

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský

Pracoviště: Ekonomická fakulta – katedra řízení

Podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů

Autor práce: Tomáš Král

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

2009

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů“ vypracoval samostatně. Všechny citované prameny uvádím v přehledu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Křenovicích dne 24. dubna 2009

.....
Tomáš Král

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval paní Ing. Boženě Janoutové za její pomoc při poskytování informací a získávání dokumentů v podniku.

1. ÚVOD	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1. MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	5
2.2. ZÁKLADNÍ POJMY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	5
2.2.1. DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	5
2.2.2. FUNKCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
2.3. VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	8
2.3.1. SYSTEMATICKÉ PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	8
2.3.2. REALIZACE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	9
2.4. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	11
2.4.1. KRITÉRIA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
2.4.2. METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	13
2.5. MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	13
2.5.1. TYPY MOTIVACE	15
2.5.2. STIMULACE K PRÁCI	15
2.6. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
2.6.1. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	16
2.6.2. MZDOVÉ FORMY	17
2.7. PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ DEFINICE	19
2.8. VÝZNAM PODNIKOVÉ KULTURY	23
2.9. VLASTNOSTI A ZNAKY PODNIKOVÉ KULTURY	24
2.10. PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY	24
2.10.1. PŘÍSTUPY	24
2.10.2. PŘEDSTAVY	26
2.10.3. HODNOTY	27
2.11. DETERMINANTY PODNIKOVÉ KULTURY	27
2.12. TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	28
2.12.1. TYPY KULTURY FIRMY PODLE VÝRAZNÉHO DETERMINANTU	28
2.12.2. TYPY KULTUR PODLE NEPŘÍZNIVÉHO PSYCHICKÉHO STAVU JEDNOTLIVCE	29
2.12.3. TYPY KULTURY PODLE ZAMĚŘENÍ	30
2.12.4. TYPY KULTURY PODLE DOMINANTNÍ ORIENTACE KE ZMĚNĚ	30

2.13. ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY	31
3. METODICKÝ POSTUP	34
3.1. CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	34
3.2. VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO PODNIKU	34
3.2.1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	34
3.2.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
3.3. VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO SOUBORU	36
3.4. SBĚR DAT	36
3.4.1. ÚVODNÍ ROZHOVOR	37
3.4.2. STRUKTUROVANÝ DOTAZNÍK	37
3.4.3. ŘÍZENÝ ROZHOVOR S ŘEDITELEM SPOLEČNOSTI	38
3.4.4. SROVNÁVACÍ METODA	38
3.4.5. POZOROVÁNÍ	38
3.5. ZPRACOVÁNÍ DAT	38
4. VÝSLEDKY PRŮZKUMU	39
4.1. ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKŮ	39
5. ZÁVĚREČNÁ DISKUSE	98
6. ZÁVĚR	103
7. SUMMARY	109
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	110
9. PŘÍLOHY	112
9.1. DOTAZNÍK – PODNIKOVÁ KULTURA	112
9.2. VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTRÍKU	121

1. ÚVOD

Globalizaci lze chápat jako proces objevující se v různých úrovních naší civilizace, pronikající především do všech národohospodářských sfér, kdy zásadním způsobem mění nejen povahu a rozsah ekonomických aktivit, ale především samotnou podstatu moderní lidské civilizace. Lze ji vykládat rozdílnými způsoby, například jako propojování světa do jednoho společného celku nebo z opačného pohledu je možné zdůraznit různost, kterou tato vzájemná provázanost odhaluje a kterou je třeba zachovat. Vystupují zde rozdíly mezi nově tvořící se globální kulturou a kulturními regionálními tradicemi. Prvky globální kultury jsou zatím více tvořeny novými technickými, technologickými a vědeckými poznatky. Jednoznačně je zatím globalizace spojena s ekonomickou problematikou.

Globalizační tendence přinášejí převratné změny, jejich obsah lze srovnat se změnami, které proběhly v době průmyslové revoluce. Lze říci, že závěr dvacátého století představuje konec určitého řádu věcí. Konec paradigmatu pozitivisticko-vědeckého, který dospěl z hlediska ekonomického k vrcholům „industriálního“ světa. Začíná paradigma nového světa „postindustriálního“ (globálního), kde základem ekonomiky nebude půda, peníze ani suroviny, ale intelektuální kapitál. Svět vstupuje do „nové ekonomiky“. Nová ekonomika „ekonomika znalostí“ spojená s plným využíváním lidského kapitálu – akceptuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly inovací. Rozvoj lidského potenciálu s jeho tvůrčími schopnostmi bude tím, co bude rozhodovat o konkurenceschopnosti podniků a zároveň s tímto stoupá význam způsobů řízení lidských zdrojů.

V globálním světě, kde jsou kvalita a propracované marketingové strategie samozřejmostí, se konkurenční střet přenáší zejména do oblasti vnitřního uspořádání organizace. Podniková kultura se stává účinným nástrojem, který podporuje konkurenční výhodu organizace. Ovlivňuje nejenom stávající zaměstnance, ale také nově přijímané pracovníky. Pokud kultura organizace není kompatibilní s vnitřními

hodnotami pracovníka, jeho výkon nebude optimální, třebaže se může jednat o člověka zcela kompetentního vykonávat danou práci.

Podniková kultura ovlivňuje veškeré činnosti v organizaci. Působí na chování, komunikaci, výkonnost a motivaci pracovníků a tím i prosperitu celé organizace. Její tvorba a implementace v praxi však zdaleka ne vždy dosahuje optima. Manažeři mnohdy nevěnují patřičnou pozornost formování odpovídající podnikové kultury, což může vést nejen k chování pracovníků, které je v rozporu se zájmy organizace, ale může i negativně ovlivnit úspěšnost firmy.

Cílem mé práce proto bude charakterizovat podnikovou kulturu v zemědělském podniku. Rozpoznat v něm hlavní přednosti a zároveň i nedostatky a její roli v oblasti řízení lidských zdrojů.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Mezinárodní řízení lidských zdrojů je proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích. Zahrnuje celosvětové řízení lidí, nejen řízení expatriantů (občanů mateřské země pracujících dlouhodobě či krátkodobě v cizině) (Armstrong, 2007).

Mezinárodní firmy jsou firmy, jejichž činnost probíhá v zahraničních přidružených (dceřiných) společnostech, opírajících se o podnikatelské zkušenosti nebo výrobní kapacity mateřské společnosti. Tyto firmy mohou být vysoce centralizované s pevnou kontrolou. Mnohonárodní firmy jsou firmy, v nichž řada podniků v různých zemích je jako celek řízena z centra. Stupeň autonomie, který jednotlivé podniky mají, bude dosti rozdílný. Globální firmy nabízejí výrobky nebo služby, které jsou racionalizovány a standardizovány tak, aby to umožňovalo jejich lokální výrobu nebo poskytování nákladově efektivním způsobem. Jejich přidružené jednotky nejsou příliš přísně kontrolovány s výjimkou kontroly kvality a prezentace výrobku nebo služby. Opírají se o odborné (technické) know-how mateřského podniku, ale provádějí svou vlastní výrobu, poskytování služeb nebo distribuční činnosti (Armstrong, 2007).

2.2. Základní pojmy v řízení lidských zdrojů

2.2.1. Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílu je hlavním úkolem v jakékoliv oblasti řízení (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2005).

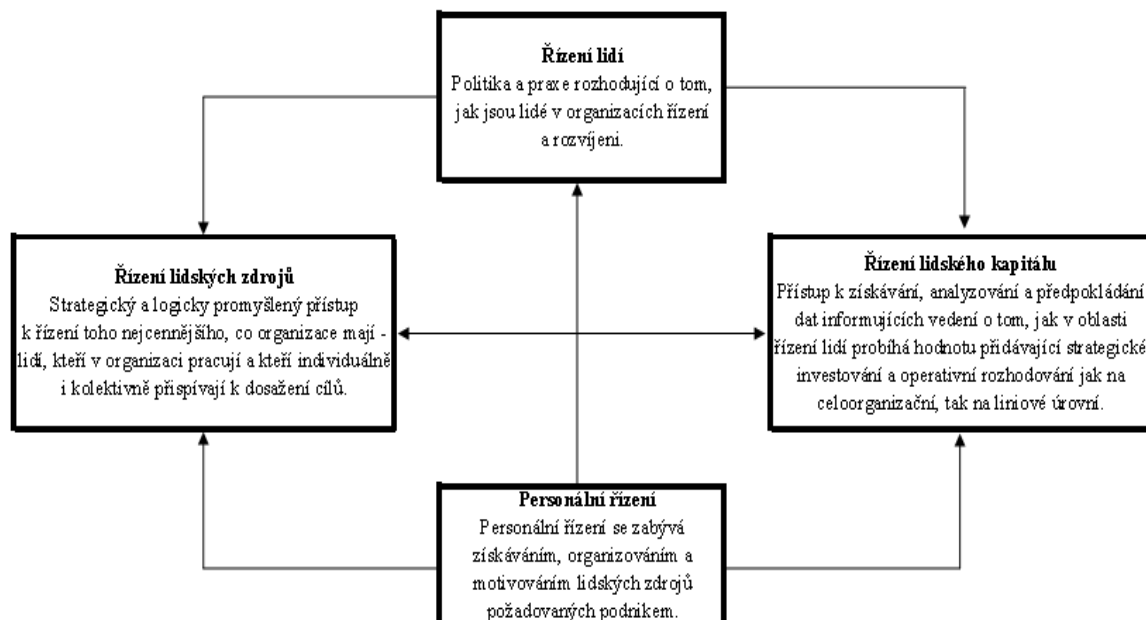
Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým

postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek, 2004).

Storey in Armstrong (2007) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,
- ústřední role liniových manažerů,
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

Schéma č. 1: Vztah pojetí mezi řízením lidí (Armstrong, 2007).



2.2.2. Funkce řízení lidských zdrojů

Mezi základní funkce řízení lidských zdrojů v podniku podle Krninské (2002a) patří:

- strategie řízení lidských zdrojů,
- analýza lidských zdrojů, kompetencí, pracovních míst a práce,
- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- řízení adaptace zaměstnanců a jejich interní, externí mobilita,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- pracovní podmínky, pracovní vztahy a podniková kultura,
- personální plánování a personální informační systém.

Významným úkolem řízení lidských zdrojů je obstarávání kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců. Zahrnuje to získávání, třídění, výběr a umístění pracovníků. Udržení si schopných jedinců je pro každou organizaci rovněž velmi důležité. Jestliže kvalifikovaní jedinci z podniku neustále odcházejí, je nezbytné soustavně hledat nový personál, a to stojí čas a peníze (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2005).

Rozvoj lidských zdrojů, či také personální rozvoj, zahrnuje vzdělávání a výchovu, hodnocení pracovníků a přípravu pracovníků na stávající nebo budoucí práci. Tyto činnosti mají značný význam pro ekonomický a psychologický rozvoj zaměstnanců. Potřebu personálního rozvoje nelze uspokojovat v organizaci, která nemá aktivní program personálního rozvoje (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2005).

2.3. Vzdělávání pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno nemusí člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačit v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem (Koubek, 2004).

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů (Armstrong, 2007).

2.3.1. Systematické podnikové vzdělávání pracovníků

Systematické podnikové vzdělávání zaměstnanců přináší firmě podle Koubka (2004) několik klíčových výhod:

- soustavně podniku dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce,
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb podniku,
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků,
- výrazně zlepšuje pracovní výkon a produktivitu práce, kvalitu výrobků i služeb,
- je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil,

- průměrné náklady na jednoho školeného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- umožňuje lépe předvídat dopady ztrát pracovní doby související se vzděláváním a umožňuje tedy i lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření,
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů (jedná se o cyklus),
- zlepšuje vztah pracovníků k podniku a zvyšuje jejich motivaci,
- zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce což usnadňuje získávání pracovníků,
- zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců podniku,
- zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuální pracovní síly,
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup,
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

2.3.2. Realizace podnikového vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělání je volba správné metody vzdělání.

Mezi nejčastěji používané metody ke školení na pracovišti patří:

- Instruktaž při výkonu práce – nejjednodušší způsob zapracování nového pracovníka, při němž zkušený pracovník, či bezprostředně nadřízený předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním osvojuje tuto činnost.
- Coaching - jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka. Jde vlastně

o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě.

- Monitoring - obdoba coachingu, s tím, že iniciativa a odpovědnost připadá na samotného školeného pracovníka, který si sám vybírá svůj osobní vzor, svého mentora.
- Counselling - jde vlastně o konzultování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem. Školený pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje k problémům své práce.
- Asistování - školený pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se zapojuje do práce stále s větší samostatností až konečně získá takové znalosti a zkušenosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně.
- Pracovník je pověřen úkolem - pracovník je vybaven určitými kompetencemi a má za úkol splnit určitý úkol. Při této činnosti je sledován. Pracovník je tak motivován a rozšiřuje si své pole působnosti.
- Rotace práce - školený pracovník postupně prochází všemi pracovními úkoly v různých částech podniku a tím si tak rozšiřuje svoje zkušenosti a schopnosti a získává tak komplexní představu o činnosti podniku.
- Pracovní porady - během nichž se pracovníci seznamují s problémy týkající se nejenom vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Je zde kladen důraz na výměnu názorů. Tím se zvyšuje informovanost pracovníků, ale i pocit jejich sounáležitosti.

Metody používané ke školení mimo pracoviště:

- Přednáška.
- Seminář.
- Demonstrování (praktické, názorné vyučování).
- Případové studie - při vzdělávání manažerů, jedná se o skutečné nebo smyšlené vylíčení určitého organizačního problému a jednotliví účastníci zaujímají postoj, jak tento problém řešit. Variantou je tzv. workshop - kdy praktické problémy jsou řešeny týmově a z komplexního hlediska.
- Jinou variantou je tzv. brainstorming - skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich připravil své písemné stanovisko k řešenému problému a pak se ho snažil obhájit.
- Simulace - účastníci dostanou podrobný scénář k určité situaci a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu adekvátních rozhodnutí.
- Hraní rolí - pro rozvoj praktických schopností pracovníků, od kterých se vyžaduje značná samostatnost. Příkladem je manažer, učící se, jak vést zaměstnance nebo jak jednat se zákazníkem (Váchal, Váchalová, 2002).

2.4. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Podle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche (2005) hodnocení pracovníků představuje formální (oficiální) hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Zahrnuje i informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen, a zvažování, zda je možné jeho výkon zlepšit a jakými cestami je možné jej zlepšit.

Pro systémy hodnocení zaměstnanců jsou důležité dvě dimenze:

- První dimenze rozlišuje systémy hodnocení výsledků práce (pracovního výkonu) a pracovního chování (pracovní činnosti) na straně jedné a osobnosti zaměstnance na straně druhé.
- Druhá dimenze se orientuje na posuzování minulosti – pracovní výkony – nebo na posuzování možné budoucnosti – potenciál lidského subjektu (Krninská, 2002a).

2.4.1. Kritéria hodnocení zaměstnanců

Kritéria hodnocení jsou zdařile zpracována pro první dimenzi hodnocení pracovníků, tj. pro dva typy hodnocení:

- hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti, resp. pracovního výkonu, zaměstnance,
- hodnocení pracovníka (zaměstnance – jeho osobnosti).

Kritéria pro měření a hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti podle Horalíkové in Krninská (2002a) jsou:

Subjektivní – založená na úsudcích pozorovatelů, kteří sledují průběh a výsledky pracovních činností, většinou se jedná o různě formulované pořadové a kvalitativní znaky.

Objektivní – používána v situacích, kdy výsledky práce jedince nebo skupiny lze určitými způsoby měřit:

- kvantita práce – objektivní údaje o množství produkce (činnosti), plnění norem výkonu,
- kvalita práce – dodržování tolerancí u výrobků, počet zmetků, počet reklamací atd.,
- stabilita výkonu – rovnoměrnost výkonu za dostatečně dlouhou dobu,

- nehody – poškození strojů, nástrojů, nářadí, pracovní úrazy,
- trvání zácviku – doba, za níž pracovník zvládne požadavky práce a získá potřebné zkušenosti a dovednosti,
- vertikální mobilita – možnost získat vyšší pracovní zařazení, postup na vyšší funkční místo, ale i nižší,
- stabilita zaměstnání – doba setrvání v podniku či naopak fluktuace.

2.4.2. Metody hodnocení pracovníků

- podle stanovených cílů (výsledků),
- na základě plnění norem (průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka, výkon vybraných pracovníků, časová studie, výběrová metoda, vzorek práce, názor experta),
- volný popis,
- na základě kritických případů,
- pomocí stupnice (číselná, grafická, slovní),
- checklist,
- metoda BARS,
- metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu (porovnávání výkonu dvou nebo více jedinců, Assessment centre) (Váchal, Váchalová, 2002).

2.5. Motivace pracovníků

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Z hlediska jejího významu pro osobnost a její značné proměnlivosti je

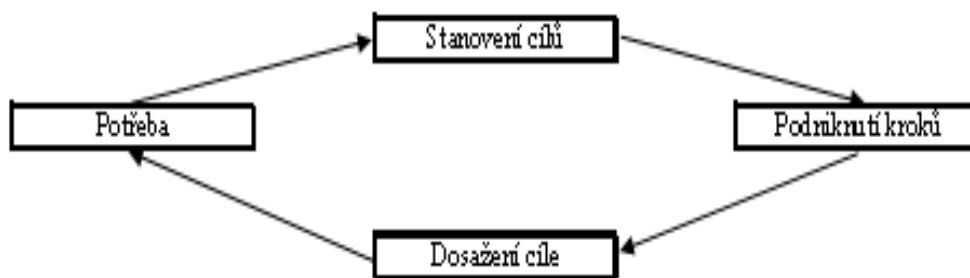
možné tuto substrukturu, resp. dimenzi osobnosti, považovat za nejzajímavější, současně však také za nejkomplikovanější (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Podle Arnolda a kol. in Armstrong (2007) se motivace skládá ze 3 složek:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- úsilí – s jakou pílí se to pokouší dělat,
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Schéma č. 2: Proces motivace (Armstrong, 2007).



2.5.1. Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Ostatně, jak původně zjistil Herzberg in Koubek (2004) existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace: faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- Vnější motivace: to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako je zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty (odepření platu, kritika, disciplinární tresty nebo i ve škole kárné komise atd....).

2.5.2. Stimulace k práci

Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka - pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.

Stimulací k práci sleduje každý řídicí pracovník v podstatě dva cíle:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem,
- další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných (Provazník a kol., 2002).

2.6. Odměňování pracovníků

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejímž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných (Armstrong, 2002).

Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. To znamená, že zaměstnavatel:

- dává příležitosti učit se a rozvíjet se,
- umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány, např.: dary, rekreace, apod.,
- snaží se vytvářet pracovní úkoly, které jsou co nejvíce komplexní a autonomní, zvyšují spokojenost s prací a přispívají k víceoborové flexibilitě zaměstnanců,
- nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce.

Systémy odměňování představují jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení podnikové strategie a rozvoj podnikové kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k práci (Krninská, 2002a).

2.6.1. Zaměstnanecké výhody

Je to forma odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Obvykle nebývají vázány na výkon pracovníka, ale může se přihlížet k funkci, postavení a zásluhám. Na některé zaměstnanecké výhody pracovníci doplácí srážkou ze mzdy, aniž o ně mají zájem. V Evropě se dělí do tří skupin:

- výhody sociální povahy (pojištění, půjčky),
- výhody mající vztah k práci (stravování, slevy na produkty, vzdělávání),
- výhody spojené s postavením v organizaci (služební auto, paušál na telefon, bydlení) (Koubek, 2004).

2.6.2. Mzdové formy

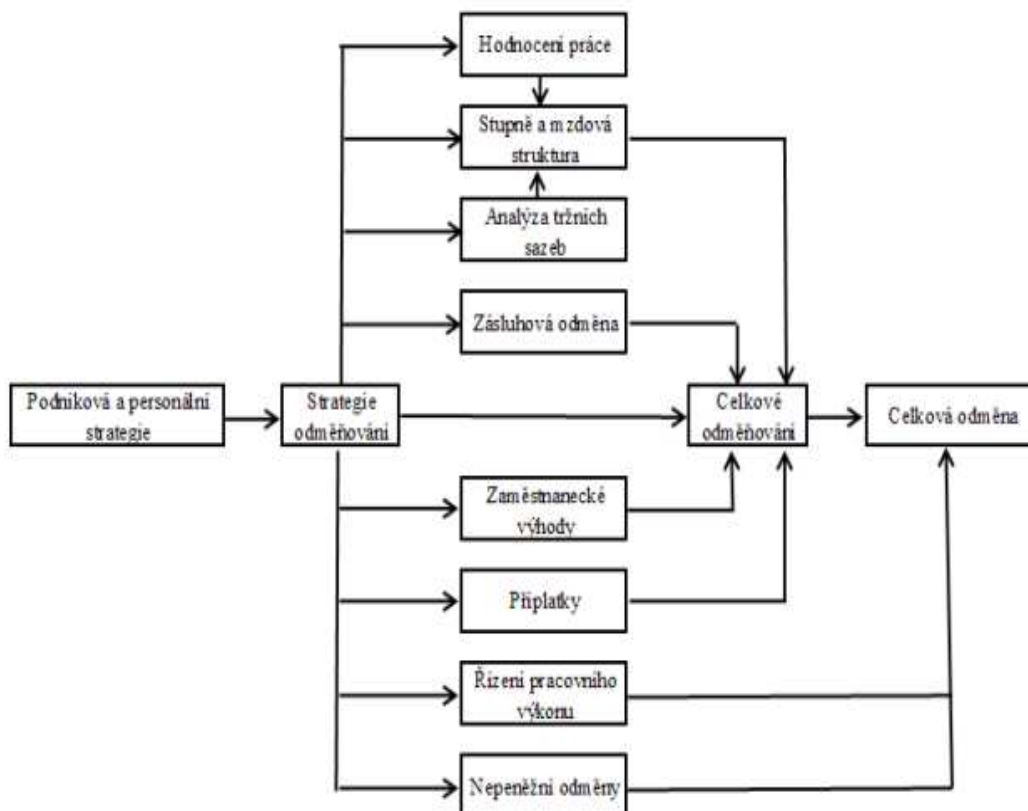
Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek (časová mzda). Pobídkové formy jsou nabízeny jako dodatek k časové mzdě a jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu. Při uplatňování pobídkových forem je třeba zajistit, aby tlak na výkon neměl negativní vliv na kvalitu práce, aby byla dodržována technologická kázeň a účelné hospodaření se zdroji a nebylo ohroženo zdraví pracovníka.

Mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. (Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku):

- *Časová mzda a plat.*
- *Úkolová mzda.*
- *Podílová (provizní) mzda.*
- *Mzda za očekávané výsledky práce.*
- *Mzdy a platy za znalosti a dovednosti* - v současné době se používají tři modely:
 - hierarchický,
 - stavebních bloků,
 - bodových přírůstků.

- *Dodatkové mzdové formy* - dodatkové formy se používají k zvýšení nepobídkové časové mzdy (zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popř. obojí). Jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon. Mohou být jednorázové či periodické. Jsou určené pro manažery nebo pro dělníky. Jedná se o:
 - odměna za úsporu času (Halseyho prémiový systém, Rowanův systém),
 - prémie (jednorázová: bonus, mimořádná odměna, osobní ohodnocení: osobní příplatek),
 - odměňování zlepšovacích návrhů.
- *Podíly na výsledcích hospodaření organizace:*
 - podíl na zisku,
 - podíl na výnosu,
 - podíl na výkonu.
- *Příplatky:*
 - povinné,
 - nepovinné.
- *Ostatní výplaty:*
 - třináctý plat,
 - příspěvek na dovolenou,
 - příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí,
 - náborový příspěvek,
 - odstupné,
 - lokální příplatky – za zhoršené životní prostředí,
 - odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace či vzdělání (Koubek, 2004).

Schéma č. 3: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2007).



2.7. Podniková kultura a její definice

Současné okouzlení firemní kulturou začalo v 70. a začátkem 80. let pracemi Peterse a Watermama, Deal a Kennedyho a Kanterové in Brooks (2003). Avšak akademici zaměřili svou pozornost k pojmu kultury fungující na organizační nebo útvárové úrovni mnohem dříve. Například v 60. letech Blake a Mouton in Brooks (2003) naznačili spojení mezi typickými organizačními znaky, o kterých se teď zmiňujeme, jako kulturní a organizační výkon. V roce 1952 se Jaques in Brooks (2003) zmínil o kultuře továrny jako o „jejím obvyklém a tradičním způsobu myšlení a provádění věcí, které jsou společné... a které se noví členové musí učit“. Tvrdí, že kultura dělá kompromis mezi chováním, postoji, zvyky, hodnotami, přesvědčením

a „méně vědomými obyčejí a tabu“ (tamtéž). Nicméně nehledě na důraz kladený na tento pojem podobu delší než 50 let přetrvává značně velká debata a spor, který obklopuje povahu firemní kultury a důležitost jejího studia.

Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení chová na úrovni organizace. Jednotlivci v kultuře se liší, a to je nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe (Brooks, 2003).

Každá kultura jakéhokoli sociálního systému vychází z kultury vyšších systémů, ona vyšší kultura určuje způsob zařazení systému do vyššího celku a je tedy výrazem hierarchie sociální reality. Každá kultura je historicky vzniklý produkt a stávající podoba (udržovaná v rámci kultury vyššího celku) se prosazuje do nově se utvářejícího celku nižšího. Specifické rysy kultury v případě sociálních systémů, které se integrují do vyšších systémů a stávající se s nimi konformními, bude nutno chápat nikoli jako odlišné a rozdílné, ale spíše modifikované, podrobnější, detailnější, případně vyplňující prostor, který obecně není postižen a není rovněž obsahem žádných vzorců. Do značné míry je každá kultura nižšího systému podmnožinou kultury vyššího systému, zároveň však širším okruhem prvků, které vycházejí ze specifických podmínek fungování tohoto nižšího systému (Krninská, 2002a).

Podle Trunečka (2004) je podniková kultura odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje. Podniková kultura je extrémně setrvačná, a proto se velice těžko a dlouhodobě mění: je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat. Je sdílená, ne dohadovaná, to znamená, že její změnu nelze nařídit nebo se o ní dohodnout. Podniková kultura je strukturovaná, a přitom je sama součástí kultury vyšších řádů, například kultury oboru, regionální kultury, národní kultury.

Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Rolínek (2003) uvádí, že podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy, adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.

Mezi další definice podnikové kultury patří:

Podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku, projevuje se ve všech oblastech jeho života ... podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje Jirásek in Šigut (2004) za žádoucí.

Podle Armstronga (2007) firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Takto sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.

Pod pojmem podnikové kultury se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako norma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavením (Brose, Hentze in Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Podle Heineny in Bedrnová, Nový a kol. (2002) lze podnikovou kulturu chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.

Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu podnikové kultury (Pettigren in Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Krninská (2002c) uvádí, že podniková kultura je složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností.

Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je „způsob, jakým něco děláme“ (Furnham a Gunter in Armstrong, 2007).

Systém sdílených hodnot a přesvědčení o tom, co je důležité, jaké chování je důležité, a pocitech a vztazích uvnitř i navenek (Purcell a kol. in Armstrong, 2007).

Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace (Dyer in Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech (Deal, Kennedy in Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Podle Šiguta (2004) 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.

Organizační kultura se prvotně ustavuje jako určitá kultura práce - sociálně ustavený způsob kolektivního vykonávání výrobních činností, vyplývající z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobé, většinou mnohogeneční akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin (Vláčil in Šigut, 2004).

Kultura je celistvým komplexem zahrnujícím znalosti, přesvědčení, umění, morálku, právo, zvyky a jakékoli další schopnosti a návyky požadované po člověku jako členu společnosti. Tak kultura není pouze umění a hudba, jak se někdy ztotožňuje, ale zahrnuje především normy a hodnoty, v jejichž rámci se realizuje náš sociální život, naše vědomí dobra a zla, náš jazyk, naše náboženství atd. (Nový, Surynek a kol. 2006).

2.8. Význam podnikové kultury

Silná podniková kultura významně přispívá k integraci, koordinaci a motivaci jednotlivých sociálních subjektů organizace. Dobře řízené firmy využívají svou kulturu jako nenápadný, avšak velmi efektivní nástroj, který často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců víc, než formální pracovní řády a pokyny. Silná podniková kultura velmi podstatně přispívá k ochotě angažovat se pro cíle firmy, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě a výrazně přispívá k efektivní vnitropodnikové komunikaci. Neobyčejně významným faktorem se podniková kultura stává v procesu adaptace a zapracování nových zaměstnanců. Podniková kultura posiluje formy chování, které jsou v souladu s firemními cíli a standardy, i s jejími úspěšnými pravidly meziosobních vztahů. Silná podniková kultura vytváří příznivé klima v organizaci. Vyjadřuje a promítá se v něm pracovní uspokojení zaměstnanců, míra spolupráce mezi pracovníky, ochota ke kooperaci, vztah k bezprostředním nadřízeným, stabilita a ztotožnění se zaměstnanců s podnikem. Silná podniková kultura podporuje podnikatelskou aktivitu (Truneček, 2004).

Svojí kulturou se podnik stává čitelnější jak pro samotné zaměstnance (vědí co je či není tolerováno), tak i pro vnější subjekty (např. očekávají, že podnik vyznávající specifické kulturní normy, by určité věci nikdy neudělal apod.). Díky stabilní podnikové kultuře je řada věcí v podniku jasnější. Mezi podnikovou kulturou a výkonností podniku bývá silná vazba (Šigut, 2004).

Jak uvádí Furnham a Gunter in Armstrong (2007): kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace.

2.9. Vlastnosti a znaky podnikové kultury

Pfeifer a Umlaufová (1993) uvádí, že pro kulturu firmy platí několik nezbytných zákonitostí:

- kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování,
- kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje,
- kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat,
- kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích,
- kultura firmy je sdílená ne dohadovaná,
- kultura firmy je poznatelná,
- kultura firmy je extrémně setrvačná,
- kultura firmy je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů,
- kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.

2.10. Prvky podnikové kultury

Mezi prvky podnikové kultury řadíme přístupy, představy a hodnoty. Tyto tři prvky jsou ve firmě všeobecně sdíleny a dlouhodobě udržovány.

