokojen/a s mzdovým ohodnocením ve firmě

**19. Pracuje se ve Vaší firmě efektivně?**

- a) ano, všechny procesy jsou tak nastaveny
- b) ne, některé činnosti by se daly zvládnout za kratší čas
- c) ne, zbytečně se plýtvá penězi

**20. Co byste ve firmě změnil/a, když byste byl/a generální ředitel/ka?**

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

## Příloha F: Vyhodnocení dotazníku pro vedoucí pracovníky

### STYL ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDÍ

| 6. Označte křížkem intenzitu, s jakou používáte vybraný styl vedení lidí: |             |       |       |       |
|---|-------------|-------|-------|-------|
|   | Velmi často | Často | Občas | Nikdy |
| autoritativní   | 2           |       | 12    |       |
| demokratický  |             | 6     | 6     | 2     |
| konzultativní   | 4           | 6     | 4     |       |
| transakční  |             | 4     | 10    |       |
| transformační   |             | 6     | 8     |       |

| 7. Kolik pozornosti (v %) věnujete orientaci na výkon, na lidi? |                  |
|---|------------------|
| Orientace na lidi   | průměrně 83,71%  |
| Orientace na výkon  | průměrně 66,89 % |

| 8. Vedete pracovní skupinu jako celek nebo volíte spíše individuální přístup ke každému pracovníkovi? Vyberte jednu nebo více možností. | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|---|-------------------|---------------|
| a) zaměřuji se především na vedení celé skupiny   | 2                 | 14,29%        |
| b) vedu skupinu jako celek, v případě potřeby řeším výkony jednotlivých pracovníků  | 6                 | 42,86%        |
| c) volím individuální přístup ke každému pracovníkovi, znám silné a slabé stránky svých podřízených                                     | 8                 | 57,14%        |

| 9. V čem vidíte silné stránky Vašeho stylu vedení lidí? Vyberte jednu nebo více možností. | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|---|-------------------|---------------|
| a) řešení konfliktů   | 8                 | 57,14%        |
| b) řešení problémů  | 10                | 71,43%        |
| c) kontrola výkonu  | 4                 | 28,57%        |
| d) vyhledávání zpětné vazby   | 8                 | 57,14%        |
| e) delegování pravomocí   | 6                 | 42,86%        |
| f) zapojuji své podřízené do procesu řízení a rozhodování                                 | 6                 | 42,86%        |
| g) podněcuji ve svých podřízených iniciativu a tvořivost                                  | 10                | 71,43%        |
| h) moji podřízení podávají vysoké výkony  | 6                 | 42,86%        |
| i) díky mému stylu vedení je na pracovišti příznivé klima                                 | 4                 | 28,57%        |
| j) individuální přístup k podřízeným  | 8                 | 57,14%        |
| k) koučování podřízených  | 4                 | 28,57%        |
| l) chválím své podřízené za dobré výkony  | 12                | 85,71%        |
| m) odměňuji své podřízené za dobré výkony   | 8                 | 57,14%        |
| n) transparentnost  | 6                 | 42,86%        |
| o) naslouchám svým podřízeným   | 10                | 71,43%        |

| 10. Napadá Vás něco, co by se dalo v oblasti vedení lidí vylepšit?                           |
|--|
| Odpovědi: koučování; více diplomacie; komunikace, aktivní naslouchání; ostatní neodpověděli. |

### PLNĚNÍ STANOVENÝCH CÍLŮ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

| 13. V čem podle Vás existuje ve stimulaci pracovního výkonu vašich podřízených prostor pro zlepšení?   |
|--|
| Odpovědi: v řízení výkonnosti; v motivaci, možnost finančního růstu; delegování a zpětná vazba, přenesení zodpovědnosti; zbylé odpovědi nebyly vyplněny. |

