

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru  
podmiňujícího výkonnost firmy**

**Exploring the social climate as a determinant of  
company performance**

Bc. Ludmila Sýkorová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ludmila SÝKOROVÁ**  
Osobní číslo: **K11N0248P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího  
výkonnost firmy**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

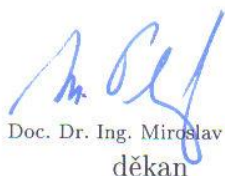
1. Charakterizujte podnikatelský subjekt, analyzujte jeho podnikatelské prostředí, dosažené výsledky a strategické záměry.
2. Proveďte analýzu sociálního klimatu s důrazem na jeho vliv na výkonnost organizace.
3. V návaznosti na strategické cíle formulujte stimulační faktory související se sociálním klimatem a spokojeností zaměstnanců.
4. Navrhněte projekt zaměřený na podporu žádoucího sociálního klimatu ve společnosti ovlivňujícího výkonnost firmy.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

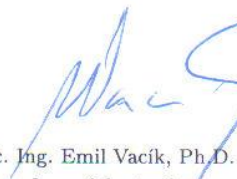
- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan aj.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- **KOCIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- **ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil.** *Měření výkonnosti firem.* Praha: Eupress, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- **ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil.** *Strategické řízení v podnicích a projektech.* Praha: Eupress, 2005. ISBN 80-86754-35-9.

Vedoucí diplomové práce: **PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. června 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **6. prosince 2013**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. června 2013

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy“*

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

V Plzni dne 6. prosince 2013

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala mé vedoucí diplomové práce PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za velmi odborný přístup, výstižné připomínky a cenné rady.

V neposlední řadě děkuji zaměstnancům firmy Mlékárna Stříbro, s. r. o. za jejich čas strávený nad vyplňováním dotazníků a díky nim jsem získala velmi cenné informace.

## OBSAH

Úvod .....	7
1 Charakteristika podnikatelského subjektu .....	9
1.1 Charakteristika společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o. ....	9
1.2 Poslání a vize společnosti .....	10
1.3 Strategické cíle a strategie .....	11
1.3.1 Finanční cíle .....	12
1.3.2 Zákaznické cíle .....	13
1.3.3 Cíle interních procesů .....	13
1.3.4 Cíle interního potenciálu .....	14
1.4 Analýza prostředí strategického záměru .....	15
1.4.1 Externí analýza – makroprostředí .....	15
1.4.2 Externí analýza – mezoprostředí .....	18
1.4.3 Interní analýza .....	20
1.5 SWOT analýza .....	28
2 Sociální klima .....	30
2.1 Vymezení pojmu sociální klima .....	31
2.2 Zkoumání stavu sociálního klimatu v organizaci .....	33
2.2.1 Competing Values model .....	36
2.3 Průzkum sociálního klimatu firmy Mlékárna Stříbro s. r. o. ....	39
2.3.1 Cíl průzkumu .....	39
2.3.2 Metodika zpracování průzkumu .....	39
2.3.3 Cílová skupina průzkumu .....	41
2.3.4 Metodika zpracování dat .....	41
2.3.5 Výsledky průzkumu .....	41
2.3.6 Zhodnocení výsledků průzkumu .....	63
3 Formulace stimulačních faktorů sociálního klimatu .....	66
3.1 Vymezení pojmu stimulace .....	66
3.2 Stimulační faktory .....	67
3.3 Stimulační faktory sociálního klimatu společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o. ...	69
3.3.1 Hmotná odměna .....	69
3.3.2 Obsah a režim práce .....	70
3.3.3 Neformální hodnocení .....	71

3.3.4 Atmosféra pracovní skupiny .....	71
3.4 Shrnutí stimulačních faktorů sociálního klimatu .....	73
4 Návrh projektu zaměřený na podporu požadovaného sociálního klimatu.....	74
4.1 Cíl a záměr projektu.....	74
4.2 Klíčové aktivity projektu .....	74
4.2.1 Aktivity podporující finanční a zákaznické cíle .....	75
4.2.2 Aktivity podporující cíle interních procesů .....	79
4.3 Doba trvání projektu .....	82
4.4 Náklady projektu .....	83
4.5 Analýza rizik projektu .....	84
4.5.1 Identifikace rizikových faktorů jednotlivých aktivit projektu .....	85
4.5.2 Ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a odhad dopadu rizika .....	86
Závěr .....	88
Seznam grafů .....	90
Seznam tabulek .....	92
Seznam použité literatury .....	93
Seznam příloh .....	95

## ÚVOD

V dnešní době se neustále zvyšuje trend, kdy si organizace uvědomují, že lidský kapitál je jedním z cenných zdrojů. Dokazuje to vývoj personálního managementu za posledních několik desítek let. Dnes si firmy uvědomují, že již nestačí pouhá finanční odměna za vykonanou práci. V 21. století jsou již takové faktory jako je přestávka na odpočinek nebo bezpečnost zdraví a ochrana při práci samozřejmostí. Naopak je nutné si uvědomit, že je kladen mnohem větší důraz na vzdělávání, motivování, neformální hodnocení zaměstnanců, a kde „obyčejná“ pochvala dnes zaujímá důležité místo v pracovním životě. V neposlední řadě, vzrůstající trend zaznamenává sledování vzájemné interakce mezi spolupracovníky, uspokojení z pracovní činnosti a možnost osobního a kariérního růstu. Všechny tyto zmiňované faktory mají vliv na pracovní prostředí konkrétní organizace, které přerůstá do nesmírně složitého systému nazývaného sociální klima.

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit sociální klima v podniku Mlékárna Stříbro, s.r.o., formulovat stimulační faktory sociálního klimatu a navrhnout projekt podporující žádoucí sociální klima v organizaci, který bude podporovat dosažení stanovených strategických cílů.

Diplomová práce je rozčleněna do čtyř hlavních kapitol. První kapitola se zabývá charakteristikou vybrané společnosti a definováním jejích strategických cílů. Důležitou součástí první část je charakterizování vize a poslání a analýza prostředí strategického záměru, která se skládá z analýzy externího a interního prostředí. Na základě analýzy prostředí jsou následně stanoveny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

Druhá kapitola se zabývá sociálním klimatem. V úvodu kapitoly jsou vysvětleny důvody, proč je důležité zkoumat sociální klima v organizaci a následně je vymezen pojem sociálního klimatu z pohledu různých autorů. Důležitou součástí této kapitoly je průzkum sociálního klimatu, který je proveden pomocí dotazníku rozčleněného do pěti oblastí - komunikace, vedení lidí, mezilidské vztahy, řízení pracovního výkonu a odměňování. Na závěr se vyskytuje zhodnocení výsledků provedeného dotazníkového šetření.



Ve třetí kapitole je vymezen pojem stimulace a následně jsou obecně rozebrány možné stimulační faktory. Na základě provedeného průzkumu sociálního klimatu jsou na konci kapitoly blíže specifikovány a shrnuty stimulační faktory podniku.

Čtvrtá kapitola se zabývá projektem, který je navržen tak, aby prostřednictvím zlepšování sociálního klimatu byly podpořeny výkonnostní strategické cíle. Je stanoven cíl projektu a klíčové aktivity projektu. Následně je zhodnocena celková doba trvání projektu a jeho nákladová náročnost.

Při zpracovávání diplomové práce bylo využíváno domácí a zahraniční literatury, internetových článků a zahraničních výzkumů dostupných na internetu. Pro sestavení dotazníku byly čerpány informace z již uskutečněného rozsáhlého zahraničního výzkumu a výsledný dotazník byl upraven tak, aby odpovídal potřebám podniku. Získaná data byly zpracovány pomocí programu MS Excel a transformována do podoby grafů.

## **1 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU**

Pro potřeby zkoumání sociálního klimatu v podniku je nejdříve nutné poznat danou organizaci. Tím se má na mysli její historický vývoj, strategické cíle a také její prostředí, ve kterém provádí podnikatelskou činnost.

### **1.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MLÉKÁRNA STŘÍBRO, S. R. O.**

V roce 1939 bylo ve Stříbře založeno mlékařské družstvo vykupující mléko z okresů Stříbro, Stod a Tachov. V souvislosti se zaváděním nové technologie, došlo v celém areálu k zásadním změnám tak, že z původních objektů zůstala zachována jen administrativní budova. Z důvodů špatné finanční situace se mlékařské družstvo dostalo do konkurzu. V roce 2001 družstvo koupil podnik Alimpex Food, a. s. (přední český a slovenský distributor mléčných potravin). V této době se ve Stříbře vyrábělo trvanlivé mléko, smetanové jogurty, kefir, podmáslí a tvaroh. V témže roce se firma Alimpex food, a. s. a společnost Ehrmann, ag rozhodla pro společné podnikání pod názvem Ehrmann Stříbro, s. r. o. Každý z nich vlastnil 50% podíl. Od 1. dubna 2009 byla mlékárna EHRMANN Stříbré stoprocentní dceřinou společností EHRMANN AG, která je největším a nejznámějším producentem mléčných výrobků v Německu pyšnicí se dlouholetou tradicí. V roce 2013 došlo ke změně kapitálové účasti a společnost Ehrmann, ag prodala většinový podíl společnosti Ehrmann Stříbro, s. r. o. zpět majiteli potravinářské distribuční firmy Alimpex Food, a. s. a společnost se vrátila k původnímu označení Mlékárna Stříbro, s. r. o. To ovšem nemá vliv na šíři a strukturu vyráběných produktů.

Hlavním předmětem podnikání Mlékárny Stříbro, s. r. o. je mlékárenská činnost, zejména výroba jogurtů. Firma vyrábí především vlastní výrobky pod svojí obchodní značkou, ale také spolupracuje s několika obchodními řetězci, jako je Kaufland a ARO.

Počtem zaměstnanců se mlékárna řadí mezi malé a střední podniky. Průměrný počet pracovníků k 31.12.2012 činil 78 výrobních dělníků a 34 technicko-hospodářských pracovníků (THP). Pro potřeby komplementace jogurtů (skládání na palety, odvážení palet z výroby na sklad, atd.) zaměstnává podnik cca 60 brigádníků, které jsou k

dispozici dle potřeby a velikosti zakázek. V této době mlékárna Stříbro ročně zpracovává kolem 32 milionů litrů syrového kravského mléka a produkuje kolem 18 000 tun mléčných výrobků. V roce 2010 investoval podnik částku 250 000 eur do čistírny odpadních vod a na technické vylepšení dvou stávajících plnicích linek. [Výroční zpráva společnosti EHRMANN Stříbro, s. r. o. k 31.12.2012, 2013]

## 1.2 POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI

Formulace poslání by mělo informovat veřejnost, ale i zaměstnance podniku o důvodu existence společnosti. Poslání tedy vyjadřuje základní smysl podnikání, přitom musí respektovat historii firmy a její schopnosti. [Fotr a kol., 2012] „Poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.“ [Fotr a kol., 2012, str. 33]

Společnost se řídí mottem „*Od rodiny pro rodinu!*“. Podnik věnuje lásku a pečlivost svým produktům, jejich lahodné chuti a jejich prospěšnosti lidskému zdraví. V centru všech úvah a aktivit stojí spotřebitel a jeho spokojenost. Mlékárna se snaží o garanci vysoké kvality nejen výrobků, ale i celkového jednání a myšlení.

Základní politika mlékárny je dlouhodobé vytváření hodnot a použití velké části zisků na potřebné investice do dalšího rozvoje firmy. Následující vize bude stanovena na období 3 let, tj. na roky 2013-2015. Jednotlivé komponenty vize jsou uvedeny níže.

**Zákazníci dotyčného strategického záměru:** Společnost nabízí mléčné jogurty, které si může koupit různá věková skupina zákazníků. V budoucnu chce podnik zacílit na širší věkovou kategorii zákazníků. Tím chce v průběhu tří let společnost navýšit počty zákazníků v takové míře, aby se tato vize projevila v každoročním růstu tržeb.

**Produkty:** Společnost se zaměřuje pouze na výrobu jogurtů, v roce 2011 začala vyrábět zakysanou smetanu. Společnost se chce zaměřit především na výrobu a propagaci vlastních značek výrobků.

**Popis trhu a postavení podniku:** Společnost se pohybuje na trhu mléčných jogurtů v České republice. Podnik zabírá velmi mizivé procento na trhu, a proto se bude Mlékárna Stříbro snažit neustále prosazovat a tím zvyšovat podíl na českém trhu.

**Strategie záměru:** Strategickým záměrem podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o. je neustálé rozvíjení dosavadního postavení na trhu jako výrobce jogurtů a to prostřednictvím udržování stávajících zákazníků a získáváním nových. Tento záměr by se měl v průběhu dalších let projevit nárůstem tržeb.

**Veřejná image:** Mlékárna Stříbro se snaží dlouhodobě snižovat zatížení životního prostředí. Již se mlékárně podařilo snížit úroveň znečištění ovzduší a odpadních vod. V budoucnu chce zorganizovat sběr odpadů a jejich třídění.

**Sociální koncepce:** V dnešní době je velká část zaměstnanců na všech úrovních organizace, vyjma manažerských pracovníků, hodně nestabilní. Jedná se především o nízkou kvalifikaci v oboru mlékárenství, strojírenství a manažerských dovedností. Do budoucna se chce firma na tento problém zaměřit a vytvořit tak stabilní pracovní místa

### 1.3 STRATEGICKÉ CÍLE A STRATEGIE

„Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ [Dedouchová, 2001, str. 1]

Podnikové cíle dávají smysl danému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie. Strategické cíle by měly přímo navazovat na zpracovávanou vizi, měly by být orientovány výsledkově a popsány jasně. [Fotr a kol., 2012]

Aby bylo možné daný strategický cíl sledovat v čase a porovnávat např. s již dosaženými výsledky, je zapotřebí, aby byly cíle dobře definované, tj. **SMARTER**. [Fotr a kol., 2012]

Podle tohoto pravidla musí být cíl:

- **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).

Prostřednictvím modelu Balanced Scorecard (BSC), který se používá pro měření a řízení výkonnosti, je možné transformovat strategickou vizi a její cíle do čtyř perspektiv – finanční, zákaznickou, interních procesů a potenciálu. [Šulák, 2012]

Pro období 2013 – 2015 jsou cíle společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o. uvedeny níže.

### 1.3.1 Finanční cíle

Hlavními finančními cíli na zvolené období je stabilní tendence materiálových nákladů, zvýšení tržeb od nových zákazníků a zajisté růst tržeb z prodejů vlastních výrobků. V níže uvedené tabulce č. 1 jsou přesněji konkretizovány tyto cíle a je zde i uvedeno, jakými nástroji a politikami hodlá podnik těchto cílů dosáhnout.

Tab. č. 1: Parametrizace finančních cílů

	Strategické cíle	Měřítko	Cílové hodnoty	Strategická akce
Finanční perspektiva	Udržení materiálových nákladů na realizaci produktů	Materiálové náklady jako % z celkových nákladů	Stejně jako v roce 2012	Výběr a spolupráce se spolehlivými dodavateli surového kravského mléka.
	Zvýšení objemu výnosů	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb [%]	Navýšení o 8%	Vyhledávání a komunikace nových odběratelů a tím zvyšovat objem výroby.
	Růst provozního zisku	EBIT	Navýšení o 8%	Růst tržeb, snižování zmetkovitosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 1.3.2 Zákaznické cíle

Firma vyrábí několik vlastních produktů, viz Krajanka, které jsou některým zákazníkům známe, ale nemají tuto známost spojenou se značkou Mlékárna Stříbro. Většinu produktů vyrábí pro privátní značky, díky kterým má společnost většinu zakázek. Společnost chce v blízké budoucnosti prosadit svou značku pod svou vlastní produkcí vyráběnou v České Republice a to prostřednictvím vybudování internetových stránek a reklamy. V tab. č. 2 jsou uvedeny zákaznické cíle a jejich parametrizace.

Tab. č. 2: Parametrizace zákaznických cílů

	Strategické cíle	Měřítko	Cílové hodnoty	Strategická akce
Zákaznická perspektiva	Umístění produktů do malých a velkých obchodních řetězců	Počet nově uzavřených obchodních smluv o dlouhodobé spolupráci	5	Spolupracovat a vyjednávat s obchodními zástupci prodejen
	Udržení kvality a chuti stávajících produktů	Test chuti a konzistence	Stabilní	Sestavit harmonogram a plán měření kvality výrobků
	Udržet si klíčové zákazníky	Velikost vracejících se zákazníků ze stávajících [%]	95%	Komunikace se zákazníky při prodeji, ale i po prodeji

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 1.3.3 Cíle interních procesů

Podnik chce docílit v příštích 3 letech třídění odpadu určeného k recyklaci na všech místech a úrovních podniku. Průměrné měsíční náklady na odvoz komunálního odpadu za poslední 3 roky činili **23 219,-**. Firma chce docílit v následujících letech odvoz odpadů za nižší nebo stejnou cenu jako je nyní, ale s podmínkou, že se komunální odpad bude třídit. Dodržováním tohoto cíle může mlékárna působit kladně na veřejné mínění obyvatelstva a prostřednictvím propagace může zvýšit prodej vlastních výrobků. V neposlední řadě, by se také efektivita měla projevit v uspořené nákladech na pokuty v důsledku dodržování české legislativy a platných zákonů. Další cíle interních procesů jsou uvedeny níže v tab. č. 3.

Tab. č. 3: Parametrizace cílů pro interní procesy

	Strategické cíle	Měřítko	Cílové hodnoty	Strategická akce
Interní procesy	Snížení poruch výrobních strojů	Délka prostojů [min]/den	Max 1 hodina	Pravidelná kontrola a údržba výrobních a kompletačních strojů
	Zvýšení objemu úspěšných nabídek na trhu	Počet nových kontraktů	8	Vyhledávání nových zákazníků
	Snížení zatížení životního prostředí	[%]	o 20%	Snížení komunálního odpadu na objem produktů

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 1.3.4 Cíle interního potenciálu

Jedním z cílů je zvyšování kvalifikace zaměstnanců v oblasti mlékárenství, strojírenství a manažerských dovedností s cílem snížení prostojů výroby. Tyto prostoje zamezují zaměstnancům vykonávat svou práci z důvodu poruchy na strojním zařízení. Ze stávajících 107 pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr, je pouze 52 s odbornými znalostmi. Odbornost se posuzuje podle dosaženého vzdělání v daném oboru, které potřebují k vykonávání své práce. Podnik chce docílit, aby **do 3 let mělo 85% zaměstnanců** na svých pozicích odborné vzdělání anebo byli řádně přeškolení. Další cíle jsou opět rozebrány v následující tab. č. 4.

Tab. č. 4: Parametrizace cílů interního potenciálu

	Strategické cíle	Měřítko	Cílové hodnoty	Strategická akce
Interní potenciál	Snížit fluktuaci zaměstnanců na přijatelnou úroveň	$\frac{\text{počet odchozích zaměst.}}{\text{průměrný počet zaměst.}}$	9%	Měření ukazatele ve stanovených intervalech
	Zvýšit úroveň vzdělanosti a způsobilosti v oblasti mlékárenství a strojírenství	Počet školení	Dělníci: 1/rok Technici: 2/rok	Spolupráce podniku s odbornými externími školiteli.
	Posílit firemní komunikaci mezi vedením podniku a ostatními zaměstnanci	Počet informačních schůzek	1/měsíc	Pořádat informační schůzky mezi vedením podniku a vedoucími směn, kteří budou následně informovat svou prac. skupinu.

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## 1.4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU

Analýza všech složek prostředí musí být podřízena jeho dopadu na strategický záměr.

„Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby :

- znala svou pozici v prostředí, v němž působí;
- reagovala efektivně na neustálé změny prostředí;
- uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje;
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů;
- identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.“

[Fotr a kol., 2012, str. 38]

Nejznámější metodou, která slouží k provádění analýzy prostředí, se označuje SWOT analýza (z anglických názvů **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats). Podnikatelské prostředí se dělí na dvě části: externí prostředí a interní prostředí resp. mikroprostředí. Externí analýza zkoumá okolí podniku. Hlavním úkolem této analýzy je sestavit seznam příležitostí - O (Opportunities), která může podnik využít, a hrozeb - T (Threats), kterým by se měl podnik vyhnout, případně je minimalizovat. Při vyhledávání těchto výsledných charakteristik, které platí pro analyzovaný strategický podnikatelský záměr, je třeba dbát na to, aby analýza byla prováděna s respektováním času. Součástí externí analýzy je analýza makroprostředí a analýza mezoprostředí. Síla interního prostředí je zejména u větších podniků podmíněna fungující kulturou a sociálním klimatem podniku. Výsledkem interní analýzy je seznam silných (S) a slabých (W) stránek ve funkčních oblastech organizace. [Šulák, Vacík, 2005]

### 1.4.1 Externí analýza – makroprostředí

Tato podkapitola zahrnuje základní síly makroprostředí jako je legislativa, demografie, ekonomika, sociologie a kultura, technologie, politika, ekologie. Tyto síly podnik nemůže nijak svým chováním ovlivnit, ale naopak tyto síly ovlivňují podnik.

#### Legislativa

Základní právní normy, které upravují podmínky pro obchodní podnikání, jsou občanský a obchodní zákoník, živnostenský zákon, zákon o ochraně hospodářské soutěže, zákon o cenách, nařízení vlády o obchodním věstníku, zákon o ochraně spotřebitele atd. Jelikož společnost podniká v potravinářském odvětví, musí se také řídit



zákonem o potravinách a dodržování hygienických norem. Co se týče podnikatelského záměru, je zde zaměřena pozornost především na dodržování právních předpisů při sběru a třídění odpadu v podniku. Podle zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, je původce odpadů povinen odpady zařazovat podle druhů a kategorií podle § 5 a 6 tohoto zákona. Původce odpadů je odpovědný za nakládání s odpady do doby jejich využití nebo odstranění, pokud toto zajišťuje sám jako oprávněná osoba, nebo do doby jejich převedení do vlastnictví osobě oprávněné k jejich převzetí. Za dopravu odpadů odpovídá dopravce.

### **Demografie**

Mlékárna Stříbro pro zajištění plynulého provozu potřebuje jak kvalifikované tak i nekvalifikované pracovníky. Jak bylo v předchozí kapitole 1.3 zmíněno, podnik postrádá zaměstnance v oboru mlékařství, strojírenství a zámečnictví. Jedním z možných důvodů jsou chybějící výuční obory technického zaměření na Tachovsku. Podle rejstříku škol uvedeného na internetových stránkách ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), se v okrese Tachov nachází jediná střední průmyslová škola sídlící přímo v Tachově. Tato situace je stejná, ba naopak horší v případě oborů zaměřené na mlékárenství. Podle MŠMT je obor zpracování mléka otevřen pouze na dvou středních školách v České republice. Jedna se nachází ve Veselí nad Lužnicí a druhá v Kroměříži. Obecně pro mlékárenský průmysl v ČR je to nedostačující stav a bylo by zapotřebí jej zlepšit, jelikož počet podniků k 1.1.2013, které chovají krávy určené k dojení, činil 3 301. Největší podíl na tomto počtu 47%, mají podniky s počtem dojených krav v rozmezí 1-10 kusů. [Ročenka chovu skotu v ČR za rok 2012, 2013]

V případě ostatních výrobních pracovníků nemá mlékárna problém se získáváním nové pracovní síly tohoto zaměření. Během roku 2009 výrobce kabelových svazků do aut AEES Stříbro propustil cca 1 600 zaměstnanců a míra nezaměstnanosti stoupla z 11,6% skoro na 25%. Jak je možné vidět v tabulce č. 5, nezaměstnanost ve Stříbře se stabilizovala a za poslední dva roky se pohybovala kolem 10%.

Tab. č. 5: Vývoj nezaměstnanosti ve Stříbře za období 2011-2013

	2011	2012	2013
1. kvartál	11,8%	10,0%	9,3%
2. kvartál	9,8%	8,7%	8,1%
3. kvartál	9,4%	9,2%	
4. kvartál	10,0%	10,0%	

Zdroj: Znalecký ústav - Odhad nemovitosti, znalecký posudek a znalci v obci Stříbro (okr. Tachov), 2013

### **Ekonomika**

Růst podniku mohou zásadně ovlivnit makroekonomické údaje a jejich trendy. Do nejběžněji uváděných makroekonomických ukazatelů se nejčastěji zařazuje tempo růstu cenové hladiny (inflace), nominální mzdy, vývoj HDP, úrokových sazeb a měnového kurzu.

Hospodářská komora ČR, ale i Česká bankovní asociace a ministerstvo financí, zhoršila prognózu budoucího ekonomického vývoje ČR pro rok 2013. Původně se očekávala v prvním pololetí stagnace růstu HDP s mírným oživením v druhém pololetí. V letošním roce by měl hrubý domácí produkt stagnovat a až v příštím roce stoupnout o 1,2%. Důvodem zhoršení prognózy je především dlouhodobé brzdění ekonomiky a její nepovedený restart. Ten má na svědomí zejména novela zákona o veřejných zakázkách. Její špatné nastavení může za to, že vyhlášovatelé a podnikatelé napříč všemi sektory cítí v současnosti pokles zakázek o více jak 14%. Jelikož spotřeba domácností neustále klesá a hlavním ukazatelem, který drží ekonomiku dále ode dna, je export, přichází v úvahu jako možnost oživení ekonomiky prostřednictvím investičních pobídek včetně těch stavebních. Rovněž je nezbytné podpořit důvěru v ekonomiku ze strany podnikatelů a občanů ČR. [Finanční noviny, 2013]

### **Technologie**

Vývoj technologie pro potravinářský a mlékárenský průmysl neustále roste a v rámci ČR se výzkumem v oblasti mlékárenského průmyslu zabývá Výzkumný ústav mlékárenský s. r. o., který přispívá především k rozvoji zpracování mléka, jeho využití a vlivu na zdraví člověka atd. Neustále se také musí brát ohled na technickou a

technologickou úroveň vývoje v oblasti IT. V následujících letech budou i nadále např. webové technologie, použité na internetových stránkách, kompatibilní s nejnovějšími operačními systémy a webovými prohlížeči. Z tohoto důvodu je důležité tento vývoj sledovat a klást větší důraz na prezentaci podniku prostřednictvím elektronické formy.

