

Analýza firemní kultury společnosti ArcelorMittal Ostrava a návrh koncepce její změny

Bc. Petra Ryšková

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Ryšková**
Osobní číslo: **K14245**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Firemní kultura společnosti ArcelorMittal Ostrava**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce.
2. Definujte cíle práce, metody práce a výzkumné otázky.
3. Analyzujte současný stav firemní kultury ve zvolené firmě.
4. Zpracujte výzkumné šetření na firemní kulturu v dané firmě s využitím kvantitativních i kvalitativních metod, vyvoďte závěry.
5. Na základě zjištěného navrhnete novou koncepci firemní kultury.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tisková**

Seznam odborné literatury:

BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 8073570467.

URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

29. ledna 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

22. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
dlbanka



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 11. 4. 2016

Heba Lytková

Lytková

Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) ve znění pozdějších právních předpisů § 67b Změňování závěrečných prací:

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

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdávané uchazečem k obhajobě musí být bez naporot při zpracování dle předložených údajů srozumitelné a neobtěžovat učitele v místě učení vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak učeno, v místě pracovního místa školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výtisk, odtisk nebo reprodukci.

(3) Práci, ze které autor práce souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby:

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

3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, uděle-li nárok za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho přímého vztahu ke škole nebo školnímu či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

(1) Škola nebo školní či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odborníci autor školního díla nelze svěřit bez vlastního odvozu mohou se tyto osoby domáhat nahrazení obvyklého projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 občanského zákoníku.

(2) Nemějí sjednat jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školní či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jin dostupného v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licencí podle odstavce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle úvahnosti až do jejich skutečné výše, přičemž se přiměřeno k její výši vztahuje dosaženého školou nebo školním či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o analýze firemní kultury společnosti ArcelorMittal Ostrava a jejich dceřiných společností. Z velké části zpracovává teoretická východiska k tématu firemní kultury, představuje její postavení v rámci systému firemní identity, pojednává o kulturních rozdílech a změnách ve firemní kultuře. Zajímavou kapitolou je zdůvodnění proč měnit firemní kulturu, jak změnu úspěšně realizovat a jaké nástroje by k úspěšné změně firemní kultury měly být použity.

Práce představuje společnost ArcelorMittal Ostrava – její historii, specifika hutního a ocelářského průmyslu, postavení společnosti v rámci Moravskoslezského kraje a vliv globální značky ArcelorMittal. Stěžejní částí je analýza současného stavu firemní kultury, jejíž součástí je výzkumné šetření a komparace realizovaných průzkumů spokojenosti zaměstnanců z minulých let.

Na základě výsledků šetření je navržena nová koncepce firemní kultury, konkrétněji návrh souhrnné kampaně, rozdělené na interní komunikační kampaň a vzdělávací kampaň zaměřenou na dvě cílové skupiny – všechny zaměstnance společnosti a zaměstnance pouze ve vedoucích pozicích. Součástí navržené kampaně je také rámcový odhad nákladů.

Klíčová slova: firemní kultura, firemní identita, kulturní rozdíly, kultura nadnárodních firem, ocelářský průmysl

ABSTRACT

My work analyses the corporate culture of ArcelorMittal Ostrava and its subsidiaries. It discusses the theoretical background of corporate culture and presents its role in terms of corporate identity. It also deals with cultural differences and changes in the corporate culture. An important part explains the reasons why it is necessary to change the corporate culture, how to successfully implement the changes and which tools should be used to achieve the desired shift in the corporate culture.

The masters's thesis introduces ArcelorMittal Ostrava, its history, the specific features of steel industry, the position of the company in the Moravian-Silesian Region and the influence of the global brand of ArcelorMittal. The fundamental part contains an analysis of the status quo of its corporate culture and includes a special research and a comparison of the outcomes of employees' satisfaction survey realised in the recent years.

A new concept of corporate culture is proposed based on the results of the survey. Its integral part is the global campaign divided into an internal communication campaign and an educational campaign targeted to two focus groups – all company employees and employees in managerial positions. The campaign proposal also includes general estimation of costs.

Keywords: corporate culture, corporate identity, cultural differences, culture of multinational companies, steel industry

Na tomto místě bych ráda poděkovala zejména vedoucí diplomové práce PhDr. Pavle Kotyzové, Ph.D. za její skvělý přístup, cenné rady, odborné vedení a inspirující připomínky. Dále vedení společnosti ArcelorMittal Ostrava za umožnění zpracování tématu a zaměstnancům společnosti za jejich vstřícný přístup. Děkuji také Mgr. Věře Válkové, MBA a Ing. Kateřině Kovářové za poskytnuté informace.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 FIREMNÍ KULTURA V RÁMCI SYSTÉMU FIREMNÍ IDENTITY	14
1.1 FIREMNÍ DESIGN	15
1.2 FIREMNÍ KOMUNIKACE	16
1.3 PRODUKT	17
1.4 IMAGE	18
2 CO JE TO FIREMNÍ KULTURA	19
2.1 ČÁSTI FIREMNÍ KULTURY	20
2.2 TYPY/FORMY FIREMNÍ KULTURY	22
2.3 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY	25
2.4 IDEÁL FIREMNÍ KULTURY	27
3 KULTURNÍ ROZDÍLY	29
3.1 KULTURA NADNÁRODNÍCH FIREM	29
3.2 PŘÍSTUPY HOFSTEDA A HALLA KE KULTURNÍM ROZDÍLŮM	30
4 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	32
4.1 PROČ MĚNIT FIREMNÍ KULTURU.....	32
4.2 ÚSPĚŠNÁ REALIZACE ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY	33
4.3 NÁSTROJE ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY	34
5 METODOLOGICKÉ PŘÍSTUPY KE ZKOUMÁNÍ FIREMNÍ KULTURY	36
6 METODIKA PRÁCE	38
6.1 CÍL PRÁCE	38
6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	38
6.3 METODA A TECHNIKY VÝZKUMU.....	39
6.3.1 Kvantitativní výzkum.....	39
6.4 ZVOLENÉ VÝZKUMNÉ TECHNIKY A POSTUPY	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
7 ARCELORMITTAL OSTRAVA	42
7.1 POPIS SPOLEČNOSTI ARCELORMITTAL OSTRAVA.....	42
7.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI ARCELORMITTAL OSTRAVA.....	44
7.3 SPECIFIKA OBORU JEJÍHO PŮSOBENÍ	45
7.3.1 Český ocelářský trh	45
7.3.2 Evropský ocelářský trh.....	46
7.3.3 Čínský ocelářský trh.....	46
7.4 POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI V RÁMCI MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE	47
7.5 VLIV GLOBÁLNÍ ZNAČKY ARCELORMITTAL	49
8 ANALÝZA KONKURENČNÍCH PODNIKŮ	51
9 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY	61

9.1	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	61
9.1.1	Dotazník	62
9.1.2	Vyhodnocení dotazníku	63
9.2	ANALÝZA REALIZOVANÝCH PRŮZKUMŮ V MINULÝCH LETECH	73
9.2.1	Zaměstnanecký průzkum ArcelorMittal 2008	73
9.2.2	Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců 2011	76
9.2.3	Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců 2013	77
9.2.4	Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců 2015	78
9.3	KOMPARACE USKUTEČNĚNÉHO KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU S REALIZOVANÝMI VÝZKUMY V MINULÝCH LETECH.....	79
9.4	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	81
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	83
10	NÁVRH SOUHRNNÉ KAMPAŇ V ARCELORMITTAL OSTRAVA	84
10.1	CÍLOVÁ SKUPINA	84
10.2	POVAHA NAVRŽENÝCH AKTIVIT	84
10.3	ROZDĚLENÍ NÁVRHU SOUHRNNÉ KAMPAŇ.....	85
10.3.1	Interní komunikační kampaň zaměřená na všechny zaměstnance	85
10.3.2	Interní komunikační kampaň zaměřená na vedoucí osoby	86
10.3.3	Vzdělávací kampaň zaměřená na všechny zaměstnance.....	86
10.3.4	Vzdělávací kampaň zaměřená na vedoucí osoby	87
10.4	KONKRETIZACE NAVRŽENÝCH SUB-KAMPAŇÍ ZAMĚŘENÝCH NA NEŽÁDOUCÍ OBLASTI ZJIŠTĚNÉ VÝZKUMEM	87
10.4.1	Udržení si nejlepších zaměstnanců	87
10.4.2	Rozdělení práce na pracovišti	88
10.4.3	Informovanost vedení o problémech na nižších úrovních	89
10.4.4	Větší zainteresovanost vedení na připomínkách zaměstnanců	90
10.4.5	Rizikové pracovní prostředí	92
10.4.6	Vysoké nároky na výkon.....	93
10.4.7	Ochota pomoci zaměstnancům při řešení jejich problémů	94
10.5	KONKRETIZACE NAVRŽENÝCH SUB-KAMPAŇÍ ZAMĚŘENÝCH NA ŽÁDOUCÍ OBLASTI ZJIŠTĚNÉ VÝZKUMEM	95
10.5.1	Dobré mínění o firmě	95
10.5.2	Vysoké nároky na schopnosti a pracovní nasazení	96
10.5.3	Neustálé zlepšování schopností zaměstnanců	96
10.5.4	Osobní autorita nadřízeného	97
10.5.5	Spolupráce zaměstnanců	97
10.5.6	Netolerance neplnění úkolů.....	98
10.5.7	Znalost cílů společnosti	98
11	REALIZAČNÍ ZÁZEMÍ PRO NAVRŽENOU KAMPAŇ.....	100
11.1	NÁKLADY SOUHRNNÉ KAMPAŇ	100
11.1.1	Interní komunikační kampaň zaměřená na všechny zaměstnance	100
11.1.2	Interní komunikační kampaň zaměřená na osoby ve vedoucích pozicích	103
11.1.3	Vzdělávací kampaň zaměřená na všechny zaměstnance.....	105
11.1.4	Vzdělávací kampaň zaměřená jen na osoby ve vedoucích pozicích.....	106

11.2	MOŽNÁ RIZIKA SOUHRNNÉ KAMPANĚ.....	107
11.3	OBJASNĚNÍ NUTNOSTI POTŘEBY ZAVEDENÍ SOUHRNNÉ KAMPANĚ.....	108
	ZÁVĚR	109
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	111
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	117
	SEZNAM OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM TABULEK.....	119
	SEZNAM GRAFŮ	120
	SEZNAM PŘÍLOH.....	121

ÚVOD

Tématem mé diplomové práce je Analýza firemní kultury společnosti ArcelorMittal Ostrava a návrh koncepce její změny. Důvodem, proč jsem si vybrala právě toto téma, je fakt, že mě samotná oblast firemní kultury velmi zajímá – jak profesně, tak i z čistě osobního hlediska. Pracuji ve společnosti ArcelorMittal Ostrava pět let a jelikož se jedná o velmi zajímavou společnost jak z hlediska jejího oborového zaměření v hutní výrobě, která je pro rozvoj firemní kultury velmi specifická, tak z hlediska styku různých národních kultur v rámci jedné firmy, byl pro mne výběr tohoto tématu jasnou volbou.

Struktura diplomové práce bude rozdělena na tři stěžejní části – teoretickou, praktickou a projektovou část. V každé z jednotlivých částí se budu snažit objasnit jinou oblast zkoumání, aby finálně vyplynul smysluplný závěr s vyjasněním hlavních zkoumaných cílů. Hlavní výzkumné otázky, které budou touto diplomovou prací zkoumány, jsou:

Jak je vnímán současný stav firemní kultury společnosti ArcelorMittal Ostrava jejími zaměstnanci? Prošla firemní kultura od svého založení výraznou změnou, nebo je relativně stabilní? Existují oblasti ve firemní kultuře, kde je potřeba provést změny? Pokud ano, jaké změny by to měly být a za použití jakých prostředků.

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza firemní kultury společnosti ArcelorMittal Ostrava a na základě provedení analýzy současného stavu firemní kultury ve společnosti uskutečnit návrh koncepce její změny.

V teoretické části této diplomové práce objasním jednotlivé odborné pojmy, se kterými se v průběhu práce bude možné setkat, jež mají blízký vztah ke zkoumané problematice, a které pro pochopení celé problematiky budou nezbytné. V rámci této části provedu také rešerši odborné literatury vztahující se k tématu. Zaměřím se na otázku, jak by měla dle odborné literatury ideální fungující firemní kultura vypadat – jaké by měla mít hlavní znaky a čím by se měla vyznačovat.

V úvodu praktické části představím společnost ArcelorMittal Ostrava a přiblížím některá specifika oboru jejího působení. Krátce zmíním její postavení v rámci Moravskoslezského regionu, České republiky, i v rámci globální korporátní značky ArcelorMittal. Zajímavou součástí bude i zmínění stěžejních konkurenčních podniků. Pokusím se nahlédnout detailně na stav firemní kultury ve společnosti ArcelorMittal Ostrava. Budu se snažit pojmut všechny její aspekty. Jako nedílnou součást nastíním i situaci konkrétního vlivu kultury globální značky ArcelorMittal na lokální český trh, kde společnost působí a zdůrazním

možná úskalí, která tento vliv na firemní kulturu nese. Zaměřím se na to, v jakém stavu se nachází firemní kultura ve společnosti ArcelorMittal Ostrava nyní, zda se její postavení nějak změnilo ve srovnání s minulostí, zda došlo k nějakému posunu, čím byl tento posun způsoben a v jakých konkrétních směrech.

Budu analyzovat různé firemní materiály, firemní komunikaci uvnitř firmy i navenek, firemní prostředí, hodnoty, návyky a rituály, které sdílí zaměstnanci společnosti. Provedu výzkum pomocí dotazníku určeného širšímu spektru zaměstnanců, abych analyzovala, jaká firemní kultura ve společnosti ve skutečnosti je a v čem spatřuji možné nedostatky a oblasti pro zlepšení. Jako metoda průzkumu je zvolen kvantitativní výzkum. V závěru praktické části budou vyhodnoceny výzkumné otázky.

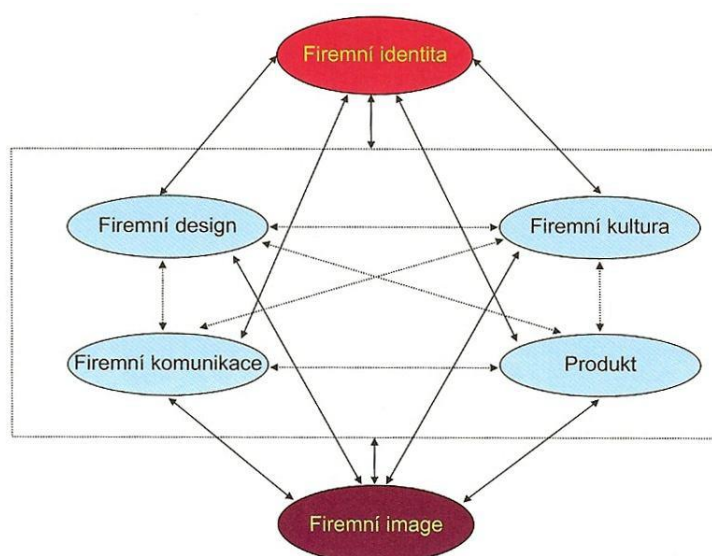
V třetí stěžejní projektové části této diplomové práce plynule naváží na předchozí praktickou část a pokusím se nastínit možná řešení problémů, které se vyskytly během praktického zkoumání. V této části také shrnu výsledná data, která vyplynou z uskutečněných průzkumů, ze studia konkrétních firemních materiálů atd. Nedílnou součástí projektové části bude i návrh nové koncepce firemní kultury, ve které budou zapracována získaná data z provedeného průzkumu.

V závěru diplomové práce zmíním svůj osobní postoj ke zkoumané problematice, zda se mi podařilo dosáhnout všech stanovených cílů. Popíši také, jaký byl průběh tvorby práce, jaká úskalí mě během psaní této práce čekala a co mi naopak bylo příjemným překvapením.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA V RÁMCI SYSTÉMU FIREMNÍ IDENTITY

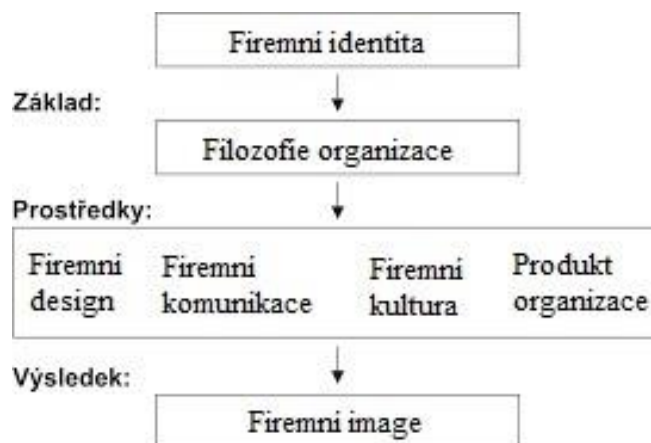
Aby byl pochopen význam firemní kultury, je potřebné si nejprve objasnit, co to je firemní identita (Corporate Identity). Firemní identita je nadřazený výraz firemní kultury. Firemní kultura, firemní design, firemní komunikace a samotný produkt jsou 4 stěžejní pilíře firemní identity. Firemní kultura je součástí firemní identity, kterou dále prezentujeme prostřednictvím firemní komunikace jak směrem k vnějším, tak vnitřním cílovým skupinám. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 72) Dle marketingového slovníku je samotný pojem firemní identity definován jako „*nástroj strategického řízení firem a organizací, jednotná prezentace firmy na veřejnosti, která vede k jednoznačné identifikaci a nezaměnitelnosti firmy. Představuje podstatu firmy, která vychází z firemní filozofie. Firemní identita vede k sounáležitosti vnější a vnitřní veřejnosti s firmou. Výsledkem corporate identity je image - vnější obraz firmy.*“ (Jurášková a Horňák, 2012, s. 46) Firemní kultura nikdy neexistuje sama o sobě, existuje v širším společenském kontextu národní kultury a je ovlivňována sociálně politickým stavem společnosti, ekonomickými parametry odvětví, skupinovými pravidly chování jedinců i individuálními charakteristikami vůdců a managementu. (Mazák, 2010, s. 10) Podle Vysekalové zahrnuje firemní identita historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty. Je definována různým způsobem, ale její podstata spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost, ucelenost vytvářejí. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 14) Konkrétní propojenost vztahů ilustruje Obrázek č. 1 z knihy Image a firemní identita.



Obrázek č. 1: Systém firemní identity

(Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 21)

Jak uvádí Svoboda (2009, s. 41) „rozvoj firemní kultury v jejím jednání – jako prvku firemní identity vyplynul vlastně počátkem sedmdesátých let v USA jako jeden z důsledků analýzy japonských hospodářských úspěchů na světových trzích.“ Ve své publikaci také nastínil vzájemné vztahy firemní kultury a firemní identity – viz obrázek č. 2.



Obrázek č. 2: Vztahy firemní kultury a identity

(Svoboda, 2009, s. 30)

1.1 Firemní design

Pro srozumitelnější vyznění pojmu firemní kultura je nutné krátce zmínit i ostatní prvky, které tvoří součást firemní identity. Nejprve tedy firemní design. Firemní design je chápán jako vizuální vyjádření vlastní sebereflexe organizace. (Svoboda, 2009, s. 31) Jasně odráží a vyznačuje podnikovou identitu a nese image celé organizace. Pojem firemní design je také označován jako jednotný vizuální styl či jednotný design a zahrnuje značku (logotyp) a další prostředky. „Grafická podoba jednotlivých komponent vizuálního stylu by měla být zakotvena v design manuálu, který přesně vymezuje jejich využívání. To je základem vizuální identity firmy, tím, co firmu odlišuje od jiných, na základě čeho ji můžeme identifikovat.“ (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 40) Součástí design manuálu je i souhrn pravidel, který stanoví, jak je využívat, aby vizuální prezentace byla jednotná a odpovídala celkové firemní identitě.

Jednotná identita chápána jako firemní design byla rozšířena na přelomu 50. a 60. let díky aktivitám velkých designerských firem v USA a ve Velké Británii. Velké světové firmy a organizace začaly v té době zpracovávat firemní design (např. IBM, Shell, BMW...). V Čechách to byl v polovině sedmdesátých let projekt pro Brněnské veletrhy a výstavy.

Z českých aktivit v propagaci firemního designu je významné 6. bienále užité grafiky Brno 1974 a s tím spojené sympozium Tvorba koordinovaného propagačního stylu. (Svoboda, 2009, s. 26)

„Firemní design je tedy výtvarné, grafické a barevné zpracování firemního stylu, vizuální prezentaci na veřejnosti, která musí být jednotná a nezaměnitelná.“ (Vysekalová a Mikeš, 2010, s. 78)

1.2 Firemní komunikace

Dalším prvkem celku firemní identity je firemní komunikace. *„Firemní komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím.“* (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 63)

Hlavním cílem firemní komunikace je budovat pozitivní postoje k organizaci v podniku i mimo něj a ve spolupráci s ostatními složkami vytvářet jednotný image firmy. (Svoboda, 2009, s. 32) Komunikační postoje firmy musí působit dlouhodobě a nemohou usilovat jen o krátkodobý úspěch. Firemní komunikace má pozitivní vliv na změnu veřejného mínění a zkracuje vzdálenost mezi organizací a cílovými skupinami.

Skupiny veřejnosti pro komunikaci organizace (Svoboda, 2009, s. 33), neboli cílové skupiny, ke kterým je směřována firemní komunikace, jsou následující:

- Obchod, hospodářství (zákazníci, dodavatelé, konkurence, hospodářské komory, svazy atd.)
- Politika a správa (státní a místní správa, instituce a úřady, politické strany)
- Kapitálový trh (investoři, majitelé, banky, burzy)
- Tvůrci mínění (médiá, občanské aktivity, zájmové organizace)
- Široká veřejnost (obyvatelé okolí, firmy v sousedství, obyvatelé státu, regionu...)
- Vnitřní veřejnost (zaměstnanci, odbory, orgány vedení)

Součástí firemní komunikace s konkrétním obsahem a dosahem jsou: firemní design, vztahy s veřejností, firemní inzerce, propagace stanovisek, veřejná vystoupení, human relations, vztahy s investory, vztahy se zaměstnanci, vztahy s vládními organizacemi, vztahy s vysokými školami, vztahy s odvětvovými (oborovými) partnery průmyslu, vztahy s menšinami a komunitami.

Svoboda (2009, s. 39) ve své publikaci stanovil základní zásady firemní komunikace. Jsou jimi určitá pravidla, která by měla být dodržena. Konkrétně se jedná o tyto: firemní komunikace musí být nasazena jako nástroj vedení organizace, firemní komunikace musí být naplánována do přesných cílových skupin, musí být stanoveny firemní zásady pro firemní komunikaci, musí být přesně formulovány cíle a jejich komunikační strategie, měla by být využita profesionální pomoc při realizaci firemní komunikace a nakonec musí být sestaven kontrolní mechanismus účinnosti.

Šest druhů komunikačních strategií podle Svobody (2009, s. 41):

Strategie zavřených dveří: Firma komunikuje co nejméně. Špatné zprávy označuje za tajné. Ty se mohou dostat na veřejnost jen zásluhou zvědavých médií.

Strategie pootevřených dveří: Určité informace se sem tam zveřejní. Někdy se snahou ovlivnit veřejné mínění. To však vyústí v záměrnou manipulaci.

Strategie otevřených dveří: Firma poskytuje maximum publicity o svých aktivitách ve snaze ospravedlnit se v očích veřejnosti.

Ovlivňující strategie: Firma realizuje otevřenou komunikační strategii se svým okolím, ale snaží se veřejné mínění vést žádoucím směrem.

Marketingová strategie public relations: Firma sleduje potřeby a touhy svého okolí. Podle nich přizpůsobuje svou komunikaci s cílem dosáhnout maximálního efektu.

Anticipační strategie: Firma se strategicky orientuje na budoucí vývojové trendy. Její komunikační politika vychází z očekávaného vývoje a ze snahy se mu přizpůsobit.

1.3 Produkt

Posledním prvkem firemní identity, který ještě nebyl blíže zmíněn, je produkt. Produktem rozumíme nabídku služeb organizace a spadá do kompetence marketingu. Nabídka produktů a služeb je v rámci firemní identity podstatou existence organizace, sledování produktu je proto neoddelitelným prvkem firemní identity. Bez něj by neměla identita organizace smysl. (Svoboda, 2009, s. 44)

1.4 Image

Firemní image je výsledkem, k němuž firemní identita směřuje prostřednictvím filozofie organizace, firemního designu, firemní komunikace, firemní kultury a produktu organizace. (Svoboda, 2009, s. 44)

Firemní image je obecná představa jednotlivých skupin o firmě, která je pochopitelně ovlivněna celkovou „tváří“ firmy. Firemní identita je nástrojem budování image. Ve smyslu všech projevů firmy od vizuální prezentace přes komunikaci, od chování zaměstnanců až po produkt či službu. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 26)

Podle Velkého slovníku marketingových komunikací (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 91) je image „soubor názorů, myšlenek a dojmů, které si člověk o firmě nebo výrobku vytvoří na základě osobních zkušeností, vlivu marketingových komunikací, informací získaných od jiných osob. Image může být pozitivní i negativní, je ovlivněna řadou faktorů a má vliv na nákupní chování spotřebitele. Při budování image hrají roli emoce využívané v nástrojích public relations nebo v nástrojích marketingových komunikací obecně. Budování image je strategickým nástrojem managementu.“

Základní oblasti firemního image podle Halíka (2008, s. 117):

Zákaznická – cena výrobku odpovídající kvalitě, servis poskytovaný zákazníkovi, záruční a pozáruční péče o zákazníka

Síla společnosti – zda je schopna udržet se na trhu, má sebevědomý a korektní přístup k zákazníkovi, je schopna dodržovat společenské normy

Zviditelnění se na trhu – prostřednictvím kultivované cílené reklamy

Shoda mezi slovy a činy

Atmosféra uvnitř firmy, vyváženost prostředí

Firemní identita – grafický manuál, který sjednotí barevnost a typ písma, šablony, které se budou používat na vizitkách, hlavičkovém papíru, atd.

2 CO JE TO FIREMNÍ KULTURA

Kromě pojmu firemní kultura, se také můžeme setkat s pojmem organizační či podniková kultura (corporate culture, organizational culture) a stále se jedná o tentýž pojem.

Existuje nespočet různých definic a přístupů k vysvětlení toho, co je firemní kultura. Podíváme-li se z etymologického hlediska na samotné slovo KULTURA, tak má původ v latinském slově „cultura“ a znamená něco, co je třeba pěstovat. Tento pojem může být vnímán v rámci užšího smyslu slova a také širšího. V užším slova smyslu se jedná o soubor vybraných tvůrčích lidských činností (literatura, umění, divadlo, náboženství, vzdělávání...). V širším smyslu, zejména ve společenských vědách, je to systém všech významů, činností a vzorců chování, které si člověk osvojuje až jako člen společnosti, kde se tato kultura pěstuje a předává. (Maříková, 1996) Pro naše potřeby je jednoznačně významnější širší společenský kontext, na který plynule navazuje i vysvětlení samotného pojmu firemní kultura. Firemní kultura bere v úvahu charakter a vliv národní kultury, pracovní sektor a skupinová pravidla chování a povahy jednotlivců. Jak již bylo částečně řečeno, dle Brookse (2003, s. 220) je „*kultura společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Většina organizací má specifickou kulturu, i když tato kultura obsahuje mnoho subkultur a profesních kultur. Relativní „vliv“ kultury na této úrovni bude záviset v určitém rozsahu na síle identity právnické osoby a vlivu na složky, které ji tvoří.*“ Z jiné další možné stránky pohledu se na firemní kulturu Svoboda (2009, s. 42) inspirovaný Meffertem a Hafnerem: „*Podniková kultura je systémem hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace, které vytvářejí přes firemní design a firemní komunikaci obraz podniku. Kultura podniku není jednorázově produkovatelný výsledek, ale obvykle po dlouhá léta se vyvíjejícím fenoménem.*“ Oproti této teorii Dytrt (2008, s. 16) charakterizuje kulturu jako souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořených danou organizací. Koncept organizační kultury lze vymezit dvěma přístupy, a to interpretativním (čím organizace je) a objektivistickým přístupem (co organizace je). Další názor na vysvětlení pojmu firemní kultury podle Rolného (2014, s. 113) je, že „*podniková kultura komplexem vlastních názorů, hodnot, norem chování a jednání, způsobů podnikání, které jsou pro každou firmu jedinečné a vytvářejí její specifický, osobitý podnikatelský styl.*“ Rolný dále uvádí, že vzniká kombinací cílevědomých a spontánních aktivit v rámci podniku. Za cílevědomé je zde bráno působení vedoucích pracovníků za účelem ovlivňovat pracovní a sociální chování zaměstnanců a za spontánní jako důsledek přirozeného chování a jednání zaměstnanců. Většina nejen zde zmiňovaných autorů se ale shoduje na tom, že

ačkoliv je kultura vytvářena a zachovávána na společenském kontextu, jako např. v organizaci, je dynamická a stále se vyvíjí. Na organizační úrovni se o ní nováčci dovědí prostřednictvím procesu zespolečenštění, včetně školení a manažerských zásahů. (Brooks, 2003, s. 218) Pokud bychom konkrétně definovali, co zahrnuje firemní kultura, tak zde řadíme působení firmy a jejích pracovníků navenek, vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení a vzorce chování, celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály, to, co je považováno za klady a co za zápory a hodnoty sdílené většinou pracovníků. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 68) „*Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.*“ (Šigut, 2004, s. 9)

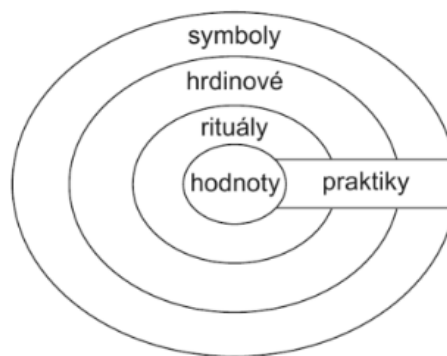
2.1 Části firemní kultury

Co se týče částí firemní kultury, jsou rozlišovány 4 základní prvky: SYMBOLY (př.: zkratky, slang, způsob oblékání), HRDINOVÉ (skuteční nebo imaginární lidé sloužící jako model ideálního chování a jako nositelé tradic, velmi často zakladatelé firem), RITUÁLY (společensky nezbytné činnosti a projevy; neformální aktivity (př.: oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy) a HODNOTY. (Představují nejhlubší úroveň kultury; obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Promítá se do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy.) (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 68)

Podle Stýbla jsou hlavními částmi firemní kultury SYMBOLY, PRAKTIKY, JAZYK A ZPŮSOB VYJADŘOVÁNÍ (slovesnost). Mezi symboly řadíme např. loga, firemní oblečení, firemní papíry, značky atd., ale také zde patří i životné symboly – osobnosti reprezentující firmy navenek ve styku s veřejností. Symboly vysílají poselství, které může výrazně ovlivnit postavení na trhu. Co se týče praktik, tak zde jako nejvýznamnější řadí respektování a sdílení firemních hodnot a postupů, např. práce s e-mailem. (Stýblo, 2010, s. 37)

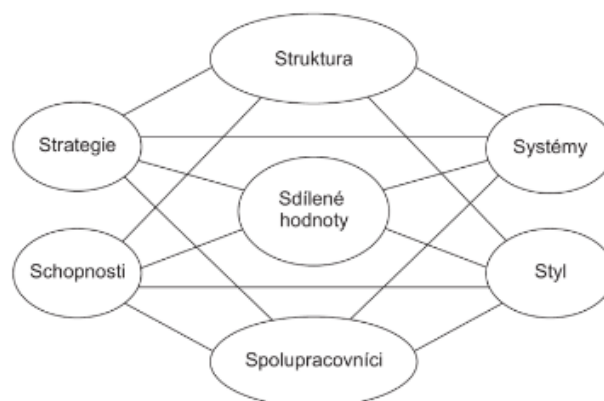
S jiným úhlem pohledu přišel Edgar Schein. Scheinův model organizační kultury rozlišuje tři základní roviny – ARTEFAKTY (chování organizace navenek), ZASTÁVANÉ HODNOTY A NORMY a ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY. Mezi artefakty je řazeno např. pracovní prostředí, forma komunikace společnosti (dopisy, e-maily, vystupování zaměst-

nanců k zákazníkům, telefonický styk atd.). Hodnotami se rozumí takové věci, které jsou v dané organizaci uznávány jako důležité, mohou být vyjádřeny pomocí jazyka, rituálů, historek a mýtů. Normy jsou chápány jako nepsaná pravidla v určité organizaci ovlivňující chování zaměstnanců. Základní předpoklady představují neuvědomovanou rovinu kultury. (Dytrt, 2008, s. 18)



Obrázek č. 3: Manifestace kultury na různých úrovních hloubky
(Lukášová a Nový, 2004, s. 31)

Dalším důležitým hlediskem je koncepce 7S poradenské společnosti McKinsey, která byla inspirací a zdrojem dalším významným autorům zabývajících se firemní kulturou. V této koncepci je sjednocujícím prvkem pojem „sdílených hodnot“. Pokud některé z uvedených S není v souladu s ostatními, není firemní kultura plně funkční. Mezi sdílené hodnoty se řadí i Strategie, Struktura, Systémy, Styl, Schopnosti a Spolupracovníci. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 68)



Obrázek č. 4: Model 7S
(Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008)

Podle Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 19) je kultura firmy souhrn PŘEDSTAV, PŘÍSTUPŮ A HODNOT ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Všechny tyto prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí.

„Představy mají tři prameny: rozumový – získané informace, emotivní – nabyté dojmy a kombinovaný – prodělané zkušenosti. Proto mají představy svůj původ nejen ve vědomí člověka, ale také v jeho podvědomí.“ (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 46) Představy mají tři základní polohy – znalosti, přesvědčení a víru.

