

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ŘÍZENÍ**

---

STUDIJNÍ PROGRAM: N6208 EKONOMIKA A MANAGEMENT

STUDIJNÍ OBOR: ÚČETNICTVÍ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**FIREMNÍ KLIMA A STAV PODNIKOVÉ KULTURY**

**Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Růžena Krninská , CSc.**

**Autor diplomové práce: Bc. Lenka Lukášková**

---

2007

## **Vlastní motto k životní vizi**

*Celý náš svět je promítnut do jednotlivostí. Okolo nás je tolik „všeho“. Je těžké se zorientovat, je těžké najít svoji cestu. A když ji najdeme, je na ní opět tolik „všeho“. Cestou životem setkáváme mnoho lidí. Kdo jsou? Kdo jsem já? Jsme to my! Lidstvo! Všichni stejní a přece každý jiný. Všichni stejní, protože máme stejný cíl. Všichni jiní, protože máme jinou cestu k cíli. Je jen na nás, jak se naučíme ostatní chápat, vidět i ostatní cesty a být uctíví na jejich křižovatkách. Jen tak dokážeme být lidmi s tvůrčí silou, osobnostmi, které mohou celé společnosti přinést to nejcennější – sebe!*

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních znalostí a s použitím uvedené literatury.

V Českých Budějovicích, 26. dubna 2007

.....  
Lenka Lukášková

Děkuji Doc. Ing. Růženě Krninské, CSc a Ing. Martinu Pechovi za odborné vedení při vypracování diplomové práce a také za možnost získávat cenné zkušenosti do příštího života, ať už z pohledu profesního nebo lidského.

Dík patří také firmě „X“, která mi poskytla veškerá potřebná data k vypracování této diplomové práce.

# OBSAH

<b>1 Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Literární rešerše</b> .....	<b>9 - 36</b>
2.1 Podniková kultura.....	9 - 22
2.1.1 Definice podnikové kultury.....	9
2.1.2 Podniková kultura a její úroveň.....	9 - 11
2.1.3 Prvky podnikové kultury.....	11 - 12
2.1.4 Funkce podnikové kultury.....	12
2.1.5 Projevy podnikové kultury a její význam pro organizace.....	13
2.1.6 Silná podniková kultura.....	14 - 15
2.1.7 Typologie podnikové kultury.....	15 - 18
2.1.8 Analýza kultury.....	18 - 19
2.1.8.1 Kvalitativní metody diagnostiky podnikové kultury.....	19 - 20
2.1.8.2 Kvantitativní metody diagnostiky podnikové kultury.....	20 - 22
2.2 Podnikové klima.....	22 - 23
2.2.1 Definice podnikového klimatu.....	22 - 23
2.3 Vlivy působící na firemní kulturu.....	23 - 35
2.3.1 Zdroje firemní kultury.....	23 - 24
2.3.2 Řízení lidských zdrojů.....	25 - 27
2.3.3 Motivace.....	27 - 31
2.3.3.1 Zdroje motivace.....	27 - 29
2.3.3.2 Motivace k práci.....	29
2.3.3.3 Dvoufaktorová teorie motivace.....	29 - 31
2.3.4 Pracovní spokojenost.....	31
2.3.5 Stimulace k práci.....	31 - 33
2.3.6 Pracovní podmínky a pracovní prostředí.....	33
2.3.7 Sociální klima.....	34
2.3.8 Komunikace.....	34 - 35
<b>3 Metodický postup</b> .....	<b>36 - 42</b>
3.1 Cíl diplomové práce.....	36
3.2 Hypotézy.....	36
3.3 Specifikace zkoumaného podniku.....	37
3.4 Informační zdroje.....	38
3.5 Dotazníky.....	38 - 39
3.6 TBSD (test barevně sémantického diferenciálu).....	40 - 42
<b>4 Analytická část vlastní práce</b> .....	<b>43 - 83</b>
4.1 Charakteristika firmy „X“.....	43
4.2 Vyhodnocení dotazníku „Analýza podnikové kultury a podnikového klimatu“.....	43 - 71
4.2.1 Analýza statistických údajů.....	43 - 47
4.2.2 Motivace a pracovní spokojenost.....	48 - 52
4.2.3 Hodnocení vedení.....	53 - 55
4.2.4 Komunikace a informovanost.....	56 - 57
4.2.5 Postoj ke změně.....	58 - 60
4.2.6 Spolupráce a vztahy na pracovišti.....	61
4.2.7 Hodnocení firmy a týmové práce.....	62 - 65
4.2.8 Osobní rozvoj zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace.....	66 - 69
4.2.9 Zaměstnanecké výhody.....	70 - 71
4.3 Analýza řízeného dotazování.....	72 - 73

4.4 Vyhodnocení TBSD.....	74 – 83
4.4.1 Vyhodnocení žebříčků hodnot podle součtů.....	74 – 81
4.4.2 Vyhodnocení žebříčků hodnot podle asociací.....	82 – 83
<b>5 Diskuse.....</b>	<b>84 – 86</b>
5.1 Stav firemní kultury.....	84 – 85
5.2 Vlivy působící na firemní klima.....	85
5.3 Hodnotový systém zaměstnanců.....	85 – 86
<b>6 Závěr.....</b>	<b>87 – 89</b>
<b>7 Přehled použité literatury.....</b>	<b>90 – 91</b>
<b>8 Přílohy.....</b>	<b>92</b>

# 1. Úvod

Cílem této diplomové práce je průzkum stavu podnikové kultury ve vybraném podniku a specifikace rozhodujících vlivů, které působí na firemní klima.

V době vyspělé techniky, stále nových technologií, které mnohdy předbíhají svůj čas, vyvstává otázka: „Jak udržet tento rozvoj, kde končí jeho hranice?“ Vše, co bylo dosud vynalezeno je dílem tvůrčí síly člověka. Proto je nezbytně nutné vytvářet pro zaměstnance takové pracovní prostředí, které bude základem a zdrojem pro jejich další tvůrčí aktivity.

V českých firmách je znalost pojmů „podniková kultura“ a „firemní klima“ zatím otázkou budoucnosti. V každé firmě určitá kultura existuje, nicméně často leží v rukách lidí, kteří nemají dostatek znalostí a zkušeností, aby se právě v jejich rukách proměnila v silného partnera při získávání největší konkurenční výhody na trhu - při budování pracovního, tvůrčího i lidského potenciálu svých zaměstnanců.

Takové firmy kladou důraz především na okamžitý výkon jednotlivce, ale často zapomínají na to, že pokud má být výkon a přínos trvale udržitelný, musí svým zaměstnancům vytvořit také odpovídající pracovní podmínky. Tím nejsou myšleny pouze podmínky materiální, ale především podmínky duševní. Každý člověk vyznává určitý žebříček hodnot, má své potřeby, přání a to se promítá i do pracovního života. Je-li toto opomíjeno, stává se zaměstnanec pouhým vykonavatelem práce.

Vybudování dobré, zdravé a silné firemní kultury je dlouhodobá a náročná záležitost, která vyžaduje od svých nositelů nejen profesní, ale především lidské kvality. Úkolem tvůrců takové kultury je sladění základních hodnot a cílů podniku s cíli a hodnotami svých zaměstnanců. Jedině tak je možné vytvořit ve firmě klima, které bude pro zaměstnance motivující a které bude nenásilně přispívat ke zlepšení jejich pracovního výkonu, napomáhat řízení změny a vést k dosažení cílů podnikových strategií.

Firemní klima ovlivňuje řada faktorů a je výsledkem toho, jak zaměstnanci vnímají a cítí firemní kulturu. Management firmy by měl tyto faktory znát a monitorovat, aby včas odhalil nedostatky ve firemní kultuře a předešel tak její nákladné a dlouhodobé nápravě.

Z již řečeného vyplývá, že podnik, který je ochoten zabývat se podnikovou kulturou, firemním klimatem, jejich podstatou a faktory, které na ně působí, může získat největší a nejcennější konkurenční výhodu – zaměstnance s neohrazeným pracovním potenciálem, tvůrčími schopnostmi a ochotou je dobrovolně podniku poskytnout.

## 2. Literární rešerše

### 2.1 Podniková kultura

#### 2.1.1 Definice podnikové kultury

„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Brose, P., Hentze, J. in Bedrnová-Nový a kol., 2002)

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější 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.“ (Schein, E. H. in Bedrnová-Nový a kol., 2002)

„Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 1999)

#### 2.1.2 Podniková kultura a její úrovně

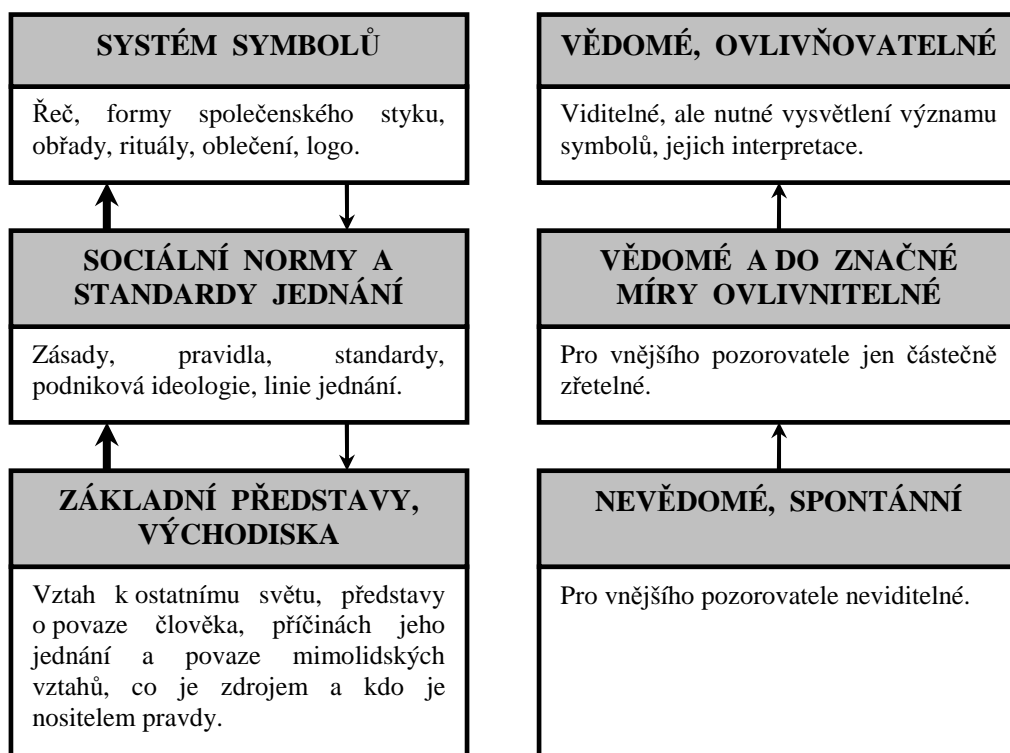
Jak vyplývá z obrázku 1, základní rovina podnikové kultury spočívá podle E. H. Scheina v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem, sobě samým, k životu jednotlivých spolupracovníků. Podniková kultura působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Zahrnuje zejména:

- vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí,



- podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představy o ostatních spolupracovnících,
- představy o povaze mezilidských vztahů,
- představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné.

**Obr. 1: Podniková kultura a její úrovně**



Zdroj: (E. H. Schein in Nový a kol., 1996)

Zpravidla nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná základna podnikové kultury je vytvářena nikoliv jednotlivými izolovanými faktory, ale tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek. Ten se začíná formovat s určitým časovým odstupem buď na základě přirozeného vývoje, nebo cílevědomě ze strany vedení podniku do podoby určitých zásad, pravidel a sociálních norem.

**Na střední úrovni podnikové kultury jsou to nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům.**

Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Jedná se o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod. (Bedrnová-Nový a kol., 2002).

### 2.1.3 Prvky podnikové kultury

Organizační kulturu lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů (lidských výtvorů). Členy organizace je vnímána v podobě podnikového klimatu (obrázek 5) a ovlivňuje organizační strategii, strukturu a systémy a zároveň je jimi také ovlivňována (Armstrong, 1999).

Podle Lukášové a Nového (2004), jsou krom hodnot, norem, postojů a artefaktů prvkem kultury také **základní předpoklady. Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné.** U člověka fungují automaticky a proto je velmi obtížné je identifikovat. Jako příklad lze uvést představy: „lidem ve firmě se nedá důvěřovat“ nebo „ve firmě je těžké něco změnit.“

Armstrong (1999) tvrdí, že **hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za důležité. Jsou vyjádřeny ve víře v to, co je nejlepší nebo dobré pro organizaci a jaký druh chování je žádoucí.** „Soustava hodnot“ organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení, nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě, takže lze takový podnik charakterizovat jako „řídící se hodnotami“.

**Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, tím větší budou mít vliv na chování.** To nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty artikulovány. Samozřejmě a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboce zakotvené v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázale zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt. Oblasti, v nichž mohou být hodnoty vyjádřeny, mohou být následující: péče o lidi a ohledy na ně, péče o zákazníky, soutěživost, podnikavost, stejná příležitost, spravedlnost při zacházení se zaměstnanci, dokonalost, růst, inovace, řízení rozmanitosti (využívání etnické či kulturní rozmanitosti lidí ve prospěch organizace), orientace na trh/zákazníka, priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace, výkonová orientace, produktivita, kvalita, sociální odpovědnost a týmová práce.

**Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů.**

**Normy jsou nepsanými pravidly chování, "pravidly hry", která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat.** Nikdy nejsou v písemné podobě (potom by šlo o politiku nebo procedury). Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být posilovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem. Mohou pomocí těchto reakcí vyvíjet velice mocný tlak na chování.

Normy se týkají takových stránek chování jako jsou například: jak manažeři zacházejí se členy svých týmů a jak tyto týmy reagují na své manažery, převažující pracovní etika, postavení – jak velký význam je mu přikládán, ambice, výkon, moc, politika, loajalita, hněv, přístupnost a formalita.

**Artefakty (lidské výtvořky) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí.** Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo memorandech, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí, jaké se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednájí s hovory z vnějšku.

## **2.1.4 Funkce podnikové kultury**

Vliv firemní kultury se podle Pfeifera a Umlaufové (1993) promítá do dvou oblastí – **kultura firmy má dvě funkce:**

**Vnější, kterou je způsob adaptace firmy na okolní podmínky** (sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změnám podmínek ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže reagovat na změnu na trhu). Další vnější funkcí je **tvář firmy, její image** (způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána).

**Vnitřní, kterou je způsob integrace uvnitř firmy** (způsob, kterým někdo nebo něco do firmy „zapadnou“ nebo naopak). Důležité jsou v této souvislosti normy chování, které kolektiv z uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje. Druhou vnitřní funkcí je **průbojnost strategie firmy** (shodná orientace strategie a kultury neboli situace, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům průbojnost. Při rozporu v orientaci strategie a kultury jsou výsledky strategických snah zpravidla nulové).

## 2.1.5 Projevy podnikové kultury a její význam pro organizace

Podnikovou kulturu lze charakterizovat řadou typických projevů či znaků, které může zachytit jak nezúčastněný pozorovatel, tak obchodní partner. Některé znaky však je možno odhalit až podrobnými psychologicko-sociologickými výzkumy.

Jak se zmiňuje Malý a Dědina (1996), **jedním z typických znaků je pocit sounáležitosti pracovníka s firmou, stupeň jeho integrace s firmou.** Tento pocit sounáležitosti je většinou různě intenzivní v závislosti na postavení pracovníka ve firmě. **Dalším charakteristickým znakem je vztah k zákazníkovi a respektování jeho potřeb.** K vnitropodnikovému klimatu patří i **nepsané normy, kterými se řídí vztahy zaměstnance a zaměstnavatele a vztahy mezi zaměstnanci navzájem** (pravidla pracovního postupu, rozvoje kariéry, oceňování pracovních výsledků, systém motivace a stimulace apod.). Dalším rysem je **postoj vedení firmy k iniciativě zaměstnanců,** zda je podporována nebo programově potlačována. Doplnujícími projevy mohou být **čistota a pořádek na pracovišti, dodržování ekologických norem, úroveň sociálního zařízení, vybavení kanceláří, včasné odpovídání na veškerou korespondenci, telefonická jednání atd.**

**Kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a realizaci strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny.**

Jak tvrdí Armstrong (1999), význam kultury vyplývá z toho, že kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z reakcí, které byly akceptovány, protože měly v minulosti úspěch. **Kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií.** Tyto bariéry zahrnují především odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti.

Vliv kultury se může týkat přenášení smyslu identity a jednoty cíle na členy organizace, usnadňování vytváření atmosféry oddanosti a vzájemnosti, formování chování tím, že poskytuje orientaci k tomu, co se očekává. **Silné stránky kultury zřetelně ovlivňují její dopad na podnikové chování.** Silná kultura bude členy organizace výrazněji vyznávána a bude jasněji vyjadřovat přesvědčení a hodnoty.

## 2.1.6 Silná podniková kultura

Celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. V této souvislosti je třeba uvést pojmy **silná a slabá podniková kultura** (Bedrnová-Nový a kol., 2002).

**Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala níže popsaná kritéria. Jasnost a zřetelnost** - jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené. **Rozšířenost** - celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen. Všichni spolupracovníci by měli být s jejími jednotlivými prvky dostatečně seznámeni. **Zakotvenost** - o silné podnikové kultuře lze hovořit tehdy, pokud se stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků. Kritérium zakotvenosti je zárukou relativní trvalosti a praktické účinnosti kulturních vzorů v daném podniku.

**Síla a slabost podnikové kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na dílčí subkultury.** Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které se vyznačují odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. Tato diferenciací vzniká obvykle:

- mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (odlišná kultura u technickohospodářských pracovníků, dělníků a řídicích pracovníků),
- mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifická kultura u pracovníků marketingu, informatiky či výroby).

**Čím diverzifikovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury.** Jednotná a silná podniková kultura je ale pro podnik velmi žádoucí. Důležité je, aby rozhodující podnikové cíle a priority a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky. Proto je nezbytné posilovat ty aktivity, které spolupracovníky různých profesí a na různé úrovni řízení sjednocují.

**Obr. 2: Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury**

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
-Jasný a přehledný pohled na podnik	-Tendence k uzavřenosti podnikového systému
-Přímá a jednoznačná komunikace	-Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
-Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	-Blokace nových strategií
-Rychlá implementace inovací	-Vynucování konformity za každou cenu
-Málo formálních kontrolních postupů a nižší nároky na kontrolu	-Složitá adaptace nových spolupracovníků
-Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
-Vysoká motivace	
-Nízká fluktuace	
-Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Zdroj: (Bedrnová-Nový a kol., 2002)

Silná podniková kultura sebou přináší určité přednosti, ale také nedostatky, jak vyplývá z obrázku 2. S. W. Lorsch in Lukášová-Nový a kol. (2004) dokonce chápe prvky silné podnikové kultury jako neviditelnou bariéru pro všechny organizační změny v podniku. Je však třeba umět odlišit obsah podnikové kultury (jaký je věcný obsah požadavků a očekávání firmy ve vztahu ke svým pracovníkům) a její sílu (jaký tlak vyvíjí firma na jejich respektování a v jaké míře jsou s těmito požadavky pracovníci identifikováni). Pokud kultura uznává existenci různých cest a variant k dosažení podnikových priorit, pak mnohé negativní průvodní jevy silné podnikové kultury nejsou aktuální.

### 2.1.7 Typologie podnikové kultury

**Každá podniková kultura je specifická, originální a neopakovatelná.** Typologie kultur jsou proto zjednodušující, představují určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat, nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout.

Většina typologií vychází z předpokladu existence omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových momentů, které každá podniková kultura obsahuje. Jde především o následující skutečnosti:

- způsob zaměstnávání spolupracovníků,
- kritéria a způsob rozhodování,
- rozdělení pravomocí a odpovědnosti,
- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry,
- styl řízení a převažující způsob kontroly,
- interpersonální vztahy (F. Ouchi in Bedrnová-Nový a kol., 2002).

Podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho in Lukášová-Nový a kol. (2004) je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. S přihlédnutím k vlivu prostředí je možné identifikovat čtyři základní typy kultury: kulturu „drsných hochů“, kulturu „tvrdé práce“, kulturu „sázky na budoucnost“ a „procesní kulturu“. Uvedené čtyři typy jsou determinovány dvěma základními aspekty trhu a to: mírou rizika, která je spojena s aktivitami realizovanými firmami, a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (obrázek 3).

**Obr. 3: Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho**

Rychlost zpětné vazby	velká	Kultura „tvrdé práce“	Kultura „drsných hochů“
	malá	Kultura „procesní“	Kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
Míra rizika			

Zdroj: (T. E. Deal a A. A. Kennedy in Lukášová-Nový a kol., 2004)

**Kultura „drsných hochů“** je podle autorů světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou informaci o tom, zda jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv. Kultury drsných hochů jsou mladé a rychlé, zaměřené

na „všechno nebo nic“. Pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Chyba ani zaváhání nejsou dovoleny. Příslušníkům této kultury není vlastní trpělivost a vytrvalost, nechtějí být týmovými hráči, chtějí být hvězdami. Těmi se mohou stát přes noc, ovšem jejich sláva může také ze dne na den pohasnout. Nechtějí promarnit šanci, která se nemusí opakovat, proto jsou tvrdí k sobě i k ostatním. Ve firmě panuje soupeřivost a napětí. Díky tomu jsou pracovníci vystaveni vysokému tlaku a jejich problémem bývá „vyhoření“ ještě před dosažením středního věku. Firmy s touto kulturou bývají úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí, potřeba rychlé zpětné vazby je však odvádí od dlouhodobých investic a orientace na budoucnost. Jejich problémem bývá vysoká fluktuace a také vytvoření soudržnosti je pro ně velmi obtížné.

**Kultura tvrdé práce** je typická pro firmy, při jejichž podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba na trhu rychlá. Důraz je kladen na atraktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Nejčastěji jde o kulturu společností orientovaných na prodej. Jednotlivý obchod nemá význam na úspěšnost prodejce, ale ani ho nezničí. Úspěch přichází s aktivitou, s množstvím a rychlostí. Kultura tvrdé práce se však podle Deala a Kennedyho může objevit i ve výrobních organizacích. Důležitými hodnotami zde jsou zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Hrdiny této kultury se stávají nejlepší prodejci či dělníci, úspěch se poměřuje prodaným či vyrobeným množstvím. Velkou roli zde hrají slogany, soutěže, kluby, setkání, výroční shromáždění – vše, co podporuje vysokou motivaci a morálku příslušníků kultury. V této kultuře se výborně cítí lidé aktivní, zaměření na přítomnost, výkon a zábavu. Existuje však riziko, že výkon a množství budou upřednostňovány před kvalitou. Zaměstnanci se v tomto prostředí ztotožňují spíše s činností než s firmou a pokud jejich aktivita nepřinese výsledky, nehledají příčinu problémů, ale odcházejí jinam.

**Kultura sázky na budoucnost** existuje obvykle v takových firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Investovány jsou miliony a trvá roky, než společnost zjistí, zda byl projekt úspěšný nebo ne. Příkladem mohou být letecké společnosti, které investují do vývoje nových modelů nebo velkých výrobních systémů, firmy z oblasti farmaceutického, chemického či jaderného výzkumu. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Chyby si není možné dovolit. Každý krok musí být několikrát prověřen a zkontrolován a rizika musí být v maximální míře eliminována. Uplatní se zde zaměstnanci, kteří jsou schopni respektovat hierarchii, autoritu a technickou kompetenci, jsou ochotni ke spolupráci a schopni fungovat pod tlakem. Tato kultura je podporována firemními shromážděními, rozhodování je centralizované, pracovníci jsou



na sobě značně závislí. Mladí pracovníci dělají léta triviální práce, než jsou považováni za zralé a kompetentní. Kariérový postup je velmi pomalý.

**Procesní kultura** je vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou zpětnou vazbou kde se pracovníci více soustředí na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Typická je pro banky, pojišťovny a státní správu. Hodnotami, které jsou v této kultuře uznávány, jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily. Vzhledem k malé zpětné vazbě, jsou pracovníci ochranářští a opatrní, se sklonem chránit daný systém a přeceňovat maličkosti. Porady bývají v organizacích s touto kulturou velmi dlouhé a často se zabývají procedurálními otázkami či možnými reorganizacemi. Hrdiny vytvářejí spíše pozice samotné než pracovníci. Důraz se klade na pojmenování funkcí, na funkční kompetence a na formality. Jednotlivým pozicím odpovídá nábytek a vybavení, takže struktura systému je jasně viditelná. Známkou úspěchu je pak postup směrem nahoru. Poctivá kultura je funkční především ve stabilním a předvídatelném prostředí, není však schopna rychlé reakce a pohledu do budoucna.

Výše popsané typy kultur jsou pouze jakýmsi zjednodušením. Jen minimum firem odpovídá jednoznačně jednomu z uvedených typů. V praxi se lze setkat spíše s kombinací vícero kultur najednou, kde určité rysy převažují.

### **2.1.8 Analýza kultury**

Armstrong (1999) uvádí, že analýzu kultury a diagnózu toho, jaké manažerské kroky by měly být podniknuty, lze provést na základě průběžného pozorování a zaznamenávání chování, v němž se projevují hodnoty a normy převažující v organizaci. Důkladnější analýza používá takové nástroje, jako jsou pohovory, dotazníky, reprezentativní skupiny zaměstnanců, u nichž se zkoumají jejich názory na problémy organizace a práce, průzkumy názorů a semináře. Hlavním cílem je zvýšit souhlas a pochopení pro klíčové hodnoty organizace a ovlivnit chování tak, aby podporovalo tyto hodnoty.

K tomu, aby byla o obsahu organizační kultury získána přesná a spolehlivá informace, musí být provedena diagnostika organizační kultury, opřená o kvalitní metodologii. Podle Lukášové a Nového (2004) by příprava výzkumného projektu měla zahrnovat několik důležitých rozhodnutí, která se týkají **volby a specifikace teoreticko-metodologických východisek, volby výzkumných metod a vymezení jednotky analýzy.**

### **K teoreticko-metodologickým východiskům patří volba výzkumného přístupu.**

V současné době v této oblasti dochází ke kombinaci dvou přístupů – objektivistického a interpretativního. To znamená, že se ve výzkumném přístupu mísí dvě paradigmaty a to: „Organizace má kulturu“ a „organizace je kulturou“. Dalším teoreticko-metodologickým východiskem je **volba úrovně analýzy a indikátorů**. V důsledku toho, že organizační kulturu je třeba chápat jako komplexní a vícevrstevnatý jev, se při její diagnostice postihuje více jejích úrovní (vnější, viditelné, ale i základní předpoklady, které mohou zůstat pozorovateli skryty). To vede k získání komplexnějších informací a zvýšení spolehlivosti analýzy.

**Mezi metody diagnostiky organizační kultury patří kvalitativní výzkumné postupy**, jejichž cílem je získat informace o zkoumaném jevu, odkrýt významy těchto informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu. Takto získané informace jsou obsažné a detailní a lidem „zvenčí“ umožňují vhled do kultury organizace. Nevýhodou však je, že tento druh výzkumu je náročný z hlediska sběru dat, jejich zpracování a interpretace. **Kvantitativní postupy**, které jsou další metodou diagnostiky kultury, jsou založeny na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků. Tyto postupy jsou však náročné na rozhodování o relevantnosti proměnných a také na vhodnou volbu otázek a variant odpovědí. Výhodou této metody je snazší sběr dat a možnost srovnávání.

**Vymezení jednotky analýzy** vychází z agregace dat. Organizační kultura jako taková namůže být sledována jinak, než prostřednictvím jednotlivců. Na druhé straně je ale kultura sociálním jevem, který má nadindividuální povahu, je nahromaděnou zkušeností organizace. Volba jednotky analýzy je determinována především účelem analýzy. Pro ilustraci, pokud je analýza prováděna z důvodu výkonnostních problémů v organizaci, pak je třeba analyzovat kulturu jednotlivých útvarů či oddělení a identifikovat sílu a obsah jednotlivých subkultur.

### **2.1.8.1 Kvalitativní metody diagnostiky podnikové kultury**

Základními metodami pro kvalitativní diagnostiku organizační kultury jsou pozorování, individuální rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů nebo metody projektivní.

**Pozorování** znamená cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu. Na pozorovatele klade značné nároky, neboť musí mít teoretické znalosti, aby dokázal

vnímat vše podstatné a aby vše podstatné také adekvátně zaznamenal. Pozorování může být prováděno buď jako zúčastněné, kdy výzkumník participuje na každodenním životě lidí v rámci organizace, nebo jako pozorování nezúčastněné, při němž pozoruje chování lidí v organizaci jako vnější pozorovatel (návštěva porad, sledování komunikace se zákazníky apod.). Pozorovány mohou být všechny vnější projevy kultury organizace: organizační artefakty, zvyky, rituály, jazyk a další.

**Hlubkový (individuální) rozhovor** je nestandardizovaným rozhovorem uskutečňovaným na základě předem připraveného schématu. Tazatel nemá připraveny otázky, ale spíše tematické bloky, v jejichž rámci klade volné dotazy a pružně reaguje na situaci. Problémem této metody bývá obtížné rozlišování mezi individuálními názory a odpověďmi kulturního charakteru.

**Skupinový rozhovor** mívá podobně jako rozhovor individuální předem připravený rámcový scénář. Ve skupině se navíc využívá vzájemné interakce a výměny názorů členů skupiny. Je snadnější takto odlišit individuální a sdílené názory, ale je náročnější na organizaci.

**Analýza dokumentů**, které mohou být analyzovány za účelem diagnostiky organizační kultury, se týká různých psaných záznamů uchovávaných v organizaci. Cílem může být pouhé získání určitých informací nebo také snaha porozumět významu znaků, které byly v dokumentech identifikovány. Tato metoda bývá využívána jako doplněk jiných metod diagnostiky organizační kultury.

**Projektivní metody** diagnostiky organizační kultury jsou založeny na tom, že respondentovi je předložen podnět (popis situace, obrázek), který je třeba interpretovat. Tato interpretace je založena na respondentovo kulturním cítění a vnímání. Zde je důležité, aby podnět dostatečně směřoval ke zkoumaným obsahům kultury a zároveň poskytl respondentovi dostatečnou volnost pro jeho vlastní interpretaci.

### **2.1.8.2 Kvantitativní metody diagnostiky podnikové kultury**

Dvěma základními technikami, které jsou uplatňovány v rámci kvantitativní výzkumné metodologie, jsou pozorování a dotazování. Dotazování může být ústní nebo písemné (dotazníky), ale oproti kvalitativnímu výzkumu jsou užívány ve standardizované podobě. Jsou tedy používány jednotné podněty a odpovědi jsou často omezeny na volbu z předem připravených kategorií odpovědí.

**Dotazníkové metody** diagnostiky organizační kultury se vzájemně liší především volbou dimenzí, na kterých jsou založeny, rovinou analýzy a mírou použitelnosti pro určité účely a typy organizací. Rámcovou klasifikaci dotazníků podle Ashkanasyho, Broadfoota a Falkuse in Lukášová-Nový a kol. (2004) znázorňuje obrázek 4.

**Obr. 4: Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury**



Zdroj: (Ashkanasy, Broadfoot a Falkus in Lukášová-Nový a kol., 2004)

**Typologické dotazníky** jsou založeny na teoretické či empirické typologii organizační kultury. Prostřednictvím dotazníku je zjišťována přítomnost či nepřítomnost určité soustavy znaků, které jsou charakteristické pro jednotlivé typy organizační kultury. Na základě míry přítomnosti daných znaků lze u konkrétní organizace identifikovat míru její blízkosti jednotlivým typům.

**Profilové dotazníky** využívají rovněž teoreticky či empiricky identifikované dimenze organizační kultury. V tomto případě jde však o analýzu vícedimenzionální. Prostřednictvím položek dotazníků je zjišťována míra výskytu názorů, hodnot, chování apod. odpovídajících jednotlivým dimenzím, čímž je pro každou dimenzi získáno skóre, které naznačuje pozici organizace na každé jednotlivé dimenzi. Prostřednictvím skóru je pak konstruován profil, představující názorný popis obsahu kultury dané organizace.

**Deskriptivní dotazníky** jsou určeny k popisu obsahu kultury organizace. Měří míru přítomnosti určitých hodnot, norem apod. v organizaci. **Profilové dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivity** jsou konstruovány za účelem identifikace míry přítomnosti takových charakteristik organizační kultury, které podporují efektivnost organizace. Zahrnuty bývají především rysy organizační kultury, determinující

míru motivovanosti a participace pracovníků organizace. **Dotazníky zaměřené na zjišťování souladu** měří například míru souladu mezi hodnotami zastávanými managementem a zaměstnanci organizace nebo mezi hodnotami jedince a organizace apod.

## 2.2 Podnikové klima

### 2.2.1 Definice podnikového klimatu

**„Podnikové klima je užší pojem než organizační kultura a je možné jej snadněji posoudit. Podnikové klima se týká toho, jak lidé vnímají (vidí a cítí) kulturu, která se v jejich organizaci nebo útvaru vytvořila.“** (Armstrong, 1999)

Podnikové klima bylo definováno Frenchem a kol. in Armstrong (1999) jako **„relativně trvalý rejstřík vnímání členů organizace, týkající se charakteristik a kvality organizační kultury“**.

Vnímání klimatu lze zjišťovat pomocí dotazníků podobných tomu, který vytvořili Litwin a Stringer in Armstrong (1999) a který se orientuje na osm kategorií (obr. 5).

**Obr. 5: Vnímání firemního klimatu**

<b>Vnitřní uspořádání</b>	Pocity týkající se omezenosti nebo volnosti jednání a stupně formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.
<b>Odpovědnost</b>	Pocity člověka, že se mu poskytuje důvěra pro vykonávání důležité práce.
<b>Riziko</b>	Vědomí rizikovosti a podnětnosti práce v organizaci, důraz na podstupování kalkulovaného rizika nebo na bezpečné postupy.
<b>Vřelost</b>	Existence přátelských a neformálních sociálních skupin.
<b>Podpora</b>	Vnímání ochoty pomáhat i skutečná pomoc ze strany manažerů a spolupracovníků, důraz na vzájemnou podporu (nedostatek důrazu).
<b>Výkonové normy</b>	Vnímaný význam předpokládaných nebo výslovných cílů a výkonových norem, důraz na dobrou práci, míra podnětnosti osobních a týmových cílů.
<b>Konflikty</b>	Pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory, důraz spíše na otevřené informování o problémech než na jejich skrývání nebo ignorování.
<b>Identita</b>	Pocit, že patříte k podniku, že jste hodnotným členem pracovního týmu.

Zdroj: (Armstrong, 1999)

**Zaměstnanecké vztahy, jak je patrné z obrázku 5, se odrážejí v kvalitě mezilidských vztahů v podniku i v jednotlivých pracovních skupinách a jsou odráženy sociálním klimatem.** Sociální klima je součástí firemního klimatu a představuje typ převládajících vztahů mezi pracovníky podniku, resp. v podnikovém kolektivu a zvláštnosti těchto vztahů (Horalíková, 1999).

Jak se zmiňuje Kleibl a Dvořáková (2001), také péče o pracovníky, jako způsob pozitivního ovlivňování pracovních podmínek a spokojenosti v práci, má velký vliv na utváření firemního klimatu.

