

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

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

**Enquiry into the company's social climate as a determinant of
firm performance**

Bc. Jitka Vojtová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka VOJTOVÁ**
Osobní číslo: **K09N0200P**
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 ve společnosti, který podpoří naplnění výkonnostních cílů organizace.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.** *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- **NAKONEČNÝ, M.** *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- **ŠULÁK, M., VACÍK, E.** *Měření výkonnosti firem*. Praha : Nakladatelství Eupress, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- **ŠULÁK, M., VACÍK, E.** *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha : Eupress, 2005. ISBN 80-86754-35-9.

Vedoucí diplomové práce:

PaedDr. Dana Egerová, PhD.

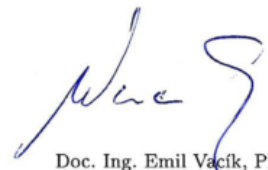
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2012**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



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

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnosti firmy“

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

V Plzni dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda vyjádřila své poděkování vedoucí mé diplomové práce PaedDr. Daně Egerové, PhD. za odborné vedení práce, cenné rady a v neposlední řadě také za trpělivost a čas, který mně i mé práci věnovala.

Děkuji také všem zaměstnancům firmy Hutchinson s. r. o., kteří mi ochotně pomáhali a poskytli informace pro tuto diplomovou práci.

OBSAH

ÚVOD	6
1 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....	8
1.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	8
1.2 POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI.....	9
1.3 STŘEDNĚDOBÉ CÍLE A STRATEGIE.....	10
1.4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	12
1.4.1 Externí analýza – analýza makroprostředí	13
1.4.2 Externí analýza – analýza mezoprostředí.....	17
1.4.3 Interní analýza.....	19
1.5 ZHODNOCENÍ ANALÝZY PROSTŘEDÍ.....	28
1.6 STRATEGICKÉ AKCE	29
2 SOCIÁLNÍ KLIMA	31
2.1 VÝZNAM POJMU SOCIÁLNÍ KLIMA.....	32
2.2 PRŮZKUM SOCIÁLNÍHO KLIMATU FIRMY HUTCHINSON S. R. O.	34
2.3.1 Cíl průzkumu	34
2.3.2 Metodika průzkumu	34
2.3.4 Cílová skupina průzkumu.....	35
2.3.5 Zpracování dat.....	36
2.3.6 Výsledky průzkumu.....	36
2.3.7 Zhodnocení výsledků výzkumu	60
3 FORMULACE STIMULAČNÍCH FAKTORŮ	66
3.1 VÝZNAM POJMU STIMULACE	66
3.2 STIMULAČNÍ FAKTORY SOCIÁLNÍHO KLIMATU	66
3.3 STIMULAČNÍ FAKTORY SOCIÁLNÍHO KLIMATU SPOLEČNOSTI HUTCHINSON S. R. O.	69
3.3.1 Efektivní komunikace.....	69
3.3.2 Atmosféra.....	69
3.3.3 Adekvátní a stálá zpětná vazba.....	70
3.3.4 Identifikace s podnikem.....	71
3.3.5 Hmotná odměna.....	71
4 NÁVRH PROJEKTU.....	72
4.1 ZÁMĚR PROJEKTU	72
4.2 CÍL PROJEKTU	73
4.3 DOBA TRVÁNÍ PROJEKTU	73
4.4 KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU	73
4.5 NÁKLADY PROJEKTU	78
4.6 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU	79
ZÁVĚR.....	83
SEZNAM GRAFŮ	85
SEZNAM TABULEK	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
SEZNAM PŘÍLOH	92

ÚVOD

Tato práce se zabývá tématem sociálního klimatu uvnitř firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy. Sociální klima je významným prvkem, který napomáhá k dosažení úspěchu firmy. Přestože byl prokázán pozitivní vztah mezi sociálním klimatem a různými měřeními firemního úspěchu, stále je tento aspekt často podceňován.

Každá firma musí mít určitou strategii, jak dosáhnout stanovených firemních cílů. Zde je však nutné si uvědomit, že aby byla daná strategie implementována úspěšně a aby bylo dosaženo stanovených cílů, musí ve firmě existovat vhodné sociální klima, které bude podporovat danou strategii a případné změny s ní související. Právě z toho důvodu by se firma měla sociálním klimatem zabývat. Pokud firma zná sociální klima, může předpokládat lidské chování za různých okolností a tím i vhodně zvolit strategii firmy.

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit sociální klima uvnitř vybrané firmy, identifikovat stimulační faktory sociálního klimatu a na jejich základě navrhnout projekt na podporu žádoucího sociálního klimatu ve firmě, které bude podporovat naplnění výkonnostních cílů firmy.

Práce se věnuje sociálnímu klimatu ve firmě Hutchinson s. r. o. působící v automobilovém průmyslu.

Diplomová práce je členěna do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole je vybraná firma charakterizována, je zde uvedeno její poslání, vize a stanovené cíle. Poté následuje externí a interní analýza prostředí, na jejímž základě jsou identifikovány hrozby a příležitosti, silné a slabé stránky firmy.

Druhá kapitola se zabývá sociálním klimatem, popisuje jeho význam a dimenze sociálního klimatu z pohledu různých autorů. Součástí této kapitoly je také průzkum sociálního klimatu ve zvolené firmě, který je rozdělen do pěti oblastí – komunikace, interpersonální vztahy, loajalita, odměňování a vedení lidí. Je zde popsán cíl průzkumu, použita metodika a samotné vyhodnocení průzkumu. V závěru této kapitoly jsou výsledky průzkumu shrnuty a zhodnoceny dle jednotlivých zkoumaných oblastí.

Ve třetí kapitole jsou formulovány stimulační faktory sociálního klimatu. V úvodu této kapitoly se práce zabývá teoretickými východisky pojmů stimulace a stimulační faktor. Následně jsou stanoveny stimulační faktory sociálního klimatu v souladu s potřebami vybrané firmy na základě provedeného průzkumu.

Poslední kapitola této práce obsahuje návrh projektu na podporu žádoucího sociálního klimatu ve zvolené firmě, který podporuje naplnění výkonnostních cílů firmy. Je zde popsán záměr a cíl navrhovaného projektu, doba trvání projektu a klíčové aktivity projektu. V kapitole je také zahrnuto stanovení nákladů projektu a analýza rizik.

Pro vypracování této diplomové práce byla využita domácí i zahraniční odborná literatura, články z odborných časopisů dostupných v elektronických databázích a na internetu a interní dokumenty firmy Hutchinson s. r. o. Významným zdrojem informací byly také rozhovory a diskuze se zaměstnanci firmy. Průzkum sociálního klimatu firmy proběhl formou dotazníkového šetření. Dotazníky obsahovaly uzavřené otázky, jejichž odpovědi byly vyjádřeny pomocí čtyřstupňové Likertovy škály. Získaná data byla převedena do elektronické podoby a za využití programu MS Excel byla zpracována.

1 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

1.1 PROFIL SPOLEČNOSTI

Název společnosti:	Hutchinson s. r. o.
Sídlo společnosti:	Klostermannova 995, 337 01 Rokycany
Zápis do obch. rejstříku:	8. 6. 1994
Předmět podnikání:	výroba, montáž a kompletace výrobků z kaučuku určených pro automobily; koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.
Celková rozloha:	41 369 m ²
Zastavěná plocha:	13 900 m ²
Počet zaměstnanců:	452
Obrat:	1, 871 mld Kč

Stručná historie a představení firmy

Společnost Hutchinson s. r. o. byla založena 8. června roku 1994 jako dceřiná firma společnosti Hutchinson S. A. se sídlem v Paříži. Výroba byla zahájena v roce 1995 a firma se tehdy zaměřovala na výrobu nízkotlakých chladících hadic do motorů automobilů. V dalších letech však začalo docházet ke zvyšování konkurence, především v Asii a došlo tak k rozhodnutí rozšířit výrobu na další druhy nízkotlakých hadic. V současné době tvoří hlavní výrobní program nízkotlaké hadice do chladících, palivových a vzduchových systémů automobilů. Největší podíl na celkové produkci představují hadice pro chladicí systémy (vodní hadice).

Značka Hutchinson patří ve světě výrobců automobilů k renomovaným značkám, jejíž výrobky mají obvykle vyšší cenu, ale nabízí velmi vysokou kvalitu.

Většinu svých produktů společnost exportuje do zahraničí. Hutchinson s. r. o. v současnosti vyvážá v Evropě do zemí v rámci i mimo EU, dále do Asie, Jižní Ameriky a USA.

Zákazníci firmy Hutchinson s. r. o.

Největšími zákazníky firmy Hutchinson s. r. o. jsou výrobci těchto značek automobilů:

Audi, Mercedes-Benz, Volkswagen, Opel, BMW, FORD, FIAT, Citroën, Renault, Peugeot, Kia, Hyundai, Suzuki, General Motors a Volvo.

1.2 POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI

Poslání firmy objasňuje obecně smysl existence firmy a její účel podnikání. Stanovuje také vztah k ostatním tržním subjektům a hodnoty, které firma jako celek uznává. Poslání by mělo brát v úvahu nejen historii podniku, ale také prostředí, ve kterém působí. *„Posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjatí.“* (Jakubíková, 2008, s. 22)

Posláním firmy Hutchinson s. r. o. je mít portfolio dlouhodobě spokojených zákazníků v automobilovém průmyslu, kterého bude dosaženo díky produkci kvalitních výrobků, za současného uspokojení potřeb zaměstnanců firmy.

Vize je základním východiskem pro stanovení cílů firmy. Vyjadřuje směřování firmy, a jak bude v budoucnosti vypadat. *„Vize je obrazem toho, čím chce firma být a v širším pojmu, čeho chce nakonec dosáhnout.“* (Hitt a kol., 2011, s. 17) Vize by v sobě měla zahrnovat požadavky a postoje všech zainteresovaných stran a zároveň by měla být motivující. Je nutné, aby ve formulaci vize byla viditelná nejen zodpovědnost za zákazníky, ale aby v ní byla zahrnuta i sociální politika, tedy zřetelná zodpovědnost také za zaměstnance, ekologické subsystemy atd. (Šulák a Vacík [b], 2005, s. 23) *„Síla vize spočívá v tom, že je všem členům organizace společná. Vize musí být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná.“* (Jakubíková, 2008, s. 20, 21)

Vizi společnosti Hutchinson s. r. o. do roku 2014 je zachovat ziskovost výroby, zvyšovat konkurenceschopnost a prestiž svých výrobků na trhu, plně uspokojovat všechny své zákazníky a být jejich významným a důvěryhodným partnerem. Společnost chce posilovat roli významného a váženého zaměstnavatele jak pro své stávající zaměstnance, tak pro celý Rokycanský region. Zároveň chce být i nadále spolehlivým partnerem pro své dodavatele.

1.3 STŘEDNĚDOBÉ CÍLE A STRATEGIE

Cíle představují stav, kterého chceme dosáhnout ve stanoveném časovém horizontu. Měly by vycházet ze stanovené vize a být zcela jasně dané. „*Organizační cíle poskytují pracovníkům směr, jakým si organizace přeje pohybovat.*“ (Bělohávek a kol., 2001, s. 100).

Aby bylo možné prokázat, do jaké míry bylo určitého cíle dosaženo, je nutné vyjádřit tento cíl v měřitelných jednotkách. „*Správně definovaný cíl musí být SMART.*“ (Šulák a Vacík [b], 2005, s. 25).

S = specific (specifický);

M = measurable (měřitelný);

A = achievable (dosažitelný);

R = result oriented (orientovaný na výsledek);

T = time framed (časově ohraničený).

Dle metodiky Balance Scorecard (BSC) vytvořené R. S. Kaplanem a D. P. Nortonem lze cíle rozdělit na čtyři různé perspektivy – finanční, zákaznickou, interních procesů a potenciálu. „*Přiřazení k perspektivám má zabránit jednostrannému přemýšlení při odvozování a sledování cílů.*“ (Horváth & Partner, 2002, s. 10).

Stanovenými cíli společnosti Hutchinson s. r. o. pro období 2012 – 2014 jsou:

Finanční cíle

- Růst tržeb meziročně o 10%;
- Zvýšení provozního zisku alespoň o 20% do roku 2014 oproti výchozímu roku (2011).

Zákaznické cíle

- Snížit počet reklamací o 10% do konce roku 2014;
- Zvýšit podíl tržeb ze vzduchových hadic na celkových tržbách o 40% do konce roku 2014;
- Udržet si klíčové zákazníky.

Cíle interních procesů

- Zvýšit bezpečnost při práci – (maximální počet vážných úrazů za rok – 0; maximální počet drobných úrazů za rok – 2);
- Zkrácení výrobního cyklu o 3%;
- Zjednodušení administrativního procesu při zavádění prototypů do výroby;
- Postupné snižování výroby vodních hadic za další rozšiřování výroby hadic vzduchových.

Cíle interního potenciálu

- Zvýšit způsobilost zaměstnanců ve výrobě (s rozšiřováním výroby vzduchových hadic – „překvalifikovat zaměstnance z vodní výroby“);
- Zvýšit úroveň znalosti cizích jazyků u určitých THP pracovníků;
- Zlepšit firemní komunikaci;
- Zvýšit spokojenost zaměstnanců;
- Snižit fluktuaci nových zaměstnanců.

Finančních cílů chce firma dosáhnout především změnou struktury výroby, tedy zvýšením podílu vzduchové výroby nad výrobou vodních hadic. Cena vzduchové hadice je mnohem vyšší než cena hadice vodní. Jedná se o speciálnější produkt, který je vyráběn z dražších materiálů a s vyšší přidanou hodnotou. Rentabilita toho výrobku je vyšší.

Pokračováním ve vývoji by měla firma modernizovat výrobní metody tak, aby došlo ke zkrácení výrobního cyklu a nižší míře zmetkovitosti. Právě důraz na vývoj by měl zajistit zlepšení výrobního procesu, který by zároveň vedl k omezení chyb lidského faktoru. Dalším způsobem, jak se pokusit snížit počet reklamací, je posílení motivačního faktoru kontrolorů a jejich pravidelné proškolení. Tímto vším firma zajistí jednak snížení počtu reklamací, čímž dojde k redukci nákladů vzniklých z důvodů reklamací (pokuty, doprava apod.) a vyrobených zmetků celkově, a také posílí své postavení u zákazníků.

Se zaváděním další vzduchové výroby souvisí také zavádění nových dílů do výroby, na které je třeba vždy připravit samostatný projekt. Aby došlo ke zkvalitnění těchto projektů, je třeba posílit projektové týmy a především zlepšit administrativní procesy,

kteřé jsou často brzdou při zavádění prototypů do výroby (př. problémů: vleklá administrativa, zdlouhavá komunikace se zadavatelem, apod.).

1.4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Analýza prostředí podniku se zabývá zkoumáním externího a interního prostředí firmy, která mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace. Dokonalým poznáním tohoto prostředí se může firma vyhnout možným neúspěchům či problémům při používání daných strategií. Firma při použití určité strategie totiž musí brát v potaz své okolí, trendy, možnosti, apod. Jestliže by zvolená strategie nevyhovovala podmínkám prostředí, ve kterém se podnik nachází, nedosáhla by firma požadovaných výsledků.

„Firma musí analyzovat své prostředí, aby:

- *věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí;*
- *efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla vněm přežít;*
- *se mohla dívat na organizaci jako celek;*
- *mohla analyzovat své vnitřní možnosti;*
- *předešla překvapení od konkurentů;*
- *mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.“*

(Mallya, 2007, s. 40).

Externí analýza se rozděluje na dvě části – analýzu makroprostředí a analýzu mezoprostředí. Makroprostředí je okolí podniku, které firma nemůže nijak ovlivnit, protože existuje nezávisle na jeho vůli. Naopak mezoprostředí může podnik částečně ovlivnit marketingovými nástroji. Interní analýza se zabývá pouze mikroprostředím firmy, které podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi. (Šulák a Vacík, 2005)

Cílem externí analýzy je vytvořit seznam příležitostí, kterých firma může využít, a hrozeb, jimž by se měla vyhnout. Výsledkem interní analýzy je určení silných a slabých stránek podniku. (David, 2011).

1.4.1 EXTERNÍ ANALÝZA – ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Základní síly makroprostředí dle autorů Šuláka a Vacíka ([b] 2005) jsou: legislativa, ekonomika, demografie, sociologie a kultura, technologie, politika a ekologie.

Legislativa

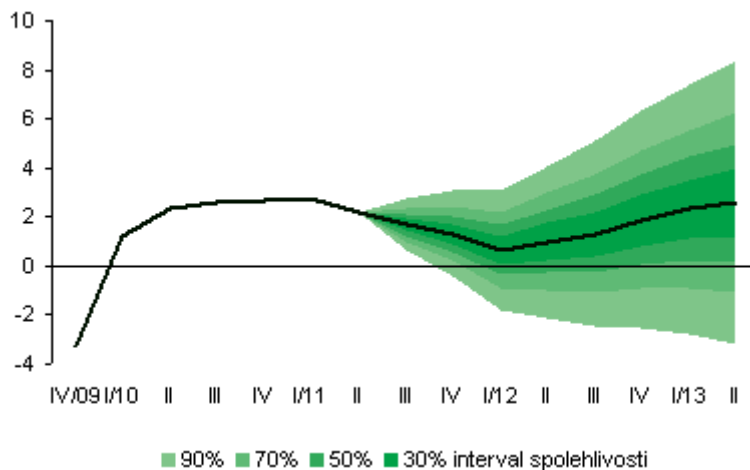
Společnost se řídí legislativou platnou na území České republiky a musí sledovat případné změny jednotlivých zákonů. Firma se řídí zákonem č. 40/1964 Sb., občanský zákoník; zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; zákonem č.586/1992 Sb., o daních z příjmu; zákonem č.563/1991 Sb. o účetnictví; zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce; zákonem č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, atd.

Jelikož firma Hutchinson s. r. o. většinu svých produktů exportuje do zahraničí, musí se řídit také platnými zákony v daných zemích. Při exportu mimo země EU je třeba dodržovat celní zákony.

Ekonomika

V současnosti dochází opět k útlumu ekonomiky a očekává se opětovné prohlubování celosvětové krize, která automobilový průmysl významně ovlivňuje. Firma je navázána především na zahraniční trhy, a tudíž situace v zahraničí bude mít zásadní význam pro poptávku společnosti Hutchinson s. r. o.

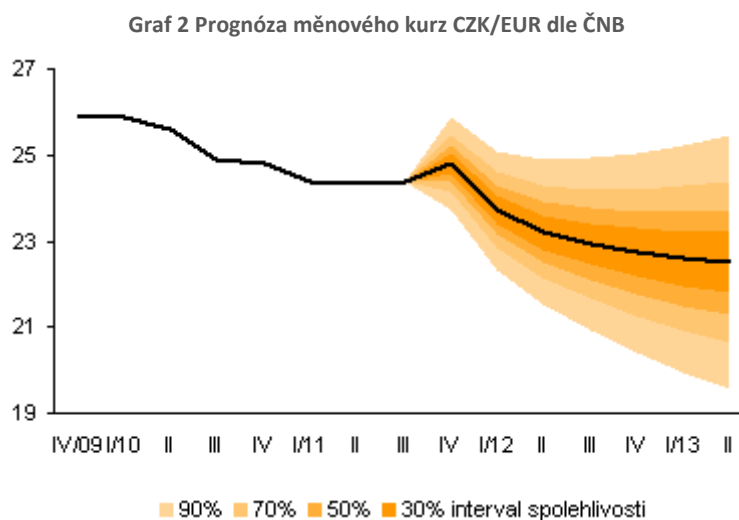
Graf 1 Prognóza meziročního přírůstku HDP v ČR



Zdroj: Aktuální prognóza ČNB

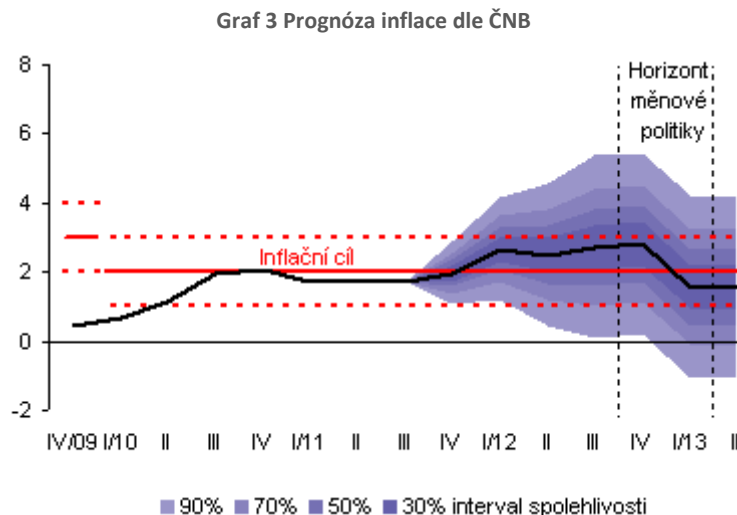
S útlumem ekonomiky ale souvisí i vyšší nezaměstnanost, která by naopak pro firmu mohla představovat nepatrnou výhodu v řízení pracovníků. Stálí pracovníci by měli být motivováni tím, že vůbec mají zaměstnaní a při nábore nových zaměstnanců by měla mít firma větší možnost výběru.

Vzhledem k tomu, že firma většinu své produkce vyváží na zahraniční trhy, je ovlivněna vývojem měnového kurzu České koruny a Eura. Ceny pro většinu výrobků jsou stanoveny v Eurech. Dle prognózy ČNB se očekává, že Česká koruna bude v příštím roce vůči Euru posilovat (viz graf 2), což je pro firmu z hlediska tržeb negativní.



Zdroj: Aktuální prognóza ČNB, 2012

Co se týče inflace, která ovlivňuje ceny vstupů a poté ceny finálních produktů, prognózy ČNB uvádějí očekávanou inflaci 2,8% na konci 4. čtvrtletí roku 2012. Poté se předpokládá její pokles (znázorněno v grafu 3).



Zdroj: Aktuální prognóza ČNB, 2012

Demografie

Demografie se firmy dotýká především z hlediska věkové skladby zaměstnanců. Ve společnosti Hutchinson se jedná o fyzicky namáhavou práci, pro kterou jsou nutné určité fyziologické a zdravotní předpoklady zaměstnanců a pro firmu jsou tedy vhodné nejvíce muži v produkčním věku s dobrým zdravotním a duševním stavem. V současnosti se objevuje dlouhodobý trend stárnutí populace, nicméně by se v následujících třech letech neměl projevit na výkonech organizace.

Sociologie a kultura

V současné době již firma začíná pocítovat určitý negativní trend v kvalitaci pracovních sil. Problémem se stává stále nižší počet absolventů z technických oborů a učilišť, které společnost potřebuje. U pracovníků, kteří mají vzdělání z jiné oblasti, je nejčastější problém s fluktuací.

Technologie

Firma má přístup a také využívá všechny dostupné moderní technologie. Všeobecná úroveň technologie v České republice je na vysoké úrovni a je zde i kvalifikovaná pracovní síla pro její obsluhu a případné opravy.

Politika

Politická stabilita v České republice v posledních letech není příliš dobrá. Volební období trvá 4 roky a s tímto obdobím se i mění některá legislativa, podle toho, jaká vláda je právě u moci. V současnosti je v České republice vláda středopravicového charakteru, která se snaží o škrty vládních výdajů a naopak zvýšení příjmů státního rozpočtu v podobě zvyšování daní.

Ekologie

Pro společnost Hutchinson s. r. o. je ekologie významným faktorem, který má vliv na její řízení výrobního procesu a na nákladovost výroby. Firma se musí řídit těmito vyhláškami: Zákon č. 86/2001 Sb. o ochraně ovzduší před znečišťujícími látkami, Nařízení vlády č. 350/2002 Sb. stanovuje emisní limity a podmínky a způsob sledování posuzování, hodnocení a řízení kvality ovzduší, Vyhláška č. 356/2002 Sb. stanovuje seznam znečišťujících látek, obecné emisní limity, způsob předávání zpráv a informací, zjišťování množství vypouštěných znečišťujících látek, tmavosti kouře, přípustné míry obtěžování zápachem a intenzity pachů, podmínky autorizace osob, požadavky na vedení provozní evidence zdrojů znečišťování ovzduší a podmínky jejich uplatňování, Vyhláška č. 357/2002 Sb. stanovuje požadavky na kvalitu paliv z hlediska ochrany ovzduší.

