

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Martina Vondrusová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Posouzení významu a vlivu podnikové kultury na úroveň
organizační architektury a řízení vybraného subjektu

Vedoucí bakalářské práce

Ing. V. Štípek, Ph.D.

Autor

Martina Vondrusová

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Martina VONDRUSOVÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: Posouzení významu a vlivu podnikové kultury na úroveň organizační architektury a řízení vybraného subjektu

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

Stručná charakteristika:

Podniková kultura jako nedílná součást komponent organizace představuje relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování, řídicí se vytvořenými vzory. Skládá se ze tří rovin: symbolů, pravidel jednání a základních životních představ.

Cíl práce:

Provést rozbor současného stavu a zjistit úroveň a kvalitu podnikové kultury ve vybraném subjektu, vymezit vliv podnikové kultury na organizační architekturu tohoto subjektu, navrhnout program řízení změn na základě moderních manažerských přístupů.

Metodický postup:

1. Prostudovat literární prameny zaměřené na problematiku podnikové kultury a organizační architektury. 2. Analyzovat současný stav. 3. Navrhnout metodický postup změn v oblasti podnikové kultury, organizační architektury a řízení zkoumaného subjektu. 4. Vyjádřit efektivnost návrhu a jeho přínosu v praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl, metodika, hypotézy. 4. Analýza současného stavu. 5. Diskuze. 6. Návrh optimálního systému v oblasti podnikové kultury a organizační architektury a vyjádření efektivnosti. 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

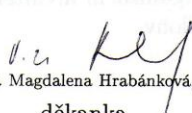
Seznam odborné literatury:

- KOPČAJ, A. Řízení proudu změn. Ostrava : Kopčaj - Silma 90, 1999, 300 s. ISBN 80-902358-1-6**
MALÝ, M., DĚDINA, J. Moderní organizační architektura. Praha : Alfa Publishing, 2005, 176 s. ISBN 80-86851-11-7
MALÝ, M., DĚDINA, J. Organizační architektura. Praha : Victoria Publishing, 1996, 170 s. ISBN 80-77187-064-1
LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura . od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha : Grada Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2
NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha : Management Press, 2003, 3. vydání, 183 s. ISBN 80-7261-089-9
TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha : Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5
VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha : Management Press, s. r. o., vydání 1., 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7
Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.**
Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **20. března 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2009**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studijní L.S. 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 656, DIČ CZ60076658


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Posouzení významu a vlivu podnikové kultury na úroveň organizační architektury a řízení vybraného subjektu vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury. Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Písku 15. 4. 2009

Martina Vondrusová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. V. Štípkovi, Ph.D.

Současně děkuji vedení podniku FEZKO THIERRY a. s., zvláště pak personalistovi p. Chalupskému za jeho obětavou pomoc.

OBSAH

1. Úvod	3
2. Literární přehled	4
2.1 Podniková kultura	4
2.1.1 Pojem podniková (organizační) kultura	4
2.1.2 Typologie organizační kultury	6
2.2 Vedení a řízení v podniku	9
2.2.1 Personální politika	9
2.2.2 Tvrdé a měkké faktory řízení	10
2.2.3 Styl vedení	12
2.2.4 Management organizace	12
2.2.5 Řízení a hodnocení pracovního výkonu	16
2.3 Organizování	19
2.3.1 Organizační struktury	19
3. Metodika	21
3.1 Zkoumaný jev	21
3.2 Postup práce	21
3.3 Cíl práce	21
3.4 Hypotéza	22
4. Vlastní práce	23
4.1 Historie firmy FEZKO THIERRY a. s.	23
4.2 Analýza současného stavu	25
4.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců a organizační struktury	25
4.2.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců	25
4.2.1.2 Vývoj organizační struktury	26
4.2.2 Řízení ve společnosti	29
4.2.2.1 Řízení obecně	29
4.2.2.2 Řízení ve výrobě	30
4.2.2.3 Systém KAIZEN (zavádění 5S)	34

4.2.3	Systém odměňování ve firmě	35
4.2.4	Vzdělávání zaměstnanců	38
4.2.4.1	Výcvik a školení zaměstnanců	38
4.2.4.2	Projekt adaptace zaměstnanců	41
4.2.5	Motivace a spokojenost zaměstnanců	41
4.2.6	Anketa na spokojenost zaměstnanců	43
4.3	Návrh optimálního systému v oblasti podnikové kultury a organizační architektury	50
4.3.1	Využití konceptu maticové struktury	50
4.3.2	Systém KAIZEN	53
4.3.3	Zavedení CAFETERIA systému v odměňování pro pracovníky výroby	54
5.	Závěr	56
6.	Summary	58
7.	Přehled použité literatury	59
	Seznam obrázků a tabulek	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. ÚVOD

Podniková kultura je nedílnou součástí komponent organizace a představuje relativně integrovaný celek lidského chování. Skládá se ze tří rovin – symbolů, pravidel jednání a základních životních norem (hodnot). Nejsnadněji může organizace ovlivňovat povědomí zaměstnanců symboly. Zažití pravidel jednání již vyžaduje použití uceleného systému a lze ovlivnit pouze částečně. Nejsložitější je docílit souladu základních hodnot. Životní hodnoty nelze vědomě ovlivňovat, proto je nezbytné, aby vznikl propracovaný systém podnikové kultury.

V dnešní době je silná podniková kultura základním pilířem úspěchu firem. Teprve efektivním propojením všech složek, jako je organizační struktura, styl řízení, motivace zaměstnanců apod., může vzniknout optimální podniková kultura.

Nynější náročné požadavky zákazníků a tvrdá konkurence vyžadují od společností maximální výkon při zachování špičkové kvality. Aby firmy mohly tohoto dosáhnout, potřebují mít ve svých zaměstnancích spojence, nikoli nepřátele. Je třeba zaměstnance dostatečně informovat o dlouhodobých strategiích firmy i o průběžných novinkách. Taktéž by měli být zaměstnanci sami pyšní na to, že jsou součástí zrovna té společnosti, ve které pracují a měli by přirozeně projevovat loajálnost. Pokud se základní hodnoty zaměstnanců shodují s cíli a strategiemi firmy, má společnost zajištěny pevné základy pro její úspěšné fungování.

Organizační struktura, styl řízení a další důležité prvky organizace dohromady vytváří prostředí, které determinuje míru spokojenosti zaměstnanců a tím nakonec i jejich výkon a kvalitu odvedené práce. V dnešní turbulentní době by se měly tedy společnosti do hloubky zamýšlet nad tím, co je nejvhodnější speciálně pro jejich předmět podnikání a záměry, pravidelně zkoumat efektivnost použitých metod a pokud je to vhodné, nebát se změny.

Práce se věnuje firmě FEZKO THIERRY a. s. se sídlem ve Strakonících, která podniká v automobilovém průmyslu. Je producentem autotextilií.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Podniková kultura

2.1.1 Pojem podniková (organizační) kultura

Podle Armstronga (2007) je podniková kultura určitým souborem norem, hodnot a postojů, které sice nebývají doslovně písemně zformulovány, ale měly by se v dostatečné míře dostat do povědomí všech pracovníků firmy a tím určovat způsob jejich chování a vykonávání práce.

Možná definice organizační kultury (Lukášová, Nový, 2004):

- ❖ je to soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- ❖ které jsou sdíleny v rámci organizace,
- ❖ které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

Zdroje organizační kultury (Lukášová, Nový, 2004)

1. Vliv prostředí.
2. Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů.
3. Vliv velikosti organizace.
4. Vliv délky existence.
5. Vliv využívaných technologií.

Na organizační kulturu mají také vliv organizační struktura, metody a systémy řízení a styl vedení. Tyto faktory však nejsou pouhými zdroji organizační kultury, neboť jsou také manifestacemi kultury.

Funkce organizační kultury (Lukášová, Nový, 2004)

1. Dostatečně silná organizační kultura redukuje konflikty v organizaci.
2. Organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, koordinaci a kontrolu (díky sdílení cílů, základních hodnot a norem chování).
3. Organizační kultura snižuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje míru jejich pracovní spokojenosti a emocionální pohodu (pokud je v souladu s jejich osobními hodnotami a normami).
4. Organizační kultura je zdrojem motivace (pracovníky motivuje, pokud cítí svoji práci jako smysluplnou, pokud se ztotožňují s cíli a posláním organizace a cítí, že jsou důležitou součástí organizace).
5. Silná a obsahově přiměřená organizační kultura je konkurenční výhodou (jelikož podporuje sjednocenost myšlení a vnímání, je zdrojem spokojenosti a motivace pracovníků a tím i následně efektivnosti organizace).

Vytváření kultury organizace (Armstrong, 2007)

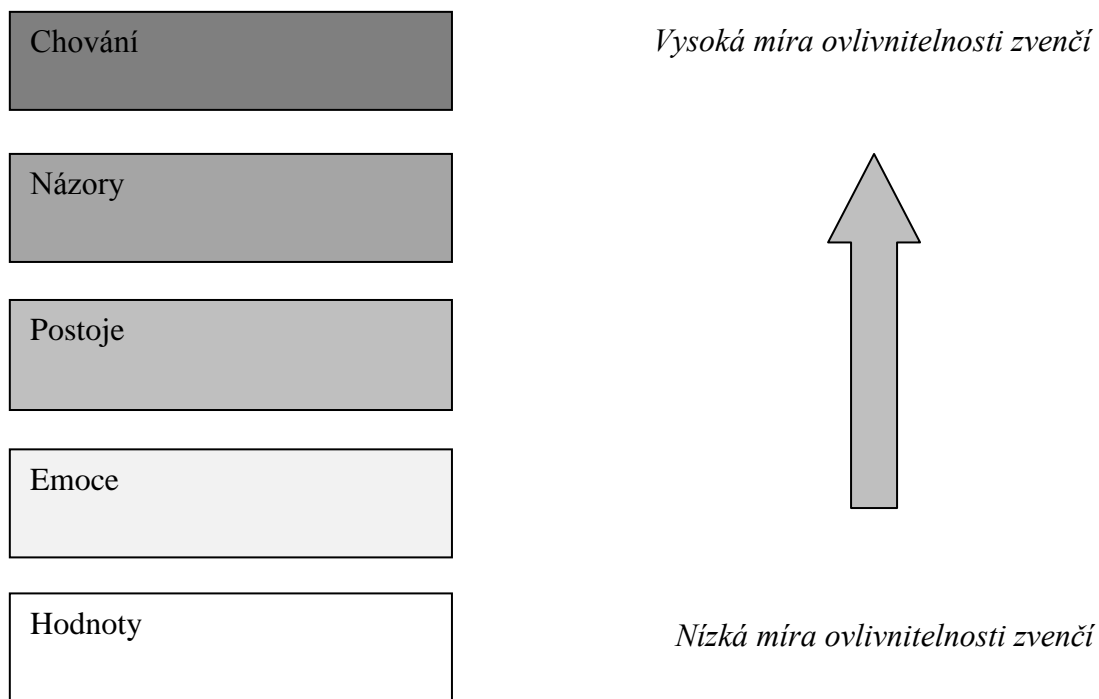
Základnu kultury (hodnoty a normy) vytváří:

1. Vizionářští vůdci, lidé se s nimi ve většině případů ztotožňují (podle Scheina in Armstrong, 2007).
2. Kritické případy – významné události, z kterých si lidé berou ponaučení (podle Scheina in Armstrong, 2007).
3. Potřeba udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace (podle Furnhama a Guntera in Armstrong, 2007).
4. Prostředí organizace.

Klima (atmosféra) organizace

Armstrong (2007) uvádí, že se podniková kultura vztahuje k hluboko zakořeněným hodnotám a přesvědčením členů organizace. Naproti tomu podnikové klima se váže k tomu, co členové organizace vědomě vnímají. Dá se říci, že se jedná o rozdíl mezi skutečnými situacemi a jejich subjektivním vědomým vnímáním.

Obr. 1: Míra ovlivnitelnosti



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

2.1.2 Typologie organizační kultury

Typologie dle Deal a Kennedyho (Hroník, 2007)

Tab. 1: Typologie firemní kultury podle vnějších determinant

		<i>Míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence</i>	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	kultura ostrých hochů	kultura přátelských experimentů
	malá	kultura jízdy na jistotu	kultura mašliček

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

Kultura ostrých hochů (frajerů, vše nebo nic)

- ❖ preferován individualismus; chyba je tolerována pouze, pokud je ihned napravena nebo překonána špičkovým výkonem; žádné sdílení emocí.

Kultura přátelských experimentů (chléb a hry)

- ❖ týmová práce; ceněný je nápad; přátelská komunikace; produktivní práce zaměřena na potřeby zákazníků.

Kultura jízdy na jistotu (sázky na budoucnost, analytického projektu)

- ❖ prvořadé je nedopustit se chyby; přesně stanovený, pomalý postup; soukromé záležitosti jsou tabu.

Kultura mašliček (postupu, procesní kultura)

- ❖ typická u organizací působících v málo konkurenčním prostředí nebo v prostředí, kde je důležitá pečlivost a přesnost; formální náležitosti důležitější než věcný obsah.

Klasifikace kultury organizace (Armstrong, 2007)

Klasifikace podle Harrisona in Armstrong (2007)

Organizace orientované:

- ❖ na moc – soutěživé, orientované na osobnost,
- ❖ na lidi – kontrola managementem je odmítána,
- ❖ na úkol – dynamické, zaměřené na schopnosti,
- ❖ na roli – byrokracie, zaměřené na legálnost a legitimitu.

Klasifikace podle Handyho in Armstrong (2007)

- ❖ kultura moci – moc má centrum, které řídí a kontroluje, málo pravidel, soutěživost, politikaření,
- ❖ kultura role – hlavní jsou pravidla a přesné popisy role, či pracovního místa, moc je spojena s funkcí,

- ❖ kultura úkolu – cílem je dát dohromady „správné“ lidi, moc pramení z odbornosti, významná týmová práce,
- ❖ kultura osoby – středem zájmu je jedinec, organizace má sloužit jedincům v ní.

Klasifikace podle Scheina in Armstrong (2007)

- ❖ kultura moci – vedení je v rukou několika málo lidí, důležité schopnosti, podnikavost,
- ❖ kultura role – jasně definovaná pravidla, moc je rozdělena mezi „vůdce“ a byrokratickou strukturu,
- ❖ kultura úspěchu – důraz na osobní motivaci, aktivitu a nadšení,
- ❖ kultura podpory – hlavní jsou oddanost a solidarita, vzájemná důvěra.

Klasifikace podle Williamse, Dobsona a Walterse in Armstrong (2007)

- ❖ orientace na moc – organizace chce ovládat své prostředí, kdo vykonává moc, chce mít nad podřízenými absolutní kontrolu,
- ❖ orientace na roli – důležitá je legalita, odpovědnost, hierarchie a postavení,
- ❖ orientace na úkol – zaměření na splnění úkolu, moc pramení ze znalostí a schopností,
- ❖ orientace na lidi – organizace má sloužit potřebám svých členů.

2.2 Vedení a řízení v podniku

2.2.1 Personální politika

Vývojem personální politiky se zabývají Kleibl, Dvořáková a Šubrt v knize Řízení lidských zdrojů (2001).

Autoři uvádí, že ve velkých industrializovaných firmách převládalo centrální byrokratické řízení, které kladlo nároky na přesnost provedení a nízké náklady práce. Ve třicátých letech 20. století s těmito postupy ostře nesouhlasila tzv. „škola lidských vztahů“ (představitel Elton Mayo), která svými výzkumy prokázala, že na produktivitu práce mají velký vliv sociální vztahy mezi zaměstnanci a vztahy k vedení. Tato škola usilovala o humanizaci práce a vyzdvihovala pocit sounáležitosti s firmou a jejími cíly. Přesto až přibližně do konce šedesátých let minulého století byl pro personální práci typický administrativní přístup.

Na tuto rovinu navazuje v sedmdesátých a osmdesátých letech 20. století fáze uznání a strukturalizace. Zde již dochází k přesvědčení, že kvalita personálu může zvýšit kvalitu všech činností firmy a stává se tak konkurenční výhodou.

V druhé polovině tohoto období se začíná objevovat koncepce řízení lidských zdrojů. Personalisté se stávají spoluvůrci celkové strategie firmy. Personální útvar se již začleňuje do nejvyšší úrovně řízení.

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let nastává fáze integrace. Důraz se již dává na dlouhodobý rozvoj pracovníků, pocit podnikové identity a sdílení cílů. Personalisté se stávají především kvalifikovanými poradci, kteří nabízejí služby ostatním subjektům ve firmě.