## **2.3 Vlivy působící na firemní kulturu (firemní klima)**

### **2.3.1 Zdroje firemní kultury**

Obsah a sílu organizační kultury ovlivňuje celá řada faktorů. Nejčastěji jsou přitom zdůrazňovány:

- vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury atd.),
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků nebo manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií (Lukášová-Nový a kol., 2004).

#### **Vliv národní kultury**

Příslušníci jednotlivých národů sdílejí a předávají si po generace určité základní předpoklady, hodnoty, normy a ustálené vzorce chování. Zdrojem národních odlišností není jen historie a náboženství, ale také jazyk, vzdělávací systém nebo politické uspořádání. Dosud provedené výzkumy prokázaly, že obsah národní kultury ovlivňuje především volbu organizační struktury podniku, styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování v organizaci, roli manažera v organizaci nebo motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur.

#### **Vliv podnikatelského a tržního prostředí**

Tento vliv je úzce spjat s utvářením organizační kultury daného podniku. Oblast podnikání a charakteristiky trhu podněcují vznik určitých předpokladů, hodnot atd. Pokud

podnik nepřijme hodnoty a chování konzistentní s prostředím, je ohrožena jeho existence. Síla tohoto vlivu je však dána silou konkurenčního prostředí.

### **Vliv profese**

Kulturní vliv profesí je patrný v odděleních větších organizací, kde lze pozorovat specifika kultury účetních, marketingových pracovníků či informatiků. Projevuje se preferencemi určitých způsobů organizace práce, určitými zvyky a rituály a také specifickým jazykem.

### **Vliv zakladatele (vůdce)**

Zakladatelé organizací mívají podle Scheina in Lukášová-Nový a kol. (2004) jasnou vizi a silně vyhraněné základní předpoklady a hodnoty. Ty výrazně determinují obsah kultury – zejména v počátečním období existence organizace. Pokud jsou vize a způsob řešení problémů funkční, jsou předávány dále v podobě kultury. Pokud se ukáží jako nefunkční, pracovníci začnou následovat jiného silného vůdce. Lidé mají tendenci přejímat hodnoty silných vůdců tehdy, považují-li je za kompetentní a úspěšné. Silní vůdcové pak bývají výrazným symbolem organizace vůči vnějšímu prostředí a ovlivňují nejen kulturu dané organizace, ale také její image, tedy vnější obraz.

### **Vliv velikosti a délky existence organizace**

Vývoj organizace je spojen s určitými evolučními fázemi a krizemi, které souvisejí se „zráním“ organizace a jejím růstem. U organizací lze rozlišit evoluční fázi, ve které je kultura důležitým zdrojem identity a síly organizace. Dominantní roli zde hraje zakladatel firmy. Tato fáze se projevuje přizpůsobivostí, pružností a schopností improvizovat. Ve druhé fázi, tedy středním věku organizace, potřebuje firma udržet svůj růst a stabilitu svého výkonu. Dochází ke strategickým rozhodnutím (vývoj nových produktů, expanze na nové trhy apod.). To vyžaduje zavedení pevné organizační struktury, regulaci a koordinaci. S růstem organizace ale dochází ke ztrátě společných cílů, objevují se subkultury. Poslední fází je fáze zralosti organizace, která se vyznačuje určitou stagnací. Organizace má tendenci bránit svou kulturu a tak se může stát dysfunkční. Tuto fázi lze překlenout transformací, pokud se podaří přizpůsobit měnícímu se prostředí a najít rovnováhu mezi vnitřními silami a vnějšími vlivy. V opačném případě dochází k destrukci.

### **Vliv technologií**

Technologie ovlivňují jak pracovní procesy a interní chod organizace, tak chování organizace navenek. Vybavenost výpočetní technikou například výrazně determinuje způsob komunikace se zákazníky i způsob komunikace zaměstnanců navzájem.

### 2.3.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku.“ (Krninská, 2002b)

Za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů lze považovat:

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- péče o kvalifikační růst pracovníků se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci,
- využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu (přičemž potenciál celého kolektivu není prostým součtem schopností, znalostí, dovedností, zkušeností a způsobů jednání jedinců, ale čímsi více),
- řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků,
- významně je posilována silná podniková kultura se stimulací ke sdílení jejich hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu,
- orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (sociální stabilitu),
- lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky.

Novými faktory rozšiřujícími řízení lidských zdrojů (obrázek 6) jsou pohledy z hlediska **makroprostoru** a **mikroprostoru**, standardním prostředím řízení lidských zdrojů byl a je **mezoprostor**.



**Obr. 6: Řízení lidských zdrojů na úrovních mikro-, mezo- a makroprostoru**

	SUBJEKT-mikroprostor	OBJEKTY-mezoprostor			PROSTOR-makroprostor
M I N U L O S T	SEBEPOZNÁNÍ	P E R S O N Á L N Í  Ř Í Z E N Í	Ř Í Z E N Í  L I D S K Ý C H  Z D R O J Ů	P O D N I K O V Á  K U L T U R A	KULTURA
P Ř Í T O M N O S T	SEBEROZVOJ				REGIONÁLNÍ KULTURA
B U D O U C N O S T	CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ				GLOBÁLNÍ KULTURA

Zdroj: (Krninská, 2002b)

**Jako mezoprostor** lze chápat interní a externí faktory prostředí zkoumaných objektů. Jedná se o objekty, s nimiž se setkáváme v úrovni řízení lidských zdrojů ve firmě, nebo podniku především v příslušném regionu. Nově sem lze přiřadit i stav podnikové kultury s případnými interkulturálními prvky, zaručujícími vztah k makroprostoru, v mikroprostoru je to personální řízení, které zabezpečuje péči o rozvoj subjektu.

**Makroprostorem** či prostorem v úrovni řízení lidských zdrojů je globální svět včetně jeho rozličných kulturních úrovní, od celosvětové po regionální. Podle Krninské (2002a) je kultura prostoru, v němž se nacházíme, fenoménem, který nás svým způsobem determinuje. Náš kulturní prostor na nás působí i přes naši nevědomou stránku osobnosti, protože kultura je jakési informační pole nahromaděných zkušeností daného sociálního celku. Pochopení a přijetí kulturních symbolů vlastního společenství je významným sebezpoznavacím prvkem v rámci společenství a napojení na její symboly může vést k posílení tvůrčích schopností.

Nově pojatý **faktor mikroprostoru** se objevuje s důrazem kladeným na lidský potenciál, jeho rozvoj, a souvisí výrazně s přerůstáním řízení lidských zdrojů v nové pojetí

lidského kapitálu. Mikroprostorem můžeme rozumět mikrosvět každé lidské osobnosti, její vlastní subjekt (Krninská, 2002b).

### 2.3.3 Motivace

**Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.** Ty činnost 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. **Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku.** Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. **S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení,** to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu (Bedrnová-Nový a kol., 2002).

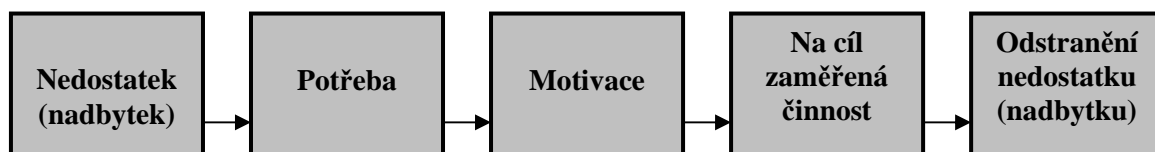
**Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě.** Z toho vyplývá, že proces stimulace je spojen především s využíváním standardních vnějších podnětů o nichž lze přepokládat, že budou v souladu s vnitřní strukturou potřeb. Proces motivace v tomto smyslu pak znamená klást především důraz na formování vnitřních pohnutek k práci, jejich usměrňování a eventuálně ovlivňování místa v jejich pořadí v rámci hierarchického uspořádání potřeb (Kleibl-Hüttlová-Dvořáková, 2000).

#### 2.3.3.1 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Skutečností, podléjících se na utváření motivace lidské činnosti, je celá řada. **K základním zdrojům motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály** (Bedrnová-Nový a kol., 2002).

**Potřeba** se v rovině prožívání projevuje jako **nelibě pocitovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku.** Předpokladem je, že subjekt nalezne cíl, tj. určitou skutečnost, která umožní uspokojení dané potřeby. Naznačené vztahy potřeb, motivace a činnosti názorně ukazuje obrázek 7.

**Obr. 7: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti**



Zdroj: (Bedrnová-Nový a kol., 2002)

**„Jako návyk označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.** Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc mohou vznikat nejen jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činnosti, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.“ (Bedrnová-Nový a kol., 2002)

**„Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem.“** (Rubinštejn in Hyhlík-Nakonečný, 1977)

**„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů, jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“** (Růžička, 1994)

**„Zájem můžeme chápat jako zvláštní druh motivu.“** (Bedrnová-Nový a kol., 2002)

**„Hodnotou pro člověka může být v podstatě cokoli, to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince.** Přesto však existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod.“ (Bedrnová-Nový a kol., 2002)

**„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.** Ideály vznikají především

na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně.“ (Bedrnová-Nový a kol., 2002)

### 2.3.3.2 Motivace k práci

**Motivací k práci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.** Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Bedrnová-Nový a kol., 2002).

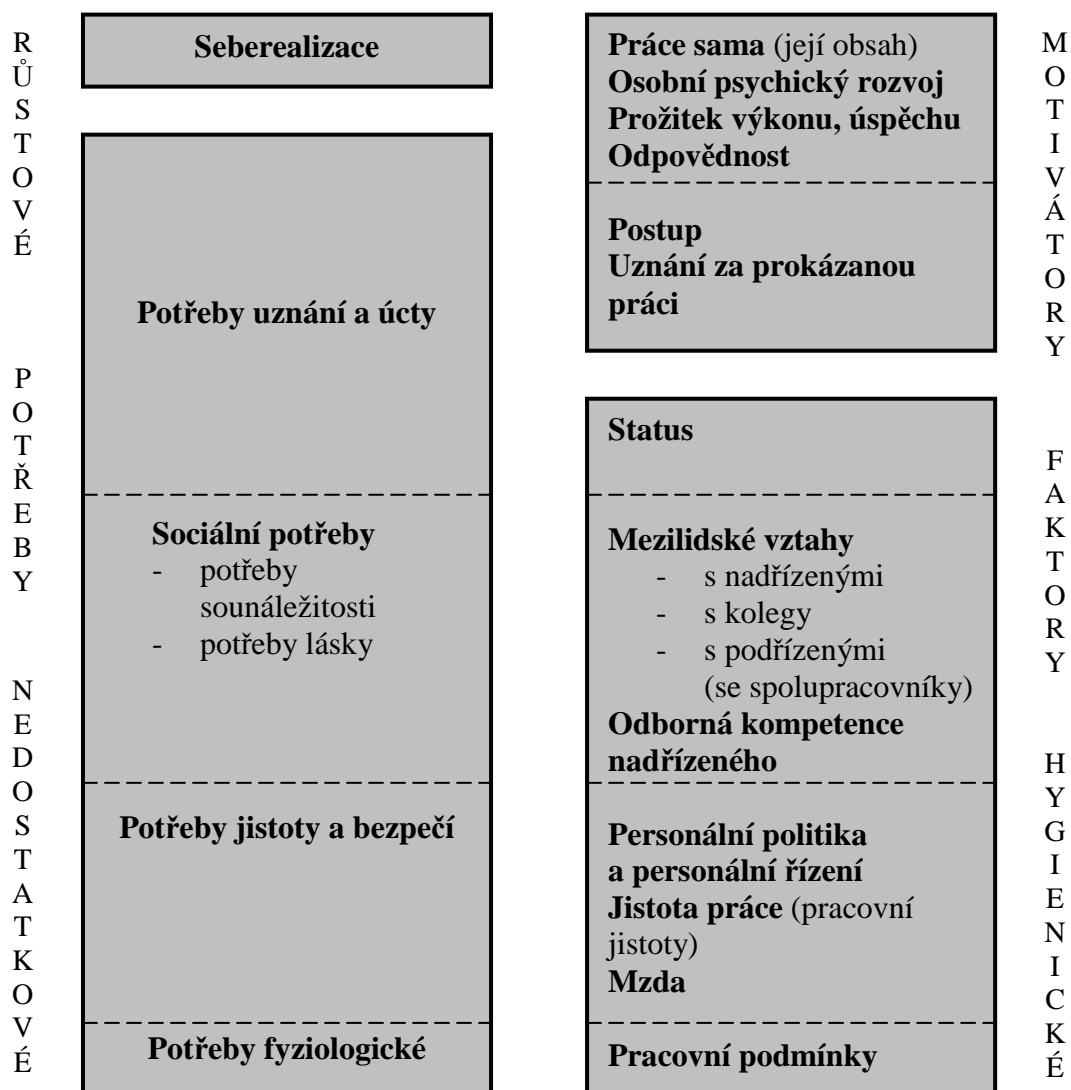
**K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami – vnější a vnitřní motivací. Vnější motivace (extrinseická)** se týká všeho, co se dělá pro lidi, aby byli motivovaní. Zahrnuje zvýšení platu, povýšení, pochvalu a na druhé straně peněžité sankce a kritiku. Vychází z potřeby peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, sociálních kontaktů a potřeby sounáležitosti. **Vnitřní motivace (intrinseická)** zahrnuje ty faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují v jejich chování. Patří sem zajímavá a podnětná práce, možnost kariérního postupu, příležitost projevit svou kreativitu atd. Vnitřní motivace apeluje na potřeby činnosti vůbec, kontaktu s druhými lidmi, výkonu, smyslu života, seberealizace a touhu po moci.

Odlisný přístup k pracovní motivaci podle Růžičky (1992) akcentuje tu skutečnost, že působící **motivy se v pracovní činnosti mohou projevat rozdílným způsobem.** Je pak možné je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin: **motivy aktivní** (přímo podněcující pracovní výkon – např. motiv úspěchu), **motivy podporující** (vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních – například vytváření přátelské atmosféry na pracovišti), **motivy potlačující** (odvádějí pracovníka od pracovní činnosti např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti).

### 2.3.3.3 Dvoufaktorová teorie motivace

Bývá označována jako **motivačně hygienická teorie** a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb – svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.

**Obr. 8: Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa**



Zdroj: (Steinmann, Schreyögg, in Bedrnová-Nový a kol., 2002)

Na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů – vnější a vnitřní (obrázek 8). Faktory vnější (hygienické) v nepříznivém stavu či kvalitě vyvolávají pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tyto skutečnosti podobu příznivou, vedou pouze k pracovní spokojenosti. Vnitřní faktory (motivátory) v nepříznivém stavu způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace (Herzberg, in Bedrnová-Nový a kol., 2002).

Význam Herzbergovy motivačně hygienické dvoufaktorové teorie lze spatřovat v následujících skutečnostech: **Ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností.** Podle Herzberga in Bedrnová-Nový a kol. (2002) je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. **Pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.**

### 2.3.4 Pracovní spokojenost

Tento pojem **nelze přesně definovat.** Na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jako **nejvýznamnější kritérium hodnocení personální politiky podniku**, kdy bývá uváděna přímá úměrnost – čím větší pracovní spokojenost, tím lepší personální politika podniku. Na straně druhé **lze o spokojenosti zaměstnanců hovořit jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu.** Spokojenost se pak projevuje jako **uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění** (Armstrong, 1999).

**Pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci lze využít Herzbergovu dvoufaktorovou teorii pracovní motivace** (obrázek 8), která rozlišuje vnější a vnitřní faktory spokojenosti, přičemž jen vnitřní (motivátory) se přímo vztahují k motivaci. Faktory vnější (hygienické) ovlivňují pouze úroveň pracovní spokojenosti. Ovšem pokud jsou vnější faktory nepříznivé (např. špatné vztahy v pracovním kolektivu), mohou působit demotivačně. Za nejdůležitější pracovní podmínky z tohoto hlediska lze považovat: možnost pracovního postupu, finanční ocenění, kvalitu a činnost vedoucího pracovníka, vlastnosti a jednání spolupracovníků, styl organizace práce a řízení, fyzické podmínky práce a péči podniku o pracovníky.

**„Platí tedy, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimuluji motivaci k práci.“** (Bedrnová-Nový a kol., 2002)

### 2.3.5 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, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku (Provazník a kol., 2002).

### **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.

Stimulování pracovníků prolíná veškerou řídicí činností vedoucího pracovníka. Jedná se o vedení lidí – jednotlivců i celé pracovní skupiny. Cílem je optimální pracovní výkon, zvyšování kvality a produktivity práce, pracovní iniciativa, kooperace v pracovní skupině apod.

**Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků.** To především předpokládá, že řídicí pracovník bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát.

### **Stimulační význam v rámci pracovní skupiny mohou mít následující skutečnosti:**

- Ekonomicky a často i společensky prvotní je stimulující činitel hmotný – **hmotná zainteresovanost pracovníků.** Význam tohoto činitele je dán skutečností, že práce je pro člověka prostředkem k uspokojování životních potřeb, k zajištění společenského postavení a životní úrovně. Je žádoucí, aby vedoucí pracovník měl možnost hmotné odměňování bezprostředně podřízených pracovníků přímo významně ovlivňovat.
- Velký stimulační význam má **neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka** v pracovním procesu, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník.
- **Společenské hodnocení práce a pracovního oboru.** Toto hodnocení je proměnlivé. Závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti. Vedoucí pracovník tento stimulační faktor svou činností neovlivňuje, ale je-li příznivý, může se o něj v řídicí činnosti opřít.
- **Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině,** vyjádřené celkovým míněním skupiny o jeho osobním i pracovním profilu a jeho uznávání či tolerování. Vedoucí pracovník má možnost zaměření skupiny i její vztah k jednotlivým členům ovlivňovat, ovšem jen za předpokladu, že má ve skupině dostatečnou neformální autoritu.
- **Porovnávání výsledků** vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti spolupracovníků. Vedoucí má možnost využívat tento stimulační faktor vhodnou organizací práce a průběžným vyhodnocováním dosahovaných výsledků.

- **Participace pracovníků na řízení** činnosti pracovní skupiny. Záleží na vedoucím pracovníkovi, zda systematicky hledá a uplatňuje přístupy, které spoluúčast pracovníků na veškerém dění ve skupině i v celé organizaci podněcují.
- **Vlastní provádění pracovní činnosti.** To zahrnuje například znalost dosahovaných výsledků, znalost vykonávané profese a společenský význam profese, přiměřená odborná připravenost, pracovní zařazení umožňující kvalifikované uplatnění apod.
- **Osobnost a jednání vedoucího pracovníka,** tedy úroveň jeho odborné a lidské autority a osobní důvěry, kterou členové pracovní skupiny svému vedoucímu přiznávají. Předpokladem je sebekontrola a sebevýchova ve všech relevantních oblastech.

Z řady různých výzkumů je patrné, že z hlediska motivace i pracovní spokojenosti **k nejvýznamnějším skutečnostem patří osobní znaky a formy jednání vedoucího pracovníka.** Ten pro pracovníky zpravidla zosobňuje podnikový režim, ukládání úkolů, kontrolu a hodnocení výsledků.

### 2.3.6 Pracovní podmínky a pracovní prostředí

**Pracovní podmínky tvoří komplex předpokladů pro výkon práce.** Jsou tvořeny řadou faktorů, mezi které patří **pracovní úkoly, podmínky pracovního prostředí, organizační podmínky práce a sociální podmínky práce.**

Podmínky pracovního prostředí mají kladný nebo záporný vliv na neurofyziologickou a psychickou stránku člověka v pracovním procesu i na jeho zdravotní stav. **K nejdůležitějším podmínkám pracovního prostředí patří prostorové a funkční řešení pracoviště, fyzické podmínky, podmínky bezpečnosti práce, hygienické podmínky a podmínky estetické.**

Organizační podmínky práce výrazně ovlivňují pracovní výkonnost i spokojenost a celkové sociální klima na pracovišti. Tyto podmínky zahrnují jak organizaci pracoviště a práce, tak organizaci pracovní doby (Horalíková, 1999).

Další velmi důležitou součástí pracovních podmínek je kvalita mezilidských vztahů v podniku a v jednotlivých pracovních skupinách. Tyto vztahy a další pracovní podmínky odráží sociální klima, které je blíže popsáno v následující kapitole.



### 2.3.7 Sociální klima

**„Sociální klima je soubor psychických, sociálních a organizačních vazeb na pracovišti.“**(Horalíková, 1999)

Sociální klima se podílí na utváření firemního klimatu. Projevuje se ve dvou podobách:

- **sociální klima v podniku jako celku**, které se projevuje ve veřejném mínění pracovníků podniku, v podnikové kultuře a v sociální efektivnosti,
- **sociální klima v určité pracovní skupině**, které vyjadřuje specifika skupiny a vytváří se v procesu pracovní činnosti, je plně závislé na každodenním sociálním styku mezi členy pracovní skupiny.

**Sociální klima resp. firemní klima je pak ovlivňováno sociálními normami pracovní skupiny a způsobem jejich prosazování u pracovníků, hodnotami skupiny i jednotlivců, úspěšností v plnění pracovních úloh skupiny, způsobem vedení lidí, postavením a prestiží, přístupem vedoucího pracovníka ke skupině a jejím členům, osobními zvláštnostmi členů skupiny nebo osobními vlastnostmi vedoucího pracovníka.**

Sociální klima je výrazem sociálních podmínek práce. Jeho kvalita je výsledkem složitých procesů, které mezi členy skupiny probíhají. Projevuje se jako faktor celkové spokojenosti pracovníků, podmiňující pracovní jednání lidí a jejich pracovní spokojenost (Horalíková, 1999).

### 2.3.8 Komunikace

**Způsob komunikace v rámci podniku i způsob komunikace podniku s jinými subjekty zvenčí je velmi důležitým prvkem firemní kultury.** Není to jen proto, že pro vnějšího pozorovatele je ihned identifikovatelný, tudíž se podílí na tvorbě image firmy a následně na jejím uplatnění na trhu, ale také proto, že komunikace je pojítkem mezi všemi podnikovými činnostmi.

**„Vnitrofiremní komunikace má jeden závažný psychologický aspekt. Dalo by se říci, že až transcendentní. Hodnoty čelních představitelů firmy prorostou firemní kulturou jako houba. Bez ohledu na to, co vedení proklamuje.“** (Janda, 2004)

V souvislosti s firemní kulturou a firemním klimatem lze říci, že způsob komunikace jak mezi vedením a zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci navzájem, je jedním z nejdůležitějších činitelů při vytváření příznivého firemního klimatu.

„Vztah k zaměstnancům je indikátorem zralosti vedení. **Základním vnitrokomunikačním nástrojem ve vztahu k zaměstnancům je interní materiál, který vymezuje práva, povinnosti, odpovědnost a zvyky firmy, vycházející z firemní kultury.** Pravidla by měla být komunikačním nástrojem, který vyjasňuje vztahy na pracovišti a předchází nedorozuměním.“ (Janda, 2004)

Protože způsob komunikace a přiměřená informovanost zaměstnanců se promítá do motivace zaměstnanců k práci, do pracovní spokojenosti zaměstnanců a do dalších klíčových oblastí, je nutné věnovat jí zvýšenou pozornost. Komunikační tok, jak tvrdí Janda (2004), musí splňovat určitá pravidla, aby byl jeho efekt co největší. Tato pravidla se týkají srozumitelnosti, vytváření přátelského pracovního prostředí, tvorby informačních, stimulačních a motivačních prvků mezi zaměstnanci, poskytování a přijímání zpětné vazby od zaměstnanců, vzájemné spolupráce, pochopení atd.

Vzhledem k tomu, že většina velkých firem u nás je zahraničních nebo se zahraniční kapitálovou účastí, je třeba brát v úvahu také problematiku **interkulturální komunikace**. Výzkumem, který popisuje Nový, Scroll-Machl a kol. (1999), byla potvrzena existence určitých oblastí, ve kterých jsou patrné odlišnosti jednotlivých národních kultur a které mají vliv na úspěšnost komunikace ve firmě. Mezi takové oblasti patří přístup k improvizaci a flexibilitě, orientace na sociální vztahy, komunikační kontext, sebevědomí, sebejistota nebo pojetí času.

Cílem firmy tedy je, aby se odlišnosti národních kultur a jejich promítání do způsobu jednání a chování jednotlivce nestaly překážkou úspěšné komunikace ve firmě. Toho lze dosáhnout poznáváním a pochopením jiných národních kultur, které se střetávají s domácí kulturou právě v daném podniku.

## 3. Metodický postup

### 3.1 Cíl diplomové práce

**Cílem této diplomové práce byla specifikace rozhodujících vlivů působících na firemní klima a průzkum stavu podnikové kultury ve vybrané firmě.**

Na základě poznatků získaných ze studia literatury vztahující se k podnikové kultuře a firemnímu klimatu stanovit teoreticko-metodologická východiska empirického šetření a sestavit funkční dotazník. Poté prostřednictvím dotazníkového šetření doplněného kvalitativním šetřením pomocí TBSD, přímým pozorováním a analýzou podnikových dokumentů získat, utřídit, zpracovat a vyhodnotit potřebná data a dále se zaměřit na deskripci, komparaci a následnou analýzu hodnotových systémů v podnikové kultuře vybraného podniku.

### 3.2 Hypotézy

Úkolem bakalářské práce na téma: „Firemní klima“ (Lukášková, 2005) bylo zhodnotit, zda ve vybrané firmě existuje souvislost mezi firemní kulturou resp. firemním klimatem, pracovní spokojeností a motivací zaměstnanců k práci. Na základě výsledků předchozího výzkumu, kterými bylo potvrzeno, že kvalita firemního klimatu podmiňuje pracovní spokojenost a ovlivňuje motivaci zaměstnanců, vznikla nutnost zkoumání další hypotézy, zda je působení zmiňovaných vlivů platné také v opačném směru. Dále byly formulovány následující hypotézy:

- 1) Na firemní klima má vliv pracovní spokojenost zaměstnanců a způsob jejich pracovní motivace a stimulace, protože jsou odrazem podnikové kultury, která se projevuje právě ve firemním klimatu.
- 2) Na firemní klima má dále vliv způsob a kvalita komunikace ve firmě, protože komunikace je základní prostředek šíření a sdílení podnikové kultury.
- 3) Kvalita firemního klimatu je ovlivněna kompatibilitou hodnotového systému jednotlivce s hodnotovým systémem firmy, protože sdílení hodnot je základním předpokladem k vytvoření silné podnikové kultury.

### **3.3 Specifikace zkoumaného podniku**

#### **Firma „X“**

Firma, ve které bylo provedeno šetření, si nepřála být jmenována a proto byla v textu značena jako firma „X“.

Hlavním kritériem pro výběr firmy byla ochota managementu poskytnout interní data a informace. Dalším kritériem byla velikost firmy (cca 50 zaměstnanců) a organizační struktura dobře rozdělitelná na určité society.

Zkoumaný závod firmy „X“, jehož hlavní činnosti jsou pozemní a inženýrské stavební práce a realizace stavebních projektů na klíč v průmyslovém i soukromém sektoru, výroba a montáž plastových oken a dveří a výroba polyetylenových stavebních a balicích folií a izolačních hmot z polystyrenu a polyuretanu, je rozdělen na střediska: stavby, folie, okna a jako další jsem zvolila THP pracovníky pro lepší přehlednost analýzy, která byla provedena jak za jednotlivá střediska, tak za podnik jako celek.

Podnik zaměstnává 40 stálých zaměstnanců. Přibližně 20 dalších zaměstnanců pracuje na živnostenské oprávnění. Rozdělení mužů a žen je v poměru 5 : 1, přičemž ženy pracují převážně v administrativě.

#### **Historie**

Mateřská firma analyzovaného závodu se sídlem v Německu byla založena v roce 1926 a zabývala se výrobou cihel a střešních krytin. Od roku 1958 – 1994 se její výrobní portfolio rozšířilo o železobetonové konstrukce a betonové produkty, stavbu nízkoenergetických staveb, výrobu plastových oken a dveří, výrobu polyetylenových stavebních a balicích folií a izolačních hmot z polystyrenu a polyuretanu. V roce 1994 postavila svůj první závod v České republice se sídlem v Brně a v roce 2000 druhý závod se sídlem v Jižních Čechách, který je předmětem následující analýzy.

#### **Vize a cíle firmy**

„Spolehlivost a zodpovědnost vůči zákazníkům, obchodním partnerům, spolupracovníkům a zaměstnancům jsou mottem naší firmy. Heslo „tvoříme společně hodnoty“ platí pro nás i naše obchodní partnery. Dlouholetá zkušenost s vedením společnosti stejně jako plně kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou nejcennějším kapitálem naší společnosti.“ (Přeloženo z interních dokumentů mateřské firmy- Firma „X“, 2007)

Dlouhodobá podniková strategie neobsahuje jen ekonomické cíle, ale také měřítko jako např. zajištění pracovních míst v regionu.

### 3.4 Informační zdroje

Teoretické informace vztahující se k firemní kultuře a firemnímu klimatu byly čerpány z odborné literatury. Tyto poznatky pak byly využity pro sestavení dotazníku „Analýza podnikové kultury a podnikového klimatu“ a schématu (dotazníku) pro řízené dotazování (příloha 1, příloha 2).

Potřebná data pro zjištění stavu podnikové kultury byla získána z již zmíněného dotazníku, z řízených rozhovorů (řízeného dotazování) a osobním pozorováním. Doplňující informace byly zjištěny překladem některých dokumentů mateřské firmy, z podnikových dokumentů zkoumaného závodu a několika exkurzemi ve firmě.

### 3.5 Dotazníky

#### Sestavení dotazníků

Otázky do dotazníku a schématu pro řízené dotazování (příloha 1 a příloha 2) byly sestaveny na základě znalostí získaných z odborné literatury. Většina otázek v dotazníku na podnikovou kulturu a podnikové klima (příloha 1) byla sestavena podle Buriánka a Kuchaře in Lukášková (2005). Některé otázky byly vypuštěny, některé upraveny tak, aby jejich následná analýza vedla k věrnému zobrazení současné situace v podniku a to: podnikového klimatu, podnikové kultury, pracovní spokojenosti a motivace k práci. Pro lepší vypovídací schopnost byly jednotlivé otázky zařazeny do podskupin podle tématu následujícím způsobem:

- statistické údaje (otázky 20 – 25),
- motivace a pracovní spokojenost (otázky 1 – 4),
- hodnocení vedení firmy X (otázky 5, 6),
- komunikace a informovanost (otázky 7, 8),
- postoj ke změně (otázky 9, 15),
- spolupráce a vztahy na pracovišti (otázka 10),
- hodnocení firmy a týmové práce (otázky 11 – 13),
- osobní rozvoj zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace (otázky 14, 16, 17),
- zaměstnanecké výhody (otázky 18, 19).

Schéma pro řízené dotazování (příloha 2) bylo sestaveno na základě teoretických poznatků podle Litwina a Stringera in Armstrong (1999) (kapitola 2.2.1, obrázek 5). Záměrem jeho užití bylo zmapovat, jak zaměstnanci vnímají současné firemní klima.

## **Vyhodnocení dotazníků**

V některých otázkách bylo použito dvou-, tří-, čtyř- a pětistupňového škálování, aby data co nejpřesněji vyjadřovala postoj dotazovaných k určité otázce. Ve statistickém vyhodnocení (příloha 3) jsou místo čísel na stupnici uvedeny počty respondentů, kteří odpověděli na danou otázku shodně. Pod sloupcem označeným jako  $\emptyset$  jsou uvedeny hodnoty váženého aritmetického průměru. Jako váhy byly použity stupně na škále (příloha 1). Nejlepšímu hodnocení odpovídá na stupnici číslo 1. Hodnota  $\emptyset$  byla získána součtem vynásobených vah s počtem shodných odpovědí za daný stupeň škály, to celé děleno součtem vah. Odpovědi relevantní dané otázky tzn. ty, které dosáhly nejnižších či nejvyšších hodnot  $\emptyset$  (závisí na formulaci otázky), zaokrouhlené na jedno desetinné místo, byly znázorněny v samotné práci v grafech. Ke každé z otázek bylo připojeno slovní hodnocení a každá tematická skupina otázek byla doplněna diskuzí.

V grafech nejnižší hodnota  $\emptyset$  znamená nejvyšší spokojenost či souhlas, vysoké hodnoty  $\emptyset$  naopak představují nespokojenost a nesouhlas. Slovní hodnocení vycházelo ze statistického vyhodnocení dotazníků za všechny respondenty (příloha 3), v němž jsou uvedeny jak vážené aritmetické průměry, tak přesné počty dotazovaných, kteří odpověděli shodně. Dále vycházelo ze statistického vyhodnocení za respondenty jednotlivých středisek (příloha 4), kde jsou uvedeny  $\emptyset$  za jednotlivé otázky a respondenty určitého střediska.

Vyhodnocení řízeného dotazování je v samotné práci pouze slovní. Obsahem vyhodnocení a především diskuse jsou nejen odpovědi získané od dotazovaných, ale také výsledky osobního pozorování.

## **Statistický soubor**

Dotazníkové šetření se týkalo statistického souboru, který tvořil 50 % z celkového počtu zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla 100 %.

Aby byla analýza co nejobektivnější, byli vybráni respondenti ze všech řídicích úrovní a napříč profesemi. Z řad THP pracovníků bylo vybráno 50 % dotazovaných a zbytek tvořili dotazovaní dělnické profese. Vzhledem k malému počtu žen ve firmě, tvořili dotazované ženy pouze 20 % ze statistického souboru.

## **Distribuce**

Distribuce dotazníků probíhala částečně osobně a částečně pomocí managementu firmy. V úvodu dotazníku byly respondentům objasněny pojmy „podniková kultura“ a „podnikové klima“, respondenti byli požádáni o pravdivé vyplnění dotazníků a ujištění o anonymitě dotazníkového šetření.

### **3.6 TBSD (test barevně sémantického diferenciálu)**

Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD) patří mezi psychologické testy osobnosti a je zařazen v „České psychologické diagnostice“. V této diplomové práci byl použit jako doplňkový test, aby vědomé hodnoty získané z dotazníků byly dotazovanými doplněny o nevědomé hodnocení určitých stránek práce uvedených v následující podkapitole: Kategorie slov. Tento test také sloužil k odhalení vědomé stylizace dotazovaných do požadovaných rolí, jejichž přijetím dochází k rozdílnému hodnocení zmíněných stránek práce na vědomé a nevědomé úrovni.

#### **Statistický soubor**

Statistický soubor pro TBSD tvořilo 24 respondentů (5 žen a 19 mužů). Rozdělení dotazovaných napříč středisky nebylo rovnoměrné z důvodu rozdílné náročnosti provozu v jednotlivých střediscích. Respondenti ze střediska „folie“ byli časově omezeni náročností na obsluhu strojů a dotazovaní stavebního střediska byli většinu pracovní doby mimo firmu. Tohoto testu se také neúčastnili řídicí pracovníci z osobních důvodů.

#### **TBSD**

TBSD spočívá v použití barev pro vyjádření postoje k vybraným podnětovým slovům (symbolům), kterých je 51 (příloha 6). Respondenti měli k dispozici 12 různých barev, z nichž 6 barev bylo světlých, pozitivních a zbylých 6 tmavých, negativních. Ke každému podnětovému slovu se vyjádřili pomocí tří barev. Na konci testu seřadili použité 12 barev od nejoblíbenější k nejméně oblíbené. Takto vytvořili stupnici čísel pro jednotlivé barvy – nejoblíbenější barvě náleželo číslo 1 a nejméně oblíbené barvě číslo 12.