## **Ekologie**

Na podniky se v poslední době kladou stále větší a větší požadavky v souvislosti s ochranou životního prostředí. Evropská unie vytváří normy, jejichž používání je pro společnost členských zemí sice dobrovolné, ale zároveň žádoucí při prověřování shody s určitými požadavky. V oblasti environmentálního managementu existují dva základní dokumenty, které shrnují požadavky na ekologické chování firmy. Jedná se o normu ISO 14001 a Nařízení rady Evropské unie o dobrovolné účasti podniků v programu environmentálního managementu a auditu (EMAS).

### **1.4.2 Externí analýza – mezoprostředí**

Sortiment jogurtů se objevuje na trhu v neustále větším množství. Velkou oblibu jogurtů dokazuje i umístění bílého jogurtu od společnosti Hollandia Karlovy Vary, a. s. na třetím místě v soutěži o nejoblíbenější výrobek volený spotřebiteli (Klasa, 2010). Silný vliv na růst spotřeby jogurtů má všeobecný příklon ke zdravé výživě, který v posledních letech ve společnosti panuje. Výrobci a prodejci často vyzdvihují blahodárné účinky jogurtů na zdraví a snaží se tím nalákat spotřebitele ke koupi. Nicméně v současnosti hraje rozhodující roli cena. Pod vlivem hospodářské krize výrazně zesílil souboj o co největší podíl na trhu jogurtů, jehož důsledkem bylo snižování cen a časté slevy jogurtů. Proto se musí provádět důkladná analýzy mezoprostředí, kam patří popis konkurence v oboru, potenciální noví konkurenti, substituty, zákazníci a dodavatelé, jinak řečeno tzv. Porterův model pěti sil.

## **Konkurence v oboru**

Jogurty patří mezi zboží, které si český spotřebitel může vybrat z nepřehledného množství značek. Důvody jsou hned tři — jednak na trhu působí řada regionálních mlékáren, mezi které se řadí i Mlékárna Stříbro, s. r. o., dále v České republice působí řada zahraničních společností a navíc se stále zvyšuje podíl dovozu zahraničních značek

jogurtů. Mezi přední výrobce jogurtů na českém trhu se řadí Danone s více než 30%, Zott a Olma, každá s celkovým podílem na trhu v rozmezí 10-12%. V blízkosti mlékárny Stříbro silně konkuruje výrobce mléčných produktů Hollandia Karlovy Vary. Rostoucí investice do rozvoje firmy a rozšiřování vlastního výrobního portfolia přinášejí spolu s růstem tržeb neustálé zlepšování pozice značky na českém a slovenském trhu.

### **Zákazníci**

Mlékárna Stříbro se snaží ve svém produktovém portfoliu uspokojit veškerou věkovou a zdravotní strukturu obyvatel. Tj. nabízí jogurty pro děti, dospělé, ale i pro lidi hlídající si svou váhu a v neposlední řadě myslí výrobce i na diabetiky.

Mlékárna se zaměřuje na zákazníky typu:

- diabetiky a seniory – na tyto zákazníky působí prostřednictvím jogurtů Fit Vital Quark 125g, Fit Vital Dia Pudding 200g, Ballerina;
- děti od 2 do 10 let - vanilkový a čokoládový jogurt Pacholík;
- široká veřejnost, která není nspecifikována žádnou užší cílovou skupinou: Jogurt EXTRA 350g, Probiotický jogurt 350g, Babiččin jogurt, Cremaviva.

### **Dodavatelé**

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří dodavatelé:

- obalových materiálů - např. AFLUEXPACK spol. s r. o. (víčka);
- komponentů do mléčných výrobků – cukr, pektin, želatina, ovoce, škrob;
- čisticích prostředků (ředidlo, barvy, peroxid vodíku, živné půdy, fekálie pro laboratoř);
- kancelářských potřeb;
- hygienické prostředky a ochranné pomůcky (papírové ručníky, toaletní papír, dezinfekce na ruce, tekuté mýdlo, ochranné pomůcky);
- surového kravského mléka.

### **1.4.3 Interní analýza**

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. [Strateg.cz, 2013] Interní analýza je prováděna především v oblastech managementu, marketingu, financí a účetnictví, výroby, výzkumu a vývoje a informačních systémů. [Šulák a Vacík, 2005]

Součástí níže uvedené analýzy interního prostředí jsou analyzovány tyto oblasti: management, marketing, finance a účetnictví a výroba.

#### **Management**

V minulých letech vytvořila společnost systém managementu jakosti v souladu s požadavky mezinárodní normy IFS (International Featured Standards). Tento systém pokrývá všechny důležité procesy a hlavním cílem tohoto systému je posunutí kontroly do prevence, celkové zvýšení kvality a racionalizace výrobních postupů. Systém se snaží analyzovat kritické body, které pokrývají výrobu a to od příjmu surovin až po expedici finálního produktu s cílem zcela odstranit či minimalizovat možnost vzniku nekvalitního výrobku.

- ***Plánování***

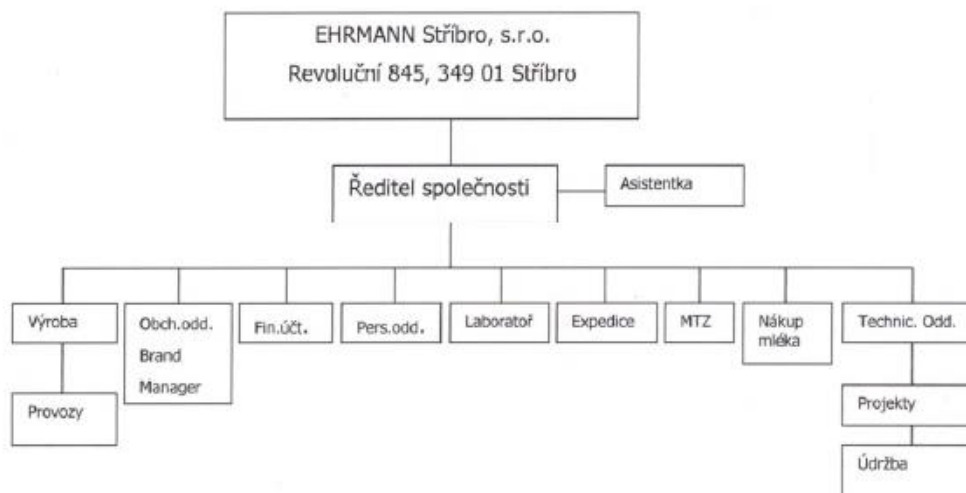
V organizaci se plánuje především na úrovni taktické a operativní. Na operativní úrovni mají plánování na starosti vedoucí směn a sami mistři. Jedná se spíše o plánování krátkodobé na několik týdnů dopředu. Taktickou úroveň řízení má na starosti ředitel podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.

- ***Organizování***

Pro mlékárnu, jak ukazuje obrázek č. 1, je charakteristická funkcionální organizační struktura. Její výhody spočívají v logice funkcí, odpovědnosti, jednoduchém řízení a kontrole. Z hlediska pravomocí a odpovědností je organizace Mlékárna Stříbro, s. r. o. charakterizován liniíovou strukturou. V podniku jsou jednotlivé jednotky uspořádány s přímou rozhodovací pravomocí. Řízení zde postupuje shora dolů po liniíových vazbách. Podle míry delegování pravomocí a odpovědnosti se jedná v podniku o

centralizovanou organizační strukturu. U této struktury převažují specifikované pravomoci bez delegování odpovědnosti za dílčí úkoly.

Obr. č. 1: Organigram společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o.



Zdroj: Interní dokumenty společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2013

- **Motivace**

„Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (tj. soubor potřeb, hodnot, zájmů apod.) a ve vnějších vlivech (stimulech, tj. podnětech ovlivňujících vnitřní motivaci), které působí na člověka zvenku.“ [Kociánová, 2012, str. 23] Podnik pro motivování svých pracovníků využívá tzv. vnější motivaci, která znamená cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace. Mezi nástroje vnější motivace patří odměny – zvýšení nebo snížení platu, povýšení, pochvala, tresty, atd. [Kociánová, 2012] Zaměstnanci mlékárny jsou motivováni pomocí stimulačního faktoru: hmotná odměna ve formě stravenek, prémie, příspěvků na dopravu a silnou vnější motivaci představuje týden dovolené navíc. Jelikož je v organizaci málo kvalifikovaných lidí, musí se dovolené u specializovaných zaměstnanců předem naplánovat tak, aby nedocházelo ke kolizi ve výrobě. V případě, že pracovník udělá nějakou velmi výraznou chybu způsobenou např. nepozorností, je mu stržena z platu prémie na základě prémiového řádu.

- **Personální řízení**

Personální řízení v organizaci má na starosti personální oddělení, které se skládá z jedné personalistky a mzdové účetní. Podnik pro zaměstnávání zaměstnanců nevyužívá žádné pracovní agentury a všechny zaměstnance tedy nabírá přes své personální oddělení. Zaměstnanci jsou přijímáni na základě pracovní smlouvy většinou na dobu určitou. Jestliže daný zaměstnanec prokáže svou loajalitu a dobrou pracovní kázeň, je s ním uzavřena smlouva na dobu neurčitou.

Odměňování pracovníků v podniku je realizováno formou měsíční mzdy. Průměrná měsíční mzda v mlékárně činí u vyšších manažerských funkcí cca 20 000 - 25 000 Kč, u níže postavených funkcí (technolog, laborant, strojní mechanik, obsluha strojů atd.) cca 17 000 Kč a u manipulantů ve výrobě cca 12 000 Kč. Všechny výše uvedené částky jsou myšleny jako čisté příjmy zaměstnance a jsou pouze orientační.

Hodnocení zaměstnanců v mlékárně má na starosti personální manažerka a dochází k němu příležitostně dle potřeby a aktuální situace. Hodnocení provádí na základě zprávy od vedoucího pracovníka daného zaměstnance a pro pracovníky představuje hodnocení jejich pracovních výkonů zpětnou vazbu.

### **Marketing**

Oddělení zaměřené na marketing a propagaci funguje ve společnosti dva roky. V podniku pracuje Brand Manager, který má tuto problematiku na starosti. Pro letošní rok nebyla vyhrazená žádná finanční částka na zvyšování propagace firmy. Propagace tedy není dostatečná a je jedním z již uvedených cílů firmy ji zlepšit.

Jedním z distribučních míst společnosti je vlastní prodejna přímo v areálu firmy. Zde mlékárna nabízí spotřebitelům jogurty, které např. netvořily ucelenou paletu, nebo došlo k chybě na víčku. Jogurty jsou prodávány za velmi nízkou cenu, takže toho často využívají prodejci v místních prodejnách nebo večerkách. Dalším distribučním místem jsou hypermarkety a supermarket, v těchto prodejnách nabízí Mlékárna Stříbro jogurty prostřednictvím katalogu společnosti Alimpex Food.

## Finance a účetnictví

V této kapitole budou uvedeny a zhodnoceny nejdůležitější ukazatele klasické finanční analýzy. Číselné údaje jsou čerpány z ročních rozvah a výkazů zisků a ztrát společnosti Ehrmann Stříbro s. r. o. za roky 2010, 2011 a 2012. Částky jsou uvedeny v tisících.

### **Rozdílové ukazatele**

Mezi nejběžněji využívané rozdílové ukazatele se řadí ukazatel čistého pracovního kapitálu. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe podnik hradí své závazky. Výpočet tohoto ukazatele se provádí následujícím způsobem.

**Čistý pracovní kapitál** = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

*Tab. č. 6: Výpočet čistého pracovního kapitálu*

<b>Položky v tis. Kč</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
OA	95 057	109 488	116 627
KZ	122 126	107 642	107 522
<b>ČPK</b>	<b>-27 069</b>	<b>1 846</b>	<b>9 105</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Z výše uvedených výsledků uvedené v tabulce č. 6 plyne, že se ukazatel čistého pracovního kapitálu dostal do záporu a to znamená, že měl podnik problémy platit své závazky. Naštěstí se situace pracovního kapitálu v následujících letech stabilizovala a hodnoty tohoto ukazatele se vyvíjí rostoucím trendem.

### **Poměrové ukazatele**

- *Ukazatel rentability:*

Ukazatele rentability neboli ziskovosti řadíme mezi tzv. mezivýkazové poměrové ukazatele, protože využívají údaje z rozvahy i z výkazu zisků a ztrát. Výpočty těchto ukazatelů jsou uvedeny v následující tabulce č. 7.



Tab. č. 7: Výpočet ukazatelů rentability

Položky v tis. Kč	2010	2011	2012
EAT	-54	-7 226	-4 306
Tržby	511 349	507 602	528 520
VK	77 676	95 283	102 684
Aktiva	209 258	208 864	214 011
<b>ROS (v %)</b>	-0,0001	-0,0142	-0,008
<b>ROE (v %)</b>	-0,0007	-0,0758	-0,042
<b>ROA (v %)</b>	-0,0003	-0,0346	-0,020

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Obecně ukazatelé rentability informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Minimální hodnota ukazatelů rentability by měla být větší jak 0,1.

Rentabilita vlastního kapitálu je důležitým ukazatelem pro vlastníky podniku, jelikož říká, kolik % čistého zisku vygeneruje firma z jedné koruny vlastního kapitálu. V důsledku vykazované ztráty za sledované období, byla i hodnota ukazatele ROE záporná. Ke stejnému závěru dojdeme také u ukazatele ROS. V případě ukazatele rentability aktiv by se měl do vzorce dosazovat zisk před zdaněním, protože zde nehraje roli míra zdanění. Z důvodu vykazované ztráty vychází také tento ukazatel záporně, ať už dosazením zisku před zdaněním nebo po zdanění. Z analýzy pomocí ukazatelů rentability vyplývá závěr, že vklad kapitálu do společnosti je pro investory (vkladatele) nevýhodný.

- **Ukazatele likvidity:**

V následující tabulce č. 8 jsou uvedeny výpočty jednotlivých ukazatelů likvidity a hodnoty vstupních hodnot.

Tab. č. 8: Výpočet ukazatelů likvidity

Položky v tis. Kč	2010	2011	2012
OA	95 057	109 488	116 627
Zásoby	30 834	29 882	33 307
KFM	5 284	6 320	4 608
KZ	122 126	107 642	107 522
<b>BL</b>	0,778	1,017	1,085
<b>PL</b>	0,526	0,740	0,775
<b>OL</b>	0,043	0,059	0,043

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### **Běžná likvidita= oběžná aktiva / krátkodobé závazky**

Tento ukazatel nám udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Měl by dosahovat hodnot 1,5 – 2,5, což není splněno díky tomu, že má firma vyšší krátkodobé závazky. Z praktického hlediska však tento ukazatel nemá příliš velký význam, neboť ukazatel operuje s přeměnou všech oběžných aktiv na peněžní prostředky a úhradou závazků. To by však ve svém důsledku znamenalo likvidaci celého podniku, neboť ten by se s nulovými oběžnými aktivy nemohl dále vyvíjet.

### **Pohotová likvidita = (Oběžná aktiva-Zásoby)/Krátkodobé závazky**

Ukazatel představuje měřítko okamžité solventnosti, které vylučuje z oběžných aktiv nejméně likvidní oběžná aktiva jako materiál, suroviny, polotovary apod. Měl by dosahovat hodnot vyšších jak 0,8. To je zatím pro tento rok splněno.

Z těchto dvou ukazatelů se dá usoudit, že mlékárna má problémy ve schopnosti hradit své splatné závazky. V časovém vývoji ale vidíme, že se pomalu tato schopnost zlepšuje a tímto tempem by mohla firma za 2 roky dosahovat příznivějších hodnot.

- ***Ukazatele aktivity***

Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva. Ukazatele aktivity můžeme vyjadřovat dvojím způsobem – rychlost obratu a doba obratu.

Doba obratu zásob říká, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, tedy kolik dní trvá jedna obrátka. Je tedy považován za ukazatele intenzity využití zásob. Vyjadřuje počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Jelikož se firma zaměřuje na produkci jogurtů, které řadíme mezi rychloobrátkové zboží. Hodnota DOZ by tedy měla mít co nejnižší hodnotu, ale z tabulky vidíme, že DOZ trvá v průměru 22 dní. Mlékárna by se měla určitě snažit o výrazné zkrácení této doby.

V níže uvedené tabulce č. 9 jsou uvedeny nejvíce využívané ukazatele aktivity.

Tab. č. 9: Výpočet ukazatelů aktivity

Položky v tis. Kč	2010	2011	2012
Tržby	511 349	507 602	528 520
Aktiva	209 258	208 864	214 011
Zásoby	30 834	29 882	33 307
Průměrné pohledávky	58 939	73 286	78 712
Krátkodobé závazky	122 126	107 642	107 522
Obrat aktiv (T/AKT)	2,44	2,43	2,53
Obrat zásob (T/zásoby)	16,58	16,99	16,28
Obrat pohledávek (T/pohledávky)	8,68	6,93	6,89
Obrat závazků (T/závazky)	4,19	4,72	5,04
Doba obratu aktiv [AKT/(T/365)]	149,37	150,19	144,07
Doba obratu zásob [ZÁS/(T/365)]	22,01	21,49	22,42
Doba obratu pohledávek [Pohl/(T/365)]	42,07	52,70	52,99
Doba obratu závazků [KZ/(T/365)]	87,17	77,40	72,38

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Smyslem ukazatele doby obratu pohledávek je stanovit dobu mezi prodejem produktu a inkasem peněz. Předpokladem je snižování tohoto ukazatele, ale v případě podniku Ehrmann Stříbro však podle výpočtů vidíme jeho zvyšování. V porovnání s dobou obratu závazků, který nám ukazuje počet dní, které uplynou od příjmu zboží a jeho zaplacení dodavateli, vidíme, že podnik v průměru více využívá krátkodobých závazků – doba splácení krátkodobých závazků je delší než doba splácení pohledávek.

- **Ukazatele zadluženosti**

**Celková zadluženost = Celkový cizí kapitál/Celková pasiva**

Tab. č. 10: Výpočet ukazatele zadluženosti

Položky v tis. Kč	2010	2011	2012
Pasiva	209258	208864	214011
Cizí zdroje	128342	108227	108317
Zadluženost	0,613	0,518	0,506

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní „polštář“ proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Proto věřitelé preferují nízkou hodnotu tohoto ukazatele. Vlastníci na druhé straně hledají větší finanční páku, aby znásobili svoje výnosy. Hodnoty ukazatele nad 0,5 jsou již posuzovány jako riskantní, hodnoty by se měly pohybovat v intervalu 0,3 – 0,5. Ve výpočtu lze vidět, že Ehrmann Stříbro se snaží postupně a pomalu snižovat celkovou zadluženost. V tomto vývoji by měla nadále pokračovat.

### ***Zhodnocení finanční analýzy***

Společnost podle dosavadních informací a podrobného finančního plánu předpokládá vykázání ztráty i v příštím roce. Důvodem může být zvýšené výdaje na marketing a propagaci, ale hlavním důvodem je však očekávaný nepatrný nárůst ceny na litr surového kravského mléka. V dalších letech by se však situace měla zlepšit, jelikož společnost předpokládá stabilní růst tržeb a cena mléka by měla být stabilní ba dokonce klesat. Co se týče ukazatelů likvidity (schopnost společnosti hradit své krátkodobé závazky), ty se nijak výrazně neliší ve svém vývoji a jsou stabilní.

Hodnota ukazatele doby obratu zásob uvedeného v tabulce č. 9 udává, že firma průměrně prodá své zásoby za 22 dní. V případě mlékárny leží již vyrobené jogurty na skladě 22 dní, než je expeduje. Při prodeji takového zboží, které je velice limitováno svou trvanlivostí, by mohl být tento ukazatel kratší. Z tabulky č. 9 si také můžeme povšimnout, že doba obratu závazků je vyšší než doba obratu pohledávek. Tj. podnik může déle využívat své prostředky.

### **Výroba**

Jak již bylo zmíněno, mlékárna se soustřeďuje především na výrobu jogurtů a jogurtových dezertů. Hlavní složkou výroby je samozřejmě surové kravské mléko, které vykupuje od místních provozovatelů kravínů. Ke své výrobní činnosti používá další látky a materiály jako jsou přídatné látky do jogurtů (ovoce, ořechy, cereálie, cukr, jogurtové kultury, želatin atd.), obalové materiály (víčka, kelímky, etikety), čistící a hygienické prostředky a kancelářské potřeby. V souladu s požadavky systému managementu jakosti je velká pozornost věnována kontrole jakosti nakupovaného materiálu. Snahou společnosti je sjednat s dodavateli co nejvýhodnější nákupní ceny

(např. množstevní rabaty, výhodné platební podmínky atd.) s cílem snižovat nebo optimalizovat vstupní náklady. Pro výrobu jsou zapotřebí stroje a zařízení na příjmu mléka, na výrobu a plnění jogurtu a smetanového krému, stroje využívané na stáčírně a na sušárně a další. Zapotřebí jsou samozřejmě chladírenská zařízení, která uchovávají stabilní teplotu pro udržení maximální doby trvanlivosti jogurtů. Hodnota zařízení a strojů využívaných k výrobě představuje částku cca 48 000 tis. Kč. [Výroční zpráva společnosti EHRMANN Stříbro, s. r. o. k 31.12.2012, 2013]

### **1.5 SWOT ANALÝZA**

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a to:

- S = strengths = silné stránky;
- W = weaknesses = slabé stránky;
- O = opportunities = příležitosti;
- T = threats = hrozby.

SWOT analýza většinou bývá prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady pro sestavení SWOT matice získáváme právě z provedené komplexní analýzy. [Blažková, 2007]

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin. Jedná se o faktory vyjadřující silné nebo slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti a nebezpečí jako vlastnosti vnějšího prostředí. [Dědina, Cejthamr, 2005]

Na základě provedené externí a interní analýzy mlékárny, jsou v tab. č. 11 stanoveny příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky.

Tab. č. 11: SWOT Analýza podniku Mlékárna Stříbro, s.r.o.

SWOT Analýza		
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prodejna jogurtů v areálu podniku</li> <li>• široký výběr příchutí</li> <li>• efektivní využívání celkových aktiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek kvalifikovaných pracovníků</li> <li>• mezery v systému organizace práce</li> <li>• nedostatečná propagace</li> <li>• nízké hodnoty ukazatele ziskovosti, rentability a běžné likvidity</li> </ul>
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká míra nezaměstnanosti na Tachovsku – dostatek pracovních sil</li> <li>• zvyšující se zájem o jogurty</li> <li>• využití marketingových nástrojů na propagaci produktů mlékárny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pokuta za nedodržování platných zákonů při třídění odpadů</li> <li>• silná konkurence na trhu jogurtů</li> <li>• růst cen surovin</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí vymezené v tabulce č. 11 pomáhají podniku zhodnotit, zda je vůbec možné realizovat svůj strategický záměr. Po této analýze se organizace může zaměřit na zkoumání sociálního klimatu firmy jako na faktor podmiňujícího výkonnost firmy.

## 2 SOCIÁLNÍ KLIMA

Aby mohl podnik prosadit své strategické cíle, které pomáhají zvyšovat jeho výkonnost, musí znát sociální klima panující na pracovištích. Průzkum organizačního klimatu je mocným nástrojem, který pomáhá identifikovat silné a slabé stránky podniku. Výsledky těchto průzkumů také poskytují základ pro efektivní plánování rozvoje zaměstnanců a změn v organizaci.

