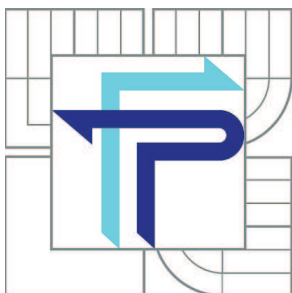


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA EFEKTIVITU PRÁCE

CORPORATE CULTURE AND ITS INFLUENCE ON THE EFFICIENCY OF WORK

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MICHAL KARAFKA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Karafa Michal, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Firemní kultura a její vliv na efektivitu práce

v anglickém jazyce:

Corporate Culture and its Influence on the Efficiency of Work

Pokyny pro vypracování:

Úvod do problematiky, cíle práce

Přehled teoretických poznatků z dané oblasti

Analýza konkrétní situace

Návrhy řešení

Závěr, možnosti realizace návrhů

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BROOKS, I. Firemní kultura. 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

PFEIFER, L. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

STÝBLO, J. Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 24.05.2011

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na firemní kulturu a její vliv na efektivitu práce. Na základě vyhodnocení informací získaných pomocí dotazníkového šetření, rozhovory s pracovníky firmy a vlastním pozorováním bylo vypracováno zhodnocení firemní kultury firmy IBM Delivery Centre Central Europe Brno. Závěr práce obsahuje návrhy na zvýšení efektivitu práce v důsledku změny prvků firemní kultury.

ABSTRACT

This thesis focuses on corporate culture and its influence on the work efficiency. Based on the evaluation of information obtained through a survey, interviews with company employees and observations, an evaluation of corporate culture of company IBM Delivery Center in Brno Central Europe was created. The conclusion contains suggestions how to increase work efficiency as a result of changes of corporate culture elements.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Firemní kultura, organizace společnosti, motivace, hodnocení zaměstnanců, komunikace

KEY WORDS:

Corporate culture, company organization, motivation, employee evaluation, communication

KARAFA, M. *Firemní kultura a její vliv na efektivitu práce*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 101 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2011

.....

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěl poděkovat PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za odborné vedení a cenné rady při vypracování této práce. Dále děkuji své rodině, přátelům a kolegům za vyjádření podpory při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1.1. Firemní kultura	13
1.1.1. Složky kultury	14
1.2. Firemní etika	16
1.3. Firemní komunikace.....	17
1.4. Motivace	18
1.4.1. Typy motivace	19
1.4.2. Vývoj motivačních teorií.....	20
1.5. Pracovní skupiny a týmy	22
1.5.1. Formální a neformální skupiny a týmy	23
1.6. Fluktuace zaměstnanců	24
1.6.1. Negativa rostoucí fluktuace jsou:.....	25
1.6.2. Přínosy řízené fluktuace jsou:.....	25
2. ANALYTICKÁ ČÁST.....	26
2.1. Základní charakteristika společnosti IBM.....	26
2.1.1. Vize IBM	27
2.1.2. IBM Delivery Centre Central Europe Brno.....	27
2.1.3. Předmět podnikání	28
2.1.4. Struktura zaměstnanců společnosti	28
2.2. Firemní kultura společnosti	29
2.2.1. Obchodní chování a etika	29
2.2.2. Globální pracovní normy	30
2.2.3. Společenská odpovědnost	30
2.2.4. Komunikační jazyk ve společnosti	31
2.2.5. Komunikace s manažerem.....	31
2.2.6. Vnitřní komunikace	32
2.2.7. Firemní porady	33

2.2.8.	Kodex odívání	33
2.2.9.	Firemní akce.....	33
2.2.10.	Motivační složky.....	34
2.2.11.	Způsob odměňování a hodnocení pracovníků.....	34
2.2.12.	Pracovní prostředí	35
2.2.13.	Pracovní doba	36
2.2.14.	Úroveň stravování	37
2.2.15.	Pracovní nástroje.....	38
2.2.16.	Rozvoj profesních schopností zaměstnanců.....	39
2.2.17.	Fluktuace zaměstnanců.....	39

3. VÝZKUMNÁ ČÁST..... 40

3.1. Dotazníkové šetření 40

3.1.1.	Charakteristika respondentů dotazníkového šetření	40
3.1.2.	Výsledky dotazníkového šetření.....	41
3.1.3.	Spokojenost zaměstnanců	42
3.1.4.	Vztahy na pracovišti a týmová práce	46
3.1.5.	Komunikace a motivace	49
3.1.6.	Pracovní prostředí.....	58
3.1.7.	Otevřená otázka – co byste změnili ve firmě?	63

3.2. Zhodnocení dotazníkového šetření..... 64

3.2.1.	Kladné poznatky	65
3.2.2.	Záporné poznatky	65

3.3. Rozhovory s vedoucími pracovníky firmy 66

3.4. Vyhodnocení hypotéz 67

3.4.1.	Hypotéza číslo 1	67
3.4.2.	Hypotéza číslo 2	67
3.4.3.	Hypotéza číslo 3	67
3.4.4.	Hypotéza číslo 4	67
3.4.5.	Hypotéza číslo 5	68
3.4.6.	Hypotéza číslo 6	68
3.4.7.	Hypotéza číslo 7	68
3.4.8.	Hypotéza číslo 8	68

4. NÁVRHOVÁ ČÁST	69
4.1. Komunikace.....	69
4.1.1. Zlepšení mezilidských vztahů.....	69
4.1.2. Změna přístupu manažerů	70
4.1.3. Potřeba zpětné vazby a vděku za odvedenou práci	71
4.1.4. Poděkování za dlouholetou práci ve společnosti	72
4.1.5. Obeznamení pracovníků se spojitostmi jejich pracovních aktivit	73
4.1.6. Přehlednější informační oběžník.....	73
4.2. Pracovní záležitosti.....	74
4.2.1. Zlepšení rozdělení práce.....	74
4.2.2. Lepší rozvoj pracovních schopností zaměstnanců	75
4.2.3. Účast zaměstnanců na důležitějších poradách	76
4.3. Motivace zaměstnanců	77
4.3.1. Rozšíření možností práce z domu	77
4.3.2. Rozšíření systému ohodnocování zaměstnanců	77
4.3.3. Zavedení soutěží v týmech	78
4.4. Prostředí firemní kultury	79
4.4.1. Zkvalitnění jazykových dovedností personálu zajišťující služby pro zaměstnance	79
4.4.2. Zvýšení loajality a hrdosti zaměstnanců vzhledem ke společnosti	80
4.4.3. Zlepšení úrovně stravování v organizaci.....	81
4.4.4. Zvýšení množství odpočívadel	84
4.4.5. Rozšíření firemních akcí	84
4.5. Ekonomické zhodnocení návrhů	88
ZÁVĚR	91
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	92
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	95
PŘÍLOHY	96

ÚVOD

Firemní kultura je neoddělitelnou součástí každé organizace. Můžeme ji chápat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě sdílené všemi jejími zaměstnanci. Je také úzce provázána s prosperitou a úspěchem společnosti. Pokud se její pracovníci ztotožní s jejími aspekty, přístupem vedení a firemními cíli, pak můžeme hovořit o uplatňování hodnot při každodenní pracovní činnosti pracovníků.

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolil téma firemní kultura a její vliv na efektivitu práce. Zaměřuji se zde konkrétně na problematiku firemní kultury nadnárodní společnosti, která představuje to, jak se většina pracovníků firmy drží nejen psaných, ale zejména nepsaných pravidel, která mají svůj původ v myšlení lidí.

Poznatky jsem aplikoval na firmu IBM Delivery Centre Central Europe Brno, která se zaměřuje na poskytování IT outsourcingových služeb, zejména na správu, údržbu a vzdálenou podporu informačních systémů, operačních systémů, sítí, databází a zákaznických aplikací.

V této firmě působím necelé dva roky, za které jsem byl schopen vypořádat a zažít okolnosti spjaté s touto problematikou. Během mého působení ve firmě jsem se dostal do mnoha situací, kdy jsem mohl pozorovat pozitiva, ale i negativa firemní kultury IBM a jejich vliv na efektivitu práce mých kolegů. Proto jsem se také rozhodl pro výběr zvoleného tématu mé práce spojené s touto problematikou.

Cílem diplomové práce je zvýšení efektivitu práce zaměstnanců na základě návrhů změn úrovně firemní kultury. S těmito změnami také úzce souvisí zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace a snížení fluktuace pracovníků.

STANOVENÉ HYPOTÉZY

- Předpokládám, že úroveň stravování není pro zaměstnance na uspokojivé úrovni.
- Domnívám se, že zaměstnanci mají problém s kodexem odívání.
- Předpokládám, že oblíbenost práce je nedostatečná.
- Domnívám se, že pracovní doba je pro zaměstnance vyhovující.
- Domnívám se, že značná část zaměstnanců nevykonává svou práci zodpovědně.
- Předpokládám, že firma pořádá malý počet firemních akcí.
- Domnívám se, že systém odměňování zaměstnanců působí demotivačně na pracovníky.
- Předpokládám, že zaměstnanci jsou hrdí na práci v IBM.

METODOLOGIE

K získání dat ve výzkumné části jsem použil jako hlavní metody sběru informací:

- pozorování aktuální situace ve firmě, spokojenosti pracovníků a jejich chování,
- dotazníkové šetření z oblastí spokojenosti, komunikace, motivace a prostředí firemní kultury a
- rozhovory s pracovníky firmy.

1. TEORETICKÁ ČÁST

Tato část práce obsahuje teoretické poznatky, které popisují problematiku zkoumanou v dalších částech práce. Jsou zde jak poznatky o firemní kultuře samotné, tak i její funkce, prvky a typy. Také je popsána problematika, která se zabývá firemní etikou, komunikací, fluktuací zaměstnanců a zejména také jejich motivací.

1.1. FIREMNÍ KULTURA

Pokud se zabýváme otázkou a problematikou firemní kultury, měli bychom tento pojem nejprve vymezit. Existuje mnoho definic a významů pro firemní kulturu, která má důsledky pro řízení, firemní činnosti, strategii i různá měřítka výkonů.

Jednou z definic Lukášové, Nového a kolegů můžeme chápat organizační kulturu jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.¹

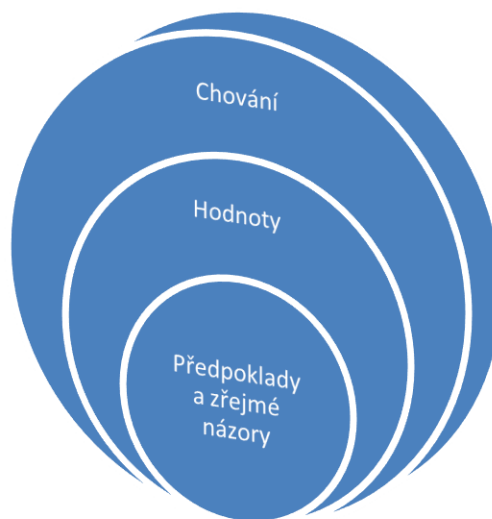
Firemní kulturu si také můžeme představit jako „soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce“.²

Kultura je významnou složkou v realizaci cílů a strategie organizace, která má vliv ve zlepšování efektivnosti a při řízení změny. Kultura tak může působit ve prospěch organizace, může však také působit bariéry bránící dosažení poslání organizace, mezi které řadíme odpor ke změně, nedostatek oddanosti a angažovanosti.

¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura, s. 22

² ARMSTRONG, M. Personální management, s. 357

Obrázek 1 Tři úrovně kultury



Zdroj: ARMSTRONG, M. Firemní kultura, str. 219

1.1.1. Složky kultury³

Kulturu organizace můžeme charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů a stylu vedení nebo řízení.

1.1.1.1. Hodnoty

Souhrn toho nejlepšího pro organizaci můžeme nazývat hodnotami. Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, tím jsou silnější a budou mít větší vliv na chování.

Nejčastější oblasti, v nichž mohou být hodnoty vyjádřeny:

- výkon,
- schopnost a způsobilost,
- konkurenceschopnost,
- inovace,
- kvalita,
- služba zákazníkovi,
- týmová práce,
- péče o lidi a ohledy na ně.

³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 259-261

Hodnoty jsou realizovány pomocí norem a artefaktů nebo také pomocí jazyka, rituálů, historek a mýtů.

1.1.1.2. Normy

Normy jsou označovány jako nepsaná pravidla chování, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Ztělesňují určité předpoklady lidského chování, jedná se například o konkrétní konání, víru, styl oblékání nebo způsob mluvy. Jsou předávány převážně ústní formou, způsobem chování, nebo také reakcemi lidí na případné porušení norem. Nikdy nejsou v písemné formě, protože by pak šlo o zásady nebo procedury.

Normy se týkají stránek chování, jsou označovány:

- postavení v organizaci a jeho význam,
- ambice,
- výkon,
- moc,
- politika,
- loajalita,
- hněv,
- přístupnost,
- formalita.

1.1.1.3. Artefakty

Artefakty patří mezi viditelné a hmatatelné stránky organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Mohou zahrnovat věci jako pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v organizaci, způsob oslovování pracovníků, způsob přijetí návštěv a také styl jednání s vnějším okolím organizace.

1.1.1.4. Implementace podnikové kultury

Implementací podnikové kultury rozumíme identifikaci pracovníků s podnikovými cíli. Šigut ji popisuje jako „proces, kdy se cíle, normy a hodnoty podniku stávají součástí individuální hierarchie, cílů, norem a hodnot jednotlivých pracovníků či skupin pracovníků. V procesu personálního řízení je důležitým úkolem manažerů, personálních specialistů či externích odborníků identifikovat stupeň internalizace či odmítnutí cílů, norem a hodnot pracovníků podniku.“⁴

⁴ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 24

Mezi základní faktory implementace firemní kultury pak Šigut řadí⁵

- informovanost,
- osobní příklad manažerů,
- podnikové dokumenty,
- systém personálního řízení a
- podnikový vzdělávací systém.

1.2. FIREMNÍ ETIKA

S firemní kulturou je také úzce spjata firemní etika, která zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování v organizaci. Můžeme ji chápat jako soubor pravidel nebo soubor způsobů jednání, které byly většinou přijaty určitým společenstvím lidí, platí v konkrétních podmínkách, místě a době, stanovují konvenční pravidla soužití a práce, vedou k minimalizaci počtu a hloubky konfliktů a zajišťují nejvyšší možnou efektivnost fungování společenství v delším časovém horizontu.⁶

V mnoha organizacích je podniková etika spojována s existencí a uplatňováním etických kodexů. Etické hodnoty se mohou lišit podle různých oborů činností společností, avšak v zásadě je můžeme zahrnout pomocí následujících okruhů otázek:⁷

- slušnost a věrnost zákonu,
- bezpečnost a kvalita výrobku,
- konflikty zájmu a jejich řešení,
- uzavírání pracovních smluv,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- poctivost v obchodních praktikách,
- vztahy k dodavatelům,
- vztahy k zákazníkům,
- stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi,
- úplatky při získávání informací a zakázek a
- ochrana životního prostředí.

⁵ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 24

⁶ Profesní etika [online]

⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení, s. 508

1.3.FIREMNÍ KOMUNIKACE⁸

Komunikace mezi zaměstnanci a manažery uvnitř organizace je životně důležitou složkou motivace. Pro silnou vnitřní odměnu je potřeba komunikace zjevná. Zaměstnanci jsou často například motivováni uznáním a konstruktivní zpětnou vazbou svých nejbližších nadřízených. Zaměstnancům nestačí odvádět dobře svou práci, neméně důležité je pro ně také uznání. Komunikace musí být navíc obousměrná.

Teorie očekávání naznačuje, že lidé jsou motivováni snahou dosáhnout žádoucích výsledků. Zaměstnanci o těchto žádoucích výsledcích potřebují komunikovat se svými nadřízenými. Zatímco jeden zaměstnanec může být motivován vidinou prémie na konci roku, jiný dává přednost možnosti pracovat s konkrétním týmem nebo na konkrétním projektu a spojení těchto potřeb je nezbytné pro jejich naplnění.

Firemní komunikace představuje komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, a tím komunikuje s okolním prostředím. Jednotná firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity, základním zdrojem firemní kultury a image, které je ovlivňováno jednak aktivní komunikací společnosti směrem k veřejnosti, komunikací pasivní tvořenou např. chováním na trhu, reakcemi na podněty médií a veřejnosti, apod.

Pro sjednocení firemní komunikace bývá kodifikován tzv. firemní styl, zahrnující především definici firemního grafického stylu, ale i definici stylu jazykového, stylu odívání, apod.

Firemní komunikaci můžeme stručně rozdělit do dvou kategorií.

- **Vnější komunikace** je vytváření vztahu k veřejnosti, společná propagace a reklama – firemní inzerce, formy a způsoby vyjadřování postojů k různým otázkám veřejného zájmu včetně forem a způsobů vystupování vedoucích pracovníků.

⁸ BROOKS, I. Firemní kultura. s. 62

- **Vnitřní komunikaci** lze charakterizovat jako komunikaci se zaměstnanci, zajištění efektivních forem systému informování zaměstnanců. V případě špatné komunikace, kdy jsou do kolektivu zaměstnanců vysílány nepřesné nebo zavádějící informace, mohou vzniknout motivační problémy. Manažeři, kteří naslibují pracovníkům nespílitelné a poté svým závazkům nedostojí, už těžko získají důvěru, zatímco manažeři, jejichž komunikace je jasná a jednoznačná, se těší důvěře a vážnosti za svoji upřímnost.

Užitečnou dovedností je poskytnout a umět přijmout zpětnou vazbu, což však řadě lidí chybí. Správně poskytnutá a dobře načasovaná zpětná vazba dokáže zaměstnance inspirovat k vyšším výkonům, zatímco negativní, či dokonce žádná zpětná vazba je zdrojem demotivace.

1.4.MOTIVACE

V každé organizaci je důležité dosažení trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců, kde je potřeba věnovat svou pozornost nejvhodnějším způsobům k motivaci lidí. Mezi tyto způsoby bezesporu řadíme různé stimuly, odměny, vedení lidí a v neposlední řadě samotnou práci a podmínky v organizaci, v nichž tuto práci vykonávají.

Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost - k vytváření pozitivního klimatu podniku, je konstrukčním prvkem tvorby organizační a řídicí kultury.

Pod pojmem **motivace** si můžeme představit individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření či směr tohoto úsilí. Může tak vytvářet, udržovat a zlepšovat výkonnost zaměstnanců organizace.⁹ Motivovaní pracovníci pracují efektivněji, účinněji a také produktivněji. Proto by organizace měla dbát také na motivační složku svých pracovníků.

⁹ FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým, s. 2

Nejsou-li zaměstnanci dostatečně motivováni, mohou se tyto nedostatky projevit v těchto následujících faktech:¹⁰

- zvýšení absence
- plýtvání časem – přestávky, telefonování,
- pomlouvání a šíření fám,
- zpochybňování zaběhnuté politiky,
- zvýšení administrativní činnosti,
- zájem a tak i kvalita práce,
- snížení tempa práce,
- snížení ochoty přijmout zodpovědnost,
- snížení úrovně kreativních připomínek,
- nedochvilnost,
- nepozornost,
- snížení osobní účasti na podporování kultury dané organizace.

1.4.1. Typy motivace¹¹

Podle Armstronga může docházet v pracovním prostředí ke dvěma typům motivace. V prvním případě motivují lidé sami sebe tím, že si vytyčí cíl, kterého chtějí dosáhnout a ke kterému chtějí sami dojít. V tomto případě si lidé sami vytváří faktory, jež je omezují a určitým způsobem udávají směr nebo způsob jejich chování. Tento typ motivace označujeme jako **motivace vnitřní**.

Druhý případ se týká motivování managementem organizace, které probíhá formou odměňování, bonusů, kariérního postupu, pochval a podobně. Patří sem všechna zvýšení platu, pochvaly nebo povýšení. Nesmíme také opomenout na druhé straně negativní aspekty jako tresty, disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Tyto motivátory řadíme do **motivace vnější**.

Vždy platí, že vnitřní motivace je silnější a účinnější než motivace vnější.

¹⁰ FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým, s. 2

¹¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 220-221

1.4.2. Vývoj motivačních teorií¹²

Přístupy motivace jsou založeny na teoriích motivace, přičemž mezi nejvlivnější teorie patří:

1.4.2.1. Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založena na myšlence, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny budou přímo provázány s jeho výkonem, odměny jsou tedy závislé na skutečném výkonu. Můžeme ji také nazvat zákonem příčiny a účinku. Motivování pracovníků na základě tohoto přístupu může být úspěšné, jelikož je založeno na systému kontroly, avšak nebere v potaz řadu lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.

1.4.2.2. Maslowova hierarchie potřeb

V této teorii klasifikoval Maslow nejznámější výčet potřeb. Domníval se totiž, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny, přičemž v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší, na kterou je pak soustředěna pozornost jedince.

Maslowova teorie potřeb je následující:

- fyziologická potřeba – kyslík, potrava, voda, sexuální potřeby,
- potřeba bezpečí a jistoty – ochrana proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb,
- sociální potřeby – láska, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny,
- potřeba uznání – potřeba mít stabilní hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být respektován ostatními. Patří sem touha po úspěchu, sebedůvěra, nezávislost a touha po reputaci nebo respektu a úctě a
- seberealizace – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

¹² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 221-227

Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, proto je dominantní potřeba základním motivátorem a pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování.

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: BROOKS, I. Firemní kultura, s. 50

1.4.2.3. Teorie cíle

Teorie zformulovaná Lathamem a Lockem uvádí, že motivace a výkon jednotlivce jsou vyšší, jsou-li stanovené specifické cíle, které jsou náročné ale přijatelné, a existuje-li odezva na výkon. Tato teorie je propojena s koncepcí řízení podle cílů, pocházející ze šedesátých let dvacátého století. Ta však často selhávala, protože byla používána, aniž by byla poskytována příslušným pracovníkům skutečná podpora. Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu, který se vyvinul z dosti diskreditovaného řízení podle cílů.

1.4.2.4. Teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá vnímáním lidí, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé jednání znamená, že se s jednotlivcem jedná stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká

pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Teorie tak tvrdí, že lidé budou motivováni, jestliže se bude s lidmi jednat spravedlivě, a v opačném případě tomu bude naopak.

Můžeme rozeznat pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti.

- Přiměřené zvažování pracovníka stanoviska.
- Potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi.
- Důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků.
- Poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí.
- Poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

1.4.2.5. Herzbergův dvoufaktorový model

Tento model motivační teorie je založen na přesvědčení, že lidé jsou schopni přesně označit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. Důsledkem tohoto výzkumu je podle Herzberga rozdělení přání pracovníků do dvou skupin. První skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá složka první skupiny a je spojena se zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování faktorů z druhé skupiny však nevede k vyššímu pracovnímu výkonu či uspokojení z práce, ale můžeme ji použít jako prevenci před nespokojeností a špatným výkonem zaměstnance.