#### **Žebříčky hodnot**

Pomocí softwaru TBSD RESULT APPRAISAL 2.0b byly z TBSD vytvořeny žebříčky hodnot podle součtů a podle asociací za tyto society: všichni respondenti, muži, ženy, THP, folie, okna a stavby (příloha 5).

Žebříčky hodnot podle součtů ukazují podnětová slova seřazená od nejoblíbenějšího k nejméně oblíbenému resp. od slova, které na respondenta nejlépe působí až ke slovu, které na něj působí negativně. Součty vznikly tak, že barvy u jednotlivých slov byly nahrazeny číslem, které jim respondent přidělil na stupnici a za toto slovo sečteny. Takto to bylo provedeno za všechna slova za určitou societou. Celkový součet u jednoho slova byl vydělen počtem respondentů v societě. Průměry, které vznikly, pak vytvořily pořadí konkrétních slov na žebříčku hodnot dané societou.

Žebříčky hodnot podle asociací (příloha 5) byly vytvořeny pro asociace prvního řádu. Asociací prvního řádu je užití všech tří barev, které respondent zvolil pro zkoumané podnětové slovo, i u jiného slova (spojení těchto slov na nevědomé úrovni). Asociace byla hodnocena binárně, to znamená, že pokud bylo slovo asociováno, byla mu přiřazena hodnota 1 a pokud asociováno nebylo, bylo hodnoceno číslem 0. Celková hodnota uvedená ve sloupci „asociace“ pro určitou societu se tedy mohla maximálně rovnat počtu respondentů v societě. Slova, jejichž hodnoty asociací se blíží počtu respondentů v societě, jsou obvykle interpretována jako hodnoty, které jsou v societě nejvíce sdíleny. Vzhledem k tomu, že každý člověk vybrané podnětové slovo obvykle asociuje (nevědomě spojuje) s jiným slovem nebo skupinou slov než jiný člověk, je taková interpretace nepřesná. Hodnota asociace spíše vyjadřuje to, že vybrané podnětové slovo je určitým způsobem pro respondenta důležité. Taková informace může sloužit managementu pro snadnější budování žádaného hodnotového systému v rámci society.

### **Kategorie slov**

Pro doplnění výsledků dotazníkového šetření testem TBSD byla vybrána relevantní podnětová slova a zařazena podle svého významu do osmi kategorií:

- vztah k práci (práce, pracoviště, povinnosti),
- vztah k nadřízenému (nadřízený),
- vztah ke změně (změna, budoucnost, minulost, strach, úzkost),
- mezilidské vztahy (lidé, kamarádi, láska, samota),
- vztah k rodině (domov, děti, manželka),
- sebehodnocení (já sám, ideál já),
- aspirační úroveň (vítězství, být první),
- agresivita (hádky, útočit, rvačka).

V těchto kategoriích byly srovnávány a hodnoceny jednotlivé society. Hodnoceno bylo umístění podnětového slova v žebříčku hodnot podle součtu a také počet asociací u daného slova.

### **Intervaly**

Aby bylo možno jednotlivá slova zařadit, byly u žebříčku hodnot podle součtů určeny čtyři intervaly:

- (6 – 12,99) slova velmi pozitivně působící,
- (13 – 19,99) slova působící méně pozitivně,
- (20 – 26,99) slova působící spíše negativně,



- (27 – 33) velmi negativně působící slova.

V žebříčku hodnot podle asociací (příloha 5) byla podnětová slova seřazena do kategorií podle počtu asociací jako: nejčastěji asociovaná, asociovaná častěji, asociovaná málo a neasociovaná. Hodnoty intervalů se liší v závislosti na počtu testovaných v dané societě .

Pro lepší interpretaci výsledků bylo v každé societě vybráno 12 podnětových slov, která byla nejčastěji asociována, 6 slov velmi pozitivně působících a 6 slov velmi negativních (kapitola 4.4.2, tabulka 24). Z takto vybraných slov byla sestavena doporučení pro management v oblasti motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců, implementace změn a prosazování hodnot žádoucí firemní kultury.

## **4. Analytická část vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika firmy „X“**

Firma „X“ je závod mezinárodního koncernu s dalšími výrobními závody v Německu, Česku a Maďarsku. Jeho mateřská firma má sídlo v Německu. Vyrábí moderní izolační hmoty z polystyrenu a polyuretanu, polyetylenové stavební a balicí folie a parozábrany, stavební výrobky z betonu, plastová okna a dveře. Mezi další činnosti, kterými se tato firma zabývá, patří pozemní a inženýrské stavební práce a realizace staveních projektů na klíč v průmyslovém i soukromém sektoru.

V oblasti služeb pro zákazníky nabízí technický servis a poradenství při řešení návrhů stavebních konstrukcí a výběru vhodných tepelně izolačních materiálů.

V České republice je tato firma vnímána především jako významný výrobce a dodavatel tepelně izolačních materiálů a polyetylenových folií a také jako firma, která zaručuje špičkovou kvalitu svých výrobků a na trhu vyniká svou péčí o zákazníky.

Již v roce 1997 získala tato firma certifikát jakosti DIN ISO 9002 za systém řízení kvality a nejnovějším auditem z roku 2003 potvrdila funkčnost tohoto systému.

### **4.2 Vyhodnocení dotazníku „Analýza podnikové kultury a podnikového klimatu“**

#### **4.2.1 Analýza statistických údajů**

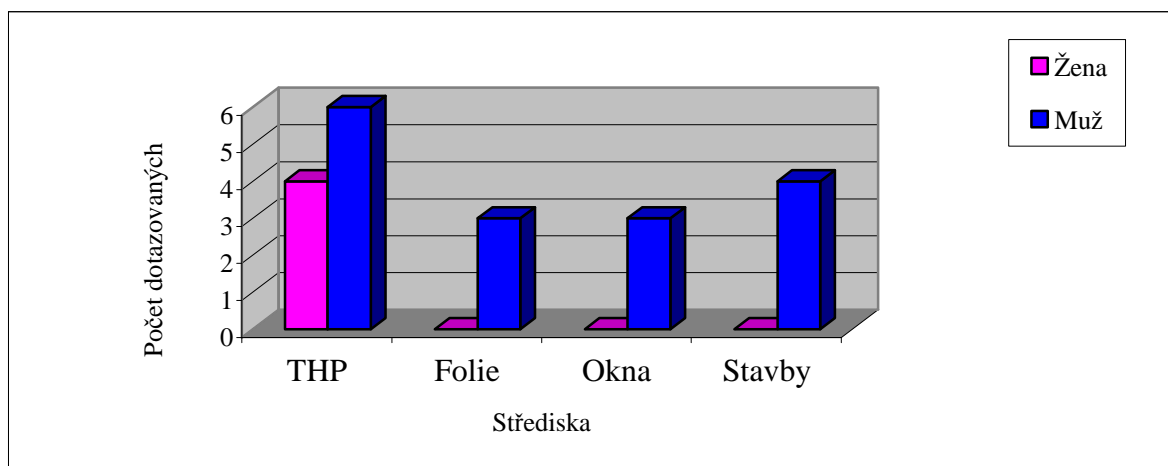
Dotazníkové šetření proběhlo u 20 zaměstnanců z celkového počtu 40 zaměstnanců, což tvoří statistický soubor o velikosti 50 %. Bylo dotazováno 16 mužů a 4 ženy. Věkový průměr respondentů činil přibližně 35 let. Sedm dotazovaných mělo odborné vzdělání bez maturity, devět střední s maturitou, jeden vyšší odborné vzdělání a tři respondenti vysokoškolské vzdělání. Dotazováno bylo 10 dělníků, 3 referenti, 3 manažeři, 1 koordinátor a 3 administrativní pracovníci. Tři dotazovaní pracují v současném zaměstnání méně než 1 rok, třináct 1 – 2 roky a dva dotazovaní 3 – 4 roky. Průměrná délka doby, po kterou již dotazovaní pracují (nejen v tomto zaměstnání) činí přibližně 8 - 10 let (příloha 3).

## Otázka č. 20: Pohlaví

**Tabulka 1:** Zastoupení pohlaví u dotazovaných za jednotlivá střediska

Pohlaví	THP	Folie	Okna	Stavby
Žena	4	0	0	0
Muž	6	3	3	4
Celkem dotazovaných v %	50%	15%	15%	20%

**Graf 1:** Zastoupení pohlaví u dotazovaných za jednotlivá střediska



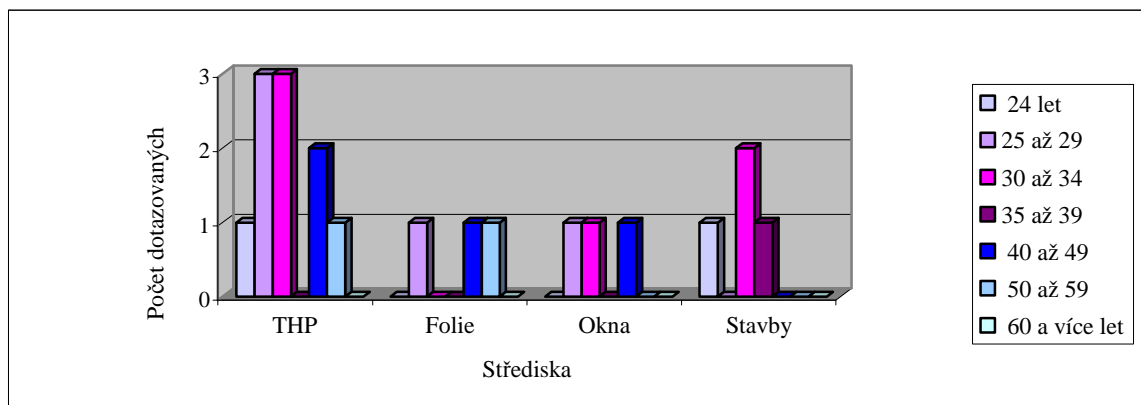
Z údajů za jednotlivá střediska (tabulka 1, graf 1) je vidět, že všechny dotazované ženy byly THP pracovnice. THP pracovníci tvořili 50 % všech dotazovaných, pracovníci střediska „folie“ a „okna“ po 15 % a dotazovaní ze stavebního střediska 20 %.

## Otázka č. 21: Věk

**Tabulka 2:** Věkové skupiny dotazovaných za jednotlivá střediska

Věk	THP	Folie	Okna	Stavby
24 let	1	0	0	1
25 až 29	3	1	1	0
30 až 34	3	0	1	2
35 až 39	0	0	0	1
40 až 49	2	1	1	0
50 až 59	1	1	0	0
60 a více let	0	0	0	0

**Graf 2: Věkové skupiny dotazovaných za jednotlivá střediska**



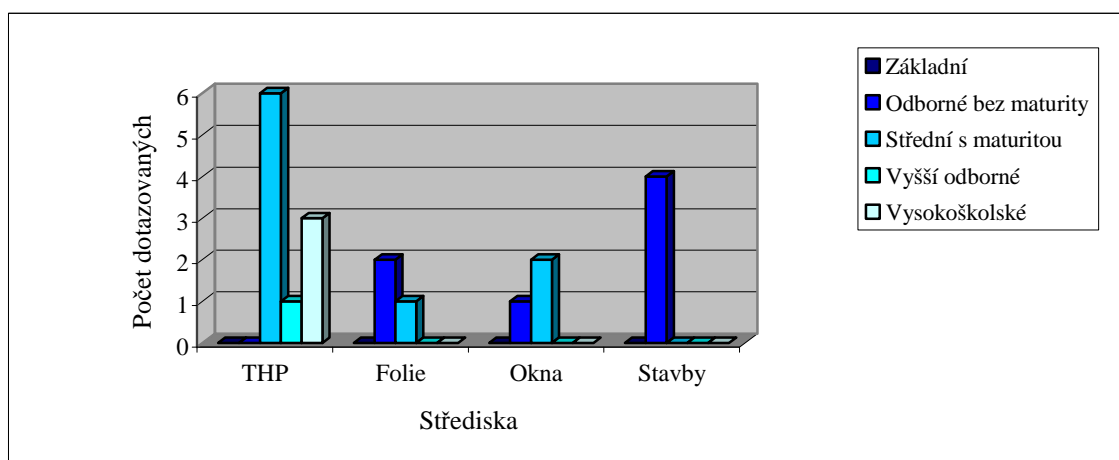
Nejnižší věkový průměr dotazovaných (tabulka 2, graf 2) byl u THP pracovníků, u dělnických profesí byl věkový průměr vyšší.

**Otázka č. 22: Jaký je Váš nejvyšší stupeň dokončeného vzdělání?**

**Tabulka 3: Dosažené vzdělání dotazovaných za jednotlivá střediska**

	THP	Folie	Okna	Stavby
Základní	0	0	0	0
Odborné bez maturity	0	2	1	4
Střední s maturitou	6	1	2	0
Vyšší odborné	1	0	0	0
Vysokoškolské	3	0	0	0

**Graf 3: Dosažené vzdělání dotazovaných za jednotlivá střediska**



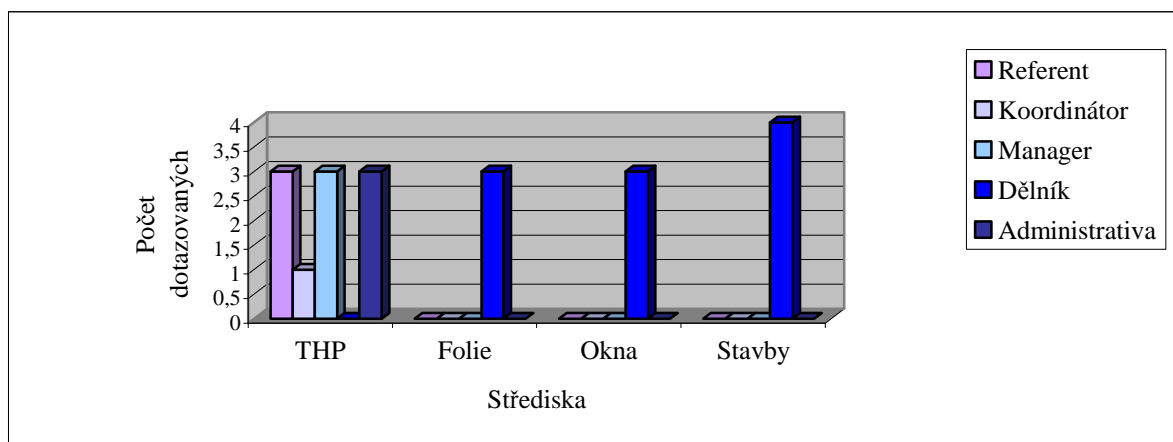
U THP pracovníků (tabulka 3, graf 3) převládá střední odborné vzdělání s maturitou. Konkrétně šest zaměstnanců má střední vzdělání s maturitou, jeden vyšší odborné vzdělání a tři dotazovaní vzdělání vysokoškolské. U středisek „okna“ a „folie“ mají dotazovaní střední vzdělání s maturitou a odborné bez maturity. U stavebního střediska mají všichni dotazovaní odborné vzdělání bez maturity.

**Otázka č. 23: Která z následujících profesí nejlépe vystihuje Vaši současnou funkci?**

**Tabulka 4: Zastoupení profesí u dotazovaných za jednotlivá střediska**

	THP	Folie	Okna	Stavby
Asistent	0	0	0	0
Referent	3	0	0	0
Analytik	0	0	0	0
Koordinátor	1	0	0	0
Manager	3	0	0	0
Ředitel	0	0	0	0
Konzultant	0	0	0	0
Školící pracovník	0	0	0	0
Dělník	0	3	3	4
Administrativa	3	0	0	0

**Graf 4: Zastoupení profesí u dotazovaných za jednotlivá střediska**



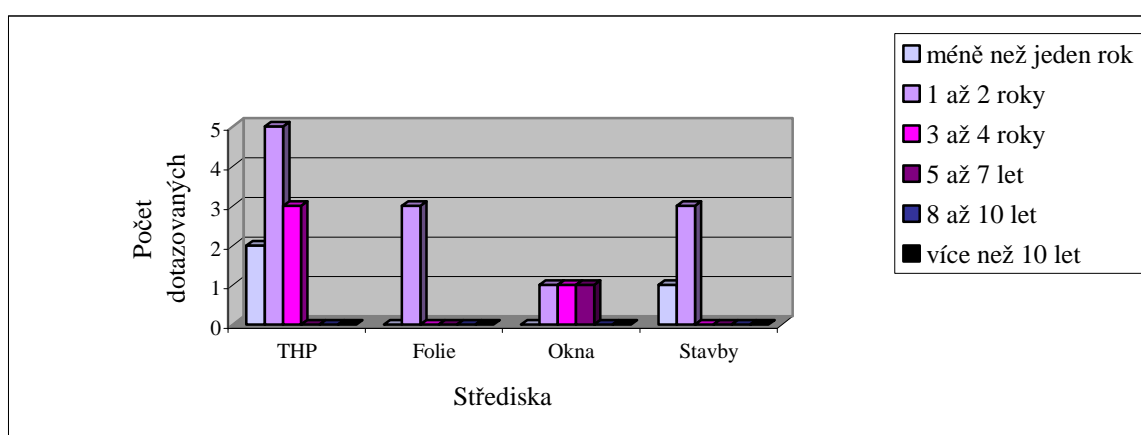
Tři dotazovaní z řad THP pracovníků byli referenti, tři manažeři, tři administrativní pracovníci a jeden koordinátor. V ostatních střediscích byli dotazováni lidé s dělnickou profesí. Tedy dělnické profese a technickohospodářští pracovníci byly zastoupeni v poměru 5 : 5 (tabulka 4 a graf 4).

## Otázka č. 24: Jak dlouho jste v současném zaměstnání

**Tabulka 5:** Počet let strávených v současném zaměstnání u respondentů podle středisek

	THP	Folie	Okna	Stavby
méně než jeden rok	2	0	0	1
1 až 2 roky	5	3	1	3
3 až 4 roky	3	0	1	0
5 až 7 let	0	0	1	0
8 až 10 let	0	0	0	0
více než 10 let	0	0	0	0

**Graf 5:** Počet let strávených v současném zaměstnání u respondentů podle středisek



Většina dotazovaných je v současném zaměstnání 1 – 2 roky. Jen ve středisku „okna“ jsou dotazovaní v tomto zaměstnání déle (tabulka 5, graf 5).

## Otázka č. 25: Kolik let již pracujete?

V příloze 3 jsou k této otázce uvedena data za všechny dotazované. Z nich lze spočítat, že průměrná doba, po kterou dotazovaní pracují, je 8 – 10 let.

## Diskuse

Firma „X“ je výrobní závod. Vzhledem k povaze výroby a technickému zaměření je zde zaměstnáno více mužů než žen. Protože tento závod funguje teprve od roku 2000 a zaznamenal v posledních letech veliké rozšiřování výroby spojené se vstupem na nové trhy, je zde zaměstnáno více mladých lidí, kteří jsou ve firmě teprve krátce. Struktura dosaženého vzdělání respondentů plně odpovídá funkcím, které ve firmě zastávají.

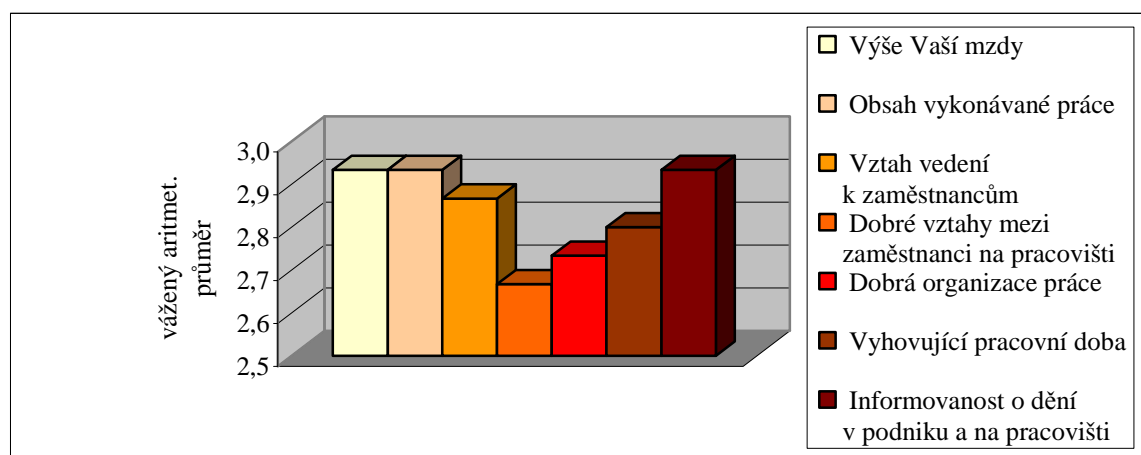
## 4.2.2 Motivace a pracovní spokojenost

**Otázka č. 1: Jak moc jsou pro Vás osobně důležité následující stránky práce a zaměstnání:**

**Tabulka 6:** Nejdůležitější stránky práce v jednotlivých střediscích

Spravedlnost v odměňování	<b>1,47</b>	<b>0,33</b>	0,60	0,60
Výše Vaší mzdy	1,60	0,40	<b>0,47</b>	0,53
Poskytované výhody pro zaměstnance	1,60	0,53	<b>0,33</b>	0,60
Obsah vykonávané práce	<b>1,27</b>	<b>0,33</b>	0,60	0,60
Využití vlastních schopností kvalifikace	1,53	<b>0,33</b>	<b>0,47</b>	0,67
Nynější postavení, zastávaná funkce	1,60	<b>0,33</b>	0,53	0,60
Perspektivy zlepšení pozice do budoucna	1,53	0,40	<b>0,40</b>	0,67
Vztah vedení k zaměstnancům	<b>1,47</b>	<b>0,33</b>	0,53	0,53
Dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti	<b>1,13</b>	<b>0,33</b>	0,67	0,53
Pověst a dobré jméno firmy	<b>1,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,40</b>	<b>0,40</b>
Možnost podílet se na řízení a rozhodování	1,67	0,40	0,73	0,80
Dobrá organizace práce	<b>1,47</b>	<b>0,33</b>	0,53	<b>0,47</b>
Vyhovující pracovní doba	<b>1,47</b>	0,47	0,33	<b>0,47</b>
Možnost zvyšování kvalifikace	1,53	0,40	0,60	0,60
Snadné dojíždění do zaměstnání	1,73	<b>0,27</b>	<b>0,47</b>	<b>0,47</b>
Informovanost o dění v podniku a na pracovišti	1,53	<b>0,33</b>	<b>0,47</b>	0,53

**Graf 6:** Nejdůležitější stránky práce podle všech dotazovaných



V grafu 6 jsou zobrazeny ty stránky práce, které dotazovaní preferují celkově za všechna střediska (příloha 3, otázka č. 1). Z grafu je patrné, že za nejdůležitější považují dotazovaní dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Hned po nich následuje dobrá organizace práce a vyhovující pracovní doba. Jako další důležitou stránku označili

respondenti vztah vedení k zaměstnancům. Výši mzdy, obsah vykonávané práce a informovanost o dění v podniku staví na stejnou úroveň. Za méně důležité dotazování označili možnost podílet se na řízení a rozhodování a pověst a dobré jméno firmy.

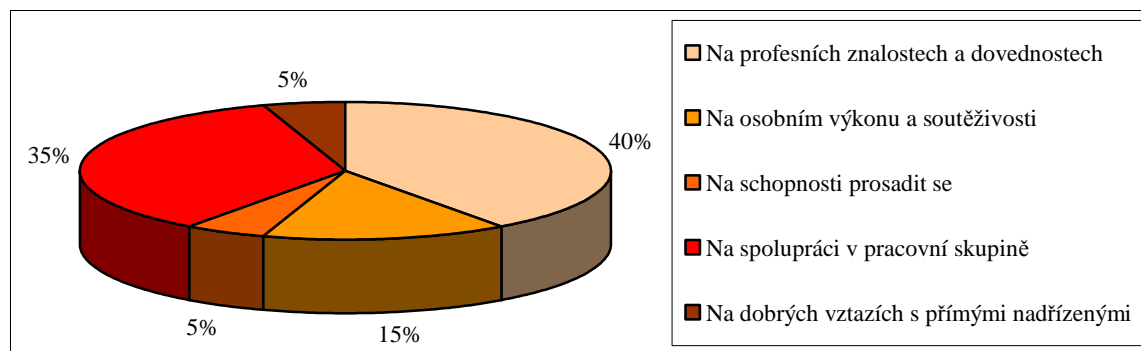
THP pracovníci považují za nejdůležitější (tabulka 6) dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, hned po nich obsah vykonávané práce a pověst a dobré jméno firmy. Za méně důležité označili snadné dojíždění do zaměstnání. Naopak pracovníci střediska „folie“ označili snadné dojíždění za nejdůležitější. Dále uvádějí spravedlnost v odměňování, dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, informovanost o dění v podniku atd. Dotazovaní ze střediska „okna“ považují za nejdůležitější poskytované výhody pro zaměstnance, perspektivy zlepšení pozice do budoucnosti a pověst a dobré jméno firmy. Za málo důležitou považují možnost podílet se na řízení a rozhodování. Pracovníci stavebního střediska vybrali za nejdůležitější pověst a dobré jméno firmy a za nejméně důležitou možnost podílet se na řízení a rozhodování.

## Otázka č. 2: Na čem podle Vás závisí dobré postavení a celkový úspěch v práci ve Vaší firmě?

**Tabulka 7:** Závislost dobrého postavení a úspěchu v práci na daných faktorech v jednotlivých střediscích

	THP	Folie	Okna	Stavby
Na profesních znalostech a dovednostech	10%	10%	10%	10%
Na osobním výkonu a soutěživosti	10%	5%	0%	0%
Na schopnosti prosadit se	5%		0%	0%
Na spolupráci v pracovní skupině	20%	0%	5%	10%
Na dobrých vztazích s přímými nadřízenými	5%	0%	0%	0%
Na náhodě, štěstí	0%	0%	0%	0%
Na něčem jiném	0%	0%	0%	0%

**Graf 7:** Závislost dobrého postavení a úspěchu v práci na daných faktorech za všechny dotazované





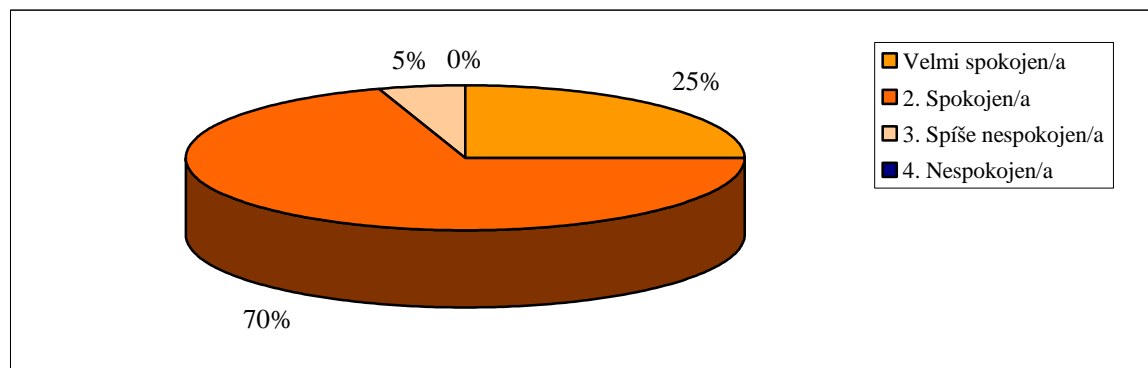
V grafu 7 je vidět, že 40 % dotazovaných si myslí, že úspěch v práci závisí na profesních znalostech a dovednostech. Dalších 35 % vidí úspěch v dobré spolupráci v pracovní skupině. 15 % považuje za cestu k úspěchu osobní výkon a soutěživost. Že lze pracovního úspěchu dosáhnout dobrými vztahy s přímým nadřízeným nebo schopností prosadit se, si myslí 15 % respondentů. Dotazovaní z řad THP pracovníků nejvíce věří ve spolupráci v pracovní skupině, dělnické profese pak většinou v profesní znalosti a dovednosti (tabulka 7).

### Otázka č. 3: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

**Tabulka 8:** Spokojenost dotazovaných se současným zaměstnáním

	THP	Folie	Okna	Stavby
Velmi spokojen/a	15%	5%	5%	0%
2. Spokojen/a	30%	10%	10%	20%
3. Spíše nespokojen/a	5%	0%	0%	0%
4. Nespokojen/a	0%	0%	0%	0%

**Graf 8:** Spokojenost všech dotazovaných se současným zaměstnáním



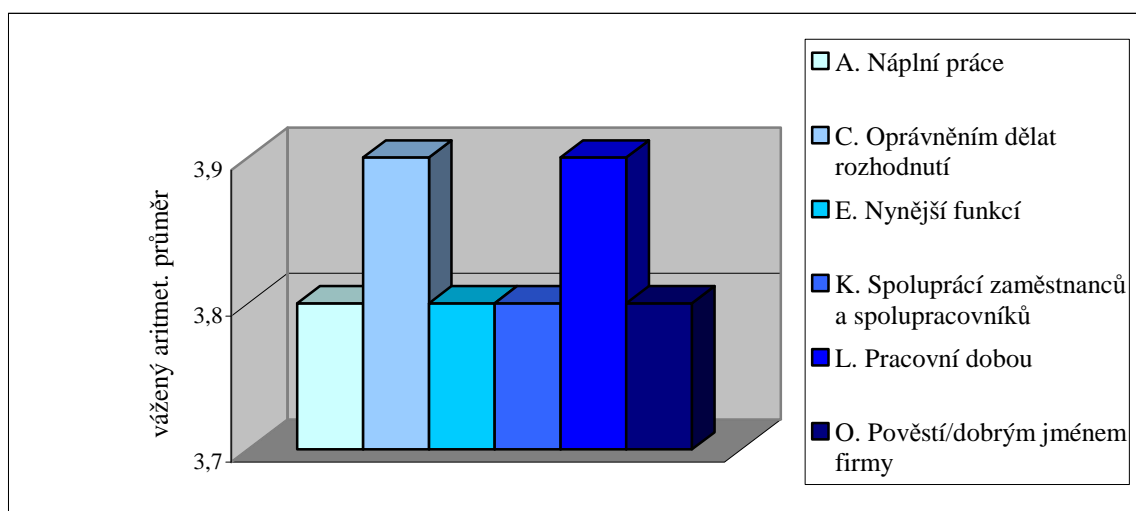
Se současným zaměstnáním je spokojeno 70 % dotazovaných, 25 % je dokonce velmi spokojeno a jen 5 % dotazovaných je spíše nespokojeno. Žádný respondent neuvedl úplnou nespokojenost se současnou prací (graf 8). Při bližším zkoumání za jednotlivá střediska (tabulka 8) bylo hodnocení téměř shodné, jen ve stavebním středisku nebyl žádný respondent velmi spokojen a u THP pracovníků se objevila i nespokojenost.

#### Otázka č. 4: Jak jste spokojen/a s následujícími faktory?

**Tabulka 9:** Spokojenost s uvedenými faktory v jednotlivých střediscích

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Náplní práce	2,00	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>	0,80
B. Dobrymi vztahy s managementem	2,00	0,60	<b>0,50</b>	0,90
C. Oprávněním dělat rozhodnutí	<b>1,90</b>	0,70	0,70	0,80
D. Platem a odměnami	2,20	0,60	1,00	0,80
E. Nynější funkcí	<b>1,90</b>	0,60	0,70	<b>0,70</b>
F. Poskytovanými výhodami pro zaměstnance	2,30	0,60	0,70	0,80
G. Spravedlností v odměňování	2,20	0,60	1,00	0,80
H. Potenciálním kariérním postupem	2,20	0,60	0,80	0,80
I. Veřejným nebo interním uznáním	2,30	0,60	0,90	0,90
J. Pracovní jistotou	<b>1,80</b>	0,60	0,70	0,80
K. Spoluprací zaměstnanců a spolupracovníků	<b>1,90</b>	0,60	0,80	0,80
L. Pracovní dobou	<b>1,90</b>	0,60	<b>0,60</b>	0,80
M. Informovaností o dění v podniku	2,40	0,70	0,80	0,80
N. Možnostmi zvyšování kvalifikace	2,10	0,60	0,80	0,80
O. Pověstí/dobrym jménem firmy	<b>1,80</b>	0,60	0,70	0,80

**Graf 9:** Spokojenost s uvedenými faktory za všechny dotazované



Celkově jsou dotazovaní nejspokojenější (graf 9) s pracovní dobou, oprávněním dělat rozhodnutí, náplní práce, nyní zastávanou funkcí a spoluprací se zaměstnanci a spolupracovníky. Méně spokojeni jsou s informovaností o dění v podniku, platem a odměnami, spravedlností v odměňování a veřejným uznáním.

THP pracovníci uvedli (tabulka 9), že jsou nejvíce spokojeni s jistotou práce a s pověstí a dobrým jménem firmy, dále pak se spoluprací zaměstnanců, s pracovní

dobou, nyní zastávanou funkcí a s ní spojeným oprávněním dělat rozhodnutí. Zaměstnanci střediska „folie“ jsou nejvíce spokojeni s náplní své práce a méně spokojeni s informovaností o dění v podniku a oprávněním dělat rozhodnutí. Respondenti ze střediska „okna“ jsou nejspokojenější s náplní práce, pracovní dobou a s dobrými vztahy s managementem. Mírně nespokojeni jsou s platem a odměnami a spravedlností v odměňování. Zaměstnanci stavebního střediska jsou nejspokojenější s nyní zastávanou funkcí, kterou vykonávají. Méně spokojeni jsou s veřejným nebo interním uznáním a také se vztahy s managementem.

## **Diskuse**

Stránky práce, které uvedli respondenti jako osobně nejdůležitější, jsou zároveň faktory, které nejvíce ovlivňují jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci. V tomto případě byl nejčastěji zmiňovaným faktorem vztah mezi zaměstnanci a spolupracovníky, dále pak dobrá organizace práce, vyhovující pracovní doba, vztah vedení k zaměstnancům či informovanost o dění ve firmě. Jak vyplývá z dalších analýz, dotazovaní jsou právě s těmito stránkami práce většinou spokojeni. Spolupráci mezi zaměstnanci také staví na přední místa ve způsobu, jak dosáhnout pracovního úspěchu. To svědčí o týmové práci a dobrých vztazích na pracovišti.

Faktory, se kterými dotazovaní nejsou zcela spokojeni, jsou plat a odměny, spravedlnost v odměňování a oprávnění dělat rozhodnutí. Toto se objevuje především u dělnických profesí, což není nijak neobvyklé, protože zaměstnanci s nižší kvalifikací mají obvykle menší pravomoci v rozhodování a jsou také podle toho finančně ohodnoceni. Pokud míra odpovědnosti, která je na jednotlivce kladena, je větší než míra pravomoci, může se zaměstnanec cítit nedoceněný a tím i méně spokojený v práci.

