

# **Projekt firemní kultury ve společnosti Montáže Brož s. r. o.**

Bc. Bartoňová Šárka

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Šárka BARTOŇOVÁ**  
Osobní číslo: **M080609**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt firemní kultury ve společnosti Montáže Brož s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Na základě studia odborné literatury formulujte teoretická východiska pro zpracování problematiky firemní kultury a vnitrofiremní komunikace.

#### II. Praktická část

- Formulujte cíle a pracovní hypotézy diplomové práce.
- Proveďte analýzu současné firemní kultury a vnitrofiremní komunikace mezi pracovníky ve vybrané společnosti.
- Na základě zjištěných výsledků analýzy vymezte nedostatky a vypracujte projekt na zlepšení firemní kultury i vnitropodnikové komunikace v dané společnosti.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

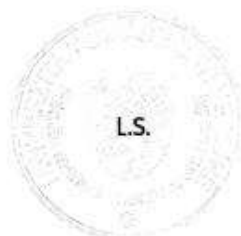
Seznam odborné literatury:

**BROOKS, I.** Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.  
**HLOUŠKOVÁ, I.** Vnitrofiremní komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.  
**HOLÁ, J.** Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.  
**HOLÁ, J.** Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.  
**PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M.** Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, utíče-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělu svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13.08.2016

Barbořiny

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je na základě analýzy a následného vyhodnocení stávajícího stavu firemní kultury a vnitrofiremní komunikace ve společnosti Montáže Brož s. r. o. navrhnout opatření k jejímu zlepšení. Práce je rozdělena do několika částí. První část zachycuje podstatu firemní kultury a s ní související firemní komunikaci, jejich prvky a cíle. V druhé části je na základě provedené analýzy provedeno zhodnocení současného stavu firemní kultury a vnitrofiremní komunikace dané společnosti. Poslední část je věnována projektu na zlepšení nedostatků zjištěných ve firemní kultuře a komunikace uvnitř společnosti.

Klíčová slova:

Firemní image, firemní kultura, silná firemní kultura, etický kodex, komunikace, vnitrofiremní komunikace.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to analyze and evaluate the existing situation of the corporate culture and corporate communications in the company of Montáže Brož s.r.o. Based on the results of the research new corrective measures should be suggested to improve the situation. The thesis is divided into several parts. Part one describes the nature of the corporate culture and related corporate communication, its components and aims. Part two evaluates the existing situation of the corporate culture and corporate communication based on analysis carried out in the company. The last part is dedicated to the project to improve the defects found in the corporate culture and communication within the company.

Keywords:

Corporate image, corporate culture, strong corporate culture, Code of Ethics, corporate communications.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Pavle Staňkové, Ph.D., za odborné vedení, přístup, cenné rady a připomínky.

Velice ráda bych poděkovala panu Brožovi, řediteli společnosti Montáže Brož s. r. o. a všem pracovníkům za poskytnutí informací a času, bez nich by diplomová práce nemohla být vypracována.

Děkuji i své rodině, která mi poskytla zázemí pro tvorbu této práce.

**Motto:**

Svůj cíl, peněžní i nemateriální úspěch, dosáhnou lidé s velkou vnitřní motivací, kteří se vyznačují "tahem na bránu".

Ivo Toman

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 IMAGE FIRMY</b> .....	<b>14</b>
1.1 FIREMNÍ IDENTITA A IMAGE.....	14
1.2 VYMEZENÍ POJMU FIREMNÍ IMAGE.....	15
1.3 KOMPONENTY IMAGE .....	16
1.3.1 Faktory ovlivňující image .....	16
1.4 DRUHY IMAGE.....	17
1.5 VLASTNOSTI IMAGE.....	18
1.6 BUDOVÁNÍ IMAGE .....	18
<b>2 FIREMNÍ KULTURA</b> .....	<b>20</b>
2.1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ FIREMNÍ KULTURY .....	20
2.2 PRVKY FIREMNÍ KULTURY .....	21
2.3 BUDOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY .....	24
2.3.1 Faktory ovlivňující firemní kulturu.....	26
2.3.2 Činitelé firemní kultury.....	26
2.3.2.1 Strategie, cíle, vize, poslání .....	27
2.3.3 Diagnostika firemní kultury .....	28
2.3.4 Silná firemní kultura .....	29
2.4 ETICKÝ VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY .....	30
2.4.1 Etický kodex.....	31
<b>3 KOMUNIKACE</b> .....	<b>34</b>
3.1 POJEM KOMUNIKACE .....	34
3.2 FIREMNÍ KOMUNIKACE .....	34
3.3 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	35
3.3.1 Prvky interní komunikace .....	36
3.3.2 Komunikační prostředky .....	36
3.3.3 Cíle interní komunikace .....	38
3.4 VZÁJEMNÝ VZTAH MEZI FIREMNÍ KULTUROU A INTERNÍ KOMUNIKACÍ .....	39
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>40</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MONTÁŽE BROŽ S. R. O.</b> .....	<b>42</b>
5.1 HISTORIE.....	42
5.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	43
5.3 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY .....	43
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	44
5.5 PEST ANALÝZA .....	44
5.5.1 Politicko- legislativní faktory.....	45
5.5.2 Ekonomické faktory .....	47
5.5.3 Sociokulturní faktory .....	49
5.5.4 Technologické faktory .....	52



<b>6</b>	<b>PRŮZKUM SOUČASNÉ FIREMNÍ KULTURY .....</b>	<b>53</b>
6.1	SEKUNDÁRNÍ PRŮZKUM.....	53
6.1.1	Vize, poslání, cíle a hodnoty .....	54
6.1.2	Materiální artefakty vytvářející image společnosti .....	54
6.1.2.1	Logo společnosti .....	54
6.1.2.2	Internetová prezentace .....	55
6.1.2.3	Firemní oblečení .....	56
6.1.2.4	Polepy firemních automobilů.....	56
6.1.2.5	Firemní leták .....	57
6.1.2.6	Ostatní firemní tiskoviny .....	57
6.1.2.7	Interiérové vybavení sídla.....	58
6.2	PRIMÁRNÍ PRŮZKUM.....	59
6.2.1	Metody analýzy a technika sběru informací .....	59
6.2.2	Cíl průzkumu.....	59
6.2.3	Hypotézy .....	60
6.2.4	Vzorky obou průzkumů.....	60
6.2.5	Výsledky vedení společnosti.....	61
6.2.5.1	Atmosféra ve společnosti.....	61
6.2.5.2	Hodnoty a cíle společnosti.....	62
6.2.5.3	Vnitrofiremní komunikace společnosti.....	63
6.2.6	Výsledky pracovníků .....	64
6.2.6.1	Atmosféra ve společnosti.....	64
6.2.6.2	Hodnoty a cíle společnosti.....	65
6.2.6.3	Vnitrofiremní komunikace společnosti.....	65
6.2.6.4	Image společnosti .....	66
6.2.7	Srovnání výsledků .....	66
6.2.8	Závěr průzkumu a potvrzení nebo vyvrácení hypotéz .....	67
6.3	SWOT ANALÝZA .....	68
6.4	SOUHRN DŮLEŽITÝCH ZÁVĚRŮ PRO PROJEKT.....	70
<b>7</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI MONTÁŽE BROŽ S. R. O.....</b>	<b>72</b>
7.1	HLAVNÍ CÍL PROJEKTU.....	72
7.2	CÍLOVÁ SKUPINA .....	73
7.3	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	73
7.4	NÁVRH V OBLASTI FIREMNÍ KULTURY .....	74
7.4.1	Vytvoření kodexu pracovníka .....	76
7.5	NÁVRHY PRO OBLAST VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE .....	79
7.5.1	Zavedení týmových porad.....	79
7.5.2	Restrukturalizace internetových stránek .....	80
7.5.3	Zavedení intranetu ve společnosti .....	82
7.6	ČASOVÁ ANALÝZA .....	86
7.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	90
7.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	91
7.9	NÁVRH HODNOCENÍ PROJEKTU .....	94
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>98</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>102</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>104</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>105</b>

## ÚVOD

Pokud firma zdůrazňuje význam dobrého jména a poctivé úsilí uspokojovat vztahy se svými partnery, pak je určitě na místě, aby se zabývala firemní kulturou. Vytváření firemní kultury ovlivňuje veškerý vnitropodnikový život a významně se podílí na vytváření stabilního pracovního prostředí. Důležité pro pracovníky je, aby znali svoji roli ve firmě, cíle a hodnoty firmy i to, kam směřuje. Firemní kultura je známkou úspěšnosti firmy a odráží její způsoby chování, charakter. Každá firma má svoji vlastní specifickou kulturu. Tím se firma odlišuje od jiných firem a identifikuje se tak mezi obchodními partnery a zákazníky. Tato identifikace a odlišení jsou velmi důležitým prvkem v konkurenčním prostředí. A pokud se dobře firemní kultura buduje a nastaví, pak se může stát i konkurenční výhodou.

Jak firma působí na své vnitřní i vnější partnery je způsobeno především prostřednictvím komunikace. Aby partneři mohli učinit svá rozhodnutí o spolupráci s firmou, potřebují se zorientovat. Zajímá je a zároveň ovlivňuje zejména chování a vystupování pracovníků firmy, jednání samotných představitelů, a zda firma působí uvnitř i navenek jako celek. Z výše uvedeného vyplývá, že za velmi důležitou součástí firmy by mělo být správné a fungující nastavení interní komunikace.

Firma musí působit důvěryhodně a tomu musí odpovídat její firemní identita, která bude v souladu s firemní image. Prostředky firemní identity jsou výše zmiňovaná kultura firmy a její komunikace. Jde o nástroje, které mají napomoci k utváření veřejného celkového obrazu firemní identity. Výsledkem je podniková image, jejímž cílem je pozitivně zapůsobit a získat si nového zákazníka nebo si udržet stávající partnery. Dnešní situace na trhu nabízí zákazníkům i pracovníkům mnoho možností výběru. Jde o to, aby si vytvořili jasnou představu a měli konkrétní důvod vybrat si právě Vaši firmu mezi ostatními.

Cílem práce je komplexně zhodnotit současný stav firemní kultury a vnitropodnikové komunikace ve společnosti a na základě zjištěného stavu předložit pro praxi realizovatelný projekt na zlepšení.

Práce je rozdělena do dvou částí, které na sebe vzájemně navazují. Teoretická část se zabývá popisem, prvky, vlastnostmi a cíli firemní kultury a s ní související komunikace. Úvod teoretické části je věnován image společnosti, která je výsledkem působení těchto nástrojů. Praktická část se věnuje seznámení se společností Montáže Brož s. r. o. Dále je provedena PEST analýza. Navazuje část, která na základě provedeného šetření zhodnocuje

současný stav firemní kultury a komunikace ve společnosti. V této části jsou interpretovány získané výsledky z dotazníkového šetření mezi pracovníky a rozhovoru s vedením společnosti. Konec této části je uzavřen SWOT analýzou. Byly učiněny důležité závěry, které byly použity pro zpracování projektu s návrhem na zlepšení firemní kultury. Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Věřím, že tato diplomová práce bude přínosem pro společnost Montáže Brož s. r. o.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 IMAGE FIRMY

### 1.1 Firemní identita a image

Firemní identita (Corporate identity, CI) společnosti vyjadřuje, jaká firma je nebo jakou chce být, tvoří součást firemní strategie. V podstatě jde o zobrazení podniku, jehož základ tvoří vlastní představy. Firemní identitu lze plánovat, ovlivňovat a měnit. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 16)

Firemní identita je forma identifikace společnosti. Na veřejnosti je možné CI realizovat promyšleným, účinným, jednotným vystupováním a chováním. (Svoboda, 2009, s. 16)

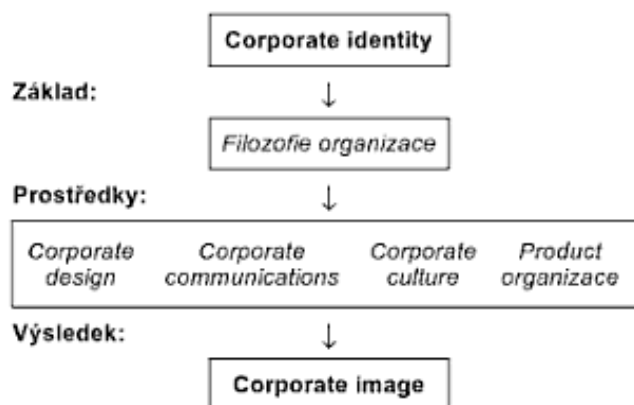
Samotný základ identity tvoří firemní filozofie. Pokud má podnik nastavenou svoji filozofii, pak pomocí vhodných nástrojů, které tvoří: **firemní design** (Corporate Design), **firemní komunikace** (Corporate Communications), **kultura firmy** (Corporate Culture) a **produkt/ služba** (Product), se navenek jednoznačně identifikuje všem cílovým skupinám.

Výsledkem této prezentace je image firmy (corporate image), čili veřejný obraz celkové identity, který pomáhá jednotlivcům zorientovat se a ovlivňuje jejich chování. Jde o obraz, jak ho chápou všechny cílové skupiny, popisuje pohled z vnějšku. Z uvedeného vyplývá, že na rozdíl od firemní identity, kterou lze ovlivňovat, image společnosti je ovlivnitelné jen z části. Díky image si cílové skupiny dotvoří jasnou představu, která má pak vliv na jejich rozhodování o konkrétním předmětu jejich zájmu. Mezi firemní identitou a celkovou image firmy by měla panovat shoda. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 97)

Pro účely zpracování diplomové práce budou postupně v jednotlivých kapitolách podrobněji rozpracovány tyto vybrané prvky firemní identity: **image, firemní kultura a firemní komunikace**.

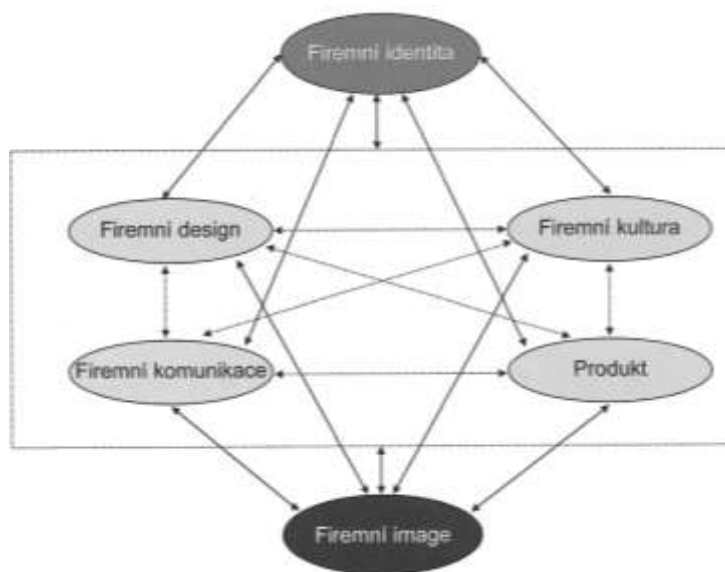
Součástí firemní identity je firemní kultura, která je prezentovaná pomocí firemní komunikace (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 72). Prvky společně vytváří celkovou představu o firmě, vzájemně se ovlivňují, doplňují a vytváří různé vazby působící uvnitř i vně firmy.

Strukturu a návaznost jednotlivých prvků od firemní identity až po výsledek, kterým je image firmy, popisuje obrázek (Obr. 1) z publikace Svobody (2009, s. 30).



Obr. 1. Struktura corporate identity v praxi  
(Svoboda, 2009 s. 30)

Obrázek (Obr. 2) z publikace Vysekalová a Mikeš (2009, s. 21) naopak zachycuje, jak se jednotlivé prvky firemní identity (tj. firemní design, firemní komunikace, kultura a produkt) vzájemně ovlivňují a vytváří mezi sebou vzájemné vazby.



Obr. 2. Systém firemní identity (Vysekalová a Mikeš  
2009, s. 21)

## 1.2 Vymezení pojmu firemní image

Podniková kultura je vnějším okolím vnímána prostřednictvím určité symboliky. Pod symbolem v tomto smyslu je myšleno image firmy (Dytrt, Myšková a Brodský 2008, s. 74). Jedná se o určitý celkový obraz, který si utváříme na základě rozmanitých informací

z různých zdrojů, ze získaných představ, zkušeností, postojů a názorů vzhledem k určitému objektu (Vysekalová a Mikeš 2009, s. 94). Daným objektem může být předmět, produkt či výrobek, firma, osoba, aj. V dnešní době však nejde jen o pouhé vnímání samotného výrobku nebo poskytování služby danou firmou. Partnery firmy zajímá i její chování k blízkému okolí, společenská zodpovědnost, jaké hodnoty firma uznává a zda ve svém podnikání uplatňuje i etické chování. Celé budování obrazu firmy se v současnosti posouvá do oblasti CSR (Vysekalová a Mikeš 2009, s. 97). S vytvářením image se setká každá firma a jistě se bude snažit o budování přijatelné představy o vlastní firemní identitě, která bude přitažlivá na jedné straně pro její potenciální i stávající zákazníky (z důvodů získání zakázek, zvýšení prodejnosti svých produktů či služeb) a na straně druhé pro získání pracovníků, kteří se v ní budou chtít ucházet o místo.

### 1.3 Komponenty image

Firemní image je založená na celé řadě komponent, jež ovlivňují jeho vnímání i přijímání. Herbst uvádí tyto tři komponenty (Herbst, 2006 cit. podle Vysekalová a Mikeš 2009, s. 98):

- Uvědomělá a uvědomovaná schopnost firmy uspokojovat individuální potřeby.
- Jedinečnost představ spojených s firmou.
- Síla a přesnost asociací spojených s firmou.

V podstatě jde o to, aby firma věděla, do jaké míry naplňuje přání a očekávání jednotlivých cílových skupin. Čím se odlišuje od ostatních firem a co tvoří podstatu jedinečnosti v očích jejich partnerů. Musí usilovat o vytvoření jednotných, jasných, nezaměnitelných představ o sobě samé. Musí vědět, co je důležité zdůraznit a vyzdvihnout pro vytvoření vztahů s cílovými skupinami.

#### 1.3.1 Faktory ovlivňující image

Image není neměnné. Působí na něj řada faktorů, které ho ovlivňují a nutí k úpravě nebo celkové změně. Mění se postupem času, například změnou v komunikaci firmy (a konkurence), změnou v myšlení a názorech zákazníků, změnou v životním stylu aj. Na takové změny je nutné reagovat.

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které image ovlivňují, jak uvádí Vysekalová a Mikeš



(2009, s. 107), je společenská odpovědnost firmy (CSR). Aktivita CSR efektivně komunikované veřejnosti mohou firmě přinést například nové obchodní možnosti, zlepšení reputace firmy, motivovanější a produktivnější zaměstnance, lepší vztahy s okolím a s veřejnými orgány.

Image je výsledkem mnoha různých informací i dojmů, které vznikají na základě celkového designu, komunikace a chování firmy. Pokud nejsou všechny elementy jednotně vnímány, vznikají mezery ve vnímání firmy jako celku. Což pro firmu znamená, že v koncepci musí být zcela přesně dáno, jak má organizace vypadat a všichni zúčastnění musí znát své úkoly a zodpovědnost. Image vzniká působením různých zdrojů. Vytvářené představy nejsou ovlivněny jen samotnou firmou, ale jsou tvořeny a ovlivňovány médii, různými institucemi, rodinnými příslušníky. A s tím musí firma při tvorbě svého konceptu počítat. Image rychle vzniká, ale upevňuje se pomalu. Ke změně postačí pouze jedna nová informace. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 102-103)

#### 1.4 Druhy image

V rámci této diplomové práce je podstatné zaměřit se z pohledu členění image na firemní image (v literatuře se setkáme s pojmy „company image“ nebo „corporate image“), který je dán kvalitou samotné firmy a tím jak danou firmu vnímá její okolí. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 100)

Image organizace, pokud je cíleně budována, informuje komplexně o hlavních přednostech samotné firmy a jejím postavení na trhu. Cílem je samozřejmě určité odlišení od konkurence a proniknutí do podvědomí cílových skupin (Kotler a Keller, 2001).

V literatuře nalezneme rozdělení z různých hledisek. Například tři druhy image uvádí Foret v publikaci Veřejné mínění a image:

- Vnitřní image, ta je tvořena samotným výrobcem o daném produktu nebo službě.
- Vnější image je tvořena za účelem prezentace o produktech nebo poskytovaných službách široké veřejnosti, vnějším partnerům firmy.
- Skutečná image je ta, na které záleží, která je rozhodující a cílová. Tvoří se ve vědomí široké veřejnosti. Nezáleží na tom, co chtěli výrobci říci, záleží na tom, co se povedlo touto prezentací ve vědomí veřejnosti vytvořit.

Vysekalová (2004) uvádí následujícím způsobem členění image z pohledu toho, jak ovlivňuje trhy:

- Druhový image je definovaný pro celý druh či skupinu zboží nebo služeb a pomáhá vytvářet jejich pozici v souvislosti celé tržní situace.
- Produktový/značkový image se soustředí na specifikace a vlastnosti produktu nebo služeb, které ho v nabídce určené spotřebiteli odlišují od konkurenčních výrobků či poskytovaných služeb.
- Firemní image.

Pokud jde o pojem firemní image, pak jde o takovou image identity firmy, jakou ji vnímají všechny cílové skupiny. Nebo rovněž je možno image firmy definovat jako určitý postoj, který si utváří cílové skupiny k dané firmě. Jako taková je ovlivňována mnohými faktory, dva z nich představuje firemní identita a komunikace (De Pelsmacker, Guens a Van den Bergh, 2003, s. 36-37).

Dále obecně rozděluje Vysekalová a Mikeš (2009, s. 99) image:

- univerzální, která platí všude ve světě,
- specifickou, která naopak vyzdvihuje lokální zvláštnosti či specifika určitých skupin.

## 1.5 Vlastnosti image

Vlastnost image je posuzována vzhledem k nějaké normě, standardu nebo k jinému subjektu. Příkladem může být historické posouzení firmy. Vzhledem k jinému subjektu je porovnávána s image konkurenční firmy. Z pohledu různých cílových skupin (zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci) se stejná image může jevit každé skupině jinak. (Vysekalová a Mikeš 2009, s. 105)

## 1.6 Budování image

Žádoucí pro každou firmu by mělo být budování jasné a srozumitelné a pozitivní image, kterou se bude odlišovat od podobné konkurenční firmy. Takové image, která bude rozhodující pro přesvědčení všech zúčastněných subjektů, aby si s danou firmou vytvořili vztah, zahájili spolupráci ať už ve smyslu koupě produktu, využití jejich služeb, navázáním pracovní právního vztahu, či za účelem získání zakázky od zákazníka. Navíc aby všichni ti, kteří do této spolupráce vstupují, věřili, že jejich volba byla oprávněná a správná.

K vytvoření pozitivní image je potřeba (Kohout, 1999 cit. podle Vysekalová a Mikeš 2009, s. 107) :

- dokonalá kvalita produktu,
- spolehlivý servis,
- rozumná cena,
- trvalý inovační proces,
- systematická práce firmy ve prospěch stakeholderů (osob, které se na jedné straně podílejí a mají vliv na výsledky podnikání a na straně druhé jsou samotným podnikáním sami ovlivněni).

Pro vytvoření image jsou podle Kotlera (1997, s. 320-321) hlavními prostředky:

- symboly, které tvoří slova, objekty, barvy nebo i známé osobnosti,
- psaná a audiovizuální podoba – příkladem jsou letáky, firemní prezentace, webové prezentace,
- atmosféra, čili prostředí, ve kterém firma vyrábí a dodává své výrobky a poskytuje své služby,
- události a podporování nejrůznější akcí, jakými jsou například kulturní akce, hokej, fotbal aj.

Potřeba je myslet i na jednoduchou a srozumitelnou komunikaci vyjadřující charakter produktu, aby příjemci (široká veřejnost) správně porozuměli a dekodovali poselství předávané zprávy.

Některé chyby při formování image (hn.ihned.cz, 2012):

- Nejednotnost jednotlivých složek komunikace. Což v překladu znamená jediné, činit přesně to, co navenek sdělují všem cílovým skupinám. Velmi špatně bude vnímána firma, která se hlásí například k ekologickému a šetrnému zacházení vůči přírodě, ale o které později vyjde najevo, že znečišťuje přírodu například černými skládkami.
- Jen nepatrné nebo nevýrazné odlišení od image jiných firem/značek.
- Přecenění schopnosti cílových skupin o schopnosti akceptovat inovace. V dnešní době plně změn je nutné rychle a pružně se přizpůsobovat trhu, požadavkům doby, zákazníkům, technologickým novinkám.

## 2 FIREMNÍ KULTURA

### 2.1 Základní vymezení firemní kultury

Firemní kultura tvoří neodmyslitelnou součást firmy. Zahrnuje celkovou vnitřní komunikaci a představuje vnitřní systém představ, myšlení, řeči, hodnotových systémů, vzorů jednání a přístupů, který je projevem obdobného jednání a chování všech lidí spolupracujících uvnitř firmy.

V odborné literatuře nalezneme celou řadu definic a výkladů pojmu „firemní kultura“:

*„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“* (Šigut, 2004, s. 11)

*„Firemní kultura je způsob, jak se firma chová a jak věci dělá. Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců.“* (Holá, 2006, s. 29)

*„Kulturou firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“* (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 19)

Pro účely zpracování této diplomové práce je nejužitečnější definice, kterou uvádí autor Šigut. Všechny definice shodně uvádí, že jde o vyjádření jistých pravidel nebo souboru norem chování. První z nich ale navíc dodává, že se firemní kultura týká i celkové atmosféry uvnitř podniku.

Firemní kultura je tedy popisem atmosféry ve firmě a úrovně vzájemných mezilidských vztahů a sdílených hodnot. Mezilidské vztahy a rozpoložení pracovníků se přenáší dál jak na další pracovníky, tak i na obchodní partnery a hlavně na zákazníky. Firemní kultura je známkou vyspělosti samotné firmy.

Vzhledem k tomu, že způsob myšlení, komunikace i činy jednotlivců jsou odlišné, lze konstatovat, že pro každou firmu je charakteristická jiná vnitřní kultura. Její specifíčnost dále určuje i charakter provozované činnosti a okolnosti, které ji provázejí (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 19). Působí uvnitř, kde ovlivňuje přístup pracovníků k práci i jejich vzájemné chování, tak i navenek, což samotnou firmu v očích obchodních partnerů a zákazníků odlišuje od jiných firem. Firma by měla usilovat o vytvoření silné firemní kultury, která může následně být vnímána jako její konkurenční schopnost na trhu.

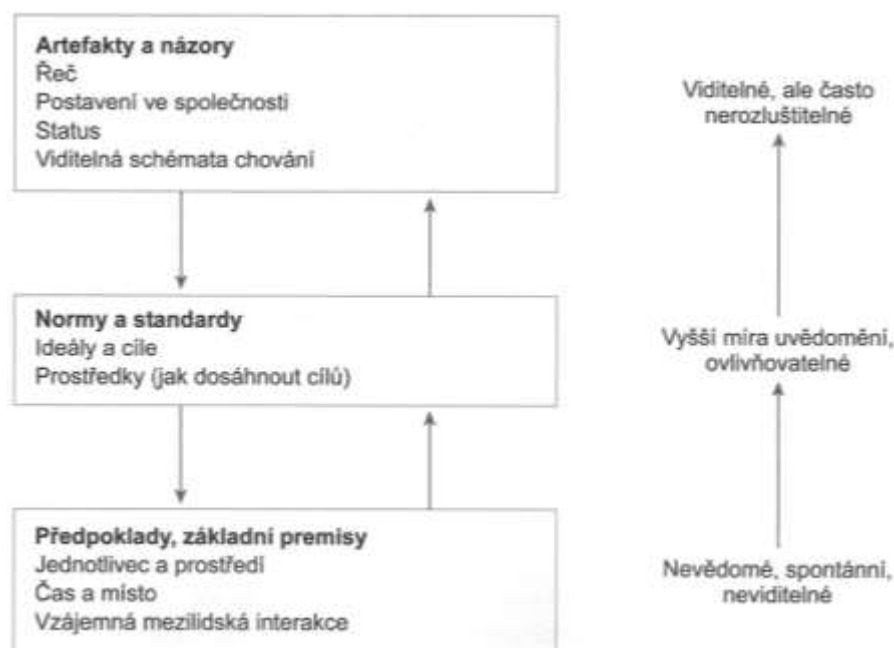
Akceschopnou se firemní kultura stává v momentě, kdy její tvůrci uveřejní a sdílejí hodnoty firmy, které jasně vymezují, jak by se zaměstnanci měli chovat. Ve firmě se silnou jednotnou firemní kulturou je dosahováno lepších výsledků, jelikož zaměstnanci ví, co a jak dělat. (Dytrt Myšková a Brodský, 2008, s. 85)

## 2.2 Prvky firemní kultury

V literárních zdrojích jsou uváděny tyto prvky firemní kultury: artefakty, hodnoty a normy chování, základní přesvědčení, předpoklady a postoje. Prvním a nejznámějším model struktury organizační kultury znázornil Edgar H. Schein. Tyto prvky jsou v jeho modelu uspořádány do tří vrstev (Schein, 1992, s. 29). Koncepce firemní kultury je znázorněna níže na obrázku (Obr. 3).

První úroveň tvoří fyzické aspekty firmy, druhou úroveň tvoří hodnoty sdílené zaměstnanci, jako jsou např. poctivost v podnikání, ochota, odpovědnost aj. Třetí úroveň je dosaženo tehdy, pokud každý jednotlivec ve firmě zcela zřetelně a jasně nejen vnímá a sdílí firemní hodnoty, ale především se bezvýhradně podle nich chová. (De Pelsmacker, Guens a Van den Bergh, 2003, s. 32-33)

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19) ve své publikaci uvádí, že všechny tyto prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí a jsou tedy tzv. „měkkou“ složkou fungování firmy.