Přístupy rozumíme náchylnost jednat určitým způsobem. Původem náchylnosti je povaha člověka, jeho očekávání vlastního profitu a přijatelnosti, vztah k zájmům firmy a způsobilost. Podnětem pro uplatnění přístupu je snaha po vlastní akci nebo reakce na impuls zvenčí. (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 55)

Co se týče hodnot, jsou rozlišovány dvě kategorie hodnot – instrumentální (vedoucí k naplnění potřeby satisfakce, např. plat, materiální podmínky) a morální (projevující se v pocitu hrdosti nebo ponížení, např. pomoc lidem, záchrana přírody). Vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává, a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočará. „Sladění hodnot jednotlivců a firmy je klíčovým, ale také nejobtížnějším momentem budování strategicky potřebné kultury firmy. K ovlivnění hodnot vede spolehlivá cesta přes změnu představ.“ (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 58)

2.2 Typy/formy firemní kultury

Stejně jako existují různé možnosti pojetí vysvětlení firemní kultury, tak zároveň existuje i velké množství různých typů a forem firemní kultury. V následujícím textu jsou zmíněny ty nejstěžejnější a nejznámější.

Formy firemní kultury dle Svobody:

Kompetenční firemní kultura se nachází v oblasti s vysokou investiční náročností, ale menší jistotou úspěchu, důležitá je zde odbornost. Uplatňuje se především v podnicích, které vyrábějí investiční zboží. *Úderná firemní kultura* je definována vysokou rizikovostí, rychlou změnou vazeb a dodává na trh rychle inovace. Oproti kompetenční kultuře je problematická v interpersonálních vztazích. Je typická pro stavebnictví, kosmetiku, poradenství atd. Další je *hierarchicky uzavřená firemní kultura*, pro kterou je typická nízká rizikovost a pomalá zpětná vazba. Často se projevuje v bankovníctví, pojišťovnictví, farmaceutickém průmyslu, zásobovacích podnicích atd. Má fungující postupy. Je zde silná byrokracie a pevně zavedené hierarchické struktury se všemi jejich formalitami a titulaturami. Poslední formou je *firemní kultura aktivit*. V popředí takovéto kultury je aktivita. Její vyznavači jsou nejlepší prodavači, kultura se odehrává takřka jíc „na místě prodeje“. Tato kultura je

nejvíce zastoupena v oborech značkových spotřebních výrobků, v maloobchodě, v oblasti počítačů či výrobě vozidel. (Svoboda, 2009, s. 41)

4 základní typy podnikových kultur dle Rolného:

Ivo Rolný rozlišuje čtyři základní typy podnikových kultur, a to akademii, klub, sportovní tým a pevnost. Kategorie *Akademie* je typická pro firmy zaměstnávající převážně mladé lidi, čerstvé absolventy škol. Je jim poskytnut speciální trénink, aby zvládli širokou škálu různých prací. Je podporována jejich všestrannost. Hlavním požadavkem je flexibilita, kreativita a univerzalita. Příklad: Coca-Cola, IBM. Druhá kategorie *Klubu* představuje určité společenství, jehož členové si vysoce cení vzájemných vztahů. Je kladen důraz na loajalitu, kolegiální a týmovou práci. Na jednotlivcích se hodnotí zejména serióznost, důvěryhodnost, věk, zkušenosti, nasazení pro tým a formálně perfektní vystupování a chování. Řadíme zde především vládní organizace (úřady, policie...), ale v soukromém sektoru jsou zastoupeny například leteckou společností Delta Airlines. Kategorie *Sportovního týmu* je typická pro firmy z oblasti high-tech (vývoj softwaru, biotechnologie...) a profesionálních oblastí typu investičních bank, auditingu, účetnictví a práva. Charakteristická je pro ni vysoká míra samostatnosti pracovníků, podnikavosti, schopnosti neustále podstupovat a nést rizika. Takovéto organizace mají nadstandardní odměňování. Metafora sportovního týmu odráží existenci tzv. „hvězd“ – talentovaných jedinců. Oproti tomu je poslední kategorie *Pevnost* typická pro maloobchod, ale i pro společnosti hospodařící s lesy, těžící kámen nebo uhlí atd. Jejich hlavním cílem je přežití. V této kategorii jsou zastoupeny firmy, které permanentně musí čelit těžkostem a automaticky přenášejí svoji nejistotu na zaměstnance. Mají zde zpravidla silné postavení odborové organizace. (Rolný, 2014, s. 118)

4 typy kultur podle Handyho (1989) a Harrisona (1972):

Handy a Harrison rozlišují kultury mocenskou, funkční, úkolovou a osobní. *Mocenská kultura* je především v malých podnikatelských organizacích. Je založena na neformální komunikaci a důvěře. Zaměstnanci, kteří přijmou postoje a normy vedení organizace, budou mít cenu a bude se jim věřit. Mocenské vztahy jsou jasně dány. Jsou kladeny velké požadavky na personál. *Funkční kultura* má vyšší úroveň byrokracie a formálnosti. Organizace je rozdělena do úseků, zaměstnanci mají úlohu stanovenou popisem práce. Organizační život je zde neosobní, typické je stabilní prostředí a důraz na efektivitu. Tento typ kultury dává zaměstnancům pocit bezpečí. *Úkolová kultura* se zaměřuje na projekt, nachází se v organizacích maticového typu (zaměstnanci mají více linií autority; samospráva a týmo-

vá kultura). Takovéto podniky lépe reagují na měnící se trh. A v neposlední řadě *osobní kultura*, kde je nejdůležitější jednotlivec, je užívána v profesních organizacích, jako jsou advokátní a účetní firmy. Má omezené formální řízení a komunikační vztahy jsou neformální. (Brooks, 2003, s. 223)

Různé typy kultur v jednom podniku podle Stýbla (2010, s. 139):

Jiří Stýblo popisuje ve své publikaci Management podniku světové třídy 4 druhy kultur, které se mohou nalézat v jednom podniku. Hovoří o etnocentrické, polycentrické, regiocentrické a geocentrické podnikové kultuře. *Etnocentrická kultura* se vyznačuje umístěním hlavního komplexu firmy do mateřské vlasti a dceřiné společnosti jsou v zahraničí. Autorita rozhodování je silně koncentrována na mateřskou organizaci a pro hodnocení činnosti a kontrolu jsou „matkou“ vypracovány standardy, které se uplatňují při hodnocení výkonu v „dcerách“. *Polycentrická kultura* staví na tvorbě rozdílných, na sobě nezávislých organizací. Autorita rozhodování ze strany mateřské společnosti je nevýrazná a vyhodnocování úspěšnosti činnosti se děje lokálně. *Regiocentrická kultura* se vyznačuje vysokou oboustrannou závislostí na regionální úrovni. Autorita rozhodování je vysoká na regionálních úrovních a vyhodnocení činnosti se děje taktéž tam. *Geocentrická kultura* je charakterizována narůstající komplexností a světově vysokou vzájemnou závislostí. Rozhodovací autorita je spíše věcí spolupráce a dohody mezi „matkou“ a „dcerami“ a k vyhodnocování a kontrole se uplatňují univerzální a lokální standardy.

Typy firemní kultury podle její orientace:

Dalším možným kritériem dělení firemní kultury může být její orientace. Opět se o těchto typech firemní kultury zmiňuje Jiří Stýblo. A popisuje tyto následné základní druhy: inkubátor, rodina, věž a raketa. *Inkubátor – kultura orientovaná na plnění* je orientována na člověka a plnění jeho osobních cílů. Klade důraz na tvořivost jednotlivců, kultura je minimálně hierarchická a strukturovaná s akcentem na její sociální stránku. Je pro ni typická vysoká míra individualismu a improvizace. Výměna informací, zejména odborných, je rychlá, stejně tak jako procesy změny. Zaměstnanci mají vysoký stupeň motivace. *Rodina – kultura orientovaná na moc* je charakteristická úzkými, přímými vztahy hierarchicky uskupenými. Orientace na vliv a moc, paternalistický styl řízení, zdánlivě rodinná atmosféra, vysoká loajalita a motivace prací a uznáním. *Věž – kultura orientovaná na role*, je pro ni typická hierarchie, striktní vymezení rolí, funkcionalita a racionalita, neosobní vztahy, pojetí pracovníka jako „síly“, přesné vyžadování povinností daných řádem, systémem

a pravidly a změna je chápána jako změna řádu, nikoli systému. *Raketa – kultura orientovaná na projekt* je neosobní. Jsou zde časté rovnoprávné vztahy, jasná orientace na úkol a cíl, týmová práce, důraz na spolupráci generalistů a specialistů a relativně vysoká vnitřní motivace (sebemotivace). (Stýblo, 2010, s. 139)

Jak již bylo zmíněno, ke zkoumání kultury organizací existuje celá řada přístupů. O dílo Martina (Martin, J. – *Cultures in organizations*) se opíralo několik dalších studií i sporů. Třídí převažující přístupy do 3 skupin, které vyplývaly z různých úrovní rozlišení, metod a záměrů: *celek organizace, podskupiny a jednotlivci*. Takto došlo ke sporům (Havrdová, 2011):

1. zda je kultura roztržštěná mezi jednotlivce (fragmentaristé)
2. zda je alespoň víceméně konsenzuální podle podskupin pracovníků silně ovlivněných vztahy náklonnosti a sympatií (diferenciační přístup)
3. zda lze mluvit o organizační kultuře jako integrálním celku (integralisté spojování hlavně s modernistickým a manažerským přístupem)

V závěru této podkapitoly považují za nutné zmínit Metodu Kaizen, která představuje jeden specifický typ firemní kultury, který je v odvětví průmyslu často využíván. Metoda Kaizen (continuous improvement proces) je specifická forma firemní kultury, původně japonská metoda. Jejím cílem je zvýšení výkonnosti organizace a iniciativy zaměstnanců. Klade důraz na trvalé a postupné zlepšování a zdokonalování výrobních procesů, zvyšování kvality, snižování zmetkovitosti, úsporu materiálu a času, zvyšování bezpečnosti práce, snižování úrazovosti na pracovišti atd. Podstatou je zapojení celé škály zaměstnanců od řadových zaměstnanců až po management. Podporuje komunikaci na pracovišti mezi nadřízenými a podřízenými a působí motivačně na pracovní výkon. (Urban, 2014, s. 50)

2.3 Význam firemní kultury

„Silná podniková kultura je velmi efektivním nástrojem k ovlivňování chování a výkonnosti zaměstnanců. Klasifikuje a podporuje žádoucí vzory chování, posiluje osobní angažovanost v naplňování cílů a poslání podniku. Poskytuje jim pocit vnitřní identifikace, vlastní identity a následné loajality k firmě.“ Takto vystihuje základní význam firemní kultury pro společnost Ivo Rolný. (2014, s. 114) Firemní kultura však hraje roli i při výběru zaměstnání. Zaměstnavatelé se snaží vybírat lidi, kteří do firmy zapadnou, a naopak uchazeči hledají místo ve firmě, která odpovídá jejich názorům, postojům a hodnotám. Vhodné uplatňování

zásad firemní kultury se tak může stát důležitým nástrojem pracovní motivace a mít vliv i na rozvoj a úspěch firmy. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 68) Zároveň jde ale také o významný faktor konkurenceschopnosti firmy. Zvyšuje kvalitu soužití a spolupráce všech zaměstnanců. Zlepšuje i jejich motivaci, a tím i produktivitu práce, inovační potenciál, potažmo celkové výsledky. (Trendmarketing, © 2008) K základním úkolům firemní kultury přistupují ještě další úkoly – např. umožňovat seberealizaci na pracovišti, rozšiřovat programy k vytváření nových druhů práce, poskytovat více informací o podnikovém dění, humanizovat pracovní život, brát ohledy na ekologické zásady při určování podnikových cílů. (Svoboda, 2009, s. 41)

Obsah podnikové kultury ovlivňuje všechny typické fáze procesu formulace strategie:

- Postoj k potřebě formulace strategie a míru získávání informací
- Výběr, zpracování a interpretace informací
- Obsah strategie a výběr z variant strategie

V podnicích, kde neexistuje písemně formulovaný strategický plán, podniková kultura v podstatě nahrazuje strategii firmy. V těchto případech je pak způsob strategického řízení projevem obsahu podnikové kultury. Firemní kultura je často pokládána za příčinu nejružnějších firemních problémů v oblasti organizace, obchodních výsledků, spokojenosti klientů nebo motivace zaměstnanců, a jindy zase jsou jí přičítány některé úspěchy v překonávání krizí, tržní expanze, loajality zaměstnanců apod. (Mazák, 2010, s. 9) Budování firemní kultury je ovlivněno prospěšností, společenským významem a dobrým jménem organizace. Dále mají svůj významný vliv ambice a inovační schopnost managementu – pružná reakce na potřeby a poptávku trhu. Inovační aktivita je předpokladem úspěchu všech typů organizačních jednotek. Dále zde řadíme stabilitu organizace, která vyplývá z ambice projektovat dlouhodobé cíle a cesty k jejich plnění. A v neposlední řadě manažerská etika, která je významným hlediskem pro hodnocení každé firmy. Ovlivňuje transparentnost všech procesů a vztahů a zvyšuje její tržní hodnotu. (Dytrt. 2008, s. 9)

Firemní kultura je nejvlivnějším motivačním (demotivačním) faktorem ve firmě:

- Má přímý vliv na veškeré dění ve firmě
- Působí na kvalitu pracovního výkonu všech zaměstnanců a všech procesů a výstupů
- Ovlivňuje i kvalitu života zaměstnanců a psychologické klima ve firmě

V důsledku toho je firemní kultura důležitým faktorem, který přispívá k úspěchu nebo neúspěchu firmy. (Mazák, 2010, s. 11)

2.4 Ideál firemní kultury

Existují různé definice a rady, jak by měla vypadat ideální firemní kultura, ale vždy je nutné brát na zřetel, že každá firma je jedinečná a funguje v jedinečném postavení a co platí někde, nemusí být platné v totožném znění jinde. I přesto existují všeobecně poučky, jak by se k ideálu firemní kultury dalo přiblížit.

Znaky zdravé podnikové kultury jsou uváděny za takových okolností, kdy základní hodnoty a principy vycházejí z podnikatelské strategie firmy, jejíž jsou součástí. Dále když je kritika vnímána jako konstruktivní a není potlačována a jsou vytvořeny podmínky pro práci zaměstnanců jako týmu. Důležitým znakem zdravé podnikové kultury je také, když většina pracovníků firmě věří, ztotožňují se s jejími hodnotami a cíli a podporují její aktivity. Vnitropodniková komunikace a mezilidské vztahy by měly být na velmi dobré úrovni a zvyšovat výkonnost týmů. Management by měl být iniciativní, inovativní a přijímat osobní odpovědnost. A v neposlední řadě by se měl vytvářet prostor pro rozšiřování kompetencí a odpovědnosti, řízení tedy není příkazováním, ale podporováním a povzbuzováním (model koučování). (Rolný, 2014, s. 114)

Jan Urban (2014, s. 48) tyto znaky zdravé firemní kultury zestručnil a v jeho podání znějí předpoklady úspěšné firemní kultury takto: Měl by být kladen důraz na výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost. Měla by existovat důvěra a otevřenost ve vztahu mezi managementem a zaměstnanci. Měla by zde fungovat týmová atmosféra, loajalita zaměstnanců vůči firmě a jejich pocit sounáležitosti s ní. A klíčovým je jednoznačně dodržování etických hodnot a zájem o image organizace.

Jak uvádí Dytrt (2008, s. 8): *„Úspěchy organizací souvisí s uplatňováním a rozvíjením etických postojů v mezilidských vztazích, jak v jejich vnitřní struktuře, tak i v ekonomickém okolí. Platí zásada, že podle toho, jak se chovají vrcholové stupně řídicí vertikály společenské struktury k nižším, tak se tyto zpětně chovají k nim.“*

Podle Edgara Scheina je kultura souborem hodnot a norem, které jsou v dané organizaci dominantní. Scheinův pohled naznačuje, že pro dobrý výkon a úspěch organizace jsou sdílené hodnoty a normy klíčové. (Müller, 2013, s. 18)

Dle Stýbla (2010, s. 38) musí být hodnoty podniku v rovnováze s hodnotami zaměstnanců, jinak nedojde k identifikaci s firmou. V úspěšných podnicích jsou pro úspěšnou firemní kulturu typické čtyři charakteristiky:

- a) Zaměstnanci si váží svých vedoucích, akceptují je, jsou vůči nim loajální a totéž očekávají od nich
- b) Klima otevřenosti, zaměstnanci se neobávají říci vedoucímu kritická slova a projevit oprávněně i nespokojenost
- c) Zaměstnanci nemají pocit bezmoci, naopak dovedou vhodně využívat možnosti k ovlivnění rozhodování a práce vedení
- d) Zaměstnanci se většinou cítí spoluodpovědní za rozhodování ve firmě

I přes veškeré tyto charakteristiky ideální firemní kultury hlavní principy zůstávají pro většinu organizací společné: důraz na výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost, pružnost, důvěra a otevřenost, dodržování etických hodnot a loajalita zaměstnanců vůči firmě. (Urban, 2008, s. 157)

3 KULTURNÍ ROZDÍLY

Mezinárodní rozdíly ve firemní kultuře pramení z národních kulturních odlišností, ale také z politického systému, legislativy, státní regulace či podmínek na trhu práce. Schopnost spolupracovat s osobami z odlišných národních kultur, porozumět jejich zvyklostem a respektovat jejich přístupy tvoří jeden z nových pracovních předpokladů. Odpovídající manažerská schopnost bývá označována jako řízení kulturní různorodosti. (Urban, 2014, s. 71)

Globální tendence k podnikání ovlivňují významně kulturu sociálního prostředí firem. Zahraniční zkušenosti se shodují v tom, že právě kultura je to, co působí nezanedbatelně na zdraví a konkurenceschopnost firem. (Stýblo, 2010, s. 30) „*Globalizace mění charakter konkurence, urychluje její proměnu v hyperkonkurenci. Stále častěji se vlastnictví významných firem přenáší za národní hranice, stále častěji je vlastníkem spíše instituce než jednotlivec. Vedle toho, že do podniků se dostává nový zahraniční vlastník, se v podniku internacionalizuje i management.*“ (Mazák, 2010, s. 17)

Murdoch ve své knize již z roku 1945 uvedl konkrétní faktory, kde se mohou objevit kulturní rozdíly. Hovoří o dvoření, vyložení snů, zakázaná jídla, gestikulace, pozdravy mezi přáteli a při pracovních kontaktech, žertování, chování při jídle, používání osobních jmen a náboženské rituály. Jsou to poznatky především pro antropology, ale velmi výrazně se může projevit i v rámci jednání v různých kulturách. (Brooks, 2003, s. 241)

Byly vymezeny tři stěžejní okruhy vzájemné vztahu podnikové kultury a národní kultury (Nový, 1993):

1. Podnikové kultury jsou v rozhodující míře reflexí národní kultury
2. V rámci jedné národní kultury existují různé podnikové kultury, přičemž každá podniková kultura konkrétního podniku je samostatná a nezávislá
3. V rámci národní kultury vznikají velmi různorodé podnikové kultury s vlastní identitou, přičemž vliv národní kultury ustupuje do pozadí

3.1 Kultura nadnárodních firem

Podle síly vlivu národních kultur či podnikové kultury centrální (např. mateřské firmy) lze společnosti rozdělit do dvou základních skupin:

Polycentrická kultura – respektuje vliv místního prostředí, připouští vznik podnikových subkultur v jednotlivých zemích. Zaměstnanci a manažeři jsou vybíráni přednostně z místních zdrojů. Je citlivá k národním odlišnostem.

Jednotná, resp. globální kultura – silná podniková kultura ve všech svých dceřiných společnostech. Sdílení identických hodnot, pravidel a cílů posiluje podnikovou identitu. Výhodou je snadná vzájemná komunikace. (Urban, 2014, s. 80)

Rolný (2014, s. 124) nabízí ve své knize totožné dělení ještě s konkrétnějšími detaily.

Globální podniková kultura (neboli monocentrismus):

Typická pro britské podniky. Vychází z předpokladu, že podniková kultura by měla být reflexí národní kultury. Každý podnik v zahraničí je chápán jako nositel a propagátor kultury mateřské společnosti, životního stylu, způsobu podnikání a tím i kultury vůbec. Dochází ke značné uniformitě dceřiných společností na celém světě. Cílem je převzetí všech norem, zásad a pravidel řízení, ověřených v podnikové centrále, dceřinými společnostmi. Podniková kultura mateřské společnosti musí být tedy velmi silná, jasná, zřetelná, snadno identifikovatelná a sdělitelná. Její principy musí být akceptovatelné v různém kulturním prostředí, a nemohou být proto v rozporu s místní kulturou. Její výhodou: sjednocená symbolika (logo, slogan, barvy...) – shodná mezinárodní identifikace firmy. Poskytuje funkční, rychlou a spolehlivou komunikační síť. Všichni zaměstnanci mluví “stejným“ jazykem (shodné významy, pojetí, interpretace). Hodnotový systém je jednotný. Jednání spolupracovníků je relativně podobné a stálé. Urychluje a sjednocuje průběh vnitropodnikových aktivit a snižuje náklady na vzájemnou koordinaci, schvalovací procesy atd.

Polycentrická podniková kultura:

Vychází z kulturního kompromisu. Cílem je vytvořit individuální, odlišný přístup k tvorbě podnikové kultury v každé dceřiné společnosti. Umožňuje citlivě vycházet z kulturních tradic a specifik daného prostředí. Velmi náročný proces realizace. Zvýšené nároky na citlivost a zkušenost vedoucích pracovníků – flexibilita manažerů, kteří musí být detailně obeznámeni s politikou firmy. Největším úskalím jsou potenciální odstředivé tendence, které zdůrazňují specifika místního prostředí na úkor centrální podnikové strategie.

3.2 Přístupy Hofsteda a Halla ke kulturním rozdílům

Holandský autor Geert Hofstede se zabýval kulturními rozdíly od šedesátých let 20. století a výsledky svého bádání publikoval v roce 1980 v knize *Cultures Consequences*. Hofstede

zformuloval 4 základní dimenze kultur, s jejichž pomocí lze popsat chování lidí v konkrétních národních kulturách a více či méně také odhadnout příčiny tohoto chování. (Müller, 2013, s. 46)

Hlavní rysy rozdílů národních firemních kultur dle Hofstedeho (Hofstede, 2007):

- Mocenský odstup (Power Distance Index, PDI)
- Únik před nejistotou (Uncertainty Avoidance Index, UAI)
- Individualismus/kolektivismus (Individualism vs. Collectivism, IDV)
- Maskulinita/femininita

Dvacet let před Hofstedem vytvořil Edward T. Hall svůj vlastní model, v němž se také snažil zachytit odlišnosti kultur různých národů a přišel s kulturou širokého a úzkého kontextu. Zjistil, že významný rozdíl mezi kulturami různých národů je v tom, zda lidé pro přemýšlení a rozhodování v různých situacích zvažují **široký** nebo naopak **úzký kontext** těchto situací. Kultura se tak zařazuje na určité místo na spektru mezi úzkým a širokým kontextem. V kulturách úzkého kontextu lidé myslí a mluví velmi přímo. V jejich řeči je mnohem méně dvojsmyslů, narážek, podtextů atd. Široko kontextové kultury přemýšlejí úplně jinak. Jakýkoli výrok v sobě nese spoustu souvislostí, které různě zabarvují jejich význam. Rozdílné kulturní nastavení vyplývající ze širě zvažovaného kontextu se podle Halla projevuje především v pěti oblastech chování lidí (Müller, 2013, s. 61) – viz příloha PI – Komunikace mezi lidmi.

4 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

Meek (1982, s. 469): „*kulturou jako celkem nelze manipulovat, kultura by se měla považovat za něco, co organizací „je“, a ne za něco, co organizace „má“.*“

Tvorbu nové firemní kultury či provádění jejích změn je třeba chápat jako cílené vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot či přesvědčení zaměstnanců, které odpovídají poslání organizace a lépe tak přispívají i k dosahování jejích cílů. Je nutné stavět změny firemní kultury na tom, co je ve stávající firemní kultuře funkční a nezbytná je i neustálá zpětná vazba. (Urban, 2014, s. 57)

„Přestože je dosažení změn ve firemní kultuře plánovitými opatřeními obtížné, akceptovat hledisko neovlivnitelnosti firemní kultury záměrnými opatřeními je nesprávné a kontraproduktivní a v rozporu se zkušeností.“ (Mazák, 2010, s. 10)

4.1 Proč měnit firemní kulturu

Nejprve se podívejme na to, proč je vůbec vhodné měnit zaběhlou firemní kulturu. Zdeněk Šigut (2004, s. 44) charakterizoval osm základních důvodů, proč měnit podnikovou kulturu:

1. Vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí
2. Dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou
3. Podnik přechází z jedné vývojové etapy do další
4. Dochází k řádové změně velikosti podniku
5. Nastává závažná změna předmětu podnikání
6. Mění se postavení podniku na trhu
7. Dojde k fúzi či převzetí podniku
8. Mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává.

Zároveň je však potřebné mít stále na mysli, že provedení změny firemní kultury není jednoduché, jedná se vždy o náročný a komplikovaný proces. Pettigrew v roce 1990 uvedl důvody, proč je právě obtížné změnit kulturu. (Brooks, 2003, s. 229)

1. Úrovně – kultura existuje na řadě úrovní

2. Všudypřítomnost – kultura zahrnuje všechnu organizační činnost (je hluboká i široká)
3. Implicitnost – mnohé z kultury se zdá být samozřejmé, je obtížné změnit věci, které jsou implicitně částí myšlení a chování lidí
4. Socializace – hluboké historické kořeny
5. Političnost – má vztahy k rozdělení moci v organizaci
6. Pluralita – organizace mají často více než 1 kulturu
7. Vzájemná závislost – úzce spojena s politikou organizace, strukturou, systémy, lidmi a prioritami

4.2 Úspěšná realizace změny firemní kultury

Jestliže už se tedy podnik rozhodne pro cestu změny své firemní kultury, měl by mít pro tuto změnu připravenou „vhodnou půdu“ a měly by být splněny následující předpoklady, které definovali Cummings a Huse ve svém Modelu kulturní změny. Měla by existovat jasná strategická představa, věrnost nejvyššímu managementu, měnící se členové organizace a vedení společnosti by mělo podporovat organizační změny. (Mazák, 2010, s. 67)

Za takovýchto okolností by pravděpodobnost úspěšné realizace firemní kultury byla na velmi dobré cestě. Úspěšná kulturní změna dále vyžaduje (Brooks, 2003, s. 229) povědomí o současné kultuře, povědomí o budoucí žádané kultuře, „řízení“ politiky přijetí a aktivační mechanismus změny. Řízení změny firemní kultury je vždy úkolem vrcholového vedení podniku. Důležité předpoklady úspěšných změn podnikové kultury (Urban, 2008, s. 158):

- Dlouhodobý osobní příklad managementu (nestačí jen kodexy a stanovená pravidla)
- Věnovat tomu hlavní pozornost (management)
- Hodnoty nové firemní kultury je třeba promítnout do všech oblastí řízení (přijímání, odměňování, hodnocení a povyšování zaměstnanců)
- Okamžiky pravdy (situace, kdy je třeba přijmout těžké rozhodnutí), např.: být čestný a nahradit defektní výrobek či expedovat defektní výrobek v rámci úspory?
- Hodnoty nové firemní kultury je třeba dávat jasně najevo a zdůrazňovat

4.3 Nástroje změny firemní kultury

Velmi důležité je stanovit si hlavní kroky při tvorbě nové kultury organizace. Nejprve se jedná o analýzu a zhodnocení stávající firemní kultury. Dalším krokem by mělo být zmapování a objasnění slabých míst stávající firemní kultury. Podstatnou částí je také formulace základních hodnot a norem nové kultury organizace. Tyto nové hodnoty a normy by se měly jednoznačně promítnout do manažerského stylu a následně do nástrojů personálního řízení. Vhodným krokem je také nácvik manažerských dovedností a neustálé a opakované vysvětlování významu nových firemních hodnot a norem. (Urban, 2014, s. 60)

Mechanismy zavedení nové kultury ve společnosti (její změny) dle Kapouna (2008):

Kapoun hovoří o tzv. *lavinovém efektu*, kdy změna kultury vznikne samovolně po dosažení tzv. kritické masy propagátorů nové kultury – dostatečný počet zaměstnanců, kteří byli získáni pro akceptování a zavedení nové kultury. Zásadním úkolem je rozpoznat, kdo může být šířitelem a nositelem nové kultury a s jakou rychlostí je možné sestavit onu „kritickou masu“. Př.: mladí, dynamičtí lidé, noví zaměstnanci atd.

Každá změna obsahuje dvě základní části. První představuje transformaci organizace. Vychází ze změny organizační struktury, procesů, systémů a technologií. Druhá část je vázána k osobnostním změnám, což lze vyložit jako souhrn názorů, postojů a reakcí lidí na dění ve firmě. Jde o jakýsi psychologický vývoj, jímž procházejí zaměstnanci měnící se firmy. Proces osobnostních změn mívá standardní etapy, které je třeba zvládnout, abychom mohli změnu firemní kultury dobře řídit a správně ovlivňovat. První etapou je povědomí o změně. Následuje etapa obavy lidí o sebe samé – co konkrétně změna znamená pro ně osobně. Třetí etapou je testování změny a po této etapě by změna měla být přijata. Nyní je na místě rozvinout nové vzdělávací a tréninkové programy, které umožní zaměstnancům zvládnutí nových žádoucích způsobilostí. V závěrečné etapě se dovršuje vědomí přijetí změny většinou zaměstnanců. „V procesu změn hraje velmi významnou roli komunikace. Intenzivní komunikace je nutností pro její optimální průběh. Vhodné je vypracování komunikačního plánu s vymezením úkolů, odpovědností, působení komunikačních médií a působení zpětné vazby.“ (Stýblo, 2010, s. 41)

Plamínek (2011, s. 64) uvádí nutnost pochopení a sdílení. Uvádí důvody, proč firmy nedosáhnou toho, že jejich zaměstnanci umí a chtějí naplňovat firemní cíle a myšlenky. První příčinou je, že firma nemá myšlenky, které by lidé mohli sdílet. V takovém případě je třeba začít úplně od začátku a tyto myšlenky definovat. Příčina druhá je, že firma myšlenky má,

ale zaměstnanci je neznají nebo nechápou. Hlavním úkolem je tedy firemní myšlenky srozumitelně vysvětlit a přivést je k lidem. Zaměstnanec se naučí pochopit význam těchto myšlenek pro jeho každodenní práci a při každodenní práci je také používat. Třetí příčinou je, že firemní myšlenky jsou pochopeny, ale nejsou podporovány. Musí dojít ke skloubení zájmů firmy s potřebami zaměstnanců. Příčina čtvrtá je, že zaměstnanci jsou motivováni, ale jejich schopnosti pokulhávají za nároky, které na ně jejich práce klade. Pátá příčina spočívá v tom, že orientace, motivace i individuální schopnosti lidí jsou na dostatečné úrovni, ale spolupráce přesto vážne. Chybí kvalitní vztahy, interpersonální dovednosti. Poslední příčinou je samotná osobnost člověka, například konfliktní povaha. V tom případě je nutné začlenit osobnost do systému.

Dobson formuloval roku 1988 svůj 4 stupňový přístup k provedení změny firemní kultury (Brooks, 2003, s. 226):

- a) Politika přijímání, povýšení a propouštění za účelem ovlivnění složení pracovních sil
- b) Reorganizovat a restrukturalizovat organizaci tak, aby bylo zajištěno, že pracující a manažeři prokazující požadované kvality dosáhnou vlivných pozic
- c) Účinně sdělovat nové hodnoty
- d) Změnit systémy za účelem posílení nových názorů a hodnot

Změna kultury je v tomto případě vnucena a řízena z nejvyšší úrovně. Dle Dobsona lze dosáhnout určité změny kultury kombinací personálních, strukturálních a systémových změn.

Provedení změny firemní kultury je všeobecně bráno jako běh na dlouhou trať se značnými překážkami. Pokud je takováto změna řádně a do detailů naplánována, je vhodně načasována a opírá se o opodstatněné hodnoty, je jen otázkou vytrvalosti a trpělivosti dosažení požadovaného úspěchu.

5 METODOLOGICKÉ PŘÍSTUPY KE ZKOUMÁNÍ FIREMNÍ KULTURY

Každou firemní kulturu je vhodné jednou za čas prověřit. Nejčastější a nejspolehlivější formou je dotazování zaměstnanců. Probíhá ve většině případů písemnou formou a anonymně. Dotazování bývá zaměřeno na to, jak se hodnoty a normy firemní kultury promítají ve skutečném jednání osob i organizace jako celku. Součástí může být i to, jak zaměstnanci různé projevy organizační kultury sami hodnotí.

Analýza organizační kultury se zpravidla skládá z několika částí - zaměření, čili volba hlavních témat, kterými se průzkum bude zabývat. Dále vytvoření dotazníku a jeho distribuce zaměstnancům, zpracování výsledků a jejich interpretace a finálně formulace hlavních závěrů včetně doporučení nástrojů k případným změnám firemní kultury. (Urban, 2014, s. 89)

„K výzkumu firemní kultury můžeme využít jak kvalitativní, tak i kvantitativní metody výzkumu. Jsou využívány i projektivní psychologické techniky. Analýza firemní kultury může napomoci orientaci managementu ve firemní atmosféře, v převládajícím způsobu uvažování mezi zaměstnanci a ve způsobech, jakými přistupují k pracovní činnosti. Výsledky analýzy mohou být podkladem pro personální práci tak, aby se firemní kultura posunula žádoucím směrem.“ (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 73)

Při analýze organizační kultury by se měl průzkum zaměřit na tyto oblasti: pracovní chování, řešení firemních problémů, vztah organizace k vnějšímu prostředí, vztah mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými a vztah zaměstnanců k organizaci. (Urban, 2014, s. 90)

Z hlediska zkoumání firemní kultury bývají využity dva hlavní metodické přístupy: systémový přístup a modelování. *„V systémovém přístupu je možno podnik poznávat jako výrobní, sociální či kulturní systém. Je účelné tento systém dekomponovat na dílčí subsystémy s určitými cíli, které určují jejich vnitřní strukturu a chování. Modelování je pak naopak metoda získávání informací o chování určitého systému cestou vytvoření modelu tohoto systému.“* K hlavní metodice zkoumání firemní kultury patří analýza, audit a diagnostika. (Šigut, 2004, s. 20)

Analýza podnikové kultury:

Analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu nebo činnosti, tedy i podnikové kultury. V rámci podnikového systému lze podnikovou kulturu analyzovat různými způsoby – dle Mefferta (1996) se člení na objektivistický výzkum a individualisticky-subjektivistický výzkum. Objektivistický výzkum vychází z toho, že každý podnik má svou kulturu, zejména ve formě kulturních artefaktů. Individualisticky-subjektivistický výzkum je založen na analýze subjektivní interpretace poznatelných a pozorovatelných prvků podnikové kultury příslušníky podniku.