Dalším faktorem, který respondenti označili za důležitý a se kterým jsou mírně nespokojeni, je informovanost o dění ve firmě. Dostatek informací, jejich přiměřenost a včasnost má veliký vliv na motivovanost zaměstnanců k práci a také na jejich pracovní spokojenost. Naopak nedostatek informací může v podniku vyvolávat chaos, nejistotu či vznik „zaručených“ zpráv, které pak způsobují negativní firemní klima.

Celková spokojenost s prací je závislá na obsahu vykonávané práce, na odpovědnosti a kompetencích, na aspirační úrovni jednotlivce a dalších faktorech. Proto se nespokojenost objevuje spíše u THP pracovníků, na které jsou většinou kladeny vyšší požadavky co se týče právě odpovědnosti, vzdělání apod.

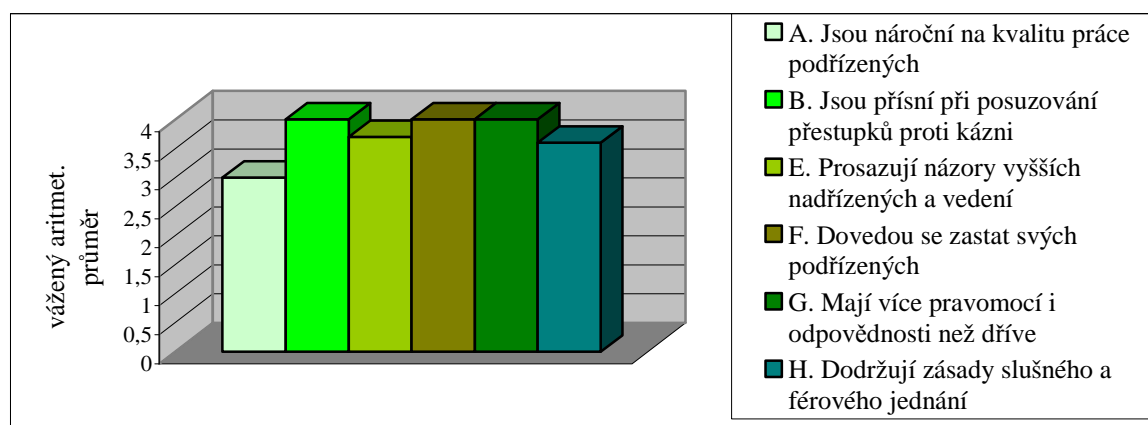
### 4.2.3 Hodnocení vedení

Otázka č. 5: Lze o Vašich přímých nadřízených říci, že:

**Tabulka 10:** Platné výroky o nadřízených v jednotlivých střediscích

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Jsou nároční na kvalitu práce podřízených	<b>1,6</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>
B. Jsou přísní při posuzování přestupků proti kázni	2,1	0,5	<b>0,6</b>	0,9
C. Nenechají si do věcí mluvit, nepřipouštějí diskusi	2,9	0,7	0,8	0,8
D. Více se starají o využití pracovní doby	2,3	0,5	0,8	<b>0,7</b>
E. Prosazují názory vyšších nadřízených a vedení	2	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>	0,8
F. Dovedou se zastat svých podřízených	2,2	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>	0,8
G. Mají více pravomocí i odpovědnosti než dříve	2,2	0,5	0,7	<b>0,7</b>
H. Dodržují zásady slušného a férového jednání	<b>1,9</b>	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>

**Graf 10:** Platné výroky o nadřízených za všechny respondenty



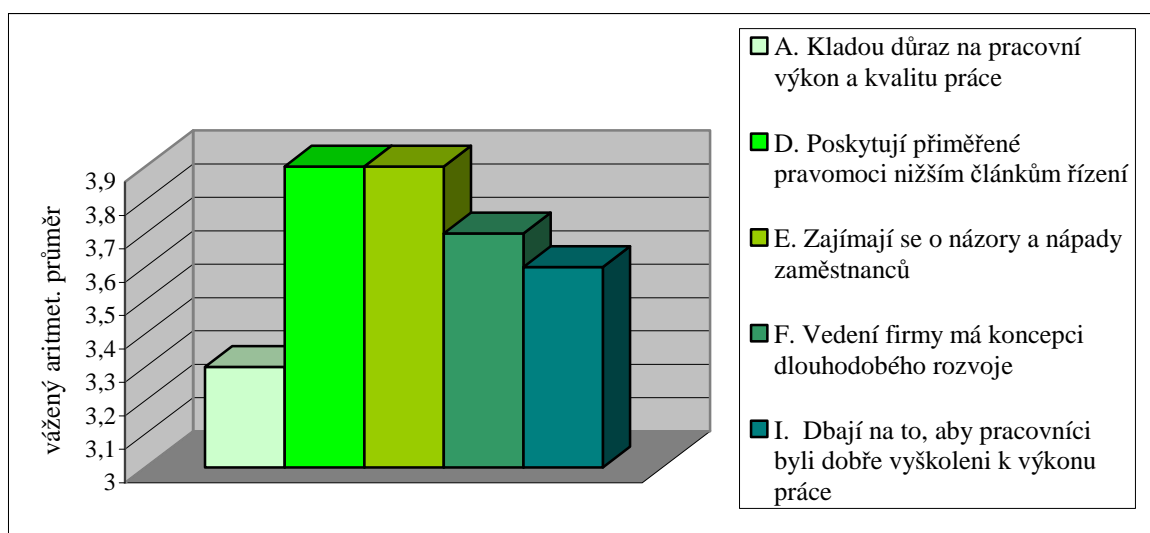
Přímí nadřízení jsou dotazovanými nejvíce označováni (graf 10) jako nároční na kvalitu a práci podřízených. Dále pak jako prosazující názory vyšších nadřízených a vedení a dodržující zásady slušného a férového jednání. S těmito výroky se ztotožňují (tabulka 10) dotazovaní z řad THP pracovníků i z řad dělníků. Dotazovaní ze středisek „folie“ a „okna“ navíc označují své přímé nadřízené jako někoho, kdo se dovede zastat svých podřízených. Dotazovaní ze stavebního střediska sdílejí tvrzení, že jejich přímí nadřízení se více starají o využití pracovní doby a mají více pravomocí a odpovědnosti než dříve.

## Otázka č. 6: Jaký způsob řízení uplatňují manažeři ve Vaší firmě?

**Tabulka 11:** Způsob řízení uplatňovaný manažery podle jednotlivých středisek

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Kladou důraz na pracovní výkon a kvalitu práce	<b>1,6</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	0,8
B. Vytváří zaměstnancům podmínky ...	2	0,5	0,7	0,8
C. Seznamují zaměstnance se svými záměry	2	0,6	0,7	0,9
D. Poskytují přiměřené pravomoci ...	1,9	0,6	0,6	0,8
E. Zajímají se o názory a nápady zaměstnanců	2	0,5	0,6	0,9
F. Vedení firmy má koncepci dlouhodobého rozvoje	<b>1,8</b>	0,5	0,6	0,8
G. Vedení firmy rozvíjí týmovou práci	2,4	0,5	0,6	0,8
H. Dovedou ocenit dobrou práci ...	2	0,5	0,7	0,8
I. Dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni ...	2	<b>0,4</b>	0,6	<b>0,6</b>
J. Racionálně a přesně vymezují pravomoci ...	2,8	0,5	0,7	0,8

**Graf 11:** Způsob řízení uplatňovaný manažery podle všech dotazovaných



Celkově se dotazovaní nejvíce shodli na tom (graf 11), že manažeři kladou důraz na pracovní výkon a kvalitu práce a dále dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni k výkonu práce. O trochu méně vystihující bylo pro respondenty tvrzení, že manažeři poskytují přiměřené pravomoci nižším článkům řízení a že se zajímají o názory a nápady zaměstnanců. Rozvíjení týmové práce, seznamování zaměstnanců se záměry a racionální a přesné vymezení pravomocí podle dotazovaných nejsou pro management charakteristické (příloha 3, otázka č. 6). Z tabulky 11 je patrné, že tyto názory jsou sdíleny napříč středisky. THP pracovníci navíc ještě uvádějí, že jejich vedení má koncepci dlouhodobého rozvoje.

## Diskuse

To, jak manažeři firmy jednají se svými zaměstnanci, a způsob, jakým je řídí, se odráží ve firemním klimatu a následně se formou základních předpokladů stává prvkem podnikové kultury dané firmy. Zde je vidět vliv německé podnikové kultury, který se projevuje v důrazu na kvalitu, přesnost, v dodržování norem a v dlouhodobé koncepci rozvoje firmy.

Z odpovědí v první části dotazníku, kdy respondenti především z řad THP pracovníků jako nejdůležitější stránku práce označili vztahy mezi zaměstnanci a spolupracovníky a vyjádřili spokojenost s těmito vztahy, je zřejmé, že je zde dobrý předpoklad pro rozvoj týmové práce, která by měla být vedením podpořena. Lidé v týmech dokážou pracovat efektivněji a často mají inovativní přínos pro firmu.

Racionální a přesné vymezení pravomocí a kompetencí jednotlivým článkům řízení je nesporně základní předpoklad pro efektivní fungování firmy. Pokud ve firmě nejsou přesně stanoveny pravomoci, může dojít k dublování některých funkcí. Zaměstnanci musí například přesně vědět na koho se mají obrátit při řešení určitého problému apod. Stejně tak odpovědnost musí jít ruku v ruce se stanovenou pravomocí. Zaměstnanci i nadřízení by měli mít své pravomoci a kompetence uvedeny již v popisu práce. Delegování pravomoci i určité odpovědnosti může být dobrým motivačním nástrojem, pokud je s nimi zaměstnanec seznámen a pokud odpovídají jeho schopnostem. V opačném případě mohou vést k neschopnosti řešit pracovní úkoly nebo problémové situace.

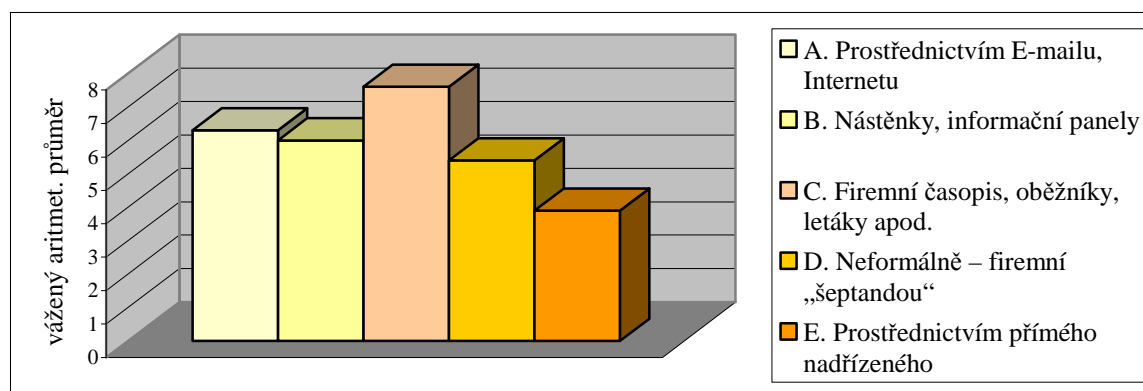
## 4.2.4 Komunikace a informovanost

Otázka č. 7: Jakými cestami se k Vám dostávají důležité informace o dění v podniku?

**Tabulka 12:** Tok informací v podniku podle vyjádření jednotlivých středisek

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Prostřednictvím E-mailu, Internetu	2,7	0,9	1,1	1,6
B. Nástěnky, informační panely	3,4	<b>0,8</b>	1	<b>1,1</b>
C. Firemní časopis, oběžníky, letáky apod.	3,8	1	1,2	1,6
D. Neformálně – firemní „šeptandou“	<b>2,5</b>	0,9	<b>0,9</b>	1,2
E. Prostřednictvím přímého nadřízeného	<b>2</b>	<b>0,7</b>	<b>0,4</b>	<b>0,8</b>

**Graf 12:** Tok informací v podniku podle vyjádření všech dotazovaných



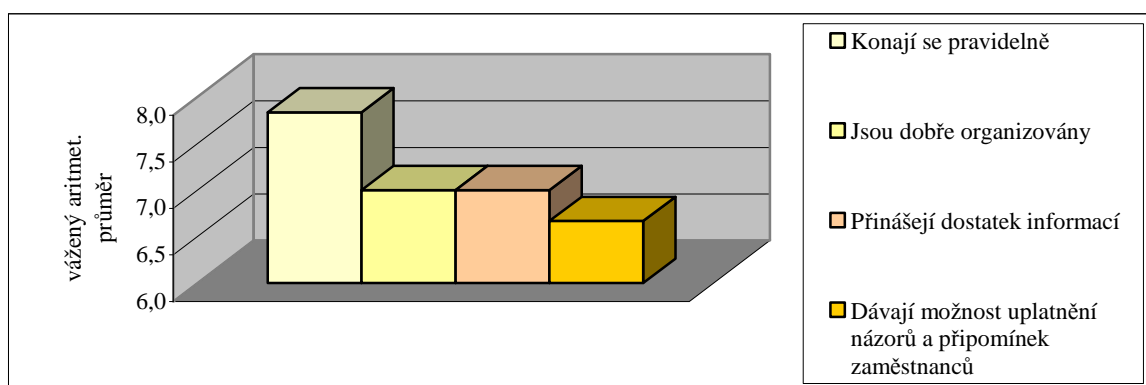
Podle grafu 12 respondenti nejčastěji získávají informace o dění v podniku prostřednictvím přímého nadřízeného. U THP pracovníků (tabulka 12) se informace šíří také firemní „šeptandou“. Ve výrobních střediscích fungují mimo jiné i nástěnky a informační panely.

Otázka č. 8: Jak jsou u Vás využívány porady nebo setkání vedení podniku se zaměstnanci?

**Tabulka 13:** Názory na využívání porad v jednotlivých střediscích

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
Konají se pravidelně	4,17	1,17	1,17	1,50
Jsou dobře organizovány	3,67	1,17	<b>1,00</b>	1,17
Přinášejí dostatek informací	3,50	<b>1,00</b>	1,17	1,33
Dávají možnost uplatnění názorů a připomínek ...	<b>3,17</b>	<b>1,00</b>	1,33	<b>1,00</b>

**Graf 13:** Názory na využívání porad za všechny dotazované



Podle respondentů (graf 13) spíše platí tvrzení, že porady a setkání vedení podniku se zaměstnanci dávají možnost uplatnění názorů a připomínek od zaměstnanců. Dále že jsou dobře organizovány a přinášejí dostatek informací. Dotazovaní uvádí, že se konají nepravidelně. Respondenti ze střediska „okna“ nevnímají porady jako příležitost k uplatnění vlastních připomínek a názorů (tabulka 13).

## Diskuse

Zaměstnanci by měli mít dostatek informací nejen pro výkon své práce, ale také pro určitý pocit, že si jich vedení váží, a že jim důvěřuje, což příznivě působí na pracovní spokojenost a výkon zaměstnanců.

Tok informací a způsob jejich předávání závisí na organizační struktuře dané firmy a také na její velikosti. Firmy jako je tato, které mají složitější organizační strukturu, často používají více nástrojů pro předávání informací, ať už jsou to porady, internet, nástěnky aj. Každý z těchto prostředků se hodí pro jiný typ sdělovaných informací. Platí, že nejdůležitější informace by se měli zaměstnanci dozvědět od přímého nadřízeného, tak jako to funguje u zkoumané firmy „X“. K tomu slouží různé typy porad např. pravidelné informační, krizové, strategické apod. Porad by se měli účastnit lidé z vedení a jejich přímí podřízení, kterých se porada týká. Ti potom poskytují informace svým přímým podřízeným. Dotazovaní často uváděli, že se porady konají nepravidelně. Porady, na kterých dochází k hodnocení zaměstnanců, jsou ve firmě „X“ plně v kompetenci přímých nadřízených a konají se jednou ročně. U THP pracovníků se konají porady častěji, většinou jednou týdně nebo podle potřeby.

Každý zaměstnanec by měl mít právo vyjádřit své názory týkající se práce, ať už jde o stížnosti či technické návrhy na zlepšení. Vedení by tak mělo dát svým zaměstnancům prostor pro to, aby se podíleli alespoň nepřímo na dalším vývoji firmy.



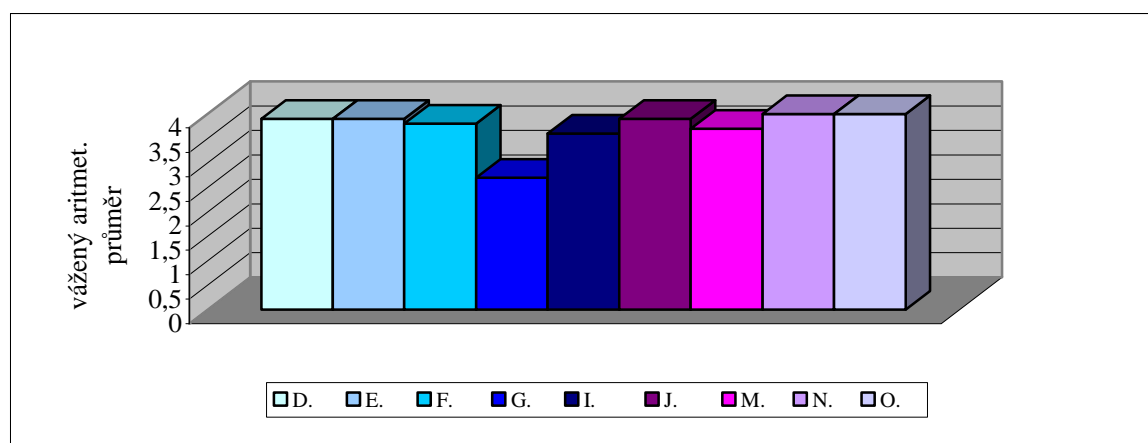
## 4.2.5 Postoj ke změně

Otázka č. 9: Jak byste Vy sám/a hodnotil/a uvedené náměty na změny:

Tabulka 14: Hodnocení námětů na změny v jednotlivých střediscích

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Změny nadřízených, výměna vedení	2,5	0,9	0,9	<b>0,8</b>
B. Změny stylu řízení, způsobu jednání s lidmi	2,3	0,9	0,8	0,9
C. Vyšší pracovní tempo a nasazení...	2,6	0,8	0,9	1,1
D. Větší důraz na pořádek a disciplínu	<b>1,5</b>	0,8	0,9	<b>0,7</b>
E. Změny organizace práce	1,9	0,9	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>
F. Zlepšení ekonomických výsledků...	<b>1,5</b>	0,8	<b>0,6</b>	1,1
G. Zvyšování mezd	<b>1,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>
H. Propouštění, snižování stavu zaměstnanců	3,1	0,9	0,9	1,1
I. Důraz na kvalitu práce	<b>1,5</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>
J. Přizpůsobivost lidí, nutnost zvládnout více funkcí	<b>1,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	0,9
K. Útlumové programy, likvidace některých částí ...	2,4	1	0,9	1,3
L. Změny zaměření výroby, technologie	1,9	0,9	<b>0,7</b>	1,1
M. Práce s výpočetní technikou, novými systémy ...	<b>1,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	0,9
N. Nutnost ovládnutí cizího jazyka	1,7	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	1
O. Lepší informovanost zaměstnanců	<b>1,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>
P. Demokratičnost, účast na řízení	2,2	0,8	<b>0,7</b>	0,9
Q. Změny pracovní doby	3	<b>0,7</b>	0,9	1,3
R. Něco jiného (specifikujte)	0	0	0	0

Graf 14: Hodnocení námětů na změny za všechny dotazované



V grafu 14 je vidět, že jako nejpřínosnější změnu označili respondenti zvyšování mezd. Jako další uvedli důraz na kvalitu práce a práci s výpočetní technikou a novými informačními systémy. Za přínosné také považují zlepšení ekonomických výsledků firmy,

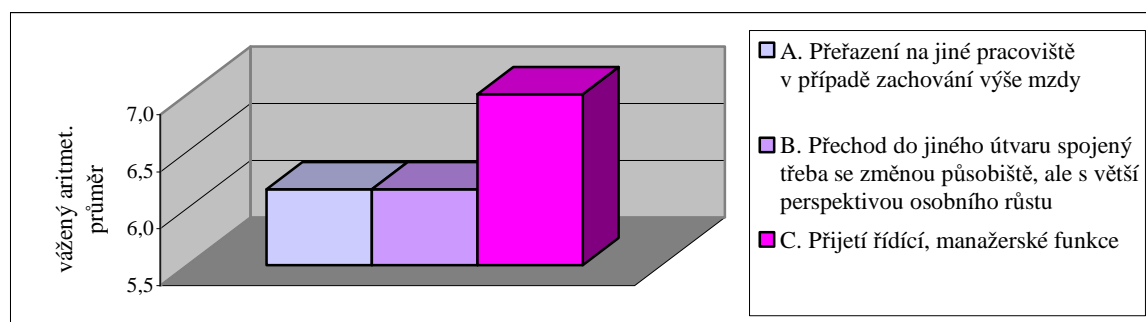
větší důraz na pořádek a disciplínu, změny organizace práce, větší přizpůsobivost lidí, nutnost ovládnutí cizího jazyka a již několikrát zmiňovanou lepší informovanost zaměstnanců. Jako nejméně přínosnou hodnotí změnu pracovní doby a snižování stavu zaměstnanců (příloha 3, otázka č. 9). Respondenti ze stavebního střediska (tabulka 14) navíc hodnotí jako přínosnou změnu nadřízených a vedení. Vedení by naopak neměnili THP pracovníci.

### Otázka č. 15: Byl/a byste ochoten/na přijmout v zájmu firmy některé z těchto opatření?

**Tabulka 15:** Ochota přijmout zmíněná opatření v zájmu firmy za střediska

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Přeřazení na jiné pracoviště v případě ...	3,00	<b>1,00</b>	<b>1,17</b>	<b>1,00</b>
B. Přejít do jiného útvaru spojený...	3,00	<b>1,00</b>	<b>1,17</b>	<b>1,00</b>
C. Přijetí řídicí, manažerské funkce	<b>2,83</b>	1,33	<b>1,17</b>	2,00

**Graf 15:** Ochota přijmout zmíněná opatření v zájmu firmy za všechny dotazované



Graf 15 ukazuje, že přeřazení na jiné pracoviště při zachování výše mzdy či přechod do jiného útvaru spojený s větší perspektivou osobního růstu by byla v zájmu firmy ochotna podstoupit většina respondentů. Méně by jich bylo ochotno přijmout řídicí funkci. Struktura ochoty přijmout daná opatření je však zcela jiná za jednotlivá střediska (tabulka 15). THP pracovníci by právě nejraději přijali řídicí funkci. U střediska „okna“ dávají všem možnostem stejnou váhu. U střediska „folie“ a stavebního střediska je přijetí řídicí funkce až na posledním místě.

## Diskuse

Postoj zaměstnanců ke změně je jeden z důležitých faktorů pro budoucí vývoj firmy. Z výsledků otázek č. 14 a č.15 lze soudit, že dotazovaní mají kladný přístup ke změnám.

Nejdůležitější je však přístup ke změnám u vedení firmy a managementu. Ti svůj postoj ke změně promítají do celé firemní kultury. Pokud v podniku funguje kultura, která je inovativní a dává dostatečný prostor také svým zaměstnancům, vzniká ve firmě velice tvůrčí prostředí, které je však spojeno s určitou nejistotou. Rigidní podnikové kultury naopak nepodporují změny a spoléhají se na zavedené postupy. V takovém prostředí si mohou zaměstnanci mnohdy připadat, že nemohou nic změnit a jsou nuceni potlačit svou tvůrčí aktivitu. Zaměstnanci zde ale mají vysoký pocit jistoty.

U firmy „X“ je postoj ke změnám ovlivněn také německou kulturou. Jak uvedli ve svém výzkumu Nový a Scroll-Machl (1999), je tato kultura spíše konzervativní a každé změně předchází dlouhodobý proces. Změna je prosazena až když se náročnými analýzami dokáže její přínos.

Postoj ke změně je různý u každého člověka a ochota přijmout určitou změnu také závisí na jejím charakteru a jak je kompatibilní s aspirační úrovní daného člověka. To je vidět na vyhodnocení otázky č. 15. Zatímco THP pracovníci, kteří mají vyšší vzdělání a u kterých lze předpokládat vyšší aspirační úroveň, jsou většinou ochotni přijmout řídicí, manažerskou funkci, považují toto lidé s dělnickou profesí za nepřijatelné.

Vedoucí pracovníci toužící vybudovat firemní kulturu, která je nakloněna změnám, by měli nejen sami sdílet odpovídající postoje a hodnoty, ale také již při přijímání nových zaměstnanců zkoumat jejich postoj ke změnám a schopnost přizpůsobit se.

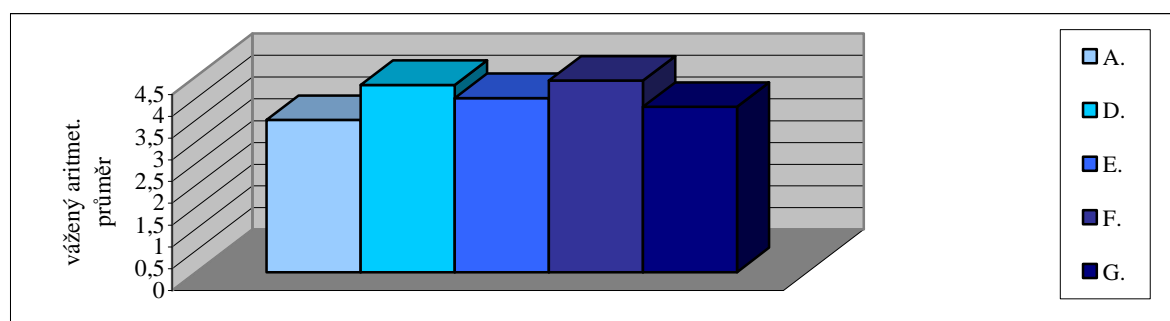
## 4.2.6 Spolupráce a vztahy na pracovišti

Otázka č. 10: Jaké vztahy mezi zaměstnanci a vedením převažují ve Vaší firmě?

Tabulka 16: Vztahy panující ve firmě podle jednotlivých středisek

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Zaměstnanci i vedení jsou „na jedné lodi“....	2,1	0,3	0,7	0,6
B. Mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné...	3,3	0,9	1	1,2
C. Ve firmě spolu soupeří několik zájmových ....	2,3	0,9	0,8	0,8
D. Mezi řadovými zaměstnanci a jednotlivými ...	2,2	0,6	0,9	0,8
E. Ve firmě je celkově dobré sociální klima.	2,2	0,5	0,6	0,6
F. Řadový zaměstnanci jsou připraveni ....	2,6	0,4	0,7	0,7
G. Vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle ...	2	0,4	0,6	0,7

Graf 16: Vztahy panující ve firmě podle všech dotazovaných



Tvrzení, že zaměstnanci i vedení jsou na jedné lodi a mají společný zájem, sdílí většina dotazovaných. Další tvrzení, která podle nich platí jsou, že vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly a že ve firmě je celkově dobré sociální klima (graf 16). THP pracovníci si navíc myslí (tabulka 16), že mezi řadovými zaměstnanci a jednotlivými pracovními skupinami je dobrá komunikace a není problém něco domluvit. Dotazovaní z výrobních středisek jako platné tvrzení uvádějí i to, že zaměstnanci jsou připraveni podpořit vedení firmy i v jeho případném střetu s vlastníkem. Všichni dotazovaní nejvíce popírají tvrzení, že ve firmě spolu soupeří několik zájmových seskupení a že mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné rozpory.

### Diskuse

Dobré vztahy na pracovišti a ochota zaměstnanců ke spolupráci vytváří příznivé firemní klima vzhledem k tomu, že pro většinu dotazovaných jsou dobré vztahy a spolupráce na pracovišti téměř nejdůležitějšími stránkami práce.

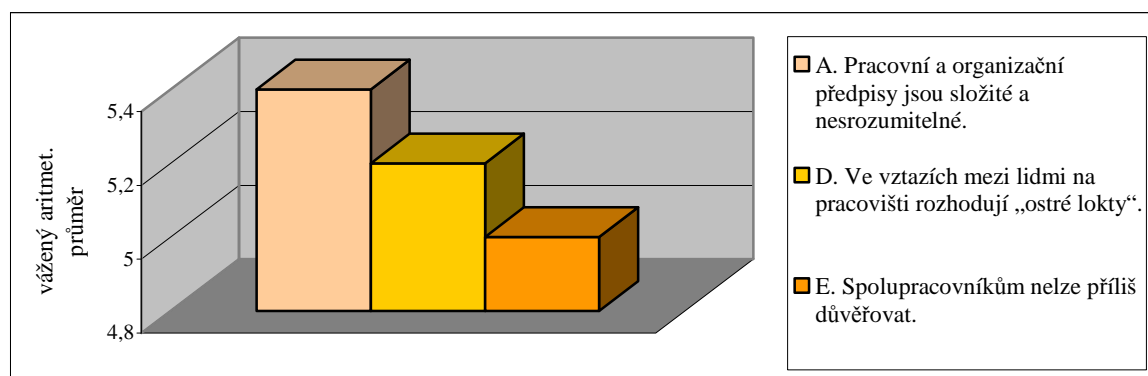
## 4.2.7 Hodnocení firmy a týmové práce

**Otázka č. 11: Porovnáte-li dnešní situaci ve Vašem podniku se situací jinde, platí následující výroky?**

**Tabulka 17:** Platnost uvedených výroků ve srovnání s jinými podniky podle středisek

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Pracovní a organizační předpisy jsou složité a ...	<b>2,5</b>	0,9	1	<b>1</b>
B. Pravidla neplatí pro všechny zaměstnance stejně.	3	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	1,2
C. Je těžké něco obstarat či vyřešit bez protekce a ...	3,4	0,9	<b>0,8</b>	1,2
D. Ve vztazích mezi lidmi na pracovišti rozhodují...	<b>2,3</b>	1	0,9	1,3
E. Spolupracovníkům nelze příliš důvěřovat.	2,6	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>

**Graf 17:** Platnost uvedených výroků ve srovnání s jinými podniky podle všech dotazovaných



Jak vyplývá ze statistického vyhodnocení za všechny respondenty (příloha 3), tvrzení, že spolupracovníkům nelze příliš důvěřovat, platí podle dotazovaných stejně či o málo více než jinde. Další z tvrzení, která podle dotazovaných platí stejně jako jinde, je, že ve vztazích mezi lidmi rozhodují „ostré lokty“ a že pracovní a organizační předpisy jsou složité a nesrozumitelné. Zcela málo nebo o něco méně než jinde platí, že je těžké něco obstarat či vyřešit bez protekce a známých (graf 17).

V tabulce 17 zvýrazněné hodnoty ukazují, že THP pracovníci považují pracovní a organizační předpisy za stejně složité jako jinde a stejně tak to, že ve vztazích mezi lidmi na pracovišti rozhodují „ostré lokty“. Tvrzení, že je těžké něco obstarat či vyřešit bez protekce a známých podle nich platí jen zcela málo. Dotazovaní ze střediska „folie“ si myslí, že stejně jako jinde platí, že pravidla neplatí pro všechny zaměstnance stejně a že spolupracovníkům nelze příliš důvěřovat. Dotazovaní ze střediska „okna“ si myslí,

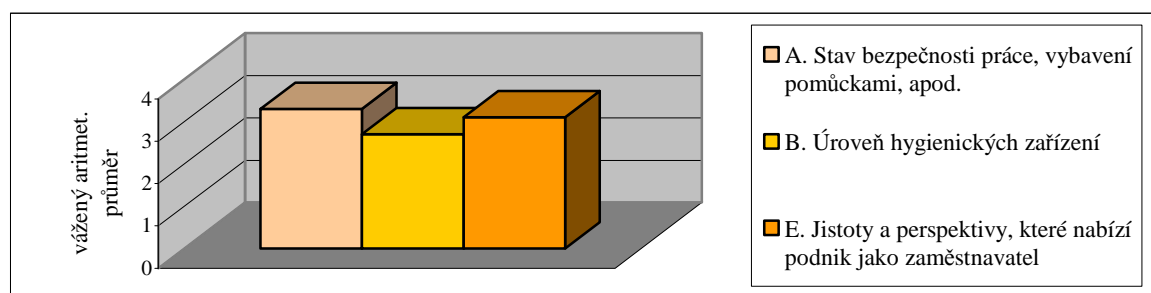
že o trochu více než jinde platí, že spolupracovníkům nelze důvěřovat. To samé tvrdí i dotazovaní ze stavebního střediska. Lidé z výrobních středisek si také myslí, že platí méně než jinde, že na pracovišti rozhodují „ostré lokty“.

**Otázka č. 12: Jak jste celkově spokojen/a s následujícími věcmi:**

**Tabulka 18:** Spokojenost s uvedenými faktory za jednotlivá střediska

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Stav bezpečnosti práce, vybavení pomůckami, apod.	1,9	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	0,7
B. Úroveň hygienických zařízení	<b>1,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	0,7
C. Dostupnost technických, ekonomických, informací	1,8	<b>0,4</b>	0,6	0,8
D. To, jak se podnik stará o ochranu životního prostředí	2,2	0,7	0,5	0,9
E. Jistoty a perspektivy, které nabízí podnik ...	1,8	<b>0,4</b>	0,5	<b>0,6</b>
F. Způsob, jakým se podnik prezentuje široké veřejnosti	2,3	0,5	0,6	<b>0,6</b>
G. Slogany a symboly, které provázejí jeho ...	2,2	0,6	0,6	0,7

**Graf 18:** Spokojenost s uvedenými faktory celkově za všechny dotazované



Dotazovaní uvedli (graf 18), že nejvíce spokojeni jsou s úrovní hygienických zařízení, jistotami a perspektivou, které jim podnik nabízí, stavem bezpečnosti práce, vybavením pomůckami atd. Celkově nízkou spokojenost ale vyjádřili respondenti s tím, jak se podnik stará o ochranu životního prostředí.

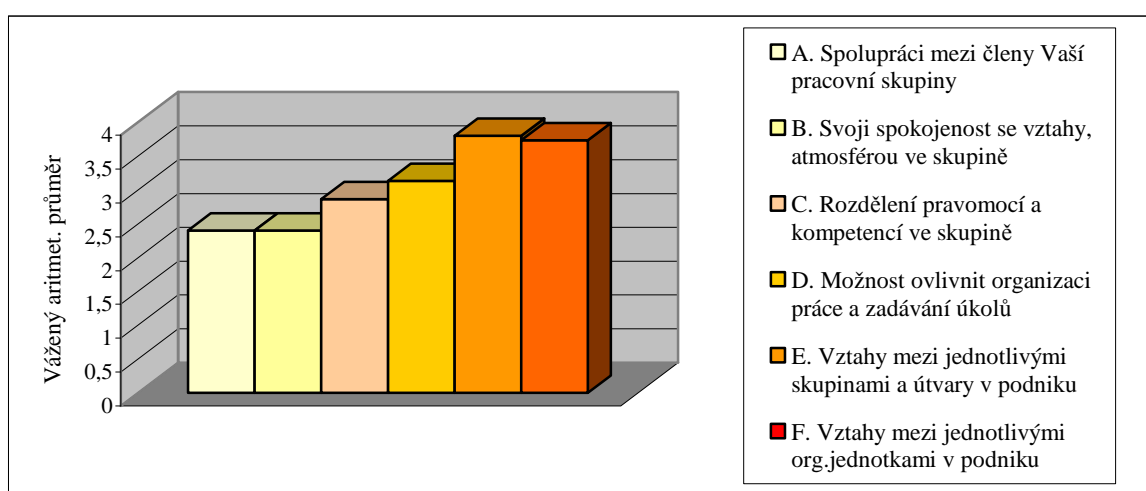
Vyhodnocení za THP pracovníky (tabulka 18) je shodné jako za všechny dotazované. Ve středisku „folie“ jsou dotazovaní spokojeni také s dostupností technických, ekonomických a jiných informací.