Nejen z legislativních důvodů, ale také proto, že si je firma vědoma důležitosti ochrany životního prostředí, se snaží vyrábět tak, aby byla šetrná ke svému okolí. Společnost je certifikována dle normy ČSN EN ISO 14 001: 1996 systém environmentálního managementu.

V současnosti firma splňuje podmínky a dodržuje všechna zákonná nařízení. Pro likvidaci technického gelu, který je ve velkém množství používán ve výrobním procesu, firma disponuje vlastní, plně funkční a moderní čističkou s „chytrými“ bakteriemi. V následujících třech letech se tedy nepředpokládá výraznější investiční činnost na ekologická opatření.

1.4.2 EXTERNÍ ANALÝZA – ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ

Základní prvky mezoprostředí představuje Porterův tzv. model pěti sil. Model obsahuje těchto pět sil: konkurence v oboru, potenciální noví konkurenti, substituty, zákazníci a dodavatelé. Jedná se o prvky, které jsou spojeny s oborem, v němž firma působí, a s daným strategickým záměrem. (Šulák a Vacík [b], 2005)

Konkurence

Firma Hutchinson s. r. o. má na trhu stabilní postavení a je dodavatelem velkých zahraničních firem. Jak bylo již řečeno na začátku, značka Hutchinson je považována mezi výrobci automobilů za renomovanou značku, spojenou s vysokou kvalitou. Na trhu není velké množství konkurentů, většinou jsou to ale velké nadnárodní firmy.

V České republice se nachází pouze několik firem, které se zaměřují na výrobu pryžových hadic, avšak zcela odlišných a pouze okrajově. Nepředpokládá se proto, že by tyto firmy byly schopny plnit zakázky velkých objemů.

V rámci ČR lze považovat za nepřiliš velké konkurenty firmy Avon Automotive, a. s.; CiKatxo CZ s. r. o., které se také částečně zabývají produkcí pryžových výrobků pro automobilový průmysl. Další konkurence je tvořena především společnostmi z Asie.

Potenciální noví konkurenti

Odvětví výroby pryžových výrobků bylo považováno za velmi dynamické a to zejména v 90. letech minulého století. Stále je to významné odvětví ve zpracovatelském průmyslu. Výrobky tohoto oboru jsou navázány především na automobilový průmysl. V současnosti, vzhledem k celosvětovému ekonomickému útlumu, se nepředpokládá

vstup nových konkurentů v rámci Českého trhu, zvláště proto, že výroba nízkotlakých hadic je nákladově náročná a tudíž nelze stavět na nízké ceně. Stejně tak v rámci EU se neočekává v následujících třech letech nová konkurence. Náklady na vybudování technologie a zahájení výroby jsou vysoké, časově náročné a je třeba, aby výrobce měl již předem smlouvenou objednávku od zákazníka. Mohly by se objevit další konkurenti z východní Evropy či Asie, kteří jsou schopni nabídnout nízkou cenu, ovšem nízkou kvalitou, což by nebylo většinou stávajících zákazníků akceptováno.

Substituty

Nízkotlaké hadice jako takové nemají žádné substituty, protože jejich parametry a vlastnosti jsou přesně dány výrobcí automobilů. Nelze je tedy nahradit podobným výrobkem. Za substituty je možné považovat výrobky firem z Asie, které jsou sice levnější, ale výrazně méně kvalitní.

Zákazníci

Mezi zákazníky firmy patří silné zahraniční firmy vyrábějící světové automobilové značky (viz profil firmy). Největší podíl na obratu firmy mají výrobci značek Ford, Volvo, Fiat, BMW, Mercedes-Benz. Jedná se o výrobce celosvětově prestižních značek, kteří požadují velmi vysokou kvalitu a včasnost dodávek.

Firma není závislá na jediném zákazníkovi, ale má své produktové portfolio rozložené mezi vícero zákazníků. Tím se snižuje případné obchodní riziko plynoucí ze ztráty jednoho z odběratelů. Důležité je ale také to, že všichni zákazníci jsou finančně silní a své závazky vůči firmě Hutchinson s. r. o. plní řádně a včas.

Dodavatelé

Firma má své stále dodavatele a to především ze zahraniční. Většina výrobního materiálu je dodávána z Německa. Mezi klíčové dodavatele patří některé sesterské společnosti např. Hutchinson GmbH, Hutchinson Poland a Hutchinson SNC. Z dalších dodavatelů lze jmenovat např. firmy Bosch (Normtranspour RB/GmbH), Rasmussen, Heko Plast, NovaTech CZ, atd.

Problémem může občas být právě dodavatel, jenž je zároveň sesterskou společností. Sesterská společnost se chová jako dodavatel mnohem laxněji, nežli by se chovala vůči nespřízněnému zákazníkovi, jelikož si je vědoma, že firma Hutchinson s. r. o. si nenajde náhradního dodavatele.

1.4.3 INTERNÍ ANALÝZA

Interní analýza obvykle zkoumá minimálně těchto pět oblastí: management, marketing, finance a účetnictví, výroba, informační systémy, výzkum a vývoj. (Šulák a Vacík [b], 2005)

Management

- Plánování

Strategické řízení a plánování je spojeno s mateřskou firmou, která má velký vliv na to, co se bude vyrábět. Management firmy má tedy omezenou možnost rozhodování, co se týče tvorby strategie firmy.

Plánování probíhá formou několika porad celého managementu, zpracovávají se roční plány, kde je významným bodem plán rozpočtu. Při plánování výroby jsou základním východiskem zakázky od odběratelů. Podle nich se plánují náklady, obrat a zisk. Jedná-li se o nové zakázky, vytvářejí se výrobní projekty, na kterých pracuje určitý tým pracovníků. Tento tým má na starosti všechny etapy projektu, od jeho plánování, přípravu až po samotnou realizaci. V průběhu všech fází projektu zástupci projektového týmu musí vše konzultovat s managementem podniku, jenž může do daného projektu zasahovat.

- Organizování

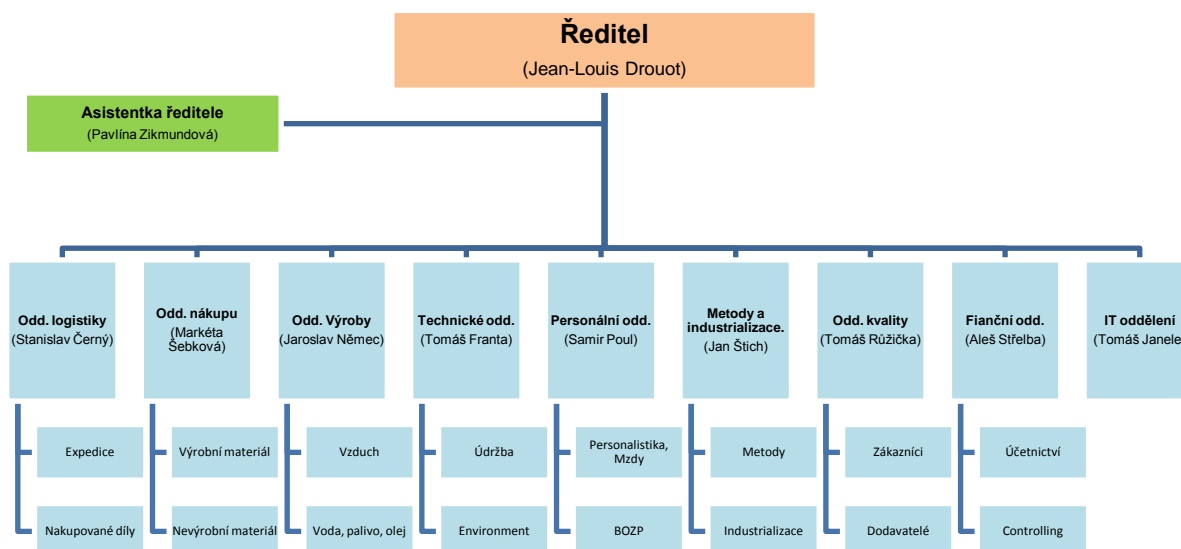
Vedení společnosti Hutchinson s. r. o. je tvořeno ředitelem firmy a 10 manažery. Management sídlí v jedné budově a oficiálním úředním jazykem ve firmě je angličtina. Organizační struktura společnosti je stabilní po celou dobu své existence a jedná se o funkční organizační strukturu, což je druh struktury, „*kde jsou zaměstnanci s*

podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazení do jedné skupiny“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 214). Proces rozhodování je centralizován na nejvyšší úroveň podniku.

Nevýhody spojené s tímto typem struktury se zde často projevují v pomalém rozhodování a soustředění se jednotlivých oddělení na své cíle místo na cíle firmy.

Jak již bylo zmíněno výše, při nových zakázkách se zpracovávají projekty pro výrobu, které jsou řízeny jednotlivými týmy. Společnost Hutchinson s. r. o. však nemá žádné speciální oddělení, které by se zaměřovalo na projektovou činnost. Struktura firmy je poměrně nepružná z hlediska řízení projektů a to vede, mimo jiné, ke zdlouhavým administrativním procesům a obtížnější komunikaci.

Graf 4 Organizační struktura firmy Hutchinson s. r. o.



Zdroj: Interní dokumenty společnosti Hutchinson s. r. o., vlastní zpracování 2012

- **Kontrola**

Kontrola ve výrobě je hlavním úkolem oddělení kvality, které zajišťuje veškeré kontrolní procesy. Systém kontroly je následující: kontrola v mezivýrobě (v průběhu výrobního cyklu), na konci výrobního cyklu – může být namátková či celková. Typ kontroly je dán na základě reklamací z minulosti, pravděpodobností chyb ve výrobě či fází výroby (prototypy, zahájení sériové výroby, atd.). Při příjmu materiálu je prováděna pouze namátková kontrola.

Firma věnuje velkou pozornost řízení kvality a důkazem toho je získání několika certifikátů kvality: certifikát QS 9000 získán v roce 1997, certifikát ISO 9002 získán v roce 1997, VW audit VDA6 v roce 1997, Q1 status FORD v roce 1999, certifikát ISO/TS 16949 získán v roce 2000 (recertifikace v roce 2009), certifikát ISO 14001 v roce 2001 (recertifikace v roce 2009).

Významnou kontrolní funkci má ve firmě úsek controllingu, který poskytuje veškeré informace důležité pro řízení podniku. Porovnává plnění plánů se skutečností, hodnotí vzniklé odchylky a sleduje trendy vývoje všech potřebných ukazatelů.

- Personální řízení

Personální řízení má na starosti personální oddělení, které tvoří personální ředitel, personalistka a mzdová účetní. Firma sama nově nabírá pouze administrativní pracovníky. Zaměstnance do výroby si najímá od pracovních agentur. V současnosti má firma přibližně 120 agenturních zaměstnanců.

Pokud agenturní zaměstnanec prokáže dobré pracovní výkony a určitou loajalitu k firmě (chodí pravidelně do zaměstnání, je ochoten pracovat přesčas apod.), firma po nějaké době přistoupí k převedení agenturního zaměstnance do kmenového stavu. Pro převádění do kmenového stavu zaměstnanců neexistuje žádné konkrétní pravidlo. Musí být však splněny dvě základní podmínky – agenturní pracovník musí pracovat ve firmě Hutchinson s. r. o. minimálně rok a musí dostat doporučení od svého nejbližšího nadřízeného. Tím může pracovník také začít čerpat veškeré zaměstnanecké bonusy, které do té doby byly částečně omezené. Přijímáním agenturních pracovníků firma může v případě nespokojenosti se zaměstnancem pracovní poměr ihned ukončit.

Společnost Hutchinson s. r. o. spolupracuje se čtyřmi personálními agenturami, přičemž 80% veškeré spolupráce připadá na personální agenturu Adecco, která dodává zaměstnance na operátorské pozice (dělnické pozice). Pokud není schopna zajistit požadovaný počet pracovníků, poté jsou osloveny ostatní pracovní agentury.

Personální oddělení se stará o další vzdělávání svých zaměstnanců. Kromě jazykových kurzů pro některé THP pracovníky, které zajišťuje externí agentura, zabezpečuje také školení v oblasti kvality, BOZP, 5S (systém pro pořádek na pracovišti) a jiné. Většina školení je vedena interním školitelem, který pracuje v dané oblasti.

- Motivace

Z hlediska odměňování má firma Hutchinson s. r. o. nastaven motivační systém na dvě oblasti – finanční a nefinanční. V případě finančních faktorů se jedná o jednotlivé složky mzdy, kterou tvoří základní mzda, osobní příplatek a přítomností bonus. Firma také přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění.

Osobní příplatek má zaměstnanec vždy, ale v případě závažného porušení pracovní kázně, pravidel BOZP nebo velmi špatného pracovního výkonu je možné danému zaměstnanci tento příspěvek odebrat. Není zde však výraznější propojení mezi finančním ohodnocením a pracovními výkony zaměstnanců.

Přítomnostní bonus má zabezpečit minimum pracovních absencí. O přítomnostní bonus zaměstnanec přijde v případě, že jeho absence za daný měsíc přesáhla dobu 4 hodin. Za absenci se považuje návštěva lékaře, pracovní neschopnost či ošetřování člena rodiny.

Nefinanční motivaci představuje přispívání zaměstnancům na stravování (podmínkou je ale stravování v podnikové jídelně), dále zaměstnanci mají možnost využívat ochranných rozpustných iontových nápojů (každý den má zaměstnanec nárok na jeden iontový nápoj, který je k dispozici v jídelně), mohou se nechat bezplatně očkovat proti chřipce či klíšťové encefalitidě a firma jim také nabízí možnost nakoupit si zaměstnanecké akcie. Vždy na konci roku každý zaměstnanec obdrží poukázky v hodnotě 600 Kč, které lze využít ve fitness a wellness zařízeních, v lékárnách nebo v kulturních institucích. Současně s těmito poukázkami dostávají zaměstnanci výroby vitamínový balíček.

Z výše popsaných skutečností vyplývá, že firma nemá odměňovací systém, jak finanční tak i nefinanční, příliš navázaný na pracovní výkonnost zaměstnanců. Pokud bude pracovník podávat mimořádné pracovní výkony, nebude za ně odměněn lépe než pracovník s průměrnou produktivitou. Tento fakt může působit negativně na motivaci zaměstnanců.

Významný vliv na motivaci zaměstnanců má sociální klima uvnitř firmy. Žádoucí sociální klima podporuje motivaci k podávání lepších pracovních výkonů a k určité loajalitě ke společnosti. Firma Hutchinson s. r. o. nezná zcela skutečné sociální klima, jelikož se touto problematikou doposud zabývala jen okrajově. Ve firmě probíhá každé

dva roky průzkum spokojenosti zaměstnanců, který zahrnuje i několik aspektů z oblasti sociálního klimatu, ale neposkytuje jeho hlubší a důkladnější analýzu.

Marketing

Marketing je pro firmu Hutchinson s. r. o. zajišťován obchodním oddělením v Mannheimu, jenž obstarává veškeré záležitosti spojené jak s obchodní tak i marketingovou činností. Firma sama nemá vlastní marketingové oddělení.

Finance a účetnictví

Oblast financí a účetnictví má na starosti finanční oddělení, v jehož čele stojí finanční ředitel. Oddělení se dále dělí na dva úseky a to na účetnictví a controlling. V tabulce 1 jsou zaznamenány vybrané položky potřebné pro finanční analýzu.

Tabulka 1 Vybrané položky z finančních výkazů firmy Hutchinson s. r. o. potřebné pro finanční analýzu

(v tis. Kč)	2011	2010	2009	2008
Čistý zisk	159690	32957	16038	163763
EBIT	199498	44770	21255	215528
Vlastní kapitál	557753	459064	426107	924169
Aktiva	928069	682844	649655	1142831
Celkové tržby	1714727	1107350	1218423	1524715
Oběžná aktiva	681847	420 358	377982	941802
Zásoby	103197	93 425	102803	109233
Krátkodobý finanční majetek	201 597	55700	44344	4732
Krátkodobé závazky	304047	207 719	200501	177284
Cizí kapitál	360312	223780	223548	218662
Nákladové úroky	159	461	127	0
Výkony	1720014	1094086	1210710	1544238
Výkonová spotřeba	1274309	862125	976064	1171993
Prům. počet zaměstnanců	452	441	515	521

Zdroj: Hutchinson s. r. o, Interní dokumenty společnosti., vlastní zpracování, 2012

Ukazatelé rentability

Tabulka 2 Ukazatelé rentability

(v %)	Výpočet	2011	2010	2009	2008
ROE	ČHV/VK *100	28,63	7,18	3,76	17,72
ROA	EBIT/A * 100	21,50	6,56	3,27	18,86
ROS	ČHV/T * 100	9,31	2,98	1,32	10,74

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Ukazatele rentability by měly vykazovat rostoucí tendenci v čase. (Růčková, 2008). Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) hodnotí výnosnost kapitálu, který do firmy vložili vlastníci. Hodnota tohoto ukazatele by měla být alespoň vyšší než úroková sazba poskytovaná bankami při vkladu. (Šulák a Vacík [b], 2005).

V roce 2009 a 2010 nebyla hodnota ROE příliš vysoká, ale v minulém roce došlo k příznivému a značnému nárůstu. Důvodem zvýšení bylo zavedení nových projektů do výroby, které měli vliv na nárůst čistého zisku. Rentabilita aktiv (ROA) a rentabilita tržeb (ROS) zaznamenaly také růst. Tento trend lze hodnotit velmi pozitivně.

Ukazatelé likvidity

Tabulka 3 Ukazatelé likvidity

	Výpočet	2011	2010	2009	2008
Běžná likvidita	OA/KZ	2,24	2,02	1,89	5,31
Pohotová likvidita	(OA-zásoby)/KZ	1,90	1,57	1,37	4,70
Okamžitá likvidita	PP/KZ	0,66	0,27	0,22	0,03

Zdroj: Vlastní zpracování

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Nelze stanovit optimální hodnotu běžné likvidity, ale její hodnota by neměla klesnout pod 1 (Kislingerová, 2010).

Z tabulky 3 je na první pohled patrné, že běžná likvidita firmy za poslední čtyři roky splnila tuto podmínku. Ukazatel dosahoval vyšších hodnot než 1. Pro věřitele jsou tyto hodnoty dobré, protože to znamená, že je firma schopna hradit své závazky.

Pohotová likvidita v sobě nezahrnuje nejméně likvidní položku oběžných aktiv (zásoby). Doporučené rozmezí, ve kterém by se měla hodnota ukazatele pohybovat je 0,7–1. U konzervativních strategií se doporučuje 1,1–1,5 (Kislingerová, 2010). V posledním roce došlo k opětovnému nárůstu pohotové likvidity, jejíž hodnota převyšuje doporučené rozmezí. Vysoká hodnota pohotové likvidity je velmi příznivá pro věřitele, ale na druhou stranu to může poukazovat na neefektivní využívání finančních prostředků.

Okamžitá likvidita by měla dosahovat alespoň 20% (Kislingerová, 2010). Je možné pozorovat rostoucí trend ve vývoji tohoto ukazatele ve firmě Hutchinson. s. r. o., což lze považovat za pozitivní.

Ukazatelé aktivity

Tabulka 4 Ukazatelé aktivity

	Výpočet	2011	2010	2009	2008
Obrat aktiv	T/A	1,85	1,62	1,88	1,33
Obrat zásob	T/zásoby	16,616	11,853	11,852	13,958
Doba obratu zásob	Zásoby*360/T	22 dní	30 dní	30 dní	26 dní
Doba obratu pohledávek	Pohl.*360/T	75 dní	85 dní	67 dní	195 dní

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat aktiv vykazuje rostoucí trend ve všech uvedených letech. Tento indikátor vyjadřuje, jak se firmě daří využívat svá aktiva. Hodnota obratu aktiv by měla dosahovat alespoň jedné (Kislingerová, 2010), což bylo ve všech letech splněno.

Doba obratu zásob ukazuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob. Preferována je spíše nižší hodnota, ale musí existovat optimální vztah mezi velikostí zásob a dobou obratu zásob (Kislingerová, 2010). V tabulce 4 je možné vidět, že hodnota tohoto ukazatele v posledním roce poklesla na hodnotu 22 dní.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak dlouho zůstávají odběratelé firmě dlužní. Je tedy žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele byla co nejnižší. Za poslední tři roky byla doba obratu pohledávek vždy do tří měsíců.

Ukazatelé zadluženosti

Tabulka 5 Ukazatelé zadluženosti

	Výpočet	2011	2010	2009	2008
Zadluženost (%)	CK/A	38,82	32,77	34,41	19,13
Ukazatel úrokového krytí	EBIT/úrokové N	1254,70	97,11	167,36	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimální hodnota ukazatele zadluženosti by měla být nižší než 50 % (Šulák a Vacík [b], 2005). Hodnota ukazatele úrokového krytí by neměla klesnout pod 3 (Kislingerová, 2010). Jak ukazatel zadluženosti, tak i ukazatel úrokového krytí jasně dokazují, že společnost Hutchinson s. r. o. není výrazně zadlužená. Důvodem výše těchto hodnot je to, že firma nevyužívá dlouhodobých úvěrů k financování svých aktiv. Lze konstatovat, že finanční riziko firmy je nízké.

Ukazatel produktivity

Tabulka 6 Ukazatelé produktivity

	Výpočet	2011	2010	2009	2008
Přidaná hodnota na zaměstnance	(výkon - výkonová spotřeba) / počet zaměstnanců	986,07	525,99	455,62	714,48

Zdroj: Vlastní zpracování

Zvyšující se přidaná hodnota na zaměstnance ukazuje pozitivní trend, co se týče produktivity. Hodnota se oproti minulým rokům výrazně zvýšila. V roce 2011 však došlo k výraznému růstu produktivity a nedošlo k poklesu počtu zaměstnanců, naopak průměrný počet zaměstnanců se v posledním roce navýšil. Příčinou rostoucí přidané hodnoty na zaměstnance byl nárůst výkonů z důvodů nových projektů ve výrobě.

Výroba

Oddělení výroby je rozděleno na dvě základní části – výroba vzduchových hadic a výroba vodních, olejových a palivových hadic. Každá část výroby se dále člení na jednotlivá střediska podle konkrétních vyráběných dílů. Všechna střediska mají svého

vedoucího. Středisko má vždy několik zón, v jejichž čele stojí vedoucí zóny. Zóna má dvě nebo tři stabilní směny, jejichž vedoucím je mistr.

Výroba je uskutečňována ve třech výrobních halách. Výroba hadic probíhá formou koextruzního protlačování. Na lince jsou tři protlačovací stroje, z nichž dva mají společnou protlačovací hlavu. Výsledkem je třívrstvá hadice. Na lince probíhá ultrazvukové měření tloušťky prvních dvou vrstev gumy. Linka umožňuje výrobu jak dvouvrstvé tak i třívrstvé hadice, proto jsou první dva extrudery pohyblivé a protlačovací hlava výměnná, což je velice unikátní řešení. Pro celý výrobní proces firmy používá 10 provozních linek, 7 opřádacích strojů, 22 autoklávů, 1 postvulkanizační pec, 2 horkovzdušné tunely, 70 lisů pro vstřikování gumy, 10 lisů pro vstřikování plastu, 4 obrubovací stroje, 28 lisů pro montáž.

Výrobní program firmy je ekologicky náročný, proto si firma vystavěla v roce 2002 vlastní čističku odpadních vod a při výrobě používá speciální filtry na výpary vznikající při výrobním procesu.

Výroba společnosti Hutchinson s. r. o. je v současnosti zaměřená na vzduchové, vodní, olejové a palivové hadice. Největší podíl na výrobě mají hadice vodní a poté vzduchové. V následujících letech se chce však firma začít specializovat především na výrobu vzduchových hadic.

Výzkum a vývoj

Firma musí neustále pracovat na vývoji a zlepšování kvality svých výrobků, aby si zachovala své postavení na trhu a udržela si své zákazníky. Ve společnosti je proto oddělení metod a industrializace, jehož cílem je zkoumat a vyvíjet nové metody výroby pro dosažení nejvyšší kvality výrobků a zkracování výrobních procesů. Oddělení spolupracuje s oddělením vývoje produktů, které je součástí „spřízněné osoby“ Hutchinson GbmH v Mannheimu, jenž je zároveň jedním z klíčových dodavatelů firmy.