2.10.1. Přístupy

Přístupem, ve smyslu jednoho ze základních prvků podnikové kultury firmy, rozumíme náchylnost jednat určitým způsobem. Určitý přístup zaměstnance má své příčiny, projevy a podněty. Mezi příčiny přístupů zaměstnanců řadíme např. povahu

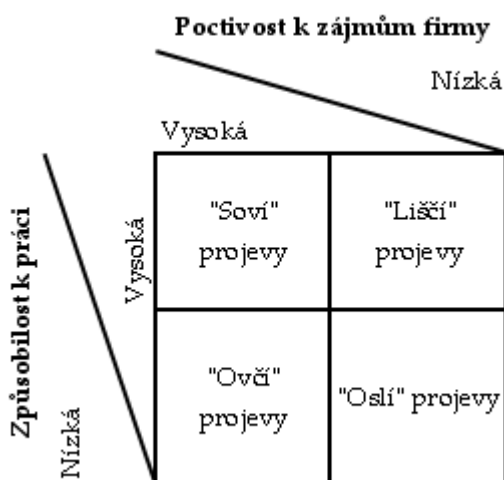
člověka, jeho temperament, zájmy, zvyky, očekávání vlastního profilu, seberealizaci, způsobilost k práci, vnitřní vztah k zájmům firmy atd. (Rolínek a kol., 2003).

Dalším aspektem přístupu zaměstnance k jeho působení ve firmě jsou projevy, jejichž sledování nám pomůže správně rozpoznat, jaké kořeny přístupu jsou zjevné navenek. Na tuto problematiku existují různé pohledy. Jeden z nich zdůrazňuje kombinaci vztahu k zájmům podniku na jedné straně a způsobilosti na straně druhé.

- soví projevy – přístup charakteristický spolehlivostí, moudrostí, důvěryhodností, samostatností, ale i vysokými nároky a značnou mírou kritičnosti,
- liščí projevy – skrývají příslib dobrého profesionálního výkonu, spojeného ovšem s jistou dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti, dominantním kritériem je zde vlastní profit,
- ovčí projevy – typické oddaností k autoritám, spolehlivostí napodobování vzorů, důvěrou v objasněné cíle, ale i malou mírou vlastní iniciativy či tvořivosti v krizových situacích,
- oslí projevy – jde o přístup svěhlavý, nevypočitatelný, s malou spolehlivostí a přitom sotva podepřený náležitou schopností.

Posledním aspektem je podnět k přístupu. Existují desítky způsobů, jak rozčlenit impulzy vyvolávající zintenzivnění určitého přístupu. Praktické je však sledovat pouze dvě linie. Pro první z nich je typické, že přístup především znamená akci, snahu po vlastní aktivitě. Pro druhou z nich platí, že přístup spočívá v reakci, tedy v odpovědi na vnější aktivitu (Rolínek a kol., 2003).

Schéma č. 4: Projevy jako součást přístupů (Pfeifer, Umlaufová, 1993).



2.10.2. Představy

Představy mají svůj původ nejen ve vědomí člověka, ale rovněž v jeho podvědomí. I člověk, který se nikdy nezamýšlel nad smyslem existence firmy, v nichž pracuje, může podvědomě nabýt dojmu, že je to proto, aby se firma o něj postarala či proto, že služby poskytované firmou činí zákazníky šťastnějšími atd. Vznikají představy, zakotvené v podvědomí, které jejich nositel není třeba schopen vyslovit, ale přesto se podle nich chová. Z tohoto důvodu je důležité s každým pracovníkem otevřeně hovořit o všem, co může být předmětem jeho představ nebo co má něco společného v jeho působení ve firmě. Nevzdáváme se tak možnosti ovlivňovat jeho představy a neponecháváme je náhodě (Rolínek a kol., 2003).

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, Umlaufová, 1993).

2.10.3. Hodnoty

Rolínek a kol. (2003) rozlišuje dvě kategorie hodnot – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby, satisfakce (plat, materiální podmínky, realizace nápadu, atd.). Morální hodnoty se projeví v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, záchrana přírody).

Důležitý je pro nás fakt, že vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává, a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočará. Zaměstnanci mohou skutečně vyznávat jako hodnotu spokojenost svého zákazníka, přesto se mohou chovat v rozporu s tím. Buď mají mylnou představu o tom, co je to spokojenost zákazníka, nebo o tom, jaká je vazba mezi spokojeným zákazníkem a jejich úspěchem ve firmě (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Sladění hodnot jednotlivců a firmy je klíčovým, ale také nejobtížnějším momentem budování strategicky potřebné kultury firmy, pamatujeme si proto skutečnost, že k ovlivnění hodnot vede spolehlivá cesta přes změnu představ. Abychom ovšem věděli, jaké představy máme měnit, je nutné znát nejen, jaké hodnoty vyžadují strategické záměry firmy, ale také to, jaké hodnoty a proč vyznávají naši pracovníci (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

2.11. Determinanty podnikové kultury

Pfeifer, Umlaufová (1993) rozlišují dvě různé skupiny determinantů podnikové kultury na vnější determinanty (které mají kořeny mimo firmu) a vnitřní determinanty (vycházející z podnikového prostředí samotné).

Mezi vnější determinanty řadí: rychlost zpětné vazby trhu, tržní pozice, charakter kultur vyšších řádů, geografická dislokace, ekonomický systém, sociální systém, politické preference, legislativa, ekologie, věda a výzkum.

Mezi vnitřní determinanty řadí: strategie firmy, řídicí síly, zaměstnanci, míra setrvačnosti vžitě kultury, historie firmy, velikost firmy, majetek firmy, právní forma firmy, předmět podnikání, používané struktury a procesy, dominantní technologie.

2.12. Typologie podnikové kultury

2.12.1. Typy kultury firmy podle výrazného determinantu

Pomocí této typologie rozlišujeme podnikové kultury na základě míry rizikovosti předmětu podnikání (tím rozumíme intenzitu ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem) a zpětné vazby trhu, přesněji řečeno její rychlosti (jde o dobu, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě do chvíle, kdy je firmě známo, jak tuto aktivitu hodnotí zákazník). Vzájemnou kombinací těchto činitelů dostáváme poměrně zajímavý pohled na to, k čemu směřuje podstata sdílených a rozvíjených představ, přístupů a hodnot (Rolínek a kol., 2003).

„Kultura ostrých hochů“, typická pro firmy s vysokou mírou rizikovosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbu trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře, firmy produkující kosmetiku) je orientovaná na individuální špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci. Spíše vyvolává potřebu krytí vlastních zad. Jejím důležitým životně nezbytným nástrojem je účelný marketing.

„Kultura přátelských experimentů“, která často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobnější spotřební zboží, lehký průmysl), je díky malé míře ohrožení neúspěchem a současně rychlému vědomí toho, co se povedlo a co ne, přiznává pro inovace, experimentování, přitom dovoluje rozvíjet i lidskou stránku práce, budovat sehrané týmy.

„Kultura jízdy na jistotu“, panuje v podnicích silně ohrožených potencionálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou uděláme dnes, se projeví v budoucnu, za to s tím větší parádou. Eliminace rizik, nechuť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury, např. v leteckém průmyslu, chemickém, farmaceutickém, jaderném výzkumu.

„Kultura mašliček“ – nic moc nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je velká - orgány státní správy, školství... chybí ohrožení, chybí bohužel i motiv (a často i prostředky) ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se tedy soustředí na výkaznictví, neboť „není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Schéma č. 5: Typy kultury podle výrazného determinantu (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

		Míra rizikovitosti předmětu podnikání	
		Velká	Malá
Rychlost zpětné vazby trhu	Velká	Kultura "ostrých hochů"	Kultura "přátelských experimentů"
	Malá	Kultura "jízdy na jistotu"	Kultura "mašliček"

2.12.2. Typy kultur podle nepříznivého psychického stavu jednotlivce

Odlišnou typologii podnikových kultur odvozenou z psychologické terminologie a označující zejména nepříznivé psychické stavy jednotlivce, zpracovali Vries a Miller in Bedrnová, Nový a kol. (2002). Uvedené typy podnikových kultur představují ve všech případech deformované sociální prostředí jako důsledek dlouhodobého nezvládnání řídicích procesů a řídicích situací. Podniky založené na kulturách tohoto zaměření jsou neefektivní a poměrně brzy se vnitřně rozpadají. Jsou to především:

- paranoidní kultura,
- nátlaková kultura,
- dramatická kultura,
- depresivní kultura,
- schizoidní kultura.

2.12.3. Typy kultury podle zaměření

Jiný pohled na typy kultur firmy poskytuje kritérium směru, kam se nejvíce upínají snahy ve firmě (Rolínek a kol., 2003).

Handy in Armstrong (2007) rozdělil tuto kulturu na čtyři typy:

- Kultura moci – je kulturou, kde moc pramení z centra, které řídí a kontroluje. Existuje jen málo pravidel nebo procedur a atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc a plná politikaření.
- Kultura role – je kulturou, v níž se práce řídí procedurami a pravidly a popis role či pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli či na pracovním místě působí. Moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.
- Kultura úkolu – je kulturou, jejímž cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je založen více na odborné moci než na funkci nebo osobní moci. Tato kultura je přizpůsobivá a významná je týmová práce.
- Kultura osoby – je kulturou, v níž jedinec je středem zájmu. Organizace existuje pouze proto, aby sloužila a pomáhala jedincům v ní.

Schein in Armstrong (2007) se od Handyho definovaných typů kultury rozchází s kulturou úkolu a osoby, které pozměnil na kulturu úspěchu a podpory.

2.12.4. Typy kultury podle dominantní orientace ke změně

Současné ekonomické okolí našich podniků je silně konkurenční, změny v něm probíhající nabývají na stále větší intenzitě a rychlosti. V této situaci mohou obstát jen podniky, které si volí vhodný způsob reakce na měnící se okolnosti. Rozličnost reakcí firmy na změny vytváří další hledisko pro členění typů podnikových kultur na následující:

- Obraná kultura vyznávající jistotu a stabilitu se orientuje na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti. Souhlasí se specializací, nízkými cenovými relacemi, inovacemi pouze nižších řádů. Kontrola je detailní.

- Akční kultura podporuje inovace, pružnou manipulaci s cenou, rychlou technologickou modernizaci, improvizaci, namátkovou kontrolu.
- Analytická kultura hledá kompromis mezi potřebou vyrovnat se se změnami a chutí neměnit příliš mnoho. Uznává pomalé přizpůsobení i změny s pokud možno jistým výsledkem (Rolínek a kol., 2003).

2.13. Změna podnikové kultury

Brooks a Bate in Brooks (2003) tvrdí, že úspěšná kulturní změna vyžaduje:

- povědomí o současné kultuře,
- povědomí o žádané budoucí kultuře,
- „řízení“ politiky přijetí,
- aktivační mechanismus změny.

Základním pravidlem jakékoli kulturní změny by mělo být „znát svou vlastní kulturu, pak jí změnit“, jeli to nutné.

O změně firemní kultury je vhodně uvažovat, když nastane:

- nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy,
- překonání charakteru vžité kultury firmy změnami, v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy,
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další,
- řádová změna velikosti firmy,
- generační výměna ve firmě,
- závažná změna v předmětu podnikání,
- změna v postavení firmy na trhu,
- převzetí nebo fúze firmy (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Rolínek a kol. (2003) konstatují, že podstata změny spočívá v přeměně výchozího stavu (představy zaměstnanců nejsou shodné s představami firmy) na cílový stav (představy zaměstnanců jsou v souladu s představami firmy).

Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádí, že cesta, která vede od výchozího stavu k cílovému, by měla procházet těmito etapami:

- Rozmrazování vžitě firemní kultury, zpochybňování sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot, boj proti setrvačnosti vžitě kultury.
- Tříbení zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, vazeb, šancí, nebezpečí, sil, které se staví na stranu změny a které proti ní.
- Ovlivňování – cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co není žádoucí, zachovalo a posílilo vše, co žádoucí je, stmelování sil změnu podporujících, eliminace sil změnu brzdících.
- Sladování – hledání co největšího počtu jednotících elementů v prvcích strategicky potřebné firemní kultury, která se rodí, jejich vzájemné posilování, utužování vazeb, které spojují žádoucí představy, přístupy a hodnoty.
- Rozvíjení – sledování, zda harmonický stav mezi představami, přístupy a hodnotami vyznávanými lidmi a žádoucími pro další prosperitu firmy trvá, péče o něj, provádění posunů a korekcí podle vývoje okolností.

Dodržování sledu těchto etap je velmi důležité a podle Rolínka a kol. (2003) při přeskočení nebo zanedbání každé z těchto etap může vést k tomu, že skutečné změny ve firemní kultuře nebude dosaženo a úsilí i čas jí až dosud věnované přijdou nazmar. Zároveň je nutné připravit se na tu skutečnost, že vytváření a budování nové kultury je proces složitý a dlouhodobý, který nelze úspěšně aplikovat bez dostatečné trpělivosti.

Proces změny podnikové kultury je vyjádřen i několika dalšími modely. Lewin in Šigut (2004) vytvořil třístupňový model změny podnikové kultury:

- 1. etapa: rozmrazení (zavedení postojů a zásad),
- 2. etapa: zavedení změny (seznámení se s novými hodnotami, postoji, jednáním, osvojením v praxi),
- 3. etapa: zamrazení (ustálení nového modelu pomocí podpůrných nástrojů).

Čtyři kroky obsahuje také model změny podnikové kultury podle Schwartze a Davise in Šigut (2004):

- 1. krok – definování odpovídající podnikové kultury a subkultury organizace (pořádání schůzek, diskuzí v malých skupinách),
- 2. krok – zpracování přehledů o podnikové kultuře (úkoly jednotlivých manažerů a jejich vztahy k sobě navzájem a k pracovníkům organizace),
- 3. krok – odhalení a rozlišení rizik vzniku nesouladu mezi podnikovou kulturou a strategií (tři kategorie rizika: nepřiměřené, ovladatelné, zanedbatelné),
- 4. krok – identifikování a zaměření se na ty specifické aspekty podnikové kultury, které jsou důležité pro dosažení strategického úspěchu podniku.

Změnu firemní kultury dosáhneme pomocí přímých a nepřímých nástrojů. Tyto nástroje definuje Pfeifer, Umlafová (1993) takto:

Pro přímé nástroje je charakteristické, že dopad jejich použití lze poměrně spolehlivě sledovat, podobají se zřetelně vymezené akci nebo opatření, rychlost, s jakou se mohou dostavit výsledky může být vyšší, což však neznamená, že by se jednalo o výsledky hodnotnější, než může přinést použití nástrojů nepřímých.

Nepřímé nástroje počítají s tím, že jejich vliv se projevuje zprostředkovaně, obvykle též s určitou časovou prodlevou. Jejich důsledné a systematické používání však může přinést překvapivě silné efekty.

3. METODICKÝ POSTUP

3.1. Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce bylo specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury v podniku a její role v oblasti řízení lidských zdrojů.

Na základě literárních pramenů vztahujících se k podnikové kultuře a k jejím rolím v podniku stanovit teoreticko-metodologické východiska empirických šetření a sestavit funkční dotazník.

Prostřednictvím dotazníkového šetření, doplněného pozorováním a informacemi získanými z rozhovorů a dokumentů, provést utřídění, zpracování, vyhodnocení dat a informací. A dále se soustředit na deskripci, komparaci, celkové zhodnocení současného stavu podnikové kultury v podniku a syntézu získaných poznatků do návrhu pro současnou praxi.

3.2. Vymezení zkoumaného podniku

Pro účely mé diplomové práce jsem si vybral zemědělský podnik JINOS-AGRO s.r.o. se sídlem ve Veselí nad Lužnicí.

3.2.1. Charakteristika podniku

Tento podnik vznikl 12. června 1992, kdy se ze státního zemědělského družstva stal podnik v soukromém vlastnictví. Mezi hlavní činnosti společnosti patří nákup zboží za účelem prodeje a prodej, zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb, hostinská činnost, zemní práce, řeznictví a uzenářství, provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy, oprava pracovních strojů, vodoinstalatérství, topenářství a především rostlinná a živočišná výroba v plném rozsahu, úprava, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby včetně výroby potravin z ní.

Podnik k 1. 1. 2008 vlastnil 1 434 ha zemědělské půdy. Z toho bylo 1 016 ha orné půdy a 418 ha trvale travních porostů. Hlavním sídlem společnosti je Veselí nad Lužnicí, náměstí T. G. Masaryka 21. Společnost dále provozuje svoji živnost v nedalekých obcích Zlukov, Drahov a Sviny.

Provozní doba podniku je jednosměnná, kromě živočišného úseku, kde je provozní doba dvousměnná, z důvodu péče o zvířata.

3.2.2. Organizační struktura

Podnik je společností s ručením omezeným, který vlastní čtyři společníci:

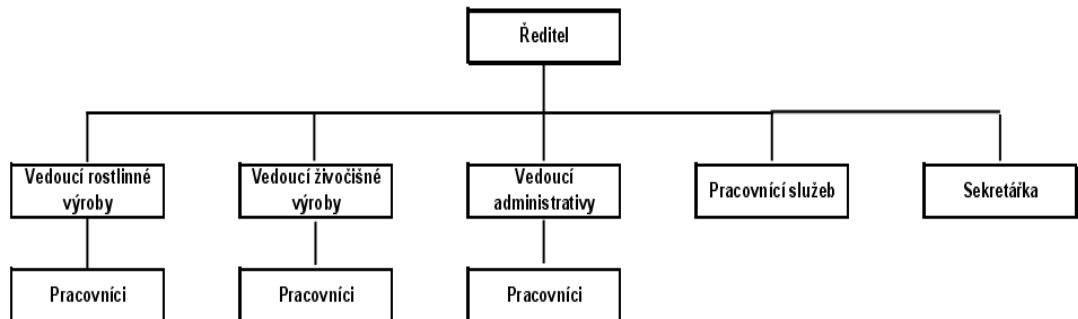
- Ing. František Jindra,
- Josef Hešík,
- Ing. Božena Janoutová,
- Miloslav Peták.

Statutární orgán:

Jednatel a ředitelem společnosti je Ing. František Jindra, dalšími jednatelemi společnosti jsou: Josef Hešík a Ing. Božena Janoutová. Jménem společnosti jedná každý jednatel samostatně.

Podnik se skládá z rostlinného úseku s 12 pracovníky, z živočišného úseku se 17 pracovníky, z administrativy s 5 zaměstnanci a ze služeb, kde pracují 4 zaměstnanci. Dále podnik zaměstnává okolo 10 lidí, kteří jsou již v důchodu. Podle potřeby během léta v podniku pomáhají i brigádníci. Každý pracovní úsek má jednoho vedoucího, který má na starosti bezporuchový a bezproblémový chod části podniku.

Schéma č. 6: Organizační struktura



Zdroj: vlastní schéma

3.3. Vymezení zkoumaného souboru

Zkoumaný soubor tvoří všichni zaměstnanci podniku, kteří dobrovolně vyplnili a odevzdali dotazníky pro účely mého výzkumu. Jedná se o skupinu 38 stálých zaměstnanců podniku, kteří pracují v jednotlivých úsecích podniku, a to v rostlinné a živočišné výrobě, administrativě a službách (kuchyně, pneuservis).

3.4. Sběr dat

Pro mou diplomovou práci, ve které jsem se snažil porozumět podnikové kultuře daného podniku, jsem použil informace získané od vedení podniku, vedoucích pracovníků jednotlivých úseků a od jednotlivých zaměstnanců podniku.

Metody zkoumání, které jsem použil:

- úvodní neřízený informativní rozhovor s ředitelem podniku,
- strukturovaný dotazník zadaný zaměstnancům,

- řízený rozhovor s ředitelem společnosti
- srovnávací metodu,
- pozorování.

3.4.1. Úvodní rozhovor

První metodu, kterou jsem použil byl úvodní rozhovor s ředitelem společnosti. Cílem rozhovoru bylo zjistit, zda by podnik měl zájem o výzkum na téma podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů, který by se zabýval jejich podnikem. Vysvětlil jsem dané pojmy a způsob, jakým bych výzkum vedl. Po souhlasu pana Ing. Jindry jsem začal cílenými otázkami zjišťovat údaje potřebné pro moji diplomovou práci.

3.4.2. Strukturovaný dotazník

Pro svůj výzkum jsem použil formu strukturovaného dotazníku, která respondentům umožnila snadnější orientaci a možnost jednodušeji odpovědět. Pro můj výzkum byla metoda dotazníků velmi vhodná, neboť i mě umožnila lépe zpracovávat data získaná od jednotlivých pracovníků.

Dotazník se skládal z 31 otázek. Z těchto otázek byly 4 informativního charakteru, ostatní byly zaměřeny na komunikaci, motivaci, atmosféru v podniku, spokojenost zaměstnanců apod.

O výzkumu v podniku nejdříve ředitel společnosti informoval všechny zaměstnance, a poté jsem za pomoci vedoucího rostlinného úseku navštívil veškeré stanoviště podniku, kde byly zaměstnancům rozdány dotazníky. Dotazníky v administrativní budově byly rozdány paní Ing. Janoutovou, vedoucí administrativního úseku.

Jednotliví zaměstnanci úseků měli možnost po domluvě odevzdat dotazníky na předem určená místa nebo přímo jednotlivým vedoucím úseku.

3.4.3. Řízený rozhovor s ředitelem společnosti

Poté, co jsem vyhodnotil dotazníky zaměstnanců, jsem na základě výsledků provedl řízený rozhovor s panem ředitelem Ing. Jindrou, kterému jsem kladl pro srovnání vybrané otázky z dotazníku.

3.4.4 Srovnávací metoda

Cílem této metody bylo zjistit, zda se jednotlivé odpovědi zaměstnanců shodují s odpověďmi zaměstnavatele. Díky této metodě jsem mohl porovnat názor zaměstnanců na podnik s názorem zaměstnavatele. Její výsledky jsou součástí jednotlivých otázek z dotazníku, které je doplňují.

3.4.5 Pozorování

Další techniku při sběru dat, kterou jsem použil, bylo pozorování. Díky tomu jsem mohl jako nestranná osoba vnímat jednotlivé objekty a subjekty v podniku, jejich chování a reakce v určitých situacích.

3.5. Zpracování dat

Dotazník byl předložen všem 38 zaměstnancům podniku. Jejich odpovědi na jednotlivé otázky jsem statisticky zpracoval a vložil do tabulek, kde jsou údaje uvedené jednak v absolutních hodnotách tak i v procentuálním vyjádření. Získané odpovědi jsou shrnuty do dvou grafů. První graf znázorňuje odpovědi, které jsem rozčlenil podle jednotlivých úseků v podniku a druhý graf vyjadřuje shrnutí za celý podnik. Vyhodnocení proběhlo na základě získaných údajů z dotazníkového šetření doplněného o vlastní poznatky z pozorování a dotazování.

Tato diplomová práce byla zpracována a vyhodnocena pomocí programů Microsoft Word a Microsoft Excel.

4. VÝSLEDKY PRŮZKUMU

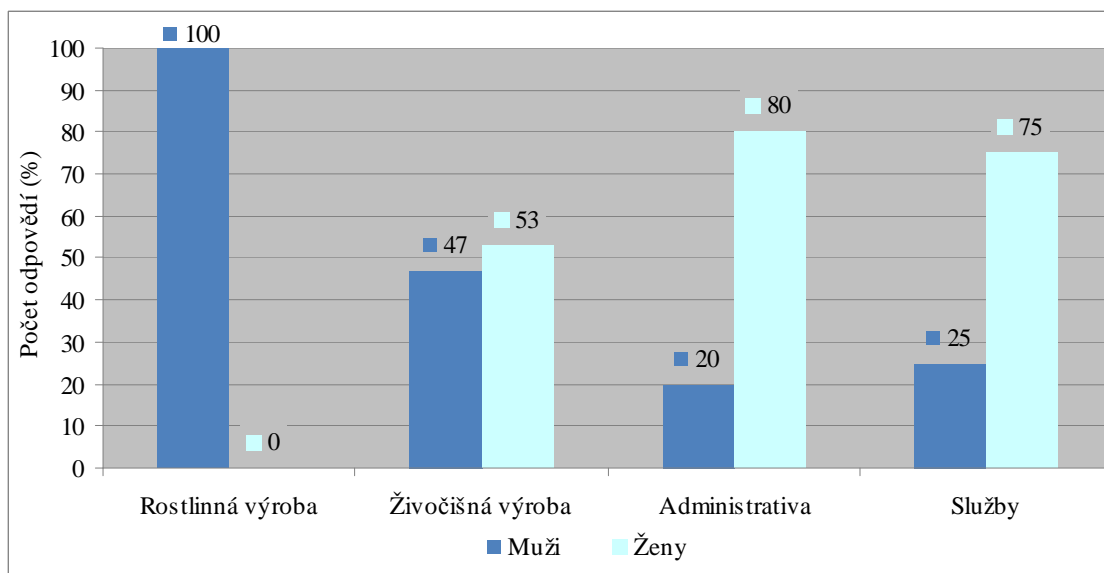
4.1. Zpracování dotazníků

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

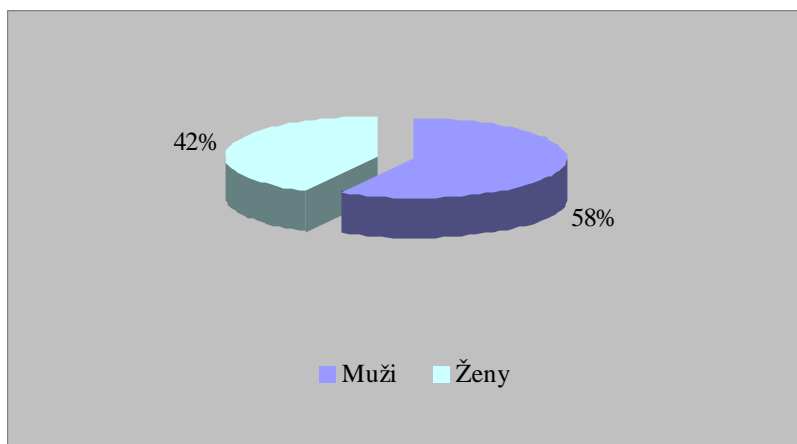
Tabulka č. 1: Pohlaví zaměstnanců

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Muži	12	100	8	47	1	20	1	25	22	58
Ženy	0	0	9	53	4	80	3	75	16	42

Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců v jednotlivých úsecích podniku



Graf č. 2: Pohlaví zaměstnanců v podniku



Výsledky:

V podniku pracuje celkově 42 % žen a 58 % mužů. V rostlinné výrobě pracuje 100 % mužů, žádná žena; v živočišné výrobě 47 % mužů a 53 % žen; v administrativě 20 % mužů a 80 % žen a ve službách pracuje 25 % mužů a 75 % žen.

Diskuse:

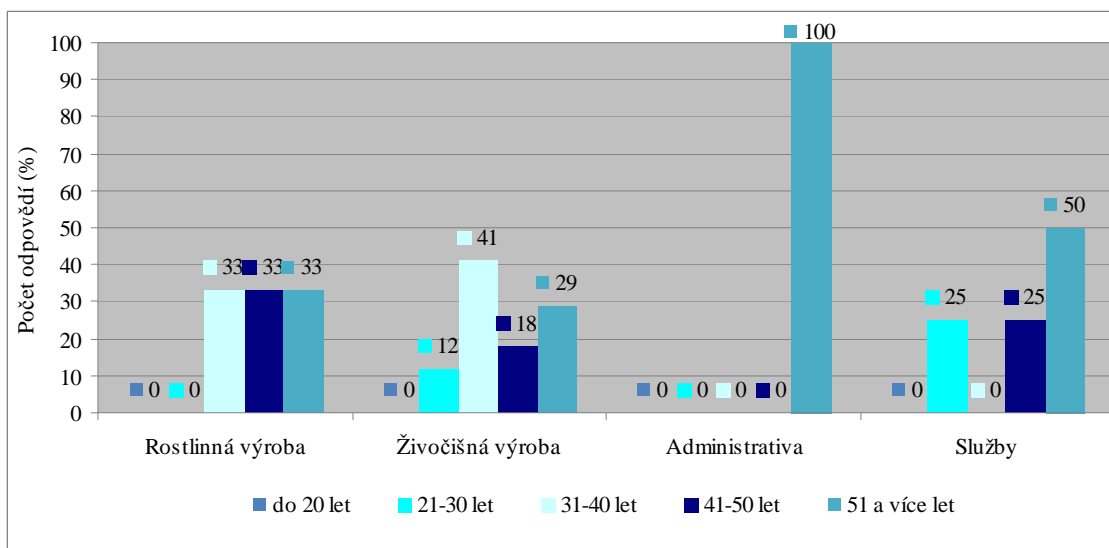
Ženy v podniku převažují v administrativním úseku a ve službách, naopak rostlinná výroba je zastoupena pouze muži.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

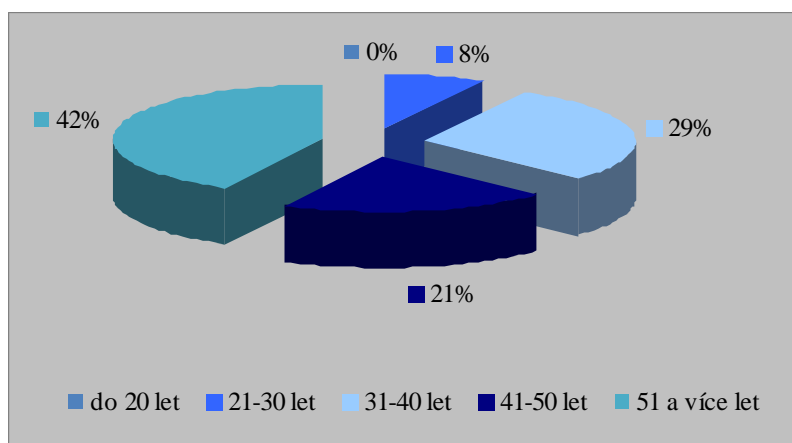
Tabulka č. 2: Věk zaměstnanců

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
do 20 let	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21- 30 let	0	0	2	12	0	0	1	25	3	8
31- 40 let	4	33	7	41	0	0	0	0	11	29
41- 50 let	4	33	3	18	0	0	1	25	8	21
51 a více let	4	33	5	29	5	100	2	50	16	42

Graf č. 3: Věk zaměstnanců jednotlivých úseků



Graf č. 4: Celková věková struktura v podniku



Výsledky:

Graf nám ukazuje, že největší počet zaměstnanců je starších 51 let, a to ve výši 42 %. Dále 29 % zaměstnanců je ve věku 31 - 40 let, 21 % ve věku 41 - 50 let a 8 % ve věku 21 - 30 let. Žádný zaměstnanec není mladší 20-ti let.