Úspěšné organizace chápou potřeby a přání svých zaměstnanců, proto se tyto organizace snaží vytvářet kreativní a pozitivní prostředí, ve kterém se mohou lidé dále rozvíjet. Pozitivní organizační klima je charakteristické hodnotami, jako je otevřenost, přátelství, spolupráce, podpora, osobní svoboda a víra. Tyto hodnoty mají tendenci vést k zvýšení úrovně poznávacího a emocionálního spojení zaměstnanců s organizací. [Ashkanasy a kol., 2011]

Občas se stává, že dochází k rozporu vnímání pojmů organizační kultura a organizační klima. Oba tyto pojmy mají mnoho společného, např. interpersonální konsensus v podniku, dlouhodobý charakter, atd. Jak sociální klima, tak i organizační kultura se vytvářejí komunikací a spoluprací, a v konečném důsledku ovlivňují individuální představy a prožitky. Je mezi nimi ale také zásadní rozdíl, který spočívá v tom, že „kultura v sobě zahrnuje všechny stránky podniku od strategie, výrobních technologií, tržní úspěšnosti až po pracovníky, ale klima však odráží hlavně procesy adaptace a uspokojení se sociální stránkou života podniku.“ [Šigut, 2014, s. 10] Podle autorů Štikař, Rymeš, Riegel a Hoskovec, je klima povrchová, relativně méně stabilní vrstva, která je snadno zasažitelná okamžitými opatřeními. Naproti tomu kultura organizace se vyznačuje značnou a zpravidla dlouhodobou rezistencí vůči vnějším vlivům. [Kociánová, 2010] Zjednodušený pohled na rozdíl mezi organizační kulturou a klimatem podává také následující tvrzení: „kultura popisuje vlastnosti firmy, klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci.“ [Dědina, Cejthamr, 2005, s. 269], [Šimberová, 2007]

## 2.1 VYMEZENÍ POJMU SOCIÁLNÍ KLIMA

Sociální klima je jednak dáno soustavou formálních postupů jednání, ale také tzv. nepsanými normami postojů a chování, které kolektiv postupně přijal za své a jejich nedodržování či odmítání je pro kolektiv nežádoucí. Mezi formální postupy lze řadit, např. provozní předpisy, postupy a pravidla, rozdělení funkcí – vztah nadřízenosti a podřízenosti. Kvalita sociálního klimatu má značný význam v bezpečnosti práce, tj. jaký postoj mají zaměstnanci k dodržování příslušných předpisů. Narušené sociální klima se může projevit v celkové pracovní nespokojenosti, ve fluktuálních tendencích a případně ve výskytu zejména psychosomatických onemocnění. [BOZPinfo, 2004]

Jedna z dalších možných definic sociálního klimatu může být následující: „Organizační klima je možné chápat jako naladění lidí v organizaci, které je důsledkem určitých organizačních a interpersonálních vlivů na jejich subjektivní vnímání a prožívání, projevuje se v jejich mínění na základě osobních i zprostředkovaných zkušeností a může působit na utváření jejich pracovních postojů“ [Kociánová, 2010, str. 20] Naladění lidí je důsledkem jejich individuálního emocionálního a racionálního hodnocení dění v organizaci. Klima organizace tedy vyplývá spíše z pocitů pracovníka než z vlastní pracovní činnosti. [Kociánová, 2010]

Jednoduše je tedy možné říct, že organizační klima se týká sdíleného vnímání pracovního prostředí zaměstnanci. Mezi aspekty, které ovlivňují toto prostředí, patří např.: organizační kultura, morálka, vedení, týmová práce, odměňování, uznání, benefity, řešení konfliktů, atd. [Team builders plus, 2013]

V zahraniční literatuře se také vyskytuje několik definic vysvětlující podstatu sociálního klimatu v organizaci, kde se však setkáváme s pojmem „organizational climate“.

Pro příklad je zde uvedeno následující:

Jedná se o živý organismus, který vystupuje jako determinant ovlivňující chování členů organizace a zároveň se snaží porozumět tomu, do jaké míry zaměstnanci vnímají prostředí v podniku, ve kterém pracují. [M.G. Patterson, M.A. West a kol., 2005, s. 380]



Na utváření a charakter sociálního klimatu působí následující faktory [Kociánová, 2010], [Pauknerová, 2012]:

- sociální normy a způsob jejich prosazování;
- míra úspěšnosti pracovní skupiny při plnění pracovních úkolů;
- postavení, jaké zaujímá pracovní skupina v sociálním systému celé organizace;
- způsob vedení lidí v organizaci;
- osobní zvláštnosti jednotlivých pracovníků;
- přístup vedoucího k celé pracovní skupině i k jednotlivým členům (styl řízení);
- osobnostní rysy pracovníků (dominance, nepřátelský postoj, laskavost, sebejistota, atd.);
- image a dobré jméno organizace, pozice na konkurenčním trhu;
- organizační strategie a politika, organizační struktura a komunikace.

Četné studie prokázaly vztahy mezi pozitivním organizačním klimatem a organizačním úspěchem, který byl prokázán měřítky, jako jsou prodeje, udržení zaměstnanců, produktivita, spokojenost zákazníků a ziskovost. Níže jsou uvedeny výsledky průzkumů sociálního klimatu, které byly prováděny v zahraničí. [General HR, 2009]

- Denison (1990) objevil, že lepších finančních výsledků dosáhla organizace pomocí většího povzbuzování zaměstnanců a posílení rozhodovacích pravomocí.
- Patterson, Warr & West (2004) zjistili, že výrobní organizace, která kladla důraz na tvorbu pozitivního sociálního klimatu, konkrétně na pocit pohody zaměstnanců, flexibilitu, vzdělávání a výkon, vykazaly mnohem větší produktivitu než ostatní organizace, které nepovažovali sociální klima za důležitý výkonnostní faktor.
- Potosky a Ramakrishna (2001) zjistili, že rozvíjení dovedností zaměstnanců spolu s jejich vzděláváním má značný vliv na organizační výkonnost.
- Ekvall (1996) vyzdvihl pozitivní efekt klimatu, který zdůrazňuje kreativitu pracovníků a inovaci, na vyšší dosahované zisky podniku.
- Hansen and Wernerfelt (1989) dokázali, že faktory sociálního klimatu mají na míru zisku až dvakrát tak větší vliv než faktory ekonomické.

- Thompson (1996) ve svém průzkumu došel k závěru, že organizace prosazující progresivní personální praktiky jako je oddanost zákazníkům, komunikace, inovace, odměny a uznání, environmentální odpovědnost a týmová práce, překonala podniky s méně progresivními postupy.

Z výše uvedených závěrů z jednotlivých průzkumů, prováděných v různých typech organizací, jasně plyne závěr, že organizační klima velmi silně ovlivňuje úspěšnost organizace. Hellriegel a Slocum (2006) vysvětlují, že organizace může podniknout kroky k vybudování více pozitivního sociálního klimatu, prostřednictvím [GENERAL HR, 2009]:

- komunikace - jak často a jakými typy prostředků komunikace jsou informace v organizaci sdělovány;
- hodnot – zda jsou přijímány principy organizace všemi zaměstnanci, včetně vedoucích pracovníků;
- očekávání – zahrnuje chování manažerů a jejich schopnost rozhodování;
- norem – běžné způsoby chování a jednání s ostatními v podniku;
- zásad a pravidel – vymezení stupně flexibility a omezení v organizaci;
- programů – vytváření programů a podnětů pomáhá podporovat klima na pracovišti;
- vedení – vedoucí pracovníci, kteří neustále podporují žádoucí klima.

## **2.2 ZKOUMÁNÍ STAVU SOCIÁLNÍHO KLIMATU V ORGANIZACI**

Zkoumání sociálního klimatu v organizaci může být těžší, než se na první pohled zdá. V případě individuálního zjišťování organizačního klimatu, který se koná mezi hodnotícím pracovníkem (manažerem) a dotazovaným zaměstnancem, se může objevit problém s otevřeností zaměstnanců. Zaměstnanci při těchto rozhovorech mají tendenci potlačovat vlastní názory a myšlenky a být tak neupřímní. Anonymní šetření sociálního klimatu firmy může být zajištěn pomocí dotazníkového šetření, který pomáhá například zjistit příčiny fluktuace pracovníků nebo jak samotní pracovníci vidí možný dopad rozhodnutí managementu na stav organizace.

Dotazníkové šetření může obsahovat např. [Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007]:

- dotazník kvality pracoviště;
- volný názorový dotazník, v němž mohou zaměstnanci napsat své názory na určitá obecně sledovaná témata ve firmě;
- dotazník motivační struktury pracovníka, z kterého vyjdou nejvýznamnější motivátory důležité pro danou skupinu pracovníků;
- popis chování vedoucího zaměstnance, kde se hodnocený manažer může dozvědět, jak ho vnímají a vidí jeho podřízení.

Zaměstnanci v jednotlivých dotaznících mají možnost popsat, jak si sami představují ideální stav kultury a klimatu v organizaci. Zjišťování stavu organizačního klimatu by mělo probíhat jednou do roka, jelikož sociální rozvoj organizace je dlouhodobý proces a ne událost. [Team builders plus, cit. 2013]

*Kroky procesu zkoumání organizačního klimatu [Team builders plus, cit. 2013]:*

1. Organizace si musí vymezit cíle a záměry, které chce dosáhnout při zjišťování daného stavu sociálního klimatu.
2. Organizace by měla vypracovat dotazník založený na základě stanovených cílů.
3. Důležitým třetím krokem, který bývá často přeskokován, je vysvětlení účelu a významu prováděného průzkumu v podniku všem zaměstnancům a zainteresovaným osobám.

Každý pracovník by měl na závěr šetření sociálního klimatu obdržet určitý souhrn výsledků, které byly při dotazování zjištěny. Výsledek zkoumání organizačního klimatu by měl vytvářet komplexní obraz o organizaci, a umožnit tak společnosti využívat své silné stránky. Výsledky tohoto šetření mohou upozornit na problémy, které zabraňují dosažení úspěchu jednotlivce a tím pádem i úspěchu celého podniku. Z toho důvodu by měl management podniku uvést strategie a postupy, které povedou ke zlepšení stávající situace. Jestliže zaměstnanci nemají pocit, že prováděný průzkum slouží ke zlepšení či

přehodnocení stávající situace, mohli by nabýt pocitu, že jen ztráceli čas a nebudou se chtít příště podílet na dalších průzkumech. [Team builders plus, cit. 2013]

Inspiraci pro zjištění vnímání organizačního klimatu pracovníky dané organizace je také možné čerpat z dotazníku, který vytvořili Litwin a Stringer. Základem tohoto dotazníku jsou níže uvedené kategorie [Armstrong, 1999]:

- vnitřní uspořádání – pocity týkající se omezenosti nebo volnosti jednání, stupně formálnosti a neformálnosti v pracovní atmosféře;
- odpovědnost – poskytování důvěry danému jedinci při vykonávání důležité činnosti;
- riziko – zkoumá vědomí rizikovosti práce, zda je kladen důraz na podstupování rizika nebo na bezpečné postupy;
- vřelost – existence přátelských a neformálních sociálních skupin;
- podpora – ochota pomáhat, obdržení skutečné pomoci ze strany manažerů a spolupracovníků;
- výkonové normy – předpokládané výkonové normy a cíle vnímané zaměstnanci, týmové cíle;
- konflikty – důraz je kladen na otevřené informování o problémech, než na jejich skrývání nebo ignorování;
- identita – pocit, že zaměstnanec patří k podniku, je jeho součástí a hodnotným členem pracovního týmu.

Kolektiv akademických pracovníků zejména z anglických univerzit (Univerzity of Sheffield, Aston Business School – Birmingham, atd.) představili v roce 2005 velmi zajímavou studii, která je zaměřena na možnosti měření organizačního klimatu tak, aby toto měření reflektovalo manažerské praktiky a soustředovalo se na výkonnost a inovaci. Základem této studie bylo sestavení a popsání Konkurenčního hodnotového rámce (Competing Values framework), který pomáhá měřit sociální klima v organizaci. Podrobnější popis tohoto modelu je uveden v následující podkapitole.

### **2.2.1 Competing Values model (CVm)**

CVm byl navržen tak, aby zahrnoval tyto základní postoje – flexibilita, kontrola, interní a externí orientace. Záměrem modelu je shrnout do jednoho rámce hlavní přístupy organizačních hodnot a efektivity. Hlavní silou tohoto modelu je to, že odráží dlouhou tradici v oblasti řízení a psychologie organizace. Výše zmíněné základní postoje byly zahrnuty do čtyř dimenzí:

- Mezilidské vztahy (interní zaměření a flexibilita ve vztahu k okolnímu prostředí) – tento přístup klade důraz na pocit pohody, růst a oddanost pracovníků v rámci organizace.
- Interní procesy – zaměření na formalizaci a vnitřní kontrolu systému s cílem efektivního využívání zdrojů.
- Otevřený systémový přístup (externí orientace, flexibilita ve vztahu k okolnímu prostředí) klade důraz na interakci a přizpůsobení organizace na okolní prostředí, hledání zdrojů a inovací reagující na tržní požadavky.
- Racionální přístup bere v úvahu takový ekonomický model fungování organizace, ve kterém je kladen důraz na produktivitu a dosahování cíle.

### **Identifikace jednotlivých dimenzí**

Autoři studie: „Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation“, popsali výše zmíněné čtyři dimenze následujícím způsobem. [Patterson, West a kol., 2005]

#### *1) Mezilidské vztahy*

Model lidských vztahů je orientován na dosahování sounáležitosti, získávání důvěry a soudržnosti. Organizace by se měla zajímat o vzdělávání a rozvíjení lidských zdrojů. Hlavní body, které by měly být diskutovány, jsou následující:

- péče o zaměstnance – do jaké míry organizace hodnotí a pečuje o své zaměstnance;
- autonomie – vytváření vlastních pracovních návrhů, zaměstnanci si mohou samostatně volit způsob či místo výkonu práce;
- spoluúčast – zaměstnanci mají značný vliv na provádění rozhodnutí;

- komunikace – volné sdílení informací v celé organizaci;
- důraz na školení – organizace má na starosti rozvíjení dovedností svých zaměstnanců;
- integrace – důraz na mezipodnikovou důvěru a spolupráci;
- podpora – do jaké míry nadřízený pracovník podporuje a sdílí porozumění se svými podřízenými.

## 2) *Interní procesy*

Dimenze klade důraz na stabilitu, a vlivy vnějšího prostředí jsou buď ignorovány, nebo minimalizovány. Prostřednictvím lpění na formálních pravidlech a postupech je dosahováno koordinace a kontroly. Pro účely měření sociálního klimatu v tomto kvadrantu jsou uvedena následující měřítka:

- formalizace;
- způsoby jednání a chování – do jaké míry jsou cenné zavedené zvyklosti.

## 3) *Otevřený systémový přístup*

Tento přístup je zaměřen na určité normy a hodnoty, které jsou spojené s růstem, získáváním zdrojů, kreativitou a přizpůsobení. Organizace v otevřeném systémovém přístupu je neustále v pohotovosti, připravena na změny a vnímá veškeré podněty ke zlepšování a inovaci. Vlastnosti orientující na sociální klima, které reflektují tento přístup, jsou:

- flexibilita;
- inovace – podpora nových nápadů a inovativních kroků;
- vnější orientace – do jaké míry organizace reaguje na potřeby zákazníka a trhu;
- reflexivita – přehled o záměrech, strategiích a pracovních procesů za účelem přizpůsobit se širšímu okolnímu prostředí.

## 4) *Racionální přístup*

Primární důraz je zde kladen na výkon a dosažení dobře definovaných cílů. Dále jsou zde sdíleny normy, hodnoty s produktivitou a výkonností.

Tento přístup zahrnuje:

- organizační cíle – jasně definované organizační cíle;
- úsilí – sleduje se, jak těžce zaměstnanci pracují pro dosažení cílů;
- efektivita – zaměření zejména na produktivitu práce;
- kvalita;
- produkce – vyvíjení nátlaku na pracovníky;
- výkon – rozsah a zpětná vazba dosaženého pracovního výkonu.

### **Organizational Climate Measure (OCM)**

OCM se skládá ze 17 měřítek (oblastí), které byly popsány výše a které vycházejí ze čtyř výše zmíněných dimenzí (mezilidské vztahy, interní procesy, otevřený systémový přístup a racionální přístup). Celkově toto měření zahrnuje 68 otázek, u kterých respondent může zaškrtnout odpovědi: Rozhodně nesouhlasím, Spíše nesouhlasím, Spíše souhlasím a Rozhodně souhlasím. Každá odpověď na danou otázku je ohodnocena:

- Rozhodně nesouhlasím = 1;
- Spíše nesouhlasím = 2;
- Spíše souhlasím = 3;
- Rozhodně souhlasím = 4.

Tato číselná ohodnocení se vynásobí s příslušnými vahami každé otázky, které jsou uvedeny v příloze B. Postupně se vypočte vážený aritmetický průměr každého měřítka, a následně je možné posoudit, v jaké měřené oblasti má daná organizace silné a slabé stránky.

## **2.3 PRŮZKUM SOCIÁLNÍHO KLIMATU FIRMY MLÉKÁRNA STŘÍBRO, S.R.O.**

### **2.3.1 Cíl průzkumu**

Cílem průzkumu bylo především zjištění stavu sociálního klimatu v dané organizaci, a zda nynější stav klimatu podporuje navržené strategické cíle uvedené v kapitole 1.3. Výsledky průzkumu pomohou analyzovat, které oblasti sociálního klimatu jsou nedostačující a díky tomu navrhnout projekt zaměřený na podporu žádoucího sociálního klimatu ve společnosti s ohledem na výkonnost firmy. Naopak podnik zjistí, jaké oblasti sociálního klimatu jsou respondenty hodnoceny pozitivně.

### **2.3.2 Metodika zpracování průzkumu**

Pro průzkum sociálního klimatu prováděného v podniku Mlékárna Stříbro byl sestaven dotazník uvedený v příloze A. Utvořené otázky, které je možné vidět v dotazníku zkoumajícího sociální klima společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., vycházejí především z modelu **Competing Values model** rozebraný v kapitole 2.2.1. Vzhledem k tomu, že celková četnost otázek uvedených v příloze B je opravdu rozsáhlá, nebylo možné tento průzkum v celé jeho šíři aplikovat na poměry českého prostředí, konkrétně v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o. Z tohoto důvodu **Organizational Climate Measure** sloužil jako podklad pro sestavení konečného dotazníku uvedeného v příloze A.

Na začátku dotazníku jsou popsány instrukce, kterými se má jednotlivý pracovník řídit při vyplňování dotazníku a zároveň je vyjádřeno poděkování za strávený čas nad dotazníkem. Následně pro lepší vypovídací schopnost, jsou uvedeny 3 identifikační otázky zaměřené na pohlaví, pracovní pozici a délku zaměstnání ve společnosti respondenta. Respondent měl možnost na každou otázku zaškrtnout jednu ze čtyř možností a na závěr každé oblasti mohl doplnit své další připomínky a návrhy, které se vztahují k vyplňované oblasti a nebyly zahrnuty ve stanovených otázkách.

Dotazník byl rozdělen do pěti oblastí, které jsou definovány níže. Otázky byly v jednotlivých oblastech zvoleny tak, aby reflektovaly strategické cíle pro naplánované období 2013 – 2015.



## Oblasti dotazníku

### *I. Komunikace*

Zaměřuje se zejména na tok informací mezi vedením společnosti a výrobními dělníky. Cílem bylo zjistit, zda pracovníci mají ponětí o stanovených strategických cílech a zda mají představu o směru budoucího vývoje firmy. Pro úplnost je zde uvedena otázka týkající se výměny informací, které mají nějaký vliv např. na vyšší produktivitu nebo na lepší efektivitu práce.

### *II. Vedení lidí*

Zkoumá vztah mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Snahou je především zjistit na jaké úrovni je pravidelné kontrolování pracovníků, které má vliv jak na kvalitu odvedené práce, tak i v konečném důsledku na kvalitu výrobků. Dále je zde zkoumáno, zda existuje možnost prosazování nových nápadů a zpětná vazba na ně ze strany vedoucího pracovníka.

### *III. Mezilidské vztahy*

Tato část dotazníku se zabývá, na jaké úrovni jsou interpersonálními vztahy ve firmě. Jedná se např. o řešení konfliktů na pracovišti, které přispívají spolu s volnými aktivitami pracovníků mimo pracovní dobu k celkové atmosféře na pracovišti.

### *IV. Řízení pracovního výkonu*

Pracovní prostředí sleduje, jaké má sociální klima v podniku vliv na výkonnost, která je zapotřebí zejména ke splnění finančních cílů. Řeší se zde otázky organizace práce, pracovního výkonu a v neposlední řadě motivovanosti pracovníků vynaložit úsilí do pracovní činnosti.

### *V. Odměňování*

Cílem je zjistit, jak jsou zaměstnanci podniku spokojeni s tímto stimulačním faktorem a zda zaměstnanci mají touto formou nějakou zpětnou vazbu při dosažení požadovaného výkonu.

### **2.3.3 Cílová skupina průzkumu**

Průzkum sociálního klimatu v mlékárně byl zaměřen na výrobní dělníky a zaměstnance na operativním stupni řízení. Tato skupina pracovníků tvoří největší podíl zaměstnanců v podniku o počtu necelých 80-ti lidí a skládá se z manipulantů/tek, seřizovačů a obsluhy strojů, a dále sem spadají vedoucí jednotlivých směn, kteří většinou zastávají funkce mistrů. Je nutno podotknout, že dotazník byl rozdán pouze pracovníkům, kteří jsou zaměstnaní na hlavní pracovní poměr.

### **2.3.4 Metodika zpracování dat**

Zpracování dat bylo provedeno prostřednictvím počítačového programu MS Excel. Pro zadávání odpovědí respondentů byla vytvořena datová matice, ve které každý řádek matice reprezentuje jednotlivého respondenta. Sloupce matice tvoří rozřazení respondentů podle pohlaví, pracovní pozice a délky pracovního poměru a dále matice obsahuje všech 21 otázek v daných oblastech i s možnostmi odpovědí. Z této jedné velké matice pak byly sumarizovány data, která sloužila jako podklad pro sestavení dílčích grafů č. 1 - 45, viz následující kapitola 2.2.5 Výsledky průzkumu. U každé otázky je nejdříve uveden graf ukazující strukturu odpovědí na danou otázku (rozhodně nesouhlasím, spíše nesouhlasím, spíše souhlasím a rozhodně souhlasím). Druhý graf vždy znázorňuje strukturu odpovědí dle pracovního zařazení (manipulant/ka, seřizovač/obsluha strojů, vedoucí směn/mistr, jiné).

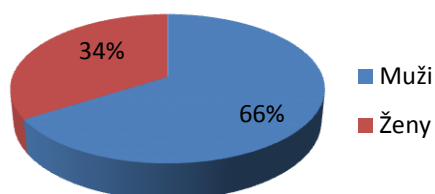
### **2.3.5 Výsledky průzkumu**

Dotazník v papírově formě byl předán cílové skupině zaměstnanců společnosti Mlékárna Stříbro v den výdeje výplatních pásek, které si pracovníci vyzvedávali na personálním oddělení. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci 3 pracovní dny a pak měli možnost vhodit vyplněný dotazník do uzamčené schránky v prostorách vrátnice, kde si také každý z nich musí evidovat příchod a odchod do/ze zaměstnání. Celkově se rozdalo 77 dotazníků a souhrnně se jich zpět podařilo získat 53. Míra návratnosti dotazníků tedy činí 69%.

## Obecné charakteristiky respondentů

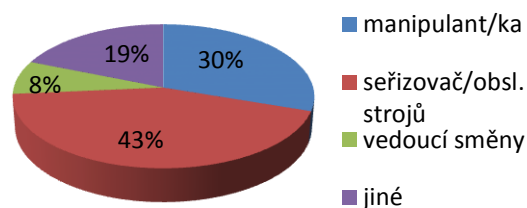
Z níže uvedeného grafu č. 1 plyne, že z celkového počtu dotazník vyplnilo 66% mužů a 34% žen, tj. 35 mužů a 18 žen. Tento údaj je důležitý z toho důvodu, aby bylo možno rozpoznat postoje k vnímání sociálního klimatu z pohledu obou pohlaví. Graf č. 2 vypovídá o struktuře pracovních pozic dělníků. Z celkového počtu dotazovaných je 43% na pozici manipulanta/ka, 30% seřizovač/obsluha strojů, 8% vedoucí směny popř. mistr a 19% dotazovaných zaškrtnulo jiné. Z deseti lidí, kteří zaškrtnuli jiné, dopsali 4 pracovníci pozici řidič, další 3 skladník a zbývající 3 respondenti nedopsali nic.

**Graf č. 1: Pohlaví respondentů**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

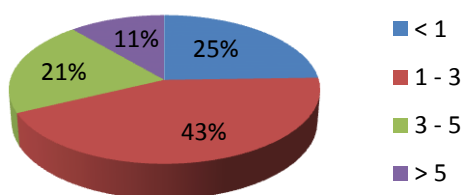
**Graf č. 2: Pracovní pozice**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Graf č. 3: Počet odpracovaných let ve společnosti uvedený níže, slouží mimo jiné k získání přehledu o stálosti zaměstnanců pracujících v mlékárně. Vidíme, že 68% respondentů odpovědělo na danou otázku, že pracuje ve firmě méně než 3 roky. Pouhých 6 respondentů odpovědělo více než 5 let a všichni to byli muži. Z výsledků průzkumu také vyplynul fakt, že z 25-ti % respondentů, kteří pracují v podniku méně než jeden rok, jsou s 85-ti % podílem muži. To je možná dáno tím, že ve Stříbře a blízkém okolí se nacházejí výrobní podniky jako např. Kermi, s. r. o. nebo OK Záchlumí, a. s., kde jsou pracovní činnosti zaměřené především na svařování, frézování, obrábění ad.

**Graf č. 3: Počet odprac. let ve spol.**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

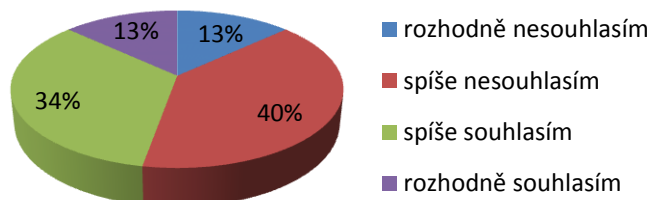
## I Komunikace

První oblastí zkoumající sociální klima v podniku Mlékárna Stříbro byla komunikace. Níže uvedené grafy č. 4 – 11 znázorňují odpovědi respondentů na tuto oblast.

*1. Se spolupracovníky si často vyměňujeme informace, které nám pomáhají zlepšit pracovní výkon.*

Na grafu č. 4 můžeme vidět, že odpovědi jsou rozličné, 53% uvádí, že spíše nesouhlasí a rozhodně nesouhlasí. 47% odpověděla na tvrzení „spíše souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“.