### Otázka č. 13: Jak byste ohodnotil/a:

**Tabulka 19:** Ohodnocení daných skutečností za jednotlivá střediska

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Spolupráci mezi členy Vaší pracovní skupiny	<b>1,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,40</b>	<b>0,33</b>
B. Svoji spokojenost se vztahy, atmosférou ve skupině	<b>1,20</b>	<b>0,40</b>	<b>0,40</b>	<b>0,40</b>
C. Rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině	1,47	0,47	0,53	<b>0,40</b>
D. Možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů	1,53	0,40	0,53	0,73
E. Vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary	2,07	0,47	0,67	0,67
F. Vztahy mezi jednotlivými org. jednotkami v podniku	2,00	0,47	0,67	0,67

**Graf 19:** Ohodnocení daných skutečností celkově za všechny dotazované



Graf 19 ukazuje, že možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů, vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary v podniku a rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině, hodnotí většina dotazovaných jako průměrné. Spolupráci mezi členy pracovní skupiny a spokojenost se vztahy a atmosférou ve skupině většinou hodnotí jako velmi dobré. Stejně je hodnocení dotazovaných za jednotlivá střediska (tabulka 19). Zaměstnanci stavební divize navíc hodnotí jako velmi dobré rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině.

### Diskuse

Dobré jméno firmy a kladné hodnocení firmy samotným zaměstnancem jsou velmi důležitými prostředky k tomu, aby se zaměstnanec identifikoval s firmou a byl hrdý na to, že právě v dané firmě pracuje. Jeho práce je pak spojena s určitým pocitem prestižnosti, což uspokojuje jeho potřebu uznání. Kladné hodnocení firmy zaměstnancem je silným motivátorem a také vede k pracovní spokojenosti.

V dnešní době, kdy se starost o životní prostředí dostává více do popředí než dříve, jsou firmy a jejich kvalita také posuzovány podle toho, jak přispívají k ochraně životního prostředí. Již v kodexu firmy mohou být uvedeny takové cíle, jako je omezování znečištění životního prostředí, výroba ekologických výrobků či používání ekologických obalů a jiné. Analyzovaná firma „X“ s mateřskou společností sídlící v Německu je zaměřena na ekologickou výrobu a produkci takových výrobků, které co nejméně přispívají ke znečištění životního prostředí. Důkazem ekologického myšlení firmy může být nízké % odpadů z výroby, recyklovatelnost používaných materiálů, rekultivace blízkého vodního toku po povodních z vlastních zdrojů, vlastní spalovna plynů a čistička vody nebo výstavba vlastní elektrárny. To, že respondenti ve více případech uvedli, že jsou s touto oblastí spíše nespokojeni, je důkazem toho, že nejsou dobře informováni o aktivitách firmy v rámci ochrany životního prostředí.

Týmová práce (ve smyslu zde použitým) je kromě dalších faktorů také výsledkem dobrých vztahů na pracovišti, důvěry mezi spolupracovníky, spolupráce mezi zaměstnanci nebo racionálního rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině. Objevuje-li se mezi jednotlivými středisky firmy rivalita, tak jako je to patrné z výzkumu, může dojít k dvěma protichůdným výsledkům. Určitý stupeň soutěživosti podněcuje k vyšším výkonům, ale pokud vedení firmy tuto soutěživost neusměrňuje nebo pokud kladenými nároky či stylem řízení způsobí vysokou rivalitu mezi jednotlivými zaměstnanci nebo středisky, dochází pak mezi nimi k odmítání spolupráce nebo dokonce k úmyslnému poškozování „soupeře“. To vede ke zvyšování pracovní nespokojenosti vlivem tlaku, který je na zaměstnance kladen, ke snižování celkové pracovní výkonnosti v důsledku soustředění se na vnitrofiremní záležitosti apod.

Zaměstnanci firmy napříč středisky by měli být podporováni ve spolupráci, měli by znát a mít společné hlavní cíle. To vše musí být vyžadováno a podporováno vedením firmy.



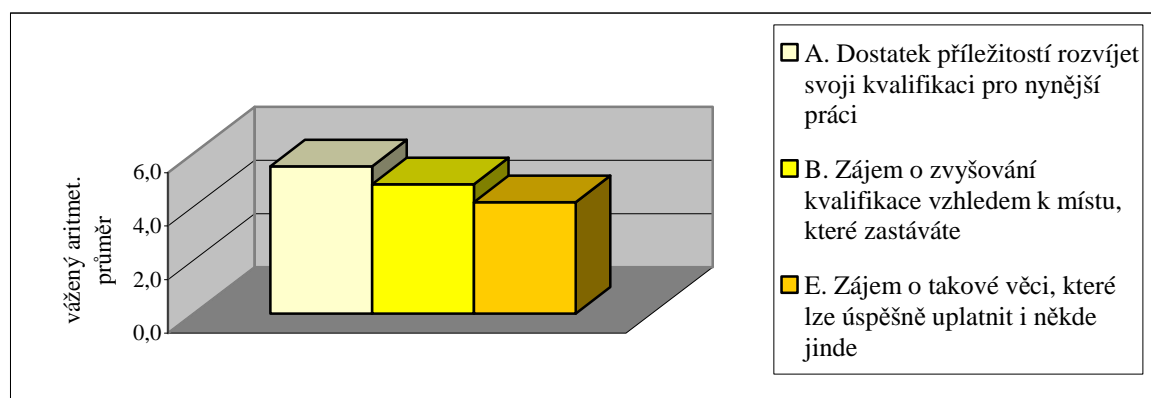
## 4.2.8 Osobní rozvoj zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace

Otázka č. 14: Pokud jde o zvyšování kvalifikace, máte:

**Tabulka 20:** Vyhodnocení možností zvyšování kvalifikace v jednotlivých střediscích

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro ...	2,83	<b>0,50</b>	1,00	<b>1,17</b>
B. Zájem o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu...	<b>2,33</b>	<b>0,67</b>	<b>0,83</b>	1,33
C. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na ...	3,17	0,83	1,00	<b>1,17</b>
D. Zájem o to přijmout i jiné pracovní úkoly, jiné ...	2,83	<b>0,67</b>	<b>0,83</b>	1,67
E. Zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i ...	<b>1,83</b>	0,83	1,00	<b>0,83</b>

**Graf 20:** Vyhodnocení možností zvyšování kvalifikace za všechny dotazované



Z grafu 20 je patrné, že největší zájem v oblasti zvyšování kvalifikace mají dotazovaní o věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde, o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastávají, a o dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci. Hůře v této oblasti hodnotí dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další, jiné úkoly a spíše nemají zájem o to, přijmout i jiné pracovní úkoly nebo jiné pracovní zařazení.

THP pracovníci mají největší zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde, a o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastávají (tabulka 20). Jako horší hodnotí dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další, jiné úkoly. Dotazovaní ze střediska „folie“ jsou nejspokojenější s dostatkem příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci a méně spokojeni s dostatkem příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další jiné úkoly a spíše nemají zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde. Dotazovaní ze střediska „okna“ mají částečně zájem o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastávají, a zájem přijmout i jiné pracovní úkoly nebo

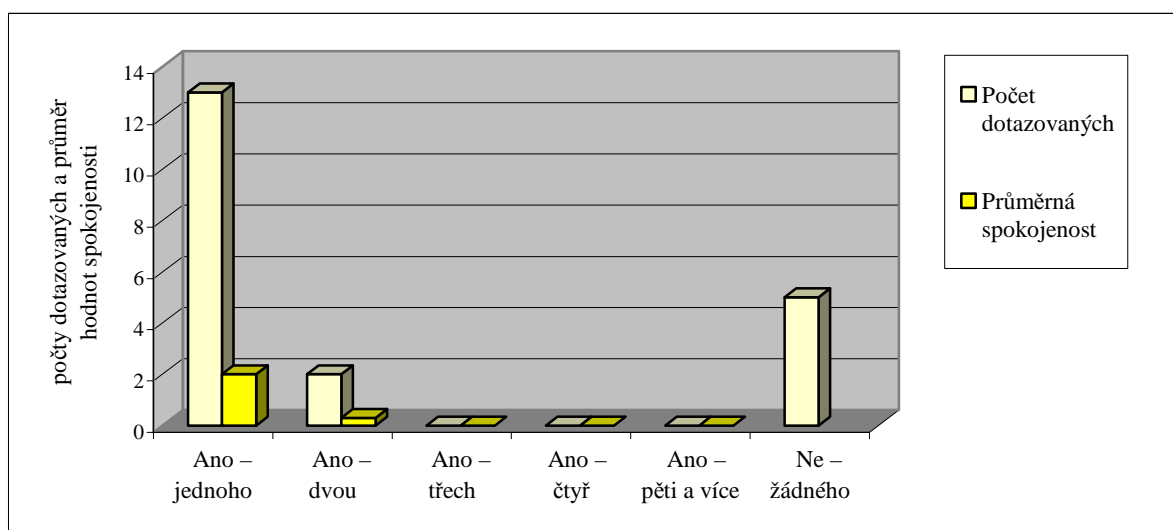
jiné pracovní zařazení. O ostatní spíše zájem nemají. Dotazovaní ze stavebního střediska mají největší zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde, a spíše nemají zájem o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastávají, a zájem přijmout i jiné pracovní úkoly nebo jiné pracovní zařazení.

**Otázka č. 16: Zúčastnil/a jste se v posledních měsících nějakého školení, kurzu apod. a jak je hodnotíte (úroveň , kvalita, rozsah, přínos)?**

**Tabulka 21:** Hodnocení školení v jednotlivých střediscích

	THP	Folie	Okna	Stavby
A. Ano – jednoho	3	3	2	4
B. Ano – dvou	2	0	0	0
C. Ano – třech	0	0	0	0
D. Ano – čtyř	0	0	0	0
E. Ano – pěti a více	0	0	0	0
F. Ne – žádného	5	0	1	0

**Graf 21:** Hodnocení školení za všechny dotazované



Jednoho školení se v poslední době zúčastnilo 13 dotazovaných. Byli s ním spokojeni nebo částečně spokojeni. Dvou školení se zúčastnili 2 dotazovaní a byli s nimi spokojeni. Žádného školení se v poslední době nezúčastnilo 5 dotazovaných (graf 21).

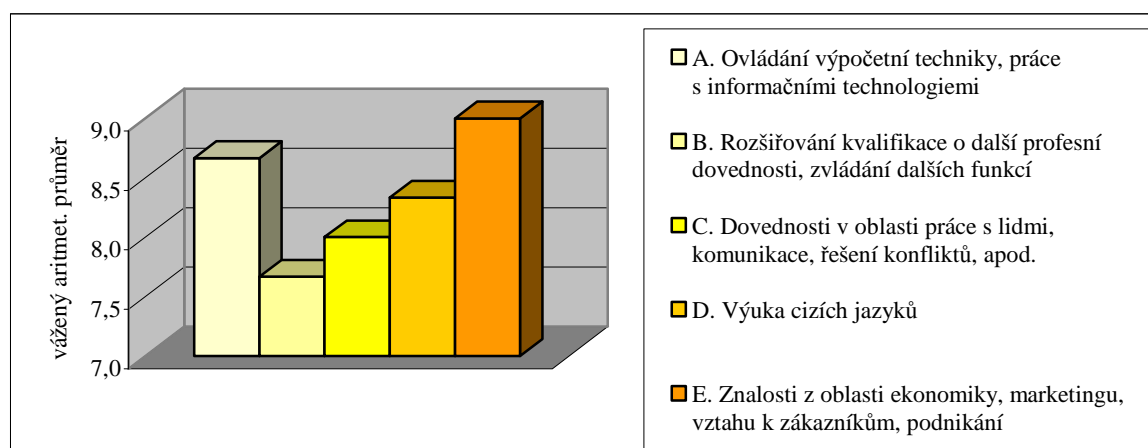
Z deseti dotazovaných THP pracovníků se jich školení zúčastnilo 5. Dotazovaní z ostatních středisek se nějakého školení zúčastnili téměř všichni (tabulka 21).

**Otázka č. 17: Na co by se z Vašeho hlediska mělo vzdělávání zaměřit, aby bylo opravdu přínosné?**

**Tabulka 22:** Návrhy dotazovaných v jednotlivých střediscích na zaměření vzdělávání

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Ovládání výpočetní techniky...	4,33	1,33	1,67	2,00
B. Rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti	4,33	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,33</b>
C. Dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace...	4,33	1,33	<b>1,00</b>	<b>1,33</b>
D. Výuka cizích jazyků	<b>3,33</b>	1,67	<b>1,00</b>	2,33
E. Znalosti z oblasti ekonomiky, marketingu, vztahu ...	<b>3,67</b>	1,67	2,00	2,67

**Graf 22:** Návrhy všech dotazovaných na zaměření vzdělávání



Nejvíce respondentů se shodlo na tom (graf 22), že vzdělávání v jejich firmě by se mělo především zaměřit na rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti a zvládnání dalších funkcí, dále na dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů apod. a také na výuku cizích jazyků.

Zatímco THP pracovníci (tabulka 22) by si nejvíce přáli vzdělávat se v oblasti ekonomiky, marketingu, vztahů k zákazníkům, podnikání a učit se cizí jazyky, dotazovaní z výrobních středisek by většinou stáli o rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti, zvládnání dalších funkcí a také o dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů apod. Oproti dotazovaným ze střediska „okna“, kteří staví na přední místo i výuku cizích jazyků, dotazovaní z ostatních výrobních středisek o toto zájem spíše nemají.

## Diskuse

Z hlediska řízení lidských zdrojů je oblast vzdělávání jednou z nejdůležitějších. Zaměstnanci nejsou jen pracovní silou, ale je třeba v nich spatřovat především „intelektuální kapitál“. V rámci konkurenceschopnosti firmy a její dlouhodobé prosperity, je rozumné využívání lidských zdrojů zcela nezbytné. Péče o kvalifikační růst pracovníků o jejich osobní rozvoj, péče o rozvoj jejich lidského potenciálu a tvořivosti umožňuje zaměstnavateli „vychovat“ pro svou firmu kvalitní lidský kapitál.

Schopnost a ochotu učit se by měl zaměstnavatel zjišťovat u zaměstnanců již při přijímacím pohovoru. Výzkum ukázal, že téměř každý dotazovaný má zájem o vzdělávání v jiné oblasti, než je ta, ve které nyní pracuje. Aby bylo vzdělávání co nejefektivnější, je důležité zjišťovat, jaký druh vzdělání zaměstnanec preferuje a dát mu pokud možno na výběr z několika variant. Tak bude nejlépe využita jeho vlastní motivace ke vzdělávání. Také sám zaměstnavatel by měl podněcovat a podporovat touhu svých zaměstnanců po sebevzdělávání a celkovém seberozvoji. Lze tak činit mnoha způsoby, jejichž účinnost je podmíněna hodnotovým systémem jedince. Někteří zaměstnanci jsou ochotni vzdělávat se sami díky své aspirační úrovni. Jiné motivuje vidina vyššího postavení, vyššího platového ohodnocení či společenského uznání.

Z odpovědí dotazovaných je patrné, že školení kterých se účastnili, se většinou týkala odborných znalostí a dovedností přímo souvisejících s jejich prací. Vedení by mělo zvážit také účast na školeních, která mohou zaměstnancům pomoci lépe a kvalitněji vykonávat svou práci (např. komunikační dovednosti a umění asertivity, manažerské dovednosti, školení v oblasti marketingu apod.).

Dotazovaní většinou uvádějí, že jsou se školeními spokojeni. Vedení by mělo nejen zjišťovat kvalitu provedených školení, ale hlavně kontrolovat, jak jsou nové poznatky a dovednosti využívány zaměstnanci při výkonu práce.

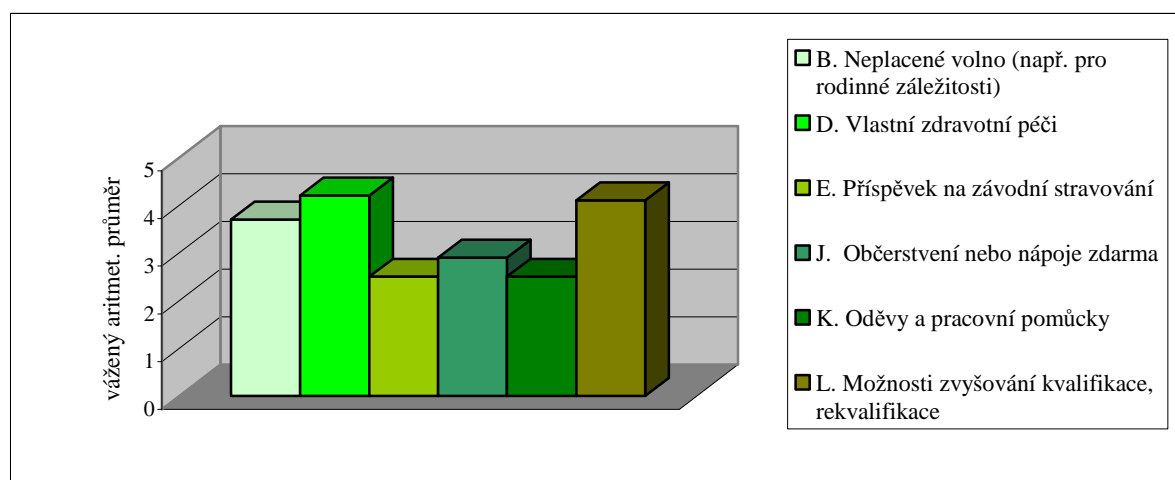
## 4.2.9 Zaměstnanecké výhody

Otázka č. 18: Poskytuje Vám vedení firmy zaměstnanecké výhody?

Tabulka 23: Poskytované zaměstnanecké výhody za jednotlivá střediska

	THPø	Folieø	Oknaø	Stavbyø
A. Placené (plně nebo částečně) volno pro naléhavé ...	3,00	0,50	0,60	1,30
B. Neplacené volno (např. pro rodinné záležitosti)	1,80	0,50	<b>0,30</b>	0,90
C. Ubytování nebo bydlení	2,90	0,80	0,70	0,80
D. Vlastní zdravotní péči	2,60	0,50	0,50	0,60
E. Příspěvek na závodní stravování	<b>1,30</b>	<b>0,40</b>	<b>0,30</b>	<b>0,40</b>
G. Finance nebo půjčky, např. na koupi bytu	3,70	0,50	1,20	1,00
H. Další příplatky na děti (mimo přídavky na děti)...	3,30	1,00	1,00	1,60
I. Zařízení (nebo poukázky, apod. ) pro sport ...	3,60	0,80	1,20	1,50
J. Občerstvení nebo nápoje zdarma	<b>1,40</b>	<b>0,40</b>	1,20	<b>0,40</b>
K. Oděvy a pracovní pomůcky	<b>1,40</b>	<b>0,40</b>	<b>0,30</b>	<b>0,40</b>
L. Možnosti zvyšování kvalifikace, rekvalifikace	1,90	0,90	0,90	0,50
M. Něco jiného (prosím specifikujte).....	0,00	0,00	0,00	0,00

Graf 23: Poskytované zaměstnanecké výhody



Respondenti uvedli (graf 23 a tabulka 23), že jim zaměstnavatel poskytuje příspěvek na stravování, občerstvení nebo nápoje zdarma a oděvy a pracovní pomůcky, s těmito výhodami jsou opravdu spokojeni. Dále zaměstnavatel poskytuje některým dotazovaným neplacené volno, vlastní zdravotní péči a možnost zvyšování kvalifikace. Tyto výhody nejsou pro dotazované tak důležité a pokud je zaměstnavatel neposkytuje, příliš to nevadí. Mezi výhody, které dotazovaní většinou nedostávají, ale uvítali by je, patří

finance nebo půjčky na bydlení, další příplatky na děti nebo zařízení (poukázky) pro sport a rekreaci.

Z odpovědí na otázku číslo 19 (příloha 3 a příloha 4) je patrné, že dotazovaní si nejvíce cení příspěvku na závodní stravování, dále oděvů a pracovních pomůcek, možnosti zvyšování kvalifikace, občerstvení či nápojů zdarma a výuky cizího jazyka. Dotazovaní by dále uvítali, kdyby pro ně zaměstnavatel pořádal více společenských nebo sportovních akcí, kde by se mohli setkávat.

## **Diskuse**

Zaměstnanecké výhody jsou součástí péče o zaměstnance a stimulují je k lepšímu pracovnímu výkonu. Výhody jsou určitým doplňkem peněžních odměn za práci a působí na zaměstnance tím, že uspokojují jejich potřeby. Aby byly poskytované výhody účinným nástrojem pro řízení lidských zdrojů, měl by zaměstnavatel zjistit, které z výhod jsou pro konkrétního zaměstnance důležité a kterých si váží, protože nechtěná nebo pro konkrétního zaměstnance neúčinná výhoda, zcela ztrácí svůj stimulační charakter, pouze zvyšuje pracovní náklady.

Někteří dotazovaní by uvítali, aby se v rámci firmy konalo více společenských akcí. Jak už bylo zmíněno, dotazovaní si nejvíce cení dobrých vztahů mezi zaměstnanci a spolupracovníky. Je možné, že konkurenční vztahy mezi středisky zbytečně narušují jejich spokojenost se vztahy na pracovišti. Vedení by mělo zvážit důvody, které k takovému narušení vztahů vedly a například pomocí celopodnikových společenských akcí a jiných společných aktivit tyto vztahy zlepšit.

## **4.3 Analýza řízeného dotazování**

Statistický soubor respondentů pro řízené dotazování byl shodný se statistickým souborem z předchozí analýzy firemní kultury a firemního klimatu. Na otázky tedy odpovídalo 16 mužů a 4 ženy. Skladba profesí byla následující: 3 administrativní pracovníci, 10 dělníků, 1 koordinátor, 3 referenti a 3 manažeři.

### **1) Vnitřní uspořádání**

Ve firmě mezi spolupracovníky panují neformální vztahy. Formálnější vztahy existují jen mezi jednotlivými středisky a mezi vedením firmy a zaměstnanci. Zaměstnanci mohou jednat volně a celková atmosféra je dobrá a přátelská. Přátelské skupiny se tvoří především v rámci jednotlivých pracovišť.

### **2) Odpovědnost**

Pocit odpovědnosti a vykonávání odpovědné práce je důležitý především pro zaměstnance s profesí s vyšším zařazením, pro ně je pak také silným pracovním motivem. Většina dotazovaných pokládá svou práci za přínosnou, důležitou a odpovědnou. Pravomoci a kompetence jednotlivých zaměstnanců jsou přesně vymezeny v popisu práce.

### **3) Riziko**

Vzhledem k podnikové kultuře, která je ovlivněna německou kulturou, je více vyžadováno dodržování osvědčených postupů a stanovených pravidel. Riziko je zde vnímáno spíše jako nežádoucí. U manažerů a některých profesí, které jsou spojeny např. s obchodem je občasné riskování nezbytné.

### **4) Vřelost**

Vřelost se ve firmě projevuje nejen mezi zaměstnanci navzájem, ale také vůči lidem, kteří přijdou do firmy zvenčí (zákazníci, obchodní partneři apod.) O něco méně vřelejší vztahy panují mezi jednotlivými středisky, kde je patrná rivalita a konkurenční vztahy.

Firma každoročně pořádá pro své zaměstnance vánoční besídku a jednou za rok organizuje fotbalový turnaj s německými spolupracovníky. Vedoucí jednotlivých divizí přibližně dvakrát v roce organizují pro své zaměstnance slavnostnější večeři jako závěr hodnocení svých zaměstnanců za dané období.

## **5) Podpora**

Vedení firmy je ochotno pomáhat při řešení pracovních i osobních problémů svých zaměstnanců. Zejména vedoucí jednotlivých středisek jsou pro své zaměstnance osobou, se kterou mohou problémy řešit. Zaměstnanci mezi sebou považují pomoc kolegovi za samozřejmost a vedení tuto vzájemnou pomoc podporuje i vyžaduje.

## **6) Výkonové normy**

Zaměstnanci jsou předem seznámeni s tím, co se od nich dále očekává a čeho by měli dosáhnout. Na začátku roku je každý zaměstnanec seznámen se svým ročním plánem. Ten se většinou týká toho, jak si firma představuje jeho další pracovní vývoj, jaká školení absolvuje apod. Podle profese jsou zaměstnancům také stanoveny určité plány prodeje či výroby. Zaměstnanci většinou na jejich stanovení nespolupracují. Jsou pouze seznámeni s odměnami či sankcemi za nesplnění plánu. Během roku je pak na měsíčních poradách projednáváno jeho plnění a případné úpravy. Takto to funguje spíše u vyšších pracovních pozic. Hodnocení zaměstnanců probíhá jednou ročně a hodnotí je jejich přímí nadřízení.

Firma „X“ klade velký důraz na dobře a kvalitně vykonávanou práci.

## **7) Konflikty**

Ve firmě je zvykem o vzniklých problémech včas a otevřeně informovat své nadřízené. Osobní konflikty jsou řešeny na úrovni přímého nadřízeného.

## **8) Identita**

Většina dotazovaných se vyjádřila, že se cítí být hodnotným členem pracovního kolektivu a je ráda, že pracuje pro firmu „X“. O tom svědčí i nízká fluktuace a vysoká pracovní spokojenost.



## 4.4 Vyhodnocení TBSD

Test barevně sémantického diferenciálu byl proveden u 24 dotazovaných, z nichž bylo 19 mužů a 5 žen. Byl proveden za 7 societ: všichni dotazovaní, muži, ženy, THP pracovníci, středisko „folie“, středisko „okna“ a středisko „stavby“. Údaje použité pro vyhodnocení jsou obsaženy v příloze 5.

Pro žebříček hodnot podle součtů byly určeny čtyři intervaly:

- (6 – 12,99) slova velmi pozitivně působící,
- (13 – 19,99) slova působící méně pozitivně,
- (20 – 26,99) slova působící spíše negativně,
- (27 – 33) velmi negativně působící slova.

### 4.4.1 Vyhodnocení žebříčků hodnot podle součtů

#### Vztah k práci

PRÁCE	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	15,5	15,58	15,2	19,67	19,33	14,15	14,2

PRACOVÍŠTĚ	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	12,88	13,16	11,8	13,33	14,33	12	14

POVINNOSTI	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	17,71	17,11	20	21	22,67	15,31	19

Slovo *pracoviště* se objevuje na konci prvního nebo na začátku druhého intervalu a ve vztahu k práci je hodnoceno nejlépe. Ženy mají toto slovo v žebříčku hodnot postaveno o něco výš než muži. Stejně tak societa okna ho staví výše než ostatní society.

*Práce* se pohybuje u všech dotazovaných v druhém intervalu. U THP society a society folie zaujímá toto slovo na žebříčku hodnot horší místo než u zbývajících societ okna a stavby. U slova *povinnosti* se v hodnocení jednotlivé society liší více. Muži mají

toto slovo ve svém žebříčku výše než ženy. Zatímco society THP, folie a stavby zařadily povinnosti spíše do třetího intervalu, societa okna má toto slovo v polovině druhého intervalu.

## Diskuse

Slovo *pracoviště* je dotazovanými vnímáno pozitivně. Lze to přisoudit dobrým vztahům a spolupráci mezi spolupracovníky, které byly potvrzeny analýzou dotazníků. *Práce a povinnosti* ještě spadají do pozitivního hodnocení, což celkově značí dobrý vztah k práci.

Muži a ženy se v hodnocení liší u slova *pracoviště* a *povinnosti*. Vzhledem k tomu, že většina žen pracuje v administrativě a většina dotazovaných mužů v halách jako dělníci, je tento rozdíl vysvětlitelný rozdílnou úrovní pracovního prostředí. Do slova *povinnosti*, může být promítnut jistý samozřejmý postoj k povinnostem u mužů, kterým se v České republice často přisuzuje role živitele rodiny. Dalším možným vysvětlením toho, že ženy hodnotí *povinnosti* hůře, jsou nároky kladené na ženu ve vztahu k domácnosti, kdy mimo práce v zaměstnání vykonává většinou ještě jednu „práci“ pro rodinu.

Při srovnání jednotlivých středisek zaujímá nejlepší postoj k práci středisko „okna“ a hned za ním středisko „stavby“.

## Vztah k nadřízenému

NADŘÍZENÝ	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	16,54	17,05	14,6	16	15,33	16,15	18,6

Slovo *nadřízený* se v žebříčku hodnot pohybuje okolo poloviny druhého intervalu. Ženy mají toto slovo ve svém žebříčku o něco výše než muži. Society THP, folie a okna ho zařadily výše než societa stavby.

## Diskuse

*Nadřízený* je hodnocen pozitivně. Muži mají obecně horší vztah k autoritám než ženy, to může vysvětlit, proč toto slovo hodnotí hůře. Vzhledem k tomu, že má každé středisko jiného přímého nadřízeného a ženy pracují převážně v administrativě, může být rozdíl způsoben hodnocením různých nadřízených. Kromě střediska „stavby“ hodnotí jednotlivá střediska svého nadřízeného obdobně.

Nadřizený by měl představovat pro své zaměstnance nositele hodnot a způsobů jednání a chování, které jsou v souladu jak s firemní kulturou, tak s jejich představou o autoritě.

### Vztah ke změně

ZMĚNA	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	16,96	17,16	16,2	14,67	18	16,54	18,8

BUDOUCNOST	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	12,46	14	6,6	6,33	12,33	14,85	10

MINULOST	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	14,79	14,6	15,4	16,67	14	15,77	11,6

ÚZKOST	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	24,04	23,53	26	24,33	32,33	22,31	23,4

STRACH	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	22,83	22,63	23,6	21,33	31,33	21,15	23

*Změna* je v žebříčku hodnot spíše na konci druhého intervalu a ze skupiny slov, ve vztahu ke změně, je hodnocena méně pozitivně než *budoucnost* a *minulost*. Ženy hodnotí *změnu* lépe než muži. Nejlépe ze všech societ hodnotí *změnu* societa THP, society folie a stavby ji hodnotí nejhůře. *Budoucnost* je celkově hodnocena velmi pozitivně. Ženy ji staví na první místo žebříčku hodnot, muži o něco hůře, ale je pro ně pozitivní. Societa THP má velmi kladný vztah ke *budoucnosti*. Ostatní society ji sice nestaví na nejpřednější místo žebříčku, ale hodnotí ji kladně. *Minulost* celkově stojí na žebříčku hodnot o něco níže než *budoucnost*. Ženy ji hodnotí o něco hůře než muži. Society THP a okna mají *minulost* na svém žebříčku níže než society stavby a folie. Slovo *strach* je celkově ve třetím intervalu hodnoceno spíše negativně. Ženy ho mají ve svém žebříčku o trochu

níže než muži. Societa folie toto slovo zařadila až do třetího intervalu jako velmi negativní. Úzkost je ve vztahu ke změně celkově hodnocena nejhůře a je zařazena do třetího intervalu. Ženy ji vnímají hůře než muži. Societa folie ji opět zařadila až do čtvrtého intervalu jako velmi negativně působící slovo.

## Diskuse

Změna je celkově hodnocena pozitivně. Toto slovo může značit přechod mezi minulostí k budoucnosti, který je spojený s určitým pocitem nejistoty.

Ačkoliv minulost hodnotí muži i ženy téměř shodně, jejich vztah k budoucnosti se velmi liší. Ženy se dívají na budoucnost velmi optimisticky. Lze si to vysvětlit nízkým věkem dotazovaných žen. Jejich kladný vztah k budoucnosti se promítá i do přístupu ke změnám, který je o trochu lepší než u mužů. Muži hodnotí minulost i budoucnost téměř shodně. Jejich realistický přístup se odráží také ve vztahu ke změně.

Pozitivní vztah ke změně se objevuje i u THP pracovníků, což je dáno vysokým počtem dotazovaných žen v této societě. Střediska „folie“, „okna“ a stavební středisko staví minulost a budoucnost na podobnou úroveň a jejich vztah ke změně je méně pozitivní. Stavební středisko je zvláštní tím, že minulost i budoucnost hodnotí velmi pozitivně a vztah ke změně je u tohoto střediska nejhorší.

Úzkost a strach mohou být projevem nejistoty ve vztahu ke změně. Jsou hodnoceny spíše negativně a velmi negativně u střediska „folie“. Je nutné, aby se vedení vyvarovalo při plánování změn takového chování a takových opatření, které by v zaměstnancích vyvolaly strach a úzkost. Aby byla změna zaměstnanci přijata a dobře implementována, je nutné je o změnách, jejich průběhu a výsledcích dobře informovat.

## Mezilidské vztahy

LIDÉ	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	13,13	13	13,6	12	15	13,31	12,2

KAMARÁDI	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	12,04	11,89	12,6	12,67	12,67	12,15	11

LÁSKA	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	10,08	10,21	9,6	10,33	10,33	10,46	8,8

SAMOTA	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	24,54	24,26	25,6	21,33	30,33	23,62	25,4

Ze skupiny slov reprezentujících mezilidské vztahy je celkově nejlépe hodnoceno slovo *láska*. *Lásku* mají ženy v žebříčku hodnot umístěnu o trochu výše než muži. Všechny society ji hodnotí velmi pozitivně, nejpozitivněji societa stavby. Slovo *kamarádi* je také celkově hodnoceno velmi pozitivně. Muži ho mají v žebříčku hodnot výše než ženy. Societa stavby opět hodnotí toto slovo nejpozitivněji ze všech societ. *Lidé* jsou celkově sice již v druhém intervalu, ale pohybují se v žebříčku hodnot velmi vysoko. Muži hodnotí toto slovo o něco lépe než ženy. Nejpozitivněji ho hodnotí societa stavby a THP. Societa okna má toto slovo umístěno na předních místech v druhém intervalu a societa folie o trochu níže. Slovo *samota* je celkově umístěna ve třetím intervalu a je tedy hodnocena spíše negativně. Ženy ho hodnotí o trochu hůře než muži. U society folie je *samota* zařazena do čtvrtého intervalu jako velmi negativně působící. V ostatních societách se pohybuje ve třetím intervalu jako slovo spíše negativní.

## Diskuse

*Lidé* i *kamarádi* jsou hodnoceni pozitivně. Každý člověk je vybaven základní potřebou pocitu sounáležitosti.

*Kamarádi* jsou hodnoceni o trochu lépe než *lidé*. Souvisí to s těsnější citovou vazbou na *kamarády*. Výsledky výzkumu, které zveřejnil Nový a Scroll-Machl (1999) ukazují, že v České republice je běžné prolínání pracovních vztahů se vztahy kamarádskými. Přátelské jednání a určité projevy náklonnosti jsou pro dobré vztahy v pracovním kolektivu nezbytné. Chce-li management vybudovat kvalitní pracovní kolektiv, měl by podporovat vznik přátelských vazeb mezi zaměstnanci.