Obr. 3. Koncepce firemní kultury (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 70)

**Artefaktem** je veškerý projev směrem ven ať už se jedná o *materiální* nebo *nemateriální* povahu projevu. K materiálním artefaktům se řadí například architektura staveb a prostorové uspořádání interiérů, veškeré podnikové materiály (výroční zprávy, propagační brožury), dále například úprava zevnějšku zaměstnanců, což spadá do firemního designu. Artefakty nemateriální povahy pak tvoří podle autorů: jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Artefakty vytváří image firmy

**Hodnoty** vyjadřují, co je ve firmě a pro firmu důležité, co by měli uznávat a sdílet všichni pracovníci. Zpravidla se formují a vznikají s určitým časovým odstupem na základě přirozeného vývoje firmy, nebo jsou cílevědomě vytvářeny vedením do určitých zásad či pravidel. „*Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam, co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti.*“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 22)

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 57) uvádí, že sladění hodnot jednotlivců a firmy je klíčovým, ale také nejobtížnějším momentem budování strategicky potřebné kultury firmy.

Firmy se o hodnoty zajímají, protože dojde-li k vytvoření souboru a následnému sdílení stejných hodnot napříč celou firmou, v podstatě dojde k vytvoření unikátní firemní kultury v rámci podniku a takováto kultura může poskytnout jisté konkurenční výhody. (Brooks, 2003, s. 29)

**Normy chování** jsou psanými i nepsanými pravidly pracovního i společenského chování přijaté určitou skupinou lidí. Pro firmu mají velký význam, protože určují, co se v určitých situacích smí a co ne, jaké chování je tolerováno, případně i odměňováno nebo naopak, co není absolutně přípustné a bude trestáno či sankcionováno.

**Základní předpoklady** se velice těžko identifikují, jelikož jejich existence je zcela nevědomá a automatická (Lukášová a Nový, 2004, s. 23).

Jedná se o zcela samozřejmé představy a myšlenky lidí o světě, které jsou tak hluboce zakotveny, že se tím stávají velmi odolné vůči jakýmkoliv změnám. Je nutné si uvědomit, že i firma má své vlastní předpoklady, tak jako je má každý člověk. Pokud jde například o přijetí nových pracovníků, nový zaměstnanec poupraví své základní předpoklady a podvolí se skupině. (Dytrt, Myšková a Brodský, 2008, s. 19).

**Postoje** podle Mikuláščíka (2003, s. 63) vznikají sociálním učením. Rozvíjí se prostřednictvím vlastních zkušeností. Jelikož získáváme různé zkušenosti pak i vytvořené postoje mohou být v závislosti na těchto získaných zkušenostech různé.

Postoje mají 3 složky (Mikuláščík, 2003, s. 62):

- Kognitivní znázorňují představu a znalosti o objektu.
- Afektivní složka vyjadřuje, jak je prožíván vztah mezi sebou a objektem.
- Konativní je reakce v důsledku vztahu k objektu, připravenost jednat.

*„Postoje, především osobní postoje, mají klíčový vliv na to, jak jednotlivec působí uvnitř organizace, především proto, že tyto postoje se odrážejí v kladném i záporném chování.“*  
(Brooks, 2003, s. 25)

### **Představy**

Pracovníci firmy si vytvářejí představy související s jejich působením ve firmě na základě informací, zkušeností a dojmů získaných během spolupráce s firmou. Pracovníky zajímá, proč firma existuje a jaké jsou záměry vedení firmy a co se od nich očekává, co se toleruje a co ne, jaké je vhodné nebo nevhodné chování, jak být ve firmě úspěšný a co je potřeba vykonat, aby se k cíli dopracoval (Pfeifer, 1993, s. 45-46).

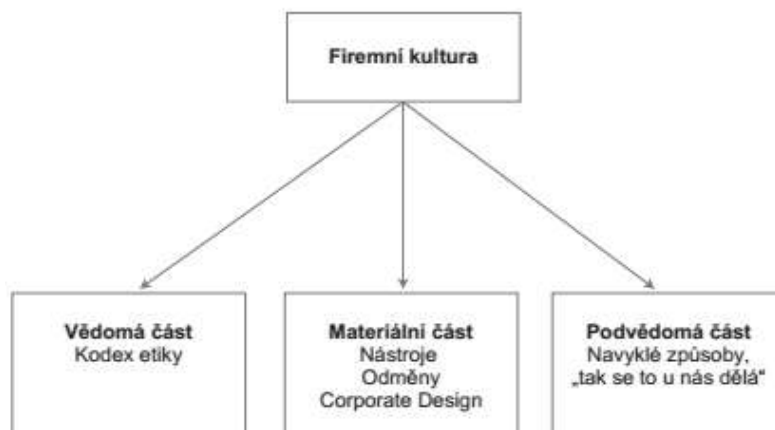
### **Přístupy**

Původem je povaha každého člověka, jeho očekávání vlastního zisku a vztah k zájmům firmy. Je to náhlnost jednat určitým způsobem. Z pohledu firemní kultury jsou důležité tyto přístupy a jejich projevy (Pfeifer, 1993, s. 49):

- Přístup k zákazníkovi – zvolená strategie při jednání, reakce na požadavky, telefonáty, reklamace aj.
- Přístup k pracovníkům – sliby, komunikace, péče a jejich rozvoj, odměňování aj.
- Image – ve smyslu firemního oblékání, pracovního prostředí, vzhledu firemních aut, dárkové a propagační předměty.
- Přístup k podnikání – sdílení cílů a vizí, inovativnost, setrvání v oboru.
- Přístup k vnějšímu prostředí zejména v otázkách ekologie, etiky v podnikání, sponzoring, komunikace s veřejností aj.

Trochu jiný pohledu na rozdělení firemní kultury nabízí Janda (2004, s. 23) ve své publikaci, ve kterém uvádí firemní kulturu jako produkt poslání firmy a silný a dlouhotrvající nástroj, který je z jeho pohledu těžko ovladatelný. Firemní kulturu rozdělil na tři složky: **vědmou část, materiální část a podvědomou část** viz obrázek (Obr. 4). Do vědomé části zahrnul

etický kodex, který je vědomě vytvářen na základě hodnot a přístupů firmy. Do materiální části zahrnul nástroje firemní kultury, odměny, které představují způsob motivace a firemní design. Podvědomá část znázorňuje určitou specifičnost, kterou se odlišuje každá jednotlivá firma: „Tak se to dělá právě u nás a jinde ne.“



Obr. 4. Části firemní kultury (Janda, 2004, s. 23)

### 2.3 Budování firemní kultury

Je to vlastník, kdo od počátku vzniku tvoří základní charakter kultury ve firmě, její morální hodnoty, chování, vztah ke spravedlnosti. Představitelé vrcholové managementu vytváří normy, pravidla a zásady chování ve firmě, vymezují základ pro to, co se oceňuje a trestá, co je ve firmě akceptováno a co nikoliv. Budováním otevřené atmosféry a otevřené komunikace nastavují zdravou atmosféru ve firmě, která je základním kamenem pro budování zdravých vztahů, postavených na důvěře a respektu. Tak se vytváří společně firemní kultura. (Holá, 2011, s. 31)

V odborné literatuře se uvádí, že tvorba firemní kultury se v zásadě může odehrát přístupem *shora dolů* a *zdola nahoru* (Šigut, 2004, s. 45-46). Budováním firemní kultury odshora vedení firmy ovlivňuje a řídí pracovníky a ti zpětně mohou ovlivňovat vrcholové vedení a vlastníky a na počátku nastavené hodnoty posouvat dle vývoje a potřeb firmy.

Budování firemní kultury zdola nahoru může dojít k tomu, že firemní kultura vzniká neorganizovaně a samovolně z iniciativy zaměstnanců nebo nižšího managementu a nevychází zcela ze strategií, poslání, hodnot a vizí samotné firmy, které do značné míry firemní kulturu předurčují. Při tvorbě nebo změně kultury věnuje vedení firmy více pozornosti spíše povrchové vrstvě – symbolům (Šigut, 2004, s. 48).



Artefakty jsou nejsnadněji identifikovatelným prvkem. Jejich změna je rychlá a není náročná. Obsah takovýchto projevů však není možné chápat bez identifikace ostatních elementů kultury, které jsou však často opomenuty. Avšak nové symboly/artefakty, za nimiž nejsou znát žádné výrazné změny na hlubších úrovních kultury, nepřinášejí kýžený efekt. Nejobtížněji se poznávají základní předpoklady. Ovlivňovat hodnoty můžeme přes změnu představ, k čemuž je zapotřebí znát jednak strategické záměry firmy a současně i hodnoty, které vyznávají pracovníci. (Pfeifer, 1993, s. 57)

Proč budovat firemní kulturu a co ovlivňuje budování firemní kultury? Zdůrazňuje-li firma význam dobrého jména a poctivé úsilí uspokojovat vztahy se svými partnery, pak je na místě zabývat se firemní kulturou, komunikovat a sdílet ji s širokou veřejností.

Budování firemní kultury má vliv na vytváření stabilního systému a ten pracovníci vnímají jako spravedlivý, smysluplný. V něm nacházejí naplnění svých očekávání a hodlají v něm setrávat. Mezi znaky stability se uvádí: ***vnitrofiremní nekonfliktnost, nízká fluktuace pracovníků, etické chování managementu, fungující interní komunikace***. Tyto znaky stability se odrážejí právě v přednostech vybudování silné firemní kultury. V praxi je poměrně časté, že se firmy zaměřují spíše na efektivitu a přitom zapomínají právě na stabilitu. Často se to projevuje tím, že upřednostňují improvizaci, kterou zaměňují za pružnost. (Holá, 2006, s. 38)

Dytrt, Myšková a Brodský (2008, s. 9) uvádí, že budování firemní kultury ovlivňuje:

- Vzájemné vztahy mezi pracovníky a zákazníky, vzájemně mezi sebou, k zaměstnavateli a samozřejmě i naopak zaměstnavatele k nim. Jak firma spolehlivě uspokojuje potřeby svých zákazníků, v adekvátní kvalitě, čase i časové relaci, tak buduje rostoucí význam dobrého jména firmy.
- Ambice a inovační schopnost managementu, zejména pružnou reakci na potřeby a poptávku na trhu. Inovační aktivita je předpoklad pro úspěch ve všech firmách.
- Stabilní sociální i ekonomické prostředí ve firmě. Nevznikají konfliktní situace, protože hodnoty a normy chování jsou přesně vymezeny. Firma se soustředí na projektování dlouhodobých cílů a strategií. To vše vytváří předpoklad pro prosperující firmu.

### 2.3.1 Faktory ovlivňující firemní kulturu

Faktory nebo vlivy, které působí na firemní kulturu, se rozdělují na *vnitřní* a *vnější*. Tedy na takové, které působí zevnitř firmy a vlivy, kterými je firma ovlivňována zvenčí. Mezi vnitřní řadí Pfeifer (1993, s. 27-28) například velikost firmy, předmět podnikání, firemní strategie, historii firmy, zaměstnance. Mezi vnějšími vlivy uvádí například ekologii, legislativu, geografickou dislokaci a regionální vlivy, tržní pozici a postoj k zákazníkům.

Obdobné vymezení determinantů podnikové kultury uvádí i Dytrt, Myšková a Brodský (2008, s. 20):

- Vliv podnikatelského a tržního prostředí.
- Vliv profesního zaměření organizace.
- Vliv zakladatelů či v pozdějších dobách vůdců organizace.
- Vliv velikosti a délky existence firmy.
- Vliv využívaných technologií.

Mimo tyto prvky uvádí v kontextu s globální problematikou i vliv nadnárodní a národní kultury. Velkou úlohu hraje i příslušnost regionu k určitému náboženskému vyznání.

### 2.3.2 Činitelé firemní kultury

Z hlediska firemní praxe uvádí Truneček (1999, s. 73) následující činitelé, kteří předurčují a tvoří firemní kulturu:

- Tvorba strategií a cílů firmy.
- Informovanost pracovníků o celkovém dění ve firmě. Pracovníci chtějí být informováni a zároveň se vyjadřovat k záležitostem, které se jich týkají. Potřebují dostávat srozumitelné informace, aby dosáhli důvěry a jistoty ve firmu a její prosperitu.
- Delegování a vymezení odpovědností a pravomocí souvisí se stylem řízení.
- Styl řízení. Jeho výběr se dotýká rovněž firemní kultury, protože přispívá k atmosféře uvnitř firmy. Jeho volba záleží na typu organizace.
- Motivace je jednou z předností vytvořené silné firemní kultury. Proto by ve firmě měly existovat motivační programy v podobě finanční i nefinanční.
- Výběr zaměstnanců. Úspěch firmy závisí na pracovnících firmy, kteří svoji práci tvoří hodnoty. Vhodný výběr pracovníků je důležitým prvním krokem. Z pohledu firemní kul-

tury se firma snaží nalézt takové pracovníky, kteří se ztotožní s vžitou firemní kulturou a z druhé strany i pracovníci se snaží vyhledat takovou práci, kam by „zapadli“.

- Pracovní podmínky. Firma by vždy měla usilovat o vytvoření vhodných pracovních podmínek a pracovního prostředí, které umožní pracovníkům podávat maximální výkony a současně jim jejich pracovní činnost usnadňuje.

### 2.3.2.1 Strategie, cíle, vize, poslání

#### Cíl

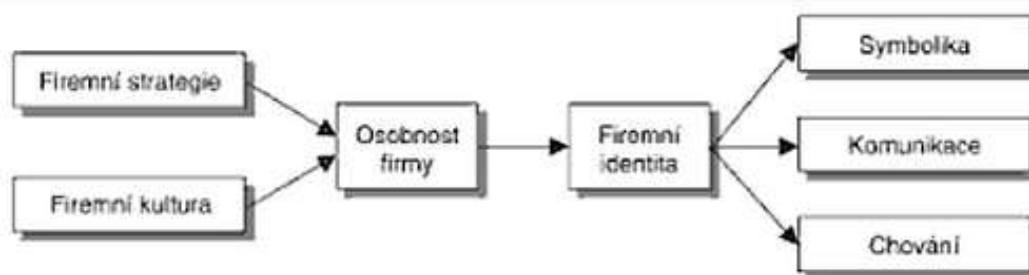
Základní předpoklad úspěchu firmy je stanovení jasných a srozumitelných cílů. Cílů nemůže být mnoho. Za srozumitelný cíl se považuje takový, ze kterého vyplývá pro každého přednostní zodpovědnost na jeho pozici a každý mu rozumí. Cíle jsou výsledky soustředěné činnosti zvané strategie. Celková strategie směřuje k jednomu zásadnímu cíli. (Janda, 2004, s. 14-15)

Holá (2011, s. 29) uvádí, že čím více nabývají cíle a strategie konkrétnější podoby, tím se zvyšuje šance, že se s nimi pracovníci ztotožní.

Cíle musí být **SMART** tj. specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a sledovatelné v čase (Košťan a Šuleř, 2002, s. 84).

#### Strategie

Strategie je plán nebo postup, který sjednocuje hlavní cíle firmy, její politiku a pravidla. Shrnuje jak současný stav firmy, tak i požadovaný vývoj do budoucnosti. Strategii tvoří vrcholový management firmy a realizována je pak na všech úrovních všemi pracovníky. Spolu s firemní kulturou ovlivňuje chod firmy a spoludotváří osobnost firmy a její chování vůči všem jejím partnerům (Holá, 2011, s. 29), což prezentuje i obrázek (Obr. 5)



Obr. 5. Firemní strategie, kultura, osobnost a identita a její součásti (De Pelsmacker, Guens a Van den Bergh 2003, s. 33)

### Vize

Vize není určena široké veřejnosti, v podstatě se jedná o interní firemní dokument. Vize sjednocuje a inspiruje všechny pracovníky firmy a přesvědčuje je o smysluplnosti vykonávané práce. Popisuje určitý budoucí stav firmy, kterého by firma měla v průběhu času dosáhnout.

### Poslání

Poslání firmy specifikuje, oč firma usiluje z hlediska dlouhodobého časového horizontu. Pokud jde o jeho vyjádření, mělo by být stručné, pochopitelné a jednoduché. Lze ho vyjádřit formou sloganu nebo myšlenky, která se snadno zapamatuje a sdílí dál. Konkrétní podoby pak nabývá skrze formulaci firemní vize. Poslání i vize by měli být společně ve shodě.

### 2.3.3 Diagnostika firemní kultury

Jinak řečeno rozbor příčin a stavu firemní kultury. Porozumění toho, jak firma v současné situaci funguje, jak a jaké informace poskytuje. Cílem je popsání prvků vžité firemní kultury. Podstatou je zjištění a interpretace příznaků, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty (Šigut, 2004, s. 20-23).

Při diagnostice podnikové kultury je dle Šiguta (2004 s. 20-23) třeba se soustředit na tyto postupy:

1. Sběr a analýza podnikové kultury, při které se doporučuje použití různých metod sběru dat s možnou kombinací tak, aby byla zaručena platnost informací. Při analýze se využívají obvykle kvalitativní a kvantitativní techniky jako je například dotazníkové šetření, rozhovory aj.

2. Zpětná vazba, kterou diagnostika přináší, musí být relevantní, srozumitelná, popisná a z časového hlediska aktuální.
3. Posouzení silných a slabých stránek podnikové kultury, a to především podle základních marketingových strategických koncepcí podniku (na zákazníky, pracovníky, technologie, inovace atd.).
4. Diagnózu podnikové kultury, jako výchozí krok k jejímu poznání, je nutno uskutečňovat komplexně.
5. Diagnostiku je nutno chápat jako učení, jak přecíst konkrétní firemní kulturu.

#### 2.3.4 Silná firemní kultura

Za silnou označujeme takovou kulturu, která výrazně a jednotným způsobem prostupuje napříč celou firmou. Silnou firemní kulturu charakterizuje zejména vysoká míra sdílení společných hodnot a cílů. Projevuje se loajalitou a sounáležitostí s firmou a kladným postojem jednotlivců ke společné práci. Je zdrojem vnitřní soudržnosti a motivace pracovníků. Budování takovéto kultury se považuje za žádoucí a přínosné.

*„Dobře zavedená firemní kultura zvyšuje motivaci zaměstnanců. Cítí-li se zaměstnanci spokojenými členy firemního společenství, jsou stimulováni k lepším výkonům.“* (Holá, 2011, s. 31)

Podle Šiguta (2004, s. 16) vykazuje silná podniková kultura tyto znaky:

- **jasnost a zřetelnost,**
- **rozšířenost,**
- **zakotvenost.**

Pokud jde o jasnost a zřetelnost, jedná se o části firemní kultury, které jsou zformulované zcela jednoznačně, srozumitelně a přehledně. Pracovníci jednoznačně dokáží rozpoznat, jaké chování a aktivity jsou žádoucí a jaké nikoliv. Rozšířeností se myslí obeznámení všech pracovníků s jednotlivými prvky firemní kultury. Zakotvenost vyjadřuje, do jaké míry pracovníci akceptují hodnoty, normy a standardy a jak hodně je sdílejí a ztotožňují se s nimi. Všechny tyto znaky obsahuje vytvořený etický kodex, kde jsou jasně a srozumitelně deklarovány všechny hodnoty firmy, přípustné chování aj. S kodexem firmy jsou pak

seznámeni všichni partneři firmy i široká veřejnost. Jestliže tyto znaky firemní kultura nevykazuje, pak se mluví o slabé firemní kultuře.

**Silná podniková kultura má tyto přednosti** (Nový, 1993, s. 29) :

- Jasný a přehledný pohled na podnik.
- Méně konfliktní komunikace.
- Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí.
- Málo formálních předpisů.
- Nižší nároky na kontrolu, protože každý pracovník ví, co a jak má dělat.
- Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků.
- Vysoká motivace.
- Nízká fluktuace pracovníků.
- Značná identifikace s podnikem a loajalita.

## 2.4 Etický význam firemní kultury

Oproti vyspělým západním ekonomikám, které si již dávno uvědomily, jak důležité je pro firmu budování firemní kultury v kontextu s etikou v podnikání, se praxe v České republice dostala do zpoždění. V zahraničních literárních zdrojích, dokonce i v samotné praxi bylo už dříve možné setkat se s etikou a podnikovou kulturou. Vyspělé ekonomiky poznaly, že absenci kultury v managementu firem je potřeba doplnit etickými postoji samotných manažerů a to nejen směrem dovnitř, ale i směrem ven k široké veřejnosti. Některé z firem si dnes stále neuvědomují potřebu zaměnit rutinu v podnikání a nahradit ji kreativitou a etikou. Na implementaci etiky do podnikání hledí jako na „cosi navíc“, co není zcela potřeba. Jedním z důvodů je i skutečnost, že implementace etiky komplikuje práci a vznáší vyšší nároky na rozvoj osobnosti samotných manažerů. To je právě často důvod, proč manažeři často dávají přednost rutině před kreativitou a inovacemi. (Dytrt, Myšková a Brodský, 2008, s. 93)

Dytrt, Myšková a Brodský (2008, s. 94) tvrdí, že pokud chybí etika v managementu firmy, pak důsledkem její absence je konzumní smýšlení pracovníků a prohlubování konzumního chování celé společnosti. V souvislosti konzumního myšlení a firemní kultury uvádí, že

firmy se orientují ve větší míře pouze na maximalizaci krátkodobého zisku. K dosažení rychlých zisků nahrává i nestabilita novelizací v legislativě, která omezuje firmy na operativní management.

Etika a kultura firmy (Dytrt, Myšková a Brodský, 2008, s. 90):

- Kultura firmy a dobré jméno firmy tvoří jakousi nadstavbu k její účetní hodnotě.
- Aplikaci etiky prostřednictvím sociální odpovědnosti firmy, metody CSR.
- U velkých firem dává předpoklad vzniku etických vztahů mezi všemi partnery firmy a současně jejich vliv na vývoj firemní kultury.
- U malých a středních podniků pak zvyšuje ambice pevného postavení na trhu.
- V podnikatelském prostředí ovlivňuje i politickou sféru.
- Tím, že etika není v podniku uplatňována a do firemní kultury podniku implementována, dává podnět k neetickému myšlení a chování firem i samotné společnosti.

Dále Dytrt, Myšková a Brodský (2008, s. 90) uvádí dva etické postoje v managementu firmy:

1. Rozvoj firmy a samotné hospodaření řídit na základě uplatňování etických postojů hlavně v oblasti lidských zdrojů, odpovědným a transparentním plněním povinností ke státu, partnerům firmy a udržitelnému stavu ekologie.
2. Integrací všech složek managementu k etickému vytváření vnitřních a vnějších vztahů firmy.

#### **2.4.1 Etický kodex**

Práce se zaměří na zodpovězení otázek: Co je etický kodex? K čemu slouží? Proč vytvářet etické kodexy?

Etický kodex je souborem konkrétních pravidel, která vychází z hodnot a postojů firmy a vymezují standardy profesionálního jednání, poskytují návod, jak postupovat a co je v rámci etického kodexu přípustné a co nikoliv (Dytrt, Myšková a Brodský, 2007, s. 50).

Etické hodnoty a principy jsou různé dle jednotlivých oborů a lokalit podnikání, ale v zásadě se jedná o vymezení těchto oblastí v rámci etiky v podnikání (mfcr.cz, 2012):

- Etické chování podniků na celospolečenské úrovni, které zahrnuje například dodržování základních lidských práv, práv menšin, respektování práv ostatních podni-

katelských subjektů.

- Vztahy vůči státu a respekt platné legislativy včetně včasného placení daní, správného vedení účetnictví.
- Vztahy vůči všem stakeholderům a poskytování pravdivých a úplných informací o hospodaření, plnění povinností vůči stakeholderům, chování ve firmě.
- Vztahy k zaměstnancům a dodržování práv osobnosti, nediskriminace při zaměstnávání osob, vytváření příznivého pracovního prostředí, pracovních podmínek a s tím související dodržování bezpečnosti práce, dále pak spravedlivé odměňování, právo na informace, práva zaměstnanců, zodpovědnost firmy vůči zaměstnancům; plnění pracovních povinností zaměstnanci a mnohé další.
- Vztahy vůči zákazníkům a respektování jejich práv podávání pravdivých informací zákazníkům, odpovědnost za výrobek či poskytovanou službu zejména v oblasti jakosti, bezpečnosti a dodržování předpisů a norem, reklama, záruční servis, zákaz dávat úplatky potencionálním zákazníkům; chování k regionu, kde daný podnik sídlí.
- Vztahy k obchodním partnerům a to zejména dodržování platebních a jiných závazků a plnění povinností vůči obchodním partnerům.
- Vztahy vůči konkurenci. Dodržování pravidel poctivé soutěže, nepoškozování dobrého jména konkurence, obstarávání informací o konkurenci pouze legálními prostředky.
- Ochrana životního prostředí.
- Konflikty zájmů a jejich řešení.

Etické kodexy jako nástroj slouží k tomu, aby činnosti v rámci firmy a chování všech pracovníků celkově odpovídalo daným zásadám. Ustanovení etického kodexu slouží k prosazení etického chování a rozhodování a pomáhá tak zlepšovat vnitřní i vnější prostředí subjektu. Jako prostředek firemní kultury ho firma vytváří nejen pro své pracovníky, ale jsou v něm definována pravidla, kterými se firma chce řídit i ve vztahu ke svým dodavatelům, zákazníkům, konkurentům. Aby byl kodex opravdu správně využíván a plnil svoji funkci, je nutné zajistit jeho dodržování a případné sankce v případě porušování. Kodexy nejsou legislativně platné. Dojde-li ovšem k porušení, je ale možné, řešit takové porušení postihem, který je v kodexu obsažený, příkladem může být odejmutí



osobního ohodnocení. Etické postoje by měly být v rámci celé firmy sdílené a dobrovolně uznávané. (csr-online.cz, 2012)

Proč mít etické kodexy? Podle Heskové (csr-online.cz, 2012):

- Kodex vymezuje hranice žádoucího chování pro pracovníky firmy či členy asociace.
- Jednoznačně vymezené zásady podporují manažerské řízení a usnadňují rozhodování zaměstnanců, především v nestandardních situacích.
- Kodex se za určitých okolností může stát kritériem pro posuzování a porovnávání daných subjektů.
- Deklarovaný závazek vyjádřený kodexem zvyšuje důvěryhodnost organizace. Končným efektem je zkvalitňování interní komunikace, kvality vztahů se zákazníky, obchodními partnery, nejrůznějšími zájmovými skupinami apod.

## 3 KOMUNIKACE

### 3.1 Pojem komunikace

Komunikace je sociální interakcí, jež představuje působení jednoho člověka na druhého. V pozitivním smyslu se interakce může projevat jako spolupráce nebo participace. V negativním smyslu jako soutěživost, rivalita, diskriminace nebo konflikt. (Mikuláščík, 2008, s. 19)

Předmětem dnešní komunikace již není pouhopouhé předávání a sdílení dat a informací na všech úrovních. Komunikace se rozvinula do podoby moderní multifunkční disciplíny, která má za cíl přesvědčovat, prodávat nebo vytvořit nové hodnoty. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 11)

Komunikace je **vnitřní a vnější**. Vnitřní (interní) komunikace je směřována dovnitř firmy směrem k pracovníkům. Vnější (externí) komunikace je směřována ven k nejširší veřejnosti mimo firmu.

### 3.2 Firemní komunikace

V praxi je běžná komunikace různých organizací, ve kterých je základním prostředkem komunikace jednotlivců, která je upravena pro prostředí v dané organizaci. Tyto organizace musí naslouchat svým zaměstnancům, orgánům státní správy, svým zákazníkům. Projevy své komunikace poskytuje organizace široké veřejnosti pomocí signálů a symbolů, které ji charakterizují. Signály mohou být **neverbální** (loga, hlavičkové papíry, sponzoring, reklama, propagace, image organizace) nebo **verbální** (tiskový mluvčí a styk se sdělovacími prostředky, orgány státní správy, zákazníci a jiné (Vymětal, 2008, s. 258).

Firemní komunikace je nezbytnou součástí hladkého chodu ve firmě. Komunikace musí být správně nastavena mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci, dodavateli, investory, zákazníky, shora dolů (thinkingmanagers.com, 2012). Pokud má být komunikace efektivní, musí splňovat základní požadavky, kterými jsou: **zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost, zdvořilost** (Vymětal, 2008, s. 27). Důležité je přesvědčit pracovníky o možnosti otevřeně a bez obav komunikovat s vedením firmy.

Souhrnně firemní komunikaci můžeme vyjádřit jako komplexní integrovaný postoj ke ko-

munikačním aktivitám, které jsou prováděny veškerými částmi firmy. Cílem je vybudování a udržení vztahů mezi strategickými cíli, firemní identitou a image (De Pelsmacker, Guens a Van den Bergh, 2003, s. 32).

Pro komplexní a efektivní pokrytí firemní komunikace se všemi partnery firmy existují komunikační nástroje. Každý z nich má své typické znaky, vlastnosti i cíle a zaměřuje se na jinou cílovou skupinu, jiné partnery firmy. (Holá, 2006, s. 6)

Součástí firemní komunikace jsou (Vysekalová a Mikeš, 2009 s. 63):

- Public relations čili práce, komunikace a cílená snaha o vytvoření vzájemného porozumění mezi firmou a širokou veřejností.
- Corporate advertasing, tedy firemní inzerce a vyjádření stanovisek firmy, způsoby a formy komunikace postojů vůči nejrůznějším otázkám veřejného zájmu včetně způsobu vystupování hlavních představitelů firmy.
- Human relations jako komunikační formy na trhu práce vně i uvnitř.
- Investor relations to jsou informace pro obchodní partnery, ekonomické informace v podobě obchodních a výročních zpráv, publicistických materiálů v odborném tisku.
- Employee communications jinak řečeno komunikace uvnitř firmy.
- Government relations, která vyjadřuje komunikaci firmy s osobnostmi ve vládě, úřadech, aj.

Firemní komunikace představuje veškeré komunikační prostředky a všechny formy chování, kterými firma o sobě samé něco sděluje. Je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury.

Cílem firemní komunikace je odpovídající oslovení všech cílových skupin tak, aby byly vytvořeny kladné postoje k samotné firmě. Komunikace musí být velice důležitou součástí firemní identity. Bez ní a bez adekvátní prezentace strategie, hodnot a cílů firmy nelze vytvářet žádoucí firemní image. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 63)

Každá část firemní komunikace má vlastní specifika, důležité je udržet jednotný styl komunikace.