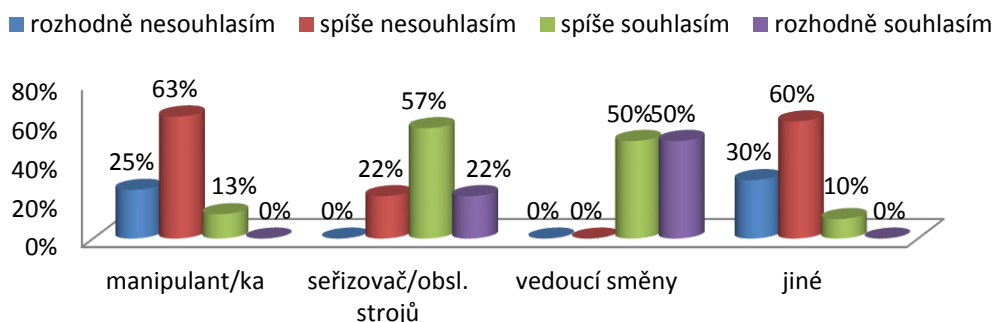
**Graf č. 4: Výměna informací mezi spoluprac.**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Oproti grafu č. 4 nám větší vypovídací hodnotu u této otázky udává graf č. 5, kde jsou odpovědi rozděleny podle pozic. Je možno vidět, že v případě manipulantů/ek a pracovních pozic „jiné“ (řidiči, skladníci) skoro nedochází k přenosu informací potřebných pro zlepšení pracovního výkonu. Oproti tomu ti pracovníci, kteří se dostávají do styku se stroji a zařízeními, odpověděla převážná většina z nich spíše ano. Vedoucí pracovníci odpověděli buď „spíše souhlasím“, anebo „rozhodně souhlasím“.

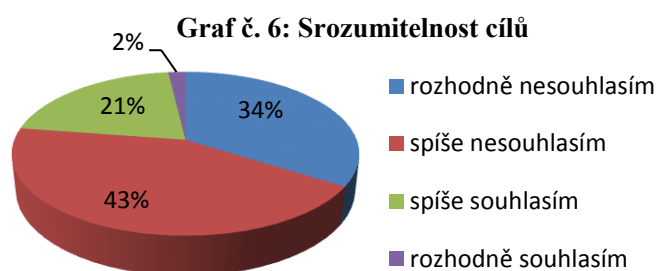
**Graf č. 5: Výměna informací mezi spoluprac. – rozdělení podle pozic**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

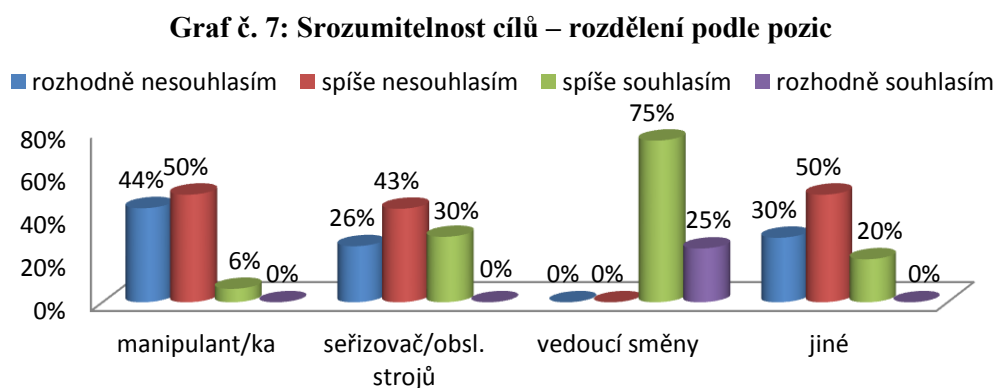
## 2. Cíle podniku mi byly srozumitelně vysvětleny.

Tato otázka měla zkoumat povědomí zaměstnanců o cílech firmy, ve které pracují a zda tyto cíle jim byly srozumitelně podány. V celkovém měřítku je možno na základě grafu č. 6 říct, že pracovníci spíše nerozumí tomu, kam společnost směřuje ať už v dlouhodobém či krátkodobém měřítku. Resp. 43% respondentů odpovědělo „spíše nesouhlasím“ a 34% jich „rozhodně nesouhlasím“ a pouhá 2% respondentů je seznámená s budoucími cíli podniku.



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na níže uvedeném grafu č. 7 je vidět, že jediný vedoucí směny rozumí stanoveným cílům společnosti, resp. 75% z nich spíše souhlasí. Na straně manipulantů, obsluhy strojů a pracovní skupině „jiné“ převládá opačné stanovisko a většina spíše nesouhlasí. U manipulantů je i výrazná odpověď „rozhodně nesouhlasím“ (44%).

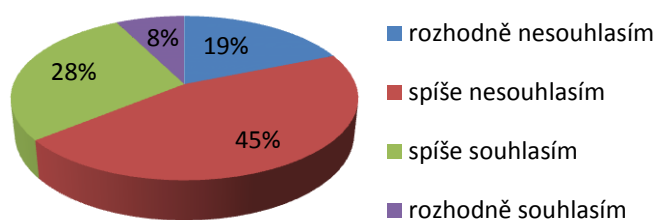


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 3. Je mi jasné, kam organizace směřuje a čeho chce během následujících let dosáhnout.

Tato otázka se částečně prolíná s předcházející druhou otázkou zaměřenou na vysvětlení cílů podniku, a zda jim zaměstnanci rozumí. Tato otázka je zaměřena na dlouhodobější horizont vývoje firmy a kde by podnik chtěl být např. za 3-5 let. Opět vidíme, že převážná většina respondentů odpověděla „spíše nesouhlasím“ (45%) a rozhodně nesouhlasím (19%). Avšak oproti druhé otázce se zvýšil procentuální poměr kladných odpovědí – 28% spíše souhlasí a 8% rozhodně souhlasí.

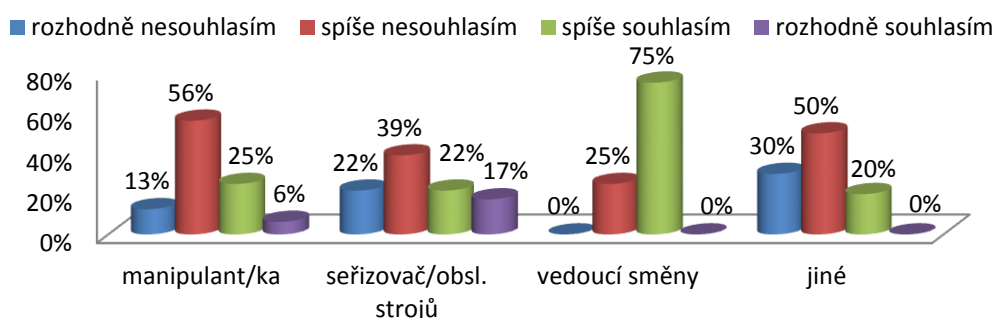
**Graf č. 8: Směr vývoje podniku**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Struktura odpovědí podle pracovního zařazení je podobná jako u předchozí otázky. Opět 75% vedoucích směn (mistrů) má větší přehled o směru vývoje organizace. Ostatní respondenti odpovídali „spíše nesouhlasím“ nebo „rozhodně nesouhlasím“. Zde je dobré si také povšimnout, že se snížil počet manipulantů na 13%, kteří odpověděli „rozhodně nesouhlasím“ oproti druhé otázce. Z toho vyplývá, že tato skupina respondentů má alespoň nějaké povědomí o dlouhodobějších záměrech podniku.

**Graf č. 9 : Směr vývoje podniku – rozdělení podle pozic**

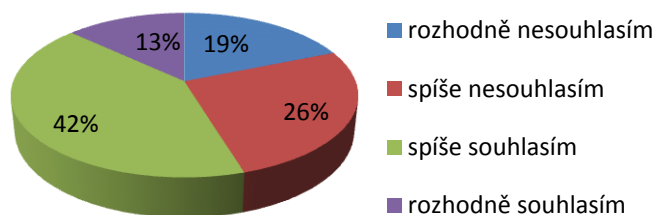


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

#### 4. Dostávám zpětnou vazbu o kvalitě práce, kterou jsem odvedl/a.

Výsledný graf č. 10 ukazuje, že 55% respondentů se přiklání k „spíše souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“, 26% z nich spíše nesouhlasí a 19% rozhodně nesouhlasí. Z této struktury odpovědí je zřejmé, že mírně převažují kladné odpovědi.

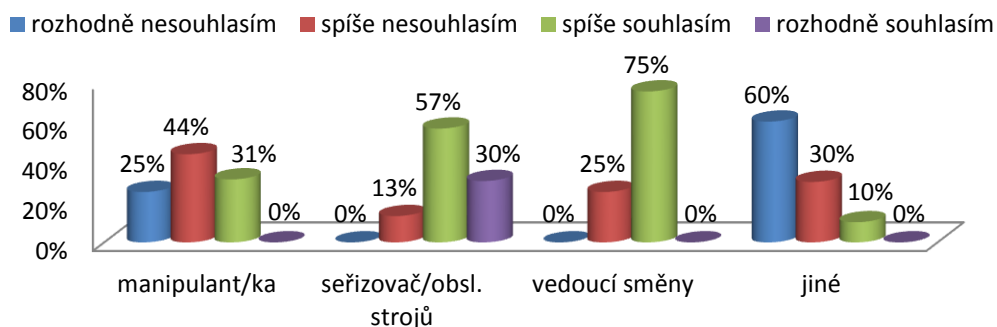
**Graf č. 10: Zpětná vazba na kvalitu práce**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Z grafu č. 11 je již jasněji vidět, že u obsluhy strojů a vedoucích směn převládá na toto tvrzení odpověď „spíše souhlasím“. U pracovní pozice „jiné“, tj. řidiči a skladníci výrazně, tj. 60%, převládá odpověď „rozhodně nesouhlasím“ a 30% „spíše nesouhlasím“. U manipulantů převládá spíše negativní postoj, který tvoří z 25% „rozhodně nesouhlasím“ a z 44% „spíše nesouhlasím“.

**Graf č. 11: Zpětná vazba na kvalitu práce – rozdělení podle pozic**



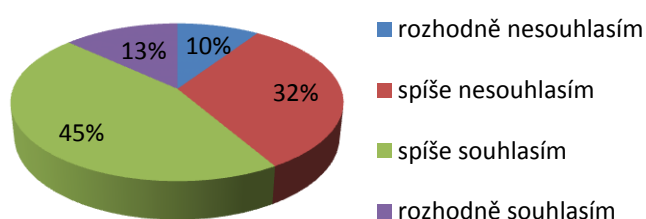
*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

## II Vedení lidí

### 5. Můj vedoucí mě velice často a přísně kontroluje

Jak vyplývá z odpovědí respondentů na tuto otázku (graf č. 12), většina zaměstnanců má dojem, že nadřízený je přísný a často provádí kontroly. Resp. 45% odpovědělo „spíše souhlasím“ a 13% „rozhodně souhlasím“. Zbývající část respondentů takový dojem nemá a celkem 42% zaujímá nesouhlasný postoj.

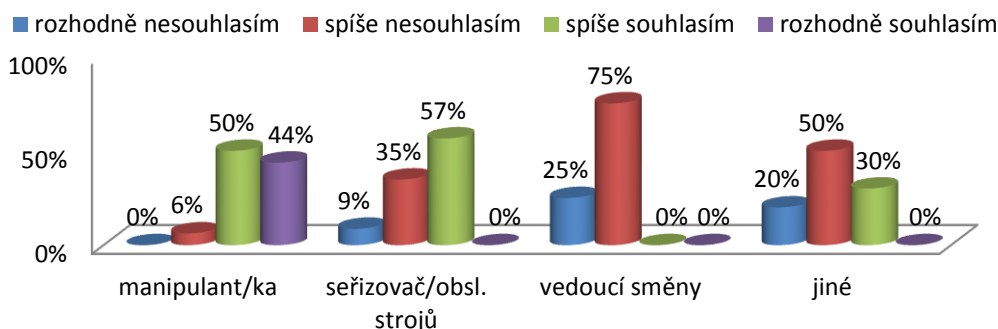
**Graf č. 12: Kontrola pracovníků**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Z grafu č. 13 je patrné, že 94% respondentů na pozici manipulanta/ka uvádí, že rozhodně souhlasí a spíše souhlasí s uvedeným tvrzením. Opačně je to např. u jiných pracovních pozic, kde se nachází větší procentuální míra odpovědí „spíše nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“. Z odpovědí vedoucích směn vyplývá, že nemají nad sebou jasného a přímého nadřízeného, jelikož 3 z nich spíše nesouhlasí a jeden rozhodně nesouhlasí. Nerozhodné vnímání kontroly práce vyplývá u seřizovačů/obsluhy strojů. Je možné, že seřizovači strojů a zaměstnanci, kteří stroje pouze obsluhují, spadají pod jiného nadřízeného. Odpovědi na časté kontrolování tvoří z 44% nesouhlasně a z 57% spíše souhlasně.

**Graf č. 13: Kontrola pracovníků – rozdělení podle pozic**

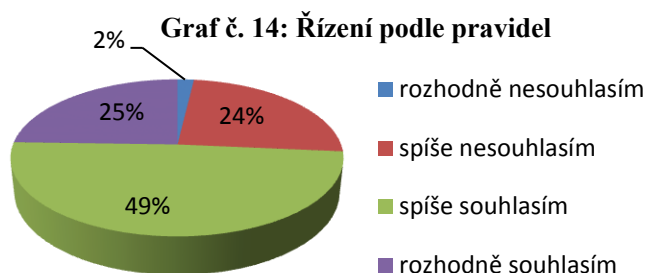


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*



6. Musím se řídit podle předepsaných pravidel a jasně stanovených postupů.

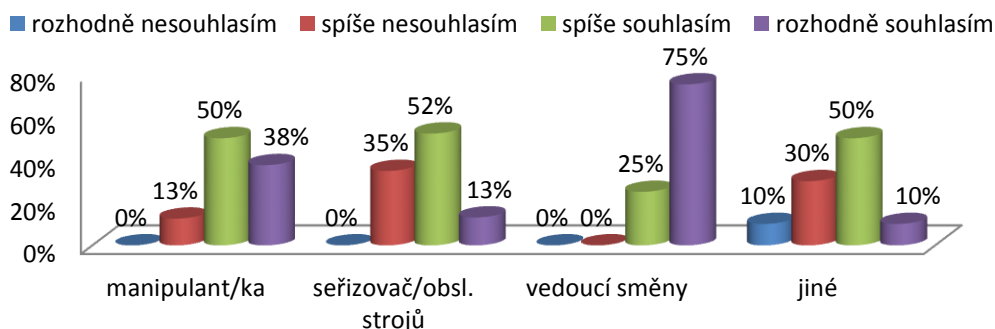
Následující graf č. 14 informuje o tom, jak se musí zaměstnanci Mlékárny Stříbro řídit podle předepsaných pravidel. Vidíme, že 49% respondentů s daným tvrzením převážně souhlasí a 25% s tím dokonce rozhodně souhlasí. Ostatní respondenti uvádí, tedy necelá jedna čtvrtina, že se nemusí řídit stanovenými pravidly.



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Podle grafu č. 15 je zřejmé, že jak manipulanti, tak i vedoucí směn se musí řídit stanovenými pravidly, které určuje management podniku. Podobný vývoj odpovědí je možno sledovat i u pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s výrobními stroji. Sice převážná většina z nich (52%) odpověděla „spíše souhlasím“, celkově tedy souhlasný postoj zastává 65%, ale poměrná část této skupiny zaměstnanců, tedy 35% odpověděla „spíše nesouhlasím“.

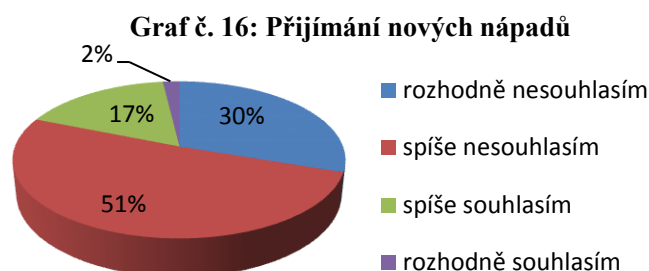
**Graf č. 15: Řízení podle pravidel – rozdělení podle pozic**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

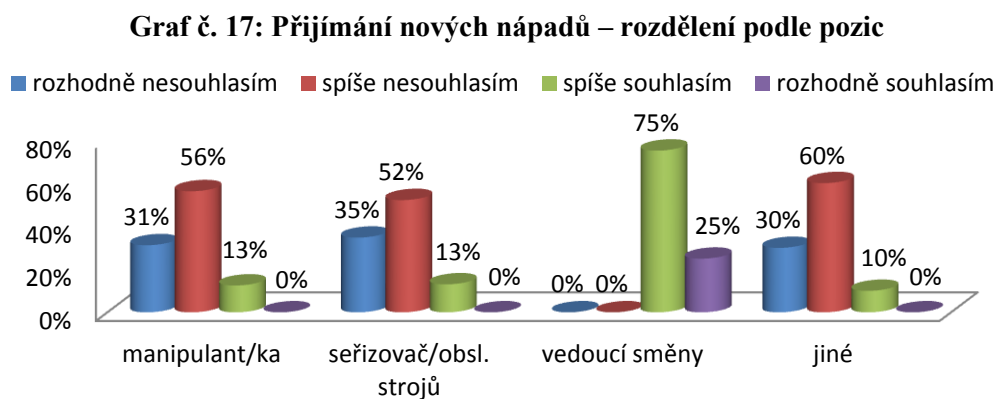
7. Můj nadřízený vytváří prostor pro přijímání nových nápadů na zlepšení pracovních postupů.

Výsledek této dotazníkové otázky lze jednoznačně vnímat negativně, viz graf č. 16 uvedený níže. Pouhých 19% vnímá pozitivně přijímání nápadů od vedoucích pracovníků.



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na základě grafu č. 17 je vidět, že jediní vedoucí směny (mistři) jsou spokojeni s vytvořeným prostorem pro přijímání nápadů na zlepšení pracovních postupů. Jestliže se podíváme na ostatní pracovní skupiny, můžeme konstatovat, že pro diskutování a sdělení svých zlepšujících metod už takový prostor není. Pokud to vztáhneme zpět na vedoucí směn, je možné se domnívat, že oni sami nemají např. čas na vyslechnutí nových nápadů od svých podřízených. Opět by tato hypotéza musela být blíže zkoumána.

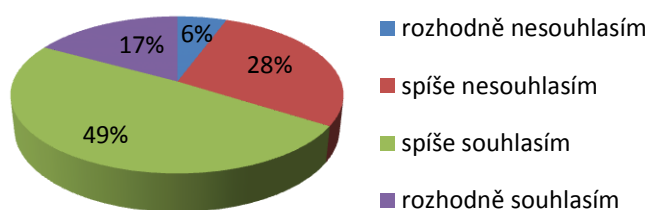


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

8. Nemám žádný vliv na rozhodování o věcech, které ovlivňují moji pracovní činnost.

Tato otázka byla položena opačným způsobem, než jak bylo možné zaznamenat u předchozích tvrzení. Takže i odpovědi se musí brát opačně, tj. „rozhodně nesouhlasím“ je bráno jako pozitivní odpověď a „rozhodně souhlasím“ jako negativní. Z grafu č. 18 je patrné, že převážná většina respondentů nemá žádný vliv na rozhodování. Konkrétně 49% spíše souhlasí, 17% rozhodně souhlasí, 28% respondentů spíše nesouhlasí s tímto tvrzením a zbylých 6% rozhodně nesouhlasí.

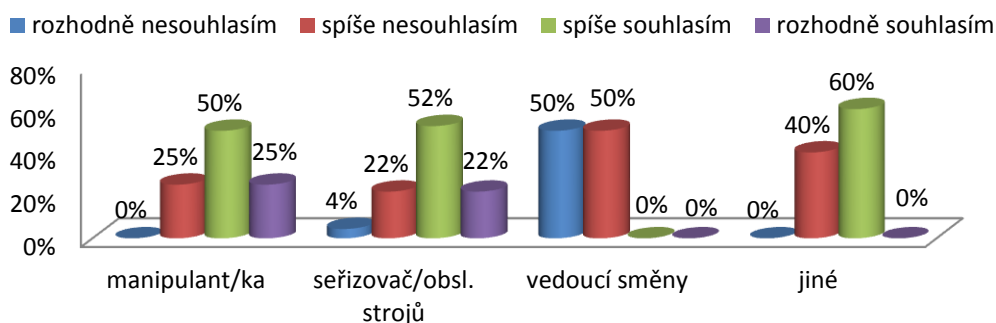
**Graf č. 18: Vliv na rozhodování**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Při detailnějším zkoumání odpovědí napříč pracovními skupinami vidíme na grafu č. 19, že nejhůře dopadla pracovní skupina manipulantů. Jedná se o nejnižší pracovní pozici, na kterou podnik zjevně neklade žádný důraz na rozhodovací činnost. Podobné výsledky se vyskytují i u ostatních pracovních skupin vyjma vedoucí směn, kteří mají určitou volnost v rozhodování.

**Graf č. 19: Vliv na rozhodování – rozdělení podle pozic**

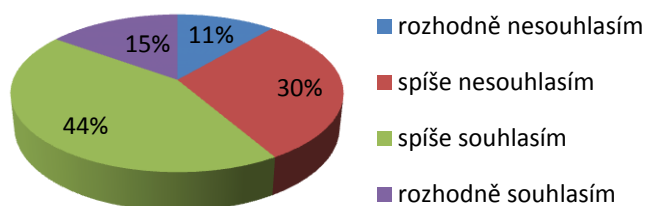


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

9. Můj nadřízený mi rozumí, když se vyskytne nějaký problém a je mi ochoten pomoci.

Z grafu č. 20 lze vyčíst, že pracovníci jsou spíše spokojeni než nespokojeni s ochotou nadřízených jim pomoci. Tento fakt může mít vliv na celkovou pohodu a spokojenost zaměstnanců, když ví, že se mohou na svého nadřízeného obrátit.

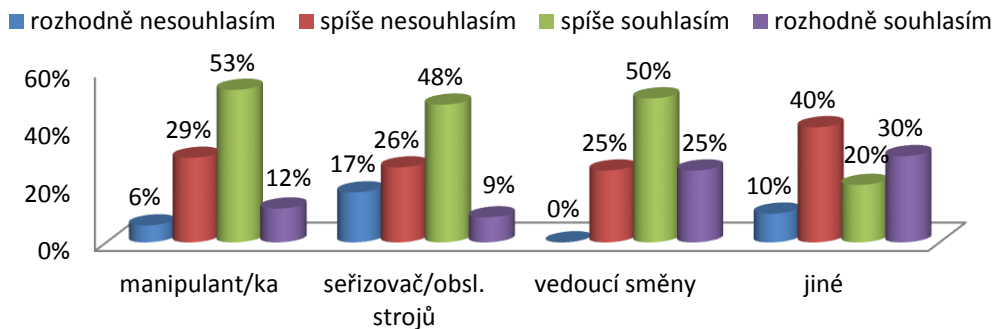
**Graf č. 20: Porozumění nadřízeného**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Jak již naznačil graf č. 20, tak i graf č. 21 potvrzuje, že napříč pracovními skupinami jsou respondenti spokojeni se schopností svého nadřízeného jim pomoci. Pouze u zaměstnanců zařazujících se do skupiny „jiné“ je vidět menší odchylka od ostatních pracovních pozic. S tvrzením spíše souhlasilo a rozhodně souhlasilo 50%.

**Graf č. 21: Porozumění nadřízeného – rozdělení podle pozic**



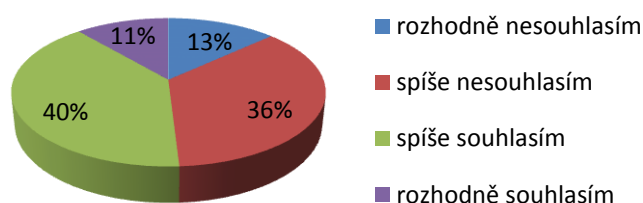
*Zdroj: vlastní zpracování. 2013*

### III Mezilidské vztahy

#### 10. Konflikty na pracovišti se řeší hned, s cílem dosáhnout konstruktivního řešení.

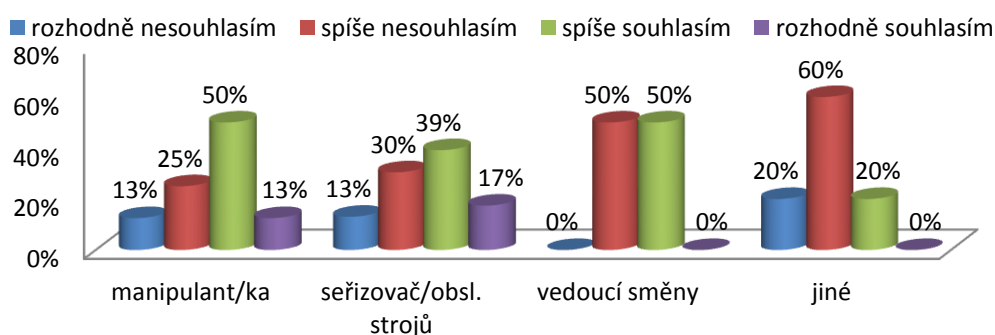
Odpovědi na tuto otázku, které znázorňuje následující graf č. 22, poukázaly na fakt, že jsou respondenti v této oblasti rozděleni na polovinu. Z tohoto grafu č. 22 jednoznačně nevyplývá, zda jsou řešeny konflikty na pracovišti hned. Jestliže se podíváme na graf č. 23, je možno konstatovat, že konflikty nejsou konstruktivně řešeny u pracovní skupiny zařazené jako „jiné“. 60% respondentů odpovědělo „spíše nesouhlasím“ a 20% z nich „rozhodně nesouhlasím“. U ostatních pracovních pozic se odráží ten samý závěr jako u grafu č. 22, kromě manipulantů, kde mírně převyšuje souhlasný názor na řešení konfliktů.