1.5. PRACOVNÍ SKUPINY A TÝMY¹³

V současné době, v rychle měnících se podmínkách na pracovním poli, je velmi důležité složení lidských zdrojů – pracovníků organizace. V čím dál větší míře je práce prováděna ve skupinách nebo týmech.

Týmová práce tak může vést k vyšší produktivitě, efektivnějšímu využívání zdrojů, kvalitnějšímu procesu rozhodování a řešení problémů, vyšší kvalitě výrobků a služeb a vyšší míře inovací a kreativity. Důvody slučování lidí do skupin jsou také kvůli bezpečí a ochraně, spolenectví a kvůli moci.

¹³ BROOKS, I. Firemní kultura, s. 72-80

K problematice skupin se vyjádřil Schein, který vymezil skupinu jakýmkoliv počtem lidí, kteří:

- na sebe působí,
- jsou si psychologicky vědomi jeden druhého a
- vnímají sebe sama jako skupinu.

Z pohledu firemní organizace primárně určujeme skupiny pracovníků jako týmy. Podle Katzenbacha a Smitha můžeme tým definovat jako „určitý počet lidí s komplementárními dovednostmi, kteří slouží stejnému účelu, směřují ke stejnému výkonnostnímu cíli a mají stejný přístup, přičemž sdílí vzájemnou zodpovědnost.“¹⁴

Dle Huczynského a Buchanana můžeme tým charakterizovat jako definovatelné společenstvo, kde je:

- sdílená komunikační síť,
- sdílený pocit kolektivní identity a účelu,
- sdílené cíle,
- skupinové vědomí,
- vzájemná závislost,
- interakce,
- rozvinutá struktura skupiny a jednotlivých cílů,
- schopnost jednotné akce.

1.5.1. Formální a neformální skupiny a týmy¹⁵

Zařazení pracovníků do týmů v organizaci jsou primárně tvořeny formálními skupinami, které jsou tvořeny k plnění kolektivního poslání organizace a dosažení specifických cílů daného oddělení i celé organizace. Hlavním zájmem je pak koordinace pracovních aktivit a úkolové orientování. Lidé jsou tak spojováni na základě předem známých rolí.

¹⁴ BROOKS, I. Firemní kultura, s. 74

¹⁵ tamtéž, s. 73-80

U jednotlivců ve formálních skupinách se pak objevují znaky jako dosažení cílů více přímočarým způsobem než u neformálních skupin, lepší koordinace aktivit spojené s fungováním organizace, vytvoření logických vztahů nadřízenosti a podřízenosti mezi lidmi a pozicemi, lepší aplikace koncepce specializace a rozdělení práce a zejména vytvoření větší soudržnosti skupin jako výsledek společné sady cílů.

Jako neformální skupiny označujeme skupiny, které se vyskytují podél, napříč a kolem formálních skupin. Neformální skupinu můžeme definovat jako seskupení jednotlivců, z nichž se stane skupina, když se mezi členy vytvoří vzájemné závislosti, když vzájemně ovlivňují své chování a přispívají k vzájemnému naplňování svých potřeb. Tyto skupiny jsou tak založeny spíše na osobních vztazích než na definovaných rolích v organizaci. Mohou vzniknout z neformálních interakcí mezi členy organizace, kdy jsou uspokojovány potřeby lidí, které formální skupiny uspokojit nemohou, tedy pocit sounáležitosti, potřebnosti a přátelství. Napomáhá tak k naplnění pocitu identity a udržení sebeúcty jednotlivců.

1.6. FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ¹⁶

Fluktuace zaměstnanců tvoří jeden z velkých problémů jak velkých tak menších firem. Dochází k odchodu kvalitních dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných a loajálních. Nejedná se však v každé situaci o negativní dopady těchto změn ve společnosti. Existuje hodnota doporučené úrovně fluktuace, která se nejčastěji zmiňuje v rozsahu 5-7%. V České republice se přitom průměrná míra fluktuace pohybuje kolem 15%.

Míru fluktuace spočítáme jako podíl celkového počtu rozvázaných pracovních poměrů v daném období vynásobený stem a průměrným počtem zaměstnanců v daném období.

$$\frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce)}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce)}} \times 100$$

Průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce)

¹⁶ Fluktuace – diagnóza a léčba [online]

1.6.1. Negativa rostoucí fluktuace jsou:

- ztráta zaškolených zaměstnanců,
- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství,
- možné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti u dodavatelů,
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám,
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců,
- pocit nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení a
- snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

1.6.2. Přínosy řízené fluktuace jsou:

- objektivní ukazatel úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich jednotlivých částech,
- vytváření příležitostí k postupu, je mementem pro podprůměrné pracovníky,
- podněcování příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty,
- optimalizace procesu personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví a
- stabilizace produktivního personálu.

2. ANALYTICKÁ ČÁST

V této části práce jsou vypracovány informace o společnosti IBM, její vize a dále informace o IBM Delivery Centre Central Europe Brno, jako například předmět podnikání, struktura organizace a firemní kultura této firmy.

2.1. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI IBM¹⁷

Obrázek 3 Logo firmy IBM



Zdroj: Aktuality |online|

Společnost IBM¹⁸ je nadnárodní společnost celosvětově působící v informačních technologiích se sídlem ve městě Armonk v New Yorku ve Spojených státech amerických. Společnost IBM je největším výrobcem produktů a poskytovatelem služeb informačních technologií na světě s dlouhou tradicí na poli inovací. První pobočka firmy IBM v České republice byla založena již v roce 1932 v Praze jako pobočka v regionu střední a východní Evropy a jako šestá v celé Evropě.

Převažující činností IBM v České republice je prodej širokého spektra informačních technologií, a to od serverů a systémů pro ukládání dat až po software a informační služby včetně služeb konzultačních.

K hlavním cílům společnosti IBM patří poskytování komplexních služeb systémového integrátora a prosazování výhod elektronického obchodu do každodenního života firem. Integrální součástí strategie IBM jsou také programy firemní společenské odpovědnosti, jimiž IBM přispívá k řešení ekologických a sociálních problémů společnosti. Z hlediska svého obchodního obratu, rozsáhlosti své nabídky či počtu zaměstnanců zastává IBM v českém prostředí stejné postavení, jakého IBM dosáhla na celém světě.

¹⁷O IBM [online]

¹⁸ Zkratka pro International Business Machines Corporation

2.1.1. Vize IBM

IBM je jedním ze světových lídrů v oblasti IT služeb a poradenství. Vizí IBM je pomoci světu dosáhnout nové, efektivnější úrovně fungování. Svět by měl být místem, kde všichni lidé, podniky, vlády, objekty a systémy efektivně fungují, komunikují spolu, navzájem si naslouchají a rozumí. Firma IBM usiluje o to, aby se svět stal místem, kde se bude miliardám lidí lépe žít a pracovat. Šíře její působnosti zahrnuje od efektivnější výroby energie po omezení znečištění a lepší komunikační systémy. Pomáhání obětem živelných katastrof, řešení nedostatku potravin, zlepšení možnosti vzdělávání světové populace a pomáhání zvýšení inteligence měst po celém světě.¹⁹

2.1.2. IBM Delivery Centre Central Europe Brno²⁰

Brněnská pobočka nazývaná IBM Delivery Centre Central Europe Brno (dále také IBM DC CE Brno) je jedním z největších a nejrozmanitějších center IBM svého druhu na světě. Mezi jeho klíčové aktivity patří poskytování služeb strategického outsourcingu – podpora vzdálených serverů a aplikací, síťové služby a podpora koncových zákazníků.

Brněnské centrum bylo založeno v roce 2001 málo početnou skupinou zaměstnanců. Postupně se celkové centrum podstatně rozrostlo. Odborné znalosti přesahovaly rozsah dosavadní práce a jednotlivé týmy zvládaly stále náročnější úlohy a získávaly nové klienty.

V roce 2004 se brněnské centrum spolu s dalšími šesti centry z celého světa stalo jednou ze strategických lokalit pro IBM – IBM Delivery Centre Central Europe Brno. Tato transformace nastartovala nový růst firmy. V letech 2005 a 2006 se brněnské centrum rozrostlo o téměř tisíc nových pracovních míst.

Z kapacitních důvodů byla potřeba najít nové prostory pro rozrůstající se centrum. Následujícím krokem bylo přestěhování do budov Technologického parku Brno, které nabízí nejmodernější infrastrukturu, prvotřídní vybavení interiérů a zejména dokážou uspokojit větší kapacitní nároky firmy.

¹⁹ Svět je připraven na změnu [online]

²⁰ IBM Centre Brno [online]

Nyní v tomto centru pracuje více než 3000 profesionálů v oblasti informačních technologií a administrativní podpory, kteří tvoří jedinečný a přitom různorodý tým složený až ze 70 národností. Služby jsou poskytovány více než 600 klientům z celého světa, od předních světových bank a telefonních operátorů až po farmaceutické firmy. Služby IBM Delivery Centre Central Europe Brno pomáhají pracovat efektivněji a rozvíjí tak široké spektrum podpůrných programů.

2.1.3. Předmět podnikání

Předmět podnikání společnosti představuje poskytování IT outsourcingových²¹ služeb, zejména správa, údržba a vzdálená podpora informačních systémů, operačních systémů, sítí, databází a zákaznických aplikací.

2.1.4. Struktura zaměstnanců společnosti

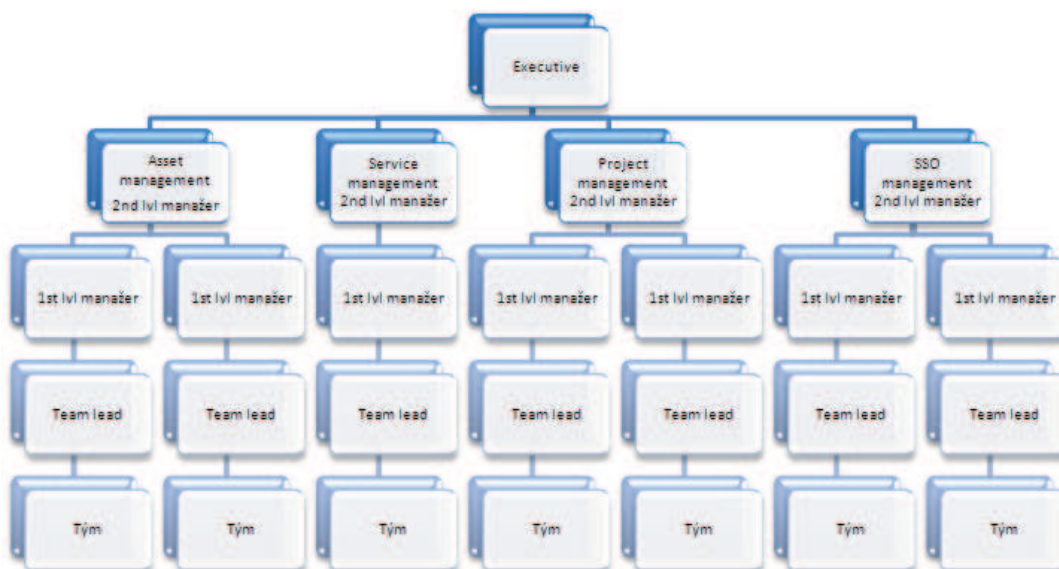
Základní strukturu firmy tvoří jednotky – týmy, které svou velikostí dosahují počtu v průměru 30 lidí v týmu. Každý tým má svého vedoucího, zvaného team leadera, který řeší každodenní operativu a administrativu a tím přispívá tak k fungování celého týmu. Jednotlivé týmy zastřešuje hlavní osoba působící jménem celého týmu – manažer. Manažerovou rolí je pomoc skupině spolupracovníků splnit určitý úkol, udržet skupinu jako celek a zajistit, aby všichni spolupracovníci přispěli k řešení úkolu dle svých schopností a dovedností.

Organizační struktura firmy IBM Delivery Centre Central Europe Brno je divizová. To znamená, že je pro ni charakteristické decentralizované řízení a vytváření nižších, plně autonomních jednotek.

Společnost řídí hlavní výkonný ředitel, v současné době Jeff Strangeland. Jednotlivé práce a pracovní činnosti jsou rozděleny do mnoha kompetencí podle náročnosti a typu práce. Mezi hlavní kompetence tak řadíme asset management, service management, project management, system service operations a helpdesk.

²¹ Vyčlenění podpůrné a vedlejší činnosti a svěření je smluvně jiné společnosti specializované na příslušné aktivity v oblasti informačních technologií.

Obrázek 4: Organizační struktura firmy IBM DC CE Brno



Zdroj: Vlastní zpracování

2.2. FIREMNÍ KULTURA SPOLEČNOSTI

Firemní kulturu tvoří souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě a je také úzce provázána s prosperitou a úspěchem společnosti. V této části jsou popsány její prvky, které jsou sdílené všemi jejími zaměstnanci ve firmě IBM DC CE Brno.

2.2.1. Obchodní chování a etika

Společnost IBM se zavázala k zásadám podnikatelské etiky a zákonného jednání. Její politika se chová v souladu s etickými a právními zákony ve všech záležitostech a udržuje vysoký standard obchodní integrity IBM. Zaměstnanci musí být vždy v souladu s obchodním jednáním IBM a souvisejících směrnic. Porušení jakékoliv směrnice IBM je důvodem k vedení disciplinárního řízení, včetně rozvázání pracovního poměru s firmou IBM. Zaměstnanci by měli konzultovat se svými nadřízenými, zda by jejich akce mohly porušovat zásady IBM.

Senior viceprezident a generální ředitel jsou zodpovědní za poskytování konkrétních pokynů týkající se obchodního jednání a etiky, případně režie pravidelných revizí, včetně obchodního chování programů, s cílem zajistit jejich dodržování. Každá provozní jednotka je dále zodpovědná za realizaci těchto pokynů.

2.2.2. Globální pracovní normy

Americká firma IBM s celkovým počtem zaměstnanců 400 000²² a mnoha pobočkami po celém světě má nastavené interní procesy a řady platící pro všechny zaměstnance. Radí se mezi ně hlavně obchodní a etické jednání, platy a výhody, pracovní doba, nediskriminace a obtěžování, respekt a důstojnost, svoboda sdružování, zdraví a bezpečnost, ochrana životního prostředí, zákony, nařízení a jiné právní požadavky, komunikace, monitorování a vedení záznamů a ochrana soukromí.

Tyto normy také obsahují povinné školení a procesy určené pro všechny zaměstnance. Jedná se tak hlavně o vstupní školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, každoroční seznámení s obchodním chováním a etikou firmy.

Další interní procesy jsou rozděleny podle kompetencí a konkrétního umístění servisního centra IBM. Zde pak nastávají nesrovnalosti pro zaměstnance, kdy jsou nastaveny rozdílné šablony pro dokumenty pro aktivity specifikované dodáním služby konkrétnímu zákazníkovi. Velké množství těchto procesů může působit problémy pro zaměstnance, jelikož tvoří mimopracovní povinné aktivity, které je třeba dodržet.

2.2.3. Společenská odpovědnost²³

Základní součástí firemní kultury společnosti IBM jsou také hodnoty společenské odpovědnosti nazvané CSR²⁴. Cílem této zodpovědnosti je napomáhání řešení systémových problémů společnosti pomocí technologických řešení IBM. Programy společenské odpovědnosti jsou založeny na sdílení a aplikaci IBM technologií k řešení komplexních problémů v oblasti vzdělávání, environmentální ochrany, jsou zaměřeny na podporu rozvoje občanské společnosti a komunit. Ve spolupráci se vzdělávacími institucemi na všech úrovních a dalšími partnery z veřejné, nevládní i soukromé sféry investuje IBM do vzdělávacích programů, podporuje nové technické obory na vysokých školách, výzkumné projekty a motivuje ženy ke studiu informačních technologií.

²² Employees [online]

²³ Společenská odpovědnost [online]

²⁴ Zkratka pro Corporate Social Responsibility

Hodnoty společenské odpovědnosti se také odrážejí v nastavení managementu kvality, vnitřního systému fungování firmy a v chování firmy vůči zaměstnancům, klientům a obchodním partnerům. IBM zároveň považuje za svůj závazek být při všech svých podnikatelských aktivitách vedoucí společností v oblasti životního prostředí. V rámci své firemní kultury IBM Česká republika zavedla zásady, které zajišťují bezpečné a zdravé pracovní prostředí pro zaměstnance, chrání životní prostředí a snižují spotřebu energie a přírodních zdrojů.²⁵

2.2.4. Komunikační jazyk ve společnosti

Oficiálním komunikačním jazykem v IBM Delivery Centre Central Europe Brno je anglický jazyk. Ve firmě pracuje až na 70 národností, které přinášejí své vědomosti a dovednosti s širokou jazykovou základnou. Díky této rozmanitosti byl anglický jazyk nastaven jako komunikační složka ve společnosti a je to také jedním z mnoha požadavků při přijímacím pohovoru do této firmy, jelikož je důležité komunikovat se všemi složkami spojenými s pracovními činnostmi.

Nejčastěji vyskytovaným jazykem je český jazyk, jelikož Češi tvoří nejpočetnější skupinu pracovníků ve firmě. Mezi další početné skupiny patří obyvatelé ze Slovenska, Rumunska či Polska.

2.2.5. Komunikace s manažerem

Komunikace s manažerem tvoří stěžejní část komunikace ve společnosti. Manažer vystupuje jako hlavní článek týmu, sjednává a podílí se na požadavcích na konkrétní pracovní pozice, sděluje týmu firemní strategie a cíle, motivuje a udržuje týmového ducha. Pro manažerskou pozici je velmi důležité mít zvládnutý time management²⁶, jelikož velká vytíženost manažerů neponechává mnoho volného prostoru pro řešení objevujících se problémů a dalších náležitostí. Dobrý manažer musí být i psychologem, poznat své lidi nejen po odborné stránce, ale umět odhalit motivy jejich jednání a neustálou komunikací udržovat tým v dobré kondici a atmosféře.

²⁵ Společenská odpovědnost [online]

²⁶ Time management je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivnosti využití pracovního i osobního času.

2.2.6. Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikace ve společnosti IBM DC CE Brno je na velice dobré úrovni. Jako hlavní komunikační prostředky je použita výměna informací pomocí emailové komunikace, použití telefonu nebo messengeru²⁷ zvaný Same Time. Pro oficiální vyjádření je použita zejména emailová komunikace, avšak nejefektivnější je telefon a messenger. Tyto prostředky výměny informací jsou velice rychlé, spolehlivé a jsou také velice využívány.

Dalším prostředkem informování zaměstnanců je firemní oběžník. Tento sdělovací prostředek je posílán v emailové formě všem zaměstnancům v brněnské pobočce při potřebě důležitých sdělení nebo s doplňujícími informacemi pro zaměstnance. Může tak obsahovat informace ohledně finančních výsledků minulých období, úspěších konkrétních zaměstnanců, důležité organizační změny ve firmě, upomínky pro uzavření docházky, ale také zajímavosti jako nové vynálezy, příběhy zaměstnanců nebo například stěžejní informace ohledně života v Brně.

Své problémy či připomínky mohou zaměstnanci řešit s pracovníky personálního oddělení. Ti tak pravidelně sledují jejich role, zájmy, cíle, znalosti, dovednosti a vztahy k práci, spolupracovníkům, managementu, zákazníkům, konkurenci a společnosti jako celku. Personalisté také řeší obsazování volných pracovních pozic v organizační struktuře společnosti a udržování jejich obsazení.

Jedním z nástrojů komunikace, který neslouží k pracovním účelům, ale který se zároveň řadí mezi velmi důležité komunikační prostředky, je bezesporu IBM Forum. Jedná se o prostor na intranetu²⁸ společnosti, který je vyčleněn pro diskuzi zaměstnanců. Ti tak mohou vkládat jakékoliv příspěvky a komunikovat s ostatními. Zejména pro cizince, kteří mají mnohdy problémy s komunikací na českých úřadech, je tento nástroj nedocenitelná pomůcka. Zaměstnanci zde také řeší své problémy, sdělují názory, také nabízí či poptávají možnosti k bydlení, prodej věcí a další.

²⁷ Systém umožňující komunikaci prostřednictvím výměny textových zpráv, video přenosu, chatu, sdílení fotek nebo volání v reálném čase.

²⁸ Uzavřená podniková počítačová síť na principu internetu.

2.2.7. Firemní porady

Velmi důležitou složkou komunikace ve společnosti jsou firemní porady. Jedná se o formu sdílení informací mezi dvěma či více pracovníky pomocí komunikačních prostředků, nejčastěji se jedná o porady konající se v oddělených místnostech v prostorách budovy firmy, využívány jsou ale také telefonní konference pro kontakt s lidmi, kteří se nenachází v prostorách brněnského centra IBM. Tyto porady slouží k přímé komunikaci mezi zaměstnanci a řešení případných pracovních náležitostí. Při této formě komunikace dochází k interakci s ostatními kolegy, možnost diskuze pak eliminuje veškeré nedostatky emailové komunikace, která je o poznání pomalejší a při které může dojít ke komunikačnímu šumu a nedorozumění při přenosu informací.

2.2.8. Kodex odívání

Neméně důležitou součástí firemní kultury je kodex odívání, ve firmě zvaný dress code. Tento kodex určuje základní zvyky odívání zaměstnanců a poukazuje na možnosti vhodných či nevhodných oděvů pracovníků firmy. Dress code není nikterak omezující či příkazující, avšak zejména kvůli občasným návštěvám zákazníků je potřeba udržet profesionální úroveň i z hlediska odívání. Problematickým se stává tento model zejména v letních měsících, kdy není vhodné nosit sportovní či jakékoliv oděvní doplňky spojené se sportovní či každodenní aktivitou. Mezi tyto oděvy patří šortky, kraťasy, otevřená obuv nebo extra krátké sukně či odhalený horní díl oděvu pro dámskou část zaměstnanců.

2.2.9. Firemní akce

Společnost IBM DC CE Brno v minulém roce po dvou letech navázala na tradiční celoroční akce konané na konci roku. Tato akce, konaná v roce 2010 v Bobycentru Brno, je spojená s ohodnocením celoročního snažení zaměstnanců a jejich výsledků. Během této události, kterou prezentuje hlavní výkonný ředitel této společnosti, jsou představeny celoroční výsledky firmy, jsou zde také vyhlášeni nejlepší zaměstnanci roku, kteří se zasloužili o výjimečné skutky v rámci svých pracovních rolí a jsou za to náležitě oceněni. Další části této akce, jako raut a hudební složka, jsou odměnou pro celkovou kvalitní práci všech zaměstnanců v IBM DC CE Brno.