V současné době má na personální politiku velký vliv globalizace, která zvyšuje konkurenčnost prostředí a přináší nové možnosti i nová rizika. Pracovníci dnes nemají přílišnou důvěru v jistotu svého zaměstnání. Některé firmy tedy uplatňují principy outplacementu, což je systém podporující propuštěné zaměstnance tak, aby jim usnadnil umístění na trhu práce.

2.2.2 Tvrdé a měkké faktory řízení (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Tvrdé (hard) faktory řízení

Neosobní ovlivňování. Patří sem působení formálních a závazných pravidel organizace, organizační a pracovní normy, které se zaměřují převážně na řízení procesů. Tyto faktory jsou přesné a jsou možné standardizovat, zabezpečují potřebnou kvalitu práce a efektivnost výstupu. Nevýhodou může být, že pro pracovníky jsou odcizené, potlačují jejich osobnost a tedy i jejich vliv na celkový výsledek činnosti.

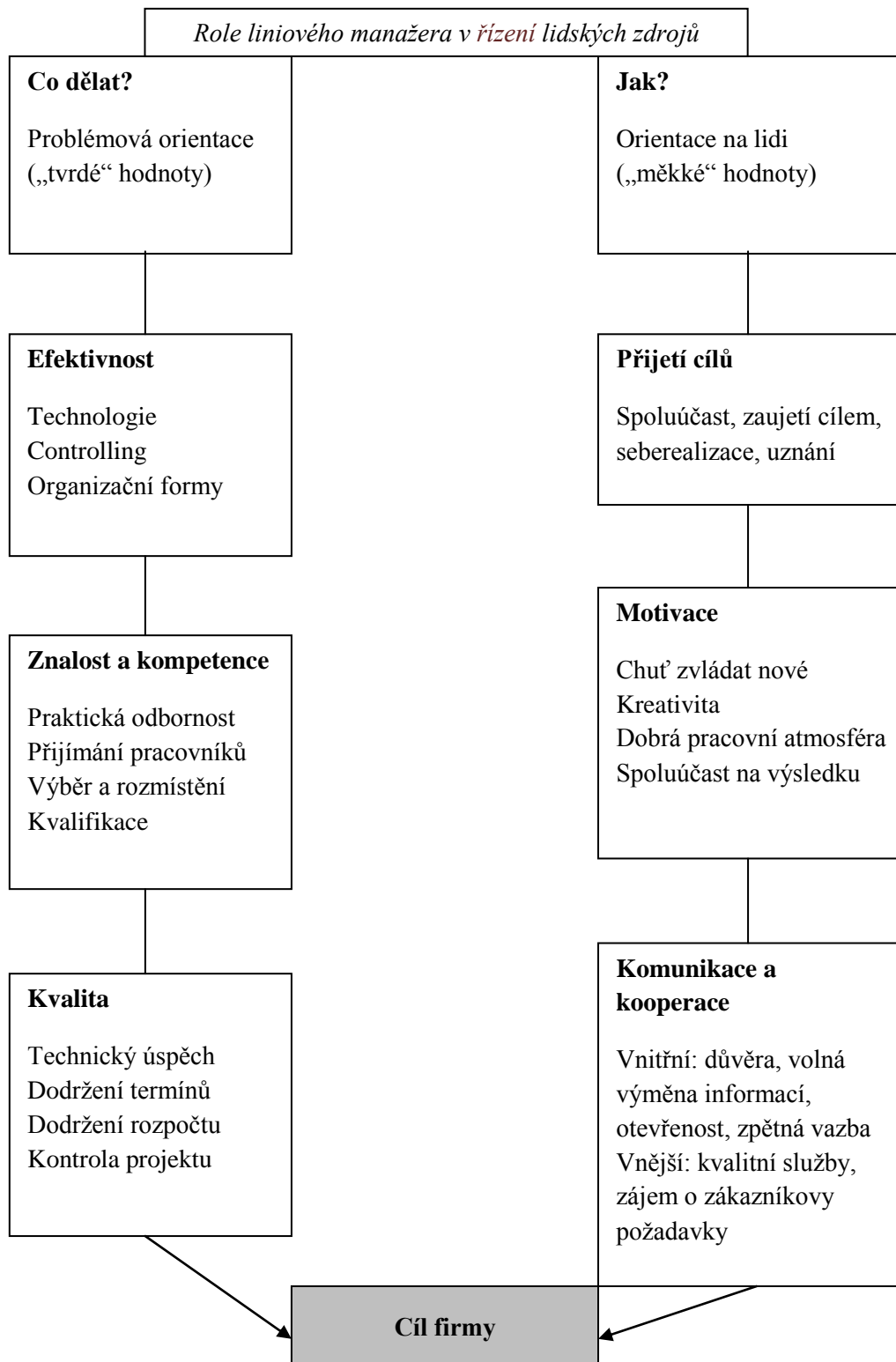
Měkké (soft) faktory řízení

Osobní ovlivňování. Patří sem vliv podnikového klimatu, motivace, mezilidské vztahy, normy chování a identifikace s firmou. Pokud tyto faktory působí úspěšně, mohou všichni sdílet společné cíle, zaměstnanci jsou „zapálení“ do své práce a rádi pro firmu pracují. Měkké faktory zdůrazňují význam osobitosti a individuality. Avšak jsou obtížně měřitelné, při jejich specifikaci je zapotřebí hodnotících procesů, které jsou náročné zejména na čas.

Na utváření „soft“ faktorů se podílí každý řídicí pracovník, nejen personalisté, či specialisté psychologie práce. Je tedy třeba mít na paměti, že každý pracovník, který vede, by měl dokázat efektivně a účelně zadávat pracovní úkoly, motivovat, delegovat odpovědnost, objektivně hodnotit, dávat osobní příklad apod.

Mezi tvrdými a měkkými faktory by měla být ideálně rovnováha.

Obr. 2: Rovnováha mezi „měkkými“ a „tvrdými“ faktory



Zdroj: KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

2.2.3 Styl vedení

Podle Armstronga (2007) charakterizuje přístup, který manažer užívá při vedení lidí ze svých týmů.

Možné dělení lídrů (extrémní) (Armstrong, 2007):

1. **Charizmatičtí/necharizmatičtí.** Charizmatičtí lídři dokážou vést své týmy silou své osobnosti. Mají schopnost inspirace a jsou dobří komunikátoři. Necharizmatičtí lídři spoléhají hlavně na své dovednosti a u problémů používají chladný, analytický přístup.
2. **Autokratičtí/demokratičtí.** Členové týmů autokratických lídrů musí vždy udělat přesně, co jim tyto lídři přikážou. Demokratičtí lídři naopak podněcují své podřízené k participaci a zapojování do rozhodování.
3. **Umožňovatelé/kontroloři.** Umožňovatelé mají schopnost inspirace a povzbuzování. Kontrolóři si vynucují, aby jim bylo vyhověno.
4. **Transakční/transformační.** Transakční lídři poskytují jako odměnu za vyhovění materiální hodnoty. Transformační lídři motivují lidi, aby dosáhli vyšších cílů.

Armstrong (2007) poznamenává, že každý manažer má svůj styl vedení (může také měnit různé styly v různých situacích apod.), také bývá ovlivněn kulturou organizace, která může podle všeobecných očekávání, která jsou v ní obsažena, vytvářet převažující styl řízení.

2.2.4 Management organizace

Typy manažerů (Harris, Bláha, Koubek, 2003)

Typy manažerů v českých podmínkách (podle studie Český manažer v procesu transformace, 1996):

1. Manažer – **podnikatel**: zpravidla spojuje úlohu vlastníka s úlohou manažera; jeho cíl - vybudovat zdravý a silný podnik; přístup k řízení - koncepční a perspektivní pohled.
2. Manažer – **profesionál**: pracuje jako generalita nebo v některé z funkčních oblastí; jeho cíl - být profesionál a dále se zdokonalovat.
3. Manažer – **pasážér**: pracovník, který se udržel ve funkci získané před rokem 1989; funkce přesahuje jeho schopnosti, není schopen nebo ochoten učit se, měnit své postoje apod.; „plave s proudem“.
4. Manažer – **spekulant**: ekonomická transformace je pro něj příležitostí ke zbohatnutí, ohlíží se pouze na vlastní zájmy; vystupuje mnohdy agresivně.

V praxi se ve většině osobností manažerů vyskytuje kombinace těchto typů.

Sociální zodpovědnost a kultura manažerské práce

Sociální zodpovědností manažerů se rozumí ochota a morální i kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání vůči vnitřnímu a vnějšímu společenskému prostředí (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Vodáček a Vodáčková (2006) upozorňují, že manažeři a vedoucí pracovníci by tedy měli dodržovat určitá pravidla a normy chování, které nesouvisí pouze s činností organizace, ve které pracují, ale s širším společenským posláním. Důležité jsou jak vztahy s vlastními zaměstnanci, tak se všemi externími partnery (zákazníci, dodavatelé, finanční instituce,...).

Kultura manažerské práce

Kultura manažerské práce je součástí podnikové kultury. Podle Vodáčka, Vodáčkové (2006) představuje velký vliv chování manažerů na ostatní zaměstnance. Jde také o to, že vedoucí pracovníky a jimi vedené kolektivy by měly spojovat určité věci – společné cíle a hodnoty, všichni by měli uznávat zavedená pravidla chování ve firmě a mít možnost se k nim vyjádřit apod. To by mělo platit, i co se externích partnerů firmy týče.

Přidělování odpovědnosti

Velmi důležitou vlastností manažera by měla být schopnost adekvátně motivovat své podřízené. Do motivace patří i efektivní přidělování odpovědnosti, které samo o sobě bývá klíčem k úspěchu.

Přidělování odpovědnosti je převod přesně definovaných úkolů z vyšší úrovně na úroveň nižší (Hagemannová, 1995).

Hagemannová (1995) tvrdí, že pokud nedochází k přerozdělení pravomocí a odpovědnosti, hrozí nebezpečí, že obsáhlý rozsah problémů organizace úzká skupina či dokonce jednotlivec nemůže celkově pojmout. V dnešní době se také ukazuje, že sami zaměstnanci po větší odpovědnosti touží. Odpovědnost je motivuje k dobře odvedené práci a prohlubuje pocit sounáležitosti s firmou.

Rozvoj manažerů

Molander in Harris – Bláha – Koubek (2003) vidí nutnost řízení rozvoje manažerských zdrojů organizace vědomým a systematickým procesem, zaměřeným na dosažení cílů a strategií. Mumford in Harris – Bláha – Koubek (2003) to popisuje jako pokus zlepšit efektivnost manažerů prostřednictvím plánovaného, cíleného a promyšleného výukového procesu.

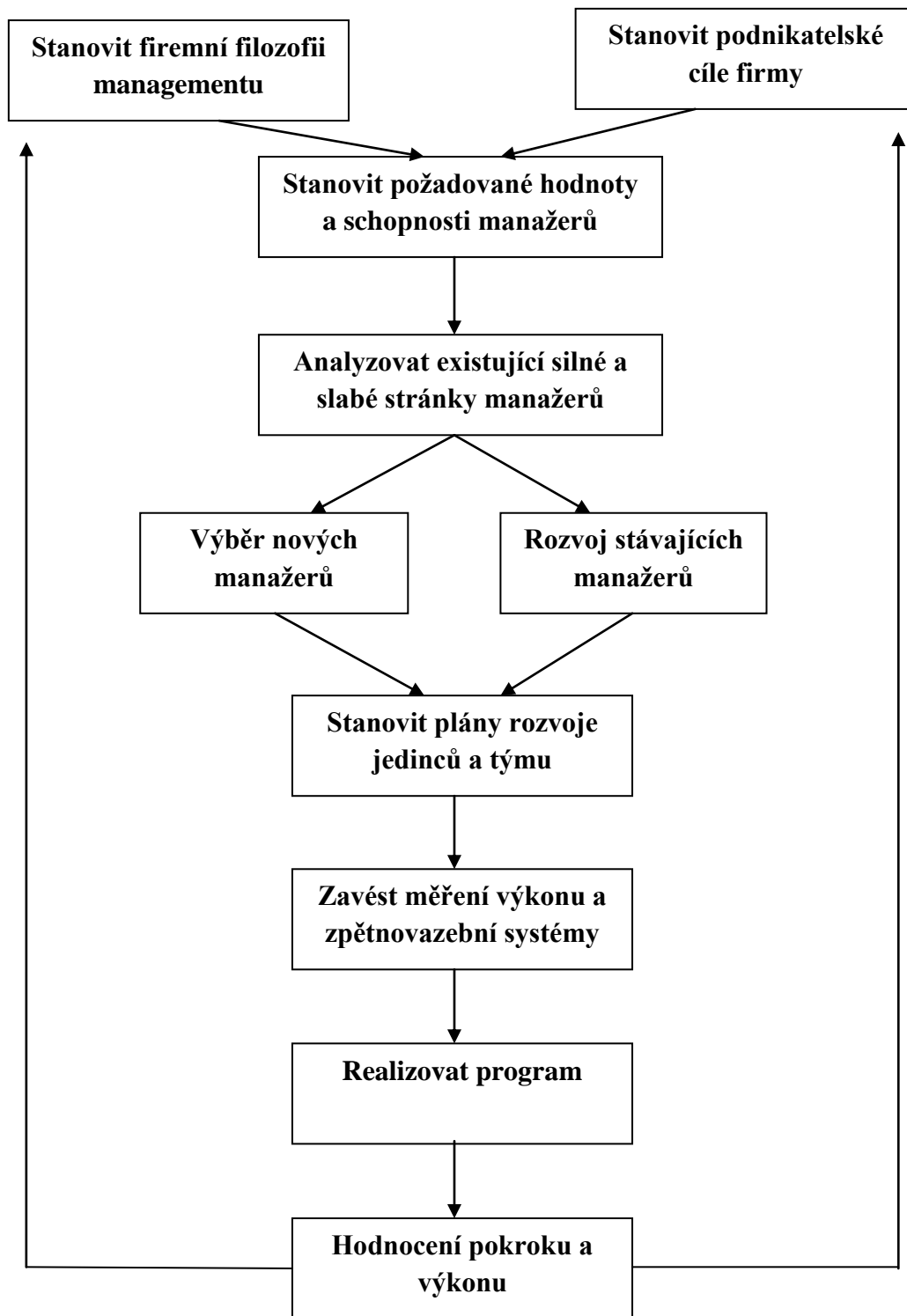
Obr. 3: Trojúhelník efektivity v rozvoji manažerů podle Mumforda



Zdroj: HARRIS, H., BLÁHA, J., KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Modul E: Rozvoj manažerů*. Praha : Národní vzdělávací fond, Institut Inpro, 2003.

Mumford zdůrazňuje, že trojúhelník efektivity je rovnostranný, to znamená, že všechny tři složky jsou stejně důležité.

Obr. 4: Unifikovaný program rozvoje manažerů podle Hitta



Zdroj: HARRIS, H., BLÁHA, J., KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Modul E: Rozvoj manažerů*. Praha : Národní vzdělávací fond, Institut Inpro, 2003.

2.2.5 Řízení a hodnocení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu (Morley, Heraty, Downey, Zapletalová, Koubek, 2003)

Pojetí řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu v organizacích je klíčem k ovlivňování efektivnosti a rozvoje firmy. Sparrow a Hiltrop in Morley – Heraty – Downey – Zapletalová – Koubek (2003) uvádějí proměnné, které mají vliv na priority v oblasti výkonu: tendence ke snížení počtu úrovní řízení se současným rozšířením jeho záběru, přenášení pravomocí a odpovědnosti, rostoucí používání flexibilnějších forem uspořádání práce a zaměstnávání lidí, měnící se kariéra a očekávání spojená s prací a větší individualizace v zaměstnaneckém (pracovním) vztahu. Tyto faktory ovlivňují povahu zaměstnaneckého vztahu a přikládají stále větší význam schopnosti manažerů řídit pracovní výkon svého personálu a týmu.

Podle Locketta in Morley – Heraty – Downey – Zapletalová – Koubek (2003) jsou stěžejními cíli řízení pracovního výkonu:

- ❖ soustavné zlepšování výkonu podniku v oblastech služeb zákazníkům, kvality výrobků a dominantního postavení na trhu,
- ❖ soustavný rozvoj schopností, způsobilosti organizace pomocí vytváření efektivních výrobních systémů, vytváření organických struktur a zvyšování výkonu pracovníků ve shodě s požadavky podniku a expanzí výrobků (služeb) na trhu.