| <b>2. Co děláte proto, aby byly splněny týmové, útvárové a podnikové cíle?</b> | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|--|--------------------------|----------------------|
| a) jasně říkám, co chci udělat a kdy   | 10                       | 71,43%               |
| b) pravidelně kontroluji výkon jednotlivých pracovníků                         | 6                        | 42,86%               |
| c) konzultuji s pracovníky konkrétní problémy                                  | 10                       | 71,43%               |
| d) motivuji své podřízené  | 4                        | 28,57%               |
| e) deleguji vybrané úkoly na své podřízené                                     | 6                        | 42,86%               |
| f) poskytuji zpětnou vazbu svým nadřízeným                                     | 6                        | 42,86%               |
| g) vymýšlím zlepšující opatření  | 8                        | 57,14%               |

| <b>4. Do jaké míry jste spokojen/a s plněním cílů ve Vašem úseku?</b> | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|---|--------------------------|----------------------|
| a) velmi nespokojen/a   | 0                        | 0,00%                |
| c) spíše spokojen/a   | 0                        | 0,00%                |
| b) spíše nespokojen/a   | 10                       | 71,43%               |
| d) určitě spokojen/a  | 4                        | 28,57%               |

## SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

| <b>14. Označte křížkem Váš souhlas/nesouhlas s následujícími tvrzeními:</b> |                       |                      |                    |                     |
|---|-----------------------|----------------------|--------------------|---------------------|
|   | Určitě<br>nesouhlasím | Spíše<br>nesouhlasím | Spíše<br>souhlasím | Určitě<br>souhlasím |
| Frekvenci hod. pohovorů považuji za optimální.                              |                       | 5                    | 9                  |                     |
| Hodnotící pohovory bych uvítal/a častěji.                                   |                       | 6                    | 4                  | 4                   |
| Nastavený systém hodnocení pracovníků považuji za spravedlivý.              | 4                     | 2                    | 8                  |                     |

## MOTIVOVÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

| <b>11. Nakolik jsou vedoucí pracovníci ve firmě BRUSH SEM odměňováni za vedení lidí? Vyberte jednu nebo více možností.</b> | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|--|--------------------------|----------------------|
| a) vedoucí pracovníci nejsou odměňováni přímo za vedení lidí   | 6                        | 37,50%               |
| b) vedoucí pracovníci dostávají prémie za vedení lidí  | 1                        | 6,25%                |
| c) vedoucí pracovníci jsou chváleni za dobré vedení lidí   | 8                        | 50%                  |
| d) ostatní   | 1                        | 6,25%                |

| <b>12. Ohodnoťte níže uvedené charakteristiky podle toho, jaký význam jim přikládáte při řízení výkonu a motivaci Vašich podřízených. Stupnice od 1 do 5.</b> |                         |
|---|-------------------------|
| <b>Motiv/stimul</b>   | <b>Průměrná hodnota</b> |
| Finanční odměna   | 3,71                    |
| Kontrola výkonu   | 3,86                    |
| Uznání  | 3,86                    |
| Míra zodpovědnosti  | 3,71                    |
| Možnost povýšení  | 2,71                    |
| Možnost dalšího vzdělávání  | 2,57                    |
| Pocit seberealizace   | 3,57                    |
| Jistota zaměstnání  | 3,86                    |
| Mezilidské vztahy   | 4,14                    |
| Atmosféra na pracovišti   | 4,43                    |
| Pracovní náplň  | 4,29                    |

| <b>14. Označte křížkem Váš souhlas/nesouhlas s následujícími tvrzeními:</b>  |                       |                      |                    |                     |
|--|-----------------------|----------------------|--------------------|---------------------|
|  | Určitě<br>nesouhlasím | Spíše<br>nesouhlasím | Spíše<br>souhlasím | Určitě<br>souhlasím |
| Nastavený systém odměňování pracovníků považují za spravedlivý.              | 8                     | 4                    | 2                  |                     |
| Své podřízené odměňuji za mimořádný výkon.                                   |                       |                      | 8                  | 6                   |
| Preferuji možnost fin. odměn pro své podřízené.                              |                       | 1                    | 5                  | 8                   |
| V případě pochybení ze strany zaměstnance, obvykle uplatňuji srážku ze mzdy. | 4                     | 6                    | 2                  | 2                   |