Informační systémy

Firma je vybavena několika informačními systémy pro pomoc řízení, spravování dat a kontrolu. Speciální IS používá v personalistice a mzdovém účetnictví – program Target,

system pro sledování docházky – Anet, system pro vedení účetnictví – DCW a system pro řízení operací výroby, skladu, logistiky – FORS (je propojen s DCW). Kromě systému FORS používá firma navíc vlastní počítačový program MoFiFo zajišťující detailní sledování pohybu hotových výrobků od jejich předání z výroby na sklad až po odeslání k zákazníkovi.

1.5 ZHODNOCENÍ ANALÝZY PROSTŘEDÍ

Na základě provedené externí a interní analýzy prostředí podniku, je možné identifikovat příležitosti a hrozby firmy a její slabé a silné stránky. Při implementaci strategie musí firma brát tyto faktory v úvahu a využít maximálně své silné stránky ke zmírnění případného ohrožení, zlepšit své slabé stránky a snažit se využít možných příležitostí. V následujících tabulkách 7 a 8 jsou shrnuty zjištěné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky firmy Hutchinson. s. r. o.

Tabulka 7 Příležitosti a hrozby společnosti Hutchinson s. r. o.

Příležitosti	Hrozby
silné konkurenční postavení	pokles v oblasti automobilového průmyslu
málo substitutů	posilování CZK vůči EUR
široké portfolio zákazníků	sesterské společnosti jako dodavatelé
solventní zákazníci	méně pracovníků s technickým vzděláním

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 Silné a slabé stránky společnosti Hutchinson s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
finanční stabilita	závislost na mateřské firmě z hlediska rozhodování
kapitálová struktura	nepružná organizační struktura
vývoj	komunikace uvnitř firmy
system kvality	nedostatečná provázanost odměňování s výkony pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

1.6 STRATEGICKÉ AKCE

Cílem této práce je zkoumání sociálního klimatu firmy. Toto zkoumání má svůj účel a výchozím bodem je strategie firmy. Po její formulaci může vedení firmy stanovit, na jaké faktory se chce při zkoumání klimatu zaměřit a co je důležité pro žádoucí sociální klima vzhledem ke strategii firmy.

Hlavním bodem strategie je transfer výroby vodních hadic do sesterských společností v Portugalsku a Polsku a rozšíření výroby hadic vzduchových. Firma Hutchinson s. r. o. se bude v budoucnu specializovat primárně na výrobu vzduchových hadic. Jedná se o velmi významnou změnu ve výrobním programu firmy a není možné, aby se tato změna uskutečnila ihned. Celý proces je rozdělen do několika fází. Pro tuto strategii je velmi důležitá komunikace a to jak směrem k zaměstnancům, tak k zákazníkům. Je třeba zajistit, aby zaměstnanci byli vstřícní tento změnám a porozuměli jim. Zaměstnanci by měli vědět, že tato akce neznamena omezování celkové výroby firmy a tedy ani snižování počtu zaměstnanců. Pracovníci musí být proškoleni na nové pracovní pozice. Je důležité, aby proškolení proběhlo rychle a efektivně.

Stručný přehled všech strategických cílů společnosti Hutchinson s. r. o. a akcí k jejich dosažení je uveden v následující tabulce 9.

Tabulka 9 Strategické cíle a popis akcí pro jejich dosažení

Strategický cíl	Popis akce	Oddělení
Finanční perspektiva		
Růst tržeb meziročně o 10%	Zvyšování objemu výroby vzduchových hadic, získání nových projektů do výroby – nové díly pro sériovou výrobu.	Metody a industrializace, Výroba
Zvýšení provozního zisku alespoň o 20%	Zvýšení přidané hodnoty, snížení zmetkovitosti, včasné plnění zakázek – omezení mimořádné dopravy	Výroba, controlling
Zákaznická perspektiva		
Snížit počet reklamací o 10%	Vyhodnotit druhy reklamací, identifikovat nejčastější druh reklamace - zajistit příčinu, návrhy na opatření a jejich následná realizace	Kvalita
Zvýšit podíl tržeb ze vzduchových hadic na celkových tržbách o 40%	Postupné rozšíření výroby vzduchových hadic a naopak omezování výroby vodních hadic.	Metody a industrializace, Výroba

Udržet si klíčové zákazníky	Komunikace se zákazníkem, flexibilita vůči zákaznickým požadavkům	Logistika, Kvalita
Perspektiva interních procesů		
Zvýšit bezpečnost při práci	Zavést pravidelné interní bezpečnostní audity, analýza minulých úrazů, pravidelná školení o bezpečnosti.	Personální odd. (BOZP)
Zkrácení výrobního cyklu o 3%	Vývoj a zkvalitňování výrobních metod.	Metody a industrializace
Zjednodušení administrativního procesu při zavádění prototypů do výroby	Soustředění všech administrativních procesů pouze na jedno místo (konkrétní pracovníci), zajištění všech přístupových práv v IS.	Metody a industrializace, IT
Postupné snižování výroby vodních hadic za další rozšiřování výroby hadic vzduchových.	Postupný transfer výroby vodních hadic do sesterské společnosti a rozšiřování výroby vodních hadic – realizace jednotlivých fází.	Metody a industrializace, Výroba
Perspektiva potenciálu		
Zvýšit způsobilost zaměstnanců ve výrobě (s rozšiřováním výroby vzduchových hadic – „překvalifikovat zaměstnance z vodní výroby“)	Připravit sérii školení k důslednému zaškolení zaměstnanců a jeho realizace, školení by nemělo výrazně narušovat denní chod výroby.	Personální odd., Výroba, Metody a industrializace
Zvýšit úroveň znalosti cizích jazyků u určitých THP pracovníků	Zajistit výuku jazyků.	Personální odd.
Zlepšit firemní komunikaci	Navrhnout komunikační plán zaměřený jak na vertikální, tak horizontální komunikaci ve firmě.	Personální odd.
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Provéřit pracovní prostředí na halách a sociální zázemí - vytvořit závěrečnou zprávu o zjištěném stavu, navrhnout opatření na potřebná zlepšení, jejich realizace (Z uskutečněných průzkumů spokojenosti byla zjištěna výrazná nespokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím.)	Personální odd., Technické odd.
Snížit fluktuaci nových zaměstnanců	Aktualizovat plán zapracování nových zaměstnanců, posílit zpětnou vazbu novým zaměstnancům.	Personální odd.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

2 SOCIÁLNÍ KLIMA

Aby bylo možné aplikovat zvolené strategie v podniku a zároveň docílit požadovaných výsledků, je třeba také znát klima organizace. Poznáním sociálního klimatu uvnitř firmy lze zajistit, aby byla strategie implementována efektivně. Pokud nebude v organizaci vhodné sociální klima, které by podporovalo zvolenou strategii a uplatnění případných změn s ní související, není možné, aby firma dosáhla stanovených cílů, přestože zvolená strategie bude ta nejlepší možná.

Klima v organizaci je významným činitelem vedoucím k úspěchu společnosti. Byl prokázán pozitivní vztah mezi sociálním klimatem ve firmě a různými měřeními firemního úspěchu. Především se tento vztah projevil v oblastech jako je prodej, nižší fluktuace zaměstnanců, produktivita, spokojenost zákazníků a ziskovost (General HR, 2009).

Spojitosť klima organizace s produktivitou zaměstnanců spolu souvisí především díky motivovanosti zaměstnanců. Čím větší motivace jedince či skupiny, tím větší je pravděpodobnost, že produktivita bude vyšší než u méně motivovaných jedinců. Motivace pracovníků je zvyšována či naopak potlačována právě sociálním klimatem ve společnosti.

Dle autora Wimalasiriho (1993) je sociální klima spojeno s produktivitou pomocí dvou zprostředkujících mechanismů: prvním je postoj pracovníka k organizaci a jeho motivace, druhým faktorem pracovní chování a výkon jedince.

Koncept sociálního klimatu je důležitý především proto, že je možné díky němu specifikovat kontext lidského chování v organizaci. Analýza klimatu může pomoci popsat, vysvětlit a také předpokládat lidské chování za různých okolností (Wimalasiri, 1993).

2.1 VÝZNAM POJMU SOCIÁLNÍ KLIMA

Sociální klima neboli podniková atmosféra je to, co lidé na svém pracovišti vnímají a uvědomují si. Klima je otázkou vnímání a je možné jej popsat (Armstrong, 2007). Sociální klima představuje charakter převládajících vztahů mezi jednotlivými členy. Ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců, průběh pracovní činnosti a její výsledky. K utváření sociálního klimatu dochází při společném pracovním procesu, ve vzájemném sociálním styku zaměstnanců a ve střetu jejich nároků, požadavků a očekávání s reálnými možnostmi jejich naplnění (Provazník, 1997).

Podle Provazníka je podnikové klima ovlivňováno několika faktory, jako jsou např. sociální normy a způsoby jejich prosazování, míra úspěšnosti pracovní skupiny v plnění pracovních úkolů, postavení pracovní skupiny v rámci celé organizace, styl vedení a řízení lidí, osobnostní charakteristiky jednotlivců a přístup vedoucího k pracovní skupině a jejím jednotlivým členům. Důležité jsou zde vlastnosti jako dominance nebo submisivita, laskavost a přátelství nebo nepřátelství, sebejistota atd.

Každá organizace má svoje sociální klima, které pramení z lidského vnímání a zkušeností z daného pracovního prostředí z hlediska vřelosti, důvěry, dynamiky ambiguity atd. Ashkansy, Wilderom a Peterson (2000) rozdělují podnikové klima na několik dimenzí:

- Styl řízení;
- Dynamika skupiny;
- Charakteristika práce;
- Pracovní uspokojení.

„Podnikové klima prostředí je něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a hodnoty firmy.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 262).

Definice a přístup k pojmu sociální klima mohou být různé. Autoři Castro a Martins (2010) uvádějí více dimenzí, které utvářejí klima v organizaci. Jsou jimi:

- Důvěra – jaká je důvěra mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými;
- Trénink a rozvoj – týče se poskytnutého tréninku zaměstnancům, jejich spokojenost s tréninkem, možnosti a kritéria povýšení;

- Změna a rozmanitost – rovnocenné řízení a vedení zaměstnanců, pochopení, přijetí a podpora změny strategie;
- Uspokojení z práce – zaměstnanci smýšlejí pozitivně o budoucnosti, jejich práce je zajímavá, organizace se stará o své zaměstnance a udržuje si schopné pracovníky;
- Vedení lidí – schopnost vedoucích pracovníků řídit a vést lidi, motivovat pracovníky, jak se nadřízení chovají ke svým podřízeným a jaké jsou jejich znalosti;
- Wellness – podpora zaměstnancům, aby byl jejich pracovní život v rovnováze s životem soukromým, stupeň stresu;
- Komunikace – komunikační složky v organizaci, schopnost nadřízených naslouchat, sdílet informace a vyvarovat se nedorozuměním;
- Úloha vedení – informace o pracovním výkonu zaměstnanců (zpětná vazba);
- Odměny – spravedlivost odměny vzhledem k trhu a v porovnání s podobnými pozicemi v organizaci;
- Týmová práce - do jaké míry se zaměstnanec cítí být součástí týmu a organizace;
- Pracovní prostředí – kvalita vybavení, zařízení a technologie organizace;
- Image organizace – zaměstnanci jsou hrdi na to, že mohou být spojováni s danou organizací, dobrá pověst firmy jako zaměstnavatele.

Klima organizace lze posuzovat např. pomocí dotazníkového šetření. Na tuto metodu se zaměřili např. autoři Litwin a Stringer, kteří zkoumali sociální klima v 9 různých kategoriích (Armstrong, 1999):

1. Vnitřní uspořádání – pocity omezenosti či naopak volnosti jednání, úroveň formálnosti a neformálnosti;
2. Odpovědnost – pocit, zda má jedinec důvěru pro výkon důležité práce;
3. Riziko – pocit rizikovosti a podnětnosti práce na pracovišti a v organizaci, důraz na podstupování vypočítaného rizika nebo naopak důraz na bezpečné postupy;
4. Vřelost – existence přátelských a neformálních sociálních skupin;
5. Podpora – ochota pomáhat a skutečná pomoc ze strany vedení a spolupracovníků, důraz na vzájemnou podporu;

6. Výkonové normy – význam stanovených cílů a výkonových norem, důraz na dobrou práci, výkonnost, míra podnětnosti osobních a týmových cílů;
7. Konflikty – pocit, že manažeři chtějí slyšet odlišné názory, větší důraz na otevřené informování o problémech než jejich ignorování či skrývání;
8. Identita – pocit sounáležitosti s podnikem, vnímání sebe sama jako hodnotného člena pracovního týmu.

2.2 PRŮZKUM SOCIÁLNÍHO KLIMATU FIRMY HUTCHINSON S. R. O.

2.3.1 CÍL PRŮZKUMU

Cílem průzkumu sociálního klimatu ve firmě Hutchinson s. r. o. je analyzovat a zhodnotit sociální klima uvnitř firmy. Průzkum by měl pomoci odhalit případné problematické oblasti. Zhodnocení průzkumu bude sloužit jako východisko pro návrh projektu na posílení, případně zlepšení, žádoucího sociálního klimatu ve firmě.

2.3.2 METODIKA PRŮZKUMU

Průzkum probíhal formou dotazníkového šetření. Dotazník (viz příloha A) byl rozdělen do pěti oblastí, které vycházely z teoretických základů konceptu sociálního klimatu a zároveň tak, aby vyhovovaly specifikům firmy Hutchinson s. r. o. a především stanoveným strategickým cílům. Pro tento dotazník byly formulovány tyto dimenze sociálního klimatu:

- Komunikace – zaměřuje se především na tok informací ve firmě, dostupnost informací a jejich včasnou distribuci, komunikace nadřízeného s podřízeným. Na tuto oblast je kladen důraz vzhledem ke stanovenému cíli týkajícího se zlepšení komunikace;
- Identifikace s organizací (loajalita) – týká se pocitu sounáležitosti s firmou a loajality zaměstnanců;
- Odměňování – zjišťuje, zda zaměstnanci vnímají odměnu za práci jako spravedlivou;

- Interpersonální vztahy – zabývá se mezilidskými vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky navzájem, ve vztahu nadřízený-podřízený a jejich důvěrou;
- Vedení lidí – zkoumá styl vedení podřízených ve firmě, jak zaměstnanci vnímají svého nadřízeného z hlediska autority.

Dimenze „Identifikace s organizací (loajalita)“, „Odměna“, „Vedení lidí“ a „Interpersonální vztahy“ mají velký vliv na výslednou spokojenost zaměstnanců, jejíž zvyšování představuje jeden ze strategických cílů společnosti Hutchinson s. r. o.

Otázky obsažené v dotazníku byly využity z Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců (VÚPSV, 2007) a byly zvoleny výběrově s ohledem na definované dimenze sociálního klimatu uvnitř firmy Hutchinson s. r. o. Některé byly modifikovány, aby vyhovovaly danému prostředí firmy.

Dotazník obsahoval uzavřené otázky, které byly formulovány ve formě výroků, a respondenti vždy odpovídali, do jaké míry s daným výrokiem souhlasí. V dotazníku byly použity čtyřstupňové Likertovy škály: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím. V této škále byla vynechána neutralita typu „nevím“ a to z toho důvodu, že účelem průzkumu bylo zjistit, co zaměstnanci vnímají a opravdu cítí. Tím, že v možnostech odpovědí chybí neutralita, byli respondenti nepřímo nuceni, aby pokaždé vyjádřili svůj názor a jak danou věc opravdu vnímají.

2.3.4 CÍLOVÁ SKUPINA PRŮZKUMU

Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců firmy a časové náročnosti průzkumu, jsou cílovou skupinou ti zaměstnanci, kterých se v následujícím období týkají změny a strategické cíle nejvíce. Zaměstnanci firmy jsou rozděleny do několika středisek, podle různých pracovních činností. V souladu se strategií a cíli firmy je žádoucí zkoumat sociální klima nejprve ve středisku, které se zabývá výrobou vodních hadic, ale během následujícího období bude postupně docházet k nahrazování výroby vodních hadic za výrobu hadic vzduchových.

2.3.5 ZPRACOVÁNÍ DAT

Všechny dotazníky měly papírovou podobu, a proto bylo nutné převést jednotlivé odpovědi respondentů do formy elektronické. K tomuto byl využit počítačový program MS Excel, jehož prostřednictvím byla vytvořena datová matice odpovědí. Jednotlivým odpovědím byla přiřazena číselná hodnota od 1 do 4. Hodnota 1 vyjadřovala nejlepší odpověď, u většiny otázek odpověď „rozhodně ano“, a hodnota 4 nejhorší odpověď, u většiny otázek odpověď „rozhodně ne“. Výjimkou byly otázky č. 14 a 15, kde se za nejlepší odpověď považuje „rozhodně ne“ a za nejhorší odpověď byla brána odpověď „rozhodně ano“. U těchto dvou výjimek byly přiřazeny číselné hodnoty v opačném pořadí než u všech ostatních otázek. Přiřazení číselných hodnot umožnilo vypočítat aritmetický průměr pro jednotlivé otázky. Čím vyšší byla hodnota aritmetického průměru, tím horší bylo hodnocení respondentů.

2.3.6 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

Dotazníky byly zaměstnancům distribuovány společně s výplatními páskami, čímž bylo zajištěno, že každý zaměstnanec přítomný v této době ve firmě, obdržel jeden dotazník. Vyplnění dotazníků bylo dobrovolné a zaměstnanci mohli vyplněné dotazníky odevzdat po dobu 5 dnů do připravených a zapečetěných schránek, které byly umístěny v jídelně a u docházkového snímače. Tato místa pro sběrné schránky byla vybrána z toho důvodu, že byla nejvíce přístupná všem pracovníkům. Zejména docházkový snímač je místo, kterým musí projít každý zaměstnanec při příchodu a odchodu do zaměstnání.

Celkem bylo rozdáno 153 dotazníků. Vráceno bylo 88 dotazníků, ale 6 z nich nebylo vyplněno, proto byly tyto dotazníky z dalšího zkoumání vyloučeny. Za regulérně vyplněné lze tak považovat 82 vrácených dotazníků. Míra návratnosti tedy činila téměř 54%. V rámci těchto 82 dotazníků bylo možné nalézt několik respondentů, kteří na některé otázky neodpověděli. Jednalo se však o ojedinělé případy, které nebyly brány v úvahu jen pro dané otázky.

Obecné charakteristiky respondentů

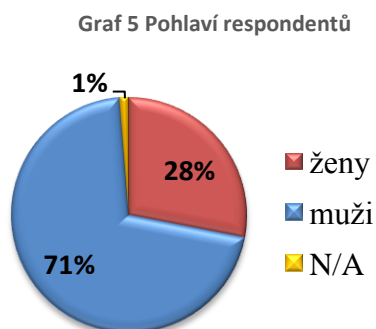
Charakteristiky respondentů jako je pohlaví, věk, pracovní zařazení zaměstnanců a doba odpracovaných let ve firmě, jsou patrné na grafech uvedených níže.

Pohlaví respondentů

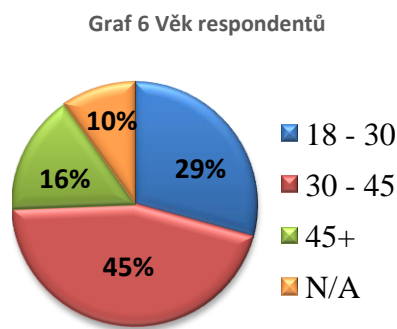
Ve společnosti Hutchinson s. r. o. pracuje 71% mužů a 28% žen (viz graf 5). Práce ve výrobě je fyzicky náročná a pracovníci musí disponovat velkou silou, aby zvládli vykonávat danou práci. Z tohoto důvodu je většina pozic zastávána muži.

Věk respondentů

Průzkum ukázal, že 74% respondentů je mladší než 45 let, 16% respondentů spadá do věkové kategorie 18 – 30 let a 45% do kategorie 30 – 45 let. 8 respondentů neuvedlo vůbec, do jaké věkové kategorie patří (viz graf 6).



Zdroj: vlastní zpracování, 2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pracovní zařazení respondentů

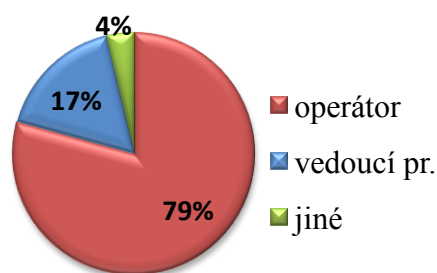
Pracovní zařazení respondentů je zachyceno v grafu 7. Tato charakteristika je pro účely průzkumu důležitá, protože bylo zkoumáno, zda sociální klima na pracovišti vnímají rozdílně vedoucí pracovníci a pracovníci, kteří nemají žádné podřízené. Hodnocení jednotlivých oblastí sociálního klimatu se může významně lišit právě z rozdílnosti pracovního postavení.

Mezi respondenty bylo 14 vedoucích pracovníků (17%), 65 operátorů (79%) a 3 uvedli jinou pozici (4%). Pokud respondenti uvedli, že jsou vedoucími pracovníky nebo zastávají jinou než uvedenou pozici, byli požádáni o specifikování jejich pozice. Učinilo tak ale pouze 6 z nich.

Počet odpracovaných let ve firmě

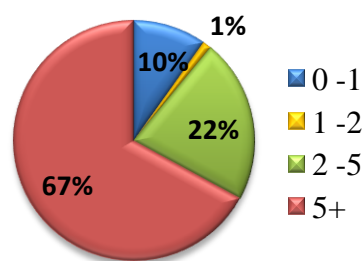
Z odpovědí vyplynulo, že 66% procent dotázaných pracuje ve firmě Hutchinson s. r. o. déle než 5 let a 22% je ve firmě 2 až 5 let. Pouze 1 respondent uvedl, že ve firmě pracuje 1 až 2 roky, což je méně než 1%. 10% respondentů uvedlo, že jsou ve firmě zaměstnání méně než jeden rok (viz graf 8).

Graf 7 Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf 8 Počet odpracovaných let ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Zkoumané oblasti sociálního klimatu

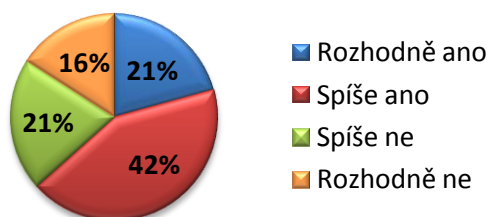
V průzkumu bylo hodnoceno celkem pět oblastí sociálního klimatu. Jak bylo již zmíněno dříve, vzhledem k potřebám firmy byla analyzována oblast komunikace, interpersonální vztahy na pracovišti, loajalita neboli identifikace s firmou, odměňování a vedení lidí. V následující části budou prezentovány zjištěné skutečnosti pro jednotlivé otázky postupně ze všech oblastí.

I. Komunikace

1. Ve společnosti funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou úplné informace a včas.

Jak je možné vidět v následujícím grafu 9, 63% procent respondentů rozhodně nebo alespoň spíše souhlasí s tím, že ve firmě funguje dobrý informační systém. Informace, které se k těmto respondentům dostanou, jsou jimi považovány za dostatečné a včasné. Oproti tomu 21% s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 16% rozhodně ne. Tento fakt poukazuje na to, že i když většina současným stavem považuje za dobrý, existuje v této oblasti poměrně velký prostor na zlepšení a zkvalitnění.

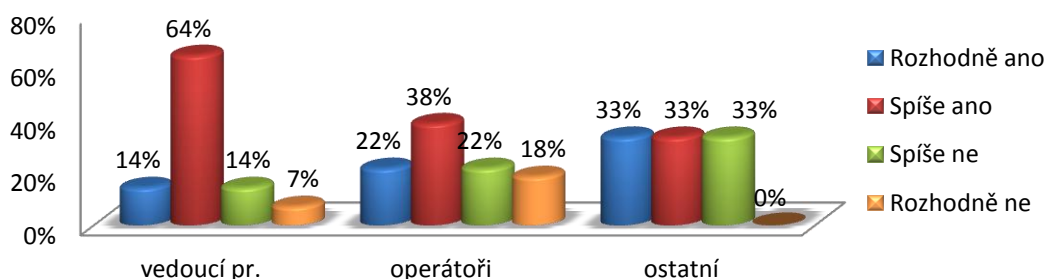
Graf 9 Dobrý systém informování – celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V grafu 10 je znázorněna rozdílnost odpovědí mezi vedoucími pracovníky a operátory. Je zde patrné, že systém informovanosti je mnohem pozitivněji vnímán vedoucími pracovníky než ostatními. Důvodem mohou být pravidelné týdenní porady vedoucích pracovníků. Operátoři jsou závislí pouze na informacích získaných od svého vedoucího, na firemních nástěnkách a z interního časopisu. Hlavním zdrojem informací je pro ně jejich vedoucí, ale to, zda jim podává informace včas, srozumitelně a všechny, nikdo nesleduje.