Podle autorů je řízení pracovního výkonu všeobecně určitý proces řízení, který propojuje individuální, skupinový a podnikový výkon s hlavním strategickým posláním a hodnotami.

Kompetence

Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle (Hroník, 2007).

Kompetenční model

- ❖ představuje určitým způsobem uspořádané kompetence,
- ❖ různé modely (př. Philip Morris International, Skanska, MotivC).

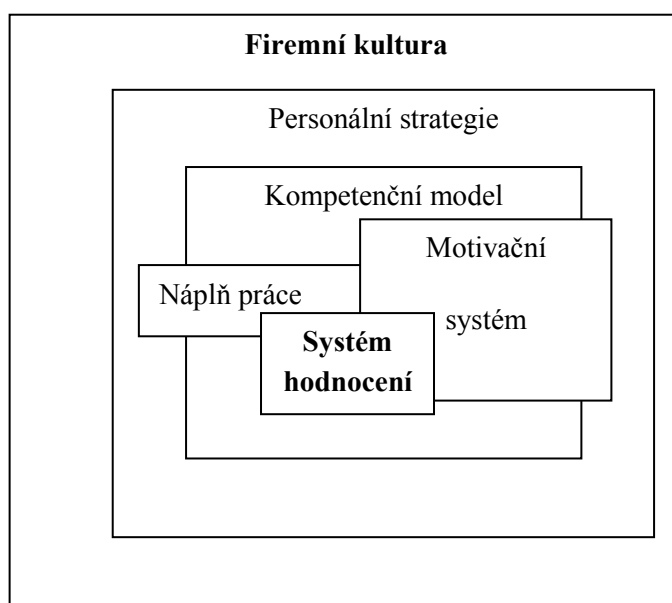
Hodnocení pracovního výkonu

= systematický přístup k posuzování výkonu pracovníka, jeho charakteristik nebo potenciálu tak, aby to přispělo k rozhodnutím o celé řadě skutečností, např. o platu, povýšení, rozvoji pracovníka, motivaci apod. (Morley, Heraty, Downey, Zapletalová, Koubek, 2003).

Proč pracovníky hodnotit:

- ❖ změna či posílení organizační kultury a komunikační strategie,
- ❖ sladování zájmů všech zúčastněných,
- ❖ zvýšení výkonnosti.

Obr. 5: Kontext systému hodnocení



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2

Stanovení cílů (Morley, Heraty, Downey, Zapletalová, Koubek, 2003)

Efektivní fungování většiny metod hodnocení vyžaduje stanovení cílů – to zabezpečí jasnost, reálnost a přesnost a umožní oběma stranám (hodnotitelům i hodnoceným) zaměřit se v průběhu diskuse na tatáž kritéria.

Evenden a Anderson in Morley – Heraty – Downey – Zapletalová – Koubek (2003) doporučují používat při rozpoznávání cílů několik základních pravidel, která proces stanovení cílů usnadní – cíle by:

- ❖ neměly být příliš početné,
- ❖ měly být stanoveny společně manažerem a pracovníkem,
- ❖ se měly vztahovat k odsouhlaseným osobním cílům pracovníka,
- ❖ měly být kontrolovatelné a nikoliv příliš strnulé,
- ❖ měly být jasné, konkrétní a podnětné,
- ❖ měly identifikovat překážky, které mohou ovlivnit jejich dosažení,
- ❖ měly obsahovat časové řady, data usnadňující přehled a data tvořící milníky při jejich plnění,
- ❖ měly propojovat jejich stanovování s plány činnosti.

2.3 Organizování

Posláním organizování je účelně vymežit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.3.1 Organizační struktury

Vodáček a Vodáčková (2006) uvádějí, že při vytváření organizačních struktur se jedná především o koordinaci dílčích kolektivů. Formálních organizačních struktur je několik typů a můžeme je různě dělit (např. organizační struktury podle hlediska sdružování činností (funkcionální, výrobní, ostatní účelové), podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti (liniové, štábní, kombinované, komisionální), podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti (centralizované, decentralizované), podle členitosti (ploché, špičaté), podle časového trvání (dočasné, trvalé)).

Mimo formální organizační struktury vznikají v organizačních jednotkách i neformální organizační struktury – ty se vytvářejí spontánně, díky stejným zájmům skupin lidí (vznikají osobní přátelství apod.). Vodáček, Vodáčková (2006) poznamenávají, že dnes se již těmto neformálním organizačním strukturám přikládá velký význam, jelikož vrcholoví manažeři jsou si vědomi toho, že vznik těchto neformálních struktur velkou měrou ovlivňuje chování a spokojenost zaměstnanců a tím i chod celé organizace.

Vhodný výběr organizačních struktur

Vodáček, Vodáčková (2006) určují jako základní pravidlo při výběru typu organizační struktury to, že forma (tedy organizační struktura) musí být podřízena věcné náplni manažerské práce, potažmo podnikatelské strategii. Z toho vyplývá, že organizační struktura by měla být určena po sestavení základní podnikatelské strategie a měla by s ní co nejvíce korespondovat. Při tvorbě organizační struktury se musí zajisté přihlížet ke spoustě dalších faktorů, jak vnějších, tak vnitřních (např. z vnějších faktorů brát

v potaz vliv vědecko-technického pokroku, úroveň spolupráce s partnery, sociálně-ekonomické prostředí a z vnitřních faktorů podřídit organizační strukturu zamýšlené velikosti a právní formě firmy, výrobně technické základně, kvalifikaci pracovníků apod.). Za velmi důležitý bod je považováno zachovat pravidlo, že „struktura následuje strategii“ (tato myšlenka pochází od A. D. Chandlera, objevila se v jeho práci *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.*).

Utváření žádoucí organizační struktury (podle Lukášová, Nový a kol., 2004)

1. Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie.
2. Formulace očekávání firmy vůči zaměstnancům.
3. Formulace rozhodujících parametrů a charakteristik žádoucí organizační kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení.
4. Deskripce a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii firmy – analýza alespoň klíčových dimenzí pro realizaci strategie.
5. Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení.
6. Informování zaměstnanců – mělo by zahrnovat aspekt informační a motivační.
7. Vzdělávání, vysvětlování, trénink zaměstnanců.
8. Kontrola, sankce.
9. Diagnostika změn v podnikové kultuře.

3. METODIKA

3.1 Zkoumaný jev

Bakalářská práce se zaměřuje na úroveň podnikové kultury, organizační architektury a stylu řízení ve vybraném subjektu, firmě FEZKO THIERRY a. s. se sídlem ve Strakonících.

3.2 Postup práce

1. Prostudování pramenů zaměřených na problematiku podnikové kultury, organizační architektury a stylů řízení.
2. Konzultace s personalistou firmy FEZKO THIERRY a. s.
3. Analýza současného stavu.
4. Spolupráce na firemní anketě zkoumající spokojenost zaměstnanců.
5. Návrh metodického postupu změn v oblasti podnikové kultury, organizační architektury a řízení zkoumaného subjektu a vyjádření efektivnosti návrhu, jeho přínosu v praxi.

3.3 Cíl práce

Provést rozbor současného stavu a zjistit úroveň a kvalitu podnikové kultury ve vybraném subjektu. Vymezit vliv podnikové kultury na organizační architekturu a řízení tohoto subjektu.

Navrhnout program změn v oblasti podnikové kultury, organizační architektury a stylu řízení na základě moderních manažerských přístupů.

3.4 Hypotéza

Silná podniková kultura a odpovídající efektivní organizační struktura a styl řízení přispívají k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a tím také k potřebnému výkonu při zachování 100% kvality.

4. VLASTNÍ PRÁCE

Práce se věnuje firmě FEZKO THIERRY a. s. se sídlem ve Strakonících.

4.1 Historie firmy FEZKO THIERRY a. s.

Začátek textilní výroby ve Strakonících se datuje již do 15. století. V tomto období se jednalo hlavně o výrobu vlněného sukna.

Významným mezníkem v textilní výrobě ve Strakonících je rok 1812, kdy se zde začaly vyrábět světoznámé fezy (pokrývka hlavy, která je dnes nošena hlavně v islámských zemích). U zrodu fezů stál Wolf Fürst. Rozvoj výroby vedl koncem 19. století k založení akciové společnosti.

V letech 1966 – 1973 proběhla výstavba nového závodu na úpravu vlny, výrobu úpletů, bytových textilií a pokrývek hlavy.

Dalším významným rokem se stal rok 1986, kdy došlo k úspěšnému dokončení vývoje a zahájení výroby rašlového plyše pro osobní vůz Favorit společnosti ŠKODA Mladá Boleslav.

V roce 1992 vzniklo FEZKO, vlnářské závody a fezární, akciová společnost na základě privatizačního projektu ze zbývajících částí státního podniku převodem do právní formy akciové společnosti privatizované kupónovou metodou v rámci 1. a 2. vlny kupónové privatizace.

V roce 1993 se stává hlavní náplní firmy výroba textilií pro dopravní prostředky.

V roce 1998 získala ve FEZKO, vlnářské závody a fezární, akciové společnosti majoritní podíl firma STARK, a. s. – nový zahraniční vlastník, a obchodní název společnosti byl změněn na FEZKO a. s. V průběhu roku 1998 a 1999 se ve společnosti uskutečnila rozsáhlá restrukturalizace, při níž byly zrušeny zušlechťovny vlny a výroba vlnářských tkanin a byly vytvořeny dva perspektivní závody, výroba autotextilií a výroba pokrývek hlavy.

V roce 2000 společnost FEZKO a. s. zakoupila majoritní podíl ve společnosti TONAK a. s., kam byla přesunuta roku 2001 výroba pokrývek hlavy. Od tohoto roku se společnost FEZKO orientuje pouze na výrobu textilií pro automobilový průmysl.

V roce 2004 byla společností FEZKO a. s. založena dceřiná společnost FEZKO Slovakia, s. r. o. se sídlem v Žilině na Slovensku a roku 2006 dceřiná společnost FEZKO SPAIN, S. L. se sídlem v Terrasse ve Španělsku.

V roce 2007 odprodala FEZKO a. s. svůj majetkový podíl ve společnosti TONAK a. s.

V roce 2008 došlo k fúzi sloučením společnosti FEZKO a. s. a společnosti MICHEL THIERRY Central Europe, a. s. a vznikla společnost FEZKO THIERRY a. s.

4.2 Analýza současného stavu


Předmět podnikání: FEZKO THIERRY a. s. působí v oblasti textilní výroby, a to zejména výroby textilií pro interiéry dopravních prostředků.

4.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců a organizační struktury

4.2.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců se vyvíjel následujícím způsobem:

Obr. 6: Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě FEZKO THIERRY a. s.



FEZKO THIERRY a.s.				
Evidenční počet zaměstnanců SKUTEČNÉ kmenoví zaměstnanci				
stav ke dni		kategorie		
den	rok	D	THP	celkem
31.12.	1989	2 282	403	2 685
	1990	2 028	364	2 392
	1991	1 698	345	2 043
	1992	1 464	319	1 783
	1993	1 404	318	1 722
	1994	1 224	299	1 523
	1995	1 113	300	1 413
	1996	1 071	293	1 364
	1997	1 121	292	1 413
	1998	874	247	1 121
	1999	524	191	715
	2000	571	173	744
	2001	269	115	384
	2002	274	105	379
	2003	228	102	330
2004	253	108	361	
2005	256	108	364	
2006	339	130	469	
2007	332	132	464	
2008	299	126	425	
1.1.	2009	304	128	432

K 1.9. došlo k rozdělení, do FEZKO SERVIS, a.s. přešlo 69 zaměstnanců (16 THZ + 53 D)

K 1.5. došlo k rozdělení, do TONAK a.s. přešlo 352 zaměstnanců (50 THZ + 302 D)

K 1.4. došlo k převodu oddělení technické služby, do FEZKO SERVIS, a.s. převedeno 25 zaměstnanců (5 THZ + 20 D)

K 1.1. došlo k začlenění FEZKO SERVIS, a.s. převedeno 39 zaměstnanců (9 THZ + 30 D)

Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

K velké redukci zaměstnanců v novodobé historii firmy došlo v letech 1998 a 1999. Toto bylo způsobeno změnou majitele, který zreflektoval celkovou situaci firmy a zrušil nerentabilní výrobu, což vedlo k propouštění zaměstnanců.

K dalšímu velkému přesunu zaměstnanců došlo v roce 2001, kdy společnost odkoupila majoritní podíl ve společnosti TONAK a. s., kam posléze přesunula výrobu pokrývek hlavy a s ní taktéž 352 zaměstnanců.

Dnes má společnost FEZKO THIERRY a. s. 432 zaměstnanců (stav k 1. 1. 2009).

4.2.1.2 Vývoj organizační struktury

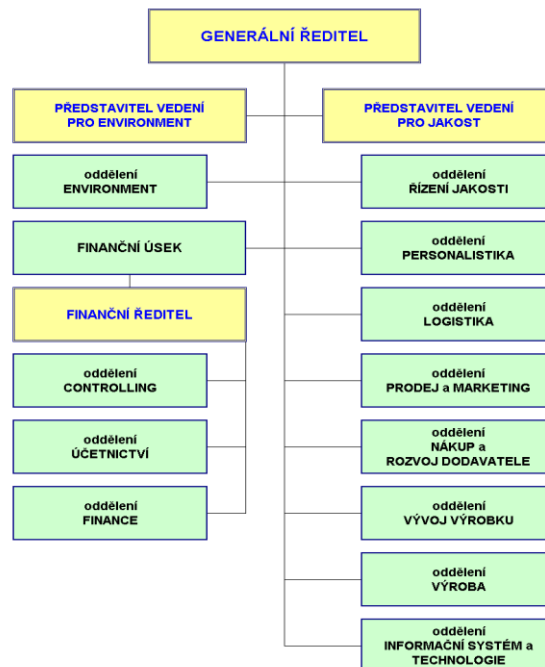
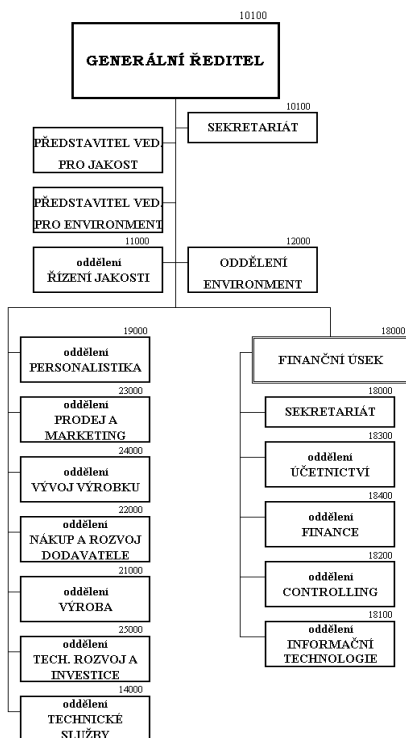
Do roku 1997 byla společnost členěna na jednotlivé vnitropodnikové jednotky: Vedení podniku, Obchodní činnosti, Výpočetní středisko, Hospodářská správa, Energetika a ekologie, Zásobování, Středisko doprava, Závod technického zabezpečení, Závodní stravování a Závod technické přípravy výroby. Dalšími podjednotkami pak byly: Závod přádelna a zušlechťovny, Závod pleteniny, Závod pokrývky hlavy, Závod tkaniny a Závod Včes.

Po roce 1997 se začala formovat detailnější organizační struktura a roku 2002 byla ustanovena funkcionální organizační struktura (příchod nového generálního ředitele), která funguje s malými obměnami do současnosti.

Obr. 7: Organizační struktura – rok 2002

Obr. 8: Organizační struktura – rok 2008

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA FEZKO a. s.



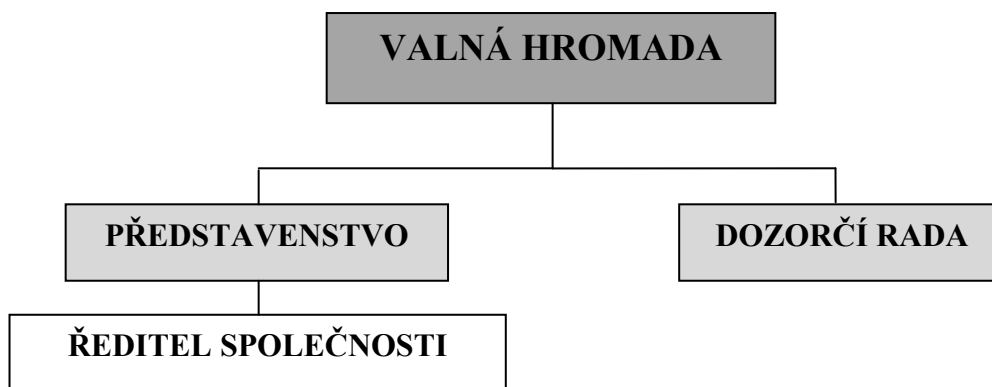
Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

Statutární orgány

Orgány společnosti jsou:

- ❖ valná hromada,
- ❖ dozorčí rada,
- ❖ představenstvo.