## FIREMNÍ KOMUNIKACE

| <b>1. Nakolik se domníváte, že jsou všichni zaměstnanci seznámeni s dlouhodobými (strategickými) cíli firmy.</b> | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|--|--------------------------|----------------------|
| a) všichni zaměstnanci znají dlouhodobé cíle firmy   | 1                        | 6,25%                |
| b) strategické cíle firmy zná jen management na nejvyšší úrovni  | 6                        | 42,86%               |
| c) strategické cíle firmy znají pouze vedoucí pracovníci,  | 1                        | 6,25%                |
| d) cíle firmy znají všichni vedoucí pracovníci a někteří zaměstnanci   | 6                        | 42,86%               |

| <b>3. Jaké situace využíváte pro to, aby se Vaši podřízení seznámili s cíli a úkoly, které jsou na ně kladeny? Vyberte jednu nebo více možností.</b> | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|--|--------------------------|----------------------|
| a) svolávám porady, na kterých své podřízené informuji o cílech, které je potřeba splnit   | 9                        | 71,43%               |
| b) podřízení jsou o cílech informováni prostřednictvím interních dokumentů   | 6                        | 42,86%               |

| <b>14. Označte křížkem Váš souhlas/nesouhlas s následujícími tvrzeními:</b> |                       |                      |                    |                     |
|---|-----------------------|----------------------|--------------------|---------------------|
|   | Určitě<br>nesouhlasím | Spíše<br>nesouhlasím | Spíše<br>souhlasím | Určitě<br>souhlasím |
| Svým podřízeným pravidelně poskytuji zpětnou vazbu – znají můj názor.       |                       | 3                    | 7                  | 4                   |

| <b>15. Jak byste, na stupnici od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší) ohodnotil/a komunikaci a spolupráci ve Vaší firmě?</b> |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Faktor   | Známka 1 | Známka 2 | Známka 3 | Známka 4 |
| Komunikace/spolupráce s podřízenými  | 6        | 4        | 4        |          |
| Komunikace/spolupráce s nadřízenými  | 6        |          | 6        | 2        |
| Komunikace mezi jednotlivými úseky firmy   | 2        | 6        | 2        | 4        |

| <b>16. Nakolik se domníváte, že jsou vztahy na Vašem pracovišti bezproblémové? Vyberte jednu nebo více možností.</b> | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|--|--------------------------|----------------------|
| a) vztahy jsou bezproblémové, nejsem si vědom/a žádných konfliktů  | 3                        | 21,43%               |
| b) vztahy jsou vesměs bezproblémové, jen někdy se objeví konflikt  | 11                       | 78,57%               |
| a) Konflikty jsou věcné  | 5                        | 35,71%               |
| b) Konflikty jsou interpersonální  | 9                        | 64,29%               |
| <b>Jako vedoucí pracovník se podílím na řešení konfliktu:</b>  |                          |                      |
| a) ano, vždy   | 2                        | 14,29%               |
| b) záleží na konkrétní situaci   | 12                       | 85,71%               |
| c) konflikty si obvykle řeší podřízení mezi sebou  | 0                        | 0%                   |



## VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

| <b>17. Jaký je Váš přístup ke vzdělávání? Vyberte jednu nebo více možností.</b> | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|---|--------------------------|----------------------|
| a) vzdělávání beru jako samozřejmost, patří k mé funkci                         | 8                        | 57,14%               |
| b) upřednostňuji praxi před teorií  | 10                       | 71,43%               |
| c) absolvované kurzy hodnotím veskrze jako přínosné                             | 12                       | 85,71%               |
| d) rád/a rozvíjím své znalosti a dovednosti v oblasti vedení lidí               | 8                        | 57,14%               |
| f) ocenil/a bych větší možnost vzdělávání a rozvoje                             | 2                        | 14,29%               |
| g) navrhuji možnost dalšího vzdělávání i svým podřízeným                        | 6                        | 42,86%               |

## FIREMNÍ KULTURA

| <b>5. Nakolik podle Vašeho mínění podporuje organizační kultura firmy BRUSH SEM s.r.o. vedení lidí?</b> | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|---|--------------------------|----------------------|
| a) nastavená organizační kultura klade na vedení lidí velký důraz                                       | 2                        | 14,29%               |
| b) nastavená organizační kultura usnadňuje vedení lidí (sdílíme společné hodnoty, postoje)              | 8                        | 57,14%               |
| c) nastavená organizační kultura vedení lidí nepodporuje, je potřeba ji dále rozvíjet                   | 2                        | 14,29%               |
| d) organizační kultura nemá na vedení lidí ve firmě příliš velký vliv                                   | 2                        | 14,29%               |

*Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat, Plzeň, 2013*

## Příloha G: Vyhodnocení dotazníku pro podřízené pracovníky

### STYL ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDÍ

| 3. Jaká je podle vás profesionalita vedoucích pracovníků?                      | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|--|-------------------|---------------|
| a) vedoucí pracovníci se chovají vždy profesionálně a ví, co je potřeba udělat | 25                | 42%           |
| b) vedoucí pracovníci nejednají vždy profesionálně                             | 35                | 58%           |
| c) jiné.....   | 0                 | 0%            |

### PLNĚNÍ STANOVENÝCH CÍLŮ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

| 9. Domníváte se, že jsou ve Vaší práci věci, které by se nemusely dělat?   | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|--|-------------------|---------------|
| a) ano, některé pracovní postupy jsou zbytečně komplikované a daly by se zkrátit/dělat efektivněji                           | 26                | 43,33%        |
| b) ano, s mojí prací je spojeno zbytečně moc administrativy  | 14                | 23,33%        |
| c) jiné (jak kdy; zbytečné čekání na dodávky různých komponent; zdržování výroby; koordinace s ostatními středisky; a další) | 6                 | 10%           |
| d) ne, nejsou  | 14                | 23,33%        |

| 10. Jaký je Váš názor na mimořádné akce př. přesčas o víkendu?                                      | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|---|-------------------|---------------|
| a) pokud firma potřebuje moji pomoc, jsem ochoten/a jí vyhovět,                                     | 28                | 46,67%        |
| b) pokud bude práce navíc náležitě odměněna, nemám s tím problém.                                   | 30                | 50,0%         |
| c) práci přesčas příliš neuznávám, poměr mezi dobou volna a pracovní činností je pro mě jasně daný. | 2                 | 3,33%         |

| 17. Máte pocit, že se firma posouvá kupředu?                       | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|--|-------------------|---------------|
| a) ano, posun je velmi patrný, vnímám ho při své práci             | 28                | 46,67%        |
| b) ne dostatečně, stále je spousta věcí, které by se dali vylepšit | 30                | 50%           |
| c) ne, žádný posun nezaznamenávám                                  | 2                 | 3,33%         |

| 19. Pracuje se ve Vaší firmě efektivně?                    | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|--|-------------------|---------------|
| a) ano, všechny procesy jsou tak nastaveny                 | 14                | 23,33%        |
| b) ne, některé činnosti by se daly zvládnout za kratší čas | 24                | 40%           |
| c) ne, zbytečně se plýtvá penězi                           | 22                | 36,67%        |

### SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

| 6. Jak spravedlivé je podle Vašeho názoru posuzování pracovního výkonu? | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|---|-------------------|---------------|
| a) naprosto spravedlivé, hodnocení přesně odpovídá podanému výkonu      | 8                 | 13,33%        |
| b) ve většině situací hodnocení odpovídá podanému výkonu                | 40                | 66,67%        |
| c) ve většině situací hodnocení neodpovídá výkonu pracovníka            | 12                | 20%           |

## MOTIVOVÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 7. Jak Vás firma/vedoucí motivuje k vyšším výkonům?

Odpovědi: nijak; vedoucí nařizuje (nemotivuje); motivace není téměř žádná; nemusí motivovat; pouze slovně pod pohrůžkou trestu; odměnami; výplatou budgetu; kladným hodnocením; možností osobního růstu; bonusy; vedoucí svým přístupem; zbytek otázek bez odpovědi.