Audit podnikové kultury:

Je definován jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování podniku, jeho cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování. Existují dva typy – interní a externí audit.

Diagnostika podnikové kultury:

Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury. Důležitá je snaha o objektivitu a nezaujatost. Vhodnými nástroji diagnostiky podniku jsou rozbor dokumentace, pozorování, dotazování. V určité fázi je třeba použít **benchmarking**. Benchmarking je proces cílevědomého, systematického a soustavného pozorování efektivnosti činnosti podniku se špičkovými podniky v rámci branže i mimo ni. Firma porovnává svou činnost s výsledky nejlepších firem ve vybraném oboru. Druhým procesem, který následuje benchmarking je **benchlearning**. Jedná se o proces vstřebávání nových poznatků přinášejících benchmarkingem. (Šigut, 2004, s. 23)

6 METODIKA PRÁCE

Předmětem této kapitoly je formulování konkrétních cílů diplomové práce a stanovení výzkumných otázek, které budou v práci objasněny. Dále také jasné specifikování metody a techniky výzkumu, která bude použita při samotné analýze firemní kultury.

6.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza firemní kultury společnosti ArcelorMittal Ostrava a na základě provedení analýzy současného stavu firemní kultury ve společnosti uskutečnit návrh koncepce její změny.

Teoretická část práce pojednává o základních teoretických východiscích k tématu firemní kultury obecně. Zabývá se firemní kulturou v rámci systému firemní identity, pojednává o tom, co je to firemní kultura, hovoří o kulturních rozdílech, zmiňuje metodologické přístupy ke zkoumání firemní kultury a změnu firemní kultury.

Praktická část popisuje společnost ArcelorMittal Ostrava a specifika oboru jejího působení. Zabývá se také stručnou analýzou konkurenčních podniků a především analýzou stávající firemní kultury, která ve společnosti panuje.

Projektová část navazuje plynule na zjištěná data v rámci uskutečněných průzkumů a sekundárního šetření a navrhuje možnou koncepci částečné změny firemní kultury.

6.2 Výzkumné otázky

Otázka č. 1:

Jak je vnímán současný stav firemní kultury společnosti ArcelorMittal Ostrava jejími zaměstnanci?

Otázka č. 2:

Prošla firemní kultura od svého založení výraznou změnou, nebo je relativně stabilní?

Otázka č. 3:

Existují oblasti ve firemní kultuře, kde je potřeba provést změny? Pokud ano, jaké změny by to měly být a za použití jakých prostředků.

6.3 Metoda a techniky výzkumu

Co se týče metody výzkumu, v diplomové práci jsou použita jak primární data získaná z provedených šetření v rámci kvantitativního výzkumu, tak sekundární data z veřejně dostupných firemních materiálů a interních zdrojů. Kvantitativní výzkum byl proveden v březnu roku 2016 v rámci společnosti ArcelorMittal Ostrava se zaměstnanci společnosti v celkovém počtu 205 respondentů. Sekundární výzkum předchází primárnímu výzkumu, kdy jsou dotazovány otázky, které nebyly objasněny sekundárním šetřením.

6.3.1 Kvantitativní výzkum

Výzkum je dělen podle charakteru zjištěných informací na kvalitativní a kvantitativní. V rámci diplomové práce bude použit typ kvantitativní. Kvantitativní výzkum definuje Kozel následovně: „*Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné číselné údaje. Aby byly naplněny podmínky shromažďování údajů a mohly být získány statisticky spolehlivé výsledky, pracuje se s velkými soubory respondentů.*“ (Kozel, 2006, s. 120) Mezi nejčastější techniky kvantitativního výzkumu patří dotazování, pozorování a experiment. V rámci kvantitativního šetření této diplomové práce použijeme metodu dotazování mezi zaměstnanci.

V diplomové práci je dále použita analýza podnikových dat jak ze sekundárních zdrojů, tak z firemních dokumentů jak interních, tak externích. A také komparace uskutečněných průzkumů klimatu z minulých let.

6.4 Zvolené výzkumné techniky a postupy

Aby byl naplněn zmiňovaný cíl práce, je nejprve zahájen náhled do problematiky firemní kultury ve společnosti ArcelorMittal Ostrava a je provedena stručná analýza firemní kultury. Vybranou výzkumnou metodou je analýza podnikových dat ze sekundárních zdrojů (oficiální webové stránky společnosti, tiskové zprávy, tištěné propagační materiály, výsledky uskutečněných výzkumů klimatu ve firmě atd.).

Následným krokem je písemné dotazování stanoveného vzorku zaměstnanců firmy. Velikost vzorku je 205 respondentů a hlavním parametrem pro výběr jsou především zaměstnanci na pozicích modrých límečků pracující na závodech společnosti ArcelorMittal Ostrava. Technicko-hospodářští pracovníci představují jen okrajovou menšinu – je kopírována skutečná struktura zaměstnanců společnosti, kdy většinu zaměstnanců tvoří dělnické

profese. Zároveň důležitým kritériem je poměr dotazovaných mužů a žen. Muži zaujmají hlavní dotazovanou množinu a ženy jen přibližnou desetinu, i zde je kopírován reálný stav zaměstnanců.

Ke zpracování dat z dotazníkového šetření je použita metoda statistické analýzy. Cílem uskutečněného průzkumu je zjistit postavení zaměstnanců vůči firmě a celkovou náladu, která panuje v rámci firemní kultury.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ARCELORMITTAL OSTRAVA

7.1 Popis společnosti ArcelorMittal Ostrava

ArcelorMittal Ostrava je největší hutní společností v České republice a je součástí největší světové ocelářské a těžařské skupiny ArcelorMittal. Výrobní činnost společnosti je zaměřena především na výrobu a zpracování surového železa a oceli a hutní druhovýrobu. Největší podíl hutní výroby tvoří dlouhé a ploché válcované výrobky. Strojírenská výroba produkuje z největší části důlní výztuže a silniční svodidla.

„Roční kapacita výroby je 3 miliony tun oceli. Kromě tuzemského trhu prodává společnost své výrobky do více než 40 zemí světa. ArcelorMittal Ostrava a její dceřiné společnosti mají přes 7500 zaměstnanců. Průměrná mzda zaměstnanců v roce 2014 činila 35 124 korun. Společnost vyrábí železo a ocel v souladu s veškerou ekologickou legislativou. S předstihem snížila vliv výroby na životní prostředí nad rámec požadavků Evropské Unie a v roce 2015 dokončila 14 dotovaných investic do nadstandardní ekologizace v hodnotě 3 miliard korun. Jediným akcionářem je ArcelorMittal Holdings A.G“ (ArcelorMittal Ostrava, [b.r.])

Je to jeden z největších a nejlepších zaměstnavatelů v České republice, o čemž svědčí i uvedený výčet dosažených umístění v soutěži Sodexo Zaměstnavatel roku pořádané od roku 2003 (viz Tabulka č. 1, str. 43). Společnost ArcelorMittal Ostrava již několik let obsazuje přední příčky jak v rámci celé České republiky, tak v rámci Moravskoslezského kraje. Také je to svou rozlohou největší výrobní areál v České republice.

Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. je dynamicky se rozvíjející společnost, která významnou měrou přispívá k zaměstnanosti a sociálnímu klidu v ostravském regionu, poťazmo v celém Moravskoslezském kraji. Snaží se o budování pozitivních vztahů s vlastními zaměstnanci, s laickou i odbornou veřejností, s městem Ostrava, ostravským regionem, Moravskoslezským krajem a Českou republikou. Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. podporuje sportovní, kulturní a společenský život nejen v regionu, ale v i v celé České republice. Se jménem ArcelorMittal Ostrava a.s. jsou již tradičně úzce spjaty koncerty Janáčkovy filharmonie Ostrava, charitativní akce či řada sportovních událostí a turnajů. (ArcelorMittal Ostrava, [b.r.])

Ocel produkovaná společností ArcelorMittal je součástí každodenního života. Patří zde stožáry vysokého napětí, důlní kolejnice, důlní ocelové výztuže (OKD), výztuže do betonu (vodní dílo Slezská Harta), vrtné trubky pro naftový průmysl a těžní plošiny (USA), silniční svodidla, ropovody, plynovody a další.

Rok	Zaměstnavatel roku (ČR)	Zaměstnavatel regionu (Moravskoslezský kraj)
2015	1. ArcelorMittal Ostrava 2. Škoda Auto a.s. 3. Siemens, s.r.o.	ArcelorMittal Ostrava a.s.
2013	1. Hyundai Motor Manufacturing Czech 2. Dalkia Česká republika, a.s. 3. ArcelorMittal Ostrava a.s.	1. Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. 2. Dalkia Česká republika, a.s. 3. ArcelorMittal Ostrava a.s.
2012	1. Dalkia Česká republika, a.s. 2. Plzeňský Prazdroj, a. s. 3. Telefónica Czech Republic, a.s. 4. AGC Flat Glass Czech a.s. 5. ArcelorMittal Ostrava a.s.	1. Dalkia Česká republika, a.s. 2. ArcelorMittal Ostrava a.s. 3. Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.
2011	1. AGC Flat Glass Czech a.s., 2. NOVEM Car Interior Design k.s. 3. Mondi Štětí a.s. 4. ArcelorMittal Ostrava a.s. (3)	1. ArcelorMittal Ostrava a.s. 2. Bekaert Bohumín s.r.o. 3. Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.
2010	Neuděleno	1. ArcelorMittal Ostrava a.s. 2. Fakultní nemocnice Ostrava 3. Hyundai

Tabulka č. 1: Výsledky udělených cen Zaměstnavatel roku (vlastní zpracování; Zaměstnavatel roku, © 2009 – 2016)

7.2 Historie společnosti ArcelorMittal Ostrava

Historie společnosti se začala psát v roce 1942, kdy tehdejší Vítkovické železárny započaly výstavbu svého jižního závodu v části Ostrava-Kunčice, v důsledku omezení svého rozvoje vzhledem k umístění ve městě. Dne 31.12.1951 došlo k osamostatnění od Vítkovických železáren a vznikla Nová Huť Klementa Gottwalda, národní podnik. Až do roku 1958 trvala první etapa existence podniku. Celý kombinát tvořilo pět koksárenských baterií, dvě vysoké pece včetně licího stroje, čtyři siemens-martinské a pět hlubinných pecí, blokovna, válcovna trub, slévárna šedé litiny a část elektrárny včetně vodohospodářství. V další etapě od roku 1958 až do roku 1961 se rozšiřovaly zejména kapacity pro produkci základních surovin, jako jsou koks, surové železo a ocel, ale také se stavěly provozy s následným zpracováním těchto produktů. Rovněž byla v tomto období zprovozněna válcovací trať a linka na výrobu osobních, nákladních a traktorových kol. Počet koksárenských baterií se navýšil o čtyři, přibýly dvě vysoké pece a pět sklopných pecí pro výrobu oceli. Byla postavena také nová blokovna, pásové tratě P-250 a P-800, kontidráťová trať, zařízení na výrobu trubek, kyslíkárna a jiné. Následně do roku 1985 se rozsáhle modernizovaly martinské pece na pece tandemové. Další větší investicí byla výstavba středojemné válcovny v jižní části závodu, centrální kyslíkárny a velkokapacitní koksárenské baterie.

V roce 1989 došlo ke změně názvu firmy z Nová Huť Klementa Gottwalda na pouze Nová Huť, státní podnik. S touto změnou se pojí další významné technologické události, zejména přechod od odlévání oceli do ingotů k plynulému odlévání oceli. V období mezi roky 1993 a 1999 byla postupně připojena zařízení pro plynulé odlévání. První v prosinci roku 1993, druhé o čtyři roky později a třetí v srpnu 1999. Tato změna přinesla větší výtěžnost oceli a v podstatě nižší energetickou náročnost. Neméně významnou událostí byla také výstavba válcovny na výrobu širokého, za tepla válcovaného pásu, která nahradila dvě zastaralé tratě a jejíž komplex je označován pásová minihuť.

Koncem ledna 2003 nastal zlom, když současný majitel Lakshmi Mittal, jehož strategie je založena především na restrukturalizaci a modernizaci upadajících oceláren, koupil v rámci privatizace Novou Huť a zhruba v polovině dubna vznikla ISPAT Nová Huť, a. s. Koncem roku 2004 se opět změnil název společnosti, tentokrát na Mittal Steel Ostrava, a. s. V rámci privatizace se z některých provozů a závodů staly přidružené nebo dceřiné podniky, například JÄKL Karviná, a. s., Nová Huť Zábřeh, a. s. nebo Vysoké pece Ostrava, a. s.

Nejdiskutovanějším tématem ocelářského světa se stala v roce 2006 snaha Lakshmiho Mittala o převzetí světové druhé největší ocelářské společnosti na trhu – společnosti Arcelor. Koncem června tohoto roku oznámila rada Arceloru sloučení s Mittal Steel a vznikl tak světový gigant, v důsledku čehož se změnil i název ostravské společnosti na dnešní ArcelorMittal Ostrava. Některé společnosti, které se vydělily v roce 2004, se opět v roce 2007 organizačně připojily k mateřské společnosti.

Je nutné zmínit historii společnosti, jelikož s příchodem zahraničního investora souvisel těsně i vývoj stávající firemní kultury. Ryze česká společnost přišla do těsného kontaktu s něčím naprosto novým - s cizím jazykem, novou kulturou, kterou s sebou cizojazyční manažeři přinesli, hodnotami celé skupiny, kterou nový akcionář zastřešoval, atd. Jen pro ilustraci, většina technicko-hospodářských zaměstnanců nehovořila anglickým jazykem, popřípadě jen z části a najednou díky této změně se stalo používání cizího jazyka jejich každodenní rutinou. Dále se všichni obávali něčeho nového, nepoznaného, od čehož nevěděli, co mohou čekat.

Vývoj historie si je nutné připomenout i z toho hlediska, že většina zaměstnanců pracuje ve společnosti desítky let a přestáli hlavní převraty až po dnešní dobu. Současná průměrná doba zaměstnání jednoho zaměstnance u společnosti činí 22,8 let, což vypovídá o mimořádné setrvačnosti zaměstnanců.

7.3 Specifika oboru jejího působení

Výrobní činnost společnosti je zaměřena především na výrobu a zpracování surového železa a oceli a hutní druhovýrobu. Největší podíl hutní výroby tvoří dlouhé a ploché válcované výrobky. Strojírenská výroba produkuje z největší části důlní výztuže a silniční svodidla. Servis a obslužné činnosti jsou v převážné míře zajišťovány vlastními obslužnými závody. (ArcelorMittal Ostrava, [b.r.])

7.3.1 Český ocelářský trh

Ocelářský průmysl České republiky dokázal v uplynulých letech, že patří k těm výrobním odvětvím, která umí svou opodstatněnost prokázat i v podmínkách tržního hospodářství. Vstupoval do období své transformace, která probíhá jak změnou vlastnických vztahů, tak formou restrukturalizace ve velmi ztížených odbytových podmínkách, vytvářených výrazným útlumem poptávky po oceli téměř na celém světě. Právě v těchto podmínkách, kdy

prosadit se na trhu je obzvláště obtížné, dokázal management ocelářského průmyslu České republiky aktivní obchodní politikou v různých regionech světového trhu své místo upevnit a zajistit v nich nárůst odbytu své produkce, mnohdy i za finančních obětí spojených s úhradou dopravného do vzdálenějších teritorií. Situace ocelářského průmyslu České republiky byla již nepochybně vedle specifických vlivů národního průmyslového odvětví ovlivňována vlivy stavu ocelářského trhu ve světě a v jeho jednotlivých regionech.

(Hutnictví železa, © 2014)

Pro ocelářství je nezbytné respektovat některé skutečnosti, které se ve vývoji ocelářské produkce v ČR jednoznačně ukazují (Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005):

- ocelářství je materiálově i energeticky nadprůměrně náročné odvětví, hutní výrobu provází výrazné "ekologické souvislosti"
- geografická pozice ČR má pro ocelářství řadu nevýhod (dostupnost surovin, dopravní cesty, "okruh" možného vývozu produkce)
- ocelářství je v podstatě koncentrováno do jediného regionu (MS kraj)

7.3.2 Evropský ocelářský trh

Co se týče současného stavu na poli ocelářství, evropští oceláři začínají panikařit. Průmyslový sektor, který v Evropské unii zaměstnává přes 300 tisíc lidí, podle nich kolabuje pod přílivem levné čínské oceli. Giganti v oboru jako ArcelorMittal nebo Tata Steel proto tlačí na evropské ministry, aby vůči Zemi středu zpřísnili ochranná opatření, a zároveň připravují krizový plán pro případ, že Evropská unie podpoří udělení statusu tržní ekonomiky pro Čínu. To bude znamenat zrušení antidumpingových cel. „*Abychom zabránili hrozící nenapravitelné škodě evropského ocelářství, politici musí přijmout okamžitá opatření, včetně všech dostupných nástrojů na ochranu obchodu a zrychlení uvalení antidumpingových cel na čínské výrobky,*“ (Hospodářské noviny, © 1996 – 2016) uvedla na tiskové konferenci v Bruselu Evropská ocelářská asociace (Eurofer), která sdružuje všechny evropské výrobce oceli. Právě ona stojí za lobbistickým tlakem na evropské politiky.

7.3.3 Čínský ocelářský trh

Chaos na evropském trhu s ocelí je důsledkem zpomalení čínské ekonomiky, která od roku 2010 pozvolna klesá. To se odráží na snížení tamní poptávky po oceli a tedy i na převisu

ocelářských kapacit v nejlidnatější zemi světa, kterých se snaží levně zbavit na mezinárodním trhu. Loni tak Čína vyvezla do světa rekordních 93 milionů tun oceli - polovinu své celkové produkce. Světová ocelářská asociace navíc odhaduje, že asijský ocelářský trh vyrábí o 240 milionů tun oceli víc, než kolik je schopen v současnosti spotřebovat. Na Česko, které ročně vyprodukuje kolem 15 milionů tun oceli, však zatím "čínská hrozba" nedopadá. *„Dovozy oceli z Číny zatím nejsou významné. Je to dáno hlavně tím, že Číňané převážejí ocel po moři, a my jsme vnitrozemský stát. To ale neznamená, že tento trend není rostoucí a že bychom měli čínskou ocel zvýhodňovat,“* říká předseda české oborové asociace Hutnictví železa Jaroslav Raab. (Hospodářské noviny, © 1996 – 2016)

„Náročné provozní podmínky se v uplynulých měsících dále zhoršily, ve velké míře kvůli dalšímu poklesu cen oceli, což způsobilo mimořádně nízké vývozní ceny v Číně,“ uvedl generální ředitel ArcelorMittal Lakšmí Mittal. (Hospodářské noviny, © 1996 – 2016)

O závažnosti celé situace svědčí i velká stávka ocelářů 15. února 2016 v Bruselu, které se účastnily i přední ocelářské firmy z České republiky, včetně společnosti ArcelorMittal Ostrava. *„Několik tisíc ocelářů z celé Evropské unie dnes v Bruselu demonstrovalo proti snažšímu přístupu čínské oceli na evropský trh. Byla mezi nimi také přibližně stovka zástupců tří společností z České republiky. Udělení statusu tržní ekonomiky Číně by podle ocelářů znamenalo pro evropský ocelářský průmysl existenční ohrožení.“*

(Finanční noviny, © 2016)

7.4 Postavení společnosti v rámci Moravskoslezského kraje

Společnost ArcelorMittal Ostrava má velmi významné postavení v rámci celého Moravskoslezského kraje, jelikož patří mezi největší zdejší zaměstnavatele a hlavní ekonomické pilíře tohoto regionu. V důsledku své významné pozice je proto jako společnost pod drobnohledem více, než jiné firmy. Společnost ArcelorMittal Ostrava si je vědoma své důležitosti a významnosti a snaží se podporovat Moravskoslezský region v různých oblastech. Svědčí o tom i fakt, že v roce 2015 věnovala více než 22 milionů korun českých na dobročinné a kulturní projekty v Moravskoslezském kraji. Společnost tedy konkrétně podporuje oblasti vzdělání, zdraví a bezpečnosti, životní prostředí, kulturu a sociální oblast.

Co se týká oblasti vzdělání, tak se zdejší technické obory setkávají stále s menším zájmem ze strany studentů. Společnost ArcelorMittal Ostrava se tedy snaží poukázat na zajímavost

technických oborů a zároveň nastínit velkou šanci na uplatnění, především pak v Moravskoslezském regionu. Spolupracuje se základními školami především v podobě organizování pravidelných exkurzí v podniku, jejichž cílem je vzbudit zájem o technické obory. Pomáhá středním technickým školám a podporuje vysoké školy. Rozvoj středního a vysokého školství, orientovaného na hutní a strojní obory, je v Moravskoslezském regionu velmi důležitý. Studenti středních odborných škol mohou v této firmě získávat praktické zkušenosti v rámci studijní praxe a firma je také jedním z iniciátorů oboru koksárenství. Společnost pravidelně spolupracuje také se studenty vysokých škol na jejich bakalářských a diplomových pracích.

V oblasti životního prostředí je hlavní prioritou společnosti péče o životní prostředí. Do ekologie investovala od roku 2003 čtyři miliardy korun českých. Neustále modernizuje své stroje v souladu s ekologickými parametry a investuje do nejlepších dostupných technologií. Společnost věnovala v roce 2009 městským obvodům Slezská Ostrava, Radvanice a Bartovice čisticí vůz Mýval, který má na starosti čistotu ulic v těchto městských částech. Společnost odstraňuje také staré ekologické zátěže a dodává ekologické teplo do přibližně 500 domácností v přilehlém městě Vratimov. Díky dodávkám tepla z huti se ve městě odstavily všechny lokální kotelny na pevná paliva pro vytápění bytů.

Společnost ArcelorMittal Ostrava pomáhá rozvíjet kulturní a společenský život v regionu. Mezi stěžejní akce, které společnost podporuje, se řadí mezinárodní hudební festival Colours of Ostrava, Den Slezské nebo narozeninový koncert Rádia Čas.

V oblasti zdraví a bezpečnosti ArcelorMittal Ostrava podporuje projekty, které přispívají ke zlepšení podmínek zdravotní péče a především k eliminaci zdravotních rizik. Konkrétně se jedná o dlouhodobou spolupráci s Charitou Ostrava. Dále je společnost dlouholetým partnerem Kiwanis Klubu Ostrava. Prioritou tohoto občanského sdružení je pomoc osamělým a nemocným dětem v dětských odděleních nemocnic. Podpořila i 19. ročník Evropských dnů handicapu v Ostravě. Dlouhodobě podporuje bezplatné dárčovství krve a spolupracuje s Krevním centrem Fakultní nemocnice v Ostravě. Každý rok v říjnu pořádá akci 100 minut pro život, během níž propaguje bezplatné dárčovství krve. Dlouhodobě spolupracuje i s Českým červeným křížem v Ostravě.

Podpora v sociální oblasti je jednou z nejviditelnějších. Daří se rozvíjet nové způsoby pomoci, nejen finanční, ale i ve formě firemního dobrovolnictví. Firma se snaží vybudovat

dobrý vztah mezi firmou, zaměstnanci a místní komunitou v regionu, kde působí. Projekty pro spolupráci vybírají přímo zaměstnanci společnosti. Společnost oslovuje také neziskové a charitní organizace, kterým nabízí svou podporu. Přibližně 1200 zaměstnanců se v loňském roce zapojilo do dobrovolnických činností, organizují se humanitární sbírky a chodí darovat krev.

7.5 Vliv globální značky ArcelorMittal

Globální značka ArcelorMittal je vedoucí světovou ocelářskou společností. Je vedena filozofií vyrábět kvalitní a udržitelnou ocel. Je předním dodavatelem kvalitních ocelových výrobků na všech hlavních trzích včetně automobilového průmyslu, stavebního průmyslu a obalové techniky. ArcelorMittal působí v 60 zemích světa. Společnost vznikla akvizicí mnoha ocelářských firem a dalšího majetku, z čehož vzešly nynější fungující dceřiné společnosti po celém světě. Celá skupina je řízena dle oblastí a produktové specializace v rámci každého regionu. Každý region je řízen jedním z členů výkonného orgánu ArcelorMittal. Přesněji tedy zastřešuje 3 hlavní regiony – ArcelorMittal Evropa, ArcelorMittal Amerika a ArcelorMittal Afrika.

ArcelorMittal díky své významné celosvětové pozici využívá svůj potenciál a optimalizuje služby napříč všemi jednotkami a využívá své úspory z rozsahu. ArcelorMittal se svou korporátní kulturou realizuje politiku šíření své firemní kultury ve svých dceřiných společnostech napříč celého světa. K tomuto šíření používá různé nástroje od určitých směrnic, doporučení, nařízení a jiné. Globálně mohou být nazvány jako Politika jednání skupiny ArcelorMittal a zahrnují následující složky: Politika v oblasti zdraví a bezpečnosti práce, Kodex společnosti ArcelorMittal, Politika lidských práv, Pravidla odpovědného přístupu k nákupu, Směrnice pro ekonomické sankce, Politika integrovaného systému řízení atd. (ArcelorMittal Ostrava, [b.r.])

Jedním ze specifických nástrojů, které k šíření své korporátní kultury ArcelorMittal využívá je instituce ArcelorMittal Univerzita. Tato instituce hraje klíčovou roli v posilování firemní identity jak interně, tak externě. Díky svým různorodým učebním plánům a programům rozšiřuje a posiluje firemní kulturu, hodnoty a strategii. Hlavní kampus je zřízen v Lucembursku, ale jelikož se jedná o globální instituci, další kampusy jsou rozšířeny po celém světě. Například kampusy v Jihoafrické republice, České republice, Španělsku, Kanadě, regionální a lokální tréninková centra. Dále existuje i virtuální univerzita prostřednictvím online přednášek, která je alternativní možností zpřístupnění univerzity

ze všech koutů světa. Hlavním cílem ArcelorMittal Univerzity je rozšiřování vědomostí a znalostí jejich zaměstnanců, jazykové kurzy, kurzy týkající se zdraví a bezpečnosti a mimo jiné také úvodní program, který pomáhá nově příchozím zaměstnancům se začlenit do firemního života. Univerzita vyvíjí a poskytuje vzdělávací programy odpovídající potřebám firmy i zaměstnanců. Dva dlouhodobé programy jsou zaměřené také na přípravu žen do manažerských funkcí.

8 ANALÝZA KONKURENČNÍCH PODNIKŮ

Pro zpracování analýzy potenciálních konkurentů společnosti ArcelorMittal Ostrava je zúžena oblast zkoumání pouze na Českou a Slovenskou republiku. Vzhledem ke zkoumané problematice je nejprve prezentována organizace, která sdružuje všechny ocelářské podniky na území České a Slovenské republiky. Jedná se o sdružení Hutnictví železa a.s.

Hutnictví železa, a.s. (HŽ) je jedinou ocelářskou asociací sdružující podniky v České republice a na Slovensku. Jejimi členy jsou hlavní české a slovenské ocelářské podniky a podniky, jejichž činnost s ocelářstvím bezprostředně souvisí. Členství v Hutnictví železa vyjadřuje potřebu kooperace podniků v éře globální ekonomiky.

(Hutnictví železa, © 2014)

Těžištěm činností této organizace jsou **odborné služby analytického, poradenského charakteru vč. systémových řešení závažných problémů hutnictví**, např. převod ČSN na evropské normy, převody výkaznictví hutního průmyslu na standard Evropského společenství, závazky vyplývající z asociační dohody o přidružení k evropskému společenství, ochrana životního prostředí atd. (Hutnictví železa, © 2014)

Mezi hlavní funkce této asociace patří:

- Presentace a podpora zájmu členů
- Působit jako platforma pro výměnu informací mezi členy
- Sbírat, zpracovávat, analyzovat a předávat informace z hutnického průmyslu zákazníkům, institucím a administrativě
- Zprostředkování kontaktů se zahraničními asociacemi a komorami

8.1 SEZNAM POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ

Všichni členové asociace Hutnictví železa a.s. jsou potenciálními konkurenty společnosti ArcelorMittal Ostrava. Níže jsou ze seznamu jejich členů a akcionářů vybráni všichni potenciální konkurenti: Železiarne Podbrezová, a.s., Hutní projekt Ostrava, a.s., Vítkovice Steel, a.s., Feron, a.s., OFZ, a.s., Vítkovické slévárny spol. s.r.o., Sanvik Chomutov Precision Tubes spol. s.r.o., Třinecké železárny, a.s., U.S. Steel Košice, s.r.o., Vítkovice, a.s., VÚHŽ a.s., Z-Group Steel Holding, a.s., ŽDB Group, a.s., Kerametal, a.s.

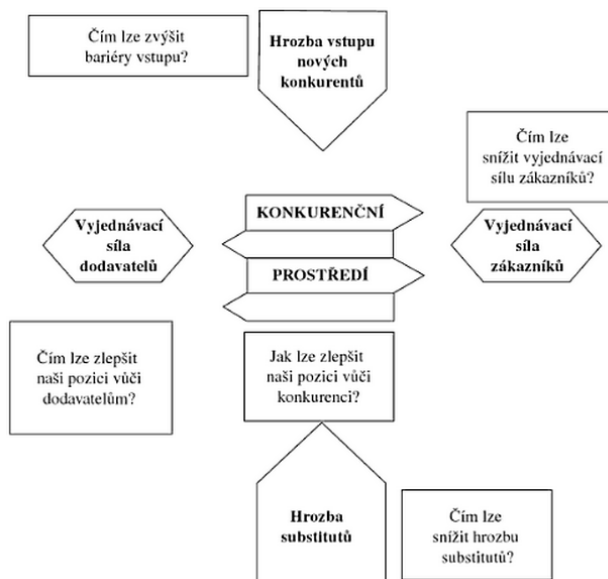
Uvedený seznam je považován za výchozí bod, avšak je nutné reálně zvážit, která společnost by mohla být pro ArcelorMittal Ostrava z hlediska objemu reálnou hrozbou. Za tu

největší jsou považovány Třinecké železárny. Stručná charakteristika potenciálních konkurentů je obsažena v příloze PII.

8.2 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí vychází z toho, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů (Keřkovský, 2006):

1. Vyjednávací silou **zákazníků**
2. Vyjednávací silou **dodavatelů**
3. Hrozbou vstupu **nových konkurentů**
4. Hrozbou **substitutů**
5. Rivalitou **firem působících na daném trhu**



Obrázek č. 5: Porterův model konkurenčního prostředí

(Keřkovský a Vykypěl, 2006)

„Nejdříve je třeba identifikovat tzv. základní hrozby, jako je například silný zákazník nebo vysoká konkurenční rivalita v odvětví, které z analýzy v pěti výše uvedených oblastech pro firmu mohou vyplynout. V druhém kroku je třeba hledat příležitosti, které by mohly zjištěné základní hrozby eliminovat.“ (Hanzelková, 2013, s. 69)

Je nutné podotknout, že v Porterově modelu nejsou zahrnuty komponenty - zboží, které se kupuje společně s jiným zbožím.

8.2.1 Zákazník

Co se týče vlivu zákazníků společnosti ArcelorMittal Ostrava na konkurenci, je podstatné zmínit, že kvalita nabízeného zboží a služeb v ocelářském odvětví hraje pro zákazníka významnou roli. To znamená, že přestože jsou zákazníci ArcelorMittal Ostrava citliví na cenové změny, neklade většina zákazníků důraz pouze a výhradně na cenu, ale také na kvalitu dodávaného zboží. V tomto případě si společnost ArcelorMittal Ostrava dlouhodobě udržuje své dobré jméno mezi ostatními hutními podniky a kvalitu výrobků také udržuje na vysoké úrovni, čímž snižuje pravděpodobnost časté změny zákazníků. Výhodou také je, že zákazník si nemůže dodávaný produkt vyrobit sám, nebo jinak zajistit vlastními silami. Neexistují ani substituty, kterými by mohl zákazník dodávaný výrobek nahradit. (Hanzelková, 2013)

8.2.2 Dodavatel

Vyjednávací síla dodavatelů společnosti ArcelorMittal Ostrava je větší, je-li dodavatel v tomto hutním odvětví velkým či významným (př. firma s dlouhodobou tradicí a dobrým image). Hlavní kritérium pro výběr dodavatelů je však nejvýhodnější poměr ceny a kvality dodávaných služeb či produktů. Firma ArcelorMittal má díky své velikosti výbornou pozici, jelikož je pro své dodavatele důležitým zákazníkem, který odebírá zpravidla ve velkém množství a v relativně pravidelných intervalech. Dodavatelé se snaží udržet nízké ceny, aby si zachovali přízeň společnosti AMO. Jeho ztrátou by totiž přišli o značný objem svých tržeb. Významným faktorem je i fakt, že u velkých zákazníků jako je ArcelorMittal Ostrava mají zpravidla větší jistotu v úhradě faktur v určených lhůtách a v celé výši. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

8.2.3 Nová konkurence

Hrozba vstupu nových konkurentů do ocelářského průmyslu je snížena tím, že fixní náklady vstupu do ocelářství jsou velmi vysoké. Existující hutní a ocelářské firmy mají významné nákladové výhody v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na průmyslovém trhu, přístupem k existujícím zdrojům i k technologickému know-how. Velmi zásadní otázkou v tomto odvětví jsou také emise a přístup k životnímu prostředí. Firma působící v této oblasti musí striktně dodržovat platné regulace jak stanovené vládou České republiky, tak i stanovené Evropské limity, což představuje velmi náročnou oblast

podnikání. Jedná se o odvětví s vysokým stupněm regulace. (Hanzelková, 2013)

8.2.4 Substituty

K většině produkovaných výrobků společnosti ArcelorMittal neexistují plně nahrazující substituty. Menší hutní firmy nabízející substituty (zde hovoříme spíše v teoretické rovině, protože takových moc není) vyrábějí s vyššími náklady, což vede i k vyšší ceně produktů.