*Láska* je další základní potřebou jedince. Všemi dotazovanými je hodnocena velmi pozitivně. Naproti ní stojí slovo *samota*, která je hodnocena spíše negativně a ve středisku „folie“ velmi negativně. Zvýšená preference *samoty* může značit určité zklamání ve vztahu k lidem, nedůvěru a nebo strach.

## Vztah k rodině

DOMOV	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	8,96	9,47	7	8	7,33	9,92	8

DĚTI	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	11,21	11,11	11,6	10,67	9,67	11,85	10,8

MANŽEL/KA	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	12,71	12,74	12,6	8,67	12,33	13,54	13,2

*Domov* je jedno ze slov, která byla hodnocena velmi pozitivně. Ženy ho umístily ve svém žebříčku výše než muži. Ve všech societách se pohybuje v prvním intervalu. *Děti* také patří do skupiny slov zařazených do prvního intervalu, ale o něco níže než *domov*. Muži i ženy mají toto slovo zařazeno téměř shodně. Také ve všech societách zaujímá podobné místo na žebříčku hodnot v prvním intervalu. Slovo *manžel/manželka* je celkově zařazeno do prvního intervalu jako velmi pozitivní. Ženy i muži zařadili toto slovo téměř shodně. THP societa ho umístila ze všech societ nejvýše, ostatní society na konec prvního nebo na začátek druhého intervalu.

## Diskuse

Slova *domov*, *děti* i *manžel/manželka* jsou hodnoceny velmi pozitivně. Vztah k rodině (zde na sekundární úrovni) lze velmi dobře využít při pracovní motivaci zaměstnanců například pomocí výhod jako je příspěvek na dovolenou, příspěvek na letní tábory pro děti nebo ozdravné pobyty. Na druhou stranu určitá vázanost k domovu může být překážkou v ochotě vyjíždět na pracovní cesty nebo přejít na jiné pracoviště.

## Sebehodnocení

JÁ SÁM	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	10,58	11	9	9,33	8,33	11	11,6

IDEÁL JÁ	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	10,58	11,16	8,4	8,33	6,67	11,62	11,6

Tato dvě slova jsou celkově umístěna v žebříčku hodnot na stejném místě. Také muži a ženy ho zařadily téměř shodně. *Já sám* je muži i ženami hodnoceno velmi pozitivně, ženami o něco více než muži. Ostatní society toto slovo zařadily také do prvního intervalu, society folie a THP výše než society okna a stavby. *Ideál já* rovněž hodnotí lépe ženy než muži. Societa folie zařadila toto slovo téměř na vrchol svého žebříčku hodnot, THP societa ho umístila o něco níže a society okna ke konci prvního intervalu.

### Diskuse

To, že obě slova vztahující se k sebehodnocení mají v žebříčku hodnot téměř shodné místo a jsou hodnocena jako pozitivní, svědčí o zdravém sebevědomí dotazovaných. *Ideál já* by měl být hodnocen o trochu lépe než *já sám*, aby vznikl prostor pro zlepšování ve vývoji jedince. Opačné pořadí prozrazuje egoistické sklony a jisté nadhodnocení sebe sama.

### Aspirační úroveň

VÍTĚZSTVÍ	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	11,83	11,95	11,4	12,33	13,33	11,62	11,2

BÝT PRVNÍ	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	12,25	11,95	13,4	14,67	9,67	13,46	9,2

Obě slova jsou celkově zařazena do prvního intervalu jako velmi pozitivní. *Vítězství* je na celkovém žebříčku hodnot postaveno o něco výše než *být první*. U societ folie a stavby je tomu naopak. Society ženy, THP a okna zařadily slova být první do druhého intervalu jako méně pozitivní.

### Diskuse

Slovo *vítězství* je dlouhodobějšího charakteru než výraz *být první*. *Být první* je také spojeno s určitou touhou prosadit se, být nejlepší. Je spojeno s egem člověka. Je-li *vítězství*

hodnoceno lépe než *být první*, svědčí to o volbě poctivější cesty k dosažení cíle. U středisek „folie a „stavby“ je tomu naopak. Jednotlivci zde spíše prosazují vlastní zájmy a „ostré lokty“ na cestě k cíli. Toto může být následkem zvolených kritérií pro hodnocení zaměstnanců v těchto střediscích.

## Agresivita

HÁDKA	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	27,79	27,84	27,6	28,33	30	26,54	29,4

ÚTOČIT	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	23,92	22,79	28,2	28,67	27,67	22,31	23

RVAČKA	Všichni (24)	Muži (19)	Ženy (5)	THP (3)	Folie (3)	Okna (13)	Stavby (5)
Hodnota součtu	25,67	25,37	26,8	28,67	29,33	23,08	28,34

Slovo *útočit* je celkově zařazeno do třetího intervalu jako spíše negativní. U žen a u societ THP a folie bylo zařazeno až do čtvrtého intervalu jako velmi negativní. *Rvačka* je na celkovém žebříčku hodnot na konci druhého intervalu. Ženy toto slovo vnímají o něco hůře než muži. Society THP, folie a stavby zařadily *rvačku* až do čtvrtého intervalu. *Hádka* je ve vztahu k agresivitě celkově vnímána nejhůře a označena za velmi negativní. Muži i ženy ji vnímají téměř shodně. Ostatní society, kromě society okna, zařadily toto slovo také do čtvrtého intervalu.

## Diskuse

Ačkoliv slovo *hádká* označuje ve vztahu k agresivitě pouze slovní napadení, je hodnocena nejhůře. Dotazovaní tak hodnotí způsob řešení konfliktů, který mají nejméně rádi. Slovo *hádká* může značit už jistý projev nepřátelství, kdežto slovo *rvačka* lze chápat také ve významu „rvát se o něco“, „bojovat“, a nemusí nutně znamenat projev nepřátelství. Veliký rozdíl je u způsobu řešení konfliktů mezi muži a ženami. Zatímco muži by si zřejmě zvolili *útok*, ženy by k tomuto řešení přistoupily až na posledním místě. Pro THP pracovníky a středisko „folie“ jsou všechny tři způsoby stejně negativní. Středisko „okna“ lze označit ve vztahu k agresivitě za nejméně averzivní k agresi.



## 4.4.2 Vyhodnocení žebříčků hodnot podle asociací

Tabulka 24: Vyhodnocení žebříčků hodnot podle asociací

	Všichni	THP	Folie	Okna	Stavby
Pozitivní slova	šťěstí	dětství	nálada	šťěstí	matka
	dětství	radost	domov	ideální žena	šťěstí
	domov	láska	šťěstí	domov	sex
	sex	budoucnost	já sám	zábava	sny
	ideální žena	nálada	život	dětství	ženy
	já sám	život	být první	já sám	budoucnost
Negativní slova	bolest	strach	hluk	smrt	rvačka
	hádka	úzkost	strach	útočit	hádka
	smrt	hádka	bolest	bolest	smrt
	rvačka	útočit	úzkost	samota	nemoc
	samota	smrt	nemoc	hádka	nuda
	nemoc	rvačka	hádka	nemoc	samota

V tabulce 24 jsou klíčová slova, která byla v uvedených societách nejčastěji asociována (příloha 5). Slova jsou rozdělena na pozitivní a negativní podle toho, jaké hodnoty součtu v určité societě dosáhla.

Tato slova mohou být pro management vodítkem při prosazování firemních cílů, při implementaci změn, při formování firemní kultury nebo při pracovní motivaci zaměstnanců, protože představují hodnoty, kterým určitá skupina přikládá velký význam.

### Diskuse

U THP pracovníků je patrné zaměření na budoucnost, život, lásku a radost. Takovou skupinu lidí budou zřejmě nejvíce motivovat ty stránky práce, které jsou zaměřeny na zkvalitnění života – možnost vzdělávání se, jistoty nabízené zaměstnavatelem, perspektivy zlepšení pracovní pozice, možnost podílet se na řízení a rozhodování, obsah vykonávané práce nebo budování dobrých vztahů na pracovišti. Management by měl u této skupiny lidí dbát na dobrou informovanost o dění v podniku, aby se předešlo zbytečným pocitům nejistoty a strachu, které mohou být příčinou pracovní nespokojenosti a následně špatného firemního klimatu.

Ve středisku „folie“ vyznávají lidé hodnoty jako život, být první, já sám, štěstí nebo domov. Zde dotazovaní spojují své štěstí a život také s vlastní osobou, s osobním úspěchem. Pro tuto skupinu lidí může být důležitý obsah vykonávané práce, perspektivy

zlepšení pozice do budoucnosti, využití vlastních schopností a dovedností nebo příležitost podílet se na rozhodování. Velkou motivací pro ně může být pravidelné hodnocení jejich práce. Dobré firemní klima zde pomohou vytvořit bezkonfliktní prostředí, dobré vztahy na pracovišti, pocit jistoty a dobrá informovanost o dění v podniku.

Pro dotazované ze střediska „okna“, jak lze z uvedených slov předpokládat, bude zřejmě důležité formování dobrých, kamarádských vztahů na pracovišti a obsah vykonávané práce. Podle slov, která byla hodnocena v této skupině lidí negativně, jsou zde obavy spojeny spíše se zdravotním stavem jedinců. K pracovní spokojenosti v tomto středisku tedy může přispět zdravotní péče poskytovaná zaměstnavatelem nebo podpora sportovních aktivit zaměstnanců.

Interpretace použitých pozitivních slov u střediska „stavby“ je ve vztahu k práci obtížnější. Objevují se zde slova budoucnost, štěstí a sny. Pro lidi z této skupiny mohou být důležité perspektivy nabízené zaměstnavatelem. Slova jako matka a ženy značí potřebu dotazovaných, aby o ně bylo pečováno. Zaměstnavatel tedy může jejich pracovní spokojenost podpořit zajištěním dobrého ubytování a stravování na služebních cestách. Vzhledem k uvedeným negativním slovům lze mezi důležité zařadit také vztahy mezi zaměstnanci, dobře fungující pracovní kolektiv, obsah vykonávané práce nebo výhody jako je např. vlastní zdravotní péče.

## 5. Diskuse

Firemní klima, jak bylo uvedeno v literární rešerši, lze charakterizovat jako způsob, jakým lidé vnímají a cítí firemní kulturu. Vnímání firemní kultury je tedy ovlivněno nejen kvalitou firemní kultury, ale také samotným jedincem a jeho hodnotovým systémem. Tím se problematika dělí na dvě oblasti, které se vzájemně ovlivňují a podmiňují.

### 5.1 Stav firemní kultury

Podle Malého a Dědiny (1999) se dá kvalita podnikové kultury zkoumat v určitých oblastech, kterými jsou: pocit sounáležitosti, vztah k zákazníkovi, vztahy mezi zaměstnanci, vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, postoj k vlastní iniciativě zaměstnanců nebo kvalita pracovních podmínek. Bedrnová, Nový a kol. (2002) spatřují kvalitu a sílu firemní kultury v její jasnosti, rozšířenosti a zakotvenosti v podniku.

Shrnou-li se výsledky analýzy firemní kultury a firemního klimatu, kterými byl potvrzen pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou „X“, dobrý vztah k zákazníkům (důraz na kvalitu výrobků a poskytovaných služeb), dobré vztahy mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a vedením firmy, ne zcela dobrý postoj k vlastní iniciativě zaměstnanců a velmi dobré pracovní podmínky, byla by zkoumaná firemní kultura podle Malého a Dědiny téměř bezchybná.

Z druhého pohledu, který prezentuje Bedrnová, Nový a kol. má zkoumaná firemní kultura značné nedostatky. Výzkumem bylo zjištěno, že lidé ve firmě neznají základní vizi a cíle podniku (kapitola 3.3), což je prvním předpokladem pro přijetí a ztotožnění se s podnikovou kulturou. Rozšířenosti a zakotvenosti kultury také brání fakt, že v podniku existují spíše nepsané normy jednání a chování, které jsou pro vnějšího pozorovatele zprvu těžko poznatelné. Z výsledků dotazníku, rozhovorů, osobního pozorování i z nevědomého hodnocení určitých stránek práce zaměstnanci, se slabost firemní kultury potvrdila také tím, že v podniku existuje řada subkultur, které vyznávají rozdílné hodnoty a cíle. S. W. Lorsch in Bedrnová – Nový a kol. (2002) se sice vyjadřuje k silné podnikové kultuře jako k „neviditelné bariéře pro všechny organizační změny v podniku“, ale pokud kultura uznává existenci různých cest a variant k dosažení podnikových priorit, pak tato výtka není opodstatněná.

Mnoho autorů se pokusilo o typologii existujících kultur. Nejzákladnější typologií, která se zabývá vlivem národní kultury na kulturu podnikovou, je například typologie

Gerta Hofstedeho in Nový – Scroll-Machl a kol. (1999). Dimenze, které zde popisuje, lze nalézt také ve firemní kultuře firmy „X“. Výzkumem zjištěná averze k riziku, složitější hierarchie moci v podniku, spíše maskulinní hodnoty, řízení zaměřené jak na skupinu tak na jednotlivce nebo zaměření na minulost a současnost, se dají přičítat vlivu národní kultury.

Podrobnější typologie, které se týkají odlišností jednotlivých firemních kultur, zpracovali například T. E. Deal a A. A. Kennedy nebo Trompenaars in Bedrnová – Nový a kol. (2002). Podle typologie Deal a Kennedyho vykazuje zkoumaná kultura prvky kultury „tvrdé práce“ (kapitola 2.1.7).

## **5.2 Vlivy působící na firemní klima**

Výzkumem bylo prokázáno, že na formování firemního klimatu se kromě dalších faktorů podílí sociální klima, pracovní spokojenost zaměstnanců, způsob jejich pracovní motivace a stimulace, způsob a kvalita komunikace a v neposlední řadě kompatibilita hodnotového systému jedince s hodnotovým systémem firmy.

Výsledky řízeného dotazování, které bylo zaměřeno na kvalitu firemního klimatu, ukázaly, že firemní klima ve firmě „X“ je celkově dobré. Porovnáním s analýzou dotazníkového šetření byly odhaleny oblasti, se kterými zaměstnanci nejsou zcela spokojeni a které dobré firemní klima narušují. Tyto oblasti jsou popsány v diskusích uvedených ve vyhodnocení dotazníkového šetření a jsou blíže rozebrány v závěru diplomové práce.

## **5.3 Hodnotový systém zaměstnanců**

Pomocí TBSD byl prozkoumán hodnotový systém dotazovaných, jehož znalost je velmi důležitá pro management firmy. Jak uvádí Hofstede in Nový – Scroll-Machl a kol. (1999), jsou české podniky na půli cesty mezi individuálním a kolektivním přístupem k zaměstnancům. Znalost hodnot jednotlivce může napomoci individuálnímu přístupu v usměrňování, podporování a rozvíjení jeho lidského potenciálu, což je jedním z nejlepších vkladů pro budoucí rozvoj firmy. Naopak znalost hodnot sdílených ve skupině umožňuje managementu efektivně se rozhodovat a jednat v situacích, které se týkají podniku jako celku.

Testem barevně sémantického diferenciálu bylo prokázáno, že zaměstnanci ve firmě sdílejí podobné hodnoty. To dává managementu prostor pro podporu a rozvíjení týmové práce, pro lepší implementaci změn a slouží také jako „návod“ pro zlepšování celkového firemního klimatu. Bližší zkoumání hodnot platných pro dotazované z jednotlivých středisek, kde se vyskytly určité rozdíly, je důkazem, že vedení musí k motivaci a rozvoji zaměstnanců přistupovat individuálně.

## 6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjištění stavu podnikové kultury ve vybraném podniku a specifikace vlivů působících na firemní klima.

Analýzou dat z dotazníkového šetření, řízeným dotazováním a testem TBSD bylo zjištěno, že ve firmě existuje sice zdravá firemní kultura, ale její rozšířenosti a zakotvenosti brání fakt, že zaměstnanci neznají vizi a hlavní cíle firmy. Z tohoto důvodu je firemní kultura také oslabena existencí subkultur v jednotlivých střediscích, v jejichž rámci jsou vyznávány rozdílné hodnoty a cíle.

Pro specifikaci vlivů působících na firemní klima byly použity výsledky z dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru i testu TBSD. Analýzou získaných dat byly potvrzeny následující hypotézy:

- 1) Na firemní klima má vliv pracovní spokojenost zaměstnanců a způsob jejich pracovní motivace a stimulace, protože jsou odrazem podnikové kultury, která se projevuje právě ve firemním klimatu.
- 2) Na firemní klima má dále vliv způsob a kvalita komunikace ve firmě, protože komunikace je základní prostředek šíření a sdílení podnikové kultury.
- 3) Kvalita firemního klimatu je ovlivněna kompatibilitou hodnotového systému jednotlivce s hodnotovým systémem firmy, protože sdílení hodnot je základním předpokladem k vytvoření silné podnikové kultury.

Všechny uvažované faktory, které se podílejí na formování firemního klimatu, je třeba analyzovat v kontextu mikro-, mezo- i makroprostoru, protože firemní kultura (firemní klima) je záležitostí tvorby jedinců, organizace a zároveň je determinována vlivem národní kultury.

Výsledky řízeného dotazování, zaměřeného na kvalitu firemního klimatu, ukázaly, že firemní klima ve firmě „X“ je celkově dobré. Porovnáním s výsledky dotazníkového šetření a testem TBSD však byly odhaleny oblasti, se kterými zaměstnanci nejsou zcela spokojeni a které firemní klima narušují. Mezi tyto oblasti patří lepší informovanost zaměstnanců o dění ve firmě, podpora dobrých vztahů mezi jednotlivými středisky podniku, možnost zaměstnanců prosadit své návrhy na změny, efektivní rozdělení pravomocí a kompetencí nebo oblast vzdělávání.

Analyzované firmě „X“ bylo doporučeno, aby seznámila své zaměstnance s vizí a cíli firmy. Tento základní předpoklad pro identifikaci zaměstnance s firmou, pro sdílení a rozšíření firemní kultury, může firmě pomoci odbourat existující konkurenční vztahy mezi středisky, kde jednotlivé subkultury a rozdílnost jejich hodnotových systémů narušují vybudování silné firemní kultury.

Z hlediska zlepšení a podpory dobrého firemního klimatu bylo firmě „X“ navrženo zvýšit informovanost svých zaměstnanců o dění ve firmě. Důležitost této problematiky se projevila jak v jejím vědomém, tak v jejím nevědomém hodnocení zaměstnanci. Nedostatečná informovanost se ukázala také jako možný důvod jisté rivality mezi jednotlivými středisky. Výzkumem bylo prokázáno, že zaměstnanci považují dobrou informovanost za důležitou, a proto její zlepšení pravděpodobně povede k vyšší pracovní spokojenosti a větší pracovní motivaci.

Dobré vztahy na pracovišti, které jsou narušeny již zmíněnými konkurenčními vztahy mezi jednotlivými středisky, lze podpořit prostřednictvím setkávání zaměstnanců na celopodnikových akcích a větší informovaností všech zaměstnanců o pracovních podmínkách, pracovní náplni, funkci a způsobu hodnocení ostatních středisek. Cestou ke zlepšení vztahů mezi firemními středisky může být také změna kritérií pro hodnocení výkonů jednotlivých středisek.

Dalším problémem se ukázal být nedostatek příležitostí zaměstnanců k prosazení vlastních návrhů na změny, což je částečně způsobeno vlivem národní kultury. Tento faktor ovlivňuje motivaci zaměstnanců k práci, celkovou pracovní spokojenost, vyšší angažovanost zaměstnanců na dění ve firmě a loajalitu k ní, proto je žádoucí, aby vedení firmy dalo svým zaměstnancům větší možnost podílet se na budoucím vývoji firmy, ve které pracují.

Podobnou oblastí pro uvažované změny bylo rozdělení pravomocí a kompetencí ve firmě. Zvláště u pracovníků s vyšší aspirační úrovní je patrná nespokojenost s delegovanou odpovědností, kterou nenásleduje přiměřená pravomoc. Pro zaměstnance je tato oblast spojena s pocitem uznání a vykonávání odpovědné práce, který může přispět k vyšší pracovní spokojenosti. Management firmy by měl již při přijímacím řízení zjišťovat, jaký je hodnotový systém a aspirační úroveň zaměstnance, kvůli efektivnějšímu způsobu jeho motivace. Velmi motivující pak může být například vypracování kariérových plánů ve spolupráci se zaměstnancem.

Firmě „X“ bylo navrženo zaměřit se na vyšší efektivnost vzdělávání svých zaměstnanců. Z žebříčků hodnot i z dotazníkového šetření je patrné, že každý zaměstnanec

má jinou potřebu se vzdělávat. Firma by měla zaměstnancům nabídnout dostatek příležitostí nejen ke zvyšování dosavadní kvalifikace, ale i příležitost rozvíjet svou osobu v jiných oblastech. Jedním z nástrojů pro podporu ochoty se vzdělávat, může být pro zaměstnance možnost výběru z několika vzdělávacích programů a aktivní spolupráce na tvorbě vlastního plánu kvalifikačního růstu. Firma by také měla zlepšit kontrolu kvality vzdělávání ve smyslu přínosu pro firmu, tzn. ověřovat, zda zaměstnanci nově získané poznatky uplatňují při práci.

Porovnáním žebříčků hodnot jednotlivců, skupin i celého podniku bylo zjištěno, že zaměstnanci jako celek sdílejí podobné hodnoty. Nicméně existují určité odlišnosti v hodnotách vyznávaných jednotlivými středisky i jednotlivými zaměstnanci, jejichž znalost je podstatná pro efektivní řízení zaměstnanců. Management firmy by měl znalost těchto hodnot využít k individuálnímu řízení lidských zdrojů – k individuální motivaci, usměrňování a zapojování zaměstnance do plnění firemních cílů.

Firemní klima je způsob, jakým lidé vnímají a cítí firemní kulturu. Vnímání firemní kultury je ovlivněno nejen kvalitou firemní kultury, ale také samotným jedincem a jeho hodnotovým systémem. Tyto dvě oblasti se navzájem podmiňují a ovlivňují a kruh se uzavírá. Protože podniková kultura je zpočátku tvořena právě jedincem a až následně samotného jedince ovlivňuje, měl by každý, kdo chce vytvořit dobře fungující firmu s kvalitní podnikovou kulturou a příznivým firemním klimatem, začít tvořit a rozvíjet především sám sebe.



## 7. Přehled použité literatury

1. **ARMSTRONG, M.** *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5
2. **BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.** *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2002, 568 s. ISBN 80-7261-064-3
3. **BURIÁNEK, J. - KUCHAR, P.** in Lukášková (2005)
4. **FIRMA „X“.** *Interní dokumenty zkoumané firmy*, 2007
5. **HORALÍKOVÁ, M.** *Personální řízení*. 2. vyd. Katedra řízení (Provozně ekonomická fakulta České zemědělské univerzity, Praha), 1999, 248 s. ISBN 80-213-0562-2
6. **HYHLÍK, F. – NAKONEČNÝ, M.** *Malá encyklopedie současné psychologie*. 2. dopln. vyd. Praha: SPN, 1977, 338 s.
7. **JANDA, P.** *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0
8. **KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
9. **KLEIBL, J. - HÜTTLOVÁ, E. - DVOŘÁKOVÁ, Z.** *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE, 2000, 147 s. ISBN 80-7079-202-7
10. **KRNINSKÁ, R.** *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Zemědělská fakulta (Jihočeská univerzita, České Budějovice), 2002a, 54 s. ISBN 80-7040-548-8

11. **KRNINSKÁ, R.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Zemědělská fakulta (Jihočeská univerzita, České Budějovice), 2002b, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
12. **LUKÁŠKOVÁ, L.** *Firemní klima*. Zemědělská fakulta (Jihočeská univerzita, České Budějovice), 2005, 49 s.
13. **LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol.** *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2
14. **MALÝ, M. – DĚDINA, J.** *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 170 s. ISBN 80-7187-064-1
15. **NOVÝ, I. a kol.** *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 144 s. ISBN 80-7169-260-3
16. **NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. a kol.** *Interkulturní komunikace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, 183 s. ISBN 80-7261-009-0
17. **PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M.** *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 114 s. ISBN 80-7169-018-X
18. **PROVAZNÍK, V. a kol.** *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. dopln. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 223 s. ISBN 80-247-0470-6
19. **RŮŽIČKA, J.** *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 174 s. ISBN 80-7079-626-X

## 8. Přílohy

Příloha 1: Dotazník: „Analýza podnikové kultury a podnikového klimatu“

Příloha 2: Základní schéma pro řízené dotazování (řízený rozhovor) na téma: Firemní klima podniku

Příloha 3: Vyhodnocení dotazníku „Analýza podnikové kultury a podnikového klimatu“ za všechny respondenty

Příloha 4: Vyhodnocení dotazníku „Analýza podnikové kultury a podnikového klimatu“ za jednotlivá střediska

Příloha 5: Vyhodnocení TBSD za všechny respondenty podle součtu a asociací

Příloha 6: TBSD – test barevně semantického diferenciálu

# Dotazník: „Analýza podnikové kultury a podnikového klimatu“

Tento dotazník je určen pro analýzu podnikové kultury a podnikového klimatu.

„Pod pojmem **podniková kultura** se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (BROSE, P., HENTZE, J., 1990)

**Podnikové klima** se pak týká toho, jak lidé vnímají (vidí a cítí) kulturu, která se v jejich firmě vytvořila.

**Vážený respondente,**

**dotazníkové šetření je anonymní. Aby byly jeho výsledky co nejlépe využity ve prospěch firmy, ve které pracujete, a především ve prospěch Váš, žádám Vás o pečlivé a pravdivé vyplnění dotazníku.**

Bc. Lenka Lukášková

studentka Zemědělské fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

**Dotazník: „Analýza podnikové kultury a podnikového klimatu“****Pokyny k vyplnění:**

Vhodné odpovědi zakroužkujte. U některých otázek vypište odpověď stručně vlastními slovy (je-li u otázky výslovně stanoveno, lze zakroužkovat odpovědi více).

**1. Jak moc jsou pro Vás osobně důležité následující stránky práce a zaměstnání:**

	Mimořádně	Velmi	Středně	Málo	Vůbec ne
A. Spravedlnost v odměňování	1	2	3	4	5
B. Výše Vaší mzdy	1	2	3	4	5
C. Poskytované výhody pro zaměstnance	1	2	3	4	5
D. Obsah vykonávané práce	1	2	3	4	5
E. Využití vlastních schopností kvalifikace	1	2	3	4	5
F. Nynější postavení, zastávaná funkce	1	2	3	4	5
G. Perspektivy zlepšení pozice do budoucna	1	2	3	4	5
H. Vztah vedení k zaměstnancům	1	2	3	4	5
I. Dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti	1	2	3	4	5
J. Pověst a dobré jméno firmy	1	2	3	4	5
K. Možnost podílet se na řízení a rozhodování	1	2	3	4	5
L. Dobrá organizace práce	1	2	3	4	5
M. Vyhovující pracovní doba	1	2	3	4	5
N. Možnost zvyšování kvalifikace	1	2	3	4	5
O. Snadné dojíždění do zaměstnání	1	2	3	4	5
P. Informovanost o dění v podniku a na pracovišti	1	2	3	4	5

**2. Na čem podle Vás závisí dobré postavení a celkový úspěch v práci ve Vaší firmě?  
(Zakroužkujte nejvýše dvě položky, tu důležitější podtrhněte).**

1. Na profesních znalostech a dovednostech
2. Na osobním výkonu a soutěživosti
3. Na schopnosti prosadit se
4. Na spolupráci v pracovní skupině
5. Na dobrých vztazích s přímými nadřízenými
6. Na náhodě, štěstí
7. Na něčem jiném

**3. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?**

1. Velmi spokojen/a
2. Spokojen/a
3. Spíše nespokojen/a
4. Nespokojen/a

**4. Jak jste spokojen/a s následujícími faktory:**

	<i>Velmi spokojen/a</i>	<i>Spokojena</i>	<i>Spíše nespokojena</i>	<i>Nespokojen/a</i>
A. Náplní práce	1	2	3	4
B. Dobrými vztahy s managementem	1	2	3	4
C. Oprávněním dělat rozhodnutí	1	2	3	4
D. Platem a odměnami	1	2	3	4
E. Nynější funkcí	1	2	3	4
F. Poskytovanými výhodami pro zaměstnance	1	2	3	4
G. Spravedlností v odměňování	1	2	3	4
H. Potenciálním kariérním postupem	1	2	3	4
I. Veřejným nebo interním uznáním	1	2	3	4
J. Pracovní jistotou	1	2	3	4
K. Spoluprací zaměstnanců a spolupracovníků	1	2	3	4
L. Pracovní dobou	1	2	3	4
M. Informovaností o dění v podniku	1	2	3	4
N. Možnostmi zvyšování kvalifikace	1	2	3	4
O. Pověstí/dobrym jménem firmy	1	2	3	4

**5. Lze o Vašich přímých nadřízených říci, že:**

	<i>Rozhodně ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Rozhodně ne</i>
A. Jsou nároční na kvalitu práce podřízených	1	2	3	4
B. Jsou přísní při posuzování přestupků proti kázní	1	2	3	4
C. Nenechají si do věcí mluvit, nepřipouštějí diskusi	1	2	3	4
D. Více se starají o využití pracovní doby	1	2	3	4
E. Prosazují názory vyšších nadřízených a vedení	1	2	3	4
F. Dovedou se zastat svých podřízených	1	2	3	4
G. Mají více pravomocí i odpovědnosti než dříve	1	2	3	4
H. Dodržují zásady slušného a férového jednání	1	2	3	4

**6. Jaký způsob řízení uplatňují manažeři ve Vaší firmě?**

	<i>Rozhodně ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Rozhodně ne</i>
A. Kladou důraz na pracovní výkon a kvalitu práce	1	2	3	4
B. Vytváří zaměstnancům podmínky pro další pracovní rozvoj	1	2	3	4
C. Seznamují zaměstnance se svými záměry	1	2	3	4
D. Poskytují přiměřené pravomoci nižším článkům řízení	1	2	3	4
E. Zajímají se o názory a nápady zaměstnanců	1	2	3	4
F. Vedení firmy má koncepci dlouhodobého rozvoje	1	2	3	4
G. Vedení firmy rozvíjí týmovou práci	1	2	3	4
H. Dovedou ocenit dobrou práci a postihnout práci špatnou	1	2	3	4
I. Dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni k výkonu práce	1	2	3	4
J. Racionálně a přesně vymezují pravomoci a kompetence jednotlivých článků řízení	1	2	3	4

**7. Jakými cestami se k Vám dostávají důležité informace o dění v podniku?**

	<i>Nejčastěji</i>	<i>Pravidelně</i>	<i>Občas</i>	<i>Ne</i>
A. Prostřednictvím e-mailu, Internetu	1	2	3	4
B. Nástěnky, informační panely	1	2	3	4
C. Firemní časopis, oběžníky, letáky apod.	1	2	3	4
D. Neformálně – firemní „septandou“	1	2	3	4
E. Prostřednictvím přímého nadřízeného	1	2	3	4

**8. Jak jsou u Vás využívány porady nebo setkání vedení podniku se zaměstnanci?**

	<i>Rozhodně ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Ne</i>
A. Konají se pravidelně	1	2	3
B. Jsou dobře organizovány	1	2	3
C. Přinášejí dostatek informací	1	2	3
D. Dávají možnost uplatnění názorů a připomínek zaměstnanců	1	2	3

**9. Jak byste Vy sám/a hodnotil/a dále uvedené náměty na změny:**

	<i>Přínosné</i>	<i>Asi nutné</i>	<i>Není třeba</i>	<i>Špatné</i>
A. Změny nadřízených, výměna vedení	1	2	3	4
B. Změny stylu řízení, způsobu jednání s lidmi	1	2	3	4
C. Vyšší pracovní tempo a nasazení, nároky na výkon	1	2	3	4
D. Větší důraz na pořádek a disciplínu	1	2	3	4
E. Změny organizace práce	1	2	3	4
F. Zlepšení ekonomických výsledků, prosperity firmy	1	2	3	4
G. Zvyšování mezd	1	2	3	4
H. Propouštění, snižování stavu zaměstnanců	1	2	3	4
I. Důraz na kvalitu práce	1	2	3	4
J. Přizpůsobivost lidí, nutnost zvládnout více funkcí	1	2	3	4
K. Útlumové programy, likvidace některých částí firmy	1	2	3	4
L. Změny zaměření výroby, technologie	1	2	3	4
M. Práce s výpočetní technikou, novými systémy informací	1	2	3	4
N. Nutnost ovládnutí cizího jazyka	1	2	3	4
O. Lepší informovanost zaměstnanců	1	2	3	4
P. Demokratičnost, účast na řízení	1	2	3	4
Q. Změny pracovní doby	1	2	3	4
R. Něco jiného (specifikujte)	1	2	3	4

**10. Jaké vztahy mezi zaměstnanci a vedením převažují ve Vaší firmě? Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?**

	1. Zcela souhlasím	2. Spíše souhlasím	3. Spíše nesouhlasím	4. Zcela nesouhlasím
A. Zaměstnanci i vedení jsou „na jedné lodi“, mají společný zájem.	1	2	3	4
B. Mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné rozpory.	1	2	3	4
C. Ve firmě spolu soupeří několik zájmových seskupení.	1	2	3	4
D. Mezi řadovými zaměstnanci a jednotlivými pracovními skupinami je dobrá komunikace, není problém něco domluvit.	1	2	3	4
E. Ve firmě je celkově dobré sociální klima.	1	2	3	4
F. Řadoví zaměstnanci jsou připraveni podpořit vedení firmy i v jeho případném střetu s vlastníkem (správní radou apod.).	1	2	3	4
G. Vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly.	1	2	3	4

**11. Porovnáte-li dnešní situaci ve Vašem podniku se situací jinde, platí následující výroky?**

	1. Více než jinde	2. Stejně jako jinde	3. O něco méně než jinde	4. Platí málo, jen zcela ojediněle
A. Pracovní a organizační předpisy jsou složité a nesrozumitelné.	1	2	3	4
B. Pravidla neplatí pro všechny zaměstnance stejně.	1	2	3	4
C. Je těžké něco obstarat či vyřešit bez protekce a známých.	1	2	3	4
D. Ve vztazích mezi lidmi na pracovišti rozhodují „ostré lokty“.	1	2	3	4
E. Spolupracovníkům nelze příliš důvěřovat.	1	2	3	4
F. S obohacováním se na účet formy se lze setkat na každém kroku.	1	2	3	4

**12. Jak jste celkově spokojen/a s následujícími věcmi:**

	1. Velmi spokojen/a	2. Spíše spokojen/a	3. Spíše nespokojen/a	4. Velmi nespokojen/a
A. Stav bezpečnosti práce, vybavení pomůckami, apod.	1	2	3	4
B. Úroveň hygienických zařízení	1	2	3	4
C. Dostupnost technických, ekonomických, atd., informací	1	2	3	4
D. To, jak se podnik stará o ochranu životního prostředí	1	2	3	4
E. Jistoty a perspektivy, které nabízí podnik jako zaměstnavatel	1	2	3	4
F. Způsob, jakým se podnik prezentuje široké veřejnosti	1	2	3	4
G. Slogany a symboly, které provázejí jeho reklamní kampaň	1	2	3	4

**13. Jak byste ohodnotil/a:**

	1	2	3	4	5
A. Spolupráci mezi členy Vaší pracovní skupiny	1	2	3	4	5
B. Svoji spokojenost se vztahy, atmosférou ve skupině	1	2	3	4	5
C. Rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině	1	2	3	4	5
D. Možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů	1	2	3	4	5
E. Vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary v podniku	1	2	3	4	5
F. Vztahy mezi jednotlivými org. jednotkami v podniku	1	2	3	4	5

Výborné Dobré Průměrné Špatné Nevím



**14. Pokud jde o zvyšování kvalifikace, máte:**

	<i>Určitě</i>	<i>Částečně</i>	<i>Ne</i>
A. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci	1	2	3
B. Zájem o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastáváte	1	2	3
C. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další, jiné úkoly	1	2	3
D. Zájem o to přijmout i jiné pracovní úkoly, jiné pracovní zařazení	1	2	3
E. Zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde	1	2	3

**15. Byl/a byste ochoten/a přijmout v zájmu firmy některé z těchto opatření?**

	<i>Ano</i>	<i>.. Možná ..</i>	<i>Ne</i>
A. Přeřazení na jiné pracoviště v případě zachování výše mzdy	1	2	3
B. Přejít do jiného útvaru spojený třeba se změnou působiště, ale s větší perspektivou osobního růstu	1	2	3
C. Přijetí řídicí, manažerské funkce	1	2	3

**16. Zúčastnil/a jste se v posledních měsících nějakého školení, kurzu apod. a jak je hodnotíte (úroveň, kvalita, rozsah, přínos)?**

	<i>1. Velmi spokojen/a</i>	<i>2. Částečně spokojen/a</i>	<i>3. Málo spokojen/a</i>	<i>4. Zcela nespokojen/a</i>
A. Ano – jednoho	1	2	3	4
B. Ano – dvou	1	2	3	4
C. Ano – třech	1	2	3	4
D. Ano – čtyř	1	2	3	4
E. Ano – pěti a více	1	2	3	4
F. Ne – žádného				

**17. Na co by se z Vašeho hlediska mělo vzdělávání zaměřit, aby bylo opravdu přínosné?****(Prosím zakroužkujte)**

	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>
A. Ovládnutí výpočetní techniky, práce s informačními technologiemi	1	2
B. Rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti, zvládnutí dalších funkcí	1	2
C. Dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů, apod.	1	2
D. Výuka cizích jazyků	1	2
E. Znalosti z oblasti ekonomiky, marketingu, vztahu k zákazníkům, podnikání	1	2

**18. Poskytuje Vám vedení firmy zaměstnanecké výhody (jako např. další dovolená, apod.)?**

1. <i>Poskytuje, je to opravdu výhoda</i>				
2. <i>Poskytuje, ale moc to neznamená</i>				
3. <i>Neposkytuje, ale příliš to nevadí</i>				
4. <i>Neposkytuje, ačkoliv bychom to uvítali</i>				
A. Placené (plně nebo částečně) volno pro naléhavé záležitosti	1	2	3	4
B. Neplacené volno (např. pro rodinné záležitosti)	1	2	3	4
C. Ubytování nebo bydlení	1	2	3	4
D. Vlastní zdravotní péči	1	2	3	4
E. Příspěvek na závodní stravování	1	2	3	4
G. Finance nebo půjčky, např. na koupi bytu	1	2	3	4
H. Další příplatky na děti (mimo přídatky na děti), zařízení pro děti (mateřské školky, letní tábor)	1	2	3	4
I. Zařízení (nebo poukázky, apod. ) pro sport a rekreaci	1	2	3	4
J. Občerstvení nebo nápoje zdarma	1	2	3	4
K. Oděvy a pracovní pomůcky	1	2	3	4
L. Možnosti zvyšování kvalifikace, rekvalifikace	1	2	3	4
M. Něco jiného .....				
(Zde prosím napište tu výhodu, která v seznamu chybí a o kterou byste stáli)				

**19. Z předchozího seznamu vyberte a napište tu zaměstnaneckou výhodu, se kterou jste opravdu spokojen/a a ceníte si jí**

(Stačí ji vypsát písmenem) .....
----------------------------------

**V závěru dotazníku Vás požádám o několik osobních údajů pro statistické vyhodnocení:**

**20. Pohlaví**

1. Žena
2. Muž

**21. Věk**

1. 24 let
2. 25 až 29
3. 30 až 34
4. 35 až 39
5. 40 až 49
6. 50 až 59
7. 60 a více let

**22. Jaký je Váš nejvyšší stupeň dokončeného vzdělání?**

1. Základní
2. Odborné bez maturity
3. Střední s maturitou
4. Vyšší odborné
5. Vysokoškolské

**23. Která z následujících profesí nejlépe vystihuje Vaši současnou funkci?**

1. Asistent
2. Referent
3. Analytik
4. Koordinátor
5. Manager
6. Ředitel
7. Konzultant
8. Školící pracovník
9. Dělník
10. Jiné (prosím specifikujte).....