V rostlinné výrobě pracují zaměstnanci ve věkové kategorii od 31 let, a to přesně v rozmezí 31 - 40 let (33 %), 41 - 50 let ve výši (33 %) a ve věku 51 let a výše (33 %). V živočišné výrobě pracují zaměstnanci ve věku od 21 let a výše, v rozmezí 21 - 30 let

(12 %), 31 - 40 let (41 %), 41 - 50 let (18 %) a zaměstnanci ve věku 51 let a výše (29 %). Administrativní úsek je zastoupen všemi pracovníky, kteří jsou starší 51 let. Ve službách pracuje 25 % zaměstnanců ve věku 21 - 30 let, dále ve věku 41 - 50 let též 25 % a 50 % zaměstnanců je starších 51 let.

Diskuse:

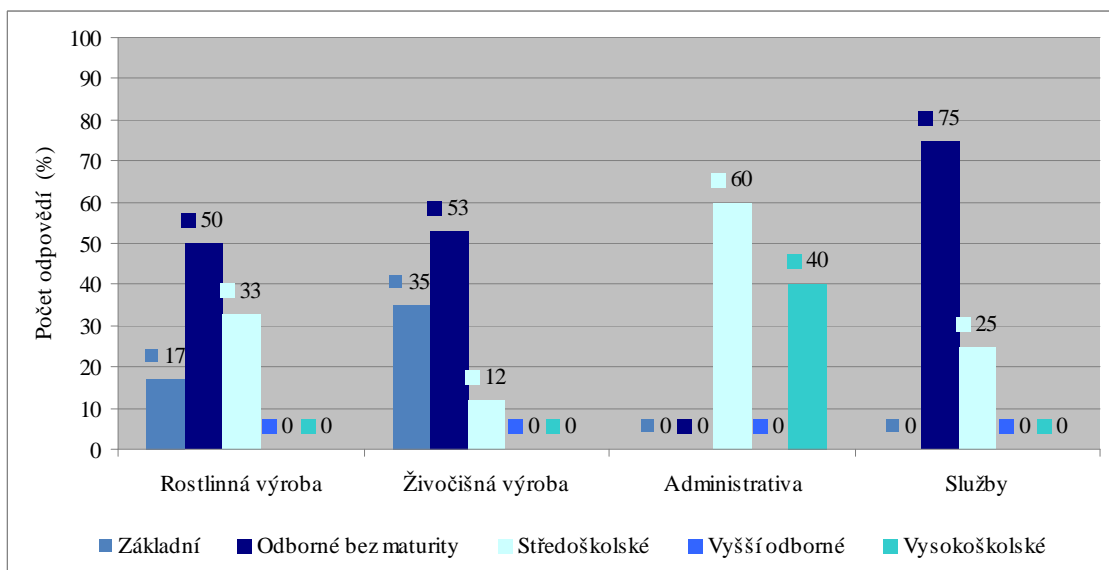
Z grafu vyplývá, že v podniku pracuje mnoho lidí vyšších věkových kategorií (zejména 42 % pracovníků starších 51 let). Mohl by vzniknout dojem, že produktivita práce díky tomuto věku může klesat. Ale není tomu tak, těžší fyzickou práci např. na poli vykonávají mladší zaměstnanci a starší zastávají kontrolní funkce. Jejich dlouholeté zkušenosti jsou neocenitelným pomocníkem.

Otázka č. 3: Jaký je Váš nejvyšší stupeň dokončeného vzdělání?

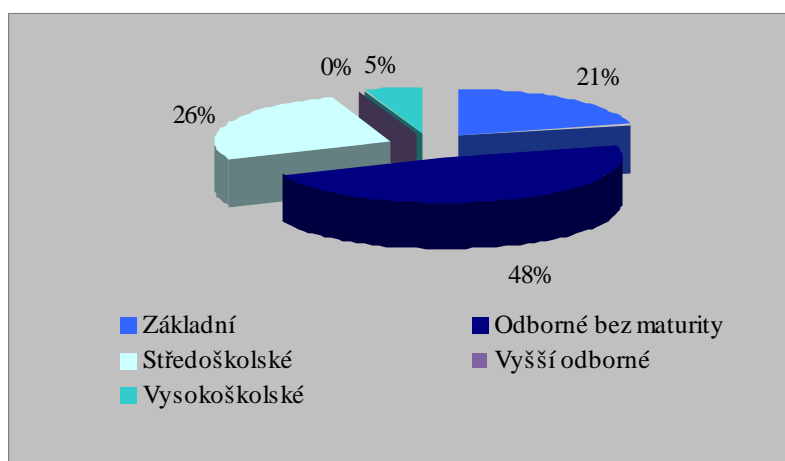
Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Základní vzdělání	2	17	6	35	0	0	0	0	8	21
Odborné vzdělání	6	50	9	53	0	0	3	75	18	48
Středoškolské vzdělání	4	33	2	12	3	60	1	25	10	26
Vyšší vzdělání	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vysokoškolské vzdělání	0	0	0	0	2	40	0	0	2	5

Graf č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání v jednotlivých úsecích



Graf č. 6: Celková struktura vzdělanosti podniku



Výsledky:

Z výsledků šetření je patrné, že nejvíce zaměstnanců dosahuje odborného vzdělání bez maturity a to ve výši 48 %. Ze všech pracovníků 26 % vlastní maturitní vysvědčení, 21 % dosahuje základního vzdělání a pouze 5 % má vysokoškolské vzdělání.

Rostlinná výroba je zastoupena zaměstnanci základního vzdělání ve výši 17 %, odborného bez maturity 50 % a 33 % pracovníků vlastní maturitní vysvědčení.

V živočišné výrobě pracuje 35 % zaměstnanců se základním vzděláním, 53 % s odborným bez maturity a 12 % pracovníků středoškolského vzdělání. Administrativní úsek je zastoupen 60 % pracovníků, kteří mají maturitní vysvědčení a 40 %, kteří mají vysokoškolské vzdělání. Ve službách pracuje 75 % pracovníků s odborným vzděláním bez maturity a 25 % se středoškolským vzděláním.

Diskuse:

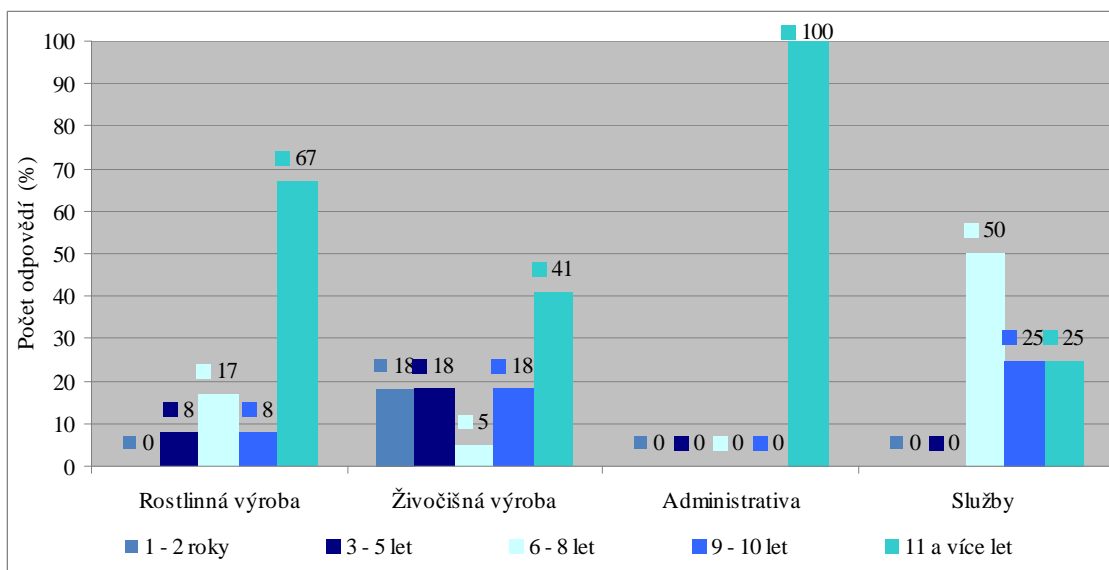
Vysokoškolského vzdělání v podniku dosahují pouze 2 osoby, které pracují v administrativním úseku a zároveň jsou členy vedení podniku a spolujemiteli podniku. Jak je zřejmé z grafů nejvíce pracovníků má odborné vzdělání bez maturity (téměř polovina) a maturitní vzdělání (více než čtvrtina). Myslím si, že skladba vzdělanosti podniku je adekvátní k činnosti, kterou podnik provozuje. Podle mého názoru by podnik mohl zaměstnat více pracovníků s vysokoškolským vzděláním, ale na druhou stranu jsou zde vysokoškolsky vzdělání lidé nahrazení zkušenými pracovníky s dlouholetou praxí v oboru.

Otázka č. 4: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

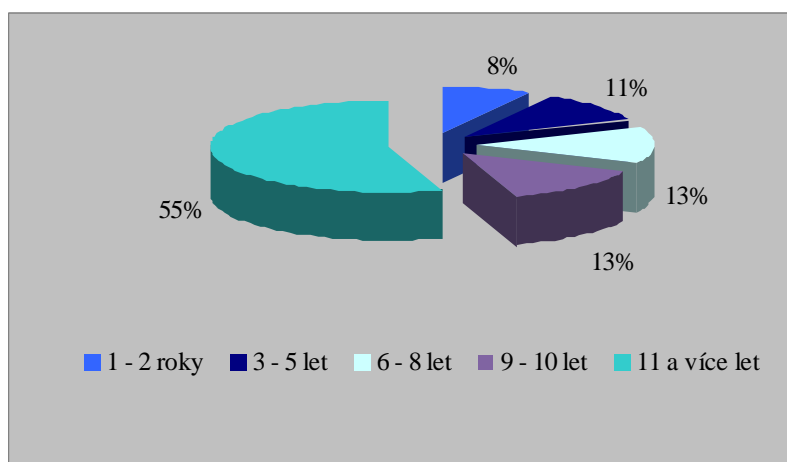
Tabulka č. 4: Pracovní poměr

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
1 - 2 roky	0	0	3	18	0	0	0	0	3	8
3 - 5 let	1	8	3	18	0	0	0	0	4	11
6 - 8 let	2	17	1	5	0	0	2	50	5	13
9 - 10 let	1	8	3	18	0	0	1	25	5	13
více let	8	67	7	41	5	100	1	25	21	55

Graf č. 7: Délka pracovního poměru u jednotlivých úseků



Graf č. 8: Délka pracovního poměru v podniku



Výsledky:

Z grafu můžeme vyčíst, že 55 % zaměstnanců v podniku pracuje déle jak 10 let. Dalších 13 % pracovníků zde dělá 9 - 10 let a 6 - 8 let. A nakonec 11 % zaměstnanců zde pracuje 3 - 5 let a 8 % je nováčků, kteří zde pracují méně než 2 roky.

Nejdéle v podniku pracují všichni zaměstnanci administrativy a to déle jak 10 let. Polovina pracovníků služeb v podniku pracuje 6 - 8 let, čtvrtina 9 - 10 let a druhá čtvrtina více jak 10 let. To znamená, že ve službách pracují všichni zaměstnanci déle

jak 6 let. V rostlinné výrobě pracuje 67 % pracovníků více jak 10 let, 8 % 9 - 10 let, 17 % zaměstnanců 6 - 8 let a 8 % 3 - 5 let. V živočišné výrobě 41 % zaměstnanců pracuje déle jak 10 let, 18 % zaměstnanců v podniku pracuje 9 - 10 let, 3 - 5 let a také méně než 2 roky, zbývajících 5 % zaměstnanců v podniku pracuje 6 - 8 let.

Diskuse:

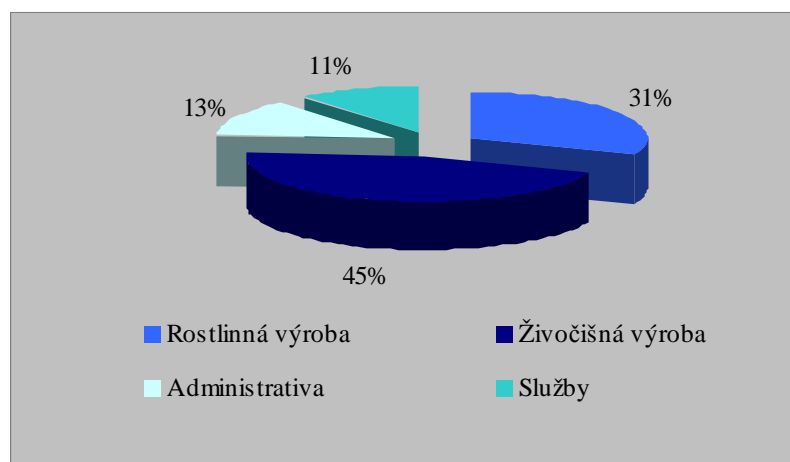
Více než 80 % zaměstnanců zde pracuje 6 a více let. Jen malé procento zaměstnanců se v podniku obměňuje. V současné době podnik nové zaměstnance nenabírá. Z hlediska odbornosti můžu konstatovat, že více než třetina zaměstnanců v podniku pracuje v zemědělství déle jak 13 let, dokonce podnik zaměstnává i pracovníky, kteří v zemědělství strávili celý svůj pracovní život (36 a 44 let).

Otázka č. 5: V jakém úseku pracujete?

Tabulka č. 5: Zařazení zaměstnanců podle pracovního úseku

Možnosti odpovědi	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců (%)
Rostlinná výroba	12	31
Živočišná výroba	17	45
Administrativa	5	13
Služby	4	11

Graf č. 9: Zařazení zaměstnanců podle pracovního úseku



Výsledky:

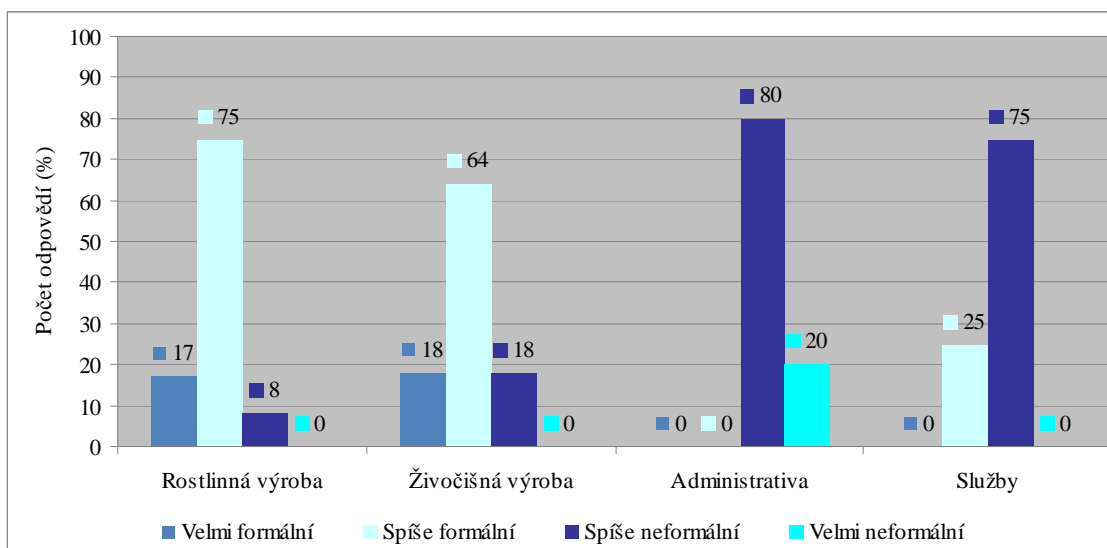
Jak je patrné z grafu, nejvíce zaměstnanců pracuje v živočišné výrobě a to ve výši 45 %. Dále 31 % zaměstnanců pracuje v rostlinné výrobě, 13 % v administrativě a 11 % ve službách.

Otázka č. 6: Jak byste označil/a komunikaci ve Vaší společnosti?

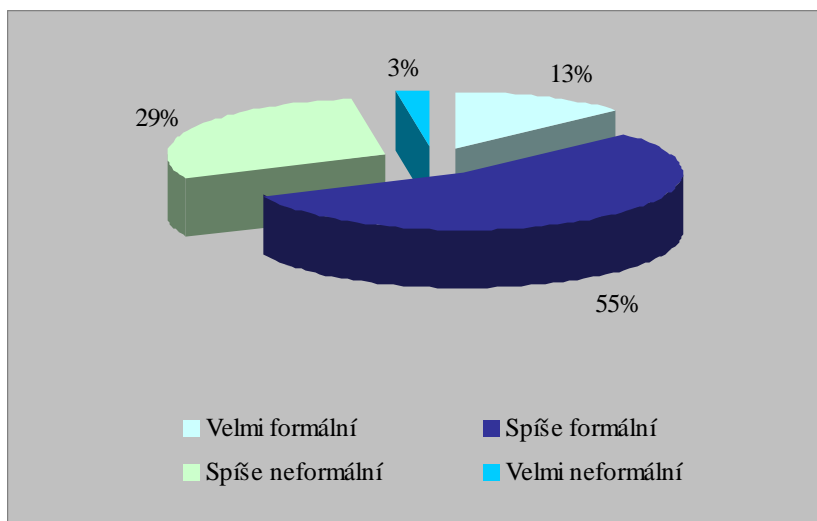
Tabulka č. 6: Komunikace ve společnosti

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Velmi formální	2	17	3	18	0	0	0	0	5	13
Spíše formální	9	75	11	64	0	0	1	25	21	55
Spíše neformální	1	8	3	18	4	80	3	75	11	29
Velmi neformální	0	0	0	0	1	20	0	0	1	3

Graf č. 10 : Komunikace v jednotlivých úsecích podniku



Graf č. 11: Celkový pohled na komunikaci v podniku



Výsledky:

Zaměstnanci z 55 % ohodnotili komunikaci ve společnosti jako „spíše formální“, z 29 % jako „spíše neformální“, 13 % pracovníků jako „velmi formální“ a 3 % jako „velmi neformální“.

Zaměstnanci rostlinného úseku ohodnotili komunikaci z 75 % jako „spíše formální“, ze 17 % jako „velmi formální“ a pouze 8 % jako „spíše neformální“. Živočišný úsek si z 64 % myslí, že komunikace v podniku je „spíše formální“ a 18 % ji ohodnotilo jako „velmi formální“ a „spíše neformální“. Administrativa považuje komunikaci z 80 % jako „spíše neformální“ a 20 % dokonce jako „velmi neformální“. Pracovníci služeb vidí z 75 % komunikaci v podniku jako „spíše neformální“ a z 25 % jako „spíše formální“.

Diskuse:

Téměř 70 % zaměstnanců ohodnotilo komunikaci v podniku jako „velmi formální“ a „spíše formální“. Souhlasím s názorem, že by měla probíhat komunikace v podniku mezi vedením a zaměstnanci spíše ve formálnějším charakteru, neboť to vyjadřuje určitou úctu a respekt k druhému člověku. Z výsledků vlastního šetření, pozorování a hlavně z rozhovorů s vedením podniku a některými zaměstnanci jsem nabyl dojmu, že komunikace v tomto podniku je méně formální, spíše neformální, až

velmi přátelská a osobnějšího rázu. Tato neformálnost nemusí být negativem, ale spíše charakterem podnikové kultury přátelského chování a vztahu zaměstnanců v podniku. Je to způsobené dlouhodobou spoluprací zaměstnanců a vytvořených vztahů mezi nimi. Jediný problém vyvstává v administrativním úseku, kde pracovníci označili komunikaci v podniku jako neformální, ale zároveň nevyhovující. Podle vlastního šetření jsou tito zaměstnanci častěji v kontaktu, jak se všemi pracovníky, tak i se samotným ředitelem podniku. Navrhoval bych, proto dodržovat komunikaci na náležité úrovni.

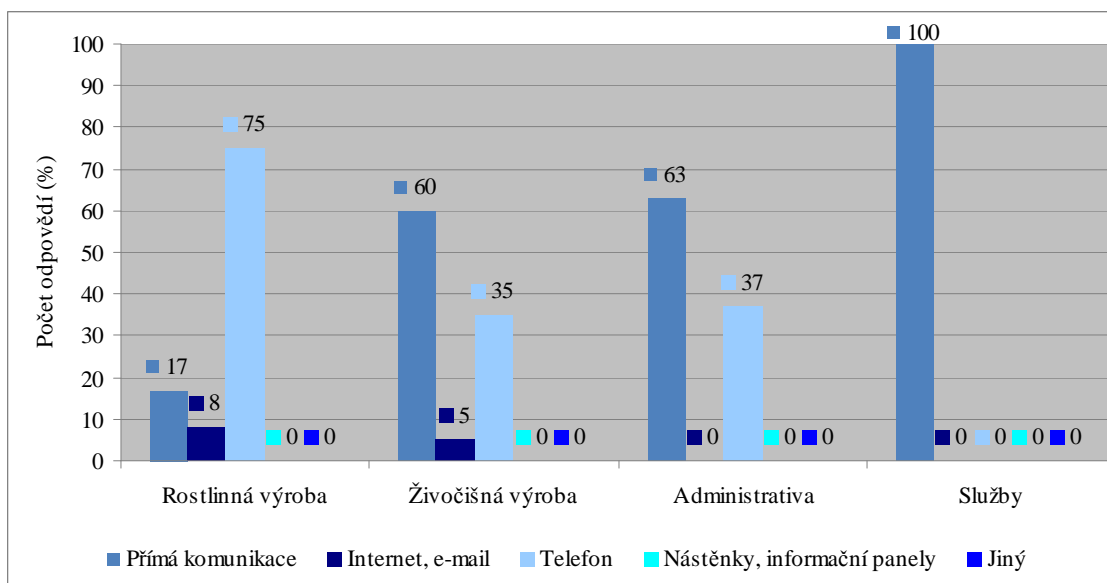
Tuto otázku jsem položil i při rozhovoru panu řediteli, abych zjistil, zda si uvědomuje, jaká komunikace v podniku převažuje a jakým způsobem komunikuje se svými zaměstnanci. Sám mi potvrdil, že s pracovníky komunikuje spíše neformální cestou, neboť si s nimi tyká.

Otázka č. 7: Který komunikační prostředek převládá ve Vašem podniku?

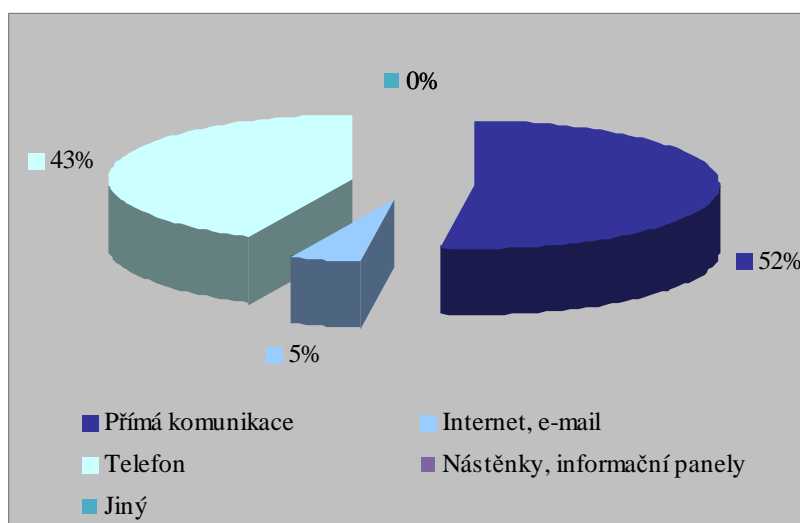
Tabulka č. 7: Hlavní komunikační prostředky v podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Přímá komunikace	2	17	12	60	5	63	4	100	23	52
Internet, e-mail	1	8	1	5	0	0	0	0	2	5
Telefon	9	75	7	35	3	37	0	0	19	43
Nástěnky, informační panely	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiný	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 12: Hlavní komunikační prostředky jednotlivých úseků



Graf č. 13: Hlavní komunikační prostředky podniku



Výsledky:

Z grafu vyplývá, že 52 % zaměstnanců podniku volí jako hlavní komunikační prostředek přímou komunikaci („z očí do očí“), 43 % telefon a 5 % internet, e-mail.

V rostlinné výrobě převažuje komunikace pomocí telefonu, a to ve výši 75 %. Přímou komunikuje 17 % zaměstnanců a 8 % pomocí internetu, e-mailu. V živočišné

výrobě se naopak nejvíce uplatňuje přímá komunikace mezi zaměstnanci i vedením podniku, a to ve výši 60 %. Dále v živočišné výrobě 35 % pracovníků využívá telefon a 5 % internet a e-mail. Administrativní úsek z 63 % nejvíce využívá ústní komunikaci a ze 37 % telefon. Hlavním komunikačním prostředkem ve službách je osobní komunikace.

Diskuse:

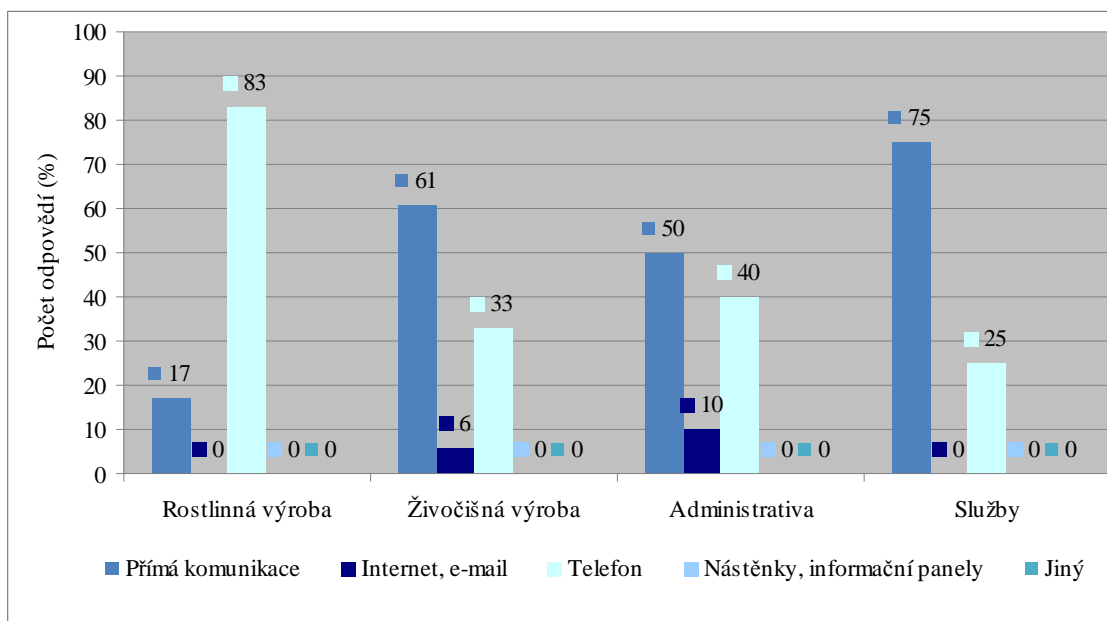
V podniku převládá osobní komunikace (z 52 %), která je podle mého názoru velkým pozitivem. Informace získané touto cestou jsou nejlépe pochopeny a může se s nimi, co nejrychleji pracovat. Jedinou oblastí, kde je více využíván telefon před osobní komunikací je rostlinný úsek. Je to dáno hlavně tím, že zaměstnanci pracují povětšinu pracovní doby v terénu a osobní kontakt by byl zdlouhavý a neúsporný.

Otázka č. 8: Jaký komunikační prostředek byste preferovali Vy osobně?

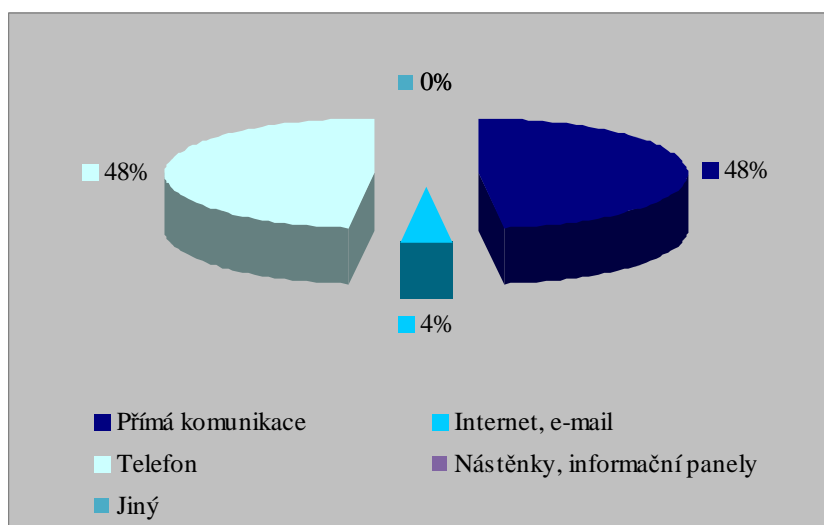
Tabulka č. 8: Volba komunikačního prostředku podle zaměstnanců

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Přímá komunikace	2	17	11	61	5	50	3	75	21	48
Internet, e-mail	0	0	1	6	1	10	0	0	2	4
Telefon	10	83	6	33	4	40	1	25	21	48
Nástěnky, informační panely	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiný	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 14: Volba nejvhodnějšího komunikačního prostředku dle zaměstnanců jednotlivých úseků



Graf č. 15: Volba nejvhodnějšího komunikačního prostředku dle zaměstnanců v podniku



Výsledky:

Jako nejvhodnější komunikační prostředek podniku vybralo 48 % pracovníků osobní komunikaci a zároveň i telefon. Zbylé 4 % lidí by se rádo dorozumívalo pomocí internetu a e-mailu.

V rostlinném úseku mají zaměstnanci největší zájem o telefonický kontakt, a to ve výši 83 %. Zbýlých 17 % by preferovalo osobní komunikaci, dále 63 % zaměstnanců živočišného úseku by nejraději využívalo osobního kontaktu, 33 % telefon a 4 % internet a e-mail. Pracovníci v administrativě by se z 50 % nejraději dorozumívali ústně, 40 % pomocí telefonu a 10 % by nejraději využívalo ke komunikaci internet a e-mail. Ve službách převažuje zájem osobního kontaktu nad ostatními prostředky komunikace, a to ve výši 75 %. Ostatních 25 % pracovníků by nejraději využívalo telefon.