Graf č. 22: Řešení konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Graf č. 23: Řešení konfliktů – rozdělení podle pozic

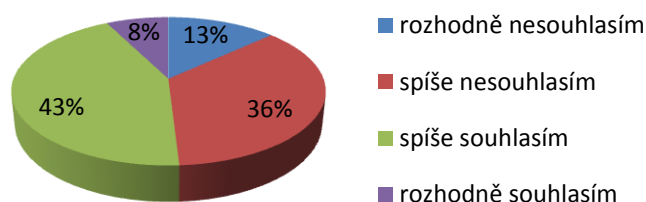


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 11. Lidé na mém pracovišti jsou přátelští a otevření.

Přátelskost a otevřenost je jednou z vlastností lidí, která má velmi výrazný vliv na atmosféru pracovního prostředí a ne každý si tuto dovednost dokáže osvojit. U této otázky respondenti hodnotili, jak vnímají ostatní pracovníky. Konkrétně vyjdeme-li ze stanoveného tvrzení, pak z výsledků vyplývá, že 43% respondentů souhlasí s tím, že jejich spolupracovníci jsou přátelští a otevření a 8% se jich rozhodně shoduje s tvrzením. Existuje zde ale také docela velká míra nesouhlasných odpovědí, celkem 49% respondentů se s tímto výrokem neztotožňuje. To představuje skoro polovinu respondentů.

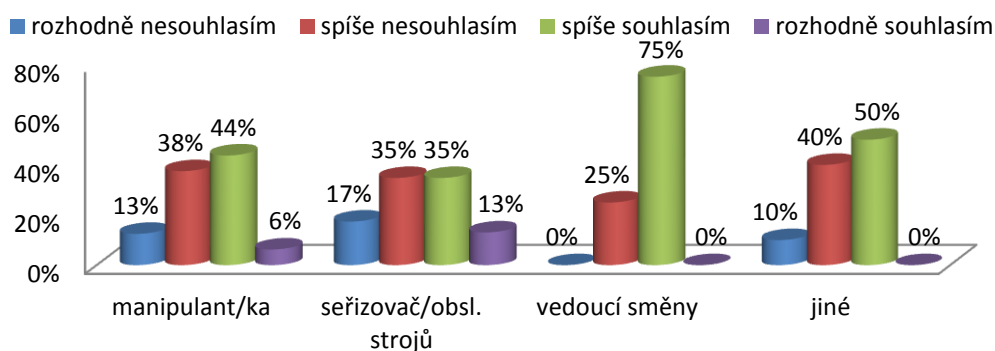
**Graf č. 24: Lidé jsou přátelští**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Následující graf č. 25 víceméně reflektuje výše uvedený graf č. 24. Vyjma vedoucích směny, se kterými se dá předpokládat, že se bude většina zaměstnanců snažit vycházet, je u ostatních pracovních skupin míra vnímání přátelskosti a otevřenosti nerovnoměrná.

**Graf č. 25: Lidé jsou přátelští – rozdělení podle pozic**

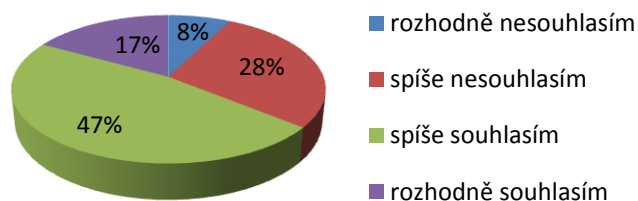


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

12. *Moji spolupracovníci jsou mi ochotni pomoci, jestliže se vyskytne nějaký problém.*

Z odpovědí vyplývá, že převážná většina pracovníků souhlasí s tímto tvrzením, což pro podnik může být dobrá zpráva. Výsledky odpovědí na tuto otázku naznačují, že mezi pracovníky existuje určitá spolupráce a nenechávají se na „holičkách“.

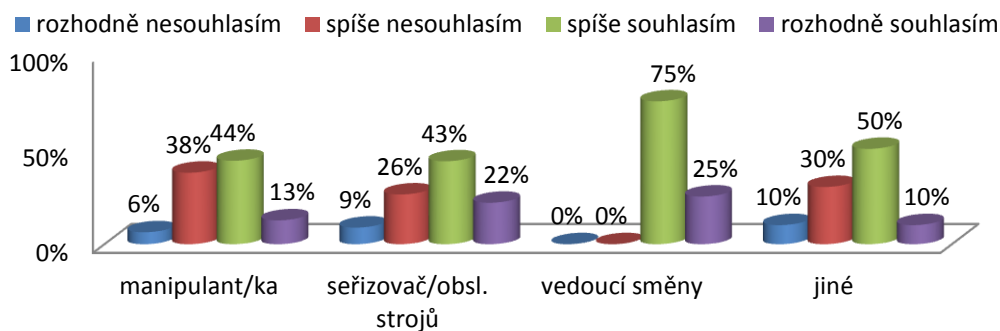
**Graf č. 26: Ochota pomoci**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Když se podíváme na podrobnější zobrazení odpovědí (viz graf č. 27), tak vidíme, že existuje vysoká spolupráce mezi vedoucími směn a dále mezi obsluhou strojů. Manipulanti a ostatní zaměstnanci jako jsou již zmínění skladníci či řidiči, také vykazují podobnou strukturu odpovědí. Většina z nich je ochotna poskytnout pomoc při problému, ale také zde existuje míra okolo 40% respondentů, kteří se staví k otázce negativně. To může být dáno např. osobnostními charakteristikami zaměstnanců.

**Graf č. 27: Ochota pomoci – rozdělení podle pozic**

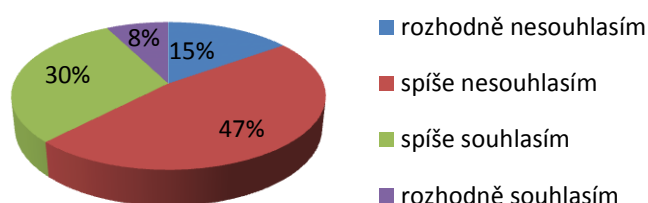


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

### 13. Na pracovišti se o mně šíří/li pomluvy a lži.

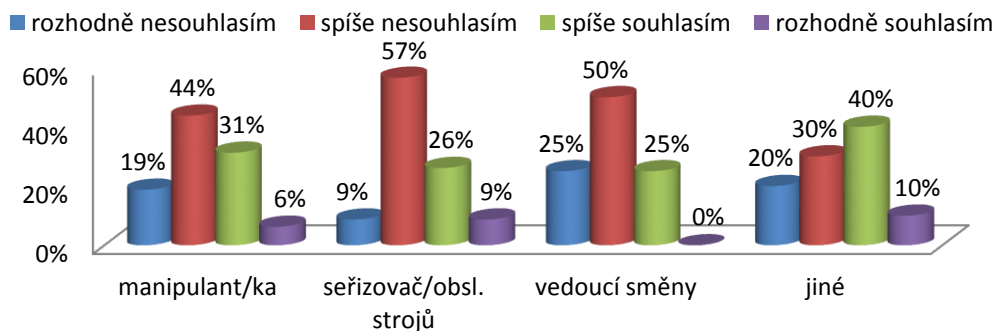
Pozitivním výsledkem šetření se ukazuje smýšlení o pomluvách. Jak ukazuje graf č. 28, 47% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo na otázku „spíše nesouhlasím“ a 15% „rozhodně nesouhlasím“ a jen 38% má zkušenosti s šířením pomluv o své osobě. Jak ukazuje i následující graf č. 39, první tři znázorněné skupiny potvrzují nízký výskyt pomluv na pracovním prostředí. Jen u jiných pracovních zařazení (poslední skupina) se vyskytují rozdílné názory - 50% odpovědělo pozitivně a 50% negativně.

**Graf č. 28: Šíření pomluv**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

**Graf č. 29: Šíření pomluv – rozdělení podle pozic**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

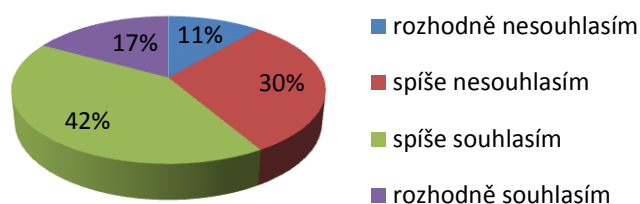
## IV Řízení pracovního výkonu

### 14. Práce je dobře organizovaná a naplánovaná.

Organizování a plánování je jednou ze základní činnosti manažerů, která má vliv samozřejmě na průběh pracovní činnosti a díky tomu na celkovou pohodu pracovníků. Výsledky této otázky ukázaly (graf č. 30), že zaměstnanci mlékárny jsou převážně spokojeni s organizací své práce. 17% s tímto výrokem rozhodně souhlasí a 42% spíše souhlasí, ostatních 41% má nějaké výhrady s organizací a plánování jejich práce.



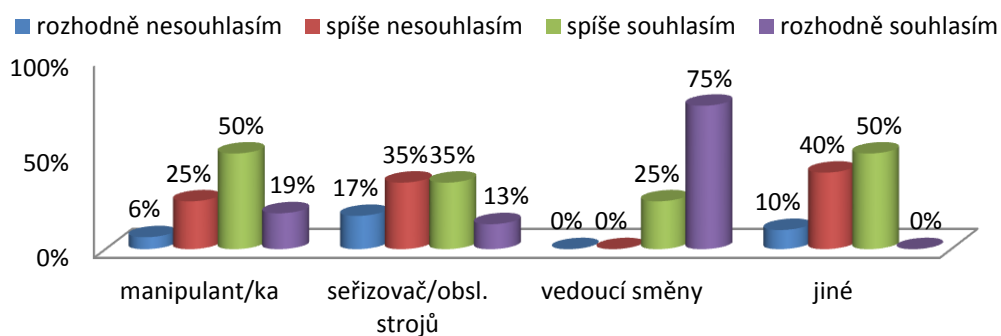
**Graf č. 30: Organizace práce**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Za pozitivní výsledek lze považovat odpovědi vedoucích pracovníků, viz graf č. 31. 75% má pocit, že práce je rozhodně naplánovaná a organizovaná a pouze 25%, tedy 1 vedoucí, je spíše spokojen. Na druhé straně u seřizovačů a obsluhy strojů převažuje negativní postoj k této otázce.

**Graf č. 31: Organizace práce – rozdělení podle pozic**

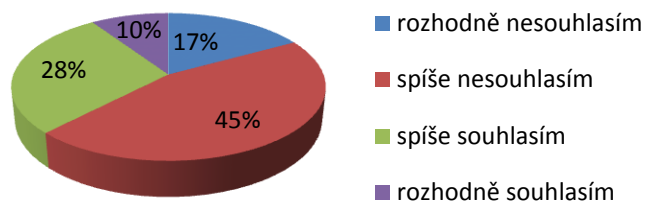


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

### *15. Pracovní výkon je měřen v pravidelných intervalech.*

Většina respondentů (viz graf č. 32) spíše nesouhlasí s tím, že by jejich pracovní výkon byl měřen v pravidelných intervalech. Z toho můžeme usuzovat, že je pracovní činnost měřena jen občasně při namátkových událostech. Pouze 38% dotazovaných zaměstnanců spíše až rozhodně souhlasí s častým měřením pracovního výkonu.

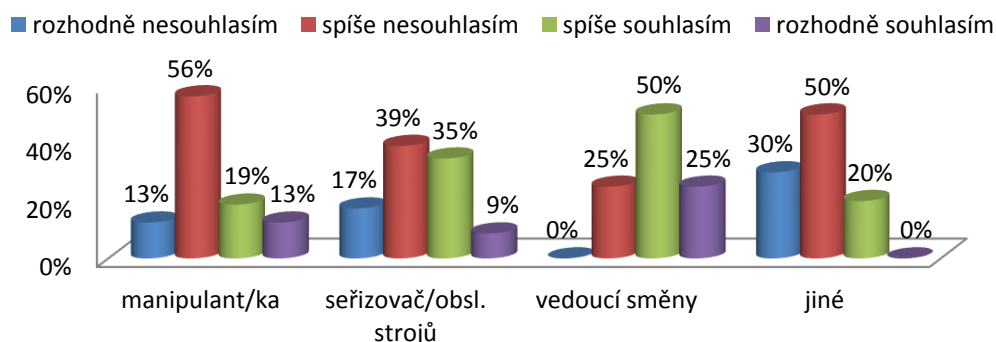
**Graf č. 32: Měření pracovního výkonu**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Na následujícím grafu č. 33 je možno vidět nesouhlasný názor na dané tvrzení na straně manipulantů. Také ostatní odpovídající zaměstnanci vyjma vedoucích směn spíše nesouhlasí, nebo nemají pocit pravidelného měření pracovního výkonu. U pracovní pozice jako je seřizovač/obsluha strojů spíše nesouhlasí s pravidelným měřením, ale oproti manipulantům je zde vidět nárůst odpovědí „spíše nesouhlasím“ na 35%.

**Graf č. 33: Měření pracovního výkonu – rozdělení podle pozic**

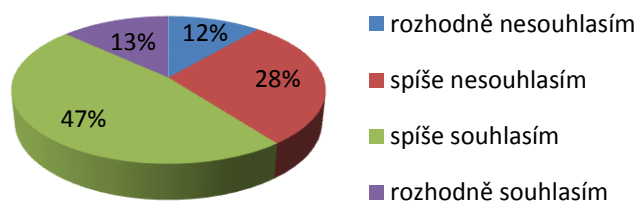


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

*16. Při pracovní činnosti vynakládám co největší úsilí, kterého jsem schopen/a.*

S výsledky odpovědí na tuto otázku může být firma relativně spokojená. Z grafu č. 34 vyplývá, že pracovníci se snaží vynakládat v pracovní době co možná nejlepší výkon. Přesto je zde prostor pro zlepšování, jelikož 28% respondentů se moc nesnaží vynakládat vysoké pracovní úsilí a dokonce 12% s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí.

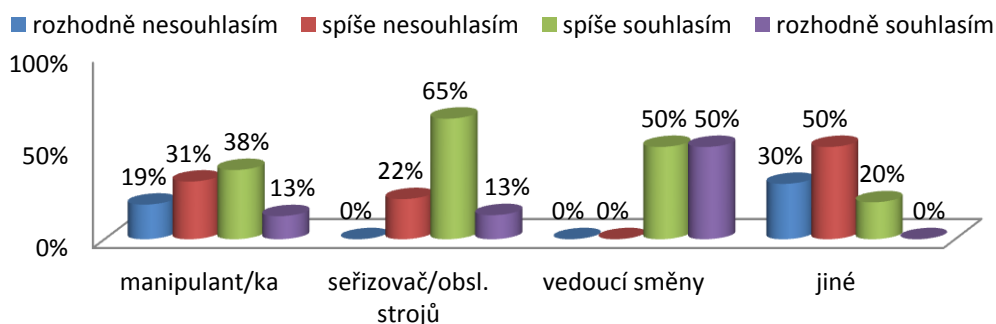
**Graf č. 34: Vynakládání úsilí**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Na základě rozčleněných pracovních skupin (viz graf č. 35) je vidět, že seřizovači strojů a vedoucí směny se snaží vynakládat co největší možné pracovní nasazení. U manipulantů nikterak výrazněji nepřevládá žádná z odpovědí. Jediní respondenti, kteří spadají do skupiny „jiné“ odpověděli negativním způsobem. Resp. 30% rozhodně nesouhlasí a 50% spíše nesouhlasí.

**Graf č. 35: Vynakládání úsilí – rozdělení podle pozic**

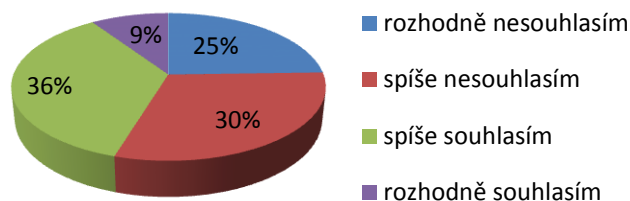


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

### *17. Pracovní tempo je poměrně uvolněné.*

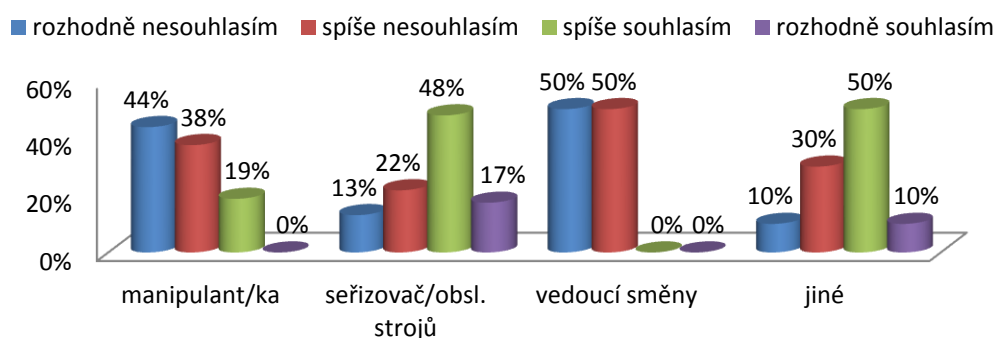
Dle odpovědí respondentů, viz graf č. 36, převládá s 55% mírou nesouhlasný názor s tímto tvrzením. Z odpovědí dle jednotlivých pracovních skupin vyplývá (graf č. 37), že uvolněné pracovní tempo pocítují seřizovači a obsluha strojů, z nichž 48% „spíše souhlasilo“ a 17% „rozhodně souhlasilo“. Dále zaměstnanci zařazení do pracovní skupiny „jiné“, tedy zejména řidiči a skladníci, také vnímají své pracovní tempo uvolněně (graf č. 37). Naopak manipulantů a vedoucí směny se s tímto tvrzením neshodují. Je tedy možné uvažovat, že u těchto dvou pracovních skupin je kladen větší důraz na rychlejší pracovní tempo.

**Graf č. 36: Pracovní tempo je uvolněné**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

**Graf č. 37: Pracovní tempo je uvolněné - rozdělení podle pozic**

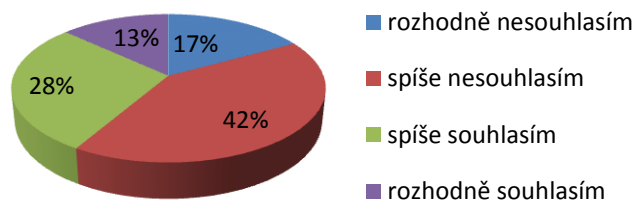


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

18. *Jsem vždy dostatečně proškolen/a, když přijdu do styku s novým zařízením (strojem).*

Graf č. 38 ukazuje, že 42% respondentů „spíše nesouhlasí“ s tvrzením a 17% „rozhodně nesouhlasí“. To je známka toho, že v podniku se příliš nedbá na proškolení zaměstnanců o strojích a zařízeních, se kterými přijdou do styku. Jen 41% respondentům, tedy ani ne polovina, se zdá být školení dostatečné.

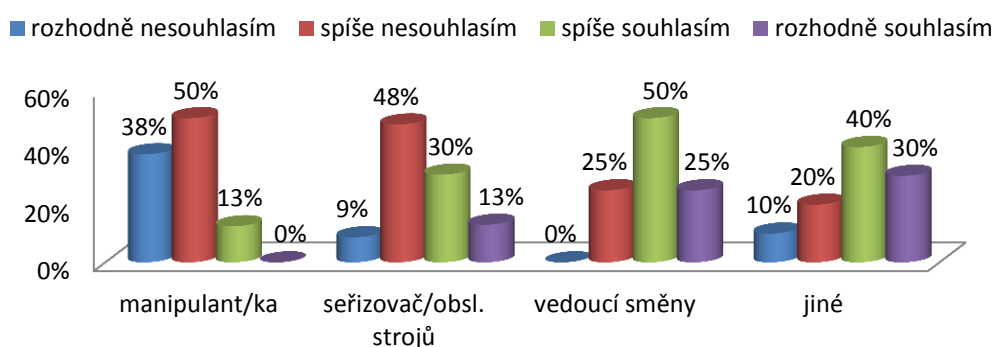
**Graf č. 38: Školení o novém zařízení**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Na následujícím grafu je vidět, kteří zaměstnanci jsou spokojeni s úrovní školení o zařízeních. Jedná se o vedoucí směn, kteří pravděpodobně nemusí ovládat všechny stroje na výrobních halách a pak se jedná o skupinu „jiné“. Velká nespokojenost s dostatečným proškolením je na straně manipulátů, kde jich 38% odpovědělo „rozhodně nesouhlasím“ a 50% „spíše nesouhlasím“. Na pozici seřizovačů strojů převažuje míra nespokojenosti, která je na místě, jelikož oni jsou důležitými pracovníky při manipulaci s komplementačními stroji, nádržemi zpracovávající surové kravské mléko atd.

**Graf č. 39: Školení o novém zařízení – rozdělení podle pozic**



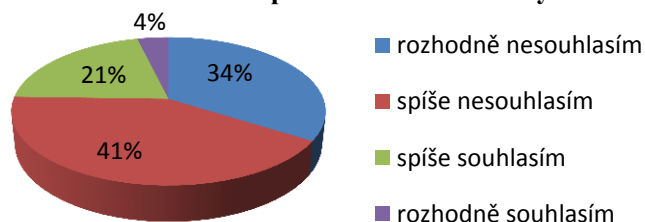
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## V Odměňování

19. Podnik přispívá na mé kulturní a společenské vyžití, nebo na sportovní aktivity (např. slevy).

Jak ukazuje následující graf č. 40, jen malé části respondentů je přispíváno na sportovní a zážitkové aktivity. Přesněji řečeno 21% spíše souhlasí a 4% rozhodně souhlasí. Zbývající část respondentů na tuto otázku spíše nesouhlasí (41%) nebo rozhodně nesouhlasí (34%).

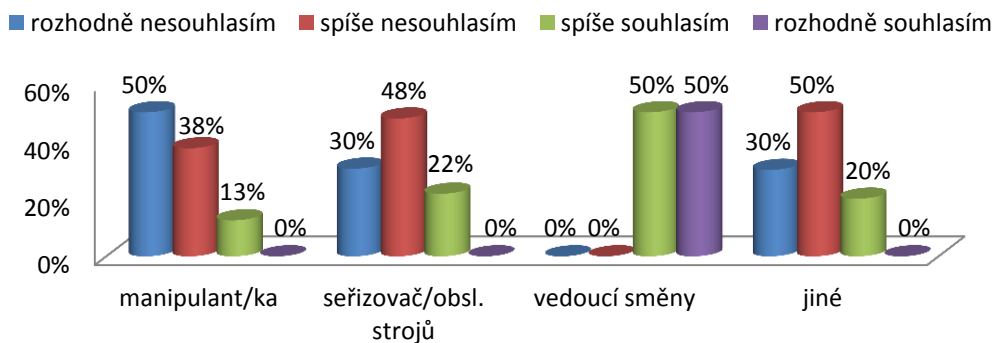
**Graf č. 40: Přispívání na volné aktivity**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V grafu č. 41 je patrné, že podnik přispívá na volnočasové aktivity zaměstnanců jen vedoucím směn, kteří z 50-ti% spíše souhlasili a z 50-ti % rozhodně souhlasili. U ostatních pracovních skupin platí to samé, co bylo již řečeno u grafu č. 40 výše.

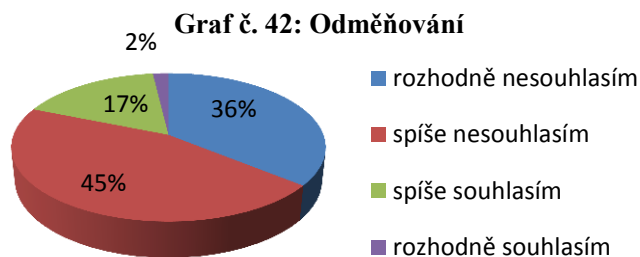
**Graf č. 41: Přispívání na volné aktivity - rozdělení podle pozic**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

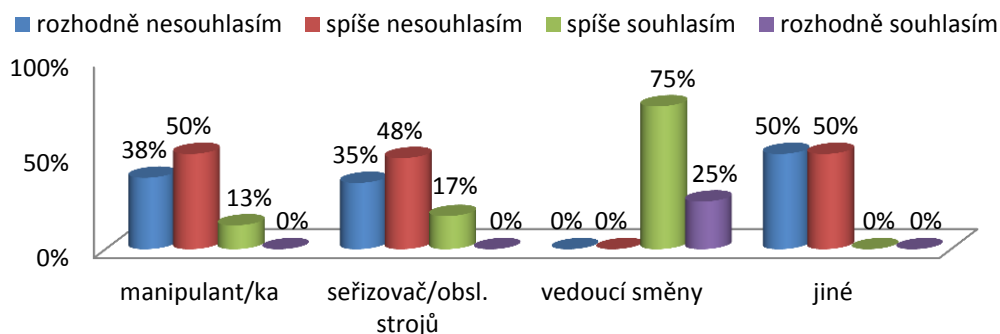
20. Po dosažení dobrého výkonu dostanu nějakou odměnu, např. ve formě prémie.