Obr. 9: Statutární orgány společnosti FEZKO THIERRY a. s.



Zdroj: Vlastní tvorba

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Její působnost je dána příslušnými ustanoveními obchodního zákoníku a stanov společnosti.

Dozorčí rada je voleným kontrolním orgánem společnosti. Dohlíží na výkon působnosti představenstva a na podnikatelskou činnost společnosti.

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti. Jednotlivé členy představenstva volí a odvolává valná hromada. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud tyto nejsou obchodním zákoníkem a stanovami společnosti vyhrazeny do působnosti valné hromady, popř. dozorčí rady.

Vedení společnosti

Vedení společnosti tvoří generální ředitel, finanční ředitel a vedoucí jednotlivých oddělení přímo podřízených generálnímu řediteli.

Pro systém managementu jakosti je jmenován „Představitel vedení pro jakost“ a pro systém environmentálního managementu „Představitel vedení pro environment“, kteří jsou podřízeni taktéž generálnímu řediteli.

4.2.2 Řízení ve společnosti

4.2.2.1 Řízení obecně

Hlavními řídicími dokumenty ve společnosti jsou:

- ❖ stanovy,
- ❖ organizační řád,
- ❖ systém managementu jakosti,
- ❖ systém environmentálního managementu,
- ❖ pravidla ekonomického řízení,
- ❖ pracovní řád,
- ❖ vnitropodnikové dokumenty a předpisy.

Vedoucí zaměstnanci

Každý vedoucí zaměstnanec řídí činnost svěřeného útvaru a odpovídá za výkon činností, které tvoří působnost útvaru. Rozhoduje samostatně o všech záležitostech v působnosti útvaru, pokud pravomoc nedelegoval na podřízené zaměstnance nebo si tuto pravomoc nevyhradil nadřízený zaměstnanec.

Vedoucí zaměstnanec dále odpovídá za zajištění zdrojů a informací nezbytných pro fungování definovaných procesů zajišťovaných jeho útvarem. Odpovídá za monitorování, měření, hodnocení efektivnosti procesů a navrhování cílových hodnot pro následující období. Uplatňuje potřebná opatření k nápravě pro dosažení cílových hodnot a neustálému zlepšování procesů.

Principy řízení

Řízení společnosti postihuje komplexně všechny oblasti činností a integruje je v jednotný systém vnitropodnikového řízení. Z hlediska formy se člení na řízení přímé a nepřímé.

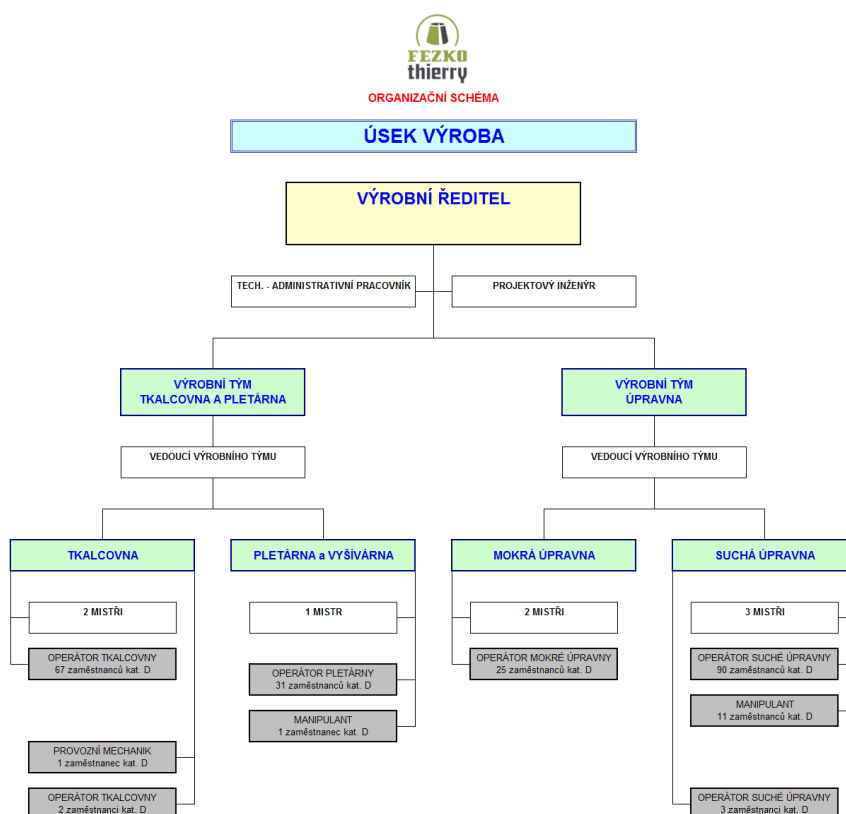
Přímé řízení spočívá v přímém ukládání úkolů vyšším stupněm řízení nižšímu stupni a řídí se pravidly přímé organizační podřízenosti. Přímé řízení zahrnuje zejména vydání příkazů, jejich kontrolu, vyhodnocení a ocenění nositelů úkolů s přímým uplatněním pozitivních či represivních prostředků.

Nepřímé řízení využívá převážně ekonomické údaje.

Zvláštní formou nepřímého řízení je metodické řízení, tj. ovlivňování činnosti vnitropodnikových útvarů bez prikazování. Vykonavatelem metodického řízení jsou odborné útvary, které formou porad, rozborů, instrukcí, workshopů, workoutů, konzultací, pokynů a doporučení ovlivňují práci těch útvarů, s nimiž nejsou ve vztahu přímé podřízenosti.

4.2.2.2 Řízení ve výrobě

Obr. 10: Organizační schéma – úsek výroba



Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

Jelikož ekonomická situace ve výrobních organizacích a konkurenční boj vyžaduje neustálé snižování režijních nákladů, rozhodla se společnost FEZKO THIERRY a. s. v minulých letech řešit tento fenomén snížením osobních nákladů na zaměstnance.

Došlo k jednoznačnému definování maximálního počtu výrobních zaměstnanců, tzv. dělnické kategorie a v roce 2002 k vytvoření kvalifikačních matic. Ty měly původně pomoci stanovit potřebný počet zaměstnanců k plánované výrobě a především pravděpodobnou výši mzdových prostředků, které budou muset být vynaloženy. Dalším podrobným rozpracováním pracovních činností vyvstala možnost využít této databáze i k dalšímu zpracování.

Došlo k přesnému nadefinování veškerých profesí a pracovních činností, které se ve firmě vyskytovaly a k jejich zařazení do tarifních stupňů dle odborné náročnosti a kvalifikačních požadavků na zaměstnance. Poté se všechny výrobní profese nazvaly obecně Operátor (dříve jasně rozdělené, např. Snovařka, Tkadlena, Pletařka, Seřizovač) z důvodu možné zastupitelnosti, využití multiprofesnosti jednotlivých zaměstnanců a jednoduchosti při krátkodobém přeřazení na jinou pracovní činnost.

Pracovní činnosti byly dle typu práce rozděleny do tří kategorií:

provozní výrobní	obsluha výrobních zařízení <i>např. tkaní, snování, pletení, laminace</i>
provozní režijní	pracovní činnosti přímo související s výrobním procesem <i>např. seřizování, klasifikace, přípravné práce</i>
obslužné režijní	pracovní činnosti nepřímo související s výrobním procesem <i>např. transport, skladování, evidence, zkoušení, vzorování</i>

V návaznosti na tento registr byly stanoveny i jednotlivé charakteristiky pracovních míst, které podrobně a jednoznačně nadefinovaly příslušné pracovní místo.

Dále jsou v matici znázorněna zařazení všech zaměstnanců jednotlivých úseků výroby, podle toho, jestli se zaučují, danou činností ovládají, či jsou specialistou v dané činnosti, a to takto:

- ❖ **zelená** ovládá danou činnost,
- ❖ **modrá** specialista,
- ❖ **žlutá** zaučuje se na danou činnost.

Obr. 11: Modelová kvalifikační matice

KVALIFIKAČNÍ MATICE			PLETÁRNA A VYŠÍVÁRNA - 21200																										
			PRACOVNÍ ČINNOST																										
TARIFNÍ STUPĚN			2					3					4			5			6			7	8						
KATEGORIZACE PRACOVNÍCH			1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	
OVLÁDÁ DANOU ČINNOST																													
SPECIALISTA																													
ZAUČUJE SE NA DANOU ČINNOST																													
poř.	příjmení a jméno	profese	typování	soukání	parení	vyšívání tkanin	transport I	odvádění	sesívání úpletů	sesívání tkanin	snování přímé	rozez osnov	měření a vážení surových tkanin	velkonábal	transport II - AKU říční	transport II - AKU volantový	klasifikace surových tkanin	nasazování osnov	snování vzorové	rozez Leimer	seřizování I	seřizování II	seřizování vzorového snování	pletení	návlak	snování pásové	seřizování III	seřizování - vzorování osnovní	
1	Tomás	operátor pletárny																											
2	Miloslav	operátor pletárny																											
3	Vladimír	operátor pletárny																											
4	Jiří	operátor pletárny																											
5	Petr	operátor pletárny																											
6	Ladislav	operátor pletárny																											
7	Petr	operátor pletárny																											
8	Jitka	operátor pletárny																											
9	Marie	operátor pletárny																											
10	Miroslava	operátor pletárny																											
11	Pavla	operátor pletárny																											
12	Ludmila	operátor pletárny																											
13	Helena	operátor pletárny																											
14	Ilona	operátor pletárny																											
15	Ivana	operátor pletárny																											
16	Blanka	operátor pletárny																											
17	Marie	operátor pletárny																											
18	Zdeněk	operátor pletárny																											
19	Petr	operátor pletárny																											
20	Eva	operátor pletárny																											
21	Miroslava	operátor pletárny																											
22	Věra	operátor pletárny																											
23	Marie	operátor pletárny																											
24	Eva	operátor pletárny																											
25	Blažena	operátor pletárny																											
26	Marie	operátor pletárny																											
27	Milena	operátor pletárny																											
28	Jarmila	operátor pletárny																											
29	Jitka	operátor pletárny																											
30	Marie	operátor pletárny																											

Datum:	Vypracoval:	Podpis:	Schválil:	Podpis:
1.4.2008	Milan		Michal	

Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

Kvalifikační matice jsou každý měsíc aktualizovány a předkládány mistrům jednotlivých úseků výroby. Ti potom mají ucelenou představu o možnostech řízení daného úseku výroby (např. kdo může nahradit zaměstnance, který onemocněl, nebo na

koho delegovat pravomoc a odpovědnost v případě speciálních a závažných problémů atd.). Matice jsou také vystavovány na podnikových nástěnkách k nahlédnutí všem zaměstnancům.

Systém kvalifikačních matic byl taktéž hmotně podpořen způsobem oblékání zaměstnanců. Každý úsek výroby má svou barvu oblečení a jinou barvou jsou ještě navíc odlišeni specialisté a zaučující se pracovníci. Tím byla docílena jak možnost rychlé vizuální kontroly, jestli se zaměstnanec vyskytuje na místě, na kterém má, tak stmelení a pocit sounáležitosti týmů v jednotlivých úsecích výroby.

Dále je systém kvalifikačních matic propojen s nutnými lékařskými prohlídkami a odbornými školeními u jednotlivých profesí a pracovních činnostech. Pokud je tedy vyznačeno, že pracovník ovládá určitou činnost nebo činnosti, znamená to, že musí absolvovat nezbytná odborná periodická školení a určené lékařské prohlídky.

V souhrnu jsou kvalifikační matice v organizaci FEZKO THIERRY a. s. tedy využívány pro:

- ❖ registr profesí a pracovních činností – charakteristiky pracovních míst,
- ❖ mzdové zařazení,
- ❖ závodní preventivní péči,
- ❖ periodická školení.

Tento systém vyvolal zdravou konkurenci a zájem o další zvyšování kvalifikace. Pro mistry a ostatní vedoucí zaměstnance se staly kvalifikační matice praktickým pomocníkem sloužícím k prosazování firemních cílů.

Významně se zvýšil počet činností, které jednotliví operátoři ovládají, zvýšila se jejich vzájemná zastupitelnost, ochota spolupracovat a zaškolovat nové zaměstnance.

Systém se osvědčil i z důvodu možnosti okamžité reakce na jakoukoliv změnu ve výrobě, např. počet a struktura zaměstnanců, nové technologie, pracovní činnosti a požadavky na kvalitu.

4.2.2.3 Systém KAIZEN (zavádění 5S)

Společnost FEZKO THIERRY a. s. v rámci touhy po zdokonalování a lepším fungování firmy zavedla systém KAIZEN. Jde o filozofii přístupu k pracovišti pocházející z Japonska a využívající 5S. Tento přístup vychází z toho, že nezastupitelnou úlohu mají všichni zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanec definuje potřebu zlepšení, zadá úkol a vytvoří podmínky pro práci kaizen asistentům. Ti pak vedou tým při zavádění 5S, přičemž členové týmu a zaměstnanci navrhnou vhodná řešení problému. Na jejich základě kaizen tým vytváří plán opatření. Ten pak vedoucí zaměstnanec schválí, nebo vrátí k další úpravě týmu. Poté, co dojde ke schválení, kaizen asistent sleduje plnění plánu za podpory svého vedoucího, který následně dbá na dodržování vytvořených standardů.

5S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke

První S (Seiri) = Utržit

- ❖ zaměřuje se na eliminaci nepotřebných předmětů na pracovišti.

Druhé S (Seiton) = Uspořádat

- ❖ zaměřuje se na nejlepší možné (nejvýhodnější) umístění pracovních pomůcek.

Třetí S (Seiso) = Čistit a udržovat pořádek

- ❖ vyčištění a uklizení pracoviště, pravidelný úklid, udržování dosaženého zlepšeného stavu.

Čtvrté S (Seiketsu) = Určení pravidel, standardizace

- ❖ vytvoření standardu pracovního prostředí.

Páté S (Shitsuke) = Upevňovat a zlepšovat

- ❖ ani po dosavadním úspěchu nezůstávat na místě, neustále kontinuálně vymýšlet a zavádět zlepšení.

Ve firmě FEZKO THIERRY a. s. docházelo ze strany zaměstnanců v začátcích zavádění systému KAIZEN a 5S k jisté uzavřenosti vůči tomuto přístupu a nedůvěře v jeho přínos. Ovšem po prvotních rozpacích zaměstnanci tento systém přijali a snažili se naplňovat jeho cíle. V současné době ekonomické krize došlo k dočasnému pozastavení aplikace tohoto systému ve firmě.

4.2.3 Systém odměňování ve firmě

Veškerá práva a povinnosti zaměstnavatele i zaměstnanců vyplývají z podnikové kolektivní smlouvy.

Dříve byli zaměstnanci oceňováni hodinovou úkolovou mzdou, která hodnotila pouze výkon jednotlivce. Tato forma mzdy se ukázala jako nedostatečná z hlediska motivace zaměstnanců. Proto se firma zaměřila na odměňování zaměstnanců měsíční mzdou a různými prémie a bonusy, soustředující se na výkon, kvalitu a týmovou práci.

Měsíční tarifní mzda

Touto formou mzdy jsou odměňováni zaměstnanci **kategorie D**, kteří vykonávají profese převážně s manuálním charakterem práce.

Celková měsíční tarifní mzda se skládá ze základní měsíční mzdy a měsíčních prémie, popř. měsíčních odměn.

Součástí mzdy zaměstnanců odměňovaných měsíční tarifní mzdou je roční kolektivní bonus a případně i bonusy vázané na projekty vyhlašované generálním ředitelem.

Základní měsíční mzda je zaměstnanci stanovena zařazením do měsíčního tarifu na základě Registru profesí a pracovních činností kategorie D a Kvalifikační matice.

Tab. 2: Stupnice mzdových tarifů

<i>Stupeň</i>	Základní mzdový tarif v Kč/měsíc
1	5 500
2	6 000
3	6 500
4	7 000
5	7 500
6	8 000
7	8 500
8	9 000
9	9 500
10	10 000
11	10 500
12	11 000

Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

Měsíční stanovená mzda

Touto formou mzdy jsou odměňováni zaměstnanci **kategorie THP**, kteří vykonávají provozní, administrativní, obchodní, personální, ekonomické, technické a vývojové funkce.

