

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

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

**Research of the social climate of a company as a factor
determining its performance**

Bc. Kateřina Schmidtová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina SCHMIDTOVÁ**
Osobní číslo: **K12N0148P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího
výkonnost firmy**
Zadávající 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, popište jeho podnikatelské prostředí, dosažené výsledky a strategické záměry rozvoje organizace ve střednědobém období.
2. Proveďte analýzu sociálního klimatu s důrazem na jeho vliv na zjištěnou výkonnost organizace.
3. V návaznosti na strategické cíle formulujte stimulační faktory související se sociálním klimatem a výkonností zaměstnanců.
4. Navrhněte projekt zaměřený na podporu žádoucího sociálního klimatu v organizaci, který podpoří naplnění výkonnostních cílů organizace.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **ASHKANASY, Neal M., WILDEROM, Celeste P. M., PETERSON, Mark F.** *Handbook of organizational culture and climate.* Thousand Oaks: SAGE Publications, 2000, 629 s. ISBN 1-4129-0482-X.
- **FOTR, Jiří, Vacík, Emil aj.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **NAKONEČNÝ, Milan.** *Sociální psychologie organizace.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- **ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil.** *Měření výkonnosti firem.* 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

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

Datum zadání diplomové práce: 25. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2014



Doc. Dr. Ing. Miroslav Písný
děkan



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

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy“

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

Plzeň dne 22. dubna 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce PaedDr. Daně Egerové, PhD. za spolupráci, cenné rady a připomínky při vedení diplomové práce.

Děkuji také Mgr. Kateřině Tobiášové Mattasové, vedoucí Personalistiky a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s., za vstřícnou spolupráci a poskytnuté podklady pro zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod	8
1 Charakteristika společnosti Škoda Transportation a.s.	10
1.1 Představení společnosti	10
1.2 Produktové portfolio	11
2 Formulace strategického záměru	13
2.1 Strategická východiska	13
2.1.1 <i>Poslání</i>	13
2.1.2 <i>Vize</i>	13
2.1.3 <i>Dlouhodobé strategické cíle</i>	15
2.1.4 <i>Strategie</i>	16
2.2 Analýza podnikatelského prostředí	17
2.2.1 <i>Analýza makroprostředí</i>	17
2.2.2 <i>Analýza mezoprostředí</i>	21
2.2.3 <i>Hodnocení externího prostředí</i>	23
2.2.4 <i>Analýza mikroprostředí</i>	24
2.2.5 <i>Hodnocení interního prostředí</i>	35
2.3 Strategická analýza	36
2.3.1 <i>Matice IE</i>	36
2.3.2 <i>Matice TOWS</i>	36
2.3.3 <i>Matice strategického hodnocení</i>	38
2.3.4 <i>Zhodnocení strategické analýzy</i>	39
3 Sociální klima	40
3.1 Vymezení pojmu sociální klima	40

3.2	Zkoumání sociálního klimatu.....	42
3.3	Průzkum sociálního klimatu ve společnosti ŠT	43
3.3.1	<i>Cíl průzkumu.....</i>	43
3.3.2	<i>Metodika průzkumu.....</i>	43
3.3.3	<i>Cílová skupina průzkumu.....</i>	44
3.3.4	<i>Výsledky průzkumu</i>	44
3.4	Zhodnocení výsledků průzkumu	76
4	Formulace stimulačních faktorů.....	79
4.1	Vymezení pojmu stimulace.....	79
4.2	Stimulační faktory sociálního klimatu	79
4.2.1	<i>Hmotná odměna.....</i>	79
4.2.2	<i>Manažer</i>	80
4.2.3	<i>Komunikace</i>	81
4.2.4	<i>Atmosféra pracovní skupiny.....</i>	81
5	Návrh projektu	82
5.1	Cíl č. 1: Oblast komunikace a vedení lidí.....	82
5.1.1	<i>Informování zaměstnanců o podnikových cílech</i>	82
5.1.2	<i>Komunikace programu porady účastníkům před jejím konáním.....</i>	83
5.1.3	<i>Angažovat zaměstnance do procesu stanovení osobních cílů.....</i>	84
5.1.4	<i>Pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců.....</i>	86
5.2	Cíl č. 2: Oblast pracovních podmínek.....	86
5.2.1	<i>Zavedení pravidelného měření vyčerpání pracovníků.....</i>	87
5.3	Cíl č. 3: Oblast odměňování	87
5.3.1	<i>Otevřená diskuze o systému odměn</i>	88
5.3.2	<i>Odměny za zlepšující opatření.....</i>	88

5.3.3	<i>360stupňová zpětná vazba</i>	89
5.4	Doba realizace projektu	91
5.5	Náklady projektu	93
5.6	Analýza rizik projektu	94
5.6.1	<i>Identifikace rizikových faktorů</i>	94
5.6.2	<i>Stanovení významnosti rizikových faktorů</i>	96
Závěr		98
Seznam tabulek		100
Seznam obrázků		101
Seznam použitých zkratk		104
Seznam použitých zdrojů		105
Seznam příloh		109

Úvod

Současný svět je často charakterizován jako velmi turbulentní a plný změn, na které podniky musejí reagovat, pokud chtějí uspět na trhu. Moderní doba si žádá zájem o vědu, výzkum a vývoj nových technologií. V pozadí všeho však i nadále stojí člověk, který je základním zdrojem úspěchu organizace. V souvislosti s touto myšlenkou se od 2. poloviny 20. století začala rozvíjet koncepce řízení lidských zdrojů a postupně se stala jednou z nejdůležitějších částí podnikových strategií.

Podniky u nás i ve světě si čím dál více uvědomují, že právě lidský potenciál je základním hnacím motorem organizace v dynamickém tržním prostředí. Společnosti vyžadují po svých zaměstnancích maximální výkon pro dosažení strategického záměru. Požadovanou produktivitu zaměstnanců je však třeba určitým způsobem podněcovat. S rozvojem životních podmínek se mění i životní styl a potřeby zaměstnanců. Často již ke stimulaci pracovníků nestačí pouze finanční odměna, do popředí se dostávají i jiné aspekty jako např. atmosféra na pracovišti, přístup k vedení lidí, vztah zaměstnanců k podniku, možnost vzdělávání a růstu, celkové uspokojení z práce. Všechny tyto faktory a mnoho dalších významně ovlivňují sociální klima na pracovišti, které působí na výkonnost zaměstnanců a v konečném důsledku na dosažení strategických cílů podniku.

Předložená kvalifikační práce na téma „Zkoumání sociálního klimatu jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy“ se zabývá sociálním klimatem ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt zaměřený na podporu žádoucího sociálního klimatu, který podpoří požadovanou výkonnost organizace. K tomu je potřeba analyzovat a zhodnotit sociální klima vybraného podniku a stanovit stimulační faktory sociálního klimatu.

Diplomová práce je rozčleněna celkem do pěti hlavních kapitol. První kapitola se věnuje charakteristice podniku ŠKODA TRANSPORTATION a.s. V rámci této kapitoly je představena hlavní činnost podniku, současné působení společnosti na trhu a vyráběné produktové portfolio.

Druhá kapitola se zabývá formulací strategického záměru společnosti. V první části této kapitoly je stanoveno poslání, vize, dlouhodobé strategické cíle a strategie jejich dosažení. Druhá část kapitoly odhaluje prostřednictvím analýzy podnikatelského prostředí externí příležitosti a hrozby daného záměru a interní silné a slabé stránky. V závěru kapitoly je strategický záměr posouzen pomocí strategické analýzy a zhodnocena jeho realizovatelnost.

Třetí kapitola je stěžejní částí diplomové práce a zabývá se průzkumem sociálního klimatu ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. V úvodu kapitoly je zdůvodněna potřeba se sociálním klimatem zabývat a pojem sociální klima je teoreticky vymezen. Samotný průzkum sociálního klimatu je proveden pomocí dotazníkového šetření. Výsledky šetření jsou prezentovány grafickým znázorněním a připojením komentáře. Závěr kapitoly se zaměřuje na souhrnné zhodnocení průzkumu.

Ve čtvrté kapitole jsou formulovány stimulační faktory sociálního klimatu. Nejprve je vysvětlen pojem stimulace. Následuje vymezení stimulačních faktorů s ohledem na zjištěné skutečnosti v průzkumu a stanovené podnikové cíle.

Poslední kapitola obsahuje návrh projektu na podporu požadovaného sociálního klimatu a výkonnosti podniku. Součástí navrženého projektu je stanovení dílčích cílů projektu a zavedení aktivit pro dosažení těchto cílů. Kapitola dále obsahuje určení doby trvání, celkových nákladů projektu a je zakončena analýzou rizik projektu.

Pro vypracování diplomové práce byla využita česká i zahraniční literatura, odborné články dostupné na internetu. Teoretické poznatky byly čerpány také z přednášek absolvovaných předmětů na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Zdrojem praktických informací se staly konzultace s vedoucí útvaru Personalistika a rozvoj zaměstnanců Mgr. Kateřinou Tobiášovou Mattasovou ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s., které byly autorce diplomové práce umožněny v rámci stáže poskytnuté projektem Unipranet.

1 Charakteristika společnosti Škoda Transportation a.s.

1.1 Představení společnosti

<i>Název společnosti:</i>	ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
<i>Právní forma podnikání:</i>	Akciová společnost
<i>Sídlo:</i>	Borská 2922/32, 301 00 Plzeň, Jižní Předměstí
<i>Datum zápisu do OR:</i>	1. 3. 1995
<i>Identifikační číslo:</i>	62623753
<i>Základní kapitál:</i>	3 150 000 000 Kč
<i>Vlastník (100%):</i>	SKODA INDUSTRY (EUROPE) LTD

Hlavní předmět činnosti:

1. výroba, vývoj, montáž, rekonstrukce a opravy prostředků dopravní techniky,
2. provádění zkoušek drážních vozidel drah železničních, drah tramvajových a drah trolejbusových,
3. provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení,
4. výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a komunikačních zařízení, opravy silničních vozidel,
5. obráběčství, zámečnictví a nástrojařství. [36]

Obr. č. 1: Logo společnosti



Zdroj: [34], 2013

Společnost ŠKODA TRANSPORTATION a.s. (dále je ŠT) je významnou firmou v oblasti výroby kolejových vozidel. Tradice společnosti ŠT se datuje do druhé poloviny 19. století. Od té doby prošel tento podnik mnohými změnami. V současnosti je ŠT moderní prosperující společností a zaujímá podstatnou část na domácím i světovém trhu.

Prosperitu společnosti ŠT dokazuje umístění na předních příčkách ve věhlasných podnikových soutěžích. Společnost ŠT obsadila v roce 2013 vrcholové pozice např. v soutěži Štiky českého byznysu, ve které jsou podniky hodnoceny na základě ekonomických ukazatelů. Dále uspěla v žebříčku 100 nejvýznamnějších firem České republiky, kde obsadila 2. místo v rámci Plzeňského kraje a celkové 37. místo. V soutěži Exportér roku skončila ŠT na 17. místě. V mezinárodním hodnocení TOP 500 firem střední a východní Evropy se ŠT umístila na 391. místě.

Jednotlivé projekty řeší vedle mateřské společnosti ŠT několik dceřiných společností. Celá skupina firem Škoda Transportation má v současnosti přes 4.000 zaměstnanců pracujících v závodech v Plzni, Praze, Ostravě, Šumperku. Kompletní seznam dceřiných společností je k nahlédnutí v příloze A. [34]

1.2 Produktové portfolio

Produkty společnosti vznikají v novém moderním areálu v Plzni. ŠT provozuje vlastní výzkumné a vývojové centrum, do kterého investuje každoročně stovky milionů korun. Pravidelně tak představuje na trhu nové výrobky, které mají své uplatnění po celém světě. Zákazníci společnosti jsou především orgány územní samosprávy, dopravní podniky či železniční dopravci. Produkty jsou vyráběny na míru požadavkům konkrétních zákazníků. Jak je zřejmé z následujícího textu, společnost se orientuje zejména na trhy střední a východní Evropy.

Portfolio samotné společnosti ŠT lze charakterizovat výrobou elektrických lokomotiv, tramvají a souprav metra. Dále se společnost ŠT zabývá servisem a modernizací vozidel. [34]

Elektrické lokomotivy

Mezi produkty elektrických lokomotiv patří v současné době zejména lokomotiva s názvem „Emil Zátopek“, která je nejrychlejší a nejvýkonnější tuzemskou lokomotivou, splňuje veškeré náročné technologické parametry i nejnovější evropské bezpečnostní předpisy. Lokomotiva byla zhotovena pro České dráhy a v upravené verzi pro Slovenské dráhy. [34]

Tramvaje

Výroba tramvají představuje pro společnost velmi významné zakázky. Mezi největší zakázku v současnosti patří výroba 250 kusů nízkopodlažních tramvají pro hlavní město České republiky Prahu. Obdobné tramvaje byly vyrobeny také pro lotyšskou Rigu nebo maďarské město Miskolc. Další typy tramvají vyrobených ve ŠT jezdí v Turecku, Polsku, na italském ostrově Sardinie, na Slovensku.

ŠT podepsala v roce 2013 kontrakt s čínskou firmou CSR Sifang Quingdao Co. Ltd. o poskytnutí licence k technologiím na výrobu nízkopodlažních tramvají. V rámci kontraktu poskytne ŠT desetiletou licenci na výrobu až 400 vozů. Celková hodnota zakázky může dosáhnout až 5 mld. Kč. [34]

Metro

Další oblastí, kterou se ŠT zabývá, je výroba vozidel metra. Prostřednictvím ŠT byla provedena komplexní modernizace vozů pražského metra. Nové moderní vozy metra byly vyrobeny pro ruský Petrohrad a Kazaň nebo ukrajinské hlavní město Kyjev. ŠT rovněž pracuje na zakázce pro systémy metra v čínském městě Su-čou. [34]

2 Formulace strategického záměru

V této kapitole bude formulován strategický plán společnosti pro následující tříleté období 2014 - 2016. V rámci kapitoly budou nejprve formulována základní strategická východiska. Tyto prvky tvoří základní výchozí bod při formulaci strategického záměru. Následně bude vytyčená strategie testována pomocí analýzy podnikatelského prostředí. Na závěr kapitoly bude strategický záměr zhodnocen, popř. budou provedeny korekce.

2.1 Strategická východiska

2.1.1 Poslání

„Poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot.“ [10, s. 33]

Poslání informuje o tom, proč společnost na trhu existuje. Vyjadřuje dlouhodobý obraz o tom, čeho chce podnik dosáhnout. Při definici poslání musí být respektována historie i schopnosti firmy obstát v daném podnikatelském prostředí. [10]

Posláním společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. je poskytovat kvalitní a spolehlivé produkty a služby všem svým zákazníkům prostřednictvím kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, využíváním moderních technologií a nejnovějších poznatků z oboru dopravního strojírenství.

2.1.2 Vize

„Vize se ve strategickém managementu chápe jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním časovém horizontu.“ [10, s. 35]

Vize společnosti vychází z definovaného poslání společnosti a je specifikována pro určité období. Měla by vyjadřovat budoucí stav, jakého chce firma během vytyčeného období dosáhnout. Obvykle obsahuje 9 komponent, aby byla zachována potřebná šíře a hloubka vize pro vyvození dlouhodobých strategických cílů.

Společnost ŠT pro období 2014 - 2016 formulovala svou vizi následovně.

Zákazníci strategického záměru

Společnost ŠT bude v plánovaném období rozvíjet vztahy s dosavadními zákazníky a formovat spolupráci s novými zákazníky. Zákazníkům bude poskytovat produkty podle jejich požadavků, tj. ve smluveném termínu, množství a kvalitě.

Produkt a jeho výjimečnost

Produkty společnosti ŠT budou neustále inovovány tak, aby vyhovovaly nejnovějším trendům, předpisům a dalším požadavkům trhu. Společnost při výrobě bude nadále využívat jedinečné know-how, díky kterému je špičkou ve svém oboru.

Trh a jeho segmenty

V plánovaném období bude společnost posilovat svoji pozici na domácím trhu i zahraničím. Kromě blízkých evropských trhů, kde má již své dlouholeté zákazníky, bude upevňovat své postavení na trzích v severní a východní Evropě a v Asii.

Technické, technologické a užité vlastnosti produktu

Společnost bude i nadále využívat vlastní výzkumné a vývojové centrum pro zdokonalování a rozvoj nových technologií, které umožňují výrobu ekologicky nezávadných produktů a vyšší bezpečnost produktů.

Strategická dimenze záměru

Díky exportu na nové trhy prostřednictvím poskytování špičkových produktů chce společnost v následujícím období dosáhnout růstu tržeb. Zvyšováním finanční výkonnosti chce společnost podporovat důvěru vlastníků.

Filozofie záměru

Klíčovým bodem záměru je zaměření na zákazníka a maximální uspokojení jeho požadavků a očekávání. Toho bude společnost dosahovat poskytováním kvalitních produktů vyrobených na míru potřebám zákazníka.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Uplatňováním obsahu výše zmíněných komponent chce společnost dosáhnout upevnění pozice na trhu a zvýšit svoji konkurenceschopnost.

Veřejná image

Společnost v plánovaném období hodlá navázat na tradiční sponzorské aktivity firmy, které zahrnují podporu kultury, sportovních aktivit a charitativní akce zejména v Plzeňském kraji.

Sociální koncepce

Pro své zaměstnance bude společnost ŠT vytvářet optimální podmínky pro zvyšování jejich znalostí a odborných způsobilostí, zlepšovat pracovní a sociální podmínky. Dále bude společnost rozvíjet spolupráci s vysokými školami a jejich absolventy.

2.1.3 Dlouhodobé strategické cíle

Strategické cíle společnosti by měly vycházet z formulované vize a vyjadřovat konkrétní změnu, kterou chce společnost uskutečnit v daném období.

Každý stanovený cíl by měl splňovat pravidlo SMARTER, tzn. být:

- specifický (specific),
- měřitelný (measurable),
- dosažitelný (achievable),
- orientovaný na výsledek (result oriented),
- časově ohraničený (time framed),
- v souladu s etickým přístupem k podnikání (ethical),
- zaměřený na zdroje (resourced). [10]

Pro plánované období 2014 – 2016 si společnost ŠT stanovila následující cíle:

Finanční cíle

- Zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby každoročně minimálně o 15 %
- Zvyšování hodnoty podniku (kladná hodnota ukazatele EVA)

Zákaznické cíle

- Získat alespoň 1 nového zákazníka na dodávku produktů společnosti ŠT v regionu severní Evropy (Norsko, Švédsko, Finsko) a 1 nového zákazníka v regionu východní Evropy (Rusko, Ukrajina, Pobaltí)

- Zajistit maximální uspokojení zákaznických požadavků (dodávat produkty dle požadavků stanovených ve smlouvě)

Cíle interních procesů

- Vyvíjet produkty sledující nejnovější trendy, ekologické a bezpečnostní limity (investovat každý rok do výzkumu a vývoje 1 miliardu Kč)
- Zabezpečit dodržení již smluvených zakázek v požadovaném termínu

Cíle interního potenciálu

- Zabezpečit udržení kvalifikovaných zaměstnanců (snížení počtu výpovědí ze strany zaměstnance o 50%)
- Zapojení zaměstnanců do zlepšování interních procesů (alespoň 70 zlepšovacích návrhů ročně)
- Rozvíjet spolupráci s technickými vysokými školami (každoroční poskytnutí odborné stáže ve společnosti alespoň 10 studentům)

2.1.4 Strategie

Strategií se rozumí postupy, pomocí kterých lze dosáhnout vytyčených cílů. [20]

Pro podporu nárůstu tržeb bude potřebné zvýšit aktivitu pracovníků zejména v obchodní oblasti. Společnost se proto zaměří na vzdělávání svých zaměstnanců pomocí školení, dále bude společnost pro své zaměstnance poskytovat jazykové kurzy pro zvýšení jazykových znalostí. Další podpůrnou činností pro zvýšení tržeb bude propagace výrobků, kde firma bude klást důraz na dlouholetou tradici výroby, kvalitu, spolehlivost a dlouhodobou životnost nabízených produktů. Důležitým aspektem pro zvyšování prodeje je také zjišťování a následné plnění potřeb zákazníků.

Pro zvýšení počtu zákazníků v severní a východní Evropě bude potřeba provést výzkum, pomocí kterého společnost rozpozná stávající úroveň dopravních služeb a požadavky dopravních podniků ve vybraných regionech. Společnost by se měla zaměřit na propagaci svých produktů v těchto lokalitách, např. prostřednictvím mezinárodních veletrhů.

Uspokojení zákazníků lze ovlivnit kvalitou poskytovaných produktů. Společnost se zaměří na kvalitu používaných materiálů a pracovních postupů. I nadále bude investovat

do vlastního výzkumu a vývoje, především do výzkumu nových materiálů a technologií umožňujících ekologickou výrobu a úsporu nákladů.

Důležitá je i důsledná kontrola plnění již sjednaných zakázek. Pro spokojenost zákazníků a zachování jejich přízně je potřeba, aby objednávka byla plněna přesně podle uzavřených smluvních podmínek. Je proto vhodné využívat systém včasného varování, který včas signalizuje případné potíže související s průběhem zakázky. Podmínkou je bezproblémová komunikace mezi jednotlivými úseky organizace.

Kvalifikovaní a motivovaní pracovníci jsou pro dosažení strategických cílů klíčoví. Společnost ŠT se v plánovaném období bude zajímat o postoje a názory zaměstnanců a následně jich využívat, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni k požadovanému výkonu.

2.2 Analýza podnikatelského prostředí

V následujícím textu bude rozebráno podnikatelské prostředí společnosti ŠT. Pro analýzu prostředí budou vybrány pouze oblasti, které se bezprostředně týkají strategického záměru společnosti ŠT.

Podnikatelské prostředí lze pro účely práce rozdělit na externí a interní prostředí. Analýza externího prostředí zahrnuje rozbor makroprostředí a mezoprostředí. Na základě provedené analýzy externího prostředí je možné vymezit seznam příležitostí a hrozeb společnosti. Tento seznam bude hodnocen pomocí matice EFE.

V rámci interního prostředí je analyzováno mikroprostředí podniku, ze kterého vyplývají silné a slabé stránky společnosti. Soupis silných a slabých stránek je posuzován pomocí matice IFE. [10]

2.2.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku je ta část podnikatelského prostředí, kterou podnik nemůže ovlivnit vlastní činností a existuje nezávisle na vůli podniku. [20]

V následujících odstavcích práce budou analyzovány části makroprostředí, které mají vliv na daný strategický záměr společnosti ŠT. Jedná se o faktory ekonomické, sociální a kulturní, technologické a ekologické.

Ekonomika

Významným faktorem ovlivňující strategický záměr je vývoj měnového kurzu, jelikož společnost vyváží své produkty do zahraničí a plánuje to i v následujícím období. Předpokládá se, že většina zahraničních tržeb bude inkasována v EUR a USD, a tak je důležité sledovat vývoj kurzu české koruny vůči těmto měnám.

Na konci roku 2013 došlo k výraznému oslabení koruny intervencí ČNB, kdy měnový kurz dosáhl hodnoty kolem 27,6 CZK/EUR. V následujícím období se očekává kolísání kurzu kolem 27 CZK/EUR a podle predikce ČNB jen mírné posílení koruny. Předpokládaný vývoj měnového kurzu české koruny vůči euru je znázorněn v následující tabulce. Predikovaný vývoj kurzu CZK/USD také nevykazuje výrazné změny a v plánovaném období je výhledově odhadován kurz pohybující se okolo 20 CZK/USD. [30] Vzhledem k těmto mírným výkyvům by tak měnový kurz neměl výrazně ovlivňovat naplnění strategického záměru.

Tab. č. 1: Prognóza vývoje měnového kurzu CZK/EUR

	2013 skutečnost	2014 výhled	2015 výhled	2016 výhled
kurz CZK/EUR	26,0	27,3	27,2	26,8
kurz CZK/USD	19,6	20,2	20,1	19,9

Zdroj: [32], vlastní zpracování, 2014

Činnost společnosti ŠT je dále ovlivněna vývojem ekonomiky jak České republiky, tak vývojem ekonomik exportních zemí (zejména zemí západní a střední Evropy). Pro rok 2013 se naplnila očekávaná stagnace české ekonomiky s meziročním poklesem reálného HDP o 1%. V následujících letech by však mělo docházet k oživení ekonomiky a k růstu HDP. Prognóza České národní banky v současné době předpokládá vzrůst o 1,5% v roce 2014 a o 2% v roce 2015. [30]

Předpokládaný vývoj HDP ve vybraných zemích Evropy je k nahlédnutí v příloze B. Vzhledem k poměrně příznivým předpokladům rozvoje ekonomik ve východní a severní Evropě, je vhodné uvažovat o posílení odbytu do těchto oblastí, což je také stanoveno jako strategický cíl.

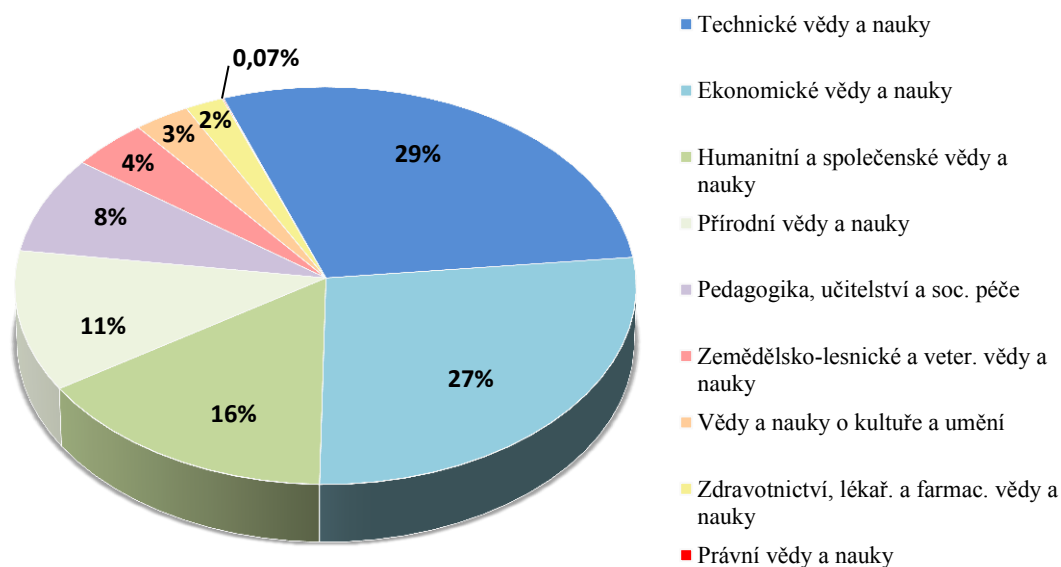
V plánovaném období lze také očekávat mírný nárůst cen vstupů v důsledku očekávané inflace. V roce 2013 byla meziroční míra inflace v České republice 1,4%. ČNB

odhaduje míru inflace pro následující 3 roky kolem 2%. [32] Vyšší hodnoty inflace mohou nastat v důsledku růstu cen materiálu a dalších vstupů (např. ropy).

Sociální a kulturní faktory

Je třeba se také zabývat situací počtu vysokoškolsky vzdělaných lidí v technickém oboru, kteří znamenají pro společnost budoucí potenciál. V posledních letech dochází k oživení zájmu o technické vysokoškolské programy, což je pro společnost velmi pozitivní. Díky spolupráci s vysokými školami bude mít společnost ŠT možnost získat nové talenty pro další rozvoj aktivit podniku. Absolventi technických vysokých škol tvoří nejpočetnější skupinu ze všech absolventů v navazujících magisterských programech. Následují obory ekonomické, humanitní vědy a přírodní vědy. Struktura absolventů vysokých škol je znázorněna na následujícím obrázku. [25]

Obr. č. 2: Struktura absolventů vysokých škol



Zdroj: [25], vlastní zpracování, 2014

Technologie

Vývoj technologií jde neustále kupředu a je potřeba se trendům přizpůsobovat. Technologie se také vyvíjejí v závislosti na požadavcích trhu, které se postupně zvyšují. V současnosti se klade důraz především na rozvoj takových technologií, které umožní výrobu s nižšími náklady se současným zachováním kvality a dlouhodobé životnosti

produktů. Společnost ŠT neustále zkoumá a zjišťuje nové trendy ve strojírenské výrobě a i díky vlastnímu výzkumu a vývoji je špičkou ve svém oboru.

Ekologie

V současné době je ochrana životního prostředí velmi diskutovaným tématem, ekologické normy jsou stále přísnější. Doprava je významným producentem skleníkových plynů (oxidu uhličitého, oxidu dusného a dalších) a přispívá značně ke znečištění ovzduší. V Evropě pochází podle odhadů až pětina emisí z dopravy. Nejvíce skleníkových plynů produkuje silniční doprava, naopak zanedbatelné emise produkuje železniční doprava.

Evropská unie se problémem znečištění ovzduší z dopravy velmi aktivně zabývá a v rámci strategie Doprava 2050 stanovila cíle, které mají za účel eliminovat negativní dopady dopravního sektoru na životní prostředí. Hlavním cílem této strategie je přesun 50% meziměstské osobní a nákladní dopravy ze silniční dopravy na železniční a vodní dopravu. Cíle se týkají také městské dopravy, kde se počítá s výraznou proměnou k ekologičtějším vozům a palivům. Do konce roku 2050 by ve městech neměla jezdit žádná vozidla s konvenčním palivem. V rámci této strategie je zdůrazňována podpora veřejné dopravy, která významným způsobem (nejen z hlediska ekologie) ovlivňuje život ve městech. Splněním této strategie by mělo dojít ke snížení emisí z dopravy o 60%. Evropská unie poskytuje pro tyto účely dotace. [33]

Problematikou emisí z dopravy se nezabývá jen Evropská unie. Státy po celém světě se tak snaží podporovat ekologicky šetrné dopravní prostředky a díky tomu snižovat negativní dopady na životní prostředí. Velkým příznivcem ekologické dopravy jsou skandinávské země (Norsko, Švédsko, Finsko). Kromě podpory využívání ekologické dopravy je prováděna rozsáhlá modernizace kolejových tratí po celé Evropě, aby bylo možné vytvořit komplexní síť bezpečných železnic napříč celou Evropou. [27]

Z výše uvedených poznatků lze posuzovat, že poptávka po ekologických dopravních prostředcích v následujícím období poroste. Pro společnost ŠT je tento fakt významnou příležitostí, jak zužitkovat své schopnosti a orientaci v oboru.

2.2.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí podnik může částečně ovlivnit, a to hlavně prostřednictvím nástrojů marketingového mixu. Mezoprostředí bývá popisováno pomocí Porterova modelu pěti sil.