Výsledky této otázky jsou znázorněny na grafu č. 42. Naprostá většina respondentů, celkově 81% odpověděla, že rozhodně nesouhlasí s tímto tvrzením. Pouhá 2% (1 pracovník) odpověděl „rozhodně souhlasím“ a 17% „spíše souhlasím“. Z uvedeného výsledku vyplývá, že zaměstnanci podniku nejsou odměňováni po dosažení dobrého výkonu. Na grafu č. 43, lze opět vidět rozdělené odpovědi podle pracovního zařazení, kde jediní pracovníci, kteří jsou odměňováni s ohledem na jejich dosažený výkon, jsou vedoucí směn (mistři).



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

**Graf č. 43: Odměňování – rozdělení podle pozic**

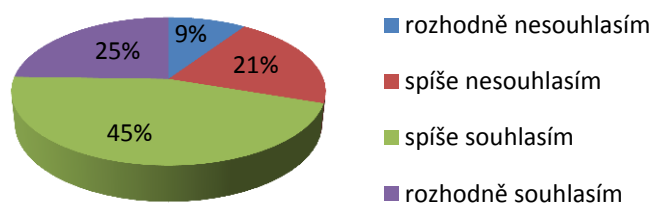


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

21. *Vím, jakým způsobem je můj plat stanoven.*

Na dané tvrzení, jak je vidět na grafu č. 44, odpověděla velká většina respondentů pozitivně, resp. 70% dotazovaných zaměstnanců podniku. Dále je možné na základě struktury odpovědí usuzovat, že její politika stanovování platů je transparentní.

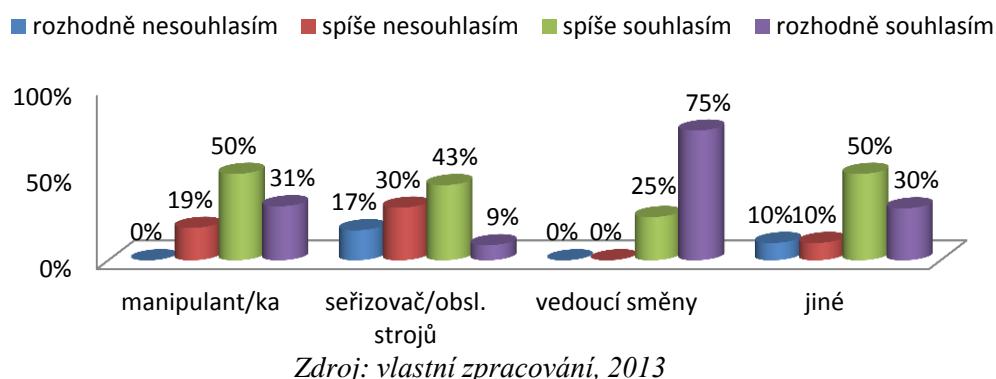
**Graf č. 44: Způsob stanovení platu**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Na níže uvedeném grafu č. 45 se výrazně neodlišuje od předchozího grafu a naopak potvrzuje výše zmiňovanou domněnku. Jestliže se podíváme na jednotlivé pozice, vidíme, že jak manipulanti, vedoucí směny, tak i poslední uvedená pozice „jiné“ ví, jakým způsobem je jejich plat vyměřen. Pouze u seřizovačů a obsluhy strojů je větší míra nesouhlasných odpovědí. To může být způsobeno různými faktory, a pro zjištění důvodu by musel být proveden hlubší průzkum a dodatečné dotazování.

**Graf č. 45: Způsob stanovení platu – rozdělení podle pozic**



### 2.3.6 Zhodnocení výsledků průzkumu

Všechny aspekty pracovního prostředí, které jsou hodnoceny prostřednictvím otázek uvedených v dotazníku, mají vliv na to, jak se zaměstnanci chovají, jak se vytváří pracovní atmosféra a v konečném důsledku na utváření sociálního klimatu. Tato kapitola je zaměřena na nejdůležitější zjištění jednotlivých oblastí.

#### Oblast komunikace

Z výsledků průzkumu zaměřenou na tuto oblast vyplynulo, že ve firmě je nedostatečná komunikace zejména mezi vedením podniku a ostatními respondenty mlékárny. Tento fakt měly za úkol zjistit otázky č. 2 a 3, které byly zaměřené na organizační cíle. Jasně se ukázalo, že respondenti napříč pozicemi, vyjma vedoucích směn, nemají dostatečný přehled o strategických záměrech firmy. Není také jasně vymezen směr vývoje mlékárny Stříbro a pracovníci díky tomu zůstávají na pochybách, čeho chce podnik během následujících let dosáhnout.

Výsledky dotazníku také ukázaly špatnou komunikaci mezi manipulanty navzájem a mezi ostatními zaměstnanci, kteří se nezařadili do prvních třech specifikovaných skupin. Zde by pravděpodobně měl mít hlavní roli mistr, který má na starosti své podřízené a který by měl spolupráci a výměnu informací podněcovat. Naopak pozitivně dopadl výsledek u pracovníků, kteří obsluhují nebo opravují výrobní zařízení. Zde je velmi důležité, aby docházelo k přenosům informací např. o závadách a jejich způsobech řešení. Tyto informace pak celkově přispívají ke zvýšení výkonnosti pracovních procesů a v konečném důsledku i výsledku celé firmy.



### **Oblast vedení lidí**

Nejlépe bylo hodnoceno tvrzení zaměřené na řízení podle stanovených pravidel a postupů. Celkem na tuto otázku souhlasně odpovědělo 74% respondentů. Z toho vyplývá skutečnost, že podnik klade důraz na jasně dané předpisy a vyžaduje po jejich zaměstnancích, aby pracovali podle zavedených zvyklostí. Pozitivně také dopadla ochota nadřízeného pomoci při vyskytnutí se nějakého problému.

Negativně byla hodnocena otázka týkající se přijímání nových nápadů. Na toto tvrzení odpovědělo 81% respondentů negativně. Je možné říct, že podnik z velké části nevytváří prostor pro přijímání nových nápadů, které by mohly zlepšovat pracovní postupy. Dále podle dotazníkového šetření převážná většina zaměstnanců nemá vliv na rozhodovací činnost, která ovlivňuje jejich práci.

### **Oblast mezilidských vztahů**

Tato oblast sociálního klimatu byla hodnocena v celkovém pojetí pozitivně, ale i zde je několik oblastí ke zlepšení.

Pokud se zhodnotí celkový výstup v oblasti mezilidských vztahů, je možno usoudit, že na pracovišti nedochází k výrazným interakcím mezi lidmi, spíše si každý hledí své práce, ale na druhou stranu si dokážou v případě nutnosti navzájem pomoci.

### **Oblast řízení pracovního výkonu**

Pozitivní zprávou pro společnost je, že většina jejích zaměstnanců se snaží vynakládat vysoké úsilí při splňování zadaných úkolů.

Na základě odpovědí dotazovaných, se objevily rozdílné názory na prováděné měření pracovního výkonu, kde je vidět u grafu č. 33 nespokojenost na straně vedoucích směn a obsluhy strojů. Podle doplněných připomínek je zde evidentně vyvíjen tlak na splňování norem stanovených vedením podniku. Také u otázky, která řeší uvolněnost pracovního tempa, nevyšla jednoznačně převažující odpověď. Je zde možné sledovat rozpor názorů mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců, kde manipulanti a vedoucí směny nepocítují pracovní tempo jako uvolněné.

Poslední zkoumaná otázka uvedená v oblasti řízení pracovního výkonu, se týká proškolení o výrobních zařízeních v podniku. Jestliže zhodnotíme tento aspekt podle odpovědí, pak se úroveň seznamování pracovníků s novými stroji zdá být nedostatečná. Dokonce na základě komentářů je možno usuzovat, že je školení bráno jako pouhá formalita. Toto bylo vyzorováno převážně podle odpovědí seřizovačů strojů a obsluhy strojů.

### **Oblast odměňování**

První otázka v této oblasti, zda podnik přispívá zaměstnancům na kulturní a jiné společenské vyžití, byla položena z toho důvodu, aby bylo možné dotvořit celkový náhled na to, jak dalece podnik pečuje o celkovou spokojenost svých zaměstnanců. Kromě vedoucích směn, nedostávají ostatní pracovníci příspěvky na zmiňované aktivity.

Jediná dobře hodnocená otázka v oblasti odměňování byla ta, která se zaměřovala na transparentnost způsobu stanovování platů zaměstnanců. Pro podnik je to samozřejmě dobrá zpráva, jelikož zde vidí zpětnou vazbu na činnost personálního managementu.

Tato oblast bude blíže specifikována a rozebrána v následující kapitole, která se zabývá stimulačními faktory.

### 3 FORMULACE STIMULAČNÍCH FAKTORŮ SOCIÁLNÍHO KLIMATU

Spokojenost zaměstnanců je pro organizace základním faktorem, který ovlivňuje dosahování stanovených cílů organizace. Jednou z možností, jak dosáhnout spokojenosti, může být dosažena motivováním zaměstnanců. Na základě hodnocení sociálního klimatu v mlékárně Stříbro, které bylo provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření, budou v této kapitole stanoveny zjištěné stimulační faktory jako důležitý nástroj motivování pracovníků.

#### 3.1 VYMEZENÍ POJMU STIMULACE

„Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (tj. soubor potřeb, hodnot, zájmů apod.) a ve vnějších vlivech (stimulech, tj. podnětech ovlivňujících vnitřní motivaci), které působí na člověka zvenku.“ [Kociánová, 2010, str. 23]

Ač se může zdát, že stimulace a motivace je jedno a totéž, stimulace se odlišuje od motivace právě tím, že působí na psychiku z vnějšku, a jejím úkolem je právě cílevědomě ovlivňovat vnitřní motivaci. Jinak řečeno, obecným cílem pracovní stimulace je ovlivňování pracovní ochoty lidí. Za vnější působení je možno považovat např. zvýšení platu, povýšení, pochvala, ale také tresty atd. [Kociánová, 2010]

„Účinnost stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře člověka, tj. na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.“ [Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 400]

V konečném důsledku každý jedinec má své vlastní individuální charakteristiky, ať už vrozené anebo získané specifickou zkušeností, které utvářejí schopnost reagovat na stimuly určitým způsobem. „Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v tomto rámci pak zvláště znalost jejich motivačního profilu.“ [Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 400] Tzn., že stejné stimulační faktory mohou na každého jedince působit jiným způsobem.

### 3.2 STIMULAČNÍ FAKTORY

„Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co organizace může svému zaměstnanci nabídnout“ [Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 400] Mezi nejběžněji používané stimulační prostředky se řadí:

- **Hmotná odměna.**

Hmotná odměna je považována za hlavní stimulační prostředek hlavně proto, že díky ní může jedinec uspokojovat své potřeby důležité pro svůj život. Hmotná odměna má podobu finanční jako je např. mzda, plat, odměny, prémie atd., ale také různé nepeněžní a jiné formy. Do této kategorie spadá nespočet druhů odměn (služební auto, slevy na podnikové zboží, půjčky pro zaměstnance atd.), které ale mohou sloužit k cílení stimulačního prostředku více na osobnost daného pracovníka.

- **Obsah práce.**

Zahrnuje takové aspekty, jako je tvořivé myšlení, samostatnost a autonomie, náročnost práce či její prestiž, atd.

- **Povzbuzování – neformální hodnocení.**

Tento stimulační nástroj velice pomáhá manažerům při stimulaci svých podřízených. Nejdůležitějším prvkem tohoto faktoru je především neformální hodnocení, které ovlivňuje hlavně racionální obsahovou rovinu, ale také rovinu prožitkovou, tj. emocionální. V rovině racionální se manažer zabývá zejména zpětnou vazbou zaměřenou na pracovní výkon podřízeného. V rovině prožitkové je důležité dát pracovníkovi najevo, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité. Tímto se zvyšuje jeho sebedůvěra a následně i jeho přesvědčení o podání lepšího výkonu. Celkově se tedy povzbuzuje jeho motivace a ochota pracovat.

- **Atmosféra pracovní skupiny.**

Pracovní skupina je určitá sociální skupina s vlastními pravidly, normami a projevy. Na chování pracovní skupiny se výrazným způsobem podílí i její manažer, který ji může různými nástroji a především svou formální a neformální autoritou ovlivňovat. V rámci pracovní skupiny mají její členové tendenci se porovnávat s jinou pracovní skupinou, čímž posílí své sebevědomí. Je nutné si dát pozor na případné vztahy mezi členy dané

skupiny. V některých případech je vysoký individuální výkon vnímán negativně (např. vysoká aktivita, horlivost, atd.) a potom tento postoj způsobuje nepřátelství a závist, které vedou k problémům v práci a snižování pracovní výkonnosti.

- **Pracovní podmínky a režim práce.**

Pracovní podmínky jako jsou např. dobré tepelné, zvukové nebo světelné podmínky, mají také vliv na zvyšování výkonnosti pracovníků. Zlepšování pracovních podmínek se v konečném důsledku může projevit menší únavou a lepší pracovní pohodou, ale také ve zlepšení vztahů mezi organizací a jejími zaměstnanci. V případě, že se vedení podniku nebude zajímat o pracovní podmínky, roste nespokojenost zaměstnanců a snižuje se tak motivace k práci, tj. dochází k destimulaci zaměstnanců.

- **Identifikace s prací, profesí a podnikem.**

Identifikace s prací, profesí a podnikem znamená, že daný jedinec přijme práci jako součást svého života, dělá práci, která ho baví a přijme cíle organizace za své. „Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a organizací, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.“ [Bedrnová, Nový, 2007, str. 406]

- **Externí stimulační faktory.**

Mezi externí stimulační faktory se řadí celková image organizace, kde se zkoumá vztah mezi prestižním a uznávaným podnikem a motivací k práci. Dále se sem řadí také makroekonomická situace, jelikož Expektanční teorie motivace vysvětluje, že období ekonomického růstu stimuluje a naopak očekávání stagnace nebo recese působí na zaměstnance destimulačně.

### **3.3 STIMULAČNÍ FAKTORY SOCIÁLNÍHO KLIMATU SPOLEČNOSTI MLÉKÁRNA STŘÍBRO, S. R. O.**

Na základě výše uvedeného teoretického rámce jsou v této kapitole blíže specifikovány stimulační faktory sociálního klimatu v Mlékárně Stříbro, s. r. o., které vyplývají z dotazníkového šetření.

#### **3.3.1 Hmotná odměna**

Hmotná odměna jako stimulační prostředek byl hodnocen pomocí dvou následujících otázek:

*19. Podnik přispívá na mé kulturní a společenské vyžití nebo na sportovní aktivity (např. slevy).*

*20. Po dosažení dobrého výkonu dostanu nějakou odměnu, např. ve formě prémie.*

Z výsledků dotazování vyplynulo, že mlékárna většinou neposkytuje nepeněžní formu odměňování v podobě benefitů. Podnik přispívá na mimopracovní aktivity pouze vedoucím směny a ve velmi malé míře ostatním zaměstnancům. Otázka zaměřená na nejběžněji využívanou hmotnou odměnu ve formě prémie dopadla ne příliš pozitivně. Ukázalo se, že zaměstnanci, vyjma vedoucích směn, nedostávají odměny za dosažení dobrého pracovního výkonu a jako další připomínky se zde často vyskytoval komentář, že je respondentům strháváno z platu určitá částka v případě nedosažení stanoveného výkonu, nebo jestliže se něco udělá špatně. Tzn., že v podniku moc dobře nefunguje systém odměňování ve vazbě na dosažený výkon.

Bylo by vhodné, kdyby mlékárna vylepšila systém poskytování hmotných odměn, který by měl mít vliv na strategický cíl uvedený v první kapitole - růst provozního zisku prostřednictvím snižování zmetkovitosti. V případě, kdyby se podnik více zaměřil na motivování svých zaměstnanců hmotnými odměnami, potom by si zaměstnanci dávali větší pozor na chyby, kterých se dopouští. Jako vhodné hmotné odměny by se daly využít např. slevové kupóny využitelné v místní lékárně nebo výplata prémie vhodná pro zaměstnance, kteří neprovedli při výkonu práce za určitý časový úsek závažnou chybu.

### 3.3.2 Obsah a režim práce

Hodnocení obsahu a režimu práce jako nástroj vnější motivace bylo provedeno tvrzeními:

*7. Můj nadřízený vytváří prostor pro přijímání nových nápadů na zlepšení pracovních postupů.*

*8. Nemám žádný vliv na rozhodování o věcech, které ovlivňují moji pracovní činnost.*

*14. Práce je dobře organizovaná a naplánovaná*

*17. Pracovní tempo je poměrně uvolněné.*

Pozitivně byla hodnocena spokojenost s organizací práce. Při zkoumání odpovědí z pohledu pracovního zařazení respondentů, se ale ukázala zvýšená nespokojenost u skupiny seřizovačů a obsluhy strojů. Zde by bylo vhodné, aby se podnik blíže zaměřil na tuto skupinu pracovníků a prozkoumal jejich důvod nespokojenosti.

Možnost provádět rozhodnutí má vliv na samostatnost a autonomii pracovníků, které jsou součástí stimulačního faktoru - obsah práce. Podle průzkumu nemá většina zaměstnanců mlékárny Stříbro veliký vliv na rozhodování. Nemohou samostatně rozhodovat o tom, kdy a jak se bude vykonávat pracovní činnost a jsou striktně donuceni plnit příkazy nadřízených.

Pozornost by měla být také věnována úrovni přijímání nových nápadů. Podnik neumožňuje zaměstnancům uplatňovat vlastní nápady a hledat nová řešení. To může být způsobeno velmi nízkou motivací ze strany vedení společnosti, která nepodněcuje zaměstnance k iniciativnosti. Dalšími možnými příčinami může být i určitá setrvačnost pracovní činnosti, která je postupem času demotivující, anebo nízkou vzdělanostní pracovní silou. Tyto domněnky ale nemůžeme na základě provedeného průzkumu potvrdit, a bylo by zapotřebí provést další podrobnější šetření. Stálo by za uvážení, aby nadřízení poskytovali prostor pro zvýšení efektivnosti pracovní činnosti prostřednictvím listu, který by byl situován v jídelních místnostech na každé hale, kam by mohli psát pracovníci své nápady.

### 3.3.3 Neformální hodnocení

Neformální hodnocení bylo posuzováno v rámci šetření pouze jednou otázkou, která je následující:

*4. Dostávám zpětnou vazbu o kvalitě práce, kterou jsem odvedl.*

Zpětná vazba dává pracovníkovi informace o tom, zda jeho výkon odpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Tvrzení bylo respondenty hodnoceno spíše pozitivně. Zejména seřizovači/obsluha strojů a vedoucí směn s tímto tvrzením souhlasili, naopak to bylo u manipulantů a pracovního zařazení „jiné“, kde tito respondenti odpovídali ve větší míře negativně, tedy spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Z uvedeného výsledku není možné jednoznačně usoudit, zda dochází ke zpětné vazbě při odvedení dobré práce anebo špatné práce. Tato domněnka by musela být hlouběji zkoumána.

Přínosem neformálního hodnocení by mohlo být posílení zpětné vazby zaměřenou na kvalitu práce a to zejména u pracovních pozic manipulantů a „jiné“, aby i oni byli stimulováni k lepším dosahovaným výsledkům. Mezi další doporučení určené podniku jsou slovní pochvaly, kde jsou zvýrazněny pozitivní prvky, a které jsou mnohdy důležitější než samostatná hmotná odměna a jsou častokrát opomíjeny.

### 3.3.4 Atmosféra pracovní skupiny

Otázky, které hodnotí stimulační faktory v rámci atmosféry pracovní skupiny, vycházejí z oblastí Vedení lidí a Mezilidské vztahy a jsou následující:

*5. Můj vedoucí mě velice často a přísně kontroluje.*

*9. Můj nadřízený mi rozumí, když se vyskytne nějaký problém a je mi ochoten pomoci.*

*11. Lidé na mém pracovišti jsou přátelští a otevření.*

*12. Moji spolupracovníci jsou mi ochotní pomoci, jestliže se vyskytne nějaký problém.*

*13. Na pracovišti se o mně šíří/li pomluvy a lži.*

Na atmosféru pracovní skupiny má mimo jiné vliv vedoucí skupiny. V případě mlékárny se jedná o vedoucí směn a mistry, kteří ovlivňují dění ve skupině tím, jak na



ní působí. Dle odpovědí respondentů u tvrzení č. 5, se většina z nich ztotožňovala s tím, že je vedoucí často a přísně kontroluje. To má vliv na pracovní morálku uvnitř celé skupiny a motivuje zaměstnance k dodržování stanovených postupů. Nejednoznačného výsledku bylo dosaženo u otázek, které se zaměřovaly na řešení konfliktů, a které se týkaly otevřenosti a přátelskosti. Zdá se, že atmosféra pracovní skupiny je velmi ovlivnitelná osobními charakteristikami zaměstnanců. Vedoucí směny/mistr by se měl snažit být spravedlivý ke všem pracovníkům a vytvořit vztah důvěry mezi ním a podřízenými.

Tvrzení č. 9 souvisí s otázkou č. 12 a vypovídají o ochotě pomoci druhým, resp. mezi spolupracovníky navzájem a ochota nadřízeného pomoci podřízeným. Podle pozitivních výsledků odpovědí na uvedené otázky je tedy možné usoudit, že v případě, kdy má daný jedinec pracovní problém, existuje mezi spolupracovníky určitá vzájemná sounáležitost a ochota vcítit se do problémů ostatních.

Na stimulaci zaměstnanců se také podílí šíření pomluv. Ve výsledcích dotazníkového šetření dopadla tato otázka pozitivně a na základě odpovědí respondentů je úroveň pomluv na nízké úrovni. Pomluvy jako destimulačního faktoru jsou zde rozebírány proto, že donášení nepravdivých a lživých informací o ostatních spolupracovnících má vliv na osobní vztahy. Tato skutečnost rozvracuje pracovní morálku, a v konečném důsledku mají pomluvy negativní vliv na produktivitu práce.

### **3.4 SHRUTÍ STIMULAČNÍCH FAKTORŮ SOCIÁLNÍHO KLIMATU**

Při hodnocení stimulačních faktorů v Mlékárně Stříbro, s. r. o. bylo zjištěno, že má podnik ve vnější motivaci svých zaměstnanců jak silná, tak i slabá místa. Níže jsou stručně vymezeny hlavní stimulační faktory, které mají charakter pozitivní nebo negativní.

#### **Stimulační faktory hodnocené pozitivně**

- Snaha vedoucích řešit problémy.
- Spokojenost s organizací s plánování práce.
- Vedoucí směny/mistři a zaměstnanci, kteří jsou více v kontaktu s výrobními a komplementačními stroji dostávají zpětnou vazbu o kvalitě práce, kterou provedli.
- Mezi zaměstnanci není obvyklé šíření pomluv.

#### **Stimulační faktory hodnocené negativně**

- Špatně nastavený systém odměňování v podobě benefitů a prémie.
- Zaměstnanci se nemohou samostatně rozhodovat při výkonu své pracovní náplně.
- Nedostatečná úroveň vytváření prostoru pro přijímání nových nápadů na zlepšení pracovních postupů.
- Manipulanti a ostatní pracovníci zařazení jako „jiné“ nejsou spokojeni s úrovní poskytování zpětné vazby na kvalitu odvedené práce.

## **4 NÁVRH PROJEKTU ZAMĚŘENÝ NA PODPORU POŽADOVANÉHO SOCIÁLNÍHO KLIMATU**

Projekt navržený v této kapitole, se zaměřuje na dosažení pozitivního sociálního klimatu tak, aby podporoval výkonnostní cíle. Souhrnně je tedy zapotřebí, aby projekt celkově podpořil růst podniku prostřednictvím dosažení výkonnostních cílů, které byly stanovené v první kapitole.

Stěžejní částí návrhu projektu je definování klíčových aktivit, které podpoří žádoucí sociální klima ve společnosti. Dále se zde budeme zabývat dobou trvání celého projektu a nastavení časového harmonogramu, který obsahuje jednotlivé aktivity. Na závěr je provedeno nákladové zhodnocení projektu a analýza rizik, které mohou nastat při realizaci projektu.

### **4.1 CÍL A ZÁMĚR PROJEKTU**

Na základě výsledků, které vyplynuly z provedeného průzkumu sociálního klimatu a identifikovaných stimulačních faktorů, je cílem projektu především vytvořit prostor pro přijímání nových nápadů, zvýšit efektivnost přenosu informací na nižším stupni řízení a úroveň poskytování zpětné vazby.

Záměrem navrhovaného projektu je zlepšit sociální klima v organizaci Mlékárna Stříbro, s. r. o. a odstranit nedostatky ve stimulování zaměstnanců tak, aby výsledné žádoucí klima podpořilo stanovené výkonnostní cíle.

### **4.2 KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU**

Nejdříve je nutné stanovit klíčové aktivity projektu, které mají za úkol upřesnit způsob dosažení požadovaného cíle projektu. Níže uvedené aktivity jsou primárně rozčleněny podle jejich vlivu na strategické cíle utvořené na základě metodiky BSC, které jsou uvedeny v první kapitole této práce.

#### **4.2.1 Aktivity podporující finanční a zákaznické cíle**

*Zaměření na finanční strategický cíl:* Růst provozního zisku prostřednictvím růstu tržeb a snižováním zmetkovitosti.