Ve firmě se konají také formální či neformální individuální akce zvané team building²⁹. Tyto události jsou plánovány manažerem nebo vedoucím týmu a slouží nejen jako stmelující prvek, ale také jako neformální setkání pracovníků mimo pracovní dobu. Záleží tak na každém manažerovi nebo team leaderovi kolik akcí za rok uspořádá a jakou formu tyto akce naplňuje. Většinou však tyto akce nejsou financovány firemním rozpočtem, v důsledku čehož jsou tyto akce pojímány jako neformální setkání týmu po pracovní době s proměnlivou účastí.

2.2.10. Motivační složky

Společnost IBM DE CE Brno nabízí svým zaměstnancům určité firemní benefity³⁰, které mohou využívat po čas trvání pracovního poměru. Jako zaměstnanecké výhody lze označit např.:

- týden dovolené navíc, čili v součtu 5 týdnů dovolené,
- životní pojištění pro kmenové zaměstnance,
- výhodný vstup do tělocvičny Blue Gym v Brně,
- možnost kariérního postupu,
- možnost školení a profesního růstu,
- práce v nadnárodní firmě,
- práce z domova.

2.2.11. Způsob odměňování a hodnocení pracovníků

Před začátkem výkonu práce má každý pracovník sjednáno v pracovní smlouvě výši mzdy, kterou obdrží za vykonání příslušné práce. Mzda je následně vyplácena na měsíční bázi převodem na účet zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců probíhá po dobu celého roku, jsou sledovány nejen výkony pracovníka, jeho pracovní zvyky a úspěchy, ale také další aspekty jako podpora týmu, dodržování pravidel a procesů společnosti, kodexu odívání a celkového přínosu pro organizaci.

²⁹ Výraz pocházející z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování. Celkově tedy něco jako tvorba či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce.

³⁰ Lze také použít výraz zaměstnanecká výhoda.

Každý pracovník si určí na začátku roku své cíle pro aktuální rok, které obsahují základní povinnosti každého pracovníka, přínosy ve své pracovní činnosti, dále také osobní a profesní rozvoj ve společnosti. Na konci roku jsou pak všechny tyto aspekty vyhodnoceny řídicími pracovníky zaměstnanců, na jejichž základě je pracovníkům uděleno ohodnocení na stupnici 1 až 5. Podle výsledného zhodnocení pracovního roku zaměstnance se rozhoduje o udělení roční odměny nebo v případě špatného ohodnocení plán do budoucna k nápravě nesplněných cílů či porušení některých z pravidel firmy IBM Delivery Centre Central Europe Brno.

2.2.12. Pracovní prostředí

Firma IBM DC CE Brno se nachází v prostorách 3 budov poskytovatele Technologický park Brno. Tyto budovy nabízejí moderní vybavení potřebné pro každodenní činnost pracovníků společnosti. Každá budova obsahuje 3 patra, která jsou ještě rozdělena na levou a pravou část. Celkem je tak komplex tvořen třemi budovami, které jsou pojmenovány B/C, D/E a F/G.

Hlavní pracovní prostředí pracovníků tvoří velkoprostorové kanceláře zvané open-space, dále menší prostory sloužící pro porady či telefonní konference a v poslední řadě uzavřené kanceláře pro management firmy.

Mezi hlavní nedostatky open-space patří obtížné nastavení individuálně vyhovujících pracovních podmínek, ať se to týká klidu či ideální teploty – klimatizace. Také soustředění pracovníků na práci může být ovlivněno hlasitými kolegy v okolí. Dalším negativním aspektem spojeným s prací v prostředí open-space je určitá ztráta soukromí.

Open-space však nabízí řadu výhod – pokud jsou základním faktorem pro správný výkon práce mezilidské vztahy, pak je otevřená kancelář pro tento typ podnikání skutečně ideální. V takovém prostředí mají pracovníci dostatek prostoru na komunikaci se svými kolegy a na vytváření si lepších osobních vazeb. Obrovský přínos lze spatřit v rychlém šíření informací – zaměstnanci se mohou přiučit od kolegů, snadno se zeptají, když potřebují poradit. Zejména noví pracovníci se mnohem rychleji začlení do firmy, necítí se ostraněni a vědí, na koho se obrátit.

Jako pozitiva open-space můžeme označit:

- rychlé šíření informací,
- rychlejší začlenění nových pracovníků a
- zvýšení pracovní morálky a produktivity.

Za negativní aspekty open-space můžeme označit:

- nastavení individuálně vyhovujících pracovních podmínek,
- nedostatek soustředění na práci a
- rušení hlučnými kolegy.

2.2.13. Pracovní doba

Jelikož firma IBM DC CE Brno poskytuje velké množství IT outsourcingových služeb, které mají různou časovou náročnost na dodání těchto služeb, má firma zavedený třísměnný pracovní model. Pracovní doba je tak rozdělena na ranní, centrální a noční směnu. Monitoring, servis a doručení některých specifických služeb je potřeba 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, proto byl zaveden tento třísměnný model. Konkrétní pracovní doba se také může lišit v délce 4-8-12 hodin podle náročnosti a potřeby dodání servisu. Ve velké nabídce pracovních příležitostí firmy IBM DC CE Brno si tak mnoho zaměstnanců může vybrat model, který jim vyhovuje.

Většina pracovníků však poskytuje své služby během centrální směny, která činí 8 hodin denně v pracovním týdnu od 8 do 16:30. Služby zaměstnanců během této pracovní doby tak nevyžadují další specifické nároky na dodání servisu kromě stanovené směny. Pokud jsou však zákazníkem či žadatelem služeb požadovány určité odchylky od této doby, jsou poté zavedeny již zmíněné noční nebo ranní směny pro pokrytí těchto nároků. Zaměstnanci pracující na těchto směnách dostávají od společnosti firemní výhody v podobě procentuálního navýšení mzdy po dobu práce mimo centrální směnu, kde jsou zahrnuty mimo jiné i odpracované hodiny zaměstnanců během víkendů nebo státních svátků.

2.2.14. Úroveň stravování

Firma IBM DC CE Brno nabízí svým zaměstnancům také služby spojené se stravováním. Na každém patře ve všech budovách jsou k dispozici vyhrazená místa pro stravování zaměstnanců. V prostorách kuchyněk se nacházejí spotřebiče jako mikrovlnná trouba, lednice, kávovar, myčka a také odkládací prostory pro kuchyňské vybavení jako jídelní přístroje a nádobí. Jsou zde také stoly a židle sloužící pro konzumaci potravin a k oddechu zaměstnanců. Na každém patře jsou umístěny navíc automaty na kávu a automaty s občerstvením, které nabízí široký výběr baget nebo sendvičů, sladkých pokrmů a nápojů.

V první budově B/C chybí trvalý pultovní prodej pokrmů a nápojů, tento neduh je však řešen formou přechodných stravovacích bufetů, které jsou k dispozici ráno od 8 do 9:30 pro koupi snídaně a v době svačin od 13 do 14:30.

V budovách D/E a F/G jsou trvalé pultovní prodeje pokrmů a nápojů, kde si mohou zaměstnanci koupit potraviny a nápoje během centrální pracovní doby, která je od 8 do 16:30. V budově F/G je navíc tento servis rozšířen o větší výběr pokrmů a je také doplněn prodejem ručně vyráběných baget.

V budově F/G se nachází jediná jídelna firmy, která nabízí během času obědů dva hlavní pokrmy a polévku.

Problém jídelny hlavně spočívá v nedostatečném množství přilehlých míst pro konzumaci jídla. Počet stolů s přilehlými židlemi této jídelny se čítá na jednotky a je tak naprosto nevyhovující pro celkový počet více než 3000 zaměstnanců ve společnosti. Zaměstnanci tak hledají jiná řešení stravování jako je donáška vlastního pokrmu z domova, dovoz rychlého občerstvení nebo využití nedalekých prostor menz vysokých škol nebo jídelny Kanas. Jídelna Kanas avšak svou kapacitou také nedokáže uspokojit poptávku zaměstnanců firmy IBM DC CE Brno a dalších firem v okolí společnosti. Kapacity menz vysokých škol jsou také nedostačující, jelikož v době obědů zažívají zahlcení studenty, čímž se prodlužují čekací doby výdeje obědů.

2.2.15. Pracovní nástroje

Hlavním pracovním nástrojem zaměstnanců firmy IBM DC CE Brno je počítač. Značná část zaměstnanců používá starší typy stolních počítačů, které dosahují stáří až 6 let. Tyto počítače zhmotňují negativa spojená s pracovní činností, jelikož starší hardware³¹ neumožňuje zaměstnancům efektivní vykonávání práce, způsobená pomalými odezvami pracovního prostředku. Také omezená mobilita pracovníků neumožňuje používat počítač jako pomůcku při pracovních poradách, konferenčních telefonátech a dalších setkáních.

Další možností jsou notebooky značky IBM či Lenovo³². Mobilita pracovníků přináší pozitiva spojená s využitím menší kapacity kancelářských prostor, které jsou určené pro rady, telefonní konference nebo pro potřebu soustředění na svou práci. Další ohromnou výhodou práce s notebookem je bezesporu možnost práce z domova. Při této možnosti je potřeba klást důraz na důvěru mezi nadřízeným a zaměstnancem, jelikož zaměstnanci pracující z domácího prostředí nespádají pod přímý dohled vedoucích pracovníků.

Za hlavní výhody práce z domova můžeme označit:

- pohodlí domova,
- práce odkudkoliv,
- odpadá nutnost dojíždění do práce – snížení nákladů,
- úsporu nákladů pro firmu – vybavení kancelářských prostor, jejich vytápění a o osvětlení,
- rozdělení pracovních úvazků a
- umožnění zaměstnávání pracovníků ze vzdálenějších regionů.

Za hlavní nevýhody práce z domova můžeme označit:

- izolace od kolegů,
- nutnost pečlivě si hlídat čas a umět ho organizovat,

³¹ Označení pro veškeré fyzicky existující technické vybavení počítače

³² V roce 2004 proběhlo prodání divize výroby notebooků IBM ThinkPad této čínské firmě.

- práce z domova není vhodná pro pracovníky preferující pevné řízení, nedovedou se samostatně rozhodovat nebo nechtějí mít velkou odpovědnost a
- nedostatečný dohled a kontrola.

2.2.16. Rozvoj profesních schopností zaměstnanců

Ve firmě IBM DC CE Brno probíhá školení zaměstnanců pomocí interních vzdělávacích kurzů nebo jsou také k dispozici externí školení nabízená jinými firmami. Interní školení jsou ve většině případů nabízena zdarma a jsou vykonávána pracovníky firmy. Externí školení mívají větší hodnotu, jelikož jsou nabízena u specializovaných poboček ostatních firem a je třeba za ně zaplatit. Každý pracovník má vyhrazenou určitou částku na školení, kterých se může zúčastnit po souhlasu svého nadřízeného.

Přihlášení ke školením probíhá pomocí speciálního programu, který však postrádá tzv. „user friendly“ prostředí. To znamená, že jde o nabídku velmi nepřehlednou, v množství nabídek takřka stovek kurzů je velmi obtížné najít kurzy, k nimž víme název kurzu či přidělený kód kurzu. Okno prohlížeče, které nabízí k výběru pouze pár řádku je silně nedostačující a trvá velmi dlouhou dobu, než uživatel nalezne hledaný kurz. V horším případě pokud pracovník neví o případném kurzu, je téměř nemožné sledovat nově přidávané kurzy do nabídky. Dostupné je pouze základní filtrování či seřazení názvů podle abecedy, avšak při velkém množství údajů dělá program výběr ještě více nepřehledný.

2.2.17. Fluktuace zaměstnanců

V současné době se firma IBM DC CE Brno potýká s vysokou úrovní fluktuace. Tento fakt souvisí se spokojeností zaměstnanců, respektive jejich nespokojeností vyústěnou v následném odchodu ze společnosti. Pro firmu to pak může znamenat negativa ve formě odchodu kvalitních a zaškolených pracovníků, možnou ztrátu důvěryhodnosti u zákazníků a také náklady spojené se získáním nových pracovníků a jejich zaškolení.

3. VÝZKUMNÁ ČÁST

Cíl výzkumné části spočívá v získání informací o vnímání současné situace zaměstnanci ve společnosti, jejich hodnocení postupů předkládaných vedením, jejich pohled na strategické záměry dalšího rozvoje firmy a dalších aspektů, které tvoří firemní kulturu ve společnosti.

Jako zdroje informací pro mou práci jsem zvolil:

- analýzu firemních materiálů,
- rozhovory s vedoucími pracovníky,
- dotazníkové šetření a
- vlastní pozorování.

3.1.DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ³³

Ve společnosti IBM DC CE Brno jsem provedl průzkum formou dotazníkového šetření, které obsahovalo 49 otázek. Protože ve firmě pracuje mnoho národností s rozmanitou jazykovou základnou, je hlavním oficiálním komunikačním jazykem v organizaci jazyk anglický. Proto bylo dotazníkové šetření vypracováno v jazyce anglickém, jak je uvedeno v části přílohy v mé práci.

Celkem bylo uvedeno 49 otázek, které byly rozděleny do 4 základních kategorií – spokojenost pracovníků, vztahy na pracovišti a týmová práce, komunikace a motivace a v neposlední řadě pracovní prostředí.

3.1.1. Charakteristika respondentů dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření vyplnilo celkem 144 respondentů z firmy IBM Delivery Centre Central Europe Brno. Vzorek respondentů pokryl veškeré hlavní kompetence v organizaci. Dotázány byly mnohé hierarchické pozice od základních vstupních, přes pokročilejší, až po vyšší pracovní pozice jako team leader či třetí úroveň IT specialistů.

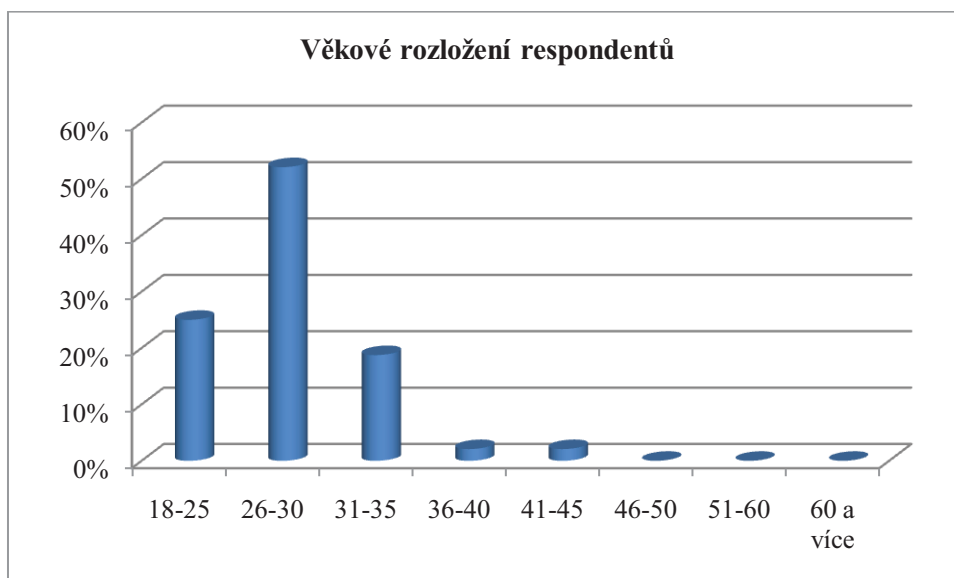
³³ Originální dotazníkové řešení a výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v přílohách práce.

3.1.2. Výsledky dotazníkového šetření

V celkovém počtu dotázaných bylo 40% mužů a 60% žen. Mohlo by se zdát, že vyšší procentuální zastoupení žen se neseťkává s realitou pracovních zdrojů IT společnosti, jelikož orientace na IT služby je většinou zajímavější pro mužskou část populace. Avšak výsledné vyjádření poukazuje na fakt, že IBM Delivery Centre Central Europe Brno je soustředěno na outsourcing ostatních firem, a jejichž pozice jsou zajímavé pro všechny složky zastoupení populace.

Procentuální vyjádření věku respondentů se pohybuje v rozmezí: 18 až 25 let (25%), 26 až 30 let (52%), 30 až 35 let (19%), 36 až 40 let (2%), 41 až 45 let (2%) a v rozmezí 46 a více (0%).

Graf 1



Otázka číslo 48

Výsledky tohoto dotazu poukazují na fakt, že ve firmě IBM DC CE Brno pracuje velmi mladý kolektiv. Největší část dotázaných, celých 52% jsou v rozmezí 26-30 let a potvrzuje tak průměrné věkové rozložení pracovníků, které se pohybuje právě kolem 30 let. Ostatní pobočky či organizace společnosti IBM mají věkový průměr vyšší.

V následující části jsem podrobně rozpracoval všechny 4 kategorie z dotazníkového šetření, které jsou spokojenost pracovníků, vztahy na pracovišti a týmová práce, komunikace a motivace a pracovní prostředí.

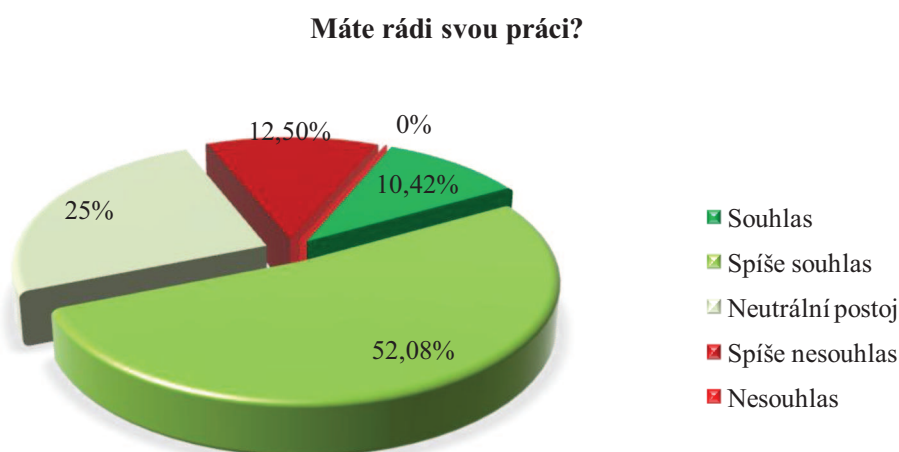
3.1.3. Spokojenost zaměstnanců

V této části dotazníkového šetření jsem se zaměřil na obecnou spokojenost zaměstnanců, která zahrnovala oblibu pracovních aktivit, popisy činností práce, pracovní doby, ohodnocení práce, stresových momentů při práci a také zodpovědnost za vykonanou práci.

3.1.3.1. Oblíbenost pracovní činnosti

V otázce oblíbenosti konkrétních pracovních povinností odpovědělo celých 63% dotázaných pozitivně, toto vysoké číslo vyjadřuje celkovou spokojenost zaměstnanců se svou pracovní náplní.

Graf 2



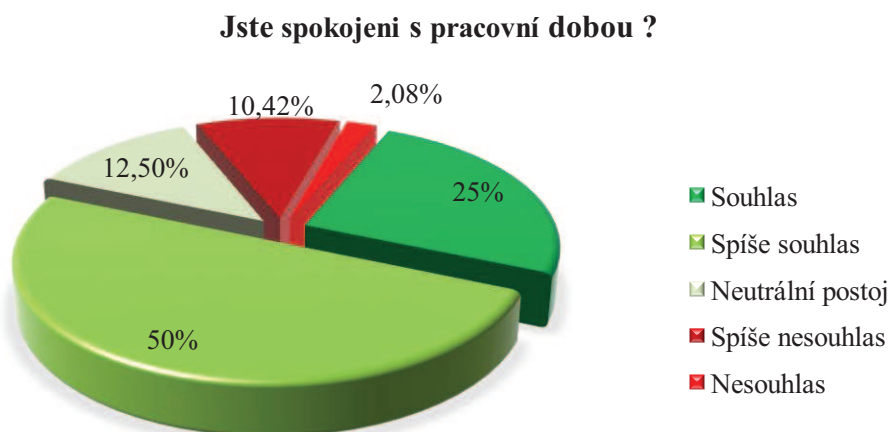
Otázka číslo 1

V další otázce, která se týkala popisu pracovní pozice a náplní práce, dopadlo vyhodnocení v podobném směru, kdy 64% respondentů se vyjádřilo pozitivně k popisu své práce. Pracovní povinnosti jsou tak podstatnou částí pracovníků hodnoceny velice kladně a v tomto směru jsou zaměstnanci spokojeni.

3.1.3.2. Pracovní doba

Na otázku spokojenosti s pracovní dobou vyjádřilo souhlasný názor 75% dotázaných. Shodně po 12,5% účastníků dotazníkového šetření zaujalo v této otázce neutrální či negativní postoj. Mohou to tak být pracovníci, kteří mají požadavky pro dostupnost vykonání své práce dané přímo zákazníkem a jakékoliv změny této doby jsou velice málo proveditelné. Ve firmě existují 3 základní pracovní doby tzv. třísměnný pracovní model. Pracovní doba je tak rozdělena na ranní, centrální a noční směnu. Díky výběru mnoha pracovních příležitostí je vidět, že zaměstnanci jsou spokojeni s uvedenou pracovní dobou. Podle činností jednotlivých pracovníků lze jednotlivě podle požadavků zákazníků flexibilně měnit nebo upravovat pracovní dobu po dohodě s řídícími pracovníky firmy.

Graf 3



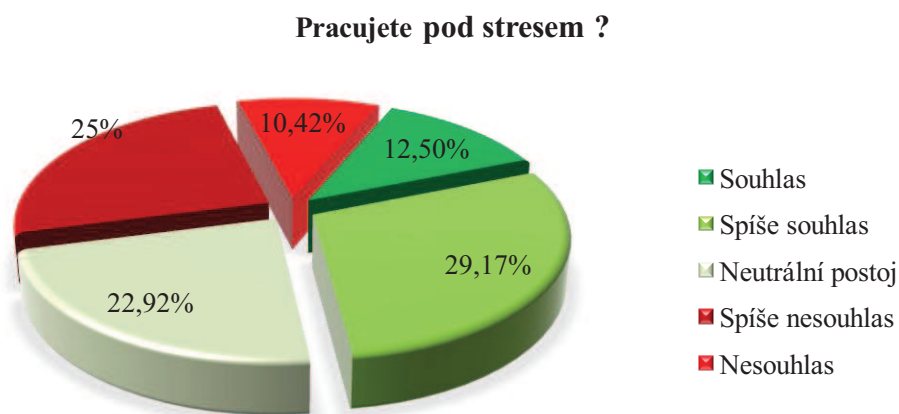
Otázka číslo 6

3.1.3.3. Práce a stres

Vyhodnocení otázky práce pod stresem přinesla zjištění, že takřka 42% respondentů připouští, že během pracovních povinností pracují pod stresem. U 35% dotázaných při práci nedochází ke stresovým situacím a skoro 23% pracovníků zastalo neutrální postoj k této otázce. K celkové úrovni stresu na pracovišti může přispívat mnoho faktorů. Nejprve je třeba vyčlenit, zda se jedná o pozitivní stres, který v přiměřené míře stimuluje jedince k vyšším anebo lepším výkonům nebo negativní stres při nadměrné zátěži, která může jedince poškodit a vyvolat onemocnění či dokonce smrt.