„Model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivality mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.“ [7, s. 17]

Konkurence v oboru

Co se týče postavení na trhu, v současnosti má ŠT v České republice výsadní postavení ve svém oboru. V České republice lze shledat pouze dvě firmy, které se zabývají výrobou kolejových vozidel.

Firma CZ LOKO vyrábí nová kolejová vozidla, zabývá se i jejich modernizací a opravou. Společnost funguje na trhu již 160 let a zaměřuje pouze na železniční dopravu. Produkty dodává většinou na blízké trhy. Společnost LEgios sídlí v jižních Čechách a zaměřuje se na výrobu a prodej nových železničních nákladních vagónů, lokomotiv a železničních komponentů včetně servisu, oprav a modernizace vozidel. Dále se zabývá renovací historických lokomotiv. Prodej směřuje především na evropské trhy.

Významní konkurenti společnosti ŠT pocházejí ze zahraničí. Jedním z nejvýznamnějších konkurentů je společnost **Siemens** se sídlem v Německu. Zaměřuje se na produkty pro kolejovou hromadnou přepravu osob, mezi hlavní produkty patří např. železniční vozy, metro a tramvaje. Společnost Siemens konkuruje ŠT jak v České republice (např. lůžkové či restaurační vozy pro České dráhy, nové vlaky pro pražské metro), tak v zahraničí (tramvaje pro dopravní podnik v Mnichově). Siemens se však zaměřuje spíše na vzdálenější trhy, dodává vozidla do kanadského města Edmonton a do Severní Ameriky pro město Calgary, Denver a Salt Lake City.

Dalším silným konkurentem je kanadská společnost **Bombardier**, která vyrábí železniční vozy a celé přepravní systémy pro letištní, městské a dálkové železniční provozy. Jedná se o velmi silného konkurenta, své produkty dodává do Ameriky, Evropy, Asie, dokonce i Austrálie či do jižní Afriky.

Je potřeba zmínit také polskou společnost **Solaris & Coach S.A.**, která se zaměřuje na výrobu vozidel určených pro městskou veřejnou dopravu. Produktové portfolio zahrnuje motorové autobusy, ale také ekologické elektrické a hybridní autobusy. Společnost je významným dodavatelem vozidel pro blízké trhy včetně České republiky. V Německu zaujímá velmi silné postavení. Dále se mezi konkurenty řadí společnost **Alstom**, která je v sektoru železniční dopravy komplexním dodavatelem všech prostředků, od vozového parku a údržby, přes signalizaci až po infrastrukturu. [34] [35]

Potenciální noví konkurenti

Společnost ŠT působí ve velmi technologicky náročném odvětví. Při vstupu na trh jsou kladeny bariéry v podobě vysokých počátečních investic do vývoje či nákupu technologií. Proto nelze očekávat výrazný vzestup počtu konkurentů. Vznik nových konkurentů je pravděpodobný pouze v rychle se rozvíjejících ekonomikách, jako je Indie, Čína a Korea.

Substituty

Substituty produktů společnosti ŠT tvoří lodní, letecká či silniční doprava (v rámci osobní dopravy jde o využívání automobilů). Železniční doprava je považována za nejbezpečnější a ekologický způsob dopravy. Stejně tak městská hromadná doprava, díky které dochází ke snížení emisí z dopravy. V následujícím období se předpokládá růst využívání železniční a veřejné dopravy na úkor silniční dopravy. Letecká doprava je využívána obvykle pro delší vzdálenosti a není pravděpodobný zásadní nárůst tohoto druhu transportu na úkor železniční dopravy. Stejně tak lodní doprava zásadně neohrožuje strategický záměr společnosti.

Zákazníci

Jak již bylo zmíněno, zákazníky společnosti představují orgány územní samosprávy, dopravní podniky či železniční dopravci. ŠT se zaměřuje se jednak na blízké trhy (střední, západní a východní Evropa), ale expanduje i do vzdálenějších lokalit (Turecko,

Čína). Mezi významné zákazníky v ČR patří České dráhy, a.s., Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s., Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Velkými zahraničními zákazníky jsou maďarské město Miskolc, turecké město Konya, sardinské město Cagliari, polské město Wrocław, ruské město Petrohrad, čínské město Suzhou, Ruské státní dráhy, Železnice Slovenské republiky, Ukrajinské státní dráhy, Deutsche Bahn a další. [34]

Se zákazníky uzavírá společnost ŠT dlouhodobé kontrakty v rozmezí 2 – 10 let. Při vývoji a výrobě s nimi úzce spolupracuje a snaží se tak maximálně uspokojit jejich požadavky.

Nejvýznamnější současně smlouvené zakázky ŠT jsou následující:

- 6 moderních vlakových souprav pro společnost Deutsche Bahn,
- 15 obousměrných tramvají a 15 jednosměrných tramvají pro Bratislavu,
- 250 tříčlánkových nízkopodlažních tramvají pro hlavní město Praha,
- 60 nízkopodlažních obousměrných tramvají pro turecké město Konya. [34]

Dodavatelé

Společnost ŠT spolupracuje s dodavateli jako se svými obchodními partnery, bez kterých by nebylo možné provozovat výrobu. Velký důraz se klade na kvalitu, proto je každá dodávka pečlivě zkontrolována. Společnost využívá často při nákupu potřebných komponent produkty svých dceřiných společností.

Evropský trh společností poskytující potřebné komponenty není příliš široký, společnost ŠT tedy nemá příliš široký výběr při volbě dodavatele. V případě výpadku dodávky tak společnost nemá možnost náhrady. Proto se snaží se všemi dodavateli vytvářet dlouhodobé partnerské vztahy, které hodlá i do budoucna upevňovat.

2.2.3 Hodnocení externího prostředí

Na základě provedené analýzy externího prostředí lze sestavit matici EFE (External Forces Evaluation) zobrazující ohodnocení příležitostí a hrozeb ovlivňujících daný strategický záměr.

Nejprve je zpracován seznam příležitostí a hrozeb. Následně je každému faktoru podle jeho důležitosti pro úspěšnost v oboru přiřazena váha v rozmezí 0,00 – 1,00 (celkový

součet vah všech faktorů je roven 1). Poté jsou jednotlivé faktory ohodnoceny stupněm vlivu na strategický záměr dle stupnice 1 – 4 (1 – nízký, 4 – nejvyšší). Posledním krokem je určení celkového váženého ohodnocení získaného vynásobením váhy a stupně vlivu u každého faktoru a následným součtem těchto vážených ohodnocení. [10]

Tab. č. 2: Matice EFE

Příležitosti	váha	stupeň vlivu	vážené ohodnocení
Ekonomický růst zemí vývozu	0,13	2	0,26
Podpora ekologické dopravy Evropskou unií	0,10	4	0,40
Modernizace a rozšiřování železniční infrastruktury v Evropě	0,12	2	0,24
Rostoucí počet absolventů technických oborů	0,05	2	0,10
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,12	3	0,36
Hrozby	váha	stupeň vlivu	vážené ohodnocení
Zvýšená aktivita konkurenčních podniků	0,15	4	0,60
Noví konkurenti z oblasti rychle se rozvíjejících zemí v Asii	0,07	2	0,14
Nekvalitní komponenty od dodavatelů	0,12	3	0,36
Pozdě dodané komponenty od dodavatelů	0,10	3	0,30
Růst cen výrobních vstupů	0,04	1	0,04
Celkem	1		2,8

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Hodnota 2,8 říká, že strategický záměr je středně citlivý na externí prostředí.

2.2.4 Analýza mikroprostředí

V této podkapitole bude hodnocena současná situace uvnitř podniku. Poznáním mikroprostředí organizace je možno zachytit faktory charakterizující sociální klima společnosti, jež bude předmětem zkoumání v dalších kapitolách této práce.

Management

Společnost ŠT je v souladu se svou strategií zavázána dodržovat normy pro systém managementu. V oblasti managementu kvality se jedná o certifikát ISO 9001:2008.

Dále je společnost držitelem certifikátu ISO 14001:2004, který se týká environmentálního systému řízení a OHSAS 18001 zabývající se bezpečností a ochrany zdraví při práci. Od důsledného aplikování zásad managementu kvality očekává společnost zvýšenou účinnost řízení, zlepšenou výkonnost zaměstnanců a firemních procesů, dosažení nižších výrobních nákladů, dosažení vyšší spokojenosti zákazníků, dodržování platných zákonů, směrnic Evropské unie a předpisů aplikovaných na produkt, udržení a posilování postavení na trhu, zvyšování spokojenosti zaměstnanců i plnění vlastních požadavků společnosti. [34]

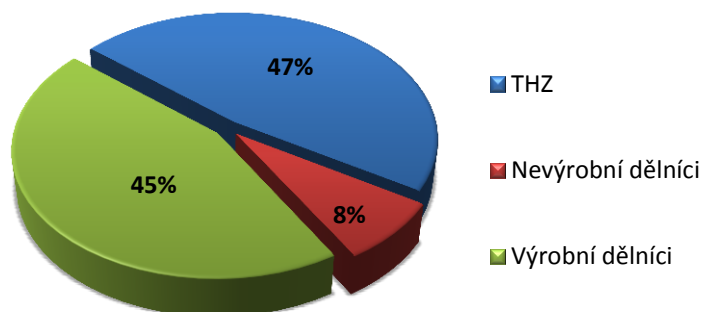
Organizační struktura

Organizační struktura společnosti ŠT je založena na liniovém uspořádání. V čele společnosti je generální ředitel volený představenstvem společnosti. Generálnímu řediteli jsou přímo podřízeni výkonný ředitel, ředitel strategie a technicko-výrobní ředitel. Základními organizačními stupni jsou úseky a útvary. Strukturu tvoří celkem 16 hlavních úseků, které zajišťují specifický soubor činností. V čele úseku stojí odborný ředitel, který je podřízen generálnímu, výkonnému či technicko-výrobnímu řediteli. Nejvýznamnějšími úseky hlediska počtu zaměstnanců jsou Výroba, Technický úsek a Kvalita. Úsek se dále může členit na útvar, v jehož čele je vedoucí útvaru. Kompletní organizační schéma podniku je k nahlédnutí v příloze C této práce.

Překvapivým zjištěním je velmi **nízký počet zaměstnanců úseku Lidské zdroje** (dále také používaná zkratka **LZ**) v porovnání s celkovým počtem zaměstnanců. Na úseku LZ pracuje pouze 7 zaměstnanců, což znamená, že 1 personalista má na starost v průměru 186 zaměstnanců. Odborná literatura uvádí 100, maximálně však 150 zaměstnanců na 1 personalistu. [8] Společnost by se měla tímto faktem v budoucnu více zabývat, jelikož přetíženost pracovníků úseků LZ může mít negativní vliv na sociální klima a výkonnost organizace.

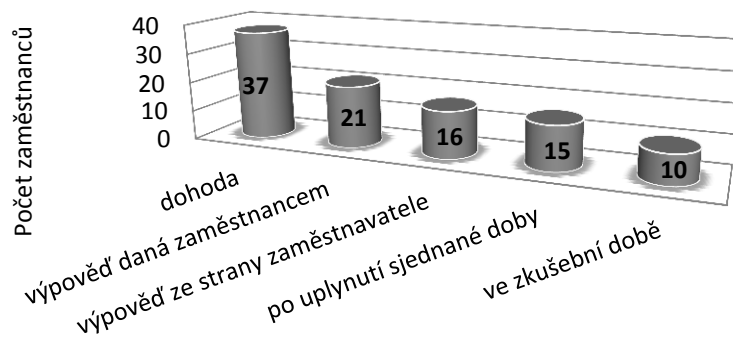
Zaměstnanci

K 31. lednu 2014 pracovalo ve společnosti ŠT 1305 zaměstnanců. Nejvíce pracovníků (47%) tvoří technicko-hospodářští zaměstnanci (dále jen THZ) a výrobní dělníci (45%), zbylou část představují nevýrobní dělníci (8%). Rozložení zaměstnanců dle jednotlivých kategorií zaznamenává následující graf.

Obr. č. 3: Zastoupení pracovních kategorií

Zdroj: [34], vlastní zpracování, 2014

Fluktuace zaměstnanců vypovídá o míře identifikace zaměstnance s podnikem a je tak možné částečně rozpoznat, jaké převažuje v podniku klima. K 31. prosinci 2013 bylo ve společnosti ŠT evidováno 99 odchodů zaměstnanců za rok 2013. Způsoby ukončení pracovního poměru dokládá následující obrázek. Nejčastěji docházelo k ukončení pracovního poměru dohodou. Výpověď ze strany zaměstnance byla druhým nejčastějším způsobem ukončení pracovního poměru.

Obr. č. 4: Způsob ukončení pracovního poměru

Zdroj: [34], vlastní zpracování, 2014

Z hlediska důvodů vypovězení pracovního poměru tvoří nejpočetnější skupinu výpovědi bez udání důvodu (více než 50% výpovědí). Dalšími uváděnými důvody je odchod do důchodu, neprodloužení smlouvy, neuspokojivé výsledky a absence, nadbytečnost, zdravotní, mzdové a rodinné důvody. Vzhledem k poměrně vysokému procentu výpovědí bez udání důvodu nelze přesně určit, jak pracovníci firmu vnímají a jaká je jejich identifikace s firmou. Vztah zaměstnanců k firmě bude dále zjišťován v rámci výzkumu sociálního klimatu.

Komunikace

Pro příznivé sociální klima je potřeba, aby zaměstnanci měli k dispozici potřebné informace pro vykonávání svých pracovních činností. Důležitá je nejen komunikace uvnitř útvarů, ale také mezi nimi navzájem. V rámci jednotlivých úseků, popř. útvarů jsou pořádány pravidelné porady, frekvence těchto porad je individuální, záleží vždy na konkrétním úseku či útvaru. Komunikace mezi jednotlivými útvary a úseky probíhá výhradně pomocí emailů, telefonních hovorů, popř. jsou využívány videokonference. Porady zaměstnanců různých úseků jsou méně časté a jsou organizovány v případě potřeby prodiskutování vždy konkrétních záležitostí.

Případné stížnosti zaměstnanců přijímá úsek LZ, častěji jsou však řešeny přímo prostřednictvím zástupců odborové organizace. Ve společnosti neexistuje možnost podání stížnosti anonymně či jmenovitě např. pomocí schránky stížností, která by umožňovala řešit stížnosti primárně interně. Spokojenost zaměstnanců s komunikačním systémem ve společnosti bude dále zkoumána. [35]

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Rozvoj, vzdělávání a výcvik zaměstnanců společnosti ŠT je v kompetenci úseku Lidských zdrojů a je určen vnitřní směnicí společnosti. Vzdělávací aktivity jsou velmi různorodé, o vzdělávání svých zaměstnanců se podnik velmi zajímá. ŠT se zapojila do programu Operační program lidské zdroje a zaměstnanost s cílem zvýšit profesní způsobilost a adaptabilitu zaměstnanců. V rámci tohoto programu byla připravena odborná školení, poskytnuto jazykové vzdělávání a ostatní obecné vzdělávání.

Společnost si také váží mladých talentů, absolventů vysokých škol. Pro studenty nabízí možnost odborných stáží ve vybraných úsecích společnosti. Pro absolventy pak připravuje tzv. adaptační plány. Adaptační plán trvá obvykle 6 – 9 měsíců. Umožňuje absolventům detailně poznat jednotlivé procesy a útvary podniku a připravit se lépe na finální pracovní pozici. Dále společnost nabízí unikátní program START, který poskytuje novým zaměstnancům z řad absolventů dotované bydlení na několik let. [35]

Motivace a systém odměn

V rámci motivačního systému a systému odměn společnosti ŠT lze shledat určité rozdíly mezi dělníky a THZ. Všichni zaměstnanci získávají základní zaměstnanecké

výhody (týden dovolené nad rámec zákona, příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvek na životní připojištění, pravidelný nárůst mzdy, závodní stravování, poukazy Flexi Pass).

Pro dělníky byla v roce 2012 zahájena soutěž „Liga týmů“, která podporuje japonskou filozofii neustálého zlepšování **kaizen**. Jednotlivé týmy dělníků výrobních a technických úseků spolu soupeří o nejlepší zlepšovací návrh a o největší počet zlepšovacích návrhů. Návrhy zpravidla zjednodušují a zkvalitňují výrobní proces. Vítězové soutěže získávají finanční odměnu. Tento systém umožňuje nejen větší motivaci zaměstnanců, zároveň se zlepšuje komunikace uvnitř společnosti. Společnost by měla v plánovaném období uvažovat o podobné podpoře zaměstnanců ostatních úseků, kde je možnost a motivace přijít s novými návrhy velmi nízká.

Další rozdíl lze pozorovat při odměňování. Odměňování dělníků je závislé na měřitelném odvedeném výkonu, u THZ je odměna vázána na plnění úkolů nadřizovaného. V obou případech je možné sledovat jistou závislost odměny na odvedeném výkonu. U dělníků je tento vztah dán jednoznačně, odměna závisí na hmotném výstupu pracovní činnosti. U THZ, kteří přímo neprodukují hmotné produkty, je měřitelnost výkonu velmi obtížná a vazba odměny na výkon není již tolik zřejmá. Mzda THZ se skládá z fixní složky (70%) a variabilní složky (30%) vyplacené za splněné úkoly nadřizovaného. Vstupem pro mzdový výměr je formulář **Hodnocení pracovníka**. Zmíněný formulář se skládá ze tří oblastí: *Sebehodnocení pracovníka* (zaměstnanec zde hodnotí své úspěchy a neúspěchy), *Hodnocení vedoucím pracovníkem* (zde se hodnotí kvalita práce, nasazení, znalosti, komunikace, plnění cílů a stanovují se cíle nové), *Hodnocení testování odborných znalostí* (tato část hodnocení se provádí nepravidelně, pouze při přezkoumávání kvalifikačních požadavků na danou pozici).

Objektivita hodnocení pracovníka jeho vedoucím je dle literatury [14] velmi diskutabilní a velmi závisí na charakteru a profesionalitě vedoucího pracovníka. Za slabou stránku společnosti lze považovat **neumožnění zaměstnancům stanovit si své osobní cíle**. Cíle stanovují zaměstnancům jejich nadřízený, což nemusí být pro zaměstnance motivující. [35]

Efektivní motivace zaměstnanců podporuje jejich spokojenost a příznivé sociální klima společnosti. Z výše uvedeného lze očekávat příznivější klima u dělníků, kteří jsou

motivování navrhopvat zlepšující opatření, mají jasně definovaný vztah mezi výkonem a odměnou a lze tedy očekávat značný výkon. Z hlediska podpory výkonnosti organizace bude potřeba se zaměřit na analýzu sociálního klimatu u THZ.

Informační systémy

Společnost ŠT neprovozuje vlastní oddělení informačních technologií, dodavatelem informačních systémů včetně správy a údržby je společnost Škoda ICT s.r.o.

Ústředním podnikovým informačním systémem je IS BAAN, který zahrnuje řadu modulů, např. oblasti nákupu, prodeje a skladového hospodářství. Základním informačním systémem a zároveň vstupní databází pro BAAN je systém řízení dokumentů Easyarchiv. V Easyarchivu se nacházejí vstupní data pro účetnictví, databáze zaměstnanců včetně popisu pracovních funkcí, hodnocení zaměstnanců, vykazování služebních cest apod. Pro sledování efektivity výroby je využíván informační systém DCix MES. Pomocí tohoto nástroje lze sledovat výrobu, práci zaměstnanců na jednotlivých projektech s cílem odhalit a eliminovat prostoje. V neposlední řadě využívá společnosti systém ProBaze pro evidenci a správu majetku společnosti. [35]

Výzkum a vývoj

Společnost ŠT si uvědomuje, že nutnou podmínkou zajištění konkurenceschopnosti jsou inovace a vývoj nových produktů, které plní požadavky zákazníků. Proto také provozuje **vlastní výzkumné a vývojové centrum**, do kterého každoročně investuje významné částky. Za poslední 4 roky investovala společnost do výzkumu a vývoje přibližně 4 miliardy korun. V plánovaném období bude nadále zlepšovat parametry svých produktů z hlediska užitných i technických vlastností a podporovat vývoj nových výrobků, které ji pomohou zajistit růst a vyšší konkurenceschopnost na tuzemských i zahraničních trzích. Vývojové a výzkumné centrum ŠT spolupracuje s řadou specializovaných středisek (Výzkumný ústav kolejových vozidel, Výzkumný ústav železniční) a s některými univerzitami (ČVUT, ZČU). Tato spolupráce bude v následujících letech nadále rozvíjena. [34]

Výroba

Pro výrobu kolejových vozidel využívá společnost ŠT netradiční materiály a nejmodernější technologie, díky kterým dosahují produkty špičkové kvality.

Společnost neustále usiluje o to, aby její produkty byly plně funkční, spolehlivé, bezpečné, moderní i šetrné k životnímu prostředí. Důležitým prvkem při výrobě jsou specializované softwarové programy, které umožňují simulace pro ověření funkčnosti a vlastností vozidla ještě před jeho samotným sestavením. Testování pomocí simulací slouží především jako nástroj pro snížení vývojových nákladů a hlavně času.

Nespornou výhodou jsou vlastní koleje přímo v areálu závodu, kde je možné testovat hotové výrobky před uvedením do provozu. **Zkušební trať je však kapacitně nedostačující** a je potřeba se zabývat jejich rozšířením.

Společnost ŠT podporuje ekologickou a „čistou dopravu“ a při výrobě klade důraz na technologie šetrné k životnímu prostředí. Od roku 2010 je také držitelem mezinárodní normy ISO 14001:2004, která specifikuje požadavky na systém ochrany životního prostředí. Ekologicky šetrné jsou i samotné výrobky společnosti. Moderní a úsporná vozidla minimalizují negativní dopady na životní prostředí v místech, kde jsou provozována. V plánovaném období se společnost zaměří i nadále na vývoj a výrobu ekologických produktů v souladu s přijatou strategií. [34]

Marketing

Společnost ŠT nejčastěji propaguje svoji činnost prostřednictvím webových stránek, sociální sítě Facebook, produkty jsou dále prezentovány pomocí videí na youtube.com. Aktuální informace o dění ve společnosti poskytuje také firemní magazín Škodovák, který je volně ke stažení na webových stránkách společnosti. Časopis poskytuje informace o nových produktech či významných zakázkách, rozhovory se zaměstnanci a vedením společnosti apod.

Dobré jméno společnosti pomáhá utvářet i fakt, že společnost ŠT sponzoruje různé kulturní, sportovní či charitativní projekty. Dlouhodobě podporuje hokejový klub HC Škoda Plzeň nebo Atletický klub Škoda Plzeň či fotbalový klub Dukla Praha. Sponzoruje i sportovní areály Škoda Sport Park a Škoda Land, které jsou volně přístupné veřejnosti. V neposlední řadě se společnost ŠT pravidelně účastní mnoha veletrhů nejen v České republice, ale i v celé Evropě. Zástupci reprezentovali společnost ŠT na největších evropských veletrzích oboru, konkrétně na veletrhu Elmia Nordic Rail ve Švédsku, EXPO 1520 v Moskvě a TRAKO v polském Gdaňsku. [34]

Finanční analýza

Na základě finanční analýzy minulého vývoje společnosti ŠT je možné posoudit finanční zdraví a reálnost naplnění vytyčeného strategického záměru. Závěry finanční analýzy poukazují na silné a slabé stránky a případné problémy související s finančním hospodařením podniku.

Klasické finanční ukazatele se doporučuje porovnávat s průměrnými hodnotami v odvětví. Společnost ŠT se dle odvětvové klasifikace ekonomických činností NACE řadí do sekce C (zpracovatelský průmysl), oddíl 30 (výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení). Oborové hodnoty byly zjištěny pomocí benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů Ministerstva průmyslu a obchodu. [24] Finanční analýza je provedena pro období 2010-2012. Rok 2013 není v analýze zahrnutý, jelikož v době zpracování práce nebyla potřebná data dostupná. Způsob výpočtu jednotlivých ukazatelů je uveden v příloze D této práce.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou nejčastějším typem poměrových ukazatelů. Vycházejí ze vzájemného vztahu mezi zdroji společnosti a vytvořeným výsledkem hospodaření. [10]

Tab. č. 3: Ukazatele rentability

	2010	2011	2012	průměr odvětví 2012
ROA	15%	18%	18%	11%
ROE	24%	36%	32%	27%
ROS	45%	47%	52%	21%

Zdroj: [36], vlastní zpracování, 2014

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje produkční sílu společnosti, jak efektivně společnost využívá svůj majetek. Hodnoty ROA společnosti ŠT ve všech uvedených letech poměrně výrazně převyšují oborové hodnoty. Vývoj ROA lze považovat za uspokojivý.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) zachycuje, jak společnost zhodnocuje vlastní kapitál. Výnosnost vlastního kapitálu by měla být obecně vyšší než je úroková míra bezrizikových investic. Stejně tak jako u ukazatele ROA lze pozorovat pozitivní vývoj tohoto ukazatele. V roce 2012 došlo ke snížení hodnoty ROE vlivem negativního

vývoje čistého výsledku hospodaření. Ve všech letech dosahují hodnoty ROE uspokojivých výsledků i vzhledem k průměrům odvětví.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje vztah mezi čistým výsledkem hospodaření a tržbami za vlastní výroby a služby. Tento vztah vypovídá, jak je společnost schopna vytvářet vlastní zdroje podnikání. Ukazatel ROS má vzrůstající charakter po celé sledované období a jeho hodnoty výrazně převyšují zjištěný oborový průměr, který ve sledovaném období mírně klesá. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o efektivní prodejní činnosti podniku.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vypovídají o schopnosti podniku hradit své splatné závazky. Pro posouzení likvidity společnosti ŠT byly použity tři základní ukazatele likvidity. Ukazatel běžné likvidity (BL) poměřuje, jak jsou krátkodobé závazky kryté oběžnými aktivy. Pohotová likvidita (PL) vylučuje z oběžných aktiv zásoby. Nejpřísnějším kritériem je okamžitá likvidita (OL), která měří schopnost podniku hradit právě splatné závazky. Ukazatele je potřeba posoudit vzhledem k obecně doporučovaným hodnotám a ve vztahu k hodnotám dosahovaných v odvětví. [10]

Tab. č. 4: Ukazatele likvidity

	2010	2011	2012	průměr odvětví 2012	doporučená hodnota
BL	0,9	0,8	0,7	1,2	≥ 1,5
PL	0,7	0,6	0,5	0,6	0,8-1
OL	0,1	0,1	0,1	0,2	≥ 0,2

Zdroj: [36], vlastní zpracování, 2014

Z vývoje ukazatelů likvidity je zřejmé, že společnost ŠT nedosahuje ve všech posuzovaných kritériích příliš uspokojivých výsledků. Nízké, ale stabilní hodnoty lze vysvětlit tím, že společnost využívá tzv. cashpooling.

Cashpooling je způsob řízení peněžních prostředků prostřednictvím vnitropodnikové banky, do které mateřská společnost stahuje volné peněžní prostředky a v případě potřeby je poskytuje. Výhodou cashpoolingu je, že volné peněžní prostředky lze efektivně využít. [12]

Mimo klasických ukazatelů likvidity je možné posoudit schopnost podniku dostát svým závazkům pomocí rozdílového ukazatele čistého pracovního kapitálu (ČPK).

Hodnota čistého pracovního kapitálu vyjadřuje hodnotu oběžných aktiv, která jsou kryta dlouhodobými zdroji. ČPK po celé sledované období vykazuje záporné hodnoty, což signalizuje, že společnost nemá k pokrytí krátkodobých závazků dostatek oběžných aktiv. Vzhledem k tomu, že společnost využívá cashpooling, není třeba se problému s likviditou obávat a uvedené hodnoty lze považovat za dostatečné.

Tab. č. 5: Čistý pracovní kapitál

	2010	2011	2012
ČPK	- 865 032	- 1 847 690	- 2 257 311

Zdroj: [36], vlastní zpracování, 2014

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity udávají schopnost podniku využívat svůj majetek. Lze je stanovit dvěma způsoby. Ukazatele počtu obrátů (kolikrát se určitý druh majetku obrátí v tržbách v rámci daného časového intervalu) nebo ukazatele doby obratu (doba, za kterou se realizuje jedna obrátka). [10]

Tab. č. 6: Ukazatele aktivity

	2010	2011	2012
obrat aktiv	0,30	0,35	0,32
doba obratu zásob [dny]	76	73	92
doba obratu pohledávek [dny]	71	171	46
doba obratu závazků [dny]	300	432	246

Zdroj: [36], vlastní zpracování, 2014

Intenzitu využití všech aktiv vyjadřuje ukazatel obratu celkových aktiv. Čím je tento ukazatel vyšší, tím společnost efektivněji využívá aktiva. Lze pozorovat příznivý průběh ukazatele v roce 2011, kdy se využívání majetku zlepšovalo zejména díky meziročnímu nárůstu tržeb společnosti. Rok 2012 však vykázal pokles tržeb, v důsledku kterého došlo také ke snížení obratu aktiv.

Při zkoumání vývoje doby obratu zásob lze konstatovat mírný nárůst, který byl zapříčiněn zejména růstem položky materiál společně se snížením tržeb v roce 2012. Společnost by se měla v budoucnu zaměřit na řízení zásob tak, aby je efektivně využívala a zároveň aby nebyla ohrožena plynulost výrobního procesu.

Doba obratu pohledávek a závazků vypovídá o kvalitě dodavatelsko-odběratelských vztahů. Obecně je žádoucí, aby doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků. V uplynulém období lze pozorovat výrazné kolísání u doby obratu pohledávek. Nicméně i přes tyto výkyvy je doba obratu pohledávek stále nižší než průměrná doba splatnosti závazků.

Doba obratu závazků rovněž vykazuje poměrně výrazné výkyvy. V roce 2011 byla doba splatnosti závazků o 132 dní delší než v předchozím roce. Společnost by měla usilovat o co nejdelší dobu obratu závazků, ale pouze v přiměřené míře, jelikož tento ukazatel vypovídá o platební morálce společnosti. Z hlediska věřitelů je vhodná spíše kratší doba obratu závazků.

Je nutné zdůraznit, že vypočtené hodnoty jsou spíše orientační. Pro přesnější výpočet ukazatelů aktivity by bylo vhodné využít průměrné stavy položek, nikoli hodnoty z konce roku.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poměřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Umožňují zjistit stupeň rizika, který společnost podstupuje v důsledku smíšeného financování. Celková zadluženost vyjadřuje postoj společnosti k využívání cizího kapitálu. Čím vyšší je poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům společnosti, tím klesá finanční stabilita.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu hodnotí poměr cizího a vlastního kapitálu. Hodnota ukazatele by dle obecných doporučení neměla přesahovat 100 %. Tento poměr je důležitý pro určení věřitelského rizika.