*Zaměření na zákaznický strategický cíl:* Udržení kvality a chuti stávajících produktů prostřednictvím sestavením harmonogramu a plánu měření kvality výrobků.

Navrhované aktivity:

- zefektivnění systému poskytování hmotných odměn ve vztahu na dosažený výkon;
- zvýšení transparentnosti a počet školení o výrobních strojích;
- vedení seznamu závad a doporučení způsobu jejich řešení;

byly zahrnuty do této kapitoly, jelikož podporují finanční i zákaznické cíle zároveň.

#### **1. Zefektivnění systému poskytování hmotných odměn ve vztahu na dosažený výkon.**

„Výkonové odměňování předpokládá, že část mzdy zaměstnance je závislá na jeho objektivně měřitelném výkonu, nejlépe tak, že pro tento výkon jsou předem stanoveny určité cíle a výkonová složka je závislá na míře jejich splnění.“ [Urban, 2007]

**Cílem této aktivity je následující:**

- Motivovat schopné zaměstnance k vyšší výkonnosti.
- Zvýšit spravedlnost odměňování.
- Podpořit identifikaci zaměstnanců s podnikem a jeho cíli.

#### **Postup implementace**

Ze všeho nejdříve musí být předem stanoveny požadavky na výkon zaměstnanců, které musí být především měřitelné a všem zaměstnancům objasněné. Následně je nutné určit vyšší výkonové odměny jako procentuální podíl na základní mzdě. Poté začít sledovat denní výkony a stanovená kritéria, na jejichž základě se stanoví výše odměn na celou pracovní skupinu. Mzdová účetní pak bude mít na starosti přidělení výkonové odměny jednotlivému zaměstnanci, který na ni bude mít nárok.

### **Způsob provedení aktivity**

Pro odměňování zaměstnanců jsou stanovena následující kritéria. Takovýmto kritériem je počet kusů palet vyrobených za danou směnu a počet měsíců bez provedení přestupků.

#### *Kritéria odměn:*

- 20 kusů palet vyrobených za danou směnu;
- 6 měsíců bez provedení přestupků.

Jelikož se na tomto výkonu podílí celá pracovní skupina vyrábějící konkrétní druh jogurtu, bude odměna za dosažený stanovený výkon rozdělena mezi všechny zaměstnance pracovní skupiny.

#### *Výše odměn:*

- 10-15% ze základní mzdy zaměstnance.

V případě, že by zaměstnanec splnil v daném měsíci více kritérií, jeho celková výkonová odměna je pak vypočtena jako součet všech procent získaných za splnění jednotlivých kritérií.

### **Odpovědná osoba/oddělení**

Vedení evidence dosažených výkonů a nároků na odměnu bude mít na starosti vedoucí směny a za jejich přidělení a vyplacení bude odpovědné personální oddělení, resp. mzdová účetní.

## **2. Zvýšení transparentnosti a počtu školení o výrobních strojích**

Z provedeného průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni s počtem uskutečňovaných školení zaměřených na správnou obsluhu strojů a na porozumění dílčím součástkám strojů.

### **Postup implementace**

- Personální oddělení přidělí na starosti aktivitu technickému oddělení, které určí zodpovědnou osobu, která bude školení provádět.

- Zodpovědná osoba zveřejní na nástěnkách informaci (datum, čas a místo konání) o první informativní schůzce určené pro obsluhu a seřizovače strojů. Na této schůzce se tito zaměstnanci dovědí, o čem bude školení a proč se bude provádět. Následně se jim rozdá konkrétní plán školení. Tento plán školení předá zodpovědná osoba i na personální oddělení.
- Po skončení každého školení dojde k jeho hodnocení, kde by zúčastnění zaměstnanci měli otevřeně vyjádřit svůj názor, zda jim školení opravdu přineslo nové poznatky, které před tím nevěděli a popř. navrhnout způsob, jak tyto školení ještě více zefektivnit.

### **Způsob provedení aktivity**

Školení bude prováděno jednou za měsíc, aby se postupně vystřídali všichni seřizovači strojů a aby byla zachována plynulost výroby. Důležité je, aby se v rámci školení zmínily možné návrhy řešení problémů se stroji tak, aby bylo rychle provedeno nápravné opatření při vyskytnutí jakékoli závažnější závady na strojích (porucha výrobní součástky, problém při plnění speciálního inkoustu do tiskacího zařízení, špatné fungování počítačového systému na CNC strojích, atd.). Z tohoto důvodu bude školení naplánováno pro cca 22 osob po 4 lidech, dokud všichni seřizovači strojů nebudou proškoleni. Dále bude prováděno školení pro obsluhu strojů, která má po celou dobu směny na starosti dohled nad stroji a jejich ovládním při výrobní činnosti. Toto školení je určené pro cca 12 osob a bude také prováděno jednou za měsíc po 4 lidech, dokud se všichni nevystřídají.

### **Odpovědná osoba/oddělení**

Školení o výrobních strojích a zařízení bude mít na starosti technické oddělení, přičemž daná školení bude provádět vedoucí technik zaměstnaný v mlékárně, který má přehled o všech důležitých a složitých strojních mechanismech.

### **3. Vedení seznamu závad a doporučení způsobu jejich řešení**

Tato aktivita má za úkol neustále zaznamenávat výskyt poruch na daných zařízení a způsob jejich řešení. Díky tomu se zrychlí výrobní proces, ve kterém budou kratší časové intervaly potřebné na opravu a servis strojů. Vzhledem k tomu, že mlékárna

vyměnila před 3 lety opravdu staré stroje za novější, cílem je dosáhnout, aby se stroje pouze udržovaly. Vedení systému závad a doporučení o způsobu jejich řešení má podpořit systém školení, aby i po skončení cyklu školení docházelo k neustále výměně informací.

### **Postup implementace**

- Technické oddělení sepíše požadavky na systém závad, který předá obchodnímu oddělení.
- Obchodní oddělení vytvoří objednávku pro zpracování databáze, která bude sestavena podle potřeb organizace a pro nákup notebooků, které budou umístěny na halách.
- Implementace databáze obsahující níže uvedené atributy.
- Přidělení identifikačních čísel jednotlivým strojům a přihlašovacích údajů určené skupině zaměstnanců (opraváři a seřizovači strojů)
- Uvedení systému do provozu.

#### *Atributy závady:*

- datum závady;
- identifikační číslo stroje;
- identifikace uživatele, který bude závadu zapisovat;
- příčina vzniku závady;
- postup řešení závady;
- odstranění závady: ano/ne.

### **Způsob provedení aktivity**

Na každém výrobním středisku bude umístěn notebook nenáročný na výkon (tím se zajistí nízká pořizovací cena), kam se budou zaznamenávat veškeré poruchy a postup řešení při opravě vzniklé závady s konkrétním datem. Poruchy budou rozděleny podle čísla strojů umístěných na daném výrobním středisku. Tím bude zajištěno, že opraváři a seřizovači si vždy vyhledají pouze konkrétní zařízení a seznam jeho poruch a zajistí se tak přehlednost seznamu závad.

### **Odpovědná osoba/oddělení**

Jak bylo naznačeno v postupu implementace aktivity, technické oddělení bude mít na starosti vytvoření požadavků na systém a následně udržování systému v chodu. Obchodní oddělení musí zajistit nákup notebooků a zadání zakázky na vytvoření databáze externímu dodavateli.

### **4.2.2 Aktivity podporující cíle interních procesů**

#### **4. Uzamykatelná schránka na přání a nápady**

*Zaměření na strategický cíl:* Snížení poruch výrobních strojů. Zvýšení objemu úspěšných nabídek na trhu.

Cílem zřízení uzamykatelné schránky je, aby se zaměstnanci mohli podělit o své nápady a připomínky anonymně a beze strachu. Zřízená schránka by sloužila k následujícím účelům:

- Zdroj informací ke zlepšení výkonnosti podniku.
- Dát zaměstnancům možnost uplatnit své nápady na zlepšení práce, kterou přímo vykonávají.
- Dát zaměstnanci najevo, jak je pro firmu důležitý a že si jej organizace cení, jelikož pracovník není pouhým dělníkem, který pracuje mechanicky a bezmyšlenkovitě jako stroj.

Pro podnik je schránka také přínosem, protože může snáze objevit případné problémy dříve, než narostou do větších rozměrů, a přijmout nápravná či preventivní opatření včas.

#### **Postup implementace**

- Nákup kovové dopisní schránky od interního dodavatele kovového nábytku.
- Instalace schránky.
- Pravidelná měsíční kontrola obsahu schránky personální referentkou.
- Předání připomínek a návrhů vedoucím oddělení, pod které řešené téma spadá.
- Vedoucí oddělení/mistři zodpovědně projdou připomínky.



- V případě závažného zjištění provede vedoucí pracovník co nejdříve nápravná opatření a v případě uvedení nápadu provede příslušné rozhodnutí (přijetí či zamítnutí, popř. diskuze s tvůrcem nápadu).

### **Způsob provedení aktivity**

Schránka na písemné stížnosti, připomínky a nápady bude zabudovaná u vchodu na personálním oddělení, které je strategicky umístěné v přední části areálu mlékárny. Při cestě k šatnám musí všichni zaměstnanci projít kolem této budovy, a proto není pro ně obtížné vhodit do schránky svůj návrh. Pracovníci také kolem této schránky budou chodit vždy, když si přijdou pro výplatní pásku.

### **Odpovědná osoba/oddělení**

Obchodní oddělení bude mít na starosti zajištění kovové schránky a schránka bude kontrolována personální referentkou jeden krát měsíčně.

## **5. Kurzy zaměřené na komunikaci určené pro vedoucí směn/mistry**

*Zaměření na strategický cíl:* Snížení poruch výrobních strojů a zatížení životního prostředí.

Vedoucí směn a mistři jsou každý den v přímém kontaktu s ostatními zaměstnanci, z toho důvodu obsahuje navrhovaný projekt školení pro vedoucí směn/mistry, které je má naučit, jak motivovat své podřízené. Pro uvedený strategický cíl je ze všeho nejdříve nutné srozumitelně vysvětlit, proč mají zaměstnanci např. třídít odpad, a je nutné určitým způsobem zaměstnance motivovat k dodržování nových zásad.

### **Cílem aktivity je následující**

- Zvýšit komunikační a řídicí dovednosti vedoucích směn/mistrů.
- Zaměření na schopnosti naslouchat podřízeným.

### **Postup implementace**

- Objednávka kurzů.
- Zpracování harmonogramu tak, aby se vedoucí směny a mistři vystřídali.
- Přidělení služebního auta na den konání kurzu.

- Vyplacení cestovného.
- Vedoucí směny a mistři podají písemné hodnocení kurzů, kde bude popsán průběh školení a zda jim byl kurz užitečný.
- Zavedení půlročního cyklu podávání zpětné vazby, kterou budou provádět vedoucí směn/mistři svým podřízeným.

### **Způsob provedení aktivity**

Všichni vedoucí směn a mistři, celkem se jedná o 7 lidí, budou povinni navštívit kurz efektivní komunikace a kurz efektivní zpětná vazba. Již z výsledků dotazníkového průzkumu vyplynulo, že v organizaci jsou určité nedostatky v podávání zpětné vazby a to zejména u pracovního zařazení: manipulanti a „jiné“. Oba tyto kurzy bude poskytovat vzdělávací centrum se sídlem v Praze, které pořádá kurzy zaměřené zejména na komunikační dovednosti. Z toho vyplývá, že vedoucí směn a mistři budou muset na kurzy dojíždět do Prahy.

Kurz efektivní komunikace je určen pro ty, kteří se chtějí naučit dovednosti usnadňující život ve všech oblastech lidských vztahů a pro ty, kteří chtějí komunikovat nenásilným a respektujícím způsobem komunikace, budovat kvalitní a dobré vztahy na pracovišti. Kurz je jednodenní, začíná v 9:30 a končí 17:00. Celková dotace na tento kurz je tedy 6,5 hodiny. Pro zajištění plynulého provozu, se musí zaměstnanci, pro které je tento kurz určen, rozdělit do tří skupin. První dvě skupiny by byly po dvou pracovnících a třetí skupina po třech lidech. Takto po skupinách by se zaměstnanci na školení prostřídali. Kurz obsahuje minimum teorie a je zejména zaměřen na spoustu praktických ukázek procvičujících efektivní komunikaci. Kurz efektivní zpětná vazba je o tom, jak dávat ostatním lidem zpětnou vazbu, bez vyvolání negativních reakcí tak, aby byla správně přijata a motivovala ke změně. Náplní kurzu, je podívat se na zpětnou vazbu z různých úhlů pohledu prostřednictvím zajímavých aktivit, diskuzemi a praktickým procvičováním. Kurz probíhá v sobotu od 9:30 – 17:00. Tím by se zamezilo nabourání pracovního rozvrhu a mlékárna by tak mohla poslat na tento kurz všechny vedoucí směny a mistry najednou. Tím by samozřejmě ušetřila náklady ve formě cestovného a nebude se muset starat o vykrytí chybějících pracovníků.

### **Odpovědná osoba**

Danou aktivitu bude mít kompletně na starosti personální oddělení.

### 4.3 DOBA TRVÁNÍ PROJEKTU

Celková doba realizace bude trvat do června 2014, přičemž nejdelší dobu trvání (viz tab. č. 12) mají kurzy, které jsou závislé na počtu vypsaných termínů kurzů školicím střediskem.

Tab. č. 12: Souhrnný přehled jednotlivých aktivit a činností naplňujících aktivitu

Činnost	Odpovědnost	Zahájení činnosti	Ukončení činnosti
<b>Zefektivnění systému poskytování hmotných odměn ve vztahu na dosažený výkon</b>			
Uvedení navrhovaného systému odměňování do provozu	Personální oddělení	Únor 2014	
<b>Zvýšení transparentnosti a počtu školení o výrobních strojích</b>			
Školení pro seřizovače strojů	Vedoucí technik	Únor 2014	Červen 2014
Školení pro obsluhu strojů	Vedoucí technik	Únor 2014	Duben 2014
<b>Vedení seznamu závad a doporučení způsobu jejich řešení</b>			
Zadání zakázky pro vytvoření databáze externí společnosti	Obchodní oddělení	Únor 2014	Duben 2014
Nákup notebooků	Obchodní oddělení	Březen 2014	Březen 2014
Umístění notebooků na střediska	Vedoucí technik	Duben 2014	Duben 2014
Zadávání informací o závadách strojů	Technické oddělení	Duben 2014	
<b>Zřízení schránky</b>			
Pořízení schránek	Obchodní oddělení	Únor 2014	Březen 2014
Instalace schránek	Technické oddělení	Březen 2014	Březen 2014
Kontrola schránek	Personální oddělení	Březen 2014	
<b>Kurzy zaměřené na komunikaci určené pro vedoucí směn/mistry</b>			
Objednávka kurzů	Personální oddělení	Březen 2014	Březen 2014
Zpracování plánu dopravy	Personální oddělení	Březen 2014	Červen 2014

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výše uvedená tabulka č. 12 obsahuje souhrnně všechny aktivity, které byly navrženy v projektu podporujícího požadované sociální klima v Mlékárně Stříbro, s. r. o. Součástí tabulky č. 12 je také uvedení odpovědného oddělení, které bude mít na starosti provedení dané činnosti. Dále je zde uvedeno období očekávané realizace činnosti. Na základě výše zobrazené tabulky jsou v následující kapitole stanoveny očekávané náklady projektu.

#### 4.4 NÁKLADY PROJEKTU

Na níže uvedené tabulce č. 13 je možné sledovat strukturu nákladů navrhovaného projektu.

Tab. č. 13: Náklady navrhovaného projektu

Položka (v Kč)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Celkem
Vyplacení odměn na základě dosaženého výkonu		30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	<b>150 000</b>
Vyplacení prémie vedoucímu technikovi za provedená školení	2 400	2 400	2 400	2 400	1 200	1 200	<b>12 000</b>
Nákup 4 notebooků			48 000				<b>48 000</b>
Vypracování databáze				20 000			<b>20 000</b>
Pořízení schránky		631					<b>631</b>
Kurz efektivní komunikace		3 000	3 000	4 500			<b>10 500</b>
Kurz efektivní zpětná vazba					10 500		<b>10 500</b>
Cestovné		670	670	670	1 340		<b>3 350</b>
<b>Celkem</b>	<b>2 400</b>	<b>36 701</b>	<b>84 070</b>	<b>57 570</b>	<b>43 040</b>	<b>31 200</b>	<b>254 981</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na základě informací získaných od pracovníků personálního oddělení, je stanoveno, že na výkonovou odměnu podle stanovených parametrů by dosáhlo v průměru 20 zaměstnanců měsíčně. Průměrná základní mzda činí 10 000 Kč. Jestliže bude počítáno s odměnou ve výši 15% ze základní mzdy, pak měsíční náklady firmy na výplatu prémie činí 30 000 Kč. Předpokládá se ale, že tyto náklady budou průběžně růst v závislosti na rostoucí motivaci zaměstnanců dosahovat stanovených kritérií pro získání výkonové odměny.

Prémie určené vedoucímu technikovi jsou vyplacena v měsíci leden až duben za 2 školení provedené dvakrát v měsíci. Tzn., že vedoucí technik obdrží podle rozhodnutí personálního oddělení 1 200 Kč za jedno školení. Částka v měsíci květnu a červnu se ponížší, protože bude technik školit pouze seřizovače strojů a bude provádět jedno školení v měsíci. Do konce června budou mít všichni zaměstnanci na pozicích seřizovač a obsluha strojů za sebou jedno školení.

Na základě pracovníků technického oddělení byla stanovena max. částka, za kterou se koupí notebooky určené pro potřeby zavedení systému zaznamenávání poruch zařízení na jednotlivých střediscích. Tato částka činí 12 000 Kč za jeden notebook, který v této cenové kategorii splňuje potřebné požadavky. Za vypracování databáze podle požadovaných parametrů, vyplatí obchodní oddělení externí společnosti maximálně 20 000 Kč.

Podle cenové nabídky firmy Enprag, s. r. o., která zajišťuje kovový nábytek, bude stát celokovová uzavřená schránka s předním vhozem 631 Kč.

Cena kurzů efektivní komunikace a zpětná vazba činí 1 500 Kč na jednu osobu. Cena zahrnuje studijní materiály, malé občerstvení a osvědčení. Zaměstnanci se budou muset na tyto kurzy dopravit do Prahy sami, ale mlékárna jim zapůjčí podnikový vůz. Podnik proplatí zaměstnancům cestovné ve výši 2,6 Kč na 1 km. Celková délka trasy tam a zpět od areálu Mlékárna Stříbro, s. r. o. do sídla vzdělávacího střediska v Praze (sídlo: Hybernská 22) činí 264 km. Náklady na cestovné na jeden den činí 670 Kč. V měsíci květen tvoří náklady na cestovné 1 340 Kč, protože se kurz koná v sobotu a navštíví jej všech 7 pracovníků najednou.

Celkové náklady navrhovaného projektu na období leden 2014 – červen 2014 činí **254 981 Kč**.

#### **4.5 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU**

„Každý projekt je realizován během různě dlouhého budoucího období, což vede přirozeně k tomu, že prakticky všechny předpoklady či parametry, na nichž je projekt dnes analyzován a hodnocen, se mohou vyvíjet jinak či jiným směrem, než se původně očekávalo, případně se mohou objevit i zcela nové faktory, které vůbec nebyly předpokládány.“ [Hnilica, 2008]

Po předložení návrhu projektu, jehož hlavním úkolem je na základě provedeného průzkumu sociálního klimatu a identifikování stimulačních faktorů podpořit žádoucí sociální klima, se může stát, že management podniku nebude chtít navrhovaný projekt uskutečnit. Existuje pro to mnoho důvodů. Jedním z nich je nedostatek finančních prostředků. Na základě provedené finanční analýzy, která byla součástí analýzy

interního prostředí, bylo zjištěno, že mlékárna Stříbro v uplynulých třech letech nedosáhla kladného hospodářského výsledku. Díky tomu nemusí chtít vložit investiční prostředky do tohoto navrhovaného projektu. Dalším možným důvodem neuskutečnění projektu může být takový, že hlavní vedení podniku nebude považovat vliv sociálního klimatu na výkonnost firmy za podstatný faktor. Přestože se na základě provedených zahraničních výzkumů ukázal zřetelný vliv pozitivního sociálního klimatu na vyšší produktivitu a na úroveň dosahovaného zisku.

#### **4.5.1 Identifikace rizikových faktorů jednotlivých aktivit projektu**

„Každý ze vstupních předpokladů (každá proměnná, každý parametr), na kterých je založen očekávaný výstup projektu, je potencialem zdrojem rizika, tj. tzv. potenciálním rizikovým faktorem.“[Hnilica, 2008]

Na základě uvedené definice jsou v rámci navrhovaného projektu zde uvedeny jednotlivé rizikové faktory, které mohou ovlivnit průběh aktivit definovaných v kapitole 4.2.

Výkonové odměňování: U této aktivity hrozí, že výkonnostní kritérium ve formě splnění určitého počtu palet, bude pro zaměstnance velice těžko dosažitelné. Aktivita podporující stimulaci zaměstnanců k dosažení větších výsledků pak bude v rámci zlepšování sociálního klimatu neefektivní a dosahování kritérií pro získání odměn bude pro zaměstnance demotivující.

Školení: Školení se nesmí stát pro zaměstnance ztrátou času. Možným rizikovým faktorem v případě tohoto návrhu aktivity podporující požadované sociální klima je takový, že školitel není schopen své materiály prezentovat jasně a srozumitelně, vyskytuje se přebíhání mezi tématy, ztráta souvislostí atd. Může nastat situace, kdy zaměstnanci budou mít problém otevřeně vyjádřit svůj názor a zaměří se na to, co by nadřizený chtěl slyšet. Školení nesmí dopadnout tak, že pokud bude mít zaměstnanec nějaký návrh, nechá si ho radši pro sebe. Jestliže se chce mlékárna prosadit o otevřenou komunikaci v podniku, pak musí dodržovat její zásady. Obsah školení musí být opravdu podrobný a smysluplný, a je nutné, aby se vedoucí technik mohl vždy věnovat všem zúčastněným školení.

Vedení systému závad a způsob jejich řešení: Zde hrozí, že osoby, které budou tuto činnost vykonávat, jedná se o opraváře a seřizovače strojů, nebudou pečlivě a svědomitě zaznamenávat každou chybu, která se vyskytne. Tito pracovníci by mohly zadávání závad do systému brát jako přítěž, která je jenom ztrátou času.

Zřízení schránky: Zřízení schránky na písemné připomínky by mohlo vypadat, jako že o názory zaměstnanců ve skutečnosti podnik příliš nestojí. Schránka by v žádném případě neměla nahradit nebo potlačit otevřenou komunikaci v organizaci. Pořád by měl existovat prostor pro osobní vyjádření.

Kurzy efektivní komunikace a zpětné vazby: Případná rizika, která by se mohla vyskytnout, jsou stejné jako u definování rizikových faktorů v případě školení pro seřizovače a opraváře strojů. Tzn. nepřipravenost školitele a ztráta času při účasti na školení. Jelikož jsou kurzy uskutečněny v Praze a zaměstnanci se musí dopravit sami, hrozí zde riziko nepříjetí včas na pořádaný kurz. Dále je zde možnost vzniku dopravní nehody, která je velice nahodilá a nepředvídatelná. Proti takovému riziku je nejlépe se nechat pojistit. Dalším možným rizikovým faktorem je nechuť vedoucích směn a mistrů účastnit se kurzu efektivní zpětné vazby pořádaného v sobotu. Dopad tohoto faktoru může podnik eliminovat tím, že vedení podniku stanoví účast na kurzu jako povinnost.

#### **4.5.2 Ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a odhad dopadu rizika**

Důležitou součástí analýzy rizika projektu je vyhodnocení významnosti rizika, které se získá pomocí číselného ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu. Číselné škály jsou definovány následovně [Fotr, Souček, 2011]:

- 1 Nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika (0-20%) a bezvýznamný dopad rizika.
- 2 Nepravděpodobný výskyt rizika (20% - 40%) - k události by mohlo dojít za určitých okolností, malý dopad rizika.
- 3 Pravděpodobný výskyt rizika (40% - 60%) - k události by mělo za jistých okolností dojít, střední dopad rizika.
- 4 Vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (60% - 80%) a velký dopad rizika.
- 5 Jistý výskyt rizika (80% - 90%) a kritický dopad rizika.

„Je na místě připomenout, že se jedná pouze o určité fiktivní hodnoty, které pouze pomáhají při procesu stanovování významnosti rizikového faktoru. Vzájemným pronásobením hodnot pravděpodobnosti a důsledku získáváme celkové skóre rizikového faktoru.“ [Hnilica, 2008]

Níže uvedená tabulka č. 14 zobrazuje pravděpodobnost vzniku rizika, dopad rizika a významnost rizika jakožto násobek pravděpodobnosti vzniku rizika a jeho dopadu.

*Tab. č. 14: Možné rizikové faktory projektu*

<b>Rizikový faktor</b>	<b>Pravděpodobnost vzniku rizika</b>	<b>Dopad rizika</b>	<b>Významnost rizika</b>
Nereálnost dosažení stanovených výkonnostních kritérií	2	4	8
Nepřípravenost školitele (vedoucí technik)	2	4	8
Školení je pro zaměstnance ztrátou času	3	4	12
Opraváři a seřizovači strojů nebudou zadávat chyby a jejich řešení do systému závad	4	5	20
Nesledování obsahu schránek	2	4	8
Pozdní příjezd na kurz uskutečněný v Praze	3	1	3
Nechuť vedoucích směn a mistrů účastnit se kurzu	4	2	8

*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Na základě tabulky č. 14 vyšly jako nejrizikovější faktory s hodnotou 20 a 12. Tedy opraváři a seřizovači strojů nebudou chtít zadávat chyby a jejich řešení do systému a školení bude pro zaměstnance ztrátou času. Naopak nejméně rizikové faktory dosáhly hodnoty 3. Jedná se o pozdní příjezd na kurz uskutečněný v Praze, jelikož tento faktor se dá velice snadno eliminovat naplánováním dostatečně včasného odjezdu.