Diskuse:

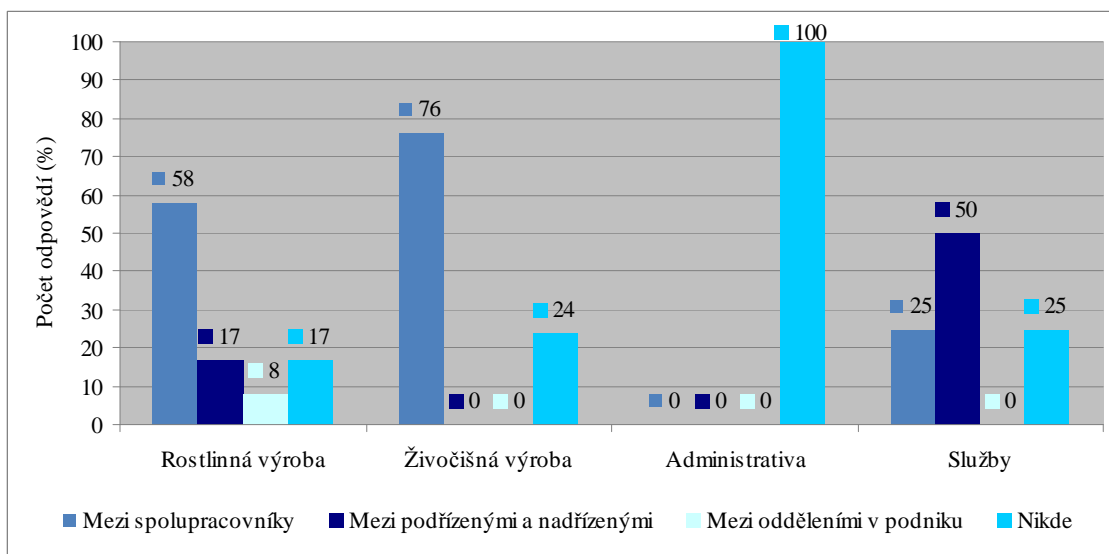
Když se podíváme na výsledky předchozí a této otázky, můžeme konstatovat, že zaměstnanci jsou spokojeni s nastavením komunikace v podniku, neboť výsledky jsou téměř totožné.

Otázka č. 9: Kde vidíte největší problém v komunikaci?

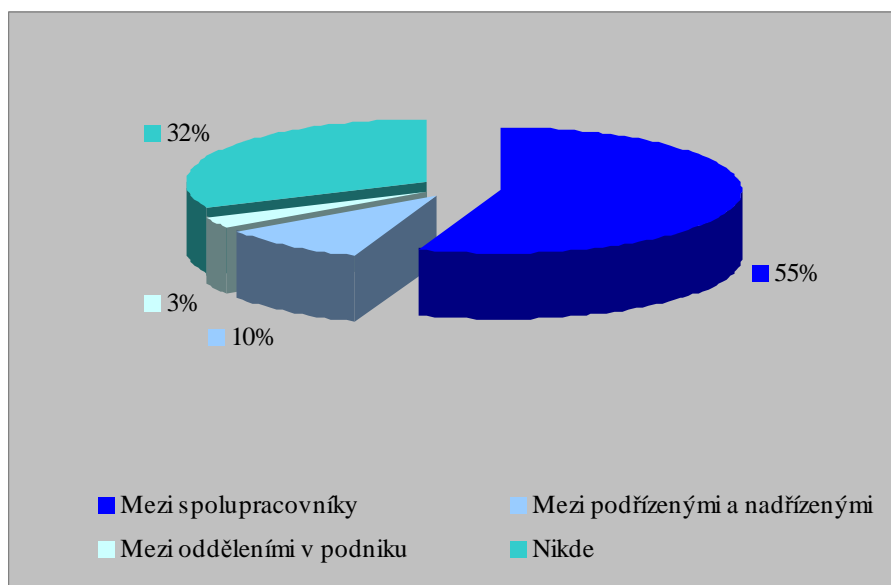
Tabulka č. 9: Komunikační problémy v podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Mezi spolupracovníky	7	58	13	76	0	0	1	25	21	55
Mezi podřízenými a nadřízenými	2	17	0	0	0	0	2	50	4	10
Mezi odděleními v podniku	1	8	0	0	0	0	0	0	1	3
Nikde	2	17	4	24	5	100	1	25	12	32

Graf č. 16: Komunikační problémy v jednotlivých úsecích podniku



Graf č. 17: Komunikační problémy v podniku



Výsledky:

Jak můžeme pozorovat z výsledků šetření, největší problémy v komunikaci se vyskytují mezi samotnými zaměstnanci. Tak to vidí 55 % pracovníků v podniku. Naopak 32 % zaměstnanců nevidí v komunikaci vůbec žádné problémy. Ale 10 %

zaměstnanců je spatřuje v komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými a 3 % mezi jednotlivými úseky podniku.

Pracovníci administrativy nemají problémy s komunikací se složkami podniku. Největší komunikační bariéra je mezi zaměstnanci živočišného úseku, a to ve výši 76 %, ostatní pracovníci nevidí problémy v komunikaci nikde. Obdobně jsou na tom i pracovníci rostlinné výroby (58 %), kteří uvedli, že největší problém v komunikaci vidí mezi samotnými zaměstnanci, 17 % z nich vidí problémy v komunikaci mezi podřízenými i nadřízenými a 8 % mezi jednotlivými úseky podniku. Polovina pracovníků služeb vnímá problémy v komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými a čtvrtina mezi samotnými zaměstnanci.

Diskuse:

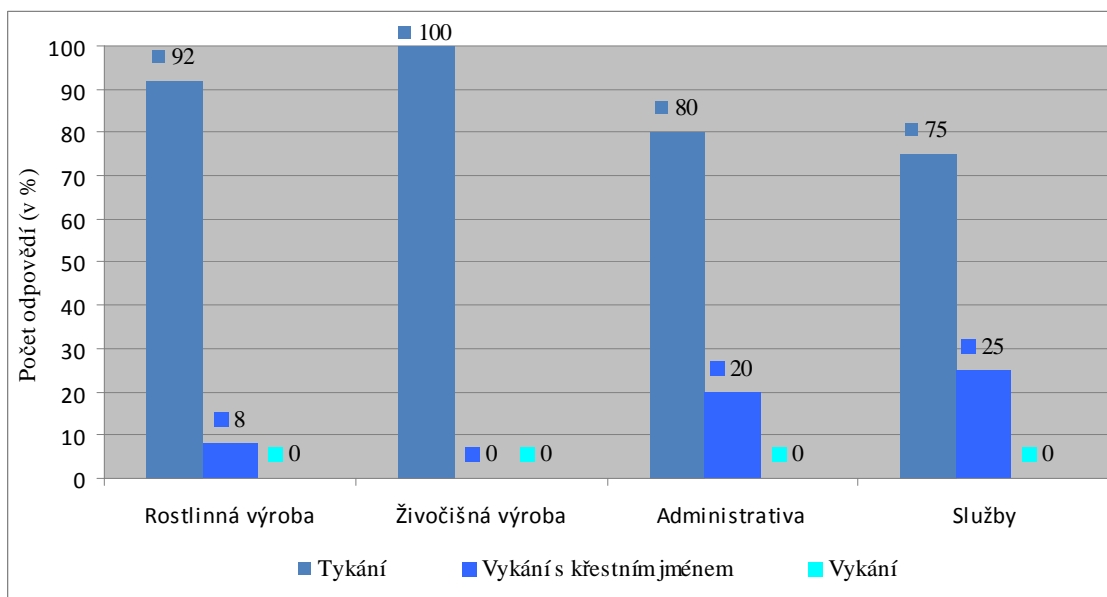
Více než polovina všech pracovníků shledává největší komunikační problémy mezi samotnými zaměstnanci, naopak více než třetina z nich nevidí v podniku žádné problémy. Komunikační bariéru mezi zaměstnanci vidíme především v živočišném úseku, kde 76 % pracovníků potvrdilo potíže.

Otázka č. 10: Jaký je na pracovišti běžný způsob oslovování?

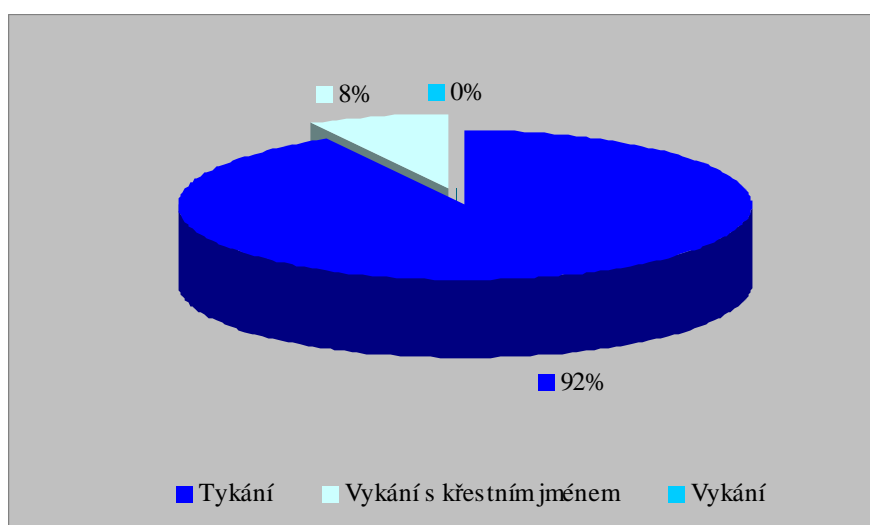
Tabulka č. 10: Způsob oslovování na pracovišti

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	Počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Tykání	11	92	17	100	4	80	3	75	35	92
Vykání s křestním jménem	1	8	0	0	1	20	1	25	3	8
Vykání	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 18: Způsob oslovování v jednotlivých úsecích



Graf č. 19 Způsob oslovování v podniku



Výsledky:

Jak je možné vidět z grafu, 92 % pracovníků v podniku si tyká, 8 % vykává s křestním jménem.

Nejčastějším způsobem oslovování v rostlinném úseku je tykání, a to ve výši 92 %, ostatní zaměstnanci si vykájí s křestním jménem. Všichni zaměstnanci živočišného úseku si tykají. Zaměstnanci v administrativě z 80 % si tykají a z 20 %

vykají s křestním jménem. Podobně jsou na tom i pracovníci služeb, kde 75 % pracovníků si tyká a 25 % vykává s křestním jménem.

Diskuse:

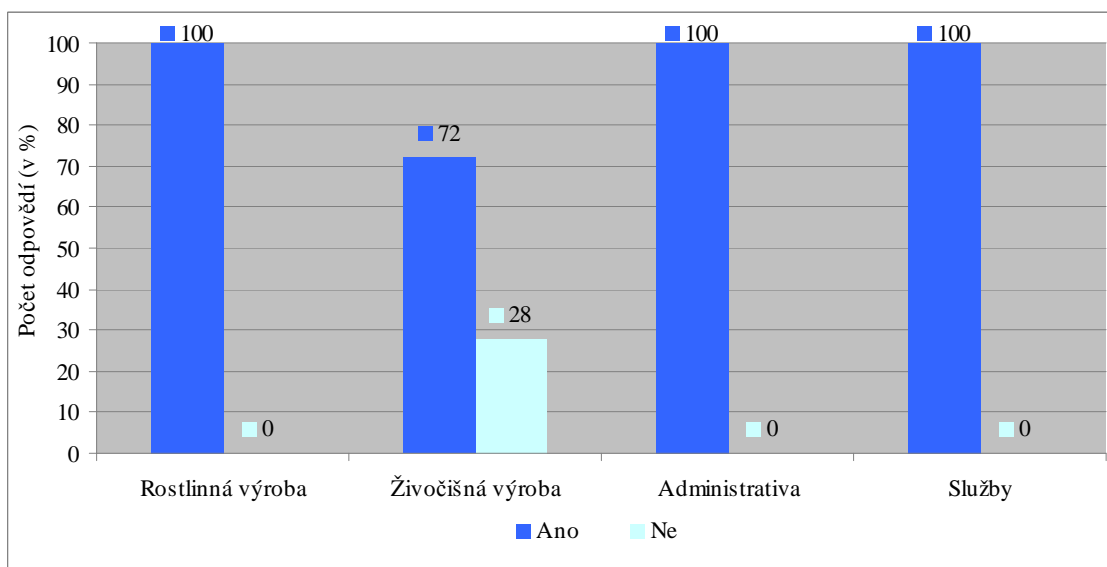
Převažujícím způsobem oslovení je tykání, které souběžně navazuje na komunikaci v podniku, která podle mého pozorování byla spíše neformální. Jak jsem již zmiňoval, je to dáno dlouhodobou spoluprací a jednotlivými vztahy mezi zaměstnanci v podniku.

Otázka č. 11: Je na Vašem pracovišti obvyklý humor?

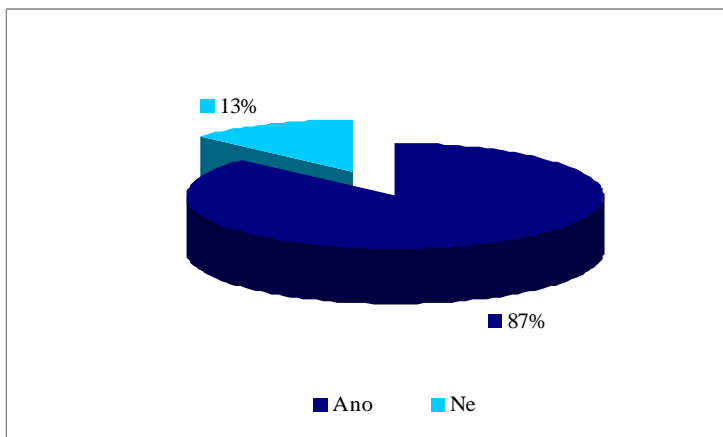
Tabulka č. 11: Humor na pracovišti

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	12	100	12	72	5	100	4	100	33	87
Ne	0	0	5	28	0	0	0	0	5	13

Graf č. 20: Humor v jednotlivých úsecích



Graf č. 21: Humor v podniku



Výsledky:

Celkově 87 % pracovníků říká, že na pracovišti je obvyklý humor, naopak 13 % si to nemyslí.

Na pracovištích rostlinné výroby, administrativy a služeb je humor obvyklý, v živočišné výrobě se s tímto názorem ztotožňuje 72 % pracovníků a 28 % si myslí, že humor na pracovišti obvyklý není.

Diskuse:

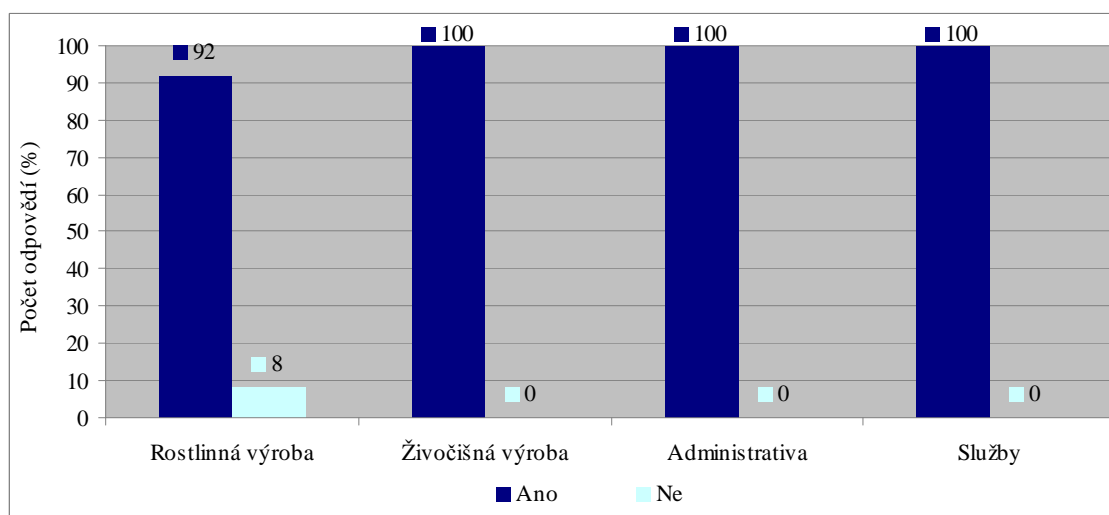
Na humor na pracovišti můžeme pohlížet ze dvou rovin. Na jedné straně humor může být pozitivem, protože uvolňuje atmosféru v prostředí a může sbližovat pracovníky, kteří mezi sebou komunikují. Naopak může být též negativem a to především pro podnik, neboť to může pracovníky odvádět od práce. S humorem na pracovištích sem se setkal většinou ve formě vtipů od pracovníků. Jednalo se spíše o odvedení myšlenek a ulehčení si od každodenní stereotypní práce.

Otázka č. 12: Uskutečňují se v podniku nějaké opakující se akce?

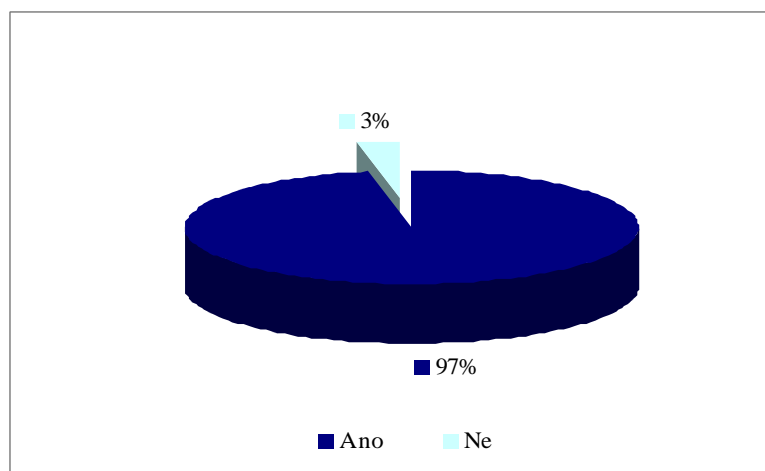
Tabulka č. 12: Společenské akce podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	Počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	11	92	17	100	5	100	4	100	37	97
Ne	1	8	0	0	0	0	0	0	1	3

Graf č. 22: Společenské akce podniku podle jednotlivých úseků



Graf č. 23: Společenské akce podniku



Výsledky:

Celkově 97 % zaměstnanců ví o tom, že podnik pořádá opakující se společenské akce. Pouze 1 člen z rostlinné výroby, což jsou 3 % z celku, o tom neví.

Diskuse:

Touto otázkou jsem chtěl zjistit, zda zaměstnanci mají v povědomí to, že podnik pro ně pořádá nějaké akce. Z výsledků šetření jsem zjistil, že zaměstnanci o těchto akcích vědí. Jako nejčastější společenskou událost uvedli dožínky a oslavu narozenin. Na těchto akcích se zaměstnanci lépe poznávají a podle mého názoru tyto akce, které jsou součástí podnikové kultury, napomáhají stmelit kolektiv.

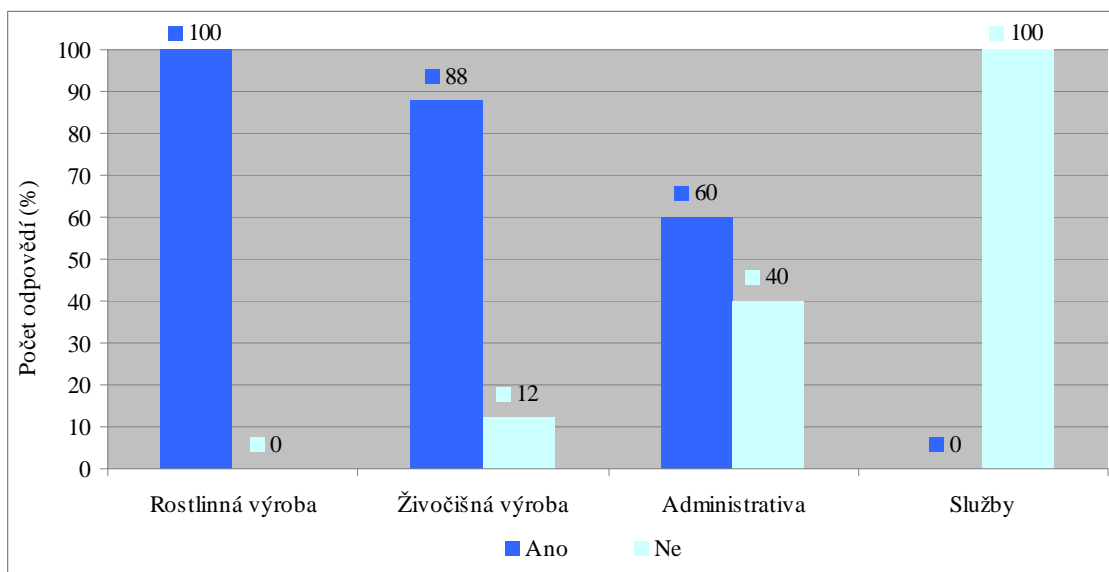
Otázka padla i při rozhovoru s panem ředitelem, abych zjistil jaké veškeré akce podnik pořádá pro své zaměstnance. Podnik pořádá jedenkrát za rok dožínky, které můžeme považovat za společenské setkání pracovníků, kde se zhodnocuje celoroční práce, která je později vystřídána občerstvením a zábavou. Podnik také slaví narozeniny svých zaměstnanců, zejména jubilejní. Podle mého názoru by podnik mohl zavést do svého programu i jiné akce, které by zaměstnanci určitě ocenili.

Otázka č. 13: Stýkáte se s kolegy i mimo pracovní dobu?

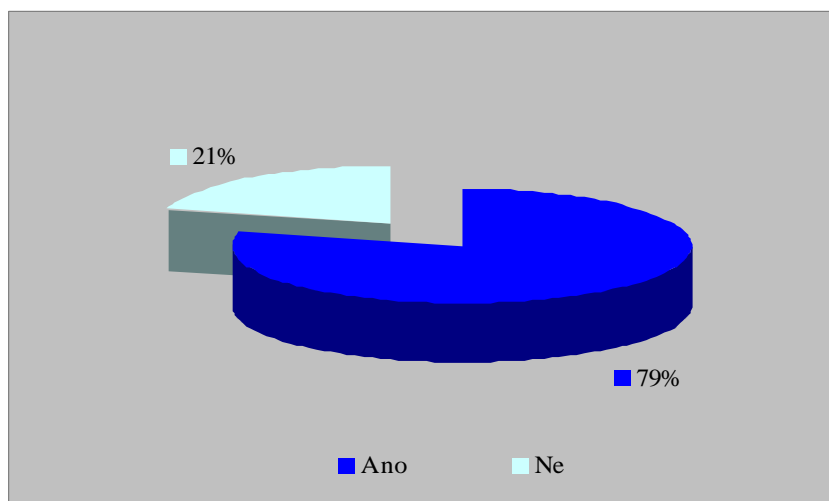
Tabulka č. 13: Mimopracovní styk zaměstnanců

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	12	100	15	88	3	60	0	0	30	79
Ne	0	0	2	12	2	40	4	100	8	21

Graf. č. 24: Mimopracovní styk v jednotlivých úsecích



Graf č. 25: Mimopracovní styk zaměstnanců v podniku



Výsledky:

Mimo pracovní dobu se 79 % zaměstnanců stýká se svými kolegy, pouze 21 % pracovníků je v kontaktu se svými spolupracovníky jen na pracovišti.

Všichni zaměstnanci rostlinné výroby, 88 % pracovníků živočišné výroby a 60 % pracovníků v administrativě se stýká i mimo pracoviště. Zaměstnanci služeb se mimo pracovní dobu nestýkají.

Diskuse:

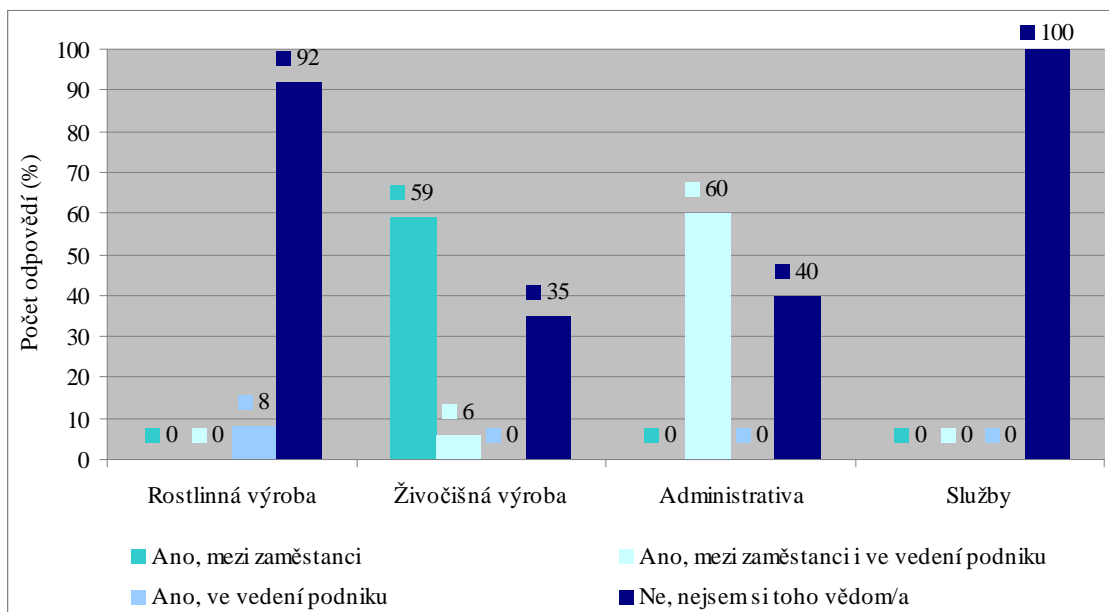
Mimopracovní styk zaměstnanců je důležitou složkou podnikové kultury. Naznačuje to dobré vztahy a zdravé klima v podniku. Pracovníkům nejde jen o to, nějakým způsobem „přetrpět“ v práci s kolegy, ale rádi se setkávají i mimo ni. Jak jsem se již zmiňoval, je to hlavně dáno dlouholetou spoluprací zaměstnanců, ze kterých se stali přátelé. Jediným úsekem, kde se zaměstnanci nestýkají jsou služby. Je to dáno tím, že zaměstnanci jsou rozmístěni na více pracovních místech po jednom nebo dvou, a proto nemají v pracovní době možnost takové komunikace jako na ostatních pracovištích.

Otázka č. 14: Kolují ve firmě dohady a fámy?

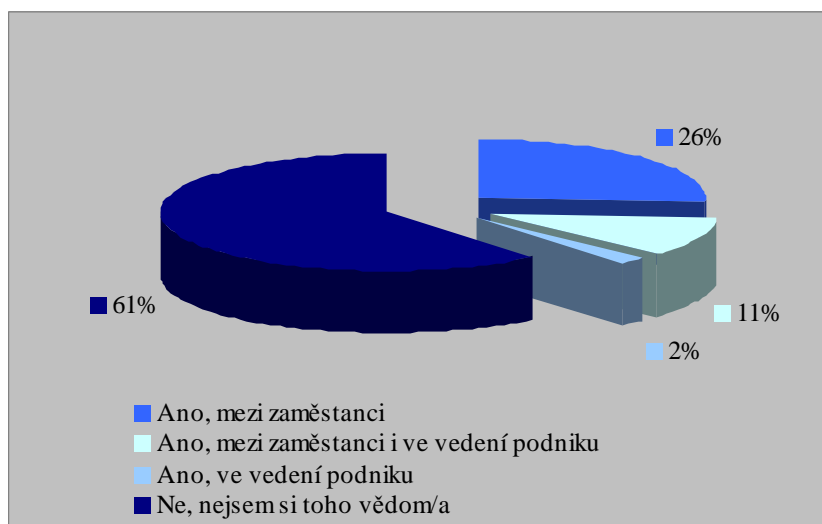
Tabulka č. 14: Fámy a dohady v podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	Počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano, mezi zaměstnanci	0	0	10	59	0	0	0	0	10	26
Ano, mezi zaměstnanci i ve vedení podniku	0	0	1	6	3	60	0	0	4	11
Ano, ve vedení podniku	1	8	0	0	0	0	0	0	1	2
Ne, nejsem si toho vědom/a	11	92	6	35	2	40	4	100	23	61

Graf č. 26: Dohady a fámy v jednotlivých úsecích podniku



Graf č. 27: Dohady a fámy v podniku



Výsledky:

Celých 61 % zaměstnanců si myslí, že v podniku nekolují žádné dohady a fámy, 26 % pracovníků je přesvědčeno, že kolují mezi zaměstnanci, 11 % mezi zaměstnanci i vedením podniku a 2 % si myslí, že jen ve vedení podniku.

Všichni zaměstnanci služeb uvedli, že se v podniku žádné dohady a fámy nevyskytují. S nimi souhlasí i zaměstnanci rostlinného úseku, a to ve výši 92 %. Zbýlých 8 % je přesvědčeno, že dohady jsou ve vedení podniku. Celkově 59 % pracovníků živočišného úseku si je vědomo dohadů a fám mezi sebou, dalších 6 % mezi zaměstnanci a vedením podniku a zbylých 35 % si myslí, že v podniku žádné dohady ani fámy nevznikají. Administrativa (60 %) je toho názoru, že v podniku kolují dohady a fámy mezi zaměstnanci i vedením podniku, na druhou stranu 40 % si není vědomo žádných fám a dohadů.

