

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Význam podnikové kultury pro strategické řízení  
středně velkých podniků**

Vedoucí diplomové práce  
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor  
Hana Maňhalová

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana MAŇHALOVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Význam podnikové kultury pro strategické řízení středně velkých podniků**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Analýza stávající podnikové kultury ve vybraných podnicích, porovnání podnikové kultury dvou zvolených podniků a návrh opatření pro zlepšení současné situace.

#### **Metodický postup:**

Studium odborné literatury. Analýza stávající podnikové kultury vybraných podniků. Porovnání situace v daných podnicích. Návrh opatření ke zlepšení současné situace, týkající se podnikové kultury.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza stávající podnikové kultury ve vybraných podnicích, 5. Zhodnocení a porovnání podniků, 6. Návrh opatření pro zlepšení současné situace, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BĚLOHLÁVEK, F.** *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-01.

**LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.** *Organizační kultura.* 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2.

**NOVÝ, I.** *Podniková kultura a identita.* 1. vyd. Praha. Vysoká škola ekonomická, 1993. 99s. ISBN 80-7079-159-4.

**ŠIGUT, Z.** *Firemní kultura a lidské zdroje.* 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

**ČANÍK, P.** *Podniková kultura: možnosti a limity její změny* [online]. [cit. 2008-12-12]. 2007 Dostupný z [www: http://www.canik.cz/2007/12/08/2007-podnikova-kultura-moznosti-a-limity-jeji-zmeny/](http://www.canik.cz/2007/12/08/2007-podnikova-kultura-moznosti-a-limity-jeji-zmeny/) .

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**  
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: **14. ledna 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2011**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. února 2010

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Význam podnikové kultury pro strategické řízení středně velkých podniků vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 16. 4. 2011

.....  
Hana Maňhalová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení, konzultace a cenné rady při zpracování diplomové práce. Současně děkuji vedoucím pracovníkům obou podniků a také všem respondentům za ochotu při poskytování důležitých informací potřebných pro vypracování diplomové práce.

# OBSAH

1 ÚVOD.....	2
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	4
2.1 Podniková kultura.....	4
2.1.1 Pojem „podniková kultura“.....	4
2.1.2 Definice a vymezení podnikové kultury.....	5
2.1.3 Vznik a vývoj organizační kultury.....	6
2.1.4 Zdroje podnikové kultury.....	7
2.1.5 Složky podnikové kultury.....	11
2.1.6 Síla podnikové kultury.....	17
2.1.7 Transformace podnikové kultury.....	21
2.2 Řízení podniku.....	22
2.2.1 Strategické řízení.....	22
2.3 Význam kultury pro strategické řízení organizace.....	23
2.4 Vliv strategie organizace na kulturu.....	24
2.5 Vliv podnikové kultury na strategii organizace.....	25
3 METODIKA.....	27
3.1 Cíl diplomové práce.....	27
3.2 Struktura diplomové práce.....	27
3.3 Použité metody.....	28
3.4 Zdroje a zpracování dat.....	28
4 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ PODNIKOVÉ KULTURY VE VYBRANÝCH PODNICÍCH.....	30
4.1 Charakteristika vybraných podniků.....	30
4.1.1 Charakteristika podniku A.....	30
4.1.2 Charakteristika podniku B.....	30
4.2 Obecné informace o respondentech.....	31
4.3 Identifikace zaměstnanců s podnikem.....	37
4.4 Identifikace chování podniku k jeho zaměstnancům.....	46
5 ZHODNOCENÍ A POROVNÁNÍ PODNIKŮ.....	55
5.1 Zhodnocení významu podnikové kultury pro strategické řízení ve sledovaných podnicích.....	55
5.2 Zhodnocení dotazníkového šetření v podniku A.....	57
5.3 Zhodnocení dotazníkového šetření v podniku B.....	60
5.4 Porovnání podniku A a podniku B.....	62
6 NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE.....	64
7 ZÁVĚR.....	68
8 SUMMARY.....	71
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	73
SEZNAM TABULEK.....	76
SEZNAM GRAFŮ.....	77
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	78
SEZNAM PŘÍLOH.....	79

# 1 ÚVOD

V dnešní době se stále častěji mluví o pojmu podniková kultura. I když tento pojem nebyl dosud zcela jasně definován, jedná se o důležitý činitel v podniku. Podnikovou kulturou lze ve stručnosti nazvat vše, co pracovníky v podniku obklopuje a co na ně působí, ať už kladně či záporně. A proto je chyba, když jsou zaměstnanci považováni pouze za pracovní sílu a důraz se klade na jejich okamžitý výkon. Chce-li firma dosáhnout trvale udržitelného přínosu, musí svým zaměstnancům (pro jejich práci) vytvořit vyhovující podmínky, a to nejen materiální, ale i duševní povahy.