Graf 10 Dobrý systém informování – dle pracovní pozice

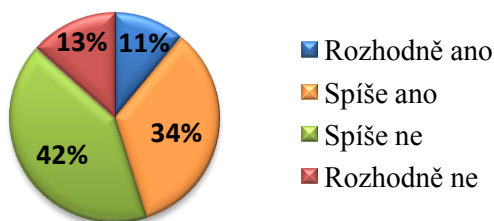


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

2. Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s tím, jaké má společnost cíle, kterých chce dosáhnout.

Relativní odpovědi pro firmu jako celek jsou zachyceny v grafu 11. Z odpovědí vyplývá, že celkem 55% zaměstnanců nezná dobře cíle společnosti Hutchinson s. r. o. Zaměstnanci tudíž neví, čeho chce společnost dosáhnout, jakým směrem se chce ubírat v budoucích letech apod.

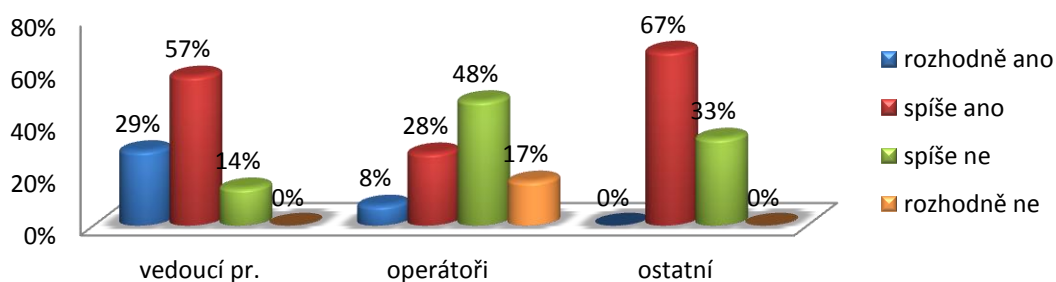
Graf 11 Seznámení s cíli společnosti - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z grafu 12 je vidět, že více informováni o cílech společnosti se cítí být vedoucí pracovníci. Jako nadřízení by měli znát dané cíle, ale měli by je sdělovat dále svým podřízeným. Z průzkumu vyplývá, že komunikace firemních cílů směrem k podřízeným je nedostatečná.

Graf 12 Seznámení s cíli společnosti – dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

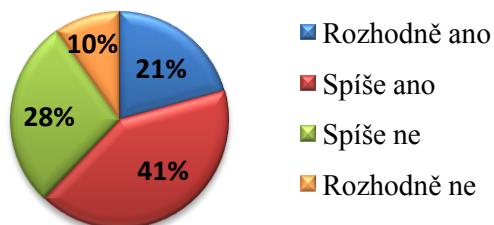
Na druhou stranu je potřeba vzít v úvahu, že daná otázka nespecifikuje, jaké cíle jsou zde míněny, zda krátkodobé či dlouhodobé. Roční cíle spolu s novými projekty zaváděnými do výroby v časovém horizontu jednoho roku a jejich zahajovací etapy jsou pravidelně zveřejňovány v interním magazínu, který vychází ve dvouměsíčním intervalu a zaměstnancům je rozdáván vždy společně s výplatními páskami. Pokud by tedy respondenti chápali cíle jako krátkodobé a přesto odpovídali v negativním smyslu, ukazovalo by to na zjevnou neefektivitu interního časopisu.

3. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

Odpovědi na tuto otázku se příliš neliší od odpovědí na otázku č. 1 o fungujícím systému informování, pokud dělíme odpovědi jen na ano a ne. V případě negativní odpovědi je zde menší procento vyhraněné odpovědi „rozhodně ne“, jen 10%. Celkem 62%

respondentů se domnívá, že má dostatek informací pro kvalitní výkon své práce. Relativní odpovědi je možné vidět v grafu 13.

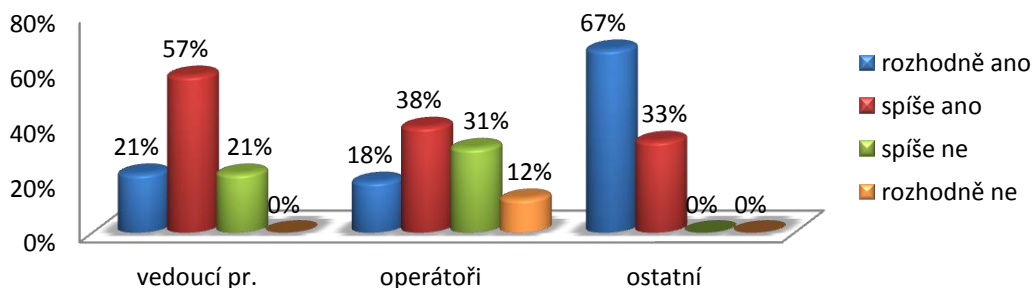
Graf 13 Dostatek informací - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z hlediska pracovního zařazení průzkum ukázal, že 31% operátorů se domnívá, že spíše nemá dostatek informací pro kvalitní výkon své práce a 12% s tímto tvrzením dokonce rozhodně nesouhlasí. Naopak 56% operátorů uvedlo, že spíše či rozhodně souhlasí. Oproti tomu pouze 21% vedoucích pracovníků odpovědělo, že s daným výrokiem spíše nesouhlasí, zbylých 78% spíše nebo rozhodně souhlasilo (viz graf 14)

Graf 14 Dostatek informací – dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

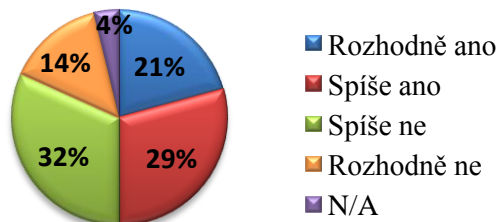
4. Můj nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu o mém pracovním výkonu.

Výsledky této otázky ukázaly, že 14% respondentů se rozhodně nedomnívá, že by jim nadřízený poskytoval zpětnou vazbu o jejich výkonu a 32% odpovědělo, že spíše ne. Celkem 50% respondentů odpovědělo, že s tímto výrokiem rozhodně nebo spíše souhlasí. 4% dotazovaných na tuto otázku neodpověděla (viz graf 15).

Pro zlepšování výkonu nebo udržení toho stávajícího je důležité, aby zaměstnanci věděli, v čem dělají chyby a v jakých činnostech jsou naopak dobří. Přestože nelze očekávat, že při pravidelném hodnocení každý pracovníklepší svůj pracovní výkon,

nelze také očekávat, že by zaměstnanci podávali lepší výkony bez jakéhokoliv podnětu. Tím podnětem je zde právě zpětná vazba od nadřízeného.

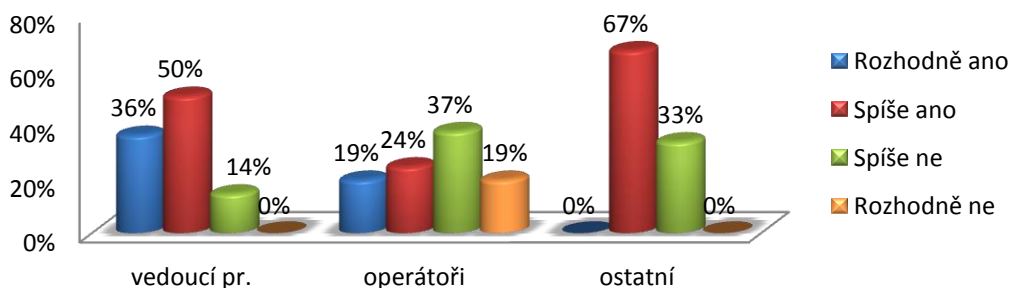
Graf 15 Zpětná vazba - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z grafu 16 lze vidět, že především pracovníci operátorských pozic se domnívají, že jim není poskytována zpětná vazba (celkem 56%). Naopak z vedoucích pracovníků jen 14% nesouhlasilo. Důvodem může být to, že vedoucí pracovníci se každoročně účastní pohovoru „hodnocení pracovníka“ se svým nejbližším nadřízeným. Kromě této oficiální zpětné vazby mají také prostor pro neoficiální hodnocení pracovního výkonu v rámci pracovních porad, kterých se účastní.

Graf 16 Zpětná vazba – dle pracovního zařazení



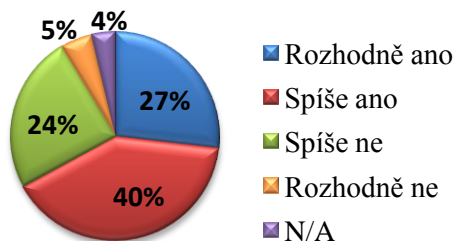
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

5. Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme informace, které mi pomáhají při práci.

Jak je znázorněno v grafu 17, celkem 67% respondentů odpovědělo, že rozhodně nebo spíše souhlasí s tvrzením, že si se spolupracovníky často vyměňují informace, které jim pomáhají při práci. 29% naopak uvedlo, že spíše nebo rozhodně nesouhlasí. 4% respondentů v tomto případě neodpověděla. Zda je výsledné hodnocení uspokojivé či ne se v tomto případě nedá jednoznačně posoudit. Nesouhlasné odpovědi nemusí představovat problém v případě operátorských pozic. Hlavním zdrojem informací by

měli být nadřizení pracovníci a operátoři tudíž nepředpokládají a ani nemusí považovat za důležitou výměnu informací se svými spolupracovníky na stejné úrovni.

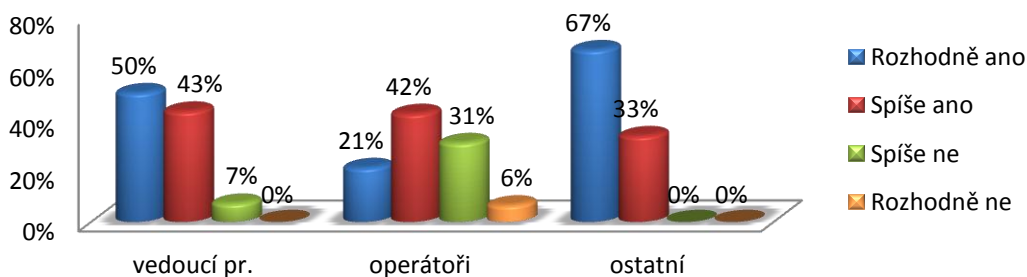
Graf 17 Výměna informací mezi spolupracovníky - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Za pozitivní lze považovat odpovědi vedoucích pracovníků (viz graf 18). 50% uvedlo, že si rozhodně často vyměňují informace s kolegy pomáhající při práci a 43% s tímto tvrzením spíše také souhlasilo. Pouze jeden pracovník (7%) vyjádřil, že spíše nesouhlasí. U vedoucích pracovníků je nutná vzájemná výměna informací nejen mezi sebou, ale i se členy jiných oddělení. Na úrovni vedoucích pracovníků tak není evidentní nedostatek.

Graf 18 Výměna informací mezi spolupracovníky – dle pracovního zařazení

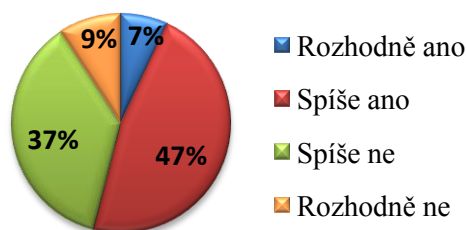


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

6. Komunikace mezi jednotlivými směny je na dobré úrovni.

Z odpovědí vyplývá, že 54% procent zaměstnanců se domnívá, že komunikace mezi směny rozhodně nebo spíše je na dobré úrovni. Naopak 46% s tímto tvrzením nesouhlasí. Odpovědi na tuto otázku mohou být ovšem ovlivněny vztahy mezi jednotlivými směny. V jednom z dotazníků byl uveden komentář: „vztahy mezi směny jsou příšerné“. Přestože se pracovníci mohli vyjadřovat k celému oddělu „Komunikace“ celkově, otázka týkající se jednotlivých pracovních směn, byla jen tato.

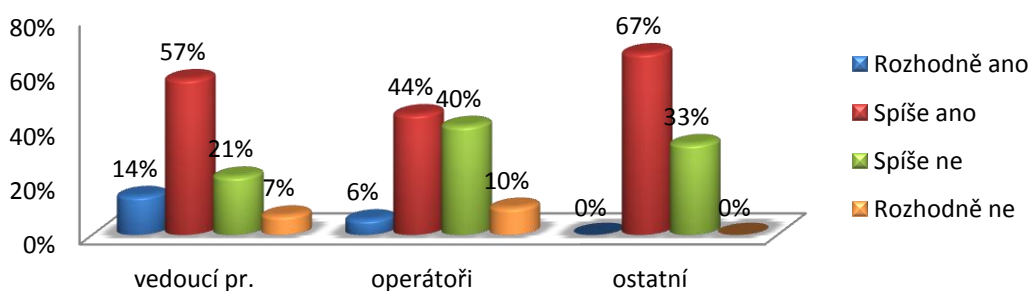
Graf 19 Komunikace mezi směňami - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Na grafu 20 lze opět vidět rozdělené odpovědi dle pracovního postavení. Je patrné, že operátoři nesouhlasili s tímto tvrzením v mnohem vyšší míře než vedoucí pracovníci. Zatímco 50% operátorů vnímá komunikaci mezi směňami na dobré úrovni a 50% naopak s tímto tvrzením nesouhlasí, v případě vedoucích pracovníků rozhodně nebo spíše souhlasilo 71%.

Graf 20 Komunikace mezi směňami – dle pracovního zařazení



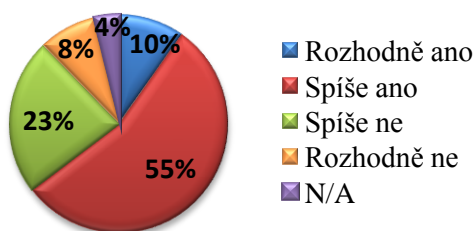
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

II. Interpersonální vztahy

7. Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.

V grafu 21 je možné vidět, že 55% respondentů spíše souhlasilo s tím, že jsou jim jejich spolupracovníci ochotni pomoci při práci. 10% dotazovaných souhlasilo rozhodně. Naopak 23% se spíše nedomnívá, že by jim byli jejich spolupracovníci ochotni pomoci a 8% uvedlo, že rozhodně ne. 4% na tuto otázku neodpověděla. Průzkum ukazuje, že na pracovišti existuje určitá míra kolegiality.

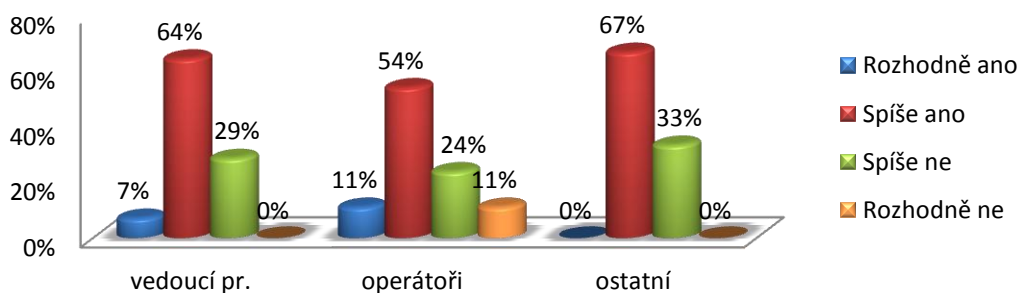
Graf 21 Ochota spolupracovníků pomoci při práci - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z grafu 22 je jasné vidět, že relativní odpovědi se u jednotlivých skupin pracovníků nijak významně neliší. Více nesouhlasných odpovědí je z řad operátorů než vedoucích pracovníků. Z dotazníku ovšem není možné zjistit, zda se negativní odpovědi týkají významněji určité pracovní směny nebo se jedná o jednotlivce z různých směn.

Graf 22 Ochota spolupracovníků pomoci při práci – dle pracovního zařazení



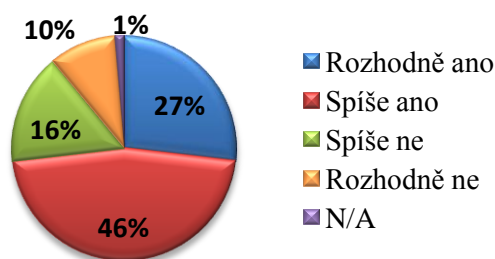
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

8. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra.

Pracovní atmosféru respondenti hodnotili v pozitivním směru. 27% odpovídajících rozhodně souhlasilo s tím, že je na pracovišti přátelská atmosféra a dalších 46% s tímto výrokiem spíše souhlasilo (viz graf 23). Naopak 10% odpovídajících s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasilo a 16% nesouhlasilo jen spíše.

Pracovní atmosféru firma pravidelně zkoumá v průzkumu spokojenosti zaměstnanců, který probíhá jednou za dva roky a je nutné poznamenat, že je vždy respondenty hodnocena velmi dobře.

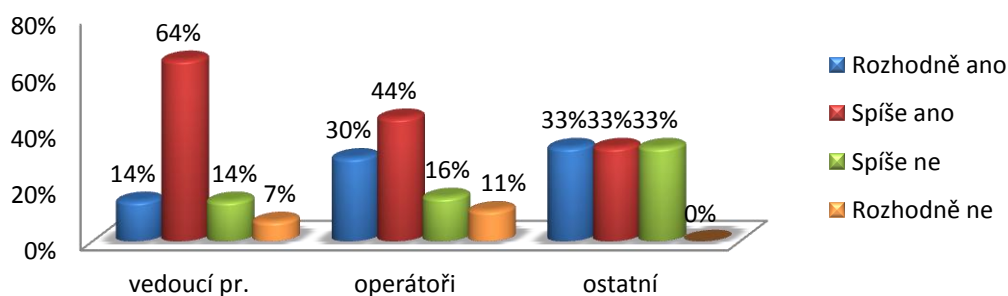
Graf 23 Přátelská atmosféra na pracovišti - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Na grafu 24 jsou znázorněny výsledky jednotlivých skupin pracovníků. V tomto případě je možné konstatovat, že atmosféra napříč všemi skupinami pracovníků je pro většinu z nich přátelská a z tohoto hlediska ve firmě není problém.

Graf 24 Přátelská atmosféra na pracovišti – dle pracovního zařazení



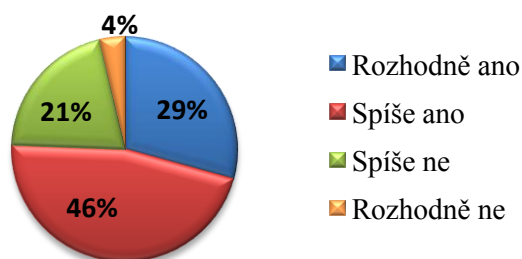
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

9. V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit.

Stejně jako v předchozí otázce, i zde může být firma s výsledkem velmi spokojena. Výrazně převažující většina souhlasných odpovědí (75% - viz graf 25) poukazuje na existenci důvěry ve vztahu nadřízený-podřízený. Důvěra k nadřízenému je významným činitelem přispívajícím k dobrým mezilidským vztahům na pracovišti mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými vztahům na pracovišti.

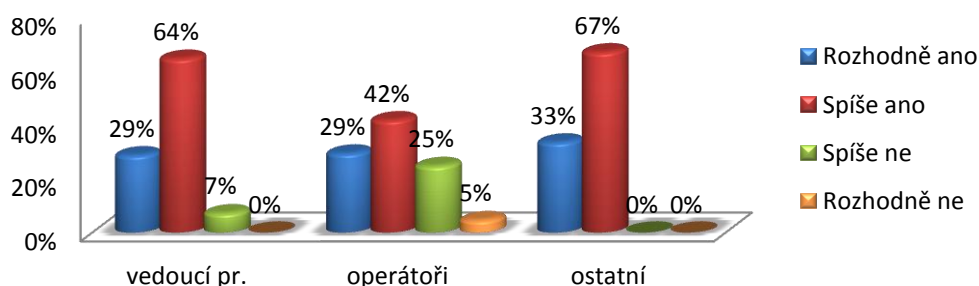
Jak je možné dále vidět v grafu 26, vedoucí pracovníci důvěřují svému nadřízenému téměř všichni (celkem 93%). Mezi operátory je 71% pracovníků, kteří se domnívají, že by se mohli na svého nadřízeného kdykoliv obrátit.

Graf 25 Důvěra nadřízenému - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf 26 Důvěra nadřízenému – dle pracovního zařazení



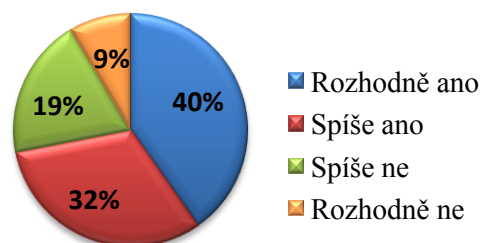
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

10. Můj nadřízený jedná s pracovníky spravedlivě.

72% respondentů souhlasí s tím, že jejich nadřízený jedná s pracovníky spravedlivě (viz graf 27). Pozitivní je i fakt, že zde převažují odpovědi „rozhodně ano“ nad „spíše ano“. To dokazuje, že většina těch, kteří s tímto tvrzením souhlasí, jsou si naprosto jisti spravedlivým jednáním svého vedoucího.

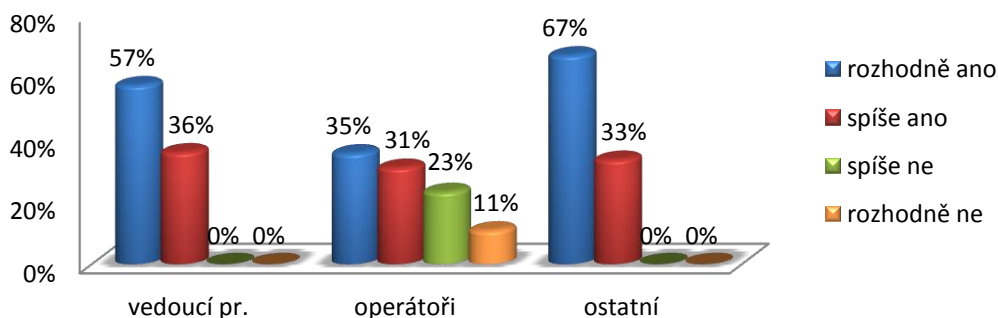
Dále v grafu 28 je vidět, že ta část pracovníků, která s tímto tvrzením nesouhlasila, je pouze z řad operátorů. I zde ale převažují pozitivní odpovědi, celkem 66% rozhodně či spíše souhlasilo se spravedlivým jednáním svého vedoucího, zatímco 34% nesouhlasilo.

Graf 27 Spravedlivé jednání nadřízeného - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf 28 Spravedlivé jednání nadřízeného – dle pracovního zařazení

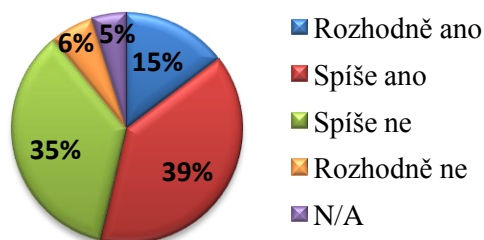


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

11. Případné konflikty na pracovišti jsou včas a konstruktivně řešeny.

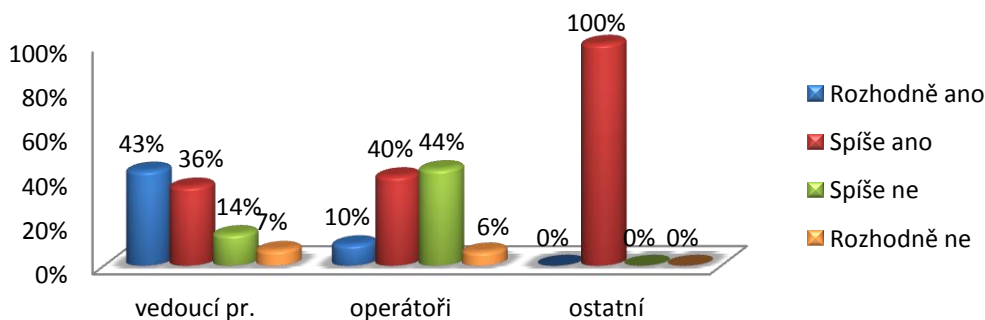
Výsledky otázky jsou znázorněny v grafu 29. Celkově 54% procent vyjádřilo souhlas s tímto tvrzením, 41% nesouhlas a 4 respondenti (5%) ponechali tuto otázku bez odpovědi. V grafu 30 je však vidět velká rozdílnost mezi skupinami pracovníků. Zatímco vedoucí pracovníci převážně odpověděli ano (79%), operátoři již ve svých odpovědích nebyli tak jednotní. 50% z nich se nedomnívá, že by konflikty byly řešeny včas a konstruktivně. Naopak zbylých 50% si myslí, že ano.