Diskuse:

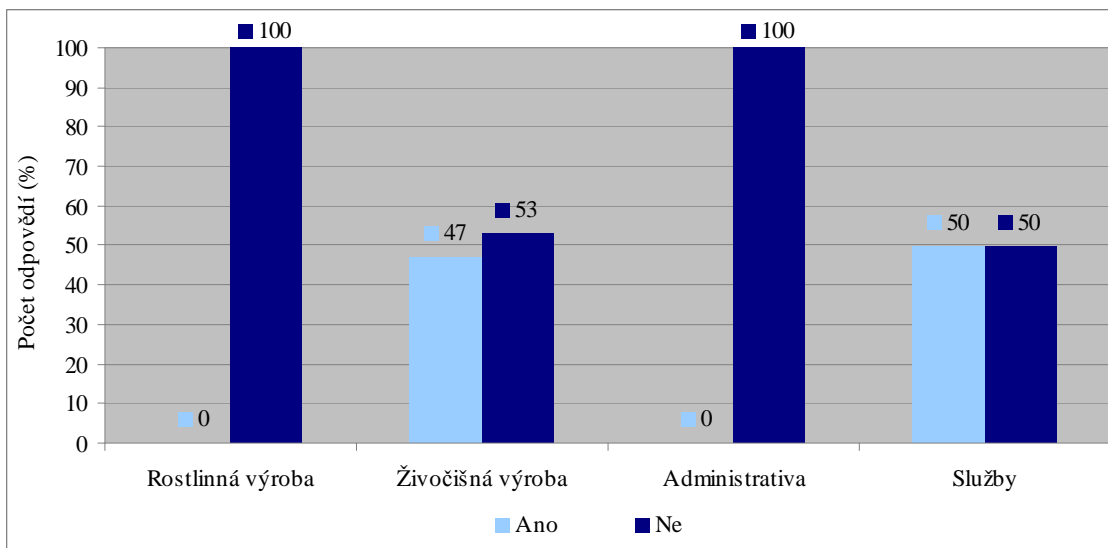
Více než třetina zaměstnanců je přesvědčena, že v podniku kolují nějaké dohady nebo fámy, které se nejvíce vyskytují v živočišném úseku (59 % pracovníků tohoto úseku). Tyto dohady jsou spojeny s komunikačními problémy v tomto úseku. Sice zaměstnanci jsou celkově spokojeni, vytváří zdravé podnikové klima, ale vznikají zde skupinky pracovníků, kteří drží více při sobě a dochází k dohadům s ostatními zaměstnanci.

Otázka č. 15: Kolují ve Vašem podniku nějaké historky?

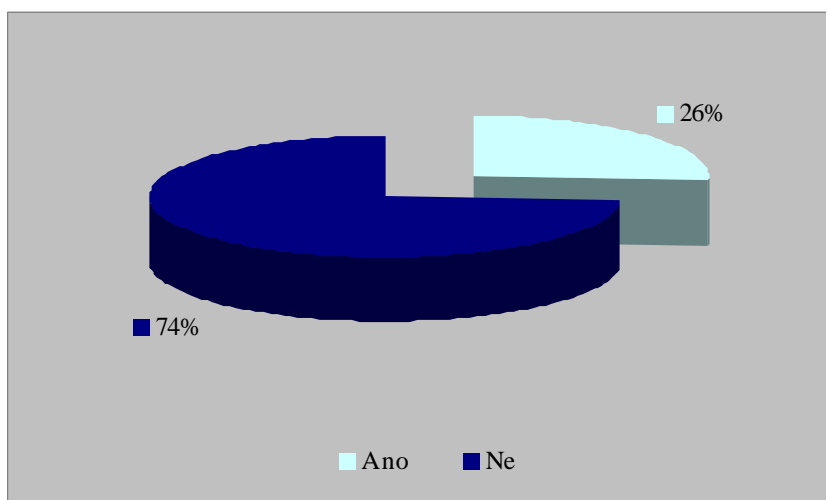
Tabulka č. 15: Historky v podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	0	0	8	47	0	0	2	50	10	26
Ne	12	100	9	53	5	100	2	50	28	74

Graf č. 28: Historky v jednotlivých úsecích



Graf č. 29: Historky v podniku



Výsledky:

Celých 74 % zaměstnanců uvedlo, že v podniku nekolují žádné historky, naopak 26 % je přesvědčeno, že zde kolují.

Zaměstnanci rostlinného úseku a administrativy jsou přesvědčeni o neexistenci histerek v podniku. Stejného názoru je i 53 % pracovníků živočišného úseku a 50 % pracovníků služeb.

Diskuse:

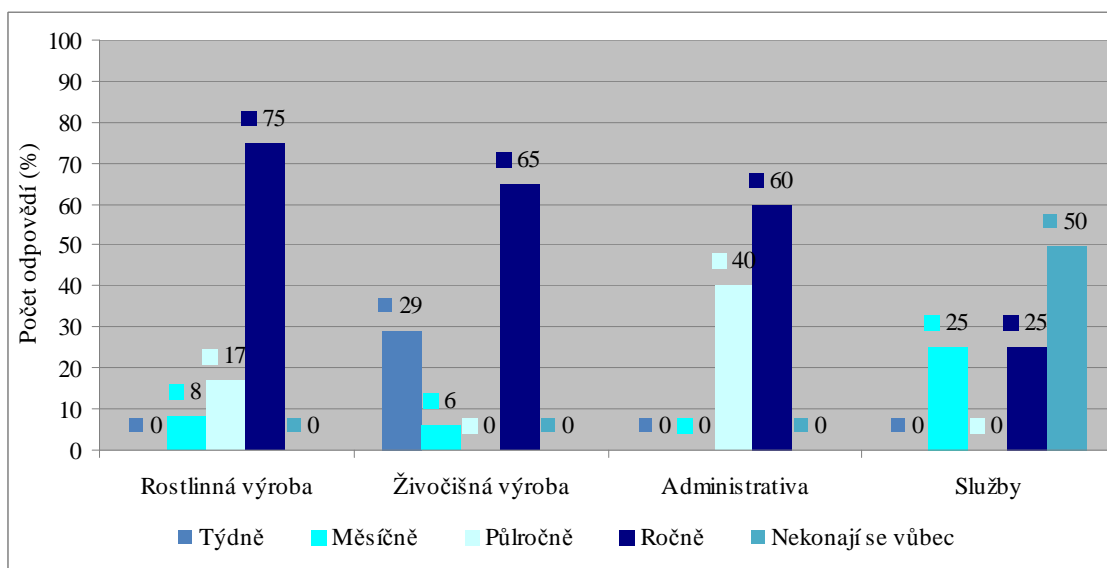
V této otázce jsem se ptal nejenom na existenci historek v podniku, ale také jaké historky v podniku kolují. Většina zaměstnanců v povědomí žádné historky nemá. Ti, kteří napsali, že v podniku kolují, uvedli, že se jedná především o historky ze života.

Otázka č. 16: Jak často se u Vás konají podnikové schůze, schůze Vašeho úseku?

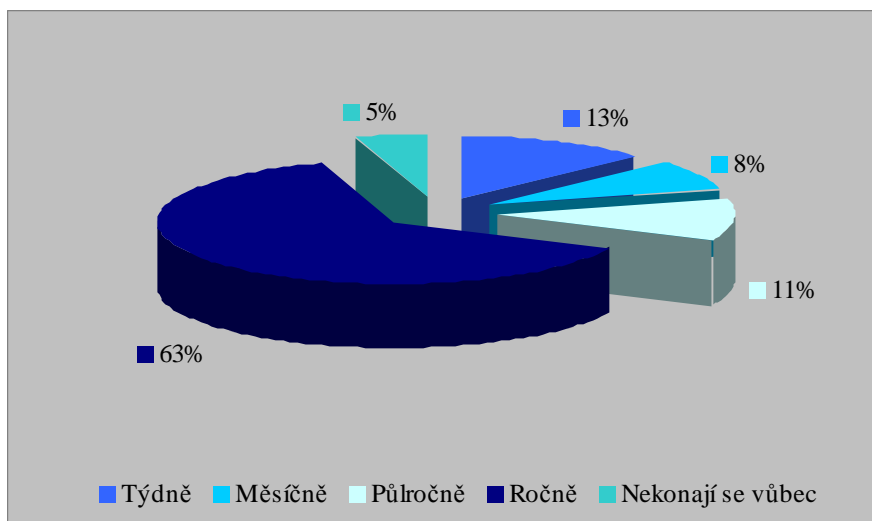
Tabulka č. 16: Podnikové schůze v podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	Počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Týdně	0	0	5	29	0	0	0	0	5	13
Měsíčně	1	8	1	6	0	0	1	25	3	8
Půlročně	2	17	0	0	2	40	0	0	4	11
Ročně	9	75	11	65	3	60	1	25	24	63
Nekonají se vůbec	0	0	0	0	0	0	2	50	2	5

Graf č. 30: Podnikové schůze v jednotlivých úsecích



Graf č. 31: Podnikové schůze v podniku



Výsledky:

Z grafu je patrné, že většina dotazovaných uvedla konání podnikových schůzí 1x ročně, a to přesně ve výši 63 %. Dalších 11 % zaměstnanců napsalo, že se podnikové schůze konají jedenkrát půlročně, 8 % jedenkrát měsíčně, 13 % jedenkrát týdně a 5 % pracovníků uvedlo, že se nekonají vůbec.

V rostlinném úseku se podle zaměstnanců konají schůze z 75 % jedenkrát ročně, ze 17 % jedenkrát půlročně a z 8 % jedenkrát měsíčně. Zaměstnanci živočišného úseku z 65 % uvedli, že se podnikové schůze konají jedenkrát ročně, 6 % jedenkrát měsíčně a 29 % jedenkrát týdně. Zaměstnanci administrativy z 60 % uvedli, že se schůze konají jedenkrát ročně a zbylých 40 % jedenkrát půlročně. Pracovníci služeb z 50 % uvedli, že se podnikové schůze nekonají vůbec, a po 25 % uvedli, že jedenkrát ročně a měsíčně.

Diskuse:

Když se podíváme na graf, vidíme velkou nejednotnost názoru na konání podnikových schůzí u jednotlivých úseků podniku. Je to dáno tím, že v podniku existují skupiny zaměstnanců, se kterými vedení podniku jedná častěji než s ostatními. Především jde o jednotlivé vedoucí pracovníky úseků, se kterými vedení koná měsíční schůze. Menší porady se konají každý týden a v telefonním kontaktu jsou neustále. Hlavní podnikovou schůzí a zároveň jedinou akcí, která se koná jedenkrát ročně jsou

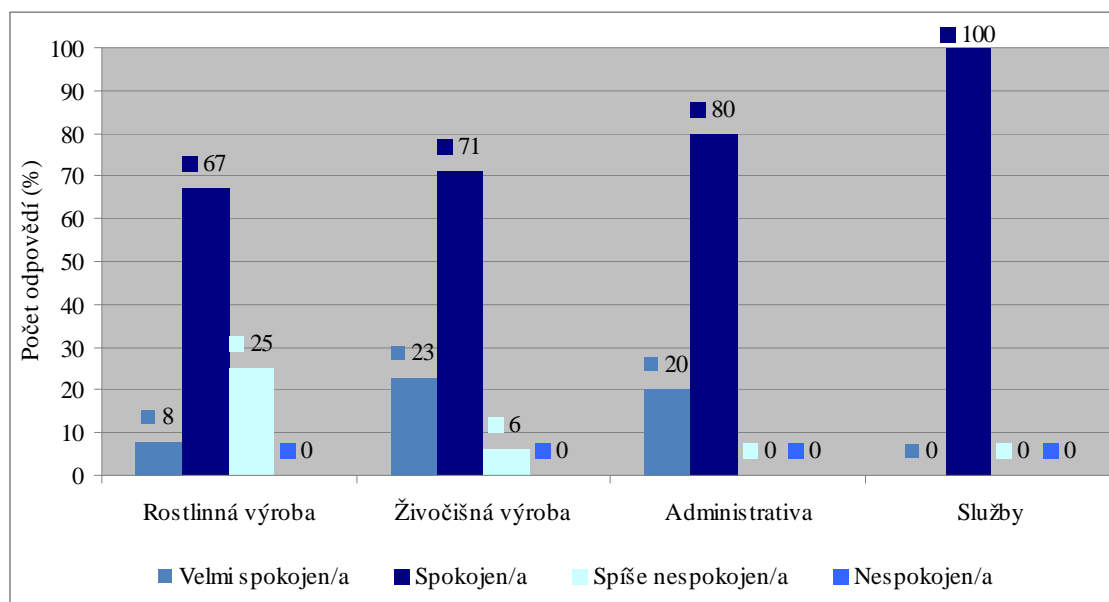
dožínky. Této akce se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci, kde vedení podniku zhodnotí celoroční práci a představí budoucí plány podniku. Podle mého názoru by měl podnik zintenzivnit a přesně stanovit konání schůzí, kterých by se mohli účastnili všichni zaměstnanci, neboť informovanost zaměstnanců o dění v podniku je minimální.

Otázka č. 17: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

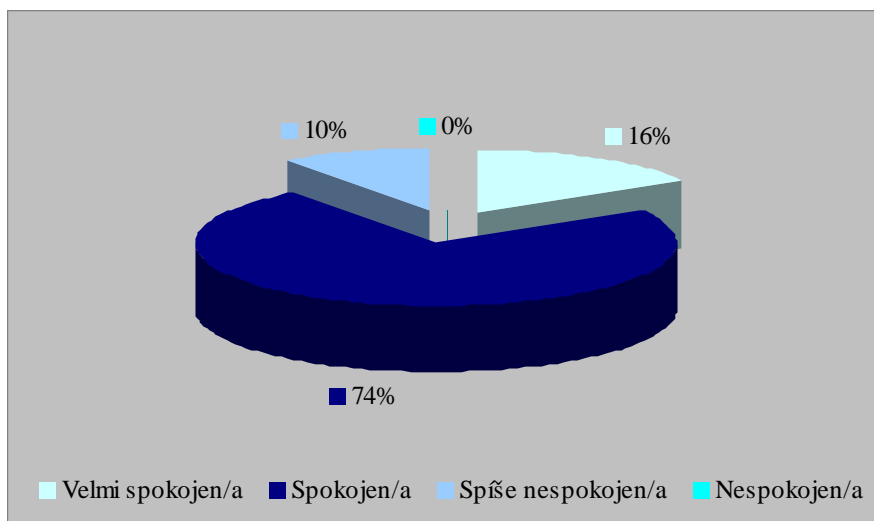
Tabulka č. 17: Spokojenost zaměstnanců v podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Velmi spokojen/a	1	8	4	23	1	20	0	0	6	16
Spokojen/a	8	67	12	71	4	80	4	100	28	74
Spíše nespokojen/a	3	25	1	6	0	0	0	0	4	10
Nespokojen/a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 32: Spokojenost zaměstnanců u jednotlivých úseků



Graf č. 33: Spokojenost zaměstnanců v podniku



Výsledky:

Jak vyplývá z grafu, 74 % zaměstnanců v podniku je spokojeno, 16 % velmi spokojeno a 10 % spíše nespokojeno.

Spokojenost v jednotlivých úsecích je velmi vysoká, a to v rostlinné výrobě 67 %, v živočišné výrobě 71 %, administrativě 80 % a 100 % zaměstnanců ve službách je spokojeno se svým zaměstnáním.

Diskuse:

Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že jsou pracovníci ve svém zaměstnání spokojeni, a díky tomuto soudím, že organizační kultura v podniku je na velmi dobré úrovni a se zaměstnanci je dobře zacházeno. Na druhou stranu 3 zaměstnanci rostlinné výroby, což tvoří čtvrtinu pracovníků tohoto úseku, jsou v podniku nespokojeni. Podnik by se měl proto pokusit zaměřit na tento úsek a najít příčiny nespokojenosti.

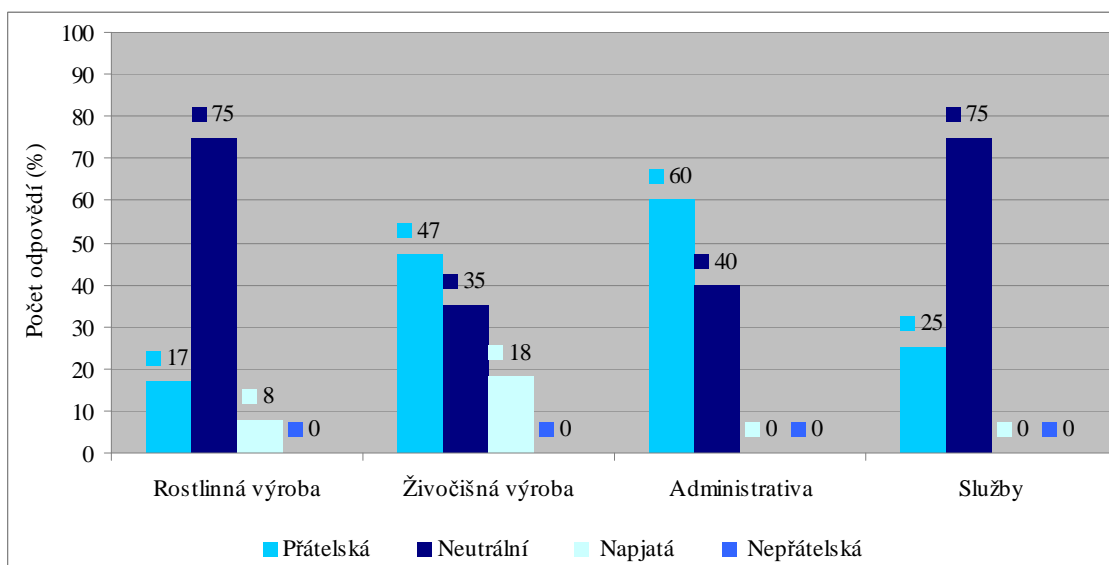
Dané výsledky se ztotožňují i s názorem pana ředitele. Podle něho by lidé v podniku měli být spokojeni. Pokud se v podniku vyskytne jakýkoliv problém mají možnost ihned komunikovat, jak s ním samotným, tak i s vedoucími pracovníky.

Otázka č. 18: Jaká atmosféra převládá ve Vašem podniku?

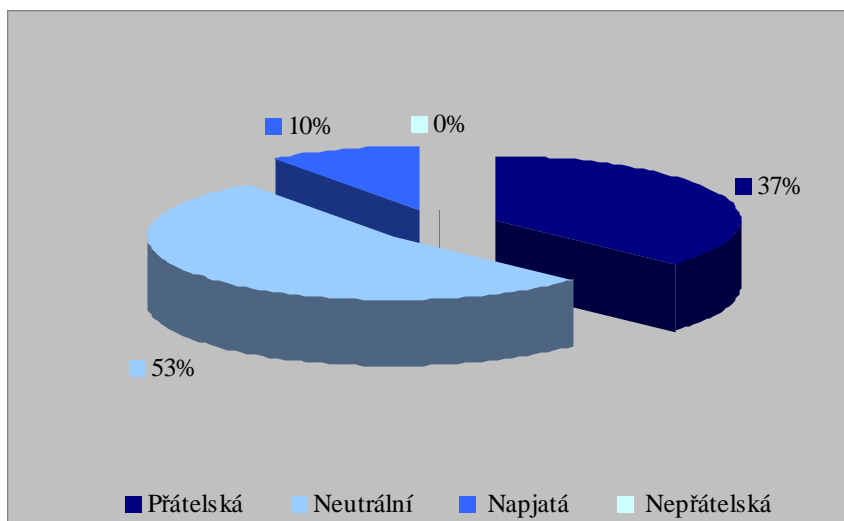
Tabulka č. 18: Atmosféra v podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Přátelská	2	17	8	47	3	60	1	25	14	37
Neutrální	9	75	6	35	2	40	3	75	20	53
Napjatá	1	8	3	18	0	0	0	0	4	10
Nepřátelská	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 34: Atmosféra v jednotlivých sférách podniku



Graf č. 35: Celopodniková atmosféra



Výsledky:

Více jak polovina zaměstnanců (53 %) vypověděla, že v podniku převládá neutrální atmosféra. Přátelskou atmosféru v podniku vidí 37 % pracovníků a 10 % ji vidí jako napjatou.

Tři čtvrtiny lidí z rostlinné výroby a služeb považuje atmosféru v podniku jako neutrální. Zbytek zaměstnanců služeb ji spatřuje jako přátelskou a s nimi se ztotožňuje i 17 % pracovníků z rostlinné výroby. Živočišná výroba hodnotí atmosféru v podniku z 47 % jako přátelskou, z 35 % neutrální a z 18 % napjatou, jako 8 % pracovníků rostlinné výroby. A nakonec zaměstnanci administrativy ji hodnotí z 60 % jako přátelskou a ze 40 % jako neutrální.

Diskuse:

Tato otázka společně souvisí s předešlou, kde jsem se zaměstnanců ptal, jak jsou spokojeni se svým zaměstnáním. V obou případech vyšli výsledky neutrální až velmi kladné. Je zřejmé, že se podnik snaží vytvářet vhodné podmínky svým zaměstnancům a tím vytváří zdravé podnikové klima, ve kterém mohou pracovníci odvádět stoprocentní výsledky. Přesto 18 % pracovníků živočišného úseku ji považuje jako napjatou. Je to způsobené, jak komunikačními problémy, vztahy mezi některými zaměstnanci, tak i vedením podniku. Podle výsledků dotazníkového šetření živočišná

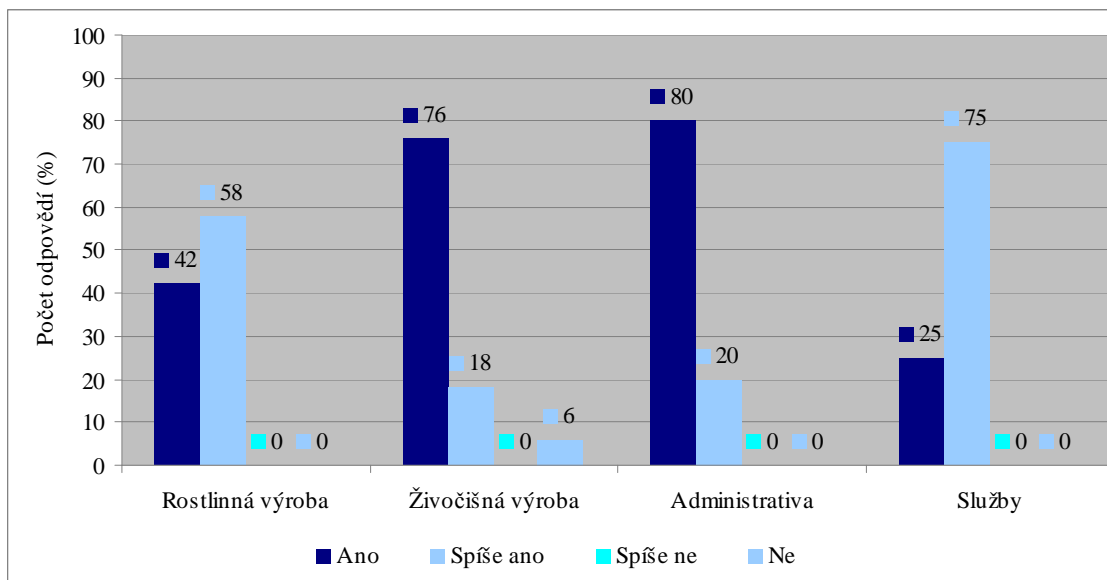
výroba je nejvíce problematickým úsekem podniku. Proto by mělo vedení věnovat této části podniku největší pozornost a úsilí.

Otázka č. 19: Jste spokojen s pracovním prostředím podniku?

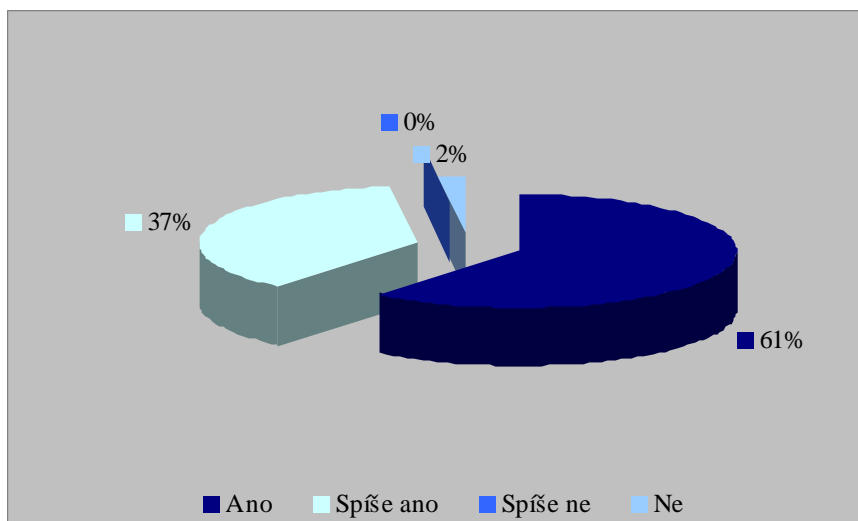
Tabulka č. 19: Spokojenost pracovníků s prostředím podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	5	42	13	76	4	80	1	25	23	61
Spíš ano	7	58	3	18	1	20	3	75	14	37
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne	0	0	1	6	0	0	0	0	1	2

Graf č. 36: Spokojenost pracovníků jednotlivých úseků s prostředím podniku



Graf č. 37: Celková spokojenost pracovníků s prostředím podniku



Výsledky:

Více jak polovina pracovníků (61 %) je se svým pracovním prostředím spokojeno, 37 % spíše spokojeno a jen 1 pracovník, který činí 2 % z celku, je s pracovním prostředím nespokojen.

Nejvíce spokojení zaměstnanci jsou administrativy (80 % spokojených, 20 % spíše spokojených), pracovníci služeb (75 % spokojených a 25 % spíše spokojených) a nakonec i pracovníci živočišného úseku (76 % spokojených, 18 % spíše spokojených). Pracovníci rostlinné výroby jsou z 58 % spíše spokojeni a ze 42 % velice spokojeni s pracovním prostředím. Jediný zaměstnanec, který není s pracovním prostředím v podniku spokojen, se nachází v živočišném úseku.

Diskuse:

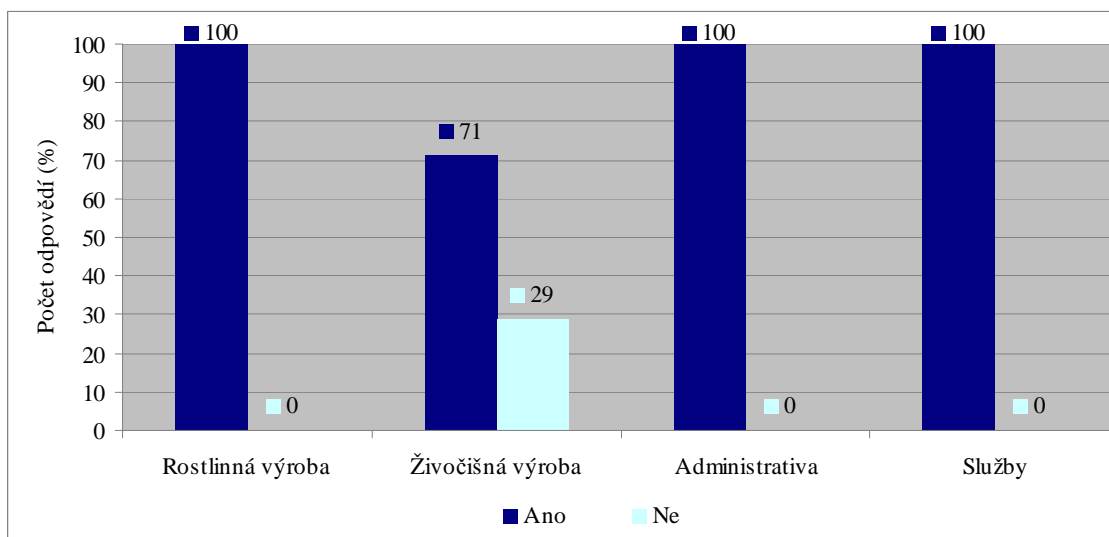
Výsledky této otázky se opět ztotožňují s informacemi, které jsem získal od vedení podniku při rozhovoru. Jedná se o zemědělský podnik, kde se chová jak skot, prasata tak i drůbež. Takže jednotlivá pracoviště nekypí luxusem, ale lidé mají možnost při přestávce si někde odpočinout, v klidu se nasvačit, naobědvat, vysprchovat. Mají potřebné prostředky pro maximální výkon své práce.

Otázka č. 20: Můžete počítat s pomocí kolegů při řešení problémů?

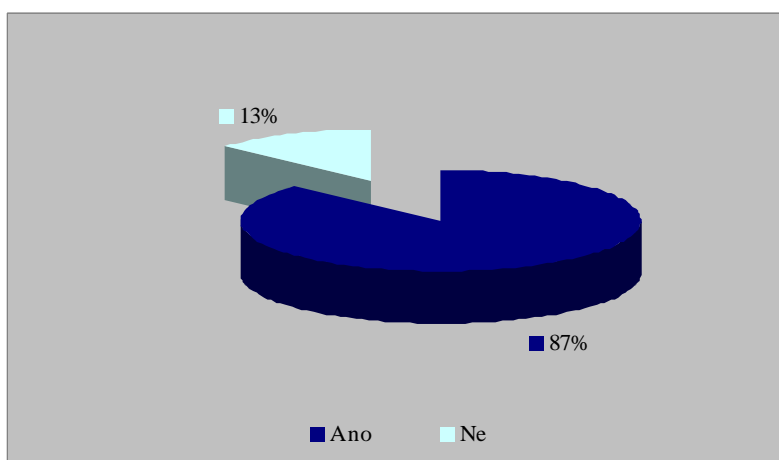
Tabulka č. 20: Spolupráce při problémech v podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	12	100	12	71	5	100	4	100	33	87
Ne	0	0	5	29	0	0	0	0	5	13

Graf č. 38: Spolupráce v jednotlivých úsecích při problémech v podniku



Graf č. 39: Celopodniková spolupráce při problémech v podniku



Výsledky:

Jak je patrné z grafů, lidé v podniku se mohou z 87 % při řešení problémů spolehnout na své spolupracovníky, pouze 13 % zaměstnanců si myslí, že s pomocí kolegů nemohou počítat.

Veškeří zaměstnanci rostlinného úseku, administrativy a služeb se mohou na své kolegy spolehnout, když se vyskytne nějaký problém. S nimi souhlasí i 71 % zaměstnanců živočišného úseku. Naopak 29 % pracovníků si nejsou jisti s pomocí svých kolegů.