Přestože technologický pokrok jde pořád dopředu a žijeme v mechanizované době, je proto neustále třeba pracovní síly, tedy lidský kapitál. Tento lidský kapitál se stává stále silnější konkurenční výhodou podniku, i když si to dosud některé firmy ještě neuvědomují. Pracovník je nenahraditelnou součástí podniku a to, jak na něj podnik působí, ovlivňuje kvalitu jeho pracovního výkonu. Podniková kultura, kterou je pracovník, ať už ji vnímá či nikoliv, neustále obklopován, může být jednou z příčin úspěchu daného podniku. A tento fakt řada firem v České republice stále ještě nepřijala.

Nezáleží na předmětu podnikání ani velikosti podniku. V každém podniku lze nalézt podnikovou kulturu, je ale otázka jakou. Zda silnou či slabou, kladnou či zápornou. Tato kultura bude vždy ovlivňovat chod společnosti. Charakter podnikové kultury je zakořeněn hluboko uvnitř společnosti a prostupuje veškerým děním podniku. Člověk není stroj a tak tedy na jeho pracovní výkon bude působit, zda pracuje v příjemném kolektivu, má dobré vztahy s nadřízenými pracovníky, vyhovuje-li mu jeho pracovní prostředí apod. Nad touto myšlenkou by se měl zamyslet každý manažer podniku.

Faktory působící na podnikovou kulturu mají za následek způsob vnímání kultury zaměstnanci. Proto by vedení organizace tyto faktory mělo znát, aby dokázalo včas identifikovat a odstranit nedostatky v podnikové kultuře. Organizace by měla jasně dávat svým zaměstnancům najevo, že jsou pro ni nepostradatelní a zároveň je zapojovat do svých záležitostí, dále je také informovat o svých cílech a vizích. A naopak zaměstnanci by tuto vstřícnost svého podniku měli oplácet loajalitou. Jedním z důležitých předpokladů

pro dosažení konkurenční výhody podniku je také komunikace mezi pracovníky a vedením a především ztotožnění zaměstnanců s podnikovou kulturou.

Podnikovou kulturu nelze uměle vytvořit a k podniku „přilepit“. Podniková kultura musí být součástí podniku jako celku a korespondovat s jeho strategií. Pouze takto koncipovaná podniková kultura má smysl a bude přispívat k prosperitě organizace. Důležitý je také pohled na podnik z jeho okolí. Jak podnik vystupuje navenek a jakou má image. Jak zaměstnanci ovlivnění podnikovou kulturou budou jednat se zákazníky apod. To vše také ovlivňuje míra síly podnikové kultury.



## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Podniková kultura

#### 2.1.1 Pojem „podniková kultura“

V dřívější době byli v podniku zaměstnanci chápáni více jako mechanická jednotka. Byli považováni spíše za stroje, které vykonávaly automatickou práci. V pozdějších dobách se přístup změnil a zaměstnanci byli chápáni jako lidské zdroje. Dnes jsou schopní pracovníci vnímáni jako základní přednost firmy. Využívají se jejich znalosti a schopnosti. Tomuto využívání musí být uzpůsobeno prostředí firmy, které je součástí podnikové kultury a to dokazuje její důležitost.

SCHINKOVÁ (2003) uvádí, že pojem podniková kultura se objevil v ekonomice podniku počátkem 80. let minulého století a postupně se prosadil v teorii i praxi řízení. Dnes má tento často používaný pojem velmi rozmanitý obsah. V praxi se lze setkat celkem se třemi podobnými označeními, a to podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. V anglické literatuře existuje pojem *organizational culture* nebo je možné použít méně užívaný termín *corporate culture*. V německé literatuře se objevují pojmy jako *Unternehmenskultur*, *Organisationskultur* a *Firmenkultur* (ROLÍNEK A KOL., 2003).

