

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Firemní kultura - její role v implementaci strategie firmy

**Corporate culture - its role in the implementation of company
strategy**

Bc. Ivana Cimická

Plzeň 2014

Zadání diplomové práce

Charakterizujte podnik, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, analyzujte dosažené výsledky a strategické záměry.

Stanovte hlavní rysy žádoucí firemní kultury, která by podporovala strategické záměry. Charakterizujte interní procesy relevantní k tvorbě firemní kultury.

Analyzujte firemní kulturu a určete její soulad s hlavními rysy žádoucí firemní kultury. Posuďte možnosti využití firemní kultury pro implementaci strategie firmy.

Zpracujte návrh cílů a postupu uplatnění firemní kultury v procesu implementace strategie firmy.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Firemní kultura - její role v implementaci strategie firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce

za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 11.12.2014

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Milanu Jermárovi, Ph.D. za spolupráci a cenné rady, kterými se podílel na vypracování této diplomové práce.

Dále chci poděkovat Mgr. Kateřině Tobiášové Mattasové, vedoucí Personalistiky a rozvoje zaměstnanců a panu Danielu Adamovi, vedoucímu Provozu montáží ze společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s., za poskytnuté informace a vstřícnou spolupráci.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 8 |
| 1 Představení společnosti Škoda Transportation a.s..... | 10 |
| 1.1 Profil společnosti..... | 10 |
| 1.2 Historie společnosti..... | 11 |
| 1.3 Situace dnes..... | 12 |
| 1.4 Společenská odpovědnost | 13 |
| 2 Strategická východiska | 15 |
| 2.1 Poslání společnosti | 15 |
| 2.2 Vize společnosti | 15 |
| 2.3 Strategické cíle | 17 |
| 2.4 Strategie k dosažení dlouhodobých cílů..... | 18 |
| 3 Analýza prostředí ovlivňujícího strategická východiska | 21 |
| 3.1 Analýza externího prostředí | 21 |
| 3.1.1 Analýza makroprostředí | 21 |
| 3.1.2 Analýza mezoprostředí..... | 28 |
| 3.1.3 Matice EFE – Zhodnocení externí analýzy | 31 |
| 3.2 Analýza mikroprostředí..... | 32 |
| 3.2.1 Matice IFE – Zhodnocení interní analýzy | 41 |
| 3.3 Strategie | 42 |
| 3.3.1 Matice IE – hodnocení interních a externích faktorů | 42 |
| 3.3.2 Matice TOWS | 43 |
| 3.3.3 Matice SPACE | 44 |
| 3.3.4 Hodnocení a výběr strategických variant – Matice QSPM | 46 |
| 4 Implementace firemní strategie – Balanced Scorecard | 48 |
| 4.1 Balanced Scorecard..... | 48 |
| 4.2 Transformace strategických cílů ŠT pomocí BSC | 49 |
| 4.2.1 Finanční perspektiva | 50 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.2.2 | Zákaznická perspektiva | 50 |
| 4.2.3 | Perspektiva interních procesů | 51 |
| 4.2.4 | Perspektiva učení se růst | 52 |
| 4.2.5 | Model strategické mapy | 53 |
| 4.2.6 | Měřítko cílů BSC, strategické akce | 55 |
| 5 | Firemní kultura | 57 |
| 5.1 | Pojem kultura v obecném pojetí..... | 57 |
| 5.2 | Pojem firemní (organizační) kultura | 58 |
| 5.3 | Nositelé firemní kultury | 59 |
| 5.4 | Síla firemní kultury a její vliv na výkonnost..... | 60 |
| 5.5 | Zdroje firemní kultury..... | 61 |
| 5.6 | Žádoucí firemní kultura pro společnost Škoda Transportation | 62 |
| 5.6.1 | Podpora inovativního přístupu | 62 |
| 5.6.2 | Podpora vysokého výkonu zaměstnanců..... | 63 |
| 5.6.3 | Podpora komunikace a informovanosti..... | 63 |
| 5.6.4 | Podpora potenciálních zaměstnanců | 64 |
| 6 | Stávající firemní kultura společnosti Škoda Transportation | 65 |
| 6.1 | Interní procesy a nositelé stávající firemní kultury společnosti Škoda Transportation..... | 65 |
| 6.2 | Shrnutí stávající firemní kultury ve ŠT | 71 |
| 7 | Úsek Výroba | 72 |
| 7.1 | Prvky stávající firemní kultury v úseku Výroba | 73 |
| 7.2 | Shrnutí prvků stávající kultury v úseku Výroba..... | 78 |
| 7.3 | Dotazníkové šetření v úseku Výroba | 78 |
| 7.3.1 | Průběh šetření..... | 79 |
| 7.3.2 | Struktura dotazníku | 79 |
| 7.3.3 | Respondenti šetření | 79 |
| 7.3.4 | Výsledky šetření..... | 80 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 7.4 | Posouzení souladu mezi stávající a žádoucí firemní kulturou vzhledem k úseku Výroba..... | 92 |
| 7.4.1 | Oblast inovační..... | 92 |
| 7.4.2 | Oblast výkonnostní..... | 93 |
| 7.4.3 | Oblast komunikační | 94 |
| 7.4.4 | Oblast podpory potenciálních zaměstnanců..... | 94 |
| 8 | Vlastní návrhy na změnu firemní kultury v souladu s cíli firmy..... | 97 |
| 8.1 | Komunikace změn..... | 97 |
| 8.2 | Motivace..... | 98 |
| 8.3 | Angažovanost dělníků..... | 101 |
| 8.4 | Informovanost dělníků | 103 |
| 8.5 | Loajalita | 105 |
| 8.6 | Zefektivnění adaptačního procesu..... | 107 |
| 8.7 | Výcvik mistrů..... | 108 |
| 8.8 | Externí pracovníci ve výrobě | 108 |
| 8.9 | Nekuřácká společnost..... | 108 |
| 8.10 | Shrnutí návrhů..... | 109 |
| | Závěr | 110 |
| | Seznam tabulek | 112 |
| | Seznam obrázků | 113 |
| | Seznam zkratk | 115 |
| | Seznam použité literatury..... | 116 |
| | Seznam příloh..... | 120 |

Úvod

Člověk se během svého života dostává do kontaktu s různými lidmi, s některými z nich utváří dlouhodobější svazky, čímž mu jsou předávány určité názory, zkušenosti či hodnoty, které ovlivňují jeho chování a formují pohled na věci kolem sebe. Každý jedinec se tak stává součástí několika kultur a zároveň i jejich nositelem. Téměř každý člověk se stává součástí pracovní skupiny, a tím i celé firmy, která je tedy jednak ovlivňována kulturou svých zaměstnanců a jednak i ovlivňuje zaměstnance samotné.

Důležitost firemní kultury je především vyzdvihovaná až v posledním desetiletí, majitelé a manažeři firem si začali uvědomovat, že pouhé „slepé“ zaměření se na finanční plánování nemusí znamenat dlouhodobý úspěch a ziskovost firmy, a začali se orientovat i na řešení firemní kultury. Její hlavní součástí jsou zaměstnanci, ti pro společnost představují jeden z nejvíce cenných (ne-li nejcennější) potenciálů, které jsou pro její úspěch na trhu podmiňující.

Firemní kultura může při správném uchopení přinést společnosti v první řadě silnou konkurenční výhodu a podržet ji i v pro ni ne příliš příznivých časech – přispívá k příznivé atmosféře na pracovišti, získání a udržení loajálních a motivovaných zaměstnanců a celkově dobrým vztahům. Naopak její nesprávné nastavení, které nepodporuje cíle společnosti, může v tom nejčernějším scénáři vést až k ukončení činnosti společnosti.

Námětem předložené diplomové práce je „*Firemní kultura - její role v implementaci strategie firmy*“, konkrétně ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s., po provedených analýzách a konzultacích s managementem společnosti a vedoucím této diplomové práce, došlo ještě k užší konkretizaci práce na úsek Výroba.

Cílem práce je navrhnout opatření, která mají vést ke zlepšení firemní kultury tak, aby správně podporovala cíle organizace. Za tímto účelem je potřeba nejprve provést strategickou analýzu společnosti, definovat žádoucí kulturu organizace (úseku) podporující cíle, dále charakterizovat kulturu stávající a obě kultury vzájemně porovnat.

První kapitoly práce se zaměřují na představení společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s., charakterizování jejích strategických východisek a provedení analýz prostředí, která daná východiska ovlivňují. Čtvrtá kapitola se věnuje metodice Balanced Scorecard, tedy implementaci strategie společnosti pomocí dílčích cílů jednotlivých perspektiv.

Od páté kapitoly se práce zabývá již samotnou firemní kulturou, nejdříve z hlediska teoretického a následně v souvislosti se zvolenou společností. Je definována žádoucí firemní kultura celé společnosti ŠKODA TRANSPORTATION, a.s, která je podmiňující pro dosažení cílů organizace. Dále je analyzována stávající kultura celé společnosti. Sedmá kapitola představuje úsek Výroba, jeho cíle, které jsou důležité pro dosažení cílů firmy, a je provedena podrobnější analýza jeho stávající kultury. Součástí je zhodnocení a porovnání zjištěného stavu kultury s dříve nadefinovaným stavem žádoucím.

Poslední kapitola přináší vlastní návrhy autorky, jak zlepšit firemní kulturu úseku Výroba tak, aby co nejvíce přispěla k dosažení dílčích cílů, cílů výroby a tím v konečném dopadu i strategických cílů společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

Pro vypracování této práce byla stěžejní stáž ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. prostřednictvím projektu UNIPRANET. Zde byly získány důležité praktické informace o společnosti a její firemní kultuře. Získávání informací probíhala prostřednictvím konzultací s vedoucí útvaru Personalistika a rozvoj zaměstnanců, rozhovorů s vedoucími pracovníky a dělníky úseku Výroba, na základě pozorování a analýzou interních materiálů společnosti. Důležitým zdrojem je sestavení dotazníku a následné provedení a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi kmenovými dělníky výroby. Výše uvedené způsoby získání praktických podkladů umožnila vytvořit ucelený pohled na firemní kulturu úseku Výroba. Teoretické poznatky byly čerpány z odborných publikací, internetových zdrojů, a v neposlední řadě z předmětů absolvovaných na Fakultě ekonomické ZČU v Plzni.

1 Představení společnosti Škoda Transportation a.s.

1.1 Profil společnosti

Název společnosti: ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

Obrázek 1: Logo společnosti:



Zdroj: Škoda.cz, 2014

Právní forma: akciová společnost (od roku 1995, dříve s.r.o.)

IČO: 626 23 753

Sídlo: Plzeň – Jižní Předměstí, Borská 2922/32, PSČ 301 00

Předmět činnosti:

- vývoj, výroba a opravy prostředků dopravní techniky
- provádění zkoušek vozidel drah železničních, drah tramvajových a drah trolejbusových
- provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení
- obráběčství, zámečnictví a nástrojařství
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a komunikačních zařízení
- opravy silničních vozidel
- účetnické a daňové služby
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona (Justice.cz, 2014)

Jediný akcionář společnosti:

CEIL (CENTRAL EUROPE INDUSTRIES) LTD

Akcie:

1 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 3 134 tis. Kč a 1 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě v hodnotě 15 900 tis. Kč

Společnosti ŠKODA

Škoda Transportation (dále ŠT) je mateřskou společností celého komplexu společností ŠKODA. Samotná ŠT je výrobcem tramvají, souprav metra, elektrických lokomotiv a dalších částí kolejových prostředků. Právě na samotnou ŠT je orientována tato diplomová práce.

Dceřinými společnostmi je řada českých i evropských společností:

- ŠKODA ELECTRIC a.s.
- ŠKODA VAGONKA a.s.
- ŠKODA CITY SERVICE s.r.o.
- ŠKODA TVC s.r.o.
- Pars nova a.s.
- VÚKV a.s.
- POLL, s.r.o.
- LOKEL s.r.o.
- ŠKODA TRANSPORTATION Deutschland GmbH
- Ganz – Skoda Electric Zrt.
- TRADING RS Sp. z o.o.
- Sibelektroprivod

1.2 Historie společnosti

Jedna z nejúspěšnějších a nejznámějších českých společností začala svoji dlouholetou tradici v roce 1859, kdy hrabě Valdštejn-Vartenberk založil v Plzni pobočku své slévárny a strojírny. V roce 1866 nastupuje do podniku na pozici hlavního inženýra Emil Škoda, který továrnu v roce 1869 kupuje. Následně Škoda svůj závod rozšiřuje a v osmdesátých letech zakládá ocelárnu.

V roce 1899 vznikla z rostoucího podniku akciová společnost. Závody se staly největší zbrojovkou tehdejšího Rakouska – Uherska. První světová válka sice přinesla pokles mírové výroby, ale velká část finančních prostředků byla investována do dalších výrobních kapacit. Po vzniku Československé republiky v roce 1918 došlo k přetransformování podniku z ryze zbrojního na koncern, který zahrnoval více oborů, mezi novými obory to byly například parní či pozdější elektrické lokomotivy. Postupně

s dobou docházelo k vývoji nových produktů – výroba parních lokomotiv, výroba prvních rychlíkových elektronických lokomotiv, přidává se výroba trolejbusů atd.

Po roce 1989 nastalo pro koncern Škoda období transformace ze státního podniku do akciové společnosti. Zároveň se otvírají nové trhy. Společnost rozšířila výrobní program také o produkty městské hromadné dopravy. Od devadesátých let se modernizuje soupravy metra, na které navazuje výroba moderních nízkopodlažních tramvají. Vývoj produktů souvisel a souvisí s rozvojem dopravy (městské – tramvaje, trolejbusy) a s rostoucími ekologickými požadavky. (ŠKODA TRANSPORTATION, 2014)

1.3 Situace dnes

V současnosti se společnost zaměřuje převážně na vývoj třísystemové lokomotivy typu 109 E (Emil Zátopek) pro České dráhy, dále se věnuje nízkopodlažním tramvajím a trolejbusům, elektrickým jednotkám pro příměstský i meziregionální provoz a motorovým jednotkám. ŠT je vysocekonkurenční a dynamický výrobce širokého výběru kolejových vozidel. V uplynulých třech letech vložila společnost do výzkumu a vývoje celkem 3,2 mld. Kč (v roce 2013 862 mil. Kč).

Společnost se již dlouho udržuje na vrcholu ve svém oboru a zažívá expanzi na evropské i celosvětové trhy. To ukazují i kontrakty, které v poslední době společnost získala. V loňském roce (2013) například exportovala tramvaje v hodnotě 2,6 mld. Kč do Turecka, ve stejné částce byla další zakázka do Německa, dále za 2 mld. Kč do Bratislavy, Rigy, Sofie a jiných států a měst. V dalších letech bude export narůstat. V roce 2014 se očekává nejvyšší produkce tramvají a trolejbusů v novodobé historii závodu, tržby tak vzrostou o 4 mld. z 14,5 mld. Kč za rok 2013 (i 2012). Vyprodané zakázky má ŠT také v roce 2015. S růstem zakázek samozřejmě souvisí i růst počtu zaměstnanců, nyní jich společnost má více než 4100 a řadí se mezi největší zaměstnavatele v ČR. ŠT si je vědoma nutnosti inovačních aktivit a v tomto směru bude pokračovat, jedná se především o zlepšování vlastností jednopodlažních jednotek, lokomotiv a nízkopodlažních tramvají. (ŠKODA TRANSPORTATION, 2014)

V roce 2013 dokázala své kvality například v soutěži European Business Awards, která se řadí mezi nejnáročnější podnikatelské soutěže. Zde dosáhla ocenění v kategorii Byznys roku pro firmy s obratem vyšším než 150 milionů euro. Toto umístění je vstupem do dalšího kola soutěže, kdy ve finále budou vyhlášeni ti nejlepší z celé Evropy. Dále například bodovala v domácí soutěži Štiky českého byznysu, kde v rámci

Plzeňského kraje obsadila 3. místo. Tato soutěž funguje na základě hodnocení finanční stability a dynamiky firem pomocí ekonomických ukazatelů. Umístila se také ve stovce nejvýznamnějších firem České republiky a v TOP 500 firem střední a východní Evropy, kde zaznamenala skok o skoro sto příček výše (2013).

To vše poukazuje na významnost a důležitost ŠT ve svém oboru. Za zmínku ještě určitě stojí úspěch společnosti Škoda Electric, která dosáhla na platinový certifikát od americké společnosti Caterpillar. Toto ocenění získají dodavatelé za splnění nejvyšší úrovně kvality, výrobních kapacit a kontroly procesů ve výrobě. (ŠKODA TRANSPORTATION, 2014)

1.4 Společenská odpovědnost

Společnost ŠT je členem platformy Byznys pro společnost, která je největší svého druhu. Pomáhá propagovat a rozšiřovat zásady společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání v ČR. ŠT věří, že respekt a citlivost k potřebám okolí - tj. zákazníkům, partnerům, zaměstnancům a v neposlední řadě životnímu prostředí, jsou podmínkou pro dlouhodobý úspěch a ziskovost firmy.

Podnik si stanovil pět hlavních bodů v oblasti společenské odpovědnosti:

- *„Vliv na životní prostředí,*
- *péče o zaměstnance,*
- *péče o komunitu,*
- *podpora vědy a inovací,*
- *etika podnikání.“* (ŠKODA TRANSPORTATION, 2014)

ŠT se zabývá vývojem a výrobou úsporných prostředků, které neznečišťují stále se zhoršující životní prostředí. Ať už se jedná o nízkopodlažní tramvaje či například elektrické lokomotivy, jejichž používání způsobuje menší hluk i zátěž prostředí. Společnost je od roku 2010 certifikována podle mezinárodní normy ISO 14001:2004. Dále je třeba poukázat, že společnost je primárně montážním podnikem, tedy ekologicky šetrná je nejen její výroba, ale již samotné nakoupené polotovary a používaný materiál. Používá nejmodernější technologie, které zároveň umožňují šetrnější využití materiálu. V oblasti životního prostředí jsou pravidelně školeni i zaměstnanci.

Společnost si je vědoma potřeby vzdělávání a rozvoje odborné způsobilosti svých zaměstnanců, a to zejména v současné situaci na trhu, kdy je nedostatek schopných a kvalifikovaných pracovníků (zejména svářečů). Nabízí proto, kromě školení ze zákona, jak odborné tak jazykové kurzy. Společnost podporuje zdravou soutěživost mezi týmy pracovníků na různých úsecích. Ve firmě existuje Liga týmů zaměstnanecké firemní soutěže na základě filozofie Kaizen a dále probíhá soutěž v racionálních opatřeních pro podnik. Pro nejlepší zaměstnance jsou připraveny zlaté Pamětní medaile Emila Škody, a ocenění se dočkají také věrní zaměstnanci podniku.

ŠT pokračuje v duchu tradice Emila Škody a jsou pro ni samozřejmostí různé sponzoringové a charitativní činnosti, převážně v domácím Plzeňském kraji. Mezi neznámější se jistě řadí podpora HC Škoda Plzeň, investice do Škoda Sport Parku a jeho následníka ŠkodaLandu či cyklistický závod Škoda Bike Marathon. Společnost také již 11 let podporuje Městskou charitu Plzeň, je součástí projektu umožňujícího vytvářet nová pracovní místa pro handicapované osoby – Srdcerváči, a v letošním roce (2014) spustila svůj vlastní program - Škoda pomáhá, který se zaměřuje na pomoc konkrétním osobám.

Dalším bodem je vývoj a věda. ŠT úzce spolupracuje se školami, nabízí stáže a Trainee programy pro studenty technických a jiných, společnosti blízkých oborů. Uděluje Cenu Emila Škody za nejlepší diplomové či disertační práce a absolventům vysokých škol nabízí dotaci bydlení při práci ve ŠT. Spoluprací se školami, konkrétně se Západočeskou univerzitou v Plzni, dokládá i společné provozování Science centrum Techmania. Toto centrum chce přiblížit vědu a techniku hlavně mladým lidem a nastartovat tak jejich zájem o tuto oblast. (ŠKODA TRANSPORTATION, 2014)

2 Strategická východiska

2.1 Poslání společnosti

„Poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.“ (Fotr a kol., 2012, s. 33)

Jako poslání lze chápat samotný smysl existence organizace, pomáhá dodržovat správný směr k naplnění hlavních cílů společnosti. Při jeho sestavování musí být brán ohled na historické skutečnosti firmy, na její schopnosti a vlivy prostředí.

Z výše uvedených skutečností lze poslání ŠT stanovit následovně:

Škoda Transportation se zaměřuje na vlastní výzkum a vývoj, který ji umožňuje poskytnout svým zákazníkům ty nejnovější a nejmodernější produkty, jejichž kvalita je zaručena vysoce kvalifikovanými a spokojenými zaměstnanci a špičkovou výrobní technikou, respektující požadavky životního prostředí. To vše pod znakem okřídleného šípku a při respektování dlouhodobé tradice v duchu Emila Škody.

2.2 Vize společnosti

„Přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu.“ (Fotr a kol., 2012, s. 34)

Na rozdíl od poslání je vize tedy časově ohraničena, nejčastěji bývá stanovena pro rozmezí 3 – 5 let a zachycuje změnu, ke které má v daném období dojít. Vize se skládá z jednotlivých devíti komponent, které ale v závěru musí tvořit konzistentní a smysluplný celek.

Škoda Transportation se chce nadále zabývat výzkumem a vývojem nových produktů, udržet stabilní postavení na trhu v ČR a rozšířit své exportní aktivity na celosvětový trh.

Jednotlivé komponenty vize za období 2014 - 2016:

Zákazníci strategického záměru

Ve sledovaném období chce ŠT získat nové zákazníky na světových trzích a posilnit vztahy se zákazníky dosavadními. Pro jejich maximální spokojenost bude kladen důraz na špičkové provedení a kvalitní servis.

Produkt a jeho výjimečnost

Za daný časový horizont chce společnost podpořit převážně vývoj a modernizaci nových lokomotiv, tramvají a trolejbusů. Výzkum a vývoj je stěžejní pro udržení a rozšíření její pozice na trhu.

Trh a jeho segmenty

Společnost bude rozšiřovat svoji působnost na pro ni tradičních trzích, což jsou Východní Evropa a Rusko. Dále se bude zaměřovat také na Západní Evropu a asijské trhy. Samozřejmostí je udržování pozice na trhu domácím.

Technické, technologické a užité přednosti produktů

ŠT chce i nadále uplatnit špičkové technologie a rychlý vývoj u všech svých budoucích produktů. Zaměří se na zkvalitnění provedení výrobků, zvýšení jejich bezpečnosti a minimalizaci negativních dopadů do životního prostředí.

Strategická dimenze záměru

Ve sledovaném období má ŠT docílit růstu tržeb, to i díky nárůstu exportu a posílení konkurenceschopnosti.

Filozofie záměru

ŠT chce díky vlastnímu výzkumu nabízet technologická řešení, která uspokojí i ty nejnáročnější přání zákazníka a současně přinesou ekonomický a sociální rozvoj.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Jak již bylo několikrát zmíněno, ŠT chce upevnit svoji konkurenční pozici a rozvíjet své exportní aktivity i na trhy nové.

Veřejná image

Společnost se chce nadále věnovat charitativní a sponzorské činnosti a podporovat Plzeňský kraj. Nadále bude udržovat spolupráci se školami a se Západočeskou univerzitou.

Sociální koncepce

ŠT se zaměří na další vzdělávání pracovníků. Důležitá je především odborná zdatnost pracovníků a podpora jejich výkonu. Společnost přitom bude respektovat nejen plány školení, ale také potřeby jednotlivých útvarů. Bude vytvářet podmínky podporující

pracovní i osobní růst zaměstnanců. Nadále budou zachovány návštěvy veletrhů pracovních příležitostí a spolupráce s absolventy škol.

2.3 Strategické cíle

Při stanovení strategických (dlouhodobých) cílů by společnost měla vycházet z předem zpracované vize. Cíle jsou zaměřeny na výsledek - popisují danou změnu, která se má v daném časovém horizontu nastat. Podmínkou je jejich vyjádření v měřitelných jednotkách, čímž je zaručena výpovědní hodnota dosažení cíle, a vzájemná nezávislost cílů. Počet cílů by měl být také co nejmenší. (Fotr a kol., 2012)

Dobře definovaný cíl musí být SMARTER, což znamená:

- *„Specifický,*
- *měřitelný,*
- *dosažitelný,*
- *realistický, orientovaný na výsledek,*
- *časově ohraničený,*
- *v souladu s etickým přístupem k podnikání,*
- *zaměřený na zdroje.“* (Fotr a kol., 2012, s. 35)

Strategické cíle společnosti ŠT pro období 2014 – 2016:

- I. Společnost posílí pozici a získá alespoň 1 nového klíčového zákazníka ze západní Evropy (Německo, Francie, Benelux) a alespoň 1 nového klíčového zákazníka z asijských trhů (Turecko, Indie, Čína). Zároveň společnost neztratí žádného klíčového zákazníka na tuzemském trhu.
- II. Pro udržení a navýšení konkurenceschopnosti budou investice do výzkumu a vývoje stabilní v hodnotě 1 mld. Kč za rok.
- III. Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců za účelem udržení lidského kapitálu, zvýšení vynaložených prostředků do osobního a profesního růstu zaměstnanců – o 2 % oproti roku 2013 do konce roku 2016.
- IV. Podpora studentů a absolventů technických škol – prezentace společnosti na alespoň 10 akcí podporujících studenty za rok (Veletrh pracovních příležitostí apod.), poskytnutí stáží studentům, spolupráce se školami.

- V. Výše uvedených cílů chce společnost dosáhnout za předpokladu růstu tržeb z prodeje vlastních výrobků, meziročně růst alespoň o 0,5 mld. Kč. (Konzultace ve ŠT, 2014)

2.4 Strategie k dosažení dlouhodobých cílů

Ad I. ŠT si je vědoma, že bez zahraničních zakázek není možný její rozvoj. V roce 2013 podepsala listinu o desetileté spolupráci s čínskou společností CSR Sifang Quingdao, což je krok kupředu k tomu získat značné obchodní zakázky v Číně. Uvedený kontrakt se týká licence k technologiím na výrobu nízkopodlažních tramvají typu ForCity. Právě vlivný domácí společník je nutný k proniknutí na čínský trh, kde je dynamický trh a plánuje se rozvoj infrastruktury. Klíčové je pak zavedení tzv. „catenary-free“ technologií u tramvají, tedy pohon tramvají na baterii bez nutnosti troleje, díky tomu se ŠT řadí mezi nejdůležitější výrobce „catenary-free“ systémů. Je tedy žádoucí, aby společnost maximálně využila možnosti spolupráce a výhody tohoto kontaktu. Důležitá je také účast na čínských veletrzích, vyplatí se používat i reklamní předměty a poutače v čínštině nikoliv pouze v angličtině.

Další potenciálním místem, kde by ŠT mohla rozšířit svoji působnost je Indie. Zde již jezdí tramvaje v hlavním městě Dillí, nicméně v dalších indických městech se začalo s výstavbou metra, což je pro ŠT velká příležitost. Indický trh je chápán jako trh tradiční, výhodou je používání anglického jazyka, není zde tedy taková jazyková bariéra jako v případě Číny.

Turecký trh je taktéž vysoce dynamický, ŠT sem již dodala několik desítek tramvají pro město Konya. Také zde je vysoký potenciál trhu i v oblasti městské hromadné dopravy, lze zmínit města, jako Bursa, Izmir, Adana atd.

Po letošním (2014) úspěchu v Německu, kdy ŠT vyhrála zakázku na vlakové soupravy za více než 2,6 mld. korun pro společnost Deutsche Bahn, lze předpokládat rozmach působnosti právě na německém a západním trhu vůbec. Zde je třeba znát důkladně konkurenci, protože ta je v Německu velmi drsná a trh zde se řadí mezi nejnáročnější v celosvětovém měřítku. Důraz musí být kladen na precizní a špičkové provedení zakázek včetně servisu. ŠT má dalšího významného partnera, tím je francouzský koncern Alstom. Spolu chtějí získat zakázku na 80 vlaků pro projekt Rhein-Ruhr-Express (RRX) v Severním Porýní-Vestfálsku v hodnotě až 82 mld. Kč, v této hodnotě je i třicetiletý servis zařízení.

Co se týče tuzemského trhu, je důležité neztratit žádného z klíčových zákazníků. V letošním roce (2014) došlo ke konfliktu mezi Pražským dopravním podnikem a ŠT, který vyvrcholil dohodou mezi oběma stranami. Došlo k úpravě smlouvy z roku 2006, konkrétně k prodloužení financování celého projektu o čtyři roky a zlepšení pohodlí pro cestující, protože tramvaje vykazovaly jisté nedostatky. Ačkoliv dosažení kompromisu bylo náročné, nakonec se povedlo. Pro ŠT to sice znamenalo určité nemalé finanční náklady (financování, wifi, klimatizace), ale také ji to přineslo záruku uskutečnění projektu. Z toho se dále odvíjí jistota práce pro zaměstnance své i svých subdodavatelů. Je tedy důležité umět najít se svými zákazníky společná řešení, protože ztráta významných zakázek přinese nejen pokuty u subdodavatelů za nasmlouvanou velikost objednávky, ale také ušlé tržby v budoucnosti a případně dokonce ztrátu dobrého jména. (Škoda Transportation, 2014)

Ve shrnutí lze říci, že je důležitý především důkladný průzkum trhu, konkurence a respektování odlišností v dané zemi. Ty jsou jak legislativního charakteru, tak i kulturního. Jako základ úspěchu se jeví navázání pevných obchodních vztahů a následně „nezklamati“ důvěru. Tedy odvést kvalitní a špičkovou výrobu, dodávku i následný servis. To znamená také kvalitní zázemí v podobě schopných a motivovaných zaměstnanců, včasnost dodržení termínů a dodat výrobky v požadované kvalitě.

Ad II. ŠT bude pokračovat v trendu poslední doby, kdy do výzkumu a vývoje vkládala ročně cca 1 mld. Kč. Bez této investice nelze udržet rozvoj společnosti a její expanzi. Společnost se zaměří na výzkum tramvají, lokomotiv a metra. Především tedy ve zlepšení užitečných vlastností těchto zařízení, používaného materiálu (odolnost a bezpečnost) a výrobních technologií, které přinesou snížení energií a lepší dopad na životní prostředí,

Ad III. Právě zaměstnanci jsou stěžejním článkem úspěchů společnosti a je třeba pracovat na jejich dovednostech a dostatečné kvalifikaci. Vzhledem k nedostatkům na současném trhu je třeba pomoci se získáváním a zlepšováním odborných znalostí i pracovníků nově přijatých (převážně se tento problém týká svářečů). Práce na zakázkách probíhá ve formě projektů, a je nesmírně důležitá správná a rychlá komunikace mezi jednotlivými útvary společnosti, a tak získat potřebné informace o nedostacích pracovníků a zařídit nápravu. V letošním roce (2014) došlo také k nárůstu

počtu zaměstnanců. Z výše uvedeného vyplývá, že je třeba navýšit hodnotu prostředků vložených do vzdělání zaměstnanců.

Motivovaní zaměstnanci odvádějí lepší a kvalitnější práci než ti, u nichž motivace chybí. Zároveň se u nich dá očekávat větší chuť spolupráce a učení se novým věcem. Je důležité dát zaměstnancům pocit respektu, uznání, důležitosti a zájmu o jejich osobu nejen v pracovní rovině. Je třeba jasně vymezit daný úkol, ale zároveň ponechat určitou volnost ke kreativitě na jeho zpracování. Další motivování je formou různých benefitů a akcí společnosti. Nárůst spokojenosti zaměstnanců také sníží jejich počet odchodu ze společnosti a zvýší jejich loajalitu.

Ad IV. Studenti a absolventi hlavně technických oborů jsou pro ŠT významní z hlediska potenciality budoucích zaměstnanců. Nemusí se jednat pouze o vysokoškolsky vzdělané lidi. ŠT se prezentuje na různých akcích, které vznikají mimo jiné ve spolupráci se školními institucemi a univerzitami. Do budoucna zacílí i více na studenty středních technických škol a učilišť s potřebným zaměřením. Formou sebe prezentace a možností stáží docílí podnícení zájmu o studium technických oborů u mladých lidí.

3 Analýza prostředí ovlivňujícího strategická východiska

Pro analýzu podnikatelského prostředí platí postup: **Monitoruj, Analyzuj, Predikuj = MAP**. Na samotném počátku musí dojít k ověření, zda nedošlo k významným odchylkám předpokladů v okolí firmy, z nichž vycházela současná strategie. V případě významného odklonu od výchozích podmínek či změny strategických zájmů firmy musí dojít k přeformulování strategického záměru. Predikci vývoje je nutné provést pro časové období, které je ohraničené vizí. Konkrétně tedy dochází k analýze těch vlivů, které bezprostředně ovlivňují dosažení strategických cílů. (Fotr a kol., 2012)

3.1 Analýza externího prostředí

Externí prostředí zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí.

Jako výstup z analýzy externího prostředí slouží matice EFE, s jejíž pomocí lze vybrat faktory, které mají zásadní vliv na daný strategický záměr (pozitivní i negativní).

3.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje vlivy a situace, které podnik nemůže ovlivnit (nebo jen velmi těžko), existují tedy nezávisle na rozhodnutích podniku. Řadí se sem působení vlivů demografických, legislativních, ekonomických, sociálních a kulturních, ekologických a technologických.

- **Legislativa**

Jelikož ŠT působí nejenom na tuzemském trhu, hlavní podíl z její činnosti tvoří export. Proto musí respektovat nejen zákony platné pro ČR, ale také legislativu v daných vývozních zemích. Dle výše uvedeného strategického záměru jsou to země západní Evropy a asijská oblast. Vysoce důležité jsou potom zákony, které se týkají vstupu do dané země a obchodování v ní.

Turecko

„Zejména investice do rozvojových programů zaostalého jihovýchodu země skýtají zajímavé pobídky pro investory, jde např. o pobídky daňového charakteru, nižší ceny pozemků, elektřiny apod. V praxi býval vstup zahraničního kapitálu spojen s velkými byrokratickými překážkami, nyní se turecká vláda snaží je odstranit a příliv zahraničního kapitálu pozitivně stimulovat mimo jiné i zjednodušením formalit.“
(Businessinfo.cz, 2014)

Turecká republika usiluje o vstup do Evropské unie, a proto nyní prochází její zákony reformami, které mají za úkol přiblížit její legislativu evropským normám. Tím dochází i ke zvyšování bezpečnosti v legislativě pro evropské firmy.