Celková měsíční stanovená mzda je složena ze:

- ❖ základní měsíční mzdy a osobního ohodnocení – u nečlenů výrobních týmů,
- ❖ základní měsíční mzdy a prémie – u členů výrobních týmů.

Základní měsíční mzda je určována individuálně v závislosti na náročnosti vykonávané funkce a dle Registru funkcí.

Součástí mzdy zaměstnanců odměňovaných měsíční stanovenou mzdou mohou být také prémie, roční kolektivní bonus a bonusy vázané na projekty vyhlášené generálním ředitelem.

Měsíční smluvní mzda

Touto formou mzdy jsou odměňováni zaměstnanci **kategorie THP**, v jejichž práci převažují **řídící, rozhodovací a organizační** činnosti s vysokou mírou zodpovědnosti a pravomoci.

Funkce odměňované měsíční smluvní mzdou jsou uvedeny v Registru funkcí.

Součástí mzdy zaměstnanců odměňovaných měsíční smluvní mzdou je roční individuální bonus. Měsíční smluvní mzda se sjednává jako součást manažerské smlouvy nebo smlouvy o pracovních a mzdových podmínkách.

Součástí mzdy zaměstnanců odměňovaných měsíční smluvní mzdou může být i roční individuální bonus vázaný na předem stanovené individuální výsledky a ukazatele dle firemních cílů.

Odměny a mzdová zvýhodnění

Mezi odměny a mzdová zvýhodnění patří například mimořádná odměna, mzdové zvýhodnění za práci v nepřetržitém provozu, mzdové zvýhodnění za práci přesčas, mzdové zvýhodnění za práci v odpolední směně, mzdové zvýhodnění za práci v noci, mzdové zvýhodnění za práci na pracovišti s rizikem hluku a podobně.

Zvláštní způsoby odměňování

Mezi zvláštní způsoby odměňování patří např. mzda při vadné práci, mzda při výkonu jiné práce, náhrada mzdy při prostojích, mzda při zaškolování, odměna za pracovní pohotovost, vedení směny a podobně.

Bonusy

Zaměstnancům jsou poskytovány příspěvky na stravování, penzijní a životní připojištění, dále se zaměstnanci zúčastňují exkurzí do firem, které dále zpracovávají jimi vytvořené produkty (speciálně do firmy ŠKODA AUTO Mladá Boleslav) a jsou jim poskytovány kurzy dalšího vzdělávání.

4.2.4 Vzdělávání zaměstnanců

4.2.4.1 Výcvik a školení zaměstnanců

Do systému podnikového vzdělávání jsou zařazeni všichni zaměstnanci společnosti. Výcvik zaměstnanců je diferencován podle kategorií odpovídajících řídicím a odborným úrovním a podle kvalifikačních požadavků:

1. Management.
2. Technicko-hospodářští zaměstnanci (řídící, techničtí a administrativní pracovníci).
3. Mistři.
4. Dělníci.
5. Zaměstnanci, kteří zabezpečují auditorskou nebo konzultační činnost ve společnosti, zastupují zájmy zákazníka.

Zajišťování výcviku je realizováno prostřednictvím externích organizací a lektorů nebo interními lektory.

Výcvik zaměstnanců je podle způsobu organizace rozdělen do skupin:

1. Interní školení.
2. Externí vzdělávací akce.
3. Periodická školení.
4. Studium na odborných školách.
5. Odborná příprava absolventů škol.
6. Rekvalifikace.

Interní školení

Interní školení se realizují interními a externími lektory. Interní školení zajišťuje oddělení personalistiky.

Vstupní školení

Vstupní školení pro všechny nové zaměstnance zajišťuje personalista, který zaměstnance přijímá, v den jejich nástupu do společnosti.

Zaškolování

Zaškolování zajišťuje přímý nadřízený po příchodu zaměstnance na pracoviště na základě pokynů vedoucího útvaru. Délka jednotlivých etap zaškolení respektuje povahu povolání (složitost, obtížnost, odpovědnost, namáhavost), věk zaměstnance, jeho dosavadní praxi a požadované kvalifikační předpoklady příslušné funkce nebo profese. Po ukončení zaškolování provede přímý nadřízený se zaměstnancem pohovor za účelem ověření znalostí.

Externí vzdělávání

U externího školení se jedná o akce, které zajišťuje oddělení personalistiky na aktuální odborná témata na základě identifikace potřeb. Zaměření těchto školení je diferencováno podle úrovně pracovního zařazení zaměstnanců. Zaměstnanci se zúčastňují krátkodobých odborných kurzů, školení, konferencí a seminářů pořádaných specializovanými vzdělávacími zařízeními mimo společnost.

Periodická školení

Jedná se o školení:

- ❖ jejichž nutnost je dána příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti. Školení zajišťuje oddělení personalistiky. U profesí, kde jsou vyžadovány lékařské prohlídky, zajistí vedoucí útvar jejich absolvování zaměstnancem ve stanovených termínech,
- ❖ školení konaná v rámci systému managementu jakosti a environmentálního systému řízení.

Studium na odborných školách

Žádost o povolení ke studiu na odborných školách předávají zájemci o studium na oddělení personalistiky včetně písemného vyjádření vedoucího útvaru. V případě doporučení ke studiu uzavře společnost se zaměstnancem dohodu o zvýšení kvalifikace.

Odborná příprava absolventů škol

Absolventi středních a vysokých škol, pokud nastupují ve společnosti své první zaměstnání, mohou na základě potřeb společnosti před zařazením do funkce vykonávat nástupní praxi.

Cílem nástupní odborné praxe je:

- ❖ prověření schopností absolventů škol při uplatňování získaných teoretických vědomostí v praxi,
- ❖ prohloubení a rozšíření znalostí získaných studiem (tj. zajištění specializace nezbytné pro úspěšný výkon svěřené práce),
- ❖ zjištění předpokladů pro nejvhodnější odborné a funkční zařazení absolventa.

Rekvalifikace

Za účelem získání nových znalostí a dovedností teoretickou a praktickou přípravou pro uplatnění zaměstnance v novém pracovním zařazení jsou v případě potřeby organizovány rekvalifikační kurzy. Mají charakter kvalifikačních kurzů a jsou do nich zařazováni zaměstnanci na základě identifikace potřeb (vzniklých změnou činnosti společnosti) ze strany nadřízených zaměstnanců eventuálně na základě přihlášek zaměstnanců. Uskutečňují se nejčastěji v situaci, kdy by jinak museli být zaměstnanci uvolněni z důvodu organizačních nebo racionalizačních změn (např. ukončení provozu výrobní jednotky nebo změna výrobního programu).

4.2.4.2 Projekt adaptace zaměstnanců

Společnost se ucházela o grant od Evropské Unie na projekt Adaptace zaměstnanců Fezko a. s. Strakonice – oddělení výroba na současné náročné podmínky výroby v rámci automobilového průmyslu.

Projekt byl zaměřen zejména na odstranění:

- ❖ nežádoucích přetrvávajících stereotypů v práci,
- ❖ neochoty ke spolupráci v týmu,
- ❖ nezájmu o proces.

Realizací projektu se mělo docílit:

- ❖ růstu vzdělání v oblasti komunikace,
- ❖ získání alespoň základů týmové práce,

s cílem zvyšování zastupitelnosti, multiprofesnosti a zájmu o trvalé zlepšování.

Grant byl získán, projekt proběhl a jeho účel byl úspěšně naplněn. Dnes multiprofesnost zaměstnance motivuje, vidí v ní možnost seberealizace a již chápou význam týmové práce.

4.2.5 Motivace a spokojenost zaměstnanců

Povinností všech vedoucích útvarů je motivovat podřízené zaměstnance ve všech oblastech činnosti od dělníků až po odborné a řídicí zaměstnance.

Cílem motivace je, aby si zaměstnanci byli vědomi výhod řádného plnění povinností na všech úrovních a rovněž dopadů špatně vykonané práce jak pro ně samé, tak na jiné zaměstnance, na spokojenost zákazníků, na provozní náklady a na hospodářskou prosperitu společnosti.

Ke zlepšení vědomí potřeby plnění systému managementu jakosti (QMS) a environmentálního systému řízení (EMS) slouží:

1. Čtvrtletní periodická školení k QMS a EMS na pracovištích zajištěna interními lektory.
2. Podnikový Zpravodaj (informuje o dění ve společnosti, o dosažených výsledcích a zveřejňuje vyhodnocení anonymních návrhů).
3. Vedoucí útvary na základě plnění pracovních povinností, dosahování jakosti a plnění požadavků EMS, měsíčně jmenovitě zveřejňují jednotlivce nebo skupiny zaměstnanců kategorie D, s cílem povzbudit je, aby dosahovali nadále dobrých výsledků v jakosti a dobrých výsledků při zabezpečování potřeb EMS.
4. Hmotná zainteresovanost zaměstnanců formou prémie při dosahované kvalitě práce.

Pro demonstrování dosahovaných parametrů QMS, resp. EMS je využíváno vývěsných skříněk na pracovištích a přístupových chodbách. Pravidelně měsíčně je názornou formou zveřejňován vývoj nákladů na jakost, resp. environment, grafická znázornění porovnání plánovaných hodnot se skutečnými.

K hodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti slouží:

1. Schránky pro náměty a připomínky (zaměstnanci mohou anonymně nebo jmenovitě vyjádřit své myšlenky a náměty týkající se zlepšování pracovního procesu nebo pracovního prostředí). Schránky jsou umístěny na několika místech tak, aby byly dobře viditelné a přístupné pro všechny zaměstnance. Návrhy průběžně vyhodnocuje příslušný vedoucí oddělení.
2. Komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti – porady s mistry a vedoucími jednotlivých oddělení se konají 1x týdně.
3. Anonymní anketa spokojenosti zaměstnanců – provádí ji 1x ročně oddělení personalistiky, zaměstnanci zde mohou vyjádřit své názory, nápady či návrhy. K závažným připomínkám porada vedení analyzuje příčiny a přijímá opatření k nápravě. S výsledky jsou zaměstnanci následně seznamováni.
4. Pravidelná setkání generálního ředitele se zaměstnanci společnosti.

4.2.6 Anketa na spokojenost zaměstnanců

Od roku 2003 je využívána v organizaci dobrovolná anonymní anketa, která má za cíl zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců.

Anketa má odhalit klíčové oblasti, ve kterých je bezpodmínečně nutné zajistit nápravná opatření nebo další kroková zlepšení, která přispějí ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců. Vyhodnocuje se vždy současný stav spokojenosti zaměstnanců a poté je porovnáván s předchozími lety. Anketa probíhá jednou ročně vždy za celý minulý rok (tedy například anketa proběhla v první třetině roku 2008 a zaměstnanci se v ní vyjadřovali k období celého roku 2007).

Z důvodu stanovení jednotlivých priorit a částečné konkretizace je hodnocení strukturováno dle kategorií zaměstnanců:

1. Dělnická kategorie.
2. Technicko-hospodářská kategorie.
3. Vrcholový – TOP management.

a dle jednotlivých ucelených oblastí názorů:

1. Komunikace.
2. Můj přímý nadřízený.
3. Sociální oblast.
4. Profesní vyhlídky a finanční ohodnocení.
5. Pracovní tým.
6. Ostatní.

U této části ankety je využíván systém kvalitativních bodů od 1 do 5, a to takto:

1 – plně souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nevím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – zásadně nesouhlasím,

přičemž body 1 a 2 jsou považovány za pozitivní odpověď.

V jednotlivých oblastech jsou předložena k ohodnocení tato tvrzení:

1. **Komunikace**

Zaměstnanci jsou podporováni ve vyjadřování svých názorů.

Potřebné informace vztahující se k mé práci jsou vždy k dispozici.

Firmu zajímají názory zaměstnanců.

Je dobrá komunikace mezi zaměstnanci v rámci útvaru.

Je dobrá komunikace mezi naším a jiným útvarem ve firmě.

Je pro mě dostačující informovanost o firemních úspěších.

Je pro mě dostačující informovanost o firemních plánech do budoucna.

Věřím, že firemní management usiluje o spokojenost zaměstnanců.

Věřím, že firemní management si váží zaměstnanců.

Management aktuálně a pružně reaguje na problematiku ve firmě.

2. **Můj přímý nadřízený**

Je zkušený ve svém oboru.

Je schopný motivovat mě k vyššímu výkonu.

Je ochotný komunikovat.

Má zájem o rozvoj sobě podřízených zaměstnanců.

Určuje vysoké, ale rozumné požadavky na výkon.

Jasně definuje úkoly.

Pravidelně hodnotí splnění úkolu.

3. **Sociální oblast**

Pracovní prostředí mi vyhovuje.

Úroveň závodní preventivní péče pokládám za dobrou.

Závodní stravování má dobrou úroveň.

Úroveň péče o zaměstnance je vyhovující.

4. **Profesní vyhlídky a finanční ohodnocení**

Mám docela jasnou představu o své perspektivě ve firmě.

Firma mi poskytuje příležitost pro další profesní rozvoj a růst.

Myslím, že jsem placen/a ve shodě s mými výkony a na úrovni odpovědnosti.

Jestliže já nebo náš pracovní tým vykonáme mimořádný úkol, obdržíme přiměřené ohodnocení.

Současný způsob odměňování je schopný ohodnotit můj pracovní výkon.

5. **Pracovní tým**

Hodnocení našeho pracovního týmu je objektivní a přiměřené.

Členové našeho pracovního týmu jsou povzbuzováni k navrhování nových tvůrčích plánů, které řeší pracovní problémy.

Náš pracovní tým uvnitř výborně spolupracuje.

6. **Ostatní**

Novým zaměstnancům se dostane přiměřený výcvik k výkonu jejich práce.

Jsem hrdý/á na to, že jsem zaměstnancem FEZKO THIERRY a. s.

Dále je v anketě použita technika nedokončených vět a otázek, kde se mohou zaměstnanci vyjádřit podrobněji.

Příkladem:

Pro zlepšení komunikace navrhuji...

Pro další rozvoj firmy navrhuji tyto změny...

Rozhodně bych nezměnil/a...

Významně by mě motivovalo...

V uplynulém období byla v naší firmě pro mě pozitivní zásadní událost...

V uplynulém období byla v naší firmě pro mě negativní zásadní událost... Jaká navrhuje nápravná opatření?

Váš názor či připomínky na systém kontinuálního zlepšování KAIZEN?

Tab. 3: Počet zúčastněných zaměstnanců na anketním šetření

Počet zúčastněných zaměstnanců															
KATEGORIE zaměstnanců	2003			2004			2005			2006			2007		
	počet zam.	odpovědi		počet zam.	odpovědi		počet zam.	odpovědi		počet zam.	odpovědi		počet zam.	odpovědi	
		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%
dělnická (D)	233	125	54	244	84	34	244	104	43	327	70	21	310	47	15
technicko hospodářská (TH)	86	28	33	92	39	42	95	31	33	106	44	42	114	31	27
TOP management (M)	13	11	85	13	9	69	10	7	70	10	9	90	10	5	50
celkem	332	164	49	349	132	38	349	142	41	443	123	28	434	83	19

Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

Poznámka: sloupec počet zam. = celkový počet zaměstnanců v dané kategorii ve firmě; sloupec odpovědi ukazuje počet zúčastněných zaměstnanců a procentuální vyjádření počtu zúčastněných zaměstnanců v anketě.

Je vidět, že zájem o zapojení se do ankety je kolísavý, ovšem v posledním období klesá, což je pravděpodobně způsobeno počátkem a trváním hospodářské krize, jelikož zaměstnanci se cítí v tomto období nejistě a prokazují nižší zájem o účast na tomto šetření.

Tab. 4: Celková spokojenost zaměstnanců (ve všech oblastech)

NÁZORY CELKEM															
vývoj % pozitivních odpovědí															
KATEGORIE zaměstnanců	2003			2004			2005			2006			2007		
	celkový počet odpovědí	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí	pozitivní odpovědi	
		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%
dělnická (D)	3 845	2 830	74	2 525	1 409	56	3 148	2 213	70	1 899	1 142	60	1 403	586	42
technicko hospodářská (TH)	865	517	60	1 196	619	52	949	708	75	1 306	866	66	951	457	48
TOP management (M)	329	265	81	269	216	80	209	187	89	261	209	80	144	69	48
celkem	5 039	3 612	72	3 990	2 244	56	4 306	3 108	72	3 466	2 217	64	2 498	1 112	45

Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

Jak můžeme vidět, zaměstnanci byli nejvíce spokojeni v roce 2003 a 2005. A to hlavně v oblastech Můj přímý nadřízený a Ostatní. V těsném závěsu za nimi se umístily oblasti Sociální oblast a Pracovní tým (viz Příloha 7, 11, 8 a 10).