| 8. Jak jste spokojen/a s výší Vašeho platu ve firmě BRUSH SEM? | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|--|-------------------|---------------|
| a) naprosto spokojen/a   | 4                 | 6,67%         |
| b) spíše spokojen/a  | 38                | 63,33%        |
| c) spíše nespokojen/a  | 12                | 20%           |
| d) naprosto nespokojen/a                                       | 6                 | 10%           |

| 11. Cítíte ve své práci stres?         | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|--|-------------------|---------------|
| a) ne, v klidu si dělám svoji práci    | 26                | 43,33%        |
| b) ano, cítím stres, který mě motivuje | 21                | 35%           |
| c) ano, stres je vyšší než mohu snášet | 13                | 21,67%        |

| 13. Jak se těšíte do práce?   | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|---|-------------------|---------------|
| a) moje práce mě baví, a proto se obvykle do práce těším                | 6                 | 10%           |
| b) do práce chodím rád/a, především díky dobrému pracovnímu kolektivu   | 0                 | 0%            |
| c) práci beru jako přirozenou součást života, někdy se těším a jindy ne | 46                | 76,67%        |
| d) netěším se - do práce chodím jen proto, že musím vydělávat peníze    | 8                 | 13,33%        |

| 18. Chcete s firmou BRUSH SEM s.r.o. spojit svoji dlouhodobou budoucnost? Vyberte jednu nebo více odpovědí. | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|---|-------------------|---------------|
| a) ano, je to úspěšná firma a jsem hrdý/á, že zde mohu pracovat   | 12                | 14,63%        |
| b) ano, práce ve firmě BRUSH mě naplňuje  | 16                | 19,51%        |
| c) ano, vyhovují mi pracovní podmínky, které firma nabízí   | 44                | 53,66%        |
| f) ne, nejsem spokojen/a s pracovním kolektivem   | 4                 | 4,88%         |
| g) ne, nejsem spokojen/a s mzdovým ohodnocením ve firmě   | 6                 | 7,32%         |

## FIREMNÍ KOMUNIKACE

| 1. Jak jsou Vám srozumitelné příkazy a nařízení od Vašeho vedoucího? | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|--|-------------------|---------------|
| a) naprosto srozumitelné - vždycky přesně vím, co mám dělat          | 35                | 57,33%        |
| b) srozumitelné, ale úkoly nejsou vždy jasně definovány              | 21                | 35%           |
| c) nesrozumitelné – často nevím, co mám dělat                        | 4                 | 6,67%         |

| 2. Jak často se mění požadavky vedoucích pracovníků?       | Počet respondentů | Vyjádření v % |
|--|-------------------|---------------|
| a) požadavky jsou jasně definovány a nemění se             | 4                 | 6,67%         |
| b) požadavky se mění dle konkrétní zakázky                 | 44                | 73,33%        |
| c) mám pocit, že požadavky mého vedoucího se mění neustále | 12                | 20%           |

| <b>4. Obáváte se vyjádřit svůj názor, když je v rozporu s názorem ostatních (kolegů/vedoucích)?</b> | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|---|--------------------------|----------------------|
| a) ano - nerad bych byl finančně či jinak potrestán   | 4                        | 6,67%                |
| b) ne - své názory říkám spolupracovníkům i nadřízeným  | 34                       | 56,67%               |
| c) částečně - se svými názory se svěžuji jen kolegům, kterým plně důvěřuji                          | 20                       | 33,33%               |
| d) nemám možnost vyjádřit svůj názor  | 2                        | 3,33%                |

| <b>5. Pokud sdělíte svému nadřízenému nějaký problém, je řešen?</b> | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|---|--------------------------|----------------------|
| a) ano, vždy  | 17                       | 28,33%               |
| b) ano, v případě, že ho nadřízený považuje za důležitý             | 37                       | 61,67%               |
| c) obvykle není   | 6                        | 10%                  |

| <b>12. Jak se Vám spolupracuje s Vašimi kolegy?</b>  | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|--|--------------------------|----------------------|
| a) máme dobrý pracovní kolektiv, spolupráce je bezproblémová                               | 22                       | 36,67%               |
| b) někteří jedinci v mém okolí narušují naši spolupráci, což má vliv na výkon celé skupiny | 38                       | 63,33%               |

| <b>14. Víte, pro koho vyrábíte – pro koho je stroj určen? Vyberte jednu nebo více odpovědí.</b> | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|---|--------------------------|----------------------|
| a) ano, můj nadřízený nás informuje o zakázkách – zákaznících                                   | 20                       | 30,3%                |
| b) ano, mohu se to dozvědět z informační tabule, Briefu či jinak                                | 46                       | 69,7%                |
| c) a d) ne  | 0                        | 0%                   |