„Zákon o veřejných zakázkách, po jehož novelizaci úpěnlivě volají evropské struktury a zejména velcí zahraniční soutěžitelé, kteří se právem cítí znevýhodněni při účastech v tendrových řízeních při veřejných zakázkách (až 15% cenové znevýhodnění zahraničních soutěžitelů před domácími).“ (Businessinfo.cz, 2014)

Indie

V Indii se získávají dokumenty k veřejným zakázkám za určitou peněžní sumu, která je odvozena od velikosti tendru. Výsledky soutěže vyhodnocuje a následně zveřejňuje tendrový výbor. Skoro nezbytné je mít zde reference od subjektu, který zde již působí či mít zde již předchozí kontakty. To je právě výhodou ŠT. Nevýhodou je dlouhá doba uzavírání kontraktů.

Všeobecně je třeba nepodcenit jazykovou bariéru (hlavně Indie) a důkladně se seznámit s legislativou dané země.

• Politika

Jak prohlásil předseda představenstva Česko-turecké obchodní komory: *„Turecká ekonomika v posledních 5–7 letech vykazuje nebývalou konjunkturu. Kupříkladu růstem HDP v několika předchozích obdobích předčila dokonce i čínskou ekonomiku, mnohými evropskými politiky tolik vydávanou za cíl. Ano, je pravda, že globální ekonomická krize se nevyhnula ani Turecku. Nicméně po drobném zakolísání v roce 2009 turecká ekonomika momentálně konzistentně roste a celosvětově se řadí na 16. místo (v Evropě na 6. místo za Německo, Velkou Británii, Francii, Itálii a Španělsko). Aktuální čísla HDP atakují 9% růst s mírně pozitivním střednědobým výhledem. Z českého pohledu jsou vysoce konkurenceschopné tradiční komodity z oblasti strojírenského a automobilového průmyslu a energetické investiční celky. Rád bych zmínil i výrobky s vysokou přidanou hodnotou a specifické služby, kupř. IT produkty. Každopádně: turecký trh s téměř 80 000 000 spotřebitelů je pro všechny české exportéry velká výzva.“ (Technickýportál.cz, 2014)*

Z výše uvedeného je patrné, že turecká ekonomika zažívá velmi příznivý vývoj. Dále lze vyčíst i výborné postavení Německa a Velké Británie z hlediska Evropy. Německá

ekonomika nicméně v loňském roce 2013 zažila zpomalení růstu na 0,4 z 0,7 %. Pro letošní rok se očekává oživení ekonomiky díky opětovnému nastartování vývozu a domácí poptávky. Ve druhém čtvrtletí roku 2014 německá ekonomika nečekaně klesla oproti předpokladům. Francouzská ekonomika v současnosti stagnuje a odhad HDP za rok 2014 se snížil. *„Kvartální výsledky dvou největších evropských ekonomik naznačují ekonomické zpomalení v jádru eurozóny, přičemž aktuální geopolitická situace, především napětí kolem Ukrajiny, bude faktorem, který bude ekonomický růst ohrožovat.“* (Patriaonline.cz, 2014) **V současné chvíli jsou právě také nepokoje na Ukrajině důvodem zhoršení ekonomik a rozpačitosti firemních rozhodnutí. Dalším důvodem stagnace ekonomik jsou i sankce uvalené na Rusko.**

Dalším ohrožením je situace v Turecku, kdy dokonce došlo k náletům na menšinové turecké Kurdy, na vině jsou boje s tzv. Islámským státem na území Sýrie, kde Kurdové také žijí. (Idnes.cz, 2014)

Indická ekonomika v posledních letech zpomalovala, nicméně se dlouhodobě řadí mezi ekonomiky výkonné s obrovským potenciálem rozvoje. Do budoucna by mělo dojít k zrychlení růstu ekonomiky. Jak ukazuje následující úryvek, je pro Indii důležitý obchodní vztah s Evropou a významné pro import jsou také přepravní prostředky:

„Z pohledu Indie je EU nejdůležitějším obchodním partnerem s podílem na celkovém zahraničním obchodu přesahujícím 14 %. Evropský import je pro Indii dokonce významnější než ten čínský, zároveň se firmám z Indie daří čím dál více prosadit na trzích členských zemí EU. Do roku 2011 vzrostl vývoz o dvě třetiny oproti hodnotě v krizovém roce roku 2009, stejné tendence byly zaznamenány i u dovozu z EU. Tomu dominují především stroje a přepravní prostředky, které spolu s druhou nejvýznamnější dovozní skupinou produktů zpracovatelského průmyslu, tvoří více 70 % všech importů z EU.“ (Velvyslanectví České republiky v Dillí, 2014)

Čínská ekonomika nezažívá již takový „boom“ jako dříve (v roce 2013 pouze 7,5 %), nicméně stále roste a prognózy říkají, že by tempo nad 7% mělo být udrženo. Velkou nevýhodou je v Číně rychlost růstu celkového zadlužení, což se nyní projevuje i prvními bankroty firem. Jedním z oborů, kde se lze v Číně uplatnit jako vývozce je právě dopravní strojírenství a infrastruktura, to je jedna z dalších příležitostí pro ŠT, hlavně s přihlédnutím k nově navázané spolupráci s čínskou společností.

Předpokládá se i mírné oživení ekonomik v **zemích Beneluxu** – tedy v Belgii, Nizozemí a Lucembursku.

- **Čínská infrastruktura**

O **infrastruktuře** v Číně vypovídá provedená analýza společnosti SCI Verkehr, jejíž shrnutí obsahuje následující odstavec.

V posledních letech se Čína vyvinula v jeden z největších a nejdynamičtějších trhů na světě. Vyznačuje se obrovskými investicemi do odvětví železniční dopravy, a to zejména do vysokorychlostních systémů. Investice dosáhla enormního vrcholu v roce 2010 ve výši 100 miliard EUR. Vysokou úroveň si udržují i v dalších letech. Investice v dalších pěti letech se zaměří na regionální železniční dopravu a městskou hromadnou dopravu.

Podle dalšího průzkumu SCI Verkehr se očekává celosvětový růst poptávky po **metru**. Důvodem jsou stále rostoucí města. V roce 2013 bylo po celém světě v provozu 152 systémů metra v porovnání s pouhými 107 v roce 2000 a 84 v roce 1990. Růstový potenciál je právě pro výstavbu metra obrovský, protože kolem 150 velkých měst především v Asii a Africe – dosud žádný systém metra nemají. (SCI Verkehr, 2014)

V **příloze A** jsou zobrazeny vývoje HDP na obyvatele všech zemí, kterých se týká strategický záměr společnosti. Pro úplnost je ještě uveden vývoj HDP v České republice (ČR)

Tabulka 1: Vývoj HDP ČR

| Ukazatel | rok | ve výši |
|-----------------------------|------|---------|
| Meziroční růst reálného HDP | 2013 | -0,9 % |
| | 2014 | 2,9 % |
| | 2015 | 3,0 % |
| | 2016 | 2,8 % |

Zdroj: cnb.cz, 2014

Dle aktuálních prognóz ČNB se dá očekávat trend dalšího ožívání ekonomiky oproti výchozímu roku 2013. V letošním roce (2014) došlo začátkem října k úpravě výpočtu HDP podle celosvětového standardu SNA 2008. Mezičtvrtletně vzrostla ekonomika o 0,3 % (oproti prvnímu čtvrtletí) a odhad meziročního vývoje o 2,5 %.

Dalším politickým faktorem, který ovlivňuje ŠT v jejím dosažení strategie je **měnový kurz**. Většina plateb se provádí v eurech či amerických dolarech, proto budou dále

analyzovány právě tyto dvě měny. ČNB se zavázala k zajištění kurzu kolem **27 CZK/EUR** a to minimálně do začátku roku 2016 (červenec 2014). Došlo tedy k mírnému znehodnocení koruny oproti roku 2013, kdy byl kurz 26 CZK/EUR. Toto má mimo jiné podpořit cenovou konkurenceschopnost českých exportérů, růst odbytu a podnítit tuzemskou poptávku. Co se týká dolaru, měl by se kurz nadále pohybovat kolem **20 CZK/USD** a není tedy předpokládána žádná významná odchylka. Zároveň má dojít k postupnému zvyšování míry růstu inflace až k cílové hodnotě 2 % (polovina roku 2015) a tedy zrychlení růstu české ekonomiky. (ČNB.cz, 2014)

- **Ekologie**

Společnost musí splňovat ekologické normy v ČR i v ostatních vývozních zemích. V dnešní době je téměř samozřejmostí, že společnosti, které chtějí být úspěšné na trhu, jsou zodpovědné také k životnímu prostředí. Je to nejenom trend poslední doby, ale také nutnost. A to zejména v oblasti dopravy, v které působí i ŠT. Jak bylo zmíněno výše v podkapitole Společenská odpovědnost, ŠT se snaží o minimalizaci dopadů své činnosti s ohledem k životnímu prostředí.

Pro společnost je důležité, že jako nejekologičtější jsou v současné době hodnocena vozidla na elektrický pohon. Mezi vozidla, která jsou uvedena na trh, to jsou trolejbusy a dále hybridní diesel.

Přitažlivé jsou v tomto oboru dotace od státu i Evropské unie a možnost další podpory u vozidel, která jsou ve vývoji a výzkumu, hlavně se jedná o elektrobuses. Elektromobilita skrývá obrovský potenciál a ukazuje rychlý vývoj v technologiích. Do budoucna se počítá s nahrazováním spalovacích motorů těmi elektrickými, které jsou až čtyřikrát účinnější a o dost šetrnější. Dále se předpokládá postupné nahrazování dosud zažitých paliv v městské dopravě, což vše má přinést kýžený vliv v úbytku emisí. Investice do veřejné dopravy tedy znamená i investici do životního prostředí, které je nám v současné době plné smogu a škodlivin stále vzácnější. Pro ŠT se tu nabízí obrovská budoucí příležitost, která je podmíněna hlavně jejími inovačními aktivitami a dosavadními zkušenostmi ve svém oboru. (TOP EXPO, Partneři Vašeho úspěchu, 2014)

- **Sociologie a kultura**

Každá země má svá kulturní a sociální specifika, v tomto případě je důležité hlavně respektovat odlišnosti asijských zemí. Každá z nich má jiné zvyklosti při navazování obchodní spolupráce a uzavírání kontraktu.

Například Indie se vyznačuje dlouhou fází uzavírání obchodní smlouvy - v jejím průběhu se partneři poznávají, vyžadují precizní přípravu – prezentace, dokumenty, požadují dochvilnost – sami ji ale často nedodržují. Turci jsou charakterističtí používáním různých obchodních taktik a manévřů, jsou velmi hrdí a považují za neuctivé přesné vymezení lhůt a termínů. Číňané patří mezi nejtvrďší vyjednávače na světě, neradi ustupují a naopak umí velmi dobře argumentovat. (Businessinfo.cz, 2014)

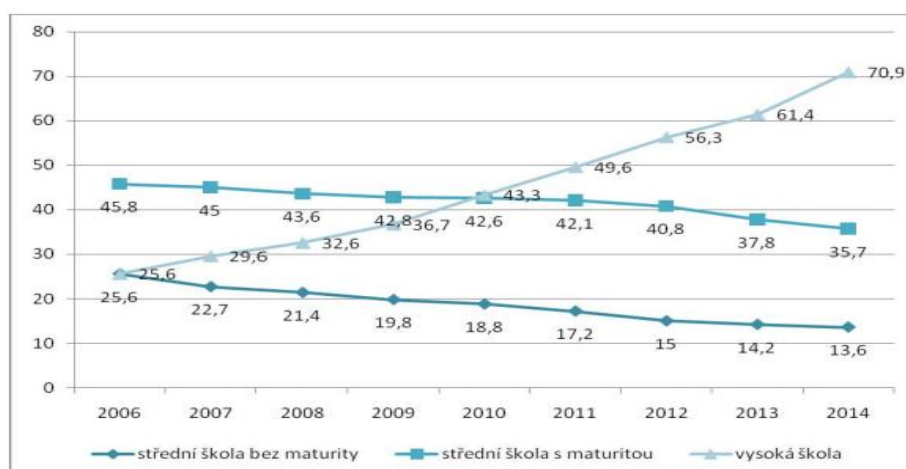
Rizikem je tedy nedůkladná znalost dané země, a to nejenom z pohledu daného trhu a konkurenčního prostředí, ale také z místních zvyklostí a tradic.

- **Demografie**

Výstupy ŠT jsou ovlivněny především kvalitním zázemím jejich zaměstnanců. V současné době trpí společnost nedostatkem dostatečně kvalifikovaných pracovníků z oboru svařování. Dále jsou pro její činnost důležití absolventi vysokých škol, což značí i její spolupráce s univerzitami a školami.

Následující graf ukazuje počet absolventů vstupujících na trh práce. Z grafu je vidět markantní rostoucí trend u absolventů s vysokoškolským vzděláním a naopak pokles absolventů s učebních oborů.

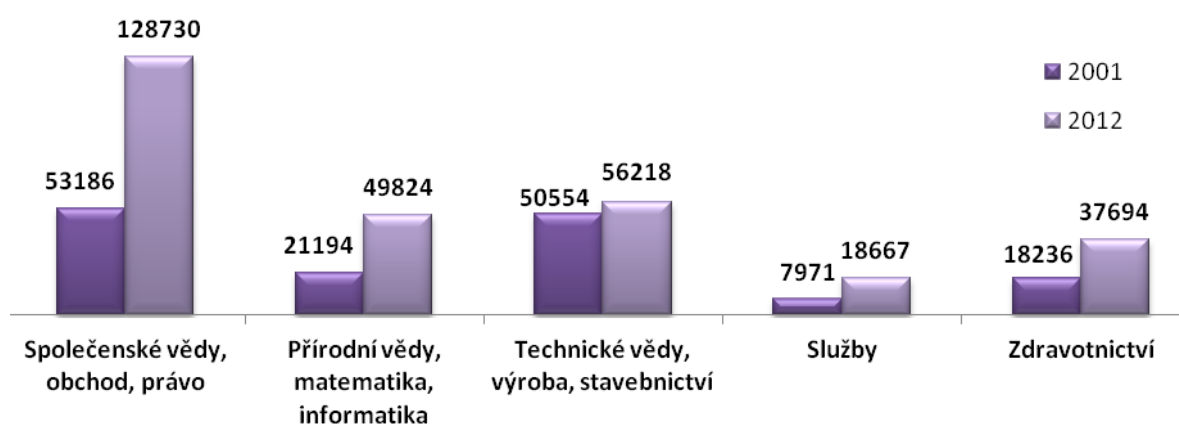
Obrázek 2: Projekce vývoje počtu absolventů vstupujících na trh práce do roku 2014 (v tis.)



Zdroj: MPSV.cz, 2014

Níže položený graf konkretizuje absolventy dle oborů vzdělání, porovnávané roky jsou 2001 a 2012. Je patrný velký zájem studentů o Společenské vědy, obchod a právo, tyto obory také zaznamenaly největší nárůst zájemců v daném sledovaném období (o 142%). Technické obory, mezi kterými hledá své potenciální zaměstnance právě i ŠT, jsou druhý nejvíce studovaný obor (spolu se stavebnictvím), zároveň ale tato odvětví zaznamenaly nejmenší nárůst absolventů (11 %). Celkově se v roce 2012 snížilo zastoupení v těchto odvětvích o 9 % (pouze 15 % všech studentů vysokých škol). Důvodem je nižší atraktivita těchto tradičních oborů pro mladé lidi a také vyšší náročnost při studiu. (MPSV.cz, Národní soustava povolání, 2014)

Obrázek 3: Studenti vysokých škol podle oborů v ČR



Zdroj: MPSV.cz, Vlastní zpracování, 2014

Dalším problémem je demografické stárnutí populace. Dochází ke snižování počtu osob ve věkovém rozhraní 15 – 64 let a naopak roste počet pracovníků přicházejících do podniků, kteří jsou starší 50 let. Pro růst konkurenceschopnosti ČR je důležitá podpora celoživotního vzdělání, v tomto směru dosahuje bohužel naše republika podprůměrných výsledků. Je tedy žádoucí i pro ŠT, aby lidé pracovali na svém vzdělání a zvyšování kvalifikace během celého aktivního života, a neskončili s rozvíjením sami sebe při obdržení maturitního vysvědčení či vysokoškolského diplomu.

Jak bylo zmíněno, hlavním nynějším problémem ŠT je nedostatek požadovaně kvalifikovaných svářečů. Svářeči se řadí do skupiny profesí: Formíři, svářeči, obsluha obráběcích strojů, horníci a řidiči železničních vozidel. V roce 2013 byla poptávka na trhu o dalších 14 700 zaměstnanců v této skupině. Učební obor svářeč z nabídky škol úplně zmizel, existují pouze měsíční kurzy, které jsou zakončené zkouškou. Případně se svářečství učí například automechanici. Největší poptávka je obecně po svářečích s evropskou zkouškou. (ČTonline.cz, 2014)

3.1.2 Analýza mezoprostředí

„Tato analýza začíná rozbořem odvětví, ve kterém je podnik aktivní nebo kam chce rozšířit svoji činnost.“ (Fotr a kol., 2014, s. 40) Mezoprostředí lze alespoň částečně ovlivnit. Při analýze se vychází z Porterova modelu pěti sil – konkurence, dodavatelé, substituty, zákazníci, možní noví konkurenti. Celkovým výstupem externí analýzy je soupis příležitostí s hrozeb.

- **Zákazníci**

ŠT dodává v tuzemsku tramvaje a metro pro město Praha (Pražský dopravní podnik a.s.), tento zákazník je zásadní, proto jak bylo zmíněno výše, přistoupila ŠT na úpravu smluv a podnikla značné ústupky při vzniklém problému. Dalším zákazníkem jsou Plzeňské městské dopravní podniky a.s. (PMDP), těm dodává trolejbusy i tramvaje. Od letošního roku (2014) je v prostorách areálu Škoda nově zřízeno depo - Odstavný a opravárenský závod PMDP o rozloze zhruba 11,6 ha, zde je prováděn tzv. full servis. Pro České dráhy a.s. dodává firma elektrické jednotky RegioPanter a lokomotivy.

Dále společnost dodává tramvaje a trolejbusy pro lotyšské město Rigu, maďarské Miskolc, turecké Konya a sousednímu Slovensku pro město Bratislavu. Významné jsou zakázky souprav metra pro ruský Petrohrad a čínské Su-čou. Elektrické jednotky dále vyrábí pro ukrajinské a slovenské dráhy. Jako přelomová je potom vnímána zakázka pro německé Deutsche Bahn.

Zákazníky ŠT jsou tedy hlavně města a dopravní přepravci. Kontrakty jsou uzavírány na několik let (až 10), samozřejmostí je provádění garančního servisu a full servisu pro pražské metro a PMDP.

- **Dodavatelé**

Se svými dodavateli navazuje společnost ŠT dlouhodobé vztahy, založené na důvěře a potřebné kvalitě služeb i dodávaných komponent. Už zde u dodavatelů totiž začíná precizní a kvalitní práce společnosti, proto dodávky podléhají přísné kontrole.

Konkurence mezi dodavateli není příliš velká, spíše naopak. Proto není ani možnost výběru v evropském měřítku příliš bohatá. I proto jsou vztahy s dodavateli na úrovni partnerství.

Vzhledem k dlouhodobé charakteristice zakázek jsou dlouhodobě uzavírány i smlouvy s dodavateli, v případě že by došlo k výpadku zakázky a společnost by zrušila na

smlouvanou dodávku je od dodavatele sankciována, což je samozřejmě nežádoucí a společnost se takovým případům snaží vyhýbat i z důvodu zachování dobrých partnerských vztahů. (Konzultace ve ŠT, 2014)

- **Konkurence**

Společnost je významným exportérem do řady zemí, její konkurenti jsou proto posuzováni v celosvětovém měřítku. Navíc v rámci ČR má ŠT jakožto výrobce kolejových vozidel výsadní postavení. Další české firmy, které jsou v tomto oboru aktivní: **DPO INEKON, Krnovské opravny a strojírny a LEGIOS**. I tyto společnosti jsou vývozci, hlavně na evropský trh.

Další nejvýznamnější konkurenti společnosti ŠT:

Siemens – společnost má hlavní sídlo v Německu, již více než 120 let je tradiční firmou také na českém trhu. Nabízí železniční vozy - jak osobní tak i lůžkové či jídelní, dále tramvaje a metra. Významné jsou zakázky pro Ruské železnice, tramvaje pro Nizozemí a německý Mnichov či metro pro polskou Varšavu. Dodává také soupravy pro pražské metro.

Bombardier – firma se sídlem v Kanadě, vyrábí vagony pro metra, lokomotivy, tramvaje, příměstské, regionální a vysokorychlostní vlaky. Jedná se o velmi silného konkurenta, který má velmi širokou oblast působnosti a trhu. Podílí se na 95% vysokorychlostních železničních tratí v Evropě. Exportuje do Číny i Indie, Jižní Korey, Malajsie, USA. Konkrétní zakázky v Evropě jsou pro německá města – Drážďany, Berlín a jiná. Dalšími státy, kde lze najít výrobky této společnosti jsou Rakousko, Velká Británie, Francie, Belgie a ještě například Španělsko. Společnost má velmi silný výzkum a vývoj.

Stadler – společnost, jejíž působení je spojeno se Švýcarskem. Zaměřuje se na oblasti regionálních a příměstských dopravních, silničních a horských drah, meziregionální a meziměstské dopravy. Společnost má pobočky v řadě evropských zemí, včetně ČR. Působí na evropském trhu – Polsko, Německo, Srbsko, Finsko, ale také například v USA (Texas, New Jersey).

Dalšími konkurenty jsou společnosti: AnsaldoBreda (Itálie), CAF (Španělsko), Astra Arada (Rumunsko), Solaris (Polsko) či Alstom (Francie).

Z výše uvedeného vyplývá, že trh v oboru kolejových vozidel je poměrně dosti konkurenční, a pro uplatnění zde je nutná souhra mezi inovačními aktivitami, kvalitou zaměstnanců a precizností provedení.

Společnost SCI Verkehr zveřejnila v únoru letošního roku (2014) studii: „Elektrické lokomotivy - Globální trendy na trhu“. Zde se mimo jiné zmiňují největší výrobci elektrických lokomotiv: „Mezi největší výrobce na světě patří čínské společnosti CNR a CSR, které společně vyrobili téměř 50% elektrických lokomotiv v posledních pěti letech. Na třetím místě je indický výrobce Chittaranjan (CLW). Všichni tři výrobci jsou především aktivní ve svých velkých domácích trzích. Nicméně, dodávky od čínských výrobců CNR a CSR do ostatních regionů výrazně zvýšily. Evropští výrobci, jako jsou Bombardier, Siemens a Alstom se snaží zvýšit podíl na trhu prostřednictvím společných podniků.“ (SCI Verkehr, 2014)

- **Možní noví konkurenti**

Vstup do odvětví, ve kterém je aktivní ŠT je finančně velmi náročný, je potřeba velkého počátečního kapitálu. Proto není předpokládán významný nárůst nových konkurentů. Úspěch na tomto trhu je navíc velmi ovlivněn kvalitním personální základnou – zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi, jedinečností know-how a technickou vybaveností. Důležité je tedy hlavně sledování trendů ve výrobě současných konkurentů, a nezanevřít na vlastní výzkum a vývoj.

- **Substituty**

Substituty jsou statky, které se navzájem nahrazují. V nejširším slova smyslu to jsou pro ŠT veškeré dopravní prostředky. V oblasti osobní přepravy se nejčastěji využívá osobní automobil, dalšími alternativami jsou letecká či lodní doprava (především tedy u dálkových spojů). Při zvažování jaký dopravní prostředek použít jsou nejčastěji porovnávány faktory cena a čas. Především při cestování ve městech a na blízké vzdálenosti. Záleží samozřejmě také na vyspělosti daného státu. Například v USA jsou železnice používány hlavně k nákladní přepravě, významné je zastoupení letecké i lodní dopravy. V rychle se rozvíjejících zemích jako jsou právě Čína či Indie je větší využití vlaků a na kratší vzdálenosti autobusů. (Vítejte na Zemi.cz, 2014)

Co se týče nákladní dopravy, je v globálním měřítku nejčastěji využívána lodní přeprava. Rozdíly v silniční a železniční přepravě jsou zanedbatelné.

S rostoucími požadavky na ekologickou dopravu, a s plánovaným rozvojem infrastruktury ve vybraných zemích, se očekává nárůst využívání železnic a městské hromadné dopravy. Ohrožení ze strany substitutů není tedy závažné.

3.1.3 Matice EFE – Zhodnocení externí analýzy

Tato matice umožňuje přehledně zhodnotit popsané příležitosti a hrozby, které mají významný dopad na strategický záměr podniku ve sledovaném období. Každému faktoru je přiřazena váha v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti. Celková suma vah všech příležitostí a hrozeb je rovna 1. Dále se stanoví stupeň vlivu jednotlivých faktorů na strategický záměr v intervalu 1- 4, kdy 4 je nejvyšší vliv a 1 naopak vliv nízký. Celkové vážené ohodnocení se pak získá sumou součinů jednotlivých vah a stupňů vlivů, výsledné číslo vypovídá o citlivost záměru společnosti na externí prostředí. (Fotr a kol., 2014)

Tabulka 2: Matice EFE

| Faktor | Váha (V) | Stupeň vlivu (SV) | V * SV |
|--|-------------|-------------------|-------------|
| Příležitosti O | | | |
| Rozvoj infrastruktury na asijských trzích | 0,13 | 4 | 0,52 |
| Proniknutí na německý (západní) trh | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Dobré dodavatelské vztahy | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Silné bariéry vstupu do odvětví | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Ekologické požadavky na dopravu | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Navázání spolupráce v Číně | 0,13 | 3 | 0,39 |
| Hrozby T | | | |
| Politická situace ve světě | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Nižší zájem o studium technických oborů | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Úpravy či odstoupení od smluv ze strany odběratele | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Nové produkty ze strany konkurence | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Nedůkladná znalost asijských trhů | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Nároční zákazníci západní Evropy | 0,04 | 2 | 0,08 |
| SUMA | 1,00 | | 3,12 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkové vážené ohodnocení dané matice je 3,12 – to znamená, že daný strategický záměr společnosti ŠT vykazuje zvýšenou citlivost na své externí prostředí (hodnoty kolem 2,5 jsou interpretovány jako střední citlivost).

3.2 Analýza mikroprostředí

Cílem interní analýzy je získat současné slabé a silné stránky společnosti, které ovlivňují její strategický záměr. Faktory mikroprostředí jsou společností ovlivnitelné.

Management

V čele společnosti je představenstvo složené ze čtyř členů:

- Předseda Ing. Tomáš KRSEK
- Místopředseda doc. Ing. Michal KORECKÝ, Ph.D.
- Člen Ing. Marek KRSEK
- Člen Josef BERNARD

Nejvyšší kontrolní funkci zastává dozorčí rada, ta je složená ze tří členů. Jeden ze členů je dosazen zvolením odborovou organizací.

Hlavní výkonnou pozici zastává generální ředitel společnosti J. Bernard. Ve vrcholovém vedení je dále výkonný ředitel Ing. T. Krsek, technicko-výrobní ředitel Ing. M. Krsek a ředitel strategického úseku Doc. Ing. M. Korecký, Ph.D.. Organizační struktura je liniová, skládá se z jednotlivých úseků a útvarů. Grafické znázornění je poměrně složité a jeho zjednodušená podoba je **přílohou B**.

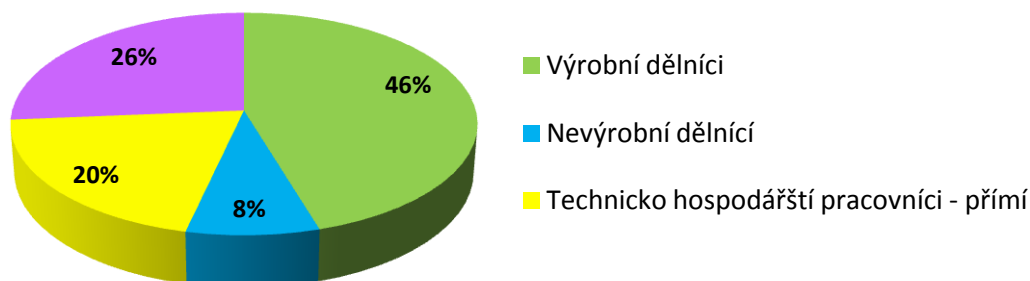
Společnost je povinna dodržovat normy týkající se systému managementu, jedná o ČSN EN ISO 9001:2008 (management kvality), ČSN EN ISO 14001:2004 (environmentální management), ČSN BS OHSAS 18001:2007 (Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Jednotlivé úseky respektive útvary dále podléhají platným organizačním normám a řídicím aktům, které vydává vrcholový management.

- **Struktura zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou v rámci podniku děleni do kategorií Technicko-hospodářští zaměstnanci, a nevýrobní a výrobní dělníci. 90% zaměstnanců jsou vysoce kvalifikovaní pracovníci, na které jsou při přijímacím řízení požadovány vysoké nároky. Konkrétní podíl zaměstnanců v jednotlivých skupinách zobrazuje Obrázek 4, celkově

bylo k 30. 9. 2014 zaměstnáno 1387 zaměstnanců, z toho nejvíce výrobních dělníků – 629. Průměrný věk zaměstnanců ve firmě je 42 let a převažují muži.

Obrázek 4: Struktura zaměstnanců



Zdroj: Interní dokumenty ŠT, 2014 – Vlastní zpracování, 2014

- **Marketing**

Společnost má rozsáhlé a velmi pěkně zpracované webové stránky, které nabízejí ucelené informace o činnosti společnosti a jejím nabízeném sortimentu. Součástí stránek je přístupnost k firemnímu časopisu Škodovák, který je tedy určen nejen pro zaměstnance.

Společnost dále zveřejňuje svá produktová videa na serveru youtube.com a od loňského roku (2013) má svůj profil také na sociální síti Facebook. Zde zveřejňuje aktuální pracovní nabídky a novinky ze světa Škoda. V současnosti má společnost na Facebooku více než čtyři tisíce příznivců, což je vzhledem ke krátkému působení slušné číslo. Do budoucna je zvažováno propojení s Twitterem či využití aplikace Instagram a dále větší zapojení fanoušků formou různých anket a soutěží.

Do marketingových aktivit se řadí také sponzoring kulturních, charitativních a sportovních akcí, které byly již zmiňovány v podkapitole Společenská odpovědnost. Důležitá je také samotná komunikace s médii, v tomto směru lze říci, že generální ředitel Josef Bernard spolupracuje s novináři a poskytuje poměrně často vyjádření k aktuálním událostem, které se týkají ŠT. Tyto skutečnosti přispívají k zvyšování povědomí o ŠT mezi veřejností a podporují udržování dobrého jména společnosti.

- **Interní komunikace**

Správná a efektivní komunikace nejen mezi vedením a zaměstnanci, ale také mezi pracovníky navzájem, je důležitou podmínkou pro správně fungování společnosti a nedílnou součástí kultury organizace. Ve ŠT se objevuje problém neefektivní komunikace. Je nutná podpora správného přenosu informací, a to i mezi spolupracovníky.

- **Motivace**

Společnost podporuje zdravou soutěživost mezi týmy pracovníků na různých úsecích – převážně výroba. Ve firmě existuje Liga týmů zaměstnanecké firemní soutěže na základě filozofie Kaizen a dále probíhá soutěž v racionálních opatřeních pro podnik. Soutěž probíhá ve dvojí formě – o nejlepší zlepšovák a o největší počet zlepšováků. To dle vedení zaměstnance motivuje k vyšším výkonům, pomáhá utvrdit vztahy v rámci týmu i s přímými nadřízenými, kteří jsou převážně v roli kouče a v neposlední řadě mají pracovníci pocit, že jsou pro firmu důležití a jejich snaha je oceněna. Tím roste jejich zájem o firmu, o to co se vyrábí a za kolik se vyrábí. Zvyšuje se počet opatření, s kterými přijdou samotní zaměstnanci, což firmě přináší finanční úspory a vytváří se také nový prostor pro inovace. Samotné zapojení v soutěži je na uvážení jednotlivých zaměstnanců. Odměňování nejlepších týmů probíhá pololetně a na konci roku se koná finále. Odměnou je finanční příspěvek, nejčastěji na víkendový pobyt podle výběru zaměstnance.

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že společnost je orientována na neustálé zlepšování a pokrok, opět je tu souvislost s nutným otevřeným přístupem ke změnám a inovacím. Nicméně i přes snahy vedení se objevuje nespokojenost zaměstnanců a nízká motivovanost k vysokým výkonům, které jsou převážně ve výrobě dány vysokými a přísnými normami.

- **Výroba**

Jak již bylo zmíněno ŠT se zabývá výrobou elektrických lokomotiv, tramvají, elektrických jednotek, vozů metra, trolejbusů a elektrických a hybridních autobusů.

Jednotlivé typy produktů jsou vždy přizpůsobovány požadavkům zákazníka, to začíná už u samotných specifických nároků na materiál (například vyšší protipožární bezpečnost při jízdě v tunelech) a pokračuje dále až po vyladění detailů jako jsou počty

míst či konečné barvy. Častým důvodem významných odlišností u produktů je země exportu. ŠT se celkově snaží využívat neobvyklé materiály (slitiny hliníku aj.) a pokrokové technologie (svařování laserem, metody lepení materiálu aj.) To vše mimo jiné přináší nižší hmotnost koncového produktu a tím i méně spotřebované energie v jeho záběhu. Důležitým prvkem výroby jsou také počítačové simulace, bez nichž by nebylo možné ověřit funkčnost přidaných prvků. Jsou významné z hlediska ušetřených nákladů a času.

Společnost se umisťuje v řadě podnikatelských soutěží, jak bylo nastíněno na začátku této práce. Dále například jako druhá na světě získala certifikát **TSI High Speed RST** pro vysokorychlostní lokomotivu Emil Zátopek. První společností vlastníci certifikát je konkurenční společnost Siemens.

- **Firemní kultura**

Silná firemní kultura je jedním ze stěžejních bodů pro úspěch firmy. Je-li ale firemní kultura až moc silná a moc „zažitá“ vyznačuje se nechtím ke změnám a uznávání pouze zavedených norem a zvyklostí. Znakem výkonných a moderních organizací je flexibilní kultura, která se přizpůsobí požadavkům jednotlivých trhů, zákazníků a dob. Jednoduchý a univerzální postup pro to, jak docílit žádoucí firemní kultury bohužel neexistuje.

Společnost je dobře prezentována navenek, zejména díky svým charitativním a různým kulturním akcím. Velmi si cení své tradice pod znakem ŠKODA, problémem je ale jistá zakořeněnost daných norem a postupů mezi zaměstnanci. Ačkoliv si společnost tedy zakládá na své dlouholeté tradici, musí se přizpůsobit podmínkám současné doby a hlavně podmínkám nových trhů. Nejvíce je tato skutečnost citelná v úseku výroba.