### **3.3 Vnitrofiremní komunikace**

Interní komunikací v organizaci se rozumí komunikace v rámci organizace (Vymětal, 2008, s. 263).

Holá (2006, s. 139) i Vymětal (2008, s. 263) uvádí, že dobře nastavená interní komunikace a propojení mezi všemi články je důležité zejména pro sjednocení všech pracovní činností, pracovní výkonů, chování, motivace a loajality zaměstnanců a snahu neustále zlepšovat a plnit cíle firmy.

### 3.3.1 Prvky interní komunikace

Základní prvky interní komunikace podle Holé (2011, s. 65):

- Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách.
- Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie.
- Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy.
- Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy.
- Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci.
- Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další.
- Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations.
- Komunikační kompetence manažerů.
- Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.
- Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace.

### 3.3.2 Komunikační prostředky

V souvislosti s dnešními novými technologiemi, které představují nové možnosti, se mění i možnosti volby a využívání komunikačních prostředků. Informace se šíří rychle, sdílí se on-line a spíše než nedostatek jich je přemíra a zahlcují nás. Komunikační prostředky můžeme využívat formou *písemnou* nebo *verbální*. Každá z forem má své přednosti i nedo-

statky. Verbální forma je nejrozšířenější a jejími přednostmi jsou: úspora času, rychlá zpětná vazba, větší pravděpodobnost porozumění. Písemná forma má oproti verbální formě větší váhu, protože existuje zápis o samotném průběhu komunikace a sdělených závěrech.

Volba formy je závislá v závislosti na konkrétní situaci a rozhodnutí manažera. S výběrem formy komunikace úzce souvisí i výběr komunikačních prostředků ve firmě.

Asi nejrozsáhlejší souhrnný výčet komunikačních prostředků uvádí Vymětal (2008, s. 265-266), který mimo jiné uvádí:

- Rozhovor.
- Rozprava, týmová diskuze.
- Porady.
- Telefonický rozhovor.
- Firemní noviny, časopis, bulletin.
- Písemná sdělení – vzkazy, oběžníky, metodické pokyny, směrnice, aj.
- Nástěnka, schránky na nápady.
- Komunikace elektronickou formou – elektronické noviny, diskuze, konference, e-mail, www stránky, internet.
- Dotazníkové akce a sociologická šetření.
- Schránky na anonymní i neanonymní dotazy spolupracovníků.
- Společenské, sportovní, kulturní a soutěžní akce.
- Firemní rituály, jako je způsob zakončení nebo zahájení roku, vyhodnocení nejlepších pracovníků, jubilea významných osobností firmy.
- Firemní historiky, představy pracovníků o hierarchii firmy.
- Firemní fámy, drby, pomluvy a skandály.
- Firemní vize, strategie, cíle a úkoly.
- Významné události ve firmě.
- Psaná i nepsaná „pravidla hry“, etický kodex organizace.
- Symboly, loga firmy.
- Způsob oblékání pracovníku firmy.
- Formy zpětné vazby pro vedoucí pracovníky.

Doplněním jsou ještě následující prostředky, které uvádí Holá (c2006, s. 62):

- Interní školící programy.
- Výroční zprávy.
- Firemní profil.
- Firemní předměty a dárky.

### 3.3.3 Cíle interní komunikace

Cílem je propojit firmu na všech úrovních a umožnit spolupráci a soulad všech firemních procesů, které jsou nutné k fungování samotné firmy. Obecně lze konstatovat, že cílem je zajistit všem pracovníkům veškeré potřebné informace za účelem vytvoření a posilování stability a loajality.

Holá (2006, s. 21) uvádí čtyři cíle interní komunikace:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy, která zohledňuje návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi vedením firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustále udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe. Neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy. Protože jak uvádí Vymětal (2009, s. 263): „*Největším problémem interní komunikace je iluze, že jí bylo dosaženo.*“

De Pelsmacker, Guens a Van den Bergh (2003, s. 32) zmiňuje tři hlavní cíle:

- Vytvořit společné východisko pro pevnou a jasnou komunikaci. V první řadě jde o to, aby byla definována firemní identita dle firemní strategie.
- Zmenšit rozdíl, který vzniká mezi vytvářenou žádoucí firemní identitou a image a na straně druhé tím, jak jsou vnímány všemi cílovými skupinami.
- Řídit a organizovat provádění všech komunikačních aktivit firmy, které budou v souladu s výše uvedenými principy.

### 3.4 Vzájemný vztah mezi firemní kulturou a interní komunikací

Tyto dva prvky se velice úzce prolínají proto, že má-li být komunikace smysluplná, musí být vytvořena na odpovědnosti a morálních hodnotách, totéž platí i u firemní kultury.

Pomocí nástrojů komunikace jsou předávány a sdíleny hodnoty, cíle a strategie podniku, které tvoří základ pro utváření firemní kultury. Pokud má firma vytvořenou dobře fungující komunikaci, pak předávání firemní kultury je velmi snadné a přirozené a zároveň se vytváří i dobré prostředí pro upevňování mezilidských vztahů v celé firmě. A naopak, je-li ve firmě budovaná silná firemní kultura s jasně vytyčenými hodnotami v prostředí, kde se pracovníci cítí jistě a dobře, jsou vytvořeny podmínky k efektivní komunikaci.

Dle Holé (2011, s. 29-31) z úrovně firemní kultury vychází úroveň firemní komunikace. Tím jak se ve firmě všichni chovají, tím vytváří osobitou image a pokud je přesvědčivě tato firemní identita komunikována všem partnerům firmy, dochází pak k vytvoření důvěry a dobrého jména firmy.

Brooks (2003, s. 39) i Holá (2011, s. 65) zdůrazňují roli vnitrofiremní komunikace vzhledem ke změně postojů, přesvědčení a názoru jednotlivců v rámci firmy. Jako reakce na změnu by se bez efektivní komunikace tyto prvky firemní kultury mohly nežádoucně projevit a vyústit v růst konfliktu uvnitř firmy.

Mikuláščík (2003, s. 214) ve své publikaci poukazuje na úzkou souvislost mezi podnikovým prostředím, jeho kulturou a etikou právě v souvislosti se způsobem komunikace.

Vymětal (2008, s. 263) poukazuje na propojení interní komunikace, doslova uvádí, že: *„interní komunikace je jedním z hlavních projevů firemní kultury.“*

## 4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem této diplomové práce v teoretické části bylo shrnout a zpracovat na základě studia odborné literatury teoretická východiska v oblasti firemní kultury a s ní úzce spojené vnitrofiremní komunikace.

Na začátku vypracování teoretické části byla rozpracována i problematika image firmy, která představuje výsledek vzájemného působení nástrojů, kterými jsou mimo jiné právě firemní kultura a firemní komunikace. K této oblasti existuje dobře dostupná literatura. Nejvíce bylo čerpáno od autorů Vysekalová a Mikeš, kteří jednoduše a zcela jasně popisují celou problematiku image v širších souvislostech, uvádí i mnoho příkladů, které více napomohou pochopit nejen oblast firemní image.

V dalších částech navazovaly jednotlivé kapitoly. Nejprve byla vypracovaná oblast firemní kultury, její základní vymezení a prvky. Důležitou součástí této kapitoly byly podkapitoly o budování firemní kultury a faktorech, které ji ovlivňují. Zvláštní podkapitola byla věnována oblasti etického vnímání a významu z pohledu firemní kultury a podnikání. Odborné literatury, jak české tak i zahraniční, vztahující se k problematice firemní kultury je velké množství a je snadno dostupná. Novější vydání se opírají o základy, které byly různými autory v minulosti vymezeny a dále je rozpracovávají. Nebo na základě nově provedených průzkumů dokazují vztahy, které dříve popsány nebyly, nebo byly popírány. Nejvíce bylo čerpáno z literatury od autorů: Pfeifer a Umlaufová, Holá. Publikace od autorů Pfeifer a Umlaufová sice patřila mezi starší vydání, nicméně byla psaná velmi jednoduše a srozumitelně. Autorka Holá se věnuje interní komunikaci, ale ve své publikaci ji popisuje ve spojitosti právě s firemní kulturou. Ohledně etického významu firemní kultury bylo čerpáno nejvíce z publikací autora Dytrta, který se problematikou etiky v podnikání velmi zabývá.

Poslední teoretická část se zabývala vymezením komunikace. Podrobněji se tato část diplomové práce zabývala komunikací používanou uvnitř organizací a firem, tedy vnitrofiremní komunikací, jejími prvky, prostředky a cíli v souvislosti s propojením s firemní kulturou. Tomuto tématu se věnuje poměrně velké množství autorů, proto dostupnost nebyla problémová a bylo tak možné přehledně zpracovat teoretické poznatky vztahující se k tomuto tématu. Nejsrozumitelnější, dobře popsána a dostupná literatura, ze které bylo čerpáno v této diplomové práci, byla od autorky Holé.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MONTÁŽE BROŽ S. R. O.

### 5.1 Historie

Společnost existuje na trhu od roku 1991, kdy ji založil pan Josef Brož se svými syny. Jedná se o rodinnou společnost. Nejprve se společnost zabývala výrobou a montáží ocelových konstrukcí a jiných technologických zařízení. V roce 1993 začala spolupracovat s první firmou a ve výrobních prostorách její haly instalovala první výrobní linky. Od té doby se společnost stala jedním z hlavních dodavatelů služeb v oblasti instalace zařízení, od samotné výroby bylo upuštěno. V roce 2001 se změnil název společnosti a do obchodního rejstříku byla zapsána pod obchodním názvem Montáže Brož s. r. o. Od doby, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, byly odstraněny poslední překážky a společnost začala spolupracovat na větších projektech pro zahraniční zákazníky nejen v Evropské unii, ale o několik let později poskytovala své služby i v Rusku, Norsku a Turecku. Firma poskytuje vysoce kvalitní služby v oblasti montáže a instalace regálových systémů od základního vyměření až po dokončovací práce. Po dvaceti letech nasbírala rozsáhlé zkušenosti s instalací všech typů regálových systémů pro několik evropských výrobců těchto regálů. Kde všude společnost instalovala regálové systémy, je možné vidět na obrázku (Obr. 6).



Obr. 6. Mapa uskutečněných realizací instalací regálových systémů (Montáže Brož s. r. o.)

## 5.2 Základní údaje

**Obchodní název:** Montáže Brož s. r. o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** Specializovaný maloobchod, dokončovací stavební práce, přípravné práce pro stavby, výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely, velkoobchod, výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů.

Společnost disponuje průměrně sedmdesáti zkušenými pracovníky, na speciální práce má subdodavatele (OSVČ nebo jiné firmy), které najímá dle speciálních požadavků a dle projektových požadavků zákazníka nebo z důvodu kapacitní vykrytí v závislosti na získávaných zakázkách postupně v průběhu celého roku. Ve vedení společnosti je 1 pracovník, kterým je samotný ředitel společnosti. Zbývající pracovníci jsou v administrativě a na pozici dělnických profesí.

## 5.3 Ekonomické výsledky

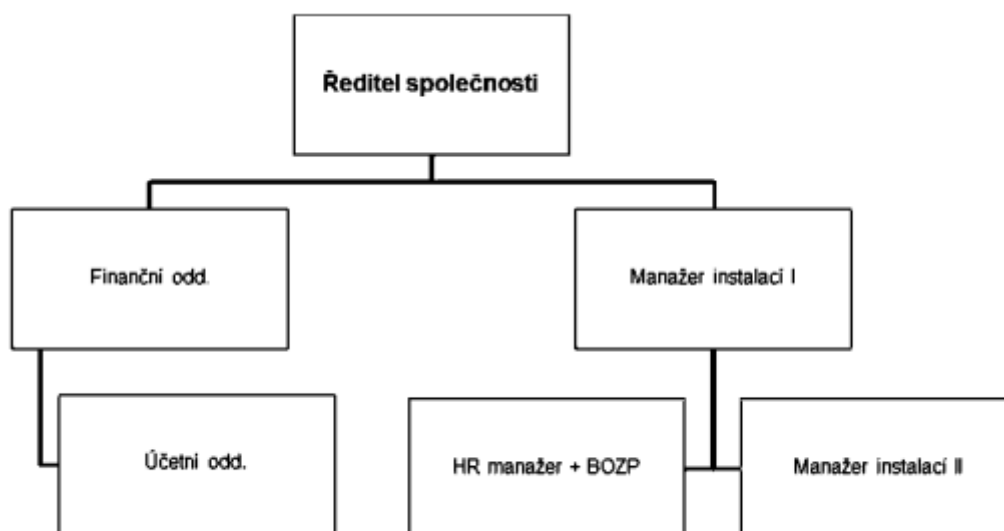
Od počátku založení společnosti roste každoročně obrat společnosti v závislosti s rostoucím počtem uzavíraných zakázek. V tabulce jsou uvedeny 2 významné roky, které jsou spojeny s významnými událostmi. Od roku 2005 rostl obrat významněji než v předchozích letech, což bylo dáno skutečností, kdy vedení ve společnosti převzal mladší syn zakladatele a vstupem České republiky do Evropské unie. A následně rok 2010, kdy došlo k poklesu obratu v závislosti ekonomické krize a jejímu dopadu na společnost, s tím spojené ztráty významného zákazníka a poklesu zakázek ve Španělsku. Tentýž rok vykázala společnost i záporný provozní výsledek, který ovšem nebyl pouze následkem krize. V posledních měsících roku 2010 se v zemích EU k závěru blížila realizace některých větších projektů a vzhledem k velmi dobré likviditě si společnost Montáže Brož s.r.o. mohla dovolit nevystavovat koncem tohoto roku zálohové faktury za jednotlivé projekty, a proto se konečné vyúčtování akcí posunulo do roku 2011. Vytváření pohodlného finančního prostředí dlouholetým osvědčeným obchodním partnerům je nedílnou součástí obchodní strategie společnosti.

Tab. 1. Obrát společnosti, rok 2003-2011 (Interní dokumenty společnosti)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obrát (v mil. eur)	1,2	1,7	2,6	3,6	4,2	4,7	4,9	4,1	4,9

## 5.4 Organizační struktura

Na obrázku (Obr. 7) je znázorněna jednoduchá organizační struktura společnosti. Struktura je rozdělena na ekonomickou správu (finanční a účetní odd.) a správu montáží ocelových konstrukcí, která má hlavního manažera a jemu je podřízeno oddělení zabývající bezpečností práce a HR oddělení v jednom a dále pak druhý manažer. Protože se jedná o menší společnost, více různých činností je spravováno mnohdy v rámci jednoho oddělení.



Obr. 7. Organizační struktura (Interní dokument společnosti)

## 5.5 PEST analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis, neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Jedná se o analýzu externího prostředí, ve kterém společnost podniká. Svým chováním a činnostmi nemůže toto prostředí ovlivnit. Může však svým rozhodováním na aktuální stav prostředí reagovat nebo se připravit na využití alternativních kroků.

### 5.5.1 Politicko- legislativní faktory

**Daně** – od 1.1 2012 nabyla účinnosti úprava režimu přenesení daňové povinnosti, tzv. revers charge, při poskytování montážních prací zakotvená v § 92e zákona č. 235/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o DPH). Obecně platí, že režim přenesení daňové povinnosti se uplatní pouze mezi plátcí DPH a to při poskytnutí plnění v tuzemsku, tj. místo plnění v České republice. Předmět společnosti spadá pod kód CZ-CPA 43, který vymezuje specializované stavební práce, mezi kterými mimo jiných uvádí i montáže ocelových konstrukčních prvků. Na rozdíl od běžného mechanismu uplatňování DPH, kdy povinnost přiznat a zaplatit daň na výstupu za uskutečněné zdanitelné plnění má poskytovatel plnění (plátce, který zdanitelné plnění uskutečnil), v režimu přenesení daňové povinnosti je povinnost přiznat a zaplatit daň na výstupu přenesena na příjemce plnění. V rámci tohoto režimu má tedy povinnost přiznat a zaplatit daň plátce, pro kterého bylo zdanitelné plnění v tuzemsku uskutečněno. (mfcz.cz, 2012)

Od roku 2009 došlo k nárůstu jak základní tak i snížené sazby DPH. Základní sazba DPH vzrostla z 19 % na 20 % a snížená sazba vzrostla z 10 % na 14 %. Další růst o 1 % se očekává v následujícím roce. (businessinfo.cz, 2012)

Od roku 2010, kdy došlo ke snížení daně příjmu právnických osob (PO) z 20 % na současných 19 %, je výše této daně už po 3 roky stejná. (euroekonom.cz, 2012)

Pokud se daní týká, společnost zajímá i legislativní úprava zemí, ve kterých poskytuje služby, tj. místo plnění je mimo území České republiky. Musí splnit místní legislativní podmínky, aby mohla vykonávat svoji činnost. Což v některých případech znamená registrovat společnost k DPH v místě plnění (například Norsko, Finsko aj.), možnost vratky DPH ze zaplacených z přijatých faktur ze zahraničí, možnost přijímat faktury od zahraničních dodavatelů bez DPH.

**Novela zákona o zaměstnanosti** – zákon č. 367/2011 Sb. přinesl novou definici závislé činnosti s možným dopadem na výklad vztahů z hlediska odlišení nezávislých podnikatelský a závislých zaměstnaneckých vztahů. Definice závislé činnosti se uplatňuje zejména z důvodu uplatňování nelegálního tzv. „Švarc systému“, kdy dochází k zastírání možného pracovně právního vztahu. Značné komplikace s tím související nastávají už při nutnosti pracovníků mít u sebe vždy na pracovišti kopie dokumentů, které by si inspekce mohla zajistit z jiných registrů (správa sociálního zabezpečení, ze registru zdravotní pojišťovny). (mpsv.cz, 2012)

Další kroky uskutečnila vláda proti společnostem, které mají statut **agentury práce**, což společnost Montáže Brož s. r. o. má. Zakázala zaměstnání cizinců mimo země EU, zdravotně postižených osob a nově zavedla povinnosti zdravotních prohlídek vstupních, periodických a výstupních u zaměstnanců při každé změně druhu práce. Vydala povinnost, že každá agentura práce musí zvláště sjednat pojištění pro případ svého úpadku (§ 58a téhož zákona). Samotné pojištění společnosti není dostačující. V této oblasti jsou určeny pouze tři pojišťovny, které toto pojištění nabízí. Jedná se o tzv. „dvojí pojištění“. V tomto posledním bodě týkající se diskriminačního povinného pojištění proti úpadku podala dokonce Asociace pracovních agentur (APA) do Bruselu stížnost na Českou republiku. APA uvádí, že povinné pojištění agentur práce je v rozporu s dokumenty jako je Úmluva č. 181 o soukromých agenturách práce uveřejněna ve Sbírce mezinárodních smluv č. 21/2003 na straně 913, se Zelenou knihou Evropských společenství: návrh představen dne 22. 11. 2006 pod názvem „Modernizace pracovního práva, jejímž cílem je řešit výzvy 21. století“, a v neposlední řadě se směrnicí evropského parlamentu a rady 2008/104/ES ze dne 19. listopadu 2008 o agenturním zaměstnávání, zejména článkem 4. (apa.cz, 2012)

**Politická a vládní stabilita** – v roce 2009 došlo k pádu vlády a zavedla se nová překlonačací tzv. „úřednická vláda“ v čele s premiérem Fischerem, což přispělo k nestabilní situaci v České republice. V červenci 2010 byl prezidentem do funkce premiéra jmenován Petr Nečas, v této funkci setrvává dodnes. Jeho vláda si získala důvěru Poslanecké sněmovny Parlamentu. Dalším momentem, kdy se hovořilo opět o možné hrozbě pádu vlády a předčasných volbách do letošního léta, byl letošní duben. Tento krok by pak vyvolal další nestabilitu. Dochází k častým odvoláním ministrů jednotlivých ministerských rezortů, což na stabilitě příliš nepřidává.

*Tab. 2. Zhodnocení politicko-legislativních faktorů (vlastní zpracování)*

<b>Politicko-legislativní faktory</b>	
<b>Kladné stránky</b>	<b>Záporné stránky</b>
Stejná daň z příjmu PO.	Růst sazeb DPH.
	Nestabilní politická situace v ČR.
	Povinné pojištění Agentur práce.

### 5.5.2 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt (HDP), jako klíčový ukazatel vývoje ekonomiky představující souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích v činnostech, které považuje systém národního účetnictví za produktivní včetně služeb tržní i netržní povahy. Počátek letošního roku byl ve znamení poklesu HDP o 0,7 %. Z pohledu tvorby HDP český statistický úřad zmiňuje pokles přidané hodnoty ve finančním sektoru a pokračuje nadále propad v sektoru stavebnictví. Hodnota stavebních zakázek byla nejnižší za posledních 12 let. Za útlumem poptávky stojí v posledních dvou letech i pokles zakázek ze zahraničí. Celou situaci provází i nejistota spojená se situací v eurozóně, zejména pak výstup Řecka z eurozóny nebo situace španělského bankovního sektoru. Prvotní příčinou byla americká hypoteční krize v roce 2007, která přerostla ve světovou finanční krizi v roce 2008. Společnosti se dotkla tato skutečnost zejména v roce 2010, kdy se jí snížil obrat a ztratila zakázky především ve Španělsku. Rychle musela hledat řešení v podobě nových zákazníků a nových destinací. Na finančních trzích panuje stres, který vyvolávají negativní zprávy z eurozóny. V červenci tohoto roku došlo k negativní revizi prognózy vývoje španělské ekonomiky, což pro společnost znamená méně zakázek v této destinaci a neustálou snahu vyhledávat pracovní příležitosti v jiných zemích a u jiných zákazníků.

Lepší výsledky ekonomiky jsou z pohledu vývozců, což potvrzují i výsledky ze zahraničního obchodu, které s koncem roku 2011 vykázali největší rozdíl mezi dovozem a vývozem za poslední roky, jak ukazuje tabulka (Tab. 4).

Tab. 3. Vývoj hrubého domácího produktu (czso.cz, 2012)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
HDP (v %)	5,7	3,1	-4,7	2,7	1,7

Tab. 4. Vývoj zahraničního obchodu (czso.cz, 2012)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Dovoz zboží/ služeb	11,3	3,9	-10,0	16,6	11,0
Vývoz zboží/ služeb	12,9	2,7	-11,7	16,2	7,5

**Nezaměstnanost.** Společnost poskytuje služby z 90 % mimo území České republiky. Celoročně je společnost schopná zaměstnávat v průměru 50 pracovníků na hlavní pracovní poměr a to zejména z důvodu sezónních výkyvů, které jsou dané odvětvím ve stavebnictví. Největší objem zakázek se uskutečňuje v letních měsících. Zaměstnanost díky propadům v celém sektoru stavebnictví, nejen v České republice, dlouhodobě klesá.

Tab. 5. Vývoj nezaměstnanosti (czso.cz, 2012)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Míra registrované nezaměstnanosti (v %)	6,6	5,4	8,0	9,0	8,6

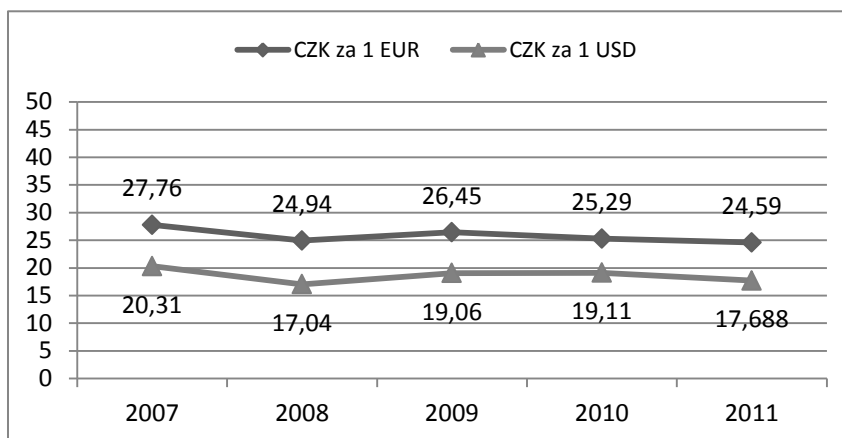
**Měnové kurzy** jsou pro společnost, která exportuje služby v oblasti instalace ocelových konstrukcí velmi důležité. Z 90 % má společnost kontrakty se zákazníky uzavřené v eurech. Platby zaměstnancům, dodavatelům a subdodavatelům však provádí v českých korunách. Společnost se proti výkyvům snaží zajistit uzavřením smluv s bankami o devizových transakcích prostřednictvím sjednání individuálních kurzů klientských center bank. Česká koruna z dlouhodobého časového hlediska posiluje. Důvody posilování domácí měny jsou spíše za hranicemi. Česká koruna je ve vleku hlavního měnového páru eura k americkému dolaru. Oslabuje-li americký dolar vůči euru, pak posiluje česká koruna nejen k americkému dolaru ale také k euru. Posilování koruny má za následek zlevňování dovozu, což v případě společnosti například znamená rozhodnutí o nákupu mechanizace ze zahraničních zemí. Ceny sleduje i z provozních důvodů, jako je nezbytný nákup pohonných hmot v zahraničí aj. Od počátku roku 2012 do dubna posilovala česká koruna vůči americkému dolaru. Od dubna je tento trend opačný. Na kurzu se podepisuje nervozita vyvolaná pokračující krizí v eurozóně. Propadá se kurz eura k dolaru, což má vliv na kurz koruny.

Tab. 6. Vývoj kurzů CZK/EUR a CZK/USD (finance.cz cit. podle czso.cz, 2012)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
CZK/EUR	27,76	24,94	26,45	25,29	24,59
CZK/USD	20,31	17,04	19,06	19,11	17,68



CZK/EUR a CZK/USD je uváděno v tabulce (Tab. 6), ze které vychází graf (Graf 1) jako průměr denních nominálních kurzů za rok.



Graf 1. Vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/USD (finance.cz cit. podle czso.cz, 2012)

Tab. 7. Zhodnocení ekonomických faktorů (vlastní zpracování)

Ekonomické faktory	
Kladné stránky	Záporné stránky
Kladný hrubý domácí produkt.	Vysoká nezaměstnanost ve stavebnictví.
	Ekonomická nestabilita.
	Pokles poptávky ve stavebnictví.

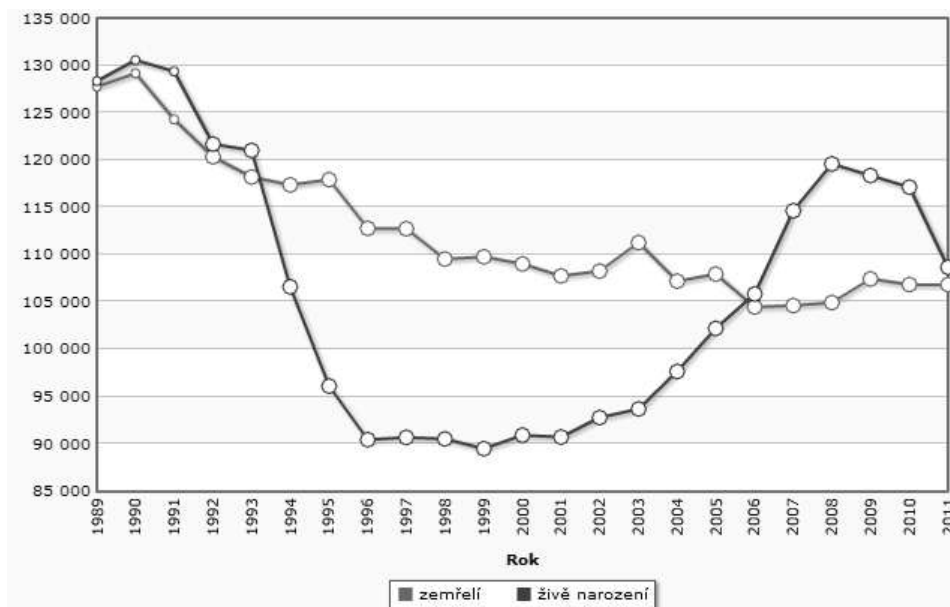
### 5.5.3 Sociokulturní faktory

Sociokulturní faktory reflektují vliv demografického vývoje obyvatelstva, změny životního stylu, mobilitu, úroveň vzdělání, přístup k práci ve volném čase atd.

**Vzdělání** v České republice roste a roste i zájem o vysokoškolské studium. Důsledkem tohoto trendu je změna struktury absolventů z hlediska jejich vzdělání. Od roku 2007 dochází dlouhodobě k úbytku počtu absolventů učebních oborů bez maturity a naopak sílí podíl absolventů s terciárním vzděláním (nuov.cz, 2012). Společnost, které pro svoji práci potřebuje kvalifikované zámečníky, svářeče, měřiče se tak potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Na druhé straně může získat potenciální zaměstnance do řad managementu.

**Průměrná hrubá měsíční nominální mzda** vzrostla na konci 4. čtvrtletí 2011 na 26.206 Kč oproti 1. čtvrtletí 2011, kdy činila 23.281 Kč (czso.cz, 2012)

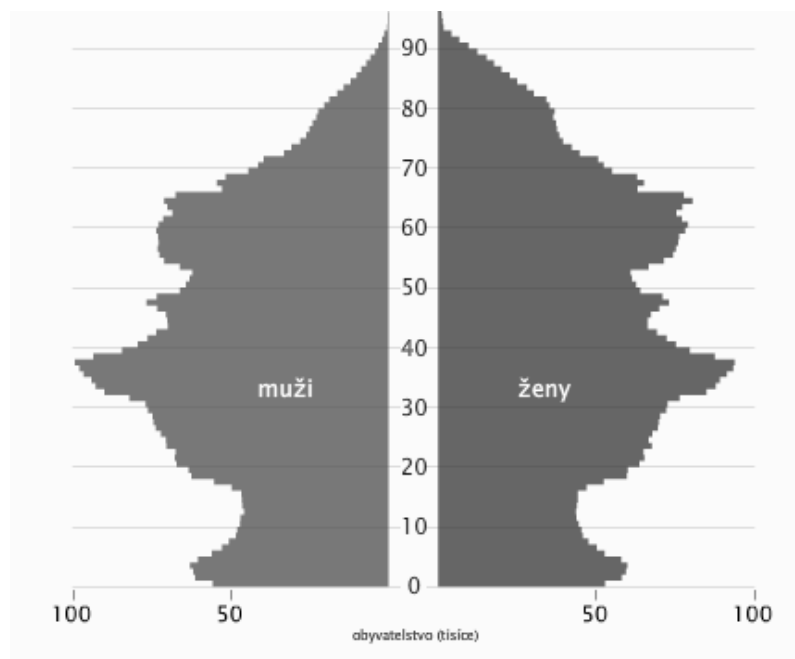
**Demografický vývoj** zaznamenal v roce 2011 výrazný pokles živě narozených oproti předchozím rokům. Tento vývoj je možné vidět na grafu (Graf 2). Rodí se méně obyvatel.