Pozitivní hodnocení roku 2003 bylo pravděpodobně zapříčiněno příchodem nového generálního ředitele v roce 2002, který zavedl nové požadavky na pracoviště – čistotu a udržování pořádku, čímž se výroba stala kontinuálnější. Také nastala lepší informovanost zavedením podnikových nástěnek. Došlo též k jasnějšímu a přehlednějšímu rozdělení odpovědnosti a pravomocí díky ustanovení funkcionální organizační struktury, což mohlo vést k pozitivnímu hodnocení právě v oblasti Můj přímý nadřízený. Zaměstnanci pocítovali, že firmě nejsou lhostejní.

V roce 2005 byl spuštěn projekt dalšího vzdělávání zaměstnanců, který se na začátku setkal s odmítavým postojem zaměstnanců, ovšem zpětně zaměstnanec začal motivovat. Zaměstnanci zjistili, že se díky tomuto novému systému mohou svou pílí prosadit a seberealizovat, což se nakonec projevilo i v kladném výsledku anketního šetření.

Tyto pozitivní výsledky se odráží i v systému managementu jakosti a environmentu. Od počátku devadesátých let minulého století byl ve firmě budován systém managementu

jakosti podle normy ISO 9001:1994 a v roce 1996 byla společnost certifikována. K dalšímu rozšíření certifikace dle norem QS 9000 a VDA 6.1 došlo v roce 1999.

Od roku 2002 se k systému managementu jakosti přidal taktéž environmentální systém managementu, který byl hned v témže roce certifikován dle normy ISO 14001. V roce 2002 taktéž došlo k certifikaci dle EN ISO 9001:2000 a ISO/TS 16949:1999.

V roce 2003 byla aktualizována certifikace systému managementu jakosti podle normy ISO/TS 16949:2002. Dále byl v roce 2005 certifikován environmentální systém managementu firmy dle normy ISO 14001:2004 a prodloužena platnost certifikace systému managementu jakosti podle ISO/TS 16949:2002.

Roky 2006 a 2007 v anonymním hodnocení nedopadly příliš dobře. Speciálně v oblastech Komunikace a Profesní vyhlídky a finanční ohodnocení bylo zaznamenáno nízké procento kladných odpovědí (viz Příloha 6 a 9). Přestože se vedení snaží vycházet svým zaměstnancům vstříc i nadále novými projekty (např. vysílání zaměstnanců do zpracovatelských firem jimi vyrobených produktů, výměna šatních skříněk, rekonstrukce sociálního zařízení, zlepšení závodního stravování, školení týmů apod.), z ankety vyplývá, že zaměstnanci cítí nejistotu způsobenou světovou ekonomickou krizí. Firma se vyskytuje v odvětví, které je ekonomickou krizí silně zasaženo a jelikož dodává své výrobky zahraničním firmám, dotýká se krize firmy FEZKO THIERRY a. s. již od roku 2006, kdy začaly přicházet první impulzy krize od firem působících v západních zemích.

Například se stávalo, že jiné firmy, zabývající se stejným či podobným předmětem podnikání jako FEZKO THIERRY a. s., zkrachovaly, a firma převzala ve velmi krátkém časovém úseku jejich zakázky, které mohly obsahovat poněkud odlišné parametry zadání, než dosavadní zakázky firmy. To vytváří na zaměstnance značný psychický tlak, jelikož se velmi rychle musí naučit nové obtížné úkony s nejistou vidinou odměny navíc. Proto také spokojenost zaměstnanců výrazněji klesá.

Tyto výsledky potvrzují i výroční zprávy firmy z let 2003 - 2007 (jejich obsah spadá do firemního tajemství, proto nejsou uváděna konkrétní čísla). V těchto letech se tržby za výrobky zvyšovaly a speciálně v roce 2006 došlo k prudkému nárůstu tržeb (meziroční

nárůst tržeb stoupl v tomto roce na 33 % oproti 5,3 % v roce 2005 a v roce 2007 došlo opět k ustálení při 7,1% meziročním nárůstu tržeb).

Hospodářský výsledek před zdaněním v roce 2004 mírně vzrostl a v roce 2005 a 2006 mírně klesal. Zlom nastal v roce 2007, kdy hospodářský výsledek firmy prudce klesl. Jako hlavní příčina výrazného poklesu je ve výroční zprávě uváděn neplánovaný prodej akcií, který zapříčinil výrazně záporný finanční hospodářský výsledek. Dalším faktorem, který snížil hospodářský výsledek, bylo nedosažení plánovaného objemu tržeb. Zatímco v roce 2005 byl plánovaný objem tržeb překročen, v roce 2006 a 2007 firma již plánu nedostála. Zde je vidět zásah počátku ekonomické krize do hospodaření společnosti.

4.3 Návrh optimálního systému v oblasti podnikové kultury a organizační architektury

Problémy, se kterými se firma FEZKO THIERRY a. s. potýká, jsou způsobeny v první řadě celosvětovou ekonomickou krizí. Jelikož automobilový průmysl je odvětvím cyklickým, ekonomická krize a pokles ekonomiky se na něm projevují velmi výrazně. Proto by firma FEZKO THIERRY a. s. měla přistoupit ke krokům, které by vylepšily její pozici na trhu a zajistily jí potřebnou stabilitu.

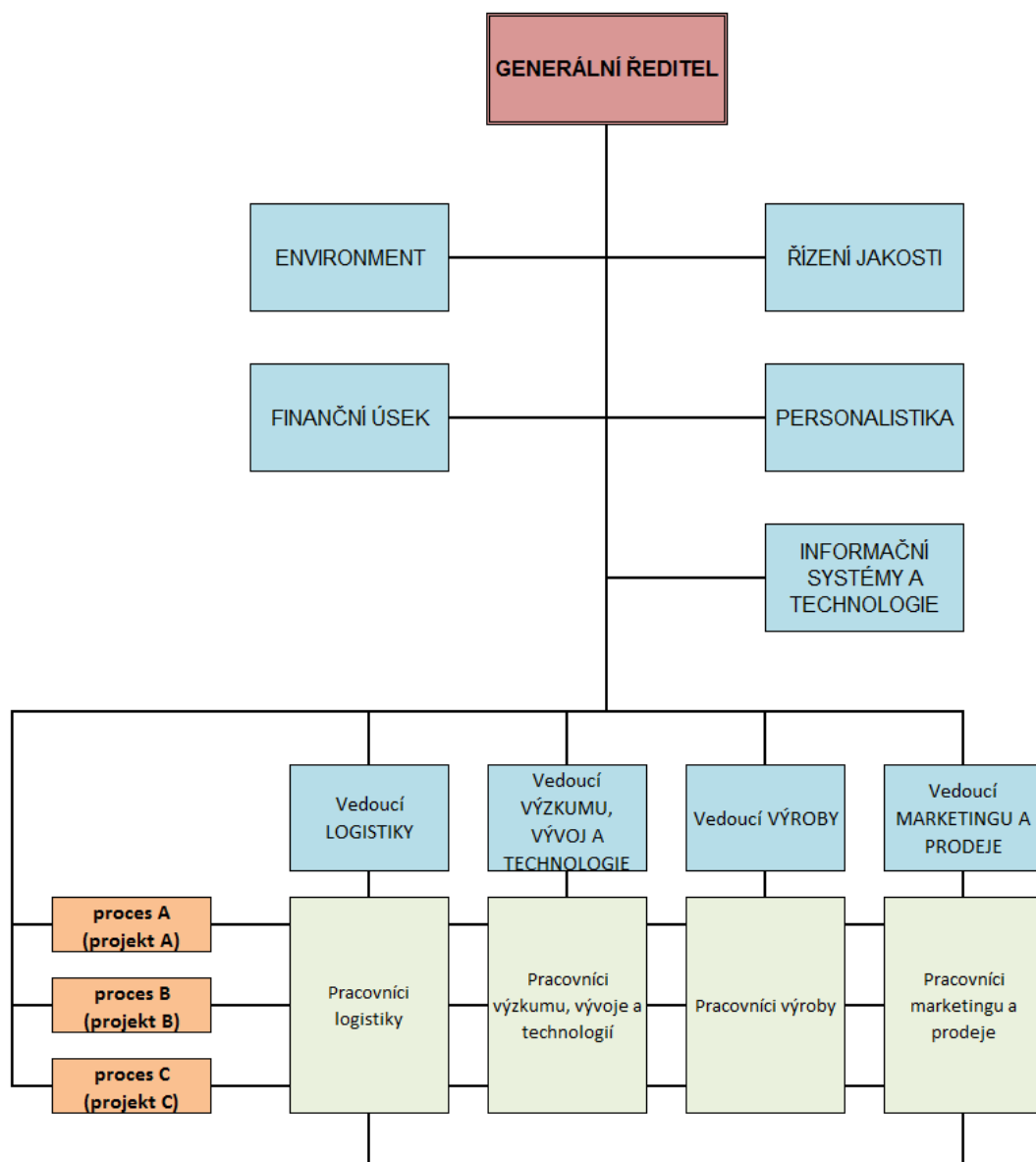
4.3.1 Využití konceptu maticové struktury

V dnešní turbulentní době, kdy převažuje důraz na pružnou reakci firem na veškeré změny okolí, by mohla firma částečně využít systému maticové struktury. Tato struktura umožňuje firmám zajistit rychlou efektivní reakci na požadavky okolí a intenzivnější rozvoj inovací (to by mohlo být pro firmu velmi výhodné, jelikož je vysoce pravděpodobné, že bude nadále přebírat zakázky krachujících firem v odvětví). Firma by si tak mohla průběžně stanovovat specifické projekty, kterými je potřeba se zabývat v danou chvíli.

Každý projekt má svého vedoucího, což odlehčí vrcholovému vedení, které se potom může intenzivněji věnovat strategickým úvahám. Některé útvary ve firmě by mohly nadále fungovat centrálně a některé by se zapojily do projektů a pracovaly pružněji.

Přebudování organizační architektury je nákladné, ovšem koncept maticové struktury je v dnešní době velmi výhodný a jeho klady mohou přetrvávat mnoho let, jelikož je velice pružnou strukturou.

Obr. 12: Návrh vhodné organizační struktury



Zdroj: Vlastní tvorba

Odhad přínosu návrhu využití konceptu maticové struktury metodou kvalitativních bodů

Tab. 5: Odhad kvalitativního stavu v oblasti organizační struktury (OS)

	<i>Pružná reakce na okolní změny</i>	<i>Rozložení odpovědnosti</i>	<i>Možnost vzniku inovací</i>	<i>Jednoduchost vazeb</i>	<i>Míra spolupráce všech firemních úseků</i>
Stávající OS	2	3	2	4	4
Návrh nové OS	4	4	4	3	4

5 – vynikající stav, 4 – velmi uspokojivý stav, 3 – uspokojivý stav, 2 – neuspokojivý stav, 1 – velmi neuspokojivý stav

Zdroj: Vlastní tvorba

Odhad (podle dosavadních výsledků a stavu firmy – firma nechce zveřejňovat) přínosu/újm:

- ❖ pružná reakce na okolní změny: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 150 mil. Kč,
- ❖ rozložení odpovědnosti: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 50 mil. Kč,
- ❖ možnost vzniku inovací: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 100 mil. Kč,
- ❖ jednoduchost vazeb: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 30 mil. Kč,
- ❖ míra spolupráce všech firemních úseků: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 50 mil. Kč.

Celkový přínos/újma

$$150*2 + 50*1 + 100*2 - 30*1 + 50*0 = \text{přínos } 520 \text{ mil. Kč}$$

4.3.2 Systém KAIZEN

Jelikož nyní v době ekonomické krize firma šetří, byl pozastaven systém KAIZEN. To není příliš optimální, jelikož tento systém vyžaduje pozvolné zlepšování a kontinuální využívání jeho pravidel. Bylo by vhodné, aby se vedoucí a původní kaizen asistenti pokusili navrhnout, jak nadále využívat a alespoň v minimální míře dále rozvíjet filozofii systému KAIZEN. Zajistit, aby si zaměstnanci hluboce osvojili již naučené a dále se snažili postupně zlepšovat i v období ekonomické krize.

Efektivní využívání systému KAIZEN může zapříčinit i například nižší spotřebu materiálu a ušetřit tak finance společnosti.

Odhad přínosu návrhu kontinuálního využívání systému KAIZEN metodou kvalitativních bodů

Tab. 6: Odhad kvalitativního stavu při využívání/nevyužívání systému KAIZEN

	<i>Kontinuální rozvoj v oblasti výroby</i>	<i>Úspora materiálu</i>	<i>Rychlost výroby při zachování 100% kvality</i>	<i>Pracovní prostředí v oblasti výroby</i>	<i>Motivace zaměstnanců k novým nápadům</i>	<i>Náklady na proces v oblasti výroby</i>
Nynější stav (Kaizen zastaven)	3	3	3	3	3	4
Efektivní využívání systému Kaizen	4	4	4	4	5	3

5 – vynikající stav, 4 – velmi uspokojivý stav, 3 – uspokojivý stav, 2 – neuspokojivý stav, 1 – velmi neuspokojivý stav

Zdroj: Vlastní tvorba

Odhad (podle dosavadních výsledků a stavu firmy – firma nechce zveřejňovat) přínosu/újm:

- ❖ kontinuální rozvoj v oblasti výroby: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 100 mil. Kč,

- ❖ úspora materiálu: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 100 mil. Kč,
- ❖ rychlost výroby při zachování 100% kvality: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 80 mil. Kč,
- ❖ pracovní prostředí v oblasti výroby: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 30 mil. Kč,
- ❖ motivace zaměstnanců k novým nápadům: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 50 mil. Kč,
- ❖ náklady na proces v oblasti výroby: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 40 mil. Kč.

Celkový přínos/újma

$100*1 + 100*1 + 80*1 + 30*1 + 50*2 - 40*1 =$ přínos 370 mil. Kč

4.3.3 Zavedení CAFETERIA systému v odměňování pro pracovníky výroby

Jedním z cílů firmy v době ekonomické krize je taktéž udržení pracovníků výroby. Školení, kterými tito pracovníci prochází po nástupu do společnosti, jsou totiž velmi časově náročná. Také díky programu multiprofesnosti jsou stávající pracovníci výroby velmi zdatní a firma si nemůže dovolit například jejich hromadnější odchod. V ostatních úsecích firma může stav zaměstnanců snížit.

Pro pracovníky výroby by tedy bylo vhodné rozšířit možnosti odměňování o CAFETERIA systém. Každý pracovník by měl svůj bodový účet, na který by mu jeho vedoucí přiděloval body dle předem stanovených kritérií, a poté by si zaměstnanec mohl vybrat podle stavu svého účtu benefity, které jsou jednotlivě bodově ohodnoceny.

Těmito benefity by mohly být například poukázky na léky, relaxační programy (rehabilitace, masáže), vstupenky na kulturní akce (divadlo, kino, koncerty, výstavy, veletrhy), příspěvky na dovolenou, příspěvky na dětské tábory a podobně.

Tento systém je nákladný na přípravu a implementaci, ale může velmi výrazně přispět ke spokojenosti zaměstnanců a jejich udržení ve firmě. Tím tento systém zabrání

potenciálním nákladům, které by vznikly, pokud by firma vynaložila velké úsilí na školení svých zaměstnanců, a ti by ji v krátké době potom opustili, jelikož by v jiné organizaci měli možnost větších výhod.

Odhad přínosu návrhu zavedení CAFETERIA systému metodou kvalitativních bodů

Tab. 7: Odhad kvalitativního stavu při absenci/zavedení CAFETERIA systému v odměňování pracovníků výroby

	<i>Motivace pracovníků výroby</i>	<i>Celková spokojenost pracovníků výroby</i>	<i>Dlouhodobé udržení pracovníků výroby ve firmě</i>	<i>Náklady na odměňování pracovníků výroby</i>
Bez systému Cafeteria	3	3	3	4
Po zavedení systému Cafeteria	4	4	4	3

5 – vynikající stav, 4 – velmi uspokojivý stav, 3 – uspokojivý stav, 2 – neuspokojivý stav, 1 – velmi neuspokojivý stav

Zdroj: Vlastní tvorba

Odhad (podle dosavadních výsledků a stavu firmy – firma nechce zveřejňovat) přínosu/újm:

- ❖ motivace pracovníků výroby: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 40 mil. Kč,
- ❖ celková spokojenost pracovníků výroby: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 50 mil. Kč,
- ❖ dlouhodobé udržení pracovníků výroby ve firmě: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 40 mil. Kč,
- ❖ náklady na odměňování pracovníků výroby: nárůst/pokles o 1 bod = přínos/újma 80 mil. Kč.