Ukazatel úrokového krytí říká, kolikrát zisk před úroky a zdaněním převyšuje nákladové úroky. Minimální hodnota činí 3, doporučuje se sledovat ukazatel až do hodnoty 9. [10]

Tab. č. 7: Ukazatele zadluženosti

	2010	2011	2012	průměr odvětví 2012	doporučená hodnota
celková zadluženost	45%	55%	48%	53%	< 50%
zadluženost vlastního kapitálu	83%	122%	94%	118%	< 100%

Zdroj: [36], vlastní zpracování, 2014

Z vývoje ukazatelů zadluženosti je patrný nárůst zadluženosti v roce 2011, kdy společnost ŠT přistoupila k čerpání krátkodobého revolvingového úvěru. V roce 2012 je již zřejmý pokles zadluženosti na přijatelnou hladinu. Lze konstatovat, že společnost vykazuje uspokojivé hodnoty zadluženosti v porovnání s odvětvím i s doporučenými hodnotami. Ukazatel úrokového krytí převyšuje mnohonásobně doporučenou hranici, proto není do výpočtu zahrnut.

2.2.5 Hodnocení interního prostředí

Hodnocení interního prostředí se provádí pomocí matice IFE (Internal Forces Evaluation). Sestrojení matice IFE je obdobné matici EFE. Při ohodnocení je nutno rozlišovat silné a slabé stránky (1 – významná slabá stránka, 2 – méně důležitá slabá stránka, 3 - důležitá silná stránka, 4 - významná silná stránka). [10]

Tab. č. 8: Matice IFE

Silné stránky	váha	stupeň vlivu	vážené ohodnocení
Dlouholetá tradice, prestiž	0,10	3	0,3
Kvalitní a spolehlivé, ekologické produkty na míru zákazníkům	0,13	4	0,52
Vlastní výzkum a vývoj	0,15	4	0,6
Finanční stabilita společnosti	0,08	3	0,24
Spolupráce s technickými vysokými školami	0,11	4	0,44
Slabé stránky	váha	stupeň vlivu	vážené ohodnocení
Nemožnost zaměstnanců stanovit si vlastní cíle	0,08	2	0,16
Přístup k řešení stížností	0,06	2	0,12
Nevyhovující zkušební trať	0,11	1	0,11
Slabší motivace THZ pro navrhování zlepšujících opatření	0,10	1	0,10
Nízký počet pracovníků úseku Lidských zdrojů	0,08	1	0,08
Celkem	1		2,67

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Hodnota 2,67 říká, že strategický záměr se opírá o středně silné interní prostředí.

2.3 Strategická analýza

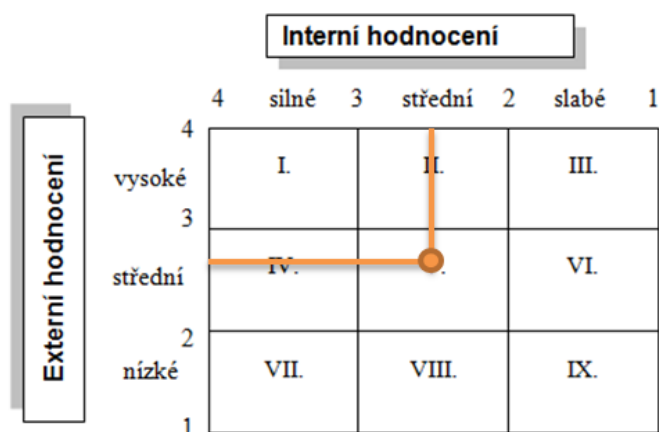
Na základě provedení strategické analýzy je možné posoudit reálnost daného záměru a stanovit nejefektivnější strategii k dosažení dlouhodobých cílů společnosti. V rámci strategické analýzy bude využita matice IE, TOWS a matice strategického hodnocení.

2.3.1 Matice IE

Matice hodnocení interních a externích faktorů vychází z vypočtených celkových vážených ohodnocení faktorů matic EFE a IFE společnosti ŠT.

Při zanesení hodnot do matice spadá výsledné hodnocení do V. pole. Pro tuto oblast nazvanou „Udržuj a potvrzuj“ je doporučována strategie penetrace na trh a vývoj produktu.

Obr. č. 5: Matice IE



Zdroj: [10], vlastní zpracování, 2014

2.3.2 Matice TOWS

Matice TOWS spočívá v porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku. Z matice následně vyplývají čtyři základní strategie. Pro přehlednost je znovu uveden souhrn silných a slabých stránek společně s výčtem příležitostí a hrozeb.

Obr. č. 6: Seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Dlouholetá tradice, prestiž Kvalitní, spolehlivé a ekologické produkty na míru zákazníkům Vlastní výzkum a vývoj Finanční stabilita společnost Spolupráce s technickými vysokými školami	Nemožnost zaměstnanců stanovit si vlastní cíle Přístup k řešení stížností Nedostačující zkušební trať Slabší motivace THZ pro navrhování zlepšujících opatření Nízký počet pracovníků úseku Lidských zdrojů
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Ekonomický růst zemí vývozu Podpora ekologické dopravy Evropskou unií Modernizace a rozšiřování železniční infrastruktury v Evropě Rostoucí počet absolventů technických oborů Dlouhodobé vztahy se zákazníky	Silné postavení konkurenčních podniků Noví konkurenti z oblasti rychle se rozvíjejících zemí v Asii Nekvalitní komponenty od dodavatelů Pozdě dodané komponenty od dodavatelů Růst cen výrobních vstupů

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Při srovnání výsledků interní analýzy je možné vysledovat, že silné stránky převažují svou vahou nad slabými stránkami. Z hodnocení externí analýzy vyplývá, že o něco větší váhu mají uvedené příležitosti nad potenciálními hrozbami.

Obr. č. 7: Matice TOWS

Zdroj: [10], vlastní zpracování, 2014

Společnost by se proto měla zaměřit na strategii SO, tzn. podpořit rozvoj silných stránek současně s využitím identifikovaných příležitostí. Společnost by tak měla využít vlastní výzkum a vývoj pro výrobu kvalitních a ekologických produktů a neustále rozvíjet

vztahy se svými zákazníky. Současně by měla společnost ŠT sledovat vývoj podnikatelského prostředí a využívat příležitosti pro její další rozvoj.

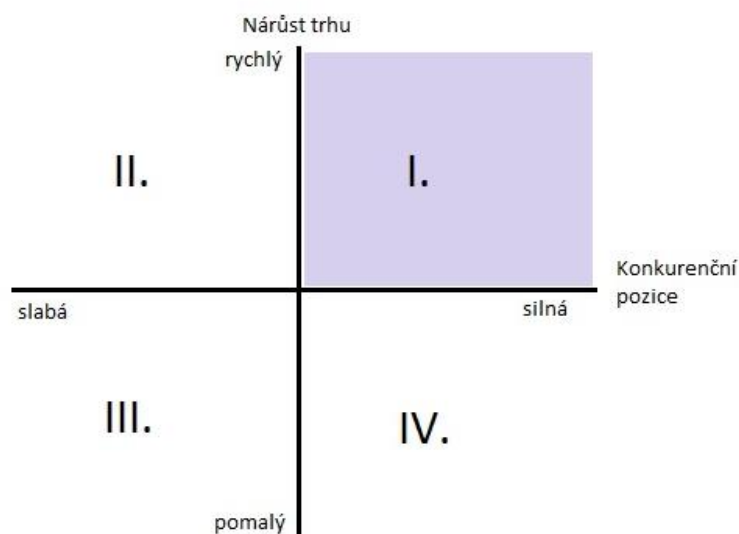
2.3.3 Matice strategického hodnocení

Matice strategického hodnocení (Grand Strategy Matrix) se využívá pro zhodnocení podniku jako celku a pro podporu přijímaných rozhodnutí o strategii. Podnik je zařazen do jednoho ze čtyř kvadrantů, které vznikají na základě hodnocení podniku ze dvou dimenzí. Na ose x je posuzována konkurenční pozice, na ose y se hodnotí růst trhu. [10]

Z hlediska počtu podniků v odvětví výroby kolejových vozidel není tento trh příliš koncentrován. Na území České republiky existuje pouze několik menších společností zabývajících se stejným oborem. Nejvýznamnějšími konkurenty jsou zahraniční společnosti, které se často orientují na odlišné trhy než společnost ŠT. Renomé, dlouholetá tradice, kvalitní výrobky a vlastní výzkum a vývoj společnosti ŠT přispívají k udržení konkurenceschopnosti na trhu tohoto odvětví. Konkurenční pozici ŠT lze na základě těchto skutečností posuzovat jako silnou.

Odvětví výroby kolejových vozidel má v současnosti perspektivu na rychlý nárůst trhu. Vlády zemí po celém světě stále častěji přistupují k podpoře ekologické dopravy, kterou železniční doprava bezpochyby je. Ochrana životního prostředí se stává prioritou vládních programů a provozování ekologické dopravy je značně dotováno veřejnými prostředky. Územní celky řeší také veřejnou dopravu ve městech, která splňuje ekologické požadavky spolu s nároky na spolehlivost, bezpečnost, nízkou hlučnost a vysokou přepravní kapacitu. V následujícím období lze proto zhodnotit nárůst trhu jako rychlý.

Z předchozího hodnocení je patrné, že společnost spadá do I. kvadrantu, jak je uvedeno na následujícím obrázku. Jedná se o excelentní pozici, která umožňuje společnosti využívat příležitosti na trhu. Doporučenou strategií je penetrace na trh, rozvoj trhu a vývoj produktu. Vše výše uvedené opět koresponduje s vytyčeným strategickým záměrem.

Obr. č. 8: Matice strategického hodnocení

Zdroj: [10], vlastní zpracování, 2014

2.3.4 Zhodnocení strategické analýzy

Z provedené strategické analýzy vyplývají doporučení pro společnost ŠT zaměřit se na penetraci na trh, rozvoj trhu a rozvoj výrobku.

Dle matice IE a matice strategického hodnocení by se společnost ŠT měla vynaložit úsilí na získávání většího podílu na stávajících trzích a pronikat na nové trhy. Respektovat by měla i výsledky vyplývající z matice TOWS, tzn. zaměřit se na své silné stránky a využívat příležitosti na trhu. Samozřejmě je potřeba potenciální hrozby a jejich vývoj neustále monitorovat, jelikož podnikatelské prostředí se neustále mění.

Mezi výsledky a doporučeními ze strategické analýzy a strategií vytyčeného strategického záměru je zřejmý soulad a dá se předpokládat, že společnost ŠT je schopna formulovaný strategický záměr pro období 2014 – 2016 naplnit, cíle jsou reálné a není potřeba je žádným způsobem korigovat.

3 Sociální klima

Příznivé sociální klima vytváří předpoklady pro plynulý a efektivní průběh pracovních činností, a tím přispívá dosažení cílů organizace. Pro naplnění strategického plánu organizace je nejprve potřeba provést průzkum sociálního klimatu. Poznáním sociálního klimatu je možné odhalit případné problémy na pracovišti, eliminovat je a vytvořit takové prostředí, které podporuje výkonnost zaměstnanců a naplnění daných záměrů.

Vztah sociálního klimatu a výkonnosti vysvětluje řada studií. Patterson, Warr a West ve své publikaci objasňují vztah sociálního klimatu a produktivity organizace. Prokázali, že výrobní společnosti, které se zabývají organizačním klimatem (s důrazem na spokojenost zaměstnanců, jejich rozvoj a výkon), vykazují vyšší produktivitu než firmy, které se tímto nezabývají. [31]

Spojitosť sociálního klimatu s výkonností organizace souvisí významným způsobem s motivací pracovníků. Čím více jsou pracovníci motivováni, tím více roste pravděpodobnost, že budou výkonnější než méně motivovaní zaměstnanci. **Motivace pracovníků může být zesilována nebo potlačována právě sociálním klimatem organizace.** Na tuto skutečnost poukazuje Nakonečný. Sociální atmosféra na pracovišti hraje v motivaci pracovníků velmi důležitou roli. Pokud je nepříznivá, představuje silný tlak na psychickou rovnováhu pracovníků, rozrušuje vztahy mezi jedinci na pracovišti a vyvolává napětí. [16]

Důležité je rozlišovat označení **podnikové klima a kultura**. Ačkoli spolu tyto pojmy souvisejí, nejedná se o totéž. Podnikové klima i kultura ovlivňují prožitky a představy zaměstnanců. Klima bývá chápáno jako méně stabilní vrchní úroveň, kterou je možno poměrně snadno ovlivnit okamžitými akcemi. Kulturou se rozumí hlubší vrstva dlouhodobého rázu odolná vůči vnějším vlivům. Oproti klimatu je kultura hůře vnímatelná. [1] Dle Armstronga „za klima organizace je nejspodnější považovat to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci“. [1, s. 258]

3.1 Vymezení pojmu sociální klima

Definice pojmu sociální klima není jednotná, v literatuře bývá často tento pojem označován jako organizační, podnikové či psychologické klima. Obtížnost vymezení pojmu dokládá následující definice Cejthamra. „Podnikové klima je něco, co se špatně

definuje, ale jasně vnímá. Zahrnuje atmosféru, morálku, pocit sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy.“ [5, s. 143]

Sociálním klimatem se pro účely této práce rozumí atmosféra pracovního prostředí, která je následkem organizačních a interpersonálních vlivů působících na subjektivní vnímání a prožívání pracovníků. Projevuje se v jejich mínění a pracovních postojích na základě osobních i zprostředkovaných zkušeností. [13] Zjednodušeně lze říci, že „**sociální klima je soubor sociálních a organizačních vazeb na pracovišti.**“ [22, s. 226]

Na sociální klima podniku působí řada faktorů. Mezi nejvýznamnější lze zařadit způsob komunikace, styl vedení, normy, hodnoty, vztahy a jednání v organizaci, pracovní podmínky. Klima organizace může ovlivnit také image firmy, konkurenční pozice a další vnější vlivy (např. ekonomická situace), které působí na postoj zaměstnanců vůči organizaci. [13]

Dle Cejthamra [5] by se podniky měly zabývat potřebami a stanovisky svých zaměstnanců a tyto poznatky využívat pro vytváření motivujícího pracovní prostředí. Jedním z důvodů je fakt, že narušené sociální klima se může projevit v pracovní nespokojenosti, ve flukuačních tendencích, celkově ve snížené pracovní morálce, eventuálně také ve výskytu zdravotních potíží. Dosažení příznivého sociálního klimatu je však velmi obtížné a jedná se o dlouhotrvající proces. Vytvoření zdravého podnikového klimatu znamená zajistit:

- rovné podmínky pro všechny zaměstnance,
- spravedlivé odměňování,
- možnost zaměstnancům podílet se na rozhodování,
- kvalitní pracovní podmínky a smysluplnou pracovní náplň,
- příležitost pro kariérní a osobní rozvoj,
- vzájemnou důvěru, uznání a podporu na všech organizačních stupních,
- integraci osobních a firemních cílů,
- efektivní komunikační systém,
- identifikaci zaměstnance s firmou. [5]

3.2 Zkoumání sociálního klimatu

Sociální klima podniku lze zkoumat např. pomocí **dotazníkového šetření**, které umožňuje zachovat respondenty v utajení. Anonymita dává větší předpoklady k tomu, aby byli respondenti více otevření a upřímní, což je při zkoumání sociálního klimatu žádoucí.

Litwin a Stringer vytvořili dotazník, který vyšetřuje sociální klima v 8 oblastech:

1. **Struktura** – vnímání volnosti jednání, míra formálnosti a neformálnosti v pracovní atmosféře.
2. **Odpovědnost** – důvěra poskytovaná zaměstnancům při vykonávání pracovních úkolů.
3. **Riziko** – jak zaměstnanci vnímají svou pracovní pozici.
4. **Vřelost** – atmosféra na pracovišti, neformální vztahy na pracovišti.
5. **Podpora a pomoc** – poskytování vzájemné podpory mezi spolupracovníky a ze strany nadřízených.
6. **Normy** – vnímání norem a hodnot ve společnosti, účinnost osobních a týmových cílů.
7. **Konflikty** – vztah společnosti k řešení konfliktů (ignorování či otevřené řešení problémů).
8. **Identita** – pocit sounáležitosti, identifikace zaměstnance s firmou. [1]

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (VÚPSV) vytvořil diagnostický nástroj **Audit podnikového klimatu** sloužící k měření spokojenosti zaměstnanců, který je možné využít pro zjištění podnikového klimatu. Dotazník je členěn do několika částí obdobně jako předchozí uvedené šetření. Audit podnikového klimatu dle VÚPSV se zaměřuje na oblast spokojenosti zaměstnanců s prací, komunikaci a sdílení informací, vztahy na pracovišti, profesní rozvoj a kariérní růst, zdroje motivace, styl řízení, vztah k podniku, organizaci práce a pracovní podmínky (z hlediska fyzické a psychické náročnosti práce). [29]

3.3 Průzkum sociálního klimatu ve společnosti ŠT

3.3.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu sociálního klimatu společnosti ŠT je rozpoznat současný stav klimatu, vymežit jeho silné a slabé stránky a navrhnout opatření pro zlepšení sociálního klimatu tak, aby byla podpořena výkonnost organizace.

3.3.2 Metodika průzkumu

Pro účely zkoumání sociálního klimatu ve společnosti ŠT autorka diplomové práce využila dotazníkové šetření. Zdrojem otázek pro vytvořený dotazník se stal diagnostický nástroj Audit podnikového klimatu zhotovený VÚPSV.

Kompletní znění dotazníku je k dispozici v příloze E. Dotazník obsahuje celkem 28 tvrzení, ke kterým se respondenti vyjadřují. Zaměřuje se na zjišťování postojů a názorů zaměstnanců v následujících 5 základních oblastech.

➤ **Komunikace**

Oddíl komunikace se zabývá komunikačním systémem ve společnosti. Hodnotí se úroveň informovanosti zaměstnanců ze strany vedení společnosti, komunikace zaměstnanců se svým nadřízeným, toky informací mezi spolupracovníky a jednotlivými úseky.

➤ **Vztahy na pracovišti, vztah k zaměstnavateli**

Zde se zjišťuje, jaká panuje atmosféra na pracovišti, zkoumají se interpersonální vztahy mezi zaměstnanci, vztahy s nadřízeným a míra identifikace zaměstnance s podnikem.

➤ **Pracovní podmínky a organizace práce**

Tato část dotazníku se týká hodnocení náročnosti práce, možnosti vzdělávání, rozvoje a organizace pracovních činností.

➤ **Vedení lidí**

Analýza vedení lidí napomáhá rozpoznat převažující styl řízení ve společnosti a efektivnost řízení při dosahování cílů. Dále je zde zkoumáno vnímání autorit zaměstnanci.

➤ **Hodnocení a odměňování**

Zjišťuje se, jaký postoj mají zaměstnanci k systému odměňování, dále se zkoumá význam zaměstnaneckých benefitů pro respondenty.

V dotazníku se vyskytují uzavřené otázky s použitím čtyřstupňové škály (ve většině případů: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím). Záměrně je vynechána neutrální odpověď typu nevím, čímž jsou respondenti nepřímo donuceni projevít svůj názor. V závěru dotazníku je dán prostor zaměstnancům pro vyjádření připomínek a dalších komentářů.

Dotazník je anonymní, aby byla podpořena upřímnost a otevřenost respondentů. Z toho důvodu je otázka „V jakém pracujete úseku?“ označena jako nepovinná. Tento krok bylo po poradě s odborníkem společnosti ŠT pro oblast řízení lidských zdrojů nutné učinit, protože některé úseky zaměstnávají malý počet zaměstnanců a uvedení úseku spolu s ostatními požadovanými údaji by odhalilo identitu respondenta.

3.3.3 Cílová skupina průzkumu

Cílová skupina průzkumu byla zvolena s ohledem na zjištěné skutečnosti v analýze mikroprostředí a vytyčený strategický záměr podniku.

Vzhledem k vytyčeným strategickým cílům organizace je potřeba podporovat výkonnost zaměstnanců (dělníků i THZ) veškerých úseků. Avšak kvůli vysokému počtu zaměstnanců společnosti ŠT (1305 zaměstnanců) není možné zaměřit pozornost průzkumu na všechny pracovníky. Při analýze prostředí došlo k odhalení několika slabých stránek, které naznačují možné problémy v sociálním klimatu THZ. Oproti tomu sociální klima dělníků se zdá být příznivé pro efektivní vykonávání jejich činnosti. Z těchto důvodů je **cílovou skupinou průzkumu zvolena pracovní kategorie THZ.**

3.3.4 Výsledky průzkumu

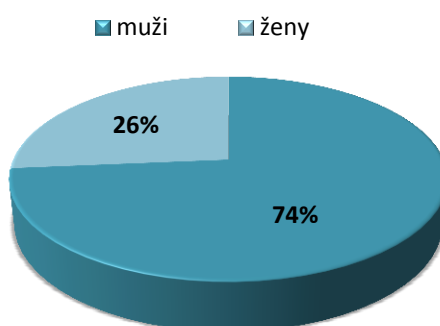
Předání dotazníků zaměstnancům podniku se uskutečnilo za pomoci úseku LZ. Dotazníky se distribuovaly v papírové podobě. Na vyplnění dotazníku bylo vyhrazeno 14 dní, přičemž vyplněné dotazníky odevzdávali zaměstnanci přímo pracovníkům z úseku LZ. Celkem bylo rozdáno 200 dotazníků, vráceno bylo 120 dotazníků. Návratnost šetření tedy činila 60%. Několik respondentů neodpovědělo na vybrané

otázky dotazníku, pro zpracování odpovědí těchto otázek byli vyřazeni z průzkumu. Zpracování výsledků dotazníků proběhlo pomocí tabulkového procesoru MS Excel.

Charakteristika respondentů

Profil dotazovaných je znázorněn na následujících grafech. Z celkového počtu respondentů tvoří 74% muži, 26% představují ženy. Tento poměr přibližně odpovídá skutečnému zastoupení obou pohlaví ve společnosti v kategorii THZ.

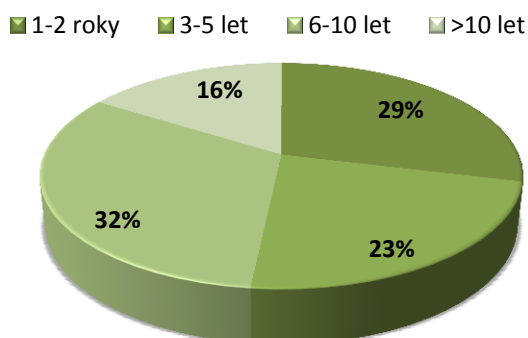
Obr. č. 9: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dále byli respondenti dotázáni na počet odpracovaných let ve společnosti. Z odpovědí je patrné, že nejvíce jsou zastoupeni pracovníci, kteří ve firmě působí 6 – 10 let. Nejméně početnou skupinu reprezentují zaměstnanci pracující v podniku déle než 10 let.

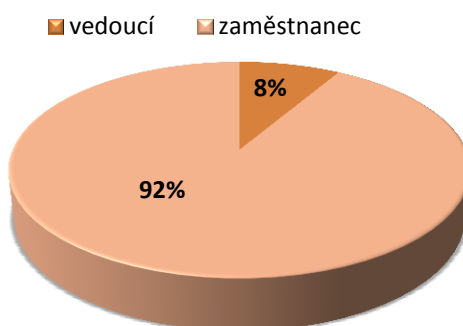
Obr. č. 10: Počet let ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Důležitou charakteristikou z hlediska zkoumání sociálního klimatu je zařazení zaměstnanců do pracovní pozice. Pro účely práce postačí rozlišení kategorie zaměstnanci a vedoucí. Zaměstnanci jsou všichni pracovníci, kteří v organizační struktuře nemají pod sebou žádné podřízené. Dotazník vyplnili z převažující části (92%) zaměstnanci, zbylou část (8%) představují vedoucí pracovníci.

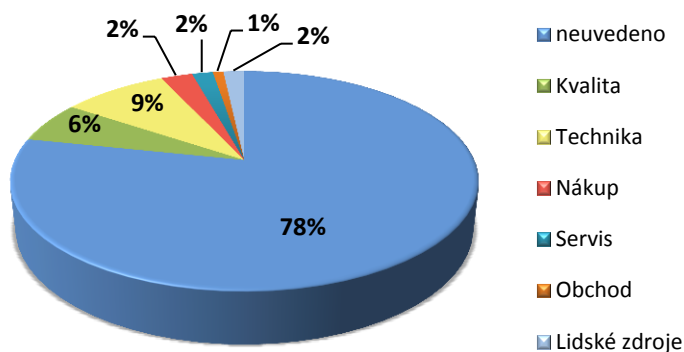
Obr. č. 11: Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Nepovinným údajem bylo uvedení úseku, ve kterém respondent pracuje. Většina dotazovaných (78%) využila možnosti tuto informaci nezveřejnit. Nejčastěji uváděným útvarem se stal Technika (9%) a Kvalita (8%). Ostatní úseky uvedlo jen několik pracovníků.

Obr. č. 12: Zastoupení úseků



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

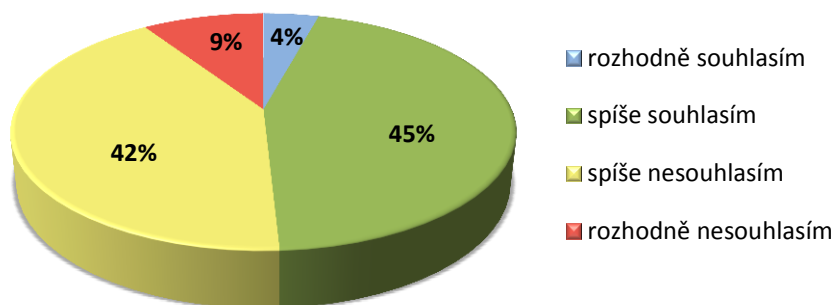
V následujícím textu budou prezentovány výsledky průzkumu sociálního klimatu ve společnosti ŠT ve všech zkoumaných oblastech postupně dle jednotlivých otázek. Odpovědi budou hodnoceny jak souhrnně, tak podle pracovního zařazení.

Komunikace

1. Vedení společnosti pravidelně informuje zaměstnance o strategických cílech firmy.

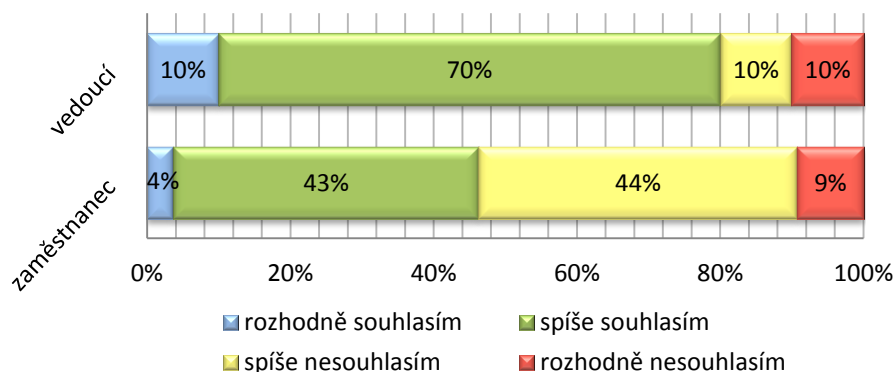
Z následujícího grafu vyplývá, že 51% dotazovaných rozhodně nebo spíše nesouhlasí s tím, že vedení společnosti informuje své pracovníky o strategických záměrech. Pouze 4% dotazovaných s uvedeným výrokem rozhodně souhlasí. Z výsledků je patrné, že větší část pracovníků není o podnikových cílech informována a neznají směr, kterým se společnost ubírá. Pokud pracovníci tyto skutečnosti neznají, zároveň nemají možnost poznat, jak jejich práce podporuje dosažení právě těchto cílů společnosti.

Obr. č. 13: Informovanost o cílech firmy



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

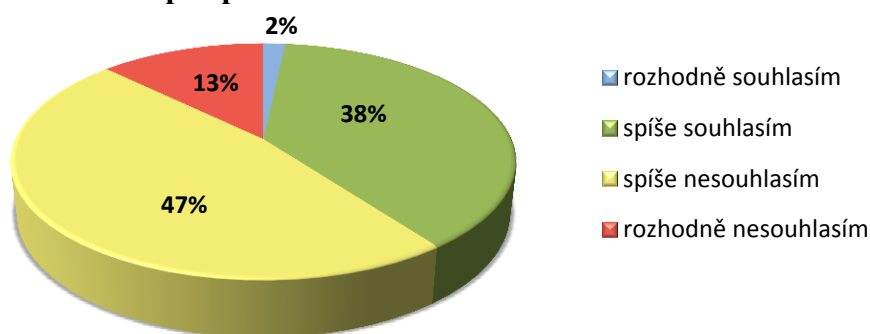
Při analýze této otázky s rozdělením dle pracovní pozice je zřejmá odlišnost odpovědí. U vedoucích pracovníků lze pozorovat převažující kladné hodnocení. Naopak zaměstnanci se ve větší míře přiklánějí k nesouhlasným odpovědím. Vedoucí pracovníci se evidentně cítí být lépe obeznámeni s cíli společnosti než zaměstnanci. Informování o cílech podniku by se však mělo týkat pracovníků všech organizačních stupňů. Vzhledem k uvedeným zjištěním lze v současné době hovořit o neuspokojivé komunikaci podnikových cílů.

Obr. č. 14: Informovanost o cílech firmy - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

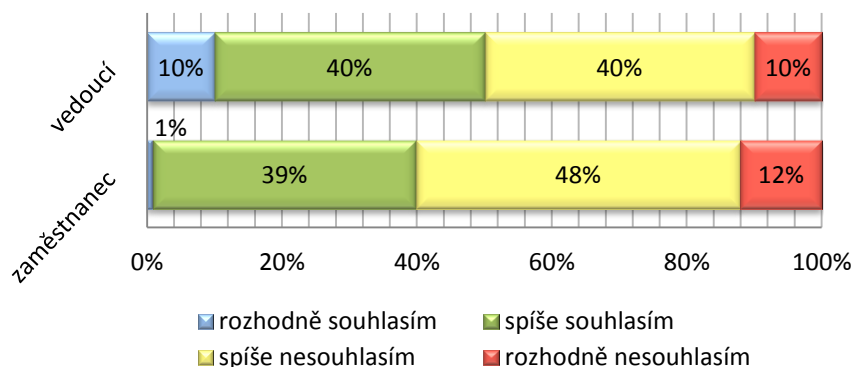
2. *Pro potřeby mé práce mám k dispozici dostatek informací včas a v požadované kvalitě.*

Kvalitní a včasné informace jsou důležité pro efektivní vykonání pracovních povinností. Druhá otázka průzkumu však vykazuje větší měrou negativní odpovědi. 60% dotázaných s daným výrokiem spíše nebo rozhodně nesouhlasí. Ke své práci tedy nemají dostatek informací včas a v požadované kvalitě. Možnost „rozhodně souhlasím“ zvolilo pouze 2% respondentů.