Graf 29 Konflikty jsou řešeny včas a konstruktivně - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf 30 Konflikty jsou řešeny včas a konstruktivně – dle pracovního zařazení



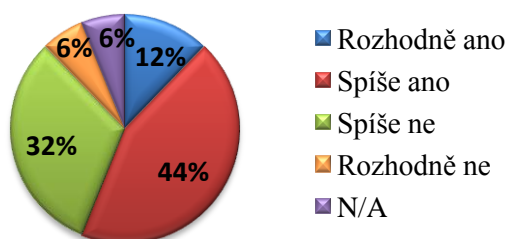
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

III. Loajalita

12. Jsem hrdá/hrdý na to, že pracuji v této společnosti.

Z grafu 31 je zřetelně vidět, že celkově převažují respondenti, kteří jsou hrdí na práci ve firmě Hutchinson s. r. o. (12% rozhodně ano a 44% spíše ano). Naopak 6% pracovníků rozhodně není hrdých na to, že ve firmě pracují a 5 lidí (= 6%) na tuto otázku neodpovědělo. Zbýlých 32% vyjádřilo spíše nesouhlas s tímto tvrzením.

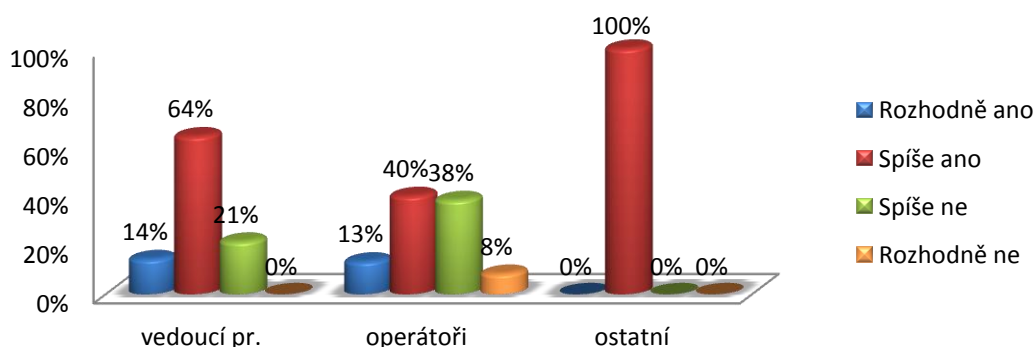
Graf 31 Hrdost na práci ve firmě - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Na následujícím grafu 32 jsou zachyceny relativní odpovědi respondentů dle jejich pracovního zařazení. Je vidět, že vedoucí pracovníci se více ztotožňují s podnikem, ve kterém pracují, a jsou na to více hrdí, než operátoři. Je poměrně důležité, aby nadřízení takto smýšleli, protože tím jak smýšlejí, působí na své podřízené. Pokud by se vedoucí pracovníci neztotožňovali s firmou a navíc to dávali viditelně najevo, mohli by tím podryvat autoritu vedení firmy u svých podřízených a dávat jim pocit zbytečnosti této práce.

Graf 32 Hrdost na práci ve firmě – dle pracovního zařazení

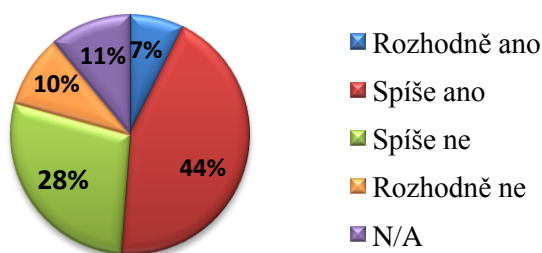


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

13. Doporučil/a bych naši společnost jako dobrého zaměstnavatele.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že 51% by doporučilo firmu Hutchinson s. r. o. jako dobrého zaměstnavatele (z toho 7% rozhodně ano a 44% spíše ano, jak je znázorněno v grafu 33). Jen 10% dotazovaných uvedlo, že by firmu rozhodně nedoporučili. 28% všech odpovídajících vyjádřilo spíše nesouhlas. Na tuto otázku neodpovědělo celkem 9 pracovníků, což je nejvíce chybějících odpovědí ze všech otázek.

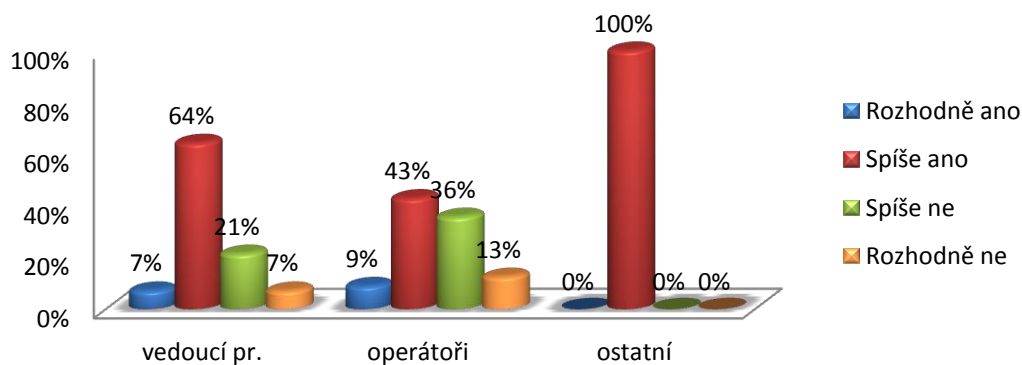
Graf 33 Doporučení - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V grafu 34 je zjevné, že mezi vedoucími pracovníky výrazně převažují souhlasné odpovědi, zatímco mezi operátory jsou názory téměř vyrovnané.

Graf 34 Doporučení – dle pracovního zařazení

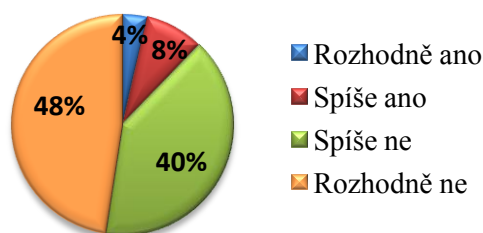


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

14. V současné době vážně uvažuji o odchodu ze společnosti.

Výsledky na tuto otázku dopadly velmi dobře (viz graf 35). Jen 3 respondenti (4%) uvedli, že uvažují v současnosti o změně zaměstnání a 7 pracovníků (8%) s tímto tvrzením spíše souhlasilo. Celkem 88% respondentů o odchodu ze společnosti neuvažuje (z toho 48% spíše ne a 40% rozhodně ne).

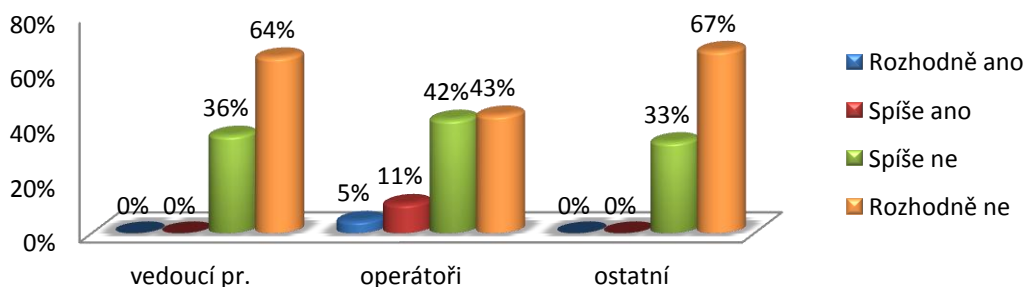
Graf 35 Odchod ze společnosti - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V grafu 36 je možné vidět, že žádný z vedoucích pracovníků neuvedl, že by uvažoval o odchodu ze společnosti. Záporné odpovědi se objevily pouze v případě operátorských pozic. Zajímavostí zde je, že pracovníci, kteří uvedli, že rozhodně uvažují o odchodu ze společnosti, jsou ve firmě Hutchinson s. r. o. zaměstnání méně než jeden rok.

Graf 36 Odchod ze společnosti – dle pracovního zařazení

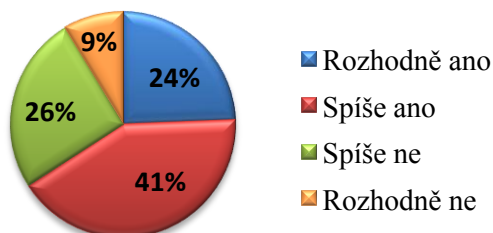


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

15. Pro naši společnost dělám jen to, co je mojí povinností.

Z odpovědí respondentů na tuto otázku vyplývá, že většina zaměstnanců dělá v práci jen to, co je jejich povinností. 24% respondentů odpovědělo, že rozhodně souhlasí s tímto tvrzením a 41% spíše ano. Pokud jde o práci navíc, staví se k ní pracovníci negativně. Jen 35% celkem připustilo, že dělá i něco navíc kromě svých povinností (viz graf 37).

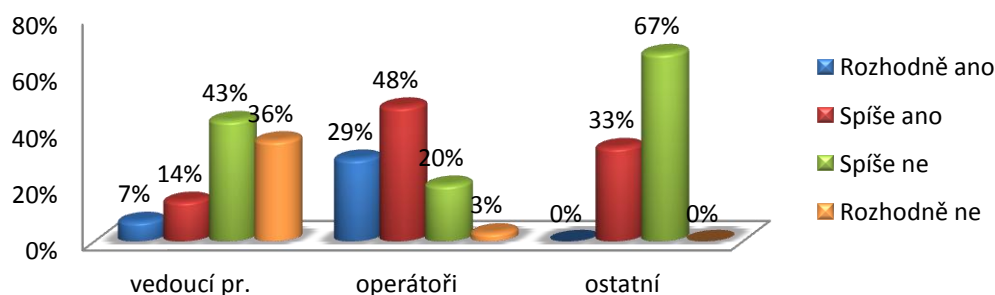
Graf 37 Dělá jen své povinnosti - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z grafu 38 je možné vyčíst, že jsou to především vedoucí pracovníci, kteří vykonávají více, než jsou jejich povinnosti. Opačně je to v případě operátorů. Dalo by se říci, že výsledky dopadly podle očekávání. Je pozitivní, že z řad vedoucích pracovníků většina dělá věci i nad rámec svých povinností. Je samozřejmě otázkou, zda to pracovník dělá dobrovolně nebo protože je mu to nařízeno, jestli se jedná spíše o malé či velké množství činností a zda mu to nebrání vykonávat kvalitně svou vlastní práci. Tyto skutečnosti by musely být podrobeny dalšímu zkoumání, jelikož z tohoto průzkumu nevyplývají.

Graf 38 Dělá jen své povinnosti – dle pracovního zařazení



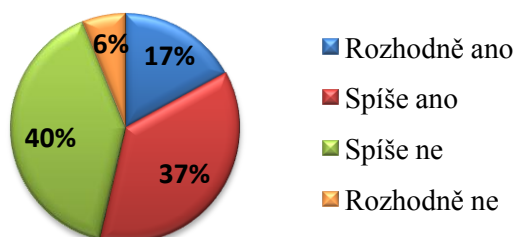
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

IV. Odměňování

16. *Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.*

Výsledek tohoto tvrzení ukazuje, že jen 54% respondentů ví, jak je jejich platové ohodnocení stanoveno (viz graf 39). Při nástupu do zaměstnání jsou všichni pracovníci seznámeni s výší své mzdy a se všemi jejími složkami, což je uvedeno i v pracovní smlouvě. Zaměstnanci by tudíž měli znát stanovení svého platového ohodnocení.

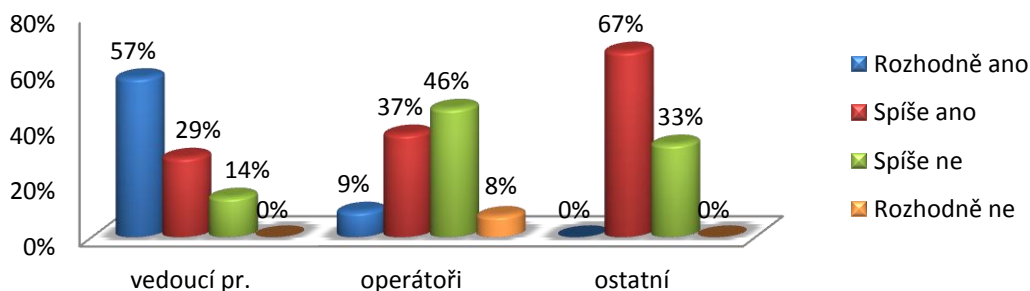
Graf 39 Rozumí stanovení platového ohodnocení - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V grafu 40 je patrné, že s tvrzením nesouhlasili převážně operátoři (56% operátorů), zatímco 76% vedoucích pracovníků zaškrtno souhlasné odpovědi, ve kterých převažovala odpověď „rozhodně ano“.

Graf 40 Rozumí stanovení platového ohodnocení – dle pracovního zařazení



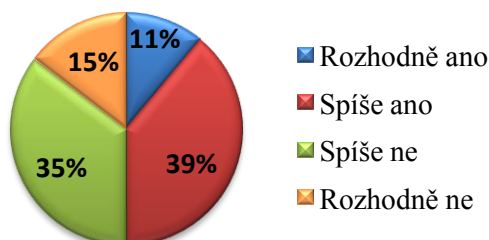
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

17. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.

Odpovědi na toto tvrzení rozdělují respondenty přesně na dvě poloviny. 50% odpovídajících souhlasí s tím, že odměňování je s ohledem na jejich pracovní výkony spravedlivé a druhých 50% s tímto nesouhlasí (viz graf 41). Zde existuje několik možných důvodů, proč respondenti odpovídali tímto způsobem.

Negativní odpovědi na tuto otázku mohou být spojené s nespokojeností s výší mezd zaměstnanců. Několikrát se v poznámce u tohoto oddílu objevilo, že práce ve výrobě je velmi těžká, ale mzda nízká. Nelze samozřejmě říci, že stížnost na malý plat se váže konkrétně na tuto otázku, stejně tak může být spojena s otázkou následující, ale tento fakt mohl ovlivnit odpovědi respondentů u této a následující otázky.

Graf 41 Spravedlivé odměňování vzhledem k výkonům - celkově

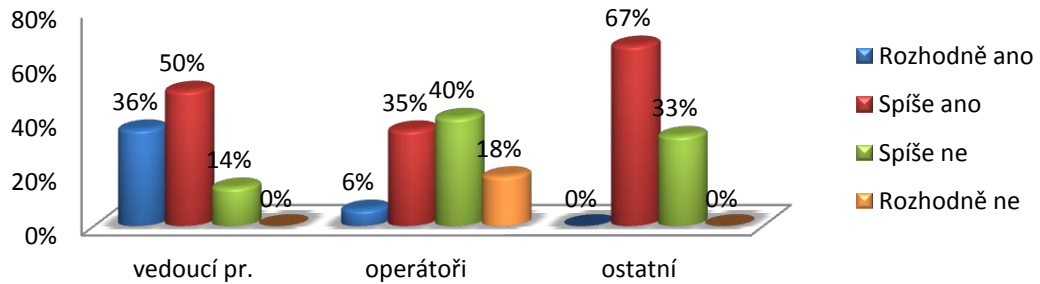


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf 42 by mohl do jisté míry potvrzovat zmíněnou hypotézu, že respondenti byli ovlivňováni nespokojeností s výší své mzdy. Z grafu jasně vyplývá, že operátoři ve

výrobě jsou mnohem více nespokojeni oproti vedoucím pracovníkům. Pouze 41% operátorů uvedlo, že rozhodně či spíše souhlasí s tím, že je odměňování vzhledem k výkonům spravedlivé. Naopak z řad vedoucích pracovníků souhlasilo 86%.

Graf 42 Spravedlivé odměňování vzhledem k výkonům – dle pracovního zařazení

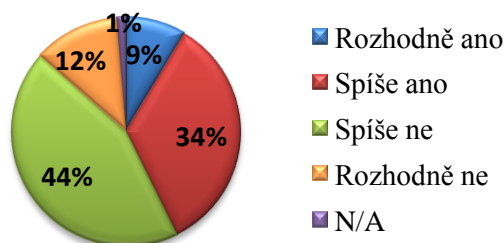


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

18. V naší společnosti je odměňování vázáno na pracovní výkon.

Jak je možné vidět v grafu 43, více jak polovina odpovídajících si nemyslí, že je odměna vázaná na pracovní výkon. 44% pracovníků spíše nesouhlasí, zatímco rozhodně nesouhlasí jen 12%. Výsledek této otázky ovšem jistým způsobem reflektuje skutečnost. Firma nemá nastaven výrazný finanční motivační systém. Mzda má sice více složek a jednou z nich je variabilní složka, ta ovšem není vázaná na pracovní výkon, ale spíše na dodržování pracovní kázně. V případě velmi špatných pracovních výkonů je samozřejmě možné promítnout tuto skutečnost do snížení variabilní části mzdy, ale v praxi se toto děje jen výjimečně. Žádná jiná složka mzdy není přímo spojena s pracovním výkonem.

Graf 43 Odměna vázaná na pracovní výkon – celkově

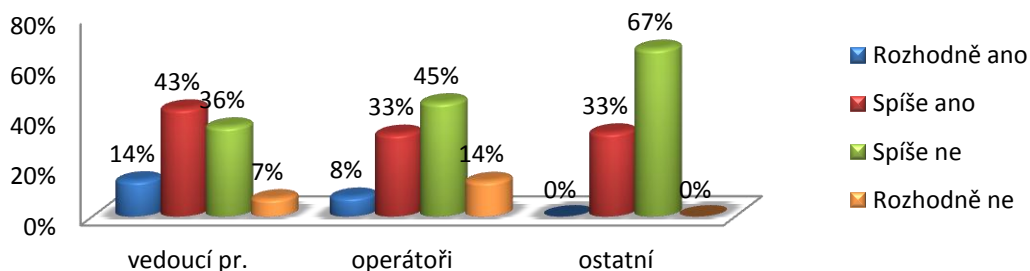


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pokud jde o nefinanční odměny, ty ve firmě nejsou vázány na výkon. V případě operátorských pozic se jedná jen o jednorázové odměny, většinou v období Vánoc.

Na grafu 44 je znázorněno relativní rozložení odpovědí dle pracovního postavení respondentů. I když zde převažuje více operátorů, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí (59%), ani vedoucí pracovníci zde nejsou jednotní (43% nesouhlasí).

Graf 44 Odměna vázaná na pracovní výkon – dle pracovního zařazení



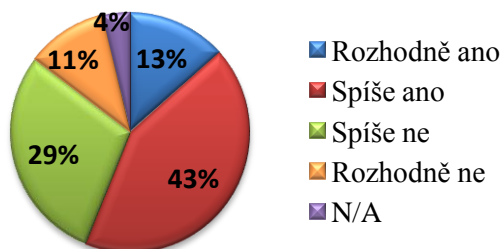
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V. Vedení lidí

19. Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno.

Dle odpovědí respondentů celkem 56% z nich se domnívá, že je jejich oddělení dobře řízeno. Jen 13% se tak domnívá zcela určitě, zatímco 43% respondentů odpovědělo, že spíše souhlasí (viz graf 45). 3 lidé (4%) nechali tuto otázku bez odpovědi. Naopak celkově 40% dotazovaných s tímto tvrzením nesouhlasí.

Graf 45 Oddělení je dobře řízeno - celkově

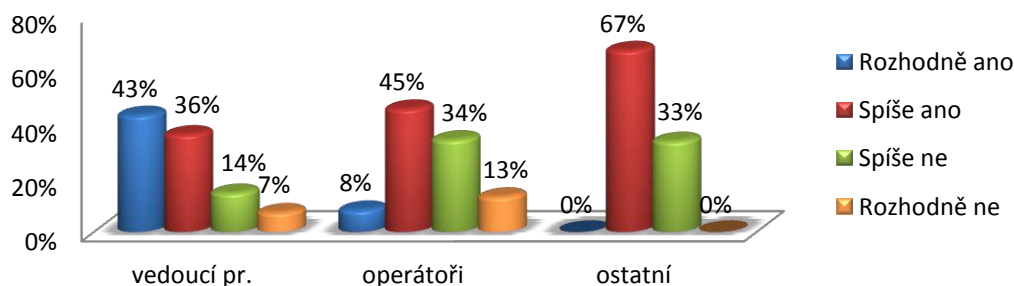


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf 46 upřesňuje rozložení relativních odpovědí respondentů podle jejich pracovního zařazení. Lze v něm vidět, že i z řad vedoucích pracovníků jsou někteří pracovníci, kteří nesouhlasí (21%), že by jejich oddělení bylo řízeno dobře, přestože oni sami se na jeho

chodu také podílejí. Celkem 53% operátorů s tvrzením souhlasilo (45% spíše ano a 8% rozhodně ano).

Graf 46 Oddělení je dobře řízeno – dle pracovního zařazení

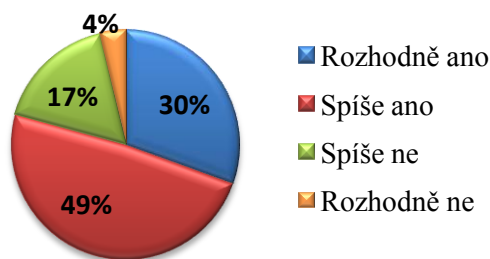


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

20. Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k vedení naší skupiny.

Výsledky této otázky lze hodnotit jednoznačně pozitivně. Jak je vidět v grafu 47, převážná většina souhlasí s tím, že jejich vedoucí má dostatečnou autoritu (30% souhlasí rozhodně a 49% spíše souhlasí). Pouze 3 pracovníci (4%) uvedli, že rozhodně nesouhlasí a dalších 14 (17%) také spíše nesouhlasí. V tomto ohledu je možné konstatovat, že vedoucí pracovníci plní svoji úlohu dobře.

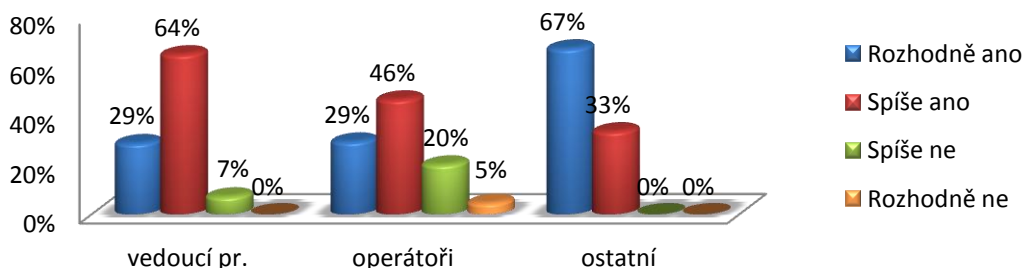
Graf 47 Nadřízený má dostatečnou autoritu - celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z grafu 48 je patrné, že dostatečnou autoritu nadřízeného vnímají v převažující většině jak vedoucí pracovníci, tak operátoři. Jen celkem 25% operátorů s tímto tvrzením nesouhlasí, zatímco 75% rozhodně či spíše ano. Co se týče vedoucích pracovníků, jen 1 respondent (7%) uvedl, že spíše nesouhlasí. 93% vedoucích pracovníků rozhodně nebo spíše souhlasilo.

Graf 48 Nadřízený má dostatečnou autoritu – dle pracovního zařazení

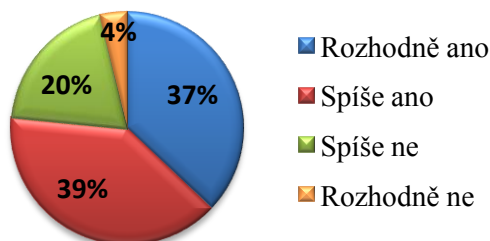


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

21. Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.