- **Výzkum a vývoj**

Již bylo několikrát uvedeno, že výzkum a vývoj je pro společnost ŠT stěžejní. Toho si je samotná společnost dobře vědoma a proto se investice do těchto aktivit objevuje i ve strategických cílech. Vysoká kvalita vlastního výzkumu a vývoje a její udržování je důležitým předpokladem pro posilování konkurenceschopnosti na světových trzích. V této oblasti je také významná spolupráce s některými univerzitami a výzkumnými ústavy, které společnosti přinášejí nové impulsy a nápady. Dá se říci, že společnost

vyvíjí něco nového neustále, protože i již zavedené výrobky jsou přizpůsobovány přáním zákazníků.

- **Informační systémy**

Ve společnosti funguje systém BAAN, který slouží pro výrobu, logistiku i účetnictví. Tento systém je nadřazený ostatním systémům, které slouží jako jeho podklad. Pro hodnocení procesů se používá EASYARCHIV, technický úsek využívá SMARTEAM CATIA a ve výrobě je umožněn přehled jednotlivých úkonů pracovníků díky IS MES. V současnosti se zavádí nový informační systém ve skladu s využitím QR kódu. Personální oddělení spravuje docházku a další záležitosti prostřednictvím systémů ELANOR a SAITECH. (Konzultace ve ŠT, 2014)

- **Finanční analýza**

Následující text pojednává o finančním zdraví společnosti ŠT za sledované roky 2011 – 2013.

Ukazatele rentability

Jsou prvním oddílem z tzv. poměrových ukazatelů. Zároveň se řadí mezi nejčastěji používané ukazatele. Zjednodušeně říkají, jak efektivní je využívání vložených prostředků do společnosti.

Tabulka 3: Ukazatele rentability

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------|------|------|------|
| ROE (%) | 36 | 33 | 29 |
| ROA (%) | 18 | 19 | 16 |
| ROS (%) | 46 | 52 | 44 |

Zdroj: Účetní závěrka společnosti ŠT, Vlastní zpracování, 2014

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel hodnotí návratnost vloženého vlastního kapitálu. Výsledná hodnota by měla být vyšší než úroková míra dlouhodobých cenných papírů zaručena státem, což ve všech sledovaných letech společnost splňuje. Pro představu bylo provedeno také **oborové srovnání dle klasifikace NACE** za rok 2013 – průměrem z průměrů u vybraných činností sekcí B (29, 32) a G. Tento postup bude prováděn i u některých dalších ukazatelů. Údaje pro porovnání byly získány ze stránek Ministerstva průmyslu

a obchodu (Zdroj: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>). V případě ROE dosahuje ŠT vyšších hodnot než je průměr odvětvích, což je pozitivní.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{EAT * 100}{vlastní kapitál}$$

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)

Informuje o tom, jaká část aktiv byla vygenerována z investovaného kapitálu, tedy jak efektivně byl investovaný kapitál využit (celková aktiva). Čím je výsledná hodnota ukazatele vyšší, tím lepší je rentabilita celé společnosti. V loňském roce (2013) hodnota mírně poklesla hlavně díky nárůstu celkových aktiv společnosti. Oborový průměr průměrů vychází za rok 2013 kolem 22%, tedy je vyšší.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{EBIT * 100}{celková aktiva}$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Tento ukazatel vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách, v roce 2012 došlo k nárůstu hodnoty a k opětovnému poklesu v dalším roce. Důvodem je nárůst zahraničních zakázek, které mají jinou ziskovost. Do budoucna je předpokládán nárůst tržeb.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{EAT * 100}{tržby}$$

Ukazatele aktivity

Poskytují informace o tom, jak společnost hospodaří se svými zdroji. Dělí se do dvou skupin - první vypovídá, kolikrát se za určité časové období obrátí daná sledovaná položka v tržbách (počet obrátů), a druhá měří dobu, po kterou nelze využívat finanční prostředky vázané v konkrétním majetku (doba obratu). V následující tabulce je uvedený souhrnný obrat pro celková aktiva a jsou rozebrány jednotlivé položky doby obratu.

Tabulka 4: Ukazatele aktivity

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------------------------|------|------|------|
| Obrat aktiv | 0,35 | 0,32 | 0,32 |
| Doba obratu zásob (dny) | 72 | 92 | 82 |
| Doba obratu pohledávek (dny) | 242 | 198 | 228 |
| Doba obratu závazků (dny) | 458 | 460 | 556 |

Zdroj: Účetní závěrka společnosti ŠT, Vlastní zpracování, 2014

Obrat aktiv

Udává, kolikrát se aktiva obrátí v podniku za sledované období. Optimální je hodnota alespoň na úrovni 1. Společnost vykazuje hodnoty menší, než je doporučená hodnota, i menší než je oborový průměr (dle metodiky uvedené výše). Řešením je navýšení tržeb či odprodej nepotřebných aktiv, aby daný poměr nebyl tak nízký.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Doba obratu zásob

Tento ukazatel měří rychlost, s jakou společnost průměrně prodá své zásoby. Tedy počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku. Příznivý je nízký počet dnů. V loňském roce (2013) došlo k opětovnému poklesu hodnoty ukazatele.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}}$$

Doba obratu pohledávek

Pro společnost je žádoucí, aby ukazatel vykazoval co nejnižší hodnoty. Je to průměrný počet dní, po které odběratelé společnosti dluží. Po klesajícím trendu do roku 2012 se v dalším roce objevil nárůst tohoto ukazatele a nárůst je dále očekáván. V pohledávkách byly k 31. 12. 2013 započtené také nevyfakturované částky dodavatelům v hodnotě bezmála 1 mld. Kč.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}}$$

Doba obratu závazků

Tento ukazatel má naopak vykazovat hodnoty co možná nejvyšší, tedy alespoň z pohledu společnosti – pozitivní vliv na Cash Flow. Z pohledu věřitelů již vysoký počet dní pozitivní není, protože říká, že společnosti trvá déle dostat svým závazkům. Společnost v tomto případě vykazuje mírně rostoucí trend, velký meziroční skok v posledních dvou letech je ale způsobený hlavně nevyplacenými dividendami ve výši 2 500 000 tis. Kč (v roce 2012 – 0) a další je krátkodobá část závazku z nákupu ochranných známek ŠKODA. Hodnoty tohoto ukazatele jsou vyšší než u doby obratu pohledávek, což je pro společnost žádoucí.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{krátkodobé závazky} * 360}{\text{tržby}}$$

Ukazatele zadluženosti

Charakterizují vztah mezi cizími a vlastními nebo celkovými zdroji společnosti. Mělo by platit, že výnosnost z vloženého kapitálu bude vyšší, než náklady na jeho použití.

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------------------------|------|------|------|
| Celková zadluženost | 0,55 | 0,48 | 0,51 |
| Ziskový účinek finanční páky | 2,14 | 1,82 | 2,11 |

Zdroj: Účetní závěrka společnosti ŠT, Vlastní zpracování, 2014

Celková zadluženost

Ukazatel vykazuje ve všech sledovaných letech přiměřené hodnoty v rámci doporučení.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Ziskový účinek finanční páky

Posuzuje vzájemný vliv finanční páky, která představuje podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích podniku, a ukazatele úrokové redukce zisku. ŠT dosahuje hodnot větších než 1, z čehož vyplývá pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu při navyšování cizích zdrojů financování.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} * \frac{EBT}{EBIT}$$

Ukazatele likvidity

Posuzují schopnost společnosti hradit své splatné závazky.

Tabulka 6: Ukazatele likvidity

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------------|------|------|------|
| Běžná likvidita (L3) | 0,81 | 0,72 | 0,66 |
| Pohotová likvidita (L2) | 0,65 | 0,52 | 0,51 |
| Okamžitá likvidita (L1) | 0,12 | 0,09 | 0,09 |

Zdroj: Účetní závěrka společnosti ŠT, Vlastní zpracování, 2014

Běžná likvidita

Říká, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ve společnosti je zaznamenán klesající trend a hodnoty za celé sledované období nižší než je doporučená minimální hodnota 1,5 a i nižší než je oborový průměr.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Udává kolika korunami pohledávek a hotovosti společnosti je pokryta 1 Kč jejích krátkodobých závazků, je to přísnější měřítko než běžná likvidita. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,8 – 1. Oborový průměr je taktéž vyšší.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita

Měří schopnost podniku splatit své právě splatné závazky. Doporučeno je udržovat ukazatel nad hodnotou 0,2. To se společnosti taktéž nedaří.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{r}\acute{e}dky}}{\text{kr\text{a}tkodob\acute{e} z\text{a}vazky}}$$

Je třeba poznamenat, že důvodem, proč společnost nedosahuje požadovaných hodnot u ukazatelů likvidity, je využívání tzv. cash pooling. Tedy dochází k vyrovnání účtů v rámci skupiny podniků prostřednictvím master účtu. (Interní materiály ŠT, 2014)

3.2.1 Matice IFE – Zhodnocení interní analýzy

Níže uvedená tabulka obsahuje souhrn nejvýznamnějších slabých a silných stránek podniku, které mají vliv na dosažení jeho strategického záměru. Váha jednotlivých faktorů je stanovena stejně jako v případě matice EFE, tedy v intervalu 0,00 – 1,00 podle důležitosti silné či slabé stránky a suma se opět musí rovnat 1. Ohodnocení stupně vlivu je rozděleno pro silné a slabé stránky: 4 = významná silná stránka, 3 = méně významná silná stránka, 2 = méně významná slabá stránka, 1 = významná slabá stránka. Celkové vážené ohodnocení se získá opět součinem jednotlivých vah a stupňů vlivů a jejich následnou sumarizací. (Fotr a kol., 2014)

Tabulka 7: Matice IFE

| Faktor | Váha (V) | Stupeň vlivu (SV) | V * SV |
|---|-------------|-------------------|-------------|
| Silné stránky S | | | |
| Vlastní výzkum a vývoj | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Tradiční postavení na trhu, image | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Kvalita výrobků a použité technologie | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Podpora technického vzdělávání | 0,11 | 3 | 0,33 |
| Pozitivní výsledky finanční analýzy | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Slabé stránky W | | | |
| Nedostatečný adaptační proces v úseku výroba | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Nechuť zaměstnanců ke změnám | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Nedostatek požadovaně kvalifikovaných svářečů | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Nedostatečná motivovanost | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Rezervy v komunikaci | 0,10 | 1 | 0,1 |
| SUMA | 1,00 | | 2,75 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z výsledného celkového váženého ohodnocení 2,75 vyplývá středně stabilní interní prostředí, díky němuž lze za určitých podmínek dosáhnout strategického záměru.

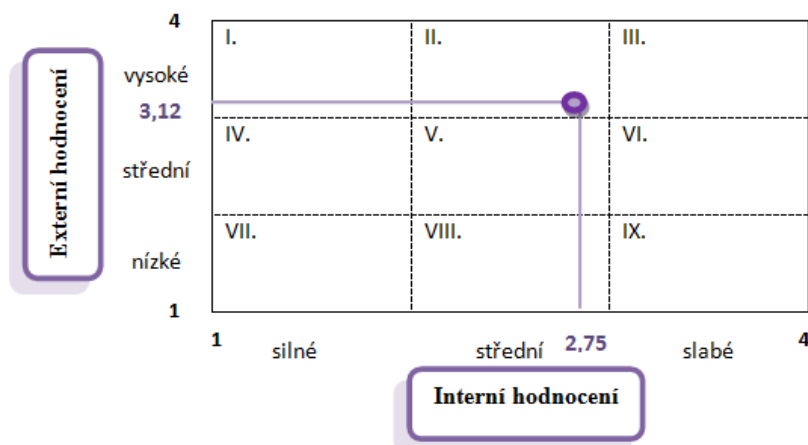
3.3 Strategie

Po sestavení matic EFE a IFE následuje sestavení matice IE, která výsledky z obou analýz spojuje a určuje pozici společnosti. Dále následuje matice TOWS, která důkladněji rozebírá vzájemný vliv faktorů v rámci strategie. Konečně pomocí matice QSPM se vybere varianta strategie.

3.3.1 Matice IE – hodnocení interních a externích faktorů

Jak vyplývá z níže uvedeného obrázku, matice IE vychází z předem sestavených matic EFE a IFE. Vážené ohodnocení interních faktorů se nanese na osu x a ohodnocení externích faktorů potom na osu y. Spojením těchto bodů se získá pozice v jednom z devíti kvadrantů, který patří do jedné ze tří skupin vhodných strategií.

Obrázek 5: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

ŠT se nachází v oblasti „Stavěj a zajišťuj růst“. Pro tento okruh je doporučena penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu a případná integrace. Nicméně společnost se nachází i blízko další oblasti, kterou je „Udržuj a potvrzuj“. Pro ni platí vývoj produktu a penetrace trhu. Společnost má tedy potvrzen svůj strategický záměr rozvoj exportu, průnik na další trhy a posílení pozice na trzích stávajících. Ať už prostřednictvím současných produktů nebo těch se vyvíjejících, což je také doporučeno.

3.3.2 Matice TOWS

Tato matice vlastně kombinuje vliv slabých a silných stránek spolu s příležitostmi a hrozbami. Jejím cílem je zjistit postupy jak pomocí silných stránek potlačit dané hrozby a využít příležitosti. Výsledkem jsou čtyři možné strategie.

Pro přehlednost uvádí následující tabulka soupis slabých a silných stránek a také příležitostí a hrozeb pro záměr ŠT.

Tabulka 8: Přehled SWOT

| | |
|---|--|
| <p>Silné stránky S:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vlastní výzkum a vývoj Tradiční postavení na trhu, image Kvalita výrobků a použité technologie Podpora technického vzdělávání Pozitivní výsledky finanční analýzy | <p>Slabé stránky W:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nedostatečný adaptační proces v úseku výroba Nechuť zaměstnanců ke změnám Nedostatek dostatečně kvalifikovaných svářečů Nedostatečná motivovanost Rezervy v komunikaci |
| <p>Příležitosti O:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rozvoj infrastruktury na asijských trzích Proniknutí na německý (západní) trh Dobré dodavatelské vztahy Silné bariéry vstupu do odvětví Ekologické požadavky na dopravu Navázání spolupráce v Číně | <p>Hrozby T:</p> <ul style="list-style-type: none"> Politická situace ve světě Nižší zájem o studium technických oborů Úpravy či odstoupení od smluv ze strany odběratele Nové produkty ze strany konkurence Nedůkladná znalost asijských trhů Nároční zákazníci Západní Evropy |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Níže znázorněné schéma zobrazuje matici TOWS v jejím obecném pojetí.

Obrázek 6: Matice TOWS



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 9: Matice TOWS pro ŠT

| | Silné stránky S | Slabé stránky W |
|-----------------------|--|---|
| Příležitosti O | <ul style="list-style-type: none"> • ŠT využije svého výzkumu a vývoje a kvality svých produktů pro uspokojení zákazníků na nových trzích • Stejných silných stránek využije v případě ekologických požadavků na dopravu • K rozšíření své působnosti využije dosavadní navázanou spolupráci s danými zeměmi a svého dobrého jména | <ul style="list-style-type: none"> • Nové zakázky zvýší pocit jistoty práce u zaměstnanců |
| Hrozby T | <ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření spolupráce také se středními školami a další snaha podnítit zájem o studium technických oborů • Výzkumnými a inovačními aktivitami se snaží být napřed před konkurencí a nabízet co nejkvalitnější produkt • Stejně tak se prezentovat i v Západní Evropě, využít tradice, image a kvality | <ul style="list-style-type: none"> • Nepředvídatelná je nynější politická situace především v okolí Turecka (ale i nepokoje na Ukrajině), což celé ovlivňuje i ekonomiky ostatních států. Případně se ŠT zaměří více na Západní Evropu a využije vztahů na domácím trhu. |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro ŠT je nejvhodnější soustředit se na strategii Maxi – Maxi, tedy uplatnit své silné stránky pro odhalené příležitosti. Podmínkou pro úspěch je že samozřejmě nezapomene na své slabé stránky a identifikovatelná rizika. Stěžejními prvky je pro ŠT opravdu její vlastní výzkum a špičkové provedení a další podmínka je finanční stabilita, kterou také splňuje.

3.3.3 Matice SPACE

Pro hodnocení se používá dvojice charakteristik:

- Interní charakteristiky – finanční síla (FS), konkurenční vlastnosti (KV)
- Externí charakteristiky – stabilita prostředí (SP), síla oboru (SO)

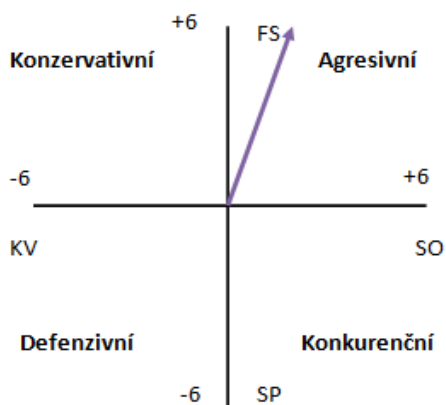
Nejprve je nutné stanovit kvantitativní ohodnocení pro jednotlivé charakteristiky a ty následně zanést na osy x a y. Dané souřadnice určují polohu vektoru, a tak akční a strategickou pozici společnosti. (Fotr a kol., 2014)

Tabulka 10: Matice SPACE

| | Faktor | Váha | Stupeň vlivu | | Vážený stupeň vlivu | |
|---------------------|----------------------------|----------|--------------|------|---------------------|-------------|
| | | | 2013 | 2016 | 2013 | 2016 |
| SO | Technologické know-how | 0,15 | 4 | 5 | 0,60 | 0,75 |
| | Vyjednávací síla zákazníků | 0,10 | 4 | 4 | 0,40 | 0,40 |
| | Bariéry vstupu | 0,10 | 3 | 4 | 0,30 | 0,40 |
| | Dynamika růstu odvětví | 0,05 | 4 | 5 | 0,20 | 0,25 |
| KV | Podíl na trhu | 0,15 | -3 | -2 | -0,45 | -0,30 |
| | Kvalita produktů | 0,20 | -2 | -2 | -0,40 | -0,40 |
| | Úroveň dodavatelů | 0,15 | -2 | -2 | -0,30 | -0,30 |
| | Získávání informací | 0,10 | -2 | -2 | -0,20 | -0,20 |
| SUMA SO a KV | | 1 | | | 0,15 | 0,60 |
| FS | Výsledná rentabilita | 0,15 | 3 | 4 | 0,45 | 0,6 |
| | Výsledná likvidita | 0,08 | 2 | 3 | 0,16 | 0,24 |
| | Využití aktiv | 0,12 | 3 | 3 | 0,36 | 0,36 |
| | Výsledná zadluženost | 0,05 | 3 | 3 | 0,15 | 0,15 |
| SP | Náročnost na inovace | 0,2 | -3 | -2 | -0,60 | -0,4 |
| | Demografické determinanty | 0,15 | -4 | -2 | -0,60 | -0,30 |
| | Trendy růstu ekonomiky | 0,15 | -3 | -2 | -0,45 | -0,30 |
| | Legislativní regulace | 0,1 | -3 | -2 | -0,30 | -0,20 |
| SUMA FS a SP | | 1 | | | -0,83 | 0,15 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 11: Výstup z matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dle výsledků matice SPACE je společnosti ŠT doporučena ve sledovaném období také strategie penetrace trhu, vývoj produktu a případně různé typy diverzifikace. Což je tedy také určeno strategickým záměrem společnosti.

3.3.4 Hodnocení a výběr strategických variant – Matice QSPM

Finální výběr vhodné varianty strategie je velmi náročný a klíčový proces. Je ovlivněn zkušenostmi a schopnostmi hodnotitele a možnostmi využití počítačových simulací. Výběr varianty v sobě nese riziko, že bude zvolená varianta nevhodná, která nepovede k dosažení daných strategických cílů. Pro začátek samotného procesu výběru strategie je nutné mít vstupy v podobě strategických východisek a výchozí strategické pozice (na základě provedených analýz externího a interního prostředí), dále následuje kvalitativní a kvantitativní hodnocení jednotlivých variant a konečně jejich výběr.

Matice QSPM je jedním ze způsobů, jak dopomoci k výběru varianty pro dosažení strategického záměru. Sestavení této matice je dalším krokem po sestrojení matic EFE a IFE, na jejichž výsledky navazuje.

Je žádoucí provést systém hodnocení v pěti krocích, kterými jsou:

- Zpracování rozšířeného seznamu SWOT
- Stanovení vah jednotlivých faktorů (V)
- Stanovení koeficientu důležitosti každého faktoru (KD): 1 = minimální důležitost, 2 = malá důležitost, 3 = střední důležitost, 4 = vysoká důležitost
- Určení celkové důležitosti (CD) = V *KD
- Určení celkového ohodnocení každé varianty strategie, dáno sumou CD = TAS, nejlepší variantou je ta s nejvyšším TAS

Následující tabulka zobrazuje matici QSPM pro společnost ŠT. Z celkových ohodnocení jednotlivých variant vyplývá, že nejvhodnější je pro firmu strategie penetrace trhu s hodnotou 7,14. Tato strategie je součástí společnosti při jejím rozšíření činnosti na nově objevených trzích západní Evropy a asijských oblastí. Jako druhá nejvhodnější se jeví strategie rozvoje trhu s celkovou důležitostí 6,69. Tak se dá chápat proniknutí do nových konkrétních zemí západní Evropy, například zemí Beneluxu. Poslední strategií s ohodnocením 5,63 je vývoj produktu. Jestliže chce společnost rozšířit svoji působnost na současných zahraničních trzích, musí také zdokonalovat a neustále pracovat na svých současných produktech, proto nelze říci, že by měla svoji pozornost obrátit výhradně na penetraci a marketingové činnosti s tím spojenými. Vývojová činnost a přizpůsobování se požadavkům zákazníků je podmínkou úspěchu firmy. Stejně tak nelze podcenit slabé stránky spojené s kulturou organizace. Na závěr

Ize z provedených analýz konstatovat, že společnost ŠT má potenciál dosáhnout svého strategického záměru na základě doporučených strategií.

Tabulka 12: Matice QSPM

| Faktory externí a interní analýzy | Váha | Strategie penetrace trhu | | Strategie rozvoje produktu | | Strategie rozvoje trhu | |
|--|------|--------------------------|-------------|----------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| Příležitosti (O) | V | KD | CD | KD | CD | KD | CD |
| Rozvoj infrastruktury na asijských trzích | 0,13 | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 | 4 | 0,52 |
| Proniknutí na německý (západní) trh | 0,12 | 4 | 0,48 | 4 | 0,48 | 4 | 0,48 |
| Dobré dodavatelské vztahy | 0,06 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 |
| Silné bariéry vstupu do odvětví | 0,05 | 4 | 0,20 | 2 | 0,10 | 3 | 0,15 |
| Ekologické požadavky na dopravu | 0,07 | 2 | 0,14 | 3 | 0,21 | 1 | 0,07 |
| Navázání spolupráce v Číně | 0,13 | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 | 4 | 0,52 |
| Hrozby (T) | V | KD | CD | KD | CD | KD | CD |
| Politická situace ve světě | 0,09 | 4 | 0,36 | 1 | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Nížší zájem o studium technických oborů | 0,12 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 |
| Úpravy či odstoupení od smluv ze strany odběratele | 0,07 | 4 | 0,28 | 2 | 0,14 | 3 | 0,21 |
| Nové produkty ze strany konkurence | 0,07 | 4 | 0,28 | 2 | 0,14 | 4 | 0,28 |
| Nedůkladná znalost asijských trhů | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Nároční zákazníci Západní Evropy | 0,04 | 3 | 0,12 | 4 | 0,16 | 4 | 0,12 |
| Silné stránky (S) | V | KD | CD | KD | CD | KD | CD |
| Vlastní výzkum a vývoj | 0,15 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 |
| Tradiční postavení na trhu, image | 0,12 | 3 | 0,36 | 2 | 0,24 | 1 | 0,12 |
| Kvalita výrobků a použité technologie | 0,15 | 4 | 0,60 | 2 | 0,30 | 4 | 0,60 |
| Podpora technického vzdělávání | 0,11 | 4 | 0,44 | 4 | 0,44 | 4 | 0,44 |
| Pozitivní výsledky finanční analýzy | 0,07 | 2 | 0,14 | 2 | 0,14 | 2 | 0,14 |
| Slabé stránky (W) | V | KD | CD | KD | CD | KD | CD |
| Nedostatečný adaptační proces v úseku výroba | 0,07 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 |
| Nechuť zaměstnanců ke změnám | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 4 | 0,32 |
| Nedostatek dostatečně kvalifikovaných svářečů | 0,09 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 |
| Nedostatečná motivovanost | 0,06 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 |
| Rezervy v komunikaci | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| SUMA CD | | | 7,14 | | 5,63 | | 6,69 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4 Implementace firemní strategie – Balanced Scorecard

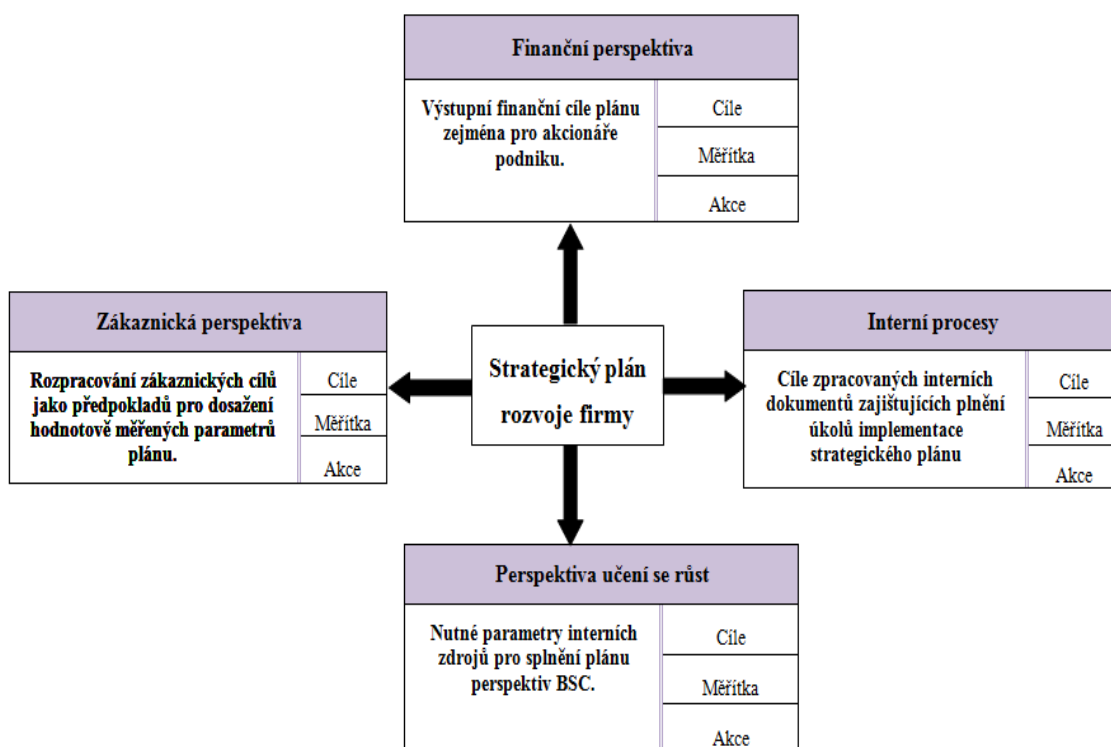
Implementací strategie je chápáno její převedení do reálného života, to je uskutečněno na základě akčních plánů, rozpočtů a organizačních podmínek společnosti. Důležitou podmínkou je přizpůsobení procesů a systémů uvnitř firmy. Další významnou složkou je správná komunikace daných dílčích úkolů i nadřazených strategických cílů a jejich pochopení v celé společnosti, tím je umožněno začlenění strategie do běžného chodu firmy.

4.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je nástroj, který slouží k implementaci strategie do společnosti a pro tyto účely bude využit i v této práci. Jeho používání se datuje od 90. let minulého století a vychází z předpokladu, že pouze finanční ukazatele nemají dostatečnou vypovídací schopnost o výkonnosti podniku. Stále většího významu naopak bylo přisuzováno potenciálu znalostí, motivovaných zaměstnanců a informací, to je tedy důvodem, proč se začaly využívat komplexní metody měření a řízení výkonnosti. S tímto přístupem je možné rozčlenit strategický plán do čtyř perspektiv a pro ně stanovit jednotlivé akce a aktivity k naplnění strategických záměrů společnosti. (Fotr a kol., 2012)

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že: „Základem pro nový způsob řízení podniku zůstává jeho strategický plán složený z vize, cílů a strategických postupů pro jejich dosažení. BSC nenahrazuje projekt rozvoje firmy v plánovaném časovém úseku, je to pouze technologie, která umí transformovat strategické cíle na úkoly v jednotlivých perspektivách.“ (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 40)

Obrázek 7: Model BSC



Zdroj: Šulák, Zahradníčková, 2012, str. 41 - vlastní zpracování, 2014

Obrázek 6 znázorňoval strukturu modelu BSC a hlavní náplně jednotlivých perspektiv. Čtyři perspektivy BSC umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky a měkkými, subjektivnějšími měřítky. (Kaplan, Norton, 2005)

Dalším bodem je přeměna strategického záměru společnosti ŠT do již zmiňovaných čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se růstu. U každého cíle bude uvedeno odůvodnění, jak tento cíl přispěje k naplnění strategie společnosti ŠT.

4.2 Transformace strategických cílů ŠT pomocí BSC

Při zavedení úkolů pro jednotlivé perspektivy BSC se vychází z nadřazených strategických cílů, které je zde na místě připomenout:

- I. Společnost posílí pozici a získá alespoň 1 nového klíčového zákazníka ze západní Evropy (Německo, Francie, Benelux) a alespoň 1 nového klíčového zákazníka z asijských trhů (Turecko, Indie, Čína). Zároveň společnost neztratí žádného klíčového zákazníka na tuzemském trhu.

- II. Pro udržení a navýšení konkurenceschopnosti budou investice do výzkumu a vývoje stabilní v hodnotě 1 mld. Kč za rok.
- III. Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců za účelem udržení lidského kapitálu, zvýšení vynaložených prostředků do osobního a profesního růstu zaměstnanců – o 2 % oproti roku 2013 do konce roku 2016.
- IV. Podpora studentů a absolventů technických škol – prezentace společnosti na alespoň 10 akcí podporujících studenty za rok (Veletrh pracovních příležitostí apod.), poskytnutí stáží studentům, spolupráce se školami.
- V. Výše uvedených cílů chce společnost dosáhnout za předpokladu růstu tržeb z prodeje vlastních výrobků, meziročně růst alespoň o 0,5 mld. Kč

4.2.1 Finanční perspektiva

Ve výsledcích měření finančních cílů se ukazuje naplňování akcí daného plánu rozvoje. Proto je důležité zachovat finanční ukazatele pro hodnocení výkonnosti firem a k posouzení zda daný strategický záměr přináší požadované přínosy. Hlavním cílem finanční perspektivy je růst hodnoty pro akcionáře, toho je docíleno prostřednictvím strategií produktivity a růstu. (Šulák, Zahradníčková, 2014)

Tabulka 13: Cíle finanční perspektivy

| Stanovený cíl | Odůvodnění cíle |
|--|--|
| Růst tržeb | Díky rozšíření exportní činnosti a posílení pozice na stávajících trzích dojde k růstu zakázek a tedy i k růstu tržeb. Společnost využije dosavadních zkušeností a partnerství na některých zahraničních trzích. |
| Snížení provozních nákladů | S výdaji do zachování a rozvoje potenciálu lidského kapitálu dojde k lepšímu využití zaměstnanců a současně také k nárůstu jejich spokojenosti. |
| Růst výnosů od nových zákazníků | Díky investicím do výzkumu a vývoje podle konkurence a přání zákazníků se docílí růstu konkurenceschopnosti a získání nových zakázek, tím tedy dojde i k růstu tržeb. |
| Zvýšení rentability | Díky růstu objemů prodeje a konkurenceschopnosti dojde ke zvýšení tržeb a zisku, a tedy celkové rentability společnosti. To přinese nárůst spokojenosti a jistoty zaměstnanců. |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.2.2 Zákaznická perspektiva

Je třeba odhalit potřeby zákazníků dle segmentů trhu, zjednodušeně lze říci, že vítězí produkt, který prodávajícímu přináší zisk a pro prodávajícího i kupujícího hodnotu.

Nejčastějšími měřítky jsou podíl na trhu, získání nových zákazníků, udržení zákazníků a spokojenost zákazníků. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

Tabulka 14: Cíle zákaznické perspektivy

| Stanovený cíl | Odůvodnění cíle |
|--|--|
| Vysoká kvalita produktů | Díky stabilním inovačním a vývojovým aktivitám se ještě zvýší kvalita a špičkovost produktů, k tomuto faktu přispějí také výdaje do lidského kapitálu. Tím dojde k růstu tržeb a získání nových zákazníků především na náročných trzích. |
| Zákaznická věrnost | Je na místě udržet počet klíčových zákazníků. To přispěje k dlouhodobému udržení či růstu tržeb a k celkové rentabilitě společnosti. |
| Zvýšení kvality servisu a služeb | Tento cíl přispěje k udržení stávajících a získání nových zákazníků. Je totiž stále větší trend v poskytování servisu pro produkty od ŠT. |
| Získání nových zákazníků na zahraničních trzích | Tento cíl je podmíněn rozšířením exportních aktivit a přinese nárůst tržeb. |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.2.3 Perspektiva interních procesů

Jak bude znázorněno dále u strategické mapy BSC, její první polovina tvořena finanční a zákaznickou perspektivou určuje hlavní cíle strategického záměru pro zvýšení hodnoty podniku, druhá polovina začíná právě od perspektivy interních procesů. Tato perspektiva určuje hlavní interní procesy, které musí být splněny pro dosažení cílů zákaznické a finanční perspektivy. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

Dále se dle Šuláka a Zahradníčkové interní procesy dělí na provozní, obchodní, inovační a regulační a sociální procesy. Jejich hlavními dvěma cíli je vyrábět produkty, které přinesou hodnotu jak podniku, tak i zákazníkům, a zaměřovat se na procesy snižující náklady na provedení těchto produktů. Zde je patrný odkaz do finanční perspektivy.