Každý podnik se snaží využívat všechny dostupné zdroje k posílení své konkurenceschopnosti. Dříve šlo spíše o využívání hmotných zdrojů. V této době se firmy zaměřují na postoj vůči svým zaměstnancům. Zaměstnanci jsou motivováni především prostředím, ve kterém pracují – podnikovou kulturou.

Chápání podniku z kulturologického hlediska u našich firem není doposud samozřejmé, ale proces internacionalizace ekonomiky si dříve nebo později změnu postojů vynutí, protože cílevědomé utváření podnikové kultury je v zájmu každého podniku (TRUNEČEK, 1999).

Pro podnik je velice důležité, jak je vnímán svými zaměstnanci i vnějším okolím. Sledovat toto nahlížení na podnik je nyní trendem.

### **2.1.2 Definice a vymezení podnikové kultury**

Podniková kultura je v každém podniku vnímána jinak, proto ji nelze jednoznačně popsat. Z tohoto důvodu i jednotliví autoři různě definují pojem podniková kultura.

V odborné literatuře existuje celá řada definic podnikové kultury, neboť tento pojem není zcela ustálen. Nejčastěji používaným vymezením podnikové kultury je následovné podle SCHEINA (1989): „Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla 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“ (ROLÍNEK A KOL., 2003).

Další autoři BROSSE, HENTZE (1989) vystihují pojem podniková kultura takto: „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 materiálních vybaveních“ (BEDRNOVÁ, NOVÝ A KOL., 2004).

PFEIFER, UMLAUFOVÁ (1993): „Podniková kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných.“

TRUNEČEK (2004): „Podniková kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje. Podniková kultura je extrémně setrvačná, a proto se velice těžko a dlouhodobě mění: je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat. Je sdílená, ne dohadovaná, to znamená, že její změnu nelze nařídit nebo se

o ní dohodnout. Podniková kultura je strukturovaná, a přitom je sama součástí kultur vyšších řádů například kultury oboru, regionální kultury, národní kultury.“

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

Všechny uvedené definice chápou podnikovou kulturu jako měkký prvek řízení. To znamená, že se nedá direktivně stanovit její rámeček.

### **2.1.3 Vznik a vývoj organizační kultury**

Podle SCHEINA (1999) je základním mechanismem vzniku a utváření organizační kultury učení, uskutečňující se v procesu interní integrace a externí adaptace. Základem organizačního učení jsou přitom dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování.

Každý podnik se ve svém vzniku potýká s určitými problémy. Obtíže, které musí organizace v průběhu svého vývoje řešit, způsobují u pracovníků pocity nejistoty, úzkosti a stresu. Zaměstnanci na nepříjemnou zkušenost přirozeně reagují hledáním přijatelných řešení, která budou fungovat, odstraní nejistotu a „učiní život více předvídatelným“. Jestliže členové organizace naleznou řešení, které je funkční a umožní jim vyhnout se tímto způsobem problémové situaci, budou se chovat obdobně a tyto způsoby řešení problémů používat i v budoucnu, a to dokonce i tehdy, když se jedná o způsob zbytečně nákladný. Považují toto chování za jednání, které je s touto organizací identické a nejsou ochotni toto řešení přehodnocovat.

Druhou metodou učení se je princip pozitivního posilování. Pracovníci mají tendenci opakovat chování, které vedlo k žádoucím výsledkům a neprojevat se způsobem, který nepřináší daný efekt. A to samé platí i o řešení problémů. Účinné řešení problémů je

posilováno a problémová řešení jsou redukována. LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL. (2004) uvádějí následující tvrzení. „Jestliže tedy organizace například zvolí strategii odlišení se od konkurence prostřednictvím nadstandardní péče o zákazníka a tato strategie přináší zřetelné výsledky, stane se tento přístup postupně součástí organizační kultury a promítne se do předpokladů, hodnot i norem chování. Pokud by tedy tato strategie začala z nějakého důvodu selhávat, členové organizace by to rozpoznali a přehodnotili by ji.“

Dnešní společnost se označuje jako znalostní společnost. To znamená, že důležitými prvky jsou především znalosti jednotlivých lidí. Proces učení se je velice důležitý pro rozvoj zaměstnanců a zaměstnanci si to samozřejmě uvědomují. Důležitost učení se v podniku vyzdvihují i LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL. (2004). „Je-li kultura utvářena na základě společného učení, znamená to pro organizaci, že má-li být v organizaci vytvořena silná kultura (tedy kultura založená na široce sdílených předpokladech, hodnotách, normách a vzorcích chování), musí mít členové organizace příležitost společně se učit.“