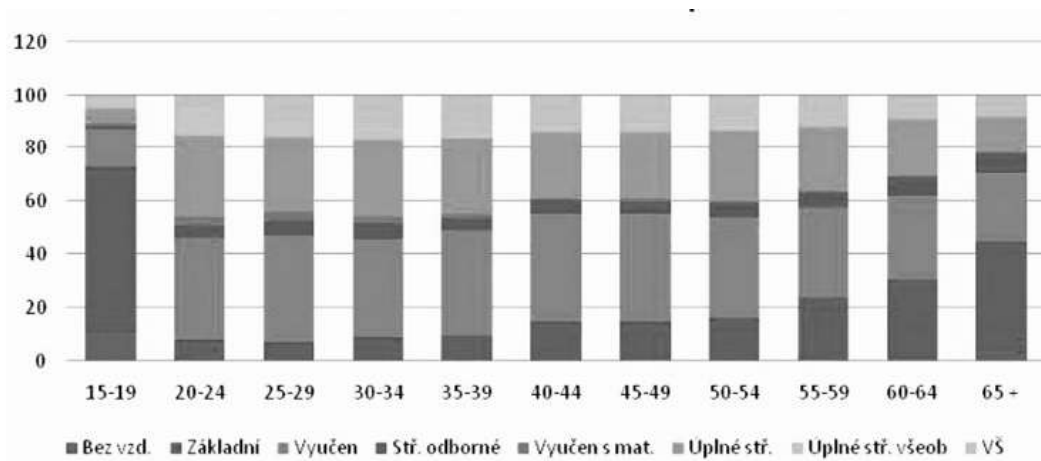
Graf 2. Živě narození a zemřelí v České republice (czso.cz, 2012)

Roste podíl seniorů. Podíl obyvatel ve věku 64 let na celkovém počtu obyvatel ČR (10,5 mil.) tvoří 1,4 %. Podíl obyvatel ve věku 37 let na celkovém počtu obyvatel ČR tvoří 1,8 % (czso.cz, 2012). Strom života je vidět na grafu (Graf 3).

V důsledku posouvání věkové hranice se posunul i odchod do důchodu. Většina odvětví české ekonomiky z hlediska průměrného věku pracovníků bude v dlouhodobém horizontu stárnout. Zároveň bude společnost muset přizpůsobit pracovní procesy i náplň práce pro jednotlivá pracovní místa, jelikož mezi zaměstnanci bude přibývat osob ve věkové skupině 50 a více let a ti tvoří nezanedbatelnou část celkového počtu pracovníků. S jejich pracovním uplatněním ve vyšším věku souvisí i otázka jejich získaného vzdělání, které bude mít dopad na trh práce, viz následující graf (Graf 4).



Graf 3. Věková skladba obyvatelstva v roce 2011 (czso.cz, 2012)



Graf 4. Struktura dosaženého vzdělání podle věku (czso.cz, 2012)

### Životní styl

Významným faktorem změn na trhu práce jsou preference zájemců o studium, studentů a absolventů. Pro nové generace vstupující tedy na trh práce přibližně od roku 1998 platí velice odlišné preference, životní styl a cíle, které ovlivňují rozhodování o možnostech povolání. Odlišnosti jsou ohrožením klasických průmyslových odvětví a profesí, protože jsou touto generací vnímány jako málo perspektivní, nízko odměňované, nezajímavé a málo prestižní.

Tab. 8. Zhodnocení sociokulturních faktorů (vlastní zpracování)

Sociokulturní faktory	
Kladné stránky	Záporné stránky
Roste celkové vzdělání obyvatel ČR.	Snižuje se zájem o učební obory.
	Posun odchodu do důchodů.
	Změna preferencí nové generace.
	Stárnutí obyvatelstva.

#### 5.5.4 Technologické faktory

Technologické faktory, vývoj, výzkumy jdou každodenně kupředu. Ve stavebnictví se mění a vyvíjí nové materiály, zejména jsou odolnější vůči vnějším vlivům a dále musejí korespondovat s přísnějšími normami v rámci legislativy. V souvislosti se změnou materiálů se mění i postupy práce při instalaci ocelových konstrukcí, kterým se společnost musí rychle přizpůsobovat dle požadavků zákazníků. V souvislosti s efektivitou práce a zkvalitňováním práce stále musí držet krok s vývojem a orientovat se v nabídkách nových technických možností například v měřicích přístrojích. Navíc jsou zaznamenávány nové přístupy ve vývoji levnějších a účinnějších technologií s menším zatížením životního prostředí. Z důvodu zahraničních zakázek a práce v zahraničí musí neustále zdokonalovat komunikaci na dálku.

Společnost musí být schopná rychle reagovat na požadavky a situace vzniklé v místě práce ze svého sídla v České republice, což znamená zejména využití počítačů, internetu ve spojení s využíváním mobilních telefonů aj. Výše uvedené prostředky zaznamenávají v posledních letech obrovský rozvoj.

Tab. 9. Zhodnocení technologických faktorů (vlastní zpracování)

Technologické faktory	
Kladné stránky	Záporné stránky
Vývoj v oblasti nových technologií.	Rychlá zastaralost.
Vývoj levnějších technologií.	
Technologie šetrné k životnímu prostředí.	

## 6 PRŮZKUM SOUČASNÉ FIREMNÍ KULTURY

Součástí této kapitoly bude zjištění současného stavu firemní kultury ve společnosti Montáž Brož s. r. o. Průzkum byl sestaven do dvou částí. První část (kapitola 6.1), sekundární průzkum, spočívala v dohledání a zpracování již existujících materiálů společnosti a veřejně dostupných informací. Druhou část (kapitola 6.2), primární průzkum, tvoří průzkum firemní kultury společnosti, který byl proveden na jedné straně z pohledu vedení společnosti formou rozhovoru a na straně druhé z pohledu samotných pracovníků společnosti formou dotazníkového šetření. Primární průzkum byl ještě doplněn o osobní pozorování uvnitř společnosti.

### 6.1 Sekundární průzkum

Sekundární průzkum čerpal především z interních dokumentů společnosti, kterými byly výroční zprávy, zápisy z valné hromady, směrnice, interní předpisy a pokyny, rámcové smlouvy společnosti. Dalším zdrojem byly interní vytvořené prezentace společnosti. Tyto prezentace slouží ve společnosti, jednak při náboru nových pracovníků a zejména při prezentaci společnosti při jednání s novými odběrateli. Informace v nich dohledané jsou uvedeny v kapitole 6.1.1 na následující stránce.

Zkoumány byly i interní dokumenty vytvořené společností v oblasti zaměstnávání, BOZP, směrnice, nařízení aj.

Další dokumenty tvořili finanční výkazy, zejména daňová přiznání z jednotlivých let, rozvahy, výsledovky. Čerpané informace z těchto dokumentů byly použity například pro kapitolu 5.3 na straně 43 a k doplnění SWOT analýzy v kapitole 6.3.

Z elektronických zdrojů bylo čerpáno jednak z veřejně dostupných on-line informací obchodního rejstříku a sbírek listin ([or.justice.cz](http://or.justice.cz), 2012) a z webových stránek společnosti ([montazebroz.cz](http://montazebroz.cz), 2012), informace z tohoto průzkumu byly použity v kapitolách 5.1 až 5.3 týkající se představení společnosti a v kapitole 6.1.2 na straně 54 a podkapitolách o artefaktech společnosti.

Sekundární průzkumu dostupných materiálů odhalil skutečnost, že společnost se snaží zajistit si, co jde, vlastními silami. Má své vnitřní oddělení účetnictví, ale za zpracování je odpovědná externí firma, jedna z mála činností, kterou firma outsourcuje. Materiály jsou roztržštěné, mnohdy neaktuální a neucelené.

### 6.1.1 Vize, poslání, cíle a hodnoty

V materiálech byly dohledány informace a formulace vizí, poslání, cílů i hodnot společnosti. Zjištění vedlo ke skutečnosti, že jsou prezentovány zejména pro odběratele společnosti, nikoliv do vnitřních řad, řad pracovníků.

#### Vize společnosti

Díky zápalu a myšlence, že práce je trvalý proces, který nebere konce a stále je co zlepšovat, si neustále klademe nové cíle. Naší vizí je *stát se nejvyhledávanějším dodavatelem mezi zákazníky v Evropské unii.*

#### Poslání společnosti

*Stát se společností, která bude nabízet efektivní, rychlá a individuální řešení pro své zákazníky a to na základě dlouholetých praxí získávaných zkušeností.*

#### Cíl a hodnoty společnosti

Hlavním cílem společnosti je *stát se uznávanou a vyhledávanou společností s vybudovaným dobrým jménem na zahraničních trzích, která poskytuje služby vysoké kvality v oblasti instalace ocelových konstrukcí.*

V podstatě lze konstatovat, že společnost má představu, jakým směrem se chce ubírat a čeho chce dosáhnout. Nicméně z průzkumu materiálů vyplynulo, že tato prezentace směřuje spíše směrem ven – k odběratelům a to pouze ve formě interně vytvořené prezentace, a velice málo do vlastních řad – k pracovníkům. V podstatě neexistuje ve společnosti tištěný materiál, ve kterém by tato sdělení byla uvedena, cíl není ani uveden na webových stránkách. Jde spíše o ústní formu sdílení, zejména jedenkrát za rok na tradičních celofiremních setkáních všech pracovníků.

### 6.1.2 Materiální artefakty vytvářející image společnosti

#### 6.1.2.1 Logo společnosti

Logo společnosti je velice jednoduché. Používá se buď ve formátu bílého textu na modrém obdélníkovém pozadí, nebo pouze jen modrého textu. Text je složen z předmětu činnosti společnosti a příjmení majitele společnosti. Neobsahuje žádný obrázek. Ten byl nahrazen právě textem „montáže“, protože poskytování služeb v tomto oboru by se vyjadřovalo těžce. Osvědčilo se uvedení příjmení v logu zejména v zahraničí. Několik zákazníku si dle

loga společnost bylo schopno vyhledat a oslovit společnost s nabídkou spolupráce. Logo je vidět na obrázku (Obr. 8).



Obr. 8. Logo (Interní dokument společnosti)

Protože společnost v loňském roce slavila dvacáté výročí od samotného založení společnosti, nechala si pro tuto příležitost navrhnout výroční logo, které pak použila na firemní dárky pro své obchodní partnery i pracovníky. Logo je opět v modro-bílé barvě. Náhled je na obrázku (Obr. 9). Loga společnost nechala dolepit na firemní automobily, promítlo se i na novoročenkách. Široké veřejnosti tak společnost dala jasně najevo, že je na trhu již dvacet let, což znamená, že se na trhu udržela a za tu dobu nasbírala jisté zkušenosti. Nedostatkem je, že se samotné logo neobjevilo na webových stránkách společnosti.



Obr. 9. Výroční logo (Interní dokument společnosti)

#### 6.1.2.2 Internetová prezentace

Internetové stránky jsou vytvořeny v modro-bílé barvě, která odpovídá barvu loga. Využívají formátu 4:3 a ponechávají tak mnoho nevyužitého prostoru kolem textové části. Na stránkách nejsou uvedeny cíle společnosti ani poslání. Nejsou dostupné ani soubory s vý-

ročními zprávami. Některé informace jsou neaktuální nebo neúplné, totéž platí i o fotografiích, které by při jiném formátu, nebo jinak uspořádané stránce jinak lépe vynikly. V pořádku jsou odkazy na veškeré a aktuální kontakty na pracovníky ve společnosti. Vzhled webových stránek je uveden na obrázku (Obr. 10). Webové stránky jsou dostupné pouze v českém a anglickém jazyce, pro společnost, která působí zejména v zahraničí, by jistě bylo dobré dostupnost stránek rozšířit o překlad v jazyce, kterým hovoří jejich současní zákazníci. Stránky se lehce dají vyhledat po zadání slov „montáže brož“ do českých vyhledávačů. Stránky jsou nalezeny na prvním místě.



Obr. 10. Internetové stránky: úvodní stránka (Montáže Brož s. r. o.)

### 6.1.2.3 Firemní oblečení

Firma nemá žádný předpis ohledně povinného ošacení pro pracovníky v administrativě nebo vedení společnosti. Jiná situace ale platí pro pracovníky na stavbě, kteří z hlediska bezpečnosti musejí být opatřeni řádným oblečením. K dispozici jim jsou helmy se samolepkami s logem, firemní montérky s výšivkou loga, bezpečnostní vesty s dobře viditelným názvem společnosti. Na zahraničních stavbách jsou tak jednoznačně rozeznatelní od pracovníků jiných firem. Někteří zákazníci dokonce takovéto rozlišení požadují ve smlouvách z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

### 6.1.2.4 Polepy firemních automobilů

Společnost má každý firemní automobil opatřen firemním polepem, opět v modro-bílé barvě. Na polepu je zřejmá i jistá totožnost s webovými stránkami zejména v modrém mřížkování a mapy. Na automobilu jsou uvedeny odkazy jak na internetové stránky, tak i na



sídlo společnosti s telefonními kontakty, dále i logo společnosti. Automobily vyjíždí z České republiky a projíždí mnohdy i několika státy, než dojedou ke svému cíli. Několik stávajících zákazníků společnosti společnost Montáže Brož s. r. o. kontaktovalo díky informacím získaným z polepu. Stejně tak má společnost informace, že několik pracovníků ji oslovilo díky této reklamě. Tento nástroj se ukázal jako velmi silný a účinný. Polep je možné vidět na obrázku (Obr. 11).



Obr. 11. Polep firemního automobilu (Interní dokument společnosti)

#### 6.1.2.5 Firemní leták

Společnost má k dispozici i firemní leták velikosti A3, přeložený na formát A4 v barevném provedení, který opět koresponduje s barevným provedením ostatních položek corporate design. Vytištěný je na tvrdším lesklém papíře. Na přední stránce je obrázek ze stavby a logo, další stránka krátce představuje společnost, předmět činnosti. Na třetí stránce je podrobněji uvedeno od historie po současnost, čím se společnost zabývá a v jakém rozsahu. Stránka je doplněna opět fotografiemi provedených projektů. Na poslední stránce jsou uvedeny reference a kontakty. Tato barevná, stručná čtyřstránková verze je pěkně barevně provedená. Leták se používá při prezentaci potenciálním novým pracovníkům i zákazníkům. Je dostupný v české i anglické verzi.

#### 6.1.2.6 Ostatní firemní tiskoviny

Společnost používá jeden vzor hlavičkového papíru s logem společnosti. V upravených variantách je použitelný jak pro styk s úřady, zákazníky, tak i pro oznámení pracovníkům nebo předání jakýchkoliv informací kterékoliv osobě či organizaci, zejména se využívá při sdělení nových skutečností na každoročním firemním setkání. Tiskne se černobíle na obyčejný papír.

Společnost si nechává tisknout i vlastní novoročenky (Obr. 12) opět s designem společnosti, která rozdává nejen zákazníkům a obchodním partnerům, ale společně s dárky na každoročním setkání i všem svým pracovníkům.



*Obr. 12. Novoročenka (Interní dokument společnosti)*

Používá jednotné vizitky, které také odpovídají barevnému konceptu a přispívají ke sjednocení vizuálního stylu.

#### **6.1.2.7 Interiérové vybavení sídla**

Společnost sídlí v pronajatých prostorách. Přesto při příchodu je patrné, že jste přišli do společnosti, která se zabývá instalací ocelových konstrukcí. Všude na stěnách Vás osloví velkoformátové barevné obrazy dokončených staveb. Celý interiér opět doplňuje modrá i bílá barva. Šanony jsou s firemním potiskem.

## 6.2 Primární průzkum

### 6.2.1 Metody analýzy a technika sběru informací

Primární sběr informací byl proveden formou anonymního dotazníkového šetření s cílem získat pravdivé informace a zjistit skutečný stav firemní kultury ve společnosti.

Vedení společnosti bylo požádáno o rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor pro vedení společnosti se skládá z 10 otevřených otázek. V některých případech jsou součástí otázky ještě doplňující podotázky. Soubor otázek je uveden jako Příloha I. Rozhovor probíhal ústně. Skutečnosti vyplývající z rozhovoru jsou interpretovány v kapitole 6.2.5. na následující stránce.

Dotazník pro pracovníky společnosti se skládá z 20 otázek. Obsahuje 13 uzavřených otázek, 3 polootevřené otázky, 2 otevřené otázky a 2 poslední otázky mají identifikační charakter o respondentovi. V dotazníku volili respondenti převážně jednu odpověď z nabízených možností. Součástí byli i otázky s možností více variant odpovědí. Dotazník je uveden jako Příloha II. Výsledky odpovědí jsou uvedeny jako Příloha III.

Jak rozhovor, tak i dotazník byl rozdělen do tří hlavních částí:

- Všeobecná část, která zkoumá současný stav atmosféry ve společnosti.
- Část, která se zabývá zjištěním odpovědí na otázky ohledně znalosti hodnot a cílů.
- Poslední část se zaměřila na interní komunikaci.

### 6.2.2 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu bylo získání informací o současném stavu firemní kultury a s ní spojené vnitrofiremní komunikace mezi pracovníky společnosti. Průzkum stavu byl zjišťován z pohledu vedení společnosti a mezi samotnými pracovníky společnosti. Zkoumá, jak dotazovaní vnímají samotnou společnost a fungování v ní, zdali jsou spokojeni a jak je nastavena a funguje vnitrofiremní komunikace.

Součástí průzkumu bylo zjištění, zdali si vedení o fungování, o firemní kultuře a komunikaci, myslí totéž, co její pracovníci. Častým jevem, je, že vedení je o něčem přesvědčené, ale reálná situace může být zcela opačná. Srovnávací výsledky jsou uvedeny v kapitole 6.2.7 uvedené na stránce 66.

### 6.2.3 Hypotézy

- 1) Atmosféra ve společnosti je většinou pracovníků vnímána jako přátelská. Pracovníci jsou ve společnosti spokojeni.
- 2) Alespoň 70 % pracovníků zná firemní hodnoty a cíle a je o nich informováno.
- 3) Alespoň 60 % pracovníků včetně vedení společnosti shledává interní komunikaci za dobře nastavenou a fungující.

### 6.2.4 Vzorčky obou průzkumů

#### Vedení společnosti

V čele společnosti je ředitel společnosti. Komunikace probíhala pouze s jednou osobou, která tak byla jediným účastníkem rozhovoru. Z rozhovoru byly získány základní informace.

#### Pracovníci

Dotazník byl rozeslán mezi 63 pracovníků, kteří pracují ve společnosti. Vyhodnoceny byly pouze dotazníky, které byly kompletně vyplněny. Dotazník kompletně vyplnilo a zaslalo z 63 oslovených pracovníků zpět pouze 31 pracovníků. Z tohoto celkového počtu byl dotazník vyplněn 18 respondenty, kteří ve společnosti pracují více jak 5 let, což znamená, že už mají určité povědomí o chodu a práci ve společnosti. V závěru byli všichni respondenti dotázáni, zda rozuměli všem položeným otázkám, všech 31 uvedlo, že ano. 30 pracovníků z 63 oslovených vyplnilo dotazník neúplně, a proto nebyli zahrnuti do celkového vyhodnocování. 2 pracovníci nevyplnili dotazník vůbec a taktéž nebyli zahrnuti do vyhodnocování. Návratnost dotazníků se tak snížila na 49 %. Z povahy výkonu práce, která spočívá ve vyslání pracovníků mimo Českou republiku, byla zvolena nejrychlejší forma oslovení pracovníků formou e-mailového oslovení s odkazem na webové stránky, kde si dotazník pracovníci vyplnili a odeslali on-line. Jako doplňková byla zvolena i papírová forma a přímé oslovení v místě některých málo pracovišť a zároveň se tímto zahrnuli do průzkumu i pracovníci, kteří by neměli přístup k internetu. Výhoda on-line dotazování spočívala v pocitu větší anonymity mezi samotnými pracovníky. Papírová forma nebyla využita. Ve společnosti dle dostupných informací to byl první provedený průzkum.

## 6.2.5 Výsledky vedení společnosti

### 6.2.5.1 Atmosféra ve společnosti

Z odpovědi na otázku č. 1: „Jak byste popsal atmosféru ve Vaší společnosti.“ Z rozhovoru vyplynulo, že vedení společnosti se domnívá, že ve společnosti panuje přátelská, otevřená atmosféra s profesionálním přístupem k práci a vzájemnou důvěrou mezi pracovníky na všech úrovních. Společnost se snaží už při výběru volit spolupráci s lidmi, kteří zapadnou do její kultury a uznávají stejné hodnoty. Vedení uvedlo, že většina pracovníků je ve společnosti již řadu let, lidé se za tu dobu dobře poznají. Vědí, co od sebe mohou čekat. Dlouholetý pracovník s léty nasbírání plno zkušeností, orientuje se, stává se čím dál tím více samostatnějším a získává si více důvěry. Především samostatnost je považovaná za velmi důležitou vlastnost.

Na otázku č. 2: „O co usilujete jako zaměstnavatel ve vztahu k Vaším pracovníkům?“ v rozhovoru s vedením bylo odpovězeno následovně: *„Nejvíce si vážím práce a profesionality našich pracovníků, vstřícnosti, flexibility, spolupráce v týmech. Tyto atributy jsou předpokladem a nezbytností pro výkon práce v tomto oboru, která se nedá zcela předem plánovat a často se musí improvizovat a na místě jsou rychlá rozhodnutí. Snažíme se vytvořit dobré pracovní podmínky a nabídnout zajímavé finanční ohodnocení, a pokud to jen trochu jde, pak i individuální přístup k pracovníkům, což povede k jejich spokojenosti a setrvání ve společnosti, neboť se domnívám, že spokojený zaměstnanec je základem firemního úspěchu, nízká fluktuace a loajalita mezi pracovníky má za následek tvorbu stabilní společnosti. Základem je i budování vzájemného respektu a důvěry ve společnosti. Společnost se pak už může plně soustředit pouze na to, jakou práci má provádět a jakým způsobem.“*

Společnost se snaží dlouhodobě a rovnoměrně zajišťovat práci v průběhu celého roku. Udržovat tak stálé pracovní týmy a snižovat tak míru fluktuace pracovníků, zejména se jedná o pracovníky dělnických profesí. V oboru stavebnictví, kam předmětem činnosti společnost patří, je velice obtížné zejména v zimních měsících zakázkovou náplň udržovat. Výhodou jsou práce, které jsou vykonávány mimo území České republiky, počasí vydrží déle příznivější a sezóna se prodlouží, tím se zkracuje doba, kdy by společnost jinak práci v takovém rozsahu neprováděla a pracovníky by uměle nemohla ve svém stavu déle držet.

Pro společnost je velmi důležitá týmová práce. Týmová práce se uskutečňuje jak v zázemí společnosti, které zajišťuje veškeré služby pro výkon práce svých pracovníků. Každý jednotlivec má na starosti vlastní okruh povinností. Výsledky práce tvoří souhrn jednotlivých činností jednotlivých pracovníků.

Z odpovědi na otázku č. 3 týkající se nastavení spravedlivého systému ve společnosti vyplynulo, že společnost nemá jasně stanovený koncept a vedení si je vědomo nedostatků, které jsou zejména v oblasti nedostatečného vymáhání sankcí a dodržování pravidel. V oblasti odměňování je zaveden systém, který ve společnosti funguje.

Poslední čtvrtá otázka vztahující se k oblasti atmosféry ve společnosti zkoumala, zda ve společnosti existuje možnost otevřeně sdělovat názory a připomínky od pracovníků. V rozhovoru ředitel společnosti uvedl, že ve společnosti jsou vítány názory a připomínky k práci nebo pracovním postupům od pracovníků. Každý jednotlivec může přispět, společně si tak vytváří pracovní prostředí. Společnost usiluje o vytváření podmínek společnými silami a nesnaží se dělat veškerá rozhodnutí od stolu. Pokud shledá, že podmínky, které navrhne pracovníky, jsou lepší, nelpí za každou cenu na svých předchozích rozhodnutích a podmínky upraví, tak aby vše mohlo hladce probíhat a fungovat dál.

#### **6.2.5.2 Hodnoty a cíle společnosti**

Získaná odpověď na otázku č. 5 a č. 6 v rozhovoru s vedením: *„Hodnoty, které prostupují naší společností, jsou: kvalita a profesionalita poskytování služeb, tedy dbáme na kvalitu odvedené práce našimi pracovníky, která odráží spokojenost našich zákazníků s předaným a dokončeným dílem. Spolupráce v pracovních týmech, spolehlivost, slušné jednáním a vstřícnost.“*

*„Domnívám se, že hodnoty naší společnosti jsou jednoznačně definovány a vyplývají z našeho jednání. Pokud vím, tak při náboru jsou vždy tyto hodnoty sděleny potencionálním novým pracovníkům. Naše pracovní týmy jsou vysílány na jednotlivé projekty do zahraničí v průběhu celého roku. V závěru každého roku pořádá společnost jednodenní sešlost všech pracovníků, kde jsou, myslím, hodnoty opakovány. Součástí těchto shledání jsou kurzy a přeškolení bezpečnosti práce, školení a získání profesních průkazů s manipulační technikou a další. V závěru stručně shrneme úspěchy, neúspěchy a prezentujeme plány naší společnosti do budoucnosti. V poslední době byla tato setkání navíc rozšířena o vyznamenání pracovníků, kteří ve společnosti působí 10 a více let. Pracovníci byli obdarováni hodinkami s logem společnosti. Rozdávají se i drobné dárky s logem společ-*

*nosti. V závěru vedení všem poděkuje za spolupráci a pozve je na oběd. Tím je završeno každoroční setkání. V podstatě by se dalo říci, že tato každoročně pravidelně se opakující setkání se ve společnosti stali tradicí. Přestože naše společnost nemá žádný kodex pracovníka ani-etický kodex a hodnoty společnosti tedy nejsou písemně zaznamenány v žádném dokumentu, domnívám se, že jsou přítomny, většinou pracovníků sdíleny a dodržovány, že jsou si jich pracovníci vědomy a jsou jim známy. Totéž si dovolím tvrdit, že platí i o stanovených cílech v naší společnosti. Na rozdíl od hodnot jsou každoroční cíle společnosti součástí výročních zpráv, které jsou dostupné veřejnosti, takže pokud má někdo chuť a zájem, může si informace dohledat.“*

Ze sekundárního průzkumu je zřejmé, že společnost tvoří výroční zprávy s finančními výsledky z hospodaření. Nicméně tyto výroční zprávy a jiné požadované dokumenty společnost ukládá pouze do sbírky listin, což je zákonem nařízené, takto se stávají tyto dokumenty veřejně přístupnými. Společnost nepředkládá tyto výsledky všem pracovníkům, pouze některým vybraným.

### **6.2.5.3 Vnitrofiremní komunikace společnosti**

Oblast fungování a nastavení vnitrofiremní komunikace zkoumali otázky č. 7 až č. 10.

Z rozhovoru vyplynulo, že vedení společnosti je spokojeno s tím, jak je nastavena interní komunikace a domnívá se, že silnou stránkou je všeobecná informovanost o dění a situaci ve společnosti. Jako další uvádí dobrou technickou vybavenost i gramotnost všech pracovníků na všech úrovních. Komunikace na dálku je z povahy výkonu práce nezbytná, k tomu patří zejména využívání mobilní a internetové komunikace.

Naopak slabší se jeví určitá nepřehlednost o přítomnosti všech pracovníků. Projektů v jednu chvíli běží současně více na různých místech.

V odpovědi, která je uvedena v kapitole 6.2.5.2 na předchozí straně vyplynulo, že společnost pořádá jedenkrát ročně celofiremní setkání všech pracovníků, na kterém prezentuje plány společnosti, shrne činnost a práci za uplynulé období a informuje všechny pracovníky o důležitých informacích. Vzhledem k povaze výkonu práce, jež spočívá v celoročním vysílání pracovníků mimo Českou republiku, není možné, aby docházelo k vícečetným setkáním. Není zde ani prostor na jiné týmové události v průběhu roku.

Na úrovni vedoucích pracovníků jsou pořádány operativní porady, které se ovšem uskutečňují spíše pro nalezení rychlého řešení vzniklého problému. Porady nejsou vedeny pravi-

delně, chybí zápisy i zpětná vazba formou kontroly plnění úkolů. Zde vidí ředitel společnosti příležitost ke zlepšení. Chtěl by pořádat pravidelné týdenní porady, kde by se shrnuly od jednotlivých vedoucích pracovníků (každý je zodpovědný za jinou oblast) veškeré informace, zadaly se úkoly, zpětně by se na následujících poradách kontrolovalo plnění a současně by se odhalovaly problémy, které by se mohly průběžně a včas řešit.

## 6.2.6 Výsledky pracovníků

### 6.2.6.1 *Atmosféra ve společnosti*

Ke zjištění situace, jaká atmosféra ve společnosti panuje, slouží odpovědi na otázky č. 1 až č. 8 v dotazníku pro pracovníky, ze kterých vyplynulo, že pouze 2 z respondentů spíše nejsou ve společnosti spokojeni. Zajímavé však je, že jeden z nich by společnost doporučil a oba respondenti uvedli, že jsou ve společnosti již více než 5 let. Většina však uvedla, že spokojena ve společnosti je. Nejčastěji definovali atmosféru jako přátelskou, profesionální a důvěryhodnou. V 19 případech bylo doporučení od jiné osoby důvodem ke spolupráci se společností Montáže Brož s. r. o. I pracovníci sami by společnost doporučili někomu dalšímu. Z čehož vyplývá, že si společnost vybudovala dobré jméno. Jako další důvod uváděli i odměnu za práci.