Obr. č. 15: Informace pro pracovní činnost

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

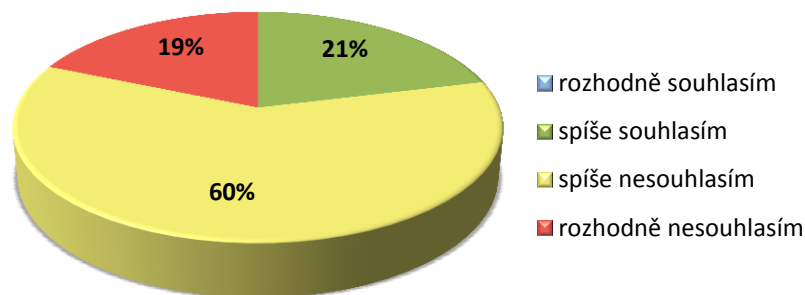
Z analýzy odpovědí rozdělených podle pracovního zařazení lze pozorovat mírné rozdíly mezi vedoucími a zaměstnanci. 50% vedoucích rozhodně či spíše souhlasí, dalších 50% vedoucích spíše či rozhodně nesouhlasí. U zaměstnanců uvedlo nesouhlasný postoj 60% respondentů. Z uvedeného lze konstatovat nepříliš uspokojivou situaci s množstvím informací pro výkon práce.

Obr. č. 16: Informace pro pracovní činnost - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

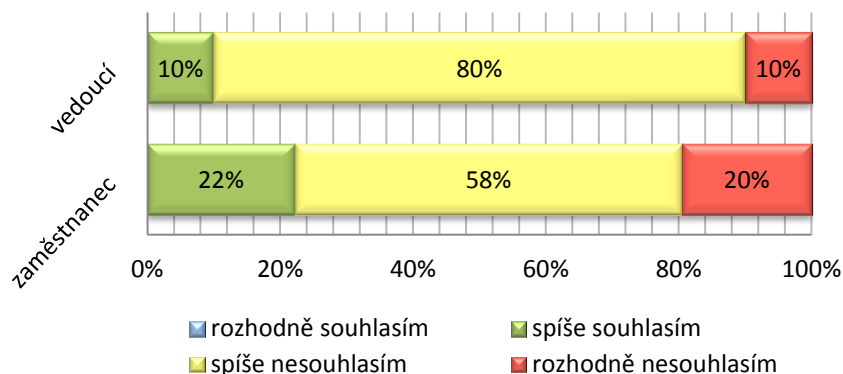
3. Společnost vynakládá dostatečné úsilí, aby zjistila postoj a názory zaměstnanců.

Následující graf zobrazuje, jak pracovníci vnímají možnost vyjadřovat názor vznášet a připomínky směrem k vedení. Zajímavé je, že ani jeden respondent nevedl možnost „rozhodně souhlasím“. 60% dotázaných spíše nesouhlasí s uvedeným tvrzením. 19% dokonce rozhodně nesouhlasí.

Obr. č. 17: Zjišťování názorů a postojů

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

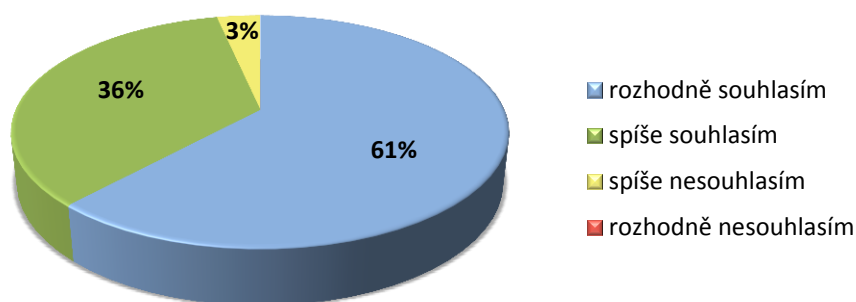
Rozdělením odpovědí z hlediska pracovní pozice nebyly zjištěny výrazné rozdíly. Z odpovědí je patrná nespokojenost všech pracovníků s úsilím, kterým jsou zjišťovány jejich názory a připomínky. V rámci analýzy mikroprostředí bylo již upozorněno na nekomplexní systém řešení připomínek a stížností pracovníků. Výsledné odpovědi tuto slabou stránku potvrzují.

Obr. č. 18: Zjišťování názorů a postojů - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4. *Komunikace s mými spolupracovníky je pro moji práci velmi důležitá a často si vyměňujeme informace.*

Výměna informací mezi spolupracovníky je na dobré úrovni. Následující graf ukazuje, že celkově s daným výrokiem souhlasí 97% respondentů. 61% dotázaných dokonce rozhodně souhlasí. Pouze 3% pracovníků vyjadřuje nesouhlasný postoj. Žádný respondent neoznačil ve svých odpovědích možnost „rozhodně nesouhlasím“.

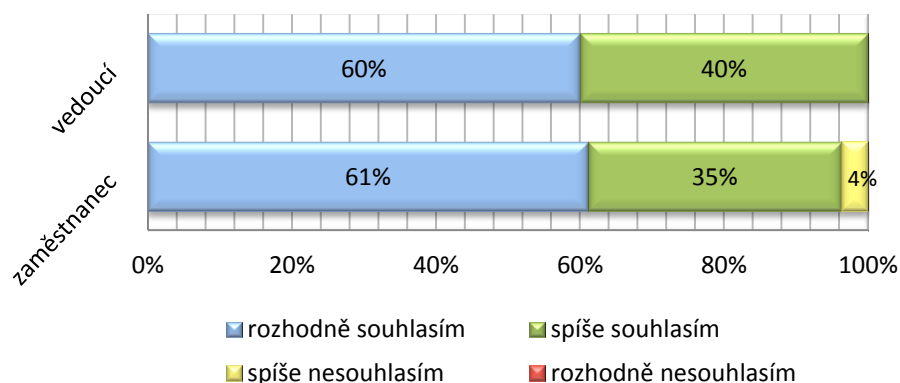
Obr. č. 19: Výměna informací mezi spolupracovníky

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Následující graf zobrazuje zvláště odpovědi vedoucích pracovníků a zaměstnanců. Všichni dotazovaní vedoucí pracovníci rozhodně či spíše souhlasí s tím, že komunikace se spolupracovníky je důležitá a probíhá mezi nimi výměna informací. V 60% případů převažuje varianta „rozhodně souhlasím“.

U zaměstnanců lze pozorovat 4% respondentů, kteří s tvrzením spíše nesouhlasí. Tito zaměstnanci nemusejí považovat výměnu informací se svými spolupracovníky za důležitou vzhledem k povaze jejich práce. Nemusí se tak nutně jednat o neuspokojivou komunikaci. Vzhledem k výrazně převažujícím kladným odezvám lze považovat úroveň horizontální komunikace mezi spolupracovníky za velmi uspokojivou.

Obr. č. 20: Výměna informací mezi spolupracovníky - dle pracovního zařazení

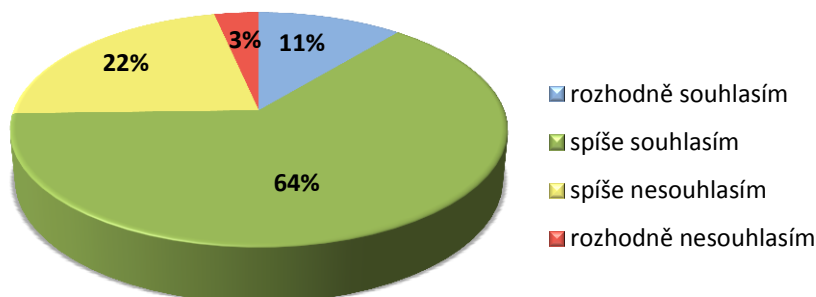


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5. Komunikace s ostatními úseky společnosti je pro moji práci na dostatečné úrovni.

Komunikace mezi jednotlivými úseky je důležitá pro plynulý průběh a plnění projektů. Následující graf zobrazuje spokojenost pracovníků s komunikací s ostatními úseky. V odpovědích výrazně převyšují souhlasné názory. 75% respondentů se domnívá, že komunikační systém mezi úseky společnosti je na uspokojivé úrovni. 25% dotazovaných pracovníků s tímto názorem nesouhlasí.

Obr. č. 21: Komunikace s ostatními úseky

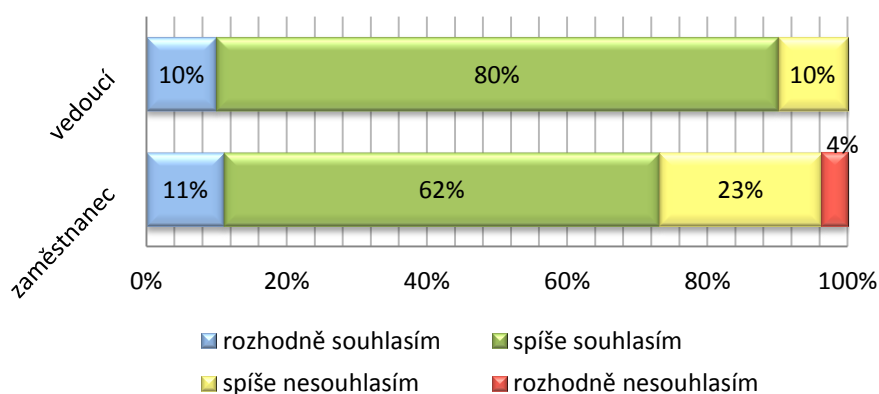


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Nároky na komunikaci s ostatními úseky mohou být odlišné pro vedoucí a zaměstnance. Charakter práce vedoucích vyžaduje častěji spolupráci s vedením ostatních úseků, nároky na komunikaci mezi úseky jsou tedy vyšší a výměna informací je nepostradatelnou součástí jejich práce.

Rozčleněním odpovědí podle pracovních pozic lze shledat mírné rozdíly mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Pouze 10% vedoucích pracovníků nepovažuje současnou komunikaci mezi úseky za dostatečnou. Zaměstnanci jsou s komunikací mezi úseky a útvary o něco méně spokojeni. Přesto 73% zaměstnanců považuje komunikaci mezi úseky za dostatečnou. Z následujícího grafu je zřejmé, že výrazně převažuje spokojenost se stávající úrovní komunikace jak u zaměstnanců, tak u vedoucích pracovníků.

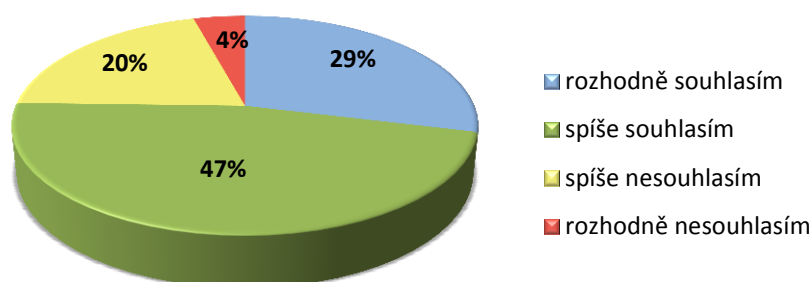
Obř. ř. 22: Komunikace s ostatními úseky - dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

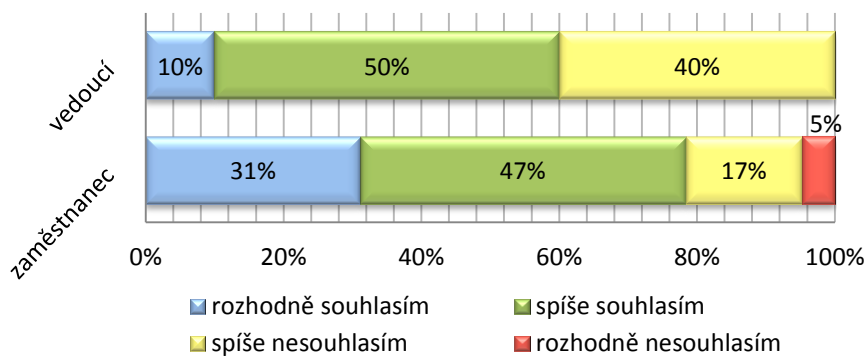
6. *Při své práci získávám od nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu.*

Úroveň komunikace mezi nadřízeným a podřízeným může výrazně ovlivnit motivaci pracovníků. Nadřízení by svým zaměstnancům měli poskytovat informace o tom, jak uspokojivě plní své pracovní povinnosti. Na základě zpětné vazby získají pracovníci přehled o jejich silných a slabých stránkách a mohou se soustředit na zvyšování jejich výkonu. Uvedený graf upozorňuje na pozitivní vnímání uvedeného tvrzení. 76% respondentů souhlasí s tím, že od svého nadřízeného získává pravidelně zpětnou vazbu. S výrokem nesouhlasí 24% dotazovaných, z toho 4% rozhodně nesouhlasí.

Obr. č. 23: Pravidelná zpětná vazba od nadřízeného

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Následující graf poukazuje na rozdíly v odpovědích vedoucích pracovníků a zaměstnanců společnosti ŠT. Z odpovědí vyplývá, že zpětnou vazbu od svých nadřízených získávají více zaměstnanci. 78% zaměstnanců rozhodně či spíše souhlasilo s daným tvrzením. U vedoucích pracovníků je míra zpětné vazby od nadřízeného o něco nižší. Souhlasné reakce vedoucích tvoří 60% odpovědí.

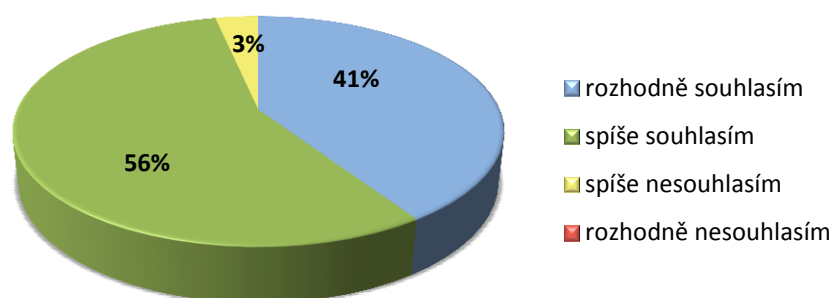
Obr. č. 24: Pravidelná zpětná vazba od nadřízeného - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Vztahy na pracovišti, vztah k zaměstnavateli

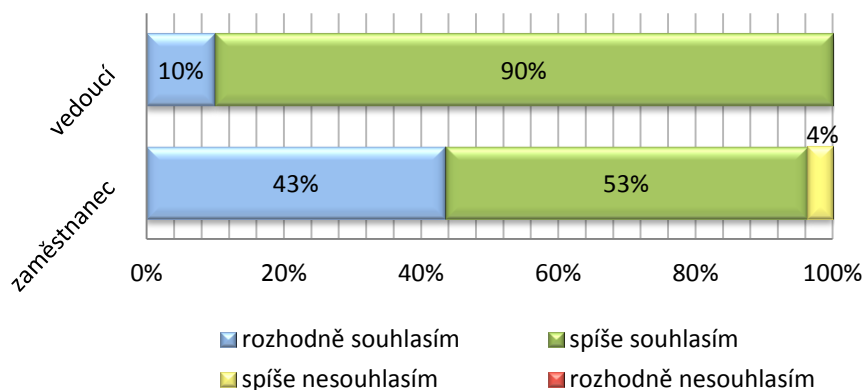
7. Na pracovišti převažuje přátelské prostředí.

V další otázce se respondenti vyjadřovali k atmosféře na pracovišti. Přátelská atmosféra přispívá k vyšší produktivitě pracovníků. Většina dotazovaných pracovníků (97%) souhlasí s faktem, že na pracovišti převažuje přátelské prostředí. Pouze 3% pracovníků s výrokem spíše nesouhlasí. Žádný respondent neuvedl možnost „rozhodně nesouhlasím“.

Obr. č. 25: Přátelské pracovní prostředí

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

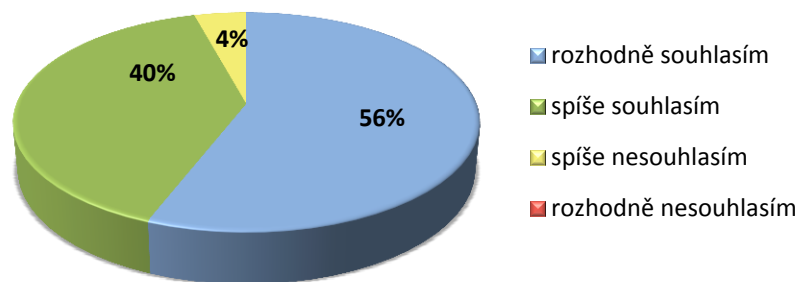
Analýza této otázky dle pracovního zařazení neprokázala významné rozdíly mezi hodnocením pracovního prostředí u vedoucích pracovníků a zaměstnanců. Nepatrně příznivější hodnocení pracovního prostředí lze pozorovat u vedoucích pracovníků, v jejichž odpovědích se neobjevil žádný negativní postoj. Nicméně i u zaměstnanců panuje dle výsledků šetření velmi přátelské prostředí.

Obr. č. 26: Přátelské pracovní prostředí - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

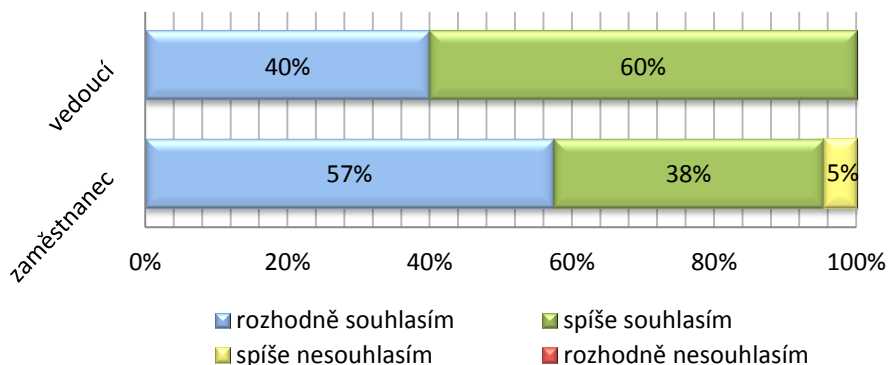
8. S kolegy na pracovišti jsme si ochotni navzájem při práci pomáhat.

Z následujícího grafu je patrné pozitivní vnímání vztahů na pracovišti. 96% pracovníků uvádí, že jsou ochotni si s kolegy navzájem pomáhat. Tento fakt přispívá k pozitivní atmosféře na pracovišti a jejímu kladnému hodnocení.

Obr. č. 27: Vzájemná pomoc mezi spolupracovníky

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

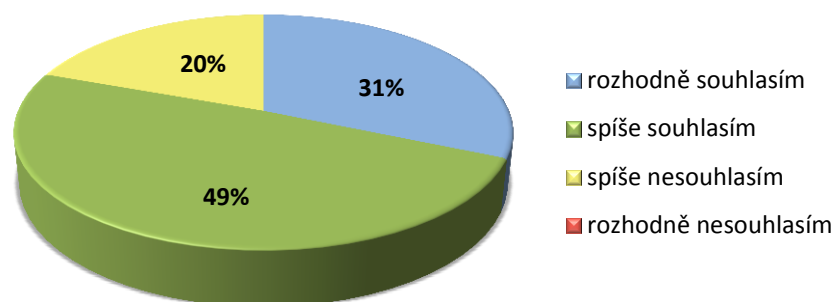
Odpovědi vedoucích pracovníků a zaměstnanců se stejně tak jako u předchozí otázky příliš neliší. U vedoucích se jeví ochota vzájemné pomoci mírně čtenější. Zaměstnanci uvádějí souhlasné odpovědi v 95 %. U vedoucích pracovníků souhlasí s tvrzením 100% respondentů. Z uvedeného lze vyvodit vysokou míru kolegiálnosti ve společnosti.

Obr. č. 28: Vzájemná pomoc mezi spolupracovníky - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

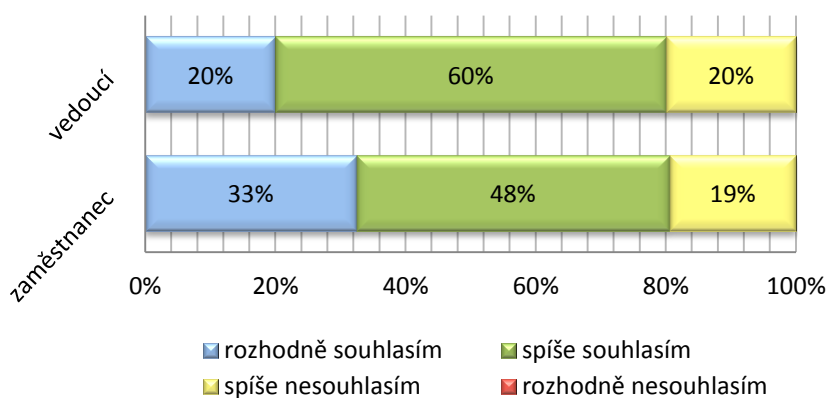
9. Můj nadřízený má dostatečnou autoritu pro efektivní vedení.

S přátelskou atmosférou a dobrými vztahy na pracovišti souvisí také otázka autority. Nadřízený by se měl podílet na vytváření příjemného pracovního prostředí do určité míry. Ve vztahu s podřízeným by si měl uchovat také jistou míru respektu. V následujícím grafu je zobrazeno, jaký vztah má pracovník ke svému nadřízenému. Dle 80% dotázaných má jejich nadřízený dostatečnou autoritu. 20% respondentů s tímto výrokem spíše nesouhlasí.

Obr. č. 29: Autorita nadřízeného

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Podobně jako v předešlých otázkách tohoto oddílu se odpovědi vedoucích pracovníků a zaměstnanců víceméně shodují. Rozhodně či spíše souhlasí 80% vedoucích. U zaměstnanců souhlasné odpovědi dosahují 81%. Žádný respondent nevedl odpověď „rozhodně nesouhlasím“.

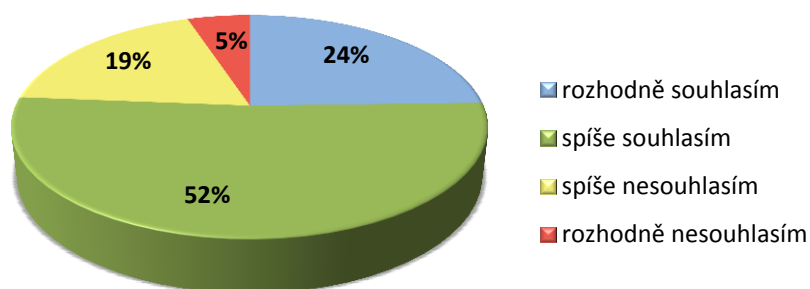
Obr. č. 30: Autorita nadřízeného - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

10. *Jednání mého nadřízeného je ke všem pracovníkům spravedlivé.*

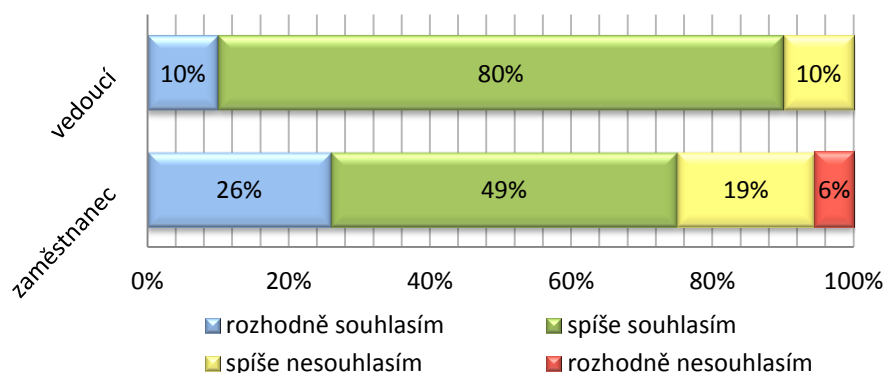
Z následujícího grafu je možné vysledovat, jak pracovníci vnímají chování svého nadřízeného. Nespravedlivé jednání nadřízeného k pracovníkům může způsobovat konflikty na pracovišti a nepřátelskou atmosféru.

76% pracovníků souhlasí se skutečností, že nadřízený jedná s pracovníky spravedlivě. S výrokem nesouhlasí 24% dotázaných, z toho 5% rozhodně nesouhlasí.

Obr. č. 31: Spravedlivé jednání nadřízeného

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

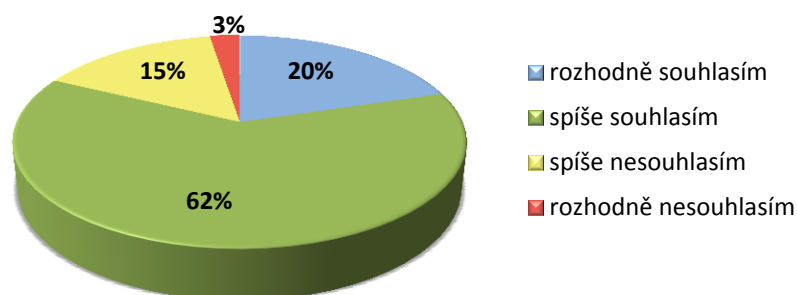
Při rozdělení odpovědí podle jednotlivých pozic je zřejmé, že odpověď „rozhodně nesouhlasím“ uvedli pracovníci z řad zaměstnanců. Nicméně jak u zaměstnanců, tak vedoucích pracovníků převládají souhlasné odpovědi. Lze usuzovat, že pracovníci vnímají jednání svých nadřízených pozitivně.

Obr. č. 32: Spravedlivé jednání nadřízeného - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

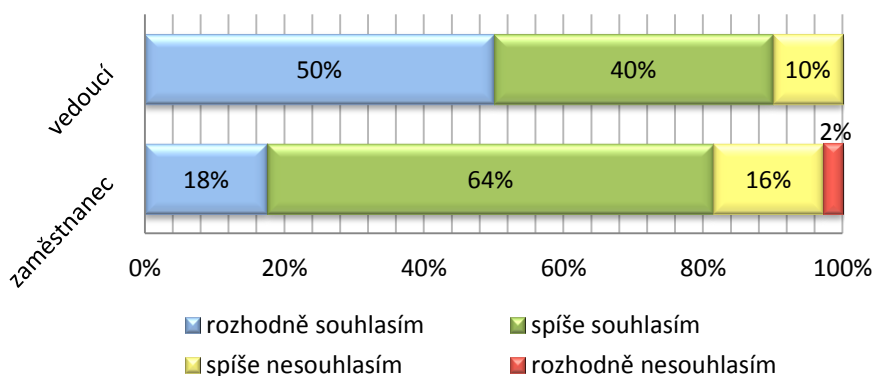
11. Jsem pyšný/á na to, že pracuji pro ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

Následující graf zobrazuje, jak jsou pracovníci společnosti hrdí na to, že pro firmu pracují. Pokud jsou pracovníci pyšní na práci v podniku, lze očekávat jejich pevnou věrnost a loajalitu vůči firmě. 82% respondentů je pyšných na to, že ve ŠT pracují. 18% s daným výrokem spíše nebo rozhodně nesouhlasí. Výsledky šetření vykazují pozitivní vztah pracovníků k zaměstnavateli, což přispívá k příznivému sociálnímu klimatu společnosti.

Obr. č. 33: Hrdost pracovníků na působení ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Při podrobnějším rozboru otázky nejsou patrné výrazné rozdíly mezi vedoucími a zaměstnanci společnosti. Ačkoli u zaměstnanců 2% rozhodně nesouhlasí s danou formulací, pozitivní odpovědi výrazně převažují.

Obr. č. 34: Hrdost pracovníků na působení ve firmě - dle pracovního zařazení

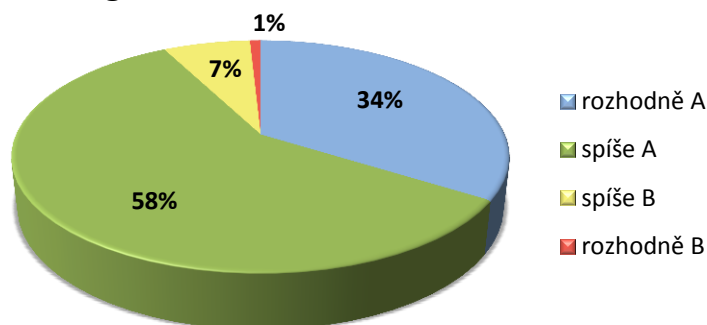
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

12. Označte, prosím, který z výroků A nebo B je pro Vás bližší?

Výrok A: Při výkonu práce dělám výrazně více, než bych musel/a.

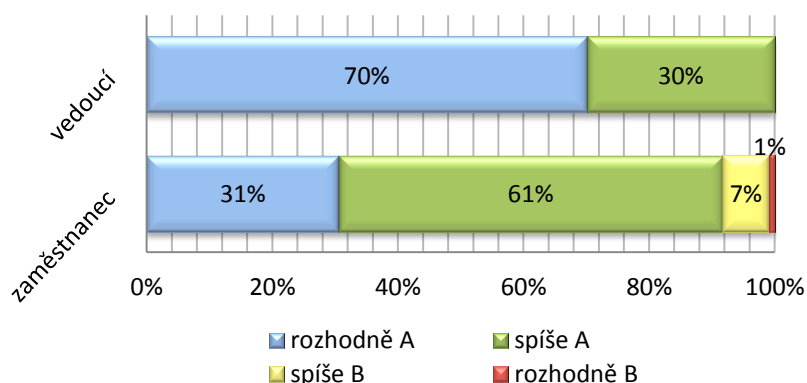
Výrok B: Při výkonu práce dělám jen to, co je nutné.

Analýzou odpovědí na další otázku dotazníku je možné zjistit, jaká je angažovanost pracovníků při výkonu jejich činnosti. Většina respondentů (92%) uvádí, že v práci dělá více, než musí. Pouze 8% souhlasí s tím, že v práci dělá pouze to, co je nutné.