**24. Jak dlouho jste v současném zaměstnání?**

1. méně než jeden rok
2. 1 až 2 roky
3. 3 až 4 roky
4. 5 až 7 let
5. 8 až 10 let
6. více než 10 let

**25. Kolik let již pracujete?**

1. méně než 1 rok
2. 1 až 2 roky
3. 3 až 4 roky
4. 5 až 10 let
5. 11 až 14 let
6. 15 až 19 let
7. 20 až 24 let
8. 25 až 30 let
9. více než 30 let

**!!!Děkuji za Vaši trpělivost a čas při vyplňování dotazníku!!!**

## **Základní schéma pro řízené dotazování (řízený rozhovor) na téma: Firemní klima podniku**

### **1) Vnitřní uspořádání**

Jak zde zaměstnanci jednají, mohou jednat volně nebo jsou spoutáni formálností (existuje zde formální či neformální pracovní atmosféra)?

.....  
.....  
.....

### **2) Odpovědnost**

Je vám v práci poskytnuta důvěra pro vykonávání důležité práce?

.....  
.....  
.....

### **3) Riziko**

Jak je ve vašem zaměstnání vnímáno riziko – je okolím lépe hodnoceno občasné riskování ve prospěch věci nebo striktní dodržování osvědčených postupů?

.....  
.....  
.....

### **4) Vřelost**

Jsou ve vašem zaměstnání přátelské vztahy, přátelské skupiny (společné akce, tykání apod.)?

.....  
.....  
.....

### **5) Podpora**

Je vedení ochotno pomáhat svým zaměstnancům? Klade důraz na vzájemnou pomoc spolupracovníků?

.....  
.....  
.....

### **6) Výkonové normy**

Je ve vašem zaměstnání kladen důraz na kvalitně vykonanou práci? Jak vnímáte nároky, které jsou na vás kladeny, cíle, kterých máte dosáhnout? Znáte je? Vnímáte je jako podnětné?

.....  
.....  
.....

### **7) Konflikty**

Je ve vašem zaměstnání uznáváno otevřené informování o problémech, nebo je lépe problémy skrývat a ignorovat (říkat spolupracovníkům a nadřízeným to, co chtějí slyšet)?

.....  
.....  
.....

### **8) Identita**

Cítíte, že patříte k podniku, že jste hodnotným členem pracovního kolektivu?

.....  
.....  
.....

### **9) Pohlaví**

.....

### **10) Profese**

.....

## Vyhodnocení dotazníku „Analýza podnikové kultury a podnikového klimatu“ za všechny respondenty

### Otázka č. 1: Jak moc jsou pro Vás důležité následující stránky práce a zaměstnání

	<i>Mimořádně</i>	<i>Velmi</i>	<i>Středně</i>	<i>Málo</i>	<i>Vůbec ne</i>	$\bar{x}$
Spravedlnost v odměňování	2	12	5	0	1	3,1
Výše Vaší mzdy	1	14	5	0	0	<b>2,9</b>
Poskytované výhody pro zaměstnance	1	11	8	0	0	3,1
Obsah vykonávané práce	2	12	6	0	0	<b>2,9</b>
Využití vlastních schopností kvalifikace	3	9	8	0	0	3,0
Nynější postavení, zastávaná funkce	1	9	9	1	0	3,3
Perspektivy zlepšení pozice do budoucnosti	1	12	7	0	0	3,1
Vztah vedení k zaměstnancům	2	14	3	1	0	<b>2,9</b>
Dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti	7	9	2	1	1	<b>2,7</b>
Pověst a dobré jméno firmy	4	2	12	2	0	3,5
Možnost podílet se na řízení a rozhodování	2	6	7	4	1	3,7
Dobrá organizace práce	4	12	3	1	0	<b>2,7</b>
Vyhovující pracovní doba	3	12	5	0	0	<b>2,8</b>
Možnost zvyšování kvalifikace	0	11	9	0	0	3,3
Snadné dojíždění do zaměstnání	4	8	7	1	0	3,0
Informovanost o dění v podniku a na pracovišti	2	12	6	0	0	<b>2,9</b>

### Otázka č. 2: Na čem podle Vás závisí dobré postavení a celkový úspěch v práci ve Vaší firmě

	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Na profesních znalostech a dovednostech	8	40%
Na osobním výkonu a soutěživosti	3	15%
Na schopnosti prosadit se	1	5%
Na spolupráci v pracovní skupině	7	35%
Na dobrých vztazích s přímými nadřízenými	1	5%
Na náhodě, štěstí	0	0%
Na něčem jiném	0	0%

### Otázka č. 3: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním

	počet respondentů
Velmi spokojen/a	5
2. Spokojen/a	14
3. Spíše nespokojen/a	1
4. Nespokojen/a	0

**Otázka č. 4: Jak jste spokojen/a s následujícími faktory**

	<i>Velmi spokojen</i>	<i>Spokojen</i>	<i>Spíše nespokojen</i>	<i>Nespokojen</i>	<b>Ø</b>
A. Náplní práce	4	14	2	0	<b>3,8</b>
B. Dobrými vztahy s managementem	2	16	2	0	4
C. Oprávněním dělat rozhodnutí	3	15	2	0	<b>3,9</b>
D. Platem a odměnami	0	15	5	1	4,9
E. Nynější funkcí	3	16	1	0	<b>3,8</b>
F. Poskytovanými výhodami pro zaměstnance	1	15	4	0	4,3
G. Spravedlností v odměňování	0	14	5	1	4,7
H. Potenciálním kariérním postupem	0	17	3	0	4,3
I. Veřejným nebo interním uznáním	0	16	3	1	4,5
J. Pracovní jistotou	1	18	1	0	4
K. Spoluprací zaměstnanců a spolupracovníků	3	16	1	0	<b>3,8</b>
L. Pracovní dobou	3	15	2	0	<b>3,9</b>
M. Informovaností o dění v podniku	1	11	8	1	5,1
N. Možnostmi zvyšování kvalifikace	1	16	3	0	4,2
O. Pověstí/dobrym jménem firmy	2	18	0	0	<b>3,8</b>

**Otázka č. 5: Lze o Vašich přímých nadřízených říci, že:**

	<i>Rozhodně ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Rozhodně ne</i>	<b>Ø</b>
A. Jsou nároční na kvalitu práce podřízených	11	8	1	0	<b>3</b>
B. Jsou přísní při posuzování přestupků proti kázni	4	12	4	0	<b>4</b>
C. Nenechají si do věcí mluvit, nepřipouštějí diskusi	1	8	8	3	5,3
D. Více se starají o využití pracovní doby	2	12	6	0	4,4
E. Prosazují názory vyšších nadřízených a vedení	5	13	2	0	<b>3,7</b>
F. Dovedou se zastat svých podřízených	4	12	4	0	<b>4</b>
G. Mají více pravomocí i odpovědnosti než dříve	5	10	5	0	<b>4</b>
H. Dodržují zásady slušného a férového jednání	7	10	3	0	<b>3,6</b>

**Otázka č. 6: Jaký způsob řízení uplatňují manažeři ve Vaší firmě**

	<i>Rozhodně ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Rozhodně ne</i>	$\emptyset$
A. Kladou důraz na pracovní výkon a kvalitu práce	7	13	0	0	<b>3,3</b>
B. Vytváří zaměstnancům podmínky pro další pracovní rozvoj	1	18	1	0	4
C. Seznamují zaměstnance se svými záměry	3	12	5	0	4,2
D. Poskytují přiměřené pravomoci nižším článkům řízení	3	15	2	0	<b>3,9</b>
E. Zajímají se o názory a nápady zaměstnanců	4	13	3	0	<b>3,9</b>
F. Vedení firmy má koncepci dlouhodobého rozvoje	4	15	1	0	<b>3,7</b>
G. Vedení firmy rozvíjí týmovou práci	1	15	4	0	4,3
H. Dovedou ocenit dobrou práci a postihnout práci špatnou	3	14	3	0	4
I. Dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni k výkonu práce	6	12	2	0	<b>3,6</b>
J. Racionálně a přesně vymezují pravomoci a kompetence jednotlivých článků řízení	2	11	7	0	4,5

**Otázka č.7: Jakými cestami se k Vám dostávají důležité informace o dění v podniku**

	<i>Nejčastěji</i>	<i>Pravidelně</i>	<i>Občas</i>	<i>Ne</i>	$\emptyset$
A. Prostřednictvím E-mailu, Internetu	1	3	8	8	6,3
B. Nástěnky, informační panely	2	2	10	6	<b>6</b>
C. Firemní časopis, oběžníky, letáky apod.	0	0	4	16	7,6
D. Neformálně – firemní „šeptandou“	1	5	13	1	<b>5,4</b>
E. Prostřednictvím přímého nadřízeného	7	7	6	0	<b>3,9</b>

**Otázka č.8: Jak jsou u Vás využívány porady nebo setkání vedení podniku se zaměstnanci**

	<i>Rozhodně ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Ne</i>	$\emptyset$
Konají se pravidelně	2	9	9	7,8
Jsou dobře organizovány	2	14	4	<b>7,0</b>
Přinášejí dostatek informací	1	16	3	<b>7,0</b>
Dávají možnost uplatnění názorů a připomínek zaměstnanců	5	10	5	<b>6,7</b>

**Otázka č.9: Jak byste Vy sám/a hodnotil/a dále uvedené náměty na změny**

	<i>Přínosné</i>	<i>Asi nutné</i>	<i>Není třeba</i>	<i>Špatné</i>	$\emptyset$
A. Změny nadřízených, výměna vedení	2	5	12	1	5,2
B. Změny stylu řízení, způsobu jednání s lidmi	3	5	12	0	4,9
C. Vyšší pracovní tempo a nasazení, nároky na výkon	2	4	14	0	5,2
D. Větší důraz na pořádek a disciplínu	8	5	7	0	3,9
E. Změny organizace práce	7	7	6	0	3,9
F. Zlepšení ekonomických výsledků, prosperity firmy	7	8	5	0	3,8
G. Zvyšování mezd	15	3	2	0	2,7
H. Propouštění, snižování stavu zaměstnanců	0	2	13	5	6,3
I. Důraz na kvalitu práce	9	6	5	0	3,6
J. Přizpůsobivost lidí, nutnost zvládnout více funkcí	8	5	7	0	3,9
K. Útlumové programy, likvidace některých částí firmy	2	2	14	2	5,6
L. Změny zaměření výroby, technologie	4	4	12	0	4,8
M. Práce s výpočetní technikou, novými systémy informací	9	5	6	0	3,7
N. Nutnost ovládnutí cizího jazyka	5	10	5	0	4
O. Lepší informovanost zaměstnanců	5	10	5	0	4
P. Demokratičnost, účast na řízení	5	5	10	0	4,5
Q. Změny pracovní doby	0	0	16	4	6,4
R. Něco jiného (specifikujte)	0	0	0	0	0

**Otázka č.10: Jaké vztahy mezi zaměstnanci a vedením převažují ve Vaší firmě**

	<i>Zcela souhlasí</i>	<i>Spíše souhlasí</i>	<i>Spíše nesouhlasí</i>	<i>Zcela nesouhlasí</i>	$\emptyset$
A. Zaměstnanci i vedení jsou „na jedné lodi“, mají společný zájem.	6	13	1	0	3,5
B. Mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné rozpory.	0	5	7	8	6,3
C. Ve firmě spolu soupeří několik zájmových seskupení.	4	4	10	2	5
D. Mezi řadovými zaměstnanci a jednotlivými pracovními skupinami je dobrá komunikace, není problém něco domluvit.	2	14	3	1	4,3
E. Ve firmě je celkově dobré sociální klima.	4	12	4	0	4
F. Řadový zaměstnanec je připraven podpořit vedení firmy i v jeho případném střetu s vlastníkem (správní radou apod.).	4	8	8	0	4,4
G. Vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly.	6	10	4	0	3,8



**Otázka č.11: Porovnáte-li dnešní situaci ve Vašem podniku se situací jinde, platí následující výroky**

	<i>Více než jinde</i>	<i>Stejně jako jinde</i>	<i>O něco méně než jinde</i>	<i>Platí málo, jen zcela ojedinele</i>	$\emptyset$
A. Pracovní a organizační předpisy jsou složité a nesrozumitelné.	0	11	4	5	<b>5,4</b>
B. Pravidla neplatí pro všechny zaměstnance stejně.	1	9	2	8	5,7
C. Je těžké něco obstarat či vyřešit bez protekce a známých.	0	6	4	10	6,4
D. Ve vztazích mezi lidmi na pracovišti rozhodují „ostré lokty“.	2	9	4	5	<b>5,2</b>
E. Spolupracovníkům nelze příliš důvěřovat.	4	8	2	6	<b>5</b>

**Otázka č.12: Jak jste celkově spokojen/a s následujícími věcmi**

	<i>Velmi spokojen/a</i>	<i>Spíše spokojen/a</i>	<i>Spíše nespokojen/a</i>	<i>Nespokojen/a</i>	$\emptyset$
A. Stav bezpečnosti práce, vybavení pomůckami, apod.	7	13	0	0	<b>3,3</b>
B. Úroveň hygienických zařízení	13	7	0	0	<b>2,7</b>
C. Dostupnost technických, ekonomických, atd., informací	6	12	2	0	3,6
D. To, jak se podnik stará o ochranu životního prostředí	4	7	9	0	4,5
E. Jistoty a perspektivy, které nabízí podnik jako zaměstnavatel	10	9	1	0	<b>3,1</b>
F. Způsob, jakým se podnik prezentuje široké veřejnosti	3	16	1	0	3,8
G. Slogany a symboly, které provázejí jeho reklamní kampaň	2	17	0	1	4

**Otázka č.13: Jak byste ohodnotil/a**

	<i>Výborné</i>	<i>Průměrné</i>	<i>Dobré</i>	<i>Špatné</i>	<i>Nevím</i>	<i>Ø</i>
A. Spolupráci mezi členy Vaší pracovní skupiny	7	10	3	0	0	<b>2,4</b>
B. Svoji spokojenost se vztahy, atmosférou ve skupině	6	12	2	0	0	<b>2,4</b>
C. Rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině	3	13	3	0	1	2,9
D. Možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů	2	13	2	2	1	3,1
E. Vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary v podniku	0	6	11	3	0	3,8
F. Vztahy mezi jednotlivými org.jednotkami v podniku	0	7	10	3	0	3,7

**Otázka č.14: Pokud jde o zvyšování kvalifikace, máte:**

	<i>Určitě</i>	<i>Částečně</i>	<i>Ne</i>	<i>Ø</i>
A. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci	7	13	0	<b>5,5</b>
B. Zájem o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastáváte	12	7	1	<b>4,8</b>
C. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další, jiné úkoly	3	17	0	6,2
D. Zájem o to přijmout i jiné pracovní úkoly, jiné pracovní zařazení	8	8	4	6,0
E. Zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde	15	5	0	<b>4,2</b>

**Otázka č.15: Byl/a byste ochoten/a přijmout v zájmu firmy některé z těchto opatření**

	<i>Ano</i>	<i>Možná</i>	<i>Ne</i>	<i>Ø</i>
A. Přeřazení na jiné pracoviště v případě zachování výše mzdy	6	11	3	<b>6,2</b>
B. Přejít do jiného útvaru spojený třeba se změnou působiště, ale s větší perspektivou osobního růstu	7	9	4	<b>6,2</b>
C. Přijetí řídicí, manažerské funkce	5	8	7	<b>7,0</b>

**Otázka č.16: Zúčastnil/a jste se v posledních měsících nějakého školení, apod. a jak je hodnotíte**

	<i>Velmi spokojen/a</i>	<i>Částečně spokojen/a</i>	<i>Málo spokojen/a</i>	<i>Zcela nespokojen/a</i>	<i>Ø</i>
A. Ano – jednoho	7	5	0	0	<b>1,7</b>
B. Ano – dvou	1	1	0	0	<b>0,3</b>
C. Ano – třech	0	0	0	0	<b>0</b>
D. Ano – čtyř	0	1	0	0	<b>0,2</b>
E. Ano – pěti a více	0	0	0	0	<b>0</b>
F. Ne – žádného	5				

**Otázka č.17: Na co by se z Vašeho hlediska mělo vzdělávání zaměřit, aby bylo opravdu přínosné**

	<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Ø</i>
A. Ovládání výpočetní techniky, práce s informačními technologiemi	14	6	8,7
B. Rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti, zvládnání dalších funkcí	17	3	<b>7,7</b>
C. Dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů, apod.	16	4	<b>8,0</b>
D. Výuka cizích jazyků	15	5	<b>8,3</b>
E. Znalosti z oblasti ekonomiky, marketingu, vztahu k zákazníkům, podnikání	13	7	<b>9,0</b>

**Otázka č.18: Poskytuje Vám vedení firmy zaměstnanecké výhody jako např.:**

	<i>Poskytuje, je to opravdu výhoda</i>	<i>Poskytuje, ale moc to neznamená</i>	<i>Neposkytuje, ale příliš to nevadí</i>	<i>Neposkytuje, ačkoliv bychom to uvítali</i>	$\emptyset$
A.Placené (plně nebo částečně) volno pro naléhavé záležitosti	4	2	8	6	5,6
B. Neplacené volno (např. pro rodinné záležitosti)	8	7	5	0	3,7
C. Ubytování nebo bydlení	4	3	13	0	4,9
D. Vlastní zdravotní péči	5	8	7	0	4,2
E. Příspěvek na závodní stravování	15	5	0	0	2,5
G. Finance nebo půjčky, např. na koupi bytu	4	2	3	11	6,1
H. Další příplatky na děti (mimo přídavky na děti), zařízení pro děti /mateřské školky, letní tábor)	0	2	7	11	6,9
I. Zařízení (nebo poukázky, apod. ) pro sport a rekreaci	0	2	6	12	7
J. Občerstvení nebo nápoje zdarma	13	5	2	0	2,9
K. Oděvy a pracovní pomůcky	15	5	0	0	2,5
L. Možnosti zvyšování kvalifikace, rekvalifikace	10	3	3	4	4,1
M. Něco jiného (prosím specifikujte)..... ...					

**Otázka č.19: Z předchozího seznamu vyberte tu výhodu, se kterou jste opravdu spokojeni**

	<i>Počet dotazovaných</i>
A.	1
E.	9
J.	1
K.	6
L.	2
Jiné	Výuka cizího jazyka

**Otázka č. 20: Pohlaví**

1. Žena	4
2. Muž	16

**Otázka č. 21: Věk**

	<i>počet respondentů</i>
24 let	2
25 až 29	5
30 až 34	6
35 až 39	1
40 až 49	4
50 až 59	2
60 a více let	0

**Otázka č. 22: Jaký je Váš nejvyšší stupeň dokončeného vzdělání**

	<i>počet respondentů</i>
Základní	0
Odborné bez maturity	7
Střední s maturitou	9
Vyšší odborné	1
Vysokoškolské	3

**Otázka č. 23: Která z následujících profesí nejlépe vystihuje Vaši současnou funkci**

	<i>počet respondentů</i>
Asistent	0
Referent	3
Analytik	0
Koordinátor	1
Manager	3
Ředitel	0
Konzultant	0
Školící pracovník	0
Dělník	10
Administrativa	3

**Otázka č. 24: Jak dlouho jste v současném zaměstnání**

	<i>počet respondentů</i>
méně než jeden rok	3
1 až 2 roky	13
3 až 4 roky	2
5 až 7 let	2
8 až 10 let	0
více než 10 let	0

**Otázka č. 25: Kolik let již pracujete**

	<i>počet respondentů</i>
Méně než 1 rok	1
1 až 2 roky	0
3 až 4 roky	5
5 až 10 let	5
11 až 14 let	1
15 až 19 let	1
20 až 24 let	5
25 až 30 let	1
více než 30 let	1

## Vyhodnocení dotazníku „Analýza podnikové kultury a podnikového klimatu“ za jednotlivá střediska

### Otázka č. 1: Jak moc jsou pro Vás důležité následující stránky práce a zaměstnání

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
Spravedlnost v odměňování	<b>1,47</b>	<b>0,33</b>	0,60	0,60
Výše Vaší mzdy	1,60	0,40	<b>0,47</b>	0,53
Poskytované výhody pro zaměstnance	1,60	0,53	<b>0,33</b>	0,60
Obsah vykonávané práce	<b>1,27</b>	<b>0,33</b>	0,60	0,60
Využití vlastních schopností kvalifikace	1,53	<b>0,33</b>	<b>0,47</b>	0,67
Nynější postavení, zastávaná funkce	1,60	<b>0,33</b>	0,53	0,60
Perspektivy zlepšení pozice do budoucnosti	1,53	0,40	<b>0,40</b>	0,67
Vztah vedení k zaměstnancům	<b>1,47</b>	<b>0,33</b>	0,53	0,53
Dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti	<b>1,13</b>	<b>0,33</b>	0,67	0,53
Pověst a dobré jméno firmy	<b>1,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,40</b>	<b>0,40</b>
Možnost podílet se na řízení a rozhodování	1,67	0,40	0,73	0,80
Dobrá organizace práce	<b>1,47</b>	<b>0,33</b>	0,53	<b>0,47</b>
Vyhovující pracovní doba	<b>1,47</b>	0,47	0,33	<b>0,47</b>
Možnost zvyšování kvalifikace	1,53	0,40	0,60	0,60
Snadné dojíždění do zaměstnání	1,73	<b>0,27</b>	<b>0,47</b>	<b>0,47</b>
Informovanost o dění v podniku a na pracovišti	1,53	<b>0,33</b>	<b>0,47</b>	0,53

### Otázka č. 2: Na čem podle Vás závisí dobré postavení a celkový úspěch v práci ve Vaší firmě

	THP	Folie	Okna	Stavby
Na profesních znalostech a dovednostech	2	2	2	2
Na osobním výkonu a soutěživosti	2	1	0	0
Na schopnosti prosadit se	1	0	0	0
Na spolupráci v pracovní skupině	4	0	1	2
Na dobrých vztazích s přímými nadřízenými	1	0	0	0
Na náhodě, štěstí	0	0	0	0
Na něčem jiném	0	0	0	0

### Otázka č. 3: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním

	THP	Folie	Okna	Stavby
Velmi spokojen/a	3	1	1	0
2. Spokojen/a	6	2	2	4
3. Spíše nespokojen/a	1	0	0	0
4. Nespokojen/a	0	0	0	0

**Otázka č. 4: Jak jste spokojen/a s následujícími faktory**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Náplní práce	2,00	0,50	0,50	0,80
B. Dobrými vztahy s managementem	2,00	0,60	0,50	0,90
C. Oprávněním dělat rozhodnutí	1,90	0,70	0,70	0,80
D. Platem a odměnami	2,20	0,60	1,00	0,80
E. Nynější funkcí	1,90	0,60	0,70	0,70
F. Poskytovanými výhodami pro zaměstnance	2,30	0,60	0,70	0,80
G. Spravedlností v odměňování	2,20	0,60	1,00	0,80
H. Potenciálním kariérním postupem	2,20	0,60	0,80	0,80
I. Veřejným nebo interním uznáním	2,30	0,60	0,90	0,90
J. Pracovní jistotou	1,80	0,60	0,70	0,80
K. Spoluprací zaměstnanců a spolupracovníků	1,90	0,60	0,80	0,80
L. Pracovní dobou	1,90	0,60	0,60	0,80
M. Informovaností o dění v podniku	2,40	0,70	0,80	0,80
N. Možnostmi zvyšování kvalifikace	2,10	0,60	0,80	0,80
O. Pověstí/dobrym jménem firmy	1,80	0,60	0,70	0,80

**Otázka č. 5: Lze o Vašich přímých nadřízených říci, že:**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Jsou nároční na kvalitu práce podřízených	1,6	0,3	0,5	0,6
B. Jsou přísní při posuzování přestupků proti kázni	2,1	0,5	0,6	0,9
C. Nenechají si do věcí mluvit, nepřipouštějí diskusi	2,9	0,7	0,8	0,8
D. Více se starají o využití pracovní doby	2,3	0,5	0,8	0,7
E. Prosazují názory vyšších nadřízených a vedení	2	0,4	0,6	0,8
F. Dovedou se zastat svých podřízených	2,2	0,3	0,6	0,8
G. Mají více pravomocí i odpovědnosti než dříve	2,2	0,5	0,7	0,7
H. Dodržují zásady slušného a férového jednání	1,9	0,4	0,6	0,7

**Otázka č. 6: Jaký způsob řízení uplatňují manažeři ve Vaší firmě**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Kladou důraz na pracovní výkon a kvalitu práce	1,6	0,4	0,5	0,8
B. Vytváří zaměstnancům podmínky .....	2	0,5	0,7	0,8
C. Seznamují zaměstnance se svými záměry	2	0,6	0,7	0,9
D. Poskytují přiměřené pravomoci .....	1,9	0,6	0,6	0,8
E. Zajímají se o názory a nápady zaměstnanců	2	0,5	0,6	0,9
F. Vedení firmy má koncepci dlouhodobého rozvoje	1,8	0,5	0,6	0,8
G. Vedení firmy rozvíjí týmovou práci	2,4	0,5	0,6	0,8
H. Dovedou ocenit dobrou práci a .....	2	0,5	0,7	0,8
I. Dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni ....	2	0,4	0,6	0,6
J. Racionálně a přesně vymezují pravomoci a .....	2,8	0,5	0,7	0,8



**Otázka č.7: Jakými cestami se k Vám dostávají důležité informace o dění v podniku**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Prostřednictvím E-mailu, Internetu	2,7	0,9	1,1	1,6
B. Nástěnky, informační panely	3,4	<b>0,8</b>	1	<b>1,1</b>
C. Firemní časopis, oběžníky, letáky apod.	3,8	1	1,2	1,6
D. Neformálně – firemní „septandou“	<b>2,5</b>	0,9	<b>0,9</b>	1,2
E. Prostřednictvím přímého nadřízeného	2	<b>0,7</b>	<b>0,4</b>	<b>0,8</b>

**Otázka č.8: Jak jsou u Vás využívány porady nebo setkání vedení podniku se zaměstnanci**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
Konají se pravidelně	4,17	1,17	1,17	1,50
Jsou dobře organizovány	3,67	1,17	<b>1,00</b>	1,17
Přinášejí dostatek informací	3,50	<b>1,00</b>	1,17	1,33
Dávají možnost uplatnění názorů a připomínek ....	<b>3,17</b>	<b>1,00</b>	1,33	<b>1,00</b>

**Otázka č.9: Jak byste Vy sám/a hodnotil/a dále uvedené náměty na změny**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Změny nadřízených, výměna vedení	2,5	0,9	0,9	<b>0,8</b>
B. Změny stylu řízení, způsobu jednání s lidmi	2,3	0,9	0,8	0,9
C. Vyšší pracovní tempo a nasazení....	2,6	0,8	0,9	1,1
D. Větší důraz na pořádek a disciplínu	<b>1,5</b>	0,8	0,9	<b>0,7</b>
E. Změny organizace práce	1,9	0,9	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>
F. Zlepšení ekonomických výsledků.....	<b>1,5</b>	0,8	<b>0,6</b>	1,1
G. Zvyšování mezd	<b>1,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>
H. Propouštění, snižování stavu zaměstnanců	3,1	0,9	0,9	1,1
I. Důraz na kvalitu práce	<b>1,5</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>
J. Přizpůsobivost lidí, nutnost zvládnout více funkcí	<b>1,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	0,9
K. Útlumové programy, likvidace některých částí ...	2,4	1	0,9	1,3
L. Změny zaměření výroby, technologie	1,9	0,9	<b>0,7</b>	1,1
M. Práce s výpočetní technikou, novými systémy ....	<b>1,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	0,9
N. Nutnost ovládnutí cizího jazyka	1,7	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	1
O. Lepší informovanost zaměstnanců	<b>1,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>
P. Demokratičnost, účast na řízení	2,2	0,8	<b>0,7</b>	0,9
Q. Změny pracovní doby	3	<b>0,7</b>	0,9	1,3
R. Něco jiného (specifikujte)	0	0	0	0

**Otázka č.10: Jaké vztahy mezi zaměstnanci a vedením převažují ve Vaší firmě**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Zaměstnanci i vedení jsou „na jedné lodi“....	<b>2,1</b>	<b>0,3</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>
B. Mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné...	3,3	0,9	1	1,2
C. Ve firmě spolu soupeří několik zájmových ....	2,3	0,9	0,8	0,8
D. Mezi řadovými zaměstnanci a jednotlivými ...	<b>2,2</b>	0,6	0,9	0,8
E. Ve firmě je celkově dobré sociální klima.	<b>2,2</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>
F. Řadový zaměstnanci jsou připraveni ....	2,6	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>
G. Vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle ...	2	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>

**Otázka č.11: Porovnáte-li dnešní situaci ve Vašem podniku se situací jinde, platí následující výroky**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Pracovní a organizační předpisy jsou složité a ...	<b>2,5</b>	0,9	1	<b>1</b>
B. Pravidla neplatí pro všechny zaměstnance stejně.	3	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	1,2
C. Je těžké něco obstarat či vyřešit bez protekce a ..	3,4	0,9	<b>0,8</b>	1,2
D. Ve vztazích mezi lidmi na pracovišti rozhodují..	<b>2,3</b>	1	0,9	1,3
E. Spolupracovníkům nelze příliš důvěřovat.	2,6	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>

**Otázka č.12: Jak jste celkově spokojen/a s následujícími věcmi**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Stav bezpečnosti práce, vybavení pomůckami, apod.	1,9	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	0,7
B. Úroveň hygienických zařízení	<b>1,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	0,7
C. Dostupnost technických, ekonomických, informací	1,8	<b>0,4</b>	0,6	0,8
D. To, jak se podnik stará o ochranu životního prostředí	2,2	0,7	0,5	0,9
E. Jistoty a perspektivy, které nabízí podnik ...	1,8	<b>0,4</b>	0,5	<b>0,6</b>
F. Způsob, jakým se podnik prezentuje široké veřejnosti	2,3	0,5	0,6	<b>0,6</b>
G. Slogany a symboly, které provázejí jeho ...	2,2	0,6	0,6	0,7

**Otázka č.13: Jak byste ohodnotil/a**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Spolupráci mezi členy Vaší pracovní skupiny	1,33	0,33	0,40	0,33
B. Svoji spokojenost se vztahy, atmosférou ve skupině	1,20	0,40	0,40	0,40
C. Rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině	1,47	0,47	0,53	0,40
D. Možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů	1,53	0,40	0,53	0,73
E. Vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary	2,07	0,47	0,67	0,67
F. Vztahy mezi jednotlivými org. jednotkami v podniku	2,00	0,47	0,67	0,67