8.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Co se týče konkurenčních podniků fungujících na ocelářském trhu, je důležité podotknout, že se jedná o poměrně pomalu rostoucí trh. Velkou výhodou také je, že v oblasti hutnictví v České republice a na Slovensku nepůsobí velké množství přímých konkurentů. Vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat své výrobní kapacity. Velkou nevýhodou také je, že celosvětově v ocelářském odvětví existuje velký nadbytek výrobních kapacit, především co se týče levně dovážené oceli z Číny. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole týkající se světového ocelářského trhu. Naopak v rámci konkurence v České republice a na Slovensku jsou výrobky nabízené různými konkurenty jen málo diferencované. Zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi produkty jednotlivých výrobců.

8.2.6 Identifikace hlavních hrozeb a příležitostí

Hlavní hrozby jsou spatřovány v následujícím:

T1: Konkurenční rivalita v rámci celosvětového ocelářského trhu.

T2: Konkurenční rivalita v rámci tuzemského ocelářského (ČR a SR) trhu.

Hlavní hrozby jsou tedy spatřovány především v rivalitě firem působících na ocelářském trhu. Ostatní ukazatele nemají významnou pozici. Zákazníci a dodavatelé neohrožují společnost ArcelorMittal Ostrava v rámci potenciálních konkurentů. Substituty pro nabízené produkty téměř neexistují a vstup nových konkurentů je výrazně snížen nákladností a platnými regulacemi v ocelářství.

Hlavní příležitosti:

O1: Sledovat ceny konkurenčních podniků, aby byla zachována příznivější cena výrobků oproti konkurenci při zachování či zvýšení kvality. Je nutné využít potřebné personální předpoklady pro racionalizaci výroby.

O2: Vyvinout patřičnou snahu při vyjednávání s ústavními činiteli ohledně omezení dovozu čínské oceli na tuzemský trh.

Možná řešení:

S1: Sledovat okolní PR strategie konkurentů a pokračovat v budování pozitivního image firmy, inspirovat se jejich úspěchy i neúspěchy.

S2: Sledovat komunikační strategii svých konkurentů, aby byla výrazně odlišná. S čímž úzce souvisí i příležitost pro personální řízení. Sledovat personální trh práce, aby byl zajištěn potřebný počet kvalifikovaných specialistů pro oblast komunikace.

Seřazení potenciálních rizik ohrožení strategické pozice společnosti ArcelorMittal Ostrava:

(1 – největší potenciál hrozby, 5 – nejnižší potenciál hrozby):

- 1 rivalita firem působících na celosvětovém ocelářském trhu**
- 2 vyjednávací síla dodavatelů**
- 3 vyjednávací síla zákazníků**
- 4 hrozba substitutů**
- 5 vstup nových konkurentů**

8.3 PEST ANALÝZA

PEST analýza představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. „*Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat.*“ (Blažková, 2007, s. 53)

Přestože lze předpovídat určitý trend, není jisté, jaký bude mít vliv na daný podnik. Prospěšná je v tomto případě již samotná identifikace vlivů, která umožňuje připravenost na určité potenciální změny. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 71)

PEST analýza by měla stavět na co největším množství nezávislých faktů. Ty v tomto případě dodávají národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady, me-

zinárodní organizace atd. U PEST analýzy je nezbytné, aby dokonale postihla a dostatečně zvýraznila všechny klíčové rizikové nebo zpeněžitelné faktory.

Níže jsou stanoveny hlavní faktory, které jsou pro podnikatelskou činnost společnosti ArcelorMittal Ostrava stěžejní a měly by být předmětem bližšího zkoumání.

8.3.1 Politické prostředí

- (Ne)Stabilita české politické scény – viz přehled vlád ČR v letech 1993 - 2016

Bohuslav Sobotka	29.01.2014 - trvá
Jiří Rusnok	10.07.2013 - 29.01.2014
Petr Nečas	13.07.2010 - 10.07.2013
Jan Fischer	08.05.2009 - 13.07.2010
Mirek Topolánek	09.01.2007 - 08.05.2009 04.09.2006 - 09.01.2007
Jiří Paroubek	25.04.2005 - 04.09.2006
Stanislav Gross	04.08.2004 - 25.04.2005
Vladimír Špidla	15.07.2002 - 04.08.2004
Miloš Zeman	22. 7. 1998 - 12. 7. 2002
Josef Tošovský	02.01.1998 - 17.07.1998
Václav Klaus	04.07.1996 - 02.01.1998 02.07.1992 - 04.07.1996

*Tabulka č. 2: Přehled vlád ČR v letech 1993 – 2016
(vlastní grafické zpracování; vláda ČR, © 2009 – 2016)*

Tuzemská legislativa:

- Obchodní zákoník č.513/ 1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č.86/2002 Sb., o ochraně ovzduší a o změně některých dalších zákonů
- zákon č.76/2002 Sb., o integrované prevenci a o omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých dalších zákonů
- zákon č.100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů

Evropská legislativa:

- Směrnice Rady 84/340/EEC o boji proti znečištění ovzduší z průmyslových závodů

- Směrnice Rady 88/609/EEC o omezování emisí některých látek do ovzduší z velkých spalovacích zařízení ke spalování paliv
- Směrnice Rady 91/689/EEC o nebezpečných odpadech
- Rozhodnutí Rady 93/98/EEC o přistoupení Společenství k Úmluvě o pohybu nebezpečného odpadu přes hranice a jeho zneškodnění
- Rozhodnutí komise 94/3/EC, kterým se zavádí seznam odpadů v souladu s čl. 1 směrnice Rady 75/442/EC o odpadech

Ostatní:

- zpřísňující krajská integrovaná povolení
- Licenční řízení podle legislativy EU pro dovozy ocelářských výrobků: Oznámení o pozbytí platnosti nařízení Rady (ES) č. 1340/2008 (Zrušení vydávání povolení k dovozu ocelářských výrobků)
- Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (inovace, technologie, obnovitelné zdroje energií, úspory energií)
- Operační program životního prostředí (prevence vzniku odpadů, snížení ekologické zátěže).

8.3.2 Ekonomické prostředí

- nedostatek kvalifikované pracovní síly, hlavně s technickým vzděláním a dovednostmi
- neustálé zvyšování minimální mzdy (aktuálně 9900,- Kč)
- aktuální hrubá mzda: 28 152 Kč
- průměrná mzda: meziroční růst nominální 3,9 a reálná 3,8 (4. čtvrtletí 2015)
- snižování nezaměstnanosti
- vyšší spotřeba domácností a růst investic
- zrychlení ekonomického růstu české ekonomiky
- nestabilita české koruny - aktuální oslabení české koruny a udržení kurzu koruny vůči euru poblíž hladiny 27 korun za euro (ČNB k 31.3.2016)
- průměrná roční míra inflace (rok 2015): 0,3 %
- indexy cen průmyslových výrobců: meziroční pokles -4 % (únor 2016)
- hrubý domácí produkt: meziroční růst 4 % (4. čtvrtletí 2015)
- ocelářský průmysl je důležitým zdrojem nepřímého zaměstnání, neboť hraje vý-

znamnou roli pro mnoho jiných průmyslových odvětví, například pro automobilový průmysl

Celní legislativa:

- Zákon č. 13/1993 Sb., celní zákon
- Zákon č. 42/1980 Sb., o hospodářských stycích se zahraničím

V ekonomickém prostředí je nutné také zmínit již připomínanou současnou problematiku dovozu levné oceli z Číny. Ocelářství všude ve světě nyní zápasí s přetrvávající nadvýrobou, zpomalující poptávkou a s nízkými cenami.

8.3.3 Sociální prostředí

- demografické ukazatele Moravskoslezského kraje

Ukazatel	Období	Hodnota ukazatele
Počet obyvatel	k 30.09.2015	1 214 113
Regionální HDP	rok 2014	411 950 mil. Kč
Tvorba hrubého fixního kapitálu na obyvatele	rok 2013	80 901 Kč
Průměrná hrubá mzda	1.-3. čtvrtletí 2015	23 628 Kč
Podíl nezaměstnaných osob (ve věku 15-64 let)	k 29.2.2016	8,53 %
Obecná míra nezaměstnanosti	3. čtvrtletí 2015	7,8 %
Počet ekonomických subjektů	k 31.12.2015	250 213
Mzdy v průmyslu	1.- 4. čtvrtletí 2015	28 350 Kč
Tržby v průmyslu	1.-4. čtvrtletí 2015	513 086 mil. Kč

*Tabulka č. 3: Demografické ukazatele MS kraje
(vlastní grafické zpracování; Český statistický úřad, © 2016)*

- životní podmínky domácností v MS kraji

	2010	2011	2012	2013	2014
Počet domácností	489 388	493 201	500 641	502 323	506 210
Peněžní příjmy hrubé (Kč/osoba/rok)	145 347	141 836	144 389	148 639	152 352
Peněžní příjmy čisté (Kč/osoba/rok)	127 160	124 704	127 195	131 229	133 866

*Tabulka č. 4: Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností v MS kraji
(Český statistický úřad, © 2014)*

- trendy životního stylu: stárnutí populace, časový přes, zdravý životní styl, aktivnější trávení volného času. V těsné spojitosti se zdravým životním stylem je nutno zmínit, že v Moravskoslezském kraji je vliv průmyslu na životní prostředí vnímán jako jeden z faktorů znečištěného ovzduší. V kombinaci s nadměrnou mírou automobilové dopravy, lokálních topenišť a těsné blízkosti hranic s Polskem je oblast Ostravska nechvalně známá jako častá smogová oblast.
- oblast médií a jejich vlivu: z důvodu již zmíněného životního prostředí je společnost ArcelorMittal Ostrava pod drobnohledem médií jak z hlediska jednoho z největších zaměstnavatelů kraje, tak právě i z důvodu vypouštění emisí, ekologizací provozů atd.
- Pracovní mobilita v kraji je dobrá. Obyvatelé MS kraje jsou si vědomi relativně vysoké míry nezaměstnanosti, z toho důvodu jim nečiní problém cestovat za prací do větších měst.

8.3.4 Technologické prostředí

- emisní povolenky, EIA studie - Environmental Impact Assessment
- Podpora vědy a vysokého školství: ArcelorMittal Ostrava podporuje rozvoj vědy a vysokého školství technických oborů v rámci ostravského regionu již několik let. Konkrétně má uzavřenu smlouvu o spolupráci s Vysokou školou Báňskou - Technickou univerzitou, kterou každoročně podporuje finanční částkou na rozvoj a podporu v oblasti vědy výzkumu.

- Vládní podpora: program podpory aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje Trio pro roky 2016 až 2021

Investice do budoucích řešení a technologií v zájmu větší konkurenceschopnosti průmyslu:

Dlouhodobá konkurenceschopnost energeticky náročných průmyslových odvětví závisí na jejich schopnosti vyvinout přelomové technologie v oblastech, jako je energetická účinnost nebo zachycování a využívání uhlíku. K tomu je potřeba více soukromých a veřejných investic do inovací, výzkumu a nových technologií. Na úrovni EU jsou k dispozici různé fondy, které mohou podpořit ocelářský průmysl na cestě k modernizaci. Mezi tyto fondy patří Evropský fond pro strategické investice s prostředky ve výši 315 miliard EUR, (který již podpořil modernizaci ocelárny), strukturální a investiční fondy EU a program EU pro financování výzkumu Horizont 2020. (Evropská komise, © 2016)

9 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY

Cílem souhrnné analýzy firemní kultury je zjistit, jak zaměstnanci vnímají současnou firemní kulturu společnosti ArcelorMittal Ostrava. Zda jsou spokojeni, popřípadě co vnímají jako pozitivní, a co jako negativní projevy firemní kultury. Dále také zda by byli nakloněni pozvolné či částečné změně firemní kultury.

Účelem provedené analýzy je využití jejích výsledků pro zapracování do návrhu koncepce změny stávající firemní kultury. Analýza je rozdělena na několik částí – kvantitativní výzkum, kvalitativní výzkum a zhodnocení realizovaných průzkumů klimatu ve firmě v uplynulých letech.

9.1 Kvantitativní výzkum

V rámci kvantitativního výzkumu je proveden výzkum pomocí dotazníku určeného širšímu spektru zaměstnanců společnosti ArcelorMittal Ostrava. Účelem je zhodnocení, jaká firemní kultura ve společnosti ve skutečnosti je a v čem jsou spatřovány možné nedostatky a oblasti pro zlepšení. Pro tento zaměstnanecký průzkum je zvolena metoda dotazování prostřednictvím papírových dotazníků, které budou dělnickým pracovníkům distribuovány na jednotlivé závody společnosti prostřednictvím personalistů či asistentek jednotlivých závodů. Dotazování bude anonymní. Důvody, proč byl zvolen písemný způsob dotazování:

- Dělnické profese nemají přístup, případně velmi omezený přístup, k PC a internetu.
- Z časového hlediska jejich přísně navrženého pracovního harmonogramu je výhodnější jim předat dotazník a oni vyplní v dobu, která jim bude nejlépe vyhovovat.
- U anonymních papírových dotazníků jsou lidé většinou více pravdiví a otevření. U elektronického dotazování mají větší obavy ohledně možného dohledání jejich identity (např. z IP adres).
- Rizikem u písemného anonymního dotazování je možná nízká návratnost vyplněných dotazníků a zaručení skutečné anonymity respondentů.
- Cílovou skupinou jsou zaměstnanci společnosti ArcelorMittal Ostrava a to

především dělnické profese, jelikož THP pracovníků je z celkového počtu 5586 zaměstnanců¹ jen 1415, proto tato kategorie THP pracovníků tvoří menšinu.

K níže vytvořenému dotazníku je velmi nutné zmínit, že je určen pro dělnické profese, které z více než 50 % mají základní či střední odborné vzdělání bez maturity. Konkrétně 3085 zaměstnanců z celkových 5586. Z toho důvodu veškeré průzkumy a dotazníky jsou formulovány opravdu velmi jednoduchým a srozumitelným jazykem s jednoznačnými odpověďmi. Dle minulých šetření je známá zkušenost, že při doplňujících otázkách či otázkách s více možnými variantami odpovědi nejčastěji zůstávají prázdná nevyplněná pole. Velikost výběrového souboru je 205 respondentů. Parametrem pro výběr je především zaměstnání na závodech společnosti ArcelorMittal Ostrava, mimo THP pracovníky. THP pracovníci představují jen okrajovou menšinu. Valnou většinu dotazovaných tvoří muži, jelikož ženy mají nízké zastoupení v rámci celkového počtu zaměstnanců. Opět z celkového počtu 5586 zaměstnanců jsou ženy zastoupeny v počtu 649.

Konkrétní respondenti byli vybráni nahodilou metodou. Oblast zkoumání byla v dotazníkovém šetření rozdělena na 10 pracovních oblastí (závodů, ředitelství a dceřiných společností), kde dotazovaní vykonávají svou pracovní činnost. Konkrétně vysoké pece, koksovna, doprava, údržba, ocelárna, válcovny, AMEPO, AMTPO, TAMEH a ředitelství. Aby bylo dodrženo rovnoměrné zastoupení respondentů, tak na každém z těchto 10 pracovních oblastí bylo vybráno 30 zaměstnanců, kteří byli osloveni s vyplněním dotazníku. Prakticky bylo realizováno tak, že byly osloveny asistentky ředitelů jednotlivých oblastí, které 30 lidem spadajícím pod jejich úsek dotazník rozdaly. Jejich úkolem bylo zajistit, aby většina dotázaných (konkrétně alespoň 22 z 30 oslovených) byly dělnické profese.

9.1.1 Dotazník

Realizovaný dotazník je zaměřen na zjištění současného stavu firemní kultury z pohledu zaměstnanců společnosti ArcelorMittal Ostrava a zaměstnanců jeho dceřiných společností ArcelorMittal Engineering Products Ostrava, ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a TAMEH Czech. Dotazník se skládá z 23 uzavřených otázek, z čehož 6 posledních otázek má demografický charakter. Zároveň u dvou otázek mají respondenti možnost doplnit svou

¹ Celkový stav zaměstnanců k 18.3.2016 za ArcelorMittal Ostrava, ArcelorMittal Engineering Products Ostrava a TAMEH Czech

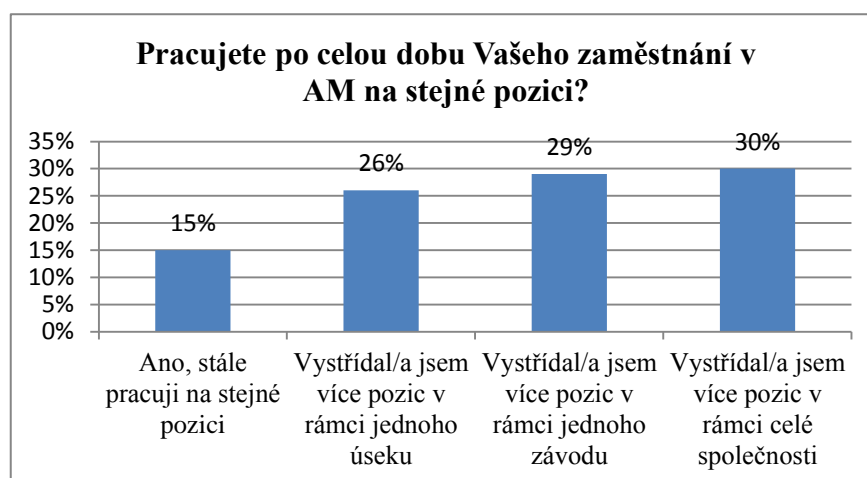
odpověď otevřenou odpovědí. Mezi stěžejní fakta, která jsou zjišťována, patří: zda by doporučili práci v AM svým přátelům a známým, zda je jejich práce smysluplná, zda jsou úkoly a odpovědnosti na jejich pracovišti jasně stanoveny, spravedlivé rozdělování práce a odměňování zaměstnanců, nároky na schopnosti a pracovní nasazení, efektivní využití pracovní doby, osobní autorita nadřízeného, informovanost vedení o problémech na nižších úrovních, fungování v rámci týmu apod.

Celý dotazník je samostatnou přílohou této diplomové práce – Příloha PIII.

9.1.2 Vyhodnocení dotazníku

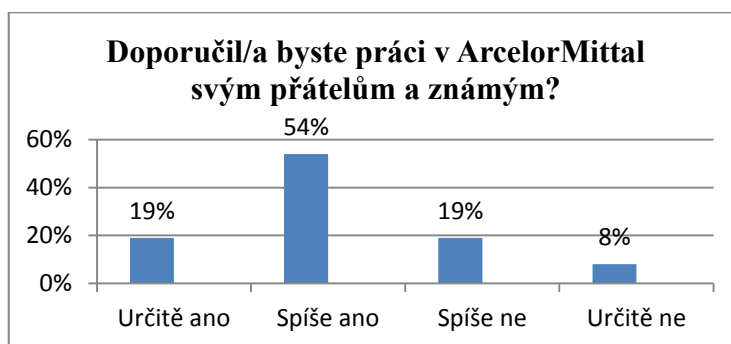
Celkem bylo osloveno 300 respondentů a to způsobem tištěného písemného dotazníku. Dotazníky byly distribuovány na šest závodů společnosti ArcelorMittal Ostrava, ředitelství AMO a tři dceřiné společnosti – AMEPO, AMTPO a TAMEH. Z celkových 300 oslovených respondentů byla návratnost 205 dotazníků.

První otázka byla zaměřena na to, zda dotazovaní pracují po celou dobu zaměstnání ve společnosti AM na stejné pozici. Největší počet dotazovaných odpověděl, že vystřídal více pozic v rámci celé společnosti, konkrétně 30 %. Následně 29 % osob uvedlo, že vystřídal více pozic v rámci jednoho závodu. 26 % osob změnilo svou pozici v rámci jednoho úseku a pouhých 15 % osob pracuje stále na stejné pozici. Zjištěná data poukazují na to, že zaměstnanci mají během svého pracovního života u jednoho zaměstnavatele zdravou fluktuaci. Je využíván jejich potenciál a možnost kariérního i osobního růstu v rámci uplatnění se v celé společnosti.



Graf č. 1: Změna pozic ve společnosti AM (vlastní zpracování)

Druhá otázka se týkala faktu, zda by zaměstnanci doporučili práci ve společnosti AM svým přátelům a známým. Drtivá většina (54 %) odpověděla, že spíše ano. Následně stejné množství (19 %) dotázaných odpovědělo, že určitě ano a spíše ne. Jen 8 % dotázaných odpovědělo určitě ne. Získané odpovědi svědčí o dobrém mínění o společnosti mezi zaměstnanci. Svých přátel si každý jedinec považuje a nedoporučil by jim něco, o čem by měl pochybnosti. Je tedy zjevné, že společnost AMO je očima svých zaměstnanců velmi kladně hodnocena.



Graf č. 2: Doporučení práce v AM (vlastní zpracování)

Následně pokud respondenti odpověděli v druhé otázce určitě ano, nebo spíše ano, tak přešli přímo na otázku č. 4. Otázka č. 3 tedy zodpovídala důvody, proč respondenti volili, že by svým přátelům a známým nedoporučili práci v ArcelorMittal. Je nutno zmínit, že jich bylo 27 %, tedy přibližná jedna čtvrtina. Dostali na výběr ze sedmi možností a zároveň možnost uvést své vlastní důvody v doplňující otevřené otázce. V případě rozdělení odpovědí pouze na souhlasné a nesouhlasné odpovědi, respondenti odpovídali na konkrétní důvody takto:

- Nízké finanční ohodnocení: 66 % dotázaných souhlasilo.
- **Nevhodná organizace práce: 67 % dotázaných souhlasilo.**
- Špatné vztahy s nadřízeným: 26 % dotázaných souhlasilo.
- Nevyhovující pracovní doba: 33 % dotázaných souhlasilo.
- Rizikové pracovní prostředí: 66 % dotázaných souhlasilo.
- **Vysoké nároky na výkon: 67 % dotázaných souhlasilo.**
- Nedostatečná bezpečnost práce: 28 % dotázaných souhlasilo.

Je tedy zřejmé, že pokud se sloučí souhlasné odpovědi, jsou nejčastějším důvodem nedoporučení zaměstnání u ArcelorMittal **nevhodná organizace práce a vysoké nároky na výkon**. Těsně za nimi se umístilo **nízké finanční ohodnocení a rizikové pracovní**

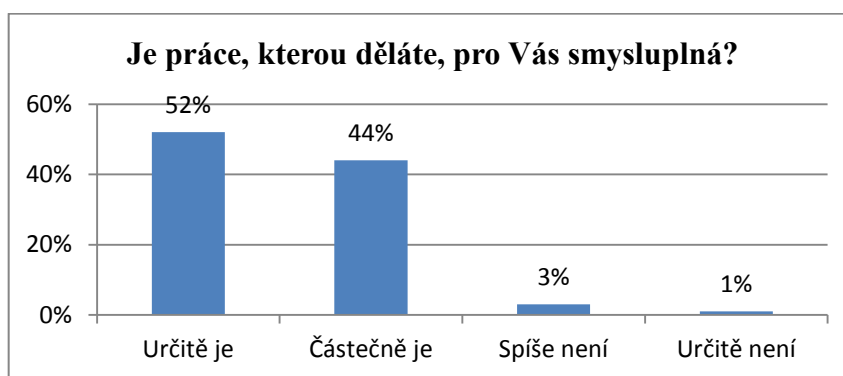
prostředí. Naopak špatné vztahy s nadřízeným jsou po sloučení souhlasných odpovědí vnímány jako nejméně ovlivňující faktor.

Při sčítání jednotlivých odpovědí dle stupnice určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne byly výsledky následovné:

- Určitě ano odpovědělo nejvíce osob na oblast rizikového pracovního prostředí.
- Spíše ano odpovědělo nejvíce osob na oblast nízké finanční ohodnocení.
- Spíše ne odpovědělo nejvíce osob na oblast špatné vztahy s nadřízeným.
- Určitě ne odpovědělo nejvíce osob na oblast nedostatečná bezpečnost práce.

Jako jiný důvod byla zmiňována tato data: řízení formou příkazů; pocit podřadnosti v dělnických profesích a z toho vyplývající ztráta loajality k firmě; stagnace mezd; firemní kultura; krize v oboru hutnictví; špatné komunikování úkolů a delegování práce; snižování benefitů, přístup nadřízených a nejistota zachování zaměstnání. Jednalo se však o jednotky zaměstnanců, které zmiňovaly tyto důvody.

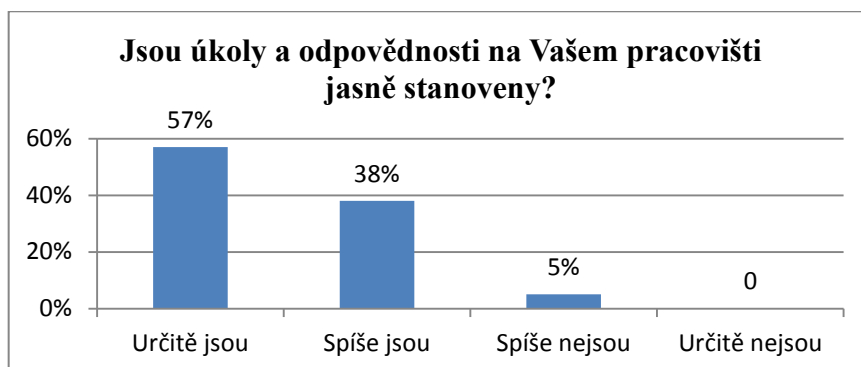
Otázka číslo 4 zjišťovala, zda je práce, kterou dotazovaný dělá, pro něj smysluplná. Tato otázka dopadla velmi pozitivně – 96 % respondentů souhlasilo, pouze 4 % nesouhlasilo. Zjištěná data poukazují na správné stanovení náplně jednotlivých pracovních míst. Zaměstnanci se ztotožňují se svými pracovními úkoly a jejich vykonávání má pro ně smysl, což je velmi pozitivní signál pro celkovou politiku lidských zdrojů.



Graf č. 3: Smysluplnost práce (vlastní zpracování)

V následující otázce bylo zjišťováno, zda jsou úkoly a odpovědnosti na pracovišti jasně stanoveny. I tato otázka měla velmi pozitivní vyznění – 95 % dotázaných určitě či spíše souhlasilo a pouhých 5 % spíše nesouhlasilo. Zjištěná data mají opět velmi kladná vyznění.

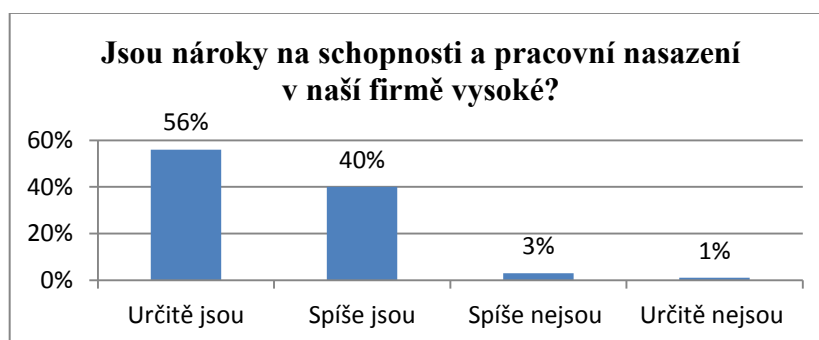
Zaměstnanci mají jasnou představu o svých pracovních povinnostech a kompetencích. Ví, co je jejich hlavní náplní práce a co je prioritou při nutnosti plnit více úkolů najednou.



Graf č. 4: Stanovení úkolů a odpovědností na pracovišti (vlastní zpracování)

V otázce číslo šest bylo zjišťováno, zda je podle dotazovaných rozdělení práce a odměňování zaměstnanců na jejich pracovišti spravedlivé. (viz graf v příloze P IV) 48 % osob dotázaných odpovědělo, že spíše ano. 29 % osob uvedlo, že spíše ne. 14 % osob uvedlo, že určitě ano a 9 % osob naopak určitě ne. Zjištěná data ukazují, že nadpoloviční většina dotázaných potvrdila spravedlivé rozdělení práce na pracovišti a odměňování zaměstnanců. Existuje však rozhodně nezanedbatelných 38 % dotázaných, kteří považují rozdělení práce za nespravedlivé. Zde je evidentní prostor pro zlepšení současného stavu. Zaměstnanci dávají najevo, že by měl být kladen větší důraz na spravedlivé rozdělení úkolů na pracovišti, což představuje hlavní výzvu pro zamyšlení vedoucích pracovníků.

Nároky na schopnosti a pracovní nasazení byly předmětem zkoumání další otázky. Zde jednoznačně vyplynulo, že celkem 96 % respondentů souhlasilo s tvrzením, že nároky na schopnosti a pracovní nasazení jsou ve firmě ArcelorMittal vysoké. 3 % osob odpověděla, že spíše nejsou a 1 %, že určitě nejsou. Výsledek zjištění potvrzuje efektivní využití každé pracovní síly a jejich celkového potenciálu. Zaměstnanci maximálně zúročí své vzdělání, dosavadní praxi a odborný přehled.



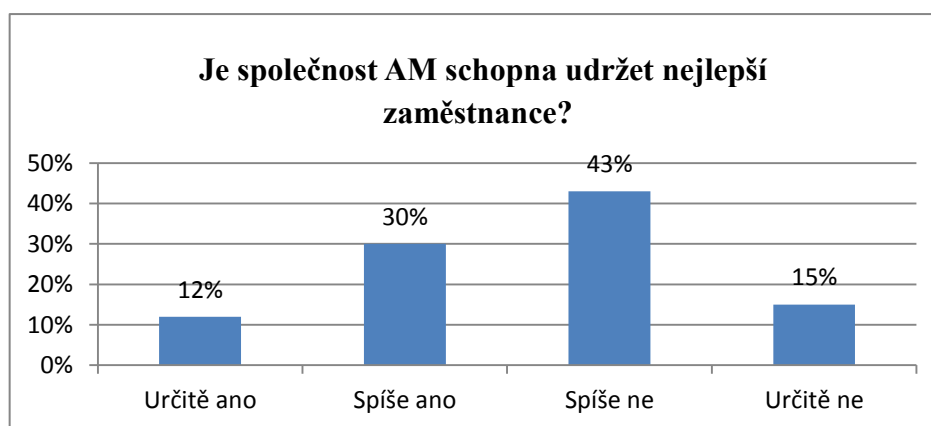
Graf č. 5: Nároky na schopnosti a pracovní nasazení (vlastní zpracování)

V otázce číslo osm bylo zjišťováno, zda se respondenti domnívají, že se schopnosti zaměstnanců neustále zdokonalují. (viz graf v příloze P IV) Pouze 1 % z dotazovaných zvolilo možnost určitě ne, 19 % si vybralo možnost spíše ne. Většina dotázaných, konkrétně 49 % z nich, zvolilo variantu spíše ano a 31 % osob odpovědělo určitě ano. Většina zaměstnanců potvrdila, že se schopnosti zaměstnanců zdokonalují, ale nezanedbatelných 20 % tvrdí, že se nezdokonalují. Tímto zjištěním vzniká opět potenciální oblast pro zlepšení. Je patrné, že pro necelou čtvrtinu zaměstnanců je nabízená možnost firemního vzdělávání nedostatečná a nepovažují ji za přínosnou pro zlepšení svých schopností. Je vhodné se tedy zaměřit na nabízené kurzy jednotlivým skupinám zaměstnanců a prověřit jejich účinnost.

Velmi dobré vyznění měla otázka číslo devět týkající se plného využití pracovní doby. (viz graf v příloze P IV) Drtivá většina (60 %) uvedlo, že pracovní doba je určitě plně využívána. 38 % osob uvedlo, že je spíše plně využívána a pouhá 2 %, že spíše není plně využívána. Výsledek zjištění rovněž (stejně jako u otázky ohledně vysokých nároků na schopnosti a pracovní nasazení) potvrzuje efektivní využití celé pracovní doby a nemrhání pracovním časem na úkor podružných aktivit. Rozhodně potvrzuje správné rozvržení pracovní doby pro podávání lepších výsledků.

V porovnání s ostatními otázkami dopadla jednoznačně nejlépe otázka týkající se osobní autority přímého nadřízeného. (viz graf v příloze P IV) 67 % osob určitě souhlasilo. 26 % osob spíše souhlasilo, 6 % spíše nesouhlasilo a pouze dotázané 1 % určitě nesouhlasilo. Zjištěná data potvrzují správnou volbu osob ve vedoucích pozicích. Pro vedení týmů mají nezbytnou osobní autoritu, která nepomáhá k lepší atmosféře v rámci pracovní skupiny a s tím související větší efektivitě, která je pro firmu klíčová. Výsledky také potvrzují správné fungování politiky lidských zdrojů v oblasti dosazování vhodných osob na vedoucí pozice.

Zcela opačné vyznění měla otázka ohledně faktu, zda si společnost dokáže udržet nejlepší zaměstnance. Celkově nesouhlasilo 58 % osob. Spíše souhlasilo 30 % dotazovaných a jen 12 % osob odpovědělo, že společnost je určitě schopna si udržet nejlepší zaměstnance. Je přinejmenším patrné, že tato oblast představuje v rámci celého šetření největší úskalí. Pokud si více jak polovina oslovených myslí, že společnost není schopna udržet nejlepší zaměstnance, tak je nutné na tomto zjištění výrazně zapracovat.