V první řadě mohou stres navodit fyzikální faktory, kde řadíme například nepřiměřené či nedostatečné osvětlení pracoviště, nadměrný hluk nebo nepříjemná okolní teplota. To může představovat pro některé jedince problém při práci v otevřeném pracovišti, kde mohou být rušeni ostatními kolegy při práci. Dalším faktorem také může být nadměrné pracovní vytížení, které souvisí s povinnostmi pracovníků a také rozdělením práce.

Graf 4



Otázka číslo 8

3.1.3.4. Zodpovědnost za práci

Zodpovědnost za výsledky své práce pociťuje naprostá většina pracovníků a to téměř 96% dotázaných. Pokud je zaměstnanec nadměrně zatížen a uvědomuje si zodpovědnost a důsledky své práce, může se tak dostávat do nepříjemných stresujících momentů, které v dlouhodobém období mohou vyústit ke zdravotním komplikacím, jako jsou trvalé zvýšení tlaku, infarkt myokardu, stresový vřed v žaludku nebo také zvýšené riziko astmatu.

Graf 5

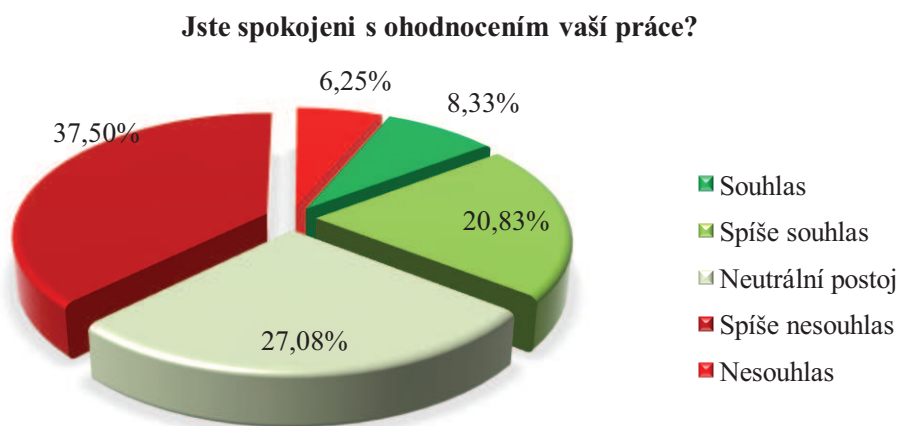


Otázka číslo 37

3.1.3.5. Ohodnocení práce

Otázka týkající se ohodnocení práce pracovníků vyšla z vyhodnocení odpovědí respondentů v konečném důsledku negativně. I když přímou nespokojenost pociťuje takřka 44% dotázaných, dalších 27% zaujímá neutrální postoj. Spokojenost tak vykazalo pouze 29% pracovníků. V této problematice je třeba se zaměřit na zpětnou vazbu k výsledkům pracovních činností či požadovaných služeb, kterou pracovníci často nedostávají a po čase tak mohou ztratit zápal a motivaci pro plnění pracovních povinností.

Graf 6



Otázka číslo 9

3.1.4. Vztahy na pracovišti a týmová práce

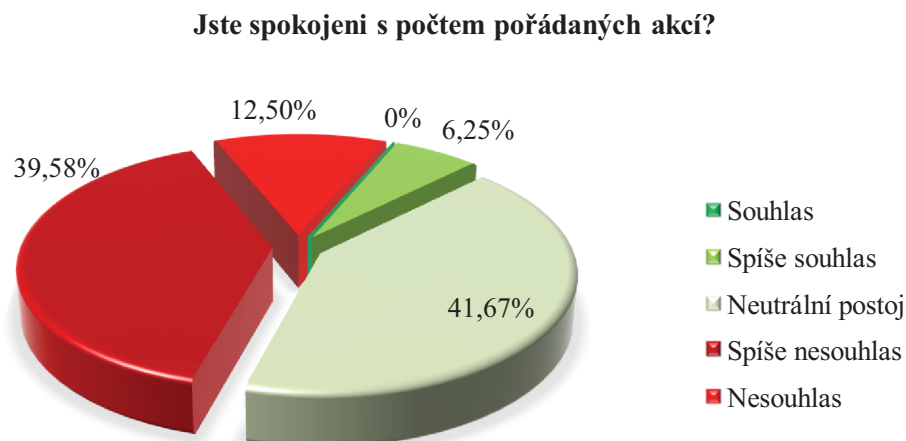
Další část dotazníkového šetření je zaměřena na vztahy na pracovišti, úroveň týmového ducha a akce pořádané společností.

3.1.4.1. Pořádání firemních akcí

Počet pořádaných akcí, které firma pořádá, není pro zaměstnance dostačující. V celkovém počtu respondentů nikdo přímo nesouhlasil, že je spokojen s frekvencí firemních akcí či večírků. Spíše je spokojeno pouze 6% dotázaných a takřka 42% zastává neutrální postoj.

Oficiální firemní akce pro všechny zaměstnance se po několika letech odmlky opět konala v minulém roce, tedy v roce 2010. Tato událost, která byla uvedena na konci roku, sloužila jako zhodnocení celoročního snažení zaměstnanců IBM DC CE Brno, obsahovala vyhlášení nejlepších pracovníků roku, proslov hlavního ředitele Jeffa Stragelanda, také raut a posléze hudební vložku v podobě diskotéky.

Graf 7



Otázka číslo 12

Pokud nepočítáme akce domluvené v jednotlivých týmech, jedná se o jedinou pořádanou událost společnosti.

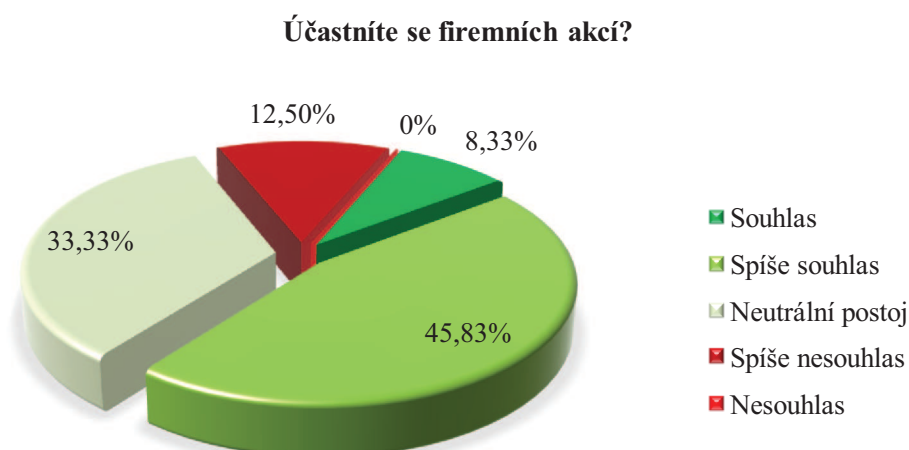
3.1.4.2. Účast na firemních akcích

Pracovníci se vyjádřili v další otázce, která se týká jejich účasti na firemních akcích, že více než polovina dotázaných tyto události navštěvuje. Pouze 12% respondentů vyjádřilo nesouhlas k účasti na těchto událostech.

Pokud pomineme hlavní firemní akci na konci roku a vezmeme v potaz menší akce jako především teambuildingy, pořádané jednotlivými týmy, mají lidé o tyto akce zájem. U zaměstnanců, kteří zaujali neutrální postoj, rozhoduje zejména charakter a typ akce, na kterých mají zájem se zúčastnit.

S firemními akcemi je také spojený celkový faktor týmové spolupráce a týmového ducha. Na těchto akcích dochází k přiblížení firemní strategie, nástin cílů pro další léta, ale zejména dochází k sociálním interakcím mezi kolegy, přáteli, nadřízenými a podřízenými. Nastává tak stmelování kolektivu, navazování nových známostí, ať už pracovních či osobních a také celkově pro zaměstnance nastávají momenty odpočinku a motivace do dalších období strávených ve firmě.

Graf 8



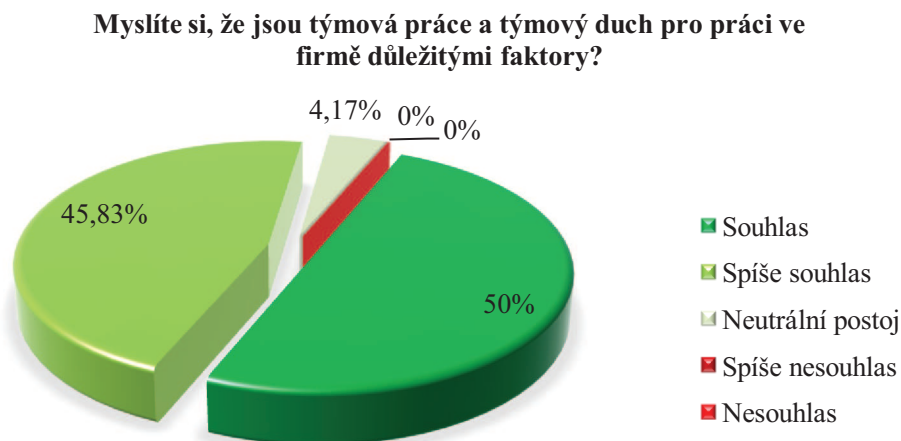
Otázka číslo 13

3.1.4.3. Týmový duch a týmová práce

Pokud zkoumáme týmového ducha a týmovou práci, vyjádřila v dotazníkovém šetření celá polovina respondentů naprostý souhlas s potřebou těchto faktorů. Téměř 46% dotázaných pak také souhlasilo s důležitostí těchto projevů v organizaci. Celkově tak 96% odpovědí na tuto otázku bylo kladných.

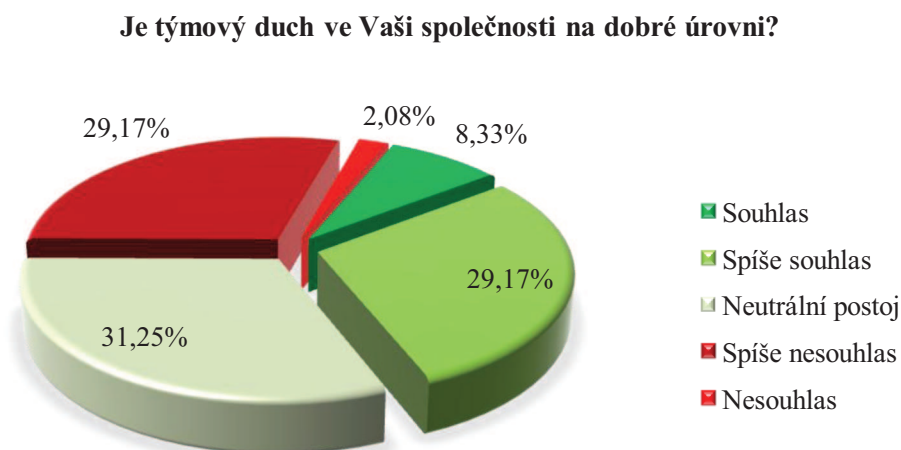
Avšak konkrétní zhodnocení týmového ducha zaměstnanci již nevyšlo na tak dobré úrovni. Můžeme říci, že třetina účastníků dotazníkového šetření považuje týmového ducha na dobré úrovni, další třetina s tímto tvrzením nesouhlasí a zbývající třetina nedokázala posoudit jakékoliv stanovisko k této otázce.

Graf 9



Otázka číslo 20

Graf 10



Otázka číslo 21

3.1.5. Komunikace a motivace

V předposlední části dotazníkového šetření jsem se zabýval otázkami komunikace a motivace pracovníků. Zejména pak záležitosti týkající se motivace, úsilí o zlepšení firemní kultury, komunikace s manažerem, vnitřní komunikace, procesy ve společnosti, rozdělení práce, oceňováním pracovníků a také v neposlední řadě otázkou hrdosti.

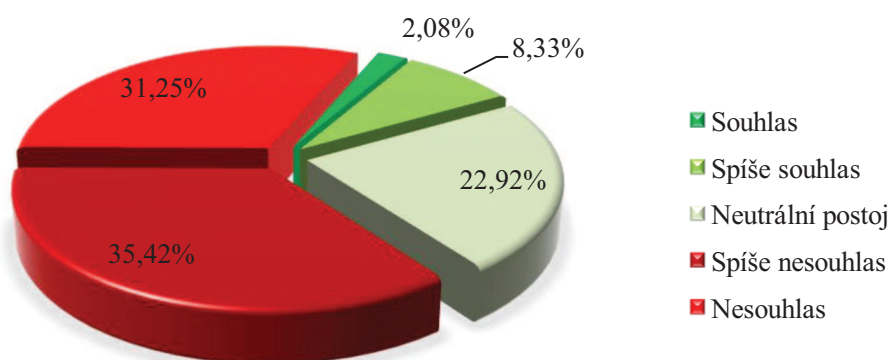
3.1.5.1. Motivace pracovníků

Jedním z nejvýraznějších problémů, který se ukázal po vyhodnocení tohoto dotazníkového šetření, je bezesporu motivace zaměstnanců. Tato problematika se vyskytuje ve většině společností a je třeba dbát i na tuto stránku věci.

Pouhé 2% dotázaných vyjádřilo souhlas s dostatečnou motivací ve firmě, pozitivně se ještě vyjádřilo 8% zaměstnanců. 31% respondentů není spokojeno s motivací ve firmě, celkem tak celých 67% není spokojeno s motivačními faktory ve firmě.

Graf 11

Domníváte se, že Vás firma dostatečně motivuje?



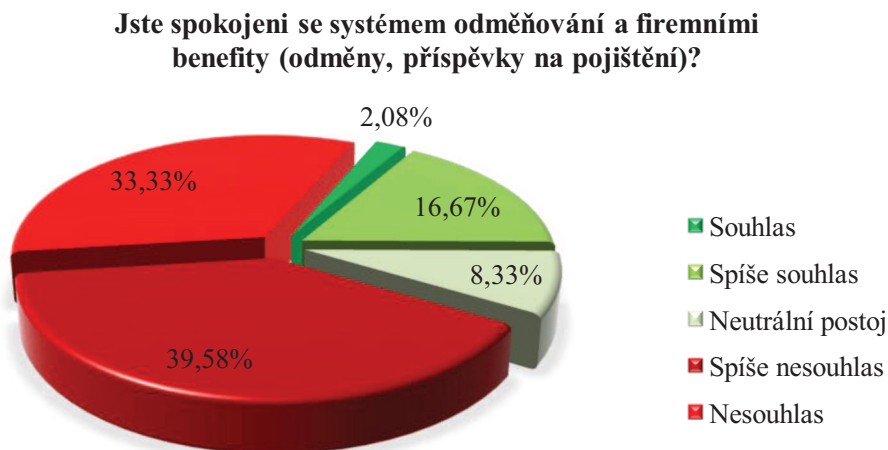
Otázka číslo 13

Pokud nebudeme brát v potaz finanční ohodnocení pracovníků, ještě stále doléhá na pracovníky zrušení příspěvku na stravování zaměstnanců – stravenek. Stravenky se firma rozhodla zrušit v roce 2009 v důsledku finanční krize a zaměstnanci byl tento krok pochopitelně přijat velice negativně. V nabídce ostatních zaměstnaneckých výhod tak pracovníci nenašli náhradu po zrušení příspěvku na stravování, což přispělo k jejich demotivaci.

3.1.5.2. Firemní benefity

Tezi ohledně demotivace potvrzuje další otázka, která se zaměřuje na systém odměňování a firemní benefity. Celá třetina zaměstnanců je vysloveně nespokojena s tímto systémem a celkově 73% se vyjádřilo negativně k této problematice.

Graf 12



Otázka číslo 23

Z pohledu zaměstnaneckých výhod nabízených firmou nejsou pracovníci spokojeni s celkovou nabídkou těchto firemních výhod. Ve většině případů jsou benefity brány z finančního hlediska a pokud zaměstnanci těchto bonusů či výhod nedosáhnou, působí to na ně demotivačně a jsou tak méně spokojeni.

Sporným se také stává systém odměňování, kdy jsou jednou v roce rozdělovány bonusy za odvedenou nadstandardní práci. Tyto bonusy se určují podle pracovních výsledků nad rámec jejich skutečných povinností. Problém pak nastane, když zaměstnanci požadují patřičný bonus, který avšak podle jejich pracovního výkonu nedosahuje vytoužené výše.

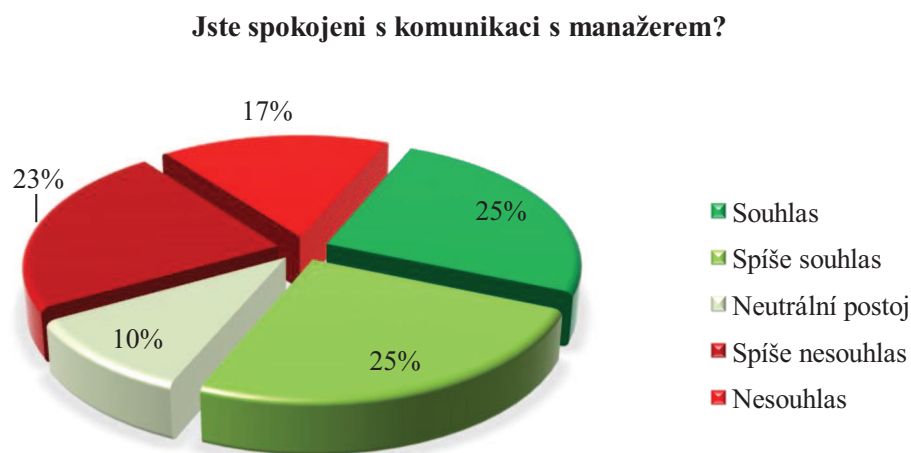
3.1.5.3. Komunikace

Zaměříme-li se na otázky týkající se komunikace ve firmě IBM DC CE Brno, můžeme použít základní rozdělení na komunikaci s manažerem týmu a komunikaci vnitřní s ostatními složkami společnosti.

▪ *Komunikace s manažerem*

Pozitivní souhlas ohledně komunikace s manažerem vyjádřilo 50% dotázaných. 10% respondentů zaujalo neutrální postoj a negativně odpovědělo celkově 40% účastníků dotazníkového šetření.

Graf 13



Otázka číslo 25

Negativní ohlasy zejména směřují časovou vytíženost manažerů a tím nedostatek času na komunikaci s podřízenými. Ti jsou tak nuceni odkládat své problémy, které pocítují nebo zrovna řeší. Další problémy se objevují v arogantním jednání manažerů, které zlehčují problémy podřízených, někdy je dokonce přehlíží nebo neřeší. Tyto problémy je pak třeba řešit na personálním oddělení, které má na starost řešení této problematiky.

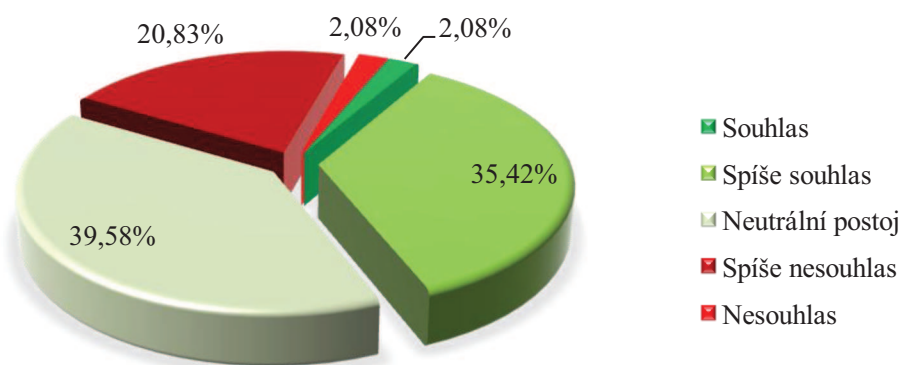
▪ *Vnitřní komunikace*

Výsledky otázky týkající se vnitřní komunikace ve společnosti poukázaly na takřka 38% spokojených pracovníků. Nepatrně více respondentů odpovědělo nestranně a to konkrétně 40%.

Obecně je vnitřní komunikace ve firmě IBM DC CE Brno na velmi dobré úrovni. Nastavené procesy výměny informací, které probíhají ve formě emailové komunikace, messengeru Same Time, porad a v neposlední řadě telefonní komunikace, nabízejí efektivní formu sdělování. Avšak působí zde zejména lidský faktor, který může zmíněné prostředky komunikace v některých situacích podstatně ztížit a znepříjemnit.

Graf 14

Myslíte si, že je ve společnosti dobrá vnitřní komunikace?



Otázka číslo 29

Na tuto otázku odpovědělo negativně téměř 23% respondentů, 40% dotázaných nedokázalo posoudit ať už pozitivně či negativně úroveň vnitřní komunikace ve firmě, a právě zde se projevují aspekty, že posouzení úrovně komunikace záleží konkrétně na lidském faktoru a tím každém zaměstnanci.

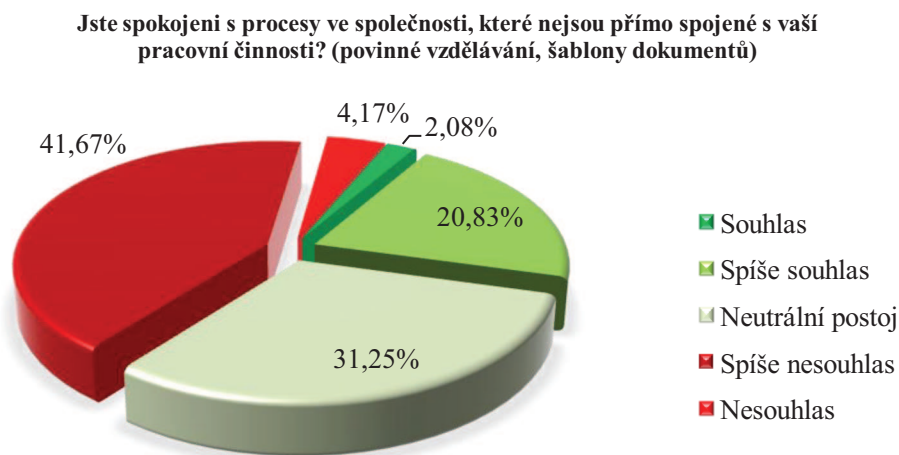
3.1.5.4. Procesy ve firmě

V otázce, která vyhodnocovala působení povinných procesů firmy přímo nesouvisejících s pracovními povinnostmi zaměstnanců, projevil se 45% dotázaných zaměstnanců nesouhlas se spokojeností s těmito procesy. Pracovníci jsou tak často zahlceni dodatečnými povinnostmi a uzávěrkami, které je mohou zdržovat od jejich každodenní práce.