Diskuse:

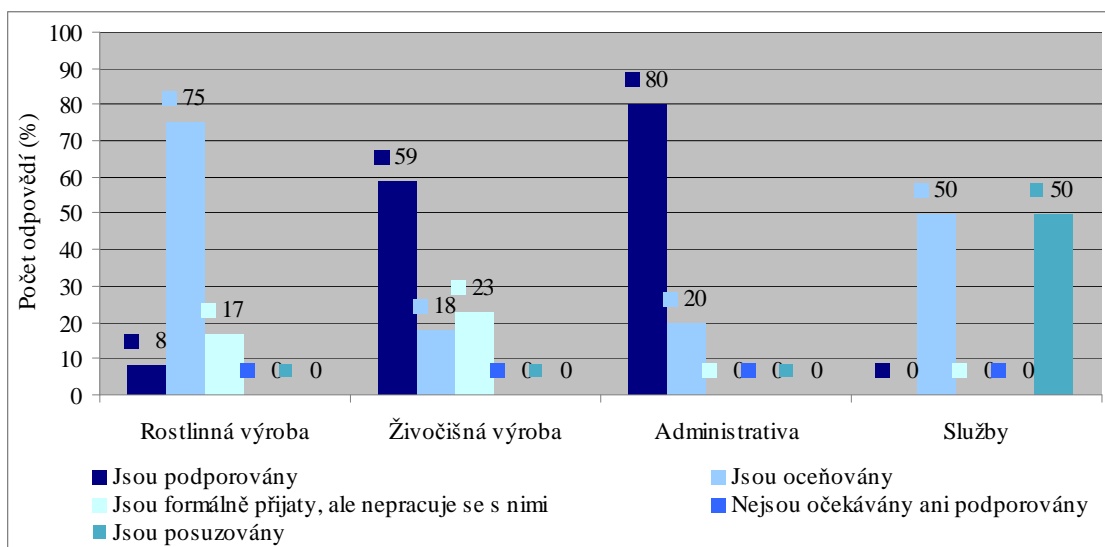
Z výsledků šetření nám vyplynulo, že většina zaměstnanců je ochotna svým kolegům při nějakém problému pomoci. Jak se již budu už poněkolkáté opakovat, v tomto podniku pracuje většina lidí delší dobu, kteří se znají a tudíž se mohou na ostatní spolehnout. Při vlastním pozorování v podniku, jsem neobjevil nijak zvlášť velkou rivalitu, zášť zaměstnanců vůči sobě. Samozřejmě jako všude jinde, na nějaké menší pomluvy, spíše „drby“ jsem narazil. Jinak se zaměstnanci chovali slušně a pomáhali mi při mém pozorování a zkoumání. Bohužel 5 pracovníků živočišné výroby (29 % zaměstnanců tohoto úseku, celkově 13 %), se na své kolegy nemohou spolehnout. V tomto úseku se vyskytují největší problémy. Bohužel se jedná o anonymní dotazníkové šetření, při kterém nemohu zjistit, zda komplikace v úseku způsobuje určitá skupina lidí, nebo se jedná vždy o jiné.

Otázka č. 21: Jak je nakládáno s novými nápady, myšlenkami ve Vaší společnosti?

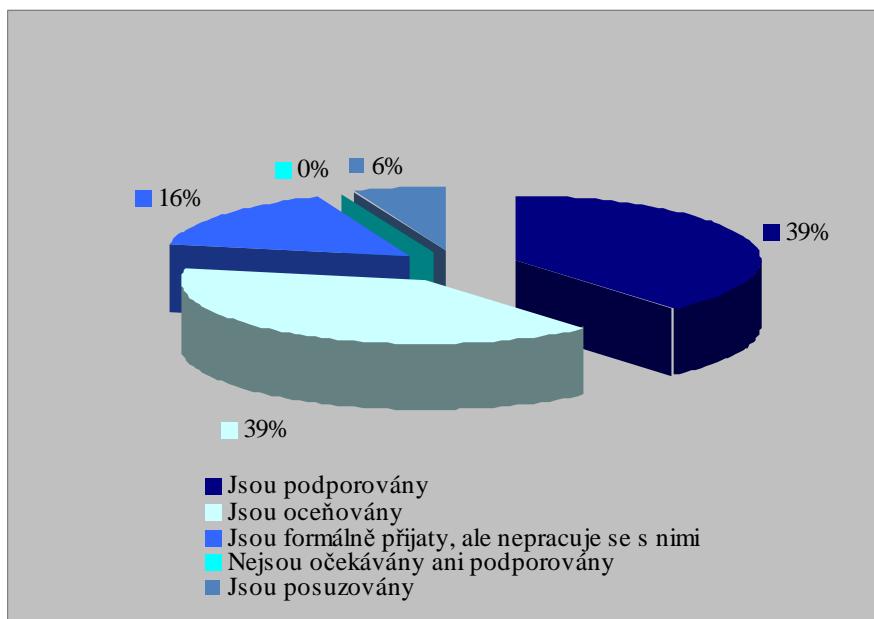
Tabulka č. 21: Přijetí nových nápadů a myšlenek v podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Jsou podporovány	1	8	10	59	4	80	0	0	15	39
Jsou oceňovány	9	75	3	18	1	20	2	50	15	39
Jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi	2	17	4	23	0	0	0	0	6	16
Nejsou očekávány ani podporovány	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jsou posuzovány	0	0	0	0	0	0	2	50	2	6

Graf č. 40: Přijetí nových nápadů a myšlenek v jednotlivých úsecích podniku



Graf č. 41: Přijetí nových nápadů a myšlenek v podniku



Výsledky:

Podle 39 % zaměstnanců jsou nové nápady a myšlenky v podniku podporovány a zároveň oceňovány. 16 % pracovníků usuzuje, že jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi, a pouze 6 % lidí si myslí, že jsou pouze posuzovány.

Tři čtvrtiny zaměstnanců rostlinné výroby uvedlo, že nové nápady v podniku jsou oceňovány. Naopak 17 % se domnívá, že jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi a 8 % si myslí, že jsou podporovány. Zaměstnanci živočišné výroby nahlíží na přijetí nových myšlenek a nápadů zcela odlišně. Celých 59 % pracovníků říká, že jsou podporovány, 18 % si myslí, že jsou oceňovány a 23 % se domnívá, že jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi. Zaměstnanci administrativy z 80 % uvedli, že nové nápady jsou podporovány a z 20 % oceňovány. Zaměstnanci služeb nahlíží na přijetí nápadů a myšlenek rozpolceně. Polovina říká, že jsou oceňovány a druhá polovina, že jsou jen posuzovány.

Diskuse:

Podnik se snaží o obousměrnou komunikaci se svými zaměstnanci. Jakékoliv nápady, postřehy, ale i stížnosti a problémy mohou zaměstnanci přímo říci svým

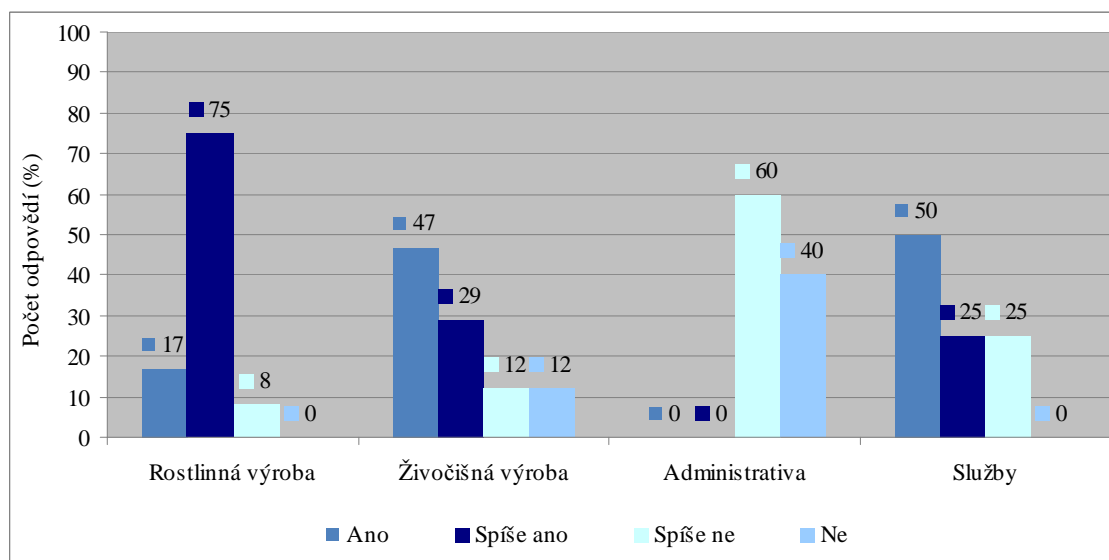
vedoucím pracovníkům nebo vedení podniku. Na druhou stranu si myslím, že by bylo dobré, aby podnik umožnil svým zaměstnancům kromě možnosti se přímo vyjádřit i možnost anonymní. Ne všichni zaměstnanci jsou odhodláni přímo jednat s vedením, především když se jedná o problémy, nedostatky a stížnosti.

Otázka č. 22: Máte obavy ze ztráty svého zaměstnání?

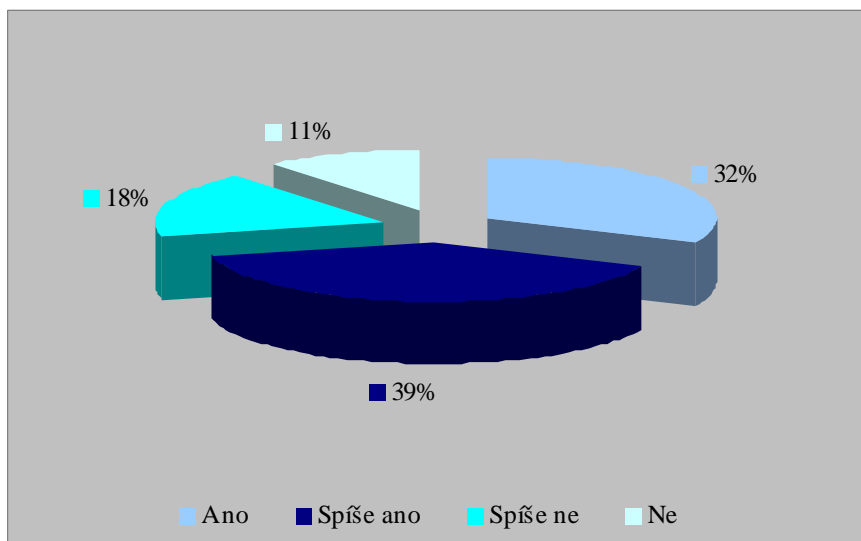
Tabulka č. 22: Obavy ze ztráty zaměstnání

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	2	17	8	47	0	0	2	50	12	32
Spíš ano	9	75	5	29	0	0	1	25	15	39
Spíše ne	1	8	2	12	3	60	1	25	7	18
Ne	0	0	2	12	2	40	0	0	4	11

Graf č. 42: Obavy ze ztráty zaměstnání v jednotlivých úsecích podniku



Graf č. 43: Obavy ze ztráty zaměstnání v podniku



Výsledky:

Z grafu je patrné, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců (71 %) má obavy o své pracovní místo, 11 % zaměstnanců se o něj „nebojí“ a 18 % „spíše nebojí“.

Nejlepší situace vypadá v administrativě, kde 60 % pracovníků se o své zaměstnání „spíše nebojí“ a 40 % dokonce „nebojí“. Naopak nejhorší situace vypadá v rostlinném úseku, kde o své zaměstnání má strach 92 % pracovníků a jen 8 % z nich strach nepocítuje. Téměř obdobná situace se vyskytuje i v živočišné výrobě, kde 76 % lidí pocítuje strach ze ztráty zaměstnání a jen 24 % z nich strach nemá. Podobná situace je i ve službách, kde tři čtvrtiny lidí se obává o své zaměstnání a jen čtvrtina z nich tento strach nepocítuje.

Diskuse:

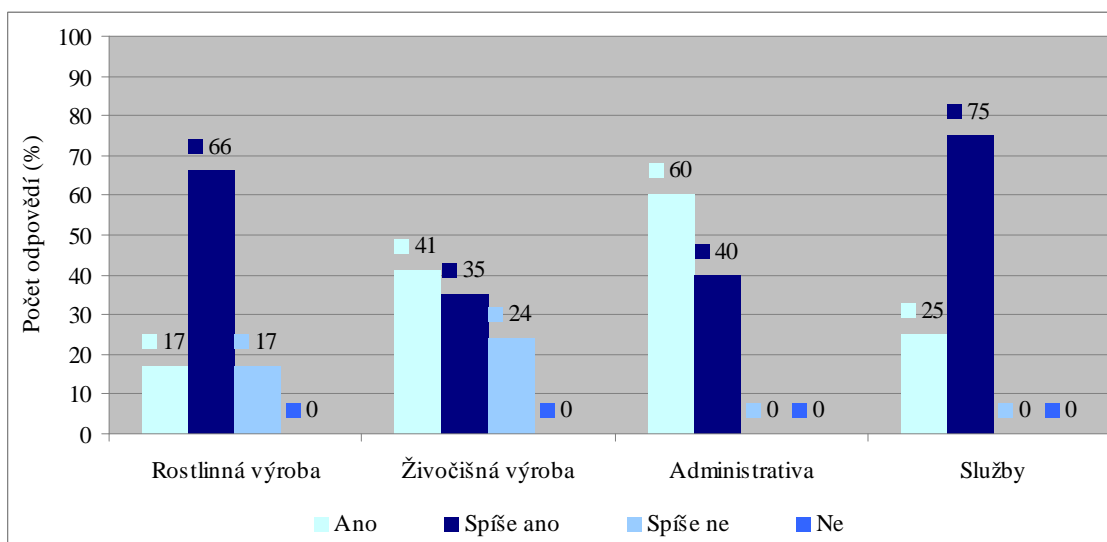
Téměř tři čtvrtiny pracovníků má obavy ze ztráty zaměstnání. Jak mi uvedla většina zaměstnanců v dotazníku, strach pocítují zejména díky ekonomické krizi, která postihla celý svět. Dále je to způsobené nedostačujícím přímým kontaktem s vrcholovým vedením a špatnou informovaností.

Otázka č. 23: Jste spokojen/a se svou mzdou (platem)?

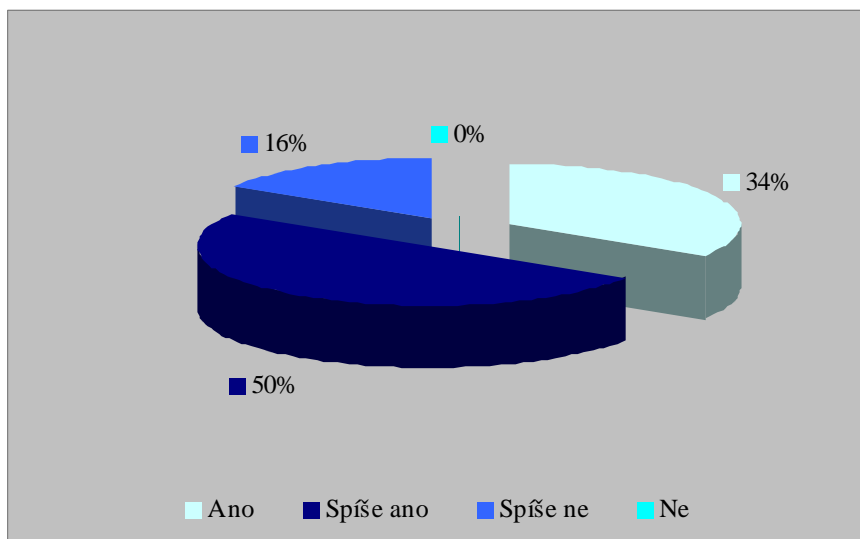
Tabulka č. 23: Spokojenost se mzdovými podmínkami

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	2	17	7	41	3	60	1	25	13	34
Spíš ano	8	66	6	35	2	40	3	75	19	50
Spíše ne	2	17	4	24	0	0	0	0	6	16
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 44: Spokojenost se mzdovými podmínkami v jednotlivých úsecích



Graf č. 45: Spokojenost se mzdovými podmínkami v podniku



Výsledky:

Graf ukazuje, že většina zaměstnanců (84 %) v podniku je se svou mzdou spokojena. Jen malá část pracovníků odpověděla, že se mzdovými podmínkami jsou „spíše nespokojeni“.

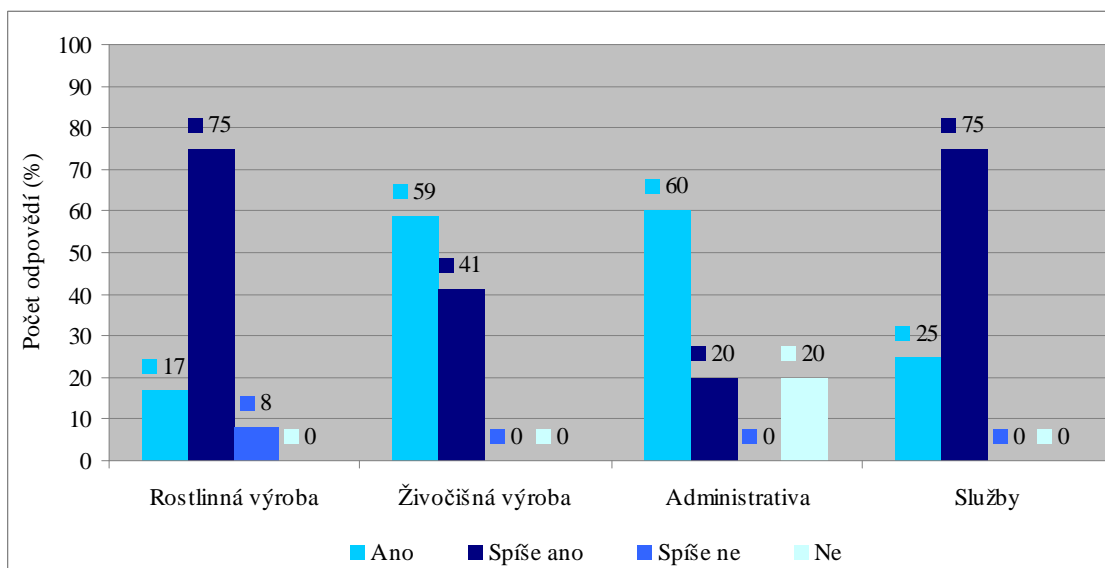
Největší spokojenost s platovými podmínkami má úsek služeb, kde 75 % je s nimi „spíše spokojeno“ a 25 % „spokojeno“. Obdobně je na tom i úsek administrativy, kde 60 % zaměstnanců uvedlo „spokojenost“ a 40 % „spíše spokojenost“ se mzdou. V rostlinné výrobě jsou pracovníci z 66 % „spíše spokojeni“, dále z 16 % „spokojeni“ a také „spíše nespokojeni“. Největší nespokojenost se mzdovými podmínky shledávají zaměstnanci živočišného úseku, i když se jedná opět o menší procento zaměstnanců, ve výši 24 %. Zbylí zaměstnanci jsou se mzdou „spokojeni“ nebo „spíše spokojeni“.

Otázka č. 24: Motivuje Vás výše mzdy (platu) a další odměny k lepším pracovním výkonům?

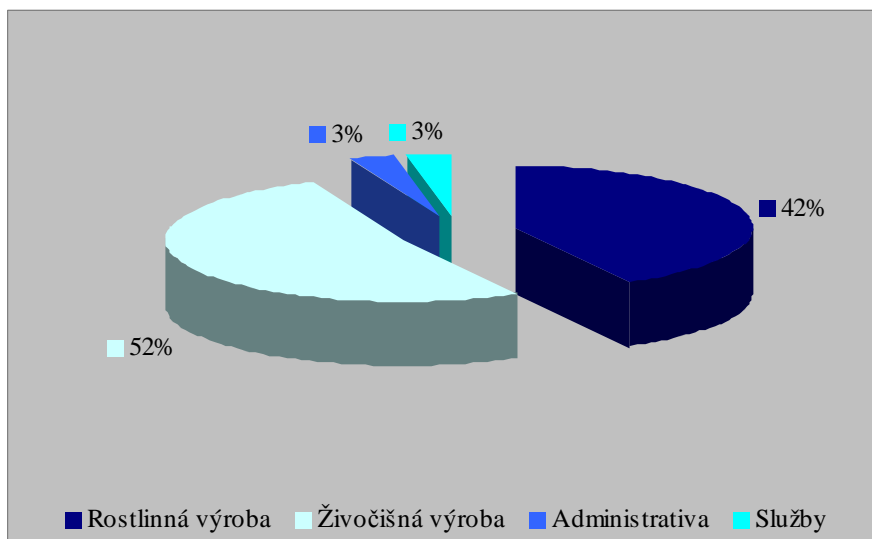
Tabulka č. 24: Motivace k lepším pracovním výkonům

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	2	17	10	59	3	60	1	25	16	42
Spíše ano	9	75	7	41	1	20	3	75	20	52
Spíše ne	1	8	0	0	0	0	0	0	1	3
Ne	0	0	0	0	1	20	0	0	1	3

Graf č. 46: Motivace k lepším pracovním výkonům u jednotlivých úseků



Graf č. 47: Motivace k lepším pracovním výkonům v podniku



Výsledky:

Na otázku, jestli zaměstnance motivuje výše mzdy a jiné odměny k lepším pracovním výkonům odpověděla téměř většina „ano“. Zbylých 8 % uvedlo, že „ne“.

Situace v rostlinné výrobě a službách je podobná. U obou úseků odpověděli tři čtvrtiny zaměstnanců, že je výše mzdy „spíše motivuje“. Zbylých 25 % u služeb, odpovědělo že je „motivuje“, stejně jako 17 % pracovníků rostlinné výroby. Pouze u 8 % pracovníků z rostlinné výroby výše mzdy ani jiné odměny je „spíše nemotivují“. 100 % zaměstnanců živočišné výroby na tuto otázku odpovědělo kladně. Podobně odpověděli i zaměstnanci administrativy, které z 80 % odměny „motivují“ k lepším výkonům. Pouze 20 % z nich není mzdou motivováno.

Diskuse:

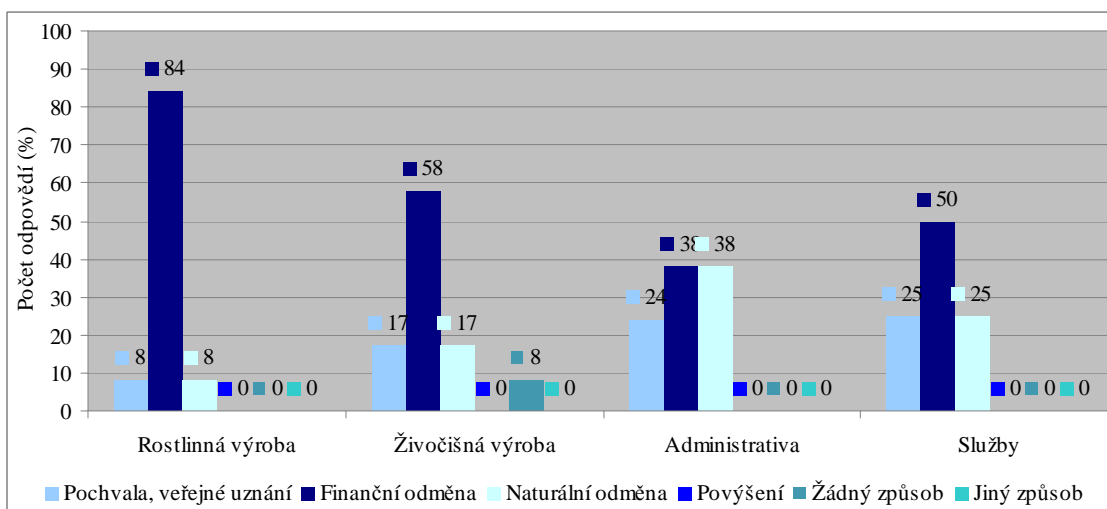
Zaměstnanci v podniku jsou se svou mzdou, platem spokojeni a celkově je mzdový faktor motivuje dělat svou práci kvalitně.

Otázka č. 25: Jakým způsobem Vás motivuje Váš nadřízený k lepším výkonům?

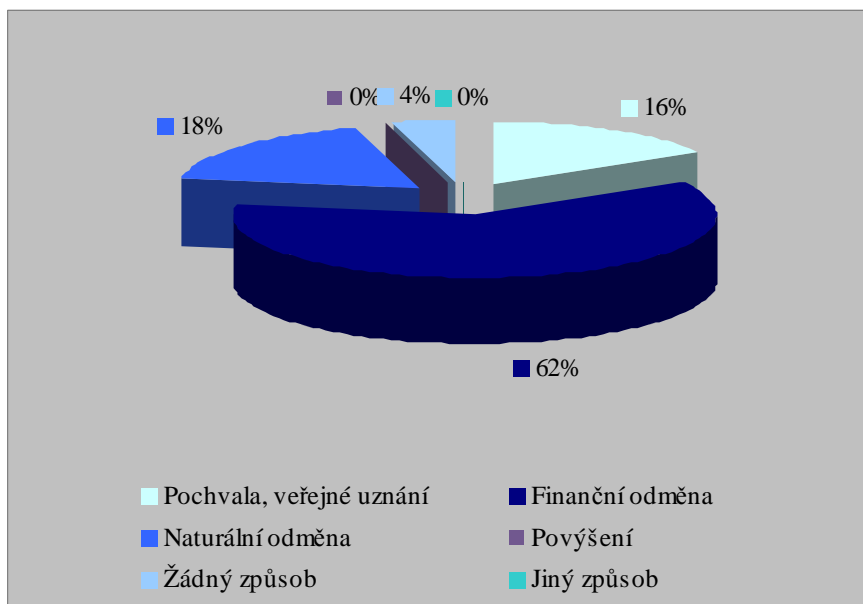
Tabulka č. 25: Motivační prostředek k lepším výkonům

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Pochvala, veřejné uznání	1	8	4	17	2	24	1	25	8	16
Finanční odměna	11	84	14	58	3	38	2	50	30	61
Naturální odměna	1	8	4	17	3	38	1	25	9	18
Povýšení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Žádný způsob	0	0	2	8	0	0	0	0	2	4
Jiný způsob	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 48: Motivační prostředky v jednotlivých úsecích



Graf č. 49: Motivační prostředky v podniku



Výsledky:

Touto otázkou jsem se zaměstnanců ptal, jakým způsobem je motivuje jejich nadřizený k tomu, aby podávali lepší výsledky. Jako nejčastější odpověď uvedli finanční a naturální odměnu. Zbýlých 16 % pracovníků uvedlo jako motivační prostředek pochvalu nebo veřejné uznání a 4 % není motivováno žádným, pro ně vyhovujícím, způsobem.

Diskuse:

Většina zaměstnanců je s motivačním programem v podniku spokojena. Vědí, že když budou odvádět svou práci dobře, udělají něco nad rámec svých povinností, nebo pomohou v podniku něco vyřešit, zlepšit, že podnik tuto snahu ocení a hlavně ohodnotí. Hlavním motivačním prostředkem podle zaměstnanců v podniku jsou peníze. Dále podnik svým zaměstnancům nabízí i naturální odměny.

Souhrnně jsem se zeptal i pana ředitele, zda si myslí, že zaměstnanci v podniku jsou spokojeni jak s pracovním prostředím, s platovými podmínkami, ale i s motivačním programem podniku, abych zjistil, zda se jeho názor bude shodovat s názory pracovníků nebo ne. Celkově ohodnotil situaci v podniku kladně, akorát měl obavy z nespokojenosti zaměstnanců ohledně platu, mzdy. Jinak motivační program podniku

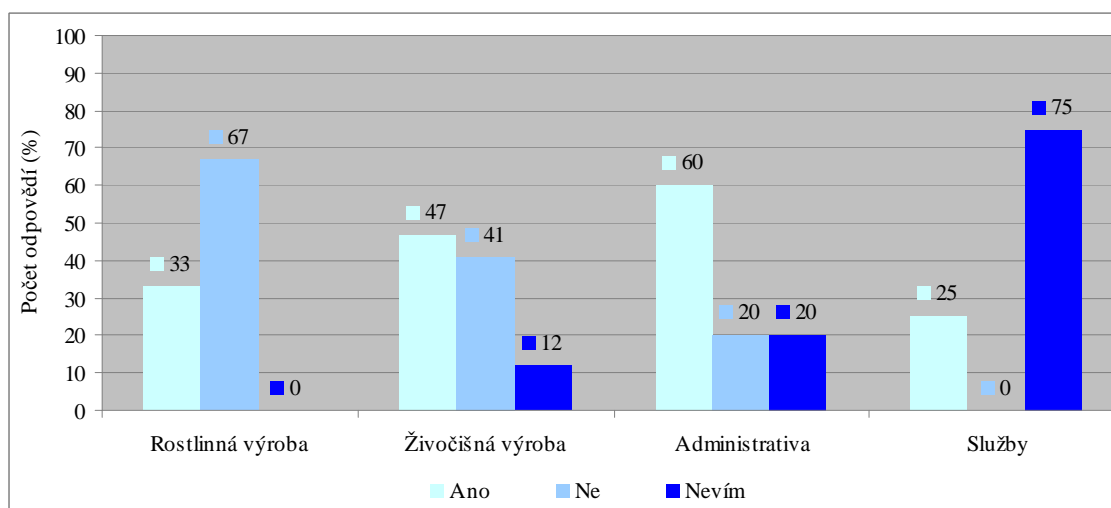
je založen na přáních zaměstnanců, kteří si přáli zejména finanční ohodnocení. Podnik nabízí svým zaměstnancům i prémie v podobě naturálií. Od ostatních motivačních prostředků podnik upustil, neboť nezískali u pracovníků velký ohlas.

Otázka č. 26: Máte možnost zúčastnit se školení nebo vzdělávacích kurzů ve Vašem podniku?

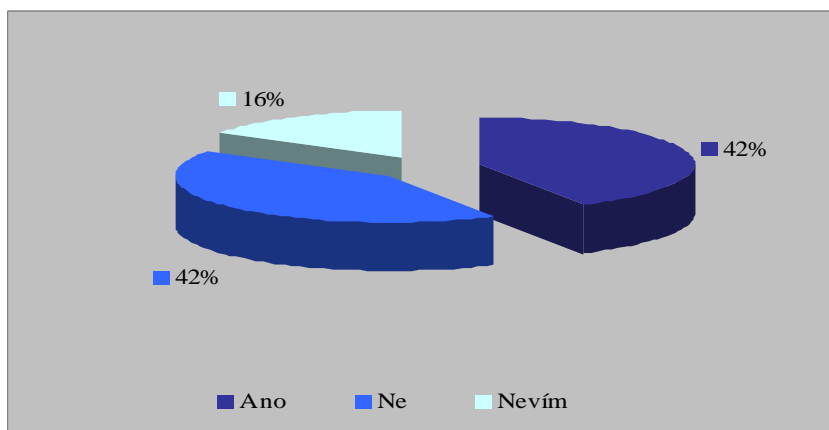
Tabulka č. 26: Možnost vzdělávacích kurzů nebo školení

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	4	33	8	47	3	60	1	25	16	42
Ne	8	67	7	41	1	20	0	0	16	42
Nevím	0	0	2	12	1	20	3	75	6	16

Graf č. 50: Možnost vzdělávání nebo školení v jednotlivých úsecích



Graf č. 51: Možnost vzdělávání nebo školení v podniku



Výsledky:

Touto otázkou jsem chtěl zjistit, zda zaměstnanci mají možnost nějakým způsobem se vzdělávat nebo školit. Shodný počet pracovníků uvedlo, že mají i nemají tuto možnost, a to ve výši 42 %. Zbýlých 16 % zaměstnanců o této možnosti neví.