Graf č. 6: Udržení nejlepších zaměstnanců (vlastní zpracování)

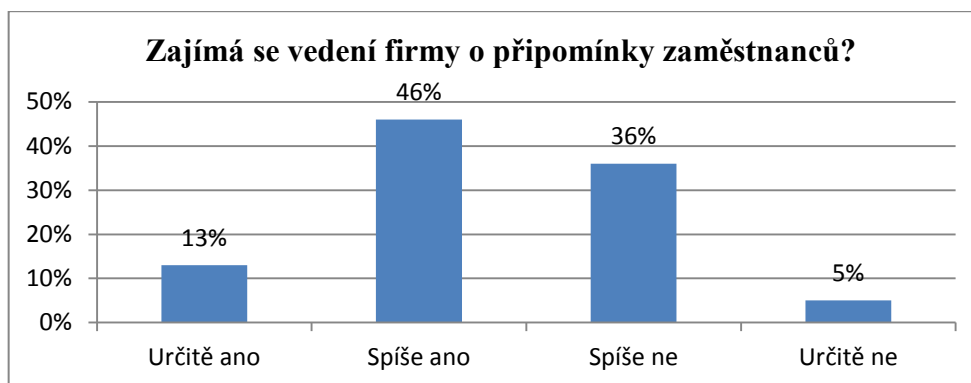
Stejně tak i otázka číslo dvanáct, zda je vedení firmy dobře informováno o problémech na nižších úrovních. (viz graf v příloze P IV) Dotázaná většina uvedla, že spíše není informováno (40 %). Druhá nejpočetnější skupina (33 %) uvedla, že spíše je informováno. Zbýlých 16 % osob označilo, že určitě není a 11 %, že určitě je. Celkem tedy 56 % osob tvrdilo, že vedení není dobře informováno o problémech na nižších úrovních a 44 % osob, že je dobře informováno. Výsledek je tedy rozporuplný. Zjištěná data jednoznačně ukazují, že zaměstnanci nejsou v tomto směru za jedno, každý vnímá informovanost vedení jinak. Je otázkou, zda je to čistě jejich domněnka, nebo mají nějakou konkrétní zkušenost. Přinejmenším by však bylo vhodné danou oblast detailněji prozkoumat a zjistit, v čem tato rozrůzněnost pohledů tkví a podniknout následné kroky pro zlepšení mínění zaměstnanců o informovanosti vedení.

Otázka číslo 13 se zaměřovala na týmovou spolupráci zaměstnanců. (viz graf v příloze PIV) Lichotivých 85 % respondentů uvedlo, že zaměstnanci v AM pracují jako součást týmu, konkrétně 19 % respondentů určitě ano a 66 % respondentů spíše ano. Menšinových 14 % osob uvedlo, že spíše nepracují jako součást týmu a jen 1 %, že určitě nepracuje jako součást týmu. Výsledky tedy ukazují pozitivní vývoj v oblasti práce v týmu. Zaměstnanci dle zjištění považují práci v týmu za běžnou součást jejich pracovního života a většinou deklarují, že jsou součástí týmu.

V následující otázce byla zjišťována obeznámenost zaměstnanců s cíli společnosti. (viz graf v příloze P IV) 48 % sob uvedlo, že ji jsou určitě známy, 40 % osob uvedlo, že jim jsou spíše známy. Pouhých 11 % respondentů uvedlo, že jim spíše nejsou známy a jen 1 %, že jim jsou určitě neznámy.

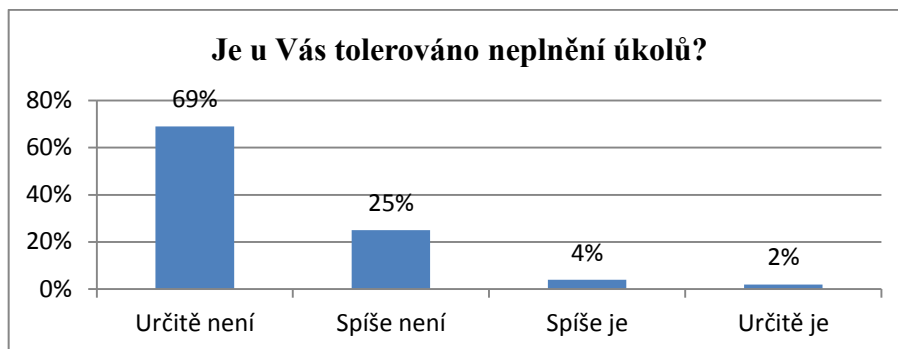
že jim cíle nejsou určitě známy. Zjištěné výsledky vyzdvihují skvělou a účinnou práci komunikačního aparátu. Komunikace je v rámci obeznámenosti zaměstnanců s hlavními cíli společnosti velmi dobře a účinně nastavena. Důkazem je také výsledek otevřené otázky, kdy byli zaměstnanci osloveni, aby jmenovali některý z cílů společnosti. Drtivá většina odpověděla bez možnosti nápovědy či výběru BEZPEČNOST A NULOVOU ÚRAZOVOST.

Co se týče zainteresovanosti vedení na připomínkách zaměstnanců, celkově 59 % respondentů souhlasí s tvrzením, že se vedení zajímá o připomínky zaměstnanců. Zbýlých 41 % osob s tímto tvrzením nesouhlasilo. Zde vidíme určitou paralelu při srovnání s otázkou, zda je vedení firmy dobře informováno o problémech na nižších úrovních – zde byl výsledek také podobný – zaměstnanci zastávali naprosto různé a odlišné postoje. Větší část sice odpověděla kladně, že se vedení firmy zajímá o připomínky zaměstnanců, ale nezanedbatelná skupina osob tvrdí, že se vedení o připomínky zaměstnanců nezajímá – čímž jednoznačně vyslovuje nedůvěru vůči vedení společnosti, které jim jako pracovní síle nevěnuje dostatek úcty a pozornosti.



Graf č. 7: Zainteresovanost vedení (vlastní zpracování)

Další otázka byla, zda je tolerováno neplnění úkolů. Celkových 69 % dotázaných odpovědělo, že neplnění úkolů určitě není tolerováno. 25 % respondentů uvedlo, že spíše není tolerováno a zbylých 6 % odpovědělo, že neplnění úkolů je tolerováno. Výsledkem je jasně pozitivní signál opětovně správně nastavené politiky lidských zdrojů. Zaměstnancům jsou nastaveny určité mantinely, které je nutné dodržovat a respektovat a neplnění úkolů je správně netolerováno.

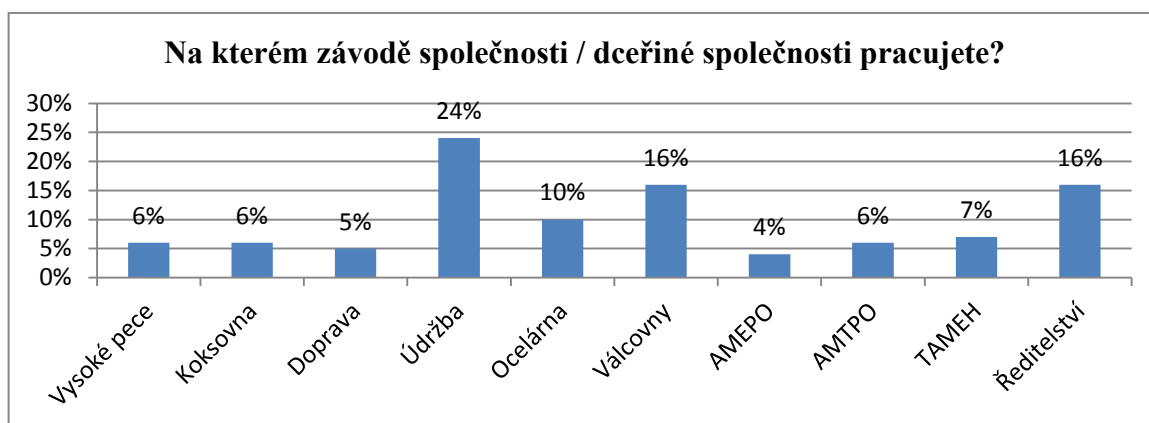


Graf č. 8: Tolerance neplnění úkolů (vlastní zpracování)

Nejrozmanitějších odpovědí bylo dosaženo v otázce, zda se firma stará o své zaměstnance a je ochotná pomoci jim řešit jejich problémy. (viz graf v příloze P IV) 17 % dotazovaných odpovědělo, že určitě ano. 46 % také souhlasilo, ale s dodatkem spíše. 31 % odpovědělo, že se firma spíše nestará a není ochotna pomoci při řešení. Pouze 6 % uvedlo, že firma určitě není ochotna pomoci, ani se o své zaměstnance nestará. Získané údaje v 63 % kladně hodnotí postoj firmy vůči svým zaměstnancům, avšak 32 % zaměstnanců nesouhlasí s faktem, že se firma stará o své zaměstnance a je ochotná jim pomoci řešit své problémy. Je tedy vhodné zaměřit se na komunikaci k zaměstnancům v ohledu zrekapitulování všech výhod, které pramení ze statutu zaměstnance společnosti ArcelorMittal Ostrava.

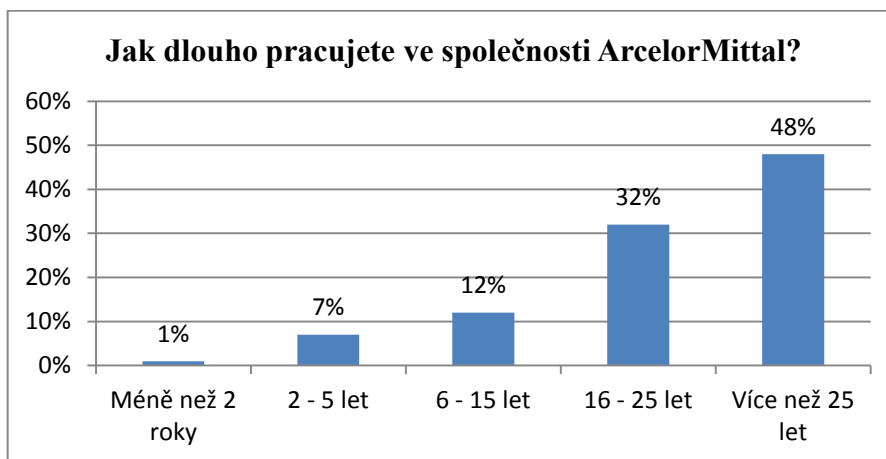
Touto otázkou byly dovršeny faktické otázky týkající se firemní kultury a poslední sada 5 otázek měla čistě statisticky demografický charakter.

Co se týče složení respondentů dle současného místa jejich pracoviště v ArcelorMittal, bylo zastoupeno všech 10 úseků, které byly předmětem tohoto dotazníkového šetření. Největší zastoupení mezi respondenty měli zaměstnanci závodu Údržba, dále závod Válcovny a také ředitelství společnosti. Ostatní úseky měly menší zastoupení, avšak relativně rovnoměrně rozdělené. Viz graf č. 9.



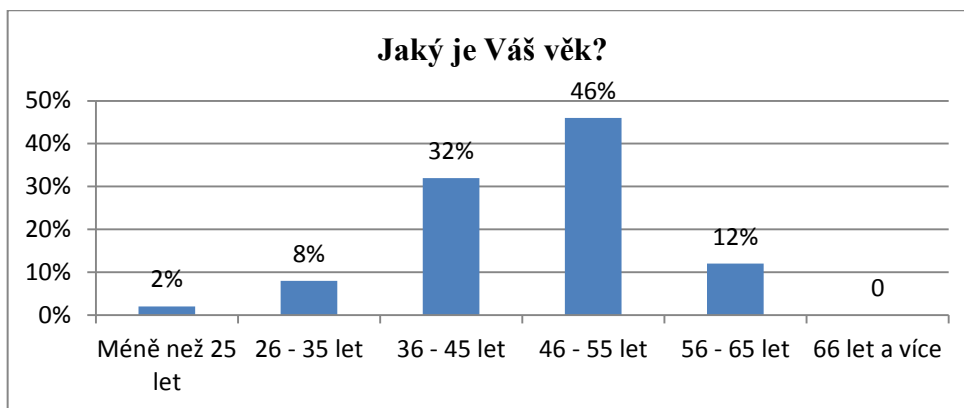
Graf č. 9: Rozdělení respondentů dle jejich místa pracoviště (vlastní zpracování)

Důležitým kritériem tohoto dotazníku bylo získat dostatečný počet respondentů mezi služebně dlouhodobě pracujícími zaměstnanci. Největší zastoupení měli tedy zaměstnanci, kteří jsou u firmy více než 25 let. A následovali je se sestupnou pravidelností ostatní kategorie.



Graf č. 10: Délka pracovního poměru respondentů v AM (vlastní zpracování)

Co se týče věku, tak byly také zastoupeny všechny věkové skupiny. Nejpočetnější zastoupení měli respondenti mezi 46 a 55 lety. Dále velkou skupinu tvořili respondenti ve věku 36 – 45 let. Následně v menší míře 56 – 65 let, 26 – 35 a pouhé 4 osoby měly méně, než 25 let.

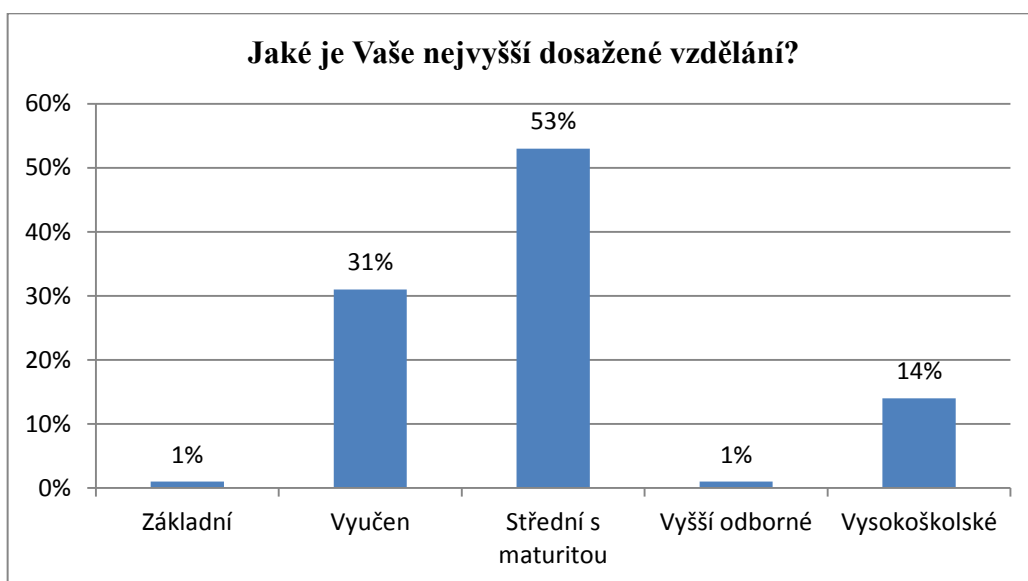


Graf č. 11: Věkové rozdělení respondentů (vlastní zpracování)

Nejdůležitějším kritériem bylo pracovní zařazení respondentů. Na začátku byla stanovena podmínka, aby dělnické profese tvořily většinu dotazovaných. Tato podmínka byla splněna – 65 % dotazovaných byly dělnické profese. Zbýlých 35 % respondentů tvořili THP zaměstnanci.

Další otázka rozdělila dotazované na základě jejich pohlaví. Dotazníkového šetření se tedy zúčastnilo 79 % mužů a 21 % žen, což odpovídá také struktuře společnosti.

Poslední otázkou dotazníku byla otázka na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Početně největší skupinou byli zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou (53 % osob). Dále následovali vyučení zaměstnanci (31 % osob). Na třetím místě byli vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Vyšší odborné vzdělání a základní vzdělání bylo zastoupeno každé jedním procentem.



Graf č. 12: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

Souhrnně tedy z dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 205 zaměstnanců, vyplynulo:

- Většina dotazovaných vystřídala během svého působení u společnosti ArcelorMittal více pozic v rámci celé společnosti.
- Většina dotázaných by doporučila práci v ArcelorMittal svým přátelům a známým.
- Ti, kteří by nedoporučili práci v AM svým známým, volili za důvody nevhodnou organizaci práce, vysoké nároky na výkon, nízké finanční ohodnocení a rizikové pracovní prostředí.
- Pro drtivou většinu dotázaných je práce, kterou vykonávají, smysluplná.
- Stejně tak i úkoly a odpovědnosti jsou pro převládající většinu jasně stanoveny.
- Rozdělení práce a odměňování zaměstnanců na pracovišti je sice pro nadpoloviční většinu spravedlivé, ale velká část (38 %) považuje rozdělení práce za nerovnoměrné.

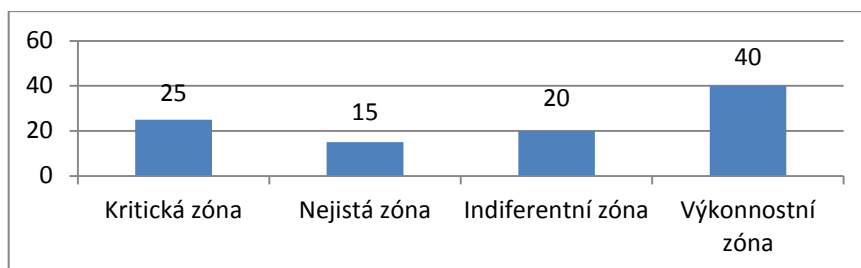
- Téměř všichni dotazovaní se shodují, že nároky na schopnosti a pracovní nasazení v AM jsou vysoké.
- Většina respondentů se domnívá, že se schopnosti zaměstnanců neustále zlepšují.
- Téměř všichni dotazovaní se shodují, že je pracovní doba v AM plně využívána.
- Pro 93 % oslovených má jejich přímý nadřízený osobní autoritu.
- Nadpoloviční většina oslovených tvrdí, že společnost AM není schopna udržet nejlepší zaměstnance.
- Dle 56 % respondentů není vedení firmy dobře informováno o problémech na nižších úrovních.
- Velká většina dotázaných se shodla, že zaměstnanci pracují jako součást týmu.
- Majoritní skupina zaměstnanců zná cíle společnosti.
- Podle většiny zaměstnanců se vedení firmy zajímá o připomínky zaměstnanců, ale nezanedbatelných 41 % uvádí, že se vedení firmy nezajímá o připomínky zaměstnanců.
- Neplnění úkolů není tolerováno dle velké většiny.
- Pro majoritu oslovených se firma stará o své zaměstnance a je ochotná jim pomoci řešit jejich problémy, ale 37 % dotázaných si myslí opak.

9.2 Analýza realizovaných průzkumů v minulých letech

9.2.1 Zaměstnanecký průzkum ArcelorMittal 2008

Průzkum byl realizován během 14 dní v měsíci listopadu 2008 společností Hewitt. Papírový dotazník byl určen pro modré límečky a online dotazník pro technicko-hospodářské pracovníky. Dotazník obsahoval 55 uzavřených otázek, 1 otevřenou otázku a 3 demografické otázky. Míra návratnosti dotazníků byla 34 %. Z čísla 10034 oslovených jich odpovědělo 3378. Na papírový dotazník odpovědělo tedy 3175 zaměstnanců a pomocí online dotazníku odpovědělo 203 dotazovaných. Profil respondenta byl rozdělen do 3 hlavních kategorií – vedoucí zaměstnanci, ostatní THP pracovníci a dělnické profese. Pracovní zařazení nevedlo ve svých dotaznicích 5 % dotazovaných. Ostatní zastoupení hlavních kategorií bylo 12 % zastoupení vedoucích pracovníků, 20 % zastoupení ostatních THP a 63 % dělníků. Dále byli zaměstnanci rozděleni dle počtu odpracovaných let do kategorií méně než 1 rok u firmy, těch byla 2 %. Druhá kategorie 1 až 5 let zaměstnaní u firmy, ti zastupovali 4 %. Zaměstnanci 5 až 10 let u firmy zastoupili 5 % a jednoznačně nejčetnější

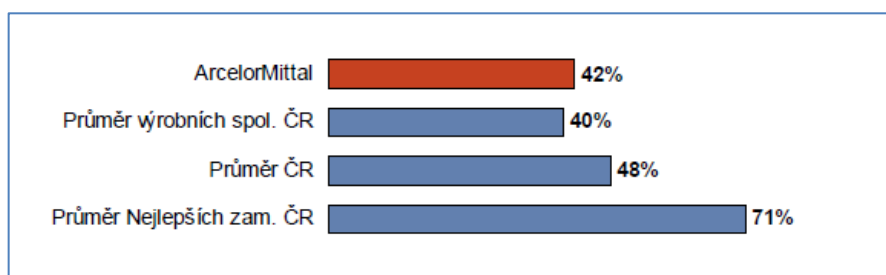
zastoupení měli zaměstnanci pracující 10 let a více u firmy, ti představovali 63 procentní většinu. Třetí kategorií, která byla sledována z hlediska demografického rozdělení, byla příslušnost k jednotlivým závodům či dceřiným společnostem. Zde bylo zastoupení více méně rovnoměrně rozděleno. Dle zjištěné míry motivovanosti byli zaměstnanci rozděleni na 4 odvětví – kritická zóna, nejistá zóna, indiferentní zóna a výkonnostní zóna. (Výsledky zaměstnaneckého průzkumu ArcelorMittal, 2008)



Graf č. 13: Průměrné míry motivovanosti (interní zdroje, 2008)

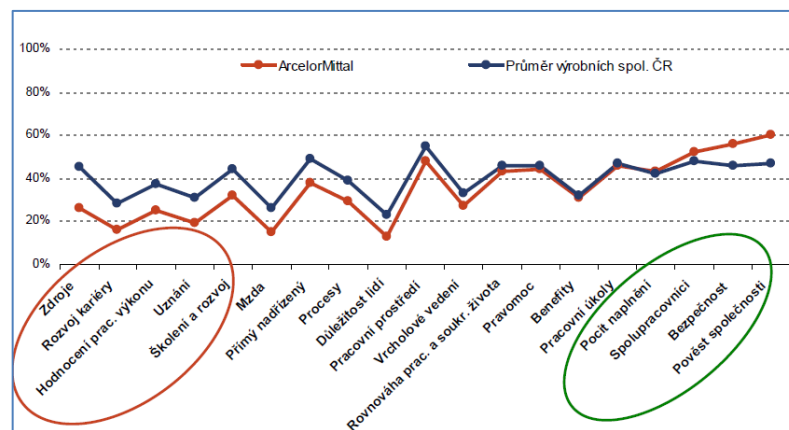
Výkonnostní zóna získala většinu, konkrétně 40 %. Na druhém místě se umístili zaměstnanci spadající do skupiny kritické zóny se svými 25 %. Třetí příčku obsadila indiferentní zóna s 20 % a nejnižší počet zaměstnanců spadl do kategorie nejisté zóny -15 procent dotázaných. Jak je zjevné, pozitivním signálem je největší zastoupení výkonnostní zóny, avšak kategorie kritické zóny byla vnímána s velkým vykřičníkem. (viz graf č. 13)

Celkové výsledky průzkumu byly následně rozčleněny do 3 odlišných sfér – motivovanost, spokojenost a vliv. Společnost ArcelorMittal dosáhla 42 % míry motivovanosti. V grafu zobrazeném níže je vidět základní porovnání s průměrem v České republice, který byl v roce 2008 celých 48 %. Oproti tomuto ve srovnání s průměrnou hodnotou výrobních společností v České republice si společnost ArcelorMittal stojí o 2 % nad průměrem. Avšak nejlepší zaměstnavatelé v tom roce dosahovali průměru 71 %, který zdaleka nebyl dosaženo.



Graf č. 14: Míra motivovanosti (interní zdroj, 2008)

V oblasti spokojenosti ve srovnání s průměrnou hodnotou ostatních výrobních společností České republiky nedosáhl ArcelorMittal na průměrnou požadovanou hodnotu především v oblasti zdrojů, rozvoje kariéry, hodnocení pracovního výkonu, uznání a školení a rozvoje. Naopak vyšších hodnot, než je poměřovaný průměr dosáhl ArcelorMittal v oblasti pocitu naplnění, spolupracovnících, bezpečnosti a pověsti společnosti.



Graf č. 15: Analýza spokojenosti (interní zdroje, 2008)

V průzkumu bylo zjištěno několik silných a slabých stránek, které byly vyhodnoceny v porovnání s trhem v té době. Silné stránky (vysoká spokojenost v porovnání s trhem):

- Pověst společnosti jako zaměstnavatele regionu
- Důraz kladený na bezpečnost pracoviště
- Spolupracovníci
- Pocit naplnění z práce

Slabé stránky (nízká spokojenost v porovnání s trhem):

- Nástroje a prostředky potřebné k výkonu práce
- Rozvoj kariéry
- Hodnocení pracovního výkonu – pravidelná zpětná vazba, která pomáhá zlepšovat pracovní výkon
- Uznání (nefinanční)
- Školení a rozvoj

Co se týče poslední oblasti vlivu, tak vzešly dvě kategorie a to se silným pozitivním vlivem (příležitosti) a silným negativním vlivem (rizika). Za nejsilnější pozitivní vliv je tedy po-

važována důležitost lidí, rozvoj kariéry, mzda odpovídající přínosu společnosti a pracovní procesy. Za nejsilnější negativní vliv naopak pověst společnosti jako zaměstnavatele v regionu, pocit naplnění a pracovní úkoly.

Finálním výstupem uskutečněného průzkumu z roku 2008 byla SWOT analýza a definování klíčových ukazatelů.

<p><u>SILNÉ STRÁNKY</u></p> <p>Pověst společnosti jako zaměstnavatele regionu, důraz kladený na bezpečnost pracoviště, spolupracovníci, pocit naplnění z práce</p>	<p><u>SLABÉ STRÁNKY</u></p> <p>Nástroje a prostředky potřebné k výkonu práce, rozvoj kariéry, hodnocení pracovního výkonu – pravidelná zpětná vazba, která pomáhá zlepšovat pracovní výkon, uznání (nefinanční), školení a rozvoj</p>
<p><u>PŘÍLEŽITOSTI</u></p> <p>důležitost lidí, rozvoj kariéry, mzda odpovídající přínosu společnosti a pracovní procesy</p>	<p><u>RIZIKA</u></p> <p>pověst společnosti jako zaměstnavatele v regionu, pocit naplnění a pracovní úkoly</p>

*Tabulka č. 5: SWOT analýza výstupů za rok 2008
(vlastní grafické zpracování)*

9.2.2 Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců 2011

Průzkum se zaměřuje na mapování spokojenosti zaměstnanců s různými aspekty jejich práce. Je prováděn u vzorku technicko-hospodářských pracovníků ve všech jednotkách ArcelorMittal na světě. Průzkum je iniciován a prováděn korporací globální společnosti ArcelorMittal. Není tedy zaměřen na dělnické profese. V roce 2011 se za segment dlouhých výrobků ArcelorMittal v Evropě zúčastnilo 1040 osob, z toho ¼ respondentů byla z ArcelorMittal Ostrava, za kterou se zúčastnilo více než 250 zaměstnanců. Je nutné zdůraznit, že průzkum byl zaměřen jen na THP zaměstnance a nebyly zde zahrnuty dělnické profese. Respondenti byli rekrutováni tak, že byl na jejich pracovní e-mailové adresy rozeslán e-mail s dotazníkem a byli požádáni o vyplnění. Dle získaných poznatků z interních materiálů společnosti ArcelorMittal (2011), jsou identifikovány otázky, které měly nejvíce pozitivních odpovědí. Na prvních třech pozicích se umístily: 1. Jsem dobře informován o výsledcích AM v oblasti zdraví a bezpečnosti (96 %); 2. Vedení nás vede k tomu, aby-

chom byli společností zaměřenou na zdraví a bezpečnost (95 %); 3. Lidi v mém týmu spolupracují (95 %). Ostatní odpovědi s nejvíce pozitivními reakcemi i nejvíce negativními reakcemi jsou uvedeny v příloze P V.

Co se týče slabých stránek, byly identifikovány odpovědi s nejnižším zastoupením dotázaných. Zde nejméně osob souhlasilo s tvrzeními: 1. V mé práci je mi dovoleno chybovat (32 %); 2. AM je úspěšný v udržení si nejlepších zaměstnanců (35 %); 3. Jsem spokojen se svým platem (48 %).

Na konci interního vyhodnocování průzkumu klimatu byly identifikovány hlavní oblasti pro zlepšení. Jednalo se o oblast zdraví a bezpečnost, kariéra, strategické informace, můj nadřízený a ostatní. V oblasti zdraví a bezpečnosti to bylo nedostatek motivace a obavy a zvláště specifické a náročné pracovní podmínky. V oblasti kariéry dodávat více informací o možnosti práce v zahraničních jednotkách v rámci skupiny. U strategických informací především nedostatečné proniknutí informací až k nižším úrovním zaměstnanců, s čímž souvisí i oblast komunikace – nedostatek komunikace tváří v tvář na nižších úrovních managementu a jiné. (Průzkum spokojenosti Climate Survey 2011, 2012)

9.2.3 Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců 2013

Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců uskutečněný v roce 2013 navazoval plynule na průzkum realizovaný v roce 2011. Průzkum byl i v roce 2013 iniciován a prováděn korporací globální společnosti ArcelorMittal. Byl určen opět THP zaměstnancům a měl zmapovat spokojenost zaměstnanců s různými aspekty jejich práce. Tentokrát se průzkumu zúčastnilo celkem 898 zaměstnanců ArcelorMittal Ostrava, což představuje návratnost dotazníků ve výši 71 %. Respondenti byli opět rekrutováni tak, že byl na jejich pracovní e-mailové adresy rozeslán e-mail s dotazníkem a byli požádáni o vyplnění. Rovněž byl dotazník rozdělen na několik hlavních oblastí, které zkoumal - zdraví a bezpečnost, směřování organizace, vedení – má práce, vedení – můj nadřízený, profesní rozvoj a nasazení, komunikace, řízení výkonnosti, odměňování a benefity, pracovní prostředí, hodnoty a ostatní. V rámci zpracovávání výsledků dotazníků bylo opět identifikováno 10 nejlepších výsledků, které jsou uvedeny v příloze P VI. Mezi nejčastější tři tvrzení, s kterými drtivá většina respondentů souhlasila, patří: 1. Zdraví a bezpečnost jsou na mém pracovišti neustále připomínány jako priorita. (98 %); 2. Jsem dobře informován o výsledcích společnosti v oblasti zdraví a bezpečnosti. (97 %); 3. Vedení ArcelorMittal nás vede k tomu, abychom byli společností orientovanou na zdraví a bezpečnost. (97 %)

Zároveň byly také vybrány odpovědi s nejmenším zastoupením mezi zaměstnanci: 1. AM je schopen udržet nejlepší zaměstnance. (36 %); 2. Při své práci mám právo dělat chyby. (37 %); 3. Mám stejné možnosti kariérního růstu jako kolegové v jiných zeměpisných lokalitách. (38 %)

V rámci shrnutí obou uskutečněných průzkumů klimatu a spokojenosti zaměstnanců v letech 2011 a 2013 můžeme spatřovat jisté body, které se opakují. Jednoznačně kladnou odezvu má oblast zdraví a bezpečnosti. Zaměstnanci jsou o zdraví a bezpečnosti dobře informováni, je bráno za hlavní prioritu. Kladnou odezvu má i spolupráce zaměstnanců na pracovištích, kde v obou ročnících zmiňují, že lidé v jejich týmu spolupracují. A třetím pozitivním faktem v obou letech je, že zaměstnanci dobře využívají své dovednosti a schopnosti. Co se týče oblastí pro zlepšení, tak se v obou ročnících uskutečněných průzkumů dotázaní shodují na tom, že v práci jim není dovoleno chybovat. Dále je zde prostor pro zlepšení v udržení si nejlepších zaměstnanců a spravedlivém odměňování za provedenou práci. (Průzkum spokojenosti Climate Survey 2013, 2014)

9.2.4 Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců 2015

Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců byl opět uskutečněn ve dvouletém intervalu, čili plynule navázal na výzkumy z roku 2011 a 2013. Byl iniciován a prováděn korporací globální společnosti ArcelorMittal. Průzkum byl rovněž zaměřen na THP zaměstnance a nebyly zahrnuty dělnické profese. Stejně tak i respondenti byli rekrutováni rozesláním e-mailů s dotazníkem. Průzkumu se zúčastnilo 1247 zaměstnanců ArcelorMittal Ostrava a dceřiných společností. Počet účastníků byl vyšší než v roce 2013 s celkovým poměrem odpovědí 90 %. Uvedené výsledky ukazují, kolik zaměstnanců silně souhlasí či pouze souhlasí s předloženými tvrzeními/otázkami v rámci průzkumu. Opět byl průzkum rozdělen do 11 stěžejních oblastí stejně jako v předchozích letech: zdraví a bezpečnost, směřování organizace, vedení – má práce, vedení – můj nadřízený, profesní rozvoj a nasazení, komunikace, řízení výkonnosti, odměňování a benefity, pracovní prostředí, hodnoty a ostatní.

Pořadí dle oblastí uvádějící, kolik zaměstnanců silně souhlasí, či souhlasí s tvrzeními v průzkumu, je uvedeno v příloze P VII. Na prvních třech pozicích v rámci četnosti skončily otázky týkající se zdraví a bezpečnosti, konkrétně: 1. Jsem dobře informován o výsledcích společnosti ArcelorMittal v oblasti zdraví a bezpečnosti. (94 %); 2. Vedení ArcelorMittal nás vede k tomu, abychom byli společností orientovanou na zdraví a bezpečnost.