Obr. č. 35: Pracovní angažovanost

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

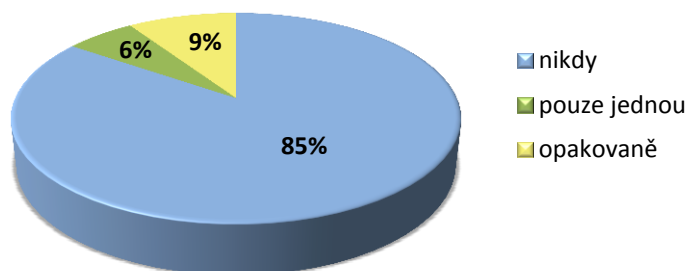
Všichni dotazovaní vedoucí pracovníci se domnívají, že pracují více než by museli. Rozhodně více se v práci angažuje 70% vedoucích pracovníků, spíše se k tomuto tvrzení přiklání zbylých 30%. Nikdo z vedoucích pracovníků se nepřiklání k výroku B. Zaměstnanci v odpovědích uvádějí obdobný názor na pracovní angažovanost. Pouze 8% zaměstnanců dělá v práci jen to, co je nutné.

Obr. č. 36: Pracovní angažovanost - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

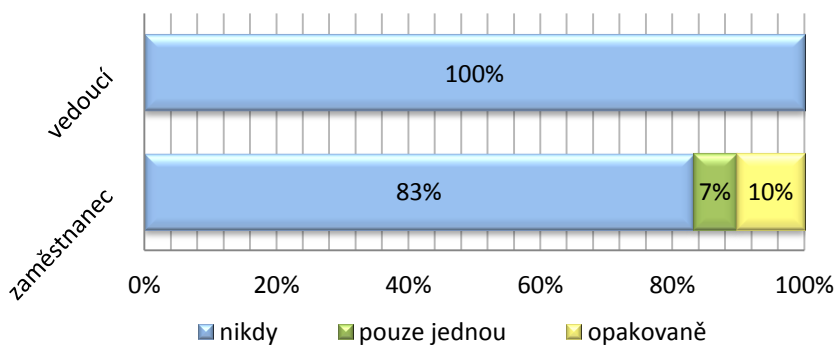
13. Kolikrát jste se při Vaší práci za poslední rok setkal/a s šikanou, ať šlo o Vás či Vaše kolegy?

Vztahy na pracovišti mohou být narušovány šikanou ze strany nadřízeného i mezi spolupracovníky. Z průzkumu ve společnosti ŠT vyplynulo, že 85% dotázaných se se šikanou na pracovišti nikdy nesetkalo. Přestože se zdá být tento stav pozitivní, 6% dotázaných uvedlo, že se se šikanou dostali jednou do kontaktu. 9% respondentů se s tímto jevem potýkalo dokonce opakovaně.

Obr. č. 37: Šikana na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Hlubší zkoumání prokázalo, že s šikanou na pracovišti se opakovaně setkalo 10% zaměstnanců. 7% zaměstnanců má s tímto jevem pouze jednu zkušenost. Z dotazníků však není možné zjistit, zda osoby bylo přímo terčem šikany nebo „pouze“ svědky. U vedoucích nebyl kontakt se šikanou zaznamenán.

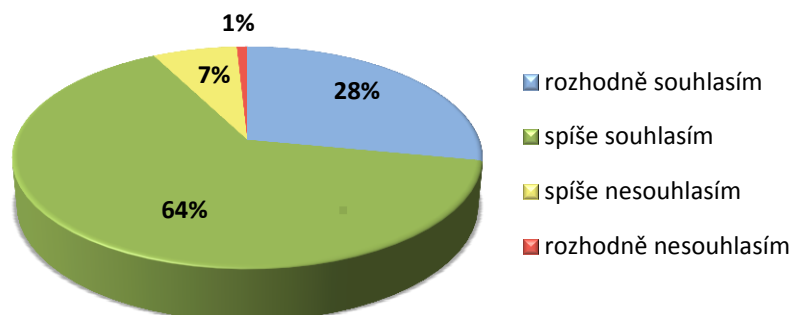
Obr. č. 38: Šikana na pracovišti - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pracovní podmínky, organizace práce

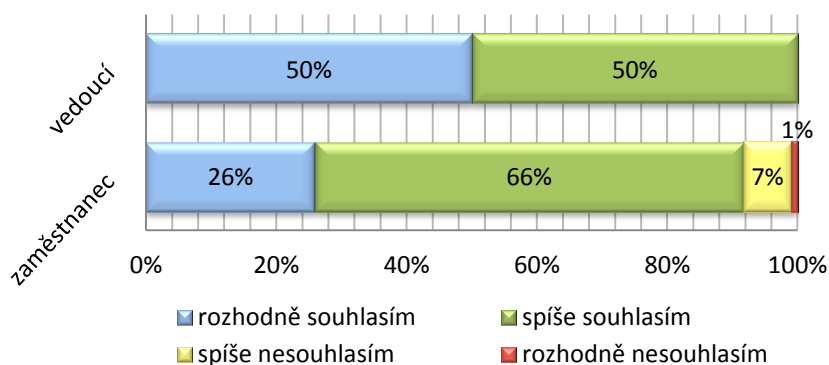
14. Mám možnost ovlivnit rozložení pracovní doby.

Možnost rozložení pracovní doby znamená pro pracovníky větší volnost při vykonávání jejich činností. Čas na práci si mohou organizovat částečně sami podle svých možností. Z průzkumu vyplývá, že ve společnosti ŠT mají zaměstnanci možnost ovlivnit pracovní dobu. S výrokem souhlasí 92% respondentů, nesouhlasí pouze 8% pracovníků. Nesouhlasné postoje mohou být zapříčiněny tím, že pracovníci vnímají současný stav možnosti rozložení pracovní doby za velmi omezený.

Obr. č. 39: Možnost ovlivnění rozložení pracovní doby

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

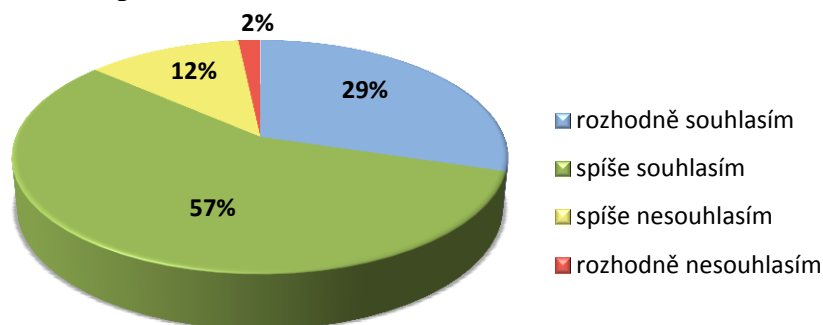
Průzkum dále ukazuje, že možnost rozložit si pracovní dobu mají ve větší míře vedoucí pracovníci, kteří ve všech případech rozhodně či spíše souhlasili. Nesouhlasné odpovědi pocházejí z řad zaměstnanců.

Obr. č. 40: Možnost ovlivnění rozložení pracovní doby - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

15. Moje práce je velmi pestrá.

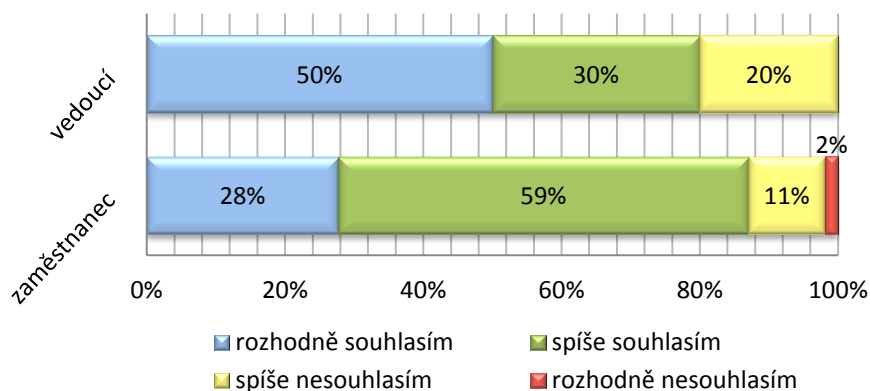
Spokojenost pracovníků ovlivňuje dále pestrost pracovní náplně. Většina (86%) pracovníků společnosti ŠT vnímá svou pracovní náplň jako velmi pestrou, 14% pracovníků s výrokem nesouhlasí.

Obr. č. 41: Pestrost práce

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Analýza podle pracovního zařazení odhaluje skutečnost, že zaměstnanci považují svou práci za pestrou o něco čteněji než vedoucí pracovníci. U zaměstnanců se souhlasné odpovědi objevují v 87%.

Nepatrně nižší počet souhlasných odpovědí u vedoucích pracovníků může být zapříčiněn charakterem vedení. Pestrost práce si vedoucí pracovník částečně určuje sám tím, jak pracovní úkoly deleguje nebo naopak sám vykonává.

Obr. č. 42: Pestrost práce - dle pracovního zařazení

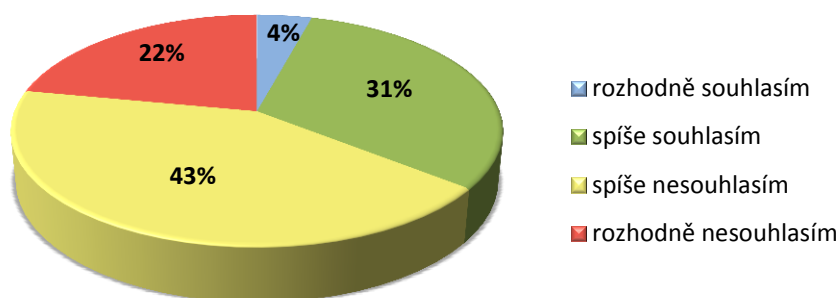
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

16. Na oddělení je dostatek pracovníků pro zvládnutí práce.

V této otázce je zkoumáno, zda zaměstnanci považují současný počet pracovníků v daném oddělení za dostatečný. Pokud je na oddělení nedostatek pracovníků, může docházet k přetěžování pracovníků, vzniku stresových situací, roste riziko vzniku chyb a tato situace přispívá k nepříznivému sociálnímu klimatu.

Následující graf zobrazuje, že respondenti vnímají počet pracovníků jednotlivých oddělení za nedostatečný. Se současným stavem je nespokojeno 65% dotazovaných. Pouze 4% rozhodně souhlasí se skutečností, že na oddělení pracuje dostatek zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že pracovníci většinou nevedli úsek, ve kterém pracují, není možné určit, na kterém úseku je pocíťován nedostatek pracovníků nejvíce.

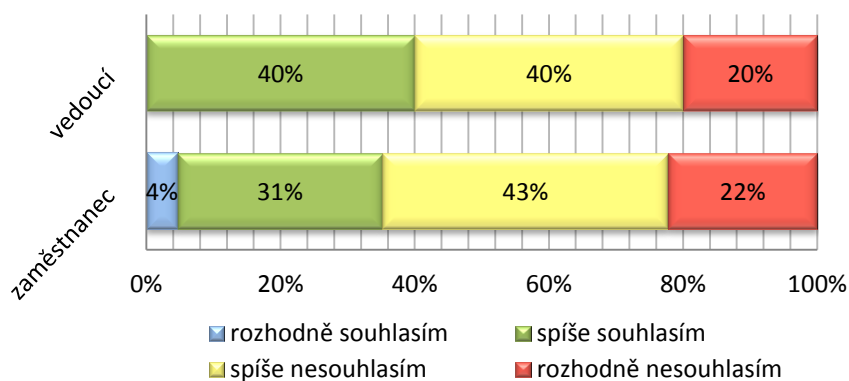
Obr. č. 43: Dostatek pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Vedoucí pracovníci jsou s počtem pracovníků na oddělení spokojeni o něco čteněji než zaměstnanci. Nicméně u obou pracovních kategorií převažuje nesouhlasný postoj s daným tvrzením.

Obr. č. 44: Dostatek pracovníků - dle pracovního zařazení



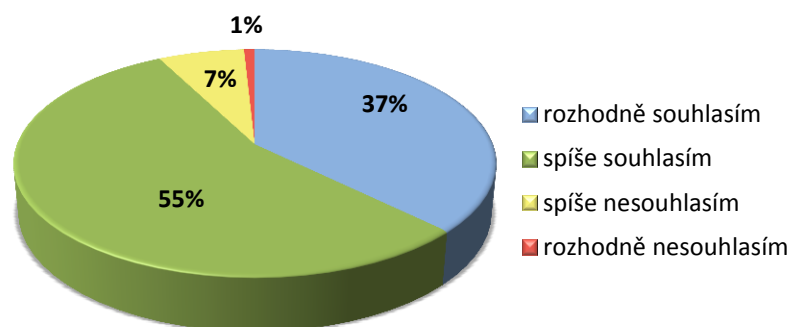
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

17. Musím pracovat velmi rychle pod tlakem stanovených termínů.

Výsledky další otázky dotazníku poukazují na psychickou náročnost práce. 37% respondentů rozhodně souhlasí a 55% spíše souhlasí s tím, že musí pracovat pod tlakem.

Náročnost práce na psychiku je dle výsledků šetření poměrně značná a může souviset s nízkým počtem pracovníků v jednotlivých odděleních společnosti.

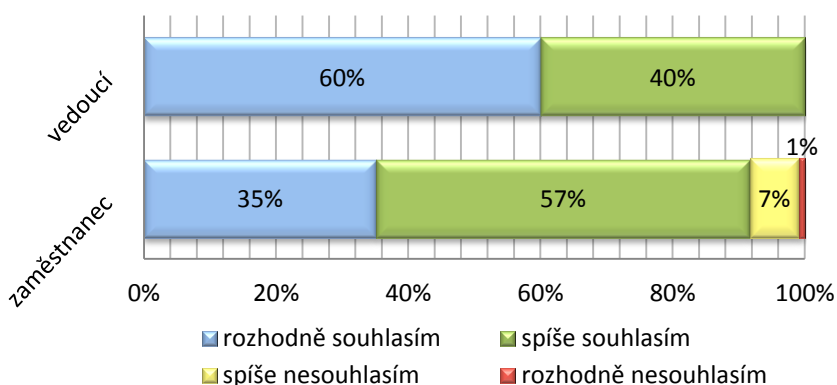
Obr. č. 45: Práce pod tlakem



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Při podrobnějším rozboru lze pozorovat, že všichni vedoucí pracovníci mají pocit práce pod tlakem. Dokonce 60% vedoucích rozhodně souhlasí s daným tvrzením. U zaměstnanců převažuje v 57% odpověď „spíše souhlasím“.

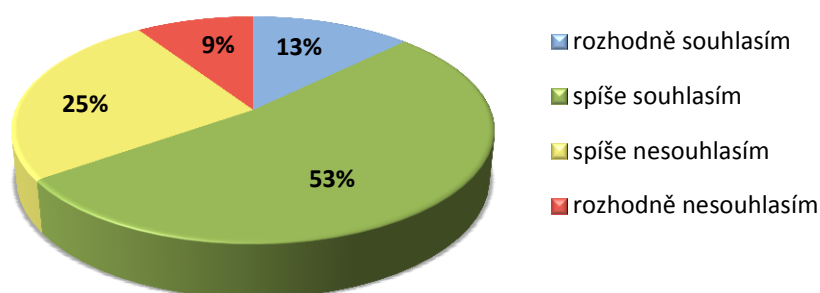
Obr. č. 46: Práce pod tlakem - dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

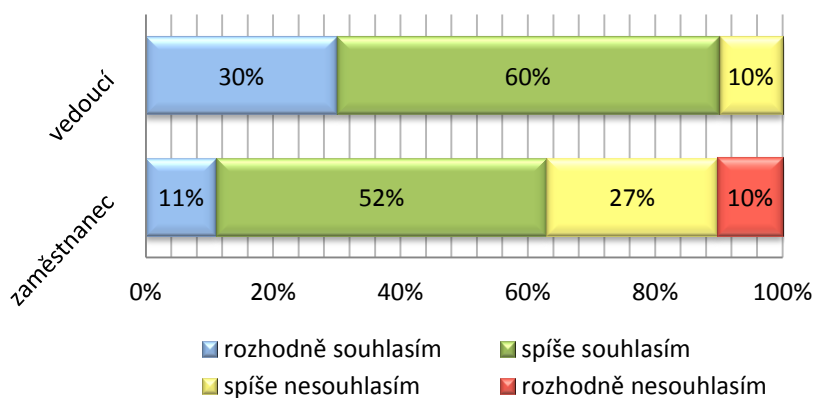
18. Firma mi poskytuje dostatek příležitostí pro vzdělávání a školení.

V rámci pracovních podmínek je důležité sledovat, jaké společnost vytváří předpoklady pro zvyšování odborných způsobilostí pracovníků. Možností vzdělávání poskytuje společnost ŠT dle 66% dotazovaných pracovníků dostatek. Ostatní respondenti (34%) nepovažují vzdělávací systém za dostatečný.

Obr. č. 47: Příležitosti pro vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Poměrně výrazný rozdíl v odpovědích je možné sledovat při rozdělení do pracovních kategorií. Zatímco 90% vedoucích pracovníků se cítí být se vzdělávacím systémem spokojeni, u zaměstnanců spokojenost vyjadřuje 63% respondentů. Otázkou je, zda společnost poskytuje více školení zaměřených na vedoucí pozice nebo školení zaměstnancům poskytuje dostatek, ale jedná se o neefektivní komunikaci nabízených vzdělávacích programů směrem k zaměstnancům.

Obr. č. 48: Příležitosti pro vzdělávání - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

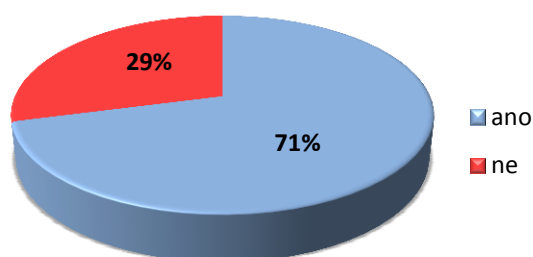
19. Za posledních 12 měsíců jsem absolvoval/a nějaké školení.

Následující graf zobrazuje, zda se pracovníci za posledních 12 měsíců zúčastnili školení. Patrná je výrazně převládající kladná odpověď. Mohlo by se zdát, že záporné odpovědi 29% respondentů pochází z řad pracovníků, kteří v předchozí otázce nepovažovali vzdělávací systém za dostatečný. Při hlubší analýze však nebyl prokázán

jednoznačný vztah mezi těmito odpověďmi. Řada pracovníků spokojených se vzdělávacím programem uvedla, že neabsolvovali za poslední rok žádné školení.

To, jak vnímají zaměstnanci možnost vzdělávání je velmi subjektivní. Pro každého zaměstnance je poskytovaná míra školení jinak uspokojivá. Některý zaměstnanec považuje za dostatek příležitostí školení několikrát za rok, jiný může být spokojen se školením jednou za 2 roky.

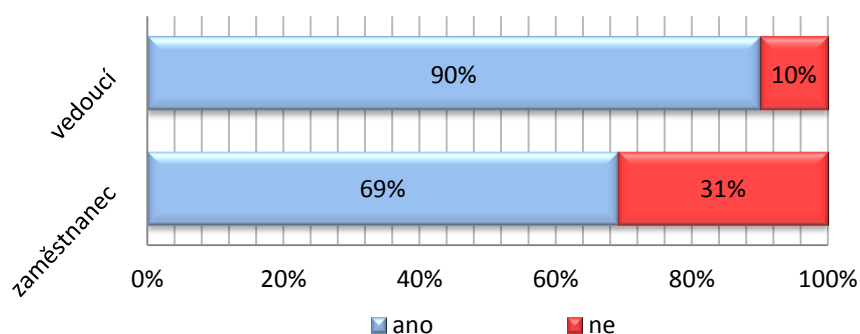
Obr. č. 49: Účast na školení



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Za poslední rok se školení zúčastnili téměř všichni respondenti z řad vedoucích pracovníků (90%). U zaměstnanců lze sledovat nižší procento kladných odpovědí.

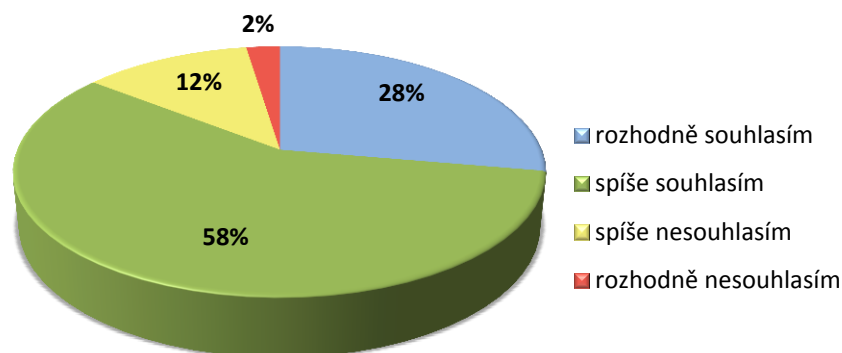
Obr. č. 50: Účast na školení - dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

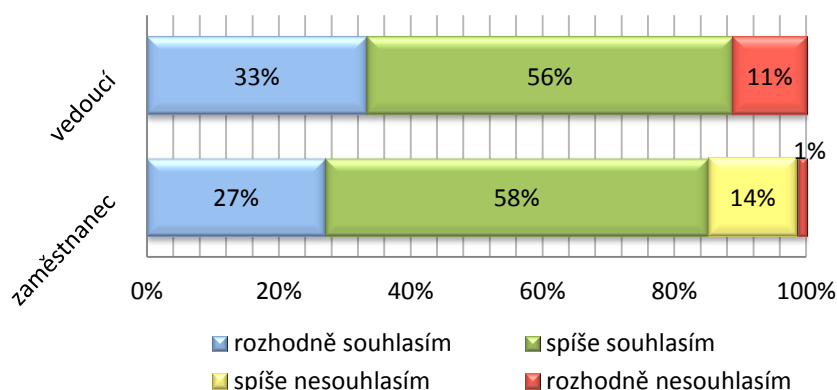
20. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ANO, byla tato školení celkově užitečná?

Pracovníci, kteří se za poslední rok zúčastnili školení, hodnotili efektivitu dané vzdělávací aktivity. Většina respondentů se shoduje na užitečnosti absolvované události. 14% dotazovaných nepovažuje školení za produktivní.

Obr. č. 51: Užitečnost školení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Hodnocení školících aktivit nevykazuje výrazné rozdíly v odpovědích zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Vzhledem k převažujícím kladným ohlasům lze považovat poskytované vzdělávací aktivity za užitečné.

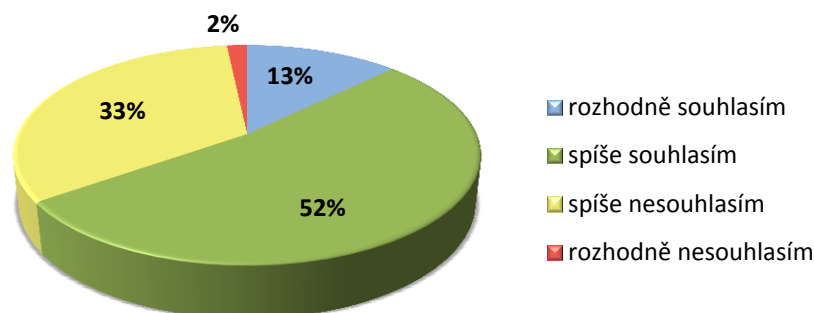
Obr. č. 52: Užitečnost školení - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Vedení lidí

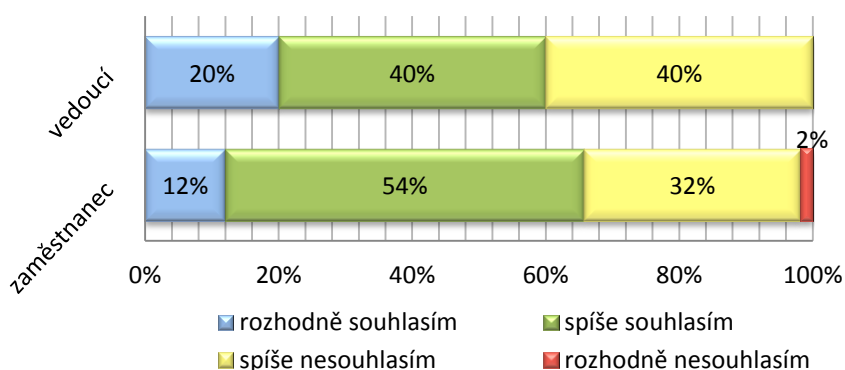
21. Nadřízený zjišťuje názory a myšlenky ostatních pracovníků a následně jich využívá.

Styl vedení lze rozpoznat podle toho, jak nadřízený komunikuje se svými pracovníky, zda se zajímá o jejich nápady a jak je využívá. Respondenti se v 65% přiklánějí k souhlasnému názoru daného tvrzení. 35% dotazovaných se domnívá, že jejich nadřízený se nezajímá o názory pracovníků. Pouze dva pracovníci se přiklonili k možnosti „rozhodně nesouhlasím“.

Obr. č. 53: Zjišťování a využívání názorů

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Souhlasný názor převažuje jak u vedoucích pracovníků, tak u zaměstnanců. Kladně se o něco více vyjadřují zaměstnanci. 12% zaměstnanců rozhodně souhlasí, 54% spíše souhlasí s tvrzením.

Obr. č. 54: Zjišťování a využívání názorů - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

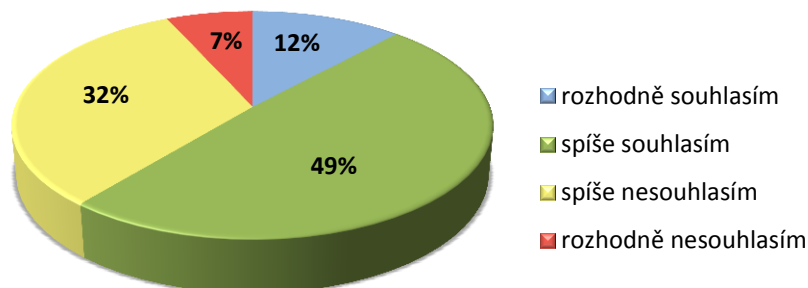
22. Můj nadřízený dobře stanovuje osobní cíle pro své zaměstnance.

Pracovníkům společnosti ŠT stanovují osobní cíle jejich nadřízení. Následující graf dokládá, jak jsou pracovníci spokojeni se stanovenými cíli. 61% respondentů je spokojeno s tím, jak nadřízený stanovuje osobní cíle. 39% dotazovaných s výrokem spíše nebo rozhodně nesouhlasí.

Z uvedeného je patrný značný prostor pro zlepšení situace. Špatně stanovené cíle mohou být pro pracovníka frustrující. V případě stanovení příliš náročných cílů dochází k přetížení pracovníka, nezvládnutí pracovní náplně, vzniku chyb a stresových situací.

Naopak při nastavení nenáročných cílů není pracovník motivován ke zvyšování pracovnímu výkonu.

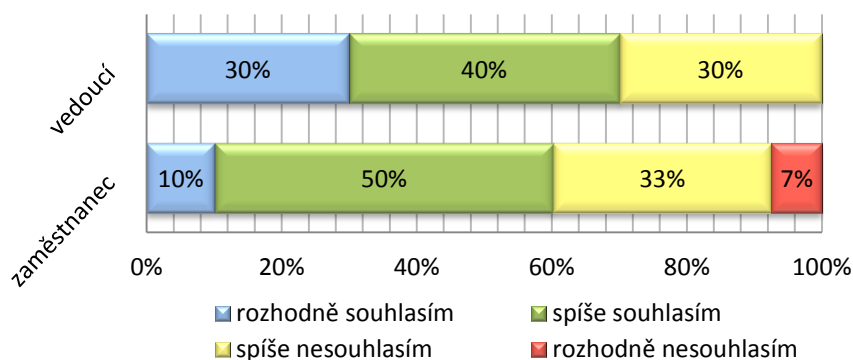
Obr. č. 55: Dobré stanovení osobních cílů



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z rozboru odpovědí dle pracovního zařazení je možné rozpoznat jisté rozdíly. Více spokojeni se cítí vedoucí pracovníci, kteří v 70% rozhodně či spíše souhlasí se skutečností, že nadřízení dobře stanovují cíle. U zaměstnanců převažuje pozitivní hodnocení o něco méně. Oproti vedoucím pracovníkům se u zaměstnanců objevuje odpověď „rozhodně nesouhlasím“, kterou označilo 7% respondentů.

Obr. č. 56: Dobré stanovení osobních cílů - dle pracovního zařazení



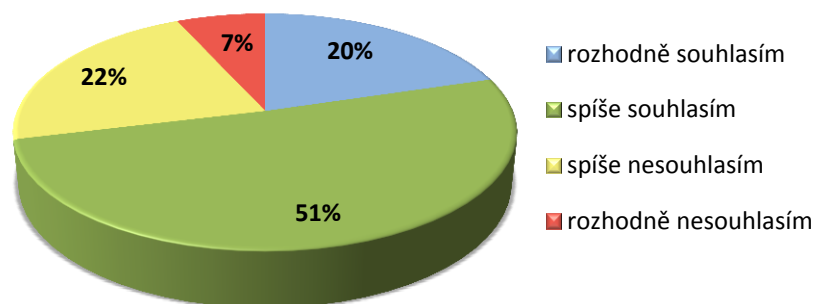
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

23. Nadřízený mi dává prostor pro vytváření změn v oblasti zlepšování pracovních procesů.

Odpovědi na tento výrok poskytnou informace o tom, jaké jsou možnosti zaměstnanců prosazovat změny ve společnosti ŠT a podílet se tak na rozhodovacích činnostech. 51% respondentů spíše souhlasí s tím, že mají možnost vytvářet změny. 20% dotazovaných

rozhodně souhlasí. Možnost zlepšovat pracovní procesy nevnímá 29% respondentů (z toho 22% s tvrzením spíše nesouhlasí, 7% rozhodně nesouhlasí).

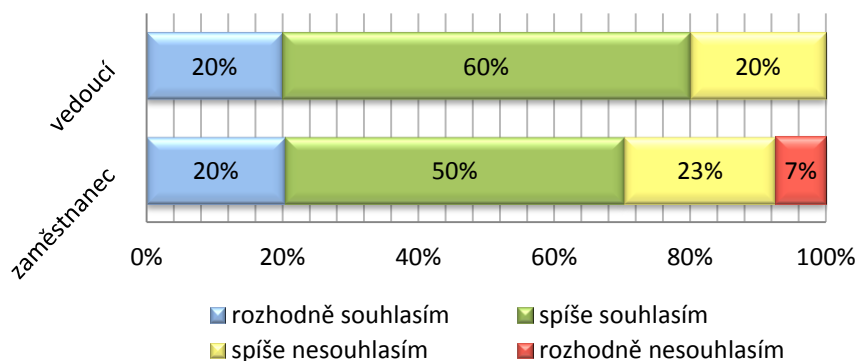
Obr. č. 57: Možnost vytvářet změny



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Při pohledu na následující graf lze pozorovat nepatrné rozdíly v odpovědích zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Lze předpokládat, že vedoucí pracovníci mají více kompetencí pro vykonávání změn, zřejmě z tohoto důvodu také 80% vedoucích pracovníků hodnotí dané tvrzení souhlasem. Zaměstnanci souhlasí s výrokem v 70%.