Základem silné podnikové kultury jsou především zaměstnanci. Pokud dochází k jejich velké fluktuaci, bude to mít pochopitelně dopad na úroveň podnikové kultury. Čím je v podniku vyšší míra fluktuace, tím snadněji dochází k oslabení podnikové kultury. Tohoto oslabení se snaží využívat manažeři podniku, kteří aplikují změny v organizaci, neboť manažeři nemohou ovlivnit podnikovou kulturu v celém jejím rozsahu, protože podniková kultura je formována na základě historie a dlouhodobého učení.

#### **2.1.4 Zdroje podnikové kultury**

ČANÍK (2007) uvádí: „Ve své podstatě jde o jakousi atmosféru a klima podniku. Toto klima nevzniká ve vzduchoprázdnu. Je ovlivňováno celou řadou faktorů.“ To je zcela zřejmé tvrzení, protože každý podnik se vyskytuje v určitém prostředí, které má na jeho činnost významný vliv. Tyto jednotlivé faktory, které ovlivňují samotný podnik, musí zákonitě ovlivňovat i podnikovou kulturu. LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL. (2004) popisují základní vlivy takto:

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

LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL. (2004) ještě dodávají, že podnikovou kulturu ovlivňuje také organizační struktura, metody a systémy řízení, styl vedení atd. A následně také tvrdí, že předpoklady, názory, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci ovlivňují chod podniku a používání manažerských praktik.

Rozdíl v podnikové kultuře je také dán národní kulturou, neboť vnímání, myšlení a chování má každý národ jiné. BROOKS (2003) uvádí: „Lidé v konkrétní zemi si mohou například vážit svého osobního práva na svobodu projevu, zatímco jiná kultura může pociťovat, že toto právo by mělo být druhořadým vedle toho, co je v nejvyšším zájmu společnosti celku.“ To je dáno historickým vývojem, náboženstvím a dalšími faktory. Podnikovou kulturu dále silně ovlivňují: jazyk, masmédiá, vzdělávací a politické systémy apod. Je nepopíratelné, že národní kultura silně ovlivňuje obsah podnikové kultury a následně také aplikovatelnost jednotlivých metod řízení. Tento názor sdílí i SACKMAN (1995) v knize MALÉHO, DĚDINY A KOL. (1996).

LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL. (2004) ve své knize uvádějí jako příklad popis francouzské, německé a britské kultury: „Pro francouzskou kulturu je charakteristické velké rozpětí moci a silné vyhýbání se nejistotě. To vede k tomu, že Francouzi mají tendenci k centralizaci, formalizaci a omezenému delegování pravomocí. Koordinace a rozhodování důležitých věcí je pro ně především záležitostí vrcholových manažerů. Němci jsou charakterističtí silným vyhýbáním se nejistotě, ale malým rozpětím moci. Chtějí a potřebují tedy struktury, ovšem bez centralizace moci. Britská kultura je příznačná malým rozpětím moci a malou mírou vyhýbání se nejistotě. Britové tedy nepotřebují ani centralizaci, ani strukturované aktivity. Věří v řešení ad hoc a jsou ochotni přizpůsobovat struktury lidem, kteří v nich mají fungovat.“

Úspěšnost a existence firmy může být ohrožena, pokud její zaměstnanci nepřijmou hodnoty a chování totožné s prostředím. Z tohoto důvodu řada autorů také klade důraz na podnikatelské a tržní prostředí.

Vliv na podnikovou kulturu mohou mít také profese spojené s určitým typem vzdělání, zájmy, způsobem myšlení apod., bez ohledu na to, zda se jedná o homogenní či heterogenní organizace. Existují kultury účetních, marketingových pracovníků či třeba kultury informatiků projevující se určitými způsoby organizace práce, zvyky a rituály, často i velmi specifickým jazykem daných pracovníků.

Podnikovou kulturu ovlivňují technologie, neboť usnadňují pracovní procesy, interní způsob komunikace, ale i komunikaci se zákazníky v podobě elektronického obchodování. Také ovlivňují chování organizace navenek. Technologie stále jdoucí vpřed klade na podnikovou kulturu určité nároky, ale i přeměňuje ústní komunikaci mezi zaměstnanci ve virtuální a osobní kontakt, který nahrazuje použitím moderních komunikačních prostředků.