(92 %); 3. Zdraví a bezpečnost jsou na mém pracovišti neustále připomínány jako priorita. (92 %)

Naopak oproti tomuto respondentů nejmeně souhlasili s tvrzeními: 1. Při své práci mám právo dělat chyby. (36 %); 2. Mám stejné možnosti kariérního růstu jako kolegové v jiných zeměpisných lokalitách. (31 %) a 3. ArcelorMittal je schopen udržet si nejlepší zaměstnance. (24 %)

(Průzkum spokojenosti Climate Survey 2015, 2016)

9.3 Komparace uskutečněného kvantitativního výzkumu s realizovanými výzkumy v minulých letech

Co se týče srovnání uskutečněných výzkumů firemní kultury společnosti se současně provedeným kvantitativním výzkumem, který byl předmětem této diplomové práce, jsou zjištěná fakta rozdělena do dvou částí: pozitivní signály a negativní signály.

Jak bylo uvedeno u jednotlivých kapitol realizovaných průzkumů, byly identifikovány vždy silné stránky a slabé stránky. Pro účely tohoto srovnání jsou tedy nazvány jako pozitivní signály a negativní signály. (viz tabulka č. 6 na str. 80)

Z uvedeného výčtu hlavních pozitivních a negativních signálů zjištěných v jednotlivých průzkumech jasně vyplývá, že některé signály s postupem let vymizely, ale naopak jiné stále pokračují.

POZITIVNÍ SIGNÁLY NAPŘÍČ 2008 – 2016:

1. Hlavním pozitivním signálem je, že již od minulosti jsou zaměstnanci dobře srozuměni s tím, že zdraví a bezpečnost jsou hlavní prioritou společnosti AM a o výsledcích společnosti v oblasti zdraví a bezpečnosti jsou dobře informováni.
2. Dalším velmi pozitivním signálem napříč všemi výzkumy je dobrá spolupráce lidí v týmu.
3. Třetím pozitivním signálem je pocit naplnění z práce a smysluplnost vykonávané práce.

NEGATIVNÍ SIGNÁLY NAPŘÍČ 2008 – 2016:

1. Hlavním negativním signálem je, že ArcelorMittal není úspěšný v udržení si nejlepších zaměstnanců.
2. Odměňování zaměstnanců a možnost kariérního růstu.

Rok výzkumu	Typ výzkumu	Pozitivní signály	Negativní signály
2008	Zaměstnanecký průzkum	Pověst společnosti jako zaměstnavatele regionu. Důraz kladený na bezpečnost pracoviště. Spolupracovníci. Pocit naplnění z práce.	Nedostatečné nástroje a prostředky potřebné k výkonu práce. Nedostatečný rozvoj kariéry. Hodnocení pracovního výkonu – chybějící pravidelná zpětná vazba, která pomáhá zlepšovat pracovní výkon. Uznání (nefinanční). Školení a rozvoj.
2011	Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců	Dobrá informovanost o výsledcích AM v oblasti zdraví a bezpečnosti. Vedení vede k tomu, aby AM bylo společností zaměřenou na zdraví a bezpečnost. Lidi v týmu spolupracují.	Není povoleno chybovat. AM není úspěšný v udržení si nejlepších zaměstnanců. Nespokojenost s výší platu.
2013	Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců	Zdraví a bezpečnost jsou neustále připomínány jako prioritá. Dobrá informovanost o výsledcích společnosti v oblasti zdraví a bezpečnosti. Vedení vede k tomu, aby AM bylo společností orientovanou na zdraví a bezpečnost.	AM není schopen udržet nejlepší zaměstnance. Není povoleno chybovat. Nestejně možnosti kariérního růstu jako kolegové v jiných zeměpisných lokalitách.
2015	Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců	Dobrá informovanost o výsledcích společnosti ArcelorMittal v oblasti zdraví a bezpečnosti. Vedení vede k tomu, aby AM bylo společností orientovanou na zdraví a bezpečnost. Zdraví a bezpečnost jsou neustále připomínány jako prioritá.	Není povoleno chybovat. Nestejně možnosti kariérního růstu jako kolegové v jiných zeměpisných lokalitách. ArcelorMittal není schopen udržet si nejlepší zaměstnance.
2016	Kvantitativní výzkum v rámci diplomové práce	Vykonávaná práce je smysluplná. Úkoly a odpovědnosti jsou jasně stanoveny. Neustálé zlepšování schopností. Plné využití pracovní doby. Osobní autorita nadřízeného. Spolupráce v týmu. Znalost cílů firmy. Bezpečnost je hlavní prioritou.	Rozdělení práce a odměňování zaměstnanců. AM není schopno si udržet nejlepší zaměstnance. Vedení není dobře informováno o problémech na nižších úrovních. Zainteresovanost vedení na připomínkách zaměstnanců.

*Tabulka č. 6: Komparace realizovaných průzkumů
(vlastní grafické zpracování)*

9.4 Zodpovězení výzkumných otázek

V úvodu diplomové práce byly stanoveny tři výzkumné otázky, na které se realizovaným kvantitativním výzkumem a současně analýzou srovnání s již provedenými výzkumy v minulosti podařilo nalézt odpovědi.

Otázka č. 1: Jak je vnímán současný stav firemní kultury společnosti ArcelorMittal Ostrava jejími zaměstnanci?

Současný stav firemní kultury je zaměstnanci vnímán kladně. Nebyly nalezeny žádné oblasti, které by zaměstnanci hodnotili zcela negativně. Zaměstnanci pozitivně hodnotí společnost ArcelorMittal Ostrava, o čemž svědčí fakt, že by doporučili práci v ArcelorMittal Ostrava a jejích dceřiných společnostech svým přátelům a známým. Práci, kterou vykonávají, považují za smysluplnou s jasně stanovenými úkoly a odpovědnostmi. Zaměstnanci se domnívají, že jejich schopnosti se neustále zlepšují a pracují jako součást týmu.

Je znát i určité velké pracovní nasazení – potvrzují faktem, že nároky na jejich schopnosti a pracovní nasazení jsou vysoké a pracovní doba je plně využívána. Svého nadřízeného považují za autoritu a neplnění úkolů není tolerováno. Mají povědomí o hlavních cílech společnosti.

Otázka č. 2: Prošla firemní kultura od svého založení výraznou změnou, nebo je relativně stabilní?

Firemní kultura prošla určitou změnou, nikoli však výraznou a dá se považovat za relativně stabilní či stabilizovanou. V rámci historické proměny vlastnické struktury společnosti byla firemní kultura podrobena větším zkouškám, ale obstála dobře. V případě zaměření pozornosti na období posledních cca 10 let, je firemní kultura stabilní. Zaměstnanci stále pocítují stejné či podobné nedostatky i potvrzují stejné či podobné přednosti.

Otázka č. 3: Existují oblasti ve firemní kultuře, kde je potřeba provést změny? Pokud ano, jaké změny by to měly být a za použití jakých prostředků.

Byly zjištěny oblasti, kde by bylo vhodné provést určité změny. V rámci kvantitativního výzkumu i srovnáním s minulými průzkumy bylo identifikováno, že by společnost ArcelorMittal měla jednoznačně zapracovat na udržení si nejlepších zaměstnanců. Dále by společnost ArcelorMittal mohla zlepšit spravedlivé rozdělení práce na pracovišti a odměňování zaměstnanců. Patří zde také lepší informovanost vedení o problémech na nižších úrovních a větší zainteresovanost na připomínkách zaměstnanců. Oblast pro zlepšení představu-

je i rizikové pracovní prostředí a vysoké nároky na výkon. Poslední navrženou oblastí je větší ochota pomoci zaměstnancům při řešení jejich problémů.

Vhodné prostředky k provedení změn ve vytyčených oblastech jsou předmětem projektové části této diplomové práce.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

10 NÁVRH SOUHRNNÉ KAMPANĚ V ARCELORMITTAL OSTRAVA

V praktické části této diplomové práce byly identifikovány pozitivní i negativní signály zjištěné dotazníkovým šetřením i porovnáním s provedenými průzkumy v minulých letech. Předmětem této projektové části je navržení řešení zjištěných dat a podpůrných aktivit. Zjištěná fakta jsou namísto pozitivních a negativních signálů označena jako žádoucí oblasti a nežádoucí oblasti. U nežádoucích oblastí jsou navržena opatření a aktivity k minimalizaci nežádoucích účinků. Naopak u žádoucích oblastí jsou navrženy takové aktivity, aby byly udrženy v podvědomí zaměstnanců a měly i nadále stejně kladný dopad pro firmu.

Na tomto místě je vhodné zrekapitulovat, že pro úspěšnou změnu podnikové kultury je nutný dlouhodobý osobní příklad managementu. Nové hodnoty firemní kultury je třeba promítnout do všech oblastí řízení a nové hodnoty je třeba dávat jasně najevo a zdůrazňovat. (Urban, 2008, s. 158)

10.1 Cílová skupina

Jsou stanoveny dvě cílové skupiny, ke kterým jsou směřovány hlavní aktivity a doporučení. První cílovou skupinou jsou všichni zaměstnanci společnosti ArcelorMittal Ostrava a jejích dceřiných společností. Druhou zredukovanou cílovou skupinou jsou vedoucí pracovníci závodů, úseků a oddělení.

10.2 Povaha navržených aktivit

Na základě zjištěných dat je navržena globální kampaň, jejímž cílem je změnit postoje zaměstnanců v určitých nežádoucích oblastech a zároveň podpořit žádoucí oblasti. Povaha navržených aktivit má dvě formy – interní komunikační kampaň a vzdělávací kampaň.

Předmětem interní komunikační kampaně je využít všechny dostupné komunikační prostředky - firemní časopis, nástěnky, firemní televize, komunikační e-maily, komunikační setkání se zaměstnanci, porady a newslettery (firemní novinky). Prostřednictvím těchto nástrojů jsou komunikovány jednotlivé tematické sub-kampaně s cílem změnit pohled zaměstnanců v určitých směrech či poskytnout živnou půdu pro posílení jejich sounáležitosti s firmou. Za nástroje vzdělávací kampaně jsou zvoleny vzdělávací kurzy, workshopy, školení atd. Předmětem je poskytnout cílové skupině nové schopnosti a dovednosti zejména

v interpersonální oblasti. Cílem je zlepšit komplexně jejich měkké dovednosti jako jsou komunikace, společná práce, jednání, řešení konfliktů, organizování a podobně.

10.3 Rozdělení návrhu souhrnné kampaně

Navrhovaná souhrnná kampaň je na základě dvou odlišných cílových skupin i dvou různých povah aktivit rozdělena následovně:

1. Interní komunikační kampaň zaměřená na všechny zaměstnance
2. Interní komunikační kampaň zaměřená jen na osoby ve vedoucích pozicích
3. Vzdělávací kampaň zaměřená na všechny zaměstnance
4. Vzdělávací kampaň zaměřená jen na osoby ve vedoucích pozicích

10.3.1 Interní komunikační kampaň zaměřená na všechny zaměstnance

Interní komunikační kampaň je zaměřena na všechny zaměstnance společnosti ArcelorMittal Ostrava a jejích dceřiných společností. Skládá se z několika tematicky rozlišných sub-kampaní, kdy každá z jednotlivých sub-kampaní má svůj vlastní cíl a frekvenci realizace.

Název sub-kampaně	Frekvence	Hlavní cíl
Informovanost vedení o problémech na nižších úrovních	1 x čtvrtletí	Poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu ohledně jejich připomínek s uvedením postoje a postupu managementu. Zvýšit zájem zaměstnanců o sdílení svých poznatků a připomínek
Větší zainteresovanost vedení na připomínkách zaměstnanců	Dle potřeby	Posílit zájem managementu nad připomínkami svých podřízených a komunikovat tuto aktivitu. Komunikovat možnosti oznámení svých připomínek - Linka generálního ředitele, dotazy generálnímu řediteli přes intranet, vhození písemných připomínek do schránek instalovaných po areálu společnosti.
Ochota pomoci zaměstnancům při řešení jejich problémů	1 x ročně	Vytvoření jednoduchého souhrnného souboru benefitů. Nabídka firemního psychologa.
Dobré mínění o firmě	1 x měsíčně	Pravidelně informovat zaměstnance o všech aktivitách společnosti ArcelorMittal Ostrava.
Týmová spolupráce zaměstnanců	1 x čtvrtletí	Apelovat na hlavní hodnoty týmové práce a přínosy spolupráce zaměstnanců.
Znalost cílů společnosti	1 x ročně	Připomenout hlavní cíle společnosti, vhodně ilustrovat.
Vysoké nároky na výkon	Jednorázově	Desatero jedinečnosti každého zaměstnance

Tabulka č. 7: Interní komunikační kampaň zaměřená na zaměstnance
(vlastní grafické zpracování)

10.3.2 Interní komunikační kampaň zaměřená na osoby ve vedoucích pozicích

Interní komunikační kampaň je cílena na osoby ve vedoucích pozicích, a to konkrétně na generálního ředitele, odborné ředitele, ředitele závodů, zástupce ředitelů, manažery úseků a vedoucí oddělení. Forma komunikace je v první fázi komunikační e-mail představující budoucí kroky. Následně hromadná porada, kde bude problematika blíže upřesněna, a budou zodpovězeny případné doplňující dotazy.

Název sub-kampaně	Frekvence	Hlavní cíl
Udržení si nejlepších zaměstnanců	1 x ročně	Vytvoření žebříčku klíčových osob. Vytvoření plánu nástupnictví.
Rozdělení práce na pracovišti	Dle potřeby	Vytvořit přehled o všech vykonávaných činnostech jednotlivých zaměstnanců. Rozdělení pracovních procesů na hlavní, pomocné a řídicí.
Rizikové pracovní prostředí	1 x čtvrtletí	Identifikovat místa s nezbytnou opravou. Vytvořit seznam těchto míst. Přiřadit hodnotu 1 – 5 dle naléhavosti opravy.

*Tabulka č. 8: Interní komunikační kampaň zaměřená na osoby ve vedoucích pozicích
(vlastní grafické zpracování)*

10.3.3 Vzdělávací kampaň zaměřená na všechny zaměstnance

Vzdělávací kampaň zaměřená na všechny zaměstnance společnosti ArcelorMittal a jejích dceřiných společností představí možnosti využití různých vzdělávacích programů, které budou zaměstnanci moct absolvovat. Bude se jednat o extra aktivitu, která záleží jen na jejich volbě výběru. Podmínkou je pouze vykonávat kurz mimo svou pracovní dobu.

Název sub-kampaně	Frekvence	Hlavní cíl
Neustálé zlepšování schopností zaměstnanců	1 x ročně	Nabídka různorodých vzdělávacích kurzů, individuální podpora rozvoje.

*Tabulka č. 9: Vzdělávací kampaň zaměřená na zaměstnance
(vlastní grafické zpracování)*

10.3.4 Vzdělávací kampaň zaměřená jen na osoby ve vedoucích pozicích

Vzdělávací kampaň zaměřená na osoby ve vedoucích pozicích se zaměřuje především na zlepšení měkkých dovedností a interpersonálních vztahů, na rozdíl od vzdělávací kampaně určené všem zaměstnancům.

Název sub-kampaně	Frekvence	Hlavní cíl
Větší zainteresovanost vedení na připomínkách zaměstnanců	1 x ročně	Vzdělávací kurzy a workshopy na téma významnosti zaměstnanců pro zaměstnavatele.
Vysoké nároky na schopnosti a pracovní nasazení	Jednorázově, dle potřeby	Vtažení svých podřízených do procesu, aby se podíleli na stanovování svých úkolů.
Osobní autorita nadřízeného	jednorázově	Vzdělávací kurzy a workshopy na téma, jak být dobrým manažerem.

Tabulka č. 10: Vzdělávací kampaň zaměřená na osoby ve vedoucích pozicích (vlastní grafické zpracování)

10.4 Konkretizace navržených sub-kampaní zaměřených na NEŽÁDOUCÍ oblasti zjištěné výzkumem

Hlavní nežádoucí oblasti zjištěné výzkumem byly zaznamenány v odpovědi na třetí výzkumnou otázku. Pro rekapitulaci se jednalo o schopnost udržení si nejlepších zaměstnanců, spravedlivé rozdělení práce na pracovišti, odměňování zaměstnanců, lepší informovanost vedení o problémech na nižších úrovních, větší zainteresovanost na připomínkách zaměstnanců, rizikové pracovní prostředí, vysoké nároky na výkon a ochota pomoci zaměstnancům při řešení jejich problémů.

10.4.1 Udržení si nejlepších zaměstnanců

O závažnosti faktu, že společnost ArcelorMittal není schopna udržet si nejlepší zaměstnance, svědčí, že bylo toto tvrzení opakovaně zmíněno zaměstnanci v průzkumu klimatu a spokojenosti zaměstnanců z roku 2011, dále také v roce 2013, 2015 i v posledním realizovaném kvantitativním průzkumu v rámci této diplomové práce z roku 2016. Otázkou zůstává, proč zaměstnanci zastávají tento názor a zda se zakládá na pravdě či nikoli. Ať

tak, či tak, vedení společnosti by se mělo nad tímto faktem zamyslet a podniknout patřičné kroky.

Cílová skupina: vedoucí pracovníci za určitý závod, úsek, či oddělení

Periodicita: 1x ročně

Strategie - navržená řešení:

1. Za každý závod, úsek či odvětví stanovit interně žebříček osob, které jsou pro fungování daného úseku nejdůležitější a klíčové a hierarchicky je odstupňovat. Součástí by měl být i plán nástupnictví u jednotlivých osob. Je nutné podotknout, že to v praxi neznamená, aby těmi „hlavními“ byli pouze zaměstnanci s nejvyššími pozicemi. Naopak, mělo by být bráno v úvahu, že existují zaměstnanci, kteří mají v dané problematice jedinečné know-how v rámci celé společnosti a právě tito by měli dostat prim.
2. Hlavní stěžejní osobnosti se určitým způsobem označí, např. červenou barvou, a těmto osobám bude personalisty věnována zvláštní péče a prostor pro jejich osobní rozvoj. Cílem je nedopustit fakt, aby „červené“ osoby chtěly opustit společnost, případně jim nabídnout lepší podmínky pro vykonávání jejich práce.
3. Osoby určené v plánu nástupnictví označit také určitým způsobem, např. modrou barvou, a taktéž těmto osobám věnovat speciální péči. Především ve smyslu přípravy na okamžité zastoupení klíčových „červených“ osob.
4. Stanovit pravidelnou periodicitu, ideálně jednou ročně, kdy bude žebříček aktualizován a doplňován o nově příchozí zaměstnance.
5. Zodpovědnou osobou je stanoven ředitel, manažer či vedoucí daného závodu, úseku či oddělení.
6. Oddělení lidských zdrojů bude ve funkci supervizního orgánu, aby zodpovědné osoby pečlivě doplňovaly a aktualizovaly vytvořený žebříček s plánem nástupnictví.

10.4.2 Rozdělení práce na pracovišti

Oblast rozdělení práce na pracovišti je nelehkým úkolem k přeměně, jelikož spadá do kompetencí jednotlivých vedoucích, kteří sami rozdělují úkoly mezi své podřízené. Záleží tedy čistě na jejich úsudku, zda je práce rozložena mezi pracovníky týmu rovnoměrně. Faktem zůstává, že vedoucí pracovníci bývají ve velkém časovém i psychickém tlaku

a často jim nezbývá prostor pro relativně rutinní a běžné věci, jako je rozdělení úkolů. Možným vodítkem ke zlepšení situace by bylo opět apelovat na vedoucí osoby, aby kladly větší význam a důraz na spravedlivé rozdělení pracovních úkolů.

Cílová skupina: vedoucí pracovníci za určitý závod, úsek, či oddělení

Periodicita: dle potřeby

Strategie -navržená řešení:

1. Apelovat na zodpovědné osoby ve vedoucích funkcích, aby si samy vytyčily za osobní cíl věnovat větší pozornost spravedlivému rozdělování úkolů.
2. Získat detailní přehled o všech vykonávaných činnostech jednotlivých zaměstnanců. Počínaje běžnými rutinními úkoly až k úkolům výjimečným překračujícím jejich běžnou pracovní náplň.
3. Vytyčit si pracovní procesy a rozdělit je na hlavní procesy, pomocné procesy a řídicí procesy (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 28). Hlavní představující různé speciální a odborné činnosti. Pomocné procesy napomáhající hlavním procesům a poskytující jim patřičné administrativní a realizační zázemí. A v neposlední řadě řídicí procesy, které slouží k tomu, aby řídily hlavní i pomocné procesy.
4. Na základě rozdělení procesů bude mít vedoucí pracovník jednoduchý přehled o tom, kdo má jaké úkoly na starost, zda spadají do hlavních procesů či vedlejších a bude moci efektivněji a spravedlivě rozdělit nový úkol.
5. Je vhodné rozdělovat úkoly na společné poradě, které se účastní všichni členové týmu.

10.4.3 Informovanost vedení o problémech na nižších úrovních

Stejně jako je nesmírně důležitá funkce komunikace při předávání informací od top managementu společnosti až po řadové zaměstnance, tak i předávání informací od nižších úrovní k vedení by mělo fungovat obdobným způsobem. Co se týče prvně zmiňovaného toku informací od managementu k zaměstnancům, tak jsou využívány ve společnosti ArcelorMittal Ostrava následné komunikační prostředky: firemní časopis, nástěnky, firemní televize, intranet, komunikační emaily, komunikační setkání, porady a newsletter (firemní novinky). Opačným směrem jsou předávány informace od zaměstnanců k vedení společnosti prostřednictvím Linky generálního ředitele, Dotazy generálnímu řediteli přes intranet, systémem schránek instalovaných po areálu společnosti, kde mohou zaměstnanci písemně

vhodit své připomínky a v neposlední řadě předáním podnětů svým nadřízeným, kteří by maticově měli komunikovat o úroveň výše zase svým nadřízeným. Zde může dojít k určité filtraci informací, kdy daný nadřízený usoudí, zda je podnět natolik zajímavý a podněcující, aby byl komunikován dále.

Cílová skupina: všichni zaměstnanci společnosti AM

Periodicita: 1x čtvrtletí

Strategie - navržená řešení:

1. Spustit rozsáhlou komunikační kampaň směrem ke všem zaměstnancům k podnícení jejich zájmu o sdílení svých poznatků s vedením společnosti. Zaměstnanci dostanou jasný signál, že vedení má zájem řešit jejich problémy.
2. Velmi podstatným bodem je i samotná akce vedení. Nikoli, aby byly zaslané podněty jen sesbírány na určitém místě, ale aby byla stanovena konkrétní osoba, která bude mít na starost rozdělit podněty zaměstnanců do podobných oblastí a předložit roztřízené podněty, návrhy a připomínky vedení společnosti.
3. Poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu – například prostřednictvím firemních televizí a nástěnek. Udělat jednou za čtvrt roku soupis připomínek z řad zaměstnanců s uvedením následného postoje a postupu vedení společnosti.

10.4.4 Větší zainteresovanost vedení na připomínkách zaměstnanců

Jak bylo zjištěno ve výsledcích kvantitativního dotazníkového šetření v rámci této diplomové práce, 59 % procent dotázaných si myslí, že se vedení společnosti zajímá o připomínky svých zaměstnanců, avšak zbylých 41 % tvrdí, že se vedení o připomínky zaměstnanců dostatečně nezajímá. Je tedy třeba posílit skutečný zájem managementu nad připomínkami svých podřízených a dále je vhodné komunikovat tuto aktivitu směrem k zaměstnancům. Důraz by měl být kladen na to, aby se nejednalo o jednorázovou akci, ale aby vedení svými činy zaměstnancům neustále dokazovalo, že bere jejich podněty vážně.

Na tomto místě je vhodné zmínit metodu Kaizen, která byla již nastíněna v teoretické části této diplomové práce. Jedná se o specifický typ firemní kultury využívaný v odvětví průmyslu. Jejím cílem je zvýšení výkonnosti organizace a iniciativy zaměstnanců. Klade důraz na trvalé a postupné zlepšování a zdokonalování výrobních procesů. Podstatou je zapojení celé škály zaměstnanců od řadových zaměstnanců až po management. Podporuje komunikaci na pracovišti mezi nadřízenými a podřízenými a působí motivačně na pracovní

výkon. (Urban, 2014, s. 50) Tato forma je ve společnosti ArcelorMittal již zavedena, bylo by tedy vhodné opět oživit její fungování žádoucí komunikační kampaní.

Je nutné rozdělit celkový proces větší zainteresovanosti vedení na 2 fáze.

FÁZE 1:

Cílová skupina: vedoucí pracovníci, management

Periodicita: 1 x ročně

Strategie - navržená řešení:

1. Připravit patřičné kurzy a workshopy pro vedení společnosti zaměřené na připomenutí důležitosti jednotlivých zaměstnanců.
2. Prezentovat jim pádné důvody, proč jsou jednotliví zaměstnanci tak klíčoví a současně jim zdůvodnit, proč je nezbytné, aby svým zaměstnancům pozorně naslouchali. Manažeři by měli například: (Urban, 2010, s. 16)
 - chápat potřeby, zájmy nebo obavy zaměstnanců, které ovlivňují jejich produktivitu
 - vnímat faktory vedoucí k demotivaci zaměstnanců (například nespravedlivé hodnocení jejich práce)
 - respektovat význam důvěryhodnosti managementu (projevující se například jeho ochotou nést za svá rozhodnutí odpovědnost)
 - uvědomovat si potřebu dialogu se zaměstnanci a jejich informovanosti (Mimo jiné by i tyto oblasti měly být předmětem navržených workshopů a vzdělávacích kurzů.)
3. Návrhy k zamyšlení manažerů: (Urban, 2010, s. 134)
 - Věnovat čas k vyslechnutí názorů svých spolupracovníků, vybízet, aby vyjádřili svůj názor
 - Poskytovat všechny informace, aby mohli plnit své úkoly
 - Vytvořit pracoviště, kde lidé otevřeně komunikují a vzájemně si důvěřují
 - Informovat zaměstnance o nových produktech, záměrech či strategiích firmy, o jejich obchodních výsledcích
 - Ptát se spolupracovníků, v čem jsem jako vedoucí dobrý a v čem se zlepšit
 - Informovat zaměstnance, jak bylo naloženo s jejich názory
 - Nepřivlastňovat si nápady ostatních
 - Nereagovat podrážděně, pokud zaměstnanec přinese nepříznivou zprávu.

FÁZE 2:**Cílová skupina:** všichni zaměstnanci**Periodicita:** dle potřeby**Strategie - navržená řešení:**

1. Spustit komunikační kampaň směrem ke svým podřízeným, všem zaměstnancům.
2. Připomenout zaměstnancům možnosti, kterými mohou oslovit své nadřízené a vedení. Jak již bylo zmíněno v předchozím bodě týkajícím se informovanosti vedení o problémech na nižších úrovních – zdůraznit v kampani zaměstnancům, že mohou využít Linku generálního ředitele, či zaslat dotazy generálnímu řediteli přes intranet, nebo písemně mohou vhodit své připomínky do schránek instalovaných po areálu společnosti. Již tímto krokem dá vedení najevo, že má zájem o připomínky svých zaměstnanců.
3. Dalším novým nástrojem by mohlo být stanovení pravidelných Hodin otevřených dveří v intervalu kupříkladu jedenkrát v měsíci. Zájemci o vyslovení svých připomínek by na základě předchozího ohlášení mohli navštívit daného manažera a prodiskutovat s ním potřebné záležitosti.

10.4.5 Rizikové pracovní prostředí

Rizikové pracovní prostředí je oblastí, která vzešla z provedeného kvantitativního výzkumu. Zaměstnanci mohli ohodnotit toto kritérium v případě, že by nedoporučili práci ve společnosti ArcelorMittal svým přátelům a známým. Z této množiny osob jich 66 % uvedlo, že rizikové pracovní prostředí je důvodem, proč by práci v AM nedoporučili.

Cílová skupina: úsek bezpečnosti a ředitelé jednotlivých závodů**Periodicita:** čtvrtletně**Strategie - navržená řešení:**

Rizikové pracovní prostředí je velmi ošemetnou otázkou. Každá profese vykonávaná v rámci ocelářské činnosti je velmi specifická a vyžaduje dodržování striktních pravidel, stanovených norem a modelů chování, jak minimalizovat jakékoli bezpečnostní riziko. Faktem zůstává, že areál společnosti se datuje od roku 1942, kdy byla zahájena jeho výstavba. A pokračovala v následujících letech. Některé z budov prošly určitou rekonstrukcí, ale stále jsou zde i takové, které rekonstrukce teprve čeká. Byla by vhodná globální oprava

a rekonstrukce, což je ovšem spojeno s velmi vysokými finančními náklady. Kromě budov a provozů by si svou obměnu zasloužily i některé pracovní stroje, jejichž hodnota je obrovská. Možná navržená řešení:

1. Oslovit ředitele jednotlivých závodů, aby v rámci svých prostor identifikovali místa (budovy, provozy, venkovní prostranství, stroje, atd.), u kterých je nezbytná oprava či do budoucna doporučená oprava.
2. Vytvořit seznam s položkami nutnými k opravě
3. Jednotlivým položkám v rámci svého seznamu přiřadit hodnotu na škále 1 až 5. Stupnice by byla jednoznačně definovaná. Např.: 5 – nutná neodkladná okamžitá oprava v rozmezí nejpozději do 14 dní (tedy nejzávažnější), až po 1 – oprava vhodná do budoucna, nikoli nutná okamžitě (tedy nejméně závažná)
4. Seznamy s přiřazenými hodnotami by byly předány na speciální útvar bezpečnosti práce a prošetřeny ještě jednou. Tento speciální útvar by také přiřadil každé položce svou vlastní známku.
5. Byla by provedena komparace obou hodnocení – jak za jednotlivé závody, tak za útvar bezpečnosti.
6. Následně by výsledky byly prezentovány a prodiskutovány u nejvyššího vedení a na představenstvu společnosti.
7. Byly by provedeny patřičné kroky k nápravě a zlepšení pracovního prostředí.

10.4.6 Vysoké nároky na výkon

Oblast vysokých nároků na výkon také vzešla z dotazníkového šetření na základě ohodnocení kritérií, proč by zaměstnanci nedoporučili práci v AM. Jak již bylo uvedeno, 67 % dotázaných uvedlo, že by nedoporučilo ArcelorMittal kvůli vysokým nárokům na výkon.

Je nutné podotknout, že vzpomeneme-li dělení firemní kultury dle Handyho a Harrisona, tak společnost ArcelorMittal spadá svým typem firemní kultury do kategorie FUNKČNÍ KULTURA. Funkční kultura má vyšší úroveň byrokracie a formálnosti. Organizace je rozdělena do úseků, zaměstnanci mají úlohu stanovenou popisem práce. Organizační život je zde neosobní, typické je stabilní prostředí a důraz na efektivitu. Tento typ kultury dává zaměstnancům pocit bezpečí. (Brooks, 2003, s. 223) Právě zmiňovaný důraz na efektivitu zdůvodňuje částečně i vysoké nároky na výkon. Dalším velmi významným faktem vážícím se k problematice vysokých nároků na výkon je možnost podílet se na stanovení úkolů. *„Mají-li zaměstnanci možnost se na stanovení svých úkolů podílet, jejich motivace ke spl-*

nění úkolů se zvyšuje a jsou zpravidla mnohem ochotnější přistoupit i na úkoly vyžadující zvýšení jejich pracovního výkonu.“ (Urban, 2010, s. 63)

Cílová skupina: vedoucí jednotlivých oddělení, mistři

Periodicita: jednorázová kampaň

Strategie - navržená řešení:

1. Komunikační oddělení ve spolupráci s vedením připraví souhrn seriózních důvodů, proč je nezbytné vysoké pracovní nasazení jednotlivých zaměstnanců.
2. Připraví tzv. desatero jedinečnosti každého zaměstnance s odůvodněním jeho přidávané hodnoty pro firmu. Nikoli v humorném duchu, ale takovým způsobem, aby se každý ze zaměstnanců mohl s těmito fakty ztotožnit a najít v nich sám sebe.
3. Hlavním cílem je, aby po přečtení desatera nabyl zaměstnanec dojmu, že bez něj by společnost dále tak dobře nefungovala a uvědomil si svůj osobní přínos firmě, okolí atd.
4. Účelem je skrytě motivovat zaměstnance k tomu, aby byli hrdí na práci, kterou vykonávají a sami se ztotožnili s vysokými nároky na výkon a brali jej jako určitý standard - samozřejmou součást jejich pracovní náplně.
5. Vhodná by mohla být také ilustrace nejčastějších typů zaměstnání s uvedením jejich nejcharakterističtějších rysů, aby byla podpořena věrohodnost.

10.4.7 Ochota pomoci zaměstnancům při řešení jejich problémů

Oblast péče o zaměstnance ve společnosti ArcelorMittal je velmi vysoká. Vedení společnosti klade na péči o zaměstnance velký důraz, o čemž svědčí i výsledky dotazníků, kdy 63 % respondentů potvrdilo, že se společnost stará o své zaměstnance a je ochotna jim pomoci řešit problémy. Existuje však zbylých 37 %, kteří tvrdí, že jim firma není ochotna pomoci a o své zaměstnance se nestará. Je tedy nutné připomenout zaměstnancům, jaké benefity a výhody jim plynou z faktu, že jsou zaměstnanci společnosti ArcelorMittal a připravit srovnání, že poskytované benefity nejsou samozřejmostí.

Cílová skupina: všichni zaměstnanci

Periodicita: 1 x ročně

Strategie - navržená řešení:

1. Připravit interní komunikační kampaň shrnující všechny benefity, které zaměstnanci mohou ze svého statutu zaměstnance společnosti ArcelorMittal čerpat.
2. Na základě platné kolektivní smlouvy připravit seznam benefitů, které mohou zaměstnanci využívat. (peněžní i nepeněžní)
3. Je nutné zahrnout i možnosti home office, sick day, vzdělávacích kurzů, příspěvky na tábory pro děti atd.
4. Dále nabídnout zaměstnancům využít možnosti firemního psychologa, když se dostanou do tíživých životních situací.
5. Cílem je, aby zaměstnanci viděli všechny nabízené benefity stručně vyjmenované v jednom souboru (například jako krátký film ve firemních televizích, 1 stranu věnovanou benefitům ve firemním časopise atd.)