Velká část těchto povinností není zaměstnancům dostatečně vysvětlena, pracovníkům nejsou obeznámeni s účelem práce a dochází tak k nepřehlednému systému mnoha procesů ve firmě.

Množství těchto procesů se také projevilo v procentuálním vyjádření neutrálního postoje účastníků dotazníkového šetření, které dosáhlo hodnoty lehce nad 31%. Pracovníci tak nejsou schopni určit pozitivní či negativní postoj.

Graf 15



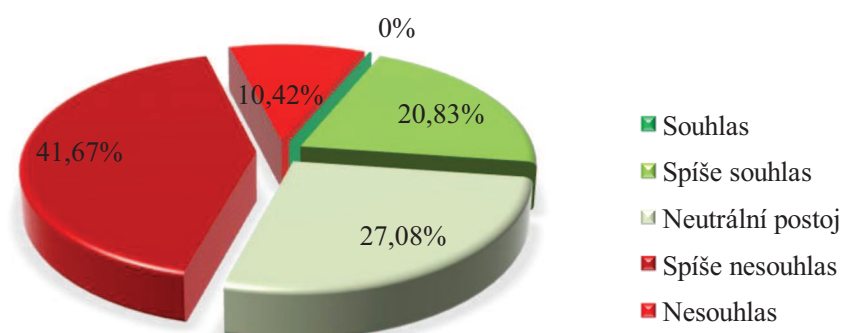
Otázka číslo 26

3.1.5.5. Rozdělení práce

Rozdělení práce a celkový objem vytížení pracovníků řeší team leader či manažer. Je také zodpovědností pracovníků obeznámit vedoucí pracovníky v případě nadměrné pracovní zátěže či požadavků žadatele služeb. Při položení dotazu týkajícího se rozdělení práce, se záporně vyjádřilo celých 52%.

Graf 16

Myslíte si, že je práce rovnoměrně rozdělena mezi pracovníky?



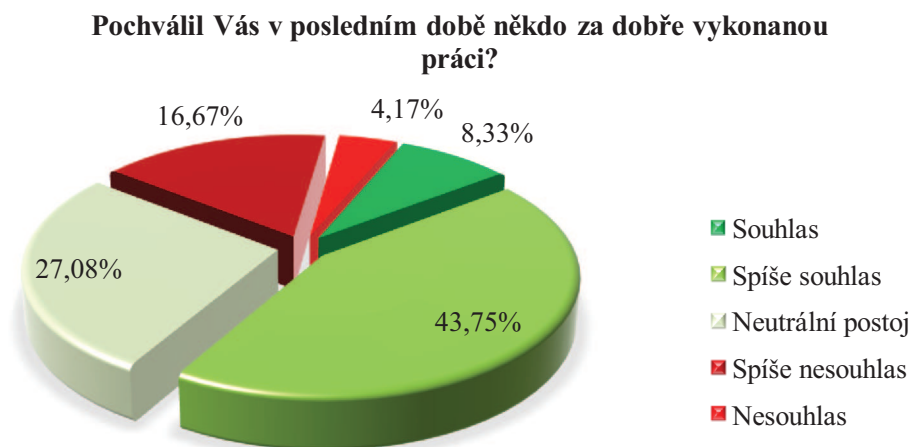
Otázka číslo 28

Tato nespokojenost také může souviset s pracovním prostředím, kterým je open-space. Vytížení lidé si tak všímají méně pracujících kolegů a tato skutečnost v nich může vzbuzovat nespokojenost. V tomto případě by pak situaci opět měli řešit řídicí pracovníci přerozdělením práce z vytížených pracovníků na ty méně zaměstnané.

3.1.5.6. Pochvala

Pochvala patří k velmi důležitým faktorům působícím na motivaci pracovníků. V tomto případě dopadlo vyhodnocení otázky ohledně pochvaly pozitivně. 52% dotázaných vyjádřilo souhlas s uznáním kolegů nebo nadřízených k výsledkům jejich práce. 21% účastníků dotazníku vyhodnotilo tuto otázku negativně, čili se jim nedostává dostatečné pochvaly. Toto číslo se může zdát nepodstatné, avšak je potřeba dbát důrazu na tuto stránku motivace pro zaměstnance, jelikož může souviset s celkovou spokojeností zaměstnanců.

Graf 17



Otázka číslo 35

Nepatrně s touto problematikou může také souviset otázka zpětné vazby za odvedenou práci. Pokud nehovoříme přímo o pochvale, je potřeba alespoň dát pracovníkovi najevo zpětnou vazbu. Objevují se totiž případy, kdy jsou výsledky práce pracovníky odeslány žadatelům služeb, ať se již jedná o kolegy v IBM či přímo zákazníka, avšak pracovník neobdrží zpětně informace o správnosti nebo úplnosti jeho snažení. Při dlouhodobém působení těchto okolností může opět situace vyznít pro zaměstnance demotivačně.

3.1.5.7. Úsilí firmy ve zlepšení pracovních podmínek

Úsilí o zlepšení pracovních podmínek firmy IBM DC CE Brno bylo zkoumáno v následující otázce. Spíše souhlas vyjádřilo pouze 12% oslovených, naprostý souhlas neprojevil nikdo. Nejvíce dotázaných projevilo neutrální postoj a to takřka 46% dotázaných. Negativně tuto skutečnost vidí skoro 42% respondentů.

Graf 18



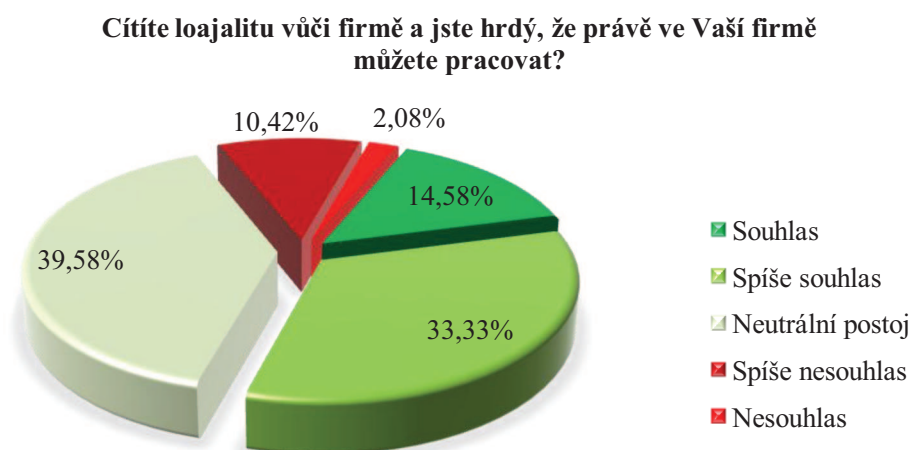
Otázka číslo 36

Výsledky této otázky poukazují na fakt, že i když se společnost snaží o neustálé zlepšení pracovních podmínek a pracovního prostředí, nejsou tyto změny jednoznačně viditelné a zaměstnanci je tak nevnímají. Tyto změny probíhají neustále, avšak tempo těchto změn je velice malé a v dlouhodobém měřítku tak těžko rozeznatelné zaměstnanci. Je tak třeba pracovníky více a přehledněji informovat o změnách ve společnosti.

3.1.5.8. Loajalita a hrdost

Poslední otázka v této sekci se týká loajality a hrdosti práce v IBM DC CE Brno. Ze vzorku dotázaných cítí loajalitu 48% dotázaných, naopak nesouhlasně se vyjádřilo lehce přes 12% respondentů. Nestranný postoj zaujalo prakticky 40% dotázaných, kteří nedokážou posoudit jejich náklonnost vůči firmě, ve které pracují.

Graf 19



Otázka číslo 35

I když výsledky tohoto dotazu mohou vyznít vesměs pozitivně, v konečném důsledku můžeme vyhodnotit výsledek jako napůl kladný. Společnost IBM patří celosvětově mezi největší IT firmy, zaujímá také přední příčky v hodnocení největších inovátorů a nejhodnotnějších značek. Z tohoto důvodu nejsou odpovědi na tuto otázku jednoznačně uspokojivé.

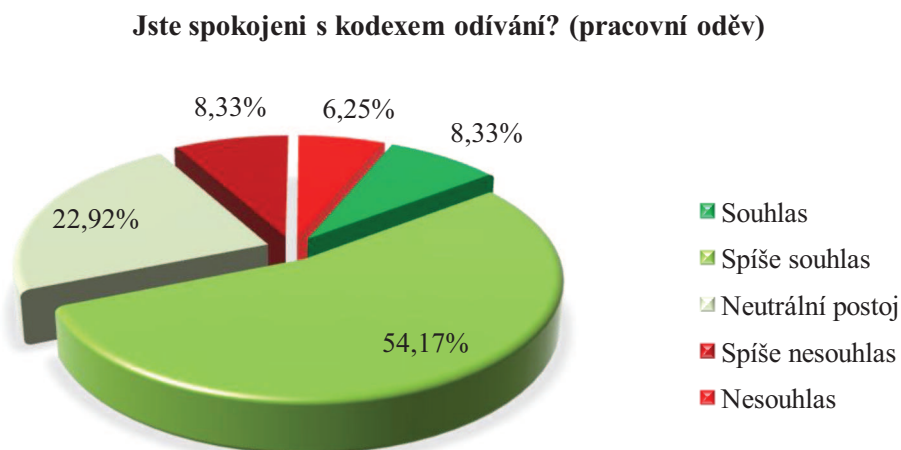
3.1.6. Pracovní prostředí

V poslední části dotazníkového šetření jsem se zabýval otázkami ohledně spokojenosti zaměstnanců s kodexem odívání, tzv. dress code firmy, úrovní stravování, pracovního prostředí a pracovních nástrojů.

3.1.6.1. Kodex odívání

U otázky, která se týkala kodexu odívání, jsem před výsledky dotazníkového šetření očekával zejména nesouhlasné či neutrální výsledky. Avšak po vyhodnocení otázky se vyjádřila většina dotázaných, a to v počtu 62%, pozitivně k této problematice.

Graf 20



Otázka číslo 37

Negativních ohlasů připadlo této otázce pouze 15% oslovených. Nespokojenost se tak projevuje zejména v horkých letních měsících, kdy není povoleno u mužské části zaměstnanců použití jakéhokoliv jiného oděvu než dlouhých kalhot. Tento problém nemůže být eliminován, jelikož z profesionálních důvodů v nastaveném kodexu odívání firma nepovoluje žádné jiné alternativy. Pokud do firmy zavítá zahraniční zákazník či návštěva z ostatních poboček IBM, bylo by velice nevhodné pozorovat mezi zaměstnanci jedince, kteří nosí nevyhovující pracovní oděv.

3.1.6.2. Úroveň stravování

Pokud srovnáme výsledek této otázky, která se týká úrovně stravování ve firmě, s ostatními vyhodnocenými otázkami, patří tato problematika k jedné s největší nespokojeností zaměstnanců.

Velká nespokojenost souvisí zejména s nedostatečnými prostory pro stravování ve firmě IBM DC CE Brno. Jídelna se nachází v jedné ze tří budov, v nabídce je výběr ze dvou hlavních jídel a polévky. K dispozici je také pultovní prodej obložených baget, pečiva a dalších komodit. Největší problém je v počtu míst k sezení pro obědové pauzy. Počet stolů s přilehlými židlemi této jídelny se čítá na jednotky a je tak naprosto nevyhovující pro celkový počet více než 3000 zaměstnanců ve společnosti.

Jakost jídel se také neseťkává s valnou kvalitou a tak zaměstnanci řeší své stravování donáškou vlastních jídel z domovů nebo využívají služeb jídelny Kanas či nabídky nedalekých menz.

Graf 21



Otázka číslo 38

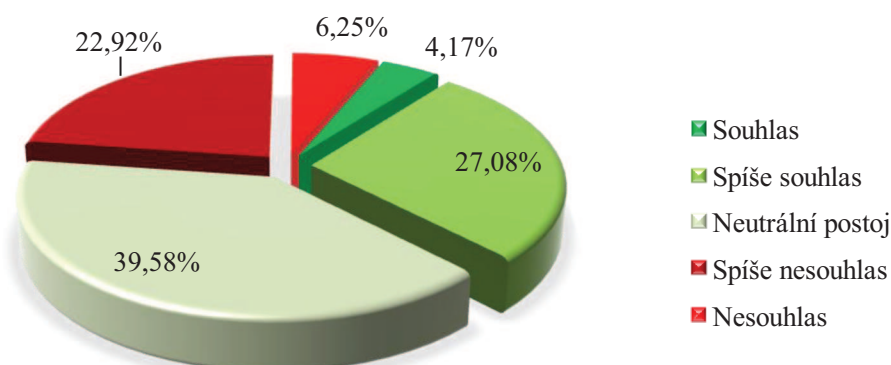
3.1.6.3. Open-space

Jak již zmíněno v analytické části této práce, pracovní činnosti jsou vykonávány ve třech budovách firmy IBM DC CE Brno ve formě open-space kanceláří. Tento způsob práce má své klady a zápory, podle toho také dopadl výsledek dotazníkového šetření.

Našli se pracovníci, kteří nemají s tímto prostředím žádný problém. Pozitivně se tak vyjádřilo 31% účastníků dotazníkového šetření. Na druhé straně považuje tuto formu pracovního prostředí za nevyhovující či neuspokojující 29% respondentů. Zlatý střed, co do počtu neutrálních odpovědí, tvoří 40% pracovníků, kteří dokážou zhodnotit klady a zápory open-space kanceláří a nemají přímo vyhraněný názor.

Graf 22

Jste spokojeni s úrovní pracovního prostředí (open-space) ?

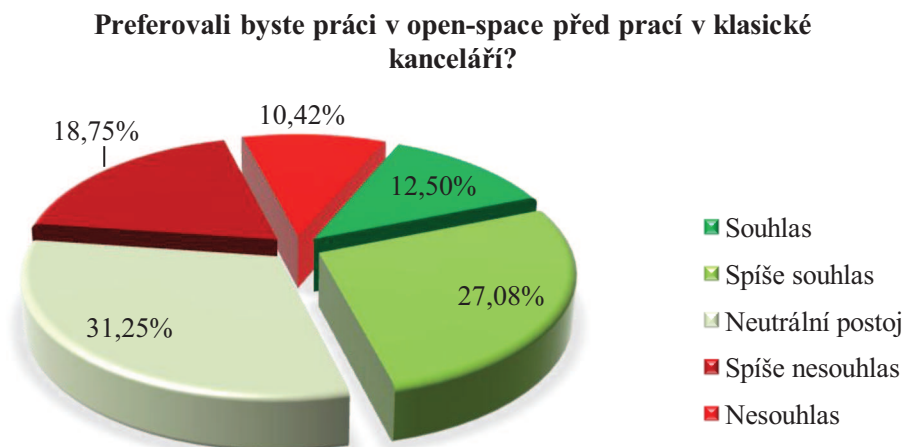


Otázka číslo 39

▪ *Přednost open-space před klasickou kanceláří*

Obdobně dopadla otázka číslo čtyřicet, která se týkala preference klasických kanceláří před open-space pracovnyami. Zhruba 29% dotázaných bylo ochotno vyměnit tyto velkoprostorové kanceláře za menší pracoviště, 31% respondentů zaujalo neutrální postoj a zbylých 40% by tuto formu pracovního prostředí neměnilo. Zajímavé je zejména zjištění, že celých 40% účastníků dotazníkového šetření by firemní prostředí neměnilo a shledávají open-space za plně vyhovující.

Graf 23

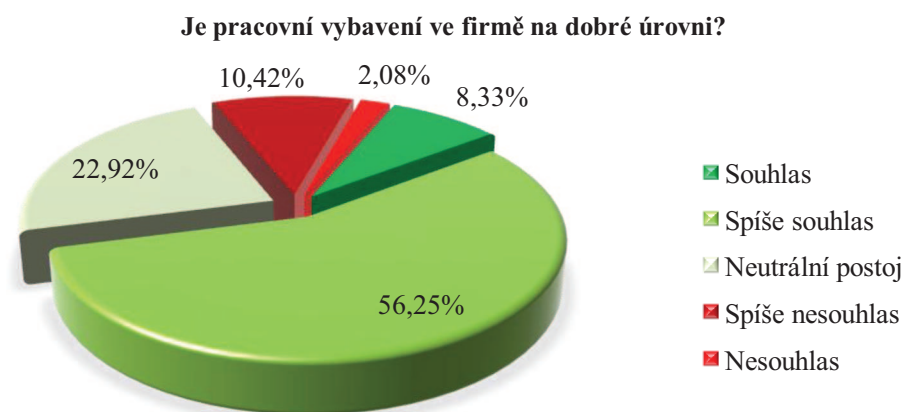


Otázka číslo 30

3.1.6.4. Pracovní vybavení

Otázka týkající se pracovního vybavení, které zaměstnanci používají ke své každodenní činnosti, dopadla s pozitivním výsledkem. Takřka 65% zaměstnanců je spokojeno se svými pracovními prostředky, 23% respondentů zastává nestranný postoj, jedná se tak o část pracovníků, kteří zhodnocují část svých pracovních nástrojů za uspokojující a část za nepříliš přijatelné pro práci.

Graf 24



Otázka číslo 48

Zbýlých 12% nespokojených účastníků diskuze se takto rozhodlo zejména kvůli pracovním nástrojům – stolním počítačům, které mohou být stáří až 6 let a neposkytují tak efektivní nástroj pro práci zejména z hlediska pomalejších reakcí systému oproti novějším přístrojům.

3.1.7. Otevřená otázka – co byste změnili ve firmě?

V dotazníkovém šetření jsem také uvedl nepovinnou otevřenou otázku, která zkoumala názor pracovníků ohledně budoucího vývoje změn ve firmě. Nejvíce se objevovaly odpovědi týkající se změny úrovně stravování, zlepšení platového ohodnocení zaměstnanců a jejich motivace.

Níže uvádím souhrn poznatků z otevřené otázky, které by chtěli zaměstnanci změnit:

- zlepšení platového růstu,
- platový růst podle míry zkušeností a pozice,
- zvýšení finanční motivace,
- zlepšení chování pracovníků,
- větší zaměření zájmu pracovníků na zákazníky,
- zjednodušení struktury pracovních pokynů a ujednání,
- zlepšení osobního přístupu manažerů,
- zlepšení úrovně stravování,
- lepší přístup k zahraničním pracovníkům,
- snížení úrovně byrokracie,
- více možností práce z domu a
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

3.2. ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V dotazníkovém šetření jsem obdržel celkem odpovědi od 144 respondentů. Tento vzorek účastníků dotazníku přinesl důležité informace a výsledky, které jsem v návrhové části použil jako základní zdroj informací pro konkrétní návrhy na zlepšení firemní kultury. Šetření jsem rozdělil celkem do čtyř hlavních kategorií, které se zaměřovaly na spokojenost zaměstnanců, vztahy na pracovišti a týmovou práci, jejich motivaci a komunikaci a poslední část tvořily otázky týkající se pracovního prostředí.

Spokojenost pracovníků spojená s jejich pracovními povinnostmi dopadla pozitivně. Pracovníci mají rádi svou práci, stejně tak pozici, kterou vykonávají, využití svých schopností a možností pro osobní a pracovní rozvoj. Zaměstnanci jsou ochotni a otevření na řešení problémů v organizaci a jejího dalšího vývoje.

Vztahy s kolegy a nadřízenými hodnotí zaměstnanci na dobré úrovni a projeví také svou důvěru k nim. Vzájemně si pomáhají při řešení každodenních pracovních problémů a hodnotí celkově pracovníky kolem sebe jako velmi kvalifikované a dobře odvádějící svou práci. Dobré vztahy se také promítají do osobního života zaměstnanců, kteří nalézají v organizaci mnoho přátel mezi kolegy a spolupracovníky. Největším problémem se zde objevilo množství pořádaných akcí firmou. Zaměstnanci by zde tak mohli dále utužovat své vztahy s ostatními spolupracovníky, nalézt nové známosti a také se dozvěděli další eventuality z prostředí firemní kultury. Zejména většina dotázaných se vyjádřila, že by o zmíněné firemní akce měla zájem a ráda by se zúčastnila.

Otázky ohledně motivace a komunikace ve firmě nedopadly s tak dobrými výsledky, jako dvě předchozí kategorie otázek. Zaměstnanci se necítí být dostatečně motivováni firmou a také firemní benefity se nezdají být dostačující. Zaměstnanci však berou svou práci zodpovědně a odvádějí tak kvalitní práci. Vidí však nedostatky v rozdělení práce, kdy v některých případech nastává k přetížení zaměstnanců a na druhé straně nedostatek práce pro jejich kolegy. Celkovou úroveň komunikace nedokázali posoudit, jelikož je zde přítomno mnoho forem komunikačních prostředků a mnoho faktorů ovlivňujících

jejich spokojenost s těmito nástroji. Pracovníci také nevidí snahu společnosti ke změnám a zlepšením firemní kultury jako celku.

S celkovou úrovní pracovního prostředí jsou zaměstnanci v celku spokojeni. Prostor open-space nedělá lidem větší problémy, jak se předpokládalo, spíše naopak, našlo se mnoho spokojených zaměstnanců. Zaměstnanci jsou spokojeni s kodexem odívání, pracovními pomůckami a vybavením kanceláře. Problém však nastal v hodnocení úrovně stravování, kterou naprostá většina pracovníků hodnotila velmi negativně.

3.2.1. Kladné poznatky

- Zaměstnanci jsou spokojeni s prací.
- Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovní dobou.
- Zaměstnanci se cítí zodpovědní za výsledky své práce.
- Zaměstnanci projevili zájem o firemní akce.
- Zaměstnanci si uvědomují důležitost týmové práce.
- Zaměstnanci jsou spokojeni s kodexem odívání.
- Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním vybavením.

3.2.2. Záporné poznatky

- Zaměstnanci nejsou spokojeni se svým ohodnocením.
- Zaměstnanci se cítí nedostatečně motivováni.
- Zaměstnanci vnímají prostor pro zlepšení vnitřní komunikace.
- Zaměstnanci nejsou spokojeni s rozdělením práce.
- Zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní stravování.

3.3.ROZHOVORY S VEDOUcíMI PRACOVNíKY FIRMY

Součástí sběru informací ve výzkumné části práce byly také rozhovory s vedoucími pracovníky firmy. Měl jsem možnost předložit výsledky dotazníkového šetření třem manažerům firmy IBM DC CE Brno a prodiskutovat s nimi náležitosti spojené s touto problematikou.

Pro manažery nebyly výsledky dotazníkového šetření nikterak překvapivé. Byly tak potvrzeny výsledky vyhodnoceného šetření, konkrétně nedostatky v úrovni stravování firmy, nedostatečné motivace zaměstnanců ze strany firmy, neuspokojivý systém ohodnocení pracovníků za patřičné pracovní výkony a málo míst určených k odpočinku pracovníků.