Celkový přínos/újma:

$$40 \cdot 1 + 50 \cdot 1 + 40 \cdot 1 - 80 \cdot 1 = \text{přínos } 50 \text{ mil. Kč}$$

5. ZÁVĚR

Firma FEZKO THIERRY a. s. si vede v dnešní náročné době značně poznamenané celosvětovou ekonomickou krizí z celkového hlediska poměrně dobře. Zvláště pokud přihlídneme k faktu, že organizace podniká v automobilovém průmyslu, který je odvětvím cyklickým, tedy kopíruje trend hospodářského cyklu. Přesto existují oblasti, ve kterých existuje možnost zlepšení.

Velkým zlomem v působení firmy bylo navrhnutí koncepce rašlového plyše pro osobní vůz Favorit automobilky ŠKODA Mladá Boleslav (úspěšné dokončení a zahájení výroby nastalo již v roce 1986). Výrazná změna v podnikové kultuře nastala hlavně v roce 2002 a byla způsobena příchodem nového generálního ředitele, který měl zkušenosti z působení v USA, jež posléze implementoval do firmy tehdy ještě FEZKO a. s. Tento milník byl pro společnost velice významný, jelikož motivoval zaměstnance ke změně myšlení. Vznikla jasná organizační struktura, což mělo pozitivní dopad na řízení a v konečném důsledku také na spokojenost zaměstnanců a lepší úroveň podnikové kultury.

Velkým přínosem, taktéž od roku 2002, se stal systém podporování multiprofesnosti zaměstnanců a zavedení kvalifikačních matic. Prohloubení týmovosti, vzdělávání zaměstnanců a kvalitnější pracovní zázemí zvyšují i podle anketního šetření spokojenost zaměstnanců a tím nakonec zlepšují i celkové působení firmy.

Díky anketě zkoumající spokojenost zaměstnanců, výsledkům firmy v jednotlivých letech a souboru certifikací v oblasti systému jakosti a environmentu se potvrdila hypotéza, že silná podniková kultura a odpovídající efektivní organizační struktura a styl řízení přispívají k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a tím také k potřebnému výkonu při zachování 100% kvality.

Ve společnosti by mohlo být vhodné využít konceptu maticové struktury, který dovoluje zaměřit se na několik projektů, což je v období ekonomické krize výhodné. Společnost by nadále měla využívat systému KAIZEN, poněvadž ten vyžaduje

kontinuální rozvoj. Dále je možné vytvořit CAFETERIA systém pro zaměstnance výroby, kteří jsou pro organizaci velmi významní díky jejich multiprofesnosti, jejíž nabytí může trvat i několik let, aby se zvýšila jejich spokojenost.

Firma FEZKO THIERRY a. s. má reálnou možnost udržení si významné pozice na trhu i v dnešní náročné době, ale pouze za předpokladu, že se bude neustále aktivně snažit rozpoznávat příležitosti a průběžně zlepšovat veškeré své systémy.

6. SUMMARY

In bachelor work was analysed the level of corporate culture, organizing architecture and the way of management in the select subject, in the company FEZKO THIRRY – joint stock company which has its headquarters in Strakonice.

In present a strong corporate culture is one of the main pillars of the firm success. However not untill after connecting through all the parts in an effective way such as organizing structure, management, employees' motivation etc, an optimal corporate culture can be created.

The marked change for the better of corporate culture came in the year 2002 by coming the new general director who had had some experience from his stay in the USA and who implemented them into primary company FEZKO – joint stock company. This turning point was very important, because it motivated firm's staff to change their thinking.

There was established a clear organizing structure which had a positive impact on management and as a result of that on staffs' satisfaction and on the better level of corporate culture, too.

The fields that should be improved upon by the company in present cloudy time are mainly well informed employees. It would be appropriate to use the draft of matrix structure that allow the economical subject to be concentrated on a few projects which is very favourable in the period of recession. The company should go on using the system KAIZEN, because this one requires continuos development. There is also possible to form another special system of benefits for labours in production.

The FEZKO THIERRY – joint stock company will have a real possibility to keep its leading position on the market as long as it tries to recognize other new business opportunities and tries to improve all its systems constantly and in the active way.

7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4
3. HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0
4. HARRIS, H., BLÁHA, J., KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Modul E: Rozvoj manažerů*. Praha : Národní vzdělávací fond, Institut Inpro, 2003.
5. HOLDEN, L., RYAN, A., BRÁZDOVÁ, Z., GREAR, J., KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Modul D: Vzdělávání a rozvoj pracovníků*. Praha : Národní vzdělávací fond, Institut Inpro, 2003.
6. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
7. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
8. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
9. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
10. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6

11. MORLEY, M., HERATY, N., DOWNEY, A., ZAPLETALOVÁ, L., KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Modul F: Motivace pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Národní vzdělávací fond, Institut Inpro, 2003.
12. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7
13. WRIGHT, M., GLOVER, L., KLABENEŠ, J., BERKA, J., KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Modul G: Odměňování a péče o pracovníky*. Praha : Národní vzdělávací fond, Institut Inpro, 2003.
14. Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1	Míra ovlivnitelnosti	str. 6
Obrázek 2	Rovnováha mezi „měkkými“ a „tvrdými“ faktory	str. 11
Obrázek 3	Trojúhelník efektivity v rozvoji manažerů podle Mumforda	str. 14
Obrázek 4	Unifikovaný program rozvoje manažerů podle Hitta	str. 15
Obrázek 5	Kontext systému hodnocení	str. 17
Obrázek 6	Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě FEZKO THIERRY a. s.	str. 25
Obrázek 7	Organizační struktura – rok 2002	str. 27
Obrázek 8	Organizační struktura – rok 2008	str. 27
Obrázek 9	Statutární orgány společnosti FEZKO THIERRY a. s.	str. 28
Obrázek 10	Organizační schéma – úsek výroba	str. 30
Obrázek 11	Modelová kvalifikační matice	str. 32
Obrázek 12	Návrh vhodné organizační struktury	str. 51

Seznam tabulek

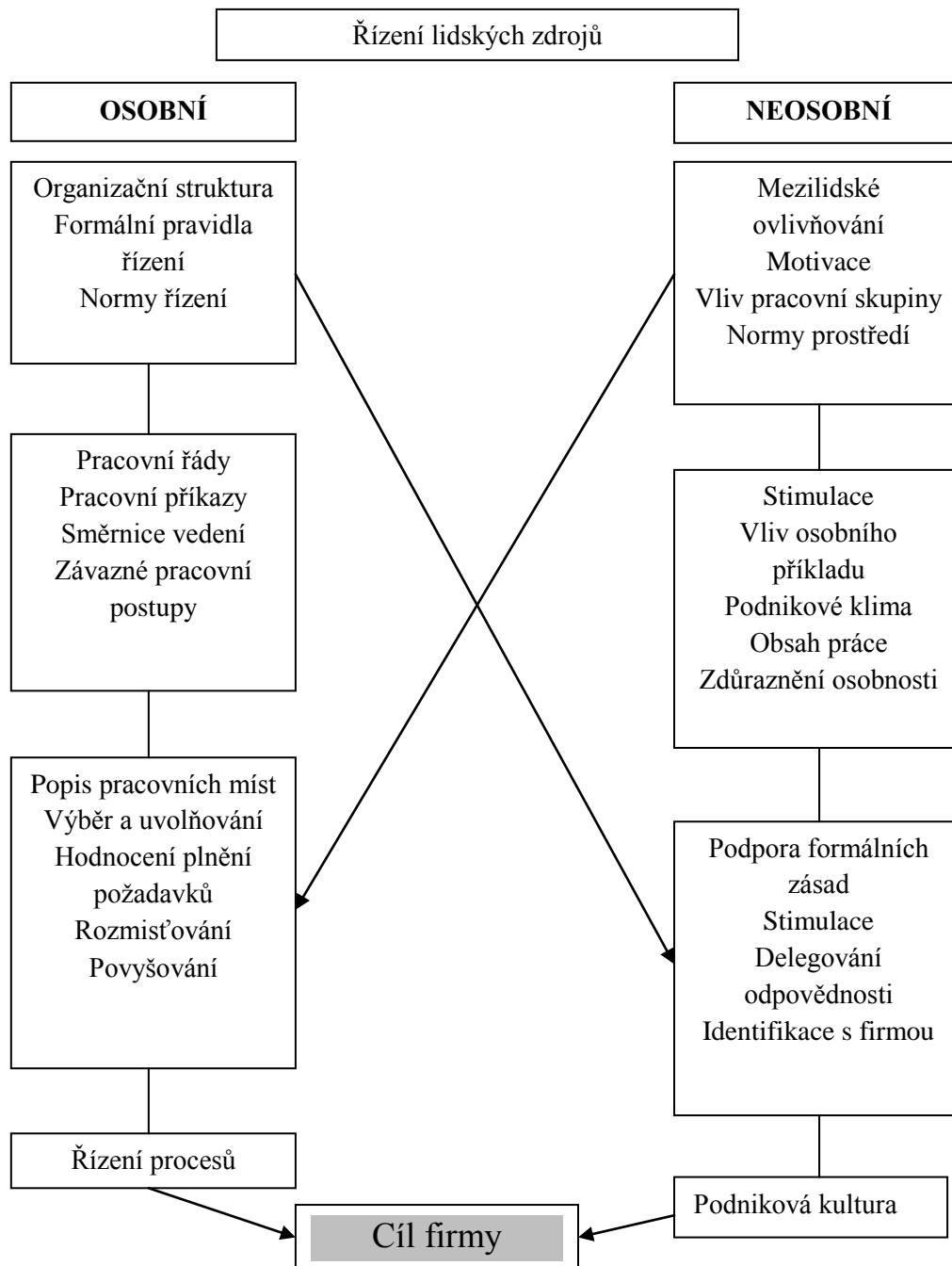
Tabulka 1	Typologie firemní kultury podle vnějších determinant	str. 6
Tabulka 2	Stupnice mzdových tarifů	str. 36
Tabulka 3	Počet zúčastněných zaměstnanců na anketním šetření	str. 46
Tabulka 4	Celková spokojenost zaměstnanců (ve všech oblastech)	str. 47
Tabulka 5	Odhad kvalitativního stavu v oblasti organizační struktury (OS)	str. 52
Tabulka 6	Odhad kvalitativního stavu při využívání/nevyžívání systému KAIZEN	str. 53
Tabulka 7	Odhad kvalitativního stavu při absenci/zavedení CAFETERIA systému v odměňování pracovníků výroby	str. 55

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1 Ovlivňování pracovních postojů a chování pracovníků
- Příloha 2 Model „komponentů organizace“
- Příloha 3 Model souvislostí podle Wileyho a Brookse
- Příloha 4 Detailní vyhodnocení ankety na spokojenost zaměstnanců ve firmě FEZKO THIERRY a. s.
- Příloha 5 Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců v oblasti KOMUNIKACE
- Příloha 6 Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců v oblasti MŮJ PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ
- Příloha 7 Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců v oblasti SOCIÁLNÍ OBLAST
- Příloha 8 Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců v oblasti PROFESNÍ VYHLÍDKY A FINANČNÍ OHODNOCENÍ
- Příloha 9 Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců v oblasti PRACOVNÍ TÝM
- Příloha 10 Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců v oblasti OSTATNÍ
- Příloha 11 Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců celkem za všechny oblasti v grafu

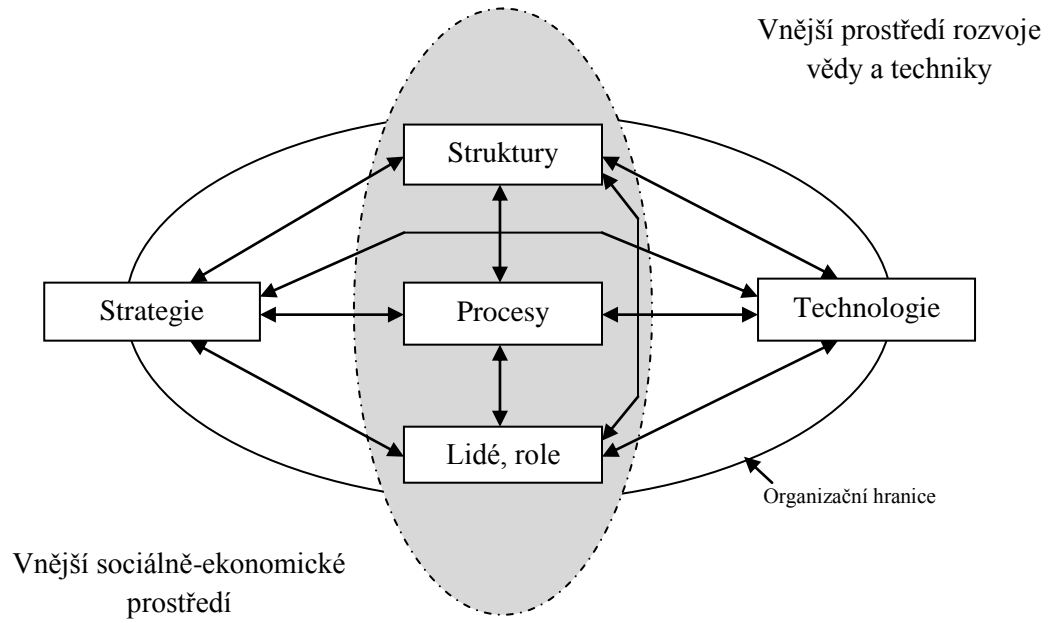
PŘÍLOHY

Příloha 1: Ovlivňování pracovních postojů a chování pracovníků



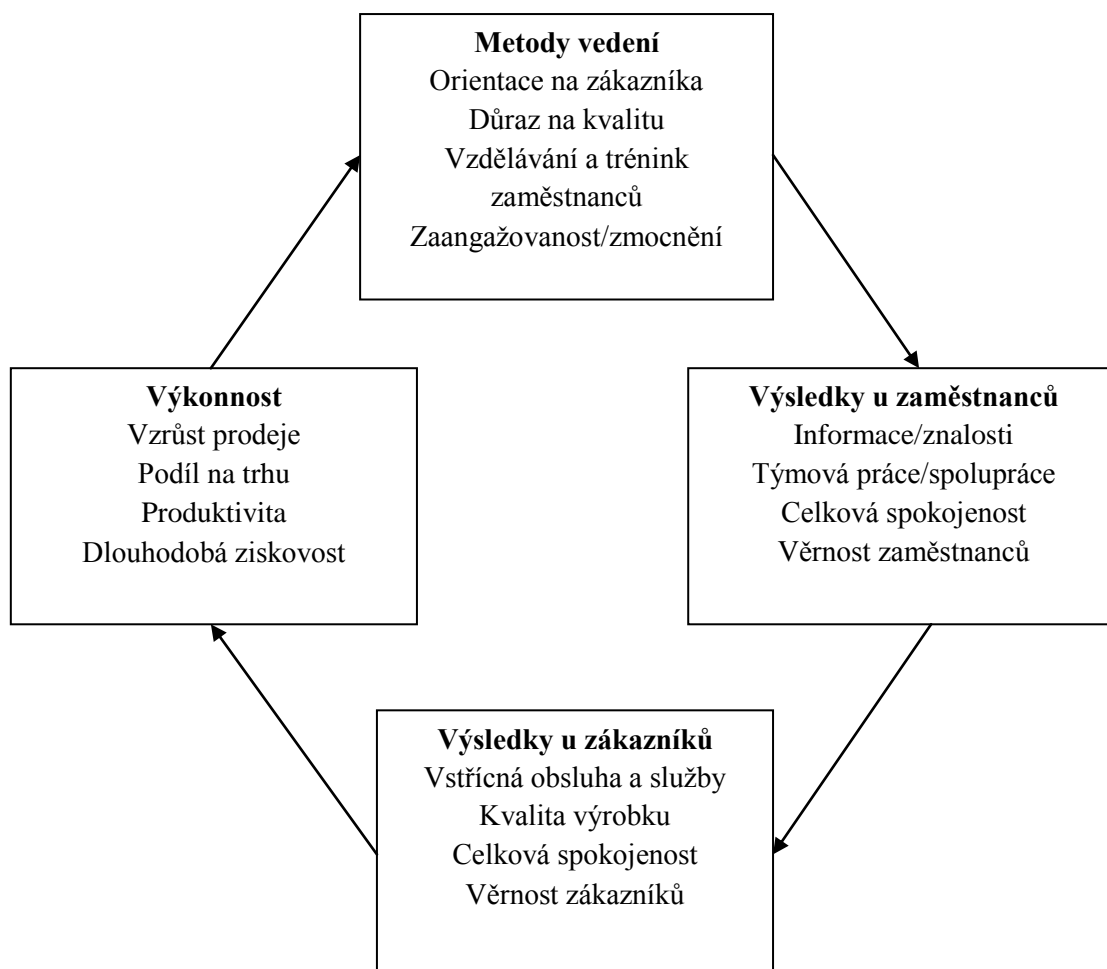
Zdroj: KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

Příloha 2: Model „komponentů organizace“



Zdroj: VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7

Příloha 3: Model souvislostí podle Wileyho a Brookse



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

Čím více jsou v organizaci využívány uvedené charakteristiky vedení, tím více jsou zaměstnanci motivováni a „probuzeni“ k činnosti. Čím více jsou produktivní zaměstnanci, tím více jsou zákazníci spokojeni a tím lepší je výkonnost organizace.