Obr. č. 58: Možnost vytvářet změny - dle pracovního zařazení



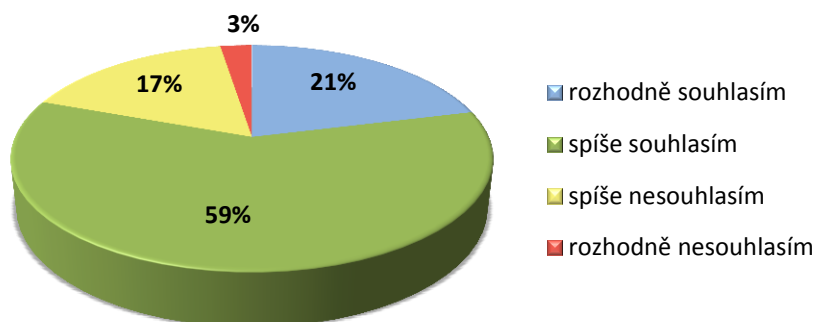
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

24. Vedoucí dává příkazy rámcově a plnění ponechává v kompetenci zaměstnanců.

Z této otázky lze částečně rozpoznat, do jaké míry je styl vedení participativní. Při participativním stylu řízení umožňuje vedoucí zaměstnancům zvolit si vlastní pracovní postup dle svého uvážení a rozhodnutí. Tento styl řízení vede dle [29] ke zvyšování sebevědomí, odbornému růstu a k celkově vyšší motivaci a spokojenosti pracovníků.

Většina respondentů (80%) vyjadřuje souhlas s výše uvedeným tvrzením. 20% dotazovaných pracovníků s výrokem spíše či rozhodně nesouhlasí.

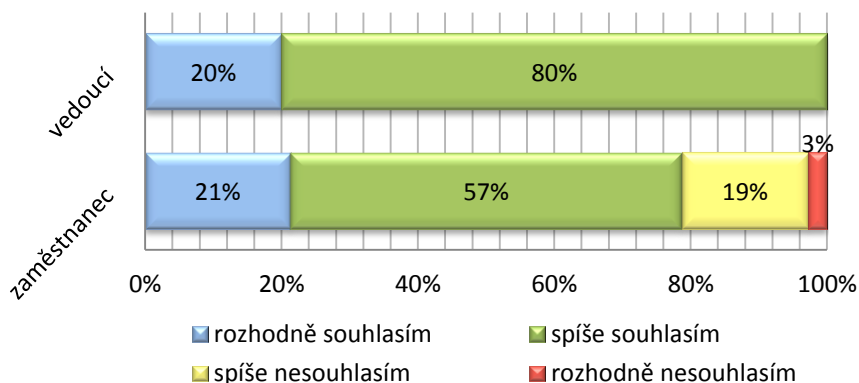
Obr. č. 59: Rámcové zadávání úkolů



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Zajímavý je pohled na odpovědi při jejich rozdělení do pracovních kategorií. Vedoucí pracovníci, kteří sami styl vedení určují, se domnívají, že příkazy dávají pouze rámcově. S tvrzením souhlasilo 100% vedoucích pracovníků. 22% zaměstnanců však s vedoucími pracovníky nesouhlasí.

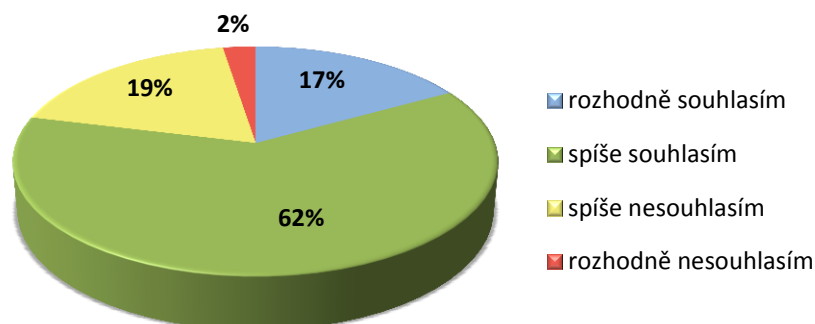
Obr. č. 60: Rámcové zadávání úkolů – dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

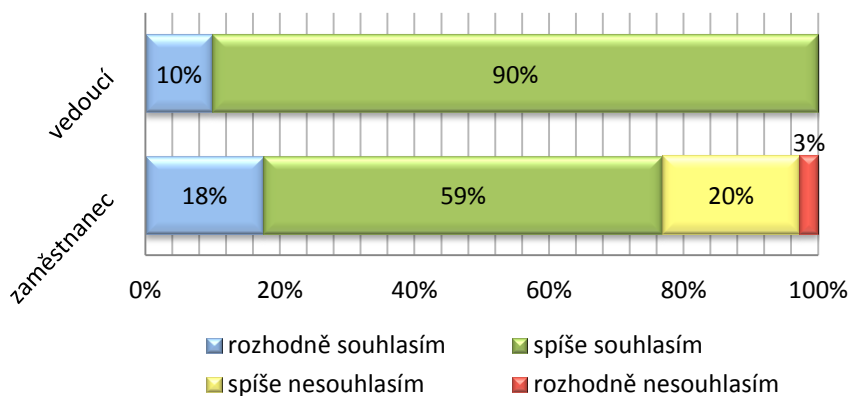
25. *Vedoucí řídí oddělení tak, že dosahuje stanovených cílů včas a v požadované kvalitě.*

V níže uvedeném grafu je možné sledovat názor pracovníků na efektivitu řízení oddělení jeho vedoucími. 79% respondentů poukazuje na dobrou úroveň vedení. Jelikož na řízení oddělení se podílejí vedoucí pracovníci, bude zajímavější sledovat odpovědi rozdělené podle pracovní pozice.

Obr. č. 61: Dobrá úroveň řízení oddělení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Odpovědi zaměstnanců a vedoucích pracovníků se značně liší. Všichni dotazovaní vedoucí pracovníci uvedli, že rozhodně či spíše souhlasí s daným tvrzením. Zaměstnanci tento fakt nepotvrzují. Rozhodně souhlasí 18% z nich, spíše souhlasí 59% zaměstnanců. 23% respondentů z řad zaměstnanců se nedomnívá, že vedoucí řídí oddělení efektivně.

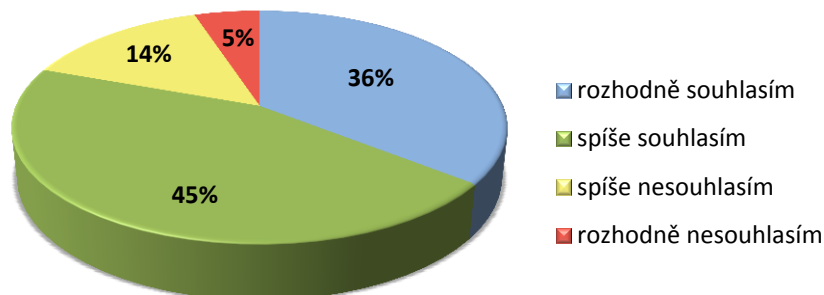
Obr. č. 62: Dobrá úroveň řízení oddělení - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Systém odměňování

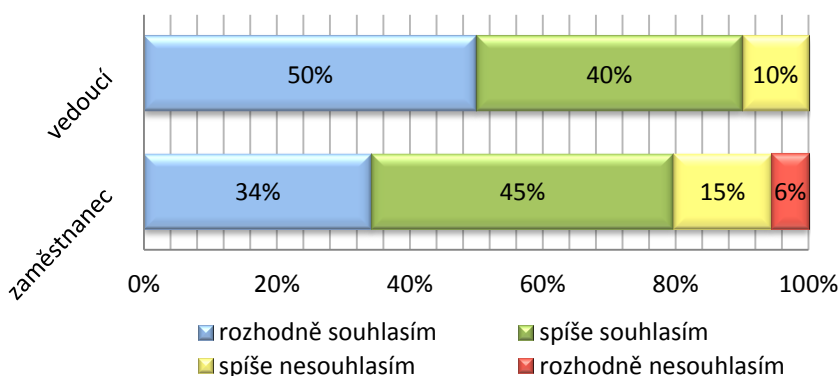
26. *Jsem seznámen/a s tím, jak je vymezeno mé platové ohodnocení.*

Všichni pracovníci by měli znát způsob, jakým je určena jejich mzda. Z průzkumu vyplývá, že 19% pracovníků neví, jak se stanovuje jejich mzda. Z šetření však nelze postihnout, zda se o informaci tito pracovníci nezajímají či k ní nenalezli přístup.

Obr. č. 63: Znalost platového vymezení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

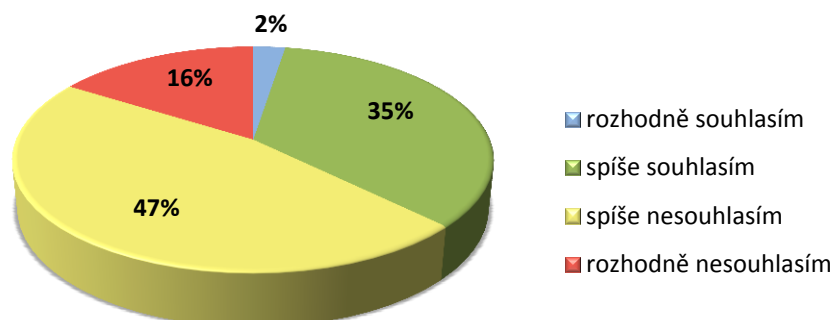
Informovanost o vymezení mzdy je o něco nižší u zaměstnanců. Vedoucí pracovníci vyjadřují s výrokem převážně souhlasný názor. Překvapivě 10% vedoucích pracovníků si není plně vědomo skutečnosti, jak je jejich plat vymezen.

Obr. č. 64: Znalost platového vymezení - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

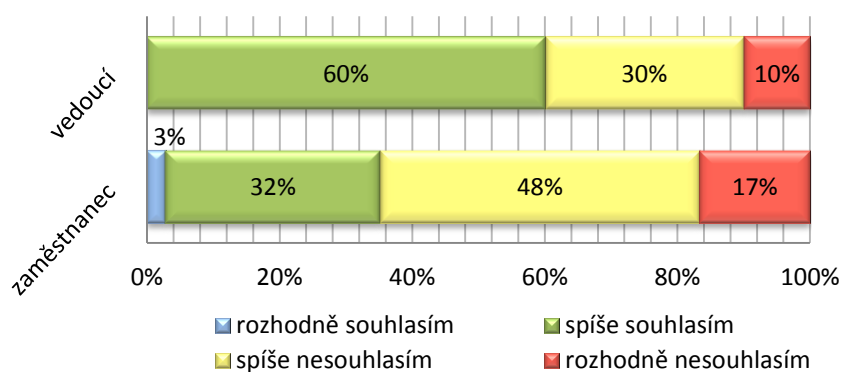
27. *Ve společnosti je respektován přiměřený vztah mezi výkonem a odměnou.*

Mzda pracovníků se skládá z několika částí, jednou z nich je variabilní složka. Jak již bylo zmíněno v analýze mikroprostředí, výkon pracovníků je pravidelně hodnocen nadřazeným a na základě tohoto posudku je vyměřována odměna. Názor pracovníků na vztah pracovního výkonu a odměny ve společnosti ŠT zobrazuje následující graf. Z uvedeného vyplývá, že 63% pracovníků spíše či rozhodně nesouhlasí s výrokem. Přiměřený vztah mezi výkonem a odměnou je v podniku dle 37% pracovníků.

Obr. č. 65: Přiměřený vztah mezi výkonem a odměnou

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Rozklad odpovědí na pracovní kategorie poukazuje na pozitivnější postoj vedoucích pracovníků. 60% vedoucích považuje vztah výkonu a následné odměny za přiměřený. 40% vedoucích s tvrzením nesouhlasí. U zaměstnanců je situace téměř opačná. 35% zaměstnanců vyjadřuje souhlasný postoj, 65% spíše či rozhodně nesouhlasí.

Obr. č. 66: Přiměřený vztah mezi výkonem a odměnou - dle pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

28. Jak jsou pro Vás důležité následující zaměstnanecké výhody (bez ohledu na to, zda je získáváte)?

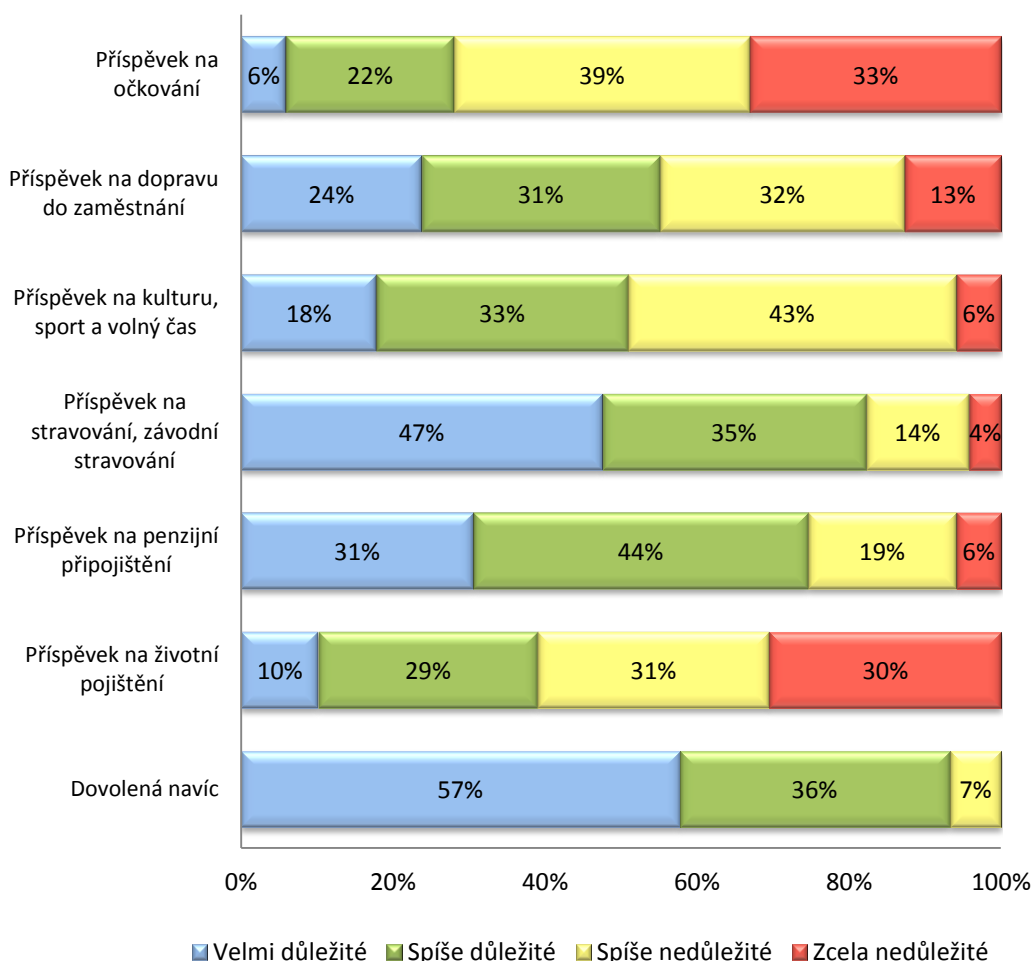
Se systémem odměn souvisí také zaměstnanecké výhody, které společnost ŠT pracovníkům nabízí. Společnost by měla mít informace o tom, jaké benefity jsou pracovníky žádané, a jaký názor mají pracovníci na zaměstnanecké výhody.

Průzkum ve společnosti ŠT ukázal, že většina zmíněných zaměstnaneckých výhod je pro zaměstnance důležitá. Nejvíce podstatná je pro zaměstnance dovolená navíc, pouze pro 7% respondentů není důležitá. Tento benefit společnost poskytuje všem

zaměstnancům. 82% pracovníků považuje za důležité závodní stravování, následně pro 75% je důležitý příspěvek na penzijní připojištění. Oba tyto zmíněné benefity poskytuje společnost všem zaměstnancům. Příspěvek na dopravu by potěšil 55% dotazovaných, tento benefit společnost nenabízí.

Příspěvek na očkování, na kulturu a volný čas a na životní pojištění jsou celkově nejméně důležité benefity, avšak z následujícího grafu je možné vidět, že pro část respondentů jsou rozhodně či spíše důležité.

Obr. č. 67: Důležitost benefitů – souhrnně pro všechny pracovníky



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3.4 Zhodnocení výsledků průzkumu

V následujících odstavcích budou souhrnně zhodnoceny výsledky provedeného průzkumu sociálního klimatu ve společnosti ŠT. Hodnocení bude vypracováno podle jednotlivých navržených oblastí sociálního klimatu.

Komunikace

Komunikační systém společnosti ŠT se zdá být nejvýznamnější slabinou sociálního klimatu. Za největší úskalí interní komunikace lze považovat vertikální komunikaci směrem od vedení k zaměstnancům. Neuspokojivá je zejména míra informovanosti pracovníků o strategických záměrech firmy. Neinformovaní pracovníci jsou z velké části z řad zaměstnanců. U vedoucích pracovníků byla prokázána vyšší míra informovanosti. Z průzkumu dále vyplynulo, že se vedení společnosti příliš nezajímá o názory svých zaměstnanců, s tímto výrokem souhlasili jak zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci. Zpětnou vazbu od nadřízeného získává větší část respondentů, nicméně i zde je znatelný prostor pro možné zlepšení. Příležitost ke zlepšení se skýtá také v množství a kvalitě informací pro výkon práce.

Naopak jako silná stránka se jeví komunikace mezi pracovníky v jednotlivých odděleních. Průzkum upozornil na skutečnost, že pracovníci při své práci považují za důležité komunikovat se svými kolegy a často tak činí. Také mezi úseky společnosti lze hovořit o uspokojivé úrovni komunikace.

Vztahy na pracovišti, vztah k zaměstnavateli

Vztahy mezi pracovníky a k zaměstnavateli lze hodnotit jako velmi uspokojivé. Průzkum poukázal na přátelské vztahy mezi spolupracovníky. Pracovníci si při práci ochotně vypomáhají a na pracovišti panuje příznivá atmosféra. V dotazníku se dokonce objevila pochvalná připomínka poukazující na skvělou spolupráci s kolegy.

Vztahy s nadřízeným jsou taktéž na dobré úrovni. Většina pracovníků považuje jednání svého nadřízeného za spravedlivé. Nadřízený vytváří příjemné prostředí a současně si ve vztahu ke svým zaměstnancům zachovává jistý respekt, což pociťuje většina respondentů.

Vztah pracovníků vůči zaměstnavateli lze považovat za velmi pozitivní. Zaměstnanci jsou vesměs hrdí na to, že pro společnost ŠT pracují. Pracovní angažovanost poukázala na silnou identifikaci pracovníků s podnikem, jelikož významná část pracovníků dělá při své práci více, než musí.

Pracovní podmínky, organizace práce

Za pozitivní hodnocení lze považovat výsledek z oblasti organizace práce. Zaměstnanci mají dle výsledků možnost částečně si rozložit pracovní dobu podle svých potřeb. Práci hodnotili pracovníci jako pestrou. Také podmínky pro vzdělávání lze považovat za uspokojivé. Většina pracovníků považuje množství příležitostí ke vzdělávání za dostatečné. Účast na školeních za posledních 12 měsíců potvrdila majorita respondentů. Tato školení pak považovali pracovníci převážně za užitečná.

Neuspokojivé výsledky se objevují při analýze psychické náročnosti práce. Všichni vedoucí pracovníci a převážná část zaměstnanců mají pocit, že musí pracovat velmi rychle a pod tlakem stanovených termínů. Toto zjištění může do jisté míry souviset s negativním vnímáním počtu pracovníků v jednotlivých odděleních. **Nedostatek pracovníků na jednotlivých odděleních vnímají jak vedoucí, tak zaměstnanci.**

Vedení lidí

Oblast vedení lidí je hodnocena poměrně pozitivně, poukázala však na jistá úzká místa. Převažující styl řízení lze dle zjištěných skutečností považovat za participativní. Vedoucí pracovníci zjišťují názory a myšlenky svých zaměstnanců a následně je využívají. Zároveň zaměstnanci převážně získávají prostor pro vytváření změn. Dle mínění dotazovaných jsou vedoucím pracovníkem příkazy zadávány pouze rámcově. Celkově je řízení oddělení v šetření hodnoceno jako efektivní.

Slabina vedení lidí je patrná při analýze odpovědí ohledně nastavování osobních cílů. Především **zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se stanovenými cíli** od svých nadřízených. Zde se objevuje značný prostor pro možné zlepšení.

Systém odměňování

V systému odměňování lze shledat jisté slabé i silné stránky. Většina pracovníků je seznámena se způsobem stanovení platu. Převážná část pracovníků však nesouhlasí

s existencí přiměřeného **vztahu mezi výkonem a odměnou**. U zaměstnanců je tento nesouhlas znatelnější. Přípomínky v dotazníku se nejčastěji týkaly právě oblasti odměňování a motivace. Několik zaměstnanců uvedlo, že nejsou spokojeni s finančním ohodnocením. Převažuje zde také pocit, že za vysoké pracovní nasazení následuje stejná odměna jako při minimálním požadovaném výkonu a neexistuje zde kontrola kvality odvedené práce.

Již v analýze mikroprostředí bylo upozorněno na možnou slabinu v hodnocení zaměstnanců. Společnost by se měla tedy zaměřit na způsob ročního hodnocení svých zaměstnanců, které je vstupem pro vyměření mzdy a také na průběžné hodnocení, na základě kterého je vyplácena výkonová složka mzdy. Obě tato hodnocení by měla být objektivní, aby poskytovala co nejpřesnější obraz výkonu zaměstnance.

Společnost nabízí zaměstnanecké výhody, které jsou pro pracovníky důležité a systém benefitů je možné považovat za dobře nastavený.

Výsledky šetření sociálního klimatu poukázaly na následující silné a slabé stránky sociálního klimatu:

Tab. č. 9: Silné a slabé stránky sociálního klimatu

Silné stránky
Výměna informací mezi spolupracovníky
Komunikace mezi jednotlivými úseky
Přátelská atmosféra na pracovišti
Identifikace pracovníků s podnikem
Pestrá práce
Participativní styl vedení
Dostatek příležitostí ke vzdělávání
Možnost částečného rozložení pracovní doby podle potřeb
Slabé stránky
Neinformovanost zaměstnanců o podnikových cílech
Nespokojenost s množstvím informací pro výkon své práce
Nedostatečný zájem o postoje a názory zaměstnanců ze strany vedení
Nespokojenost zaměstnanců spojenou s nastavováním osobních cílů
Práce pod tlakem
Vnímaný nedostatek pracovníků
Pocitovaný nesoulad mezi výkonem a odměnou

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4 Formulace stimulačních faktorů

Pracovní výkon zaměstnanců ovlivňuje řada aspektů. Jedná se o schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, tedy faktory určující kvalifikační potenciál a vnější podmínky, které na pracovní chování člověka působí (např. fyzické podmínky práce či sociální klima organizace). Jistou úlohu zde má i motivace člověka. [3]

V následující kapitole budou formulovány stimulační faktory sociálního klimatu ve společnosti ŠT s důrazem na požadovanou výkonnost.

4.1 Vymezení pojmu stimulace

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.“ [3, s. 364]

Z definice je zřejmý vztah pojmu stimulace a motivace. Zatímco za stimulaci se považuje **vnější** působení na psychiku člověka, motivace se chápe jako **vnitřní** psychická síla či důvod určitého jednání člověka. Zjednodušeně se stimulací rozumí **záměrné působení na motivaci člověka**. [16]

Každý člověk má své potřeby, zájmy a hodnoty, které utvářejí jeho motivační profil. Stejný stimul tak nemusí působit na všechny totožně. Stimulace má žádoucí účinek pouze tehdy, pokud je v souladu s motivační strukturou člověka. Z pracovního hlediska lze konstatovat, že stimulem může být vše, co je pro pracovníka podstatné a co mu je organizace schopna nabídnout. [16]

4.2 Stimulační faktory sociálního klimatu

Stimulační faktory jsou užívány s ohledem na to, kterou z oblastí pracovního jednání chceme ovlivnit. Vzhledem ke stanoveným cílům společnosti a požadované výkonnosti pracovníků ŠT je potřeba zaměřit se na následující stimulační činitele.

4.2.1 Hmotná odměna

Stimulace hmotnou odměnou zahrnuje kromě peněžní podoby i nefinanční benefity, např. služební vůz, mobilní telefon, notebook, příspěvky na kulturu. Obecně bývá hmotná odměna považována za hlavní stimulační faktor, jelikož umožňuje uspokojovat

základní životní potřeby člověka. Stimulační účinek hmotné odměny je vyšší, pokud je dán jasný vztah výkonu a odměny. [3]

Z průzkumu sociálního klimatu vyplynulo, že zaměstnanci nevnímají vztah odměny a výkonu za přiměřený. Pokud chce společnost udržet kvalifikované zaměstnance a zvýšit jejich aktivitu v podávání zlepšujících návrhů, bylo by vhodné zaměřit se na podrobnější analýzu systému odměn ve společnosti, zejména na způsob stanovení variabilní složky mzdy, které je přisuzován vyšší stimulační účinek. Vztah odměny a výkonu je důležitý pro všechny zaměstnance, zejména však pro obchodníky, kteří se přímo podílejí na získávání zakázek pro společnost a tedy na zvyšování tržeb, což je jeden z hlavních strategických cílů.

4.2.2 Manažer

Dalším důležitým faktorem, který významně stimuluje pracovní jednání a tím plnění podnikových cílů je styl vedení, způsob předávání informací a neformální hodnocení. Úroveň stimulace pracovníků ze strany nadřízeného závisí na jeho osobních i odborných vlastnostech. [21]

Lze konstatovat, že ve společnosti ŠT převažuje styl vedení stimulující k pracovnímu výkonu. Ve většině případů má nadřízený u pracovníků autoritu, dává možnost svým podřízeným předkládat zlepšující návrhy, zjišťuje jejich názory a mínění a poskytuje jim zpětnou vazbu. Nicméně výsledky nejsou zcela jednoznačné a poukazují na určité oblasti zlepšení.

Stimulující účinek by podpořilo efektivnější stanovení osobních cílů zaměstnanců. Osobní cíle by pro zaměstnance měly mít určitou hodnotu, poté vzbuzují silnou motivaci je dosáhnout. Pokud jsou však tyto cíle určovány nadřízeným, nemusí být pro zaměstnance vždy stimulující. Aby byli zaměstnanci motivováni dosáhnout požadovaného výkonu, je potřeba je více zapojit do procesu stanovení osobních cílů. Předpokladem je, že osobní cíle jsou stanoveny v souladu s podnikovými cíli a podporují jejich dosažení.

4.2.3 Komunikace

Komunikace má silný stimulační účinek, pokud probíhá efektivně. V ideálním případě to znamená, že zaměstnanci jsou informováni o dění ve firmě, mají dostatek informací pro výkon své práce, znají firemní cíle a vědí, jak mohou k jejich naplnění přispět. [9]

V případě společnosti ŠT lze největší úskalí spatřit v komunikaci směrem od vedení společnosti. Zaměstnanci z velké části nejsou informováni o cílech firmy, ve většině případů nejsou spokojeni ani s množstvím a kvalitou informací důležitých pro jejich práci. Efektivní komunikační systém je však nezbytný pro plnění vytyčených strategických cílů. Nedostatečná komunikace by mohla ohrozit plynulý průběh projektů a způsobit problémy např. při dodržování smluvených termínů. Případné prodlevy či jiné nedostatky v plnění zakázek by mohly negativně ovlivnit image společnosti a následné získávání nových zákazníků. Společnost by měla více stimulovat pracovníky ke vzájemné komunikaci, zvláště pak týkající se komunikace směrem od vedení k nejnižší úrovni organizační struktury.

4.2.4 Atmosféra pracovní skupiny

Výkon pracovní skupiny je silně stimulován panující atmosférou. Ta je utvářena pracovními a osobními vazbami v rámci skupiny, komunikací i přístupem nadřízeného. Manažer může svým jednáním zásadně ovlivnit atmosféru na pracovišti. Pro vytvoření příznivého pracovního prostředí je důležitá důvěra mezi manažerem a pracovní skupinou. Manažer by měl vztahy na pracovišti monitorovat, identifikovat možné negativní jevy a eliminovat je. [21]

Atmosféra pracovní skupiny je v průzkumu sociálního klimatu společnosti ŠT analyzována v oblasti vztahů na pracovišti, částečně v oblasti komunikace. Dle zjištěných skutečností lze považovat atmosféru ve společnosti jako pozitivně stimulující k výkonu. Vedoucí pracovník jedná s podřízenými spravedlivě, na pracovišti panuje přátelská a kooperující atmosféra, ve které jsou si spolupracovníci ochotni pomáhat. Přátelská atmosféra se stane důležitým pomocníkem při adaptaci nových pracovníků – stážistů, což je jeden z cílů společnosti. Zároveň bude podporou zavádění zlepšujících opatření, která budou představena v následující kapitole.

5 Návrh projektu

Na základě výstupů provedeného průzkumu a formulovaných stimulačních faktorů budou v této kapitole navržena opatření pro vytvoření žádoucího sociálního klimatu, které podporuje výkonnost podniku a stanovené strategické cíle. Nejprve bude formulován cíl projektu a rozebrány dílčí aktivity. Následně bude shrnuta celková doba realizace projektu a zhodnoceny náklady projektu. V závěru této kapitoly budou nastíněny rizikové faktory projektu.

Cílem projektu je **podpořit požadované sociální klima podniku tak, aby byla podpořena výkonnost organizace**. Pozitivní sociální klima bude stimulováno prostřednictvím plnění následujících dílčích cílů, které byly formulovány na základě výsledků dotazníkového šetření a stimulačních faktorů. Jedná se o cíle v oblasti komunikace, vedení lidí, pracovních podmínek a systému odměňování. Pro každý cíl budou prezentovány jednotlivé aktivity projektu, které daný cíl podporují.

5.1 Cíl č. 1: Oblast komunikace a vedení lidí

Prvním cílem projektu je **zlepšit vertikální komunikaci ve společnosti ŠT s důrazem na efektivní sdílení informací a zpětnou vazbu a současně zdokonalit systém vedení lidí**. Následující podkapitoly popisují způsob realizace tohoto cíle.