Protože se jedná o práci v zahraničí, může si společnost Montáže Brož s. r. o. nabídnout vyšší výdělků než pracovníkům při práci v České republice. Navíc společnost si zakládá na dodržení pravidelných plateb v řádných termínech.

Ve většině případů z pohledu pracovníků společnost Montáže Brož s. r. o. vytváří dobré pracovní podmínky a o své pracovníky pečuje, váží si jich a respektuje je jako své partner. Celkově si šlo povšimnout, že pracovníci mezi sebou komunikují upřímně i přátelsky a bylo možné pozorovat, že se mnozí z nich mezi sebou velice dobře znají nebo jsou i přátelé. Běžné je spíše neformální chování, normální je tykání, někteří pracovníci mají i své přezdívky. Z pohledu vzájemného jednání mezi různými úrovněmi je ve společnosti nastavena otevřená atmosféra, kde se pracovníci nebojí vyjádřit narovinu své názory.

Průzkum ale i odhalil, že většina pracovníků nevnímá, že by společnost byla spravedlivá a dokonce z 31 respondentů uvedlo 22, že pokud někdo ve společnosti poruší pravidla, projde mu ledasco. I samotné vedení přiznalo, že si je vědomo tohoto nedostatku, že chybí důsledné vymáhání za porušení pravidel.



### **6.2.6.2 Hodnoty a cíle společnosti**

V dotazníku pro pracovníky společnosti se na hodnoty společnosti soustředili otázky č. 9 až č. 11. Na cíl byly zaměřeny pouze otázky č. 9 a č. 11. Získané odpovědi měly objasnit, zda pracovníci mají dostatek informací o hodnotách a cílech. Jestli dokáží hodnoty správně definovat. A jakou formou jsou o nich informováni.

Výsledky průzkumu jsou protichůdné. O cílech má informace třetina respondentů, zbývající dvě třetiny informace spíše nemají nebo rozhodně nemají. Přesně naopak však odpovídají v otázce č. 9, která se ptá, jak jsou informováni o cílech. Tam jen 38 % respondentů uvedlo, že o cílech informováno není. Co se hodnot týče, 67 % respondentů souhlasí s názorem, že má dostatek informací o hodnotách. Přesto jen 51 % uvádí, že je nějakou formou o nich informováno.

Po porovnání jednotlivých odpovědí se ukázalo, že respondenti, kteří odpovídali, že mají dostatek informací o cílech nebo hodnotách, pak současně uváděli, že o nich nejsou informováni.

Právě všech 6 hodnot neuvedl žádný pracovník. 27 respondentů označilo kvalitu. Dle počtu odpovědí následovaly hodnoty: spolehlivost a profesionalita, spolupráce v týmu a slušné jednání. Překvapivě 15 respondentů se domnívá, že zákazník je ve společnosti na prvním místě.

Téměř ve shodě byly odpovědi, týkající se jak výroku o dostatku informací, které se týkají cílů pracovních týmů, tak i o tom, že jsou pracovníci informováni o důležitých informacích. Přes 51 % uvedlo, že je informováno oficiálně od nadřízeného. Pokud jde tedy o informace, které se týkají samotného pracovního procesu, vše funguje dobře. Například ale o podnikatelských a finančních výsledcích společnosti není informováno 24 respondentů z celkového počtu 31.

### **6.2.6.3 Vnitřní komunikace společnosti**

Oblast komunikace sledovali otázky č. 12 až č. 16 v dotazníku pro pracovníky. Pouze 38 % respondentů uvedlo, že komunikace ve společnosti je dobře nastavena a funguje. Podobný počet pracovníků nedokáže situaci posoudit nebo si nemyslí, že je komunikace dobře nastavena. Skoro tři čtvrtiny respondentů by uvítali vznik stránek, kde by se dozvěděli všechny informace ohledně výhledu, harmonogramu a rozmístění práce.

Tato odpověď přesně odpovídá komunikaci na dálku, kde by jedna informace mohla být hromadně sdělena všem pracovníkům a kde nejsou všichni pracovníci v každodenním styku. Každý pracovník by si mohl vybrat a získávat tak informace užitečné právě pro něj.

Jen 7 pracovníků z 31 uvedlo, že je seznámeno s výsledky z podnikání.

Jako silnou stránku uváděli nejvíce komunikaci mezi nadřazeným a pracovníky. Respektive mezi dvěma úrovněmi – vedoucími pracovníky, kteří zajišťují veškeré procesy a samotnými pracovníky, jejichž výkonem práce je samotné poskytování služeb v oblasti ocelových konstrukcí. Jako další uváděli fungování přes e-mailové spojení. Naopak mezi nedostatky se objevovala nejvíce odpověď o včasném poskytování informací nebo spolehlivosti předané informace, která v jednu chvíli platí, ale vzápětí je vše jinak.

#### **6.2.6.4 Image společnosti**

Otázka č. 17 byla zaměřená na image společnosti. Respondenti subjektivně hodnotili jako ve škole od jedničky do pětky, které položky a jak se jim líbí. Nejvíce se jim líbí logo společnosti, těsně následoval vzhled internetových stránek a reklamní polepy firemních automobilů. Méně líbivé byly z jejich pohledu firemní tiskoviny a dárky.

#### **6.2.7 Srovnání výsledků**

Pokud jde o atmosféru, která panuje ve společnosti, dochází ke shodě mezi vedením a pracovníky ve společnosti. To, oč vedení usiluje a co si myslí, že ve společnosti funguje, ve svých odpovědích povětšinou uváděli i samotní pracovníci.

Z průzkumu však vyplynul rozdíl mezi vedením, které se domnívá, že jsou pracovníci s hodnotami seznámeni a jsou o nich dostatečně informováni. Avšak z průzkumu mezi pracovníky stejné závěry nevyplývaly. Lepší výsledky jsou mezi pracovníky vykazovány ohledně hodnot, méně příznivé jsou výsledky informovanosti o cílech společnosti. Sekundární průzkum tento rozpor doplňuje zjištěním, že vedení předává pouze ústně své vize, cíle i hodnoty, avšak v písemné podobě je nikde zakotveny nemá. Pak může nastat rozpor i v odpovědích pracovníků, kteří uvádí, že mají informace, ale nejsou informováni. Jde o to, co si který pracovník ze setkání odnese a zapamatuje.

Pokud jde o komunikaci uvnitř společnosti, vedení je spokojeno s nastavením a fungováním komunikace, nicméně současně si uvědomuje i nedostatky nastaveného systému. Jako silnou stránku uvedl ředitel společnosti všeobecnou informovanost o dění ve společnosti, což ovšem nepotvrdily výsledky průzkumu mezi pracovníky. Jako silnou stránku pracovníci

uváděli dobrou komunikaci mezi vedením a samotnými pracovníky, což je z pohledu fungování společnosti velmi dobré.

### **6.2.8 Závěr průzkumu a potvrzení nebo vyvrácení hypotéz**

Celkově lze atmosféru označit za neformální a přátelskou. Pracovníci se mezi sebou dobře znají, tráví společně v roce mnoho času, protože jsou v týmech vysílání za prací do zahraničí. Mnozí si mezi sebou tykají, přesto respektují nejen jeden druhého ale i práci druhého a neovlivňuje to nijak ani autoritu vedoucích pracovníků. Ve společnosti panuje uvolněná a klidná atmosféra, kde se vše tvoří společnými silami. Pracovníci se cítí spokojení, dobře ohodnocení. Práce jim přináší možnost sebeuplatnění v profesi. Valná většina by práci ve společnosti Montáže Brož s. r. o. doporučila i dalším lidem.

#### **První hypotéza tedy byla potvrzena.**

Pracovníci sice dokázali označit ve větší míře správně hodnoty. V dotazníku však označovali i takové, které společnost neuvádí za své. Existují mezery, které by bylo dobré doplnit a informace všem sjednotit.

#### **Druhá hypotéza byla vyvrácena**

Společnost má výbornou technickou vybavenost ke komunikaci, takže v tomto ohledu ji nic nebrání ve fungování. Prostor pro zlepšení zde určitě je, sami pracovníci i vedení ho uvádí ve svých odpovědích. Po provedení průzkumu je ale zřejmé, že silnou stránkou je, že společnost vzájemně komunikuje mezi jednotlivými úrovněmi. Slabinou je, že některé informace nejsou aktualizovány, jsou neúplné a pracovníci je nemají včas. Na úrovni vedoucích pracovníků chybí pravidelné porady.

#### **Třetí hypotéza nebyla potvrzena.**

Jednotlivé artefakty se podílejí na vytváření dobré image. Společnost velmi dbá na úpravu a vzhled a snaží se je využívat i jako nástroj ke komunikaci, který se ukazuje jako úspěšný. Vzhled je promyšlený a je využíván komplexně ve všech směrech.

Ze tří stanovených hypotéz se průzkumem podařilo potvrdit pouze jednu. Ostatní dvě hypotézy byly na základě průzkumu firemní kultury ve společnosti nepotvrzeny. Tento závěr bude sloužit jako podklad pro vytvoření projektu na zlepšení firemní kultury ve společnosti.

### 6.3 SWOT analýza

Základ pro SWOT analýzu tvoří analýza PESTE a výsledky primárního i sekundárního průzkumu, které odhalují vnitřní prostředí společnosti (Tab. 10), její silné a slabé stránky, a vnější prostředí společnosti (Tab. 11), její příležitosti a hrozby.

Tab. 10. Analýza vnitřního prostředí společnosti (vlastní zpracování)

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopné vedení společnosti</li> <li>• Dlouhodobá existence společnosti na trhu</li> <li>• Vysoká kvalita poskytovaných služeb</li> <li>• Flexibilita a rychlost uspokojování požadavků odběratelů</li> <li>• Dostatek kapitálu</li> <li>• Žádná zadluženost</li> <li>• Budování vztahů a dlouhodobé spolupráce</li> <li>• Dobrá propagace společnosti</li> <li>• Dobré jméno společnosti</li> <li>• Kvalifikovaná pracovní síla</li> <li>• Individuální přístup</li> <li>• Vytváření dobrých pracovních podmínek</li> <li>• Dobrá úroveň vybavení komunikačními technologiemi a gramotnost uživatelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manažerské činnosti závislé od jedné osoby</li> <li>• Obsah a kvalita internetových stránek</li> <li>• Nedůvěra pracovníků ve spravedlivý systém</li> <li>• Zastarávání technologií</li> <li>• Nepředávání informací včas</li> <li>• Neaktuální informace (na webových stránkách, v interních dokumentech, předávané pracovníkům)</li> <li>• Neucelenost informací</li> </ul>

Tab. 11. Analýza vnějšího prostředí společnosti (vlastní zpracování)

Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence potenciálních odběratelů na trhu</li> <li>• Závislost cenové hladiny na změně kurzu u zahraničních odběratelů</li> <li>• Existence outsourcingu podnikových procesů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trvající dopady světové finanční krize</li> <li>• Nestabilní politická situace</li> <li>• Nestabilita novelizací v legislativě</li> <li>• Dlouhodobější pokles poptávky ve stavebnictví</li> <li>• Přebytek lidí na trhu práce s ekonomickým vzděláním a naopak snižující se počet dobrých a kvalifikovaných pracovníků v oblasti stavebnictví na trhu práce</li> <li>• Stárnutí obyvatelstva</li> <li>• Odchod kvalifikovaných pracovníků</li> <li>• Pohyb devizového trhu</li> <li>• Zahraniční konkurence</li> </ul>

Společnost uznává a respektuje své pracovníky, díky kvalitě odvedené práce i jejich chování, rychlosti a flexibilitě vyhovět požadavkům odběratele, které odráží dlouhodobé působení v oboru na trhu. Společnost Montáže Brož s. r. o si postupně vytvořila stabilní kruh odběratelů. Roste její dobré jméno a tím získává nové zakázky od stávajících odběratelů nebo samotnou společnost oslovují nový potenciální odběratelé, čímž se vytváří stále nové pracovní příležitosti pro pracovníky. Společnost se snaží se o individuální přístup jak ke svým pracovníkům, tak i zákazníkům. Na prvním místě je ve společnosti pracovník, ten vytváří hodnoty. Společnost se snaží vytvářet dobré pracovní prostředí, které povede ke spokojenosti pracovníků. Velmi dobře si vede v propagaci. Vše výše uvedené tvoří její silnou stránku. Společnost není zadlužená, má dostatek finančního kapitálu a i díky němu má dobrou vybavenost komunikačními technologiemi.

Naopak za slabou stránku lze považovat včasné předávání informací svým pracovníkům a to, že veškerá manažerská rozhodnutí závisí pouze na jedné osobě. Společnost by měla posílit důvěru pracovníků ve spravedlivý systém a to zejména tím, že dá všem svým pra-

covníkům jasně najevo, jaké chování je ve společnosti dovoleno a vyžadováno a bude takové jednání důsledně vyžadovat. Do budoucna by se tak společnost mohla vyhnout vzniku konfliktních situací. Přestože je prezentace a propagace společnosti dobrá, mezi slabší patří její internetové stránky.

Příležitostí, kterých by se společnost mohla chopit je, že na trhu jsou stále noví odběratelé. Vzhledem k tomu, že má společnost uzavřenou smlouvu s bankovní institucí o devizových obchodech, může tak využívat příznivých kurzových rozdílů ve svůj prospěch v rámci vydařených obchodů. Existuje také možnost využít externích firem pro správu podnikových procesů a vlastní činnost soustředit více na výkon byznysu.

Za velkou hrozbu se dá považovat horší ekonomická situace v některých zahraničních zemích, která je důsledkem přetrvávající světové finanční krize, zejména pak Španělsko. S ní je spojen i pokles poptávky ve stavebnictví. Problémem by do budoucna mohlo být i hledání kvalifikovaných pracovníků. S tím je spojen i problém stárnutí obyvatelstva a přizpůsobování pracovních procesů. Nebo hrozba odchodu zaučené kvalifikované pracovní síly. V současné době cca 90 % služeb je exportována do zahraničí, zejména do zemí EU. Export její služby zdražuje a společnost čelí především zahraniční konkurenci, která díky úspoře nákladů za cestování a nájmy má nižší náklady, což se odráží v ocenění nabídek pro zákazníka. Stejně jako společnost může využít pohyb na devizových trzích jako svoji příležitost, mohou se být tyto pohyby na devizových trzích hrozbou pro společnost.

#### **6.4 Souhrn důležitých závěrů pro projekt**

Z průzkumu vyplynulo, že firemní kultura společnosti Montáže Brož s. r. o. je na celkem dobré úrovni, společnost se snaží o její budování a posilování. Nelze ji však označit za dokonalou. Společnost především soustředí svoji činnost na výkon svého předmětu podnikání. Je nastolena neformální atmosféra, která není „sešroubována“ řády, směrnicemi a jinými nařízeními. Pokyny jsou povětšinou formulovány ústně. Společnost právě proto vykazuje absenci jasně daných, zakotvených pravidel a hodnot. I některé jiné dokumenty buď úplně chybí, nebo jsou neaktualizované, stejné je to i v případě předávaných informací. Společnost se tak potýká s tím, že pracovníci přesně nevědí, co se od nich čeká nebo naopak, co se ve společnosti nesmí. Společnosti se zde naskýtá možnost pro zavedení a implementaci kodexu pracovníka, ve kterém by shrnula nejdůležitější zásady chování, své hodnoty a další informace, které by byli jednotné a svým způsobem závazné pro

všechny. Tento krok by současně napomohl řešit situaci obnovy nastolení spravedlivého systému v oblasti dodržování pravidel, vymáhání případných sankcí.

Ve společnosti se komunikuje, to je velice dobré. Přesto byly průzkumem zjištěny nedostatky a společnost by měla zapracovat na zlepšení v oblasti interní komunikace. Návod pro řešení vyplynul z průzkumu mezi samotnými pracovníky. Společnost by měla najít možnost, jak je efektivně, rychle, hromadně a na dálku své pracovníky informovat a přinášet jim včas aktuální informace o současném dění, plánech, aj.

To, jak působí a funguje firemní kultura společně s vnitrofiremní komunikací, je výsledek, který se podílí na celkové image společnosti. O image společnosti je možné říci, že je na dobré úrovni. Jednotlivé prvky spolu korespondují a vše působí tak celistvým dojmem. Image ovšem není pouze o vzhledu (designu), za image stojí další prvky, jako jsou právě firemní kultura a komunikace.

Společnost si je vědoma, že dobrá image a dobré jméno se mohou stát z dlouhodobého hlediska konkurenční výhodou na trhu.

Analýzou byly zjištěny tyto nedostatky:

- Neznalost firemních hodnot a cílů mezi pracovníky.
- Absence kodexu pracovníka a etického kodexu.
- Aktualizace a změna internetových stránek rozšířená o cizojazyčné verze.
- Příležitost posílit vnitřní komunikaci mezi pracovníky ve společnosti.

Z provedené analýzy vyplynuly konkrétní nedostatky a poslední část diplomové práce se bude věnovat projektu, který má za cíl navrhnout taková opatření, která by vedla k odstranění nebo alespoň ke zlepšení těchto nedostatků ve firemní kultuře a vnitrofiremní komunikaci, které spoludotvářejí image celé společnosti.

## **7 PROJEKT ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI MONTÁŽE BROŽ S. R. O.**

Firemní kultura je prostředek, kterým společnost komunikuje svoji firemní identitu navenek. Výsledkem je veřejný obraz, čili image společnosti, takový, jaký ho vnímají všechny cílové skupiny. Při budování nebo změně kultury se stává, že vedení firmy často věnuje pozornost spíše povrchové vrstvě, artefaktům. Ty jsou velmi jednoduše identifikovatelné a jejich změna je velice rychlá a ani není příliš náročná. Pokud ovšem s těmito změnami nekorespondují i změny hlubší úrovně kultury, nepřinesou takové změny téměř žádný efekt. Mezi hlubší úroveň patří zejména sladění hodnot všech pracovníků firmy. Takové změny jsou už obtížnější, ovšem nezbytné při budování silné firemní kultury. Pokud informace ve společnosti schází, nejsou úplné nebo jednotné, může docházet ke konfliktním situacím, které nejsou žádoucí. Může vzniknout i situace, kdy společnost cosi prezentuje, ovšem její chování tomu neodpovídá. Pak zde panuje nesoulad a ten s sebou přináší negativní image společnosti. Proto je důležité a společnost by si měla uvědomit, že každý jeden pracovník, který v podniku působí, musí být dostatečně se všemi důležitými informacemi nejen dostatečně seznámen, ale musí o nich být i přesvědčen a dobrovolně je sdílet.

V této poslední části diplomové práce je věnován prostor pro zlepšení nedostatků, které vplynuly z analýzy.

Projekt bude navržen jako komplexní řešení složené z jednotlivých návrhů na sebe navazujících. Návrhy budou postaveny na týmové spolupráci, budou otevřené připomínkám pracovníků i vedení. Návrhy budou hledat řešení v podobě využití stávajících prostředků a využití vlastních zdrojů společnosti (spolupráce se současnými dodavateli, využití vlastních personálních kapacit, současných materiálů a komunikačních technologií aj.).

### **7.1 Hlavní cíl projektu**

Cílem předkládaného návrhu je zlepšení a posílení firemní kultury resp. snahy o budování silnější firemní kultury a s ní související budování interní komunikace společnosti. Následkem bude celkové zlepšení image a posílení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Silnou firemní kulturu tvoří především: jasnost, zřetelnost, rozšířenost a zakotvenost. Pokud má být komunikace efektivní, musí splňovat základní požadavky, kterými jsou: zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost, zdvořilost. Tyto znaky nebyly zatím ve společnosti zcela naplněny.



### Návrh prostředků zlepšení:

- Vypracovat a implementovat kodex pro pracovníky společnosti.
- Zavést týmové porady.
- Restrukturalizovat internetové stránky.
- Zavést intranet.

### **Zásady vypracování:**

- Efektivita
- Srozumitelnost
- Design
- Finanční nenáročnost

## **7.2 Cílová skupina**

Mezi cílovou skupinu patří zejména pracovníci společnosti. Dále pak dodavatelé, stávající i potenciální odběratelé – zákazníci.

## **7.3 Přínosy projektu**

- **Zvýšit zájem pracovníků** o otázky profesionální etiky
- **Zakotvení hlavních myšlenek a zásad** společnosti mezi pracovníky.
- **Posílení sounáležitosti pracovníků se společností**
  - V maximální míře využít vlastních personálních zdrojů k provedení změn. Náklady související s projektem budou v podstatě tvořit z větší části odměny pracovníkům za realizované změny.

Výhodou je zpracování na míru, které vychází z přímých zkušeností a znalostí získaných působením ve společnosti. Pracovníci společnosti díky realizaci dostanou příležitost získat finanční prostředky navíc. Mají možnost společně se podílet na projektu a sami si tvořit své pracovní prostředí, což by mělo posílit jejich loajalitu.

Nevýhodou je v některých případech časová náročnost a zatížení vlastních pracovníků.

- **Zefektivnění práce.**
  - **Vytvořit centrální archiv** dat podnikových dokumentů formou podnikového intranetu včetně jeho potřebného zabezpečení.

- Pracovníkům umožnit přístup k vymezené množině dat prostřednictvím webového rozhraní bez nutnosti dokupování dalších placených licencí.
- **Včasné varování na výjimečné případy** vůči plánovaným a očekávaným stavům dříve než dojde k problémovým situacím.

Přínosy by měli napomoci dosáhnout stanoveného cíle projektu.

#### 7.4 Návrh v oblasti firemní kultury

Jak se pracovníci ve společnosti chovají, jakou atmosférou je chod ve společnosti ovlivněn, jaké hodnoty jsou nastaveny a uznávány a jaké cíle jsou sledovány, to vše ovlivňuje chod společnosti a odráží se v celkové prezentaci společnosti směrem ven k široké veřejnosti.

Společnost musí mít jasný cíl, kterého chce ve svém podnikání dosáhnout. Tzv. „tah na branku“ chybí v České republice v oblasti podnikání v řadě případů. *„Absence jasného cíle vede k udržování komatózního stavu mnoha společností, které jsou kopiemi kopií.“* (Pilný, cit. podle podnikatel.cz, 2012).

Společnost Montáže Brož s. r. o. ví, čeho chce dosáhnout a vyvíjí maximální úsilí, aby tomu tak bylo a svých cílů dosáhla. To, že jde správným směrem a v podnikání se jí daří, svědčí i fakt, že společnost od svého vzniku roste, tvoří zisky, rozšiřuje řady svých odběratelů, zvyšuje své obraty. Z průzkumu však vyplynulo, že hodnoty a cíle zřejmě nejsou dostatečně komunikovány právě uvnitř společnosti v řadách pracovníků. Pracovníci sice mají v povědomí nejdůležitější atributy, které jsou s touto společností a prací v ní svázány, ale z průzkumu vyplynulo, že je neuvádějí jednotně a v některých bodech správně.

Účelové řešení pro danou situaci se nabízí v podobě vytvoření kodexu pracovníka.

Kodex je souborem pravidel, která platí v určitém uzavřeném společenství. Zásady v něm uvedené jsou obecného charakteru, obecně závazné a platné, které vyplývají z běžného chování, norem a standardů ve společnosti uznávaných a dále v něm mohou být zakotveny zásady, normy a jednání pracovníků specifické pro danou organizaci. Specifické zejména pro oblast podnikání.

Jasně deklarovaná pravidla usnadňují rozhodování v dennodenních aktivitách v rámci společnosti. Jedná se o nástroj či prostředek firemní kultury, který pokud je vhodně používán, má pozitivní vliv na chod v rámci dané společnosti. Navíc zvyšuje její důvěru nejen v rámci samotného podniku, ale je-li komunikován veřejně, pak i důvěry u široké veřejnosti. Následkem je budování pozitivní celkové image společnosti. Navíc společnost, ve které

je zcela zřejmé, co se od koho očekává, nezatěžuje své soustředění na řešení rozporů a s nimi souvisejících konfliktních situací, ale soustředí své úsilí více na předmět svého podnikání.

Pokud má kodex plnit svoji funkci, nesmí dojít k situaci, že vše skončí fází pouhého „vytvoření“. Aby byl správně využíván, musí být denně využíván a musí se dbát na dodržování uvnitř deklarovaných pravidel i za cenu případných sankcí v něm uvedených. Zcela jednoznačně musí být s kodexem seznámeni všichni pracovníci.

Vypracování kodexu by mělo zlepšit důvěru pracovníků ve spravedlivý systém a dodržování pravidel.

Projekt se bude snažit nalézt i řešení pro jeho implementaci. Implementace se dotkne i oblasti komunikace uvnitř společnosti, která s ní jednoznačně souvisí.

Protože společnost nemá tendenci zbytečně „sešroubovávat“ své pracovníky pravidly, směnicemi nebo nějakými nařízeními. Bylo rozhodnuto o variantě **vytvoření jediného dokumentu rozděleného do dvou částí**. Kodex bude tvořit oblast pravidel pracovního procesu ve společnosti a oblast etiky. Dokument by obsahoval veškeré potřebné informace pro pracovníka společnosti a pomohl by se mu zorientovat od samého počátku jeho příchodu do společnosti.

### Doporučení

- **Použít již zpracovaný interní materiál společnosti**, zaktualizovat ho a doplnit vhodnými informacemi. Po provedení sekundárního průzkumu bylo zjištěno, že společnost má již vytvořeny některé interní dokumenty o pracovní době, sankcích při porušování BOZP, o BOZP, pokyny pro pracovníky, směrnice o ošacení apod.
- **Při tvorbě spolupracovat s vedením a pracovníky**. Kodex by se měl vytvořit na základě připomínek vedení a pracovníků společnosti. Součástí kodexu by měly být příklady z praxe. Tím by se vytvořil dokument pochopitelný a srozumitelný pro všechny cílové skupiny.
- **Zvolit jednu písemnou podobu kodexu**, která by byla umístěna v kanceláři společnosti k nahlédnutí. Ve stejné podobě by byla **umístěna i na intranetu** a **etická část** se navíc umístí **na webových stránkách** společnosti. Tímto by dokument byl kdykoliv k dispozici všem pracovníkům. Došlo by k rychlému a hromadné rozšíření a v konečném důsledku i relativně levnému řešení, protože kodex nebude zbytečně vystaven vyšším nákladům za zpracování v tištěné podobě.

- **Důsledně seznámit pracovníky s vytvořeným kodexem.** Všem pracovníkům vysvětlit nejen obsahovou náplň kodexu, ale hlavně zdůvodnit k čemu kodex bude sloužit, že byl vytvořen za účelem usnadnění orientace, co se požadavků na pracovníky ve společnosti týká. Že byl vytvořen proto, aby všichni pracovníci byli seznámeni s hodnotami a pravidly, které jsou ve společnosti uznávány a že společnost bude dodržování těchto pravidel vyžadovat a trvat na jejich dodržování.

#### 7.4.1 Vytvoření kodexu pracovníka

Pro společnost Montáže Brož s. r.o. bude vytvořen kodex, který bude odpovídat podmínkám předmětu jejího podnikání v oblasti poskytování instalací ocelových konstrukcí.

1. Preambule. Úvod by začínal jistým příslibem, že všichni pracovníci jsou připraveni řídit se hodnotami, které společnosti Montáže Brož, což znamená poskytovat služby kvalitně a profesionálně a spolehlivě, týmová spolupráce, jednat vstřícně a slušně. A současně by krátce vysvětlil, k jakému účelu tento kodex slouží.
2. První část by zahrnovala pravidla práce ve společnosti. Zejména pak tyto oblasti:
  - a. Zkušební dobu.
  - b. Výplaty/mzdy.
  - c. Prémie.
  - d. Pracovní výdaje.
  - e. Pracovní dobu.
  - f. Docházku do práce a dochvilnost.
  - g. Nepřítomnost a opouštění pracoviště.
  - h. Absence z důvodu nemoci.
  - i. Dovolené.
  - j. Dodržování BOZP, ochranné pracovní pomůcky aj.
  - k. Ekologie.
  - l. Ukončení pracovního poměru.
3. Druhá část by se věnovala etickému chování a byla by napsána formou výčtu, které popisují konkrétní situaci a následně vysvětlí, jak je žádoucí a správné zachování v takové situaci z pohledu společnosti. Součástí by byl i odkaz na legislativu nebo etiku všeobecně, která by toto chování posílila. Jednalo by se především o tyto oblasti etického chování:

- a. Dodržování dobrých mravů.
- b. Kolegialita mezi pracovníky. Pracovník spolupracuje s ostatními svými kolegy, pokud je to v zájmu zákazníka. Při takové spolupráci pracovník kolegu nepoškodí, respektuje zásady dobré spolupráce, zdvořilosti a kolegiality.
- c. Dobrá pověst. Pracovník svým jednáním, vystupováním a způsobem práce napomáhá, aby si jeho činnost získala a udržela celospolečenskou autoritu a dobrou pověst. Sleduje vývoj své profese a oboru, doplňuje své vědomosti a průběžně si zvyšuje svoji profesní kvalifikaci.
- d. Zacházení s důvěrnými informacemi a mlčenlivosti. Pracovník nesmí bez souhlasu společnosti zveřejnit důvěrné informace mu poskytnuté, a to ani po ukončení spolupráce. Pracovník je povinen zachovat mlčenlivost vůči třetím osobám o obchodních případech, a to i po jejich ukončení.
- e. Odpovědnost a BOZP. Pracovník odpovídá za řádné a úplné provedení služeb z hlediska bezpečnosti při práci na staveništi. Odpovídá za své zvolené pracovní postupy tak, aby plně vyhovoval potřebám zajištění bezpečné a zdraví neohrožující práce pro osoby samostatně výdělečně činné, které působí na staveništi a další fyzické osoby, které by mohly být touto činností zhotovitelů ohroženy. K tomu účelu využívá i svých zkušeností v oblasti BOZP.
- f. Respekt. Pracovník chrání jak svůj zájem, tak i ochranu zdraví tzv. „třetích osob“, jakož i zájmy zadavatele stavby, zároveň však respektuje oprávněné požadavky ostatních subjektů dotčených výstavbou. Klade důraz na slušnost, týmového ducha a otevřenost. Jeho cílem je dobré a bezpečné pracovní prostředí.
  - a. Odměny za práci.
  - b. Poctivé jednání.
  - c. Nezákonné platby a konflikt zájmů.