## ZÁVĚR

Tématem diplomové práce bylo zkoumání sociálního klimatu ve firmě Mlékárna Stříbro, s. r. o. jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy. Cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit sociální klima v podniku, formulovat stimulační faktory sociálního klimatu a navrhnout projekt podporující žádoucí sociální klima v organizaci, který bude podporovat dosažení stanovených strategických cílů.

Na začátku práce byla přiblížena historie a vývoj firmy a stanoveny strategické cíle na tříleté plánovací období. Strategické cíle byly stanoveny v rámci metodiky Balanced Scorecard, která spočívá v parametrizaci finančních, zákaznických cílů a cílů interních procesů a interního potenciálu. V první části práce byla také důležitá analýza prostředí strategického záměru.

Druhá stěžejní část diplomové práce byla zaměřena na vymezení pojmu sociálního klimatu a možnosti jeho zkoumání. Z pohledu různých zahraničních autorů, kteří publikovali své studie o vztahu mezi pozitivním organizačním klimatem a organizačním úspěchem, byly uvedeny zajímavé výsledky průzkumů sociálního klimatu. Tyto výsledky jednoznačně poukázaly na silný vliv organizačního klimatu na úspěšnost podniku. Pro potřeby diplomové práce byl využit dotazník, který byl rozdán především mezi výrobní dělníky a zaměstnance na operativním stupni řízení. Průzkum sociálního klimatu v mlékárně Stříbro se zabýval pěti oblastmi: komunikace, vedení lidí, mezilidské vztahy, řízení pracovního výkonu a odměňování. Z výsledku průzkumu vyšla jako nejlépe hodnocená oblast mezilidských vztahů. Naopak nejhůře dopadla dimenze komunikace a řízení pracovního výkonu. Z hlediska stimulačních faktorů se objevily nedostatky v nastaveném systému odměňování, nedostatečné úrovni vytváření prostoru pro přijímání nových nápadů a poskytování zpětné vazby na kvalitu odvedené práce.

Na základě průzkumu sociálního klimatu v Mlékárně Stříbro, s. r. o. byly v další části práce formulovány stimulační faktory sociálního klimatu. Za pomoci vymezení teoretických základů na začátku kapitoly byly pro potřeby podniku stanoveny stimulační faktory: hmotná odměna, obsah a režim práce, neformální hodnocení a atmosféra pracovní skupiny. Ze shrnutí stimulačních faktorů sociálního klimatu vzešly stimulační faktory zaměstnanci hodnocené jak pozitivně, tak i negativně.

V závěrečné kapitole diplomové práce byl vytvořen návrh projektu podporující žádoucí sociální klima prostřednictvím dosažení výkonnostních cílů, které byly stanovené v první kapitole. Stěžejní částí navrhovaného projektu bylo definovat klíčové aktivity, dobu trvání celého projektu a nastavení časového harmonogramu. Na závěr čtvrté kapitoly byla zkoumána celková nákladovost navrženého projektu a analýza rizik projektu, kde nejdříve byla identifikována jednotlivá rizika stanovených aktivit a následně byla ohodnocena významnost rizika.

Za největší přínos diplomové práce lze považovat provedený průzkum sociálního klimatu, jehož prostřednictvím získal podnik velmi cenná data. Díky němu se odhalily silné a slabé stránky v sociálním klimatu společnosti a mohly se tak formulovat a posoudit stimulační faktory.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví respondentů .....	42
Graf č. 2: Pracovní pozice.....	42
Graf č. 3: Počet odprac. let ve spol. ....	42
Graf č. 4: Výměna informací mezi spoluprac. ....	43
Graf č. 5: Výměna informací mezi spoluprac. – rozdělení podle pozic .....	43
Graf č. 6: Srozumitelnost cílů .....	44
Graf č. 7: Srozumitelnost cílů – rozdělení podle pozic.....	44
Graf č. 8: Směr vývoje podniku.....	45
Graf č. 9: Směr vývoje podniku – rozdělení podle pozic .....	45
Graf č. 10: Zpětná vazba na kvalitu práce .....	46
Graf č. 11: Zpětná vazba na kvalitu práce – rozdělení podle pozic.....	46
Graf č. 12: Kontrola pracovníků .....	47
Graf č. 13: Kontrola pracovníků – rozdělení podle pozic.....	47
Graf č. 14: Řízení podle pravidel.....	48
Graf č. 15: Řízení podle pravidel – rozdělení podle pozic .....	48
Graf č. 16: Přijímání nových nápadů .....	49
Graf č. 17: Přijímání nových nápadů – rozdělení podle pozic.....	49
Graf č. 18: Vliv na rozhodování .....	50
Graf č. 19: Vliv na rozhodování – rozdělení podle pozic .....	50
Graf č. 20: Porozumění nadřízeného .....	51
Graf č. 21: Porozumění nadřízeného – rozdělení podle pozic .....	51
Graf č. 22: Řešení konfliktů.....	52
Graf č. 23: Řešení konfliktů – rozdělení podle pozic .....	52
Graf č. 24: Lidé jsou přátelští .....	53
Graf č. 25: Lidé jsou přátelští – rozdělení podle pozic .....	53
Graf č. 26: Ochota pomoci.....	54
Graf č. 27: Ochota pomoci – rozdělení podle pozic .....	54
Graf č. 28: Šíření pomluv .....	55
Graf č. 29: Šíření pomluv – rozdělení podle pozic .....	55
Graf č. 30: Organizace práce .....	56

Graf č. 31: Organizace práce – rozdělení podle pozic .....	56
Graf č. 32: Měření pracovního výkonu.....	57
Graf č. 33: Měření pracovního výkonu – rozdělení podle pozic .....	57
Graf č. 34: Vynakládání úsilí.....	58
Graf č. 35: Vynakládání úsilí – rozdělení podle pozic .....	58
Graf č. 36: Pracovní tempo je uvolněné .....	59
Graf č. 37: Pracovní tempo je uvolněné - rozdělení podle pozic.....	59
Graf č. 38: Školení o novém zařízení .....	59
Graf č. 39: Školení o novém zařízení – rozdělení podle pozic .....	60
Graf č. 40: Přispívání na volné aktivity .....	60
Graf č. 41: Přispívání na volné aktivity - rozdělení podle pozic .....	61
Graf č. 42: Odměňování.....	61
Graf č. 43: Odměňování – rozdělení podle pozic .....	62
Graf č. 44: Způsob stanovení platu .....	62
Graf č. 45: Způsob stanovení platu – rozdělení podle pozic .....	63

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Parametrizace finančních cílů .....	12
Tabulka č. 2: Parametrizace zákaznických cílů .....	13
Tabulka č. 3: Parametrizace cílů pro interní procesy.....	14
Tabulka č. 4: Parametrizace cílů interního potenciálu.....	14
Tabulka č. 5: Vývoj nezaměstnanosti ve Stříbře za období 2011-2013 .....	17
Tabulka č. 6: Výpočet čistého pracovního kapitálu.....	23
Tabulka č. 7: Výpočet ukazatelů rentability .....	24
Tabulka č. 8: Výpočet ukazatelů likvidity .....	24
Tabulka č. 9: Výpočet ukazatelů aktivity .....	26
Tabulka č. 10: Výpočet ukazatele zadluženosti.....	26
Tabulka č. 11: SWOT Analýza podniku Mlékárna Stříbro, s.r.o. ....	29
Tabulka č. 12: Souhrnný přehled jednotlivých aktivit a činností naplňujících aktivity .	82
Tabulka č. 13: Náklady navrhovaného projektu.....	83
Tabulka č. 14: Možné rizikové faktory projektu .....	87

## LITERATURA

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání, Praha: C. H. BECK, 2001, ISBN 80-7179-603-4
- [3] DĚDINA, Jiří., CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1300-4
- [4] FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 978-80-247-3293-0
- [5] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan., ŠPAČEK, Miroslav., HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-3985-4
- [6] HNILICA, Jiří. *Kvalitativní a semikvalitativní analýza rizika projektu*. Acta Oeconomica Pragensia, roč. 16, 2008, Vysoká škola ekonomická
- [7] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3
- [8] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, ISBN 978-80-247-3809-3
- [9] PATTERSON, Malcolm G., WEST, Michael A., a kol.. *Journal of Organizational Behavior. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. John Wiley & Sons, 2005, . DOI: 10.1002/JOB.312
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena., BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-367-1
- [11] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Eupress, 2005, ISBN 80-867554-35-9
- [12] ŠULÁK, Milan., ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2012, ISBN 978-80-261-0146-8

[13] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004, ISBN 80-7357-046-7

### **Elektronické zdroje:**

BOZPinfo. Česká ergonomická společnost. Sociální klima na pracovišti. [online], Aktualizace 10.5.2004, [cit. 8.10.2013] Dostupné z: [www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tematicke\\_prilohy/ergonomie/ergonomie4.html](http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tematicke_prilohy/ergonomie/ergonomie4.html)

BUCEK, Pavel. Českomoravská společnost chovatelů, a.s.. *Ročenka chovu skotu v ČR za rok 2012*. [online], Aktualizace 31.5.2013, [cit. 27.6.2013] Dostupné z: <http://www.cmsch.cz/rocenka-chovu-skotu-v-cr-za-rok-2012/>

FINANČNÍ NOVINY. *Průmyslová výroba v ČR se v květnu vrátila k meziročnímu poklesu*. [online], Aktualizace 8.7.2013, [cit. 15.8.2013], Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/prumyslova-vyroba-v-cr-se-v-kvetnu-vratila-k-mezirocnimu-poklesu/959534>

GENERAL HR. *What is organizational climate and why should you warm up to it*. [online], Aktualizace 1.9.2009, [cit. 10.10.2013] Dostupné z: <http://greatworkplace.wordpress.com/2009/09/01/what-is-organizational-climate-and-why-should-you-warm-up-to-it/>

STRATEG. *Strategická analýza*. [online], [cit. 2.9. 2013], Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

TEAM BUILDERS PLUS. *Organizational climate surveys by Merrick Rosenberg*. [online], [cit. 5.10.2013] Dostupné z: <http://teambuildersplus.com/articles/organizational-climate-surveys>

Výroční zpráva společnosti EHRMANN Stříbro, s.r.o. k 31.12.2012. [online], Aktualizace 29.7.2013, [cit. 31.8.2013] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a465254&klic=tw9tcb>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Audit podnikového klimatu*. [online], [cit. 2.11.2013] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/index.php?p=audit&site=default>

ZNALECKÝ ÚSTAV. Statistické informace obcí ČR. *Odhad nemovitosti, znalecký posudek a znalci v obci Stříbro (okr. Tachov)*. [online], [cit. 14.10.2013] Dostupné z: <http://www.odhadonline.cz/statistika-kriminalita-nezamestnanost-prumerna-mzda-nemoci-znalecky-posudek-odhadce-znalec-obec-stribro-okr-tachov/#nezamestnanost>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Váhy měřítek



## PŘÍLOHA A: Dotazník

### Průzkum sociálního klimatu ve společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o.

Vážení zaměstnanci,

Dovolujeme si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží k lepšímu pochopení sociálního klimatu na Vašem pracovišti a zároveň v celém podniku. Snahou je odhalit prostřednictvím Vašich odpovědí případné nedostatky a pokusit se o jejich zlepšení.

**Dotazování je anonymní.** Výsledky tohoto průzkumu budou použity pouze pro potřeby diplomové práce a pro interní účely. Zakřížkujte (☒) prosím, pouze **jednu odpověď** u každé otázky.

Předem Vám děkujeme za Váš čas.

---

Vaše pohlaví:

muž                       žena

Jaká je Vaše pracovní pozice?

manipulanta/ka     seřizovač/obsluha strojů  
 vedoucí směny, mistr     jiné .....

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

méně než 1 rok                       1 – 3 roky                       3 – 5 let                       více než 5 let

---

#### I. KOMUNIKACE

1. Se spolupracovníky si často vyměňujeme informace, které nám pomáhají zlepšit pracovní výkon.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

2. Cíle podniku mi byly srozumitelně vysvětleny.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

3. Je mi jasné, kam organizace směřuje a čeho chce během následujících let dosáhnout.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

4. Dostávám zpětnou vazbu o kvalitě práce, kterou jsem odvedl.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

Další připomínky a návrhy:

## II. VEDENÍ LIDÍ

5. Můj vedoucí mě velice často a přísně kontroluje.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

6. Musím se řídit podle předepsaných pravidel a jasně stanovených postupů.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

7. Můj nadřízený vytváří prostor pro přijímání nových nápadů na zlepšení pracovních postupů.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

8. Nemám žádný vliv na rozhodování o věcech, které ovlivňují moji pracovní činnost.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

9. Můj nadřízený mi rozumí, když se vyskytne nějaký problém a je mi ochoten pomoci.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

Další připomínky a návrhy:

## III. MEZILIDSKÉ VZTAHY

10. Konflikty na pracovišti se řeší hned, s cílem dosáhnout konstruktivního řešení.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

11. Lidé na mém pracovišti jsou přátelští a otevření

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

12. Moji spolupracovníci jsou mi ochotni pomoci, jestliže se vyskytne nějaký problém.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

13. Na pracovišti se o mně šíří/li pomluvy a lži.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

Další připomínky a návrhy:

#### IV. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

14. Práce je dobře organizovaná a naplánovaná.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

15. Pracovní výkon je měřen v pravidelných intervalech.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

16. Při pracovní činnosti vynakládám co největší úsilí, kterého jsem schopen/na.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

17. Pracovní tempo je poměrně uvolněné.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

18. Jsem vždy dostatečně proškolen, když přijdu do styku s novým zařízením (strojem).

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

Další připomínky a návrhy:

#### V. ODMĚŇOVÁNÍ

19. Podnik přispívá na mé kulturní a společenské vyžití, nebo na sportovní aktivity (např. slevy).

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

20. Po dosažení dobrého výkonu dostanu nějakou odměnu, např. ve formě prémie.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

21. Víím, jakým způsobem je můj plat stanoven.

Rozhodně nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Rozhodně souhlasím

Další připomínky a návrhy:

## PŘÍLOHA B: Váhy měřítek

<i>Autonomie</i>	<i>Váhy</i>
1. Management často nechává zaměstnance, aby dělali své vlastní rozhodnutí.	0,585
2. Management důvěřuje lidem v tom, aby podnikali vlastní rozhodnutí v pracovních záležitostech, aniž by nejdřív získali dovolení od vedení.	0,556
3. Vrcholový manažeři pevně kontrolují práci těch pracovníků, které mají pod sebou.	0,528
4. Vedoucí pracovníci kontrolují své podřízené velice často a přísně.	0,516
5. Nejdříve je nutné věci s nadřízeným probrat, a pak přijmout rozhodnutí.	0,513

<i>Integrace</i>	<i>Váhy</i>
1. Lidé z jiných oddělení jsou nedůvěřiví.	0,699
2. V organizaci je velmi málo konfliktů mezi jednotlivými odděleními.	0,719
3. Lidé z rozdílných oddělení jsou připraveni sdílet informace.	0,719
4. Spolupráce mezi odděleními je velmi efektivní.	0,728
5. Mezi odděleními existuje jen velmi málo respektu.	0,766

<i>Angažovanost, spoluodpovědnost, zapojení</i>	<i>Váhy</i>
1. Management zapojuje své zaměstnance do rozhodování o věcech, které je ovlivňují.	0,633
2. Změny jsou prováděny bez porady s lidmi, kterých se to týká.	0,752
3. Lidé nemají žádný vliv na rozhodnutí, která ovlivňují jejich práci.	0,739
4. Rozhodnutí je provedeno těmi, kteří vycítí, že je potřeba jej provést.	0,738
5. Informace jsou široce sdíleny.	0,695
6. V organizaci se často vyskytují bariéry v komunikaci.	0,744

<i>Podpora</i>	<i>Váhy</i>
1. Nadřízení velice dobře rozumí problémům lidí v organizaci.	0,749
2. Řídící pracovníci mají důvěru v řízení.	0,712
3. Nadřízení jsou přátelští a otevření.	0,715
4. Nadřízení se mohou spolehnout, že jsou pro pracovníky dobrým vzorem.	0,807
5. Nadřízení jsou schopni porozumět lidem, kteří pro ně pracují.	0,851

<i>Školení a vzdělávání zaměstnanců</i>	<i>Váhy</i>
1. Lidé nejsou řádně proškolení, když přijdou do styku s novým zařízením.	0,765
2. Zaměstnanci jsou dostatečně proškoleni, když přijdou do styku s novým zařízením.	0,804
3. Společnost svým zaměstnancům poskytuje školení pouze minimální množství.	0,741
4. Lidé jsou velmi silně podporováni při rozvíjení svých dovedností.	0,649

<i>Sociální péče o zaměstnance</i>	<i>Váhy</i>
1. Společnost přispívá zaměstnancům na jejich zájmy.	0,729
2. Společnost se snaží pečovat o své zaměstnance.	0,907
3. Společnost pečuje o své zaměstnance.	0,918
4. Společnost se snaží být vůči zaměstnancům spravedlivá ve svém jednání.	0,823

<i>Formalizace</i>	<i>Váhy</i>
1. Je považováno za velice důležité, aby se dodržovala pravidla.	0,676
2. Lidé mohou ignorovat formální postupy a pravidla, pokud to pomůže k dokončení práce.	0,640
3. Vše musí být provedeno podle předepsaných pravidel.	0,591
4. Je nezbytné se přesně řídit podle jasně stanovených postupů.	0,650
5. Nikdo se příliš nerozčiluje, pokud lidé porušují pravidla.	0,581
<i>Způsob jednání</i>	<i>Váhy</i>
1. Způsoby, jakým se organizace chová a vystupuje, se nikdy moc nezměnil.	0,688
2. Vše musí být provedeno podle předepsaných pravidel.	0,469
3. Je nezbytné se přesně řídit podle jasně stanovených postupů.	0,645
4. Nikdo se příliš nerozčiluje, pokud lidé porušují pravidla.	0,714
<i>Inovace a flexibilita</i>	<i>Váhy</i>
1. Nové nápady jsou snadno přijímány.	0,715
2. Organizace dokáže rychle reagovat, když je nutné provést změny.	0,702
3. Management rychle rozpozná potřebu dělat věci jinak.	0,701
4. Organizace je velmi flexibilní, dokáže rychle změnit postupy pro splnění nových podmínek a řešit problémy, které nastanou.	0,702
5. Pomoc při rozvíjení nových nápadů je snadno k dispozici.	0,682
6. Lidé v organizaci vždy hledají různé směry pohledů na problémy.	0,716
<i>Orientace na vnější okolí</i>	<i>Váhy</i>
1. Organizace je zcela uzavřená a nezabývá se s tím, co se děje na trhu.	0,774
2. Způsoby, jak zlepšit službu zákazníkovi, nejsou dostatečné.	0,677
3. Zákaznické potřeby nejsou považovány za nejvyšší prioritu.	0,767
4. Organizace pomalu reaguje na potřeby zákazníků.	0,652
5. Organizace neustále hledá nové příležitosti na trhu.	0,588
<i>Reflexivita</i>	<i>Váhy</i>
1. Způsob práce je rychle změněn, jestliže by se měla zvýšit výkonnost.	0,551
2. Metody používané k dokončení práce jsou často diskutovány.	0,747
3. Provádí se pravidelné diskuze o tom, zda lidé v organizaci efektivně spolupracují.	0,664
4. Cíle organizace jsou upravovány s ohledem na měnící se okolnosti.	0,482
5. Organizace si nechává čas na zhodnocení organizačních cílů.	0,707
<i>Organizační cíle</i>	<i>Váhy</i>
1. Lidé mají porozumění pro to, co se snaží organizace dělat.	0,664
2. Budoucí směr vývoje společnosti je jasně a srozumitelně sdělen všem.	0,795
3. Pracovníci nemají jasno o cílech společnosti.	0,659
4. Každý pracovník si je dobře vědom dlouhodobých plánů a záměrů této společnosti.	0,842
5. Je zde velice silné cítění pro to, kam organizace směřuje.	0,839
<i>Efektivita</i>	<i>Váhy</i>
1. Čas i peníze by mohly být ušetřeny, pokud by práce byla lépe organizovaná.	0,768
2. Věci by mohli být udělány mnohem efektivněji, kdyby lidé přestali přemýšlet.	0,605

- |  |       |
|--|-------|
| 3. Špatné plánování má za následek nenaplnění cílů.                                  | 0,657 |
| 4. Produktivita by se zlepšila, pokud by práce byla lépe organizovaná a naplánovaná. | 0,829 |

<i>Úsilí</i>	<i>Váhy</i>
--------------	-------------

---

- |  |       |
|--|-------|
| 1. Pracovníci chtějí vykonávat svou práci tak, jak nejlépe umí.                    | 0,660 |
| 2. Lidé jsou nadšení ze své práce.   | 0,692 |
| 3. Lidé pracují tak málo, jak je to jen možné, aby splnili normu.                  | 0,604 |
| 4. Lidé jsou připraveni vyvinout zvláštní úsilí k tomu, aby vykonali dobrou práci. | 0,688 |
| 5. Pracovníci nedávají takové úsilí do své práce, jaké by měli.                    | 0,637 |

<i>Výkonnost</i>	<i>Váhy</i>
------------------	-------------

---

- |   |       |
|---|-------|
| 1. Pracovníci obvykle dostanou zpětnou vazbu o kvalitě práce, kterou odvedli.         | 0,639 |
| 2. Lidé nemají ponětí, jak dobře dělají svou práci.                                   | 0,629 |
| 3. Pro některého pracovníka je těžké přijmout fakt, že kvalita jeho výkonu je měřena. | 0,635 |
| 4. Lidské výkony jsou měřeny v pravidelných intervalech.                              | 0,629 |
| 5. Způsob, jakým lidé dělají svou práci, je zřídka kdy hodnocena.                     | 0,702 |

<i>Produkce</i>	<i>Váhy</i>
-----------------	-------------

---

- |   |       |
|---|-------|
| 1. Lidé předpokládají, že za jeden den musí udělat hodně práce.     | 0,583 |
| 2. Pracovní zátěž není nijak zvlášť náročná.                        | 0,647 |
| 3. Management vyžaduje, aby zaměstnanci pracovali extrémně silně.   | 0,722 |
| 4. Pro splňování cílů a norem, jsou pracovníci neustále pod tlakem. | 0,585 |
| 5. Pracovní tempo je poměrně uvolněné.                              | 0,672 |

<i>Kvalita</i>	<i>Váhy</i>
----------------	-------------

---

- |  |       |
|--|-------|
| 1. Společnost se vždy snaží dosáhnout nejvyšších standardů kvality.  | 0,791 |
| 2. Kvalita výrobků a vykonané práce je brána velmi vážně.            | 0,811 |
| 3. Lidé věří, že úspěch společnosti závisí na vysoce kvalitní práci. | 0,649 |
| 4. Společnost není moc známá pod výrobou vysoce kvalitních výrobků.  | 0,592 |

## **ABSTRAKT**

SÝKOROVÁ, L. *Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 95 stran, 2014.

**Klíčová slova:** sociální klima, výkonnost firmy, stimulační faktory, návrh projektu

Diplomová práce se zabývá zkoumáním sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy. Práce je rozčleněna do čtyř hlavní kapitol. První kapitola se zabývá charakteristikou vybrané společnosti a definováním jejích strategických cílů. Následně je v práci rozebrán pojem sociální klima a na základě těchto teoretických předpokladů je proveden průzkum sociálního klimatu v podniku pomocí dotazníku rozčleněného do pěti oblastí - komunikace, vedení lidí, mezilidské vztahy, řízení pracovního výkonu a odměňování. Z provedeného průzkumu jsou blíže specifikovány a shrnuty stimulační faktory podniku. Čtvrtá kapitola se zabývá projektem, který je navržen tak, aby prostřednictvím zlepšování sociálního klimatu byly podpořeny výkonnostní strategické cíle.

Při zpracovávání diplomové práce bylo využíváno domácí i zahraniční literatury, internetových článků a zahraničních výzkumů dostupných na internetu. Získaná data byly zpracovány pomocí programu MS Excel a transformována do podoby grafů.

## **ABSTRACT**

SÝKOROVÁ, L. *Exploring the social climate as a determinant of company performance*. Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen. 95 pages, 2014.

**Key words:** social climate, performance of company, stimulating factors, project

Diploma thesis deal with social climate within company as a factor of company performance. The thesis is divided into four main chapters. The first chapter deals with the characteristics of the company and defining its strategic goals. Subsequently, in the thesis is analyzed the concept of social climate and on the basis of these theoretical assumptions is effected a survey of the social climate in the company through a questionnaire, which is sectioned into five areas – communication, leadership, interpersonal relations, performance management and remuneration. From the survey are specified and summarized stimulating factors of company. The fourth chapter deals with the project, which is suggested so that the means of improving the social climate were supported by strategic performance goals.

By the processing the thesis was used domestic and foreign literature, web articles and foreign research available on the internet. The data were processed by using MS Excel and transformed into graphs.