Tabulka 15: Perspektiva interních procesů

| Stanovený cíl | Odůvodnění cíle |
|--|--|
| Zlepšení adaptačního procesu zaměstnanců ve výrobě | Tím dojde k lepšímu pochopení a naučení se práce, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zlepšení klimatu na pracovišti a zefektivnění výroby, což přinese do budoucna nárůst tržeb. |
| Rozšíření vzdělávacích procesů pro studenty a žáky (praxe) | Podnícení zájmu o studium potřebných oborů, „předvýchova“ pro potenciální budoucí zaměstnance, což může poté přinést lepší zařazení nového zaměstnance, zefektivnění výroby. |
| Rozpoznání příležitostí pro inovace | Především se jedná o sledování konkurentů na nově objevených trzích a požadavků zákazníků, to umožní být před konkurencí tzv. o krok napřed a vyvíjet žádoucí produkty dříve, tím získá zákazníky a následně porostou tržby. |
| Zaměření se na problémy spojené s vnitřním prostředím firmy (hl. úsek výroba) | Tento cíl je myšlen z hlediska stanovení hlavních oblastí důležitých pro jednotnou firemní kulturu společnosti, to přinese zvýšení atraktivity společnosti v očích veřejnosti, spokojenost zaměstnanců a celkový růst rentability firmy. V neposlední řadě i zájem o práci ve společnosti. |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.2.4 Perspektiva učení se růst

Uvedená poslední perspektiva se zajímá o řízení nehmotných zdrojů firmy. Jedná se tedy o zaměstnance společnosti a jejich kompetence a dále o informační a organizační potenciál. Bohužel dosud neexistuje způsob, jak tyto zdroje korigovat pomocí klasických finančních postupů. BSC ale umožňuje sestavit úkoly pro tyto vstupy a zobrazit jejich vliv na celkový výstup projektu v podobě financí a hmotného majetku, zde se právě spatřuje obrovský přínos BSC.

„BSC zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti, a to nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou nové zařízení a výzkum a vývoj nových produktů. Investice do zařízení, výzkumu a vývoje jsou jistě důležité, ale samy o sobě nestačí. Podnik musí také investovat do své infrastruktury – lidí, systémů a procedur – pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých cílů.“ (Kaplan, Norton, 2007, s. 112)

Výše zmiňované lidské, organizační a informační zdroje lze popsat zjednodušeně takto:

- *„Strategické kompetence (znalosti, zkušenosti lidí),*
- *strategické technologie (vybavení interních zdrojů),*
- *klima pro strategické akce (připravenost, vyladění, motivace).“* (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 54)

Tabulka 16: Perspektiva učení se růst

| Stanovený cíl | Odůvodnění cíle |
|---|---|
| Rozšíření povědomí o základních strategických východiskách společnosti | Správné pochopení a sžití se s posláním, vizí a strategickými cíli společnosti na všech stupních organizace je nezbytné pro správné uchopení firemní kultury. Odvíjí se od nich také výkony zaměstnanců ve výrobě a jiných úsecích. |
| Zlepšení motivace zaměstnanců | Je důležité zjistit na to zaměstnanci tzv. „slyší“, co je správně motivuje. A snažit se o zvýšení jejich spokojenosti. Odrazí se to na jejich spokojenosti i výkonech. |
| Zefektivnění komunikace se zaměstnanci | Efektivní komunikace přinese požadované výsledky, co se týče výkonů i atmosféry ve firmě. |
| Udržení kvalifikace zaměstnanců | Tento cíl je důležitý jak z hlediska růstu a udržení tržeb, tak také pro spokojenost zaměstnanců. |
| Zvýšení akceptace změn u zaměstnanců | Společnost vychází ze své dlouholeté tradice, nicméně je potřeba brát v potaz nové požadavky a celkové změny, s kterými se zaměstnanci setkávají. I z důvodů proniknutí na nové náročnější trhy. Tento cíl je tedy nutný pro výkon i správné ztotožnění zaměstnanců s cíli organizace a jejich spokojenost. |
| Databáze prodejních aktivit | Zefektivnění zákaznické databáze, požadavků trhů, znalosti o předpokládaném vývoji. |

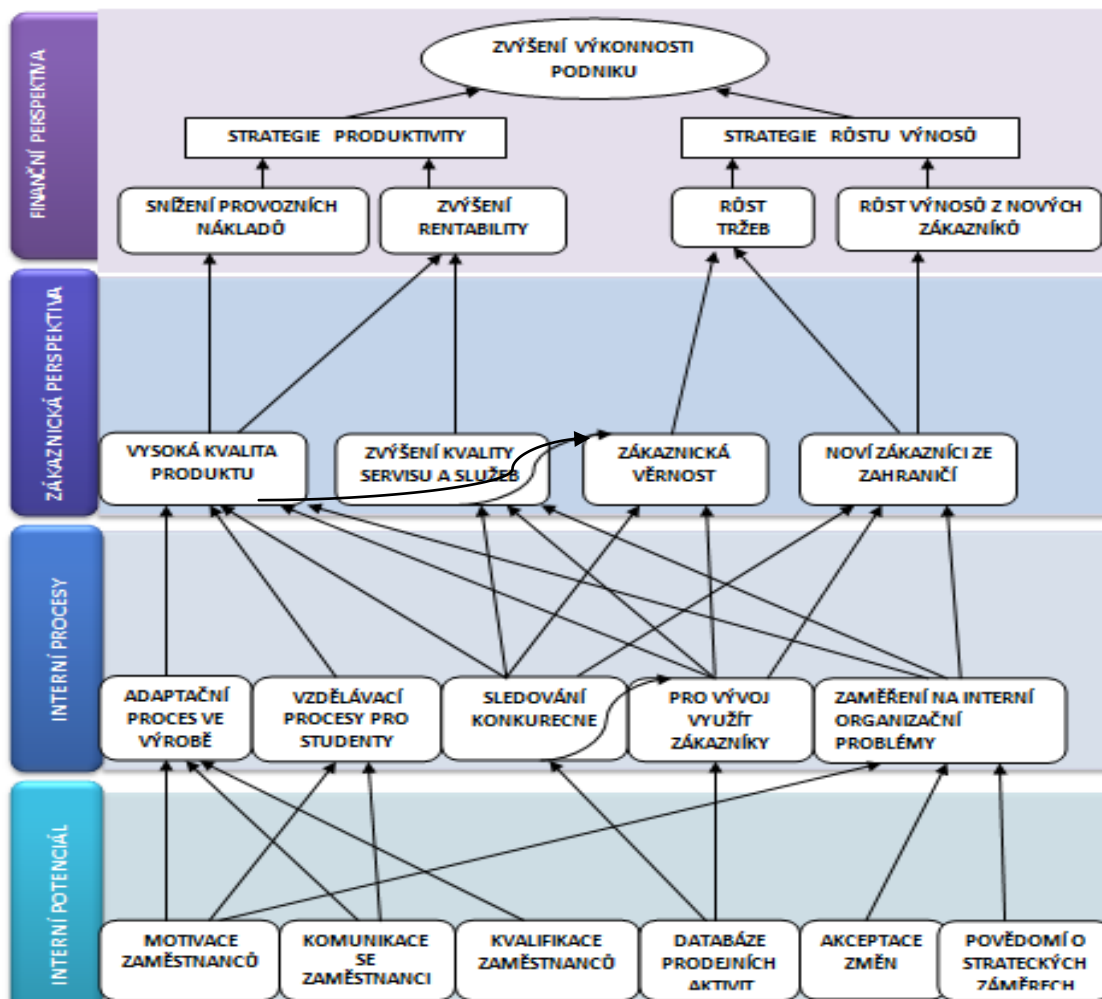
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.2.5 Model strategické mapy

Strategické mapy graficky znázorňují, jak může společnost dosáhnout svých cílů a zvýšit svoji hodnotu. Jinak řečeno: „*mapa BSC ukazuje, jak strategický plán využívá nehmotný majetek v perspektivě potenciálů jako inicializující faktor zvýšení hodnoty organizace.*“ (Fotr a kol., 2012, s. 120) Výhodou je, že je zde pozornost upřena také na posloupnost vztahů příčina – důsledek mezi dílčími cíli perspektiv. Jak bylo zmíněno u perspektivy interních procesů, dělí se mapa BSC na dvě poloviny, horní je tvořena finanční a zákaznickou perspektivou, zbylé dvě jsou tedy dolní částí naplňující finanční a zákaznické cíle. Komplex strategické mapy převádí původní postup měření výkonnosti na strategické řízení.

Následuje grafické znázornění mapy společnosti ŠT, která zobrazuje naplnění strategických záměrů firmy prostřednictvím devatenácti dílčích cílů jednotlivých perspektiv

Obrázek 8: Strategická mapa BSC



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak bylo již několikrát zmiňováno, stěžejní pro dosažení strategických cílů společnosti je moci se opřít o silný interní potenciál. Tedy hlavně o zaměstnance. Motivovaní a kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou dostatečně sžity se záměry společnosti je to, na čem společnost staví. Důležitá je i správná informační základna. Rozšíření databáze prodejních aktivit, umožní efektivnější sledování konkurence i zákazníků, celkově tedy požadavky daných trhů. Tím je umožněno využít zjištěných postřehů pro výzkum a vývoj. Výše uvedené předpoklady přispívají k vysoké kvalitě produktů a tak i zákaznické věrnosti a získání nových zákazníků. Je třeba opírat se také o silnou firemní kulturu společnosti, k tomu napomůže soupis hlavních základních myšlenek důležitých pro organizaci. Celkovým výsledkem je tedy růst tržeb a výnosů od nových zákazníků ze zahraničí a celkové zvýšení výkonnosti podniku.

4.2.6 Měřítko cílů BSC, strategické akce

U BSC je nezbytné stanovit měřítko pro každý jednotlivý cíl propojující všechny perspektivy, nestačí tedy určení výstupních hodnot (či jiných měřítek) pouze u zásadních parametrů. Příčinné vazby propojují dílčí výstupní měřítko s hybnými silami, důležité je upřesnění cílů na tzv. předstižné a zpožděné indikátory. Snadněji se stanovují měřítko u finančních cílů, u cílů nefinanční povahy se často uchyluje k slovní formulaci či agregovanému postupu několika měřítek pro jeden cíl.

Akce představují samotný postup, jak dosáhnout cílových hodnot. Nejedná se pouze o běžné činnosti, ale také složitější postupy odvozené ze strategických cílů.

Tabulka 17: Cíle, měřítko, akce

| | Cíl | Měřítko | Cílová hodnota | Akce |
|-------------------------------|--|---------------------------|-------------------------------|---|
| <i>Finanční perspektiva</i> | Růst tržeb | Kč | Nárůst o 0,5 mld Kč meziročně | Rozšíření působnosti na zahraničních trzích, neustálé zlepšování produktů, zvýšení dlouhodobé spolupráce. |
| | Snížení nákladů | Kč | o 2 % | Další školení a motivování zaměstnanců, zlepšení komunikace přinese zvýšení výkonnosti. |
| | Růst výnosů od nových zákazníků | Kč | o 4% | Získání nových zákazníků. |
| | Růst rentability | ROS a ROA | o 5% | Nárůst tržeb a zisku, lepší využití aktiv. |
| <i>Zákaznická perspektiva</i> | Vysoká kvalita produktů | Certifikát | Získání dalších certifikátů | Inovační aktivity ve spojení s potenciálem zaměstnanců. |
| | Zákaznická věrnost | Počet odstoupení od smluv | Neztratí žádného ze zákazníků | Zvyšování kvality a výkonu, a zlepšení kultury uvnitř organizace, využití zákazníků v inovacích, vyhovění zákazníkům. |
| | Zvýšení kvality servisu a služeb | Počet zákazníků servis | Nárůst min o 2 | Školení, naslouchání zákazníkovi. |
| | Získání nových zákazníků na zahraničních trzích | Počet zákazníků | Nárůst min o 2 | Využití navázané spolupráce v Číně, zkušeností ze západní Evropy. Veletrhy. |

| | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--------------------|---|
| <i>Perspektiva interních procesů</i> | Zlepšení adaptačního procesu zaměstnanců ve výrobě | Snížení chybovosti | Snížení o 20% | Není možné prodloužení doby adaptačního procesu, proto jsou žádoucími akcemi zlepšení komunikace (obousměrné) a motivace. |
| | Rozšíření vzdělávacích procesů pro studenty a žáky (praxe) | Počet studentů a žáků | Nárůst o 10 | Rozšířené možnosti praxí, zefektivnění prostřednictvím motivace a komunikace se zaměstnanci. |
| | Rozpoznání příležitostí pro inovace | Počet informací využitelných pro vývoj | Nárůst o 15% | Podrobnější sledování významných konkurentů, využití zákaznických potřeb pro vývoj. |
| | Zaměření se na problémy spojené s vnitřním prostředím firmy (hl. úsek výroba) | Směrnice | Vytvoření směrnice | Vytvoření dokumentu, či směrnice, která bude shrnovat základní prvky důležité pro sjednocení kultury v organizaci. |
| <i>Perspektiva učení se růst</i> | Rozšíření povědomí o základních strategických východiskách společnosti | Počet ztotožněných zaměstnanců | na 95% | Důkladné seznámení zaměstnanců s prvky strategických záměrů a žádoucí firemní kultury. |
| | Zlepšení motivace zaměstnanců | Počet motivovaných zaměstnanců | na 90% | Projednání správných motivačních prvků, benefitů. Samotné návrhy ze strany zaměstnanců, komunikace. |
| | Zefektivnění komunikace se zaměstnanci | Počet | na 90% | Zlepšení zpětné vazby. Školení, akce, základní postupy. |
| | Zefektivnění databáze prodejních aktivit | Počet informací | Nárůst o 20% | Zaměření se na důležité informace, významné pro vývoj produktů, předstihu před konkurencí, získání a udržení zákazníků, zapojení zaměstnanců. |
| | Udržení kvalifikace zaměstnanců | Kč | Nárůst o 2% | Zvýšení výdajů do udržení pohotovosti lidského kapitálu. |
| | Zvýšení akceptace změn u zaměstnanců (ve výrobě) | Počet zaměstnanců | o 30% | Forma správné komunikace, vysvětlení. |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5 Firemní kultura

Následující část práce se soustřeďuje na problematiku organizační kultury, tedy hlavně na perspektivu Učení se růst, která je, jak bylo již naznačeno stěžejní pro dosažení strategických cílů společnosti a pro její profit vůbec

5.1 Pojem kultura v obecném pojetí

Jako kulturu lze chápat vše, co lidé dělají, co říkají a co si myslí - tedy rozsáhlý soubor jevů, které lidem umožňují se nějakým způsobem společně orientovat.

Do managementu byl tento pojem převzat z oboru antropologie, nicméně je patrný i vliv dalších disciplín, hlavně sociologie a psychologie. První antropologický význam slova popsal E. B. Taylor ve své práci Primitivní kultura (1871): „*kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti.*“ (Velký sociologický slovník, s. 548, 1996)

K začlenění jedince do kultury dochází v průběhu jeho života působením institucionálních činitelů - tento proces osvojování si sociokulturních principů se nazývá enkulturací. Každý jedinec má tedy vlastnosti typické pouze pro něj, ale stejně tak lze u něj sledovat i charakteristiky, které sdílí s ostatními lidmi, kteří prošli stejným procesem osvojování. Základním a hlavním enkulturačním činitelem je rodina, zde získává jednotlivec hodnoty a zvyky, které předává dále po generacích. Další vliv na něj mají například škola, zaměstnání a jiné sociální celky. Z výše uvedeného vyplývá, že každý jednotlivec je na jedné straně tvůrce kultury a na straně druhé je jejím produktem. (Lukášová, 2010)

Hýbat s kulturou je poměrně dost obtížné, protože v rámci skupiny si lidé předávají ty poznatky, které se jim osvědčily, tedy jsou dobré pro přežití skupiny. Zároveň ale kultura není stálá, okolní měnící se podmínky nutí lidi k přizpůsobování a nalézání nových způsobů přežití při nových předpokladech.

Jednotlivé sociální skupiny mají svá specifika, díky tomu mají tedy své odlišnosti i kulturní systémy s nimi spojené. Na základě toho dochází k určení druhů kultury. V managementu se nejčastěji sledují druhy - kultura národní a **kultura organizační**. Na druhý typ je dále zaměřena i tato práce. (Lukášová, 2010)

5.2 Pojem firemní (organizační) kultura

Na začátek jsou uvedeny dva příklady definic organizační kultury, tak jak ji definují někteří zásadní autoři, zde např.:

„vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12),

„vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“. (Brown, 1995, s. 8)

Při porovnání jednotlivých definic se došlo k závěru, že organizační kultura je buď vnímána jako způsob myšlení lidí v organizaci nebo jako způsob, jak v organizaci lidé jednají, nebo případně jako kombinace obou předchozích forem (Furnham a Gunter). Některé definice jsou také více zaměřené na viditelné nositele kultury a jiné spíše na ty skryté (A. Sackmann).

Z výše uvedeného lze vyvodit poslední závěrečnou definici organizační kultury pro současné období, která představuje kombinaci všech směrů: **„Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.“** (Lukášová, 2010, s. 18)

Samotným jádrem je tedy vnitřní přesvědčení lidí o tom, co je vhodné a žádoucí chování a co ne, co vnímají jako správné a co naopak. Kultura má významný vliv na výkonnost, úspěšnosti a samotnou existenci podniku. To je hlavní důvod, proč se jí začalo vedení společností zabývat. Mezi firmami mohou být v kultuře obrovské rozdíly, říká se, že **úspěšné firmy se od neúspěšných liší právě svojí kulturou**. Existují firmy, kde většina zaměstnanců sdílí hodnotové nastavení, které firmě pomáhá získat mimořádné schopnosti, vedoucí k úspěchům na trhu. Jsou ale i firmy, ve kterých neexistuje významná souhra v hodnotách a lidé ztratí spoustu času a úsilí ve vnitřních konfliktech.

5.3 Nositelé firemní kultury

Jak bylo již naznačeno, mezi hlavní a nejčastěji vymezované kulturní prvky (nositele) se považují základní předpoklady, hodnoty, normy a postoje. Druhým blokem jsou hmotné (budovy, vybavení) a nehmotné artefakty (mluva, historky, mýty, hrdinové).

Základní předpoklady – ustálené představy o fungování reality, které se těžko mění. Do firmy se dostávají opakováním zkušeností (např. opakovaný postup při řešení daného úkolu).

Hodnoty a postoje – hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu je přikládán význam. Často jsou hodnoty stanoveny ve formě poslání či filozofie a navenek i takto komunikovány, skutečnost v organizaci může být ovšem jiná. Význam tedy mají hodnoty sdílené a začleněné do každodenního chování lidí ve firmě. **Postojem** je chápán vztah k určitému předmětu.

Normy chování – nepsané zásady chování, které jsou uznávány určitou skupinou. V rámci skupiny se dá mluvit i o jakémisi odměňování a sankcionování za jejich plnění – vstřícnost, či naopak odmítání a přehlížení jedinců za jejich nerespektování.

Firemní mluva – odraz hodnot, vztahů, oboru podnikání a jiných specifik. Jednotné chápání významu pojmů je obzvlášť důležité pro předcházení konfliktů.

Historky a mýty – historky jsou příběhy z prostředí firmy, které se staly v minulosti. Velmi často jsou „okořeněné“ a v průběhu vyprávění pozměněné. **Mýty** mohou být buď smyšlené příběhy, anebo jisté způsoby uvažování, které nemají skutečný základ.

Zvyky, rituály, ceremoniály – tyto prvky kladně přispívají ke správnému fungování organizace. **Zvyky** mohou být v podobě oslav narozenin, dále zvyky spojené s povýšením, s řešením problémů a jiné. Jsou to tedy zakořeněné postupy chování. **Rituály** jsou to samé, navíc ale obsahují určitou symboliku. **Ceremoniály** jsou události konané při zvláštních příležitostech. Posilují ztotožnění s organizací a motivaci pracovníků.

Hrdinové – někteří se jako hrdinové rodí a mohou ovlivnit i několik dalších generací, někdo může být hrdinou roku, měsíce či dne. Pomáhají zosobnit základní hodnoty v organizaci.

Firemní architektura a vybavení – vzhled budovy je důležitý nejen pro veřejnost, ale také pro utváření identity firmy. Vybavení zase dává představu o tom, čemu společnost

dává přednost (velké rozdíly ve vybavení kanceláří vysokého vedení a řadových pracovníků).

Uvedené teoretické vymezení nositelů kultury pomáhá pochopit, co všechno vlastně firemní kulturu vytváří a jak se projevuje. Pomocí prvků kultury se také vytváří žádoucí složení kultury v podniku. Management prostřednictvím odměn a postihů usiluje o ztotožnění zaměstnanců s takovými normami a hodnotami, které podniku pomohou dosáhnout strategických cílů a podporují jeho výkonnost, zároveň díky komunikaci a vzdělávání se snaží působit na vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům. Noví zaměstnanci bývají také prostřednictvím těchto prvků seznámeni s tím, jak to ve firmě funguje – co by měli splňovat a jak se chovat, aby v organizaci uspěli a zapadli do ní.

Jednotlivé prvky firemní kultury samozřejmě nepůsobí odděleně, ale ve vzájemném kontextu a působení sebe navzájem. Následuje obrázek znázorňující nejznámější **model organizační struktury** od autora Edgara Scheina, ten zachycuje kulturu ve třech rovinách dle toho, jak jsou její prvky prezentovány navenek a nakolik jsou ovlivnitelné managementem. Jako první jsou vnímatelné artefakty a naopak nejhluběji jsou ukryty základní předpoklady. Šipky v obou směrech pak poukazují na právě zmiňované vzájemné působení.

Obrázek 9: Scheinův model organizační kultury



Zdroj: Schein, s. 29, 1992 – vlastní zpracování 2014

5.4 Síla firemní kultury a její vliv na výkonnost

Síla kultury říká, jak moc jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a chování do organizace začleněny. Jestliže jsou sdíleny velkou měrou, je potom kultura silná a výrazná. Její obsah poté určuje, zda to bude v pozitivním či negativním smyslu. V rámci jednotné kultury společnosti dochází i rozčleňování na subkultury (např. dle útvarů).

Silná kultura přináší firmě v souvislosti s její výkonností určité výhody ale i nevýhody.

Mezi **výhodami** zejména jsou:

- Soulad ve vnímání a myšlení zaměstnanců
- Usměrnování chování lidí

- Sdílení společných hodnot a cílů

Své plasy přináší silná kultura nejen pro společnost, ale také pro jednotlivce. Vzájemné sdílení hodnot snižuje jejich nejistotu, zvyšuje spokojenost a citovou stabilitu.

Naopak mezi **nevýhody** lze zařadit:

- Fixace organizace na minulou zkušenost
- Omezení myšlení v alternativách
- Rezistence vůči změnám

Z uvedeného vyplývá, že silná kultura není pro podnik vždy výhodou. Je důležité zvážení vedení o vhodnosti podněcování silné kultury a rozhodující je také obsah kultury. Je-li obsah vhodný, potom silná kultura přispívá k dosahování efektivních výkonů. Výkonnost je tedy ovlivňována jak silou kultury, tak jejím obsahem. Obsah totiž pracovníky **aktivuje** (v souvislosti s hodnotami a normami chování) a zároveň také **směruje** k naplňování hodnot a cílů daného obsahu kultury. (Lukášová, 2010)

Na výkonnost organizace má dle dosavadních studií dopad také angažovanost a participace pracovníků. Takoví zaměstnanci se chovají vůči firmě loajálně, zodpovědně a aktivně pomáhají v dosahování jejích cílů. Firmy **vysoké angažovanosti** u pracovníků dosahují tehdy, jestliže pracovníkům umožňují soustavný rozvoj znalostí, zmocňují pracovníky, vytvářejí klima pro spolupráci a podněcují týmového „ducha“, posilují silné zaměření na vysokou kvalitu produktů a služeb, a konečně seznamují zaměstnance se strategickými záměry organizace. (Lukášová, 2010)

U vysoce výkonných společností mají lidé na všech stupních podíl na rozhodování, které má dopad pro jejich práci, tím získávají pocit cennosti pro organizaci a uvědomují si svůj podíl na dosahování jejích cílů. Při plnění tohoto výkonnostního cíle se společnost opírá o management – jeho způsobu motivace, vedení lidí, prezentace vize a priorit. (Lukášová, 2010)

5.5 Zdroje firemní kultury

Jako zdroje pro firemní kulturu slouží například **organizační struktura** znázorňující hierarchii vztahů a **komunikaci** ve společnosti. Dále jsou to **organizační systémy** – hlavně systémy informační, personální, hodnotící. Klíčový je také způsob, jakým **vedoucí zaměstnanci** přistupují ke svým podřízeným. Dalšími zdroji jsou vlivy zakladatele, významných vůdců, prostředí, velikosti a doby existence organizace či

používané technologie. (Lukášová, 2010) Uvedené neslouží jen jako zdroje kultury, ale je také jejím projevem.

5.6 Žádoucí firemní kultura pro společnost Škoda Transportation

Celá tato práce je zaměřena na firemní kulturu, na její rostoucí význam pro dnešní firmy. Každá společnost má nějakou svoji kulturu, a pokud je ta vhodně nastavena, má to pozitivní dopad nejen pro zaměstnance, ale i pro zákazníky a tudíž i pro celou výkonnost firmy.

Pro práci s firemní kulturou musí být nejdříve definován její žádoucí obsah, který napomůže dosažení strategických cílů organizace. Následuje provedení analýzy současného stavu kultury a poté porovnání těchto dvou výstupů. Toto porovnání umožní identifikaci rozdílů, silných a slabých stránek a hlavně určení cílů, které má přinést následná změna kultury. Jestliže se výše popsané doplní ještě o přípravu plánu změny, implementaci změny a konečné zhodnocení výsledků změny, lze to nazvat modelem změny firemní kultury. (Lukášová, 2010)

Společnost ŠT se orientuje na vysokou kvalitu výrobků a uspokojení specifických přání zákazníků. Stále větší část její produkce zahrnuje export, proniká kromě tradičních trhů také na trhy nové (Z. Evropa). To vše je podmíněno kvalitní základnou v podobě stabilních a loajálních lidských zdrojů a neustálým inovativním přístupem. Inovace jsou důležité ve všech směrech, nejen v podobě skokových a drahých inovací, které přináší nové vlastnosti produktů, ale také v podobě nových přístupů například při výkonu pracovní činnosti. Důležité jsou i vztahy s okolím společnosti, ať už pro udržení stávajících zákazníků z tuzemského trhu, tak i pro podmínění zájmu o studium a zaměstnání mladých lidí s technickým vzděláním.

Následuje vymezení žádoucí kultury z celopodnikového hlediska. Jednotlivé body budou dále zváženy také v souvislosti s úsekem výroby, pro kterou je tato práce primárně zaměřena. Uvedená stanoviska vyplývají jednak z cílů BSC, a jednak byla konzultována s managementem společnosti.

5.6.1 Podpora inovativního přístupu

Tento bod je dán převážně oborem, ve kterém je společnost aktivní. Celkově jsou inovace důležité z hlediska získání zakázek a rozvíjení exportu, udržení zákazníků a ziskovosti v dlouhodobém horizontu. Společnost se opírá o vlastní výzkum a vývoj, což

je její největší výhodou. Nicméně je potřeba povzbuzovat **tvůrčí přístup a flexibilitu** u všech zaměstnanců. Měl by zde být prostor pro vlastní iniciativu a určitou decentralizaci pravomocí. Rozšíření celopodnikového zaměření na budoucnost, povědomí o strategických záměrech a podpora týmového ducha, to vše taktéž přispívá k tvůrčí atmosféře. Je dále žádoucí snažit se o rozšíření **pozitivního přístupu ke změnám**. Přínosná je pro inovace spolupráce se školami a univerzitami.

S inovacemi úzce souvisí i **vysoká kvalita**, na které si společnost také zakládá, a která je důležitá pro získání zákazníků, především německý trh je znám svou náročností na kvalitu produktů. Je žádoucí **spolupráce se zákazníky** a hlavně zajištění efektivní zpětné vazby pro inovační impulsy. To platí i pro sledování konkurenčních aktivit.

5.6.2 Podpora vysokého výkonu zaměstnanců

Význam tohoto bodu je patrný ze strategie společnosti, pro firmu je důležité dodávat získané zakázky včas, aby si udržela dobré jméno a stejně tak i zákazníky. Tlak na vysoký výkon zaměstnanců je dán i současnou hektickou dobou.

Je žádoucí snaha o **maximální kvalifikaci** zaměstnanců, to přispívá nejen k vysokému výkonu (nižší zmetkovitost, vyšší rychlost), ale také i k vyšší kvalitě odvedené práce. Důležitým prvkem k naplnění tohoto požadavku je správná **motivace** zaměstnanců a jejich ztotožnění s potřebami zákazníků i samotné organizace. Je potřeba projevat k zaměstnancům **úctu**, hlavně na jejich odvedené práci společnost stojí. Dát pracovníkům pocit důležitosti, snažit se o jejich spokojenost a podporovat dobré vztahy na pracovištích. Další významnou složkou je i zakořenění pocitu zodpovědnosti a loajality nejen vzhledem k provedeným výkonům, ale i k firmě a jejímu majetku. Společnost by měla zaměstnance také podporovat v jejich docházce do zaměstnání. Vše zmiňované se tedy odvíjí od správného řízení lidských zdrojů.

5.6.3 Podpora komunikace a informovanosti

Je důležité zabezpečit **vysokou míru informovanosti** v rámci organizace a jednotnost informačního systému. S tím souvisí i dostatečná otevřenost interní komunikace a dále rychlost předání aktuálních informací důležitých pro správné fungování společnosti a rychlé efektivní plnění úkolů. Celkově je tedy žádoucí **efektivní komunikace** - mezi spolupracovníky, v klasické hierarchii směrem od vedení k podřízeným a zase zpět ve směru opačném. Nutná je i komunikace a spolupráce mezi jednotlivými úseky. Je dobré zajistit dostatečnou **informovanost o záměrech společnosti – poslání, vizi a cílech**,

o situaci na trzích, i o plánovaných zakázkách a snahách o jejich získání. To dává zaměstnancům pocit jistoty, ví, co mohou v nejbližší době čekat a cítí se být součástí dění ve firmě – tedy prostřednictvím sdílení vize a poslání lze lépe zkombinovat cíle zaměstnanců (plat, pocit důležitosti) s cíli firmy. Obzvlášť u firmy s portfoliem produktů jako má ŠT, je možné apelovat na **významnosti přínosu** pro velké zakázky, produkty, které jsou celosvětově známé a na nichž se zaměstnanci mohou podílet.

„Na stavbě pracovali tři muži a všichni dělali stejnou práci. Nicméně jejich odpovědi na otázku, co dělají, se lišily. „Roztloukám kamení,“ řekl první. „Vydělávám si na živobytí,“ řekl druhý. Odpověď třetího muže byla: „Pomáhám stavět katedrálu.“ (Horáková a kol., 2008)

Ze známého příkladu vyplývá obecně známé rčení, že: *„Když dva dělají totéž, není to totéž.“*

Žádoucí je také dostatečná komunikace směrem z firmy a vhodná prezentace na veřejnosti.

5.6.4 Podpora potenciálních zaměstnanců

Zde je uvažována především zapojení a podpora studentů a učňů. Důvodem je podnícení zájmu o studium technických oborů, a tím získat potenciální zaměstnance s požadovanou kvalifikací. Je to tedy takovou sázkou na budoucnost, spolupracovat s touto cílovou skupinou. Je žádoucí nabízet studentům stáže, učňům a studentům středních škol praxe. Snažit se o zapsání do jejich povědomí, prezentovat svoji tradici a stabilitu v oboru. Usilovat o jejich začlenění do kultury podniku, poznání chodu organizace a jejich základních hodnot. To pomůže urychlit i případný budoucí adaptační proces. Poznat v čem mají potenciální lidské zdroje mezery, na co je třeba se připravit a přizpůsobit tomu i školení a vzdělávací procesy.

6 Stávající firemní kultura společnosti Škoda Transportation

Dále budu uvedené interní procesy a prvky kultury ve ŠT, které jsou hlavně důležité pro její strategický záměr.

6.1 Interní procesy a nositelé stávající firemní kultury společnosti Škoda Transportation

Následující prvky, které utvářejí současnou firemní kulturu společnosti, jsou dány obecně pro celou organizaci. Jsou to základní elementy a procesy, které jsou zdrojem firemní kultury, znázorňují ji a souvisejí s cíli firmy. Informace byly získané na základě pozorování a strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a vedením.

- **Symbol**

Symbolem společnosti je zcela jednoznačně její firemní logo, které se stejně, jako společnost sama, těší dlouhé tradici. Znak okřídleného šípů byl poprvé uveden a zapsán do Obchodního rejstříku v roce 1923. Od té doby prošel několika úpravami detailů, které se týkají například odstínu barvy či tvaru, nicméně tradiční logo zůstává nezměněno. Tato značka je všeobecně známá a řadu let (kromě období v 50. letech minulého století, kdy bylo nahrazeno, ale zakrátko díky vlně nevole opět obnoveno) vyjadřuje vysokou kvalitu produktů, čehož si je vědomo jak vedení společnosti, tak i zákazníci. Znak okřídleného šípů se stal i symbolem hodnot, které společnost uznává - šíp představuje rychlost a cílenost, křídla rozvoj a export výrobků ve světě, a otvor v křídle značí oko, což ukazuje přesnost výroby, rozhled a vnímavost k okolí. Kruh je symbolem jednotnosti a souladu uvnitř organizace. (Interní dokumenty ŠT, 2014)

Celkově znak představuje tradičnost a stabilitu ŠT. Na to je apelováno i při získávání zaměstnanců, společnost se u nich snaží o pocit hrdosti na to, že mohou pracovat právě ve ŠT. Znak okřídleného šípů představovalo a představuje **vysokou kvalitu a schopnost pracovníků**. Nejsou plánované žádné změny na znaku ŠKODA. Logo je znázorněno jako Obrázek 1.

Symbolem nebo lépe hrdinou společnosti zůstává i zakladatel Škodováckých závodů – Emil Škoda. Společnost se odvolává na tradici v duchu Emila Škody, ulice, ve které se nachází sídlo společnosti, nese taktéž název tohoto významného představitele ŠT i Plzně vůbec. Odkaz na Emila Škodu je ve společnosti stále znát. ŠT staví i v současnosti na jeho tradici a odkazuje se na úspěch staré Škodovky.

- **Image**

To jak vystupuje společnost na veřejnosti, je důležité z hlediska získávání zákazníků, zaměstnanců i pro zapsání do povědomí lidí a potencionálních zaměstnanců. K tomu dobře slouží sponzoring a pořádání sportovních akcí. Podrobněji byly aktivity společnosti popsány v kapitole 1.4. Společenská odpovědnost.

- **Hodnoty**

Hodnoty společnosti staví převážně na své dlouholeté tradici. Je poukazováno, že ŠT je významným domácím i světovým podnikem v oboru dopravního strojírenství. Je vyzdvihována dlouholetá tradice firmy **a práce v týmu – at' už v rámci projektů, nebo v rámci celé společnosti**. Tím je zdůrazněna soudržnost zaměstnanců a důležitost spolupráce navzájem. Sdílené hodnoty jsou tedy maximální výkon, důležitost výzkumu a vývoje – ten s výkonem samozřejmě úzce souvisí, kvalita v podobě odvedené práce i používaného materiálu a subdodávek, a v neposlední řadě spolupráce. Mezi útvary probíhá spolupráce především prostřednictvím již zmiňovaných zavedených systémů.