Kodex v podobě tištěného materiálu bude korespondovat s jinými již vytvořenými prvky corporate design. Společnost dlouhodobě spolupracuje v oblasti reklamy a designu s dodavatelem, se kterým má dobré obchodní vztahy. Dodavatel služeb již zná prostředí společnosti. Tento fakt usnadní rychlost zpracování a pochopení, jakou má dokument mít výslednou podobu. Proto bylo rozhodnuto neoslovovat jiné dodavatele a využít současné spolupráce. Stejný dodavatel bude využit i při práci na webových stránkách.

Časový harmonogram byl zvolen tak, aby byl kodex zhotoven a prezentován na každoročním celofiremním setkání a došlo tak k jednotnému a hromadnému předání informací a podání vysvětlení všem pracovníkům ve společnosti. Celkové zpracování kodexu pracovníka od počátku až po implementaci, by mělo být z časového hlediska zvládnuté za necelé dva měsíce (51 dní). Veškeré činnosti, odpovědnost a finanční náročnost jsou uvedeny v tabulce (Tab. 12).

Tab. 12. Akční plán - Kodex pracovníka (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Implementace kodexu pracovníka
<b>Cíl</b>	Zvýšit zájem pracovníků o otázky profesionální etiky Zakotvení hlavních myšlenek a zásad společnosti mezi pracovníky.
<b>Podpůrná činnost</b>	Sběr podkladů a informací
<b>Odpovědnost</b>	HR manažer
<b>Časová náročnost</b>	02/10/2012 – 05/10/2012 (4 dny) Sběr podkladů 04/10/2012 – 12/10/2012 (9 dní) Konzultace s vedením a pracovníky, připomínky 01/11/2012 – 30/11/2012 (30 dní) Vypracování textové části kodexu 3/12/2012 – 10/12/2012 (8 dní) Uzavření smlouvy s dodavatelem a grafické zpracování tištěné podoby kodexu
<b>Finanční náročnost</b>	<b>Náklady:</b> Odměna za zpracování textové části kodexu Kč 15.000,- vč. DPH Grafické práce kodexu Kč 1.000,- vč. DPH Tisk kodexu Kč 500,- vč. DPH

## 7.5 Návrhy pro oblast vnitrofiremní komunikace

Komunikace je velice důležitou součástí firemní identity. Bez ní a bez odpovídající prezentace strategie, hodnot a cílů firmy nelze vytvářet žádoucí firemní image.

Společnost Montáže Brož s. r. o. vykazuje dobrou úroveň komunikace. Přesto byly analýzou zjištěny nedostatky, které by měli být odstraněny, nebo by mělo dojít alespoň ke zlepšení. Společnost má dobré předpoklady k tomu, aby situaci mohla řešit.

### Dílčí cíl

Cílem je podat pracovníkům veškeré důležité informace, aby mohli plnit hlavní cíle společnosti. Vytvořit pocit sounáležitosti se a tím posílit loajalitu pracovníků. Tento dílčí cíl má napomoci splnit hlavní cíl projektu.

#### 7.5.1 Zavedení týmových porad

Jedním z nedostatků, které vykazala analýza, byla absence týmových porad, na kterou upozornilo samo vedení společnosti. Tento nedostatek lze jednoduše odstranit.

#### **Podoba návrhu:**

Návrhem spočívá ve stanovení jednoho pracovního dne, nejlépe pondělí, kdy se vedoucí pracovníci společnosti sejdou společně u jednoho stolu.

Určí se jeden pracovník, který bude mít na starosti dopředu připravit harmonogram porady, seznámit s ním své kolegy a nechat jim prostor k doplnění bodů, které chtějí řešit. Tento pracovník bude mít na starosti pravidelné svolávání porad, přípravu podkladů a vedení celé porady. Současně bude odpovědný za zadání úkolů a provede zápis z porady.

Důležitou roli má zpětná vazba. Rozeslání zápisu z porady včetně rozdaných úkolů, jejichž plnění bude při příští poradě zpětně kontrolováno. Plnění úkolů se tak stane nedílnou součástí týdenního harmonogramu.

Tento krok v podstatě podpoří týmovou práci kolegů na plnění jednotlivých svěřených povinností a úkolů. Současně vymezení prostor pro včasné odhalení nesplněných úkolů a jejich včasné řešení. Důležitou roli mají porady i v případném zastoupení kolegy v jeho nepřítomnosti, jelikož ostatní mají díky poradám povědomí o tom, v jaké fázi se nachází plnění úkolu a jaké činnosti s ním souvisí.

Současně se tak stále vytváří povědomí o celkové situaci ve společnosti.

Tab. 13. Akční plán - Týmové porady (vlastní zpracování)

<b>Hlavní činnost</b>	<b>Zavedení týmových porad</b>
<b>Cíl</b>	Zefektivnit práci Všeobecná informovanost o dění ve společnosti Včasné varovat na výjimečné případy
<b>Podpůrná činnost</b>	Zvolení odpovědné osoby a termínu konání porad
<b>Odpovědnost</b>	Manažer instalací I
<b>Časová náročnost</b>	Okamžitě k datu 01/08/2012
<b>Finanční náročnost</b>	<b>Náklady:</b> Kč 0,-

### 7.5.2 Restrukturalizace internetových stránek

Webové stránky společnosti byly z pohledu pracovníků sice hodnoceny z pohledu designu velmi dobře. Mají své přednosti, nicméně stránky vykazují i určité nedostatky a to zejména v oblasti informací o firemní kultuře, aktuálnosti informací.

#### Nedostatky současných internetových stránek:

- Formát 4:3
- Absence prezentace firemní kultury a jejích prvků
- Uspořádání
- Neaktuální nebo neúplné informace
- Omezená jazyková dostupnost

#### Přednosti současných internetových stránek:

- Vydařený design
- Odkaz na stránky v českých vyhledávačích mezi prvními místy
- Aktuální kontaktní informace



**Podoba návrhu:**

1. Náprava velikosti webových stránek s následnou úpravou uspořádání informací na stránce. Menu se může posunout více vlevo, stránka se oživí více aktuálními fotografiemi.

V této fázi společnost bude muset oslovit současného dodavatele, který ji spravuje webové stránky, aby změny provedl.

Ostatní úpravy již může dělat sám odpovědný pracovník společnosti Montáže Brož s. r. o. díky administrátorským přístupům.

2. Následně může dojít i k odstranění „Profilu společnosti“ a texty se vhodně přesunou mezi jiné položky menu. Stejně tak by se fotogalerie mohla přesunout do referencí.
3. Odpovědný pracovník musí následně po vytvoření kodexu pracovníka umístit část týkající se oblasti etiky na webové stránky.
4. Na stránky umístit firemní kulturu a hodnoty společnosti.
5. Zároveň se postará i o doplnění souborů výročních zpráv z jednotlivých let. V menu by tato položka byla vedena zvlášť. Po rozkliknutí nabídky budou jednotlivé chronologicky uspořádané výroční zprávy k dispozici k nahlédnutí.
6. Současně provede odpovědný pracovník společnosti doplnění a zaktualizování informací na webových stránkách. Zejména historických milníků společnosti, referencí, fotogalerie. K oživení a aktualizaci informací by mohlo dojít i v sekci sponzoringu.
7. Na web společnosti se umístí i společností definované cíle, poslání.
8. Společnost je schopna vlastními silami zajistit vícejazyčný překlad, který rozšíří o německý a španělský jazyk. Cena uvedená v rozpočtu odpovídá přibližně ceně překladu 1 normostránky v překladatelských agenturách. Je počítáno vždy s dvěma normostránkami na 1cizojazyčný překlad.
9. Doplnit výroční logo na úvodní stránku.

Pokud by se vše podařilo realizovat dle časového harmonogramu uvedeného v tabulce (Tab. 14) mohla by společnost prezentovat své webové stránky v nové podobě taktéž na každoročním celofiremním setkání.

Tab. 14. Akční plán - Restrukturalizace internetových stránek (vlastní zpracování)

<b>Hlavní činnost</b>	<b>Restrukturalizace internetových stránek</b>
<b>Cíl</b>	Zlepšit image Zlepšit komunikace
<b>Podpůrná činnost</b>	Sběr podkladů Umístění etické části kodexu Cizojazyčné překlady
<b>Odpovědnost</b>	Jednatel společnosti
<b>Časová náročnost</b>	14/08/2012 – 21/08/2012 (8 dní) Design a úprava webových stránek 22/08/2012 – 29/08/2012 (8 dní) Aktualizace a doplnění informací na webových stránkách 11/12/2012 30/08/2012 – 06/09/2012 (8 dní) Cizojazyčný překlad textů
<b>Finanční náročnost</b>	<b>Náklady:</b> Design a úprava webových stránek Kč 7.000,- vč. DPH Práce pracovníka, aktualizace informací, textů Kč 3.000,- vč. DPH Překlad textů do španělštiny a němčiny Kč 2.000,- vč. DPH

### 7.5.3 Zavedení intranetu ve společnosti

Společnost se potýká se situací, kdy část pracovníků zajišťuje veškeré práce z České republiky a ostatní její pracovníci se nachází na různých místech v rámci Evropské unie i mimo ni. Jednoznačně musí každodenně řešit situaci vnitrofiremní komunikace na dálku. V mnoha případech (objednávky mechanizací, ubytování, přepravy aj.) musí řešit urgentní situace, spojit se se svými pracovníky ve světě a činit operativní rozhodnutí závislá od vzniklých předem neplánovaných situací. Často se musí improvizovat a flexibilně reagovat. Pracovníci, kteří tyto situace řeší, jsou často na cestách bez přístupu k datům ze svých notebooků.

Výhody intranetu jsou:

- vytváření, vkládání a úprava souborů a dokumentů,
- zadávání úkolů a jejich sledování,
- týmové diskuze,
- hromadná oznámení (funkce elektronické nástěnky),
- společné kalendáře a plánování,
- týmová spolupráce na projektech.

Nedostatky současné vnitřní komunikace jsou:

- neucelenost informací,
- neaktuální informace,
- informace nepřichází včas,
- nedostatečné využití současných prostředků.

Přednosti současné vnitřní komunikace jsou:

- dobrá komunikace mezi vedením a jejími pracovníky,
- uživatelská gramotnost pracovníků,
- dostupnost internetu pro pracovníky,
- dobrá stávající vybavenost komunikačními technologiemi,
- firemní server.

**Doporučení**

- **Využít cloudového řešení při zavedení intranetu**

Vhodným komunikačním nástrojem je zavedení intranetu, kdy by došlo k propojení všech pracovníků na dálku. Intranet je vnitřní počítačová síť, dostupná pro všechny pracovníky, kde se sdílí všechny informace uvnitř společnosti.

Trendem poslední doby se stala cloudová řešení, kdy světoví dodavatelé softwaru, včetně Googlu a Microsoftu i dalších, přicházejí se stále komplexnější nabídkou aplikací a služeb, které nevyžadují instalaci na lokálních počítačích či serverech ve firemní síti, ale běží vzdáleně (se zabezpečeným přístupem přes internet).

Výhody cloudového řešení jsou:

- vlastní správa (správa a údržba nevyžaduje využívání ICT oddělení),

- sdílení on-line informací v reálném čase,
- přístup k informacím odkudkoliv,
- možnost pracovat i offline a později změny sdílet,
- propojení všech možných komunikačních technologií (počítače, notebooky, telefony, tablety).

**Podoba návrhu:**

Při analýze stávajícího stavu bylo zjištěno, že společnost v minulosti zakoupila server (hardware vč. softwaru) a ten využívá. Disponuje technologií cloudového řešení (mimo lokální úložiště může mít část paměti uloženou na síti/internetu), kterou stávající operační systém umožňuje, ale nevyužívá ji. Na serveru používá multilicencovanou verzi sady Microsoft Office 2010. Sada v sobě zahrnuje aplikace Word, Excel, Power point, One Note, Outlook, Publisher. Také aplikaci Sharepoint, která umožní přístup a práci s dokumenty i v režimu off-line (po připojení k internetu se odešlou pouze provedené změny, které se synchronizují s ostatními provedenými změnami ostatních pracovníků). Má dostatečnou kapacitu paměti pro ukládání. Umožňuje stále přihlášení, bez návštěv company webu. Toto využijí zejména pracovníci v zahraničí, při nestabilní připojení internetu.

Společnost má k dispozici technologie, které plně nevyužívá. Doporučením spočívá v rozvinutí stávajících prostředků do podoby intranetu, k tomu využije stávajícího dodavatele (provozovatele serveru) a vlastních pracovníků, kteří si vlastními silami nasdílí dokumenty, dotvoří vzhled „company webu“ a naučí se pracovat v jeho prostředí. O tom, že intranet pro pracovníky bude dostupný, hovoří i fakt, že všichni respondenti mezi pracovníky se účastnili dotazníkového šetření on-line přes internet.

Společnost musí oslovit provozovatele serveru, aby získal přes certifikační autoritu schválenou společností Microsoft Office FSL certifikát. Certifikát je nutný k získání digitálního podpisu a autorizaci připojení pro přístup k intranetu přes běžné webové prohlížeče jako je např. Internet explorer. Tento certifikát je možné získat zdarma. Pokud by se nepodařilo získat ho zdarma, poplatky celkem za certifikát by činili asi Kč 1.600,- ročně. Došlo by k zabezpečení přihlášení přístupem https.

Proto, aby mohli pracovníci využívat intranetu, je potřeba, aby měli k dispozici nainstalovány office. Dostačující pořídit Home Edition, která obsahuje 3 licence a lze ji tak použít současně pro 3 pracovníky. Pořizovací cena jedné verze je Kč 1.500,--. Potřeba jsou 2 sady.

Tyto náklady by byly jediné vynaložené při zavedení intranetu do společnosti. Ostatní výdaje společnost vynaložila již dříve, aby podpořila své podnikání. Má tak k dispozici hardwarové vybavení (server, počítače, notebooky, chytré telefony) i potřebný software bez nutnosti rozšiřovat počty licencí.

Po přechodnou dobu při tvorbě prvních projektů v novém systému bude delší doba zpracování. Realizace projektu bude podrobena nejprve zaškolení klíčových pracovníků. Bude následovat testovací provoz, během kterého se uvedou stránky company webu do konečné vizuální podoby. Poté bude následovat fáze představení company webu ostatním uživatelům, kteří budou dodatečně zaškolení.

Časový harmonogram projektu uvedený v tabulce (Tab. 15), byl opět volen tak, aby mohl být se všemi ostatními činnostmi prezentován na celofiremním setkání všem pracovníkům.

Tab. 15. Akční plán - Intranet (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Zavedení intranetu
<b>Cíl</b>	Zefektivnit práci Všeobecná informovanost o dění ve společnosti Včasné upozorňování na výjimečné případy
<b>Podpůrná činnost</b>	Získat certifikát Školení pracovníků Nasdílet dokumenty a soubory
<b>Odpovědnost</b>	Manažer instalací I
<b>Časová náročnost</b>	06/09/2012 – 20/09/2012 (15 dní) Získání FSL certifikátu 01/10/2012 – 07/10/2012 (7 dní) Zaškolení klíčových pracovníků 08/10/2012 – 31/10/2012 (21 dní) Nasdílení dokumentů, souborů 01/11/2012 – 07/12/2012 (37 dní) Testovací režim a vizualizace

<b>Finanční náročnost</b>	<b>Náklady:</b> FSL certifikát Kč 1.600,- vč. DPH Nákup office Home edition Kč 3.000,- vč. DPH Servisní podpora provozovatele serveru Kč 2.000 vč. DPH
---------------------------	---

## 7.6 Časová analýza

Realizace projektu není z časového hlediska krátkodobou záležitostí. Projekt je zaměřený na dlouhodobý cíl. Je potřeba si uvědomit, jaké činnosti jsou v souvislosti s realizací zapotřebí, v jakém časovém horizontu a v jakých etapách projekt připravit, čeho a kdy má být dosaženo.

Realizace projektu byla stanovena od července do prosince letošního roku. Projekt byl navržen tak, aby jej bylo možné stihnout a změny prezentovat na každoročním setkání všech pracovníků v závěru roku. Jednotlivé činnosti byly seskládány do po sobě jdoucích návazností, jak znázorňuje tabulka (Tab. 16).

Výchozím bodem tohoto projektu je provedená analýza současného stavu firemní kultury ve společnosti Montáže Brož s. r. o. V podstatě se jedná o přípravnou část realizace projektu. Za přípravnou fází, která předchází samotné realizaci projektu, je považován sběr podkladů, materiálů, připomínek, zjišťování možností aj. Protože součástí průzkumu byl i sekundární průzkum, je tato analýza zahrnuta do časového harmonogramu projektu.

Pro účely zpracování časové analýzy metodou CPM pomocí programu WinQSB je na straně 88 v tabulce (Tab. 17) uvedeno, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují,

Tab. 16. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Činnost	zahájení	ukončení	Dny
<b>Analýza současného stavu</b>	<b>09/07/2012</b>	<b>23/07/2012</b>	<b>14</b>
Zavedení porad	01/08/2012	-	0
<b>ETAPA I. WEBOVÉ STRÁNKY</b>			<b>24</b>
Design a úprava webových stránek	14/08/2012	21/08/2012	8
Aktualizace a doplnění informací na webových stránkách	22/08/2012	29/08/2012	8
Překlad textů do španělštiny a němčiny	30/08/2012	06/09/2012	8
Umístění kodexu na internetové a intranetové stránky	11/12/2012	11/12/2012	0
<b>ETAPA II. INTRANET</b>			<b>80</b>
Získat FSL certifikát	06/09/2012	20/09/2012	15
Zaškolení klíčových pracovníků	01/10/2012	07/10/2012	7
Nasdílení dokumentů, souborů	08/10/2012	31/10/2012	21
Testovací režim a vizualizace	01/11/2012	07/12/2012	37
<b>ETAPA III. KODEX</b>			<b>51</b>
Sběr podkladů	02/10/2012	05/10/2012	4
Konzultace s vedením a pracovníky, připomínky	04/10/2012	12/10/2012	9
Vypracování textové části kodexu	01/11/2012	30/11/2012	30
Uzavření smlouvy s dodavatelem a grafické zpracování tištěné podoby kodexu	3/12/2012	10/12/2012	8
<b>Celofiremní setkání: seznámení pracovníků s novinkami a zaškolení</b>	<b>20/12/2012</b>	<b>20/12/2012</b>	<b>1</b>
<b>DOBA TRVÁNÍ CELKEM</b>			<b>170</b>

Tab. 17. Časové plánování projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba	Předchozí činnost
A	Analýza současného stavu	14	-
B	Design a úprava webových stránek	8	A
C	Aktualizace a doplnění informací na webových stránkách	8	A
D	Cizojazyčný překlad textů	8	C
E	Získání FSL certifikátu	15	D
F	Zaškolení klíčových pracovníků do intranetu	7	E
G	Nasdílení dokumentů, souborů	21	E, F
H	Testovací režim a vizualizace	37	G
I	Tvorba kodexu pracovníka	51	H
J	Seznámení pracovníků s novinkami a zaškolení	1	B, I

Pro časovou analýzu byl použit program WinQSB a metoda CPM. Bylo zjištěno následující:

- Projekt bude trvat 162 dní a nejkratší doba realizace odpovídá délku kritické cesty (Tab. 18).
- Výsledek tvoří 2 kritické cesty (Tab. 19).
  - První kritická cesta je sestavena z činností A, C, D, E, F, G, H, I, J.
  - Druhá kritická cesta je sestavena z činností A, C, D, E, G, H, I, J.

Na kritické cestě leží činnosti, které mají celkovou rezervu rovnu nule, dojde-li k opoždění některé z těchto činností, zpozdí se celkově celý projekt.

Naopak u činnosti B, která neleží na kritické cestě, jsou časové rezervy (139 dní). Pokud tuto činnost prodloužíme, nedojde ke změně projektu.

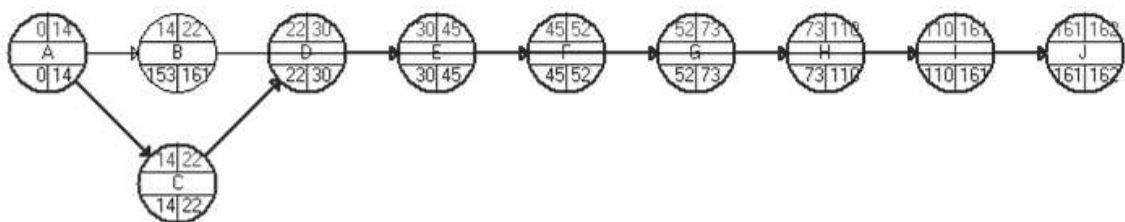


Tab. 18. Kritická cesta, začátky a konce činností (WinQSB)

08-06-2012 18:46:02	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	14	0	14	0	14	0
2	B	no	8	14	22	153	161	139
3	C	Yes	8	14	22	14	22	0
4	D	Yes	8	22	30	22	30	0
5	E	Yes	15	30	45	30	45	0
6	F	Yes	7	45	52	45	52	0
7	G	Yes	21	52	73	52	73	0
8	H	Yes	37	73	110	73	110	0
9	I	Yes	51	110	161	110	161	0
10	J	Yes	1	161	162	161	162	0
	Project Completion Time		=	162	DAYs			
	Number of Critical Path(s)		=	2				

Tab. 19. Znázornění kritické cesty (WinQSB)

08-04-2012	Critical Path 1	Critical Path 2
1	A	A
2	C	C
3	D	D
4	E	E
5	F	G
6	G	H
7	H	I
8	I	J
9	J	
Completion Time	162	162



Obr. 13. Průběh kritických cest (WinQSB)

## 7.7 Nákladová analýza

Součástí každého projektu je uvedení celkového rozpočtu s vyčíslením jednotlivých nákladových položek. V tabulce (Tab. 20) je vyčíslen položkový rozpočet projektu v třídění a s mezisoučty dle daných oblastí.

Snahou bylo zvolit takové postupy, které by byly finančně nejméně náročné. Projekt počítá s využitím stávajících prostředků společnosti, na které navazuje činnosti projektu. Společnost disponuje velice dobrým hardwarem i softwarem, které většinou v projektech tvoří vysoké nákladové položky. Projekt je navržen tak, aby společnost využila služeb stávajících dodavatelů, se kterými má navázanou dlouhodobou obchodní spolupráci, ze které vyplývají i lepší smluvní ceny. Všechny tyto aspekty mají zásadní vliv na to, že náklady za projekt nebudou tak vysoké.

Tab. 20. Rozpočet projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Množství	Celkem Kč vč. DPH
<b>Porady</b>	x	0,-
Design a úprava webových stránek	1	7.000,-
Práce pracovníka, aktualizace informací, textů	1	3.000,-
Překlad textů do španělštiny a němčiny	2	2.000,-
<b>CELKEM ETAPA I.</b>		<b>12.000,-</b>
Odměna za zpracování textové části kodexu	1	15.000,-
Grafické práce kodexu	1	1.000,-
Tisk kodexu	1	500,-
<b>CELKEM ETAPA II.</b>		<b>16.500,-</b>
FSL certifikát	1	1.600,-
Nákup office Home edition	2 (ks)	3.000,-
Servis provozovatele serveru	1	2.000,-
<b>CELEM ETAPA III.</b>		<b>6.600,-</b>
<b>ROZPOČET PROJEKTU CELKEM</b>		<b>35.100,-</b>

## 7.8 Riziková analýza

V jakémkoliv projektu, který se realizuje, se objevují překážky, které se musí řešit. Musí se vyhodnotit očekávaná rizika, která mohou ohrozit cíle projektu. Tato kapitola má za cíl vymezit citlivé oblasti a navrhnout opatření, která by překážky eliminovala.

Rizika, která souvisí s projektem, byla rozdělena následovně.

- Neochota pracovníků přijmout změny.
- Neochota sdílet informace.
- Zvýšení pracovního zatížení pracovníků.
- Časové zpoždění projektu.
- Nedostatek financí.
- Překročení rozpočtu.
- Neschválení rozpočtu.
- Nízká účinnost zvolených nástrojů k posílení firemní kultury.
- Nesplnění očekávání projektu.

V tabulce (Tab. 21) je uveden přehled rizik. Každé riziko je ohodnocené podle stupně výskytu pravděpodobnosti a stupně výskytu rizika. Podle výsledku je zařazen do rizikového faktoru.

Intervaly rozdělení rizika:

- Nízké riziko: 0,00 – 0,24                      rizikový faktor A
- Střední riziko: 0,25 – 0,34                      rizikový faktor B
- Vysoké riziko: 0,35 – 0,49                      rizikový faktor C

Výpočet byl stanoven jako součin pravděpodobnosti výskytu rizika a stupně rizika.

Následující kapitola se pak soustředí na návrh takových opatření, která povedou k zmírnění nebo odstranění výskytu rizika, čímž sníží možnost ohrožení cílů projektu.

Tab. 21. Riziková analýza a rozdělení rizika (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek	Rizikový faktor
	0,3	0,5	0,7	0,3	0,5	0,7		
Neochota pracovníků přijmout změny			x			x	0,49	C
Neochota sdílet informace.		x				x	0,35	C
Zvýšení pracovního zatížení pracovníků.		x				x	0,35	C
Časové zpoždění projektu.		x			x		0,25	B
Nedostatek financí.	x				x		0,15	A
Překročení rozpočtu.	x				x		0,15	A
Neschválení rozpočtu.		x			x		0,25	B
Nízká účinnost zvolených nástrojů k posílení firemní kultury.		x		x			0,15	A
Nesplnění očekávání projektu.	x					x	0,21	A

### Nízké riziko – rizikový faktor A

#### Nedostatek financí

- Příprava přesvědčivých argumentů a číselné vyjádření k předložení vedení společnosti.
- Rozdělení projektu do delšího časového období a jednotlivých fází, tak aby náklady byly rozděleny do několika fází a nemusely být vynaloženy najednou.

Překročení rozpočtu

- Uzavření smluv s dodavateli.
- Průběžná kontrola čerpání nákladů.

Nesplnění očekávání projektu

- Definice jasných cílů.
- Snaha dosáhnout splnění cíle.
- Odhodlání.

Nízká účinnost zvolených nástrojů k posílení firemní kultury.

Nástroje, které byly zvoleny, byly zvoleny na základě provedené analýzy, proto se očekává nízká míra rizika.

**Střední riziko – rizikový faktor B**Časové zpoždění projektu

- Seznámení s termíny projektu.
- Důsledné dodržení termínů.
- Seznámení se s kritickou cestou projektu.
- Průběžná kontrola plnění úkolů na pravidelných poradách.

Neschválení rozpočtu

- Připravit vhodné argumenty a prezentaci o průběhu.
- Diskuze o přínosech projektu.
- Možnost rozdělení projektu do delšího časového úseku.

**Vysoké riziko – riziková faktor C**Neochota pracovníků přijmout změny

- Včasné informování o změnách.
- Dostatečně vysvětlit důvody změn a přínosy nových opatření a způsobů práce.
- Podpora vedení společnosti.
- Eliminovat obavy z nahraditelnosti.

### Neochota sdílet informace

- Dostatečně vysvětlit důvody změn a přínosy nových opatření a způsobů práce.
- Zahrnutí nových povinností do náplně práce.
- Dostatečně vysvětlit, jaké informace, jakým způsobem, kam umístit.
- Jasně vymezení odpovědnosti pracovníků za jednotlivé oblasti.

### Zvýšení pracovního zatížení pracovníků.

- Výběr koordinátora realizace projektu.
- Kontrola odvedené práce.
- Postupná realizace projektu, rozložení do delšího časového úseku.

## **7.9 Návrh hodnocení projektu**

Pokud společnost vynaloží své prostředky do celého projektu, musí zjistit, zda opatření byla účinná a prostředky tak byly vynaloženy efektivně. K tomu slouží zpětná vazba ve formě hodnocení projektu v průběhu i po konečné realizaci navrhovaných opatření.

Projekt posílení firemní kultury je z hlediska času dlouhodobým procesem. Pokud se vedení společnosti rozhodne navázat další činnosti v dalším období, může předchozí zkušenost a znalost hodnocení snáze eliminovat slabá místa a zajistí tak bezproblémový průběh plnění dalších činností.

Tento projekt je pouhým začátkem v budování firemní kultury. Společnost ve své vizi uvádí, že „*Díky zápalu a myšlence, že práce je trvalý proces, který nebere konce a stále je co zlepšovat, si neustále klademe nové cíle.*“ V případě budování firemní kultury se v podstatě dá říci, že jde o nikdy nekončící proces.

Pro hodnocení byly navrženy tyto postupy:

### **Kodex pracovníka**

Sledování utužení kolektivu, snížení počtu konfliktů. Zjištění pomocí dotazníkového šetření, zda došlo ke zlepšení situace ve vnímání spravedlivého prostředí samotných pracovníků v oblasti nedodržování pravidel.

### **Webová prezentace**

Stránky budou více „živé“ díky informacím a sdělením nově na nich uveřejněných. Společnost může zjistit, zda jejich návštěvnost stoupne.

### **Týmové porady**

Vytvoření povědomí o celkové situaci ve společnosti mezi vedoucími pracovníky. Předcházení vzniku problémových situací v důsledku včasného odhalení neplnění zadaných úkolů související s jednotlivými projekty, tím pádem snížení neplánovaných výdajů. Zlepší se i zastupitelnost pracovníků během nepřítomnosti některého z nich.

### **Intranet**

Sledování a vyhodnocování, zda včasné informování, úplnost a aktuálnost informací má vliv na odstranění konfliktních situací zbytečně vznikajících z jejich nedostatku. Měřítkem ve společnosti by mohlo být například snížení počtu špatně učiněných objednávek služeb a z toho vyplývající snížení neplánovaných výdajů právě díky včasnému varování předem neplánovaných situací, ke kterým často dochází, a dostupnost těchto varování na cestách při zavedení intranetu a propojením s mobilními telefony. Zhodnocení a zpětnou vazbu o novém systému a spokojenosti s ním, jeho funkčnosti, může zjistit následně i novým dotazníkovým šetřením, které by provedla mezi pracovníky. Navíc názory pracovníků mohou přispět k dalším zlepšením.