Dvě třetiny zaměstnanců rostlinného úseku uvedlo, že nemají možnost se vzdělávat nebo se zúčastnit školicího kurzu. Naopak třetina pracovníků o této možnosti ví. Podobnou situaci lze vidět i v živočišném úseku, kde 47 % pracovníků o možnostech vzdělávání ví, 41 % neví a 12 % si není této možnosti vědomo. Více jak polovina zaměstnanců administrativy má povědomí o kurzech, zbytek buď neví nebo nemá možnost vzdělávacích kurzů. Tři čtvrtiny lidí ze služeb o možnosti osobního rozvoje neví a čtvrtina si je vědoma.

Diskuse:

Jak můžeme sledovat z výsledků šetření téměř polovina zaměstnanců si myslí, že nemá možnost se v podniku rozvíjet pomocí vzdělávacích kurzů a školení. Otázkou je proč je tomu tak? Z vlastního pozorování si myslím, že zaměstnancům nejsou v dostatečné míře podávány informace a mají malé spektrum možností k získání těchto informací. Podnik by měl své zaměstnance seznámit s těmito možnostmi při schůzích podniku, nebo alespoň informovat pomocí tabulek, nástěnek vyvěšených v podniku a na místech, kde se zaměstnanci schází. Pracovníci, kteří na tuto otázku odpověděli kladně,

ví o možnostech školení, ale většina z nich mi v dotazníku nezaškrtnla, jaké možnosti školení, vzdělávání jim podnik poskytuje.

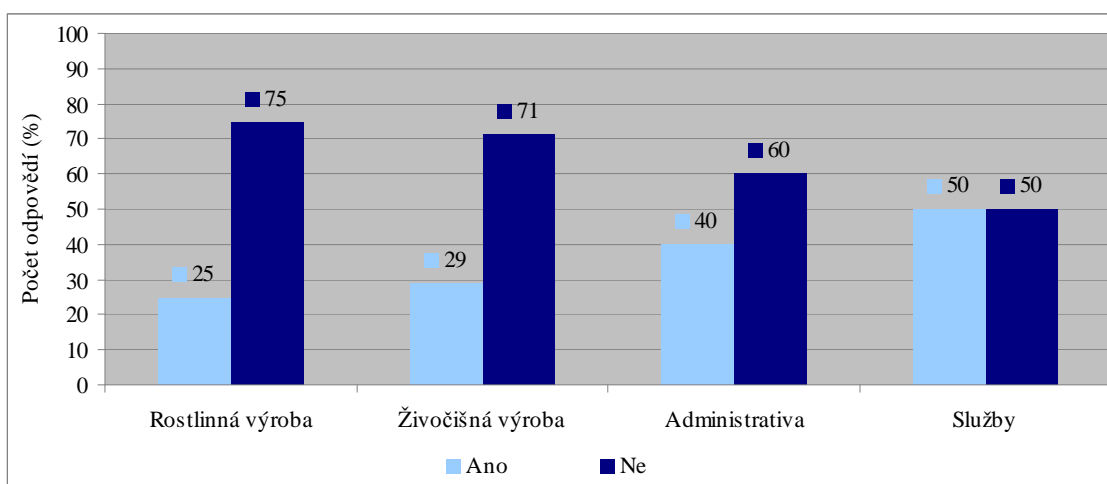
Podnik svým zaměstnancům nabízí několik druhů školení, zejména ty, která jsou potřebná pro chod podniku. Patří sem např. autoškola, školení s vysokozdvíhým vozíkem, svářečské zkoušky, školení ohledně postřiků. Veškerá školení, rekvalifikace podnik svým zaměstnancům platí.

Otázka č. 27: Měli byste zájem o školení nebo vzdělávací kurzy organizované podnikem?

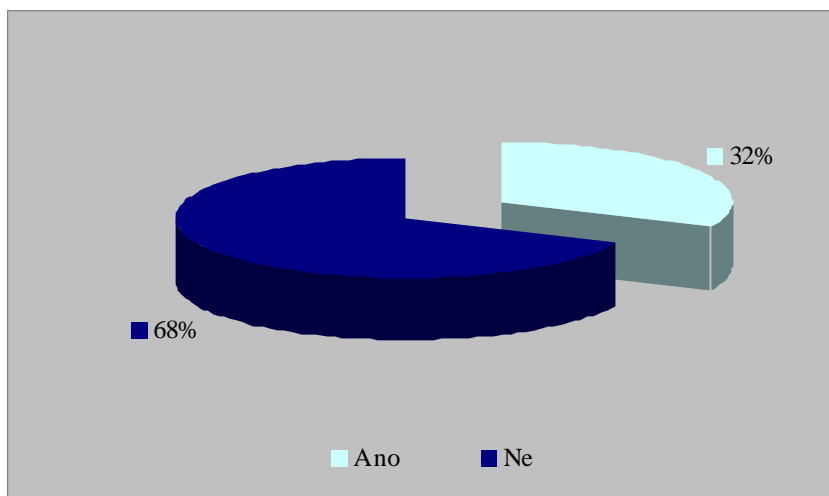
Tabulka č. 27: Zájem zaměstnanců o vzdělávací kurzy a školení

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	3	25	5	29	2	40	2	50	12	32
Ne	9	75	12	71	3	60	2	50	26	68

Graf č. 52: Zájem jednotlivých úseků o vzdělávací kurzy a školení



Graf č. 53: Zájem o vzdělávací kurzy a školení v celém podniku



Výsledky:

Pracovníci z 68 % nemají zájem o vzdělávací kurzy a školení poskytované zaměstnavatelem. Naopak 32 % zaměstnanců zájem o školící kurzy projevilo.

Situace ve všech úsecích podniku je téměř shodná, 75 % zaměstnanců rostlinné výroby, 71 % živočišné, 60 % z administrativního úseku a 50 % pracovníků služeb nemá zájem o vzdělávací kurzy nebo školení organizované podnikem. Největší zájem by byl o rozšíření řidičského průkazu, o kurz na počítači a jazykové kurzy.

Diskuse:

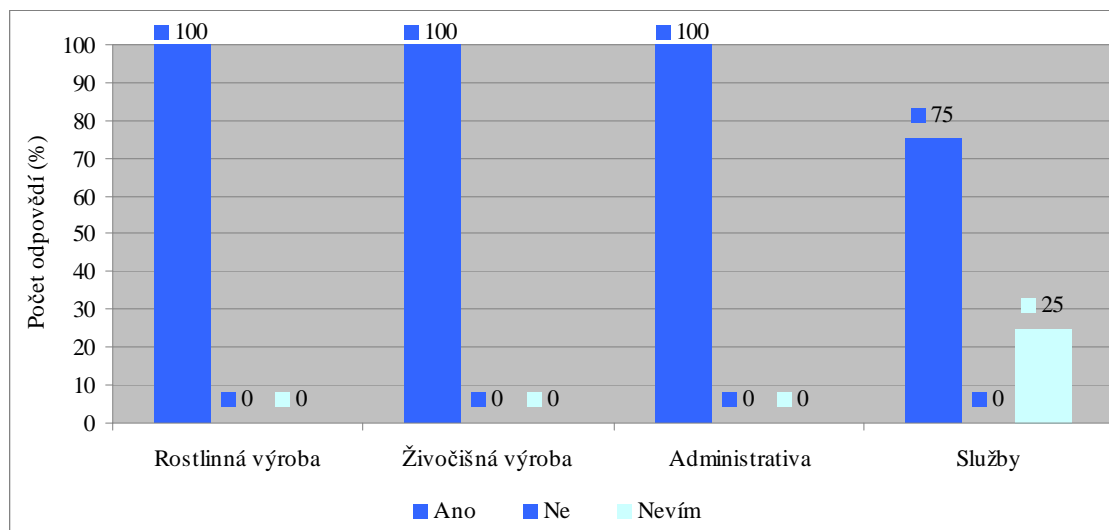
Z výsledků můžeme pozorovat, že téměř polovina zaměstnanců nemá zájem o školení a vzdělávací kurzy poskytované podnikem. Podle mého názoru je zde jeden hlavní faktor, a to neinformovanost zaměstnanců o daných kurzech, která nám vyšla z předešlých výsledků. Podnik by měl rázným krokem změnit proces s informacemi a snažit se přesvědčit zaměstnance k tomu, aby využili možnost k seberealizaci, k rozvoji svých schopností a dovedností, které by uplatnili na své pracovní pozici.

Otázka č. 28: Poskytuje Vám podnik nějaké zaměstnanecké výhody?

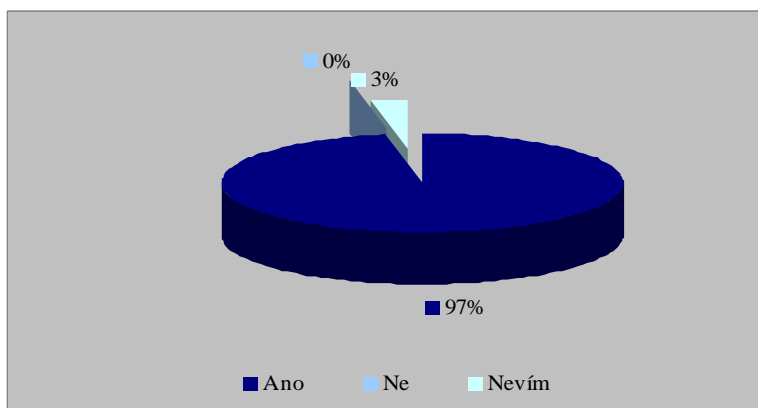
Tabulka č. 28: Zaměstnanecké výhody podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	12	100	17	100	5	100	3	75	37	97
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nevím	0	0	0	0	0	0	1	25	1	3

Graf č. 54: Povědomí zaměstnanců jednotlivých úseků o podnikových výhodách



Graf č. 55: Celkový přehled o povědomí zaměstnaneckých výhod



Výsledky:

Z 38 stálých pracovníků, 37 ví, že podnik nabízí zaměstnanecké výhody. Pouze jeden zaměstnanec služeb o podnikových výhodách nemá ponětí.

Diskuse:

Kromě jednoho zaměstnance v podniku všichni vědí, že jsou jim výhody nabízeny. Výsledky této otázky s porovnáním otázky číslo 26 jsou rozdílné, i když by měli být obdobné, neboť jediným informačním zdrojem těchto záležitostí je administrativní úsek. Výsledky jsou rozdílné jen díky tomu, že v podniku nedávno proběhla porada ohledně zaměstnaneckých výhod, které podnik upravoval a proto zaměstnanci měli dané informace ještě vžité v paměti.

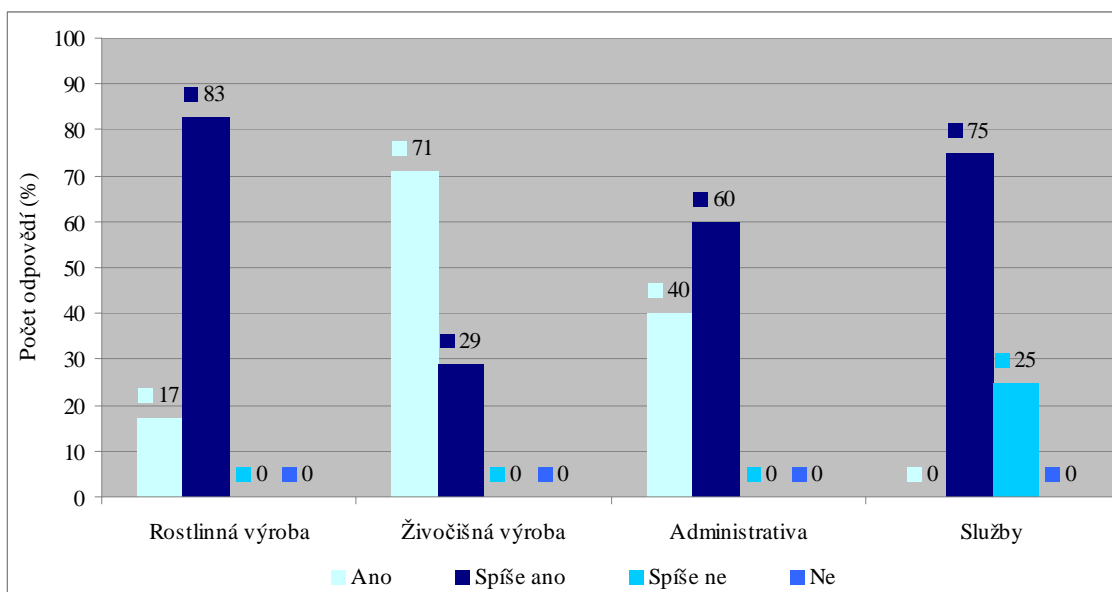
Podnik svým zaměstnancům nabízí široké spektrum zaměstnaneckých výhod. Patří mezi ně např. příspěvek na penzijní pojištění, naturální příspěvky, příspěvky na ochranné pomůcky, stravné, kde podnik pro své zaměstnance připravuje obědy za 10 Kč. Některé další zaměstnanecké výhody podnik byl nucen zrušit, neboť zaměstnanci chtěli spíše peněžité ohodnocení přičtené ke své mzdě.

Otázka č. 29: Cítíte se být součástí podniku?

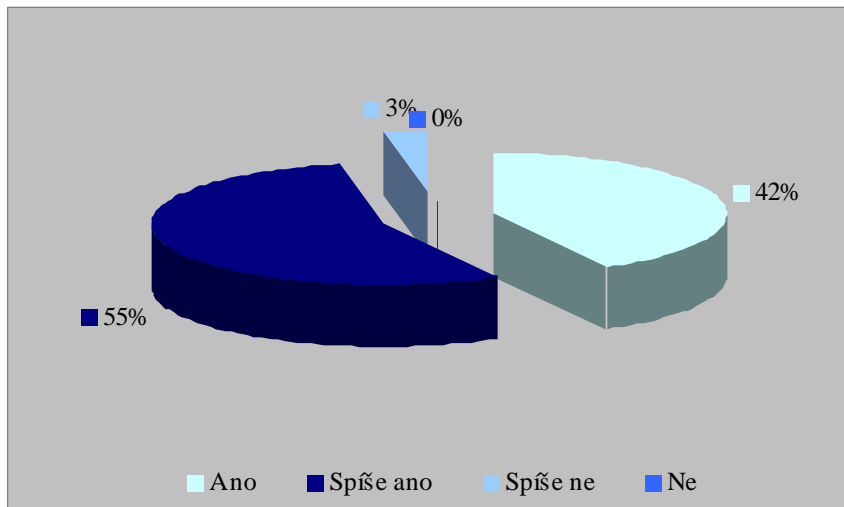
Tabulka č. 29: Sounáležitost zaměstnanců s podnikem

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	2	17	12	71	2	40	0	0	16	42
Spíše ano	10	83	5	29	3	60	3	75	21	55
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	1	25	1	3
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 56: Pohled na to, jestli se zaměstnanci cítí být součástí podniku.



Graf č. 57: Celkový pohled na charakter sounáležitosti pracovníků s podnikem.



Výsledky:

Téměř většina zaměstnanců (97 %) se cítí být součástí podniku, kromě jednoho pracovníka služeb.

Diskuse:

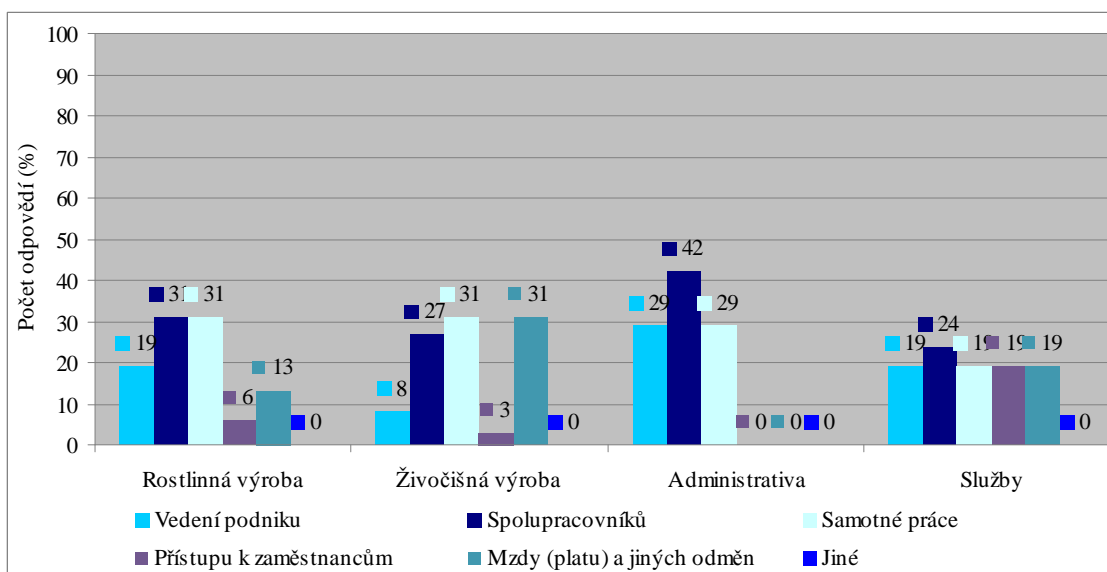
Podle mého názoru tento faktor dosti ovlivňuje podnikové prostředí a kulturu podniku. Čím více si zaměstnanec uvědomuje, že je součástí celé struktury podniku, tím více se bude snažit tento celek udržet, vylepšit, povznést na lepší úroveň. Poté bude moci podnik fungovat jako jeden velký, zdravý organizmus.

Otázka č. 30: Čeho si nejvíce ceníte ve Vašem podniku?

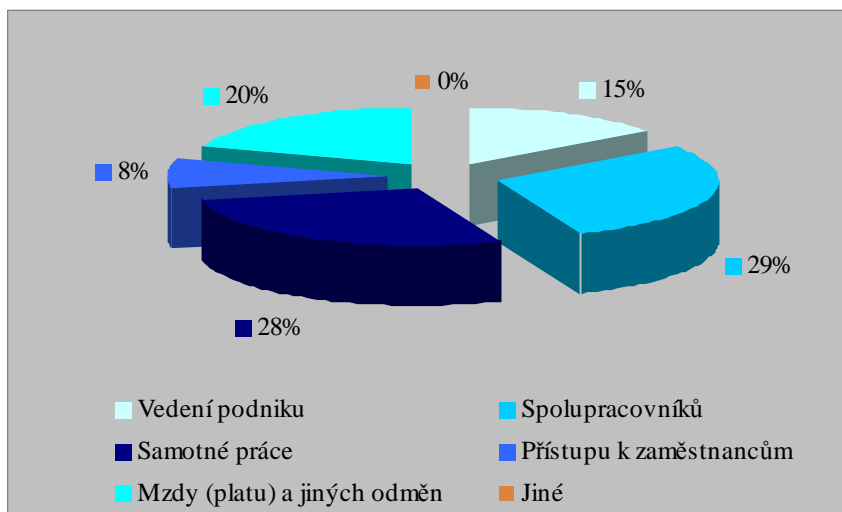
Tabulka č. 30: Čeho si nejvíce ceníte v podniku?

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Vedení podniku	3	19	2	8	2	29	3	19	10	15
Spolupracovníků	5	31	7	27	3	42	4	24	19	29
Samotné práce	5	31	8	31	2	29	3	19	18	28
Přístupu k zaměstnancům	1	6	1	3	0	0	3	19	5	8
Mzdy (platu) a jiných odměn	2	13	8	31	0	0	3	19	13	20
Jiné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 58: Ocenění nejdůležitějších složek podniku zaměstnanci jednotlivých úseků



Graf č. 59: Struktura nejdůležitějších a nejcennějších složek podniku podle zaměstnanců.



Výsledky:

U této otázky mohli zaměstnanci zvolit více možností odpovědí. Z celkového počtu odpovědí je zřejmé, že pracovníci v podniku si nejvíce cení svých spolupracovníků (29 %) a samotné práce (28 %), z 20 % mzdy, z 15 % vedení podniku a z 8 % přístupu k zaměstnancům.

Zaměstnanci rostlinného úseku si nejvíce cení shodně po 31 % samotné práce a svých spolupracovníků, 19 % z nich vedení podniku, 13 % platu a jiných odměn a 6 % pracovníků přístupu k nim. Obdobná situace je i v živočišném úseku, kde shodně po 31 % odpovědí zaměstnanců si cení spolupracovníků a zároveň platu a jiných odměn. Dalších 27 % si cení svých spolupracovníků, 8 % vedení podniku a 3 % přístupu k zaměstnancům. Administrativní úsek si nejvíce váží svých kolegů (42 %), a po 29 % vedení podniku a samotné práce. Pracovníci služeb z 24 % odpovědí si nejvíce váží spolupracovníků a po 19 % vedení podniku, samostatné práce, přístupu k zaměstnancům, platu a jiných odměn.

Diskuse:

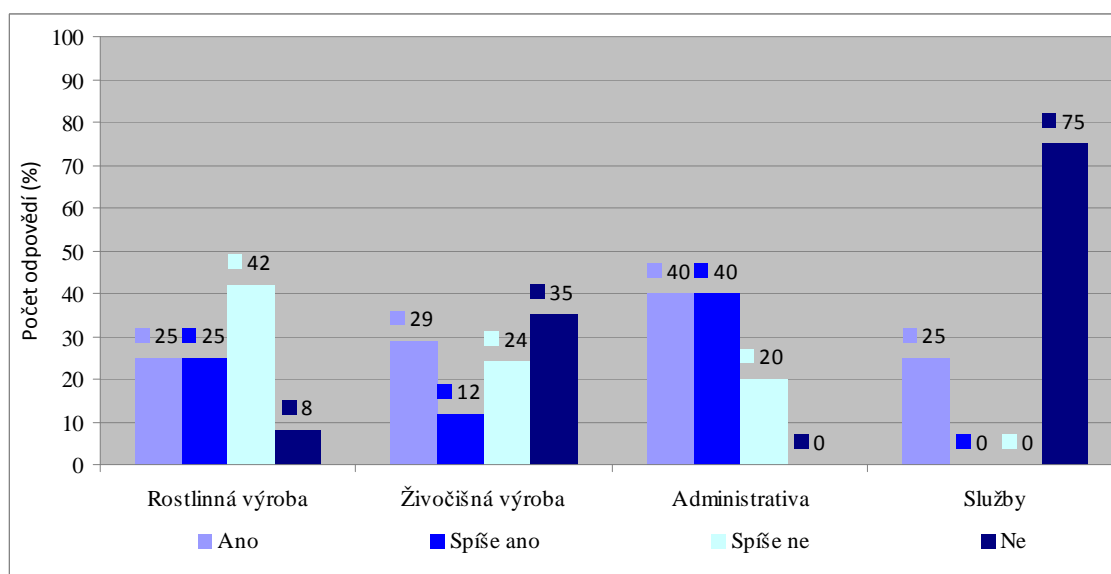
V podniku si zaměstnanci nejvíce cení svých spolupracovníků, samotné práce, mzdy, platu a jiných odměn. Tyto výsledky se ztotožňují i s názorem vedení podniku, které považuje zaměstnance a jejich platové ohodnocení za nejcennější složku podniku.

Otázka č. 31: Znáte záměry a dlouhodobé cíle podniku?

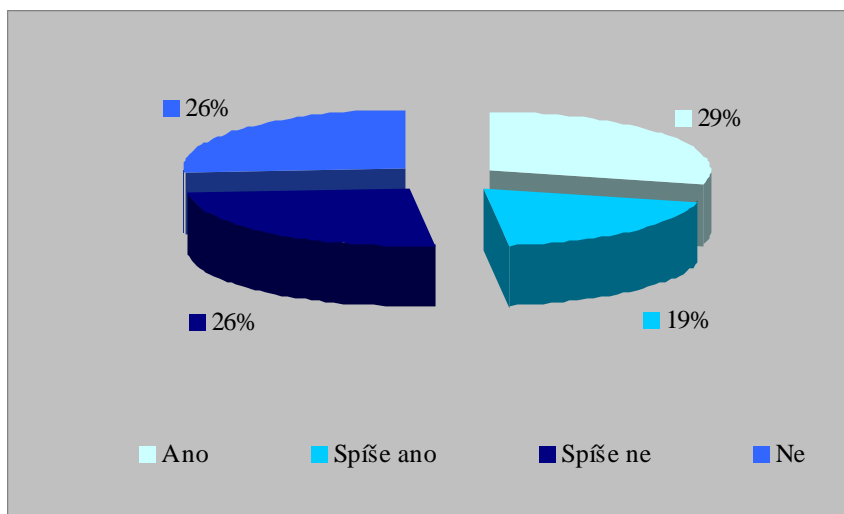
Tabulka č. 31: Znalost cílů podniku

Možnosti odpovědi	Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Administrativa		Služby		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	3	25	5	29	2	40	1	25	11	29
Spíš ano	3	25	2	12	2	40	0	0	7	19
Spíše ne	5	42	4	24	1	20	0	0	10	26
Ne	1	8	6	35	0	0	3	75	10	26

Graf č. 60: Struktura znalosti cílů a záměrů v podniku podle zaměstnanců jednotlivých úseků



Graf č. 61: Celkový pohled na znalosti cílů a záměrů v podniku



Výsledky:

Odpovědi pracovníků ohledně cílů a záměrů podniku jsou nesjednocené. Polovina z nich říká, že o cílech a záměrech podniku ví, naopak druhá polovina o těchto cílech neví.

Nejlepší situace je v administrativním úseku, kde 80 % pracovníků o znalostech podniku ví a pouze 20 % neví. Podobná situace je i v úseku rostlinném (50 %) a živočišném (41 %). Naopak nejhorší situace vypadá ve službách, kde o záměrech podniku ví pouze 25 % zaměstnanců.

Diskuse:

Podle mého názoru by měli být zaměstnanci seznámeni s dlouhodobými cíli a plány podniku, znát informace k tomu potřebné, aby mohli svými dotazy, názory, připomínkami zasahovat do dění podniku. Z výsledků můžeme pozorovat, že více jak polovina zaměstnanců o cílech podniku neví. Podle mého šetření je to dáno tím, že jedinou akcí, kde se zaměstnanci mohou o těchto věcech dozvědět jsou dožínky, které probíhají, jak již jsem zmiňoval, pouze jedenkrát ročně. Zaměstnavatel zde zhodnotí výsledky roku a seznámí zaměstnance s plány do budoucna. Krátkodobé plány jsou projednávány s vedoucími pracovníky, kteří dále informují ostatní zaměstnance. Bohužel ani jeden zaměstnanec, který odpověděl, že cíle podniku zná, mi je nevypsal.

5. ZÁVĚREČNÁ DISKUSE

Jednotlivé dílčí diskuse jsem uvedl u každé řešené otázky a to z důvodu vyšší přehlednosti. V této konečné diskusi bych rád shrnul veškeré výsledky dle jednotlivých úseků a poznatky z dotazníkového šetření.

V první části dotazníkového šetření jsem se zaměřil na získávání údajů o zaměstnancích. V podniku pracuje 22 mužů a 16 žen. Z celkového počtu žen je zastoupeno v živočišné výrobě 56 %, v administrativním úseku 25 % a ve službách 19 %. Naopak v odvětví rostlinné výroby pracují pouze muži (55 % z celkového počtu mužů v podniku).

Dále jsem zjistil, že největší počet zaměstnanců v podniku je věkové skupiny 51 a více let (celkově 42 %). Jedná se o všechny zaměstnance administrativy, 50 % zaměstnanců služeb, dále 33 % pracovníků rostlinné a 29 % pracovníků živočišné výroby. Také v podniku působí 29 % zaměstnanců věkové skupiny 31 - 40 let, 21 % 41 – 50 let a 8 % pracovníků v rozmezí 21 – 30 let.

Nejčastějším stupněm vzdělání zaměstnanců v podniku je odborné bez maturity (celkově 48 %), které je zastoupeno u 50 % pracovníků rostlinné výroby, dále u 53 % živočišné výroby a ve službách u 75 % zaměstnanců. Dalších 21 % zaměstnanců má pouze základní vzdělání. Z toho vyplývá, že pouze 31 % zaměstnanců ukončilo školu s maturitním vysvědčením. Jediné dvě osoby, které pracují v administrativním úseku, dosahují vysokoškolského vzdělání. Na jedné straně by podnik mohl zaměstnat více vysokoškolsky vzdělaných osob, ale na druhou stranu je zde vzdělanost nahrazena letitou zkušeností pracovníků.

Výrazným znakem podniku je nízká fluktuace. Více než 80 % zaměstnanců v podniku pracuje déle jak 6 let. Jedná se o všechny zaměstnance administrativního úseku, dále o všechny zaměstnance služeb, o 92 % zaměstnanců rostlinného a 62 % pracovníků živočišného úseku. Pouze 6 pracovníků rostlinné a 1 pracovník živočišné výroby zde pracují 1 – 5 let.

Dále jsem se v dotazníkovém šetření zaměřil na komunikaci, komunikační prostředky a problémy, které s tím souvisejí. Většina zaměstnanců rostlinného (z 92 %) a živočišného (z 82 %) úseku ohodnotilo komunikaci v podniku jako formální. Naopak všichni zaměstnanci administrativy a 75 % pracovníků služeb ji ohodnotilo jako neformální, ale také nevyhovující. Je to způsobené častým neformálním kontaktem, jak s vedením podniku, tak i s ostatními zaměstnanci, kdy pociťují nedůležitost své osoby v podniku. Proto bych navrhoval u pracovníků administrativy formálnější jednání, které by vyjadřovalo hlubší vztah, úctu a respekt vůči nim. Podle vlastního šetření v podniku probíhá komunikace spíše neformálnějšího, přesto přátelského a osobnějšího rázu, především sám pan ředitel se svými zaměstnanci komunikuje neformální cestou, neboť všechny své zaměstnance dlouhodobě zná a tyká si s nimi.