- **Organizování a vedení**

Ve společnosti ŠT je uplatňováno vzhledem k velikosti zakázek projektové řízení práce. Dále má každý ze zaměstnanců svého přímého nadřízeného, v případě výroby se jedná o mistra. Co se týče vedení zaměstnanců je těžké vzhledem k počtu vedoucích pracovníků určit jednotný styl, záleží také samozřejmě na konkrétním úseku. Co se týče výroby, je uplatňován spíše autoritativní styl, roli kouče zde mají četaři (viz dále). Důraz je kladen také na týmovou práci, to lze pozorovat ve všech úsecích.

- **Personální systémy**

Jak již bylo zmíněno, pro personální účely slouží systémy ELANOR a SAITECH, nadřazený jim je systém BAAN. Z tohoto hlediska jsou dané personální procesy v pořádku a s integrovanými systémy není problém. V rámci personálních systému je nejdůležitější činností přijímání, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Společnost dbá o to, aby zaměstnanci byli vysoce kvalifikovaní, na to je brán zřetel již při jejich samotném přijímání do zaměstnání, ale i později v rámci dalších možností vzdělávacích aktivit. Tyto části jsou rozebrány jednotlivě dále.

- **Jazykové vzdělávání**

Vzhledem k exportním zájmům společnosti je na místě potřeba jazykového vzdělání. Velmi kvalitní je poskytování jazykových kurzů. V rámci podniku probíhají jazykové kurzy přímo v areálu společnosti, jejich termín konání odpovídá školnímu roku, probíhají v různých stupních pokročilosti. Možné jsou i individuální kurzy mimo podnik, je k tomu nutné podat žádost u Personálního útvaru a schválení Personálním ředitelem. U administrativních prací jsou jazykové dovednosti a jejich prohlubování v rámci kurzů samozřejmostí, u dělnických profesí záleží na konkrétní potřebě. Na konci školního roku je přezkoušení všech účastníků kurzu, v případě závažných nedostatků může účastník ztratit nárok na kurz v dalším roce.

- **Vzdělávání zaměstnanců**

Potřeby vzdělání vycházejí především ze strategie a politiky společnosti, které se promítají do plánu vzdělávání zaměstnanců jednotlivých úseků. Zároveň je pamatováno na osobní rozvoj a kariérní růst zaměstnanců. Vzdělávací systém je rozdělen na **tři typy vzdělávacích programů: periodické vzdělávání (dle zákona), ostatní odborné vzdělávání a jazykové vzdělávání**. U dělníků se jedná především o rozšiřování jejich odborných znalostí a dovedností, jazykové kurzy nejsou prioritní. Pro zaznamenávání konkrétních vzdělávacích potřeb daného zaměstnance slouží „Matice vzdělávání“. Zajišťování jednotlivých forem udržování a rozvíjení kvalifikace zaměstnanců je úkolem Personálního úseku. Tomu ale nejprve předchází schválení požadavku na vzdělání jednotlivými obchodními řediteli a je respektován **Plán vzdělání**.

Současně je brán zřetel na to, aby si zaměstnanci byli vědomi svého vlivu na dosahování základních cílů společnosti v oblasti kvality, životního prostředí a bezpečnosti práce. Tedy jak přispívají k dosahování požadované hodnoty včetně splnění požadavků zákazníka. To mají na starost přímí vedoucí nadřízení.

Veškeré vzdělávací akce probíhají přes Personální úsek a každá z akcí musí být zhodnocena zúčastněným zaměstnancem – do jednoho měsíce po ukončení. To dává Personálnímu úseku a i nadřízenému vedoucímu možnost zpětné vazby. Následně jsou ze zjištěných poznatků vypracovávány Plány vzdělání pro další rok (neefektivní akce jsou vyřazeny), vybírání vhodní lektori a školící zařízení a v neposlední řadě analyzovány názory zaměstnance na uskutečněnou akci. Jednou ročně je provedeno hodnocení přínosů vzdělávacích programů vedoucím pracovníkem. (Interní dokumenty

ŠT, 2014) Do budoucna je v plánu navýšení školicích aktivit pro zachování potenciálu lidských zdrojů.

Společnost myslí také na **absolventy středních a vysokých škol**, v nichž spatřuje budoucí potenciál. Je zde zřízen tzv. Adaptační systém, kdy společnost předává informace o své činnosti a provázanosti procesů a útvarů. Tím se snaží docílit toho, že absolvent bude vyhovovat požadavkům dané pracovní pozice. K záznamům průběhu adaptačního procesu slouží tiskopis „Adaptační plán zaměstnance“, po skončení procesu je provedeno zhodnocení a určení konečné pracovní pozice absolventa. (Interní dokumenty ŠT, 2014)

- **Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení probíhá každý rok v termínu stanoveném personálním ředitelem, podléhají mu všichni zaměstnanci, kteří jsou ve firmě alespoň tři měsíce. U technicko-hospodářských pracovníků je vyžadováno provedení sebehodnocení, které je součástí formuláře Hodnocení zaměstnance, následně provede hodnocení přímý nadřízený dle stanovených úkolů a kritérií. Hodnotící formulář je dostupný v systému EasyArchiv. Finálně potvrdí hodnotící proces personalista. Závěry získané z takto provedeného hodnotícího procesu jsou významné z hlediska stanovení diferenciačního příplatku u zaměstnanců odměňovaných tarifní mzdou a určení tarifních tříd, stanovení požadavků na vzdělání pro další období, pro plánování rozvoje a kariérního postupu zaměstnanců. (Interní dokumenty ŠT, 2014)

- **Interní komunikace**

Nejběžnějšími nástroji komunikace jsou samozřejmě telefonické hovory a emaily. Kromě klasických porad, které jsou uspořádávány pravidelně, ale i dle potřeby daného úseku, se vyskytují i videokonference. Poměrně novou záležitostí je komunikace prostřednictvím office kalendáře, kde jsou sdílené plánované akce firmy včetně budoucích školení. Tím je podchyceno, že nedojde k výpadku některého zaměstnance a doručení zprávy všem, kterých se týká.

Dále zde funguje Intranet, ten je zdrojem pracovních nástrojů a informací potřebných i k výkonu práce. Součástí jsou fotografie zaměstnanců, to aby se zmenšil pocit anonymity ve velké firmě. Do budoucna by mělo být zváženo jeho rozšíření - zajímavé příběhy a reportáže o lidech z podniku, připomínky jubilea zaměstnanců, tipy na výlety a podobně. Novinkou letošního roku (2014) je **společné setkání vedení se zaměstnanci**

podniku. Účelem je přiblížit zaměstnancům plány firmy a zvýšit informovanost o aktuálním dění – strategické záměry firmy, součástí je prostor pro diskusi a dotazy zaměstnanců. Toto setkání je plánováno pořádat pravidelně, alespoň dvakrát za rok. Pravidelně jsou zde oceňováni zaměstnanci, kteří v daném období dovrší jubileum práce ve firmě – tedy deset, dvacet, třicet nebo čtyřicet let. Pozvaní jubilanti navíc v rámci setkání vždy obdrží zajímavou pamětní grafiku s připomínkou jejich pracovního jubilea a také další odměnu.

Součástí firmy jsou také tzv. **Schránky pro zaměstnanecké náměty**, prostřednictvím nichž mohou zaměstnanci podat své dotazy a stížnosti. Nejčastěji jsou ale stížnosti řešeny přímo přes přímého nadřízeného a případně prostřednictvím Personálního úseku.

Ve společnosti periodicky vychází již avizovaný firemní magazín **Škodovák**, který je určen nejen pro zaměstnance. Jsou zde aktuální zprávy z dění ve společnosti, zveřejnění výsledků týmových soutěží, rubrika představující novinky v benefitech pro zaměstnance a další aktuality. (Interní dokumenty ŠT, 2014)

Zaměstnance zajímá dění ve společnosti, hlavně stabilita jejich zaměstnání a změny v ohodnocení jejich práce. Nedostatky v komunikaci uvnitř organizace byly nastíněny již u analýzy interního prostředí. Pro úspěch podniku v dnešním vysocekonkurenčním podnikatelském prostředí je nutné, aby interní komunikace pomáhala produkovat nápady, připomínky a efektivní zpětnou vazbu. Tedy to, co zaměstnanci vnímají, a jak na to reagují (souhlasí, nesouhlasí, jsou lhostejní, přicházejí s novými nápady?). (Horáková a kol., 2008)

- **Centralizace a delegování**

Ve společnosti funguje centrální stanovení cílů pro celou společnost, nicméně jednotlivé dosahování mezistupňů je v rukou nižšího managementu. Jednotlivé cíle se tak rozpracovávají v dílčí menší cíle až po úkoly na úroveň mistrů. Jinak by to ani v tak velké společnosti a s přihlédnutím složitosti projektů nebylo možné. Decentralizace je dána i samotnou organizační strukturou společnosti

Ve firmě je možné delegování rozhodujících pravomocí na podřízené, to ovšem neznamená, že se dotyčný zbavuje odpovědnosti vůči svému nadřízenému. Je povinností stanovit zástupce v případě nepřítomnosti vedoucího – stačí smluvně, samozřejmostí je nutná zdravá komunikace mezi oběma. Důraz je kladen na informovanost o nedokončené práci a nutných úkolech. Většinou je zastupujícím stále

stejná osoba, kterou již ostatní respektují a osvědčila se. Častá bývá i delegace za přítomnosti vedoucího, zaměstnanci mají pocit větší důležitosti a snaží se nezklamat důvěru. Je preferováno zadávání úkolů „tváří v tvář“, aby byla ihned patrná zpětná vazba a možnost dotazu od podřízených. Pro přehlednost je využívána tzv. Matice odpovědnosti, kde jsou určeny procesy a úkoly jednotlivých úseků a hodnocením 0 – 3 (kdy 3 je nejvyšší schopnost zastoupení) přiřazeni konkrétní zaměstnanci.

- **Klima**

Atmosféra (klima) na pracovišti ovlivňuje výkony zaměstnanců, proto je žádoucí, aby byla příjemná a především bez konfliktů. Zvláště v současné době jsou požadavky na výkony velmi vysoké a tlak na zaměstnance značný, což také klimatu nepříspěvá. Ve ŠT byl důraz na kvalitu a vysoký výkon již od samotných počátků Škodovky, právě i Emil Škoda byl dle historických pramenů na své zaměstnance velmi náročný. Zaměstnanci jistý nápor pocítují, ale zároveň uvádějí, že se dá unést. ŠT pro utváření dobré atmosféry začala pořádat Všesportovní den, naopak byly zrušeny například vánoční i jiné firemní večírky. Dále má také přispět Setkání zaměstnanců s vedením, kde jsou mimo jiné vyzdvihováni nejúspěšnější zaměstnanci. Pro společnost je důležitá také spolupráce a angažovanost zaměstnanců, právě k tomu příjemné pracovní klima napomáhá, a naopak dobrá spolupráce odráží správné klima mezi spolupracovníky

Mezi kolegy na pracovištích vesměs fungují dobré vztahy, zaměstnanci se rádi scházejí i mimo zdi společnosti, běžné je tykání si v rámci oddělení i týmů. Je požadováno vzájemné respektování se a trpělivost zejména v případě aklimatizace nováčků. Také ke studentům se zaměstnanci chovají velmi přátelsky. Důraz na kreativitu se projevuje izde, noví administrativní zaměstnanci jsou rychle vtaženi do součástí projektů, což si dává za cíl ověřit jejich schopnost kreativity, odolnost a osobní potenciál.

Důležitý je i druhý pohled, tedy ten ze strany absolventů, kteří si vybírají svého zaměstnavatele. Pro celou společnost, včetně výroby, je důležitá informace získaná na základě průzkumu švédské společnosti Universum, a která se týká preferencí studentů při výběru svého zaměstnavatele. Dle Universum jsou kritéria pro výběr zaměstnavatele u technických oborů: kreativní prostředí, profesionální školení a rozvoj, jistota zaměstnání. Tyto kritéria společnost ŠT splňuje. (Hospodářské noviny, 2014)

Pro podporu výkonu společnost zvažuje, že by se do budoucna stala nekuřáckou společností. Což by mohlo být určitý dopad na klima společnosti a být problémem především pro výrobu, kde je poměrně velké zastoupení kuřáků.

- **Zaměstnanecké výhody**

Společnost svým zaměstnancům nabízí řadu benefitů, mezi nejvýznamnějšími lze například uvést:

- týden dovolené nad rámec zákona
- příspěvky na penzijní a životní pojištění
- výhody na telefonní volání
- poukázky Flexipass
- plně hrazené jazykové kurzy, další nabídky vzdělávacích kurzů
- příspěvek na stravování ve vlastní jídelně (nově moderně zařízené)
- očkování proti chřipce

Nedostatečná či nesprávná motivace (i loajalita viz dále) vedou k vyšším nákladům a nižším výkonům organizace. Navíc například nedostatečný respekt a uznání ze strany zaměstnavatele vedou ke stejné odpovědi ze strany zaměstnanců. (Urban, 2010) Motivace bude dále zkoumáno v dotazníkovém šetření.

6.2 Shrnutí stávající firemní kultury ve ŠT

Výše uvedené skutečnosti lze shrnout v několika nejdůležitějších bodech, které charakterizují kulturu organizace:

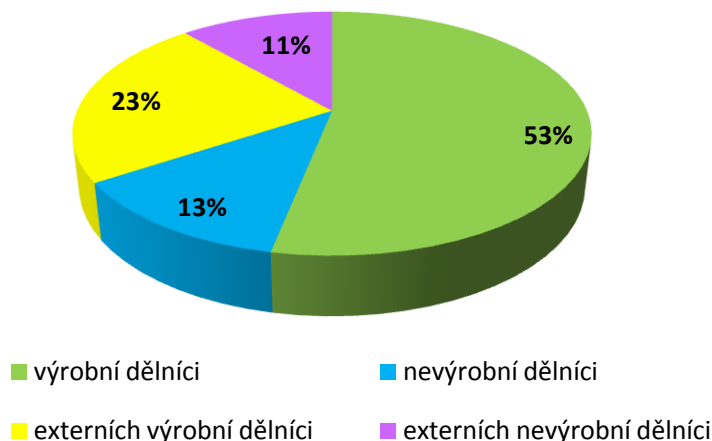
- Důraz na tradici a stabilitu společnosti
- Apelování na pocit hrdosti na práci ve ŠT u svých zaměstnanců
- Důraz na image společnosti v očích veřejnosti
- Podpora týmové spolupráce
- Důraz na vysokou kvalitu a schopnosti
- Snaha o přiblížení se vedení zaměstnancům (zavedení Setkání s vedením)
- Podpora vzdělávání
- Delegování a decentralizace úkolů
- Příznivé klima
- Snaha o motivaci prostřednictvím většího množství benefitů

7 Úsek Výroba

Vzhledem ke stanoveným cílům společnosti, provedeným analýzám a v neposlední řadě po rozhovorech s vedením bylo rozhodnuto zaměřit kulturu ve společnosti ŠT převážně na úsek Výroba. Proto nyní následuje další stručná charakteristika, tentokrát tohoto konkrétního útvaru, zároveň s tím bude upřesněna stávající kultura na tomto pracovišti – nejdříve na základě pozorování a rozhovorů během vykonávané praxe a poté prostřednictvím provedené dotazníkového šetření mezi kmenovými výrobními dělníky

Úsek Výroba samozřejmě spolupracuje se všemi ostatními úseky ŠT, úzká je spolupráce převážně s Personálním úsekem, úsekem Technika, Výzkum a vývoj, Servis a Logistika. Organizační struktura úseku Výroba je **přílohou C**.

Obrázek 10: Struktura zaměstnanců ve Výrobě



Zdroj: Interní dokumenty ŠT, 2014 – Vlastní zpracování, 2014

Výše uvedený graf znázorňuje zastoupení pracovníků ve Výrobě, zastoupení žen zde není vzhledem k jejich minimálnímu podílu (kolem 20 žen) zobrazeno.

Cíle úseku Výroba mají samozřejmě za úkol podporovat strategické cíle společnosti, pro sledované období to jsou 4 základní oblasti:

- **Vysoký výkon**
 - Plnitelnost dělníků > 94%
- **Vysoká kvalita**
 - Znamka kvality QS $\leq 1,94$
- **Loajalita**
 - Snížení škod na majetku společnosti (ztráty a poškození) o 15%

- **Angažovanost dělníků**
 - Nárůst zlepšujících opatření o 15%

7.1 Prvky stávající firemní kultury v úseku Výroba

Vzhledem k zacílení diplomové práce na úsek Výroba, následují nyní další doplňující informace o situaci v tomto úseku firmy. Identifikace uvedených prvků kultury byly získané na základě pozorování a strukturovaných rozhovorů s vedoucí Personálního úseku, s vedoucím Montáží a s dělníky.

• Vedení lidí

Jednotlivé dílny mají své mistry, kteří se zodpovídají svému nadřízenému, kterým je vrchní mistr montáží, celkovým nadřízeným je vedoucí provozu. Vzhledem k tomu, že mistři pod sebou mají 30 – 40 dělníků (někdy dokonce až 70), mívá každý k dispozici 4 – 5 četařů. V praxi se pro četaře uchytilo označení parták, proto bude toto označení používáno dále také v této práci. **Partáci** jsou takovou „pravou rukou“ mistrů, komunikují s nimi záležitosti podřízených, pomáhají dohlížet na plnění úkolů a fungují jako „můstek“ mezi podřízenými a nadřízenými. Partákem se stává ten nejšikovnější dělník s nejvíce odbornými znalostmi s určitým zaměřením, pro ostatní dělníky má roli jakéhosi kouče a koordinátora, umí komunikovat i s ostatními úseky. Zodpovědnost za danou dílnu a plnění úkolů nese ale mistr, není přenesena na partáka.

Skutečnost, jakým způsobem se z běžného dělníka stává parták, může sloužit i jako motivační prvek – aby se zaměstnanci snažili rozšiřovat své odborné znalosti a dovednosti, samozřejmě je vyšší měsíční odměna. Dalším nepsaným pravidlem je, že mistři jsou bráni z externího prostředí (jiných firem). Dle vedení se **neosvědčilo dělat mistry z dělníků**, protože nebudili patřičný respekt a jejich podřízení je nebrali tolik vážně a neposlouchali. Je otázkou, jestli je tento přístup správný z hlediska vztahů na pracovištích. Navíc lidé zvenku neznají prostředí firmy, trvá jim déle, než se v ní adaptují a získají si žádoucí respekt a důvěru.

• Organizace práce

Ve ŠT se objevuje projektové řízení, to se samozřejmě týká i výroby. Projektový tým vlastně znamená, že z každého útvaru je v týmu vždy jeden zástupce (1 vedoucí výroby, 1 ze skladu, atd.) Základní projektová dokumentace se nachází v systémech, do nichž se běžně dělníci nedostanou. Jednotlivé úkoly na projektech jim jsou zadávány v tištěné

podobě – ve formě průvodky – postup s výkresy jak kterou práci vykonávat, aby bylo zamezeno zbytečné chybovosti, a aby byla podpořena bezpečná práce pracovníků. Následuje převedení do systému Baan. Dělníci, kteří dělají víceméně stejnou práci již několik let, vidí tento požadavek jako zbytečný a často u sebe průvodky nemají. Problém nastane v případě vyrobení zmetku.

Na jednotlivá pracoviště jsou zaměstnanci přihlašováni pomocí karet s identifikačním čárovým kódem, je povinností každého zaměstnance se takto přihlašovat a odhlašovat při časové prodlevě delší než 5 minut (WC). Informace získané přes čárový kód jsou zaznamenávány v systému MES, zaměstnanci mají občas s označováním své práce problém a dochází k chybovosti ve vykazované práci. Proto jsou mistři žádáni kontrolovat každý den tyto výkazy a posílat potvrzení správnosti i zjištěné chyby. Tento jev mohou zaměstnanci vnímat jako přílišný tlak na kontrolování své práce. Lidé se celkově mohou cítit pod tlakem díky vysokým normám na odvedené výkony, je proto důležité udržování **příjemného klimatu na pracovišti a správná motivace.**

V úseku Výroba není samozřejmě možná pružná pracovní doba, společnost se ale snaží vyjít vstříc zaměstnancům s dětmi, a je-li to možné, přizpůsobit začátek a konec pracovní doby.

- **Inovační prostředí**

Dopad inovací je především ve výrobcích, na kterých dělníci pracují a jejichž vývoj je stěžejní pro úspěšné fungování společnosti. Jako přístup k inovacím lze chápat i podporu angažovanosti dělníků v jejich návrzích zlepšujících opatření. Společnost chce kromě zmiňované soutěže týmů podpořit v racionalizačních návrzích také jednotlivce. Většinou býval totiž „akční“ jeden ze skupiny a ostatní se s ním jen svezli. Proto v současnost výše zmiňovaný Kaizen prochází restrukturalizací a očekává se **větší zapojení jednotlivců a větší nárůst zlepšujících opatření.** Na podporu týmů by ale neměla být zapomínáno, právě z týmové práce totiž Kaizen mimo jiné vychází. Kaizen je proces neustálého zlepšování, jednou z jeho zásad je vyzdvihování významu pracovní skupiny a podpora angažovanosti zaměstnanců při řešení problémů. (Masaaki, 2004)

Pro společnost je tedy žádoucí, aby dělníci přicházeli s racionalizačními návrhy, je to nejen v duchu inovačního charakteru společnosti, ale také jako znak sounáležitosti a angažovanosti v zájmech firmy.

- **Hodnocení a odměňování**

Hodnocení zaměstnanců probíhá přes výše zmiňovaný systém, hodiny vykázané v MESu jsou odváděny do systému Baan, pro předcházení zkreslování výsledků je žádoucí odvádět hodiny vždy denně a jednou za týden dochází ke kontrole výrobním ředitelem. U výrobních dělníků není vyžadováno sebehodnocení odvedené práce, pro tu slouží zaznamenávání odpracovaných hodin a hodnocení mistry.

Odměnou za práci je fixní mzda – navíc je z 30% hodnocena kvalita a z 70% výkon, ke každé činnosti zaměstnance je přiřazena známka, jestliže se objeví více známek s ohodnocením 2, anebo stačí jedna známka 3, jsou hledány příčiny vzniklého problému, aby bylo zamezeno jejich opakování, protože se předpokládá, že zaměstnanci samozřejmě nepokazili danou věc schválně. V případě opakování se snižují odměny dané z fondu, který je pro hospodaření přidělen vedoucímu provozu. Tyto pohyblivé složky jsou přidělovány dle počtu odpracovaných hodin v porovnání s požadovanými normami. Za vysoké výkony jiné možnosti odměn nejsou, spíše se tedy preferuje negativní motivování v podobě finančních postihů. To samozřejmě vytváří určitý tlak na dělníky, kteří se mohou dostávat do stresu. Je vyznávaná zásada: „**Nikdo nepracuje na 100%, přičemž 91 – 109 je za 100% považováno.**“

- **Spolupráce**

Spolupráce je podporována i ve výrobě. Jak bylo již nastíněno, je brán zřetel na práci v týmu. Týmy si utvářejí zaměstnanci mezi sebou, nejčastěji dle toho s kým pracují na směně. Pro zapojení do soutěže Kaizen si pak určí název týmu, který je jim nějakým způsobem sympatický. Je na uvážení každého jednotlivce, jestli se chce stát součástí nějaké skupiny. Další spolupráce je v rámci projektových týmů a v rámci úseků společnosti. Pro výrobu je klíčová spolupráce s Personálním úsekem, přes systém jsou na něj předávány požadavky na pořízení materiálu, na posílení a proškolení lidských zdrojů a další. Jak již bylo zmíněno, zadávání veškerých požadavků jednotlivým útvarům prochází přes systémy, jako zprostředkovatelé komunikace fungují partáci a mistři.

Kritickým bodem je právě opatřování materiálu pro zajištění plynulého chodu výroby. I přes dobré vztahy s dodavateli nastane bohužel někdy situace, že dojde k výpadku dodávky materiálu. V tom případě nejsou splněny plány pro daný měsíc a v následujícím měsíci dojde k nakupení požadavků pro dokončení úkolů. S tímto

souvisí i další jev firemní kultury úseku Výroba – **externí pracovníci**. Výše zmíněný problém je řešen na základě tzv. dočasného přidělení zaměstnanců prostřednictvím agentur (spolupracuje se s cca 10 agenturami).

Tito pracovníci mohou narušovat klima na pracovišti, nejsou spjati s organizací a ani neznají poměry mezi spolupracovníky. Nemají potřebu být k organizaci loajální, vážit si jí, být hrdí na svoji práci a snažit se o dobré vztahy na pracovišti. Problémem je i jejich zácvik, který je hlavně v časovém presu, kdy je třeba dohnat to, co se nestihlo velmi těžko proveditelný. Navíc externí zaměstnanci představují pro ŠT značnou nejistotu, nejsou jí nijak zavázáni, a když se rozhodnou ze dne na den, že do práce již nepřijdou, nejde s tím nic dělat. Je otázkou, na kolik je takovéto řešení navýšení kapacit, a tím i výkonů pro společnost přínosné.

Jak bylo uvedeno již v analýze externího prostředí, potýkají se technické obory nedostatkem zájmu o jejich studium. Ve ŠT nicméně zůstává tradice z dřívější Škodovky, objevuje se zde pokračování práce ve ŠT v rámci rodin. To je na jednu stranu pozitivní, na druhou stranu to ale přináší jisté zkosnatění názorů a hodnot uvnitř společnosti – předávání generačních pracovních návyků.

- **Komunikace a řešení problémů**

Je důležité zajistit správnou komunikaci i ve výrobě, protože málokterý dělník, jestli vůbec některý, má v práci přístup k počítači a tedy i k Intranetu. Je na místě zvážit dostatečnou informovanost například v podobě nástěnek. Právě zde je nejvíce důležitá schopnost vedení, jak jsou schopni předat důležité informace svým podřízeným, i to jak jim umějí podat strategické záležitosti firmy v podobě jednotlivých dílčích úkolů.

Jednou týdně probíhá porada celého úseku Montáží a Zkušebny, zvláště má poradu Svařovna. Povinnou účast mají všichni mistři a vyšší vedení. Zde jsou pravidelně probírány organizační úkoly, plánování a řízení výroby, zadány úkoly, které je důležité splnit. Projednávají se jednotlivé zakázky, práce na nich pro následující týden (na halách, které jsou rozděleny do jednotlivých lodí a označovány písmeny, jsou zakázky nazvány městy, pro které jsou výsledné produkty určeny). Zápis z porady je ještě ten den odesílán e-mailem všem jejím účastníkům, aby bylo zajištěno jednotné pochopení a rychlé plnění požadavků. Dvakrát týdně potom probíhá setkání a projednávání potřebných záležitostí s ředitelem úseku Výroba. Každé ráno jsou probírány hlavní body

úkolů dne mezi vedením. Informace a úkoly vyplývající z porad jsou předávány dělníkům prostřednictvím jejich mistrů.

Jako všude tam, kde dochází k setkávání většího kolektivu lidí, i zde se občas vyskytnou napjatější situace. V případě výkonu práce je obzvlášť důležité umět dané vyskytnuté problémy včas a co nejlépe řešit. Významnou roli hraje v tomto směru důvěra k přímým nadřízeným – pocit, že se na něj já, jako zaměstnanec, mohu s v případě potřeby s čímkoliv obrátit. V rámci jednotlivých dílen se utvořili skupinky bližších lidí, kteří se stýkají i mimo brány ŠT. Tyto mimo pracovní aktivity pomáhají k udržení pozitivní atmosféry při práci a tím ovlivňují pozitivně i výkon.

Adaptační proces pro nové zaměstnance je stanoven na dobu 14 dní práce v provozu. Po tento čas nejsou výkony pracovníka započítávány do norem plnění. Proces je v rukou mistra, který nejčastěji úkol deleguje na parťáky a na celý proces pouze dohlíží. Dle personálních složek není tento proces dostatečně pořešen a je zapotřebí zapracovat na jeho zefektivnění. V případě, že zaměstnanec ze ŠT odejde a následně se vrátí, adaptační proces se na něj nevztahuje. Bohužel dobu zaučování nelze prodloužit z důvodu požadavků na výkon a časové dispozice, proto je třeba přistoupit k jiným opatřením. Postoj dělníků je jednou z otázek provedeného dotazníkového šetření.

- **Loajalita**

Pro výrobu platí vyznávané hodnoty jako pro celou organizaci, důraz je zde brán na potřebu loajality. Aby nedocházelo k úniku nepatřičných informací, aby se lidé chovali s úctou k sobě, k nadřízeným, ale například i k majetku firmy. To je obzvlášť proto, že používané nástroje nepatří k těm nejlevnějším, společnost si zakládá na zařízeních vysoké kvality. Dle vedení dochází častěji ke ztrátám a poškození nástrojů a náradí. To je ve spojení s loajalitou možno chápat motivačním prvkem, je ale otázkou zda podobně jako vedení uvažují i zaměstnanci, zda si cení možnosti pracovat na významných světových zakázkách a uvědomují si je ve spojení se společností. Také například škrábanec na tramvaji představuje několika stotisícovou škodu – nejen náklad z hlediska financí, ale také požadavek na další časové výkony. Dle Armstronga lze loajalitu zařadit mezi nepsané normy, které společnosti chtějí uznávat, očekává se že: „*v zájmu kariéry bude mít podobu „od kolébky do hrobu“, příliš se v ní nevěří pro dosahování krátkodobých výsledků.*“ (Armstrong, 2007, s. 261) Větší loajalita se pak dá zřejmě

očekávat u menších podniků, kde mají k sobě vedení i lidé blíže, to je také možný problém ŠT.

Jako motivaci ve smyslu utváření loajality používá společnost akce, které mají za úkol stmelit zaměstnance s firmou. Jsou to pořádané sportovní dny, nově zavedené exkurze pro rodinné příslušníky zaměstnanců, pro školy dětí zaměstnanců a tento rok například nově zavedená Mikulášská besídka pro děti. Ke stejnému účelu má pomoci i již zmiňované setkávání vedení se zaměstnanci. Tyto skutečnosti jsou dále zkoumány v empirickém šetření.

7.2 Shrnutí prvků stávající kultury v úseku Výroba

Po představení prvků ovlivňujících celopodnikovou kulturu ŠT, následuje shrnutí také prvků, které mají dopad do kultury výroby:

- Mistři z jiných firem
- Autoritativní styl vedení a snaha o koučování (Part'áci)
- Důraz na angažovanost dělníků
- Odměňování za vysoké výkony malé, spíše negativní forma
- Vysoký podíl externích dělníků
- Generační návaznost dělníků z jednotlivých rodin
- Komunikace formou nástěnek, prostřednictvím mistrů, porady
- Snaha o podporu loajality, kterou vnímá vedení především u dělníků jako nedostatečnou

Následuje vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na kmenové dělníky úseku Výroba. Otázky byly sestaveny na základě výše provedených analýz. Některé otázky měly za úkol prověřit dané vypozerované předpoklady, jiné měly přinést úplně nové informace.

7.3 Dotazníkové šetření v úseku Výroba

Jak bylo zmíněno, analýza firemní kultury v úseku Výroba byla provedena pomocí několika metod. Provedení dotazníkového průzkumu (dotazník je uveden jako **příloha D**) předcházelo pozorování a vedené strukturované rozhovory během praxe v tomto úseku. Otázky pro orientaci ve firmě byly pokládány především vedoucím pracovníkům a následně ověřovány či rozvíjeny u dělníků. Tak je možné získat pohled na kulturu

z obou stran. Neméně důležitý byl kontakt s Personálním úsekem, který umožnil získání informací o celkové stávávající a žádoucí kultuře.

7.3.1 Průběh šetření

Dotazníky byly rozdány přímo ve výrobě v papírové formě během rána jednoho pracovního dne a v jeho průběhu byly navraceny (až do ukončení směny). Dotazníky rozdával přímo vedoucí montáží, to je nejspíše důvodem vysoké návratnosti. Celkem bylo rozdáno 70 dotazníků, navraceno jich bylo 65 - návratnost tedy činila 93%. Další tři dotazníky nebyly do průzkumu započteny z důvodu nevyplnění některých otázek. Dotazník byl zcela anonymní.

7.3.2 Struktura dotazníku

Struktura otázek byla zaměřena na získání informací o vztahu zaměstnanců ke společnosti, vedení lidí, vztazích ve společnosti, motivaci lidí, pohledu na externí pracovníky a studenty, kteří mohou kulturu zásadně ovlivňovat a jsou pro společnost důležití.

Jednotlivé otázky byly nejčastěji uzavřené s použitím škálového ohodnocení. Škálové ohodnocení bylo použito dvojího druhu. Ve většině případů se užilo slovní čtyřstupňové hodnocení: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne. Odpověď 'nevím' nebyla v nabídce možných odpovědí použita z důvodu získání názorů od respondentů. U třech otázek bylo zvoleno číselné pětistupňové ohodnocení. Tyto otázky byly rozvinuté do více nabídek tvrzení.

7.3.3 Respondenti šetření

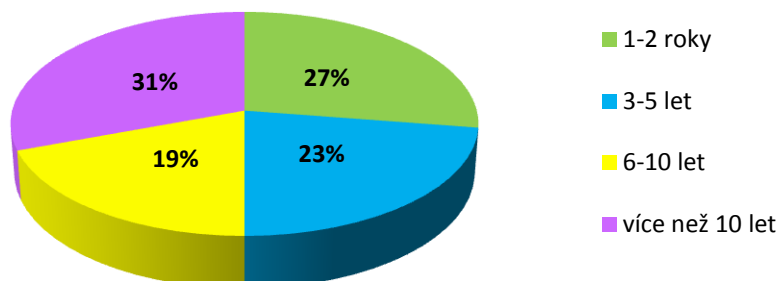
Dotazníkové šetření bylo určeno kmenovým dělníkům úseku Výroba, právě jejich odvedené výkony mají jeden z největších vlivů na celkovou kvalitu zakázek. Jelikož součástí dotazníku jsou i otázky týkajících se externích pracovníků, to jak jsou vnímáni kmenovými zaměstnanci, nebyli mezi respondenty zahrnuti. Také se nepředpokládá jejich zájem na vyplnění dotazníku.

Jak bylo uvedeno, ve výrobě pracuje nízké zastoupení žen, proto ani ty nebyly do průzkumu zahrnuty.

Respondenti byly dotazovány na počet let, po která pracují ve společnosti ŠT. Tento údaj může z pohledu kultury hrát významnou roli. Po poradě s vedením bylo zvoleno následující rozřazení zaměstnanců dle počtu odpracovaných let – viz Obrázek 11.