## ZÁVĚR

Diplomová práce měla za cíl navrhnout projekt, který by posílil současnou firemní kulturu a s ní úzce související vnitrofiremní komunikaci ve společnosti Montáže Brož s. r. o. na základě provedení analýzy současného stavu.

Práce byla rozdělena do dvou částí. První teoretická část se snažila popsat a definovat, co je firemní kultura, jak s ní souvisí vnitrofiremní komunikace. Cílem bylo komplexně zpracovat teoretická východiska s uvedením vztahů a vazeb mezi jednotlivými prvky. Z teoretické části vyplynulo, že základem je firemní identita a výsledkem působení firemní kultury a komunikace je image společnosti. Budování pozitivní image zlepšuje konkurenceschopnost společnosti na trhu. Pokud tedy chce společnost Montáže Brož s. r. o. zlepšit svoji konkurenceschopnost, měla by se zaměřit na zlepšení firemní kultury a její jednotlivé komponenty.

V praktické části byla na základě zpracovaných teoretických východisek provedena analýza současného stavu firemní kultury uvnitř společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření mezi pracovníky a rozhovoru s vedením. Průzkum byl doplněn dohledáním veškerých podnikových i veřejných materiálů. Takto zpracovaná analýza poskytla ucelený pohled na situaci uvnitř společnosti. Výsledky analýzy odhalily, že se společnost Montáže Brož s. r. o. snaží o budování firemní kultury, přesto byly zjištěny určité nedostatky. Vykázané nedostatky se týkaly hlubší úrovně kultury, zejména sladění hodnot pracovníků a znalosti cílů ve společnosti. Vedení se doposud věnovalo spíše povrchové vrstvě, která je snadno zjištělná, její změny nebyly příliš náročné. Tento postup při budování firemní kultury ukazoval na přístup zdola nahoru.

Na základě provedené analýzy a zjištěných skutečností byl v závěru diplomové práce vypracován projekt na zlepšení firemní kultury ve společnosti. Byl navržen přístup budování firemní kultury shora dolů, kdy vedení firmy odshora ovlivňuje a řídí pracovníky společnosti. Projekt byl navržen tak, aby eliminoval nebo alespoň zlepšil veškeré nedostatky a posílil tak budování firemní kultury. V součinnosti se společností bylo cílem navrhnout projekt odpovídající podmínkám a možnostem dané společnosti.

Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Implementace jednotlivých prostředků by tak měla být z časového hlediska efektivní a realizovatelná v podmínkách společnosti. Cílem nebylo navrhovat nové možnosti, ale vycházet ze současných zdrojů, prostředků a možností společnosti a použít je k řešení. Tento krok snížil celkové náklady



na projekt, navíc by měl posílit loajalitu pracovníků tím, že se na projektu budou společnými silami podílet a vytvářet si tak své pracovní prostředí. Pevně věřím, že přínosy, které má projekt přinést, vyváží vynaložené náklady. Současně byly vyhodnoceny i problémové oblasti projektu a navrženy eliminace výskytů tak, aby nebylo ohroženo plnění hlavního cíle.

Společnost si je vědoma, že dobrá image a dobré jméno se mohou stát z dlouhodobého hlediska konkurenční výhodou. Diplomová práce přináší ucelený pohled na problematiku firemní kultury a konkrétní řešení pro její budování, které je navrženo jako podklad pro implementaci jednotlivých prvků do společnosti. Problematika budování firemní kultury patří mezi trvalý proces, tento projekt je pouhým počátkem a po jeho skončení by měli být učiněny další kroky k posílení firemní kultury. Pevně doufám, že práce bude pro společnost Montáže Brož s. r. o. přínosem.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje:

- [1] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [2] DYTRT, Z., MYŠKOVÁ, R. a BRODSKÝ, Z. *Manažerská etika: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice: Fakulta ekonomicko-správní, 2007. 94 s. ISBN 978-80-7395-037-8
- [3] DYTRT, Z., MYŠKOVÁ, R. a BRODSKÝ, Z. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice: Fakulta ekonomicko-správní, 2008. 109 s. ISBN 978-80-7395-135-1.
- [4] FORET, M. *Veřejné mínění a image*. Mospra, Brno, 1992
- [5] HERBST, 2006 cit. podle VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5
- [6] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [7] HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [8] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [9] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [10] KOHOUT, J. 1999 cit. podle VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5
- [11] KOŠŤAN, P., ŠULÉŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [12] KOTLER, P. *Marketing, management, analýza, plánování, využití, kontrola*. 3. doplněné a upravené vyd. Praha: Victoria publishing, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [13] KOTLER, P. a KELLER, KL. *Marketing management*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2001. s. ISBN 80-247-0016-6.

- [14] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [15] NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4.
- [16] PATRIC DE PELSMACKER, MAGGIE GEUENS, JOERI VAN DEN BERGH. *Marketingová komunikace*. Translate. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [17] PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [18] SVOBODA, V. *Public relations – Moderně a účinně*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7
- [19] SCHEIN, EH. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers. 1992. 418 s. ISBN 1-55542-487-2
- [20] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [21] TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 184 s. ISBN: 80-7079-083-0
- [22] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4
- [23] VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5

#### Internetové zdroje:

- [24] *Thinkingmanagers.com: Corporate communications* [online]. [cit. 2012-06-18]. Dostupné z: <http://www.thinkingmanagers.com/business-management/corporate-communication.php>
- [25] *Csr-online.cz: Etický kodex* [online]. [cit. 2012-06-21]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>
- [26] *Hn.ihned.cz: Image jak vznikla a co ho ovlivňuje* [online]. [cit. 2012-06-05]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-14430230-image-jak-vznika-a-co-ho-ovlivnuje>

- [27] *Mfcr.cz: Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD)* [online]. [cit. 2012-06-24]. Dostupné z:  
[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/udrzitelny\\_rozvoj\\_12146.html?vd=1](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/udrzitelny_rozvoj_12146.html?vd=1)
- [28] *Mfcr.cz: Novela zákona o DPH* [online]. [cit. 2012-07-01]. Dostupné z:  
[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/dane\\_novela\\_zakona\\_dph\\_60991.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/dane_novela_zakona_dph_60991.html)
- [29] *Businessinfo.cz: Daně* [online]. [cit. 2012-07-01]. Dostupné z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/podnikatelske-prostredi/zmeny-od-roku-2011.html>
- [30] *Mpsv.cz: Novela zákona o zaměstnanosti* [online]. [cit. 2012-07-01]. Dostupné z:  
<http://www.mpsv.cz/cs/10939>
- [31] *Apa.cz: Asociace pracovních agentur* [online]. [cit. 2012-06-23]. Dostupné z:  
[http://apa.cz/tiskove\\_zpravy.htm](http://apa.cz/tiskove_zpravy.htm)
- [32] *Euroekonom.cz: Sazba daně z příjmů právnických osob* [online]. [cit. 2012-06-23]. Dostupné z:  
<http://www.euroekonom.cz/grafy-data.php?type=cesko-dpo-rok>
- [33] *Czso.cz: Makroekonomické údaje* [online]. [cit. 2012-07-07]. Dostupné z:  
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)
- [34] *Czso.cz: Vývoj průměrných mezd* [online]. [cit. 2012-07-07]. Dostupné z:  
[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1100CU&vo=tabulka&kapitola\\_id=15](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1100CU&vo=tabulka&kapitola_id=15)
- [35] *Czso.cz: Stárnutí obyvatelstva ČR* [online]. [cit. 2012-07-31]. Dostupné z:  
[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/kulaty\\_stul:\\_starnuti\\_obyvatel\\_ceske\\_republiky\\_prezentace20120131](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/kulaty_stul:_starnuti_obyvatel_ceske_republiky_prezentace20120131)
- [36] *Czso.cz: Počet živě narozených a zemřelých v ČR* [online]. [cit. 2012-07-31]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_obyv](http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_obyv)
- [37] *Czso.cz: Věková skladba obyvatelstva v ČR* [online]. [cit. 2012-07-31]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova\\_skladba\\_obyvatelstva\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvatelstva_cr)
- [38] *Easyresearch.: Zeptejte se sami* [online]. [cit. 2012-07-14]. Dostupné z:  
<http://easyresearch.biz/>

- [39] *Nuov.cz: Vzdělání a trh práce* [online]. [cit. 2012-07-07]. Dostupné z:  
[http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_TP/Krajsky\\_web/CR/a\\_CR\\_zaci\\_abs\\_11\\_pro\\_krajsky\\_web.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Krajsky_web/CR/a_CR_zaci_abs_11_pro_krajsky_web.pdf) [30] *Finance.cz: Kurzy měn* [online]. [cit. 2012-07-06]. Dostupné z:  
<http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/kurzy-czk/>
- [40] *Or.justice.cz: Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2012-07-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [41] *Montáže Brož s. r. o.: Základní informace o společnosti* [online]. [cit. 2012-06-05]. Dostupné z: <http://www.montazebroz.cz/home-cz/>
- [42] *Podnikatel.cz.: PR-články* [online]. [cit. 2012-08-02]. Dostupné z:  
<http://www.podnikatel.cz/pr-clanky/chybi-tah-na-branku/>

Jiné zdroje:

- [43] Interní dokumenty společnosti Montáže Brož s. r. o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

APA	Zkratka pro Asociaci pracovních agentur.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
CI	Corporate identity. V překladu znamená „firemní identita“.
CPM	Critical Path Method. V překladu znamená metoda kritické cesty.
CSR	Corporate Social Responsibility. V překladu znamená „společenská odpovědnost firmy“.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt.
ICT	Information and Communication Technologies. V překladu znamená „informační a komunikační technologie“.
MFCR	Ministerstvo financí České republiky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná.
PO	Právnícká osoba.
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely. V překladu znamená „specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a sledovatelné v čase.“

**SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ**

Obr. 1. Struktura corporate identity v praxi.....	15
Obr. 2. Systém firemní identity .....	15
Obr. 3. Koncepce firemní kultury .....	21
Obr. 4. Části firemní kultury.....	24
Obr. 5. Firemní strategie, kultura, osobnost a identita a její součásti.....	28
Obr. 6. Mapa uskutečněných realizací instalací regálových systémů.....	42
Obr. 7. Organizační struktura .....	44
Obr. 8. Logo.....	55
Obr. 9. Výroční logo .....	55
Obr. 10. Internetové stránky: úvodní stránka .....	56
Obr. 11. Polep firemního automobilu .....	57
Obr. 12. Novoročenka.....	58
Obr. 13. Průběh kritických cest .....	89
Graf 1. Vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/USD .....	49
Graf 2. Živě narození a zemřelí v České republice.....	50
Graf 3. Věková skladba obyvatelstva v roce 2011 .....	51
Graf 4. Struktura dosaženého vzdělání podle věku .....	51

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Obrat společnosti, rok 2003-2011 .....	44
Tab. 2. Zhodnocení politicko-legislativních faktorů .....	46
Tab. 3. Vývoj hrubého domácího produktu .....	47
Tab. 4. Vývoj zahraničního obchodu .....	47
Tab. 5. Vývoj nezaměstnanosti .....	48
Tab. 6. Vývoj kurzů CZK/EUR a CZK/USD .....	48
Tab. 7. Zhodnocení ekonomických faktorů .....	49
Tab. 8. Zhodnocení sociokulturních faktorů .....	52
Tab. 9. Zhodnocení technologických faktorů .....	52
Tab. 10. Analýza vnitřního prostředí společnosti .....	68
Tab. 11. Analýza vnějšího prostředí společnosti .....	69
Tab. 12. Akční plán - Kodex pracovníka .....	78
Tab. 13. Akční plán - Týmové porady .....	80
Tab. 14. Akční plán - Restrukturalizace internetových stránek .....	82
Tab. 15. Akční plán - Intranet .....	85
Tab. 16. Časový harmonogram projektu .....	87
Tab. 17. Časové plánování projektu .....	88
Tab. 18. Kritická cesta, začátky a konce činností .....	89
Tab. 19. Znázornění kritické cesty .....	89
Tab. 20. Rozpočet projektu .....	90
Tab. 21. Riziková analýza a rozdělení rizika .....	92



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Otázky pro rozhovor s vedením společnosti

Příloha P II: Dotazník pro pracovníky společnosti

Příloha P III: Výsledky dotazníkového šetření pracovníků

## **PŘÍLOHA P I: OTÁZKY PRO ROZHOVOR S VEDENÍM SPOLEČNOSTI**

1. Jak byste popsal atmosféru ve Vaší společnosti.
2. O co usilujete jako zaměstnavatel ve vztahu k Vaším pracovníkům.
3. Usilujete o nastavení spravedlivého systému odměňování, sankcí, vymáhání sankcí aj. v rámci Vaší společnosti?
4. Zajímají Vás názory a připomínky k práci, pracovnímu prostředí, které Vám vaši pracovníci mohou otevřeně sdělit? Jak s těmito připomínkami nakládáte?
5. Jsou jednoznačně definovány hodnoty ve Vaší společnosti?
  - a) Pokud ano, kde a jak jsou definovány.(tj. jak se o nich pracovníci dozví?)
  - b) Domníváte se, že Vaši pracovníci hodnoty společnosti znají?
6. Domníváte se, že jsou dostatečně informováni o cílech a hodnotách?
  - a) Pokud ano, jakým způsobem jsou informováni?
7. Předkládáte pracovníkům výsledky společnosti za uplynulá období?
  - a) Pokud ano, uveďte jakým způsobem.
  - b) Pokud ne, uveďte proč?
8. Jste spokojen se současným stavem interní komunikací (celofiremní setkání, porady, nastavení komunikace, e-maily, manuály aj.) ve společnosti, s jejím nastavením a fungováním.
9. Jaké jsou podle Vás slabiny a silné stránky interní komunikace ve Vaší společnosti?
10. Co by se podle Vás mohlo změnit (zlepšit) v interní komunikaci?

## **PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY SPOLEČNOSTI**

Vážení pracovníci společnosti,

prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží ke zjištění současné firemní kultury společnosti s ohledem na vnitrofiremní komunikaci. Tento dotazník slouží jako podklad pro mé studijní účely.

Dotazník je anonymní, je sestaven z 20 otázek, označte správnou odpověď. Vyberte vždy jen jednu z nabízených odpovědí, pokud není uvedeno jinak. Vyplňování by Vám nemělo zabrat více než 10 minut Vašeho času. Dotazník prosím vyplňte a odevzdejte v termínu.

Velmi si cením Vaší spolupráce a děkuji Vám.

Bartoňová Šárka

**1. Uveďte důvody, které Vás vedli ke spolupráci s touto společností.** (možnost uvést více odpovědí)

- a) Doporučení
- b) Nastavené pracovních podmínek společnosti
- c) Odměna za práci
- d) Individuální přístup k mým potřebám
- e) Dřívější dobrá zkušenost
- f) Uplatnění svých znalostí a zkušeností v daném oboru
- g) Jiné (uveďte jaké): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. Jste ve společnosti spokojen/a?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**3. Vy sám/a byste doporučil/a práci v této společnosti svým známým?**

- a) Ano
- b) Ne

**4. Jaký vztah nejvíce vystihuje Vaši práci ve společnosti?**

- a) Čistě ekonomický – práce je pro mne pouze zdrojem mých příjmů
- b) Čistě profesionální – práce mi poskytuje možnost sebeuplatnění
- c) Přátelský – mám ke společnosti citovou vazbu

**5. Charakterizujte společnost jako zaměstnavatele.**

- a) Společnost vytváří dobré pracovní podmínky a o své pracovníky pečuje, váží si jich a respektuje je jako své partnery
- b) Společnost je normální zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci
- c) Společnost je potřebuje pracovníky pouze na práci, více se o ně nezajímá
- d) Ani jeden názor

**6. Domníváte se, že pokud někdo ve společnosti poruší pravidla, je potrestán?**

- a) Ano
- b) Ne, někomu prochází ledasco
- c) Ne, všem projde vše

**7. Je atmosféra ve společnosti podle Vás otevřená? (můžete otevřeně vyjádřit Váš názor na fungování společnosti, hovoří s Vámi vedení společnosti narovinu a otevřeně)**

- d) Spíše ano
- e) Jak kdy
- f) Spíše ne

**8. Jak byste charakterizoval/a atmosféru ve společnosti. (můžete uvést více možností)**

- a) Přátelská
- b) Otevřená
- c) Nekonfliktní
- d) Spravedlivá
- e) Důvěryhodná
- f) Profesionální
- g) Jiná (uveďte jaká):

**9. Zaškrtněte v tabulce, jak se dozvídáte:**

	Oficiálně od nadřízeného	Neoficiálně od kolegů (šeptandou)	Z elektronické pošty	Nejsem informován
O cílech společnosti				
O hodnotách společnosti				
O důležitých informacích				

**10. Zaškrtněte výrok v tabulce, se kterým souhlasíte.**

	Definitivně mám	Spíše mám	Spíše nemám	Rozhodně nemám
Mám dostatek informací o cílech firmy (čeho chce firma dosáhnout)				
Mám dostatek informací o cílech pracovního týmu (čeho chce dosáhnout tým, jehož jsem součástí)				
Mám dostatek informací o hodnotách společnosti (co je ve společnosti pokládáno za důležité)				

**11. Označte hodnoty, o nichž se domníváte, že jsou hodnotami společnosti.**  
(můžete označit více odpovědí)

- |                      |                                |                    |
|----------------------|--------------------------------|--------------------|
| a) Kvalita           | d) Zákazník je na prvním místě | g) Otevřenost      |
| b) Spolehlivost      | e) Slušné jednání              | h) Profesionalita  |
| c) Spolupráce v týmu | f) Vstřícnost                  | ch) Etické chování |

**12. Znáte výsledky společnosti za uplynulé období?**

- a) Znám
- b) Neznám

**13. Myslíte si, že interní komunikace ve společnosti (celofiremní setkání, porady, nastavení komunikace, manuály aj.) je nastavena dobře a funguje?**

- a) Ano
- b) Ne

c) Nedokáží posoudit

**14. Jaké další prostředky interní komunikace byste uvítal/a?**

- a) Více porad
- b) Více firemních akcí
- c) Vnitřní internetové schránky, kde by se soustředili všechny informace o tom, co se ve společnosti děje, co se chystá, jaké jsou plány
- d) Firemní časopis a noviny
- e) Jiné (uved'te jaké): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**15. Co je podle Vás silnou stránkou vnitrofiremní komunikace společnosti?**

**16. Co je podle Vás slabou stránkou vnitrofiremní komunikace společnosti?**

**17. Jako ve škole ohodnoťte v tabulce jednotlivé položky.**

Hodnotící škála: 1-5 (jako ve škole)

	Výborné	Chvalitebné	Dobré	Dostatečné	Nedostatečné
Logo společnosti					
Vzhled internetových stránek					
Vzhled firemních automobilů					
Firemní tiskoviny					
Firemní dárky					

**18. Byly pro Vás otázky srozumitelné?**

- a) Ano
- b) Ne

**Základní údaje:**

**Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

- a) Méně než rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 3 – 5 let
- d) Více než 5 let

**Zařad'te se do věkové skupiny:**

- a) Méně než 20 let
- b) 20 – 35 let
- c) 36 – 49 let
- d) 50 a více let

## **PŘÍLOHA P III: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ PRACOVNÍKŮ**

Dotazník byl rozdělen do tří hlavních částí:

- **Všeobecná část, která zkoumá současný stav atmosféry ve společnosti.**

Otázky č. 1 až č. 8 sledovaly oblast firemní kultury a atmosféry uvnitř společnosti a spokojenosti pracovníků. Soubor těchto otázek měl potvrdit nebo vyvrátit první hypotézu.

- **Část, která se zabývá zjištěním odpovědí na otázky ohledně znalosti hodnot a cílů.**

Otázky č. 9 až č. 11 se věnovaly znalosti firemních hodnot a cílů. Cílem tohoto okruhu otázek bylo potvrdit nebo vyvrátit druhou hypotézu.

- **Poslední část se zaměřila na interní komunikaci.**

Otázky č. 12 a až č. 16 zkoumaly oblast vnitrofiremní komunikace. Tyto otázky a jejich odpovědi měli potvrdit nebo vyvrátit třetí hypotézu.

Celý průzkum pak doplnila otázka č. 17 o vnímání image společnosti.

**Informativní charakter** o tom, zda respondenti rozuměli položeným otázkám, měla otázka č. 18.

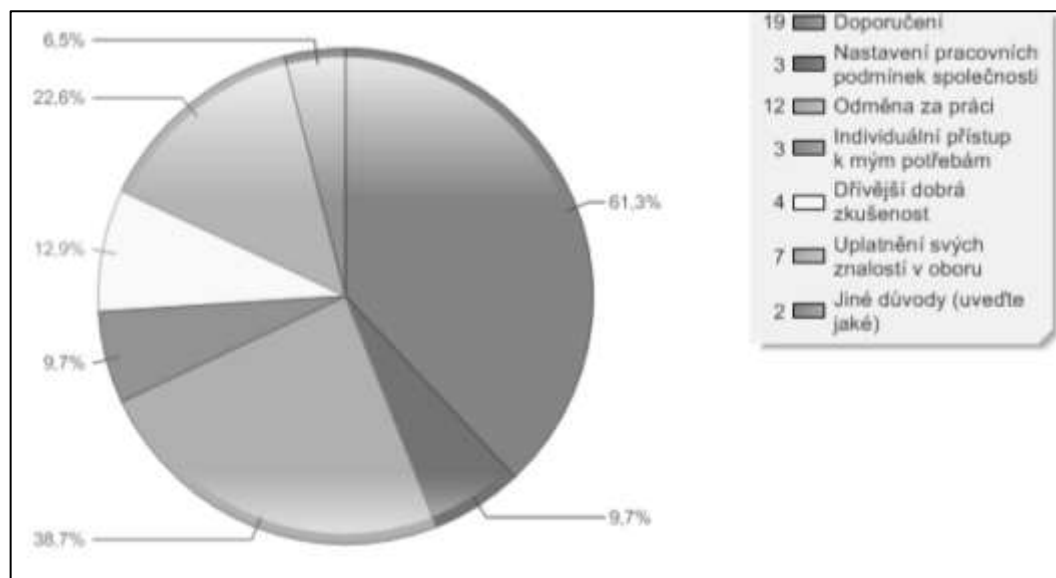
**Identifikační charakter** měly otázky č. 19 až č. 20 v dotazníku.

Dotazník byl formou on-line vyplňování, byl anonymní. Respondenti viděli na stránce vždy jen jednu otázku, tudíž dopředu neznali otázky následující, ale měli možnost se dotazníkem vrátit zpět a případně opravit své odpovědi.

Výsledky průzkumu a odpovědi na jednotlivé otázky z dotazníků jsou uvedeny na následujících stránkách. Výsledky jsou uvedeny většinou v procentech zaokrouhlených na jedno desetinné místo, v kulatých závorkách jsou uvedeny počty respondentů. Důležité odpovědi jsou uvedeny tučně.



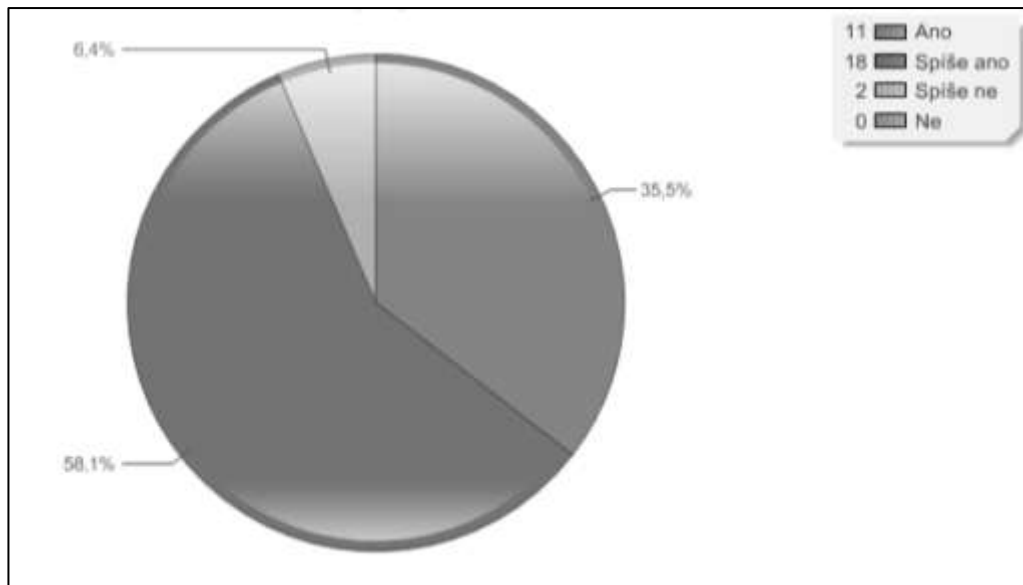
**1. Otázka: Uveďte důvody, které Vás vedli ke spolupráci s touto společností.**  
(možnost uvést více odpovědí)



*Graf 5. Výsledek odpovědí na 1. otázku (easyresearch.biz, 2012)*

- **61,3 % (19) uvedlo, že důvodem bylo doporučení.**
- 9,7 % (3) uvedlo, že nastavení pracovních podmínek, stejný počet uvedl, že důvodem byl individuální přístup k potřebám.
- 12,9 % (12) uvedlo, že důvodem byla dřívější dobrá zkušenost.
- 22,6 % (7) uvedlo, že důvodem je, že mohou uplatnit své znalosti v oboru.
- Mezi jinými důvody se objevily 2 odpovědi: cestování a nedostatek práce v mém oboru (hlavně v zimě).

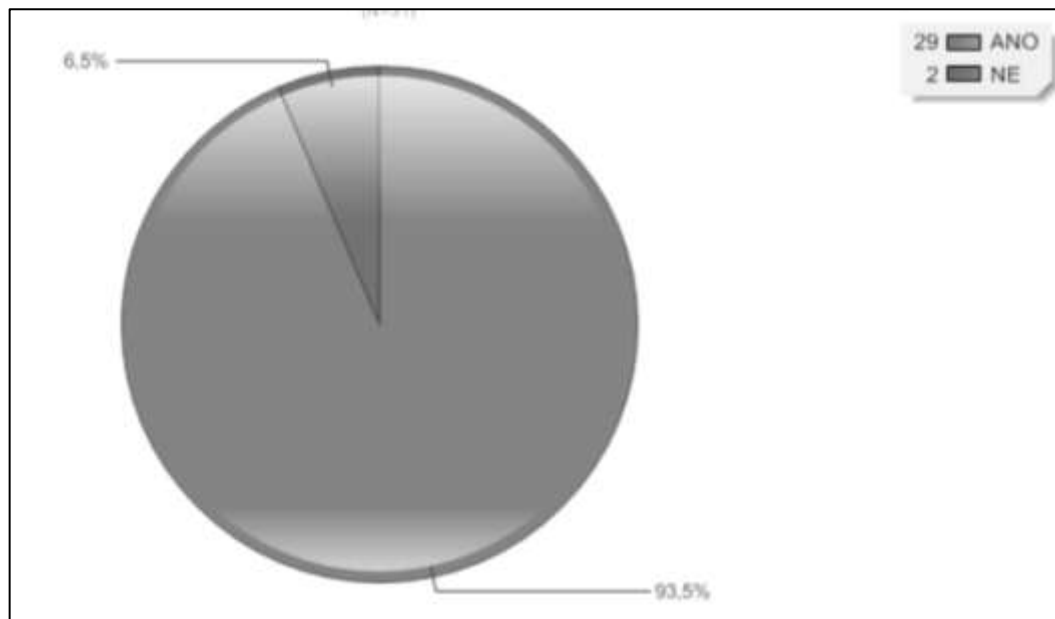
## 2. Otázka: Jste ve společnosti spokojen/a?



Graf 6. Výsledek odpovědí na 2. otázku (easyresearch.biz, 2012)

- 35,5 % (11) uvedlo, že je spokojeno.
- **58,1 % (18) uvedlo, že je ve společnosti spíše spokojeno.**
- 6,4 % (2) uvedlo, že spíše není spokojeno. Při prozkoumání odpovědí obou respondentů však bylo zjištěno, že jeden z nich by společnost doporučil a oba respondenti uvedli, že jsou ve společnosti již více než 5 let
- Nevyskytla se ani jedna odpověď, která by vyjadřovala úplnou nespokojenost.

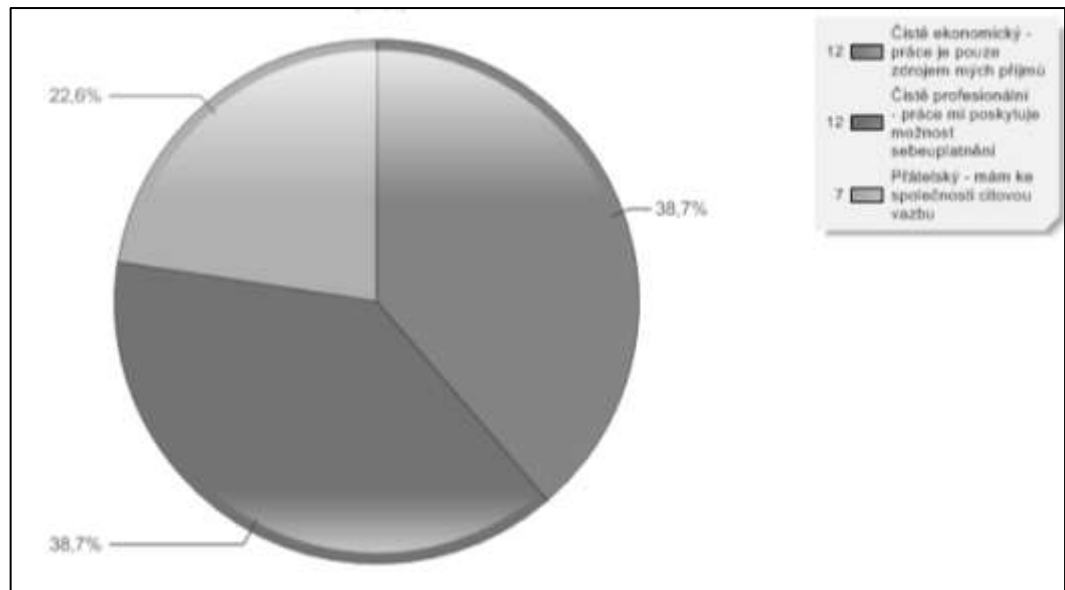
**3. Otázka: Vy sám/sama byste doporučil/a práci v této společnosti dalším osobám?**



*Graf 7. Výsledek odpovědí na 3. otázku (easyresearch.biz, 2012)*

- **Celých 93,5 %**, což je 29 respondentů z 31 celkových, uvedlo, že by práci v této společnosti doporučilo dalším osobám.
- Zbývající 2 respondenti by společnost nedoporučili, přesto z podrobného zkoumání oba pracovníci ve společnosti pracují více než 5 let. Jeden z nich uvedl, že je ve společnosti spíše spokojen a má přátelský vztah a citovou vazbu ke společnosti, druhý není spokojen ve společnosti.