5.1.1 Informování zaměstnanců o podnikových cílech

„Cílem interní komunikace v organizaci je motivovat zaměstnance k naplnění firemních strategických cílů.“ [23, s. 267] Šetření sociálního klimatu poukázalo na skutečnost, že zaměstnanci z převážné části nejsou seznámeni s podnikovými cíli. Informovanost o podnikových cílech je výrazně vyšší u vedoucích pracovníků. Úkolem této aktivity je **podpořit tok informací směrem od vedení k jednotlivým zaměstnancům**, zejména sdělení týkajících se aktuálních podnikových cílů. Zajištění komunikačních toků a fungování interní komunikace je jedním z požadavků pro držitele normy ISO 9001:2008, o kterou se pravidelně uchází i společnost ŠT. [35]

Postup realizace aktivity

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců společnosti není možné informovat o podnikových cílech všechny zaměstnance prostřednictvím pořádání

teambuildingových akcí či jiných událostí, jelikož není nikdy zajištěna účast všech zaměstnanců. Vedoucí úseků jsou o podnikových cílech informováni během porady vedení, která se uskutečňuje několikrát ročně. Je však potřeba, aby se tyto informace dostaly do nižších organizačních stupňů.

Vhodným způsobem se zdá být **vytvoření a sdílení prezentace o současné situaci společnosti ŠT a jejích plánovaných záměrech.**

Top management společnosti bude odpovědný za vytvoření informačního materiálu ve formě prezentace obsahující informace o aktuální situaci, ve které se společnost ŠT nachází, největší úspěchy, popř. neúspěchy, kterých za poslední rok společnost dosáhla a budoucí podnikové cíle včetně strategie jejich dosažení. To vše bude v prezentaci vysvětleno výstižně, jasně a srozumitelně. Prezentace bude představena na poradě vedení společnosti, následně vedoucí jednotlivých úseků s prezentací seznámí své zaměstnance v rámci porady úseku. Zároveň bude prezentace dostupná na podnikovém intranetu všem zaměstnancům. Vedení společnosti odpovídá za aktuálnost vytvořené prezentace.

5.1.2 Komunikace programu porady účastníkům před jejím konáním

Pracovníci v průzkumu projeví nespokojenost s množstvím informací pro výkon své práce. Komunikace mezi úseky ve společnosti je dle výsledků průzkumu sociálního klimatu uspokojivá, stejně tak spolupráce mezi kolegy na pracovišti. Příležitostí ke zlepšení se jeví komunikace vedoucích pracovníků se zaměstnanci v rámci úseků, popř. útvarů, která je důležitá pro zvládnutí pracovních úkolů. Ve společnosti ŠT jsou vedeny pravidelné porady úseků, popř. útvarů. Nedostatek ve vedení porad lze po konzultaci ve společnosti shledat ve skutečnosti, že **účastníci nejsou předem seznámeni s programem porady** a nemohou se tak řádně připravit. Absence přípravy námětů, otázek či jiných připomínek souvisejících s programem porady může pro účastníky porady znamenat jisté znevýhodnění. Zaměstnanci mají omezenou možnost se k tématům vyjádřit tak, jak by si představovali. Porada v tomto případě není efektivní, jelikož nedochází k předávání potřebných informací souvisejících s tématem a nezbytných pro výkon práce. Pokud by zaměstnanci znali alespoň orientační body jednání, mohli by se na poradu lépe připravit a je zde větší předpoklad pro plynulý a efektivní průběh celé porady.

Hlavním úkolem této aktivity je podpořit předání a získání všech potřebných informací, podnětů a nápadů v rámci porady.

Postup realizace aktivity

Vedení porady je dle konzultací ve společnosti považováno za základní manažerskou dovednost, která je rozvíjena u vedoucích pracovníků prostřednictvím vzdělávacích programů zaměřených na tzv. „měkké dovednosti“ (soft skills). Z tohoto důvodu není pro tento účel organizováno speciální školení vedoucích úseků a útvarů. Úsek LZ seznámí vedoucí pracovníky s plánovanými změnami týkající se pravidelných porad.

Jednotlivé úseky, popř. útvary společnosti ŠT budou pořádat pravidelné porady jednou za 14 dní. Dle konzultací ve společnosti jsou obvykle porady konány v pondělí či v pátek v ranních hodinách. Vedoucí pracovník úseku či útvaru bude mít odpovědnost za předání programu porady všem účastníkům před jejím konáním. Tento program bude zahrnovat přesný čas, místo konání porady a hlavní body k projednávání. Každý bod bude prezentován vedoucím pracovníkem, popř. jiným zaměstnancem po předchozí vzájemné domluvě. Následně bude probíhat diskuze o daném tématu. V rámci porady bude proveden zápis jednání, který mapuje průběh a výsledky jednání. Zápis bude následně po ukončení porady rozeslán všem účastníkům a bude sloužit pro hodnocení a kontrolu přijatých rozhodnutí.

5.1.3 Angažovat zaměstnance do procesu stanovení osobních cílů

Příležitost ke zlepšení lze spatřit v souvislosti s určováním osobních cílů zaměstnanců. Značná část zaměstnanců není spokojena s nastavením osobních cílů. Cíle jsou zaměstnancům určovány jejich vedoucím pracovníkem. K tomu, aby cíle byly pro zaměstnance motivující, je vhodné zaměstnance do procesu stanovení cílů angažovat. Nabízí se tak zavedení konceptu řízení podle cílů (Management By Objectives).

Manažerská koncepce Management By Objectives (užívá se zkratka MBO) je systém řízení, který je zaměřen na zvýšení motivace zaměstnanců prostřednictvím participace pracovníků na řízení organizace a podporou přenášení podnikových cílů na nižší stupně organizační struktury. [4] Obecně celý proces metody MBO začíná u top managementu organizace, který stanoví strategické cíle. Zaměstnanci na jejich základě stanovují cíle vlastní včetně činnosti nezbytné k jejich dosažení. Pracovníkům tedy nejsou cíle či

úkoly přímo ukládány, ale mají možnost formulovat je sami. Právě tím, že se sami podílejí na stanovení cílů, je poté pravděpodobnější, že budou cíle akceptovat a udělají vše potřebné k jejich dosažení. Během stanovování i plnění osobních cílů je zaměstnancům poskytována podpora nadřízeného, který je ovlivňuje požadovaným směrem a průběžně hodnotí jejich výkon. Předpokladem správného fungování metody je, že plnění cílů je navázáno na systém odměn.

Společnost ŠT částečně řízení podle cílů uplatňuje, avšak koncept jako takový není implementován. Zaměstnanci nejsou do vytváření osobních cílů zapojeni, nedochází k pravidelným hodnotícím pohovorům v průběhu roku. Implementace konceptu MBO je velmi časově a finančně náročná. Nejprve je potřeba provést analýzu, ve které se zváží veškeré výhody a nevýhody konceptu, přínosy pro společnost a připravenost společnosti metodu implementovat. Příprava a implementace MBO vyžaduje samostatný projekt, který přesahuje rámec diplomové práce a není možné se zavedením MBO v diplomové práci zabývat.

V rámci této aktivity autorka diplomové práce doporučuje zapojit zaměstnance do procesu stanovení osobních cílů. **Úkolem aktivity je zdokonalit systém vedení lidí, zvýšit spokojenost se stanovenými cíli a podpořit výkon zaměstnanců.**

Postup realizace aktivity

Úsek LZ informuje vedoucí pracovníky o aktualizaci způsobu stanovení osobních cílů zaměstnanců. Vedoucí pracovníci pak během pravidelné porady seznámí své pracovníky s možností podílet se na vytváření osobních cílů. Stanovení cílů pro následující rok bude probíhat v rámci ročních hodnotících pohovorů, které se konají během listopadu – prosince mezi vedoucím a zaměstnancem tak, jak tomu bylo v minulých letech. Změna proběhne ve způsobu stanovení cílů. Zaměstnanec navrhne své osobní cíle a konzultuje je se svým vedoucím. Ten navržené cíle posoudí, popř. zaměstnanci navrhne cíle jiné a vzájemně je prodiskutují tak, aby cíle byly pro zaměstnance motivující, dostatečně náročné a zároveň reálné. Hodnocení plnění cílů proběhne beze změny při hodnotícím pohovoru v závěru roku, kdy budou opět stanoveny cíle nové.

5.1.4 Pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců

Z průzkumu sociálního klimatu vyplynulo, že vedení společnosti ŠT se příliš nezajímá o názory, postoje svých pracovníků. Spokojenost zaměstnanců je však pro výkonnost podniku velmi důležitá. Úkolem zavedení průzkumů spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ŠT je **zjistit názor a mínění zaměstnanců** v různých oblastech fungování společnosti a ubezpečit zaměstnance, že jejich spokojenost je pro společnost zásadní. Tímto způsobem si společnost snaží udržet klíčové zaměstnance.

Postup realizace aktivity

Průzkum spokojenosti zaměstnanců bude prováděn pomocí anonymního dotazníkového šetření. Dotazník vyhotoví pracovník úseku LZ, ke schválení předá řediteli úseku LZ a rozešle ho vedoucím pracovníkům úseků a útvarů. Ti informují své podřízené během pravidelných porad o zavedení této aktivity se zdůrazněním, že se jedná o anonymní šetření. Průzkum bude probíhat pravidelně každý rok v období červen - červenec. Zaměstnanci dostanou dotazník spolu s červnovou výplatní páskou. Na vyplnění dotazníku dostanou zaměstnanci 1 měsíc. Vyplněné dotazníky budou zaměstnanci odevzdávat na recepci, kde bude vymezeno místo pro dotazníky nebo přímo na úsek LZ, který je následně zpracuje. Zpracování dotazníkového šetření proběhne do konce srpna. Úsek LZ poté předá výsledky šetření ředitelům příslušných úseků, kteří se ke zjištěnému stavu spokojenosti zaměstnanců vyjádří a formulují případná opatření. Výsledky šetření spolu s vyjádřením odborných ředitelů bude úsek LZ zveřejňovat na podnikovém intranetu.

5.2 Cíl č. 2: Oblast pracovních podmínek

Cílem v oblasti pracovních podmínek je zjistit, zda je **pocit pracovníků společnosti o nedostatku pracovníků odůvodněný**, případně jaké úseky se s nedostatkem pracovníků potýkají, dále snížení psychické náročnosti práce a tím zlepšení celkového klimatu ve společnosti.

Vzhledem k tomu, že výstupy dotazníkového šetření neposkytují konkrétní informace o důvodech psychické náročnosti práce (je známa pouze skutečnost, že pracovníci musí pracovat rychle a pod tlakem stanovených termínů), není možné zavést cílené opatření, které by tuto slabou stránku odstranilo. Možnou příčinou se zdá být pocíťovaný

nedostatek pracovníků v odděleních. Pro naplnění podnikových cílů je potřeba, aby společnost poskytla pracovníkům adekvátní podmínky pro kvalitní výkon jejich práce.

5.2.1 Zavedení pravidelného měření vytíženosti pracovníků

Plán počtu zaměstnanců je součástí podnikatelského plánu společnosti ŠT. Společnost se však nezabývá měřením efektivity plánu lidských zdrojů. Úkolem této aktivity je zjistit, zda je počet pracovníků v jednotlivých úsecích společnosti dostatečný a zajistit připravenost lidských zdrojů pro naplnění strategických cílů. Dostatečný počet pracovníků umožní plnit smlouvané objednávky v termínech a v požadované kvalitě, což podpoří spokojenost zákazníků.

Postup realizace aktivity

Ředitel úseku LZ určí způsob měření vytíženosti pracovníků včetně krajních hodnot. V každém úseku bude zjišťován např. celkový počet hodin přesčasů za měsíc, míra plnění cílů daného úseku, včasnost plnění úkolů zaměstnanců. Ředitel LZ také určí krajní hodnoty stanovených měřítek. Vedoucí úseku či útvaru bude na konci měsíce vyplňovat požadované hodnoty do poskytnuté tabulky. Pokud se naměřené údaje budou přibližovat ke krajním hodnotám, bude odborný ředitel úseku konzultovat možnost zaměstnání dalšího pracovníka s ředitelem LZ. Ředitel LZ určí ve spolupráci s ředitelem úseku požadavky na vytvořenou pracovní pozici, pro kterou bude vypsáno výběrové řízení. Tyto pozice by pak s ohledem na požadované znalosti a schopnosti mohli zastávat studenti posledních ročníků vysokých škol či jejich absolventi.

5.3 Cíl č. 3: Oblast odměňování

Cílem v oblasti odměňování je **poznat příčinu nespokojenosti pracovníků** společnosti se vztahem výkonu a odměny a dospět k takovému stavu, kdy zaměstnanci budou vnímat **vztah výkonu a odměny za přiměřený**.

Šetření sociálního klimatu poukázalo na skutečnost, že většina pracovníků nevnímá vztah odměny a výkonu za přiměřený. Ke zjištění příčin tohoto postoje je potřebné provést hlubší analýzu, na jejímž základě lze přijmout účinné opatření. Dílčí připomínky však poukázaly na některé pravděpodobné příčiny nespokojenosti, na které se lze v rámci tohoto projektu zaměřit.

5.3.1 Otevřená diskuze o systému odměn

Ačkoli provedením této aktivity nedojde přímo ke zlepšení, společnost pozná přesné příčiny zmíněného stavu, se kterými může následně pracovat. Již samotný zájem vedení společnosti řešit problematiku odměňování v návaznosti na projevenou nespokojenost pracovníků může přispět ke zlepšení sociálního klimatu. Úkolem diskuze je **zjistit příčiny nespokojenosti, projevit zájem o řešení daného problému a dospět ke spokojenosti všech stran.**

Postup realizace aktivity

Při analýze systému odměn je potřeba zjistit očekávání zaměstnanců, tzn. jakou odměnu přepokládají za svůj výkon. Je potřeba se zaměřit jak na možnost finanční, tak nefinanční odměny. Zaměstnanci získají pokyn z úseku LZ prostřednictvím e-mailu o možnosti vyjádřit se k systému odměňování a navrhnout zlepšující opatření v systému hodnocení a odměňování. Tyto názory a návrhy pak předají určenému pracovníkovi úseku LZ. Po jejich předložení zorganizuje úsek LZ jednání se zástupci odborů. Jednání se bude konat v prostorách společnosti ŠT a zúčastní se jej top management společnosti ŠT, zástupci odborové organizace a odpovědná osoba úseku LZ. Cílem zasedání bude projednat výše platů, jejich strukturu, zaměstnanecké výhody a diskuze nad předloženými připomínkami a návrhy pracovníků. Výsledné stanovisko bude sděleno zaměstnancům elektronickou formou odpovědnou osobou úseku LZ.

5.3.2 Odměny za zlepšující opatření

Ve výrobě společnosti ŠT se již osvědčila zaměstnanecká soutěž s názvem „Liga týmů“, která byla popsána v rámci mikroprostředí. Jak vyplynulo z průzkumu sociálního klimatu u THZ, vedoucí pracovníci většinou využívají názorů svých podřízených a využívají jich při rozhodování. Bylo by proto vhodné aktivitu těchto zaměstnanců podpořit obdobnou soutěží, která by je díky možnosti získat hmotnou odměnu motivovala k vyššímu výkonu. Úkolem této aktivity je **podpořit motivaci a vztah výkonu a odměny zaměstnanců.** Zavedením odměny za mimořádný výkon dojde k podpoře lepšího vnímání vztahu mezi výkonem a odměnou. Zároveň tak společnost podpoří naplnění cíle ohledně počtu podaných zlepšovacích návrhů.

Postup realizace aktivit

Top management společnosti ve spolupráci s úsekem LZ ujednají podmínky udělování odměn zaměstnancům za jejich přínosy. Odborný ředitel úseku získá možnost vyplatit odměnu každému pracovníkovi, jehož návrh bude realizován. Konkrétní výše odměny bude závislá na významnosti zavedeného opatření vzhledem k vlivu opatření na výkonnost společnosti. Zaměstnanci budou s možností podávat návrhy seznámeni ředitelem úseku v rámci pravidelné porady, zároveň budou informováni prostřednictvím e-mailu. Návrhy budou zaměstnanci podávat písemně přímo řediteli úseku. Ředitel úseku bude povinen se vyjádřit k danému návrhu do 10 dní. V případě přijetí bude tento návrh předložen ke schválení top managementu společnosti, který v případě akceptace navrhne ve spolupráci s odborným ředitelem úseku výši odměny. Vyjádření top managementu proběhne ve stanovené lhůtě 30 dní. Oceněný zaměstnanec a jeho návrh bude zmíněn v měsíčním časopisu Škodovák.

5.3.3 360stupňová zpětná vazba

Hodnocení pracovníka nadřízeným nemusí přinášet vždy objektivní postoj, ačkoli se od nadřízeného očekává. Jelikož je na základě ročního hodnocení pracovníka vyměřována mzda a plánován jeho další rozvoj, je potřeba, aby toto hodnocení bylo objektivní. Pro podpoření objektivity hodnocení je možné využít tzv. 360stupňovou zpětnou vazbu. Jak název napovídá, podstatou této metody je vícenásobná zpětná vazba. Pracovník je v tomto případě hodnocen sebou samým, vedoucím a spolupracovníkem či podřízeným (v případě, že se jedná o vedoucí pozici). Podmínkou je, že hodnotící osoba je s daným pracovníkem při práci v kontaktu a zná jeho pracovní náplň. [15]

Úkolem této aktivity je **objektivně posoudit výkon pracovníka**. Pocit spravedlivého jednání umocní u pracovníka pocit sounáležitosti s podnikem a zabrání vyšší fluktuaci pracovníků.

Postup realizace aktivity

Před zahájením implementace 360stupňové zpětné vazby je potřebné zaškolení v dané problematice klíčové pracovníky, kteří se budou na realizaci aktivity podílet. Jelikož hodnocení pracovníků je v kompetenci úseku LZ, školení se zúčastní 3 vybraní pracovníci tohoto oddělení. Jednodenní školení bude probíhat v Hotelu Central Plzeň od

9 hod. do 17 hod. Školení proběhne pomocí externí vzdělávací agentury TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s., se kterou již společnost ŠT v minulosti spolupracovala. V rámci školení budou vysvětleny zásady této metody, přínosy pro společnost, způsob komunikace metody do vnitřních struktur společnosti. Obsahem školení bude také doporučení vhodné struktury hodnotícího formuláře, jehož úpravu bude mít v kompetenci úsek LZ.

Dalším krokem realizace této aktivity je seznámení pracovníků s metodou 360stupňové zpětné vazby. Seznámení proběhne prostřednictvím elektronického kurzu – e-learningu, který bude pro účastníky přístupný na internetu. Komunikace je základem pro úspěšnou implementaci nejen této metody. Úsek LZ zajistí informování pracovníků společnosti o plánované změně hodnocení a připravovaném elektronickém školení. Zaškolení pracovníci úseku LZ zastanou roli konzultanta a v případě dotazů budou zaměstnancům k dispozici.

Elektronické proškolení zaměstnanců je zvoleno z několika důvodů. E-learning umožňuje proškolení velkého počtu zaměstnanců, dává prostor zaměstnancům zvolit si čas, kdy kurz absolvují, tempo učení a poskytuje možnost ověření získaných znalostí. [18]

E-learningové školení absolvují všichni THZ, jelikož každý z pracovníků se může stát hodnotitelem svých kolegů, nadřízených a podřízených a je potřeba, aby danou metodu znal. Obsahem kurzu bude prezentace informující o hlavních principech 360stupňové zpětné vazby a přínosech tohoto způsobu hodnocení, cvičení k procvičení podávání zpětné vazby a závěrečný test, jehož splněním bude považováno školení za úspěšně absolvované. V rámci e-learningu budou moci zaměstnanci komunikovat s lektorem i mezi sebou ve zřízeném fóru. E-learningový kurz poskytne společnosti ŠT opět externí vzdělávací agentura TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.

Po ukončení školící fáze lze přistoupit k zavedení nového hodnotícího systému do praxe. Zde přichází na řadu určení hodnotitelů. Hodnocení pracovníka bude obsahovat sebehodnocení, hodnocení vedoucím a hodnocení třetí osobou (spolupracovníkem či podřízeným). Přidělení této osoby bude mít v odpovědnosti vedoucí hodnoceného pracovníka.

Důležité je, aby byla zachována anonymita hodnocení třetí osobou. Proto budou formuláře zpracovávány v tištěné podobě. Elektronická forma by mohla u některých pracovníků vyvolat obavy ze ztráty anonymity. Tímto se zabrání případným konfliktům na pracovišti. Samotné hodnocení bude probíhat v podstatě beze změny. V období listopad – prosinec, bude zaměstnanec požádán o vyplnění části formuláře „Sebehodnocení“. Vedoucí současně vyplní část „Hodnocení vedoucím pracovníkem“ a požádá třetího hodnotitele o vyplnění „Hodnocení spolupracovníkem/podřízeným“. Vedoucí seznámí pracovníka s celkovým hodnocením společně při závěrečném hodnotícím pohovoru. Provedené hodnocení stvrdí svým podpisem pověřený pracovník úseku LZ, který nese odpovědnost za průběh celého hodnocení.

5.4 Doba realizace projektu

Projekt bude zahájen v květnu 2014. Většina dílčích aktivit projektu začne v průběhu roku 2014. Dílčí činnosti navrhovaných aktivit budou prováděny do prosince roku 2014, kdy bude projekt ukončen. V únoru 2015 bude realizováno opětovné šetření sociálního klimatu společnosti ŠT. U některých aktivit projektu se předpokládá periodické opakování činností v dalších obdobích. Délka trvání prezentovaného projektu potvrzuje fakt, že utváření sociálního klimatu je dlouhodobý proces.

Následující tabulka zobrazuje přehled výše navržených aktivit, jejich termíny realizace a určení úseku odpovědného za realizaci.

Tab. č. 10: Souhrnný přehled aktivit projektu

Aktivita	Odpovědnost	Zahájení	Ukončení
Komunikace programu porady			
Seznámení vedoucích úseků / útvarů o změnách při organizaci porad	Lidské zdroje	květen 2014	květen 2014
Vedení porad	vedoucí úseku/útvaru	červen 2014	
Angažovat zaměstnance do stanovení osobních cílů			
Informovat vedoucí pracovníky o změnách při stanovení cílů	Lidské zdroje	září 2014	září 2014
Stanovení cílů	vedoucí úseku/útvaru	listopad 2014	prosinec 2014*
Průzkumy spokojenosti zaměstnanců			
Vyhotovení dotazníku	Lidské zdroje	květen 2014	květen 2014
Provedení průzkumu	Lidské zdroje	červen 2014	září 2014*
Měření vytíženosti pracovníků			
Vyhotovení formuláře pro měření	Lidské zdroje	červen 2014	srpen 2014
Zavedení měření do praxe	Lidské zdroje, vedoucí úseku/útvaru	září 2014	
Otevřená diskuze o systému odměn			
Shromáždění názorů a návrhů zaměstnanců	Lidské zdroje	květen 2014	květen 2014
Organizace jednání	Lidské zdroje	červen 2014	červen 2014
Odměny za zlepšující opatření			
Seznámení zaměstnanců s možností podávat návrhy	vedoucí úseku/útvaru	červen 2014	srpen 2014
Přijímání a hodnocení návrhů	top management, vedoucí úseku	září 2014	
360stupňová zpětná vazba			
Školení vybraných pracovníků	Lidské zdroje	červen 2014	červen 2014
E-learningový kurz	Lidské zdroje	červenec 2014	říjen 2014
Provedení hodnocení	Lidské zdroje, vedoucí úseku/útvaru	listopad 2014	prosinec 2014*

*Aktivita se bude periodicky opakovat i v následujících letech

Zdroj: [35], vlastní zpracování, 2014

5.5 Náklady projektu

Náklady projektu na zlepšení sociálního klimatu ve společnosti ŠT jsou znázorněny v následující tabulce. Jediným vynaloženým finančním nákladem jsou vyplacené odměny za zlepšující návrhy, realizace školení pracovníků úseku LZ ohledně 360stupňové zpětné vazby a e-learningový kurz. Zbývající aktivity projektu nevyžadují nákup zařízení ani služeb.

Tab. č. 11: Náklady projektu

Položka nákladů	Cena (v Kč)
Odměny za zlepšující opatření	160 000
Služby lektora za školení 360stupňové zpětné vazby	6 000
<ul style="list-style-type: none"> • Školení / 1 osoba 	2 000
Pronájem salónku	2 450
Občerstvení celkem (3 zaměstnanci + lektor)	760
<ul style="list-style-type: none"> • Oběd / 1 osoba (polévka, hlavní chod) 	85
<ul style="list-style-type: none"> • Malé občerstvení / 1 osoba (minerální voda, džus, káva/čaj, sladké pečivo, čerstvé ovoce) 	105
Náklady za školení celkem	9 210
E-learningový kurz	65 000
Celkové náklady na projekt	234 210

Zdroj: [28], [35], vlastní zpracování, 2014

Největší položku nákladů tvoří odměny vyplacené za zlepšující opatření, částka byla stanovena na základě konzultace ve společnosti ŠT. Maximální odměna za zlepšující opatření je odhadována na 5.000 Kč, minimální částka 2.000 Kč. Očekává se výplata maximálně 10.000 Kč měsíčně. Odměny za zlepšující opatření činí v rámci trvání projektu maximálně 160.000 Kč.

Náklady za školení tvoří lektorské služby, za které společnost zaplatí celkem 6.000 Kč. V ceně školení pro každého účastníka je zahrnuto vyškolení odborným lektorem, školící materiály, osvědčení o absolvování školení a psací potřeby (poznámkový blok a tužka).

Mimo to zaplatí společnost za pronájem salóňku v hotelu Central. V ceně pronájmu je započítáno poskytnutí internetového připojení, data projektoru a zařízení flipchart. Poslední položku tvoří občerstvení pro účastníky školení. [28]

Náklady na e-learningový kurz zahrnují přístup do elektronického kurzu všem THZ, podkladem ke stanovení ceny kurzu byly konzultace ve společnosti ŠT. Celkové náklady projektu činí 234.210 Kč.

5.6 Analýza rizik projektu

Kvalitní příprava a realizace projektu nezaručuje dosažení očekávaných výsledků. Klíčový faktor, který ovlivňuje výsledky projektu, představuje riziko. Riziko lze chápat jako možnost výskytu události, které zabrání dosažení požadovaného cíle. „Je vždy spojeno s určitou akcí, aktivitou či projektem s nejistými výsledky.“ [11, s. 19]

Z uvedených důvodů je potřeba s rizikem pracovat již v průběhu přípravy projektu. V rámci analýzy rizik je potřeba provést 2 základní kroky.

1. *Identifikace rizikových faktorů*

Stanovení jevů, které by mohly ovlivnit průběh jednotlivých aktivit projektu.

2. *Stanovení významnosti rizikových faktorů*

Ohodnocení rizikových faktorů dle pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu na projekt. V návaznosti na významnost jednotlivých faktorů rizika dojde k posouzení přijatelnosti rizika a rozhodnutí o zacházení s rizikem. [10]

5.6.1 Identifikace rizikových faktorů

A. *Neochota zaměstnanců podílet se na stanovení osobních cílů*

Možným rizikovým faktorem je neochota zaměstnanců podílet se na vytváření svých osobních cílů. Někteří zaměstnanci nemusejí mít zájem stanovit si své osobní cíle. V souvislosti s výsledky průzkumu však nelze očekávat tuto situaci s vysokou pravděpodobností. Pro eliminaci tohoto rizikového faktoru je potřeba zaměstnance důsledně informovat a přesvědčit o tom, že tímto způsobem získají větší svobodu, možnost ovlivňovat své pracovní aktivity a osobní růst.

B. Neochota vyplňovat dotazníky

Při provádění průzkumu spokojenosti zaměstnanců se může stát, že pracovníci nebudou ochotni se průzkumu zúčastnit. Společnost chce tímto způsobem ukázat zaměstnancům, že se o jejich názory zajímá. Zaměstnanci by měli pochopit, že vyplněním dotazníku získávají možnost ovlivnit situaci ve společnosti. Předpokladem ovšem je, že vedení společnosti se k výsledkům šetření vyjádří a zaujme určité stanovisko. Lze očekávat, že pravděpodobnost výskytu tohoto rizikového faktoru nebude příliš vysoká. Vzhledem k vysoké návratnosti dotazníků průzkumu sociálního klimatu se očekává ochota zaměstnanců dotazníky vyplnit.

C. Nesprávné stanovení měřítek a krajních hodnot

V rámci zavedení měření vytíženosti pracovníků může dojít k nesprávnému nastavení měřítek a určení krajních hodnot. Je potřeba určit taková měřítka, která vypovídají o vytíženosti pracovníků a možné potřebě vytvoření nové pozice. Ne vždy lze stanovit jednoznačně měřitelná kritéria a jejich mezní hodnoty. Avšak mohou sloužit alespoň k základní orientaci vytíženosti jednotlivých úseků. Následně při hlubším zkoumání a diskuzi personálního ředitele a odborného ředitele úseku lze dospět k objektivnímu posouzení vytíženosti a učinit rozhodnutí. Dopad tohoto faktoru na projekt by tak neměl být zásadní.

D. Obava zaměstnanců ze stěžování

Zaměstnanci se mohou obávat, že za projevení nespokojenosti s odměnou budou potrestáni. Pokud se zaměstnanci nevyjádří k současnému systému odměn, nebude mít diskuze se členy odborové organizace požadovaný efekt. Vhodným způsobem, jak eliminovat tento rizikový faktor, se zdá být anonymita stížností a návrhů. V tomto případě je však identifikace zaměstnance žádoucí, aby bylo možné jednotlivé připomínky řádně prověřit. Je tedy potřeba, aby zaměstnanci byli ubezpečeni, že cílem akce je dojít ke spokojenosti obou stran, nikoli zaměstnance trestat.

E. Neochota managementu vyplácet odměny za návrhy

Zavedením poskytování odměny za realizované zlepšovací návrhy s sebou nese náklady, které top management firmy nemusí být ochoten vyplácet. Top management společnosti si uvědomuje, že realizované návrhy umožní vyšší produktivitu práce či

jiným způsobem pozitivně ovlivní pracovní výkon zaměstnanců, což je potřeba patřičně odměnit. V rámci podnikových cílů chce společnost zvýšit participaci zaměstnanců na zlepšujících opatřeních, z tohoto důvodu je pravděpodobnost výskytu daného rizikového faktoru poměrně nízká.