K nárůstu zaměstnanců, kteří jsou ve firmě 1-2 roky došlo díky zvýšení zakázek v roce 2013. Průměrný počet let zaměstnanců ve firmě ŠT v úseku Výroba je 15 let.

Obrázek 11: Počet let ve společnosti ŠT



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

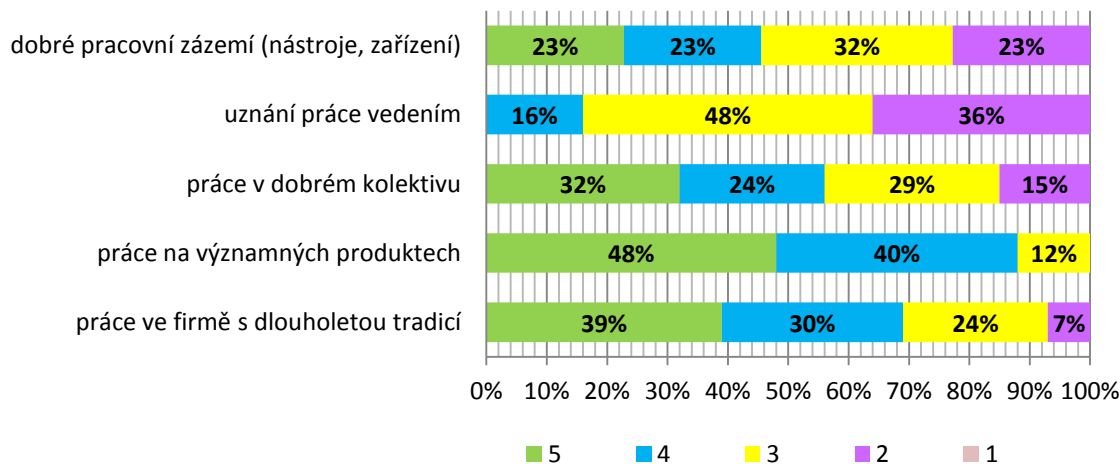
7.3.4 Výsledky šetření

Následuje zhodnocení výsledků provedeného šetření, k prezentování souhrnných výsledků jsou použity grafy. V případě významného odlišení odpovědí dle počtu strávených let ve společnosti je tento fakt zdůrazněn.

- **Vztah zaměstnanců ke společnosti**

Otázka č. 1: Na kolik si ve Vaší společnosti vážíte níže uvedeného (5 – nejvíce si vážím, 4 – spíše si vážím, 3 – neutrální, 2 – méně si vážím, 1 – nejméně si vážím):

Obrázek 12: Zhodnocení otázky č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak znázorňuje výše zobrazený graf, dělníci výroby si ve společnosti nejvíce z nabízených možností váží možnosti **práce na významných produktech** (pro představu byla uvedena jako příklad Tramvaj 15) – **48%** respondentů, dalších **40%** si této možnosti spíše váží a pro **12%** je tento jev neutrální. Jako druhá odpověď s nejvyšším ohodnocením byla **práce ve firmě s dlouholetou tradicí** – **39%**, **30%** si této možnosti spíše váží a **7%** spíše neváží. Dále si **32%** dotázaných nejvíce váží, a **24%** spíše váží **práce v dobrém kolektivu**. Pro **23%** dotázaných je nejvíce důležité **dobré pracovní zázemí**, pro dalších **23%** je spíše důležité. Nikdo z dotázaných neuvedl, že si nejvíce váží **uznání práce vedením**, to může být způsobeno **nedostatkem projevu uznání od nadřízených nebo tím, že tento prvek nemá pro dělníky velký význam** – nejvíce zde byla uvedena neutrální hodnota (**48%**) a poté, že si této součásti společnosti respondenti váží méně (**36%**). Možnost nejméně si vážím, nebyla použita u žádného respondenta.

Celkově z první otázky vyplynulo, že kmenoví dělníci úseku Výroba si **nejvíce váží možnosti práce na významných produktech a práce v tradiční společnosti, bez ohledu na počet let odpracovaných ve společnosti**.

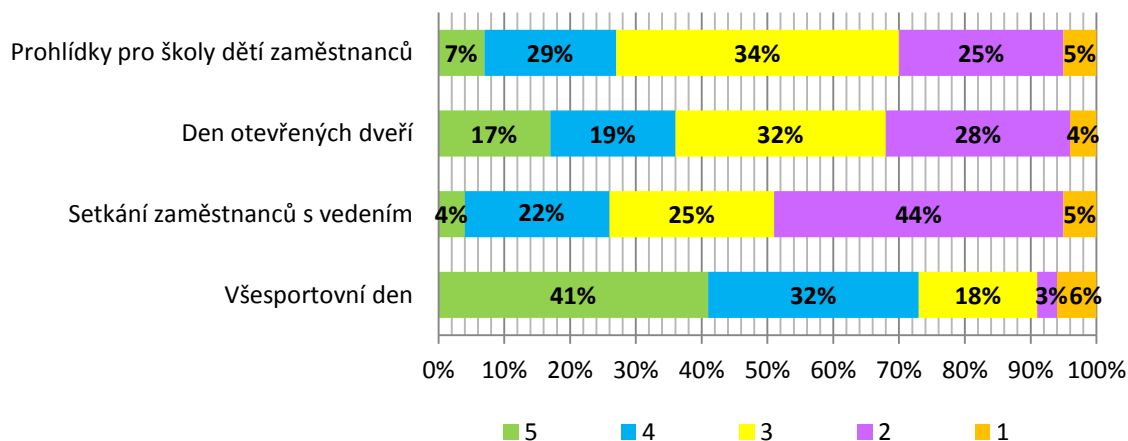
Otázka č. 2: Z aktivit pořádaných společností má největší vliv na posílení silného vztahu zaměstnanců ke ŠT (5 – největší vliv, 4 – spíše má vliv, 3 – neutrální vliv, 2 – spíše nemá vliv, 1 – nejmenší vliv):

Tato otázka měla za úkol zjistit, které konkrétní aktivity společnosti nejvíce přispívají k loajalitě zaměstnanců. Jednoznačně největší vliv má akce **Všesportovní den**, která se pořádá od roku 2013 – pro **41%** dotázaných má akce největší vliv a pro **32%** má spíše vliv. Následuje akce **Den otevřených dveří**, která byla v letošním roce zavedena poprvé. Zde se dá vyčíst, že zaměstnanci jsou hrdi na svoji společnost a své produkty chtějí se prezentovat veřejnosti.

Hlavně zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle, než 10 let uváděli, že **Setkání zaměstnanců s vedením** má pro ně největší vliv či spíše má vliv. Jinak se mezi dělníky tato aktivita pro posílení loajality příliš neuchytila – pro **44%** spíše nemá vliv. Prohlídky pro školy dětí zaměstnanců jsou, co se týče loajality spíše neutrální, to záleží také samozřejmě na tom, zda mají zaměstnanci děti školního věku. Výsledky jsou znázorněny na Obrázku 13.

Mezi poznámkami k této otázce se objevilo několik připomínek s tím, že by zaměstnanci uvítaly posezení či firemní večírek.

Obrázek 13: Zhodnocení otázky č. 2

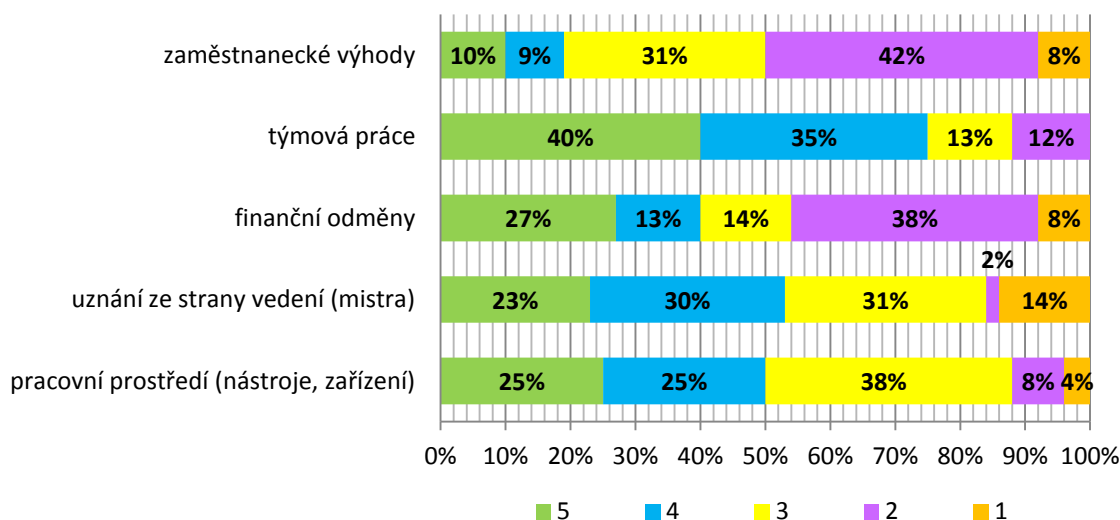


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

- **Motivace**

Otázka č. 3: Na kolik Vás ve vaší společnosti motivuje níže uvedené k co nejlepším pracovním výkonům? (5 – nejvíce motivuje, 4 – spíše motivuje, 3 – neutrální, 2 – spíše nemotivuje, 1 – nejméně motivuje):

Obrázek 14: Zhodnocení otázky č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dle odpovědí dotázaných **nejvíce** zaměstnance motivuje **týmová práce** – 40% nejvíce motivuje a 35% spíše motivuje. Překvapivě až na druhém místě se umístily **finanční odměny**, to může být způsobeno tím, že pro dotázané není motivující jejich výše – 27%

motivují nejvíce, **13%** spíše motivuje, **38%** dotázaných spíše nemotivují a **8%** dokonce motivují nejméně. **Pracovní prostředí** nejvíce motivuje **25%** dotázaných a dalších **25%** spíše motivuje pro **38%** je pracovní prostředí, co se motivace týče neutrální. **Uznání ze strany vedení** – v tomto případě nejčastěji mistra – je nejvíce motivující pro **23%** dotázaných, spíše motivující pro **40%** a **14%** nejméně motivuje. **Nejméně** jsou pro zaměstnance atraktivní **zaměstnanecké výhody** – nejvíce motivují pouze **10%** dotázaných, 9% spíše motivují, **42%** potom spíše nemotivují a 8% nejméně motivují.

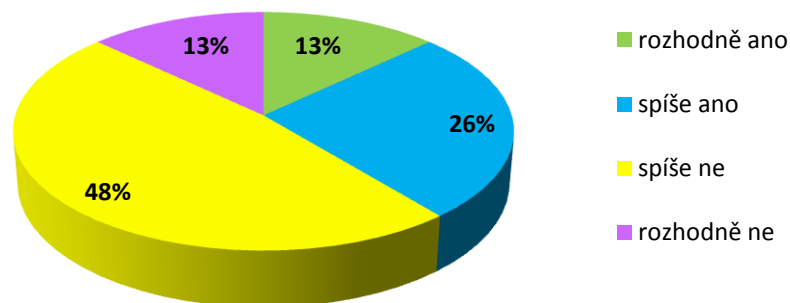
Mezi těmi, které nejvíce motivuje a spíše motivuje uznání ze strany vedení, byl výrazně větší počet zastoupení dělníků, kteří jsou **ve společnosti delší dobu** – 6-10 (celkem 15%) a více než 10 let (celkem 19%).

- **Inovační prostředí a vzdělání**

Otázka č. 4: Cítíte dostatečnou snahu ze strany vedení o Váš tvořivý přístup při řešení zadaných úkolů?

Tato otázka byla zařazena z důvodu rostoucího požadavku na zlepšující opatření ze strany dělníků, a také z inovačního charakteru oboru, ve kterém je společnost aktivní.

Obrázek 15: Zhodnocení otázky č. 4

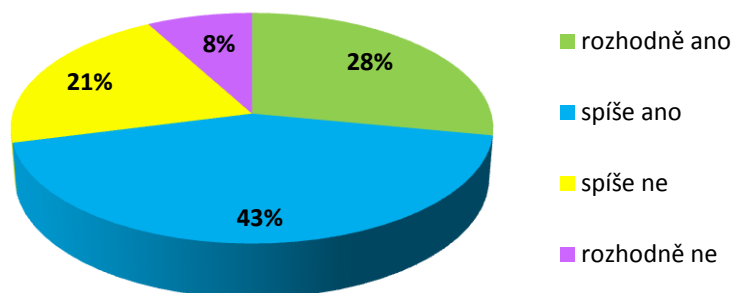


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z celkového počtu dotázaných si **13%** myslí, že vedení **dostatečně podněcuje** kreativitu při daných úkolech, **26%** si myslí, že spíše podněcuje, **48%** že spíše nepodněcuje a **13%**, že rozhodně nepodněcuje.

Otázka č. 5: Máte možnost zdokonalovat ve své společnosti znalosti a dovednosti?

Obrázek 16: Zhodnocení otázky č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

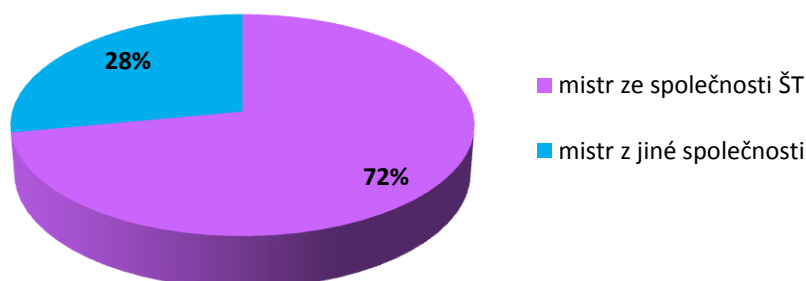
Z výše položené otázky vyplynulo, že zaměstnanci mají možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti. **28%** respondentů na tuto otázku odpovědělo, že rozhodně mají možnost zdokonalovat se, a **43%** že tuto možnost spíše mají. Dále **21%** dotázaných odpovědělo, že spíše nemají dané možnosti a pouhých **8%** uvedlo, že rozhodně nemají možnost se rozvíjet.

- **Vedení**

Otázka č. 6: Větší autoritu má mistr, který:

Jak bylo zjištěno z předcházejících analýz, ve výrobě bývají upřednostňováni vedoucí pracovníci dílen (mistři) z jiných společností než je ŠT. Tato otázka měla za úkol získat názor dělníků.

Obrázek 17: Zhodnocení otázky č. 6

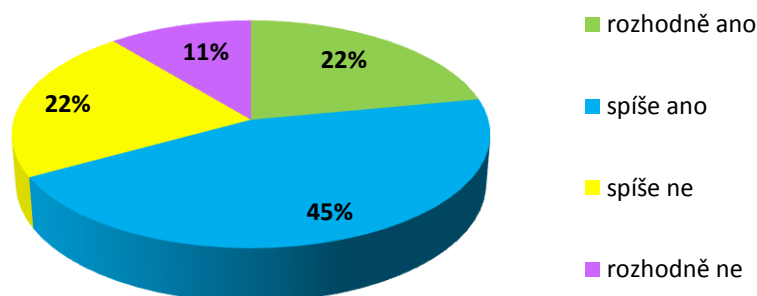


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Většina dotázaných uvedla, že **větší autoritu má mistr, který se vypracuje ve společnosti ŠT (72%)**.

Otázka č. 7: Jsou úkoly zadávány srozumitelně?

Obrázek 18: Zhodnocení otázky č. 7



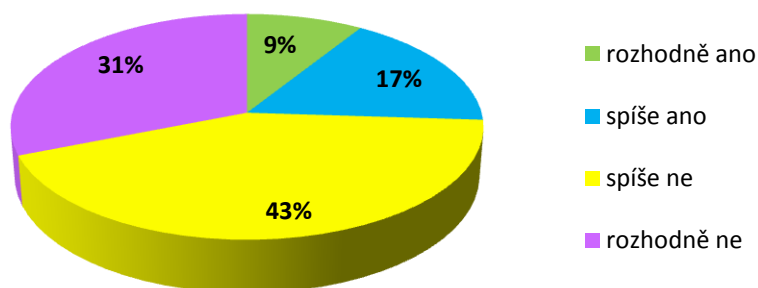
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Postup zadávání úkolů byl uveden v předchozí části (písemné i slovně). Z uvedené otázky vyplynulo, že **naprostá většina respondentů chápe zadané úkoly – 22%** odpovědělo rozhodně ano a **45%** spíše ano.

- **Komunikace a řešení problémů**

Otázka č. 8: Funguje mezi nadřízenými a podřízenými dobré předávání informací?

Obrázek 19: Zhodnocení otázky č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

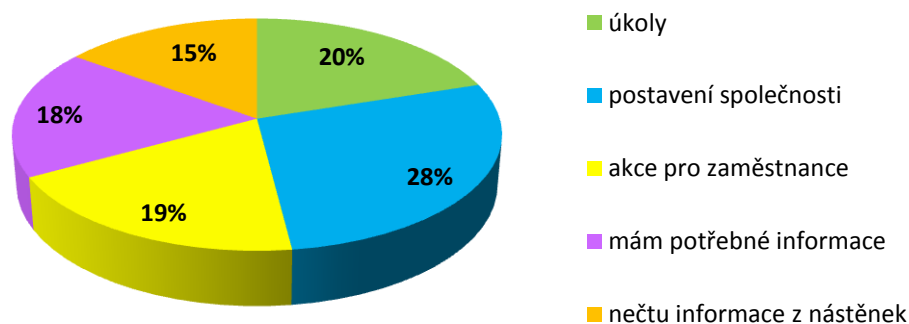
U této otázky si **jednoznačně většina respondentů** myslí, že **předávání informací není efektivní – 31%** si dokonce myslí, že rozhodně nefunguje správně, naopak pouhých 9% má opačný názor. Tomuto problému by se vedení společnosti mělo

věnovat a blíže ho analyzovat. Je třeba hlavně zajistit zpětnou vazbu mezi předávanými informacemi.

Otázka č. 9: Které informace nejvíce postrádáte na nástěnkách od vedení společnosti?

Pro technicko-hospodářské pracovníky slouží k předáváním informací především e-mailly a intranet. Dělníci ve výrobě jsou odkázáni na informovanost ze strany vedení – nejčastěji mistrů. Pro přiblížení informací jsou v prostorách haly instalovány také nástěnky, jak bylo uvedeno výše. Otázka měla za úkol zjistit, zda získávají zaměstnanci jejich prostřednictvím dostatek informací nebo mají pocit, že jim některé důležité informace nejsou tímto způsobem dostatečně předávány.

Obrázek 20: Zhodnocení otázky č. 9

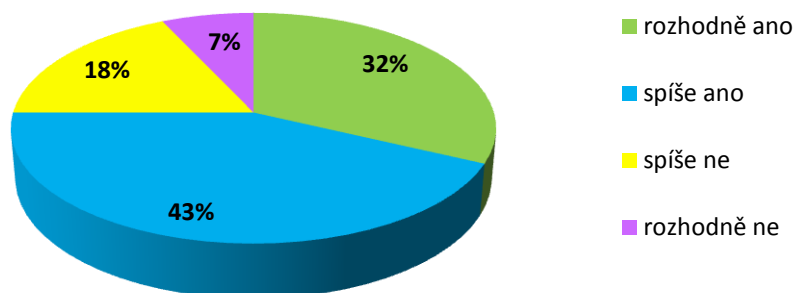


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Největší část z dotázaných by uvítala více informací o **postavení společnosti (28%)**, následují informace o úkolech (nicméně úkoly jsou zadávány srozumitelně, viz otázka č. 7), následuje poměrně vyvážené procentuální rozdělení mezi možnostmi - akce pro zaměstnance a mám potřebné informace. Posledních **15%** respondentů uvedlo, že **nástěnky nečte**. Nedá se říci, že by byl v nějaké z uvedených oblastí významný nedostatek, nicméně určité zlepšení nástěnek by mohlo být vedením zváženo. Na základě pozorování je na místě zvážení i dostatečná orientace v nich a jejich informační struktura.

Otázka č. 10: Funguje mezi spolupracovníky dobré předávání informací?

Obrázek 21: Zhodnocení otázky č. 10

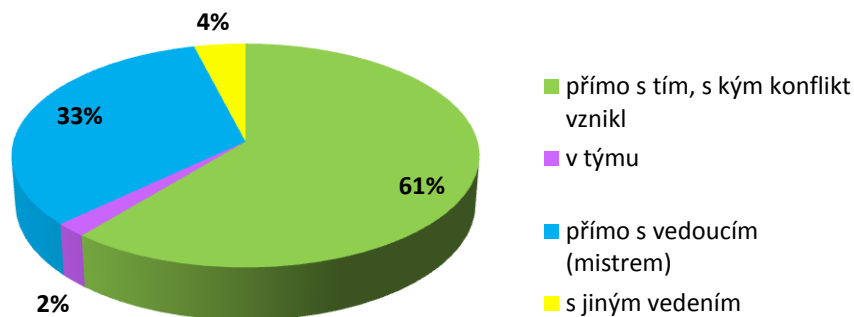


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Sdílení informací mezi dělníky navzájem dle odpovědí respondentů u výše uvedené otázky **funguje**. Celkem si to myslí **tři čtvrtiny dotázaných**, pouhých 7% uvedlo, že předávání informací mezi spolupracovníky rozhodně nefunguje. Zde se odráží dobré kolegiální vztahy na pracovišti a efektivní komunikace mezi dělníky.

Otázka č. 11: Jaký je nejčastější způsob řešení konfliktu?

Obrázek 22: Zhodnocení otázky č. 11

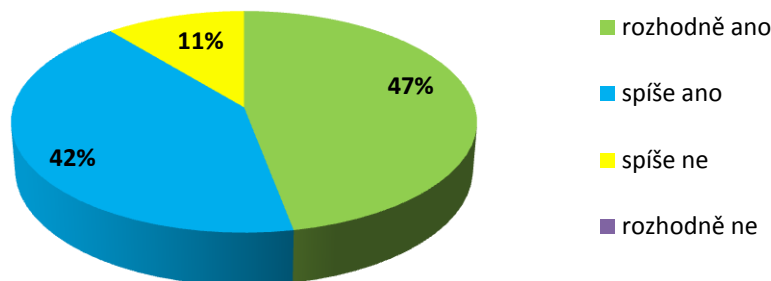


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Nadpoloviční většina dotázaných **řeší případný konflikt s tím, s kým vznikl**. Dalších 33% se obrátí na svého přímého nadřízeného a 4% na jiné vedení firmy. Z výsledků vyplývá, že dělníci jsou schopni vyřešit si své konflikty sami, případně s pomocí mistrů.

Otázka č. 12: Můžete se v případě potřeby obrátit s důvěrou na svého vedoucího (mistra)?

Obrázek 23: Zhodnocení otázky č. 12



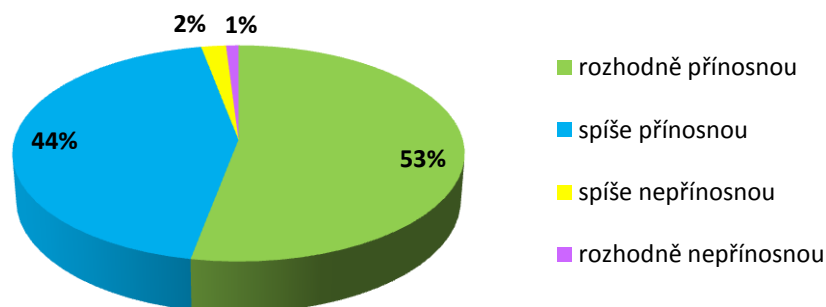
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výsledky této otázky potvrzují i výsledky otázky předchozí. **Důvěra v mistry je v úseku Výroba dle respondentů vysoká.** Pouze 11% dotázaných uvedlo, že se spíše nemohou s důvěrou obrátit na svého mistra, jestliže potřebují s něčím pomoci a žádný z respondentů neuvedl možnost rozhodně ne.

- **Spolupráce**

Otázka č. 13: Práci v týmu shledáváte pro výsledek práce jako:

Obrázek 24: Zhodnocení otázky č. 13



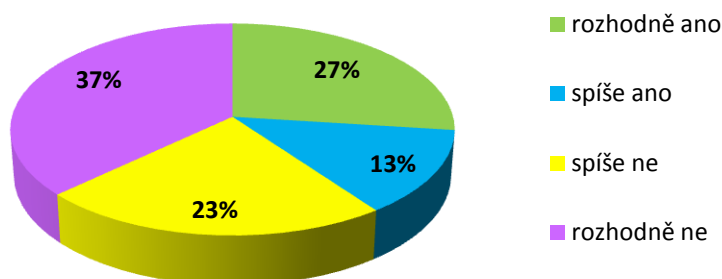
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Získané výsledky u této otázky nejsou v tuto chvíli již překvapivé, na základě předchozích výsledků se již dá předpokládat, že pro respondenty je **práce v týmu důležitá a pro provádění práce přínosná.** Pouze 3% respondentů názor většiny nesdílí.

Otázka č. 14: Chtěl byste pomáhat novým dělníkům a vést je při jejich zaučování?

Tato otázka míří na spolupráci v rámci adaptačního procesu zaměstnanců.

Obrázek 25: Zhodnocení otázky č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

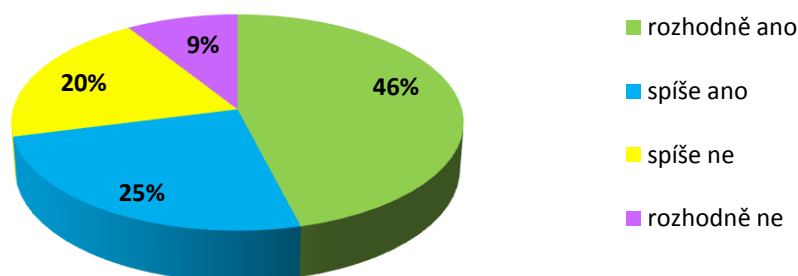
Výsledky hovoří spíše v neprospěch takového řešení, je ale **27%** dotázaných, kteří odpověděli, že by **rozhodně chtěli být nápomocni** a dalších **13%**, jež odpovědělo, že by spíše chtěli být nápomocni. Je proto možné vytipovat ty zaměstnance, kteří se na adaptačním procesu nových dělníků chtějí podílet a zahrnout je do jeho zefektivnění.

Aktivnější jsou v tomto směru respondenti, kteří **pracují ve firmě kratší dobu**, konkrétně 3-5 let (11% celkem).

Otázka č. 15: Narušuje množství externích pracovníků ve výrobě pracovní klima?

Otázky na externí pracovníky byly zahrnuty na základě zjištěných informací, o jejich nemalém podílu v úseku Výroba. Vzhledem k tomu, že i tyto externí dělníky je třeba zaučit a spolupracují s kmenovými dělníky, jsou otázky, které se jich týkají zahrnuty do sektoru Spolupráce. Tito zaměstnanci mohou mít navíc značný vliv na klima, které na pracovišti panuje.

Obrázek 26: Zhodnocení otázky č. 15



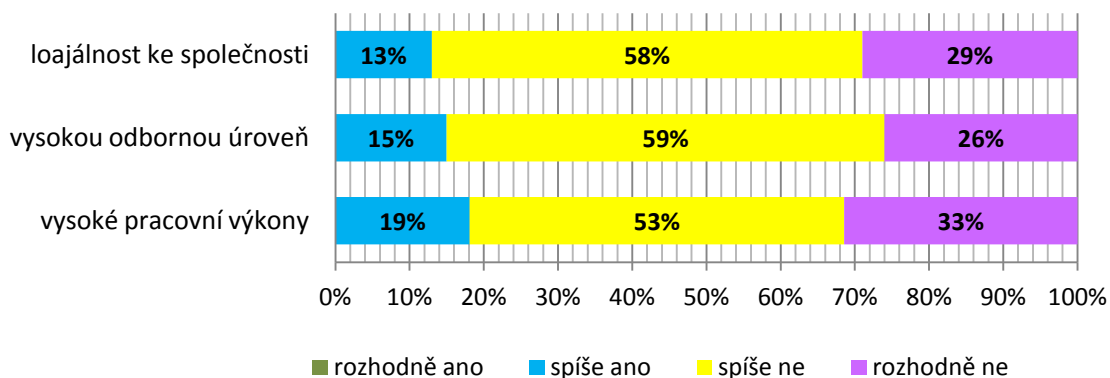
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že kmenoví dělníci **vnímají externí pracovníky negativně**, mají pocit, že narušují klima na pracovišti. Pouze 9% dotázaných uvedlo, že rozhodně klima nenarušují

Otázka č. 16: Externí pracovníci mají:

I tato otázka byla zaměřena na to, jak vnímají kmenoví dělníci ty, kteří jsou zaměstnáni přes agenturu. Měli ohodnotit tři základní oblasti: loajálnost, odbornost a výkon. Výsledky jsou zachyceny na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 27: Zhodnocení otázky č. 16



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

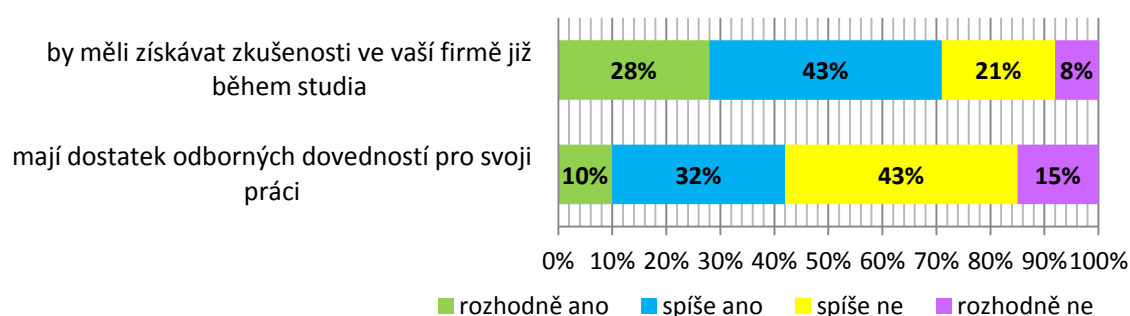
Z výsledků opět vyplynulo, že z pohledu interních dělníků nejsou externí dělníci žádoucí. Většina respondentů je vnímá jako **neloajální ke společnosti** – což se dá očekávat, vzhledem k tomu, že k ní nemají žádný dlouhodobější vztah. Dále uváděli, že externí pracovníci **rozhodně nemají (15%)** či **spíše nemají (59%) vysokou odbornou úroveň**. A ani o jejich **pracovních výkonech nemají vysoké mínění (pouze 19%)**

označilo možnost spíše ano). Stejný názor na výkon a odbornost byl zjištěn i u samotných mistrů na základě rozhovorů

Otázka č. 17: Mladí lidé, kteří vyjdou ze školy a nastoupí do vaší společnosti (elektrikáři, svářeči):

Další otázka měla za cíl získat názor na studenty, potenciální zaměstnance, kteří jsou pro ŠT důležití a proto se zaměřuje na jejich podporu, nejčastěji prostřednictvím spolupráce s univerzitami a středními školami. Vzhledem k zacílení pro úsek Výroba jsou zde primárně uvažováni studenti oborů elektrikářských a strojírenských.

Obrázek 28: Zhodnocení otázky č. 17



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

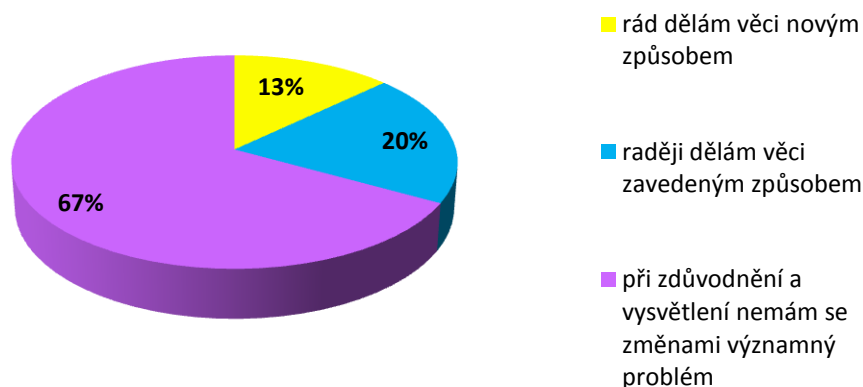
Většina dotázaných si myslí, že by **studenti měli získávat zkušenosti ve ŠT již během studia** – 28% uvedlo možnost rozhodně ano, 43% spíše ano a pouhých 8% rozhodně ne. Co se týče **odborné připravenosti absolventů, jsou respondenti skeptičtí** – 43% je názoru, že mladí spíše nemají dostatek odborných dovedností, 15% že rozhodně nemají.

V rámci vysokých výkonů a zefektivňování doby zaučení, je pro ŠT žádoucí zapojovat mladé lidi již při studiu a dle odpovědí by jejich výskyt ve Výrobě neměl narušovat klima.

- **Přístup ke změnám**

Otázka č. 18: Jak vnímáte změny v pracovních návycích?

Obrázek 29: Zhodnocení otázky č. 18



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dle rozhovorů s vedením je mezi dělníky problém s přijímáním změn u zavedených pracovních návyků a požadavků na práci, to je důvod zařazení této otázky do dotazníkového šetření. Obecně se dá předpokládat, že většina lidí se ke změnám bude stavět negativně. Z výsledků této otázky vyplynulo, že většina respondentů nemá problém se samotnými požadavky ke změnám, ale chtějí patřičné zdůvodnění, proč má ke změně dojít. **Problémem je tedy spíše správná komunikace a informovanost vedením.** Dále 13% dotázaných uvedlo, že rádo dělá věci novým způsobem.

Překvapivé může být, že u této otázky nedošlo k významné odchylce u odpovědi respondentů dle počtu odpracovaných let.

7.4 Posouzení souladu mezi stávající a žádoucí firemní kulturou vzhledem k úseku Výroba

7.4.1 Oblast inovační

Pro společnost je žádoucí pozitivní přístup ke změnám, ačkoliv z rozhovorů s vedením jasně vyplynulo, že dělníci mají přístup ke změnám negativní a nechtějí si osvojovat nové pracovní postupy a návyky, výsledky dotazníkového šetření tento předpoklad zcela nepotvrdily. Významnou roli v tomto případě hraje dostatečná komunikace, tedy nevolit pouze autoritativní přístup – „od teď se to prostě dělá tak“, ale věnovat zaměstnancům trochu času a vysvětlit jim důvod změny. Samozřejmě hlavně v případě významnějších změn.

Dále z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci příliš nepociťují snahu o jejich kreativní přístupy. Vysoká míra angažovanosti a tvořivost jsou přitom pro společnost významné. Navíc s tím přímo souvisí stanovený cíl – zvýšení racionalizačních opatření. V této oblasti jsou tedy zjištěné nedostatky, na jejichž eliminaci by vedení mělo zapracovat.