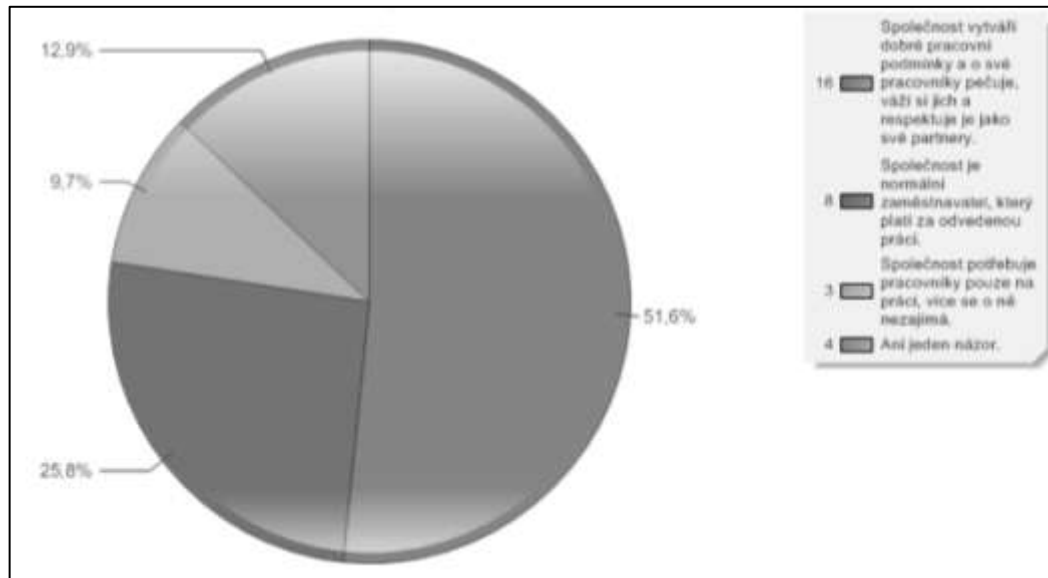
#### 4. Otázka: Jaký vztah nejvíce vystihuje Vaší práci ve společnosti?



Graf 8. Výsledek odpovědí na 4. otázku (easyresearch.biz, 2012)

- Shodné procento 38,7 %, což je 12 respondentů odpovědělo, že jejich vztah je čistě ekonomický a čistě profesionální.
- Zbývajících 22,6 % (7) uvedlo, že jejich vztah je přátelský.

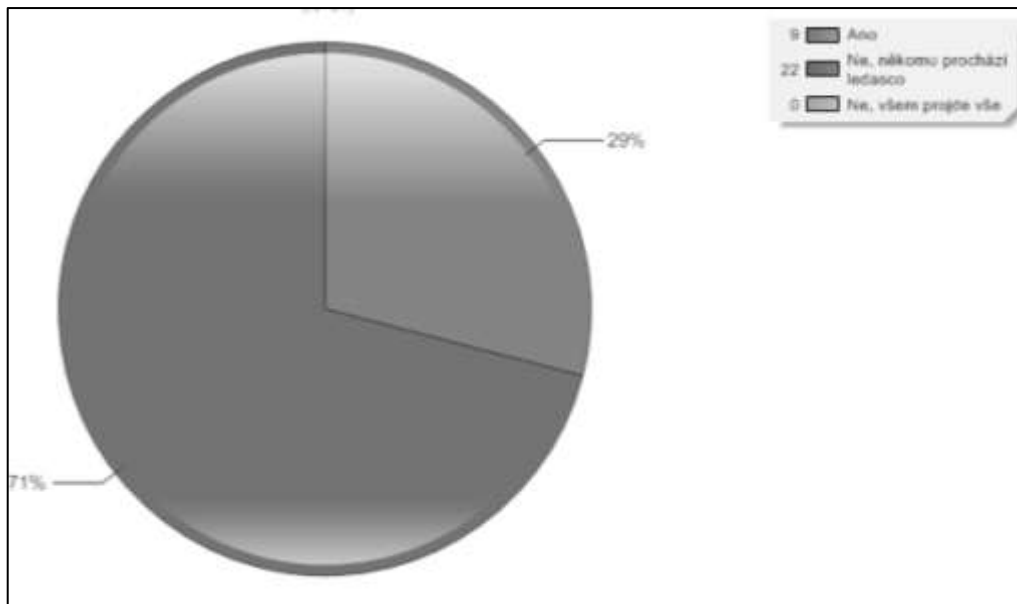
## 5. Charakterizujte společnost jako zaměstnavatele.



Graf 9. Výsledek odpovědí na 5. otázku (easyresearch.biz, 2012)

- **51,6 % (16)** si myslí, že společnost vytváří dobré pracovní podmínky, o své pracovníky pečuje, váží si jich a respektuje je jako své partnery.
- 25,8 % (8) si myslí, že společnost je normální zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci.
- 9,7 % (3) si myslí, že společnost potřebuje pracovníky pouze na práci a více se o ně nezajímá.
- 12,9 % (4) nesdílí ani jeden názor.

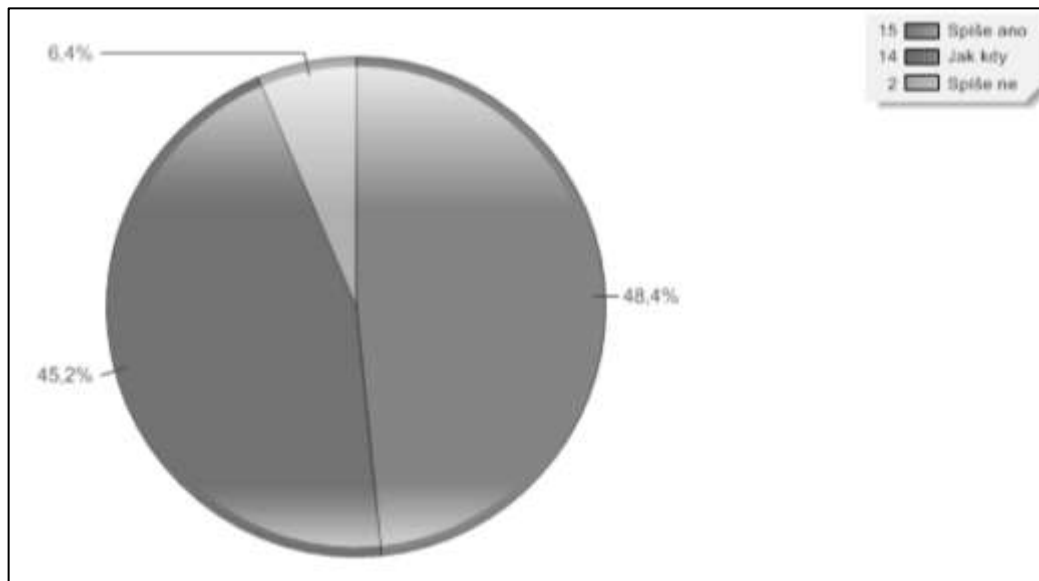
**6. Domníváte se, že pokud někdo ve společnosti poruší pravidla, je potrestán?**



*Graf 10. Výsledek odpovědí na 6. otázku (easyresearch.biz, 2012)*

- **71 % (22) uvádí, že někomu projde ledasco.**
- Zbývajících 29 % (9) si myslí, že pokud někdo pravidla poruší, je potrestán.

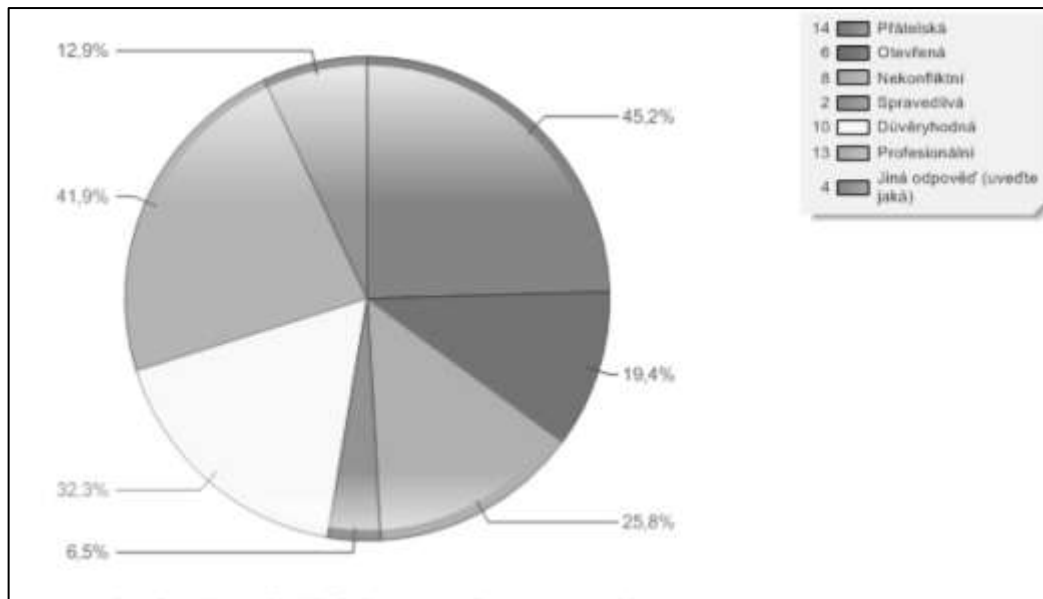
## 7. Je atmosféra ve společnosti podle Vás otevřená?



Graf 11. Výsledek odpovědí na 7. otázku (easyresearch.biz, 2012)

- **48,4 % (15) respondentů uvedlo odpověď spíše ano.**
- 45,2 % (14) respondentů uvedlo odpověď jak kdy je atmosféra otevřená.
- 6,4 % (2) respondentů uvedlo, že atmosféra otevřená spíše není, jedním z respondentů byl tentýž, který uvedl, že je nespokojen ve společnosti. Oba však v následující otázce označili jako jedinou odpověď, že je atmosféra ve společnosti otevřená.

## 8. Jak byste charakterizoval/a atmosféru ve společnosti.(možnost více odpovědí)



Graf 12. Výsledek odpovědí na 8. otázku (easyresearch.biz, 2012)

Odpovědi dle počtu jsou uvedeny v následujícím pořadí (v závorce je uveden počet odpovědí) na grafu (Graf č. 12 jsou pak uvedeny výsledky v procentech):

- **Přátelská 45,2 % (14),**
- **Profesionální 41,9 % (13),**
- **Důvěryhodná 32,3 % (10),**
- Nekonfliktní 25,8 % (8),
- Otevřená 19,4 % (6),
- Spravedlivá 6,5 % (2).
- 12,9 % (4) uvedlo jinou odpověď: chaotická, nedokáží posoudit, napjatá, uspěchaná



## 9. Označte v tabulce, jak se dozvídáte:

Tab. 22. Výsledek odpovědí na 9. otázku (easyresearch.biz, 2012)

	Oficiálně od nadřízeného 1	Neoficiálně od kolegů (šeptanodou) 2	Z elektronické pošty 3	Nejsem informován 4
O cílech společnosti	9	8	2	12
O hodnotách společnosti	8	8	0	15
O důležitých informacích	16	7	3	5

- Nejvyšší počet odpovědí (12) v případě cílů zaznamenala odpověď „Nejsem informován“.
- Nejvyšší počet odpovědí (15) v případě hodnot zaznamenala odpověď „Nejsem informován“.
- Nejvyšší počet odpovědí (16) v případě důležitých informací zaznamenala odpověď „Oficiálně od nadřízeného“.

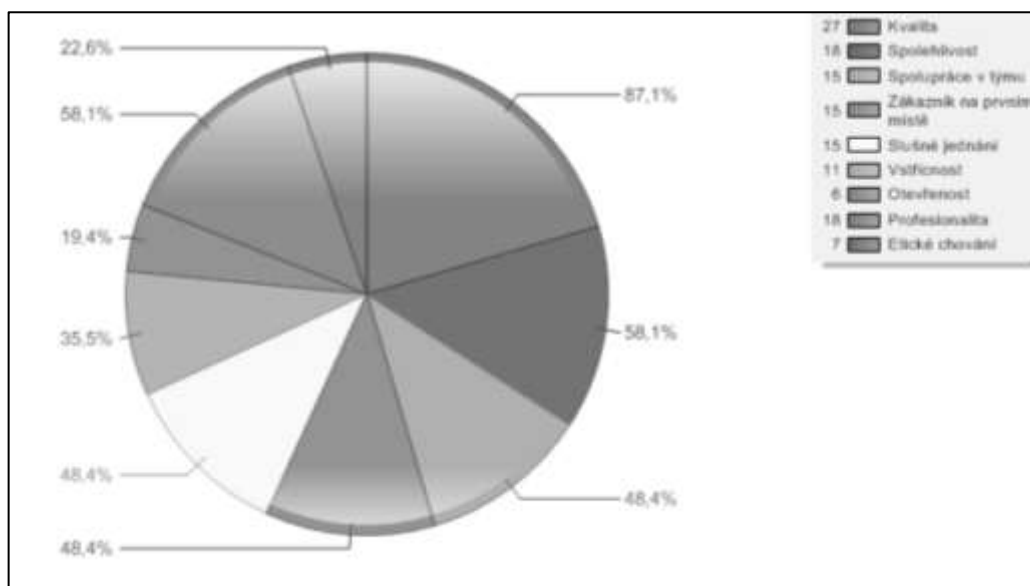
## 10. Zaškrtněte výrok v tabulce, se kterým souhlasíte.

Tab. 23. Výsledek odpovědí na 10. otázku (easyresearch.biz, 2012)

	Definitivně mám 1	Spiše mám 2	Spiše nemám 3	Rozhodně nemám 4
Mám dostatek informací o cílech firmy (čeho chce firma dosáhnout)	3	8	14	6
Mám dostatek informací o cílech pracovního týmu (čeho chce dosáhnout tým, jehož jsem součástí)	12	12	5	2
Mám dostatek informací o hodnotách společnosti (co je ve společnosti pokládáno za důležité)	10	11	9	1

- Pokud jde o cíle společnosti, pak nejvíce respondentů (14) označilo odpověď, že „Spiše nemá“ dostatek informací.
- Pokud jde o cíle pracovního týmu, pak nejvíce odpovědí (12) bylo uvedeno shodně v případě „Definitivně mám“, „Spiše mám“.
- Pokud jde o hodnoty společnosti, pak nejvíce odpovědí (11) odpovídalo, že „Spiše má“  
i když počet byl téměř vyrovnaný s odpověďmi „Definitivně mám“ a „Spiše nemá“.

**11. Označte hodnoty, o nichž se domníváte, že jsou hodnotami společnosti. (možnost označit více odpovědí)**

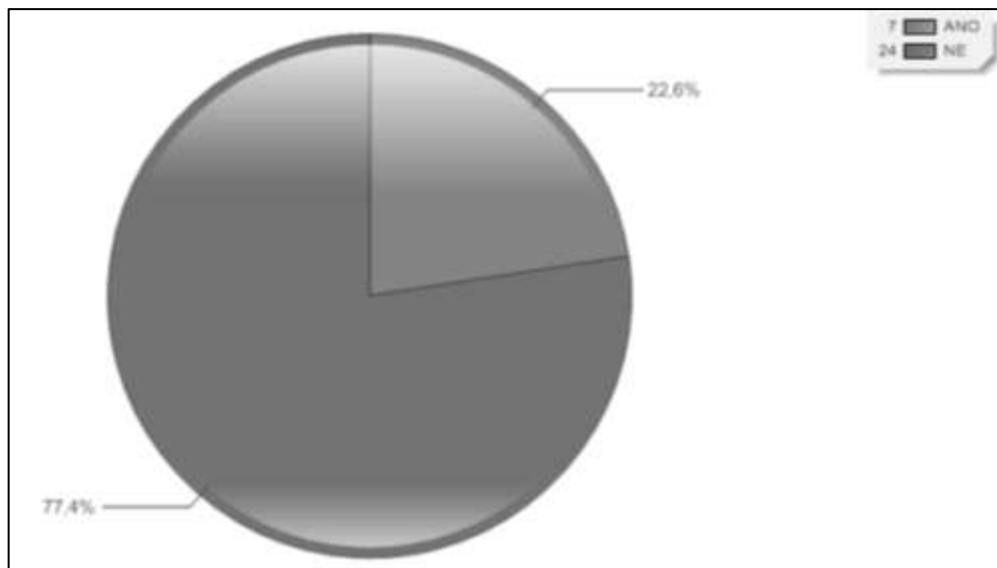


*Graf 13. Výsledek odpovědí na 11. otázku (easyresearch.biz, 2012)*

Nejčastěji se v odpovědích objevovaly tyto hodnoty v tomto pořadí (údaje v závorce udávají počet odpovědí):

- **Kvalita 87,1 % (27),**
- **Spolehlivost 58,1 % (18),**
- **Profesionalita 58,1 % (18),**
- **Spolupráce v týmu 48,4 % (15),**
- **Zákazník na prvním místě 48,4 % (15),**
- **Slušné jednání 48,4 % (15),**
- Vstřícnost 35,5 % (11),
- Otevřenost 22,6 % (6),
- Etické chování 19,4 % (7)

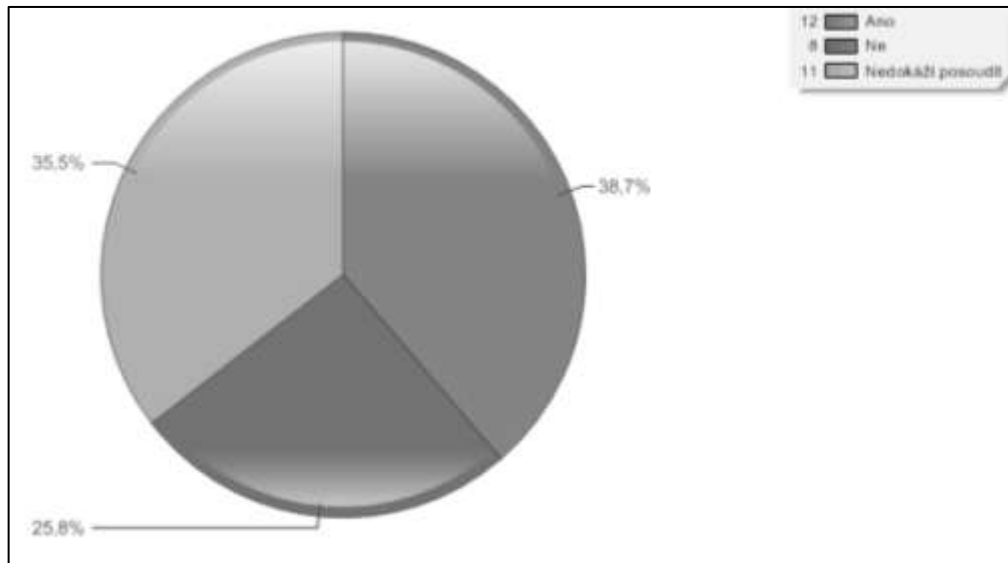
## 12. Znáte výsledky společnosti za uplynulé období?



Graf 14. Výsledek odpovědi na 12. otázku (easyresearch.biz, 2012)

- **77,4 % (24) uvádí, že nezná.**
- Zbytek respondentů uvedlo, že zná výsledky za uplynulé období.

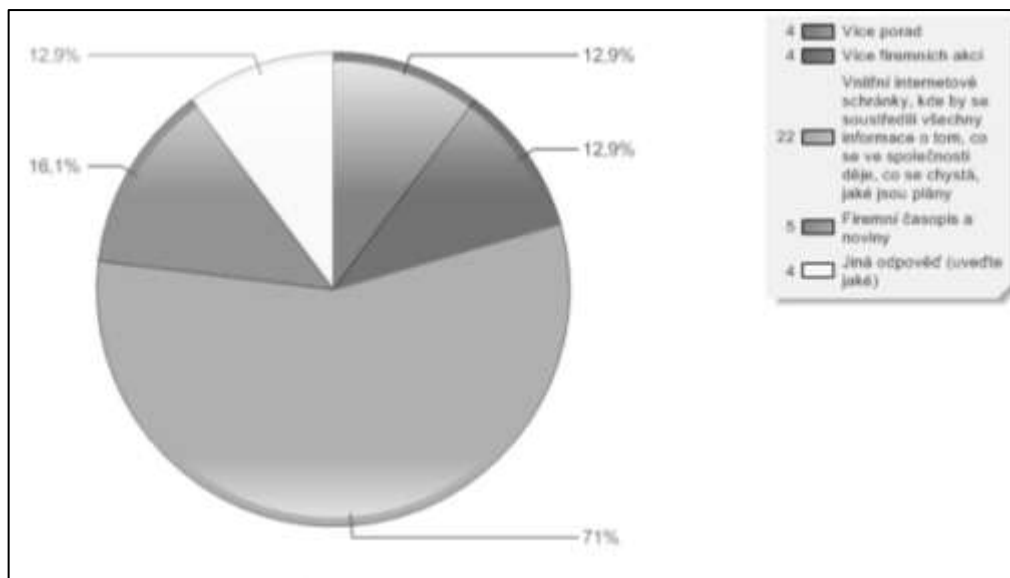
**13. Myslíte si, že interní komunikace ve společnosti je nastavena dobře a funguje?**



*Graf 15. Výsledek odpovědí na 13. otázku (easyresearch.biz, 2012)*

- **38,7 % (12) uvedlo, že interní komunikace je nastavena dobře a funguje.**
- 35,5 % (11) uvedlo, že to nedokáže posoudit.
- 25,8 % (8) uvedlo, že interní komunikace není nastavena dobře.

#### 14. Jaké další prostředky interní komunikace byste uvítal/a?



Graf 16. Výsledek odpovědí na 14. otázku (easyresearch.biz, 2012)

- Shodný počet respondentů (tj. 4 a v procentech 12,9 %) by uvítal více porad, více firemních akcí.
- **71 % (22) vnitřní internetové stránky, kde by se soustředili informace o tom, co se ve společnosti děje.**
- 16,1 % (5) dotázaných by uvítalo firemní časopis.
- Ve 4 případech uvedli jinou odpověď: **intranet (3x)**, více otevřenosti.

**15. Co je podle Vás silnou stránkou vnitrofiremní komunikace společnosti.**

Rychlost vyřízení požadavků dobré spojení na všechny (e-mail, telefon) hierarchické nastavení komunikace mezi jednotlivými úrovněmi, dobrá technologická vybavenost (počítač, internet, mobilní telefony)

---

Ředitel podniku

---

komunikaci mezi vedením a pracovníky telefonní a e-mailové spojení

---

Telefon a osobní jednání

Určitě v komunikaci mezi vedením a pracovníky

Vše co můžu, vědět se dozvím od svého nadřízeného

---

Komunikace s kanceláří přes email

---

Komunikace mezi vedením a pracovníky

---

Výborně funguje styk pracovník – kancelář.

**16. Co je podle Vás slabou stránkou vnitrofiremní komunikace společnosti.**

Někdy nejsou informace včas nebo se musí dohledávat nebo nejsou úplné nejasné vymezení toho, kdo co dělá, chybí pravidelné porady a jasné výstupy a zpětná kontrola chybí čas na zlepšení ochota některých pracovníků přizpůsobit se novým možnostem.

---

Poskytování informací včas (protože je včas nevíme:-)

---

Ústní sdělení nejsou mnohdy spolehlivá.

---

Nedostatek informací.

---

Problém je samozřejmě vzdálenost .

---

Komunikace mezi vedením a pracovníky a poskytování informací včas

---

Poskytování info včas.

---

Informace - akce, výhledy, plány, absence interního webu.

---

### 17. Jako ve škole ohodnoťte v tabulce jednotlivé položky.

Tab. 24. Výsledek odpovědí na 17. otázku (easyresearch.biz, 2012)

	Výborné 1	Chvalitebné 2	Dobré 3	Dostatečné 4	Nedostatečné 5
Logo společnosti	16	10	4	1	0
Vzhled internetových stránek	15	9	6	1	0
Vzhled firemních automobilů	13	12	4	0	2
Firemní tiskoviny	8	10	7	2	4
Firemní dárky	9	7	9	2	4

Nejlépe byly hodnoceny logo společnosti s počtem 16 odpovědí, těsně po té internetové stránky s počtem odpovědí 15 a vzhled firemních automobilů s počtem 13 odpovědí.

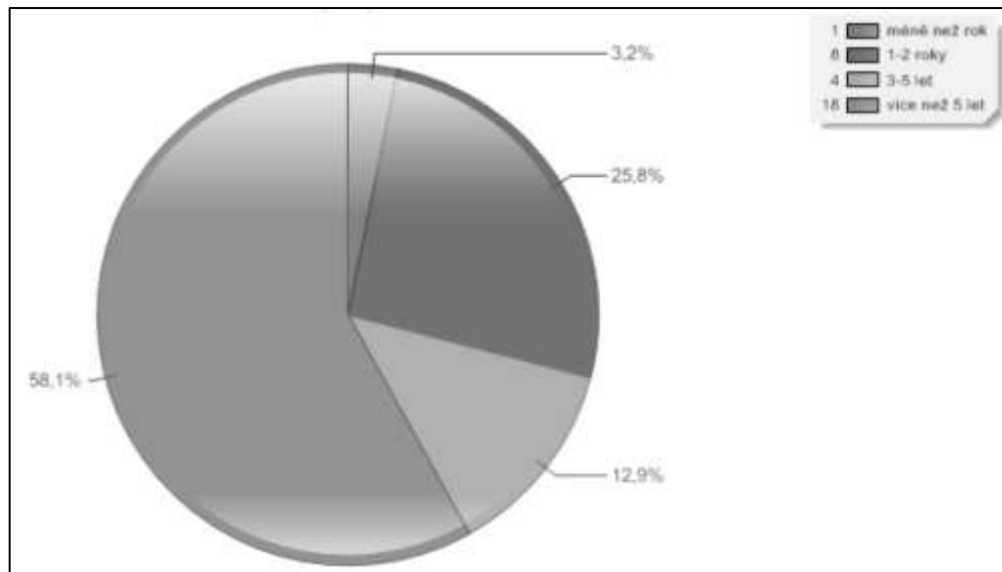
### 18. Byly pro Vás otázky srozumitelné?

Tab. 25. Výsledek odpovědí na 18. otázku (easyresearch.biz, 2012)

ANO	31
NE	0

- 100 % (31) respondentů rozumělo pokládaným otázkám.

## 19. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

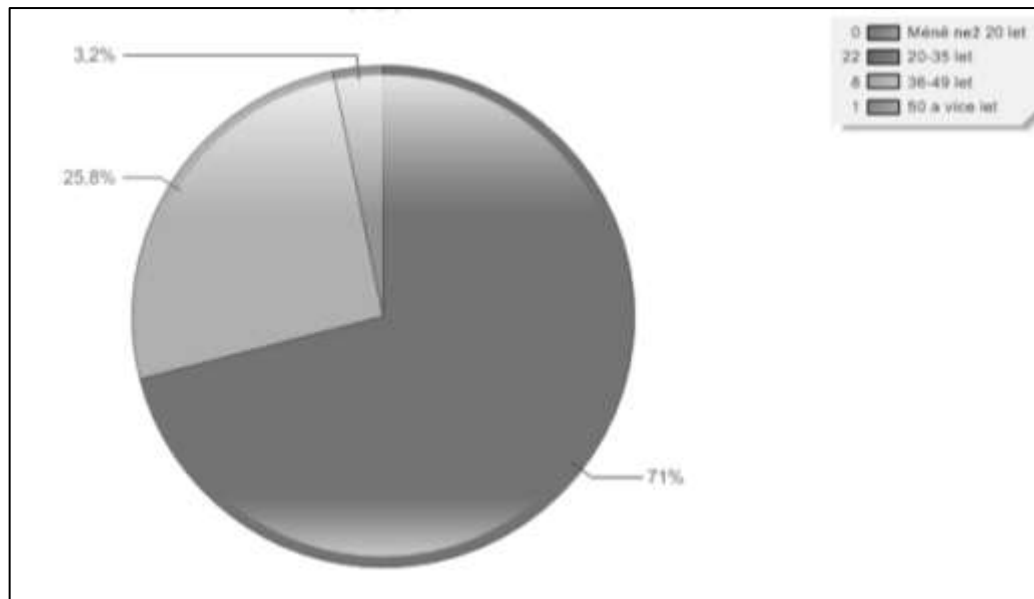


Graf 17. Výsledek odpovědí na 19. otázku (easyresearch.biz, 2012)

- 3,2 % (1) pracuje ve společnosti méně než rok.
- 12,9 % (4) pracuje ve společnosti 1 – 2 roky.
- 25,8 % (8) pracuje ve společnosti 3-5 let.
- **58,1 % (18) více než 5 let**, což by znamenalo, že tito pracovníci již dokáží relevantně posoudit stávající stav ve společnosti a průzkum by měl mít jistou vypovídací schopnost.



## 20. Zařad'te se do věkové skupiny:



Graf 18. Výsledek odpovědí na 20. otázku (easyresearch.biz, 2012)

- 71 % (22) respondentů uvedlo, že jsou ve věku 20 – 35 let
- 25,8 % (8) respondentů uvedlo, že jsou ve věku 36-49 let.
- 3,2 % (1) respondentů uvedlo, že jsou ve věku 50 a více let.