Příloha 4: Detailní vyhodnocení ankety na spokojenost zaměstnanců ve firmě FEZKO

THIERRY a. s. (v procentech odpovědí u jednotlivých kvalitativních bodů 1 – 5)

NÁZOR zaměstnanců celkem		% ODPOVĚDÍ																													
		2003					2004					2005					2006					2007					rozdíl 2007/2006				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Komunikace		29	42	8	16	6	20	35	10	23	13	28	40	8	18	6	17	41	9	25	8	8	23	8	32	28	-9	-18	-1	7	20
1	Zaměstnanci jsou podporováni ve vyjadřování svých názorů	38	39	1	18	4	26	26	5	27	16	41	32	3	19	5	22	46	4	21	8	10	31	7	37	14	-12	-14	4	16	7
2	Potřebné informace vztahující se k mé práci jsou vždy k dispozici	25	53	8	12	1	18	53	6	19	4	30	48	4	14	5	19	50	3	26	4	13	32	7	34	13	-5	-18	5	8	10
3	Firmu zajímají názory zaměstnanců	32	35	9	18	5	17	34	5	23	21	26	43	7	18	7	21	38	10	22	9	5	21	9	35	30	-16	-18	-1	13	22
4	Je dobrá komunikace mezi zaměstnanci v rámci útvaru	39	47	3	10	1	24	49	5	15	7	35	44	4	14	4	24	46	3	18	10	20	37	9	24	11	-4	-9	6	6	1
5	Je dobrá komunikace mezi našim a jiným útvarem ve firmě	23	35	13	24	5	19	30	15	32	4	14	41	16	23	6	3	38	19	31	9	7	17	15	35	26	5	-21	-5	4	17
6	Je pro mě dostačující informovanost o firemních úspěších	36	45	4	13	2	32	43	6	16	2	36	42	4	14	4	29	46	3	22	1	10	38	4	24	24	-19	-8	1	2	24
7	Je pro mě dostačující informovanost o firemních plánech do budoucna	23	50	6	17	5	19	41	8	23	9	26	45	4	20	4	19	43	3	32	4	2	21	9	33	35	-17	-22	6	1	32
8	Věřím, že firemní management usiluje o spokojenost zaměstnanců	31	37	9	13	10	14	25	15	23	23	31	32	8	21	9	13	35	15	21	16	5	8	4	34	49	-8	-27	-11	13	33
9	Věřím, že firemní management si váží zaměstnanců	26	36	9	14	15	12	23	14	24	27	29	12	19	13	11	27	18	25	19	5	7	6	35	47	-6	-20	-12	10	27	
10	Management aktuálně a pružně reaguje na problematiku ve firmě	14	42	15	20	9	18	22	19	25	15	18	41	14	20	7	8	37	16	33	6	4	15	16	32	34	-4	-23	-0	-1	28
Můj přímý nadřízený		39	35	5	14	7	34	34	7	17	8	45	38	3	9	5	41	38	5	12	4	27	35	11	17	10	-13	-3	6	5	6
1	Je zkušený ve svém oboru	48	26	6	15	5	47	33	8	9	5	50	37	2	6	4	47	39	4	7	2	40	30	14	9	9	-8	-10	9	1	7
2	Je schopný motivovat mě k vyššímu výkonu	33	36	7	17	7	24	34	8	25	9	40	38	4	15	4	32	38	7	15	8	19	34	8	25	15	-13	-4	0	10	7
3	Je ochotný komunikovat	44	33	2	11	10	45	26	5	15	8	51	36	1	6	6	52	28	5	12	4	38	33	11	11	6	-14	5	7	-0	3
4	Má zájem o rozvoj sobě podřízených zaměstnanců	38	35	9	11	7	33	29	13	18	8	44	39	4	9	5	48	26	6	14	5	25	34	11	19	10	-23	8	5	5	5
5	Určuje vysoké, ale rozumné požadavky na výkon	34	42	3	15	6	23	42	6	21	8	40	43	4	8	5	38	42	5	12	4	26	38	11	15	11	-11	-6	7	3	8
6	Jasně definuje úkoly	38	36	4	15	7	34	42	4	14	6	49	32	1	11	6	35	46	4	14	2	24	44	9	16	8	-11	-2	5	3	6
7	Pravidelně hodnotí splnění úkolu	39	37	6	14	4	32	34	5	19	11	41	39	4	11	6	32	46	5	14	4	20	31	10	26	13	-12	-15	5	13	9
Sociální oblast		47	34	7	8	4	34	30	7	18	11	32	39	6	14	9	30	38	4	15	12	21	39	6	19	15	-9	1	2	4	3
1	Pracovní prostředí mi vyhovuje	53	38	1	6	2	45	33	1	16	5	41	42	1	11	4	35	40	3	17	6	21	44	5	24	6	-14	4	2	8	-0
2	Úroveň závodní preventivní péče pokládám za dobrou - MUDr. Bachmeier	33	26	17	12	12	30	11	15	22	23	19	29	13	19	20	15	31	7	17	30	16	28	13	16	28	1	-3	5	-1	-2
3	Závodní stravování prostřednictvím firmy EUREST má dobrou úroveň	56	33	4	4	2	38	38	8	12	5	40	36	5	14	5	48	29	3	15	4	28	48	2	13	9	-20	18	-0	-2	4
4	S péčí o zaměstnance (odměny při výročních, delší dovolená) jsem spokojen/a	47	39	3	10	1	22	40	6	21	11	27	50	4	14	5	22	51	4	12	10	18	35	5	23	18	-4	-16	0	11	9
Profesní vyhlídky a finanční ohodnocení		22	39	8	22	9	15	22	9	30	25	23	40	6	22	10	16	37	7	27	13	7	26	8	29	31	-10	-11	1	2	18
1	Mám docela jasnou představu o své perspektivě ve firmě	27	41	12	17	3	26	34	13	14	13	34	44	8	11	3	29	42	12	14	4	19	39	10	20	13	-10	-3	-2	6	9
2	Firma mi poskytuje příležitost pro další profesní rozvoj a růst	30	46	8	12	4	22	29	11	26	12	30	43	5	16	6	25	40	8	22	4	8	33	10	31	19	-18	-8	2	9	14
3	Myslím, že jsem placen/a ve shodě s mými výkony a na úrovni odpovědnosti	10	33	8	37	13	7	15	6	40	32	14	35	6	31	14	9	36	3	30	22	1	22	5	36	36	-7	-13	1	5	14
4	Jestliže já nebo náš pracovní tým vykonáme mimořádný úkol, obdržíme přiměřené ohodnocení	17	37	7	21	17	8	12	6	43	31	18	40	4	26	12	8	35	6	39	12	3	13	5	33	48	-5	-22	-1	-6	35
5	Současný způsob odměňování je schopný ohodnotit můj pracovní výkon	24	40	4	24	8	12	18	8	27	36	18	36	5	24	17	12	31	4	28	25	4	23	9	24	41	-8	-8	5	-4	15
Pracovní tým		31	39	8	18	3	23	27	12	28	10	36	41	5	14	4	23	40	6	21	10	15	32	9	25	18	-7	-8	3	4	9
1	Hodnocení našeho pracovního týmu je objektivní a přiměřené	25	43	8	21	4	12	16	13	41	19	21	45	8	23	3	15	43	6	29	7	6	27	9	37	21	-8	-16	2	8	14
2	Členové našeho týmu jsou povzbuzováni k navrhování nových tvůrčích plánů, které řeší pracovní problémy	26	39	8	23	4	19	29	14	31	7	33	44	7	14	3	23	40	8	21	9	13	28	10	28	23	-10	-12	2	7	13
3	Náš pracovní tým uvnitř výborně spolupracuje - jsme dobrý tým	41	37	7	12	3	36	37	9	12	5	53	33	1	7	6	31	38	5	14	13	28	43	9	10	11	-3	5	4	-4	-1
Ostatní		42	37	12	6	3	31	36	15	12	6	45	33	8	12	3	28	40	10	17	5	13	36	17	20	15	-15	4	7	3	10
1	Novým zaměstnancům se dostane přiměřený výcvik k výkonu své práce	43	36	11	8	2	35	31	13	16	5	41	34	7	15	4	23	39	8	24	5	11	38	15	21	15	-12	-2	7	-3	10
2	Jsem hrdý/a na to, že jsem zaměstnancem FEZKO a.s.	42	38	12	4	4	28	42	16	9	6	49	32	9	9	1	33	41	11	9	6	14	34	18	18	14	-19	-7	7	10	9

1 - plně souhlasím 2 - spíše souhlasím 3 - nevím 4 - spíše nesouhlasím 5 - zásadně nesouhlasím

Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

*Příloha 5: Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců
v oblasti KOMUNIKACE*

KOMUNIKACE															
vývoj % pozitivních odpovědí															
KATEGORIE zaměstnanců	2003			2004			2005			2006			2007		
	celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi	
		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%
dělnická (D)	1 244	914	73	812	455	56	1 010	666	66	615	346	56	457	130	28
technicko hospodářská (TH)	279	143	51	388	172	44	308	214	69	428	236	55	309	100	32
TOP management (M)	110	93	85	90	76	84	70	63	90	90	67	74	50	21	42
celkem	1 633	1 150	70	1 290	703	54	1 388	943	68	1 133	649	57	816	251	31

Pro vyhodnocení této anonymní ankety jsou odpovědi
1 – plně souhlasím a **2** – spíše souhlasím považovány za **pozitivní**

Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

*Příloha 6: Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců
v oblasti MŮJ PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ*

MŮJ PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ															
vývoj % pozitivních odpovědí															
KATEGORIE zaměstnanců	2003			2004			2005			2006			2007		
	celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi	
		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%
dělnická (D)	874	625	72	577	377	65	716	577	81	430	303	70	315	178	57
technicko hospodářská (TH)	196	159	81	272	187	69	216	190	88	301	265	88	216	157	73
TOP management (M)	68	61	90	55	50	91	42	38	90	45	42	93	28	11	39
celkem	1 138	845	74	904	614	68	974	805	83	776	610	79	559	346	62

Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

Příloha 7: Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců
v oblasti SOCIÁLNÍ OBLAST

SOCIÁLNÍ OBLAST															
vývoj % pozitivních odpovědí															
KATEGORIE zaměstnanců	2003			2004			2005			2006			2007		
	celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi	
		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%
dělnická (D)	490	419	86	324	206	64	409	284	69	242	154	64	183	105	57
technicko hospodářská (TH)	112	73	65	154	96	62	124	93	75	171	121	71	123	75	61
TOP management (M)	44	33	75	36	27	75	28	22	79	36	30	83	20	14	70
celkem	646	525	81	514	329	64	561	399	71	449	305	68	326	194	60

Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

Příloha 8: Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců v oblasti
PROFESNÍ VYHLÍDKY A FINANČNÍ OHODNOCENÍ

PROFESNÍ VYHLÍDKY A FINANČNÍ OHODNOCENÍ															
vývoj % pozitivních odpovědí															
KATEGORIE zaměstnanců	2003			2004			2005			2006			2007		
	celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi	
		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%
dělnická (D)	623	394	63	406	143	35	511	306	60	307	154	50	223	64	29
technicko hospodářská (TH)	140	63	45	194	61	31	153	98	64	212	113	53	154	55	36
TOP management (M)	54	40	74	44	31	70	35	31	89	45	33	73	23	11	48
celkem	817	497	61	644	235	36	699	435	62	564	300	53	400	130	33

Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

Příloha 9: Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců
v oblasti PRACOVNÍ TÝM

PRACOVNÍ TÝM															
vývoj % pozitivních odpovědí															
KATEGORIE zaměstnanců	2003			2004			2005			2006			2007		
	celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi	
		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%
dělnická (D)	375	276	74	245	122	50	304	232	76	185	107	58	138	68	49
technicko hospodářská (TH)	84	48	57	114	53	46	87	63	72	120	80	67	90	40	44
TOP management (M)	33	22	67	26	17	65	20	19	95	27	21	78	13	7	54
celkem	492	346	70	385	192	50	411	314	76	332	208	63	241	115	48

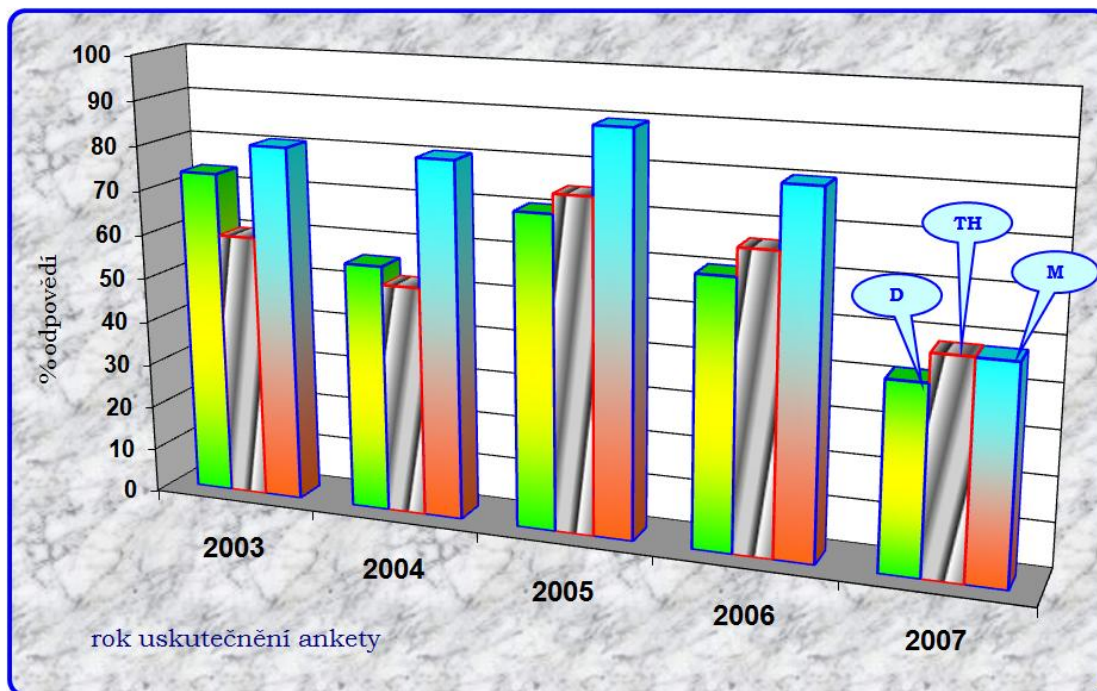
Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

Příloha 10: Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců v oblasti
OSTATNÍ

OSTATNÍ															
vývoj % pozitivních odpovědí															
KATEGORIE zaměstnanců	2003			2004			2005			2006			2007		
	celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi		celkový počet odpovědí v hodnocené oblasti	pozitivní odpovědi	
		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%		počet	%
dělnická (D)	239	202	85	161	106	66	198	148	75	120	78	65	87	41	47
technicko hospodářská (TH)	54	31	57	74	50	68	61	50	82	74	51	69	59	30	51
TOP management (M)	20	16	80	18	15	83	14	14	100	18	16	89	10	5	50
celkem	313	249	80	253	171	68	273	212	78	212	145	68	156	76	49

Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.

Příloha 11: Vývoj procenta pozitivních odpovědí specifických kategorií zaměstnanců celkem za všechny oblasti v grafu



Zdroj: Interní materiály firmy FEZKO THIERRY a. s.