F. Nezájem zapojit se do podávání zlepšovacích návrhů

Zaměstnanci nemusejí mít zájem se daného projektu zúčastnit. Pokud by tento problém nastal, vedení by mělo zjistit důvod neúspěchu této aktivity a zjistit např. jaké odměny za dílčí zlepšující návrhy zaměstnanci vyžadují, případně jakým způsobem aktivitu upravit. Zájem o soutěž lze předpokládat značný vzhledem k úspěchu již zmíněné obdobné soutěže Liga týmů.

G. Neochota financovat školení a e-learningový kurz

Náklady na školení a e-learning v oblasti 360stupňové zpětné vazby nepředstavují zanedbatelnou částku, proto může dojít k zamítnutí organizování těchto aktivit. Pokud by zaškolení neproběhlo, metoda 360stupňové zpětné vazby by mohla být špatně pochopena a nesprávně implementována. Je proto velmi důležité, aby ředitel úseku LZ vysvětlil top managementu důvody nutnosti realizace školení a ubezpečil je o kvalitě plánovaného školení a e-learningu. Argumentem by se mohly stát pozitivní reference školící společnosti. Samozřejmostí by bylo ověření kvalifikace lektora, který školení povede.

5.6.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů

Na základě identifikovaných faktorů a jejich popisu lze v rámci analýzy rizika určit jejich významnost, tzn. stanovit pravděpodobnost výskytu a intenzitu jejich dopadu na daný projekt.

Pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu je dána následujícími stupni:

- 1 - nepatrný výskyt a nepatrný negativní vliv
- 2 - malá pravděpodobnost výskytu a malý vliv
- 3 - střední pravděpodobnost výskytu a střední vliv
- 4 - značná pravděpodobnost výskytu a značný vliv
- 5 - velmi vysoká pravděpodobnost výskytu a velký negativní vliv [10]

Výsledná hodnota rizikového faktoru je dána součinem hodnot pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu. Nutno upozornit, že se jedná pouze o orientační hodnoty, které pomohou společnosti při rozhodování o významnosti rizikových faktorů. Po ohodnocení významnosti rizikových faktorů je možné určit, které faktory rizika jsou pro firmu klíčová a které je firma ochotna akceptovat. Následující tabulka zobrazuje ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů projektu.

Tab. č. 12: Určení významnosti rizikových faktorů

	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Hodnota
A	Neochota zaměstnanců podílet se na stanovení osobních cílů	2	4	8
B	Neochota vyplňovat dotazníky	3	2	6
C	Nesprávné stanovení měřítek a krajních hodnot	4	2	8
D	Obava zaměstnanců ze stěžování	4	3	12
E	Neochota managementu vyplácet odměny za návrhy	2	4	8
F	Nezájem zapojit se do podávání zlepšovacích návrhů	2	3	6
G	Neochota vedení financovat školení a e-learningový kurz	4	4	16

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z uvedené tabulky lze konstatovat, že nejvýznamnější rizikové faktory dosahují hodnoty 16 a 12. Jedná se o rizikový faktor G (Neochota financovat školení a e-learningový kurz) a D (Obava zaměstnanců na stěžování). Těmto rizikům je potřeba věnovat při realizaci projektu zvýšenou pozornost. Průběžně monitorována by však měla být všechna uvedená rizika.

Závěr

Diplomová práce se zabývala sociálním klimatem společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. jako faktorem podmiňujícím výkonnost firmy. Cílem práce bylo na základě analýzy, zhodnocení klimatu a formulace stimulačních faktorů navrhnout projekt na podporu žádoucího sociálního klimatu, který podpoří splnění podnikových cílů.

Společnost ŠKODA TRANSPORTATION a.s. je významným výrobcem kolejových vozidel s mnohaletou tradicí. V současné době zaujímá silné postavení na českém i zahraničním trhu. Díky vlastnímu výzkumu a vývoji vyrábí ekologické produkty přizpůsobené na míru zákazníkům.

Formulovaný strategický záměr byl stanoven na období 2014 – 2016. Hlavní strategií záměru vyplývající z poslání a vize společnosti se stává spokojený zákazník. Společnost stanovila na základě vize dlouhodobé cíle, které zahrnují cíle interního potenciálu, interních procesů, zákaznické a finanční. Analýza podnikatelského prostředí poukázala na možné příležitosti a hrozby záměru a slabé a silné stránky. Strategická analýza následně prokázala realizovatelnost daného záměru.

Průzkum sociálního klimatu byl proveden pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili technicko-hospodářští zaměstnanci. Dotazník obsahoval celkem 28 otázek a skládal se z 5 základních oblastí: komunikace, vztahy na pracovišti a vztah k zaměstnavateli, pracovní podmínky a organizace práce, vedení lidí a systém odměňování. Průzkum upozornil na silné stránky sociálního klimatu a několik příležitostí ke zlepšení. Nejlépe byla hodnocena oblast vztahů ve společnosti. Průzkum poukázal na přátelské vztahy na pracovišti jak mezi spolupracovníky, tak s nadřízeným. Vedoucí jedná se zaměstnanci spravedlivě, využívá jejich názorů, zároveň má u svých podřízených ostatečnou autoritu pro vedení. Pracovníci svými odpověďmi vyjádřili také kladný vztah k podniku. Pozitivně lze hodnotit také pestrost práce, možnost částečného rozložení pracovní doby dle potřeb zaměstnanců a systém vzdělávání, který pracovníkům umožňuje dostatek příležitostí pro rozvoj znalostí a dovedností.

Největší prostor pro zlepšení sociálního klimatu poskytuje oblast komunikace, zejména směrem od vedení. Respondenti svými odpověďmi poukázali na neinformovanost o podnikových cílech a celkově na nezájem vedení znát názory a postoje pracovníků.

Příležitostí pro vytvoření žádoucího sociálního klimatu je také řešení situace vnímaného nedostatku pracovníků a systému odměn, kdy zaměstnanci nepovažují vztah výkonu a odměny za přiměřené. Dílčí možnosti zlepšení lze sledovat i ve vedení lidí.

Po souhrnném zhodnocení průzkumu bylo možné stanovit stimulační faktory sociálního klimatu s ohledem na stanovené strategické cíle. Nejprve byl uveden teoretický základ, kde byl vymezen pojem stimulace, následně byly stanoveny stimulační faktory, které by měl podnik využívat pro podporu dosažení vytyčených cílů. Stimulace hmotnou odměnou byla vyhodnocena jako důležitý podnět pro naplnění finančních cílů a interního potenciálu. Pracovní výkon stimuluje dále jednání manažera, který by měl své podřízené umět motivovat. Zde byly zjištěny jisté možnosti zlepšení. Efektivní komunikace byla shledána jako výrazný stimulační prostředek podporující výkon pracovníků a dosažení podnikových cílů. Příznivá atmosféra představuje vhodné prostředí pro adaptaci studentů a absolventů do organizace a je stimulem pro setrvání kvalifikovaných zaměstnanců ve společnosti.

Závěrečná kapitola obsahovala projekt na podporu žádoucího sociálního klimatu ve společnosti, jehož návrh byl hlavním cílem této práce. S ohledem na zjištěné skutečnosti v průzkumu a formulované stimulační faktory byly stanoveny celkem tři dílčí cíle projektu zaměřující se na zlepšení klimatu v oblasti komunikace a vedení, pracovních podmínek a systému odměňování. Některé dílčí aktivity nebyly určeny přímo k odstranění nedostatku z důvodu nedostatečných informací vyplývajících z průzkumu, ale byly námětem pro zjištění jeho příčiny a navržení způsobu řešení. Poslední část poukázala na možné rizikové faktory, které ohrožují realizaci projektu.

Za největší přínos práce lze považovat provedený průzkum sociálního klimatu. Společnost má tak k dispozici informace o silných a slabých stránkách sociálního klimatu, se kterými může následně pracovat. Uvedené aktivity projektu podporují žádoucí sociální klima, které napomáhá naplnění strategických cílů organizace.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Prognóza vývoje měnového kurzu CZK/EUR	18
Tab. č. 2: Matice EFE	24
Tab. č. 3: Ukazatele rentability	31
Tab. č. 4: Ukazatele likvidity.....	32
Tab. č. 5: Čistý pracovní kapitál	33
Tab. č. 6: Ukazatele aktivity	33
Tab. č. 7: Ukazatele zadluženosti	34
Tab. č. 8: Matice IFE	35
Tab. č. 9: Silné a slabé stránky sociálního klimatu.....	78
Tab. č. 10: Souhrnný přehled aktivit projektu	92
Tab. č. 11: Náklady projektu	93
Tab. č. 12: Určení významnosti rizikových faktorů	97

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Logo společnosti	10
Obr. č. 2: Struktura absolventů vysokých škol	19
Obr. č. 3: Zastoupení pracovních kategorií.....	26
Obr. č. 4: Způsob ukončení pracovního poměru	26
Obr. č. 5: Matice IE	36
Obr. č. 6: Seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.....	37
Obr. č. 7: Matice TOWS.....	37
Obr. č. 8: Matice strategického hodnocení	39
Obr. č. 9: Pohlaví respondentů.....	45
Obr. č. 10: Počet let ve firmě	45
Obr. č. 11: Pracovní zařazení.....	46
Obr. č. 12: Zastoupení úseků	46
Obr. č. 13: Informovanost o cílech firmy	47
Obr. č. 14: Informovanost o cílech firmy - dle pracovního zařazení.....	48
Obr. č. 15: Informace pro pracovní činnost	48
Obr. č. 16: Informace pro pracovní činnost - dle pracovního zařazení	49
Obr. č. 17: Zjišťování názorů a postojů	49
Obr. č. 18: Zjišťování názorů a postojů - dle pracovního zařazení.....	50
Obr. č. 19: Výměna informací mezi spolupracovníky	50
Obr. č. 20: Výměna informací mezi spolupracovníky - dle pracovního zařazení	51
Obr. č. 21: Komunikace s ostatními úseky	51
Obr. č. 22: Komunikace s ostatními úseky - dle pracovního zařazení.....	52
Obr. č. 23: Pravidelná zpětná vazba od nadřízeného	53
Obr. č. 24: Pravidelná zpětná vazba od nadřízeného - dle pracovního zařazení	53

Obr. č. 25: Přátelské pracovní prostředí	54
Obr. č. 26: Přátelské pracovní prostředí - dle pracovního zařazení	54
Obr. č. 27: Vzájemná pomoc mezi spolupracovníky	55
Obr. č. 28: Vzájemná pomoc mezi spolupracovníky - dle pracovního zařazení	55
Obr. č. 29: Autorita nadřízeného	56
Obr. č. 30: Autorita nadřízeného - dle pracovního zařazení	56
Obr. č. 31: Spravedlivé jednání nadřízeného	57
Obr. č. 32: Spravedlivé jednání nadřízeného - dle pracovního zařazení	57
Obr. č. 33: Hrdost pracovníků na působení ve firmě	58
Obr. č. 34: Hrdost pracovníků na působení ve firmě - dle pracovního zařazení	58
Obr. č. 35: Pracovní angažovanost	59
Obr. č. 36: Pracovní angažovanost - dle pracovního zařazení	59
Obr. č. 37: Šikana na pracovišti	60
Obr. č. 38: Šikana na pracovišti - dle pracovního zařazení	60
Obr. č. 39: Možnost ovlivnění rozložení pracovní doby	61
Obr. č. 40: Možnost ovlivnění rozložení pracovní doby - dle pracovního zařazení	61
Obr. č. 41: Pestrost práce	62
Obr. č. 42: Pestrost práce - dle pracovního zařazení	62
Obr. č. 43: Dostatek pracovníků	63
Obr. č. 44: Dostatek pracovníků - dle pracovního zařazení	63
Obr. č. 45: Práce pod tlakem	64
Obr. č. 46: Práce pod tlakem - dle pracovního zařazení	64
Obr. č. 47: Příležitosti pro vzdělávání	65
Obr. č. 48: Příležitosti pro vzdělávání - dle pracovního zařazení	65
Obr. č. 49: Účast na školení	66

Obr. č. 50: Účast na školení - dle pracovního zařazení	66
Obr. č. 51: Užitečnost školení.....	67
Obr. č. 52: Užitečnost školení - dle pracovního zařazení	67
Obr. č. 53: Zjišťování a využívání názorů	68
Obr. č. 54: Zjišťování a využívání názorů - dle pracovního zařazení.....	68
Obr. č. 55: Dobré stanovení osobních cílů.....	69
Obr. č. 56: Dobré stanovení osobních cílů - dle pracovního zařazení	69
Obr. č. 57: Možnost vytvářet změny.....	70
Obr. č. 58: Možnost vytvářet změny - dle pracovního zařazení	70
Obr. č. 59: Rámcové zadávání úkolů	71
Obr. č. 60: Rámcové zadávání úkolů – dle pracovního zařazení.....	71
Obr. č. 61: Dobrá úroveň řízení oddělení	72
Obr. č. 62: Dobrá úroveň řízení oddělení - dle pracovního zařazení.....	72
Obr. č. 63: Znalost platového vymezení	73
Obr. č. 64: Znalost platového vymezení - dle pracovního zařazení	73
Obr. č. 65: Přiměřený vztah mezi výkonem a odměnou.....	74
Obr. č. 66: Přiměřený vztah mezi výkonem a odměnou - dle pracovního zařazení	74
Obr. č. 67: Důležitost benefitů – souhrnně pro všechny pracovníky.....	75

Seznam použitých zkratk

a.s.	akciová společnost
BL	běžná likvidita
CZK	česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČVUT	České vysoké učení technické
EFE	External Forces Evaluation
EUR	euro
EVA	Economic Value Added
HDP	hrubý domácí produkt
IFE	Internal Forces Evaluation
IS	infomační systém
LZ	lidské zdroje
MBO	Management By Objectives
OL	okamžitá likvidita
PL	pohotová likvidita
ROA	Return of Assets (rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
ŠT	ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
THZ	technickohospodářský zaměstnanec
USD	americký dolar
VÚPSV	Výzkumný ústav práce a sociálních věcí
ZČU	Západočeská univerzita

Seznam použitých zdrojů

Publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ASHKANASY, Neal M., WILDEROM, Celeste P. M., PETERSON, Mark F. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2000, 629 s., ISBN 1-4129-0482-X
- [3] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0
- [4] BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001, 642 s., ISBN 80-85839-45-8
- [5] CEJTHAMR, Václav., DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s., ISBN 978-80-247-3348-7
- [6] DAVIS, Keith., NEWQSTROM, John W. *Human behavior at work: organizational behavior*. New York: MCGraw-Hill Book Company, 1985, 585 s., ISBN 0-07-015566-6
- [7] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s., ISBN 80-7179-603-4
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s., ISBN 978-80-7400-347-9
- [9] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000, 121 s., ISBN 80-7226-386-2
- [10] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. aj. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s., ISBN 978-80-247-3985-4

-
- [11] HNILICA, Jiří., FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009, 262 s., ISBN 978-80-247-2560-4
- [12] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání, Praha: C.H. Beck, 2010, 811 s., ISBN 978-80-7400-194-9
- [13] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s., ISBN 978-80-247-2497-3
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2009, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3
- [15] KUBEŠ, Marián., ŠEBESTOVÁ, Ľubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, 147 s., ISBN 978-80-247-2314-3
- [16] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2005, 225 s., ISBN 80-247-0577-X
- [17] PAUKNEROVÁ, Daniela. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 259 s., ISBN 978-80-247-3809-3
- [18] PUTNOVÁ, Anna., SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 168 s., ISBN 978-80-247-1621-3
- [19] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, 143 s., ISBN 978-80-247-3916-8
- [20] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s., ISBN 80-86754-33-2
- [21] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s., ISBN 80-247-0405-6

- [22] VOCHOZKA, Marek., MULAČ, Petr. a kol. Podniková ekonomika. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s., ISBN 978-80-247-4372-1
- [23] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, 322 s., ISBN 978-80-247-2614-4

Elektronické zdroje

- [24] *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005, Aktualizace 30.4.2012, [cit. 7.2.2014] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>
- [25] *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol*. [online] Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2014, Aktualizace 20. 1. 2014, [cit. 6.2.2014] Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>
- [26] DENISON, Daniel R. *What is difference between organizational culture and organizational climate*. [online] Academy of Management Review, 1996, [cit. 2014-04-18] Dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com/resource-library/what-difference-between-organizational-culture-and-organizational-climate-natives>
- [27] *Evropský dopravní plán*. [online] Praha: Zelené zprávy, 2012, Publikováno 25.1.2012, [cit. 7.12.2013] Dostupné z: <http://www.zelenezpravy.cz/evropsky-dopravni-plan/>
- [28] *Firemní akce*. [online] Plzeň: Hotel Central Plzeň, 2008, Aktualizace 26.8.2013, [cit.20.3.2014] Dostupné z: <http://www.central-hotel.cz/cz/firemni-akce/>
- [29] KROUPA, Aleš., KYZLINKOVÁ, Renata., DOKULILOVÁ, Lenka. *Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. [online] Praha: VÚPSV, 2007, ISBN 978-80-87007-71-6. [cit. 15.2.2014] Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

- [30] *Makroekonomická predikce*. [online] Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2014, ISSN 1804–7971 [cit. 2.2.2014] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
- [31] PATTERSON, Malcolm G., WARR, Peter., WEST, Michael. *Organizational Climate and Company Productivity*. [online] London: London School of Economics and Political Science, 2004, ISBN 0-7530-1751-2. [cit. 3.3.2014] Dostupné z: http://eprints.lse.ac.uk/19977/1/Organizational_Climate_and_Company_Productivity_the_Role_of_Employee_Affect_and_Employee_Level.pdf
- [32] *Prognóza ČNB*. [online] Praha: Česká národní banka, 2014, Aktualizace 6.2.2014, [cit. 7.2.2014] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html
- [33] *Strategie Doprava 2050*. [online] Praha: BusinessInfo.cz, 2011, [cit. 3.12.2013] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/strategie-doprava-2050-5161.html?utm_source=portal&utm_medium=web&utm_campaign=clanky_souvisajici

Ostatní

- [34] Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
- [35] Konzultace s vedoucí Personalistiky a rozvoje zaměstnanců společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. Mgr. Kateřinou Tobiášovou Mattasovou
- [36] Výroční zprávy společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. 2010-2012

Seznam příloh

- Příloha A Dceřiné společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
- Příloha B Vývoj HDP ve vybraných zemích Evropy
- Příloha C Organizační struktura společnosti
- Příloha D Výpočet ukazatelů finanční analýzy
- Příloha E Dotazník

Příloha A: Dceřiné společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

ŠKODA CITY SERVICE s.r.o.

ŠKODA ELECTRIC a.s.

AUTOBUSOVÁ DOPRAVA-MIROSLAV HROUDA s.r.o.

ŠKODA TVC s.r.o.

ŠKODA VAGONKA a.s.

Pars nova a.s.

Ganz-Skoda Electric Ltd.

LOKEL s.r.o.

POLL, s.r.o.

Sibelektroprivod

ŠKODA POLSKA Sp. Z o.o.

ŠKODA TRANSPORTATION Deutschland GmbH

MOVO spol. s r.o.

OOO Vagonmaš

CityRail, a.s.

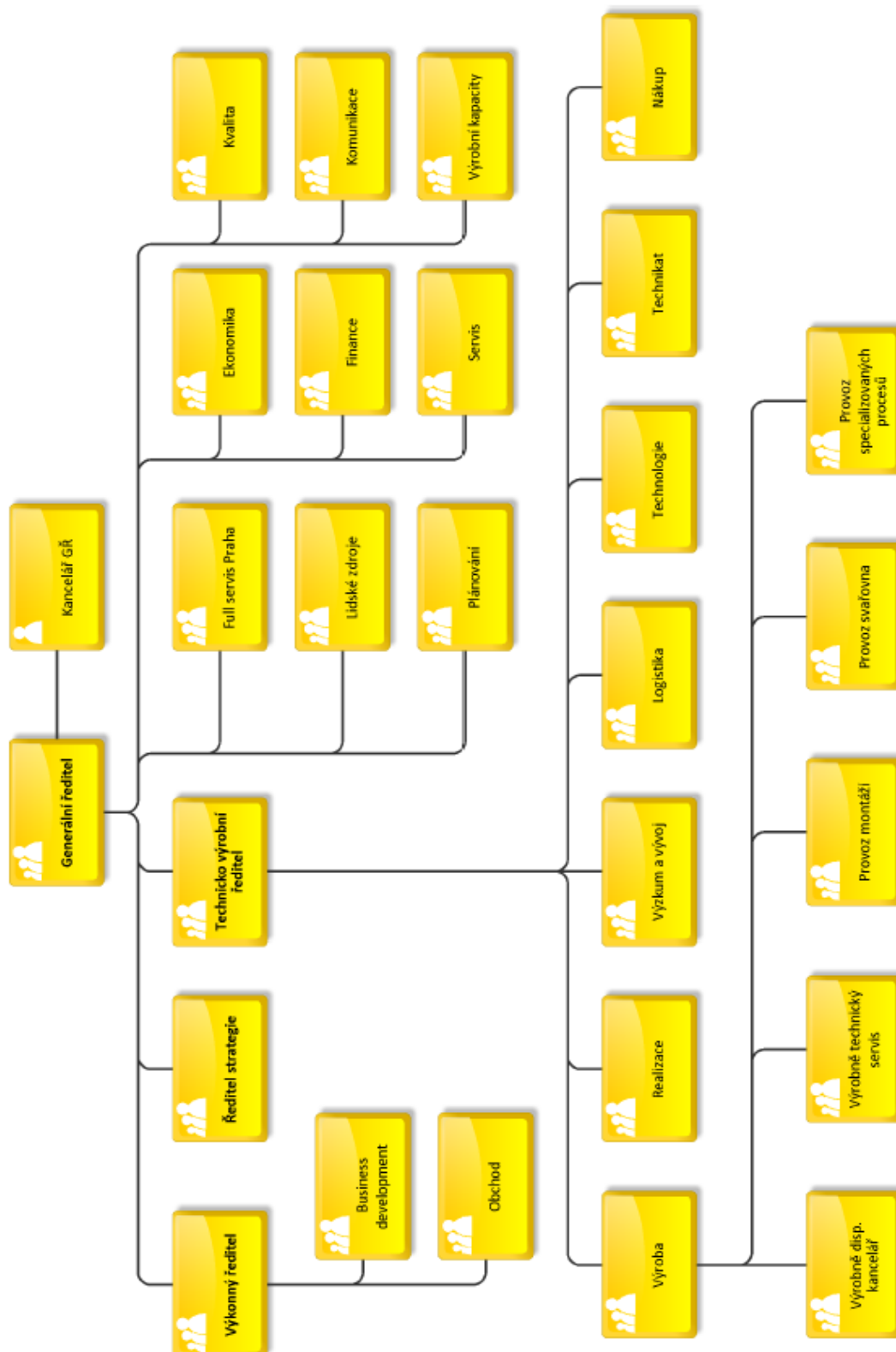
SK Ferroviaria S.R.L.

Příloha B: Vývoj HDP ve vybraných zemích Evropy

Meziroční růst reálného HDP [v %]	2013 skutečnost	2014 výhled	2015 výhled
Česká republika	-1	1,5	2
Francie	0,2	0,9	1,4
Německo	0,5	1,6	1,9
Spojené království	1,8	2,3	2,4
Polsko	1,4	2,1	2,7
Slovensko	0,9	2,1	2,8
Rusko	1,5	2,3	2,9
Rumunsko	2,2	2,1	2,4
Bulharsko	0,5	1,5	1,8
Norsko	1,2	2,8	3,1
Švédsko	0,7	2,3	3
Finsko	-1	1,3	1,9

Zdroj:[30] vlastní zpracování, 2014

Příloha C: Organizační struktura společnosti



Zdroj: [34], vlastní zpracování, 2014

Příloha D: Výpočet ukazatelů finanční analýzy

Ukazatel	Výpočet
Rentabilita aktiv (ROA) [v %]	$EBIT / \text{aktiva} * 100$
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) [v %]	$EAT / \text{vlastní kapitál} * 100$
Rentabilita tržeb (ROS) [v %]	$EAT / \text{tržby} * 100$
Běžná likvidita (BL)	$\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$
Pohotová likvidita (PL)	$(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$
Okamžitá likvidita (PL)	$\text{pohotové platební prostředky} / \text{krátkodobé závazky}$
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	$\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$
Obrat aktiv	$\text{tržby} / \text{aktiva}$
Doba obratu zásob [dny]	$\text{zásoby} / \text{tržby} * 360$
Doba obratu pohledávek [dny]	$\text{pohledávky z obchodního styku} / \text{tržby} * 360$
Doba obratu závazků [dny]	$\text{závazky z obchodního styku} / \text{objem nákupu materiálu} * 360$
Celková zadluženost [v %]	$\text{cizí kapitál} / \text{aktiva} * 100$
Zadluženost vlastního kapitálu [v %]	$\text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál} * 100$
Ukazatel úrokového krytí	$EBIT / \text{nákladové úroky}$

Zdroj: [10], vlastní zpracování, 2014

Příloha E: Dotazník

Dotazník: Průzkum sociálního klimatu společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je poznání sociálního klimatu společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. Pomocí Vaší spoluúčasti bude možné lépe postihnout klima společnosti, odhalit případné nedostatky a pokusit se je eliminovat. Výstupy tohoto dotazníku budou využity pro potřeby diplomové práce.

Dotazování je anonymní. Žádám Vás o uvedení pravdivých údajů. Zakřížkujte vždy, prosím, pouze jednu odpověď.

Předem Vám děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

KOMUNIKACE

- Vedení společnosti pravidelně informuje zaměstnance o strategických cílech firmy.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
- Pro potřeby mé práce mám k dispozici dostatek informací včas a v požadované kvalitě.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
- Společnost vynakládá dostatečné úsilí, aby zjistila postoj a názory zaměstnanců.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
- Komunikace s mými spolupracovníky je pro moji práci velmi důležitá a často si vyměňujeme informace.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
- Komunikace s ostatními úseky společnosti je pro moji práci na dostatečné úrovni.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
- Při své práci získávám od nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

VZTAHY NA PRACOVÍŠTI, VZTAH K ZAMĚSTNAVATELI

- Na pracovišti převažuje přátelské prostředí.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
- S kolegy na pracovišti jsme si ochotni navzájem při práci pomáhat.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

9. Můj nadřízený má dostatečnou autoritu pro efektivní vedení.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
10. Jednání mého nadřízeného je ke všem zaměstnancům spravedlivé.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
11. Jsem pyšný/á na to, že pracuji pro ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
12. Označte, prosím, který z výroků A nebo B je pro Vás bližší?
Výrok A: Při výkonu práce dělám výrazně více, než bych musel/a.
Výrok B: Při výkonu práce dělám jen to, co je nutné.
- rozhodně A spíše A spíše B rozhodně B
13. Kolikrát jste se při Vaší práci za poslední rok setkal/a s šikanou, ať šlo o Vás či Vaše kolegy?
 Nikdy pouze jednou opakovaně

PRACOVNÍ PODMÍNKY, ORGANIZACE PRÁCE

14. Mám možnost ovlivnit rozložení pracovní doby.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
15. Moje práce je velmi pestrá.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
16. Na oddělení je dostatek pracovníků pro zvládnutí práce.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
17. Musím pracovat velmi rychle pod tlakem stanovených termínů.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
18. Firma mi poskytuje dostatek příležitostí pro vzdělávání a školení.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
19. Za posledních 12 měsíců jsem absolvoval/a nějaké školení.
 ano ne
20. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ANO, byla tato školení celkově užitečná?
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

VEDENÍ LIDÍ

21. Nadřízený zjišťuje názory a myšlenky ostatních a následně jich využívá.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
22. Můj nadřízený dobře stanovuje osobní cíle pro své zaměstnance.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
23. Nadřízený mi dává prostor pro vytváření změn v oblasti zlepšování pracovních procesů.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
24. Vedoucí dává příkazy rámcově a plnění ponechává v kompetenci zaměstnanců.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
25. Vedoucí řídí oddělení tak, že dosahuje stanovených cílů včas a v požadované kvalitě.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ

26. Jsem seznámen/a s tím, jak je vymezeno mé platové ohodnocení.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
27. Ve společnosti je respektován přiměřený vztah mezi výkonem a odměnou.
 rozhodně souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím rozhodně nesouhlasím

28. Jak jsou pro Vás důležité následující zaměstnanecké výhody (bez ohledu na to, zda je získáváte)?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Dovolená navíc				
Příspěvek na životní pojištění				
Příspěvek na penzijní připojištění				
Závodní stravování, příspěvek na stravování				
Příspěvek na kulturu, sport a volný čas				
Příspěvek na dopravu do zaměstnání				
Příspěvek na očkování				

Prostor pro Vaše připomínky a návrhy

Zde je prostor pro Vaše připomínky a náměty. Využijte možnosti vyjádřit se k tomu, co byste v podniku rádi/y změnili/y a napište, co se Vám ve Vaší společnosti naopak líbí.

Vaše pohlaví:

muž

žena

V jakém úseku pracujete? (nepovinný údaj)

Jaká je Vaše pracovní pozice?

vedoucí

zaměstnanec

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

(Zaokrouhlete na celé roky. V případě, že pracujete ve společnosti méně než 1 rok, napište 1 rok.)

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

Zdroj: [29], vlastní zpracování, 2014

Abstrakt

SCHMIDTOVÁ, Kateřina. *Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 109 s., 2014

Klíčová slova: sociální klima, výkonnost, stimulační faktor, projekt

Diplomová práce se zabývá zkoumáním sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy. V práci je nejprve vybrán podnik charakterizován a formulován jeho strategický záměr včetně rozboru podnikatelského prostředí a strategické analýzy. Poté následuje teoretické vymezení pojmu sociální klima. Důležitou část této práce tvoří průzkum sociálního klimatu v podniku, který je proveden pomocí dotazníkového šetření. Výstupy průzkumu poukazují na silné a slabé stránky sociálního klimatu. Po vyhodnocení průzkumu jsou určeny stimulační faktory sociálního klimatu. Závěrečná kapitola je zaměřena na návrh projektu, který přispívá ke zlepšení sociálního klimatu podniku tak, aby bylo podpořeno naplnění stanovených cílů.

Abstract

SCHMIDTOVÁ, Kateřina. *Research of the social climate of a company as a factor determining its performance*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 109 p., 2014

Key words: social climate, performance, stimulating factor, project

Diploma thesis deals with the social climate within the company as a factor determining its performance. First chapters deal with the company introduction and characteristics of its strategic plan including business environment analysis and strategic analysis. This is followed by theoretical definition of social climate. The important part of this thesis is the survey of the social climate in the chosen company, which is carried out through created questionnaire. The survey results indicate strengths and weaknesses of the social climate. After the survey evaluation, stimulating factors of the social climate are determined. Final chapter focuses on the project proposal, which contributes to improving the company's social climate in order to support the achievement of the set goals.