Jak je znázorněno v grafu 49, celkem 76% respondentů se domnívá, že jeho nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle. Jen 4% dotazovaných uvedla, že rozhodně nesouhlasí s tím, že by byly pracovní cíle stanovovány dobře a zbylých 20% s tímto tvrzením také spíše nesouhlasí.

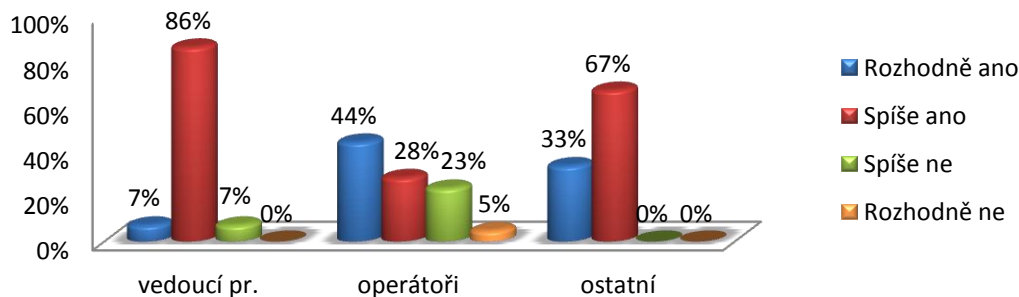
Graf 49 Nadřízený stanovuje dobře pracovní cíle – celkově



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf 50 ukazuje, že u operátorských pozic nejvíce převažuje odpověď rozhodně ano (44% operátorů uvedlo tuto odpověď), spíše ano odpovědělo 28% operátorů a celkem 28% odpovědělo rozhodně či spíše ne. U vedoucích pracovníků jednoznačně převládá odpověď spíše ano (86%).

Graf 50 Nadřízený stanovuje dobře pracovní cíle – dle pracovního zařazení

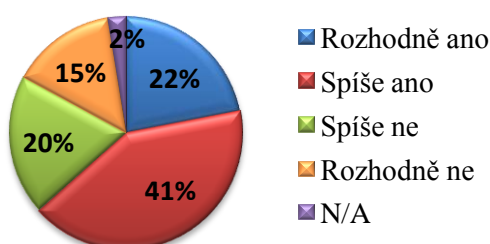


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

22. Můj nadřízený vytváří prostor, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit k práci.

Výsledek ukazuje, že celkem 63% respondentů souhlasí s tím, že jim nadřízený umožňuje vyjádřit se ke své práci (viz graf 51). 2 respondenti (2%) ponechali tuto otázku bez odpovědi, 15% uvedlo, že rozhodně s tímto tvrzením nesouhlasí a 20% také spíše nesouhlasí.

Graf 51 Nadřízený vytváří prostor pro vyjádření k práci - celkově

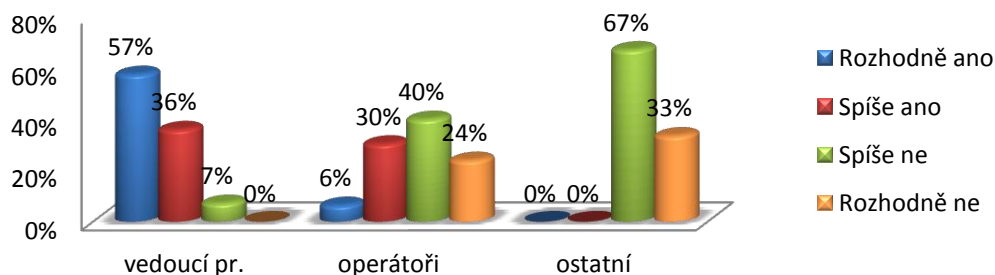


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z grafu 52 je možné vidět, že s tvrzením souhlasili především vedoucí pracovníci, zatímco u operátorských pozic tomu bylo naopak. Celkem 93% vedoucích pracovníků uvedlo, že jim nadřízený vytváří prostor, aby se mohli k práci vyjádřit. (57% rozhodně souhlasilo a 36% také spíše ano).

Naopak mezi operátory převládal nesouhlas. 40% operátorů uvedlo odpověď spíše ne a 24% rozhodně ne. Pouze 36% operátorů rozhodně či spíše souhlasilo s daným výrokem.

Graf 52 Nadřízený vytváří prostor pro vyjádření k práci – dle pracovního zařazení



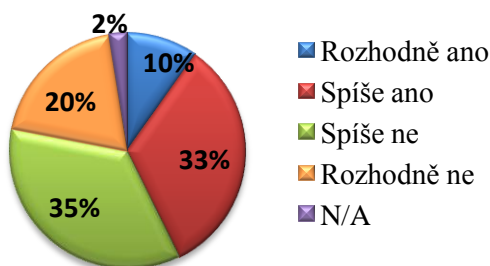
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

23. Můj nadřízený se zajímá o nápady a názory pracovníků a využívá jich.

Na tuto otázku převažovaly negativní odpovědi respondentů. Se zpožděním se ukazuje možná nejednoznačnost otázky. Vedoucí se může zajímat o názory pracovníku, ale nemusí je zároveň využívat. Předpokladem ovšem je, že pokud se nadřízený zajímá o názory svých podřízených, činí tak právě z důvodu, aby jich mohl popřípadě využít. To, že názorů podřízených nakonec nevyužije, může mít různé důvody.

Celkem 43% respondentů vyjádřilo souhlas s tímto tvrzením, zatímco 55% rozhodně či spíše nesouhlasilo. 2% na tuto otázku neodpověděla.

Graf 53 Nadřízený se zajímá a využívá nápadů podřízených - celkově

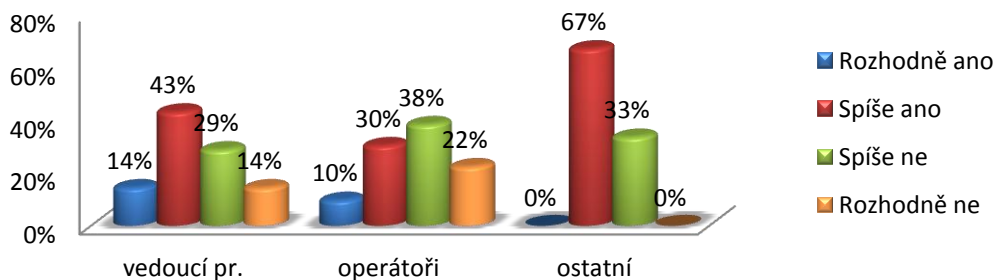


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Na grafu 54 je patrné, že souhlasné odpovědi převažovaly u vedoucích pracovníků na rozdíl od operátorských pozic, u kterých převažoval nesouhlas. Přesto ale v této otázce vedoucí pracovníci nebyli tolik jednotní. Celkem 57% vedoucích pracovníků souhlasilo s tvrzením (14% rozhodně ano a 43% spíše ano) zatímco 43% nesouhlasilo.

Odpovědi operátorů byly podobné těm z předchozí otázky. Dohromady 40% souhlasilo, že nadřízený se zajímá a využívá nápadů podřízených. Naopak 60% operátorů odpovědělo spíše nebo rozhodně ne.

Graf 54 Nadřízeny se zajímá a využívá nápadů podřízených – dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

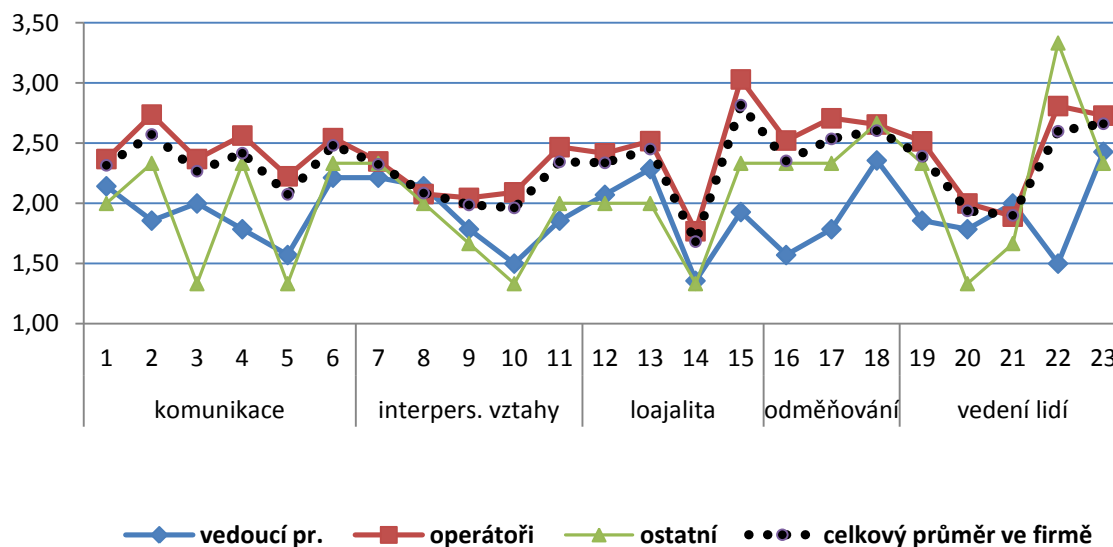
2.3.7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

V této části budou zhodnoceny zjištěné výsledky z uskutečněného dotazníkového šetření. Vyhodnocení bude rozděleno na oblasti, představující jednotlivé dimenze sociálního klimatu.

Následující graf 55 zachycuje průměrné výsledky odpovědí dle pracovních pozic i celkově. Aritmetický průměr mohl být vypočítán, protože jak již bylo zmíněno na začátku, každé odpovědi byla přiřazena číselná hodnota 1 až 4 (1 = Rozhodně ano, 4 = rozhodně ne). Jedinou výjimkou byly otázky č. 14 a 15 (dotazující se na odchod ze společnosti a vykonávání více než je pracovníkova povinnost). U těchto dvou otázek byly hodnoty přiřazené v opačném pořadí (1 = Rozhodně ne, 4 = Rozhodně ano), jelikož pozitivní výsledek pro firmu znamenaly v těchto případech negativní odpovědi.

V grafu je možné vidět, že většinou byly odpovědi vedoucích pracovníků a operátorů poměrně rozdílné. Jako nelépe hodnocenou dimenzí byla oblast interpersonálních vztahů, nejhorší naopak dimenze odměňování. Určité nedostatky byly odhaleny v oblasti komunikace, která je navíc pro firmu důležitá z hlediska jejich strategických cílů. Oblasti loajality a vedení lidí zaznamenali odpovědi výrazně pozitivní i negativní.

Graf 55 Průměr jednotlivých otázek dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Komunikace

Z provedeného šetření vyplývá, že v oblasti komunikace má firma několik slabých míst, jež by bylo potřeba zlepšit. Systém informování zaměstnanců, jak lze soudit dle odpovědí respondentů, je dostatečný, i když by bylo potřeba zlepšit prostupování informací směrem shora dolů od vedení k jednotlivým operátorům ve výrobě. Plyne to z odpovědí respondentů, ve kterých vedoucí pracovníci souhlasili s daným tvrzením častěji než jejich podřízení. Nedostatek byl ale odhalen v oblasti komunikace firemních cílů. Většina pracovníků operátorských pozic v dotazníku uvedla, že nejsou dobře seznámeni s tím, jaké jsou cíle, kterých chce firma dosáhnout.

Průzkum dále ukázal, že zpětná vazba poskytovaná pracovníkům je nedostatečná a to zejména v případě operátorů. Většina operátorů nesouhlasila s tím, že jim nadřízený poskytuje zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu.

Poměrně uspokojivý výsledek přinesla otázka ohledně výměny informací mezi spolupracovníky navzájem a stejně tak dostatek informací pro kvalitní pracovní výkon, s čímž většina respondentů souhlasila.

Co se týče této dimenze sociálního klimatu, vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že právě oni jsou důležitým článkem v komunikaci s operátory, kteří ji ovšem v rámci

tohoto šetření nehodnotí vždy příliš kladně. Komunikaci s operátory je potřeba zlepšit především v těchto bodech:

1. Zpětná vazba - hodnocení pracovních výkonů;
2. Sdílení cílů společnosti- krátkodobých i dlouhodobých, záměry do budoucna;
3. Sdílení všech aktuálních informací týkající se výroby;

Zkvalitněním oblasti komunikace směrem k operátorům firma může nejen zvýšit informovanost svých pracovníků, ale zejména pomoci zlepšit jejich pracovní výkony. Pokud budou mít pracovníci pravidelnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného, mohou tím být motivováni a své výkony neustále zlepšovat. Nadřízený musí umět pochválit své podřízené za dobře odvedenou práci, což může zvýšit motivaci pracovníků k dalšímu zlepšování, nebo alespoň aby svou práci nezačali odbývat. Naopak pokud vedoucí pracovník poskytne zpětnou vazbu svým podřízeným ohledně toho, co by měli zlepšit, pracovníci se mohou pokusit nedostatek odstranit a tím zvýšit svůj pracovní výkon. Jestliže zaměstnanci neví, jak je jejich pracovní výkon hodnocen, není možné, aby se zlepšovali. Buď nevědí, co je třeba pro zlepšení jejich výkonu, nebo nechtějí, protože nevnímají žádné uznání ze strany nadřízených, pokud pracují dobře.

Interpersonální vztahy

Tato dimenze sociálního klimatu dle šetření dopadla poměrně dobře a jako celek byla hodnocena nejlépe ze všech. Provedené šetření prokázalo, že většina zaměstnanců firmy vnímá atmosféru na pracovišti jako přátelskou. Z odpovědí respondentů také vyplynulo, že se zaměstnanci mohou na svého vedoucí kdykoliv obrátit, čímž nepřímo vyjádřili svoji důvěru k němu. Většina se rovněž domnívá, že jejich vedoucí jedná se zaměstnanci spravedlivě. Z těchto odpovědí lze vyvodit, že vztahy na úrovni nadřízený-podřízený jsou na dobré úrovni.

Dalším pozitivním zjištěním bylo mínění respondentů, že by jim jejich spolupracovníci byli ochotni případně pomoci při práci, což poukazuje na dobré vztahy mezi spolupracovníky a existenci jisté kolegiality.

Relativně nejhůře dopadlo hodnocení otázky týkající se včasného a konstruktivního řešení konfliktů a to především z pohledu operátorů, kteří se rozdělili na dvě poloviny –

polovina souhlasila s tím, že jsou konflikty řešeny včas a konstruktivně, zatímco druhá polovina s tímto tvrzením nesouhlasila.

Závěrem lze konstatovat, že v oblasti interpersonálních vztahů ve firmě nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky. Zlepšení by mohlo být dosaženo v oblasti řešení konfliktů na pracovišti, které v hodnocení operátorů nevyšlo zcela dobře.

Loajalita

Dimenze loajality byla zkoumána z několika hledisek. Odpovědi respondentů ukázaly rozdílné hodnocení z různých pohledů. Loajalitu, posuzovanou dle počtu zaměstnanců uvažujících o odchodu ze společnosti, lze hodnotit výborně. Pouze 3 lidé uvedli, že rozhodně vážně uvažují o odchodu z firmy. Zajímavé je, že se jednalo o pracovníky, kteří jsou ve firmě zaměstnáni méně než jeden rok.

Naopak loajalita hodnocená podle toho, zda zaměstnanci dělají více, než jsou jejich povinnosti, neukázala již tak dobrý výsledek. Pouze u vedoucích pracovníků lze výsledek průzkumu hodnotit kladně, jelikož většina z nich nesouhlasila s tím, že by dělala jen to, co je jejich povinností.

Dále byla tato dimenze zkoumána pomocí otázek, zda jsou zaměstnanci hrdí na práci ve firmě Hutchinson s. r. o. a také jestli by současní zaměstnanci doporučili firmu jako dobrého zaměstnavatele. S oběma tvrzeními většina respondentů souhlasila, i když opět vedoucí pracovníci souhlasili častěji než operátoři. Firma by se proto mohla pokusit zlepšit svoji image u pracovníků operátorských pozic, aby se rozdíly mezi vedoucími a operátory zmenšily a identita s firmou posílila.

V souvislosti s touto dimenzí se objevilo několik komentářů, stěžujících si na pracovní prostředí ve výrobních halách a těžkou práci.

Odměňování

Šetření v oblasti odměňování ukázalo, že více jak polovina operátorů neví, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení, přestože je to jedna ze základních informací, se kterou jsou všichni pracovníci seznámeni při nástupu do zaměstnání a která je ustanovena v jejich pracovní smlouvě.

Z odpovědí respondentů dále vyplývá, že většina operátorů nevnímání odměňování jako spravedlivé s ohledem na jejich pracovní výkony. Z několika přidaných komentářů se zdá, že odpovědi některých respondentů mohly být ovlivněny nespokojeností s výší jejich mzdy. Většina zaměstnanců si také nemyslí, že by odměny byly vázány na pracovní výkon.

Oblast odměňování byla celkově v průzkumu nejhůře hodnocena. Pokud chce firma, aby zaměstnanci podávali co nejlepší pracovní výkony, mělo by dojít k inovaci dosavadního odměňovacího systému, ve kterém by byla jasně definována návaznost na pracovní výkony zaměstnanců. Firma může využít nejen peněžní odměnu, ale také celou řadu nepeněžních odměn. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že současný odměňovací systém zaměstnance k lepším výkonům nepobízí.

Vedení lidí

Hodnocení oblasti vedení lidí ukázalo, že zaměstnanci vnímají své vedoucí jako nadřízené, kteří mají dostatečnou autoritu k vedení pracovní skupiny. Respondenti rovněž většinou souhlasili, že jejich nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle. Tyto dvě skutečnosti byly zjišťovány pomocí otázek č. 20 a 21, které byly nejlépe hodnocené z celého průzkumu (viz graf 55).

Naopak nejhůře hodnocené bylo tvrzení, zda nadřízený vytváří prostor, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit k práci. Negativní hodnocení bylo především ze strany operátorů. Obdobně byla hodnocena otázka zjišťující, zda se nadřízený zajímá o nápady pracovníků a využívá jich. Opět bylo záporně hodnoceno zejména pracovníky operátorských pozic. Z šetření vyplynulo, že pracovníci operátorských pozic nemají možnost vyjádřit své názory a vnímají určitý nezájem ze strany vedení. Z tohoto hlediska lze hodnotit vedení jako nedostatečné. Nadřízení musí umět naslouchat svým podřízeným a dát jim možnost sdělit jejich názory. Nápadů a názorů pracovníků mohou být často podnětné a praktické. Navíc naslouchání podřízeným může ještě více posílit vzájemnou důvěru a tím prohloubit dobré mezilidské vztahy.

Otázka zjišťující zda se zaměstnanci domnívají, že je jejich oddělení dobře řízeno, byla celkově hodnocena většinou souhlasně, nicméně mnoho operátorů odpovědělo negativně. Toto hodnocení opět poukazuje na chybějící prostor pro větší komunikaci a

diskuzi nadřízených s podřízenými. Pokud firma dá šanci a možnost pracovníkům vyjadřovat své názory, může odhalit případné slabiny ve svém řízení, které doposud vedoucí pracovníci nevnímají.

3 FORMULACE STIMULAČNÍCH FAKTORŮ

Pracovní chování lidí je ovlivňováno mnoha faktory. Významnou roli zde hrají na jedné straně osobnostní charakteristiky jedince a na straně druhé skutečnosti týkající se organizace, jako je např. kultura organizace nebo sociální klima firmy. Tato kapitola se bude zabývat faktory sociálního klimatu, které stimulují pracovníky k určitému pracovnímu výkonu.

3.1 VÝZNAM POJMU STIMULACE

„Stimulace znamená působení vnějších podnětů na psychiku jedince, jejímž důsledkem je změna činnosti člověka prostřednictvím změny psychických procesů, zejména prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 234). Úkolem stimulace je změna motivace a za obecný cíl pracovní stimulace je považováno ovlivňování pracovní ochoty lidí (Kociánová, 2010).

Účinek stimulace však závisí na několika skutečnostech. Stejný stimul nemusí mít vždy stejný účinek na motivaci více pracovníků. Důležitou úlohu zde má osobnost člověka a jeho motivační struktura. Z tohoto důvodu je důležité znát osobnosti pracovníků a jejich motivační profil pro co nejefektivnější stimulaci (Bedrnová, Nový, 2004).

3.2 STIMULAČNÍ FAKTORY SOCIÁLNÍHO KLIMATU

Aby byl pracovní výkon zaměstnanců co nejlepší, nesmí být stimulace pouze jednorázovou akcí. Stimulace musí probíhat stále. *„Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.“* (Bedrnová, Nový, 2004, s. 290).

Autoři Bedrnová a Nový (2004) uvádějí tyto stimulační faktory týkající se sociálního klimatu:

- Hmotná odměna.
Do této kategorie patří finanční i nefinanční odměna. Primárně působí nejvíce na pracovníky, kteří jsou na ni nejvíce orientovaní z hlediska jejich motivační struktury.
- Povzbuzování – neformální hodnocení.
Jedná se vlastně o zpětnou vazbu. Pokud vedoucí zdůrazňuje u svých podřízených dobré výsledky, může je tak výrazně povzbudit k dalším dobrým výkonům. Nedostatky však také nesmí přehlížet, nicméně na ně musí správným a taktním způsobem upozornit konkrétního pracovníka tak, aby sám zaměstnanec měl zájem a chuť nedostatek odstranit.
- Atmosféra pracovní skupiny.
V dobré pracovní skupině by měla panovat důvěra a přátelské vztahy. Vedoucí pracovník nemůže nařídít určitou atmosféru skupiny, ale tím, že na ni působí, ji může významným způsobem ovlivnit. Důležité je vybudování důvěry podřízených k nadřízenému a spravedlivé jednání vedoucího ke všem členům.
- Identifikace s prací, profesí a podnikem.
Pokud se pracovník identifikuje se všemi třemi prvky najednou, znamená to, že práci přijal jako nedílnou součást svého života, svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky a cíle podniku chápe jako své vlastní.

Autor Ströh (2001) uvádí také řadu faktorů, které mají stimulovat zaměstnance a zvyšovat jejich motivaci k dobrým pracovním výkonům. Z hlediska sociálního klimatu lze jmenovat tyto faktory:

- Vysoká pravděpodobnost existence vztahu: snaha=>výkon a výkon=>odměna.
Pracovníci budou podávat lepší pracovní výkony, pokud bude existovat vysoká pravděpodobnost, že jejich snaha se promítne do vyšších pracovních výkonů, dále pokud bude existovat vysoká pravděpodobnost, že tyto pracovní výkony budou naplňovat stanovené cíle a v neposlední řadě pravděpodobnost, že si vedení těchto výkonů povšimne a zaměstnance nějakým způsobem odmění.

- Stanovení cílů, které vedou ke zvýšení pracovního výkonu.
Aby byly cíle pro pracovníky motivující, musí být jednoznačné, spravedlivé, měřitelné a také dosažitelné.
- Adekvátní a stálá zpětná vazba.
Pokud zaměstnanci dělají něco špatně, je třeba, aby o tom věděli. Pokud naopak dělají něco dobře, je také nutné, aby to věděli. Pravidelné informace, poskytované pracovníkům o jejich pracovních výkonech, jim říkají, zda dělají to, co se od nich očekává, a jak splňují stanovené cíle. „*Nedostatek zpětné vazby je největším zabijákem pracovní motivace. Nikdo nechce být přehlížen.*“ (Ströh, 2001, s. 65).
- Efektivní komunikace.
Nadřízení musí instrukce a úkoly sdělovat tak, aby byly podřízeným jasné a srozumitelné. Ve svých podřízených by měli vzbuzovat důvěru tak, aby se nebáli klást otázky v případě, že něčemu nerozumí. V rámci dobré komunikace je také důležité, aby vedoucí uměl svým podřízeným naslouchat.
- Možnost zaměstnanců podílet se na rozhodování.
Zaměstnanci jsou obvykle více motivováni, pokud mají možnost, plánovat si svoji práci alespoň z části sami a je jim dána možnost řešit své pracovní problémy a jednat v situacích, ve kterých je nutné jejich rozhodnutí.
- Odměna za mimořádný pracovní výkon.
Poskytnout zaměstnancům odměnu za mimořádný výkon. Tato odměna však musí být vnímána jako ocenění za mimořádný výkon. Zaměstnanec ji nesmí chápat jako něco, na co má právo, ale jako odměnu navíc.
- Přátelské vztahy nadřízených a podřízených.
Pokud se nadřízení k pracovníkům chovají odměřeně, nepřátelsky či rozkazovačně, nebudou jejich podřízení ochotni spolupracovat tak, jak by si vedoucí přáli. „*Přátelství buduje důvěru a respekt. Nikdo nechce zklamat přítele.*“ (Ströh, 2001, s. 71).