V jednotlivých úsecích podniku převládá mezi zaměstnanci i vedením podniku přímá komunikace („z očí do očí“), a to u všech zaměstnanců služeb, u 63 % pracovníků administrativy a u 60 % pracovníků živočišné výroby. Osobní komunikace je velmi důležitou složkou podnikové kultury, kdy informace získané touto cestou jsou nejlépe vysvětleny, pochopeny a může se s nimi, co nejrychleji pracovat. Na druhou stranu se jedná i o mezilidský kontakt, který zlepšuje prostředí podniku. Pouze mezi zaměstnanci rostlinného úseku a vedením podniku probíhá nejvíce ve formě telefonické (75 %). Důvodem je, jak jsem již zmiňoval, práce v terénu. Největší komunikační problémy v podniku se vyskytují u samotných zaměstnanců (55 %), dalších 13 % je vidí mezi jednotlivými odděleními podniku a mezi podřízenými a nadřízenými. Naopak 32 % pracovníků nevidí žádné komunikační problémy v podniku. V živočišné (76 %) a rostlinné výrobě (58 %) se nejvíce vyskytují komunikační problémy mezi samotnými zaměstnanci. Ve službách mezi podřízenými a nadřízenými (50 %) a mezi spolupracovníky (25 %). Situace mezi zaměstnanci administrativy je zcela opačná, jelikož ti v komunikaci podniku nespatřují žádné zásadní problémy. Je to zvláštní, neboť všem pracovníkům administrativy vadí neformální jednání. Bylo mi vysvětleno, že se jedná o způsob oslovování a jednání s nimi, ale s tokem informací problémy nemají.

Dalším znakem této podnikové kultury je tykání (celkově u 92 % všech pracovníků) a mimopracovní styk zaměstnanců, kdy 79 % z nich se svými kolegy stýká i mimo pracoviště. Jedná se o všechny zaměstnance rostlinné výroby, dále o 88 % pracovníků živočišné výroby a 60 % administrativy. Žádný pracovník služeb se svými kolegy mimo zaměstnání nestýká. Je to způsobené tím, že tito zaměstnanci jsou na pracovištích po jednom maximálně po dvou a nemají takový kontakt s ostatními pracovníky podniku. Hlavní podnikovou schůzí a zároveň i společenskou akcí, spojenou s občerstvením a posléze zábavou jsou dožínky, které se konají jedenkrát ročně. Je to jediná velká společenská událost podniku, kde se sejdou všichni zaměstnanci. Dále se podnik snaží slavit narozeniny svých pracovníků, zejména jubilejní. Podle mého názoru by měl podnik rozšířit nabídku těchto akcí, neboť pracovníci mohou vidět svého zaměstnavatele i z jiného pohledu než jen z pracovního. Z grafů vyplývá velká nejednotnost názorů pracovníků na konání podnikových schůzí. Je to hlavně způsobeno tím, že v každém úseku se konají schůze podle potřeby. Porady mezi vedením podniku a vedoucími pracovníky probíhají vždy jedenkrát měsíčně, každý týden jsou menší pracovní porady týkající se pracovní činnosti následujícího týdne. Jinak vedoucí pracovníci jsou v neustálém telefonickém kontaktu.

Podle názoru vedení podniku by zaměstnanci měli být spokojeni s výhodami podniku, s motivačními prostředky i pracovním prostředím. Jediným faktorem, který zaměstnavatel uvedl, jako rizikový, jsou mzdy. Podle výsledků téměř většina zaměstnanců v podniku je spokojena se mzdovými podmínkami, pracovním prostředím podniku i motivačním programem. Tato spokojenost vyplývá i ze zdravého podnikového prostředí, kde si většina zaměstnanců podniku cení spíše svých kolegů a samotné práce před finančními prostředky. Zároveň 87 % zaměstnanců uvedlo, že při řešení problémů se mohou na své spolupracovníky spolehnout. Jedná se o všechny pracovníky administrativy, služeb, rostlinného a ze 71 % živočišného úseku. Dalším důležitým znakem této podnikové kultury je fakt, že všichni pracovníci podniku, kromě jednoho ze služeb, se cítí být součástí podniku. Dále podle 39 % pracovníků jsou nové nápady a myšlenky v podniku podporovány a také oceňovány, podle 16 % jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi a podle 6 % pracovníků se jen posuzují.

Nejvíce jsou se svým zaměstnáním spokojeni pracovníci služeb a administrativy (všech 100 %), dále 94 % pracovníků živočišného a 75 % rostlinného úseku. Podle dalších vyhodnocených otázek jsou všichni spokojeni s pracovním prostředím podniku (kromě jednoho zaměstnance živočišného úseku). Se mzdou je spokojeno 100 % pracovníků služeb i administrativy, dále 83 % rostlinného a 76 % živočišného úseku. Spokojenost zaměstnanců vyplývá i z toho, že si cení více svých spolupracovníků a samotné práce před mzdami a jinými odměnami. Zaměstnanci rostlinného úseku si z 31 % cení svých kolegů a zároveň i samotné práce, kdežto pouze 13 % si cení mzdy. U pracovníků živočišné výroby je tomu nápodobně, 31 % si cení práce, ale i mzdy a 27 % si cení svých spolupracovníků. Zaměstnanci administrativy si cení ze 42 % kolegů, a po 29 % vedení podniku a samotné práce. Naopak pracovníci služeb z 24 % svých kolegů a po 19 % vedení podniku, samotné práce, mzdy a přístupu k zaměstnancům. Na otázku zda je motivuje mzda a jiné odměny k lepším pracovním výkonům odpověděli kladně všichni zaměstnanci služeb a živočišné výroby, dále 92 % pracovníků z rostlinné výroby a 80 % administrativních pracovníků. Spolu s tímto souvisí i výsledky motivačních prostředků podniku vůči zaměstnancům, kde 84 % pracovníků rostlinného a 58 % živočišného úseku, dále 50 % pracovníků služeb a 38 % administrativy uvedlo jako hlavní motivační prvek finanční odměnu. Je to dáno přáním zaměstnanců, kteří preferují finanční ohodnocení před jinými způsoby odměňování. Proto podnik jde touto osvědčenou cestou, jak ohodnotit své zaměstnance. Kromě finančních prostředků, odměn a uznání má podnik pro své zaměstnance připraveny i zaměstnanecké výhody. Téměř většina zaměstnanců (97 %) o těchto výhodách ví a cení si jich. Mezi některé tyto výhody patří např. příspěvek na penzijní pojištění, příspěvky na ochranné pomůcky, naturální příspěvky a také strava, kdy podnik vlastní jídelnu a nabízí svým zaměstnancům obědy za 10 Kč.

Dále mohu říci, že podnik svým zaměstnancům nabízí několik druhů bezplatných školení a rekvalifikačních kurzů, jako jsou např. autoškola, práce s vysokozdvížným vozíkem, svářečské zkoušky, školení ohledně postřiků. Podle slov pana ředitele samozřejmě tyto školení bohužel nemohou absolvovat všichni zaměstnanci, protože jsou velmi nákladná. Zúčastňují se jich pracovníci jednotlivých úseků podle potřeby podniku. Zaměstnanci ze 42 % o možnosti školení ví, dalších 42 %

říká, že podnik žádné školení nenabízí a 16 % neví. Na druhou stranu ani samotní zaměstnanci nejeví zájem o tyto kurzy (celých 68 % pracovníků). Největší nezájem jeví pracovníci rostlinné (75 %) a živočišné výroby (71 %). Naopak největší zájem zaměstnanci projevili o kurzy na počítači a jazykové kurzy (32 % všech pracovníků).

Navzdory zdravému podnikovému prostředí a spokojenosti zaměstnanců, které vyplývá z dotazníkového šetření, je zvláštní, že většina zaměstnanců má obavy o ztrátu zaměstnání. Jedná se především o zaměstnance živočišného (92 %) a rostlinného úseku (76 %) a pracovníky služeb (75 %). Tato skutečnost je především dána celosvětovou ekonomickou krizí a nestabilní hospodářskou situací v zemi. Dále mohu říci, že více jak polovina zaměstnanců nezná dlouhodobé cíle a záměry podniku. Nejhorší situace je v oblasti služeb (75 %), dále v živočišné (59 %) a rostlinné výrobě (50 %). Nejlepší informovanost mají zaměstnanci administrativy (80 %), kteří přímo sídlí v budově s ředitelem podniku, tudíž tok informací je přímý.

5. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo seznámit se s podnikovým prostředím zemědělského podniku a pokusit se specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury. Pomocí dotazníkového šetření, řízených rozhovorů, srovnávací metody a pozorování jsem se snažil zanalyzovat podnikové prostředí a na základě výsledků stanovit a navrhnout vhodná opatření pro zlepšení podnikové kultury, které by mělo napomoci ke zvýšení spokojenosti a zároveň efektivnosti zaměstnanců v podniku. Podle těchto metod jsem vytvořil strukturu podnikové kultury podniku, kdy na jedné straně jsem vytyčil hlavní přednosti podniku a na straně druhé největší nedostatky, u kterých bych se pokusil implementovat návrhy na zlepšení.

Mezi hlavní přednosti podniku patří:

- nízká fluktuace,
- dlouhodobá praxe zaměstnanců v oboru,
- celková spokojenost zaměstnanců v podniku,
- motivační program pro zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody,
- mimopracovní styk zaměstnanců,
- ochota pracovníků navzájem si pomáhat,
- oceňování a podporování nových nápadů,
- zaměstnanci se cítí součástí podniku,
- oboustranná komunikace.

Důležitým znakem tohoto zemědělského podniku je stálost zaměstnanců, kdy 81 % z nich zde pracuje více jak 6 let. I když podnik neoplývá vysokoškolsky vzdělanými pracovníky (pouze 2 vedoucí pracovníci), funguje na vysoké úrovni, neboť zaměstnanci zde mají mnohaletou praxi v oboru. Více jak třetina zaměstnanců pracuje v zemědělství déle než 13 let, dva zaměstnanci dokonce 36 a 44 let. Vedení se snaží zaměřit svůj potenciál na lidský kapitál, který v tomto podniku hraje významnou roli a utváří specifickou strukturu podnikové kultury. V podniku převládá přátelská atmosféra, osobnějšího rázu, kde většina pracovníků je spokojena, jak se mzdou, pracovním prostředím, tak i celkově se zaměstnáním. Podnik svým zaměstnancům poskytuje kromě zaměstnaneckých výhod (příspěvek na penzijní pojištění, příspěvky na ochranné pomůcky, naturální příspěvky, strava) také motivační balíček, který podle přání zaměstnanců byl přeorientován z neziskové (uznání, pochvala) a naturální odměny spíše na finanční ohodnocení. Dále se podnik snaží podpořit a oceňovat pracovníky za nové nápady, návrhy na vylepšení, ale i za dotazy a připomínky. Všechny tyto snahy podniku uspokojit pracovníkovi potřeby se odrážejí v jeho výkonu a zároveň i v myšlení. Nehledí na své zaměstnání jako na nutnost získání peněz, ale snaží se být součástí tohoto velkého žijícího organismu (podnikového prostředí), který svou formou výrazným způsobem ovlivňuje chod dnešních podniků.

Jako u každého podniku, tak i zde se nachází několik negativních činitelů, kteří narušují plynulost chodu podniku.

Mezi tyto hlavní nedostatky podniku patří:

- despekt v komunikaci mezi zaměstnanci a administrativním úsekem,
- komunikační problémy mezi zaměstnanci,
- dohady a fámy v podniku (především v živočišném úseku),
- malá četnost společenských aktivit (akcí),
- nízká informovanost o dění v podniku,
- malá četnost podnikových schůzí,

- nezájem zaměstnanců o školení + nízká informovanost,
- obavy ze ztráty zaměstnání,
- neznalost cílů a záměrů v podniku.

Největší problém podniku vyplývá z malé intenzity podnikových schůzí, kterých by se mohli účastnit všichni zaměstnanci. Jak jsem již zmiňoval, jediným podnikovým shromážděním a zároveň i akcí za celý rok jsou dožínky, kde jsou předneseny plány a cíle do budoucna, souhrnně vyzdviženy výsledky minulého roku a posléze následuje zábava s volným programem. Podle mého názoru tento faktor je rozhodující a ovlivňuje veškerá další negativa podniku a celou jeho podnikovou kulturu. Ze slov pana ředitele, že by zaměstnanci měli znát vše ohledně budoucnosti podniku, jeho cíle a záměry, nemohu souhlasit. Při průzkumu mi žádný zaměstnanec ani vedoucí pracovník nedokázal odpovědět na otázku, co je hlavní vizí podniku. Z dotazníkového šetření jsem získal tytéž informace. Více jak polovina zaměstnanců (52 %) o záměrech a cílech podniku neví, zbylí pracovníci, kteří odpověděli kladně, nedokázali napsat o které záměry jde. Je pravdou, že se podnik snaží vést své zaměstnance k samostatnosti, k tomu, aby jednali s vedoucími pracovníky, podávali jim a získávali informace potřebné ke zlepšení situace v podniku. Ale na druhou stranu se jedná o jedinou možnost, jak zaměstnanci mohou o problémech, návrzích informovat vedení podniku. Tyto informace jsou nejčastěji získávány nebo poskytovány přes „zprostředkovatele“ konečnému subjektu (zaměstnanci, vedení podniku) a mohou být zkresleny, nebo naopak neposkytnuty. Podle mého názoru by měl podnik umožnit svým pracovníkům i možnost anonymního způsobu komunikace s nimi. Ne každý zaměstnanec totiž umí komunikovat se svým vedoucím pracovníkem a ne každý z nich dokáže na rovinu vše říci. Zároveň by se mělo zintenzivnit konání schůzí, na kterých by se mohly dané problémy řešit. Stanovit si přesné termíny a dodržovat je. Těchto porad by se měli zúčastnit, jak všichni zaměstnanci, tak i vedoucí pracovníci a pan ředitel. Dále by se podnik mohl pokusit pro své zaměstnance zavést i mimopracovní aktivity, např. kulturní, sportovní a jiné akce, o které byl podle průzkumu zájem.

Zaměstnanci jsou v podniku spokojeni, odvádí dobře svou práci, podnik se snaží jejich úsilí oplatit, ale chybí všeobecně zpětná vazba. Další krok podniku by se měl zaměřit na komunikační problémy, které se vyskytují především mezi samotnými zaměstnanci (celkově 55 %) a to v živočišném (76 %) a rostlinném úseku (58 %). Tyto problémy jsou spjaté s vytvářením skupinek pracovníků uvnitř podniku, které drží více při sobě a může docházet ke komunikační bariéře s ostatními zaměstnanci. Podnik se může pokusit tuto strukturu usměrnit, například změnou pracovních činností jednotlivých pracovníků, ale bude to časově nákladné, neboť v podniku je vžitý pracovní systém. Dále všem zaměstnancům administrativy připadá komunikace v podniku na nenáležitou úroveň. Především s panem ředitelem, který si právě se svými podřízenými pracovníky tyká. Tito zaměstnanci s ním mají společnou administrativní budovu a jsou s ním oproti ostatním zaměstnancům v častějším (neformálním) kontaktu, který vede ke vzniklým problémům. Proto bych navrhol pokusit se dodržet formální úroveň komunikace alespoň s tímto úsekem.

Jak jsem již zmiňoval, podnik svým zaměstnancům poskytuje i různá školení a rekvalifikační kurzy (autoškola, práce s vysokozdvížným vozíkem, svářečské zkoušky, školení ohledně postříků), které jsou určeny zaměstnancům pouze podle potřeby podniku. Z pohledu vedení podniku je finančně náročné rekvalifikovat své zaměstnance. Zejména v podniku, kde je vžitý systém dělby práce a kolektiv zaměstnanců spolupracuje již dlouhodobě. Podle výsledků šetření ani většina zaměstnanců (68 %) nemá zájem o tyto školení. Naopak další pracovníci (32 %) projeví největší zájem o kurz na počítači a jazykové kurzy. Bohužel tento fakt je v rozporu s tvrzením pana ředitele, který považuje za daleko efektivnější zaměstnávat pracovníky, kteří budou mít praxi v daném oboru, a nepokládá za nutnost, aby pracovník byl vzdělaný v informačních technologiích a jazycích. Ve znalostní ekonomice převládá všeobecný názor, že vzdělanější zaměstnanci jsou pro firmu přínosem. Proto by měl podnik alespoň poskytovat svým zaměstnancům, především vedoucím úseků semináře, exkurze týkající se zemědělství. I když má podnik vžité tradice co a jak dělat, měl by se stávat učící se organizací, neboť vždy se najdou jiné lepší alternativy, které mohou být implementovány a mohou pomoci k rozvoji podniku. A hlavně člověk by se měl vzdělávat neustále, celý život a „neusnout na vavřínech“,

což souvisí s tolik propagovaným celoživotním učením. Dále bych navrhl alespoň u dvou pracovníků administrativy, kteří projeví zájem o kurz na počítači a cizí řeč, jim vyjít vstříc, třeba jen částečně. Podnik potřebuje reprezentanta, který by se dorozuměl jiným jazykem než rodným.

Nejvíce problémovou složkou podniku se stává živočišná výroba, která je zastoupena 17 zaměstnanci. Mezi nejvíce konfrontační otázky z dotazníkového šetření v tomto úseku patří:

- obavy ze ztráty zaměstnání (u 76 % pracovníků tohoto úseku),
- komunikační problémy mezi spolupracovníky (u 76 %),
- dohady a fámy mezi zaměstnanci (u 59 %),
- neznalost cílů a záměrů v podniku (u 59 %),
- nemožnost zúčastnit se školení, kurzů (u 41 %) + nezájem o školení (u 71 %),
- nejvíce si cení mzdy + jiných odměn (u 31 %),
- nemožnost spolehnout se na své kolegy při řešení problémů (u 29 %),
- nespokojenost se mzdou (u 24 %),
- nové nápady, myšlenky jsou jen přijaty, ale nepracuje se s nimi (u 24 %),
- napjatá atmosféra v podniku (u 18 %),
- žádný, pro ně optimální, způsob motivace (u 12 %),
- žádný mimopracovní styk s kolegy (u 12 %),
- nespokojenost se zaměstnáním (u 6 %),
- nespokojenost s pracovním prostředím (u 6 %).

Bohužel dotazníkové šetření bylo anonymní, tudíž nemohu říci, zda vzniklé problémy zapříčiňuje jedna skupina zaměstnanců nebo zda se jedná vždy o jiné pracovníky. Podnik by se proto měl nejvíce zajímat o tento úsek a pokusit se implementovat nová řešení. Především pracovat lépe s tokem informací, usměrnit stereotypní strukturu práce např. pomocí změn pracovních pozic, pracovat více v týmech. Ujistit zaměstnance o jejich důležitosti, pokusit se je více motivovat, ohodnotit jejich výkony, dát jim více samostatnosti a zároveň omezit kontrolní funkce.

U podniku, který chce budovat svou existenci v dlouhodobé prosperitě, by měla být podniková kultura napojena na tradice a zároveň založena na důvěře a součinnosti, v níž se může lidský potenciál rozvíjet a realizovat. Znalostní ekonomika je spjata s celoživotním učením a podporou rozvoje lidského kapitálu. Rozhodující roli v tomto procesu budou mít proměny. Jako součást tohoto dění bude třeba vytvořit nezbytnou atmosféru v organizaci, spojenou s nově vytvářenou podnikovou kulturou. Ta by měla být na rozdíl od typického stavu v české společnosti, méně mocenská, s koncepcí důvěry, s rozvinutou týmovou prací zaměřenou na vizi, strategii, jejího dosažení i prosperitu podniku.

7. SUMMARY

The aim of this thesis was to specify the relevant factors in the company corporate culture and its role in human resource management. On the basis of literary sources related to the corporate culture and its role in the company to establish theoretical and methodological basis of empirical investigation and compile a functional questionnaire. Through the questionnaire survey, supplemented by observation and information obtained from interviews and documents make ordination, processing, evaluation of data and information. A further focus on the description, comparison, an overall assessment of the current state of corporate culture in the company and the synthesis of lessons learned into the design of current practice. The survey was conducted in the company JINOS - AGRO Ltd. located in Veseli nad Luznici. In the first part of this work are summarized theoretical knowledge of the corporate culture and human resource management. Used method of data collection is questionnaire survey. Following the methodology followed by a short overview of the company. The results of questionnaire survey, each question is processed into tables and graphs, then the results and discussion. The conclusion summarizes the main findings of the company.

Keywords :

Corporate culture, education, motivation, remuneration of staff, communications within the enterprise.

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3
3. BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003, 295 s. ISBN 80-7226-763-9
4. DONNELLY, J. H., JR., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. GRADA Publishing, 2005, 824 s. ISBN 80-7169-422-3
5. KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-2
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
7. KRNISKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002a, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
8. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002b, 54 s. ISBN 80-7040-584-8
9. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002c, 200 s. ISBN 80-8069-105-3
10. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, J. a kol. *Organizační kultura*. Praha: GRADA Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2
11. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management*, Praha: GRADA Publishing, 1996, 144 s. ISBN 80-7169-260-3
12. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2006, 282 s. ISBN 80-247-1705-0

13. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: GRADA, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X
14. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2007, 126 s. ISBN 978-80-247-1991-7
15. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: GRADA Publishing, 2002, 228 s. ISBN 80-247-0470-6
16. ROLÍNEK, L., a kol. *Teorie praxe a managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5
17. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7
18. TRUNEČEK, J. a kol. *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 217 s. ISBN 80-7079-929-3
19. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní ekonomice*. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-86419-67-3
20. VÁCHAL, J., VÁCHALOVÁ, P. *Personální management*. České Budějovice: Vyšší odborná škola, 2002, 124 s.

Internetový zdroj:

Business center (cit.:24. 8. 2008) [online]

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/mzda/cast2.aspx>

9. PŘÍLOHY

9.1. Dotazník – Podniková kultura

Vážená paní, pane

tímto bych Vás chtěl poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který je určen pro analýzu podnikové kultury Vašeho podniku. Veškeré údaje jsou anonymní a budou použity výhradně pro účely mé diplomové práce.

(Většina otázek je zkonstruována tak, že stačí zakroužkovat jednu nebo více možností, ostatní musíte vypsát slovem. Prosím, snažte se vyplnit veškeré otázky dotazníku).

1) Jaké je Vaše pohlaví?

a) muž

b) žena

2) Jaký je Váš věk?

a) do 20 let

b) 21 – 30 let

c) 31 – 40 let

d) 41 – 50 let

e) více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) odborné bez maturity
- c) středoškolské
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

.....

5) V jakém úseku pracujete?

- a) rostlinná výroba
- b) živočišná výroba
- c) administrativa
- d) jiný

6) Jak byste označil/a komunikaci ve Vaší společnosti?

- a) velmi formální
- b) spíše formální
- c) spíše neformální
- d) velmi neformální

7) Který komunikační prostředek převládá ve Vašem podniku?

- a) přímá komunikace („z očí do očí“)
- b) internet, e-mail
- c) telefon
- d) nástěnky, informační panely
- e) jiný (vypište) :

8) Jaký komunikační prostředek byste preferovali Vy osobně?

- a) přímá komunikace („z očí do očí“)
- b) internet, e-mail
- c) telefon
- d) nástěnky, informační panely
- e) jiný (vypište):

9) Kde vidíte největší problém v komunikaci?

- a) mezi spolupracovníky
- b) mezi podřízenými a nadřízenými
- c) mezi odděleními v podniku
- d) nikde

10) Jaký je na pracovišti běžný způsob oslovení?

- a) tykání
- b) vykání s křestním jménem
- c) vykání

11) Je na Vašem pracovišti obvyklý humor?

a) ano

b) ne

12) Uskutečňují se v podniku nějaké opakující se akce? (Např. dožínky, oslava narozenin, výročí podniku apod.)

a) ano (uveďte prosím jaké) :

b) ne

13) Stýkáte se s kolegy i mimo pracovní dobu?

a) ano

b) ne

14) Kolují ve firmě dohady a fámy?

a) ano, mezi zaměstnanci

b) ano, mezi zaměstnanci i ve vedení podniku

c) ano, ve vedení podniku

d) ne, nejsem si toho vědom/a

15) Kolují ve Vašem podniku nějaké historky?

a) ano (uveďte prosím příklad):

b) ne

16) Jak často se u Vás konají podnikové schůze, schůze Vašeho úseku (možnost více variant)?

- a) týdně
- b) měsíčně
- c) půlročně
- d) ročně
- e) nekonají se vůbec

17) Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

- 1. velmi spokojen/a
- 2. spokojen/a
- 3. spíše nespokojen/a
- 4. nespokojen/a

18) Jaká atmosféra převládá ve Vašem podniku?

- a) přátelská
- b) neutrální
- c) napjatá
- d) nepřátelská

19) Jste spokojen/a s pracovním prostředím podniku?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

20) Můžete počítat s pomocí kolegů při řešení problémů?

- a) ano
- b) ne

21) Jak je nakládáno s novými nápady a myšlenkami ve Vaší společnosti?

- a) jsou podporovány
- b) jsou oceňovány
- c) jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- d) nejsou očekávány ani podporovány
- e) jsou posuzovány

22) Máte obavu ze ztráty svého zaměstnání?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

23) Jste spokojen/a se svou mzdou (platem)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

24) Motivuje Vás výše mzdy (platu) a další odměny k lepším pracovním výkonům?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

25) Jakým způsobem Vás motivuje Váš nadřízený k lepším výsledkům (možnost více odpovědí)?

- a) pochvalou, veřejným uznáním
- b) finanční odměnou
- c) naturální odměnou
- d) povýšením
- e) žádným způsobem
- f) jiným způsobem (prosím uveďte):

26) Máte možnost zúčastnit se školení nebo vzdělávacích kurzů ve Vašem podniku?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

27) Měli byste zájem o školení nebo vzdělávací kurzy organizované Vaším podnikem?

a) ano (prosím zakroužkujte popřípadě doplňte o jaké, možnost více odpovědí):

práce s počítačem a internetem

jazykové kurzy

možnost rozšíření řidičského oprávnění

jiné (vypište):

b) ne

28) Poskytuje Vám podnik nějaké zaměstnanecké výhody?

a) ano

b) ne

d) nevím

29) Cítíte se být součástí podniku?

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

30) Čeho si ceníte ve Vašem podniku (možnost více odpovědí)?

- a) vedení podniku
- b) spolupracovníků
- c) samotné práce
- d) přístupu k zaměstnancům
- e) mzdy (platu) a jiných odměn
- f) jiné (vypište) :

31) Znáte záměry a dlouhodobé cíle Vašeho podniku?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

prosím vypište je:

Velice děkuji za Váš čas a trpělivost při vyplňování tohoto dotazníku.

9.2. Výpis z obchodního rejstříku

Datum zápisu: 12. června 1992

Obchodní firma: JINOS - AGRO společnost s ručením omezeným

Zapsáno: 12. června 1992

Sídlo: Veselí nad Lužnicí 230/II, PSČ 391 82

Zapsáno: 12. června 1992 Vymazáno: 23. prosince 1992

Veselí nad Lužnicí 230/II, T.G.Masarykova 21, PSČ 391 81

Zapsáno: 23.prosince 1992 Vymazáno: 14.října 1993

Veselí nad Lužnicí, T.G.Masarykova 21, PSČ 391 81

Zapsáno: 14.října 1993 Vymazáno: 13.listopadu 2001

Veselí nad Lužnicí, náměstí T.G.Masaryka 21, okres Tábor, PSČ 391 81

Zapsáno: 13.listopadu 2001

Identifikační číslo: 466 79 618 Zapsáno: 12.června 1992

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Zapsáno: 12.června 1992

Předmět podnikání:

- výroba a opravy zemědělských strojů

Zapsáno: 24.července 1995 Vymazáno: 13.listopadu 2001

- opravy motorových vozidel

Zapsáno: 24.července 1995 Vymazáno: 13.listopadu 2001

- činnost organizačních a ekonomických poradců

Zapsáno: 14.října 1993 Vymazáno: 14.října 1993

- silniční motorová doprava v rozsahu:

veřejná silniční nákladní vnitrostátní a mezinárodní

doprava pro cizí potřeby

Zapsáno: 14.října 1993 Vymazáno: 13.listopadu 2001

- 1/ nákup zboží za účelem prodeje a prodej /vyjma druhy vázané na

zvláštní oprávnění/

2/ zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb

Zapsáno: 24.února 2006- 1/ nákup zboží za účelem prodeje a prodej /vyjma druhy

vázané na

zvláštní oprávnění/

2/ zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb

3/ činnost organizačních a ekonomických poradců

4/ zemědělská výroba

Zapsáno: 12.června 1992 Vymazáno: 24.února 2006

- tvarování plechů

Zapsáno: 14.října 1993- výroba kupeckých sáčků

Zapsáno: 14.října 1993- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Zapsáno: 14.října 1993 Vymazáno: 11.února 2004

- hostinská činnost

Zapsáno: 14.října 1993- silniční motorová doprava nákladní

Zapsáno: 13.listopadu 2001- údržba silnic

Zapsáno: 24.července 1995- mytí vozidel (mimo činnosti vyžadující zvláštní oprávnění)

Zapsáno: 24.července 1995- zemní práce

Zapsáno: 24.července 1995- výroba krmných směsí pro hospodářská zvířata

Zapsáno: 24.července 1995 Vymazáno: 11.února 2004

- řeznictví a uzenářství

Zapsáno: 24.července 1995- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy

Zapsáno: 24.července 1995- opravy pracovních strojů

Zapsáno: 13.listopadu 2001- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví

Zapsáno: 13.listopadu 2001- opravy silničních vozidel

Zapsáno: 13.listopadu 2001- vodoinstalatérství, topenářství

Zapsáno: 24.srpna 2002- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců

Zapsáno: 24.února 2006- rostlinná výroba v plném rozsahu

Zapsáno: 24.února 2006- živočišná výroba v plném rozsahu

Zapsáno: 24.února 2006- úprava, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby včetně výroby potravin z ní

Zapsáno: 24.února 2006- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Zapsáno: 27.října 2006- pronájem a půjčování věcí movitých

Zapsáno: 27.října 2006- realitní činnost

Zapsáno: 27.října 2006- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez

poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor (§ 4ŽZ)

Zapsáno: 27.října 2006