Podle řídicích pracovníků by se firma měla zaměřit na:

- obeznámení pracovníků na začátku pracovního poměru o možnostech vývoje ve firmě a pracovních spojitostech,
- zavedení změn systému ohodnocování,
- zaměření vedoucích pracovníků více na jednotlivce,
- potřebu zaměření části pracovních povinností na motivační složky práce,
- podrobnější znalost manažerů pracovních aktivit zaměstnanců,
- potřebu změny úrovně stravování ve firmě a
- zvýšení míst určených k odpočinku.

3.4. VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

Na základě výzkumného šetření a jeho výsledků jsem vyhodnotil v následující části hypotézy, které jsem stanovil na začátku mé práce. K jednotlivým bodům jsem uvedl důvody potvrzení či vyvrácení jednotlivých hypotéz.

3.4.1. Hypotéza číslo 1

Předpokládám, že úroveň stravování není pro zaměstnance na uspokojivé úrovni.

Jak bylo vyhodnoceno v dotazníkovém šetření, zaměstnanci nejsou spokojeni s celkovou úrovní stravování v organizaci. Hypotéza **byla potvrzena**.

3.4.2. Hypotéza číslo 2

Domnívám se, že zaměstnanci mají problém s kodexem odívání.

Při rozhovorech se zaměstnanci a také v dotazníkovém šetření se objevilo několik zaměstnanců, kteří byli nespokojeni s kodexem odívání, zejména pak v letních měsících. Tato část avšak byla tvořena nepatrným počtem pracovníků, v konečném důsledku se většina vyjádřila kladně k dress codu. Hypotéza **nebyla potvrzena**.

3.4.3. Hypotéza číslo 3

Předpokládám, že oblíbenost práce je nedostatečná.

Tato domněnka vycházela z vlastních zkušeností, kdy jsem se setkával s mnoha nespokojenými pracovníky, tato nespokojenost však souvisí s motivací. V dotazníkovém šetření byli účastníci s prací spokojeni. Hypotéza **nebyla potvrzena**.

3.4.4. Hypotéza číslo 4

Domnívám se, že pracovní doba je pro zaměstnance vyhovující.

Firma IBM DC CE Brno velké množství pracovních pozic s různorodou pracovní dobou, zaměstnanci tak mají možnost výběru. Hypotéza **byla potvrzena**.

3.4.5. Hypotéza číslo 5

Domnívám se, že značná část zaměstnanců nevykonává svou práci zodpovědně.

V praxi se objevují případy komunikačních šumů a následně odmítavých postojů k vyřešení těchto problémů. Jsou to však případy ojedinělé a podle vyhodnocení dotazníkového šetření jsou si lidé vědomi svou zodpovědností za odvedenou práci. Hypotéza **nebyla potvrzena**.

3.4.6. Hypotéza číslo 6

Předpokládám, že firma pořádá malý počet firemních akcí.

Otázka v dotazníku i rozhovory s pracovníky firmy jednoznačně poukázali na nespokojenost s množstvím firemních akcí. Hypotéza **byla potvrzena**.

3.4.7. Hypotéza číslo 7

Domnívám se, že systém odměňování zaměstnanců působí demotivačně na pracovníky.

U této hypotézy také byla pomocí dotazníkového šetření a rozhovory potvrzena teze, že systém odměňování působí demotivačně. Značná část vyjádřila negativní postoj k otázkám motivace a systému odměňování. Hypotéza **byla potvrzena**.

3.4.8. Hypotéza číslo 8

Předpokládám, že zaměstnanci jsou hrdí na práci v IBM.

V dotazníkovém šetření dopadla tato otázka rozporuplně. I když 50% účastníků vyjádřilo souhlas, dalších 40% respondentů však nebylo schopno odpovědět. Hypotéza **nebyla potvrzena**.

4. NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části práce jsou vypracovány konkrétní návrhy na zlepšení firemní kultury, pomocí kterých bude docíleno zvýšení efektivity práce zaměstnanců. Poznatky byly zpracovány na základě vypracování dotazníkového šetření, vlastního pozorování spojeným se zkušenostmi z této firmy a rozhovory s řídicími pracovníky firmy.

Návrhovou část jsem rozdělil do čtyř základních bloků – komunikace, pracovní záležitosti, motivace zaměstnanců a prostředí firemní kultury.

4.1. KOMUNIKACE

V návrhové části komunikace jsem se zaměřil na zlepšení mezilidských vztahů pracovníků, změnu přístupu manažerů, zvýšení zpětné vazby a vděku zaměstnancům firmy, přiblížení spojitostí pracovních činností a restrukturalizace informačního oběžníku.

4.1.1. Zlepšení mezilidských vztahů

Problém: Pracovníci jednotlivých týmů se málo znají, nemají k sobě důvěru a jednají jen ve vlastním zájmu.

Návrh 1: Zavedení pravidelné týmové porady s dvoutýdenní frekvencí opakování. Těchto setkání se účastní všichni členové týmu, kde manažer či team leader informují zúčastněné o novinkách ve firmě, změnách ve struktuře či cílech firmy, administrativních věcech a dalších důležitých skutečnostech, které jsou potřeba pro fungování týmu. Komunikace během těchto setkání by měla být oboustranná, to znamená případnou účast všech přítomných v diskuzi.

Návrh 2: Zavedení pravidelných porad jednou týdně pouze s jednotlivými částmi týmu, které mají společnou náplň práce, společného zákazníka nebo jiný společný prvek práce. Počet zúčastněných pracovníků by se tak měl pohybovat v počtu od 3 do 10 pracovníků. Na těchto poradách mohou pracovníci řešit konkrétní problémy spojené s činnostmi práce, jež mají společný základ u všech zúčastněných. Zaměstnanci

se tak mohou více dozvědět, na koho se obrátit v případě problémů, čímž se zlepší důvěra a podpora jednotlivých členů, kteří se do té doby vyskytovali mimo dění.

Náklady na realizaci: Náklady pro tyto návrhy nejsou v podstatě žádné, je však nutno vymezit si v kalendáři čas na pravidelné setkání s ostatními členy týmu.

Časový horizont: Návrh je možno zavést okamžitě, naplánování porad se všemi členy týmu lze uskutečnit do týdne.

4.1.2. Změna přístupu manažerů

Problém: Část zaměstnanců je nespokojená s přístupem manažerů. Ti nedokážou řešit problémy zaměstnanců spojené s jejich pracovní činností, staví se k nim odtažitě a nemají na ně dostatek času. Tento problém je z části zapříčiněn časovou vytížeností manažerů, zejména jejich účastí na mnoha pracovních pohovorech a poradách. Je tak na každém manažerovi, aby si vyčlenil čas na své podřízené pro řešení jejich problémů, a to i v případě, kdy je manažer opravdu vytížený. Zde hraje hlavní roli time management³⁴. Pokud si zaměstnanci stěžují na nedostatečný přístup manažerů na personálním oddělení, manažeři jsou obeznámeni o stížnostech jednotlivých pracovníků a mohou jim za to snížit hodnocení či jim tyto stížnosti posléze vytknout.

Návrh 1: Zavedení častějších zpětných vazeb pro zaměstnance formou online dotazníků. Tyto dotazníky zkoumají spokojenost zaměstnanců z obecného hlediska, zejména pak důležitý údaj ohledně spokojenosti s vedoucími pracovníky, kde mohou pracovníci poskytnout skutečný náhled na tuto problematiku. Formuláře jsou anonymní, proto pracovníci nemusejí mít obavy sdělit skutečný názor. Pokud personální pracovníci vyhodnotí nějaké odchylky od normálních hodnot, co se týče názorů zaměstnanců na jejich manažery, povedou potřebné kroky k jejich eliminaci.

Náklady na realizaci: Náklady na tvorbu tohoto dotazníku jsou velmi malé, dotazníkové šetření jsou k dispozici v psané formě, je třeba jen převést je do elektronické podoby. Dále je časová potřeba personálních pracovníků pro vymezení konkrétních zaměstnanců k manažerům, všechny tyto akce jsou

³⁴ Time management je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivnosti využití pracovního i osobního času.

však prováděny programem, tudíž není potřeba žádných náročnějších činností. Také vyhodnocení je automatické a přehledné, personalista tak jen zkoumá odchylky a extrémní hodnoty z vyhodnoceného šetření.

Časový horizont: Vytvoření a přenesení dotazníkového šetření do online formy se pohybuje v rozmezí jednoho až dvou týdnů.

Návrh 2: Vyhrazení času řídících pracovníků pomocí systému tzv. open-door porad, kde si manažer dopředu vyčlení čas ve svém kalendáři a v této době mohou za ním pracovníci docházet se svými problémy. V praxi se tato forma plánování u některých týmů velmi osvědčila, lidé byli spokojeni a spoléhali na tento čas vyčleněný právě jim. Také pro manažera může mít tato forma jistá pozitiva. Například pokud se během určeného času nikdo nedostaví na předem sjednané místo, může manažer využít tuto dobu ke správě svých administrativních záležitostí, pro které mu při jeho vytíženosti nezbyvá mnoho času či prostoru.

Náklady na realizaci: Pro tento návrh nejsou náklady žádné.

Časový horizont: Návrh je možno zavést okamžitě, naplánování porad lze uskutečnit do týdne.

4.1.3. Potřeba zpětné vazby a vděku za odvedenou práci

Problém: Zaměstnanci postrádají zpětnou vazbu při dlouhodobějším vykonávání své práce. Při doručování služeb nejsou obeznamováni ohledně výsledků či správnosti. V dlouhodobém důsledku pracovníci ztrácejí motivaci k vykonávání práce a nenesou za ni zodpovědnost.

Návrh: Zavedení pravidelných mítinků se zákazníky či kolegy, kteří se nacházejí na vzdálenějším místě než v místě pracovníka. Frekvence těchto porad se pohybuje od dvou týdnů až po jeden měsíc a délka od půl hodiny až hodiny podle konkrétní pozice či doručované služby. Tyto mítinky či porady slouží ke komunikaci všech zúčastněných stran, řeší se problémy, které nastaly či mohou nastat, výsledky uplynulých činností a také budoucí cíle a plány.

Náklady na realizaci: Náklady nejsou žádné, pouze časové vymezení zúčastněných stran těchto porad

Časový horizont: Návrh je možno zavést okamžitě, naplánování porad se všemi členy těchto porad lze uskutečnit do týdne.

4.1.4. Poděkování za dlouholetou práci ve společnosti

Problém: Firma si necení dlouhodobé spolupráce svých pracovníků. Brněnské centrum IBM slaví v letošním roce desetileté výročí založení. Najde se tak mnoho zaměstnanců, kteří v roce 2001 začali svou kariéru v tomto centru a pracují zde dodnes. Firma tyto pracovníky nijak nechválí a neukazuje svůj vděk za léta odvedené práce.

Návrh: Zavedení posílání děkovných dopisů pro pracovníky, kteří ve společnosti dlouhodobě pracují. Jedná se o zaměstnance, kteří pracují pro firmu 5 až 10 let. Podpoří to tak jejich motivaci, pohled na svého zaměstnavatele, který projevuje zájem o své pracovníky a také pocit, že nejsou jen část velkého celku. Na starost má tyto činnosti personální oddělení, které má k dispozici informace o zaměstnancích a délce jejich pracovního úvazku. Dopisy jsou vytištěny s časovým odstupem, aby je mohl podepsat samotný výkonný ředitel firmy.

Náklady na realizaci: Náklady spojené s tímto návrhem jsou minimální, administrativní náklady zanedbatelné, je zde pouze potřeba zajištění času ředitele firmy pro podepsání určitého počtu dopisů jednou za určitý čas. Firma také může navíc obdarovat zaměstnance pracující ve firmě 10 let náhrdelníkem pro ženy a kvalitním keramickým perem pro mužskou část zaměstnanců. Cena těchto dárků se pohybuje v hodnotě 1000 Kč za kus.

Časový horizont: Tento návrh lze vypracovat a použít v rozmezí dvou týdnů až jednoho měsíce podle vytíženosti personalistů a ředitele firmy.

4.1.5. Obeznamení pracovníků se spojitostmi jejich pracovních aktivit

Problém: Zaměstnanci mohou tápat a cítit se jako bezvýznamné kolečko v obrovském stroji. Na počátku působení v organizaci nebyli obeznámeni se všemi náležitostmi souvisejícími s konkrétní pozicí či prací, po prozření jsou nespokojeni a demotivováni.

Návrh: Kladení důrazu na vysvětlení spojitostí k vykonávaným činnostem pracovníků. Při předávání nové pracovní aktivity či při nástupu nových zaměstnanců je třeba vysvětlit spojitosti a okolnosti spojené s konkrétní pracovní pozicí. K tomuto návrhu také přispěje vypracování mapy popisující aktuální seznam či přehled pozic v IBM a jejich možností růstu.

Náklady na realizaci: Nákladem na tento návrh je časové vymezení pracovníků určených na tento projekt. Vypracování mapy pro celou šíři kompetencí ve firmě vyžaduje spolupráci členů ze všech polí působností a kompetencí, která je v důsledku stojí čas.

Časový horizont: Čas potřebný na sběr dat ze všech kompetencí se dá vyjádřit v délce 5–7 týdnů podle náročnosti popisů jednotlivých pozic a celkové spolupráce zúčastněných pracovníků na projektu.

4.1.6. Přehlednější informační oběžník

Problém: Informační oběžník posílaný ve firmě obsahuje nadměrné množství informací, které jsou prezentovány v jeden moment na jednom místě v emailové poště. Zaměstnanci se nevyznají ve struktuře, důležité informace jsou rozloženy mezi ty nedůležité, které slouží pouze pro zajímavost nebo jako doplňující informace. Zaměstnanci tak tyto oběžníky důkladně nečtou či je dokonce ignorují.

Návrh: Restrukturalizace informací v informačním oběžníku podle důležitosti, nejdůležitější informace zvýraznit. Informace, které nesouvisí s pracovními činnostmi nebo slouží pouze pro zajímavost, přesunout do prostoru intranetu společnosti nebo vymezit prostor „pod čarou“ v tomto oběžníku.

Náklady na realizaci: Náklady na realizaci jsou minimální, v současné době se oběžník v organizaci využívá a je pouze potřeba jeho restrukturalizace.

Časový horizont: Protože oběžník již v jisté formě existuje, změny lze zavést okamžitě při vytváření nového čísla s důrazem na navrhované změny.

4.2. PRACOVNÍ ZÁLEŽITOSTI

V další části nazvané pracovní záležitosti jsem navrhl firmě změny v oblasti zlepšení rozdělení práce, rozvoje pracovních schopností zaměstnanců a zavedení účasti pracovníků na důležitějších poradách.

4.2.1. Zlepšení rozdělení práce

Problém: Někteří zaměstnanci jsou pracovní přetížení, na druhé straně se najdou tací, kteří nemají dostatek pracovních povinností.

Návrh: Zavedení častějšího sledování pracovní zátěže a vytíženosti pracovníků, které má na starosti team leader. Je třeba vytvořit u každého zaměstnance přehled jeho pracovních aktivit, které bude pravidelně sledovat a jednou za dva týdny zapisovat skutečné požadavky, které jsou spojeny s jejich pracovními službami odváděnými zákazníkům. Každý team leader jednotlivého týmu vyhodnocuje jednou za kvartál obdržené hodnoty od pracovníků, na jejichž základě může rozdělit pracovní činnosti efektivněji mezi pracovníky. V návaznosti na tyto změny se dají očekávat lepší pracovní výsledky.

Náklady na realizaci: Náklady pro tento návrh se pohybují ve zvýšení časové potřeby zaměstnanců pro zapisování a sledování jejich skutečných požadavků na práci a zejména na časovou náročnost z pozice team leadera, který došlá data musí analyzovat a následně přerozdělit pracovní aktivity. Výsledkem je ale efektivnější rozdělení práce mezi pracovníky, které přinese lepší výsledky výkonů pracovníků v důsledku přenesení práce z přetížených pracovníků na ty méně vytížené.

Časový horizont: Časová potřeba na tento projekt se pohybuje v rozmezí čtyř až šesti měsíců, kdy je třeba v delším časovém období vyhodnotit obdržená data

a následně přerozdělit skutečné požadavky na méně vytížené pracovníky. Mohou zde nastat problémy s diferencovaností znalostí pracovníků a požadovaných služeb, proto musí team leader vyhodnotit údaje v delším časovém úseku.

4.2.2. Lepší rozvoj pracovních schopností zaměstnanců

Problém: Zaměstnanci nemají přehled o nabízených kurzech z důvodu nepřehledného systému pro přihlašování těchto školení. Současný stav není odpovídající pro snadné vyhledání jakéhokoli kurzu, v případě, když zaměstnanci znají číslo a kód kurzu, je pro ně obtížné tento kurz v systému dohledat a přihlásit se na něj. Nižší nároky na neplacené interní kurzy nemotivují zaměstnance pro jejich splnění a dokončení.

Návrh 1: Změna systému pro přihlašování do kurzů. Je třeba v systému zobrazit údaje o nově otevřených kurzech, aby měli zaměstnanci aktuální přehled. Přehled kurzů rozšířit ze současných 8 řádků na celostránkový přehled v prohlížeči. Rozdělit kurzy podle dovedností a kompetencí a také přidat možnost komplexnějšího vyhledávání kurzů podle požadavků pracovníků.

Náklady na realizaci: Změna tohoto systému si vyžádá zásahy programátorů. Základní informace v systému jsou uvedeny, je potřeba tak pouze zjednodušit a rozšířit aktuální prostředí systému, které usnadní vyhledávání a celkový přehled o přístupných kurzech. Jelikož ve společnosti pracuje velké množství odborníků, bude nákladem pro firmu odměna za dokončenou práci ve výši 30% z měsíční mzdy pracovníka.

Časový horizont: Pro obměnu systému je třeba delší časový úsek, ve kterém je třeba provést změny v prostředí programu a následně vyladění a odstranění chyb a problémů spojených s těmito změnami. Celková doba se tedy pohybuje v období dvou až tří měsíců.

Návrh 2: Změna průběhu interních kurzů. Tyto kurzy jsou pro všechny zaměstnance firmy zdarma, ti je však berou pouze jako uvolnění z pracovní doby. Mým návrhem pro tuto problematiku je jejich dočasné zpoplatnění. Každý zaměstnanec, který se účastní kurzů, zaplatí před začátkem školení symbolickou částku 200 Kč. V momentě, kde kurz splní v hodnocení 80% a vyšším, vložená částka mu bude vrácena. Účastníci kurzů tak budou motivováni kurz dokončit, zvedne se zájem

účastníků o problematiku řešenou na těchto školeních a také celková úroveň kurzů vzroste.

Náklady na realizaci: Náklady zde představují pouze administrativní práci zaměstnanců z oddělení školení, kteří by vedli přehled o uchazečích a jejich vložených sumách. Pro ulehčení náročnosti placení této částky bude suma krácena zaměstnanci ze mzdy po nesplnění požadavků kurzu.

Časový horizont: Změny lze zavést v období jednoho měsíce, kdy je třeba komunikace mezi oddělením školení a mzdovým oddělením pro vyřízení změn v systému srážky sum za kurzy a zvýšení informovanosti zaměstnanců ohledně těchto změn.

4.2.3. Účast zaměstnanců na důležitějších poradách

Problém: Zaměstnanci nemají přehled o činnostech managementu firmy, nevidí tak důsledky jejich práce a nedokážou ocenit práci řídicích pracovníků spojenou s rozhodujícími činnostmi firmy.

Návrh: Účast zaměstnanců na důležitějších poradách, které se konají s vedoucími pracovníky, jako jsou team leaderi a manažeři. Zaměstnanci tak získají přehled o činnostech vedoucích pracovníků a zvýší se tak jejich informovanost o procesech firmy a jejich změn, které zaměstnanci často odsuzují z důvodu nevědomosti. Zaměstnanci také lépe ocení práci vedoucích pracovníků, která není z jejich pohledu zcela viditelná. Těchto porad by se mohli účastnit pracovníci, kteří dlouhodobě přinášejí dobré výsledky a mají zájem o tyto informace.

Náklady na realizaci: V tomto návrhu je nákladem opět jen čas pracovníka strávený na těchto poradách a mítincích.

Časový horizont: Uvedení některých pracovníků na tyto porady je možno provést okamžitě po rozhodnutí řídicích pracovníků, kterých porad se mohou řadoví zaměstnanci účastnit.

4.3.MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

V následující části jsem se zaměřil na návrhy pro firmu, které by zvýšily současnou neuspokojující situaci s motivací pracovníků. Konkrétně jsem doporučil rozšíření práce z domu, rozšíření systému odměňování a zavedení soutěží v týmech.

4.3.1. Rozšíření možností práce z domu

Problém: Pracovníci nejsou dostatečně motivováni firmou. Jednou ze zaměstnaneckých výhod je práce z domova, kterou však zaměstnanci mohou využívat pouze v omezeném množství. Je zde také potřeba klást důraz na důvěru řídicích pracovníků k zaměstnancům, kteří mohou zneužít těchto benefitů, vzhledem k nedostatečné kontrole a nedostatečnému dohledu.

Návrh: Zavedení systému pravidelných prací z domova u zaměstnanců, kteří mají důvěru vedoucích pracovníků a vykazují dobré pracovní výsledky. Pracovníci by tak měli nárok na práci z domova pravidelně až 3 dny v každém týdnu bez udání důvodu.

Náklady na realizaci: Náklady na realizaci nevznikají pro firmu žádné, naopak firma ušetří na vybavení kancelářských prostor, jejich vytápění a osvětlení. Pro firmu jsou také přínosem menší kapacitní nároky kanceláře z důvodu absence zaměstnanců. Pro zaměstnance tento návrh také znamená snížení nákladů, kdy odpadá nutnost dojíždění do práce.

Časový horizont: Vypracování tohoto návrhu, zejména synchronizace kolegů a jejich potřeby přítomnosti v kanceláři, si vyžádá časový úsek jednoho týdne.

4.3.2. Rozšíření systému ohodnocování zaměstnanců

Problém: Zaměstnanci se necítí být dostatečně ohodnoceni a jsou tak demotivováni k lepším pracovním výsledkům.

Návrh: Zavedení jednorázových odměn za provedení mimořádných pracovních úkonů v hodnotě 20% měsíčního platu zaměstnance. Obeznamení na týmových

poradách ostatní členy týmu o těchto úspěších jednotlivců, které povede k motivování ostatních pro podávání lepších výkonů.

Náklady na realizaci: Nákladem pro společnost je, při srovnání průměrného měsíčního platu IT specialisty 29 660 Kč³⁵ a vymezení 20% odměny, částka 6 000 Kč pro jednotlivce. Pokud porovnáme počet pracovníků v jednom týmu, který se pohybuje kolem počtu třiceti lidí, a současné výsledky pracovníků s jejich mimořádnými výsledky, můžeme hovořit o vykázání jednoho velmi nadstandardního úkonu u jednoho zaměstnance za pololetí. Při celkovém počtu pracovníků v IBM DC CE, který se pohybuje nad úrovní 3 000 pracovníků, můžeme tak rozdělit organizaci na 100 týmů. Celkové náklady se tak vyšplhají na 1 200 000 Kč za rok.