Význam pro kreativitu může mít i práce v týmu, z analýz vyplynul silný vztah k týmové spolupráci. Společnost ŠT týmovou spolupráci podporuje a zjištěné výsledky jsou v tomto případě pozitivní, zaměřit se chce ale také více na angažovanost jednotlivců.

Dělníci pocítují dostatek možností k růstu a zdokonalování svých pracovních znalostí a dovedností, to je přínosné z hlediska možných nových přístupů, výkonů a i posílení loajality.

7.4.2 Oblast výkonnosti

Významný dopad, co se výkonnosti týče, má motivace. Z šetření bylo zjištěno, že kmenové zaměstnance nejvíce motivuje právě výše uvedená týmová spolupráce. Naopak nedostatečně je motivuje projev uznání vedením. Vedení by ale naopak mělo chtít, aby zaměstnance jejich hodnocení motivovalo, to pomáhá ke sžití zaměstnanců s podnikem a má vliv i na klima na pracovišti.

Nepříznivě vyšlo vnímání externích pracovníků ve výrobě, ti jsou ze strany dělníků bráni spíše negativně a ani jejich výkonnost, odbornost a v neposlední řadě loajalita ke společnosti, nejsou vnímány na dobré úrovni.

I pro oblast výkonnosti jsou významné kladné výsledky v oblasti práce v týmech. Dají se usuzovat dobré vztahy na pracovištích a příznivé klima (i na základě společných posezení mimo zaměstnání), které jsou z hlediska pracovního nasazení žádoucí.

Kmenoví zaměstnanci si nejvíce váží toho, že se podílí na práci na významných produktech, které jsou světově známé. Dále si váží i tradičního významu své společnosti. Z tohoto se dá usuzovat loajalita ke společnosti, alespoň v tom smyslu, co společnost představuje a co vyrábí. Navíc zde najdeme i několikaleté zaměstnance, fluktuace ve společnosti není vysoká a stále se objevuje několik generací zaměstnanců v rámci jedné rodiny. To vše se objevuje v duchu staré Škodovky. Méně si váží pracovního prostředí, jako jsou nástroje, zařízení atd., to by mělo být pro cíl snížení škod na majetku eliminováno. Z akcí pořádaných společností má největší vliv na posílení sounáležitosti ve společnosti Všesportovní den.

Uznání vedení je pro zaměstnance nedůležité nebo nedostatečné, což není z odpovědi zcela zřejmé. Vedení se potýká se škodami na majetku společnosti, které chce eliminovat a také s únikem některých nevhodných informací. Z tohoto hlediska tedy loajalita pokulhá a je třeba zvolit vhodně postupy k jejímu posílení, vedení se může opřít o zjištěné informace v tom, čeho si zaměstnanci váží. Stavět může i na zjištěné poměrně vysoké důvěře ve své přímé nadřízené. Ve shrnutí tedy loajalita ke společnosti není tak silná jak by měla být.

7.4.3 Oblast komunikační

Efektivní přenos informací a správná komunikace jsou žádoucí pro každou společnost. Dle výsledků byly zjištěny mezery v komunikaci ve směru od shora dolů. Zaměstnanci postrádají i některé informace na nástěnkách, které jsou pro ně, hned po slovních informacích od mistrů, stěžejní. Dobře jsou naopak ohodnoceny sdílené informace mezi spolupracovníky. I z toho jsou zřejmé dobré vztahy mezi dělníky.

Kmenoví dělníci jsou dobře srozuměni s úkoly, které jim jsou zadávány, to je důležité hlavně pro rychlost a správné provedení přidělené práce. V tomto směruje vše v pořádku.

Nejvíce by přivítali více informací o tom, jak si společnost o postavení společnosti a jejích záměrech. To je přínosné i z hlediska posílení loajality. K tomuto účelu je zavedená nová tradice – zmiňované setkání vedení se zaměstnanci (2x ročně), ale dle výsledků se příliš mezi dělníky neuchytila, anebo ještě neměli dostatek času si na tuto aktivitu zvyknout.

Další oblastí komunikace, která významně ovlivňuje i výkon, je přístup dělníků k novým zaměstnancům, u některých z nich se dá očekávat možnost jejich zapojení v zaučovacím procesu.

Vzhledem k tomu, že dělníci mají důvěru ve své mistry, není aktuální řešení výsledků otázky o vhodnosti zavedení dosazování mistrů z jiných společností. Zde se totiž názory vedení a dělníků naprosto rozcházejí.

7.4.4 Oblast podpory potenciálních zaměstnanců

Celkově se ŠT spolupracuje se školami a jejich studenty. O tom svědčí i zmiňované Trainee programy, které studentům umožňují pracovat na konkrétních vývojových a výzkumných úkolech a získávat již tímto způsobem znalosti a dovednosti z praxe.

ŠT se do budoucna plánuje zaměřit více i na střední školy, to je v jejím zájmu z hlediska získávání kvalifikovaných dělníků. Dle dotazníkového šetření ve výrobě, nejsou odborné schopnosti čerstvých absolventů na příliš dobré úrovni, a proto je zapojení již za dob studia žádoucí, možností je zapojení více studentů do praxe, což je ale ve výrobě komplikované. Většina oborů s uplatněním ve výrobě ŠT jsou dnes vyučovány na středních školách a končí maturitou, praxe jsou získávány nejčastěji jen během povinné desetidenní praxe během školního roku. Řešením by bylo například zavedení tzv. duálního systému, který funguje například v Bavorsku. Ovlivnění této skutečnosti ale není v silách ŠT, společnost se může ale více zapojovat do projektů, které mají za cíl podporu spolupráce mezi firmami a školami.

Pro společnost je v tomto směru jistě pozitivní, že ve výrobě funguje dobrá spolupráce a je zde příznivé prostředí (důvěra k mistrům, schopnost řešit si případné konflikty sami, důraz na týmy).

V tomto směru lze shledat stávající a žádoucí kulturu jako totožnou, jen lze potvrdit předpoklad pro větší spolupráci se středními školami. A pokračovat také v dosavadních ostatních aktivitách, které mají vliv na mínění veřejnosti (viz. Společenská odpovědnost).

Lze konstatovat, že firemní kultura společnosti ŠT, konkrétněji v úseku Výroba není nastavena špatně. Jsou určité oblasti, na jejichž zlepšení je třeba více či méně zapracovat, vzhledem ke strategickým i dílčím cílům společnosti. Změny, které by měly být provedeny, jsou hlavně z oblasti komunikace, informovanosti a motivace, tyto oblasti mají přímý dopad na výsledky výkonů i loajalitu zaměstnanců.

Podle některých novějších studií jsou změny firemní kultury až z 70% často neúspěšné z důvodu snahy změnit hluboko zakořeněné systémy organizace. Místo toho doporučují sladit základní individuální kulturní hodnoty v ty společné. (RoundPagg, 2012)

Pro lepší přehlednost jsou dále uvedeny silné a slabé stránky současné firemní kultury úseku Výroba.

Tabulka 18: Silné a slabé stránky stávající firemní kultury

| Silné stránky |
|---|
| Sdílení informací mezi spolupracovníky |
| Týmová spolupráce |
| Hrdost na výrobky a tradiční význam společnosti |
| Rozvíjení znalostí a dovedností dělníků |
| Dobré vztahy mezi spolupracovníky a přímými nadřízenými |
| Srozumitelnost úkolů |
| Příznivé klima |
| Slabé stránky |
| Sdílení informací mezi vedením a dělníky, komunikace změn |
| Externí pracovníci (jejich množství) a jejich dopad na klima ve společnosti |
| Nižší motivace prostřednictvím zaměstnaneckých výhod a uznáním vedoucích |
| Nedostatečná podpora žádoucích tvůrčích přístupů |
| Nedostatečná žádoucí loajalita |
| Nedostatečná odbornost absolventů technických oborů a menší spolupráce se středními školami |
| Nedostatečná efektivnost adaptačního procesu |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

8 Vlastní návrhy na změnu firemní kultury v souladu s cíli firmy

Tato kapitola se zabývá vlastními návrhy opatření, které mají přispět k nastolení žádoucí kultury ŠT, primárně tedy úseku Výroba.

8.1 Komunikace změn

Níže uvedená tabulka obsahuje návrh aktivit, jak docílit zvýšení akceptace změn u dělníků ve výrobě. Nejčastější změny, které se jich týkají, jsou změny v pracovních postupech a návycích. Samotným jádrem úspěchu je dostatečná a správná komunikace. Svoji roli významně hraje také typ osobnosti mistra a jeho komunikační dovednosti – v případě vyšších potřeb lze řešit školením zaměřeným na tuto problematiku. Součástí návrhu je i nastínění rizikových faktorů, které mohou negativně ovlivnit úspěch změny. Kromě uvedeného cíle má tento návrh dopad i na loajalitu ke společnosti a výkonnost zaměstnanců.

Tabulka 19: Návrh zvýšení akceptace změn u dělníků

| | |
|---|---|
| Cíl: | Zvýšení akceptace změn u dělníků |
| Zodpovědná osoba: | Mistr |
| Časová náročnost/Interval: | Průběžně, od ledna 2015 |
| Náklady: | 0 Kč |
| Podpůrné faktory: <ul style="list-style-type: none">• Sdílení informací mezi spolupracovníky• Uznání týmové spolupráce• Důvěra k mistrům | |
| Přípravná fáze: <ul style="list-style-type: none">• Získání informací o změně od vedení.• Mistr určí všechny dělníky, kterých se daná změna týká na základě informací od vedení.• Mistr vytipuje dělníka, o kterého se při komunikaci změn může opřít a od kterého se dá očekávat podpora.• Tento dělník by měl být silná osobnost, oblíbená mezi ostatními dělníky a mít na ně silný vliv.• Zároveň si naopak vytipuje dělníky, u kterých se předpokládá, že se budou změnám bránit a mohou také ovlivnit ostatní.• Ujasnění si způsobu a obsahu komunikace s vedením. | |
| Co sdělovat: <ul style="list-style-type: none">• jaká je současná situace a kam je třeba se dostat• proč je změna potřebná – její důvod – zdůraznit její nezbytnost• vyzdvihnout přínosy změny a zdůraznit také problémy současného stavu• rozdělit případně kompetence – kdo bude za co zodpovědný• být upřímný, otevřený a sdělovat pravdivé informace | |

Způsob komunikace:

- Osobní komunikace v rámci pracovních týmů (dílňy), na začátku směny.
- Využit uvedených podpůrných předpokladů – zapojit dělníky do realizace změn.
- Důležitý je prostor pro dotazy a obousměrnou komunikaci.
- Informace ke změnám dát po dobu jednoho měsíce na nástěnky.

Kontrola:

- První týden po ohlášení změn je třeba častější kontrola u zapojených dělníků – několikrát v průběhu směny.
- Zapojit osvědčené dělníky, kteří budou pomáhat v roli kouče – případně parťáky.
- Kontroly provádět opakovaně, postupně ubírat na četnosti dokud nebudou změny zažité (cca 1 měsíc) nebude docházet k chybovosti, a tedy dojde k tzv. zmrazení.

Rizika:

- Nedostatečné informace předané vedením mistrovi
- Nevhodně zvolení zainteresovaní dělníci mistrem
- Nezvládnutí komunikace mistrem
- Převaha vlivu odpůrců změn

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

8.2 Motivace

Navýšení motivace pomocí zefektivnění zaměstnaneckých výhod je zařazeno vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření ve výrobě. Společnost totiž nabízí zaměstnancům velké množství benefitů, které je ale dostatečně nemotivují – tedy v úseku Výroba, v celé společnosti nebylo dotazníkové šetření provedeno. Je tedy na místě určité zefektivnění a jako zlepšující návrh je uvedeno zavedení systému benefitů. Dále je třeba zlepšit ocenění práce nadřizenými.

Tabulka 20: Návrh zvýšení motivace zaměstnanců

| | |
|--|--|
| Cíl: | Zvýšení motivace dělníků |
| Zodpovědnost: | Personální úsek, Mistr |
| Časová náročnost: | <p>a) cca 2 – 4 měsíce, realizace od dubna 2015</p> <p>b) nulová</p> |
| Náklady: | <p>a) neočekává se navýšení nákladů, zefektivnění systému</p> <p>b) 0 Kč</p> |
| Použitá opatření: | |
| <p>a) Cafeteria systém</p> <p>b) Projev uznání vedením</p> | |

Rizika:

- a) Nezájem zaměstnanců, selhání systému
- b) Nedostatečné komunikační dovednosti mistra

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

a) Cafeteria systém

Má vliv na motivaci i loajalitu zaměstnanců, jedná se o jeden z nejoblíbenějších zaměstnaneckých benefitů. Plusem je, že zaměstnanci si vybírají ty výhody, o které mají opravdu zájem, a které je motivují. Benefity jsou také nástrojem ke zvyšování pracovní motivace a podporují zlepšování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců – **zaměstnanci mají při trávení volného času přímé spojení se společností, což upevňuje vztah k ní i k vedení, mají sami kontrolu nad svým rozpočtem a užíváním benefitů.**

Zavedení tohoto systému se netýká pouze úseku Výroba, ale celé společnosti.

Implementace systému samotnou společností ŠT:

1. Nastavení systému získávání bodů – dle pracovních výkonů zaměstnanců, na základě ohodnocení přímým vedoucím

Např.: 5 bodů dáno fixně každý měsíc a dalších až 10 bodů by dostal dle odvedeného výkonu či mimořádných úkolů – důležité pro to aby systém motivoval je, aby zaměstnanec věděl, za co dané body navíc získal.

2. Souběžně lze **provést průzkum** mezi zaměstnanci, o jaké výhody mají zájem. Důležitá je také flexibilita – reagovat na případné změny v požadavcích. Probíhá příprava „půdy“ pro zavedení systému.
3. Vytvořit „e-shop“ s danými benefity, jejichž ceny jsou dány počtem bodů, které pro jejich získání musí zaměstnanec získat. Reagovat také na tržní prostředí, vývoj cen. **Stanovení limitů – 10 000 Kč na zaměstnance za rok.**
4. Nejnáročnější částí je vytvoření podpůrného IT systému – systém správy a přidělování bodů. Zkušební provoz celého systému (1 měsíc).
5. Důležitá je správná **komunikace** změn v benefitech zaměstnancům, vysvětlení jak systém Cafeteria funguje a jaké jim přináší výhody. To má na starosti odpovědný zaměstnanec Personálního úseku.

Hlavně poslední bod je velmi náročný jak časově, tak i finančně. Výhodou vlastní implementace je bezesporu možnost volby benefitů a hýbání s jejich cenami, nicméně na základě zvážení všech pro a proti včetně velikosti společnosti, nákladovosti a časové náročnosti, se doporučuje outsourcing systému od společnosti SODEXO. Od této společnosti jsou již odebírány Flexi Pass Cards, jež slouží jako odměna za minimální absenci v zaměstnání (absence do 4 hodin měsíčně). (Businessvize.cz, 2014)

Outsourcing od společnosti SODEXO

Zvolení možnosti nákupu na internetu, případně je možná integrace na již používané Flexi Pass cards.

SODEXO nabízí bohatou nabídku daňově optimalizovaných benefitů v oblasti sportu, kultury, cestování, zdraví či vzdělávání.

Součástí služby je nastavení efektivního motivačního systému zaměstnaneckých benefitů, příprava Cafeterie dle požadavků a ve firemních barvách, podpora komunikace systému na úroveň všech zaměstnanců, zákaznická podpora a průzkum. Společnost tak získá komplexní nabídku služeb, což ulehčí administrativní úkony a přinese i menší finanční náklady.

Doporučuje se důraz především na nabídku volnočasových aktivit a zdravotnických služeb (z důvodu vytíženosti zaměstnanců).

b) Projev uznání vedením

Nejčastěji se jedná o projev uznání od **mistra**, protože ten je přímým nadřízeným dělníkům, a je to nejčastěji on, kdo jim zadává úkoly.

V případě výroby se doporučuje **slovní projev uznání**.

1. Vzhledem k dobré týmové spolupráci a celkově příznivému klimatu mezi spolupracovníky je možné vyjádřit uznání přede všemi dělníky v rámci dílny (nemusí být obavy z chování ostatních k pochválenému zaměstnanci).
2. Zavedení nové tradice na konci každého týdne, kdy bude v rámci dílny provedeno shrnutí, co se komu povedlo – vždy na konci směny.
3. Přínos mají ale také spontánní pochvaly v průběhu pracovního dne, v přímé návaznosti na dobře provedený úkol.

4. I v případě, že úkol ještě nebyl dodělán, ale v průběhu je patrné zlepšení (např. přiblížení se na požadovaný čas) je na místě pochvala. To také zvyšuje šanci, že se cíle podaří dosáhnout.
5. Zainteresanost je potřebná také od vedoucího celého oddělení, pro loajálnost k vedení je dobrý jeho občasný výskyt přímo v provozu dílen, při té příležitosti vyjádří i on pochvalu (mistrům i dělníkům), bude-li na místě. Dobré je zavést krátké rozhovory, které značí zájem také o osobní život zaměstnanců (např. na rodinu).

Je jasné, že projev uznání nemůže nahradit finanční či hmotnou odměnu. Nejsilnější motivace je ale právě kombinací obojího. Potřeba uznání a respektu je jedním ze základních prvků Maslowovy pyramidy a nemělo by na ni být zapomínáno. Navíc lze takto docílit větší sounáležitosti s podnikem a jsou zde nulové náklady. Uvedeného lze využít i v případě zvýšení akceptace změn.

8.3 Angažovanost dělníků

Jak bylo uvedeno ve společnosti ŠT funguje (konkrétně od roku 2012) soutěž Liga týmů, která se týká kromě technického právě i výrobního úseku. ŠT má za cíl v úseku Výroby docílit většího zapojení zaměstnanců, které se projeví právě navýšením počtu zlepšovacích návrhů, tento návrh se zabývá zefektivněním současného přístupu k podpoře zaměstnanců v jejich návrzích týkajících se zlepšujících opatření v souladu s hodnotami společnosti – týmová práce a inovační prostředí. Zároveň počítá se zapojením jednotlivců dle předpokladů vedení společnosti.

Tabulka 21: Návrh zvýšení angažovanosti dělníků

| | |
|---|--|
| Cíl: | Nárůst zlepšujících opatření od dělníků |
| Zodpovědnost: | Personální úsek/Vedoucí |
| Časová náročnost: | Cca 1 – 2 měsíce, leden – březen 2015 |
| Náklady: | max. 1 000 000 Kč |
| Podpůrné faktory: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Příznivé klima • Sdílení informací mezi spolupracovníky • Důvěra v mistry | |

Základní body:

- Podpora tvůrčích nápadů zaměstnanců od vedení
- Systém hodnocení a odměňování
- Komunikace výsledků

Rizika:

- Nezájem podpory k návrhům ze strany mistra
- Nezájem systému hodnocení managementem
- Snížení návrhů opatření od týmů v důsledku zapojení jednotlivců
- Nezájem jednotlivců

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Podpora tvůrčích nápadů

V případě výroby se jedná především o správnou komunikaci požadavku na zlepšující opatření. Dělníci vykonávají svoji práci určitým způsobem, a je třeba, aby v případě, že přijdou na způsob, jak si práci ulehčit a zefektivnit ji, daný postřeh sdělili.

Je žádoucí podnítit v dělnících zájem o ulehčení práce sobě i svým spolupracovníkům a o pomoc společnosti. Mistr bude mít v tomto případě funkci jakéhosi **mentora**, který bude dělníkům dávat tipy, na které oblasti se lze například zaměřit. Je důležitá jeho pomoc a podpora. Stejně tak je na místě informovat o odměnách a systému hodnocení. Pro správné zapojení mistrů k podpoře zlepšovateľského prostředí je žádoucí **skupinové koučování mistrů – prováděno čtvrtletně**.

Zlepšující návrhy budou podávány písemně přímo mistrovi, který je neprodleně předává svému nadřízenému.

Systém hodnocení a odměňování**Soutěž Liga týmů**

- Vhodné zavedení bodového ohodnocení návrhů – za každý podaný návrh, který bude následně uznaný jako smysluplný, získá tým 10 bodů a každý člen získá odměnu cca 500 Kč. V případě že s návrhem přijde i jednotlivec, který je zároveň členem nějakého z týmu, bude jeho týmu připsán bod.
- Možné zavedení schůze jednotlivých dílen – **měsíčně**, kde bude **slosování o cenu pro všechny jednotlivé týmy**, mělo by se jednat o cenu, která podpoří soudržnost týmu – např. poukaz na 300 Kč do restauračního zařízení.
- Další body budou připsány v případě realizace návrhu dle ušetřených nákladů společnosti – např. až 100 bodů.

- Vyhrává tým s nejvyšším počtem bodů za daný rok a zároveň bude oceněn i tým, jehož návrh přinesl největší úspory.
- Finanční odměny jsou odvozeny dle přínosu realizovaného návrhu pro společnost, např.: ušetřeno max. 100 000 Kč – odměna max. 5000 Kč, ušetřeno více než 1 mil. Kč – odměna až 100 000 Kč. Záleží na týmu, jak si získanou částku rozdělí, zda podle zásluh či rovným dílem.

Soutěž jednotlivců

- Každý, jehož návrh bude po zvážení vedení vyhodnocen, jako zlepšující návrh získá finanční odměnu (cca 500 Kč).
- Na zavedené schůzce budou zařazeni do **slosování o věcnou cenu** zvlášť jednotlivci – např. místo na parkovišti ve ŠT (po dobu 1 měsíce), volný lístek na hokejový zápas sponzorovaného tým HC Škoda Plzeň či jiné předměty v souvislosti se společností ŠT. Podpora zdravé soutěživosti a odlehčení.
- Koncem roku by byl zavedený společný oběd s jednotlivými mistry a jejich nadřízenými - vždy pro **3 nejaktivnější a 3 nejpřínosnější** navrhovatele z dané dílny. To je dobré pro utváření loajality ke společnosti a samotnému vedení.
- Další finanční odměny jsou odvozeny stejným způsobem jako v případě soutěže Ligy týmů, dle přínosu realizovaného návrhu pro společnost.

Komunikace výsledků

- Škodovák
- Intranet
- Nástěnky
- Setkání zaměstnanců s vedením – zde předány celkové finanční odměny za realizovaná opatření
- Aktuální informace slovně od mistrů

Důležité je zdůraznění, že si společnost váží zájmu zaměstnanců o chod ve firmě a projevené loajality. A také vyzdvižení výhod, které zavedené opatření přineslo ostatním lidem.

8.4 Informovanost dělníků

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mezi nadřízenými a podřízenými nefunguje dostatečné předávání informací, a že dělníci postrádají na nástěnkách některé informace.

Ve ŠT funguje velké množství prvků interní komunikace, návrh se zaměřuje na přenos informací prostřednictvím komunikace osobní (dělníkům) a dále na řešení nástěnek.

Jistou komunikační bariérou, která byla během praxe zaznamenána, je předpoklad, že dělníkům je jedno na jaké zakázce (tedy pro jaké město a stát) pracují. Jak totiž ukázaly výsledky šetření, zaměstnanci jsou pyšní na práci na významných produktech, které jsou celosvětově známé. Úzce s tím souvisí i informovanost o cílech společnosti, plánovaných zakázkách atd. To je zřejmě z výše uvedeného předpokladu u dělníků podceněno.

Určitě se doporučuje zachování Setkání vedení se zaměstnanci.

Tabulka 22: Návrh zvýšení informovanosti dělníků

| | |
|--|--|
| Cíl: | Zefektivnění informovanosti dělníků - zefektivnění nástěnek ve výrobě |
| Zodpovědnost: | Personální úsek/Mistr |
| Časová náročnost: | cca 1 měsíc, únor – březen 2015 |
| Náklady: | cca 10 000 – 200 000 Kč (při instalaci elektronické nástěnky) |
| Postup zefektivnění informovanosti: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Jasně stanovení toku informací v rámci oddělení od vrcholového vedení po jednotlivé vedoucí (přes koho jsou předávány). • Pro porady vedení zvážit zavedení prezentací (např. v PowerPointu) – dlouhodobější záležitosti, které budou řešeny jednou měsíčně, 1 téma = 1 slajd (zajištění jednotnosti informací a ulehčení porozumění mistrům). • Prezentace následně rozeslána e-mailem jako příloha k zápisu z porady (tedy jednou měsíčně), který bude zachován. • Zpravidelnění porad na dílnách – týdně například pětiminutovky na konci směny, měsíčně projednání dlouhodobějších záležitostí + vyhlášení výsledků soutěží návrhů (viz předchozí návrh) – zmínit strategické záměry společnosti a jejich přímý dopad (úkoly) pro danou dílnu. Personální události, plánované akce. • Nemít obavy zmínit i rizika, která se pro společnost objevila, včasnost a otevřenost těchto informací má pozitivní vliv na vytvoření sounáležitosti s podnikem a vážení si vedení. • Prostor pro zpětnou vazbu, aby bylo jasné porozumění - dotazy? | |
| Zefektivnění nástěnek ve výrobě: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nástěnky na každé dílně a dále před jídelnou hlavní nástěnka - spíše obecnější informace. • Pozornost věnována na aktuálnost informací – mistr určí každý měsíc jednoho z dělníků, kterému dá na starost nástěnku (za vzorné plnění cca 500 Kč odměna). • Mimo dílny se o nástěnky stará Personální úsek, kontrola také nástěnek na dílnách. • Informace obohatit o výsledky soutěží zlepšováků v rámci jednotlivých dílen i celkově | |

na hlavní nástěnce u jídelny. Aktuální dění ve společnosti např. kdo oslaví v daný měsíc významné jubileum.

- Dále je vhodné vyhradit část na hlavní nástěnce (nebo v její blízkosti) pro aktivity zaměstnanců – letáky, inzeráty, spolucestování, tipy na víkend a jiné – přilákání pozornosti.
- Hlavní zlepšení o informacích v oblasti: postavení společnosti, zakázek, filozofie, přiblížení strategických cílů v konkretizovaných cílech výroby
- Snaha o plné nahrazení Intranetu - možné zvážení instalace elektronické nástěnky jako hlavní nástěnky u jídelny, která se Intranetu nejlépe přiblíží.

Rizika:

- Nevhodné nastavení informačních toků
- Nezvládnutí informovanosti mistrem
- Nezájem zaměstnanců o zapojení se v úpravě nástěnek na dílnách

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

8.5 Loajalita

Na loajálnost zaměstnanců má vliv řada faktorů, k jejímu posílení mají napomoci i všechny předchozí návrhy. Dle zjištěných analýz se k jejímu posílení navrhuje ještě členství v Asociaci firemních sportů a zdraví (ASFZ) – z důvodu oblíbenosti Všesportovního dne a týmové spolupráce. Tento návrh by měl samozřejmě dopad na celkovou kulturu společnosti.

Hlavním dopadem členství je účast v mezifiremní sportovní soutěži týmů pod záštitou Ministerstva zdravotnictví a poskytnutí slevy na účast. Na základě výsledků Všesportovního dne může společnost poslat do této soutěže například první tři nejlepší týmy (účast v letních hrách) – první dvě přední příčky obsadily letos právě týmy výroby.

Tabulka 23: Návrh zvýšení loajality zaměstnanců

| | |
|---|---|
| Cíl: | Zvýšení loajality dělníků ke společnosti |
| Zodpovědná osoba: | Personální úsek |
| Časová náročnost: | v řádu dní, zavedení únor 2015 |
| Náklady: | cca 75 000 Kč |
| Podpůrné faktory: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vážení si společnosti a produktů • Silná motivace v týmové spolupráci • Rozvoj znalostí a dovedností • Příznivé klima na pracovišti • Oblíbenost Všesportovního dne | |

Předchozí dílčí části změny:

- Posílení motivace
- Posílení informovanosti
- Posílení angažovanosti

Další návrhy k posílení loajality:

- Členství ŠT v Asociaci firemních sportů a zdraví (AFSZ)

Rizika:

- Nezáměr týmů
- Neumístění výrobních týmů na prvních třech místech Všesportovního dne
- Neochota managementu investovat

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Přínosy pro firemní kulturu společnosti:

- navýšení motivace
- navýšení loajality zaměstnanců prostřednictvím účasti na sportovních akcích pod jménem a logem společnosti, na jejíž tradici a výrobky jsou pyšní
- navázání vztahů s rodinnými příslušníky zaměstnanců
- podpora týmů a soutěživosti
- prezentace společnosti na veřejnosti ve spojení péče o zdraví a pohyb zaměstnanců
- možnost přednášek vrcholových sportovců a trenérů, podpora zdraví a pohybu zaměstnanců – dopad na výkonnost

Členství přináší řadu dalších výhod jak pro společnost, tak pro samotné zaměstnance nejen úseku Výroba. (AFSZ, 2014)

Důležité je správná komunikace možnosti účasti na mezifiremní soutěži, a to tak, že vedení umožnilo účast na soutěži, protože si svých zaměstnanců váží a jsou rádi, že budou na veřejnosti prezentovat jejich společnost. To zvýší loajalitu i k samotnému vedení.

8.6 Zefektivnění adaptačního procesu

Vedení výroby primárně řeší, jak co nejdříve dosáhnout požadovaného výkonu nových zaměstnanců, nemělo by však zapomínat také na jejich sociální adaptaci. Tedy aby byl zaměstnanec pozitivně ovlivněn kulturou úseku i celé společnosti a utvářel si pozitivní vztah k ní i k lidem v ní.

Na základě dotazníkového šetření lze usoudit, že někteří z dělníků by mohli mít zájem o zapojení do adaptačního procesu, nové zaměstnance učit a vést. Přínosem je tedy nejen zefektivnění adaptace nováčka, ale také možnost zapojení a motivace stávajících zaměstnanců.

Tabulka 24: Návrh zefektivnění adaptačního procesu nových dělníků

| | |
|--|--|
| Cíl: | Zefektivnění adaptačního procesu nových dělníků |
| Zodpovědnost: | Mistr |
| Časová náročnost: | 14 dní, průběžně |
| Náklady: | 0 – 1000 Kč |
| Průběh: | |
| <ul style="list-style-type: none">• Základní hodnoty společnosti jsou novému zaměstnanci předávány již od Personálního úseku, součástí je také „uvítací balíček“ s pracovním řádem a jinými potřebnými dokumenty, součástí je malá věcná pozornost s logem společnosti. – již zavedeno pro všechny zaměstnance• Mistr dané dílny vytipuje dělníka s potřebnými odbornými znalostmi (na stejné pozici), který má navíc pozitivní přístup ke společnosti, osobní autoritu, přátelský přístup a jisté komunikační dovednosti.• Tomuto dělníkovi je nabídnuta role mentora pro nového zaměstnance – možnost finanční odměny a opětovného využití v případě osvědčení• Mentor bude novému dělníkovi tzv. „po ruce“ během celé doby adaptace – v případě dotazů.• Jeho úkolem je nejenom předání odborných znalostí a dovedností, ale také začlenění nového kolegy do pracovního týmu a chodu firmy.• Na konci adaptace je vhodné provést s oběma účastníky rozhovor, který může poskytnout cenné informace pro adaptaci dalších nováčků. | |
| Rizika: | |
| <ul style="list-style-type: none">• Nevhodně vybraný dělník do role mentora• Nezájem dělníků | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

8.7 Výcvik mistrů

Tabulka 25: Návrh výcviku mistrů

| | |
|---|---|
| Cíl: | Zefektivnění stylu vedení mistrů |
| Zodpovědnost: | Personální úsek, návrh do února 2014 |
| Časová náročnost: | 1 den (8 hodin), únor 2015, červen 2015 |
| Náklady: | cca 4000 Kč/1 mistr, tedy cca 32 000 Kč |
| Průběh: Vzhledem k přímému vztahu mistrů a dělníků a poměrně veliké odpovědnosti mistrů za plnění úkolů i výše navržená opatření, je žádoucí připravit vzdělávací aktivity pro podporu stylu vedení, který odpovídá žádoucí firemní kultuře. Školení by mělo určitě zahrnovat tyto body: <ul style="list-style-type: none">• metody v řízení výroby – pracovní týmy, KAIZEN (kreativní přístup)• zásady efektivní komunikace mezi mistrem a dělníky a mezi mistrem a vedením• motivace dělníků• žádoucí styly vedení dělníků Po školení by mělo být provedeno klasické zavedené zhodnocení přínosu této aktivity. A případně opakovat školení v červnu 2015. | |
| Rizika: <ul style="list-style-type: none">• Nezájem ze strany mistrů• Školení nebude přínosné | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

8.8 Externí pracovníci ve výrobě

Na základě šetření i názorů mistrů lze firmě doporučit zaměřit se na posilování vztahu s kmenovými zaměstnanci, zvyšovat jejich výkony správnou motivací a přístupem, snažit se o zvyšování jejich loajality (viz předchozí návrhy). Velké množství externích zaměstnanců nekoresponduje s hodnotami společnosti ani s její dlouholetou tradicí.

Z dostupných údajů nelze vyjádřit přínos v podobě ušetřených nákladů s řešením výroby pomocí externích pracovníků, nicméně dopad jejich množství není, ani z hlediska dotazníkového průzkumu, pro firemní kulturu žádoucí.

8.9 Nekuřácká společnost

Poslední návrh je spíše vyjádřením názoru na myšlenku, že by společnost ŠT do budoucna měla být nekuřáckou firmou. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že dobře funguje sdílení informací mezi spolupracovníky, nejčastěji si zaměstnanci zřejmě vyměňují informace právě během pauzy na jídlo a kouření. Tato skutečnost, by sdílení informací mohla zásadně zhoršit, i vzhledem k velkému zastoupení kuřáků právě ve

výrobě. O tom, že by nejspíš docházelo k porušování zákazu, se nejspíše ani není třeba zmiňovat. Mohlo by dojít k narušení celkového klimatu organizace.

V případě trvání na zákazu kouření v celé společnosti se jeví jako schůdnější možnost, dát například rok před plánovaným vyhlášením zákazu zaměstnancům možnost benefitu ve formě příspěvku na odvykací program. Tím by ale zas byli znevýhodněni nekuřáci, což by jim mělo být kompenzováno.

8.10 Shrnutí návrhů

Výše uvedené návrhy mají přispět ke změně stávající firemní kultury k té žádoucí, která bude podporovat dosažení strategických cílů společnosti. Opatření v první řadě pomáhají zlepšit motivaci a loajalitu dělníků. Dále mají podpořit komunikaci mezi dělníky a vedením a celkově přispět k příjemnému pracovnímu prostředí ve společnosti. Díky dosažení uvedených dílčích cílů je možné dosáhnout cílů výroby a tím i cílů celé společnosti, především v oblasti výkonnosti a získávání a plnění zakázek.