3.3 STIMULAČNÍ FAKTORY SOCIÁLNÍHO KLIMATU SPOLEČNOSTI HUTCHINSON S. R. O.

Na základě teoretických poznatků a hodnocení sociálního klimatu ve firmě Hutchinson s. r. o. je možné specifikovat takové stimulační faktory, které odpovídají potřebám a podmínkám firmy a zároveň korespondují s jejími cíli. Stimulační faktory by měly podporovat výkonnost pracovníků a tím i výkonnost celé organizace.

3.3.1 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Faktor komunikace hraje významnou roli v případě firmy Hutchinson s. r. o. Vzhledem k tomu, že firma připravuje rozsáhlé a zásadní změny ve výrobním programu, je nutné, aby měli všichni, především nejvíce zainteresovaní zaměstnanci, veškeré informace. Špatná komunikace v tomto případě znamená nevědomost, která se promítá do pracovního chování zaměstnanců, protože může vyvolávat negativní pocity jako např. nejistotu z budoucnosti.

Z uskutečněného šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci nehodnotí komunikaci ve firmě příliš dobře. Nedostatek byl odhalen právě v komunikaci cílů, jichž chce firma dosáhnout, směrem k podřízeným. Protože ale firma plánuje významné změny, je třeba, aby komunikace cílů a plánů do budoucna byla na dobré úrovni, která pracovníky motivuje k dobrým pracovním výkonům.

Firma musí zaměstnancům objasnit své plány a cíle, vysvětlit jim, jakou roli v tom hrají právě oni, co se pro ně změní a naopak zůstane stejné. Jelikož firma neplánuje propouštění zaměstnanců, je třeba, aby je i v tomto směru ujistila, že s nimi i nadále počítá. Protože se jedná o velké změny z hlediska výroby, je důležitá podpora a kooperace všech zaměstnanců.

3.3.2 ATMOSFÉRA

Pracovní atmosféra je obvykle jedním z důležitých činitelů, jenž ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Špatná atmosféra může způsobovat to, že lidé chodí do zaměstnání s odporem, mohou se častěji objevovat absence pracovníků a lidé ve špatné atmosféře

většinou nemají chuť snažit se podat výborný výkon, pouze si odpracují, co musí a nezajímají se, zda dobře či špatně.

Poměry na pracovišti by měly být přátelské, což ovšem nelze nikomu nařídít. Atmosféru však může ovlivnit vedoucí skupiny, který jedná se všemi zaměstnanci spravedlivě, zajímá se o ně z pracovního i lidského hlediska a podporuje je v jejich výkonech. Jak bylo již zmíněno na začátku, částečně ovlivňuje atmosféru i úroveň a efektivita komunikace se zaměstnanci.

Firma Hutchinson s. r. o. potřebuje pro úspěšné uskutečnění všech změn a dosažení strategických cílů kooperující a přátelské prostředí, které má pozitivní vliv na přijetí všech nezbytných změn. Jedním z cílů je přímo zvýšení spokojenosti zaměstnanců a atmosféra je právě jedním z významných faktorů.

Atmosféra ve firmě Hutchinson s. r. o. byla respondenty hodnocena velmi dobře a provedené šetření prokázalo, že v tomto ohledu nemá firma nedostatek, stejně tak jako v mezilidských vztazích. Právě naopak, dobrá atmosféra a mezilidské vztahy na pracovišti vůbec mohou firmě významně pomoci při zavádění plánovaných změn.

3.3.3 ADEKVÁTNÍ A STÁLÁ ZPĚTNÁ VAZBA

Protože změna výrobního programu představuje také nové projekty zaváděných do výroby, znamená to potenciální problémy jako u většiny nových projektů. Jedná se o problémy typu vysoká zmetkovitost nebo nedostatečná výrobní kapacita (nízká produktivita). Vedoucí pracovníci na všech úrovních musí svým zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu.

Je však třeba, aby byla zpětná vazba podávána okamžitě a ne s dlouhým časovým odstupem. Pokud pracovník vykonává něco dobře, je nutné ho za to pochválit a ujistit ho o jeho dobré práci. Naopak když zaměstnanec dělá určité chyby, vedoucí ho na to musí upozornit a pomoci mu najít způsob, jak se případných dalších chyb vyvarovat. Základem by mělo být zdůrazňování pozitivní zpětné vazby, třeba i v rámci celé skupiny. Naopak negativní hodnocení je třeba podávat věcně a podpořit pracovníka ve zlepšování a odstraňování chyb.

Z průzkumu sociálního klimatu ve firmě Hutchinson s. r. o. vyplynulo, že poskytování zpětné vazby není na dobré úrovni. Nedostatečnou zpětnou vazbu vnímají především operátoři, jejichž pracovní výkon je důležitý pro zavádění změn, při kterých nebude docházet k poklesu celkové produktivity.

3.3.4 IDENTIFIKACE S PODNIKEM

Pokud firma plánuje významné změny, je třeba, aby zaměstnanci chápali důvod těchto změn. Je důležité, aby se pracovníci co nejvíce ztotožnili s cíli podniku a přijali je za své. Čím větší měrou budou brát podnikové cíle jako své vlastní, tím více budou vyvíjet snahu, aby byly naplněny.

Z provedeného šetření nebyl odhalen závažný problém v oblasti identifikace zaměstnanců s podnikem neboli loajalitou, i když by firma tuto oblast mohla ještě více posílit. Je nutné, aby zaměstnanci pochopili důvod zaváděných změn ve výrobě a sami chtěli těchto změn dosáhnout.

3.3.5 HMOTNÁ ODMĚNA

Hmotná odměna je pro pracovníky důležitá a v případě nekvalifikovaných pracovních pozic často ta nejdůležitější. Pokud není odměna vázána na pracovní výkon, není snadné motivovat pracovníky, aby se snažili pracovat co nejlépe.

Z provedeného šetření vyplynulo, že firma nemá odměňovací systém příliš navázaný na výkon, alespoň většina pracovníků to tak nevnímá. Firma potřebuje, aby zaměstnanci pracovali co nejlépe neustále. Aby ale plánované změny ve výrobě proběhly co nejrychleji a hlavně nejsnadněji, je důležité, aby tomu napomáhali všichni pracovníci a snažili se pracovat co nejlépe. Pokud bude firma odměňovat pracovníky splňující stanovené cíle oproti těm, kteří je nesplňují, budou zaměstnanci motivováni více k plnění cílů.

4 NÁVRH PROJEKTU

Na základě provedeného šetření a zhodnocení sociálního klimatu ve firmě Hutchinson s. r. o. bude tato část obsahovat návrh projektu na podporu žádoucího sociálního klimatu. Projekt vychází ze zjištěných skutečností hodnocení sociálního klimatu, z definovaných stimulačních faktorů podporujících výkonnost a ze strategických cílů firmy.

Z provedeného šetření sociálního klimatu vyplynulo, že potřeba zlepšení je především v oblasti komunikace a odměňování, částečně též v oblasti loajality a vedení lidí. Oblast interpersonálních vztahů nepoukázala na žádné závažné nedostatky.

Navrhovaný projekt se bude zabývat pouze oblastmi komunikace a vedení lidí. Oblast odměňování není v návrhu projektu zahrnuta, přestože v uskutečněném průzkumu byla hodnocena nejhůře. Důvodem je skutečnost, že provedený průzkum neposkytuje dostatečné a konkrétní informace o pravděpodobných problémech. Aby mohlo dojít ke zlepšení v oblasti odměňování, je nutné, aby byla nejprve provedena hlubší analýza, a na jejím základě je poté možné navrhnout případné změny či opatření.

Oblast loajality také není v návrhu projektu zmíněna, přestože i zde má firma prostor pro možná zlepšení. Návrh ovšem vychází z předpokladu, že zlepšení v oblasti komunikace a vedení lidí může pozitivně ovlivnit i oblast loajality.

4.1 ZÁMĚR PROJEKTU

Záměr projektu vyjadřuje, k čemu má daný projekt přispět. „Záměr deklaruje příčinu provádění projektu a zodpovídá otázku, proč chceme dosáhnout uvedené změny, kterou přispíváme k naplnění záměru.“ (Doležel, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 65).

Záměrem navrhovaného projektu je podpořit žádoucí sociální klima ve firmě, které bude přispívat ke zvyšování pracovních výkonů zaměstnanců a podporovat naplnění výkonnostních cílů firmy.

4.2 CÍL PROJEKTU

„Cíl (změna) popisuje zaměření projektu a odpovídá na otázku, čeho konkrétně chceme dosáhnout.“ (Doležel, Máchal, Lacko a kol., 2009, s. 65). Každý projekt má jeden cíl, který představuje určitou kvantitativní či kvalitativní změnu.

Cílem navrhovaného projektu je zlepšit oblast komunikace s důrazem na sdílení informací a poskytování zpětné vazby a oblast vedení lidí se zaměřením na poskytování prostoru pro nápady, názory a připomínky podřízených pracovníků.

4.3 DOBA TRVÁNÍ PROJEKTU

Projekt bude zahájen 1. června 2012, kdy začne většina klíčových aktivit (více viz tabulka 10). Projekt bude ukončen v září 2013, kdy proběhne opět průzkum sociálního klimatu firmy, a výsledky budou porovnány s výsledky z průzkumu uskutečněného v letošním roce. Srovnání bude sloužit jako nástroj k ověření, zda bylo dosaženo cíle a záměru projektu. Celková doba trvání průběhu tak činí 16 měsíců.

4.4 KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU

Klíčové aktivity jsou činnosti vedoucí k dosažení výstupů, které upřesňují, jak chceme dosáhnout požadovaného cíle projektu a co chceme konkrétně realizovat. (Doležel, Máchal, Lacko a kol., 2009, s. 65). Přehled klíčových aktivit navrhovaného projektu je uveden v následujícím textu.

Pravidelné schůzky směn

Cíl: Poskytnout důležité informace podřízeným a prostor pro diskuzi o názorech pracovníků, zajistit pravidelný kontakt podřízených s vedoucími pracovníky.

Popis aktivity: V oddělení výroby budou zavedeny pravidelné schůzky jednotlivých směn s jejich nadřízenými. Zaměstnanci během těchto schůzek budou dostávat důležité informace týkající se výroby a zároveň firmy jako celku. Program schůzek bude

obsahovat zhodnocení časového úseku od konání předchozí schůzky, čeho bylo dosaženo – jaké jsou cílové hodnoty a kde se daný výrobní úsek nachází ve skutečnosti. Podřízení obdrží informace o objemu produkce, zmetkovitosti, kde se objevily výrobní problémy, co je jejich příčinou, jak budou nebo měly by být odstraněny, zda se jedná o problém, který mohou pracovníci sami ovlivnit apod.

Schůzky se budou konat pravidelně jednou za 14 dní vždy při střídání pracovních směn, začátek bude 15 minut před koncem ranní směny, tedy ve 13:45 hod. Schůzka se bude týkat dvou směn, ranní a odpolední směny. Pro noční směnu bude schůzka uskutečněna vždy následující pondělí ve stejnou dobu. 14 denní interval zajistí, že se při pondělních schůzkách budou směny střídát. Délka schůzky bude maximálně 30 minut. Na schůzce budou přítomni všichni nadřízení pracovníci pro dané směny, tedy mistři a vedoucí zóny. Přítomnost vedoucího střediska není vyžadována pravidelně, minimálně však jednou za čtvrt roku.

Schůzky se budou konat v odpočinkové místnosti v prostoru mezi halou C a B. Prostor je dostačující a v daný čas nevyužívaný.

Školení vedoucích pracovníků

Cíl: Zlepšit komunikaci vedoucích pracovníků se svými podřízenými a řešení konfliktních situací; naučit vedoucí pracovníky poskytovat zpětnou vazbu podřízeným.

Popis aktivity: Vedoucí pracovníci budou proškoleni v těchto oblastech: efektivní komunikace, řešení konfliktů a hodnocení pracovníků. Školení bude zajištěno externí agenturou Bohemian Training Institute s. r. o. se sídlem v Plzni, se kterou firma již dříve spolupracovala.

Školení bude mít tři moduly – modul efektivní komunikace, modul hodnocení pracovníků a modul řešení konfliktů. Každý modul představuje jednodenní kurz, který bude probíhat dvakrát, protože přítomna bude vždy jen polovina vedoucích pracovníků, aby byl zajištěn plynulý chod výroby a především větší efektivita školení. Každý modul bude tedy sestávat ze dvou jednodenních kurzů, jednoho se zúčastní 7 pracovníků a druhého 8 pracovníků. Školící kurzy proběhnou v prostorách hotelu Bílý Lev v Rokycanech, se kterým firma již v minulosti spolupracovala.

Schránka přání a nápadů

Cíl: Umožnit zaměstnancům sdělovat své názory a nápady kdykoliv s možností zachování anonymity.

Popis aktivity: Aby měli zaměstnanci co nejvíce možností vyjádřit svůj názor, nápad či přání, popřípadě stížnost, bude u docházkových snímačů nainstalována schránka, do které budou moci pracovníci kdykoliv vhodit svůj vzkaz. Schránka bude uzamykatelná a klíč bude mít k dispozici personální oddělení. Instalace této schránky bude sloužit pro všechny zaměstnance, kteří budou chtít něco sdělit či vyjádřit, ale nebudou chtít nebo moci využít osobního kontaktu. Schránka umožní zaměstnancům zachovat anonymitu, pokud budou chtít. Další výhodou je, že pracovníci mohou jednat okamžitě.

Schránka bude na zmíněném místě nainstalována trvale a bude kontrolována vždy jednou týdně. Nová sdělení nalezená ve schránce budou poté předána vedoucím zón, kteří budou informovat své podřízené na pravidelných schůzkách se směnami, kde se k nim vyjádří a poskytnou prostor na názory ostatních, bude-li to povaha sdělení umožňovat.

Výběr schránky bude zajišťovat personální oddělení z důvodu, aby nedocházelo k případnému přehlížení některých vztahů. Schránka však nemá sloužit jako nástroj k anonymnímu pomlouvání a tzv. donášení. Zaměstnanci na tuto skutečnost musí být upozorněni a v případě, že by se našel vzkaz podobné povahy, bude z dalšího použití vyřazen.

Revitalizace nástěnek

Cíl: Zlepšit využití nástěnek jako komunikačního prostředku se zaměstnanci.

Popis aktivity: Rozšíření nástěnek a vytvoření uceleného prostoru určeného pro informace ohledně výkonů výroby. Do jednoho místa tak budou soustředěny údaje o výkonnosti daného pracoviště. Zaměstnanci budou moci vidět, jaká byla produktivita za předchozí měsíc, údaje o míře zmetkovitosti, absenci na pracovištích a také vykonaných přesčasech. Informace budou mít podobu jednoduchých barevných grafů.

Tyto informace jsou dostupné v systému používaném ve firmě pro sledování docházky, výrobní produktivity a zmetkovitosti.

Informace o produktivitě, míře zmetkovitosti a absenci na pracovištích budou doplněny o jeden grafický prvek navíc, kterým budou tzv. emotikony. Použití emotikon má zajistit, aby pracovníci na první pohled viděli a snadno pochopili, zda jsou stanovená kritéria plněna uspokojivě či nikoliv. Jedná se o přátelský způsob hodnocení, kterému všichni velmi dobře rozumí. Použity budou dvě základní emotikony – usmívající se obličej, v případě dobrých výsledků, a mračící se, v případě neuspokojivých výsledků. Pokud by bylo na pracovišti dosahováno vynikajících výsledků, bude základní emotikona doplněna o obrázek zdviženého palce.

Na nástěnce budou také umístěny strategické cíle společnosti- dlouhodobé i krátkodobé. Všechny informace na nástěnce budou mít graficky přitažlivější podobu než je tomu doposud, celkový vzhled bude jednoduchý, přehledný a srozumitelný. Důležité informace budou větší, aby byly nepřehlédnutelné.

Hodnotící rozhovory s operátory

Cíl: Poskytovat operátorům pravidelnou zpětnou vazbu.

Popis aktivity: Vedoucí pracovníci budou jednou za půl roku vést hodnotící rozhovor s operátory. Operátoři budou hodnoceni vždy jejich nejbližším nadřízeným. Rozhovory budou probíhat podle jednotného hodnotícího formuláře operátora (viz příloha B) postupně s každým operátorem zvlášť. Operátoři během tohoto rozhovoru budou mít příležitost se také vyjádřit, jelikož hodnotící rozhovor bude mít formu dialogu.

Hodnotit se budou tyto oblasti: dodržování pořádku na pracovišti, dodržování pravidel BOZP a PO, dodržování pracovní doby, využití pracovní doby, množství vykonané práce, ochota pracovat přesčas, úroveň mezilidských vztahů a přizpůsobivost změnám.

Hodnotící formulář byl sestaven na základě teoretických poznatků od autorů Bedrnové a Nového (2004) a Hroníka (2006).

Tabulka 10 Souhrnný přehled návrhu projektu

Název aktivity	Odpovědnost za realizaci	Doba realizace	Max. možný termín dokončení*
Schůzky směn			
Seznámení vedoucích pracovníků s účelem a obsahem schůzek.	Personální odd.	červen 2012	14.6.2012
Vedení schůzek.	Vedoucí zóny a mistři	od 15.6.2012	
Školení vedoucích pracovníků			
Zpracování detailní poptávky.	Personální odd.	červen 2012	29.6.2012
Uzavření smlouvy s pracovní agenturou.	Personální odd.	červen 2012	29.6.2012
Zajištění školících prostor.	Personální odd.	červenec 2012	13.7.2012
Zajištění občerstvení během školení.	Personální odd.	srpen 2012	Týden před konáním kurzu
Vedení školení.	Externí agentura	září 2012	27.9.2012
Schránka přání a nápadů			
Pořízení schránky.	Oddělení nákupu	červen 2012	22.6.2012
Instalace.	Technické odd.	červen 2012	29.6.2012
Kontrola/výběr obsahu schránky.	Vedoucí zóny	od července 2012	
Revitalizace nástěnek			
Vytvoření návrhů na design.	Personální odd.	Červenec 2012	31.7.2012
Pilotní průzkum a výběr vhodného designu.	Personální odd.	Srpen 2012	31.8.2012
Zajištění či vytvoření plochy nástěnek.	Technické odd.	Srpen 2012	31.8.2012
Hodnotící rozhovory s operátory			
Zaškolení vedoucích pracovníků.	Personální odd.	říjen 2012	31.10.2012
Vedení rozhovorů.	Mistři	listopad 2012	30.11.2012**

*v případě, že se jedná o jednorázovou akci

** týká se pouze rozhovorů v uvedeném pololetí; aktivita se bude pravidelně opakovat po 6 měsících

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

4.5 NÁKLADY PROJEKTU

Finanční náklady projektu tvoří dvě položky navrhovaného projektu. Jsou jimi školení vedoucích pracovníků a pořízení uzamykatelné schránky na přání a nápady zaměstnanců. Ostatní aktivity projektu nepředstavují pro firmu Hutchinson s. r. o. finanční náklady, jelikož nevyžadují nákup žádného materiálu či zařízení, ani nákup služeb.

Předpokládané ceny jednotlivých položek byly zjištěny ve spolupráci s personálním oddělením a oddělením nákupu od jednotlivých dodavatelů. Celkové náklady projektu činí 134 355,- Kč. Náklady jednotlivých položek jsou patrné v tabulce 11.

Tabulka 11 Náklady navrhovaného projektu

Položka	Cena v Kč
<i>Školení vedoucích pracovníků:</i>	133 890
• Lektorské služby (6 jednodenních kurzů)	115 200
○ Jednodenní kurz pro 7/8 účastníků	19 200*
• Pronájem salóнку (6 dní)	9 000
○ Pronájem salóнку/den (zahrnutý pronájem projektoru, plátna a flipchartu)	1 500** ^{a)}
• Občerstvení – 15 zaměstnanců + lektor	9 690
○ Oběd v hotelu Bílý lev – 6 dní (51 porcí)	4 080
▪ Oběd v hotelu Bílý lev/1 porce (polévka, hlavní jídlo a nealkoholický nápoj)	80** ^{b)}
○ 2 x coffee break v hotelu Bílý lev – 6 dní (51 porcí)	5 610
▪ Coffee break v hotelu Bílý lev/1 porce (káva/čaj, 1 nealkoholický nápoj, sladké pečivo/ovoce)	55** ^{c)}
<i>Schránka přání a nápadů:</i>	465
• Pořízení ocelové uzamykatelné schránky	465***
CELKOVÉ NÁKLADY	134 355

* Maximální předpokládaná cena s DPH, konečná cena bude záviset na konkrétních zadáních požadavcích;

**^{a)b)c)} Cenová nabídka hotelu Bílý Lev.

*** Cena uvedená oddělením nákupu, dodavatel zámečnictví Kareco

Zdroj: BTI, hotel Bílý Lev a odd. nákupu; vlastní zpracování, 2012

4.6 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU

Při přípravě a v průběhu celého projektu je třeba si uvědomit, že projekt může být ohrožen různými rizikovými faktory, které mohou nepříznivě ovlivnit výsledek projektu. Riziko lze definovat jako: „*jakoukoliv nejistotu, která, pokud se vyskytne, může ovlivnit jeden nebo více cílů*“ (Korecký a Trkovský, 2011, s. 34). Analýza rizik by měla přispět ke zmírnění dopadu možných rizik. Analýza rizik se skládá z těchto procesů (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, s. 75-76):

I. Identifikace rizik – definice možných rizik a jejich popis;

II. Posouzení rizik – odhad pravděpodobnosti výskytu a výše negativního vlivu na projekt. Posouzení rizik může být:

- *kvantitativní* – hodnota pravděpodobnosti výskytu a hodnota negativního dopadu je vyjádřena číselnou hodnotou;
- *kvalitativní* – hodnoty vyjádřeny verbálně;

III. Odezvy na zjištěná rizika – reakce na rizika.

Analýza rizik navrhovaného projektu ve firmě Hutchinon s. r. o. zahrnuje výčet rizikových událostí, jejich kvalitativní posouzení a popis reakce na daná rizika. Stručný přehled je možné vidět v tabulce 12.

Pravidelné schůzky s operátory výroby mohou být ohroženy nepochopením účelu ze strany vedoucích pracovníků. Pokud vedoucí pracovníci nebudou rozumět, proč se schůzky konají, může to negativně ovlivnit obsah a průběh schůzek, čímž dojde ke snížení jejich efektivity. V případě, že operátoři nedostanou všechny informace, které by jim jejich vedoucí měli sdělovat a nebudou s nimi diskutovat nad nápady či případnými problémy, vedení schůzek bude postrádat hlavní smysl a úspěšnost dosažení cíle projektu bude významně ohrožena. Přejetí tomuto riziku lze důkladným vysvětlením a odůvodněním vedoucím pracovníkům nutnost a význam pravidelných schůzek s operátory. Vhodné také bude dát prostor vedoucím pracovníkům k vyjádření jejich nápadů a připomínek k plánovaným schůzkám, co se týče obsahu a způsobu vedení schůzek. Po společné diskuzi na toto téma je možné dohodnout se na ucelené a jednotné formě průběhu schůzek.

Efektivitu plánovaného školení může ohrozit neúčast některých vedoucích pracovníků. Důvodem možné neúčasti se v tomto případě nemyslí onemocnění pracovníka, jelikož tento faktor nelze ovlivnit. Je však možné, že si některý z vedoucích pracovníků domluví pracovní schůzku, např. v rámci nového projektu, případně si naplánuje návštěvu lékaře apod. Zabránit tomuto ohrožení je možné včasným informováním účastníků o datu plánovaného školení, informovat opakovaně a také zdůraznit a vysvětlit význam školení. Toto riziko by nemělo významně ovlivnit úspěšnost dosažení cíle projektu, pokud se bude jednat maximálně o 1 pracovníka. Tím, že bude každý modul probíhat dvakrát, se toto riziko snižuje, protože vedoucí pracovník může případně využít druhého termínu.

Další riziko představuje nedostatečná kvalifikace lektora vedoucího školení, které může významně ohrozit účel školení. Pro pracovníky by tak mělo školení velmi malý přínos a ke zlepšení v komunikaci s podřízenými by nemuselo dojít. Vzhledem k tomu, že firma Bohemia Training Institute s. r. o. dbá na kvalitu svých lektorů, je pravděpodobnost výskytu tohoto rizika považována za nízkou.