| <b>16. Jakým způsobem je sdílena vize a strategie firmy?</b>                          | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|---|--------------------------|----------------------|
| a) prostřednictvím interních dokumentů a vedoucích pracovníků                         | 14                       | 23,33%               |
| b) prostřednictvím manažerů/vedoucích pracovníků                                      | 12                       | 20%                  |
| c) pouze prostřednictvím interních dokumentů (Briefy, nástěnky)                       | 21                       | 35%                  |
| d) vize a strategie firmy není mezi zaměstnance v dělnických profesích příliš sdílena | 13                       | 21,67%               |

## **FIREMNÍ KULTURA**

| <b>15. Co si myslíte o firemní kultuře?</b>  | <b>Počet respondentů</b> | <b>Vyjádření v %</b> |
|--|--------------------------|----------------------|
| a) firemní kulturu ve firmě BRUSH SEM vyznávají pouze vedoucí pracovníci, zaměstnanci v dělnic. profesích nesdílejí společné hodnoty | 20                       | 33,33%               |
| b) BRUSH SEM s.r.o. má velmi silnou firemní kulturu, se kterou se ztotožňují téměř všichni zaměstnanci                               | 18                       | 30%                  |
| c) firemní kultura je zavedený pojem, který ale není dále rozvíjen   | 10                       | 16,67%               |
| d) o kulturu firmy se nezajímám, nepovažuji ji za důležitou pro výkon mé práce   | 4                        | 6,67%                |
| e) už jsem o tomto pojmu slyšel/a, ale nevím přesně, co to znamená   | 8                        | 13,33%               |

| <b>20. Co byste ve firmě změnil/a, když byste byl/a generální ředitel/ka?</b>   |
|---|
| Odpovědi jsou součástí textu v kapitole 5. Zaměstnanci by chtěli změnit zejména firemní komunikaci a vyhodit pracovníky, kteří jsou z jejich pohledu nekompetentní a škodí firmě. |

*Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat, Plzeň, 2013*

## Příloha H: Silné a slabé stránky identifikované v souvislosti s vedením lidí

| Silné stránky   | Slabé stránky   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koučovací styl vedení lidí</li> <li>• Orientace na výkon</li> <li>• Důvěra pracovníků v přímého nadřízeného</li> <li>• Plnění stanovených cílů</li> <li>• Vedoucí pracovníci se podílejí na vymýšlení zlepšujících opatření pro zvyšování výkonnosti</li> <li>• Vedoucí pracovníci (dle svých slov) jasně definují, co chtějí udělat a kdy</li> <li>• Loajalita zaměstnanců – ochota pomoci v případě potřeby</li> <li>• Formální stránka systému hodnocení</li> <li>• Hodnocení zapojení / integrity vedoucích pracovníků v rámci hodnotících pohovorů</li> <li>• Účast personální manažerky na hodnotících pohovorech</li> <li>• Vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení podřízených</li> <li>• Finanční motivace - spokojenost zaměstnanců s výší platu</li> <li>• Zaměstnanecké benefity (5 týdenní dovolená, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na firemní stravování apod.)</li> <li>• Zaměstnanci chtějí s firmou spojit svoji dlouhodobou budoucnost</li> <li>• Zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor</li> <li>• Vedoucí pracovníci řeší problémy a konflikty svých podřízených</li> <li>• Vedoucí pracovníci poskytují zpětnou vazbu svým podřízeným</li> <li>• Formální stránka systému vzdělávání</li> <li>• Realizace Talent Akademie (výchova talentů)</li> <li>• Realizace kurzů o leadershipu (vedoucí pracovníci je hodnotí jako přínosné a intenzitu jako optimální)</li> <li>• Koučování vedoucích pracovníků</li> <li>• Strategie firmy je v souladu s firemní kulturou</li> <li>• Firemní kultura usnadňuje vedení lidí</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendence k používání pouze jednoho (autoritativního) stylu vedení</li> <li>• Ne všichni vedoucí pracovníci se zajímají o silné a slabé stránky svých podřízených</li> <li>• Záporné charakterové vlastnosti vedoucích pracovníků</li> <li>• Pracovní výkon je posuzován výhradně podle splnění/nesplnění cílů</li> <li>• Absence motivace při plnění cílů (viz kapitola 5.4)</li> <li>• Delegování</li> <li>• Dělníci se domnívají, že by se ve firmě dalo pracovat efektivněji (je zde tedy prostor pro zlepšení)</li> <li>• Formální hodnocení nezohledňuje motivaci pracovníků</li> <li>• Hodnocení zaměstnanců v dělnických profesích 1x za 3 roky</li> <li>• Vedoucí pracovníci nejsou vždy schopni rozpoznat a pochválit kvalitní pracovní výkon</li> <li>• Pracovníci nemají příliš možností hodnotit své nadřízené</li> <li>• Systém motivace není formálně zpracován</li> <li>• Fixní soubor zaměstnaneckých výhod</li> <li>• Pracovníci uvádějí, že je jejich nadřízení nemotivují k vyšším výkonům</li> <li>• Zaměstnanci mají pochybnosti o spravedlnosti systému odměňování</li> <li>• Vize a strategie společnosti není šířena mezi všechny pracovníky (špatný přenos informací mezi vedením společnosti a dělníky)</li> <li>• Strategické cíle společnosti zná jen management na nejvyšší úrovni</li> <li>• Jsou zde jedinci, kteří narušují spolupráci celé skupiny</li> <li>• Nízká úroveň komunikace mezi úseky</li> <li>• Někteří vedoucí pracovníci nenaslouchají svým podřízeným</li> <li>• Zpětná vazba od kolegů školeného pracovníka probíhá obvykle pouze jednorázově (krátce po absolvování kurzu)</li> <li>• Malá provázanost vzdělávacího systému se systémem motivace a odměňování</li> <li>• Vedoucí pracovníci přikládají dalšímu vzdělávání svých podřízených střední význam</li> <li>• Kultura firmy není věnována příliš velké pozornost.</li> </ul> |

## **Abstrakt**

ČÍŽKOVÁ, M. *Vedení lidí s důrazem na stimulaci pracovníků*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 91 s., 2013

**Klíčová slova:** strategický plán, cíl, vedení lidí, výkonnost, stimulace, motivace, komunikace, odměňování, hodnocení, zaměstnanec

Předložená diplomová práce pojednává o vedení lidí a stimulaci, která je nezbytná pro dosažení vysokého výkonu pracovníků. První část práce je zaměřena na charakteristiku vybraného podnikatelského subjektu a analýzu prostředí, ve kterém podnik působí. Jsou definována strategická východiska (vize, poslání, strategické cíle) na něž poté navazují individuální výkonnostní cíle pracovníků a pracovních skupin.

Hlavní částí diplomové práce je identifikace silných a slabých stránek v souvislosti s vedením lidí; konkrétně v oblasti plnění cílů, výkonnosti, komunikace, motivace, hodnocení, odměňování a vzdělávání. Jednotlivé oblasti byly posouzeny jak z pohledu vedoucích pracovníků, tak z pohledu jejich podřízených.

Výstupem diplomové práce je program rozvoje vedení lidí zaměřený na realizaci strategických cílů společnosti.

## **Abstract**

ČÍŽKOVÁ, M. *Leadership with the emphasis on workes stimulation*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 91 p., 2013

**Key words:** strategic plan, goal, leadership, performance, stimulation, motivation, communication, compensation, remuneration, employee

This diploma thesis deals with the leadership and stimulation, which is necessary for achieving high performance workers. The first part of the thesis is focused on the characteristics of the selected business entity and the analysis of the environment in which the company operates. I defined strategic starting points (vision, mission, strategic objectives) for the company and then performance targets for workers and working groups.

The main part of this thesis is to identify strenghts and weaknesses in relation to the leadership; particularly in performance, communication, motivation, remuneration and staff training. Each area was assessed both from the perspective of executives, as well as from the perspective of their subordinates.

The output of the diploma thesis is the leadership development program focused on realization of the strategic goals of the company.