Co se týče rizik, jsou nejvýznamnější a nejpravděpodobnější ty, která zahrnují nezáměr osob, jichž se opatření týkají. To je opět hlavně otázkou správné komunikace. Opatření 8. 7. lze chápat i jako snahu o eliminaci těchto rizik, kdy správně proškolení mistři zlepší svoji komunikaci a vedení dělníků. Jako významná se jeví i rizika nezvládnutí zapojení jednotlivců do racionalizačních opatření, je tu možnost narušení spolupráce v rámci týmů, která je žádoucí.

Závěr

Diplomová práce se zabývala významem firemní kultury v kontextu dosažení strategických cílů společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. – konkrétněji firemní kulturou úseku Výroba. Tato společnost patří k nejvýznamnějším společnostem v Plzeňském kraji i v ČR vůbec. Největší podíl zaměstnanců je v úseku Výroba, který je pro samotný úspěch společnosti jedním z nejdůležitějších.

Cílem práce bylo navrhnout opatření, která mají vést ke zlepšení firemní kultury tak, aby správně podporovala cíle a celkovou výkonnost organizace. Za tímto účelem byla nejprve provedena strategická analýza společnosti, definována její žádoucí kultura (úseku) podporující cíle, dále charakterizována kultura stávající a obě kultury porovnány.

První kapitola představila samotnou společnost ŠKODA TRANSPORTATION a.s., ve stručnosti byla zmíněna historie společnosti a její současná situace. Dále byla zmíněna společenská odpovědnost společnosti, která s kulturou velmi úzce souvisí. V další kapitole byla uvedena strategická východiska pro sledované období 2014 – 2016, bylo stanoveno poslání společnosti, které bylo následně časově ohraničeno a rozpracováno do formy vize. Na rozpracovanou vizi navazovaly strategické cíle společnosti pro uvedený časový horizont. Dále byly uvedeny strategie pro dosažení stanovených cílů.

Třetí kapitola se poté zabývala analýzou prostředí, které má vliv na úspěšnost strategického záměru společnosti. Byly sestaveny matice EFE a IFE, které zobrazovaly zjištěné příležitosti a hrozby externího prostředí, a silné a slabé stránky interního prostředí společnosti. Následně byla, jako vhodná strategie pro dosažení stanovených cílů, zvolena strategie penetrace. Čtvrtá kapitola patřila metodice Balanced Scorecard, jednotlivé strategické cíle byly rozpracovány pomocí této metodiky do dílčích cílů v rámci čtyř perspektiv, byla sestavena strategická mapa pro znázornění naplnění strategických záměrů.

Pátá kapitola byla vstupem do firemní kultury, nejprve byla uvedena teoretická východiska, následně byla nastavena žádoucí kultura pro celou společnost tak, aby bylo možné podporovat dosažení cílů – bylo to zaměřeno na inovativní přístup, vysoký výkon zaměstnanců, komunikaci a informovanost a podporu potenciálních zaměstnanců.

Dále byla analyzována stávající kultura celé společnosti, to na základě konzultací, pozorování, rozhovorů a analýzy interních materiálů. Ze zjištěných předešlých analýz a

po poradě s vedením společnosti se došlo k závěru, že práce se dále zaměří konkrétněji na úsek Výroba, proto další, v pořadí sedmá kapitola, pojednávala o kultuře v tomto oddělení. Byly zmíněné další prvky kultury specifické pro výrobu a hlavně bylo provedeno dotazníkové šetření mezi kmenovými dělníky. Některé otázky byly sestaveny na základě dříve zjištěných předpokladů, a tím došlo v některých případech k jejich potvrzení či naopak vyvrácení. Některé otázky zas přinesly nové poznatky. Hlavními oblastmi šetření bylo zkoumání loajality, motivace, angažovanosti, komunikace a informovanosti dělníků a celkového pracovního prostředí v úseku.

Z celkových výstupů bylo zjištěno, že dělníci jsou motivováni prací v týmech, váží si možnosti práce na významných zakázkách, naopak je příliš nemotivuje a ani si neváží, nebo jim není v dostatečné míře dáváno, uznání ze strany vedení. Oproti předpokladu vedení mají pro dělníky větší autoritu mistři přímo ze ŠT, nicméně i tak je důvěra k mistrům vysoká. Také předpoklad vedení o odporu ke změnám nebyl potvrzen, pouze se potvrdila nutnost správné komunikace a přístupu vedení. Dobře funguje horizontální předávání informací mezi dělníky, naopak pokulhává informovanost a komunikace od vedení směrem dolů. Jako významný problém se jeví vnímání externích dělníků, kteří jsou v rámci výroby vnímáni spíše negativně. Pozitivně se dělníci naopak dívají na mladé učně ve výrobě, jejich působení zde shledávají jako spíše přínosné.

Následně došlo k porovnání stávající a žádoucí firemní kultury. Poslední kapitola měla za úkol přinést vlastní návrhy na změny, které přispějí k dosažení žádoucí kultury a tak k naplnění jednotlivých, a v konečném důsledku i strategických, cílů společnosti. Témata návrhů vycházela ze zjištěných problémových oblastí stávající firemní kultury v úseku Výroba. Jejich součástí byly cíle, které mají návrhy přinést, kdo je za provedené opatření zodpovědný, jaká je časová náročnost a finanční nákladovost realizace návrhu. U každého opatření jsou na konci uvedena i rizika, která jsou ve shrnutí kapitoly stručně zhodnocena.

Jak bylo již zmíněno, firemní kultura a její správné uchopení je v dnešní době zdrojem konkurenční výhody. Společnost ŠKODA TRANSPORTATION a.s. nemá kulturu úseku Výroba nastavenou špatně, objevuje se spousta pozitivních skutečností, nicméně vždy je co zlepšovat. V tomto případě především komunikaci, informovanost a posilovat loajalitu dělníků. Provedené analýzy mohou sloužit jako podklad pro práci s firemní kulturou ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. (úseku Výroba).

Seznam tabulek

| | |
|---|-----|
| Tabulka 1: Vývoj HDP ČR..... | 24 |
| Tabulka 2: Matice EFE | 31 |
| Tabulka 3: Ukazatele rentability | 36 |
| Tabulka 4: Ukazatele aktivity | 38 |
| Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti | 39 |
| Tabulka 6: Ukazatele likvidity..... | 40 |
| Tabulka 7: Matice IFE | 41 |
| Tabulka 8: Přehled SWOT..... | 43 |
| Tabulka 9: Matice TOWS pro ŠT..... | 44 |
| Tabulka 10: Matice SPACE..... | 45 |
| Tabulka 11: Výstup z matice SPACE..... | 45 |
| Tabulka 12: Matice QSPM | 47 |
| Tabulka 13: Cíle finanční perspektivy..... | 50 |
| Tabulka 14: Cíle zákaznické perspektivy | 51 |
| Tabulka 15: Perspektiva interních procesů..... | 52 |
| Tabulka 16: Perspektiva učení se růst..... | 53 |
| Tabulka 17: Cíle, měřítka, akce | 55 |
| Tabulka 18: Silné a slabé stránky stávající firemní kultury..... | 96 |
| Tabulka 19: Návrh zvýšení akceptace změn u dělníků..... | 97 |
| Tabulka 20: Návrh zvýšení motivace zaměstnanců..... | 98 |
| Tabulka 21: Návrh zvýšení angažovanosti dělníků | 101 |
| Tabulka 22: Návrh zvýšení informovanosti dělníků..... | 104 |
| Tabulka 23: Návrh zvýšení loajality zaměstnanců | 105 |
| Tabulka 24: Návrh zefektivnění adaptačního procesu nových dělníků | 107 |
| Tabulka 25: Návrh výcviku mistrů | 108 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Logo společnosti: | 10 |
| Obrázek 2: Projekce vývoje počtu absolventů vstupujících na trh práce do roku 2014 (v tis.) | 26 |
| Obrázek 3: Studenti vysokých škol podle oborů v ČR..... | 27 |
| Obrázek 4: Struktura zaměstnanců | 33 |
| Obrázek 5: Matice IE..... | 42 |
| Obrázek 6: Matice TOWS | 43 |
| Obrázek 7: Model BSC..... | 49 |
| Obrázek 8: Strategická mapa BSC..... | 54 |
| Obrázek 9: Scheinův model organizační kultury..... | 60 |
| Obrázek 10: Struktura zaměstnanců ve Výrobě | 72 |
| Obrázek 11: Počet let ve společnosti ŠT | 80 |
| Obrázek 12: Zhodnocení otázky č. 1 | 80 |
| Obrázek 13: Zhodnocení otázky č. 2 | 82 |
| Obrázek 14: Zhodnocení otázky č. 3 | 82 |
| Obrázek 15: Zhodnocení otázky č. 4 | 83 |
| Obrázek 16: Zhodnocení otázky č. 5 | 84 |
| Obrázek 17: Zhodnocení otázky č. 6 | 84 |
| Obrázek 18: Zhodnocení otázky č. 7 | 85 |
| Obrázek 19: Zhodnocení otázky č. 8 | 85 |
| Obrázek 20: Zhodnocení otázky č. 9 | 86 |
| Obrázek 21: Zhodnocení otázky č. 10 | 87 |
| Obrázek 22: Zhodnocení otázky č. 11 | 87 |
| Obrázek 23: Zhodnocení otázky č. 12 | 88 |
| Obrázek 24: Zhodnocení otázky č. 13 | 88 |

| | |
|---|----|
| Obrázek 25: Zhodnocení otázky č. 14 | 89 |
| Obrázek 26: Zhodnocení otázky č. 15 | 90 |
| Obrázek 27: Zhodnocení otázky č. 16 | 90 |
| Obrázek 28: Zhodnocení otázky č. 17 | 91 |
| Obrázek 29: Zhodnocení otázky č. 18 | 92 |

Seznam zkratek

| | |
|-------|---|
| ASFZ | Asociaci firemních sportů a zdraví |
| CZK | česká koruna |
| ČNB | Česká národní banka |
| ČR | Česká republika |
| EAT | Earnings after Taxes (Výsledek hospodaření za účetní období) |
| EBIT | Earnings before Interest and Taxes (Zisk před úroky a zdaněním) |
| EFE | External Forces Evaluation |
| EUR | euro |
| HDP | hrubý domácí produkt |
| IFE | Internal Forces Evaluation |
| IS | infomační systém |
| MMF | Mezinárodní měnový fond |
| MPSV | Ministerstvo práce a sociálních věcí |
| OR | Obchodní rejstřík |
| ROA | Return of Assets (rentabilita aktiv) |
| ROE | Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu) |
| ROS | Return on Sales (rentabilita tržeb) |
| ŠT | ŠKODA TRANSPORTATION |
| THZ | technickohospodářský zaměstnanec |
| USD | americký dolar |
| VÚPSV | Výzkumný ústav práce a sociálních věcí |
| ZČU | Západočeská univerzita |

Seznam použité literatury

Odborné publikace

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- DĚDINA, Jiří., ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 324 s., ISBN 978-80-247-2149-1
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání, Praha: C.H. Beck., 2012, 559 s., ISBN 978-80-7400-347-9
- FOTR, Jiří et al. Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 381 s., ISBN 978-80-247-3985-4
- HORÁKOVÁ, Iveta et al. Strategie firemní komunikace. 2. vydání, Praha: Management Press a.s., 2008, ISBN978-80-7261-178-2
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 3. vydání. Praha: Management Press 2002, ISBN 80-261- 063-5.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 238 s., ISBN 978-80-247-2951-0
- MASAACKI, Imai. KAIZEN: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004, 272 s., ISBN 80-251-0461-3
- MULLINS, Laurie J. Management and organisational behaviour. 8. ilustrované vydání, London: Pearson Education, 2007, 837 s., ISBN 978-0-273-7088-9
- ŠULÁK, Milan., ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. Rozbor výkonnosti firem. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 133 s., ISBN 978-80-261-0146-8
- URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků – jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 128 s., ISBN 978-80-247-3955-7
- URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb – jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 176 s., ISBN 978-80-247-3176-6

Elektronické zdroje

- Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. [online] *Businessvize*, Aktualizace 2010, [cit. 2014-11-26] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- Češi jsou v práci "pohodáři" a chtějí příjemný kolektiv, zjistil výzkum. [online] *Hospodářské noviny*, Aktualizace 6. listopadu 2014, [cit. 2014-11-24] Dostupné z: <http://m.ihned.cz/c1-63064610-cesi-jsou-v-praci-pohodari-a-chteji-prijemny-kolektiv-zjistil-vyzkum>
- Členství. [online] *Asociace firemních sportů a zdraví*, Aktualizace 2014, [cit. 2014-11-27] Dostupné z: <http://www.asociacefiremnichsportu.cz/clenstvi>
- Der chinesische Bahnmarkt wächst stabil auf hohem Niveau trotz Nachfragerückgang für den Hochgeschwindigkeitsverkehr – Dynamik im After-Sales Markt sowie Nah- und Stadtverkehr. [online] *SCI Verkehr*, Aktualizace 21. srpna 2014, [cit. 15.10.2014] Dostupné z: <http://www.sci.de/download/pressemitteilungen.html>
- Doprava. [online] *Vítejte na Zemi...*, Aktualizace 2013, [cit. 2014-10-06] Dostupné z: http://vitejenazemi.cz/cenia/index.php?p=jakou_dopravu_pouzit&site=doprava
- Grafy a informace z dostupných analýz. [online] *Národní soustava povolání*, Aktualizace 2014, [cit. 2014-10-10] Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/10624/5_grafy_a_info_z_analyz_final.pdf
- HDP: Německo klesá, Francie stagnuje. [online] *Patriaonline.cz*, Aktualizace 14. srpna 2014, [cit. 2014-10-10] Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2702383/hdp-nemecko-klesa-francie-stagnuje.html>
- Historie. [online] Plzeň: *ŠKODA TRANSPORTATION*, 2014, Aktualizace 2014, [cit. 2014-09-05] Dostupné z: <http://skoda.cz/cs/o-spolecnosti/historie/>
- International Monetary Fund, World Economic Outlook. [online], *IMF*, [cit. 2014-09-17] Dostupné z: http://www.google.com/publicdata/explore?ds=k3s92bru78li6_&hl=en&dl=en#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=ppppc&scale

_y=lin&ind_y=false&rdim=world&idim=country:CZ:DE:IN:CN:FR:TR:BE:LU:NL
&ifdim=world&pit=1191189600000&hl=en_US&dl=en&ind=false

- Měnová politika ČNB a kurz jako její nástroj. [online] Praha: ČNB, 2014, Aktualizace 10. září 2014, [cit. 2014-10-08] Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/kral_20140910_zech_podlaharu.pdf
- Oficiální server českého soudnictví. [online] Praha: *Justice.cz*, 2014, Aktualizace 5. října 2014, [cit. 2014-09-05] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=214610>
- Replacing Culture Change with Culture Alignment For a Corporate Win. [online] *RoundPegg – Culture Intelligence*, Aktualizace 2012, [cit. 2014-11-25] Dostupné z: <http://roundpegg.com/images/resources/Culture-Alignment-White-Paper-20121112.pdf>
- Situace indické ekonomiky. [online] *Velvyslanectví ČR v Dillí*, Aktualizace 2014, [cit. 2014-09-29] Dostupné z: <http://www.mzv.cz/newdelhi>
- SLAVÍK, Jakub., Vývojové směry v e-mobilitě městské dopravy ve světě. [online] Praha: *Proelektrotechniky.cz*, 2013, Aktualizace 6. června 2014, [cit. 2014-10-25] Dostupné z: http://www.top-expo.cz/domain/top-expo/files/ted-2013/prednasky-ted-2013/slavik_jakub_2.pdf
- Společenská odpovědnost. [online] Plzeň: ŠKODA TRANSPORTATION, 2014, Aktualizace 2014, [cit. 2014-09-05] Dostupné z: <http://skoda.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/>
- ŠKODA TRANSPORTATION a.s. – Spalovací motory jsou přežití. [online] *Svět průmyslu*, Aktualizace 18. června 2014, [cit. 2014-10-15] Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/skoda-transportation-spalovaci-motory-prezite/>
- Turci poprvé po dvou letech bombardovali kurdské separatisty. [online] *iDNES.cz/Ekonomika*, Aktualizace 14. října 2014, [cit. 2014-10-14] Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/turecko-kurdove-islamsky-stat-zprava-amnesty-international-p55-/zahranicni.aspx?c=A141014_094320_zahranicni_aha

- Turecko. [online] *BusinessInfo.cz* - *Oficiální portál pro podnikání a export*, Aktualizace 18. června 2014, [cit. 2014-10-15] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/turecko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19216.html>
- Turecký trh je velmi perspektivní. [online] *Technickyportal.cz*, Aktualizace 16. dubna 2013, [cit. 2014-10-10] Dostupné z: http://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/turecky-trh-je-velmi-perspektivni_20808.html
- Události v regionech. [online] *Ceskatelevize.cz*, Aktualizace 2013, [cit. 2014-10-10] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10122427178-udalosti-v-regionech-brno/313281381990419-udalosti-v-regionech/obsah/257678-moravstisvareci-uspeli-na-mezinarodni-soutezi/>
- Weltweit wachsende Nachfrage nach Elektrolokomotiven - Europa investiert trotz aktueller Schwäche insbesondere in effizienzsteigernde und energiearme Produkte. [online] *SCI Verkehr*, Aktualizace 10. února 2014, [cit. 2014-10-15] Dostupné z: http://www.sci.de/fileadmin/user_upload/presse/pdf_downloads/2014/Pressemitteilung_ELok.pdf
- Zpřesněný odhad HDP: ve druhém čtvrtletí česká ekonomika opět rostla. [online] *iDNES.cz/Ekonomika*, Aktualizace 1. října 2014, [cit. 2014-10-03] Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ekonomika-cr-mezictvrtletne-rostla-o-0-3-pct-a-mezirocne-o-2-5-pam-/ekonomika.aspx?c=A141001_091605_ekonomika_nio

Ostatní zdroje

- Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
- Konzultace s vedoucí Personalistiky a rozvoje zaměstnanců společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. Mgr. Kateřinou Tobiášovou Matassovou
- Konzultace s vedoucím Provozu montáží společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. panem Danielem Adamem
- Výroční zprávy společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. 2011-2013

Seznam příloh

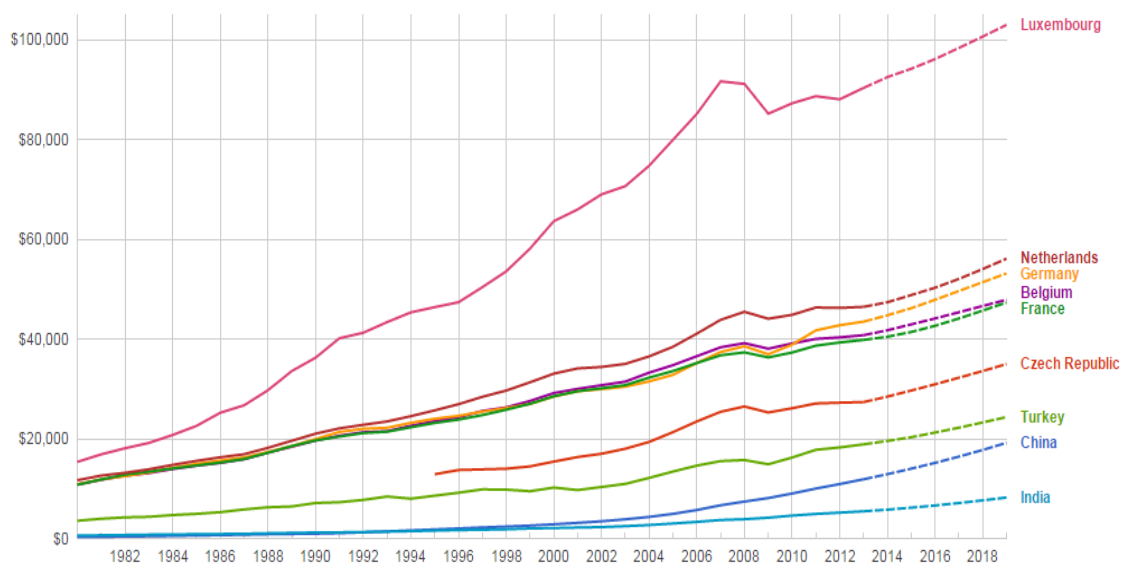
Příloha A: HDP na obyvatele v jednotlivých letech

Příloha B: Organigram společnosti ŠT

Příloha C: Organigram úseku Výroba

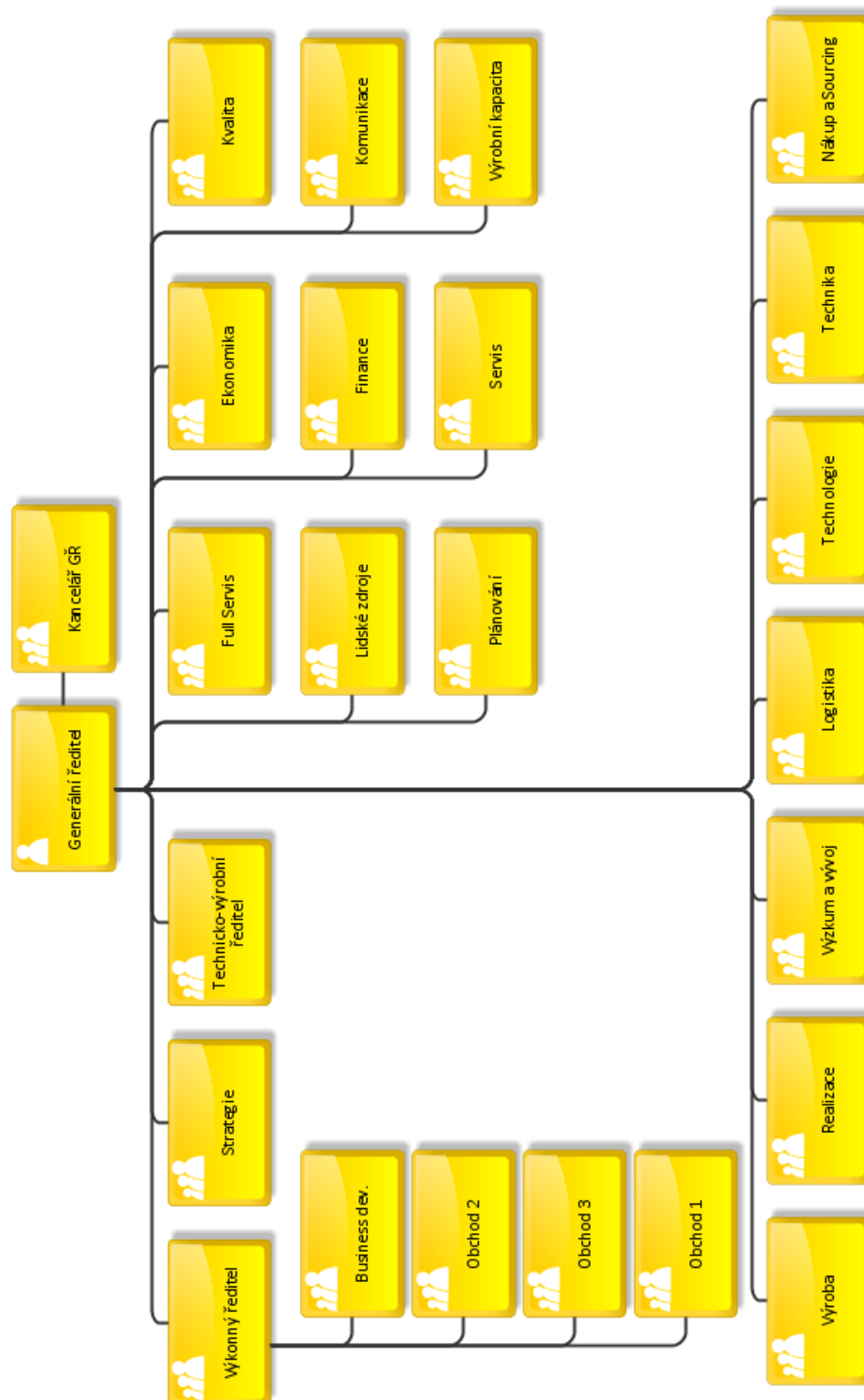
Příloha D: Dotazník

Příloha A: HDP na obyvatele v jednotlivých letech



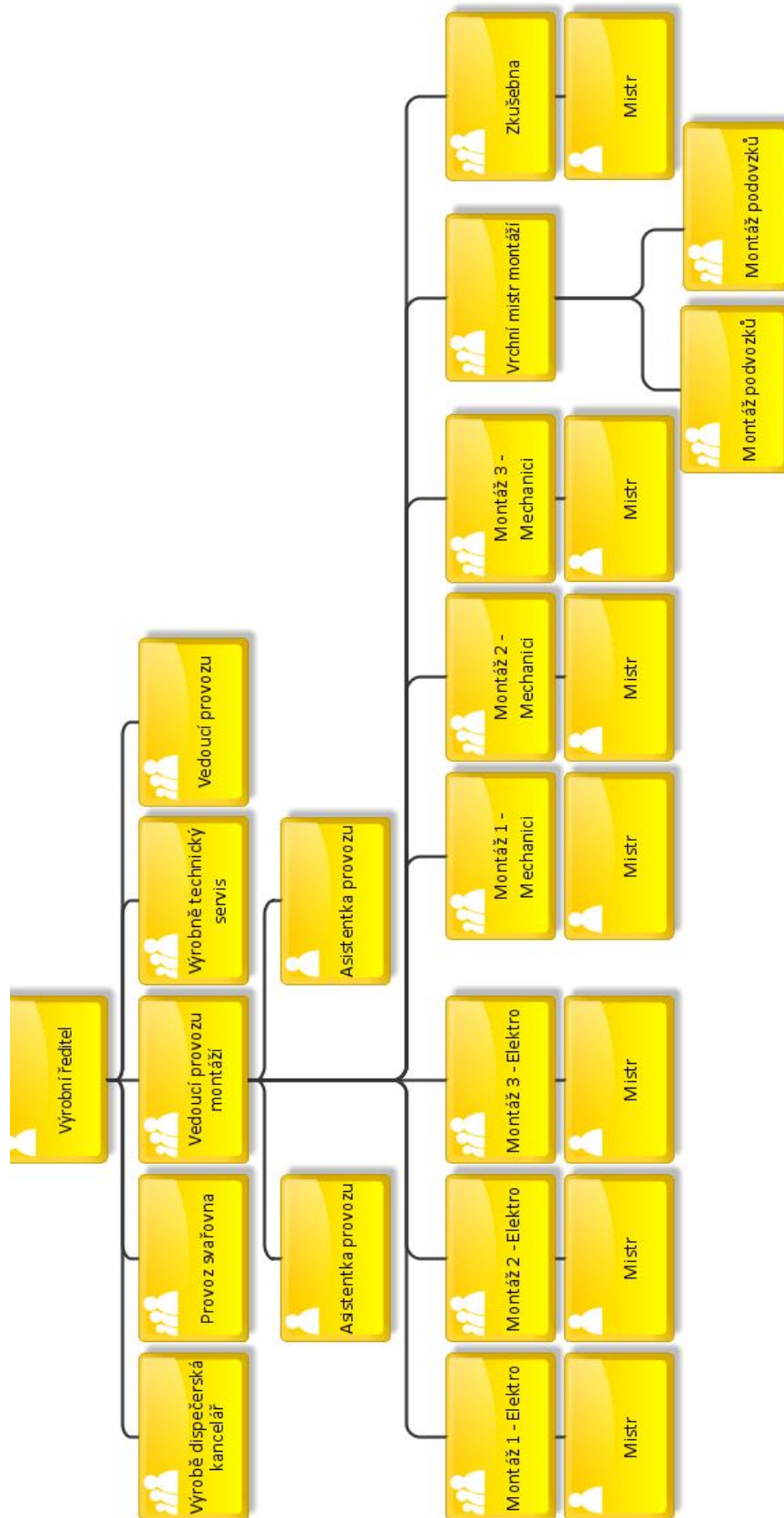
Zdroj: MMF, 2014

Příloha B: Organigram společnosti ŠT



Zdroj: Výroční zpráva ŠT za rok 2013 - Vlastní zpracování, 2014

Příloha C: Organigram úseku Výroba



Zdroj: Výroční zpráva ŠT za rok 2013 - Vlastní zpracování, 2014

Příloha D: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který se zabývá zkoumáním **firemní kultury** společnosti Škoda Transportation a. s. – úseku Výroba. Dotazník je zcela **anonymní** a jeho výstupy slouží jako podklad pro diplomovou práci. Vaše spolupráce přispěje nejen k napsání uvedené diplomové práce, ale pomůže popsat firemní kulturu Vašeho úseku a řešit její případné zjištěné nedostatky.

Není-li uvedeno jinak, označte křížkem vždy pouze jednu odpověď. Uvítám Vaše případné další poznámky k jednotlivým otázkám.

Moc Vám děkuji za Váš čas.

-
1. Na kolik si ve Vaší společnosti vážíte níže uvedeného (5 – nejvíce si vážím, 4 – spíše si vážím, 3 – neutrální, 2 – méně si vážím, 1 – nejméně si vážím):

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| práce ve firmě s dlouholetou tradicí | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| práce na významných produktech (např. Tramvaj 15T) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| práce v dobrém kolektivu | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| uznání práce vedením | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| dobré pracovní zázemí (nástroje, zařízení) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

2. Z aktivit pořádaných společností má největší vliv na posílení sounáležitosti zaměstnanců s firmou (5 – největší vliv, 4 – spíše má vliv, 3 – neutrální vliv, 2 – spíše nemá vliv, 1 – nejmenší vliv):

| | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Všesportovní den | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Setkání zaměstnanců s vedením | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Den otevřených dveří | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Prohlídky pro školy dětí zaměstnanců | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

3. Na kolik Vás ve vaší společnosti motivuje níže uvedené k co nejlepším pracovním výkonům? (5 – nejvíce motivuje, 4 – spíše motivuje, 3 – neutrálně motivuje, 2 – spíše nemotivuje, 1 – nejméně motivuje):

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| pracovní prostředí (nástroje, zařízení) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| uznání ze strany vedení (mistra) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| finanční odměny | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| týmová práce | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| zaměstnanecské výhody | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

4. Cítíte dostatečnou snahu ze strany vedení o Váš tvořivý přístup při řešení zadaných úkolů?

- rozhodně ano
 spíše ano
 spíše ne
 rozhodně ne

5. Máte možnost zdokonalovat ve své společnosti znalosti a dovednosti?

- rozhodně ano
 spíše ano
 spíše ne
 rozhodně ne

6. Větší autoritu má mistr, který:

- se vypracuje přímo zde ve společnosti
 přijde z jiné společnosti

7. Jsou úkoly zadávány srozumitelně?

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

8. Funguje mezi nadřízenými a podřízenými dobré předávání informací?

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

9. Které informace nejvíce postrádáte na nástěnkách od vedení společnosti?

o úkolech

o postavení společnosti

o akcích pro zaměstnance

nepostrádám žádné informace

nečtu informace z nástěnek

10. Funguje mezi spolupracovníky dobré předávání informací?

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

11. Jaký je nejčastější způsob řešení konfliktu?

- přímo s tím, s kým daný konflikt vznikl
- v týmu
- přímo se svým vedoucím (mistrem)
- s jiným vedením

12. Můžete se v případě potřeby obrátit s důvěrou na svého vedoucího (mistra)?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

13. Práci v týmu shledáváte pro výsledek práce jako:

- rozhodně přínosnou
- spíše přínosnou
- spíše nepřínosnou
- rozhodně nepřínosnou

14. Chtěl byste pomáhat novým dělníkům a vést je při jejich zaučování?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

15. Narušuje množství externích pracovníků ve výrobě pracovní klima?

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

16. Externí pracovníci mají:

| | | | | |
|---------------------------|--------------|-----------|----------|-------------|
| vysoké pracovní výkony | rozhodně ano | spíše ano | spíše ne | rozhodně ne |
| vysokou odbornou úroveň | rozhodně ano | spíše ano | spíše ne | rozhodně ne |
| loajálnost ke společnosti | rozhodně ano | spíše ano | spíše ne | rozhodně ne |

17. Mladí lidé, kteří vyjdou ze školy a nastoupí do vaší společnosti (elektrikáři, svářeči):

| | | | | |
|--|--------------|-----------|----------|-------------|
| mají dostatek odborných dovedností pro svoji práci | rozhodně ano | spíše ano | spíše ne | rozhodně ne |
| by měli získávat zkušenosti ve vaší firmě již během studia | rozhodně ano | spíše ano | spíše ne | rozhodně ne |

18. Jak vnímáte změny v pracovních návycích?

rád dělám věci novým způsobem

raději dělám věci zavedeným způsobem

při zdůvodnění a vysvětlení nemám se změnami významný problém

Jak dlouho pracujete ve společnosti Škoda Transportation? (zaokrouhlete na celé roky)

.....

Abstrakt

CIMICKÁ, Ivana. *Firemní kultura – její role v implementaci strategie firmy*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 120 s., 2014

Klíčová slova: Firemní kultura, strategie firmy, Balanced Scorecard, změna firemní kultury

Předložená diplomová práce pojednává o významu firemní kultury při implementaci strategie společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. – konkrétně úseku Výroba. První část obsahuje představení společnosti a její strategická východiska, následují strategické analýzy a výběr vhodné strategie. V další kapitole je strategie implementována pomocí metodiky Balanced Scorecard. Následující kapitoly již pojednávají o firemní kultuře, nejdříve teoreticky, poté následuje praktické zaměření na společnost. Je stanovena žádoucí firemní kultura pro celou společnost ŠKODA TRANSPORTATION a.s., následně je charakterizována její současná podoba. Podrobněji je analyzována kultura v úseku Výroba, která je dále porovnávána s žádoucí kulturou. Poslední část je věnována vlastním návrhům na provedení změn podporujících dosažení žádoucí firemní kultury pro stanovené cíle.

Abstract

CIMICKÁ, Ivana. *Corporate culture – its role in the implementation of company strategy*. Plzeň: Faculty of Economics University of West Bohemia, 120 s., 2014

Key words: Corporate culture, corporate strategy, Balanced Scorecard, corporate culture change

This diploma thesis discusses the importance of corporate culture in the implementation strategy of the company ŠKODA TRANSPORTATION Inc. – specifically the section Production. The first part contains presentation of the company and its strategic way outs followed by strategic analysis and choosing the appropriate strategy. In the next chapter the strategy is implemented by using the Balances Scorecard methodology. Next chapters deal with the corporate culture, first theoretically followed by practical focus on the company. There is set the required corporate culture for the whole company ŠKODA TRANSPORTATION Inc., then its present form is characterized. In more detail there is analysed the culture of section Manufacturing/Production, which is then compared with the required culture. The last part is devoted to own suggestions to make changes supporting the achievement of the required corporate culture for set goals.