Podobné riziko může spočívat v nezajímavém výkladu lektora. Pokud lektor pracovníky svým výkladem nezaujme, nebudou mu pracovníci během školení věnovat velkou pozornost. Pro pracovníky bude mít takové školení nižší přínos, než jaký je očekáván. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je předpokládána jako střední, jelikož umění zaujmout nemusí zaručit ani nejlépe kvalifikovaný lektor. Je možné pokusit se snížit riziko tím, že si firma zjistí reference předchozích klientů ohledně daného lektora.

Ohrozit daný projekt může také nezájem pracovníků o využití schránky přání a nápadů. Negativní vliv na úspěšné dosažení cíle projektu je však nízký, jelikož se jedná pouze o podpůrný prostředek pro zlepšení komunikace. Operátoři mohou svá přání a nápady vyjádřit během pravidelných schůzek, popřípadě v rámci hodnotícího rozhovoru.

Pokud se vedoucí pracovníci nebudou zabývat obdrženými vzkazy ze schránky, může to velmi negativně ovlivnit další využívání schránky a také vztah operátorů k vedoucím pracovníkům, kteří to budou považovat za jejich nezájem. Riziko by mělo být sníženo tím, že schránku bude kontrolovat personální oddělení, které předá vzkazy vedoucím pracovníkům a poté od nich bude vyžadovat zpětnou vazbu, jak s nimi bylo dál pracováno.

Co se týče změn na nástěnkách, riziko hrozí v podobě nezájmu pracovníků o obsah nástěnek. Pravděpodobnost výskytu rizika, že pracovníci nebudou informacím na nástěnkách, je odhadována jako střední. Pokud tato skutečnost nastane, dopad na úspěšnost dosažení cíle projektu bude také střední. Nástěnky mají být jeden z důležitých zdrojů informací ohledně výkonnosti pracovišť. Aby se snížila pravděpodobnost výskytu tohoto rizika, je nutné zajistit, aby nástěnky měly jednoduchou a srozumitelnou formu sdělení. Vedoucí pracovníci by měli jednou za měsíc informace z nástěnek využívat během pravidelných schůzek s operátory.

Posledním identifikovaným rizikem je nesprávné vedení hodnotících rozhovorů s podřízenými. Pokud vedoucí pracovníci nebudou vést rozhovor jako opravdový dialog nebo budou brát rozhovory jen jako formalitu, kterou musí splnit, nebude mít tato aktivita pro operátory velký přínos. Tím by vedení rozhovorů ztratilo význam a dopad na úspěšnost projektu by byl velký. Pravděpodobnost výskytu rizika se odhaduje jako střední, jelikož se jedná o aktivitu vyžadující čas, kterého však vedoucí pracovníci často nemají nazbyt a mohli by tak mít tendence vedení rozhovoru urychlovat a neposkytnout dostatečný prostor pro dialog s podřízeným. Pro snížení rizika je nutné poskytnout vedoucím pracovníkům důkladnou instruktáž, jak používat hodnotící formulář a především vysvětlit účel a důležitost správně vedených rozhovorů.

Tabulka 12 Analýza rizik navrhovaného projektu

Riziko	Pst. Výskytu	Dopad na projekt	Reakce na riziko
Neporozumění účelu pravidelných schůzek ze strany vedoucích pracovníků.	Střední	Vysoký	Odůvodnění nutnosti schůzek, společná diskuze nad obsahem a způsobem vedení schůzek s vedoucími pracovníky.
Neúčast některých vedoucích pracovníků na školení.	Nízká	Nízký	Opakovaně a včas informovat vedoucí pracovníky. Vysvětlit význam školení.
Nízká kvalifikace lektora.	Nízká	Vysoký	Vyžádat si informace o odborné způsobilosti a zkušenostech lektora.

Nezajímavá forma výkladu.	Střední	Střední	Vyžádat si reference předchozích klientů.
Nezájem pracovníků o využití schránky přání a nápadů.	Střední	Nízký	Zviditelnit účel schránky a možnost jejího využívání na nástěnkách v interním magazínu a opakovaně během schůzek s operátory.
Vedoucí pracovníci se nebudou zabývat vzkazy ze schránky.	Nízký	Vysoký	Schránku bude kontrolovat personální odd. a vzkazy poté předávat vedoucím pracovníkům. Bude vyžadována zpětná vazba od vedoucích pracovníků, jak se vzkazy dále pracovali.
Nezájem pracovníků o sledování nástěnek.	Střední	Střední	Pomocí zkušebního průzkumu zajistit, zda jsou informace podávány srozumitelně; používání obsahu nástěnek jednou za měsíc na schůzkách s operátory.
Nesprávné vedení hodnotících rozhovorů.	Střední	Vysoký	Poskytnout vedoucím pracovníkům důkladnou instruktaž, vysvětlit účel rozhovorů

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Jak je možné vidět v tabulce 12, pozornost by měla být věnována především riziku, že vedoucí pracovníci neporozumí účelu konání pravidelných schůzek, a také riziku, že hodnotící rozhovory nebudou vedeny správně. U obou zmíněných rizik je pravděpodobnost výskytu odhadována jako střední a jejich dopad na úspěšné dosažení cíle projektu je hodnocen jako vysoký.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce bylo zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy. Cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit sociální klima uvnitř vybrané firmy, identifikovat stimulační faktory sociálního klimatu a na jejich základě navrhnout projekt na podporu žádoucího sociálního klimatu ve firmě, které bude podporovat naplnění výkonnostních cílů firmy.

Na začátku práce byla firma charakterizována, bylo popsáno její poslání, vize a strategické cíle. Poté byla provedena interní a externí analýza prostředí.

V následující části byla nastíněna problematika sociálního klimatu a její teoretická východiska. Z pohledu různých autorů byl vysvětlen pojem sociální klima a jednotlivé dimenze sociálního klimatu. Na základě teoretických poznatků a v souladu s potřebami a strategickými cíli firmy byl sestaven dotazník, pomocí kterého byl proveden průzkum sociálního klimatu uvnitř firmy Hutchinson s. r. o. Průzkum se uskutečnil v oddělení výroby vodních hadic a to z toho důvodu, že tohoto oddělení se budou v následujícím tříletém období týkat výrazné změny ve výrobním programu a pro firmu je v současnosti prioritní poznat sociální klima především zde. Změny v tomto oddělení jsou klíčové pro dosažení strategických cílů.

Průzkum se zabýval pěti dimenzemi sociálního klimatu, kterými byly: komunikace, interpersonální vztahy, loajalita, odměňování a vedení lidí. Nejlépe hodnocenou dimenzí byla oblast interpersonálních vztahů, ve které nebyly odhaleny žádné nedostatky. Naopak nejhůře hodnocená byla dimenze odměňování a problémy byly odhaleny rovněž v oblasti komunikace.

V další části byly na základě výsledků průzkumu sociálního klimatu formulovány stimulační faktory sociálního klimatu. Nejprve však byly zmíněny teoretické poznatky týkající se tohoto aspektu. Vzhledem k provedenému průzkumu byly pro potřeby firmy Hutchinson s. r. o. stanoveny tyto stimulační faktory: efektivní komunikace, atmosféra, adekvátní a stálá zpětná vazba, identifikace s podnikem a hmotná odměna.

V závěrečné kapitole diplomové práce byl vytvořen návrh projektu na podporu žádoucího sociálního klimatu ve firmě. Projekt se zaměřoval na dvě dimenze sociálního

klimatu: komunikace (s důrazem na sdílení informací a poskytování zpětné vazby) a vedení lidí (se zaměřením na poskytování prostoru pro nápady, názory a připomínky podřízených pracovníků). V návrhu projektu byl definován záměr a cíl projektu, byla určena doba trvání projektu a klíčové aktivity projektu. Kapitola také obsahovala stanovení nákladů na projekt a analýzu rizik.

Oblast odměňování nebyla v návrhu projektu zahrnuta, přestože v uskutečněném průzkumu byla tato dimenze hodnocena nejhůře. Provedené šetření však neposkytuje dostatečné a konkrétní informace o pravděpodobných problémech. Aby mohlo dojít ke zlepšení v oblasti odměňování, je nutné provést hlubší analýzu a na jejím základě je poté možné navrhnout případné změny či opatření. Oblast odměňování by si tak zasluhovala samostatný projekt, který ovšem již překračuje rámec této diplomové práce.

Přínosem této práce je zejména provedený průzkum sociálního klimatu ve firmě Hutchinson s. r. o. Firma tak odhalila své silné a slabé stránky z hlediska sociálního klimatu. Na základě zkoumání sociálního klimatu firma ví, kde je potřeba něco změnit a zlepšit. Např. firma odhalila potřebu dalšího a hlubšího zkoumání v oblasti odměňování. Za další přínos této práce je považován návrh projektu na podporu žádoucího sociálního klimatu firmy, který přispívá k naplnění stanovených cílů.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Prognóza meziročního přírůstku HDP v ČR.....	13
Graf 2 Prognóza měnového kurz CZK/EUR dle ČNB	14
Graf 3 Prognóza inflace dle ČNB	15
Graf 4 Organizační struktura firmy Hutchinson s. r. o.....	20
Graf 5 Pohlaví respondentů	37
Graf 6 Věk respondentů.....	37
Graf 7 Pracovní zařazení	38
Graf 8 Počet odpracovaných let ve firmě.....	38
Graf 9 Dobrý systém informování – celkově	39
Graf 10 Dobrý systém informování – dle pracovní pozice	39
Graf 11 Seznámení s cíli společnosti - celkově	40
Graf 12 Seznámení s cíli společnosti – dle pracovního zařazení	40
Graf 13 Dostatek informací - celkově.....	41
Graf 14 Dostatek informací – dle pracovního zařazení	41
Graf 15 Zpětná vazba - celkově.....	42
Graf 16 Zpětná vazba – dle pracovního zařazení	42
Graf 17 Výměna informací mezi spolupracovníky - celkově	43
Graf 18 Výměna informací mezi spolupracovníky – dle pracovního zařazení	43
Graf 19 Komunikace mezi směny - celkově	44
Graf 20 Komunikace mezi směny – dle pracovního zařazení.....	44
Graf 21 Ochota spolupracovníků pomoci při práci - celkově	45
Graf 22 Ochota spolupracovníků pomoci při práci – dle pracovního zařazení.....	45
Graf 23 Přátelská atmosféra na pracovišti - celkově.....	46
Graf 24 Přátelská atmosféra na pracovišti – dle pracovního zařazení	46
Graf 25 Důvěra nadřízenému - celkově.....	47
Graf 26 Důvěra nadřízenému – dle pracovního zařazení	47
Graf 27 Spravedlivé jednání nadřízeného - celkově.....	47
Graf 28 Spravedlivé jednání nadřízeného – dle pracovního zařazení	48
Graf 29 Konflikty jsou řešeny včas a konstruktivně - celkově	48
Graf 30 Konflikty jsou řešeny včas a konstruktivně – dle pracovního zařazení.....	48
Graf 31 Hrdost na práci ve firmě - celkově	49
Graf 32 Hrdost na práci ve firmě – dle pracovního zařazení	49
Graf 33 Doporučení - celkově	50
Graf 34 Doporučení – dle pracovního zařazení.....	50

Graf 35 Odchod ze společnosti - celkově	51
Graf 36 Odchod ze společnosti – dle pracovního zařazení	51
Graf 37 Dělá jen své povinnosti - celkově	51
Graf 38 Dělá jen své povinnosti – dle pracovního zařazení.....	52
Graf 39 Rozumí stanovení platového ohodnocení - celkově.....	52
Graf 40 Rozumí stanovení platového ohodnocení – dle pracovního zařazení	53
Graf 41 Spravedlivé odměňování vzhledem k výkonům - celkově	53
Graf 42 Spravedlivé odměňování vzhledem k výkonům – dle pracovního zařazení	54
Graf 43 Odměna vázaná na pracovní výkon – celkově.....	54
Graf 44 Odměna vázaná na pracovní výkon – dle pracovního zařazení.....	55
Graf 45 Oddělení je dobře řízeno - celkově	55
Graf 46 Oddělení je dobře řízeno – dle pracovního zařazení.....	56
Graf 47 Nadřízený má dostatečnou autoritu - celkově	56
Graf 48 Nadřízený má dostatečnou autoritu – dle pracovního zařazení	57
Graf 49 Nadřízený stanovuje dobře pracovní cíle – celkově	57
Graf 50 Nadřízený stanovuje dobře pracovní cíle – dle pracovního zařazení	58
Graf 51 Nadřízený vytváří prostor pro vyjádření k práci - celkově.....	58
Graf 52 Nadřízený vytváří prostor pro vyjádření k práci – dle pracovního zařazení	59
Graf 53 Nadřízený se zajímá a využívá nápadů podřízených - celkově	59
Graf 54 Nadřízený se zajímá a využívá nápadů podřízených – dle pracovního zařazení.....	60
Graf 55 Průměr jednotlivých otázek dle pracovního zařazení	61

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vybrané položky z finančních výkazů firmy Hutchinson s. r. o. potřebné pro finanční analýzu	23
Tabulka 2 Ukazatelé rentability	24
Tabulka 3 Ukazatelé likvidity.....	24
Tabulka 4 Ukazatelé aktivity	25
Tabulka 5 Ukazatelé zadluženosti	26
Tabulka 6 Ukazatelé produktivity	26
Tabulka 7 Příležitosti a hrozby společnosti Hutchinson s. r. o.	28
Tabulka 8 Silné a slabé stránky společnosti Hutchinson s. r. o.	28
Tabulka 9 Strategické cíle a popis akcí pro jejich dosažení	29

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

A.....	aktiva
a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP.....	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC.....	Balance Scorecard
CK.....	celkový kapitál
CZK.....	Česká koruna (měna)
č.	číslo
ČHV.....	čistý hospodářský výsledek
ČSN EN ISO.....	označení technické normy
EBIT.....	Earnings before interests and taxes (zisk před odečtením úroků a daní)
EU.....	Evropská unie
EUR.....	Euro (měna)
hod.	hodin
IS.....	informační systém
IT.....	oddělení informační technologie
Kč.....	Česká koruna (měna)
KZ.....	krátkodobé závazky
max.....	maximální
mld.	miliarda
MS.....	MicroSoft (Softwarová firma)
N.....	náklady
např.	například
OA.....	oběžná aktiva
odd.	oddělení
PO.....	požární ochrana
Pohl.	pohledávky
PP.....	peněžní prostředky
pr.	pracovníci
př.	příklad
Pst.	pravděpodobnost
ROA.....	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE.....	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS.....	Return on Sales (rentabilita tržeb)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
S.A.	Société Anonyme (akciová společnost ve Francii)
T.....	tržby
THP.....	technicko-hospodářský pracovník
tis.	tisíc
tzv.	takzvaný
USA.....	United States of America (Spojené státy americké)
VK.....	vlastní kapitál

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. 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.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011, 290 s. ISBN 978-0-13-612098-8.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel a LACKO, Bronislav. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane a HOSKISSON, Robert E. *Strategic management: concepts and cases: competitiveness & globalization*. 9th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011. 466s. ISBN 978-1-4390-4230-4.

HORVÁTH & PARTNER. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

HUTCHINSON, S. R. O. *Výroční zpráva 2008 – 2011*. Hutchinson s. r. o.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 230s. ISBN 80-7169-434-7.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. [a] *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. [b] *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

Elektronické zdroje:

Aktuální prognóza ČNB. [online] Praha: Česká národní banka, 2012. [cit. 13.1.2012] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html

CAMP, S. D., SAYLOR, W. G. a HARER, M. D. Aggregating Individual-level Evaluations of the Organizational social Climate: A Multilevel Investigation of the Work Environment at the Federal Bureau of Prisons. [online] *Justice quarterly*. 1997, roč. 14, č. 4, s. 739-762. ISSN 07418825. [cit. 23.2.2012] Dostupné z: http://www.bop.gov/news/research_projects/published_reports/cond_envir/oreprcamp_jq1.pdf

CASTRO, Monia L. a MARTINS Nico. The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a south african information and technology organisation. [online databáze EBSCO] *SAJIP: South African Journal of Industrial*

Psychology. 2010, roč. 36, č. 1, s. 1-9. ISSN 02585200. DOI: 10.4102/sajip.v36i1.800. [cit. 13.2.2012]

CLEGG S. R. & BAILEY J. R. Preprint vision. Later published as Organizational Climate. [online] *International Encyclopedia of Organization Studies*. Vol 3 (pp. 1028-1030). Thousand oaks, CA: Sage Publications. [cit. 13.2.2012] Dostupné z: http://espace.library.uq.edu.au/eserv/UQ:134188/OC__final_revised.pdf

EKVALL, Göran a RYHAMMAR, Lars. The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University. [online databáze EBSCO] *Creativity Research Journal*. 1999, roč. 12, č. 4, s. 303-310. ISSN 10400419. [cit. 13.2.2012]

GENERAL HR. *What is organizational climate and why you should warm up to it?* [online] 2009. Where Great Workplaces Start - blog at WordPress.com [cit. 26.2.2012] Dostupné z: <http://greatworkplace.wordpress.com/2009/09/01/what-is-organizational-climate-and-why-should-you-warm-up-to-it/>

IQBAL, Adnan. Organizational climate and employees' commitment: a study of the pakistani knitwear industry. [online] *Estableciendo puentes en una economía global*. 2008, roč. 1 (Ponencias), s. 32, ISBN 978-84-7356-556-1 [cit. 19.2.2012] Dostupné z: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2712272>

LANGFORD, Peter H. Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes. [online databáze EBSCO] *Australian Journal of Psychology*. 2009, roč. 61, č. 4, s. 185-198. ISSN 00049530. DOI: 10.1080/00049530802579481. [cit. 14.2.2012]

Likert scale. [online] Wikipedie, aktualizace 26.3.2012 [cit. 30.3.2012] Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Likert_scale

STRÖH, E. C. Personnel motivation: strategies to stimulate employees to increase performance. [online] *Politeia*. 2001, vol. 20, no. 2, s. 59-74. ISSN 0256-8845. [cit. 12.3.2012] Dostupné z: <http://uir.unisa.ac.za/xmlui/handle/10500/2828?show=full>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. [online] 1. vyd. Praha: VÚPSV, v.v.i., 2007. 91 s. ISBN 978-80-87007-71-6. [cit. 19.2.2012] Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

WIMALASIRI, Jayantha S. Comparative Analysis of Organisational Climate in the Private and the Public Sector Organisations in Singapore. [online databáze EBSCO] *Singapore Management Review*. 1993, roč. 15, č. 2, s. 1-15. ISSN 01295977. [cit. 13.2.2012]

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Hodnotící formulář

Příloha A: Dotazník

DOTAZNÍK – Průzkum sociálního klimatu společnosti Hutchinson s. r. o.

Vážení zaměstnanci,

tímto si Vás dovoluujeme požádat o spolupráci při průzkumu sociálního klimatu ve společnosti Hutchinson s. r. o. Vyplněním tohoto dotazníku nám pomůžete lépe porozumět klimatu na Vašem pracovišti, odhalit případné nedostatky a dát nám tak podněty k jejich zlepšení. Výsledky průzkumu budou použity jen pro účely diplomové práce a interní účely.

Žádáme Vás, aby všechny Vámi uvedené údaje byly uvedeny **správně a pravdivě**.

Průzkum je **anonymní**. Zakřížkujte , prosím, **vždy jen jednu odpověď**.

Předem Vám velmi děkujeme za Váš čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku!

1. ODDÍL - KOMUNIKACE

Zakřížkujte, prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:

1. Ve společnosti funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou úplné informace a včas.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

2. Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s tím, jaké má společnost cíle, kterých chce dosáhnout.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

3. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

4. Můj nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu o mém pracovním výkonu.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

5. Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme informace, které mi pomáhají při práci.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

6. Komunikace mezi jednotlivými směnami je na dobré úrovni.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

Zde můžete napsat svůj komentář:

2. ODDÍL - INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY

Zakřížkujte, prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:

7. Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

8. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

9. V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

10. Můj nadřízený jedná s pracovníky spravedlivě.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

11. Případné konflikty na pracovišti jsou včas a konstruktivně řešeny.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

Zde můžete napsat svůj komentář:

3. ODDÍL – LOAJALITA

Zakřížkujte, prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:

12. Jsem hrdá/hrdý na to, že pracuji v této společnosti.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

13. Doporučil/a bych naši společnost jako dobrého zaměstnavatele.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

14. V současné době vážně uvažuji o odchodu ze společnosti.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

15. Pro naši společnost dělám jen to, co je mojí povinností.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

Zde můžete napsat svůj komentář:

4. ODDÍL – ODMĚŇOVÁNÍ

Zakřížkujte, prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:

16. Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

17. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

18. V naší společnosti je odměňování vázáno na pracovní výkon.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

Zde můžete napsat svůj komentář:

5. ODDÍL – VEDENÍ LIDÍ

Zakřížkujte, prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:

19. Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

20. Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k vedení naší skupiny.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

21. Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

22. Můj nadřízený vytváří prostor, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit k práci.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

23. Můj nadřízený se zajímá o nápady a názory pracovníků a využívá jich.

Rozhodně souhlasím Spíše souhlasím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

Zde můžete napsat svůj komentář:

Pohlaví:

žena

muž

Věk:

18 – 30 let

30 – 45 let

45 let a více

**Jak dlouho pracujete
ve společnosti?**

0 – 1 rok

1 – 2 roky

2 – 5 let

více než 5 let

Vaše pracovní pozice:

operátor

vedoucí pracovník *

*prosím specifikujte:
(mistr, vedoucí zóny,
střediska atd.)

jiné (specifikujte)

Příloha B: Hodnotící formulář

Hodnotící formulář

Jméno zaměstnance: _____

Osobní číslo: _____

Středisko: _____

Nadřízený: _____

Pracovník dodržuje pořádek na pracovišti:

Vždy dodržuje Občasná drobná napomenutí Častá napomenutí Nedodržuje

Pracovník dodržuje pravidla BOZP a PO:

Vždy dodržuje Občasná drobná napomenutí Častá napomenutí Nedodržuje

Pracovník chodí do práce včas:

Vždy včas Velmi zřídka pozdní příchod Častý pozdní příchod Vždy pozdě

Pracovník využívá pracovní dobu:

Vždy efektivně Občasné prostoje Časté prostoje Velmi časté prostoje

Množství práce vykonané pracovníkem je:

Vždy uspokojivé Výjimečně neuspokojivé Často neuspokojivé Vždy neuspokojivé

Pracovník je ochoten pracovat přesčas:

Vždy Občas ano Jen výjimečně Nikdy

Pracovník je ve skupině:

Přátelský a bezkonfliktní Přátelský, konflikty jen výjimečně Časté konflikty

Pracovník a jeho postoj k nadřízenému:

Vždy spolupracuje Spolupracuje s občasnými výhradami Nikdy nespolupracuje

Pracovník a jeho přístup ke změnám

Vždy a rychle se přizpůsobuje Pomalu se přizpůsobuje

Komentář nadřízeného:

Vyjádření hodnoceného pracovníka:

Souhlasím

Souhlasím s výhradami

Nesouhlasím

Výhrady:

Komentář hodnoceného pracovníka:

Datum:

Podpis hodnoceného pracovníka:

Podpis nadřízeného:

ABSTRAKT

VOJTOVÁ, J. *Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 92 s., 2012.

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

Předložená diplomová práce je zaměřena na zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy. Na začátku práce je charakterizována vybraná firma a provedena analýza externího a interního prostředí, ve kterém firma působí. Následně se práce zabývá významem pojmu sociální klima a dimenzemi sociálního klimatu z teoretického hlediska. Důležitou součástí práce je vyhodnocení průzkumu sociálního klimatu, který byl ve zvolené firmě uskutečněn, a definice stimulačních faktorů. Na základě provedeného průzkumu a identifikace stimulačních faktorů byl připraven návrh projektu na podporu žádoucího sociálního klimatu, které přispívá k naplnění cílů firmy.

ABSTRACT

VOJTOVÁ, J. *Enquiry into the company's social climate as a determinant of firm performance*. Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 92 p., 2012

Key words: social climate, stimulating factors, project, firm performance

This diploma thesis is focused on the topic of social climate within company as a factor of company performance. At the beginning there is described chosen company and made external and internal analysis of the company environment. Then, there is explained the meaning of social climate as a theoretical concept and its dimensions. The important part of this thesis is the evaluation of social climate in chosen company, which was examined, and the definition of stimulating factors. Based on this examination and the defined stimulating factors there is introduced a project proposal for support of desired social climate which will contribute to fulfil company's goals.