10.5 Konkretizace navržených sub-kampaní zaměřených na ŽÁDOUCÍ oblasti zjištěné výzkumem

Žádoucí oblasti zjištěné výzkumem představují opak předchozích nežádoucích oblastí. Firma může být spokojená, že je vnímána takto kladně svými zaměstnanci. Je však nutné udržet tato témata v pozornosti zaměstnanců, aby i nadále byla společnost vnímána takovýmto pozitivním způsobem.

V případě, že sloučíme žádoucí oblasti zjištěné v průběhu minulých let na základě průzkumů spokojenosti zaměstnanců, a přidáme k tomu výsledky provedeného kvantitativního výzkumu v rámci této diplomové práce, tak dojde ke třem nejhlavnějším pozitivním signálům. Jednoznačně nejsilnější z nich je, že od minulosti jsou zaměstnanci dobře srozuměni s tím, že zdraví a bezpečnost jsou hlavní prioritou společnosti ArcelorMittal a o výsledcích společnosti v oblasti zdraví a bezpečnosti jsou dobře informováni. Dalším velmi pozitivním signálem napříč všemi výzkumy je dobrá spolupráce lidí v týmu. A třetím velmi pozitivním signálem je pocit naplnění z práce a smysluplnost vykonávané práce, kterou zaměstnanci pocítují.

10.5.1 Dobré mínění o firmě

Pojmenovaná oblast dobré mínění o firmě vzešla z dotazníkové otázky, zda by zaměstnanci doporučili práci v ArcelorMittal svým přátelům a známým. Celých 73 % odpovědělo, že

ano, že by doporučilo práci v AM. Z toho jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci mají dobré mínění o firmě, když uvedou, že by ji doporučili svým nejbližším.

Tento fakt může pramenit z různých důvodů:

1. Dlouhá průměrná délka zaměstnání u společnosti
2. Nadprůměrné výdělky v rámci Moravskoslezského kraje
3. Velká škála firemních benefitů
4. Jistota velkého zaměstnavatele s dlouholetou tradicí

Společnost by měla pokračovat ve stávajícím trendu a co možná v největší míře informovat zaměstnance o svých aktivitách, posilovat jejich sounáležitost k firmě. Čím více budou zaměstnanci informováni, tím větší bude jejich důvěra ke svému zaměstnavateli.

10.5.2 Vysoké nároky na schopnosti a pracovní nasazení

V nežádoucích oblastech byla zařazena i oblast vysokých nároků na výkon a uveden návrh, jakým způsobem změnit vnímání zaměstnanců. Tato strana má však i jiný pohled chápání a to v pozitivním smyslu. Proto velmi podobné vysoké nároky na schopnosti a pracovní nasazení byly zařazeny jako pozitivní a žádoucí signál, který je třeba podpořit. Z celkového počtu 205 dotázaných jich téměř 97 % uvedlo, že jsou na ně kladeny vysoké nároky na schopnosti a pracovní nasazení. V tomto smyslu je jednoznačným kladným signálem, že svou práci zaměstnanci berou vážně, musí se jí plně věnovat a využívat k vykonávané pracovní činnosti maximálně své schopnosti a pracovní nasazení. Svědčí to o vysoké efektivitě práce, která je velmi žádoucí.

Opět bych zde připomněla posílení vnitřní motivace. Pokud mají zaměstnanci možnost podílet se na určování svých úkolů, tak je jejich motivace ke splnění úkolů daleko vyšší, a stejně tak i jejich pracovní nasazení.

10.5.3 Neustálé zlepšování schopností zaměstnanců

Na základě dotazníkového šetření vyplynulo, že 81 % dotazovaných tvrdí, že se schopnosti zaměstnanců neustále zlepšují. Jedná se o velmi pozitivní signál, který potvrzuje správné fungování politiky lidských zdrojů ve firmě ArcelorMittal Ostrava a současně úspěšné fungování oddělení Vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které tuto oblast zaštiťuje. Aby byl mezi zaměstnanci zachován stejný postoj i do budoucích let, je vhodné pokračovat v nastaveném trendu a umožnit zaměstnancům se dále vzdělávat a zlepšovat v oblastech,

kteří oni sami považují za významné pro svůj rozvoj. Jako vhodná aktivita je navržena hromadná komunikační kampaň, ve které by bylo nabídnuto zaměstnancům využít různé vzdělávací programy. Jak kurzy týkající se přímo jejich pracovní činnosti, tak i aktivity nad rámec jejich pracovních dovedností.

10.5.4 Osobní autorita nadřízeného

Neuvěřitelných 94 % zaměstnanců odpovědělo, že má jejich nadřízený osobní autoritu. Osobní autorita je jedna z klíčových vlastností, kterou by dobrý manažer a vedoucí týmu měl mít. Nedá se naučit, ani přikázat. Záleží jen na chuti samotného manažera. Chtít změnit sám na sobě některé vlastnosti a neustálým cvičením a posilováním dojít až k dosažení velkých úspěchů. Cílem této interní kampaně je tedy poskytnout manažerům různé workshopy, vzdělávací rozvojové kurzy a zlepšovací techniky na posílení jejich autority.

Rady a tipy pro dobrého manažera dle Urbana (Urban, 2010, s. 160):

- Být svým podřízeným vzorem například v chuti do práce, v úctě vůči názorům druhých, dodržováním lhůt apod.
- Uvědomit si, jaké osobní projevy autoritu vůdce podporují a které ji ničí.
- Uvědomit si, jaké nároky a požadavky na vůdce přinášejí krizová období.
- Podporovat své spolupracovníky v jejich rozvoji a jejich znalostech.
- Umění vcítit se do osobních problémů ostatních.
- Uvědomit si pocit osobního uspokojení, když se moji podřízení zdokonalují.
- Uvědomit si, že růst a úspěchy mých podřízených podporují i mou vlastní pozici.
- Neskrývat se před konflikty a řešit je.
- Snažit se svým chováním ovlivnit kulturu své organizace.
- Vnímat projevy politikaření v organizaci a snažit se jim čelit.
- Jmenovat si v duchu nejvhodnějšího člověka, který by usedl na mé místo, kdybych byl povýšen.

10.5.5 Spolupráce zaměstnanců

Hovořit o týmové práci lze tehdy, je-li skupina spojená společným cílem, společnou zainteresovaností a odpovědností, vzájemnou důvěrou i společně přijatými pravidly vzájemné spolupráce. (Urban, 2010, s. 135) Je velmi potěšující, že zaměstnanci společnosti ArcelorMittal Ostrava potvrzují, že spolupracují s kolegy. I v minulosti bylo potvrzeno toto tvrzení, kdy zaměstnanci uvedli jako jednu z hlavních předností, že pracují v týmu. Jak

v zaměstnaneckém průzkumu z roku 2008, stejně tak i v roce 2011 a 2013 v rámci průzkumu klimatu a v neposlední řadě potvrdili tento fakt v dotazníkovém šetření 2016. Spolupráce je velmi důležitá pro dobré fungování a efektivitu celé organizace. Vedení by tedy mělo podporovat aktivity na posilování týmu. Navržená komunikační kampaň by měla apelovat na hlavní hodnoty týmové práce a přínosy spolupráce zaměstnanců.

10.5.6 Netolerance neplnění úkolů

Pokud vzpomeneme dělení firemní kultury podle její orientace představené Stýblem (Stýblo, 2010, s. 139), tak společnost ArcelorMittal na základě jeho charakteristiky spadá do kategorie nazvané Věž. Věž, je kultura orientovaná na role, je pro ni typická hierarchie, striktní vymezení rolí, funkcionalita a racionalita, neosobní vztahy, pojetí pracovníka jako „síly“, přesné vyžadování povinností daných řádem, systémem a pravidly.

Z této charakteristiky je patrné, jak je v organizaci důležité přesné plnění pracovních úkolů. Dle posledního realizovaného průzkumu 94 % zaměstnanců potvrzuje, že neplnění úkolů není tolerováno. I přesto je dobré podpořit tuto oblast myšlení a možná se pokusit o nový pohled na věc.

Současná firemní kultura je tedy zařazena do kategorie Věže, avšak na tomto místě se nabízí velký potenciál pro přechod od kategorie orientované na role ke kategorii orientované na projekt, tedy typ Raketa dle Stýblova pojmenování. Jsou pro ni typické časté rovnoprávné vztahy, jasná orientace na úkol a cíl, týmová práce, důraz na spolupráci generalistů a specialistů a relativně vysoká vnitřní motivace. (Stýblo, 2010, s. 139) Společnost ArcelorMittal má k tomuto směru velmi dobře nakročeno, ale je zapotřebí podpořit tento přechod dostatečnou informovaností zaměstnanců.

10.5.7 Znalost cílů společnosti

Globální společnost ArcelorMittal je charakteristická silnou podnikovou kulturou ve všech svých dceřiných společnostech, včetně společnosti ArcelorMittal Ostrava. Jedná se o jednotnou, globální kulturu, pro kterou je typické sdílení identických hodnot, pravidel a cílů, což posiluje podnikovou identitu. Výhodou je snadná vzájemná komunikace. (Urban, 2014, s. 80)

Právě znalost cílů společnosti potvrzuje dobré fungování podnikové kultury. Drtivá většina zaměstnanců při otázce, zda si vzpomenou na alespoň jeden cíl společnosti, s přehledem dokázala odpovědět. Nejčastější odpovědí byla bezpečnost a nulová úrazovost. Jako dopl-

ňující aktivita se tedy nabízí dále pokračovat stejným trendem. Posilovat povědomí o cílech společnosti mezi zaměstnanci formou interních komunikačních kampaní - prostřednictvím televizí, firemního časopisu, nástěnek, komunikačních e-mailů atd.

11 REALIZAČNÍ ZÁZEMÍ PRO NAVRŽENOU KAMPAŇ

11.1 Náklady souhrnné kampaně

11.1.1 Interní komunikační kampaň zaměřená na všechny zaměstnance

Sub-kampaň Informovanost vedení o problémech na nižších úrovních

Hlavní potenciální náklady:

1. Vytvoření hlavní myšlenky kampaně
2. Komunikace myšlenky přes stávající komunikační kanály: firemní časopis, nástěnky, firemní televize, intranet, komunikační emaily, komunikační setkání, porady a newsletter
3. Sběr podnětů opět přes stávající komunikační kanály: Linka GŘ, Dotazy GŘ přes intranet, schránky po areálu
4. 1 zastřešující zodpovědná osoba – koordinátor
5. Zpětná vazba zaměstnancům prostřednictvím firemních TV a nástěnek

Kalkulace:

Ad 1	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 2	0,-	Kč	(využití stávajících kanálů)
Ad 3	0,-	Kč	(využití stávajících kanálů)
Ad 4	5000,-	Kč	(jednorázová finanční odměna za koordinaci)
Ad 5	0,-	Kč	(využití stávajících kanálů)
Celkem:	5000,-	Kč	

Sub-kampaň Větší zainteresovanost vedení na připomínkách zaměstnanců

Hlavní potenciální náklady:

1. Vytvoření hlavní myšlenky kampaně - připomenutí nástrojů, kterými zaměstnanci mohou oslovit vedení
2. Komunikace myšlenky přes stávající komunikační kanály: firemní časopis, nástěnky, firemní televize, intranet, komunikační emaily, komunikační setkání, porady a newsletter
3. Hodiny otevřených dveří managementu (1 x v měsíci)

Kalkulace:

Ad 1	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 2	0,-	Kč	(využití stávajících kanálů)
Ad 3	0,-	Kč	(v rámci stávající pracovní doby)

Sub-kampaň Ochota pomoci zaměstnancům při řešení jejich problémů

Hlavní potenciální náklady:

1. Tvorba materiálu shrnujícího všechny nabízené finanční i nefinanční benefity poskytované firmou
2. Komunikace myšlenky přes stávající komunikační kanály: firemní časopis, nástěnky, firemní televize, intranet, komunikační emaily, komunikační setkání, porady a newsletter
3. Služby firemního psychologa

Kalkulace:

Ad 1	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 2	0,-	Kč	(využití stávajících kanálů)
Ad 3	350,-	Kč	(paušální částka 350,- Kč/hod)
	<u>4000,-</u>	<u>Kč</u>	(stanovený fixní měsíční paušál)
Celkem:			dle četnosti využití a rozsahu (vždy 4000,- Kč + rozsah konzultací)

Sub-kampaň Dobré mínění o firmě

Hlavní potenciální náklady:

1. Zajištění pravidelných informací o firmě a jejích aktivitách
2. Komunikace myšlenky přes stávající komunikační kanály: firemní časopis, nástěnky, firemní televize, intranet, komunikační emaily, komunikační setkání, porady a newsletter
3. 1 zastřešující zodpovědná osoba – koordinátor

Kalkulace:

Ad 1	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 2	0,-	Kč	(využití stávajících kanálů)
<u>Ad 3</u>	<u>1500,-</u>	<u>Kč</u>	(pravidelná měsíční finanční odměna)
Celkem:	1500,-	Kč	

Sub-kampaň Týmová spolupráce zaměstnanců

Hlavní potenciální náklady:

1. Tvorba materiálu apelujícího na hlavní hodnoty týmové práce a její přínosy
2. Komunikace myšlenky přes stávající komunikační kanály: firemní časopis, nástěnky, firemní televize, intranet, komunikační emaily, komunikační setkání, porady a newsletter

Kalkulace:

Ad 1	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
<u>Ad 2</u>	<u>0,-</u>	<u>Kč</u>	(využití stávajících kanálů)
Celkem	0,-	Kč	

Sub-kampaň Znalost cílů společnosti

Hlavní potenciální náklady:

1. Tvorba hlavní myšlenky prezentace cílů společnosti
2. Komunikace myšlenky přes stávající komunikační kanály: firemní časopis, nástěnky, firemní televize, intranet, komunikační emaily, komunikační setkání, porady a newsletter

Kalkulace:

Ad 1	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
<u>Ad 2</u>	<u>0,-</u>	<u>Kč</u>	(využití stávajících kanálů)
Celkem	0,-	Kč	

Sub-kampaň Vysoké nároky na výkon

Hlavní potenciální náklady:

1. Vytvoření desatera jedinečnosti každého zaměstnance
2. Ilustrace nejčastějších typů zaměstnání s uvedením jejich nejcharakterističtějších rysů
3. Komunikace myšlenky přes stávající komunikační kanály: firemní časopis, nástěnky, firemní televize, intranet, komunikační emaily, komunikační setkání, porady a newsletter

Kalkulace:

Ad 1	0,- Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 2	15000,- Kč	(pronájem služeb ilustrátora)
<u>Ad 3</u>	<u>0,- Kč</u>	(využití stávajících kanálů)
Celkem	15000,- Kč	(tato služba není nezbytností)

Celkové náklady na interní kampaň pro všechny zaměstnance činí **25500,- Kč**. V částce není připočítána hodinová taxa firemního psychologa (350,-Kč/hod.), jelikož není znám konkrétní reálný rozsah využití ze strany zaměstnanců.

11.1.2 Interní komunikační kampaň zaměřená na osoby ve vedoucích pozicích

Sub-kampaň Udržení si nejlepších zaměstnanců

Hlavní potenciální náklady:

1. Vytvoření žebříčku klíčových osob
2. Hierarchické odstupňování klíčových osob
3. Vytvoření plánu nástupnictví
4. Speciální péče a osobní rozvojové programy pro klíčové osoby
5. Speciální péče a osobní rozvojové programy pro osoby určené v nástupnictví
6. 1 zastřešující zodpovědná osoba z HR – koordinátor a supervizor

Kalkulace:

Ad 1	0,- Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 2	0,- Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 3	0,- Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 4	50000,- Kč	(lektoři a kouči na osobní rozvojové programy)
Ad 5	40000,- Kč	(lektoři a kouči na osobní rozvojové programy)
<u>Ad 6</u>	<u>3000,- Kč</u>	(jednorázová odměna 1x ročně)
Celkem	93000,- Kč	

Sub-kampaň Rozdělení práce na pracovišti

Hlavní potenciální náklady:

1. Vytvoření přehledu o všech vykonávaných činnostech jednotlivých zaměstnanců
2. Vytyčení pracovních procesů
3. Rozdělení procesů na hlavní, pomocné a řídicí
4. Osoba z HR jako supervizor

Kalkulace:

Ad 1	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 2	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 3	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 4	2000,-	Kč	(jednorázová odměna)
Celkem	2000,-	Kč	

Sub-kampaň Rizikové pracovní prostředí

Hlavní potenciální náklady:

1. Identifikace míst nezbytných k opravě
2. Přiřazení hodnoty 1 až 5 dle závažnosti opravy
3. Prošetření stavu pověřenou osobou z útvaru Bezpečnosti
4. Konkrétní kroky k nápravě a zlepšení pracovního prostředí

Kalkulace:

Ad 1	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 2	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 3	5000,-	Kč	(jednorázová odměna)
Ad 4	dle rozsahu konkrétních oprav (není možno odhadnout)		
Celkem	5000,-	Kč	(+ nemalé náklady na provedení oprav)

Celkové náklady na interní komunikační kampaň určenou vedoucím pracovníkům činí **100 000,- Kč**. V částce nejsou zahrnuty náklady na provedení oprav v areálu společnosti.

11.1.3 Vzdělávací kampaň zaměřená na všechny zaměstnance

Sub-kampaň Neustálé zlepšování schopností zaměstnanců

Hlavní potenciální náklady:

1. Oslovení zaměstnanců s nabídkou různých vzdělávacích programů
2. Komunikace myšlenky přes stávající komunikační kanály: firemní časopis, nástěnky, firemní televize, intranet, komunikační emaily, komunikační setkání, porady a newsletter
3. Vytvoření rámcových vzdělávacích programů
4. Zajištění lektorů
5. Zajištění místa konání
6. Zajištění drobného občerstvení
7. 3 zodpovědné osoby z oblasti Vzdělávání jako koordinátoři lektorů, nabízených kurzů, oslovení zaměstnanců atd.

Kalkulace:

Ad 1	0,- Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 2	0,- Kč	(využití stávajících kanálů)
Ad 3	5000,- Kč	(jednorázová odměna)
Ad 4	150000,- Kč	(přibližný odhad – záleží na zájmu zaměstnanců)
Ad 5	0,- Kč	(ve stávajících prostorech ArcelorMittal University)
Ad 6	80000,- Kč	(pitný režim, káva, čaj, cukr, smetana)
Ad 7	15000,- Kč	(3x jednorázová odměna 5000,- Kč)
Celkem	250 000,- Kč	

Ačkoliv se jedná o jednorázovou kampaň, tak svým rozsahem jednoznačně pojme nejvíce finančních prostředků. Velmi hrubý odhad v našem případě činí **250 000,- Kč**. Jedná se o masivní vzdělávací kampaň, jejíž hodnota se bude odvíjet od zájmu zaměstnanců.

11.1.4 Vzdělávací kampaň zaměřená jen na osoby ve vedoucích pozicích

Sub-kampaň Větší zainteresovanost vedení na připomínkách zaměstnanců

Hlavní potenciální náklady:

1. Připravit patřičné kurzy a workshopy pro vedení společnosti zaměřené na připomenutí důležitosti jednotlivých zaměstnanců.
2. 1 zodpovědná osoba za oblast Vzdělávání jako koordinátor
3. Zajištění lektorů
4. Zajištění prostor
5. Zajištění drobného občerstvení

Kalkulace:

Ad 1	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 2	2500,-	Kč	(jednorázová odměna)
Ad 3	60000,-	Kč	(odměna lektorům)
Ad 4	0,-	Kč	(ve stávajících prostorech ArcelorMittal University)
<u>Ad 5</u>	<u>4000,-</u>	<u>Kč</u>	(pitný režim, káva, čaj, cukr, smetana)
Celkem	66500,-	Kč	

Sub-kampaň Vysoké nároky na schopnosti a pracovní nasazení

Hlavní potenciální náklady:

1. Zajištění jednorázového školení pro vedoucí pracovníky na vtažení svých podřízených do procesu stanovování svých úkolů
2. Zajištění lektora

Kalkulace:

Ad 1	0,-	Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
<u>Ad 2</u>	<u>4000,-</u>	<u>Kč</u>	(jednorázová odměna)
Celkem	4000,-	Kč	

Sub-kampaň Osobní autorita nadřízeného

Hlavní potenciální náklady:

1. Zorganizování workshopů a vzdělávacích rozvojových programů na posílení autority manažerů.
2. Zajištění lektorů
3. 1 koordinátor za HR

Kalkulace:

Ad 1	0,- Kč	(ze stávajících firemních zdrojů)
Ad 2	12000,- Kč	
<u>Ad 3</u>	<u>2000,- Kč</u>	(jednorázová odměna)
Celkem	14000,- Kč	

Celkový odhad nákladů za vzdělávací kampaň zaměřenou jen na osoby ve vedoucích pozicích činí **84 500,- Kč**.

Celkový odhad nákladů za celou souhrnnou kampaň:

Komunikační kampaň pro všechny zaměstnance	25 500,-	Kč
Komunikační kampaň pro vedoucí	100 000,-	Kč
Vzdělávací kampaň pro všechny zaměstnance	250 000,-	Kč
<u>Vzdělávací kampaň pro vedoucí</u>	<u>84 500,-</u>	<u>Kč</u>
	460 000,-	Kč

11.2 Možná rizika souhrnné kampaně

Rizika souhrnné kampaně jsou spatřována v možné neochotě zaměstnanců reagovat na výzvy v komunikačních kampaních, s možnou dávkou rezignace vůči zainteresovanosti vedení společnosti. Dále je za rizikovou určitě považována snaha vedení zabývat se určitými oblastmi, které by si to na základě výsledků průzkumů zasloužily. Konkrétně kroky k udržení si nejlepších zaměstnanců. Spíše možná než samotnou snahu se tímto zabývat

v prvotní vlně zjištění, tak spatřuji jako možné riziko setrvání ve snaze o zlepšení situace jak si udržet klíčové zaměstnance.

11.3 Objasnění nutnosti potřeby zavedení souhrnné kampaně

Výsledky průzkumu firemní kultury ve společnosti ArcelorMittal Ostrava budou prezentovány vedení společnosti, jmenovitě řediteli pro personalistiku a vnější vztahy. Bude prezentován i návrh souhrnné kampaně na posílení žádoucích oblastí a utlumení nežádoucích oblastí. S ohledem na nákladnost celé souhrnné kampaně bude navržena i zredukovaná varianta s možností zaměřit se jen na nežádoucí oblasti. Především několikrát zmiňovaná oblast, jak si udržet nejlepší zaměstnance a jak vylepšit rozdělování úkolů na pracovišti. S tímto úzce souvisí dát také najevo všem zaměstnancům, že vedení společnosti si považuje výkonné a loajální zaměstnance a nejsou mu lhostejní.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu stávající firemní kultury ve společnosti ArcelorMittal Ostrava a na základě výsledků zpracované analýzy navrhnout koncept její změny.

Provedenou analýzou firemní kultury bylo zjištěno, že firemní kultura má ve společnosti ArcelorMittal Ostrava silnou pozici. Je zde patrný vliv globální značky ArcelorMittal a to především v oblasti cílů společnosti, vyznávaných hodnot a respektování všeobecných pravidel politiky globální společnosti ArcelorMittal. Realizovaný průzkum poskytl dostatečné informace pro vyvození hledaných odpovědí na stanovené výzkumné otázky.

První výzkumná otázka zjišťovala, jak je vnímán současný stav firemní kultury jejími zaměstnanci. Odpověď zní jednoznačně pozitivně - zaměstnanci mají o společnosti dobré mínění. Svou práci považují za smysluplnou a velmi kvitují jasně stanovené úkoly a odpovědnosti. Na společnosti si také cení možnosti neustále zlepšovat své dovednosti. Je zde patrná i značná spokojenost v rámci vzájemné spolupráce zaměstnanců. Během detailně zkoumaných cca 10 let zaměstnanci vždy oceňovali vzájemnou spolupráci v týmu. O svém nadřazeném zaměstnanci tvrdí, že má osobní autoritu, což je velmi důležitá vlastnost pro správné fungování celého týmu. Patrné je i velké pracovní nasazení a maximální efektivní využití pracovní doby. Neplnění úkolů není tolerováno a mají povědomí o hlavních cílech společnosti – především v oblasti zdraví a cestě k nulové úrazovosti.

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na změnu firemní kultury, zda nějaká významnější změna v minulosti proběhla a zda je stávající firemní kultura relativně stabilní. Firemní kultura společnosti nepochybně prošla určitou rozsáhlejší změnou v rámci proměny vlastníků společnosti. Od původní Nové Huti Klementa Gottwalda, přes Novou Huť, státní podnik, následný ISPAT Nová Huť, a.s., dále Mittal Steel Ostrava, a.s. až finálně k současnému názvu ArcelorMittal Ostrava, a.s. Zaměstnanci z ryze české konzervativní výrobní společnosti museli přijmout vstup zahraničního investora a přizpůsobit se příchodu jednotné, globální kultury. I přes veškeré tyto změny je stávající firemní kultura relativně stabilní. Jednoznačně o tom svědčí i průměrná délka zaměstnání jednoho zaměstnance u společnosti, která činí neuvěřitelných 22,8 let. V rámci zkoumaných posledních 10 let zaměstnanci většinou kladně hodnotili stejné hodnoty a neměnili své názory na jednotlivé oblasti zkoumání.

Posledním úkolem v rámci stanovených výzkumných otázek bylo identifikovat oblasti, kde je třeba provést určité změny a navrhnout koncepci, jakými prostředky by změna měla být realizována. Výsledek šetření jednoznačně vyzkoumal slabou stránku společnosti, kterou je schopnost udržet si nejlepší zaměstnance. Stejný názor byl potvrzen i v průzkumech uskutečněných v minulých letech. Je zde tedy patrné, že společnost na této své slabině nezapracovala a osobně tento fakt spatřuji jako největší výzvu pro zlepšení a změnu. V rámci zjišťovaných nedostatků bych zároveň i vyzvedla rizikové pracovní prostředí. Tento fakt nejen potvrdil realizovaný výzkum, ale i nahodilé osobní rozhovory se zaměstnanci často směřovaly právě k tomuto problému nutné rekonstrukce a opravy současných provozů.

Hlavní cíl této diplomové práce byl jednoznačně splněn v plné míře – byla provedena analýza firemní kultury společnosti ArcelorMittal Ostrava a byl navržen koncept změny firemní kultury s vytyčením hlavních oblastí, na které je třeba se zaměřit.

Tvorba této diplomové práce mé osobě přinesla mnohé – dozvěděla jsem se nová fakta o společnosti a celém ocelářském trhu, která jsem doposud znala jen okrajově. Dále jsem pronikla blíže k samotné problematice firemní kultury, co se týče teoretických poznatků. A nejcennějším přínosem mně osobně bylo zjištění, že funguje vzájemná spolupráce zaměstnanců. V dnešní době, kdy je hlavním trendem klást důraz na individualitu a osobní spokojenost, bylo zjištění, že spolupráce mezi zaměstnanci jednoznačně funguje, velmi potěšující.

Výstupy diplomové práce budou prezentovány vedení společnosti v oblasti lidských zdrojů a vnějších vztahů. Na základě jejich zpětné vazby mohou být některé návrhy ihned převedeny do praxe.

Během tvorby této diplomové práce jsem nenarazila na žádná větší úskalí, ba naopak. Velmi mile mě překvapili zaměstnanci společnosti, kteří měli chuť být sdílní a podělit se o své postřehy. Stejně tak i zainteresovanost vedení, konkrétně ředitele pro personalistiku a vnější vztahy, který se o výsledky realizovaného průzkumu zajímal.

V závěru bych ráda citovala pana Dytrta (2008, s. 8), který krásně vystihl úspěšně fungující společnost: *„Úspěchy organizací souvisí s uplatňováním a rozvíjením etických postojů v mezilidských vztazích, jak v jejich vnitřní struktuře, tak i v ekonomickém okolí. Platí zásada, že podle toho, jak se chovají vrcholové stupně řídicí vertikály společenské struktury k nižším, tak se tyto zpětně chovají k nim.“*

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [3] BRUNET-THORNTON, Richard, 2010. *Introduction to cross-cultural management: theory and practice*. Ed. 1st. Praha: Oeconomica, 199 s. ISBN 978-80-245-1683-7.
- [4] CARNEY, Brian M a Isaac GETZ, 2011. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 340 s. ISBN 978-80-904890-1-1.
- [5] CIENCIALA, Jiří, 2012. *Lidé v průmyslovém podniku*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 154 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7431-083-6.
- [6] DYTRT, Zdeněk, 2008. *Podniková kultura: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 109 s. ISBN 978-80-7395-135-1.
- [7] FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 254 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [8] HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [9] HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [10] HAVRDOVÁ, Zuzana, 2011. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. 1. vyd. Praha: FHS UK, 102 s. ISBN 978-80-87398-14-2.
- [11] HOFSTEDÉ, Geert a Gert Jan HOFSTEDÉ, 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Překl. L. Kolman. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.