Tabulka 1 Náklady na odměnu pracovníků

Odměna		Pracovníci		Pololetí		Cena celkem
6 000 Kč	x	100	x	2	=	1 200 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Časový horizont: Zavedení těchto návrhů se pohybuje v rozmezí půl roku, kdy dochází k posouzení pracovních výkonů a jejich následného ohodnocení.

4.3.3. Zavedení soutěží v týmech

Problém: Zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni, nemají přehled ohledně svých výkonů v porovnání s ostatními.

Návrh: Zavedení přehledu o splněných pracovních povinnostech v jednotlivých týmech, kde se dá měřit výkonnost práce. Na nástěnce v každém týmu si pracovníci budou zapisovat přehled vyřízených požadavků práce, nejlepší či nejvýkonnější zaměstnanec bude odměněn formou večeře pro dva v ceně 3 000 Kč. V týmech s různorodou pracovní činností manažer zváží výkonnost jednotlivých pracovníků a odmění nejlepšího. Zaměstnanci tak budou motivováni k lepším výsledkům své práce.

³⁵ Přehled platů v kategorii: Informační technologie [online]

Náklady na realizaci: Náklady na tento návrh jsou pro firmu 3 000 Kč za každého zaměstnance vybraného z týmu. Pokud počítáme s počtem týmu 100 v celé organizaci, celkové náklady pro firmu jsou tak 300 000 Kč.

Tabulka 2 Cena za večeře pracovníků

Cena za večeři		Počet týmů		Náklady celkem
3 000 Kč	x	100	=	300 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Časový horizont: Odměna v podobě večeře pro zaměstnance je udělována zaměstnancům jednou za rok. Měření výkonnosti je třeba zahájit ihned po schválení tohoto návrhu a s ročním odstupem pak vyhodnotit celkové výsledky zaměstnanců.

4.4. PROSTŘEDÍ FIREMNÍ KULTURY

V poslední části jsem se zaměřil na návrhy, které by změnilы prostředí firemní kultury. Jedná se tak zejména o zkvalitnění jazykových dovedností personálu zajišťující služby pro zaměstnance, zvýšení loajality a hrdosti zaměstnanců vzhledem ke společnosti, zlepšení úrovně stravování zaměstnanců, zvýšení počtu odpočívadel a rozšíření týmových akcí.

4.4.1. Zkvalitnění jazykových dovedností personálu zajišťující služby pro zaměstnance

Problém: Zahraniční zaměstnanci mají problém se dorozumět se zaměstnanci na jednotlivých recepcích v budovách a se zaměstnanci stravovacích služeb bufetů. Tento problém nastává, jelikož na jednotlivé pozice byli v minulosti externí firmou nájímáni lidé zejména z České republiky, u nichž nebyl kladen důraz na znalost anglického jazyka. Zahraniční zaměstnanci tak mají problém se domluvit při vyřizování některých záležitostí na recepci nebo při koupi pochutin v bufetu.

Návrh: Vznesení požadavku na Technologický park Brno, který zajišťuje pracovníky na recepcích, a společnosti Sodexo zaopatřující služby spojené se stravováním. Tato námitka se týká jazykových dovedností zaměstnanců pracujících

ve firmě, kteří se setkávají a komunikují dennodenně s pracovníky firmy IBM. Firmy najímající externí pracovníky pro IBM DC CE Brno by se tak měly zaměřit na zvýšení úrovně anglického jazyka pro tyto zaměstnance a do budoucna se více zaměřit na tento požadavek při najímání nových pracovníků.

Náklady na realizaci: Náklady pro firmu jsou minimální a spojené pouze s administrativními záležitostmi při návrhu těchto požadavků externím firmám a s komunikací spojenou s těmito změnami.

Časový horizont: Délka tohoto návrhu se pohybuje v dlouhodobějším horizontu, jelikož firmy již mají v prostředí IBM své pracovníky. Záleží poté na rozhodnutí firem, zda se rozhodnou jít cestou zlepšování stávající úrovně angličtiny svých pracovníků nebo pro jejich náhradu. Časová náročnost je tedy omezena na rychlosti reakce externích firem na tento požadavek a přístupu ke změnám, celková délka se tak může pohybovat od půl roku až po jeden rok.

4.4.2. Zvýšení loajality a hrdosti zaměstnanců vzhledem ke společnosti

Problém: Zaměstnanci necítí dostatečnou loajalitu a hrdost vůči IBM. Svě zařazení do organizace berou jen z hlediska stabilního trvalého pracovního poměru, hrdost a loajalita jsou na vedlejší koleji.

Návrh: Zavedení odměn formou reklamních předmětů a textilu s logem IBM prostřednictvím firmy McPrint³⁶. Firma odmění firemními předměty ty zaměstnance, kteří ve svém oboru a pracovním nasazení vykazují dlouhodobě snahu a solidní výkon. Celkové množství 1 000 předmětů tak uspokojí celou třetinu všech pracovníků v IBM DC CE Brno. Pracovníci tak ocení chování firmy vůči svým pracovníkům, také by firma tímto propagovala svou značku na trhu. V současné době firma nenabízí žádné podobné reklamní předměty, které by si zaměstnanci mohli pořídit.

³⁶ Mcprint [online]

Náklady na realizaci: Celkové náklady pro firmu za reklamní předměty se rovnají částce 202 500 Kč.

Tabulka 3 Náklady na pořízení reklamních předmětů

Předmět	Cena za kus	Množství	Cena
Hrnek - JUMBO 0,4L, 1x potisk	196 Kč	250	49 000 Kč
Tričko – 100% bavlna potisk na hrudi i zádech trička cca 29x20 cm	226 Kč	200	45 200 Kč
Triko – 100% bavlna potisk na hrudi trička cca 29x20 cm	176 Kč	200	35 200 Kč
Půllitr - sklo, 1x potisk	276 Kč	100	27 600 Kč
Podložka pod myš k PC s potiskem, rozměry 18x22 cm	176 Kč	100	17 600 Kč
Kšiltovka 100% bavlna, stavitelná, 1 x potisk o velikosti cca 8x6 cm	156 Kč	100	15 600 Kč
Puzzle obrázek formátu A3	246 Kč	50	12 300 Kč
		1000	202 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Časový horizont: Firma Mcprint udává dodací lhůtu 1-2 dny po obdržení platby za objednávku. Avšak dodací lhůta 1 000 předmětů si může vyžádat delší časové období, které se může pohybovat v rozmezí jednoho týdne až jednoho měsíce. Navrhnutí potisků jednotlivých předmětů se pohybuje v rozmezí jednoho dne až jednoho týdne. Distribuce firemních předmětů zaměstnancům by se následně konala v průběhu celého roku.

4.4.3. Zlepšení úrovně stravování v organizaci

Problém 1: Zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní stravování v organizaci, zejména kvůli nedostačujícím prostorům jídelny a nedostatku míst k sezení. Protože firma sídlí v pronajatých budovách provozovatele Technologický park Brno, nemůže se více angažovat v problémech spojených s prostorami jídelny.

Návrh: Podání stížnosti firmy IBM DC CE Brno na pronajímatele budov Technologický park Brno kvůli nevyhovujícím stravovacím prostorům pro celkový počet zaměstnanců překračující počet 3 000 pracovníků. Pronajímatel má volné kapacity³⁷ v budovách Listova a Kaplanova, které by svou lokací uspokojily jak zaměstnance IBM, tak pracovníky ostatních firem v okolí. Výstavba centrální jídelny v těchto prostorách je výhodná i pro Technologický park z důvodu vysoké poptávky přílehlých firem.

Náklady na realizaci: Náklady pro firmu IBM DC CE Brno jsou minimální a spojené pouze s administrativními záležitostmi při návrhu těchto požadavků externí firmě a s komunikací spojenou s těmito změnami.

Časový horizont: Doba tohoto návrhu se pohybuje ve velkém časovém rozmezí, protože návrhy spojené s výstavbou nové jídelny v Listově či Kaplanově budově jsou časově náročné na plánování i na realizaci.

Problém 2: Po zrušení stravenek cítí zaměstnanci nedostatek podpory v systému zaměstnaneckého stravování.

Návrh: Zavedení systému dotací na stravování zaměstnanců. Podpora zaměstnanců ve stravovacích návycích působí jako jedna z důležitých motivačních faktorů. Když firma zrušila systém stravenek, mnoho pracovníků pocítilo v tomto směru velkou ztrátu. Firma by tak měla zavést systém dotací na stravování pro zaměstnance. Dotace by firma přispívala na veškeré stravovací služby pomocí čipových karet, které vlastní každý zaměstnanec. Firma by tak mohla přispívat 10-20-30% z každého pokrmu až do částky 20-30-40 Kč na každého zaměstnance za každý odpracovaný den.

Náklady na realizaci: V návrhu jsem počítal se současnými cenami a s dotacemi, které by firma platila za jednotlivé pochutiny. Vycházel jsem z předpokladu, že ne každý zaměstnanec v práci snídá, ne každý zaměstnanec si kupuje kávu nebo obědvá. Také není v prostorách budov každý den zaplněná kapacita pracovníků, kdy musíme počítat s množstvím pracovníků pracujících z domova, na dovolené nebo pracovní neschopnosti. Proto jsem použil orientační počet zaměstnanců jako jedna třetina z celkového počtu.

³⁷ Prostory k pronájmu [online]

V následující tabulce jsem uvedl současné ceny pochutin a vyjádření příspěvků jednotlivých potravin v rozmezí 10-20-30% ze základní ceny. Jednotlivé procentuální vyjádření není pro firmu z hlediska nákladů směrodatné, jelikož náklad pro firmu tvoří až konkrétní příspěvky, které nabídne svým zaměstnancům.

Tabulka 4 Přehled dotací na pochutiny

	Současná cena	Příspěvek		
		10%	20%	30%
Obložený rohlík, croissant	18 Kč	1,8 Kč	3,6 Kč	5,4 Kč
Bageta	40 Kč	4 Kč	8 Kč	12 Kč
Oběd	60 Kč	6 Kč	12 Kč	18 Kč
Káva	6 Kč	0,6 Kč	1,2 Kč	1,8 Kč
Cappuccino	15 Kč	1,5 Kč	3 Kč	4,5 Kč
Minerální voda	13 Kč	1,3 Kč	2,6 Kč	3,9 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V přehledu celkových příspěvků jsou uvedeny příspěvky firmy na jednotlivé zaměstnance, které tvoří náklad pro firmu.

Tabulka 5 Přehled celkových sum dotací

Příspěvek na den		Pracovníci		Roční dotace		Náklady za dotace celkem
20 Kč	x	1000	x	365	=	7 300 000 Kč
30 Kč	x		x		=	10 950 000 Kč
40 Kč	x		x		=	14 600 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučil bych firmě přispívat částku 30 Kč za zaměstnance za každý opracovaný den, jelikož tuto sumu dokáže pracovník ocenit a při přijatelných celkových nákladech. Celkově tak firmě vznikne náklad 10 950 000 Kč.

Časový horizont: Jelikož všichni zaměstnanci IBM DC CE Brno mají k dispozici čipové karty, s jejich použitím by firma neměla větší problém, avšak je potřeba změna systému, který by zaznamenával jednotlivé finanční úkony a následně propočítával příspěvky na každého zaměstnance.

4.4.4. Zvýšení množství odpočívadel

Problém: Jedním z nedostatků prostředí v organizaci je nedostatek odpočívacích míst pro zaměstnance. K dispozici jsou pouze stolky a židle v prostorách kuchyní a dále jedno křeslo, které se nachází při vstupu do budovy. Tyto prostředky k odpočinku jsou však velmi často obsazené ostatními zaměstnanci, jelikož kapacita je nevyhovující.

Návrh: Tento problém se dá vyřešit koupí dalších odpočívacích křesel, která budou umístěna v jednotlivých lokacích budovy.

Náklady na realizaci: Na každé křídlo budovy by byla zavedena jedna větší pohovka pro 3 osoby v ceně 11 990 Kč za kus z firmy Ikea³⁸.

Tabulka 6 Cena na nábytek

Počet budov		Křídla budov		Počet pater		Cena pohovky		Cena celkem
3	x	2	x	3	x	11 990 Kč	=	215 820 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Časový horizont: Pro tento návrh je nutno vybrat vhodný design nábytku zejména tvar, barva a materiál. Množství 18 sedaček také nemusí být ihned k dispozici od dodavatele. Časový horizont se tak může pohybovat od jednoho týdne až po dva měsíce.

4.4.5. Rozšíření firemních akcí

Problém: Zaměstnanci nejsou spokojeni s množstvím firemních akcí, proto je třeba, aby firma tento fakt napravila.

Návrh 1: Jednou z možností je uspořádání sportovních akcí pro zaměstnance. Nemusí se jednat o obrovské akce typu vánočního večírku, který je určen pro všechny zaměstnance, ale zejména pro zaměstnance patřící pod konkrétní kompetence ve firmě. Jedná se tak o skupiny v počtu kolem 300 lidí. Akce tak mohou být soustředěny na určité konkrétní sporty jako například fotbal nebo plážový volejbal v letních měsících, v zimě bruslení na zimním stadionu. Na těchto akcích tak lidé mohou poznat a spřátelit se i s jinými kolegy než konkrétně z vlastních týmů.

³⁸ SKOGABY 3místná pohov. [online]

Náklady realizace: Náklady se liší podle sportovních činností, které budou hlavní náplní těchto akcí. Níže jsou popsány jednotlivé sporty a částky za pronájem sportovišť.

Pro plážový volejbal je možno pronajmout sportoviště v areálu CLUB CLASSIC³⁹, který sídlí nedaleko firmy IBM DC CE Brno v Žabovřeskách. Částka za pronájem hřiště je 150 Kč/hod v hodinách 7 - 15 a dále 250 Kč/hod v době 15 - 21 hodin. Firma tak může uspořádat tuto akci během sobotního dopoledne, kdy za pronájem 4 sportovišť v době 10 – 15 hodin zaplatí 3 000 Kč.

Ve stejném areálu CLUB CLASSIC si lze také pronajmout fotbalové hřiště. Cena činí 600 Kč/hod do třetí hodiny odpolední, poté je cena za pronájem 800 Kč/hod. Pokud firma uspořádá tuto akci podobně jako v předchozím případě, nákladem za pronájem hřiště od 10 hodiny do 15 hodiny činí taktéž 3 000 Kč. Jednotlivé týmy mohou uspořádat sestavy a utkat se mezi sebou v tomto sportu. Ostatní přihlížející mají důležitou roli jako fanoušci.

Na těchto akcích může firma zařídit i občerstvení⁴⁰. Cena 100 litrového sudu piva činí 2000 Kč a 150 litrového sudu nealkoholického nápoje 1 500 Kč.

Celková částka akce tak činí 6 500 Kč na jednu událost. Je ale potřeba ještě najít zodpovědné osoby, které by si vzaly na starost plánování těchto akcí.

V zimních měsících je možnost pronajetí zimního stadiónu pro bruslení. V hale Rondo je možnost pronájmu ledové plochy za 3 300 Kč/hod a kapacita ledové plochy je 300 osob. Tato kapacita je vyhovující pro účely pro tuto událost, firma zaplatí za pronájem ledové plochy na 4 hodiny částku 13 200 Kč.

³⁹ ClubClassic [online]

⁴⁰ Pivní maják [online]

Tabulka 7 Pronájem sportovišť

Pronájem hřiště na plážový volejbal		občerstvení		
3 000 Kč	+	3 500 Kč	=	6 500 Kč
Pronájem fotbalového hřiště		občerstvení		
3 000 Kč	+	3 500 Kč	=	6 500 Kč
Pronájem ledové plochy	Celkem 4 hod			
3 300 Kč			=	13 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Při zvážení účasti 2/3 pracovníků firma by firma mohla uskutečnit celkem 7 sportovních akcí během léta. Náklady pro firmu jsou poté 45 500 Kč.

Časový horizont: K uskutečnění těchto akcí je třeba zodpovědné osoby nebo osob, kteří se ujmou naplánování události. Je potřeba s předstihem určit datum, aby si zúčastnění mohli dopředu vymezit čas, také zamluvení sportovišť si vyžádá delší časový úsek dopředu. Proto celková doba strávená na projektu se může pohybovat v období dvou měsíců.

Návrh 2: Další možností je pořádání turnaje v bowlingu. Jednotlivé týmy v určité kompetenci mohou spolu soupeřit o nejlepší výsledky jak u jednotlivců, tak u celkových týmů, které mohou následně sdílet na společných prostorách na intranetu. Tato událost přináší opět lepší sociální interakce mezi kolegy či přáteli ve firmě.

Náklady realizace: Turnaj v bowlingu se může uskutečnit po pracovní době, kdy se kolegové mohou dohodnout na určeném dni, nebo se tato akce může pojmout jako víkendová událost. Níže uvádím náklady spojené s pronájmem drah v centru Hokna bowling⁴¹, která se nachází v lokalitě Brno-jih. Centrum nabízí 8 bowlingových drah a zejména také akci, kdy po odehrání pěti hodin získá zákazník šestou hodinu zdarma. Při počtu pěti lidí na dráhu a hodině odehrané hry se dostáváme možnosti až 240 účastníků tohoto turnaje.

⁴¹ Bowling Hokna [online]

Tabulka 8 Náklady bowlingu pro 240 pracovníků

	Pronájem bowlingové dráhy		Počet drah		Počet hodin		
po pracovní době	290 Kč	x	8	x	5 Kč	=	11 600 Kč
o víkendu	220 Kč	x	8	x	5 Kč	=	8 800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 Náklady bowlingu pro 1 tým v počtu 30 lidí

	Pronájem bowlingové dráhy		Počet drah		Počet hodin		
po pracovní době	290 Kč	x	6	x	1 Kč	=	1 740 Kč
o víkendu	220 Kč	x	6	x	1 Kč	=	1 320 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by firma zorganizovala tyto události v počtu dvě akce po pracovní době a tři akce o víkendu, mohlo by se zúčastnit celkově až 1 200 pracovníků firmy. Náklady by se pak rovnaly částkám 23 200 Kč a 26 400 Kč.

Časový horizont: U této události záleží na celkovém počtu účastníků akce, pro turnaj jednoho či dvou týmu se dá uvažovat o jednom týdnu, při uspořádání většího turnaje můžeme hovořit o časovém rozmezí jednoho měsíce až tří měsíců.

4.5. EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

V této části práce jsem shrnul a finančně vyjádřil náklady pro firmu, které by vzešly z doporučených návrhů v mé práci. Nejdříve jsem vymezil mzdové náklady firmy, aby tato suma vyplácená firmou poskytla v další části finančního vyjádření lepší přehled o financích firmy.

4.5.1.1. Mzdové náklady společnosti

Průměrný plat Specialisty technické podpory/IT v České republice činí 29 960 Kč měsíčně.⁴²

Tabulka 10 Mzdové náklady firmy

	Hrubá mzda	29 660 Kč
Zdravotní pojištění:	Zdravotní pojištění (4,5% / 9%)	2 670 Kč
Sociální pojištění:	Nemocenské pojištění (0%/2,3%)	683 Kč
	Důchodové pojištění (6,5%/21,5%)	6 377 Kč
	Státní politika zaměstnanosti (0%/1,2%)	356 Kč
	Sociální pojištění celkem (6,5%/25%)	7 416 Kč
Odvody celkem:	Odvody (11%/34%):	10 086 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance:		39 746 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové náklady firmy na jednoho zaměstnance se tak rovnají 39 746 Kč měsíčně.

Pokud zvážíme celkový počet zaměstnanců 3 000, výsledné roční mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance činí 1,43 miliardy korun.

Tabulka 11 Celkové mzdové náklady

Náklady na jednoho zaměstnance		Počet zaměstnanců		Počet měsíců		Mzdové náklady
39746	x	3000	x	12	=	1 430 856 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

⁴² Přehled platů v kategorii: Informační technologie [online]

4.5.1.2. Celkové náklady navrhovaných změn

V následující tabulce jsem shrnul celkové náklady, které by firmu stály po provedení všech navrhovaných změn. Jednotlivé návrhy jsem seřadil od nejvyšší položky po nejnižší. Výsledná částka činí téměř 13 miliónů Kč.

Tabulka 12 Vyčíslení nákladů firmy navrhovaných změn

Návrhy práce	Cena
Příspěvky na stravování	10 950 000 Kč
Odměna pracovníků	1 200 000 Kč
Odměna - večere	300 000 Kč
Nový nábytek	215 820 Kč
Nákup firemních předmětů	202 500 Kč
Letní sportovní aktivity	45 500 Kč
Pronájem bowlingové dráhy o víkendu	26 400 Kč
Pronájem bowlingové dráhy po pracovní době	23 200 Kč
Pronájem ledové plochy	13 200 Kč
	12 976 620 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud porovnáme celkové mzdové náklady firmy na zaměstnance a náklady spojené s návrhy mé práce, tvoří tyto navrhované náklady pro firmu pouze 0,91% z celkových mzdových nákladů na zaměstnance za rok.

S celkovou nespokojeností s motivací a firemních benefitů také souvisí vysoká fluktuace ve firmě. Tento problém nese s sebou zejména negativa spojená s odchodem zaškolených zaměstnanců, možným únikem citlivých informací a obchodního tajemství a také zvýšených nákladů na výběr a adaptaci nových zaměstnanců. Zejména zaškolení výkonného odborného pracovníka spočítal Czechinvest na částku 157 000 Kč.⁴³

Průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni přibližně 15%⁴⁴.

Tabulka 13 Náklady na zaškolení nových pracovníků vzhledem k fluktuaci ve firmě

Fluktuace	Počet odchozích zaměstnanců		Náklady na zaškolení nového pracovníka		Náklady na zaškolení celkem
15%	450	x	157 000 Kč	=	70 650 000 Kč
10%	300	x	157 000 Kč	=	47 100 000 Kč
5%	150	x	157 000 Kč	=	23 550 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrhy v této práci pomohou zvýšit celkovou úroveň firemní kultury, tím i spokojenost zaměstnanců, která se projeví v menší fluktuaci zaměstnanců. Firmě tak klesnou náklady na zaškolení nových pracovníků, nehledě na další aspekty jako poplatky personálním agenturám na nábor nových zaměstnanců.

Pokud by se na základě návrhů zmenšila fluktuace zaměstnanců o 5%, firma by tak ušetřila na zaškolení nových pracovníků 23,55 miliónů Kč. Firma by také udržela kvalitní zaměstnance, jejichž práce se stává cenným nástrojem pro zlepšování výsledků a úspěšnosti firmy.