**Otázka č.14: Pokud jde o zvyšování kvalifikace, máte:**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro ..	2,83	<b>0,50</b>	1,00	<b>1,17</b>
B. Zájem o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu...	<b>2,33</b>	<b>0,67</b>	<b>0,83</b>	1,33
C. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na ...	3,17	0,83	1,00	<b>1,17</b>
D. Zájem o to přijmout i jiné pracovní úkoly, jiné ...	2,83	<b>0,67</b>	<b>0,83</b>	1,67
E. Zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i ...	<b>1,83</b>	0,83	1,00	<b>0,83</b>

**Otázka č.15: Byl/a byste ochoten/a přijmout v zájmu firmy některé z těchto opatření**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Přeřazení na jiné pracoviště v případě ...	3,00	<b>1,00</b>	<b>1,17</b>	<b>1,00</b>
B. Přejít do jiného útvaru spojený.....	3,00	<b>1,00</b>	<b>1,17</b>	<b>1,00</b>
C. Přijetí řídicí, manažerské funkce	<b>2,83</b>	1,33	<b>1,17</b>	2,00

**Otázka č.16: Zúčastnil/a jste se v posledních měsících nějakého školení, apod. a jak je hodnotíte**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Ano – jednoho	0,5	0,4	0,3	0,8
B. Ano – dvou	0,3	0	0	0
C. Ano – třech	0	0	0	0
D. Ano – čtyř	0	0	0	0
E. Ano – pěti a více	0	0	0	0
F. Ne – žádného	0	0	0	0

**Otázka č.17: Na co by se z Vašeho hlediska mělo vzdělávání zaměřit, aby bylo opravdu přínosné**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A. Ovládání výpočetní techniky....	4,33	1,33	1,67	2,00
B. Rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti	4,33	1,00	1,00	1,33
C. Dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace...	4,33	1,33	1,00	1,33
D. Výchova cizích jazyků	3,33	1,67	1,00	2,33
E. Znalosti z oblasti ekonomiky, marketingu, vztahu ....	3,67	1,67	2,00	2,67

**Otázka č.18: Poskytuje Vám vedení firmy zaměstnanecké výhody jako např.:**

	THPØ	FolieØ	OknaØ	StavbyØ
A.Placené (plně nebo částečně) volno pro naléhavé ...	3,00	0,50	0,60	1,30
B. Neplacené volno (např. pro rodinné záležitosti)	1,80	0,50	0,30	0,90
C. Ubytování nebo bydlení	2,90	0,80	0,70	0,80
D. Vlastní zdravotní péči	2,60	0,50	0,50	0,60
E. Příspěvek na závodní stravování	1,30	0,40	0,30	0,40
G. Finance nebo půjčky, např. na koupi bytu	3,70	0,50	1,20	1,00
H. Další příplatky na děti (mimo přídavky na děti)....	3,30	1,00	1,00	1,60
I. Zařízení (nebo poukázky, apod. ) pro sport ..	3,60	0,80	1,20	1,50
J. Občerstvení nebo nápoje zdarma	1,40	0,40	1,20	0,40
K. Oděvy a pracovní pomůcky	1,40	0,40	0,30	0,40
L. Možnosti zvyšování kvalifikace, rekvalifikace	1,90	0,90	0,90	0,50
M. Něco jiného (prosím specifikujte).....	0,00	0,00	0,00	0,00

**Otázka č.19: Z předchozího seznamu vyberte tu výhodu, se kterou jste opravdu spokojeni**

	THP	Folie	Okna	Stavby
A.Placené (plně nebo částečně) volno pro naléhavé ...	1	0	0	0
E. Příspěvek na závodní stravování	5	1	1	2
G. Finance nebo půjčky, např. na koupi bytu	0	0	0	0
J. Občerstvení nebo nápoje zdarma	0	1	0	0
K. Oděvy a pracovní pomůcky	1	1	2	2
L. Možnosti zvyšování kvalifikace, rekvalifikace	2	0	0	0
J. Něco jiného (výuka cizího jazyka)	1	0	0	0

**Otázka č. 20: Pohlaví**

Pohlaví	THP	Folie	Okna	Stavby
Žena	4	0	0	0
Muž	6	3	3	4

**Otázka č. 21: Věk**

Věk	THP	Folie	Okna	Stavby
24 let	1	0	0	1
25 až 29	3	1	1	0
30 až 34	3	0	1	2
35 až 39	0	0	0	1
40 až 49	2	1	1	0
50 až 59	1	1	0	0
60 a více let	0	0	0	0

**Otázka č. 22: Jaký je Váš nejvyšší stupeň dokončeného vzdělání**

	THP	Folie	Okna	Stavby
Základní	0	0	0	0
Odborné bez maturity	0	2	1	4
Střední s maturitou	6	1	2	0
Vyšší odborné	1	0	0	0
Vysokoškolské	3	0	0	0

**Otázka č. 23: Která z následujících profesí nejlépe vystihuje Vaši současnou funkci**

	THP	Folie	Okna	Stavby
Asistent	0	0	0	0
Referent	3	0	0	0
Analytik	0	0	0	0
Koordinátor	1	0	0	0
Manager	3	0	0	0
Ředitel	0	0	0	0
Konzultant	0	0	0	0
Školící pracovník	0	0	0	0
Dělník	0	3	3	4
Administrativa	3	0	0	0

**Otázka č. 24: Jak dlouho jste v současném zaměstnání**

	THP	Folie	Okna	Stavby
méně než jeden rok	2	0	0	1
1 až 2 roky	5	3	1	3
3 až 4 roky	3	0	1	0
5 až 7 let	0	0	1	0
8 až 10 let	0	0	0	0
více než 10 let	0	0	0	0

**Otázka č. 25: Kolik let již pracujete**

	THP	Folie	Okna	Stavby
Méně než 1 rok	0	0	0	1
1 až 2 roky	0	0	1	0
3 až 4 roky	4	0	1	1
5 až 10 let	2	1	0	0
11 až 14 let	0	0	0	1
15 až 19 let	1	0	0	0
20 až 24 let	2	1	1	1
25 až 30 let	1	0	0	0
více než 30 let	0	1	0	0

## Vyhodnocení testu TBSD za všechny respondenty podle součtu a asociací

Pořadí	Klíčová slova podle součtu	Součet	Klíčová slova podle asociací	Asociace
1	dětství	8,54	šťěstí	20
2	domov	8,96	dětství	18
3	šťěstí	9,04	domov	18
4	radost	9,33	sex	18
5	ideální žena	9,71	ideální žena	17
6	intimní styk	9,71	nálada	17
7	láska	10,08	já (sám)	16
8	klid	10,38	ženy	16
9	život	10,42	budoucnost	16
10	sex	10,46	ideální muž	16
11	snění	10,5	bolest	16
12	zábava	10,54	hádky	16
13	já (sám)	10,58	smrt	16
14	ideál já	10,58	zábava	15
15	děti	11,21	děti	15
16	ženy	11,42	rvačka	15
17	vítězství	11,83	život	14
18	kamarád	12,04	snění	14
19	otec	12,21	být první	14
20	matka	12,25	útočit	14
21	být první	12,25	samota	14
22	budoucnost	12,46	nemoc	14
23	manžel	12,71	radost	13
24	pracoviště	12,88	láska	13
25	lidé	13,13	klid	13
26	ticho	13,29	kamarád	13
27	vzdělání	13,42	otec	13
28	sny	13,42	manžel	13
29	ideální muž	13,63	povinnosti	13
30	nálada	14,17	úzkost	13
31	minulost	14,79	intimní styk	12
32	práce	15,5	ideál já	12
33	muži	15,58	vítězství	12
34	nadřizený	16,54	matka	12
35	změna	16,96	ticho	12
36	milenka/nec	17,08	vzdělání	12
37	povinnosti	17,71	sny	12

## Příloha 5

38	alkohol	19,38	hluk	12
39	léky	20,42	strach	12
40	hluk	21,08	nuda	12
41	únava	22,46	lidé	11
42	strach	22,83	muži	11
43	útočit	23,92	alkohol	11
44	nuda	23,92	změna	10
45	úzkost	24,04	milenka/nec	10
46	samota	24,54	únava	10
47	bolest	24,63	pracoviště	9
48	rvačka	25,67	práce	9
49	nemoc	26,96	nadřízený	9
50	hádky	27,79	léky	8
51	smrt	28,54	minulost	7

## Žebříček hodnot všech respondentů podle hodnoty součtu

Interval (6 - 12,99)	Interval (13 - 19,99)	Interval (20 - 26,99)	Interval (27 - 33)
dětství	lidé	léky	hádky
domov	ticho	hluk	smrt
šťěstí	vzdělání	únava	
radost	sny	strach	
ideální žena	ideální muž	útočit	
intimní styk	nálada	nuda	
láska	minulost	úzkost	
klid	práce	samota	
život	muži	bolest	
sex	nadřízený	rvačka	
snění	změna	nemoc	
zábava	milenka/nec		
já (sám)	povinnosti		
ideál já	alkohol		
děti			
ženy			
vítězství			
kamarád			
otec			
matka			
být první			
budoucnost			
manžel			
pracoviště			

## Žebříček sdílených hodnot všech respondentů podle počtu asociací

Nejčastěji asociovaná	Asociovaná častěji	Asociovaná málo	Neasociovaná
šťěstí	já (sám)	léky	
dětství	ženy	minulost	
domov	budoucnost		
sex	ideální muž		
ideální žena	bolest		
nálada	hádky		
	smrt		
	zábava		
	děti		
	rvačka		
	život		
	snění		
	být první		
	útočit		
	samota		
	nemoc		
	radost		
	láska		
	klid		
	kamarád		
	otec		
	manžel		
	povinnosti		
	úzkost		
	intimní styk		
	ideál já		
	vítězství		
	matka		
	ticho		
	vzdělání		
	sny		
	hluk		
	strach		
	nuda		
	lidé		
	muži		
	alkohol		
	změna		
	milenka/nec		



## Příloha 5

únava
pracoviště
práce
nadřízený

## Vyhodnocení TBSD za respondenty – ženy - podle součtu a asociací

Pořadí	Klíčová slova podle součtu	Součet	Klíčová slova podle asociací	Asociace
1	budoucnost	6,6	dětství	5
2	domov	7	láska	5
3	život	7,6	budoucnost	4
4	štěstí	8	domov	4
5	ideál já	8,4	život	4
6	zábava	8,8	štěstí	4
7	já (sám)	9	radost	4
8	dětství	9	klid	4
9	radost	9,2	ideální muž	4
10	nálada	9,6	hádky	4
11	láska	9,6	ideál já	3
12	klid	10	nálada	3
13	ideální žena	10,2	ideální žena	3
14	snění	10,2	snění	3
15	vítězství	11,4	kamarád	3
16	ideální muž	11,4	být první	3
17	děti	11,6	nadřizený	3
18	pracoviště	11,8	práce	3
19	intimní styk	11,8	otec	3
20	ticho	12	samota	3
21	kamarád	12,6	úzkost	3
22	manžel	12,6	zábava	2
23	sex	12,8	já (sám)	2
24	být první	13,4	děti	2
25	lidé	13,6	intimní styk	2
26	muži	14,4	ticho	2
27	sny	14,4	manžel	2
28	matka	14,6	sex	2
29	nadřizený	14,6	lidé	2
30	ženy	14,8	sny	2
31	vzdělání	15	matka	2
32	práce	15,2	ženy	2
33	minulost	15,4	vzdělání	2
34	otec	15,8	minulost	2
35	léky	16,2	léky	2
36	hluk	16,2	hluk	2
37	změna	16,2	povinnosti	2

## Příloha 6

38	milenka/nec	16,8	strach	2
39	únava	18,6	nuda	2
40	povinnosti	20	rvačka	2
41	alkohol	21	nemoc	2
42	strach	23,6	bolest	2
43	nuda	24,2	útočit	2
44	samota	25,6	smrt	2
45	úzkost	26	vítězství	1
46	rvačka	26,8	pracoviště	1
47	hádky	27,6	muži	1
48	nemoc	27,6	změna	1
49	bolest	27,8	milenka/nec	1
50	útočit	28,2	alkohol	1
51	smrt	29,4	únava	0

## Žebříček hodnot respondentů – žen - podle hodnoty součtu

interval (6 - 12,99)	interval (13 - 19,99)	interval (20 - 26,99)	interval (27 - 33)
budoucnost	být první	povinnosti	hádky
domov	lidé	alkohol	nemoc
život	muži	strach	bolest
štěstí	sny	nuda	útočit
ideál já	matka	samota	smrt
zábava	nadřizený	úzkost	
já (sám)	ženy	rvačka	
dětství	vzdělání		
radost	práce		
nálada	minulost		
láska	otec		
klid	léky		
ideální žena	hluk		
snění	změna		
vítězství	milenka/nec		
ideální muž	únava		
děti			
pracoviště			
intimní styk			
ticho			
kamarád			
manžel			
sex			

## Žebříček sdílených hodnot respondentů – žen - podle počtu asociací

Nejčastěji asociovaná	Asociovaná častěji	Asociovaná málo	Neasociovaná
dětství	ideál já	vítězství	únava
láska	nálada	pracoviště	
budoucnost	ideální žena	muži	
domov	snění	změna	
život	kamarád	milenka/nec	
štěstí	být první	alkohol	
radost	nadřizený		
klid	práce		
ideální muž	otec		
hádky	samota		
	úzkost		
	zábava		
	já (sám)		
	děti		
	intimní styk		
	ticho		
	manžel		
	sex		
	lidé		
	sný		
	matka		
	ženy		
	vzdělání		
	minulost		
	léky		
	hluk		
	povinnosti		
	strach		
	nuda		
	rvačka		
	nemoc		
	bolest		
	útočit		
	smrt		

## Vyhodnocení TBSD za respondenty –muže - podle součtu a asociací

Pořadí	Klíčová slova podle součtu	Součet	Klíčová slova podle asociací	Asociace
1	dětství	8,42	šťěstí	16
2	intimní styk	9,16	sex	16
3	šťěstí	9,32	domov	14
4	radost	9,37	ideální žena	14
5	domov	9,47	ženy	14
6	ideální žena	9,58	já (sám)	14
7	sex	9,84	nálada	14
8	láska	10,21	bolest	14
9	klid	10,47	smrt	14
10	ženy	10,53	dětství	13
11	snění	10,58	zábava	13
12	já (sám)	11	děti	13
13	zábava	11	rvačka	13
14	děti	11,11	budoucnost	12
15	život	11,16	ideální muž	12
16	ideál já	11,16	útočit	12
17	otec	11,26	nemoc	12
18	matka	11,63	hádky	12
19	kamarád	11,89	snění	11
20	vítězství	11,95	vítězství	11
21	být první	11,95	být první	11
22	manžel	12,74	manžel	11
23	lidé	13	povinnosti	11
24	vzdělání	13	samota	11
25	pracoviště	13,16	intimní styk	10
26	sny	13,16	život	10
27	ticho	13,63	otec	10
28	budoucnost	14	matka	10
29	ideální muž	14,21	kamarád	10
30	minulost	14,63	vzdělání	10
31	nálada	15,37	sny	10
32	práce	15,58	ticho	10
33	muži	15,89	muži	10
34	nadřizovaný	17,05	alkohol	10
35	povinnosti	17,11	hluk	10
36	změna	17,16	strach	10
37	milenka/nec	17,16	únava	10

## Příloha 6

38	alkohol	18,95	úzkost	10
39	léky	21,53	nuda	10
40	hluk	22,37	radost	9
41	strach	22,63	klid	9
42	útočit	22,79	ideál já	9
43	únava	23,47	lidé	9
44	úzkost	23,53	změna	9
45	bolest	23,79	milenka/nec	9
46	nuda	23,84	láska	8
47	samota	24,26	pracoviště	8
48	rvačka	25,37	práce	6
49	nemoc	26,79	nadřizený	6
50	hádky	27,84	léky	6
51	smrt	28,32	minulost	5

## Žebříček hodnot respondentů – mužů - podle hodnoty součtu

interval (6 - 12,99)	interval (13 - 19,99)	interval (20 - 26,99)	interval (27 - 33)
dětství	lidé	léky	hádky
intimní styk	vzdělání	hluk	smrt
šťěstí	pracoviště	strach	
radost	sny	útočit	
domov	ticho	únava	
ideální žena	budoucnost	úzkost	
sex	ideální muž	bolest	
láska	minulost	nuda	
klid	nálada	samota	
ženy	práce	rvačka	
snění	muži	nemoc	
já (sám)	nadřizený		
zábava	povinnosti		
děti	změna		
život	milenka/nec		
ideál já	alkohol		
otec			
matka			
kamarád			
vítězství			
být první			
manžel			

## Žebříček sdílených hodnot respondentů – mužů - podle počtu asociací

Nejčastěji asociovaná	Asociovaná častěji	Asociovaná málo	Neasociovaná
štěstí	budoucnost	práce	
sex	ideální muž	nadřizený	
domov	útočit	léky	
ideální žena	nemoc	minulost	
ženy	hádky		
já (sám)	snění		
nálada	vítězství		
bolest	být první		
smrt	manžel		
dětství	povinnosti		
zábava	samota		
děti	intimní styk		
rvačka	život		
	otec		
	matka		
	kamarád		
	vzdělání		
	sny		
	ticho		
	muži		
	alkohol		
	hluk		
	strach		
	únava		
	úzkost		
	nuda		
	radost		
	klid		
	ideál já		
	lidé		
	změna		
	milenka/nec		
	láska		
	pracoviště		

## Vyhodnocení TBSD za respondenty stavebního střediska podle součtu a asociací

Pořadí	Klíčová slova podle součtu	Součet	Klíčová slova podle asociací	Asociace
1	radost	7	matka	5
2	šťěstí	7,8	rvačka	5
3	matka	8	šťěstí	4
4	domov	8	sex	4
5	sex	8,2	sny	4
6	láska	8,8	ženy	4
7	sny	9	budoucnost	4
8	ženy	9,2	milenka/nec	4
9	být první	9,2	děti	4
10	dětství	9,4	vzdělání	4
11	intimní styk	9,4	nálada	4
12	snění	9,6	únava	4
13	otec	10	hádky	4
14	zábava	10	radost	3
15	klid	10	domov	3
16	budoucnost	10	být první	3
17	ideální žena	10,2	dětství	3
18	milenka/nec	10,2	intimní styk	3
19	děti	10,8	snění	3
20	kamarád	11	otec	3
21	vítězství	11,2	zábava	3
22	minulost	11,6	klid	3
23	já (sám)	11,6	ideální žena	3
24	ideál já	11,6	kamarád	3
25	ticho	12,2	já (sám)	3
26	lidé	12,2	ideál já	3
27	vzdělání	12,2	manžel	3
28	manžel	13,2	ideální muž	3
29	život	13,4	muži	3
30	pracoviště	14	změna	3
31	práce	14,2	alkohol	3
32	ideální muž	15,4	hluk	3
33	muži	16,2	bolest	3
34	nálada	18	samota	3
35	nadřizený	18,6	nuda	3
36	změna	18,8	nemoc	3
37	povinnosti	19	smrt	3



## Příloha 6

38	alkohol	22,2	láska	2
39	hluk	22,6	vítězství	2
40	útočit	23	ticho	2
41	strach	23	život	2
42	úzkost	23,4	pracoviště	2
43	bolest	24	práce	2
44	léky	25,2	útočit	2
45	samota	25,4	úzkost	2
46	únava	26,8	minulost	1
47	nuda	28,4	lidé	1
48	rvačka	28,4	nadřizený	1
49	hádky	29,4	povinnosti	1
50	nemoc	29,4	strach	1
51	smrt	31	léky	1

## Žebříček hodnot respondentů stavebního střediska podle hodnoty součtu

interval (6 - 12,99)	interval (13 - 19,99)	interval (20 - 26,99)	interval (27 - 33)
radost	manžel	alkohol	nuda
štěstí	život	hluk	rvačka
matka	pracoviště	útočit	hádky
domov	práce	strach	nemoc
sex	ideální muž	úzkost	smrt
láska	muži	bolest	
sny	nálada	léky	
ženy	nadřizený	samota	
být první	změna	únava	
dětství	povinnosti		
intimní styk			
snění			
otec			
zábava			
klid			
budoucnost			
ideální žena			
milenka/nec			
děti			
kamarád			
vítězství			
minulost			
já (sám)			
ideál já			

Příloha 6

ticho
lidé
vzdělání

**Žebříček sdílených hodnot respondentů stavebního střediska podle počtu asociací**

Nejčastěji asociovaná	Asociovaná častěji	Asociovaná málo	Neasociovaná
matka	radost	minulost	
rvačka	domov	lidé	
štěstí	být první	nadřizovaný	
sex	dětství	povinnosti	
sny	intimní styk	strach	
ženy	snění	léky	
budoucnost	otec		
milenka/nec	zábava		
děti	klid		
vzdělání	ideální žena		
nálada	kamarád		
únava	já (sám)		
hádky	ideál já		
	manžel		
	ideální muž		
	muži		
	změna		
	alkohol		
	hluk		
	bolest		
	samota		
	nuda		
	nemoc		
	smrt		
	láska		
	vítězství		
	ticho		
	život		
	pracoviště		
	práce		
	útočit		
	úzkost		

## Vyhodnocení TBSD za respondenty střediska „folie“ podle součtu a asociací

Pořadí	Klíčová slova podle součtu	Součet	Klíčová slova podle asociací	Asociace
1	klid	6,67	nálada	3
2	ideál já	6,67	povinnosti	3
3	domov	7,33	hluk	3
4	štěstí	8	strach	3
5	já (sám)	8,33	bolest	3
6	život	8,67	domov	2
7	děti	9,67	štěstí	2
8	být první	9,67	já (sám)	2
9	nálada	10	život	2
10	ideální muž	10,33	být první	2
11	láska	10,33	dětství	2
12	dětství	10,67	sny	2
13	sny	10,67	radost	2
14	radost	11	matka	2
15	zábava	11	ideální žena	2
16	matka	11,33	sex	2
17	ideální žena	11,67	budoucnost	2
18	sex	12	ticho	2
19	intimní styk	12	vítězství	2
20	otec	12,33	ženy	2
21	vzdělání	12,33	lidé	2
22	manžel	12,33	únava	2
23	budoucnost	12,33	smrt	2
24	kamarád	12,67	hádky	2
25	ticho	12,67	úzkost	2
26	vítězství	13,33	nemoc	2
27	ženy	13,67	klid	1
28	minulost	14	ideál já	1
29	muži	14	děti	1
30	snění	14	ideální muž	1
31	pracoviště	14,33	zábava	1
32	lidé	15	otec	1
33	nadřizovaný	15,33	vzdělání	1
34	změna	18	snění	1
35	práce	19,33	změna	1
36	léky	21,33	alkohol	1
37	milenka/nec	22,33	útočit	1

## Příloha 6

38	povinnosti	22,67	rvačka	1
39	únava	23	samota	1
40	alkohol	24,67	láska	0
41	nuda	27,33	intimní styk	0
42	útočit	27,67	manžel	0
43	hluk	28	kamarád	0
44	smrt	29,33	minulost	0
45	rvačka	29,33	muži	0
46	hádka	30	pracoviště	0
47	samota	30,33	nadřizený	0
48	strach	31,33	práce	0
49	bolest	32,33	léky	0
50	úzkost	32,33	milenka/nec	0
51	nemoc	32,33	nuda	0

## Žebříček hodnot respondentů střediska „folie“ podle hodnoty součtu

interval (6 - 12,99)	interval (13 - 19,99)	interval (20 - 26,99)	interval (27 - 33)
klid	vítězství	léky	nuda
ideál já	ženy	milenka/nec	útočit
domov	minulost	povinnosti	hluk
šťěstí	muži	únava	smrt
já (sám)	snění	alkohol	rvačka
život	pracoviště		hádka
děti	lidé		samota
být první	nadřizený		strach
nálada	změna		bolest
ideální muž	práce		úzkost
láska			nemoc
dětství			
sny			
radost			
zábava			
matka			
ideální žena			
sex			
intimní styk			
otec			
vzdělání			
manžel			
budoucnost			
kamarád			

ticho

**Žebříček sdílených hodnot respondentů střediska „folie“ podle počtu asociací**

Nejčastěji asociovaná	Asociovaná častěji	Asociovaná málo	Neasociovaná
nálada	domov	klid	láska
povinnosti	štěstí	ideál já	intimní styk
hluk	já (sám)	děti	manžel
strach	život	ideální muž	kamarád
bolest	být první	zábava	minulost
	dětství	otec	muži
	sny	vzdělání	pracoviště
	radost	snění	nadřízený
	matka	změna	práce
	ideální žena	alkohol	léky
	sex	útočit	milenka/nec
	budoucnost	rvačka	nuda
	ticho	samota	
	vítězství		
	ženy		
	lidé		
	únava		
	smrt		
	hádka		
	úzkost		
	nemoc		

## Vyhodnocení TBSD za THP respondenty podle součtu a asociací

Pořadí	Klíčová slova podle součtu	Součet	Klíčová slova podle asociací	Asociace
1	zábava	6,33	dětství	3
2	budoucnost	6,33	radost	3
3	dětství	6,67	láska	3
4	nálada	6,67	klid	3
5	život	7	budoucnost	2
6	radost	7,67	nálada	2
7	ideální muž	7,67	život	2
8	štěstí	7,67	ideální muž	2
9	snění	7,67	štěstí	2
10	domov	8	snění	2
11	ideál já	8,33	domov	2
12	manžel	8,67	ideál já	2
13	já (sám)	9,33	sex	2
14	ideální žena	9,67	ticho	2
15	sex	10	kamarád	2
16	láska	10,33	sny	2
17	děti	10,67	být první	2
18	intimní styk	10,67	otec	2
19	ticho	11	práce	2
20	lidé	12	povinnosti	2
21	vítězství	12,33	strach	2
22	kamarád	12,67	úzkost	2
23	klid	13	hádky	2
24	pracoviště	13,33	útočit	2
25	hluk	13,67	manžel	1
26	sny	13,67	já (sám)	1
27	muži	14	ideální žena	1
28	změna	14,67	děti	1
29	být první	14,67	lidé	1
30	vzdělání	15	hluk	1
31	nadřizovaný	16	muži	1
32	matka	16,33	vzdělání	1
33	minulost	16,67	nadřizovaný	1
34	ženy	17,33	minulost	1
35	otec	18	ženy	1
36	milenka/nec	18,67	milenka/nec	1
37	únava	19	samota	1
38	práce	19,67	bolest	1

## Příloha 6

39	léky	20	alkohol	1
40	povinnosti	21	nemoc	1
41	samota	21,33	rvačka	1
42	strach	21,33	smrt	1
43	nuda	22	zábava	0
44	bolest	23,33	intimní styk	0
45	úzkost	24,33	vítězství	0
46	alkohol	24,67	pracoviště	0
47	nemoc	25	změna	0
48	hádka	28,33	matka	0
49	útočit	28,67	únava	0
50	rvačka	28,67	léky	0
51	smrt	29,33	nuda	0

## Žebříček hodnot THP respondentů podle hodnoty součtu

interval (6 - 12,99)	interval (13 - 19,99)	interval (20 - 26,99)	interval (27 - 33)
zábava	klid	léky	hádka
budoucnost	pracoviště	povinnosti	útočit
dětství	hluk	samota	rvačka
nálada	sny	strach	smrt
život	muži	nuda	
radost	změna	bolest	
ideální muž	být první	úzkost	
štěstí	vzdělání	alkohol	
snění	nadřizený	nemoc	
domov	matka		
ideál já	minulost		
manžel	ženy		
já (sám)	otec		
ideální žena	milenka/nec		
sex	únava		
láska	práce		
děti			
intimní styk			
ticho			
lidé			
vítězství			
kamarád			

## Žebříček sdílených hodnot THP respondentů podle počtu asociací

Nejčastěji asociovaná	Asociovaná častěji	Asociovaná málo	Neasociovaná
dětství	budoucnost	manžel	zábava
radost	nálada	já (sám)	intimní styk
láska	život	ideální žena	vítězství
klid	ideální muž	děti	pracoviště
	štěstí	lidé	změna
	snění	hluk	matka
	domov	muži	únava
	ideál já	vzdělání	léky
	sex	nadřizený	nuda
	ticho	minulost	
	kamarád	ženy	
	sny	milenka/nec	
	být první	samota	
	otec	bolest	
	práce	alkohol	
	povinnosti	nemoc	
	strach	rvačka	
	úzkost	smrt	
	hádky		
	útočit		



## Vyhodnocení TBSD za respondenty střediska „okna“ podle součtu a asociací

Pořadí	Klíčová slova podle součtu	Součet	Klíčová slova podle asociací	Asociace
1	dětství	8,15	štěstí	12
2	ideální žena	9,08	ideální žena	11
3	intimní styk	9,08	domov	11
4	domov	9,92	zábava	11
5	štěstí	10,08	dětství	10
6	radost	10,23	já (sám)	10
7	ženy	10,38	sex	10
8	život	10,46	ideální muž	10
9	láska	10,46	smrt	10
10	snění	10,69	intimní styk	9
11	klid	10,77	ženy	9
12	já (sám)	11	děti	9
13	sex	11,08	manžel	9
14	zábava	11,62	nuda	9
15	vítězství	11,62	útočit	9
16	ideál já	11,62	bolest	9
17	otec	11,69	samota	9
18	děti	11,85	život	8
19	pracoviště	12	láska	8
20	kamarád	12,15	snění	8
21	matka	13,15	vítězství	8
22	lidé	13,31	kamarád	8
23	být první	13,46	budoucnost	8
24	manžel	13,54	nálada	8
25	vzdělání	13,77	rvačka	8
26	práce	14,15	nemoc	8
27	ticho	14,38	hádky	8
28	budoucnost	14,85	otec	7
29	ideální muž	15,08	pracoviště	7
30	povinnosti	15,31	lidé	7
31	nálada	15,38	být první	7
32	sny	15,69	povinnosti	7
33	minulost	15,77	muži	7
34	alkohol	15,85	nadřížený	7
35	muži	16,08	léky	7
36	nadřížený	16,15	úzkost	7
37	změna	16,54	klid	6

## Příloha 6

38	milenka/nec	18,15	ideál já	6
39	léky	18,46	vzdělání	6
40	hluk	20,62	ticho	6
41	strach	21,15	alkohol	6
42	únava	21,46	změna	6
43	nuda	21,85	strach	6
44	útočit	22,31	radost	5
45	úzkost	22,31	matka	5
46	rvačka	23,08	práce	5
47	bolest	23,38	minulost	5
48	samota	23,62	milenka/nec	5
49	nemoc	25,23	hluk	5
50	hádky	26,54	sny	4
51	smrt	27,23	únava	4

## Žebříček hodnot respondentů střediska „okna“ podle hodnoty součtu

interval (6 - 12,99)	interval (13 - 19,99)	interval (20 - 26,99)	interval (27 - 33)
dětství	matka	hluk	smrt
ideální žena	lidé	strach	
intimní styk	být první	únava	
domov	manžel	nuda	
štěstí	vzdělání	útočit	
radost	práce	úzkost	
ženy	ticho	rvačka	
život	budoucnost	bolest	
láska	ideální muž	samota	
snění	povinnosti	nemoc	
klid	nálada	hádky	
já (sám)	sny		
sex	minulost		
zábava	alkohol		
vítězství	muži		
ideál já	nadřizený		
otec	změna		
děti	milenka/nec		
pracoviště	léky		
kamarád			

**Žebříček sdílených hodnot respondentů střediska „okna“ podle počtu asociací**

Nejčastěji asociovaná	Asociovaná častěji	Asociovaná málo	Neasociovaná
štěstí	život	sny	
ideální žena	láska	únava	
domov	snění		
zábava	vítězství		
dětství	kamarád		
já (sám)	budoucnost		
sex	nálada		
ideální muž	rvačka		
smrt	nemoc		
intimní styk	hádky		
ženy	otec		
děti	pracoviště		
manžel	lidé		
nuda	být první		
útočit	povinnosti		
bolest	muži		
samota	nadřizený		
	léky		
	úzkost		
	klid		
	ideál já		
	vzdělání		
	ticho		
	alkohol		
	změna		
	strach		
	radost		
	matka		
	práce		
	minulost		
	milenka/nec		
	hluk		

**TBSD - test barevně semantického diferenciálu**

<b>Klíčové slovo</b>	<b>Barvy</b>				
radost					
práce					
matka					
samota					
minulost					
já (sám)					
děti					
útočit					
život					
otec					
zábava					
smrt					
sex					
klid					
bolest					
kamarádi, kamarádky					
úzkost					
ticho					
hádky					
ideální žena					
vítězství					
strach					
nuda					
lidé					
nemoc					
ideální muž					
vzdělání					
rvačka					
léky					
dětství					
manžel, manželka					
hluk					
muži					
štěstí					
nálada					
změna					
snění					
idál já					
mileneček, milénka					
domov					

**Pořadí barev:**

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

Příloha 6

ženy						
povinnosti						
budoucnost						
pracoviště						
sny						
být první						
láska						
nadřizený						
únava						
intimní styk						
alkohol						

## **Shrnutí – Summary**

### **Firemní klima a stav podnikové kultury**

Cílem této diplomové práce bylo zjistit stav podnikové kultury ve vybraném podniku a specifikovat vlivy působící na firemní klima.

Dotazníkovým šetřením a testem TBSD byla potvrzena hypotéza, že na stav firemního klimatu má vliv pracovní spokojenost zaměstnanců, způsob jejich motivace a stimulace k práci, způsob a kvalita komunikace ve firmě a kompatibilita hodnotového systému jedinců s hodnotovým systémem firmy, to vše v kontextu mikro-, mezo-, a makroprostoru.

Analýzou dat bylo zjištěno, že ve vybraném podniku existuje dobrá podniková kultura, která je oslabena existencí subkultur v jednotlivých střediscích.

Na základě studia odborné literatury a vlastních znalostí bylo vybrané firmě „X“ doporučeno, aby rozšíření firemní kultury podpořila lepší informovaností zaměstnanců o vizi a cílech firmy. Další doporučení určená pro zlepšení firemního klimatu se týkala individuálního přístupu v motivaci a řízení zaměstnanců, většího důrazu na vzdělávání zaměstnanců a větší pozornosti věnované hodnotovému systému a cílům jedince při výběrovém řízení.

Klíčová slova: podniková kultura, firemní klima, vzdělávání zaměstnanců, hodnotový systém, pracovní spokojenost, motivace

### **Corporate cultur and estate of corporate clime**

The objective of this diploma thesis was to diagnose the estate of corporate cultur and specify the influences on corporate clime in a chosen company.

Through the use of questionairs and TBSD test was confirmed the hypothesis, that the estate of corporate clime is affected by working satisfaction, by method of motivation, by method of stimulation, by way of communication and by compatibility of virtue concept of person with virtue concept of company, and this all in context with micro-, meso- and macro space.

Thru the analysis of dates it was identify, that there is a good corporate cultur in chosen company, which is blunted of existence of subcultures in single centres.

In terms of study of special literature and of own knowledge it was recommend, that the company should expand the corporate cultur through the use of better informedness of employees about main scheme and objectives of the company. Other recommendation for improvement the corporate clime is individual acces to the motivation and coordination of employees, more emphasis on their further education and better care intendet for virtue concept and objectives of employees at their selection.

Key words: corporate cultur, corporate clime, education of employees, virtue concept, working satisfaction, motivation