- [12] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [13] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7
- [14] KAFKA, Ondřej a Michal KOTYZA, 2014. *Logo & corporate identity*. 3. přeprac. vyd. Praha: Kafka Design, 128 s. ISBN 978-80-260-6771-9.
- [15] KAPOUN, Josef, 2008. *Firemní kultura v teorii a praxi*. Trendmarketing. Economia, a.s., Hospodářské noviny IHNEC.cz. ISSN 1213-7693
- [16] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [17] KOTYZOVÁ, Pavla, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7454-371-5.
- [18] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 802470966X.
- [19] LIENHART, Andrea, 2012. *Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 158 s. ISBN 978-80-7357-861-9.
- [20] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024706482.
- [21] MAZÁK, Eduard, 2010. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [22] MAŘÍKOVÁ, Hana, 1996. *Velký sociologický slovník: A-O*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 8071843113.
- [23] MEFFERT, Heribert, 1996. *Marketing a management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8071693294.
- [24] MÜLLER, David, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-265-9

- [25] NOVÝ, Ivan, 1993. *Podniková kultura a identita*. Vyd. 1. Praha: VŠE, 97 s. ISBN 80-7079-159-4
- [26] PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ, 1993. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 807169018X.
- [27] PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3664-8.
- [28] ROLNÝ, Ivo, 2014. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xiii, 165 s. ISBN 978-80-7400-286-1.
- [29] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071793671.
- [30] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [31] SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [32] STÝBLO, Jiří, 2010. *Management podniku světové třídy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 147 s. ISBN 978-80-7431-033-1.
- [33] STÝBLO, Jiří, 2010. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 61 s. ISBN 978-80-7408-032-6.
- [34] ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 88 s. ISBN 8073570467.
- [35] ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ, 2012. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-901-2.
- [36] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. ISBN 8024704056
- [37] URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy,

110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

- [38] URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [39] URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [40] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [41] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

- [42] ARCELORMITTAL, ©2016. *O společnosti*. [online]. [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com/o-spolecnosti/o-spolecnosti.aspx>
- [43] ARCELORMITTAL, ©2016. *Komunikace*. [online]. [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com/o-spolecnosti/komunikace.aspx>
- [44] ARCELORMITTAL, ©2016. *Profil společnosti*. [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.aspx>
- [45] ČTK, ©2015. *Ocelárna ArcelorMittal se ve čtvrtletí propadla do ztráty. Může za to levný čínský vývoz. Hospodářské noviny IHNED c.z.* [online]. Praha: Economia, a.s., [cit. 2016-02-28]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64831600-ocelarna-arcelormittal-se-ve-ctvrtleti-propadla-do-zraty-muze-za-to-levny-cinsky-vyvoz>
- [46] ČTK, ©2016. *Snazší dovoz z Číny ohrozí ocelářství v EU, varovali demonstranti. Finanční noviny* [online]. [cit. 2016-02-28]. ISSN 1213-4996. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/snazsi-dovoz-z-ciny-ohrozi-ocelarstvi-v-eu-varovali-demonstranti/1315196&id_seznam=312
- [47] ČTK, ©2015. *Ocelárna Vítkovice Steel po sto letech skončila, zanikne skoro 300 pracovních míst. Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., [cit. 2016-03-14]. Do-

- stupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ocelarna-vitkovice-steel-po-stoletech-konci-zanikne-300-pra/r~e445b63e674211e5a896002590604f2e/>
- [48] FERONA, ©2016. *Ferona: Velkoobchod s hutním materiálem* [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.ferona.cz/cze/index.php>
- [49] HUTNICTVÍ ŽELEZA, ©2014. *Úvodní charakteristika*. [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.hz.cz/cz/uvodni-charakteristika>
- [50] HUTNICTVÍ ŽELEZA, ©2014. *Základní informace o společnosti*. [online]. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.hz.cz/cz/zakladni-informace>
- [51] HUTNÍ PROJEKT OSTRAVA, ©2005. *O společnosti*. [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.hutniprojekt.cz/articleb87c.html?id=1&lng=1>
- [52] KERAMETAL, ©2015. *Naše služby*. [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.kerametal.sk/>
- [53] MPO, ©2014. Tiskové zprávy. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150100.html>
- [54] OFZ ISTEbnÉ, ©2014. *Základní profil*. [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.ofz.sk/sk/profil-spolocnosti/zakladny-profil.html>
- [55] POLJAKOV, Nikita, © 2015. *Levná čínská ocel zaplavuje Evropu. Ocelářský sektor přišel za poslední čtvrtletí o pět tisíc pracovních míst. Hospodářské noviny IHned.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., [cit. 2016-02-28]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64843400-levna-cinska-ocel-zaplavuje-evropu-ocelarsky-sektor-prisel-za-posledni-ctvrtleti-o-pet-tisic-pracovnich-mist>
- [56] SANDVIK, ©2016. *O nás*. [online]. *Sandviken, Švédsko*. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://smt.sandvik.com/cz/o-nas/>
- [57] TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, ©2012. *O nás. Třinecké železářny - Moravia Steel* [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/homepage_cz#
- [58] U.S.STEEL KOŠICE, ©2015. *O nás*. [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z:

<http://www.usske.sk/corpinfo/corpi-s.htm>

- [59] VÍTKOVICE MACHINERY GROUP, ©2016. *O nás*. [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/profil>
- [60] VÍTKOVICEKÉ SLÉVÁRNY, ©2016. *Profil společnosti*. [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.vitkovickeslevarny.cz/index.php?page=profil-spolecnosti>
- [61] VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, ©2016. *Členové vlády*. [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/>
- [62] VÚHŽ, ©2011. *Představení společnosti*. [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.vuhz.cz/pages/cs/o-firme/o-vuhz/predstaveni-nasi-spolecnosti.php>
- [63] ZAMĚSTNAVATEL ROKU, ©2016. *Výsledky*. [online]. [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatele.cz/>
- [64] Z-GROUP STEEL HOLDING, ©2016. *O společnosti*. [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.steel-holding.cz/index.php/cs/>
- [65] ŽDB DRÁTOVNA, ©2016. *O nás*. [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.dratovna.cz/czech/onas.asp>
- [66] ŽELEZÁRNY PODBREZOVÁ, ©2014. *Profil společnosti*. [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.zelpo.sk/profil_spolocnosti

JINÉ ZDROJE:

- [67] *Zaměstnanecký průzkum*, 2009. Ostrava: ArcelorMittal Ostrava, a.s.
- [68] *Průzkum spokojenosti Climate Survey*, 2011. Ostrava: ArcelorMittal Ostrava, a.s.
- [69] *Průzkum spokojenosti Climate Survey*, 2013. Ostrava: ArcelorMittal Ostrava, a.s.
- [70] *Průzkum spokojenosti Climate Survey*, 2015. Ostrava: ArcelorMittal Ostrava, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AM	ArcelorMittal
AMO	ArcelorMittal Ostrava
AMEPO	ArcelorMittal Engineering Products Ostrava
AMTPO	ArcelorMittal Tubular Products Ostrava
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
b.r.	bez roku
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSN	Česká soustava norem
High-tech	nejpokročilejší dostupná technologie (high technology)
HŽ	Hutnictví železa
MS kraj	Moravskoslezský kraj
Např.	například
O	příležitost (z ang. opportunity)
OKD	Ostravsko Karvinské doly
PR	public relations
Př.	Příklad
Resp.	Respektive
S	řešení (z angl. solution)
S.	strana
SR	Slovenská republika
T	hrozba (z angl. threat)
TAMEH	Tauron ArcelorMittal Energy Holding
THP	technický hospodářský pracovník
tzv.	takzvaný
USA	Spojené Státy Americké
Vč.	včetně
Vs.	versus

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1	System firemní identity.....	14
Obrázek č. 2	Vztahy firemní kultury a firemní identity.....	15
Obrázek č. 3	Manifestace kultury na různých úrovních hloubky.....	21
Obrázek č. 4	Model 7S.....	21
Obrázek č. 5	Porterův model konkurenčního prostředí.....	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1	Výsledky udělených cen Zaměstnavatel roku	43
Tabulka č. 2	Přehled vlád v ČR 1993 – 2016.....	56
Tabulka č. 3	Demografické ukazatele Moravskoslezského kraje.....	58
Tabulka č. 4	Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností v MS kraji.....	59
Tabulka č. 5	SWOT analýza výstupů za rok 2008.....	76
Tabulka č. 6	Komparace realizovaných průzkumů.....	80
Tabulka č. 7	Interní komunikační kampaň zaměřená na zaměstnance.....	85
Tabulka č. 8	Interní komunikační kampaň zaměřená na vedoucí osoby.....	86
Tabulka č. 9	Vzdělávací kampaň zaměřená na zaměstnance.....	86
Tabulka č. 10	Vzdělávací kampaň zaměřená na osoby ve vedoucích pozicích.....	87

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1	Změna pozic ve společnosti AM.....	63
Graf č. 2	Doporučení práce v AM.....	64
Graf č. 3	Smysluplnost práce.....	65
Graf č. 4	Stanovení úkolů a odpovědností na pracovišti.....	66
Graf č. 5	Neustálé zdokonalování schopností zaměstnanců.....	66
Graf č. 6	Udržení nejlepších zaměstnanců.....	68
Graf č. 7	Zainteresanost vedení.....	69
Graf č. 8	Tolerance neplnění úkolů.....	70
Graf č. 9	Rozdělení respondentů dle jejich místa pracoviště.....	70
Graf č. 10	Délka pracovního poměru respondentů v AM.....	71
Graf č. 11	Věkové rozdělení respondentů.....	71
Graf č. 12	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	72
Graf č. 13	Průměrné míry motivovanosti.....	74
Graf č. 14	Míra motivovanosti.....	74
Graf č. 15	Analýza spokojenosti.....	75

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI:	Komunikace mezi lidmi podle E. T. Halla
PŘÍLOHA PII:	Stručná charakteristika potenciálních konkurentů
PŘÍLOHA PIII:	Dotazník
PŘÍLOHA PIV:	Dotazníkové grafy
PŘÍLOHA PV:	Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců 2011
PŘÍLOHA PVI:	Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců 2013
PŘÍLOHA PVII:	Průzkum klimatu a spokojenosti zaměstnanců 2015

PŘÍLOHA P I: KOMUNIKACE MEZI LIDMI PODLE E. T. HALLA

Úzký kontext	Široký kontext
Přímá	Nepřímá
Důležitý je obsah slov	Důležitý je kontext
Málo neverbální komunikace	Intenzivní neverbální komunikace
Problém je oddělen od osoby	Lidé jsou součástí problému

Vztahy mezi lidmi:

Úzký kontext	Široký kontext
Závazek k jiným je neosobní, věcný	Závazek k jiným je osobní, vztahový
Identita člověka je založena na jeho úspěchu	Identita člověka se odvíjí od příslušnosti ke skupině
Řízení práce je decentralizované	Řízení práce je centralizované
Práce je řízena plánem, postupy a cíli	Práce je řízena vztahy mezi lidmi

Vnímání času:

Úzký kontext	Široký kontext
Lineární plánování	Synchronní plánování
Změna je rychlá a snadná	Změny jsou pomalé
Čas je zdrojem	Plyne jako řeka

Vnímání prostoru:

Úzký kontext	Široký kontext
Soukromé je odděleno od veřejného	Lidé sdílejí prostor
Udržuje se větší vzdálenost od ostatních	Lidé se pohybují blízko od sebe

Způsoby učení se:

Úzký kontext	Široký kontext
Nástrojem poznání je rozum a analýza	Poznání je výsledkem procesu syntézy z mnoha stran
Jeden zdroj informací	Mnoho zdrojů informací
Lidé se učí a řeší problémy individuálně	Lidé se učí a řeší problémy ve skupinách
Učí se podle přímých instrukcí a vysvětlení	Instrukce musí být ověřeny a následně vyzkoušeny
Učí se rychle	Hlubší znalosti vyžadují čas

(Müller, 2013, s. 61)

PŘÍLOHA P II: STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ

Železiarne Podbrezová, a.s.

Železářny Podbrezová se řadí k nejstarším hutnickým společnostem ve střední Evropě a jejich vznik se datuje od roku 1840. Železářny Podbrezová jsou integrovaným výrobcem ocele a ocelových bezešvých trubek se sídlem ve středním Slovensku v obci Podbrezová. Společnost se řadí k předním výrobcům ocelových trubek v Evropě. Pod značkou Železiarne Podbrezová Group se sdružují výrobní závody v Slovenské, České republice a ve Španělsku. (Železiarne Podbrezová, © 2014)

Hutní projekt Ostrava

HUTNÍ PROJEKT OSTRAVA a.s. je projekčně-inženýrská organizace s dlouholetou tradicí, jejímž produktem je komplexní sortiment služeb a prací v oblasti projektování, inženýringu a dozorování staveb. (Hutní projekt Ostrava, © 2005)

Vítkovice Steel, a.s. (bývalý Evraz)

Společnost Vítkovice Steel, a.s. patří mezi přední evropské výrobce válcovaných výrobků z oceli. Jedná se o český ocelářský podnik působící v areálu Vítkovických železáren v Ostravě. Společnost v nedávné době ukončila činnost své ocelárny - přesně v měsíci září 2015. Zároveň bylo propuštěno zhruba 350 lidí. Uzavření ocelárny se projevilo i ve firmách, které byly jejími dodavateli a je nutno zmínit, že právě huť ArcelorMittal Ostrava v posledních pěti letech dodávala ocelárně Vítkovice Steel v průměru 18 procent své produkce surového železa. *"Je nám líto, že jsme přišli o lokálního obchodního partnera. Nicméně na tuto situaci jsme se už několik let připravovali, našli jsme si zákazníky v širším evropském regionu, a odstavení ocelárny Vítkovice Steel na naši výrobu ani zaměstnanost nebude mít vliv,"* uvedla mluvčí ArcelorMittal Ostrava PhDr. Barbora Černá Dvořáková. Doplnila, že firma naopak do svých provozů přijme asi 20 odborníků z ocelárny. Zájem má především o taviče a odlévače, ale například i o jeřábníky velkého jeřábu. (Economia, © 1999 – 2016)

Ferona, a.s.

Společnost Ferona, a.s. je obchodní organizace zabývající se nákupem, skladováním, úpra-

vou a prodejem hutních výrobků, hutních druhovýrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů na bázi velkoobchodu. (Feron, © 2016) Z hlediska nabídky svých služeb není přímým konkurentem společnosti ArcelorMittal Ostrava, jelikož neobchoduje v hlavní činnosti. Avšak co se týče doplňkových služeb, společnost ArcelorMittal je také nabízí, ale není to její hlavní obor činnosti.

OFZ, a.s.

Společnost vyrábí a nabízí zákazníkům širokou škálu feroslitin na bázi manganu a křemíku. Kromě feroslitin vyrábí i plněné profily s náplní. OFZ, a.s. se nachází uprostřed hutních center Slovenska, Polska, České republiky, Maďarska a Rakouska. Je jedním z nejdůležitějších dodavatelů feroslitin pro region střední Evropy. (OFZ Istebné, © 2014)

Vítkovické slévárny

Společnost Vítkovické slévárny, spol. s r.o. je tradičním výrobcem válců pro válcování kovů, tvarových odlitků z ocelí a litin a od roku 2003 také odlitků ze slitin mědi. V současné době se řadíme k předním evropským výrobcům pracovních válců pro teplé válcovny plechů. Využíváme moderní licenční technologii odstředivého odlévání. Součástí výrobního programu je také výroba modelů a atypických výrobků ze dřeva. (Vítkovické slévárny, © 2016)

Sandvik Chomutov Precision Tubes

Sandvik Materials Technology je světová společnost zabývající se vývojem a výrobou produktů z moderních nerezových ocelí a speciálních slitin pro nejnáročnější prostředí včetně produktů a systémů pro průmyslové vytápění. Jejich výrobky a služby přispívají k produktivitě, spolehlivosti a efektivitě nákladů u jejich zákazníků a zároveň často snižují dopad na životní prostředí v širokém záběru průmyslových segmentů. V partnerském vztahu se zákazníci společně vyvíjí výrobky a materiály, které vycházejí vstříc výzám budoucnosti. Sandvik Materials Technology se skládá ze tří výrobních oblastí: trubky, primární produkty, pásy, dráty a technologie vytápění. (Sandvik, © 2016)

Třinecké železářny

Třinecké železářny, na Těšínsku známé též jako Werk, jsou významným českým výrobcem ocelových dlouhých válcovaných výrobků a dlouhodobě jedním z největších průmyslových podniků na severovýchodě Českého Slezska. Třinecké železářny jsou dnes hutním

podnikem, který má uzavřený hutní výrobní cyklus. Hlavním výrobním programem je výroba dlouhých válcovaných výrobků. Zůstávají jedním z nejvýznamnějších průmyslových podniků na severovýchodě Českého Slezska a nejvýznamnějším producentem ocelových dlouhých válcovaných výrobků v Česku. Třinecké železářny hrají od svého vzniku důležitou roli v životě regionu a města Třinec, které se zejména díky nim stalo z malé zemědělské obce významným městem. (Třinecké železářny-Moravia Steel, © 2016)

U.S. Steel Košice

Společnost U. S. Steel Košice, integrovaná ocelářská společnost nacházející se na východním Slovensku, představuje úspěšné spojení slovenských technických zručností a znalostí se silným americkým vedením závodu a obchodní zkušeností zaměřenou na trh. (U.S.Steel Košice, © 2015) Svou rozlohou, počtem zaměstnanců a členěním jednotlivých výrobních závodů se velmi podobá společnosti ArcelorMittal. V současné době zaměstnává přibližně 10500 zaměstnanců.

Vítkovice a.s. (Vítekovice Machinery Group)

VÍTKOVICE MACHINERY GROUP je nejvýznamnější českou strojírenskou skupinou se silnou pozicí ve vybraných segmentech strojírenské produkce a v oblasti dodávek velkých investičních celků. Zahrnuje okolo třicítky firem. Skupina disponuje moderní, rozsáhlou a unikátní výrobní základnou a know-how založeném na výzkumu a vývoji. Vítkovice jsou v současnosti evropským lídrem ve výrobě ocelových lahví, mají téměř pětinový podíl na světovém trhu speciálních zalomených hřídelí pro velké námořní lodě. Jsou jedním z těch, kteří dynamicky rozvíjejí projekt pro přechod pohonu automobilů z klasických paliv na alternativní pohon stlačeným zemním plynem (CNG). Vlastní certifikace od významných renomovaných inspekčních společností. Tvůrčí a inovační potenciál rozvíjejí i při přípravě a realizaci velkých investičních akcí jako jsou retrofity tepelných elektráren společnosti ČEZ v Tušimicích a v neposlední řadě také v programu výroby komponent pro jadernou energetiku. Kompenzátory objemu a parogenerátory vyrobené ve VÍTKOVICÍCH slouží v Temelíně, v Dukovanech, ale i v dalších jaderných elektrárnách zahraničí. Z důležitých zakázek posledních let je možno uvést střešní konstrukci pražské O2 arény, stavbu hangáru u Mošnova či rekonstrukci historické ocelové konstrukce železničního nádraží ve Frankfurtu nad Mohanem v Německu. (Vítekovice Machinery Group, © 2016)

VÚHŽ

Stoprocentním akcionářem jsou Třinecké železářny. Jejich zejména malosériová výroba je zaměřena především exportním směrem na oblast hutní výroby (odstředivé lití, válcování profilů za tepla) a výrobu měřicí, regulační a automatizační techniky pro průmysl. (VÚHŽ, © 2011)

Z-Group Steel Holding

Z-Group Steel Holding, a.s., je úspěšným pokračovatelem dlouholetých tradic česko-moravských hutnických a železárenských podniků: Válcovny trub Chomutov, Železářny Hrádek, Železářny Chomutov a Železářny Veselí. Holding se zabývá výrobou a zpracováním trubek, tyčí, speciálních profilů a ingotů. (Z-Group Steel Holding, © 2016)

ŽDB Group

Společnost s více než 130 letou tradicí a výhodnou polohou ve střední Evropě. Základním cílem společnosti ŽDB DRÁTOVNA a.s. je naplnit očekávání jejich zákazníků a trvale udržovat rozvoj v oblasti technologie výroby ve vazbě na moderní trendy v oboru hutní druhovýroby. (ŽDB Drátovna, © 2016)

Kerametal, a.s.

Historie společnosti sahá do roku 1970, kdy společnost patřila mezi úzkou skupinu podniků zahraničního obchodu. V té době se společnost věnovala obstarávání surovin pro domácí výrobce železa, oceli a ušlechtilých kovů. Během svého působení se transformovala a dnes působí v sektorech speciální techniky, metalurgických surovin, exportu a importu. Její portfolio tvoří komodity speciální techniky, kovů, rud, průmyslových minerálů, žáruvzdorných materiálů, výrobků a strojů. (Kerametal, © 2015)

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

dovolte, abych se na Vás obrátila s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je ANONYMNÍ a jeho výsledky budou využity k diplomové práci týkající se naší společnosti ArcelorMittal a její firemní kultuře. Prosím o vyplnění a předání asistentce vašeho závodu.

1. Pracujete po celou dobu Vašeho zaměstnání v AM na stejné pozici?

- a) Ano, stále pracuji na stejné pozici
- b) Vystřídal jsem více pozic v rámci jednoho úseku
- c) Vystřídal jsem více pozic v rámci jednoho závodu
- d) Vystřídal jsem více pozic v rámci celé společnosti

2. Doporučil/a byste práci v ArcelorMittal svým přátelům a známým?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

3. Pokud jste uvedl/a NE, pokračujte touto otázkou. (v každém řádku vyberte 1 odpověď)

Pokud ANO, přejděte na otázku č. 4.

Důvod, proč bych nedoporučil/a práci v AMO svým přátelům a známým:

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Nízké finanční ohodnocení	1	2	3	4
Nevhodná organizace práce	1	2	3	4
Nevyhovující pracovní doba	1	2	3	4
Špatné vztahy s nadřízeným	1	2	3	4
Rizikové pracovní prostředí	1	2	3	4
Vysoké nároky na výkon	1	2	3	4
Nedostatečná bezpečnost práce	1	2	3	4

Jiný důvod, jaký? _____

4. Je práce, kterou děláte, pro Vás smysluplná?

- a) Určitě je
- b) Částečně je
- c) Spíše není
- d) Určitě není

- 5. Jsou úkoly a odpovědnosti na Vašem pracovišti jasně stanoveny?**
- a) Určitě jsou
 - b) Spíše jsou
 - c) Spíše nejsou
 - d) Určitě nejsou
- 6. Je rozdělení práce a odměňování zaměstnanců na Vašem pracovišti spravedlivé?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 7. Jsou nároky na schopnosti a pracovní nasazení v naší firmě vysoké?**
- a) Určitě jsou
 - b) Spíše jsou
 - c) Spíše nejsou
 - d) Určitě nejsou
- 8. Domníváte se, že se schopnosti zaměstnanců neustále zdokonalují?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 9. Je pracovní doba v AM plně využívána?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 10. Má Váš přímý nadřízený osobní autoritu?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 11. Je společnost AM schopna udržet nejlepší zaměstnance?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne

12. Je vedení firmy dobře informováno o problémech na nižších úrovních?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

13. Pracují zaměstnanci v AM jako součást týmu?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

14. Jsou Vám známe cíle firmy?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

A dokážete si alespoň na jeden vzpomenout? _____

15. Zajímá se vedení firmy o připomínky zaměstnanců?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

16. Je u Vás tolerováno neplnění úkolů?

- a) Určitě není
- b) Spíše není
- c) Spíše je
- d) Určitě je

17. Stará se firma o své zaměstnance a je ochotná pomoci jim řešit jejich problémy?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

18. Na kterém závodě společnosti / dceřiné společnosti pracujete?

- a) Vysoké pece
- b) Koksovna
- c) Doprava
- d) Údržba
- e) Ocelárna
- f) Válcovny
- g) AMEPO
- h) AMTPO
- i) TAMEH
- j) Ředitelství

19. Jak dlouho pracujete ve společnosti ArcelorMittal?

- a) Méně než 2 roky
- b) 2 – 5 let
- c) 6 – 15 let
- d) 16 – 25 let
- e) Více než 25 let

20. Jaký je Váš věk?

- a) Méně než 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 – 65 let
- f) 66 let a více

21. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) Dělnická profese
- b) THP zaměstnanec

22. Jaké je Vaše pohlaví?

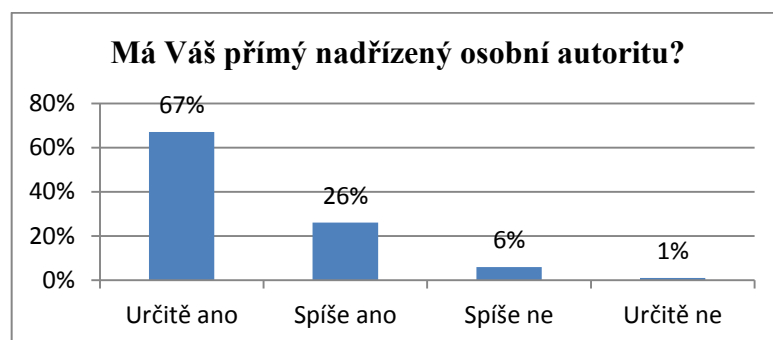
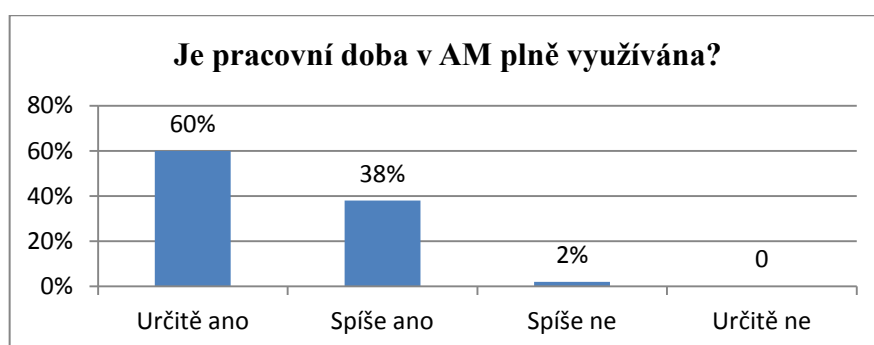
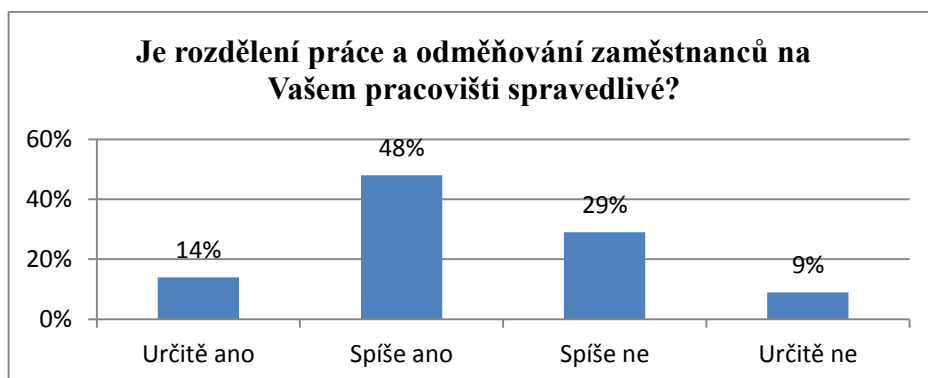
- a) Muž
- b) Žena

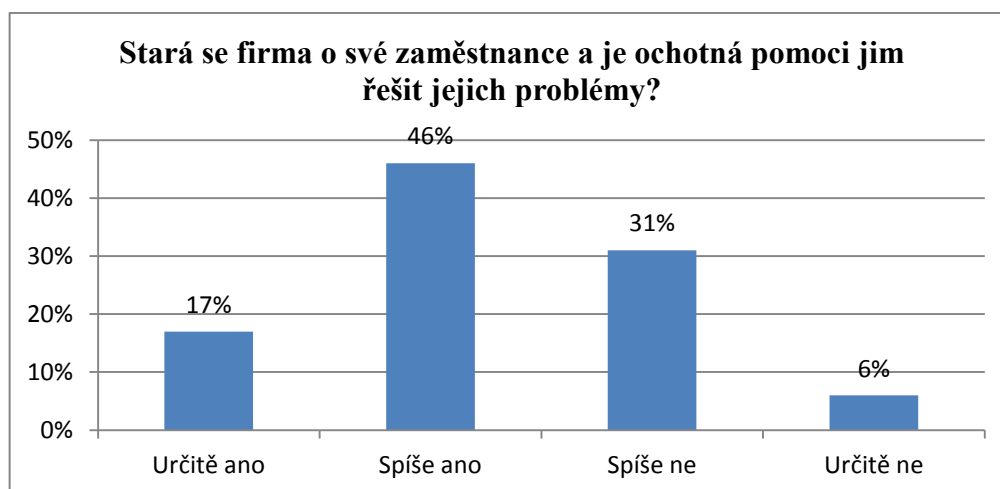
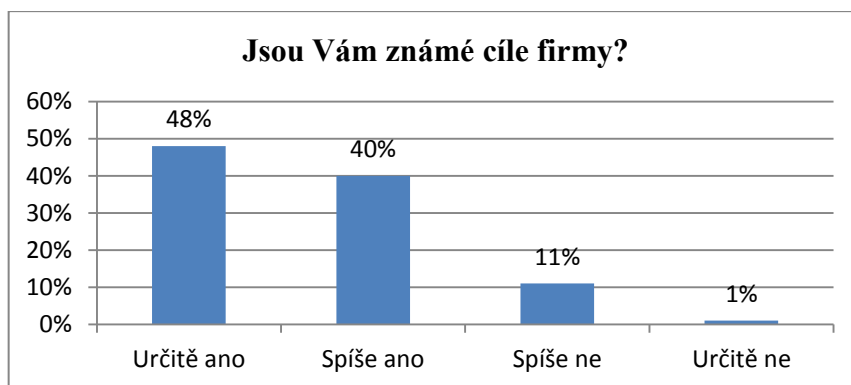
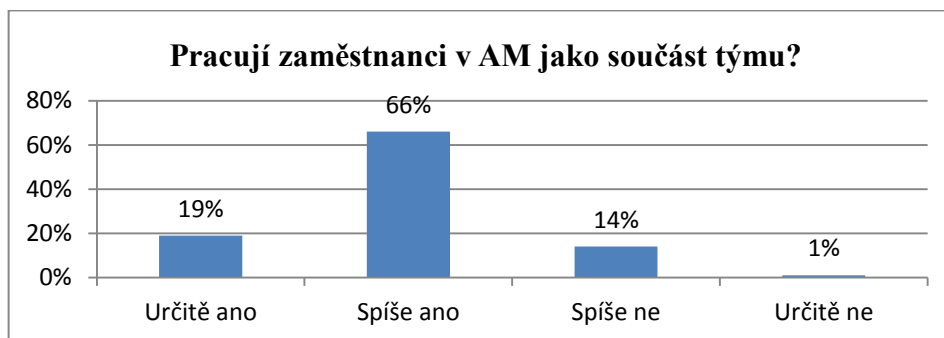
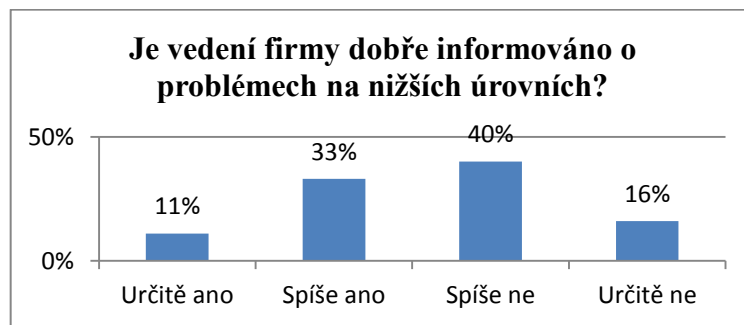
23. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

Děkuji za Váš čas věnovaný tomuto dotazníku!

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍKOVÉ GRAFY





PRÍLOHA P V: PRŮZKUM KLIMATU A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ 2011

Žebříček nejvíce souhlasných odpovědí s tvrzením:

1. Jsem dobře informován o výsledcích AM v oblasti zdraví a bezpečnosti (96 %)
2. Vedení nás vede k tomu, abychom byli společností zaměřenou na zdraví a bezpečnost (95%)
3. Lidi v mém týmu spolu spolupracují (95 %)
4. Zdraví a bezpečnost jsou na mém pracovišti stále posilovány jako priorita (93 %)
5. Výzvy zdraví a bezpečnosti jsou pečlivě adresovány (92 %)
6. Všeobecně jsem optimistický vůči budoucnosti ArcelorMittal (85 %)
7. Vím, kde najdu směrnice týkající se lidských zdrojů společnosti (83 %)
8. Ve své práci jsem povzbuzován, abych převzal iniciativu (82 %)
9. Mé osobní cíle jsou jasné, reálné a motivační (81 %)
10. Ve své práci dobře využívám své dovednosti a schopnosti (81 %)
11. Můj nadřízený mě podněcuje k lepším výkonům (80 %)
12. Jsem spokojen s poskytovanými možnostmi vzdělávání a osobního rozvoje (80 %)

Žebříček nejméně souhlasných odpovědí s tvrzením:

(v závorce je uvedeno procento dotazovaných, které s tvrzením souhlasilo)

1. V mé práci je mi dovoleno chybovat (32 %)
2. AM je úspěšný v udržení si nejlepších zaměstnanců (35 %)
3. Jsem spokojen se svým platem (48 %)
4. Jsem spokojen s plánem odměňování (48 %)
5. Jsem spokojen s vyvážením mého profesního a osobního života (56 %)
6. Jsem přesvědčen, že společnost bude jednat na základě výsledků tohoto průzkumu (58 %)
7. Jako zaměstnanec ArcelorMittal jsem oceňován (61 %)

PŘÍLOHA P VI: PRŮZKUM KLIMATU A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ 2013

Žebříček nejvíce souhlasných odpovědí:

1. Zdraví a bezpečnost jsou na mém pracovišti neustále připomínány jako priorita. (98 %)
2. Jsem dobře informován o výsledcích společnosti v oblasti zdraví a bezpečnosti. (97 %)
3. Vedení ArcelorMittal nás vede k tomu, abychom byli společností orientovanou na zdraví a bezpečnost. (97 %)
4. Při své práci dobře využívám své dovednosti a schopnosti. (95 %)
5. Zdravotní a bezpečnostní rizika jsou ve společnosti pečlivě řešena. (93 %)
6. Lidé v mém týmu spolupracují. (93 %)
7. Jsem dobře informován o cílech a strategických prioritách společnosti. (87 %)
8. Plně chápu, jak mohu přispět k dosažení cílů mého segmentu. (86 %)
9. Ve své práci mám dostatek samostatnosti a pravomocí ke splnění cílů, které mi byly uloženy. (86 %)
10. Můj nadřízený umí dobře řídit změny. (84 %)

Žebříček nejméně souhlasných odpovědí:

(v závorce je uvedeno procento dotazovaných, které s tvrzením souhlasilo)

1. AM je schopen udržet nejlepší zaměstnance. (36 %)
2. Při své práci mám právo dělat chyby. (37 %)
3. Mám stejné možnosti kariérního růstu jako kolegové v jiných zeměpisných lokalitách. (38%)
4. Mám veškeré zdroje, které potřebuji, abych mohl pracovat efektivně. (57 %)
5. Na pozice jsou vybíráni jednotlivci na základě objektivních kritérií (59 %)
6. Mám stejnou příležitost uspět jako moji kolegové v podobných pozicích AM. (61 %)
7. Věřím, že jsem spravedlivě odměňován za práci, kterou dělám. (63 %).
8. Důvěřuji rozhodnutím, která učinilo vedení společnosti ArcelorMittal (64 %)
9. Dle mého názoru je reputace společnosti AM vnímána pozitivně. (66 %)
10. AM je organizován způsobem, který maximalizuje obchodní hodnotu a efektivitu. (66 %)

PŘÍLOHA P VII: PRŮZKUM KLIMATU A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ 2015

1. Jsem dobře informován o výsledcích společnosti ArcelorMittal v oblasti zdraví a bezpečnosti. (94 %)
2. Vedení ArcelorMittal nás vede k tomu, abychom byli společností orientovanou na zdraví a bezpečnost. (92 %)
3. Zdraví a bezpečnost jsou na mém pracovišti neustále připomínány jako priorita. (92 %)
4. Při své práci dobře využívám své dovednosti a schopnosti. (92 %)
5. ArcelorMittal má skutečný zájem o ochranu životního prostředí. (81 %)
6. Můj manažer mi předkládá výzvy. (79 %)
7. Mé osobní cíle jsou jasné, realistické a motivující. (79 %)
8. V současné době má motivace, aby společnost ArcelorMittal byla úspěšná, zůstává pozitivní. (76 %)
9. Jsem spokojen s poskytnutými příležitostmi pro vzdělávání a rozvoj. Mé pracovní úkoly podporují můj profesní rozvoj. (70 %)
10. Jsem dobře informován o cílech a strategických prioritách společnosti ArcelorMittal. (70 %)
11. ArcelorMittal má jasný směr a strategickou vizi. (69 %)
12. ArcelorMittal reaguje efektivně na změny v oblasti, ve které podniká. (69 %)
13. Všichni rozumí a dodržují Kodex jednání společnosti ArcelorMittal. (67 %)
14. Můj nadřízený oceňuje můj výkon, když odvádím skvělou práci. (66 %)
15. Jsem hrdý na to, že jsem zaměstnancem skupiny ArcelorMittal. (64 %)
16. Dle mého názoru je reputace společnosti ArcelorMittal vnímána pozitivně. (64 %)
17. ArcelorMittal je bezpečným místem k práci. (60 %)
18. Věřím, že balíček benefitů, který dostávám, je spravedlivý. (57 %)
19. ArcelorMittal přistupuje ke svým zaměstnancům transparentně a čestně. (55 %)
20. Na pozice jsou vybíráni jednotlivci na základě objektivních kritérií. (53 %)
21. Věřím, že jsem spravedlivě odměňován za práci, kterou dělám. (50 %)
22. Při své práci mám právo dělat chyby. (36 %)
23. Mám stejné možnosti kariérního růstu jako kolegové v jiných zeměpisných lokalitách. (31 %)
24. ArcelorMittal je schopen udržet si nejlepší zaměstnance. (24 %)

Pořadí dle oblastí uvádějící, kolik zaměstnanců silně souhlasí, či jen souhlasí s tvrzeními v průzkumu:

Komunikace	79 %
Zdraví a bezpečnost	78 %
Hodnoty	74 %
Vedení – Můj nadřízený	74 %
Vedení – Má práce	72 %
Řízení výkonnosti	70 %
Pracovní prostředí	66 %
Ostatní	59 %
Profesní rozvoj a nasazení	58 %
Směřování organizace	58 %
Odměňování a benefity	54 %