⁴³ Chytré firmy nenechávají odejít své klíčové zaměstnance ke konkurenci! [online]

⁴⁴ Fluktuace – diagnóza a léčba [online]

ZÁVĚR

V této práci jsem se zabýval otázkami firemní kultury a jejího vlivu ve společnosti IBM Delivery Centre Central Europe Brno. Mohl jsem zde zúročit své vlastní zkušenosti získané dvouletým působením v této firmě. Cílem této práce je zvýšení efektivity práce, jakožto důsledek změn v její firemní kultuře.

Nejprve jsem vymezil teoretické poznatky popisující zkoumané jevy, dále jsem v analytické části rozvedl prvky firemní kultury a provedl výzkum současného stavu spokojenosti zaměstnanců a firemní kultury celkově. Ve výzkumné části jsem ke sběru informací použil dotazníkové šetření, rozhovory se zaměstnanci firmy a zejména také vlastní zkušenosti získané během doby strávené ve firmě.

Po vyhodnocení obdržených dat jsem objevil nedostatky spojené zejména s motivací pracovníků, špatnou úrovní stravování ve firmě, nespokojenost zaměstnanců s množstvím firemních akcí a částečně s vnitřní komunikací ve firmě.

Na základě získaných poznatků jsem společnosti navrhnul konkrétní kroky z oblasti komunikace, pracovních činností, motivace a pracovního prostředí. Tyto návrhy jsem celkově vyčíslil na 13 miliónů Kč. Po porovnání celkových mzdových nákladů společnosti, které činí přibližně 1,4 miliardy Kč ročně, tvoří náklady za navrhované změny pouze 0,91% z celkových mzdových nákladů firmy.

Dalším problematickým faktem v organizaci je vysoká fluktuace zaměstnanců. Jestliže vycházím z celorepublikového průměru míry fluktuace 15%, pak by pouze náklady na zaškolení nových zaměstnanců stály firmu 70,6 miliónů Kč za rok. Pokud by na základě navrhovaných změn poklesla fluktuace o 5%, firma by tak ušetřila 23,55 miliónů Kč. V tomto poměru je výsledná částka navrhovaných změn adekvátní.

Spokojení zaměstnanci tvoří kritický faktor úspěšnosti organizace, pokud k tomuto poznatku přidáme také uspokojení z práce, dosahují vyšší výkonnosti a je u nich menší pravděpodobnost, že z firmy odejdou. Zaměstnanci pak mají sklon přijímat správná rozhodnutí a projevují lepší interpersonální chování.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

LITERÁRNÍ ZDROJE

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80 – 7261 – 064 – 3.
4. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
5. DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
6. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada publishing a.s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
7. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
8. STRÍŽOVÁ, V. *Organizace, informace, management*. Praha: Oeconomica, 2005. 168 s. ISBN 80-245-0924-5
9. STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. Praha: ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.
10. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
11. ŠKRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management press, 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.
12. VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. Bowling Hokna [online]. 2011 [cit. 2011-03-10].
Dostupné z WWW: <<http://www.bowlinghokna.cz/cenik.htm>>.
2. ClubClassic [online]. 2011 [cit. 2011-04-10].
Dostupné z WWW: <<http://www.clubclassic.cz/>>.
3. Employees [online]. 2011 [cit. 2011-02-20].
Dostupné z WWW: <<http://www.ibm.com/ibm/responsibility/employees.shtml>>.
4. Ertl, J. Fluktuace – diagnóza a léčba [online]. 2008 [cit. 2011-02-18].
Dostupné z WWW: <http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>.
5. Nápravová, L. Chytré firmy nenechávají odejít své klíčové zaměstnance ke konkurenci! [online]. 2010 [cit. 2011-03-11].
Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/hr-management/vyklady/chytre-firmy-nenechavaji-odejit-sve-klicove-zamestnance-ke-konkurenci.html>>.
6. IBM [online]. 2011 [cit. 2011-04-15].
Dostupné z WWW: <<http://www.ibm.com/ibm/cz/cs/>>.
7. IBM Centre Brno [online]. 2011 [cit. 2011-04-01].
Dostupné z WWW: <<http://www-05.ibm.com/employment/cz/cs/ibm-centre-brno/index.html>>.
8. Mcprint [online]. 2011 [cit. 2011-05-10].
Dostupné z WWW: <<http://www.mcprint.eu/>>.
9. Pivní maják [online]. 2011 [cit. 2011-04-10].
Dostupné z WWW: <<http://www.pivo-praha.cz/pages/pivo.php>>.
10. Mazák, E. Profesní etika [online]. 2011 [cit. 2011-04-01].
Dostupné z WWW: <http://is.bivs.cz/el/6110/leto2010/B105EEP/Etika_pro_poj_pracovni_13.1.2009.ppt?fakulta=6110;obdobi=28;kod=B105EEP>.

11. Prostory k pronájmu [online]. 2011 [cit. 2011-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.technologypark.cz/cz/prostory-k-pronajmu/>>.
12. Přehled platů v kategorii: Informační technologie [online]. 2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.platy.cz/platy/informacni-technologie/>>.
13. SKOGABY 3místná pohov. [online]. 2011 [cit. 2011-04-10]. Dostupné z WWW:
14. Společenská odpovědnost [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <http://www-05.ibm.com/cz/cc_and_ca/>.
15. Svět je připraven na změnu [online]. 2011 [cit. 2011-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www-05.ibm.com/employment/cz/cs/about/index.html>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1 Tři úrovně kultury	14
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb.....	21
Obrázek 3 Logo firmy IBM	26
Obrázek 4: Organizační struktura firmy IBM DC CE Brno.....	29
Graf 1 Věkové rozložení respondentů	41
Graf 2 Máte rádi svou práci?	42
Graf 3 Jste spokojeni s pracovní dobou?	43
Graf 4 Pracujete pod stresem?	44
Graf 5 Pociťujete zodpovědnost za výsledky své práce?	45
Graf 6 Jste spokojeni s ohodnocením vaší práce?.....	46
Graf 7 Jste spokojeni s počtem pořádaných akcí?	47
Graf 8 Účastníte se firemních akcí?	48
Graf 9 Myslíte si, že jsou týmová práce a duch pro práci ve firmě důležitými faktory?49	
Graf 10 Je týmový duch ve vaší společnosti na dobré úrovni?.....	49
Graf 11 Domníváte se, že Vás firma dostatečně motivuje?.....	50
Graf 12 Jste spokojeni se systémem odměňování a firemními benefity?	51
Graf 13 Jste spokojeni s komunikací s manažerem?.....	52
Graf 14 Myslíte si, že je ve společnosti dobrá vnitřní komunikace?	53
Graf 15 Jste spokojeni s procesy ve společnosti, které nejsou přímo spojené s vaší pracovní činností?	54
Graf 16 Myslíte si, že je práce rovnoměrně rozdělena mezi pracovníky?	55
Graf 17 Pochválil Vás v poslední době někdo za dobře vykonanou práci?	56
Graf 18 Má společnost úsilí ve zlepšení pracovních podmínek?	57
Graf 19 Cítíte loajalitu vůči firmě a jste hrdý/á, že ve vaší firmě můžete pracovat?.....	58
Graf 20 Jste spokojeni s kodexem odívání?	59
Graf 21 Jste spokojeni s úrovní stravování?	60
Graf 22 Jste spokojeni s úrovní pracovního prostředí (openspace) ?.....	61
Graf 23 Preferovali byste práci v openspace před prací v klasické kanceláři?.....	62
Graf 24 Je pracovní vybavení ve firmě na dobré úrovni?	62

Tabulka 1 Náklady na odměnu pracovníků	78
Tabulka 2 Cena za večeře pracovníků	79
Tabulka 3 Náklady na pořízení reklamních předmětů	81
Tabulka 4 Přehled dotací na pochutiny	83
Tabulka 5 Přehled celkových sum dotací	83
Tabulka 6 Cena na nábytek	84
Tabulka 7 Pronájem sportovišť	86
Tabulka 8 Náklady bowlingu pro 240 pracovníků	87
Tabulka 9 Náklady bowlingu pro 1 tým v počtu 30 lidí	87
Tabulka 10 Mzdové náklady firmy	88
Tabulka 11 Celkové mzdové náklady	88
Tabulka 12 Vyčíslení nákladů firmy navrhovaných změn	89
Tabulka 13 Náklady na zaškolení nových pracovníků vzhledem k fluktuaci ve firmě ..	90

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Originální dotazník

Příloha č. 2 – Výsledky dotazníkového šetření

Příloha č.1 - Originální dotazníkové šetření

Dear friends, colleagues,

since I am finishing my studies at the University, I am working these days on my final thesis with title Corporate Culture and its Influence on the Efficiency of Work.

For my research I have created a survey, which helps me to identify strengths and weaknesses for corporate environment in IBM and its ways to improve it.

Link to the survey: <http://www.createsurvey.com/s/PLtOrF/?>

This survey is anonymous and wont be used for other purposes than for my thesis. Please spend few minutes to complete this survey to help me with overall overview with the aspects in our company. There are no good or wrong answers, please answer according your opinion and reflections.

Q	Satisfaction	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
1	Do you like your job?					
2	Are you satisfied with the job description?					
3	Are you satisfied with the use of your abilities?					
4	Are you satisfied with the development of your professional skills in your company?					
5	Are you satisfied with opportunities for personal development at work?					
6	Are you satisfied with the working hours?					
7	Are you satisfied with position in company?					
8	Would you say that you are performing work under stress?					
9	Are you satisfied with the evaluation of your work?					
10	Do you think you are evaluated for your work accordingly?					
	Relationships and team work	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
11	Are you participating in solving problems in your company?					
12	Are you satisfied with the number of events organized by the company?					
13	Are you participating in company's events?					
14	Is your supervisor willing to listen and help you in solving business problems?					
15	Do you have confidence in your immediate supervisor?					
16	Do your colleagues appreciate your opinion?					
17	Do you help each other with other co-workers?					
18	Do you have good friends among colleagues?					
19	Are your colleagues working hard to do a good job?					
20	Do you think that teamwork and teamspirit is important factor for the company?					
21	Do you think that team spirit in your company is in a good shape?					
22	Do you think you have a good team around yourself?					

Communication and motivation		Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
23	Do you believe that your company is motivating you enough?					
24	Do you want to develop your working skills, continually educate and improve your work qualifications?					
25	Are you satisfied with communication with your manager ?					
26	Are you satisfied with the processes in company that are not directly related to your working activities ?					
27	Do you think that changes in corporate culture led to a smaller fluctuation of the people in the company?					
28	Do you think that work is equally distributed among the workers?					
29	Do you think, there is a good internal communication in the company?					
30	Did somebody encourage you in the last period for the good job?					
31	Does the company seek to improve working conditions?					
32	Do you feel responsible for the results of your work?					
33	Are you satisfied with the system of wages and various benefits (salary, insurance contributions, vacation)?					
34	Do you think that the company improves and develops?					
35	Do you feel loyalty towards the company and are you proud working for the company?					
	Working environment	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
36	Do you encourage/support changes and improvements?					
37	Are you satisfied with the dress code? (Clothing)					
38	Are you satisfied with the level of food services?					
39	Are you satisfied with the level of the working environment - openspace?					
40	Would you prefer openspace over regular (small) office?					
41	As for the equipment and tools do you have everything you need to manage your work?					
42	Are the facilities at your workplace on a good level?					
43	Do you think products or services of the company are at the highest possible level?					
44	Do you know the corporate vision and goals for the future?					
45	Do you identify yourself with these visions?					
46	Are organized events (seminars, parties, games, sports games) important for the proper functioning of the					
47	Please specify your gender	Male			Female	
48	Please specify your age	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45
49	Optional question What would you change in your company ?	46 and more				

Thank you for your time and will to participate in improving our corporate culture.

Příloha č.2 - Výsledky dotazníkového šetření

Results/Výsledky			Souhlas	Spiše souhlas	Neutrální postoj	Spiše nesouhlas	Neouhlas
	Question	Otázka	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
	Satisfaction/Spokojenost						
1	Do you like your job?	Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?	15 (10,42%)	75 (52,08%)	36 (25%)	18 (12,5%)	0 (0%)
2	Are you satisfied with the job description?	Jste spokojen/a s náplní práce?	9 (6,25%)	84 (58,33%)	36 (25%)	18 (12,5%)	0 (0%)
3	Are you satisfied with the use of your abilities?	Jste spokojen/a s využitím Vašich schopností?	3 (2,08%)	72 (50%)	33 (22,92%)	33 (22,92%)	3 (2,08%)
4	Are you satisfied with the development of your professional skills in your company?	Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet své profesní schopnosti?	15 (10,42%)	54 (37,5%)	42 (29,17%)	27 (18,75%)	6 (4,17%)
5	Are you satisfied with opportunities for personal development at work?	Jste spokojen/a s možností osobního rozvoje v zaměstnání?	18 (12,5%)	39 (27,08%)	45 (31,25%)	30 (20,83%)	12 (8,33%)
6	Are you satisfied with the working hours?	Vyhovuje Vám daná pracovní doba?	36 (25%)	72 (50%)	18 (12,5%)	15 (10,42%)	3 (2,08%)
7	Are you satisfied with position in company?	Jste spokojen(a) s Vaším pracovním zařazením ve společnosti ?	15 (10,42%)	63 (43,75%)	39 (27,08%)	24 (16,67%)	3 (2,08%)
8	Would you say that you are performing work under stress?	Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?	18 (12,5%)	42 (29,17%)	33 (22,92%)	36 (25%)	15 (10,42%)
9	Are you satisfied with the evaluation of your work?	Jste spokojen(a) s Vaším pracovním ohodnocením?	12 (8,33%)	30 (20,83%)	39 (27,08%)	54 (37,5%)	9 (6,25%)
10	Do you think you are evaluated for your work accordingly?	Myslíte si, že jste ohodnoceni za svou práci adekvátně?	6 (4,17%)	45 (31,25%)	27 (18,75%)	51 (35,42%)	15 (10,42%)
	Relationships and team work/Vztahy a týmová práce						
11	Are you participating in solving problems in your company?	Podílíte se na řešení problému ve vaší firmě ?	15 (10,42%)	81 (56,25%)	27 (18,75%)	21 (14,58%)	0 (0%)
12	Are you satisfied with the number of events organized by the company?	Jste spokojen/a s množstvím pořádaných akcí?	0 (0%)	9 (6,25%)	60 (41,67%)	57 (39,58%)	18 (12,5%)
13	Are you participating in company's events?	Účastníte se firemních akcí?	12 (8,33%)	66 (45,83%)	48 (33,33%)	18 (12,5%)	0 (0%)
14	Is your supervisor willing to listen and help you in solving business problems?	Je Váš nadřízený ochoten naslouchat a pomoci při řešení pracovních problémů?	24 (16,67%)	75 (52,08%)	21 (14,58%)	24 (16,67%)	0 (0%)
15	Do you have confidence in your immediate supervisor?	Máte důvěru k Vašemu přímému nadřízenému?	18 (12,5%)	72 (50%)	33 (22,92%)	15 (10,42%)	6 (4,17%)
16	Do your colleagues appreciate your opinion?	Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory?	18 (12,5%)	90 (62,5%)	30 (20,83%)	6 (4,17%)	0 (0%)
17	Do you help each other with other co-workers?	Pomáháte si se spolupracovníky navzájem?	39 (27,08%)	102 (70,83%)	3 (2,08%)	0 (0%)	0 (0%)
18	Do you have good friends among colleagues?	Máte mezi kolegy dobré přátele?	33 (22,92%)	75 (52,08%)	27 (18,75%)	9 (6,25%)	0 (0%)
19	Are your colleagues working hard to do a good job?	Dělají Vaši kolegové vše proto, aby odvedli kvalitní práci?	12 (8,33%)	78 (54,17%)	39 (27,08%)	15 (10,42%)	0 (0%)
20	Do you think that teamwork and teamspirit is important factor for the company?	Myslíte si, že jsou týmová práce a týmový duch pro práci ve firmě důležitými faktory?	72 (50%)	66 (45,83%)	6 (4,17%)	0 (0%)	0 (0%)
21	Do you think that team spirit in your company is in a good shape?	Je týmový duch ve Vaší společnosti na dobré úrovni?	12 (8,33%)	42 (29,17%)	45 (31,25%)	42 (29,17%)	3 (2,08%)
22	Do you think you have a good team around yourself?	Myslíte si, že máte kolem sebe kvalitní kolektiv?	30 (20,83%)	66 (45,83%)	42 (29,17%)	6 (4,17%)	0 (0%)

Results/Výsledky			Souhlas	Spíše souhlas	Neutrální postoj	Spíše nesouhlas	Neouhlas
	Question	Otázka	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
	Communication and motivation/Komunikace a motivace						
23	Do you believe that your company is motivating you enough?	Domníváte se, že Váš firma dostatečně motivuje?	3 (2,08%)	12 (8,33%)	33 (22,92%)	51 (35,42%)	45 (31,25%)
24	Do you want to develop your working skills, continually educate and improve your work qualifications?	Chcete rozvíjet své pracovní dovednosti, neustále vzdělávat a zlepšovat svou práci kvalifikaci?	63 (43,75%)	72 (50%)	6 (4,17%)	3 (2,08%)	0 (0%)
25	Are you satisfied with communication with your manager ?	Jste spokojeni s komunikací s vaším managerem?	36 (25%)	36 (25%)	15 (10,42%)	33 (22,92%)	24 (16,67%)
26	Are you satisfied with the processes in company that are not directly related to your working activities ? (mandatory education, templates)	Jste spokojeni s procesy ve společnosti, které nejsou přímo spojené s vaší pracovní činností? (povinné vzdělávání, šablony)	3 (2,08%)	30 (20,83%)	45 (31,25%)	60 (41,67%)	6 (4,17%)
27	Do you think that changes in corporate culture led to a smaller fluctuation of the people in the company?	Myslíte si, že změny v podnikové kultuře by vedly k menší fluktuaci lidí ve společnosti?	9 (6,25%)	36 (25%)	66 (45,83%)	27 (18,75%)	6 (4,17%)
28	Do you think that work is equally distributed among the workers?	Myslíte, že je práce mezi pracovníky rovnoměrně rozdělena?	0 (0%)	30 (20,83%)	39 (27,08%)	60 (41,67%)	15 (10,42%)
29	Do you think, there is a good internal communication in the company?	Myslíte, že dobře funguje vnitropodniková komunikace?	3 (2,08%)	51 (35,42%)	57 (39,58%)	30 (20,83%)	3 (2,08%)
30	Did somebody encourage you in the last period for the good job?	Pochválil Vás v posledním době někdo za dobře vykonanou práci?	12 (8,33%)	63 (43,75%)	39 (27,08%)	24 (16,67%)	6 (4,17%)
31	Does the company seek to improve working conditions?	Snaží se firma zlepšovat pracovní podmínky?	0 (0%)	18 (12,5%)	66 (45,83%)	45 (31,25%)	15 (10,42%)
32	Do you feel responsible for the results of your work?	Cítíte se zodpovědní za vaši práci?	54 (37,5%)	84 (58,33%)	6 (4,17%)	0 (0%)	0 (0%)
33	Are you satisfied with the system of wages and various benefits (salary, insurance contributions, vacation)?	Máte nastaveny v systému odměňování i různé benefity (odměny, příspěvky na pojištění)?	3 (2,08%)	24 (16,67%)	12 (8,33%)	57 (39,58%)	48 (33,33%)
34	Do you think that the company improves and develops?	Myslíte si, že se firma zlepšuje a rozvíjí?	6 (4,17%)	51 (35,42%)	48 (33,33%)	36 (25%)	3 (2,08%)
35	Do you feel loyalty towards the company and are you proud working for the company?	Cítíte loajalitu vůči firmě a jste hrdý, že právě ve Vaší firmě můžete pracovat?	21 (14,58%)	48 (33,33%)	57 (39,58%)	15 (10,42%)	3 (2,08%)
	Working environment/Pracovní prostředí						
36	Do you encourage/support changes and improvements?	Podporujete změny a zlepšování?	12 (8,33%)	87 (60,42%)	42 (29,17%)	3 (2,08%)	0 (0%)
37	Are you satisfied with the dress code? (Clothing)	Jste spokojen/a s kodexem odívání? (pracovní oděv)	12 (8,33%)	78 (54,17%)	33 (22,92%)	12 (8,33%)	9 (6,25%)
38	Are you satisfied with the level of food services?	Jste spokojen/a s úrovní stravování?	0 (0%)	15 (10,42%)	30 (20,83%)	54 (37,5%)	45 (31,25%)
39	Are you satisfied with the level of the working environment - openspace?	Jste spokojen/a s úrovní pracovního prostředí?	6 (4,17%)	39 (27,08%)	57 (39,58%)	33 (22,92%)	9 (6,25%)
40	Would you prefer openspace over regular (small) office?	Preferovali byste openspace nad klasickou kanceláří ?	18 (12,5%)	39 (27,08%)	45 (31,25%)	27 (18,75%)	15 (10,42%)
41	As for the equipment and tools do you have everything you need to manage your work?	Co se týká materiálu a pracovních pomůcek, máte vše co potřebujete?	15 (10,42%)	81 (56,25%)	24 (16,67%)	15 (10,42%)	9 (6,25%)
42	Are the facilities at your workplace on a good level?	Je vybavení na Vašem pracovišti na dobré úrovni?	12 (8,33%)	81 (56,25%)	33 (22,92%)	15 (10,42%)	3 (2,08%)
43	Do you think products or services of the company are at the highest possible level?	Jsou podle Vás výrobky či služby této společnosti na nejvyšší možné úrovni?	3 (2,08%)	54 (37,5%)	57 (39,58%)	27 (18,75%)	3 (2,08%)
44	Do you know the corporate vision and goals for the future?	Znáte firemní vize a cíle do budoucna?	12 (8,33%)	57 (39,58%)	57 (39,58%)	15 (10,42%)	3 (2,08%)
45	Do you identify yourself with these visions?	Ztotožňujete se s těmito vizemi?	9 (6,25%)	39 (27,08%)	78 (54,17%)	12 (8,33%)	6 (4,17%)
46	Are organized events (seminars, parties, games, sports games) important for the proper functioning of the company?	Jsou akce (školení, večírky, soutěže, sportovní hry) pořádané firmou důležité pro správný chod firmy?	21 (14,58%)	42 (29,17%)	48 (33,33%)	18 (12,5%)	15 (10,42%)

	Others/Ostatní							
	Results/Výsledky							
	Question	Otázka	Male	Female				
47	Please specify your gender	Prosím určete vaše pohlaví	57 (39,58%)	87 (60,42)				
			18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46 and more
48	Please specify your age	Prosím určete váš věk	36 (25%)	75 (52,08%)	27 (18,75%)	3 (2,08%)	3 (2,08%)	0 (0%)
49	Optional question What would you change in your company ?	Doplňující otázka Co byste změnili ve vaší společnosti?						