Na podnikovou kulturu v počátečním období působení organizace má vliv v největší míře její zakladatel popřípadě vůdce, neboť mají silně zakořeněné předpoklady, hodnoty a hlavně jasnou vizi o směru podniku. Vývoj kultury má určitý průběh, působení zakladatele na podnikovou kulturu se bude měnit postupně s rozvojem organizace. Po založení podniku získá podnikatel pro svou vizi ještě několik dalších příznivců, kteří věří v jeho ideu, a začnou jeho záměry realizovat (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL., 2004).

S rozvojem organizace však přicházejí i určité problémy, které musí tito pracovníci překonávat. Překonáváním těchto nesnází zjišťují, zda jsou jimi určená řešení správná či nikoliv. Pokud se tato východiska osvědčí, jsou postupně přejata do základních předpokladů a přicházejícím pracovníkům již předkládána jako způsob, kterým se v dané firmě řeší problémy, s tímto tvrzením souhlasí i CHARVÁT (2006) ve své knize a používá definici to, jak ve firmě věci děláme.

Pokud ovšem správná řešení nepřicházejí od zakladatele firmy, začínají pracovníci následovat způsob jednání jiného silného vůdce, který tato řešení našel. Toto funguje převážně v organizacích existujících delší dobu. Silní vůdcové bývají často vnímáni okolím podniku jako výrazný symbol organizace a většinou také tvoří její image či vnější obraz. Na utváření kultury však nepůsobí pouze neformální autorita vůdce, ale i moc formální. Vliv vůdce působí také na cíle organizace, odměňování v organizaci, přijetí a povýšení zaměstnanců, dále i to, čemu bude organizace věnovat pozornost atd.

Co bude obsahem podnikové kultury, zajisté ovlivní i velikost organizace a také délka jejího působení na trhu. Organizace si během své existence projde určitými typickými evolučními fázemi a krizemi, které souvisí s jejím růstem a postupným zráním. SCHEIN (1989) tyto fáze člení na fázi počáteční, střední věk organizace a fázi zralosti firmy. V každé této fázi bude na podnikovou kulturu firmy nahlíženo jinak.

Nejprve bude kultura důležitým zdrojem identity a síly organizace. Jak již bylo uvedeno, dominantní roli v podnikové kultuře hraje zakladatel firmy se svými vizemi a neformální chování zaměstnanců. Firma usiluje o své místo na trhu. Této fázi lze přisoudit charakteristické rysy jako přizpůsobivost, pružnost a schopnost improvizovat.

Ve druhé fázi si již zavedená firma potřebuje udržet svůj růst a stabilitu výkonu. V této fázi stojí před organizací důležitá strategická rozhodnutí. Zda se vydat směrem vývoje nových výrobků, expandovat na nové trhy či zvolit cestu fúze s jinou firmou a další možná řešení. Velká firma se neobejde bez pevné organizační struktury, jasných pravidel, regulací a koordinací. S růstem organizace podnik může procházet krizí identity, ztrácet cíle a původní smysl založení organizace. V této době se v podniku objevují subkultury, tendence k rigiditě a atomizaci. Projde-li firma touto fází, dostane se do fáze organizační zralosti.

Fáze organizační zralosti vypovídá o stagnaci a interní stabilitě podniku. Podnik se ohlíží zpět a brání svou kulturu. Tradice se pro něj stává zdrojem sebevědomí, ale určité aspekty kultury již nefungují. V této situaci je pro organizace důležité přizpůsobit se dynamicky

měnícímu se prostředí a najít si a udržet rovnováhu mezi vnitřními silami a vnějšími vlivy (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL., 2004).

### **2.1.5 Složky podnikové kultury**

Prvky podnikové kultury jsou zpravidla členěny do tří zásadních skupin, které však každý autor nazývá jinak. ARMSTRONG (1999) tvrdí, že podnikovou kulturu lze charakterizovat jako *hodnoty, normy a artefakty*. Podnikovou kulturu členové organizace často vnímají jako podnikové klima, které ovlivňuje organizační strategii, strukturu a systémy, ale zároveň je jimi také ovlivňováno.

Hodnoty vyjadřují to, co je pro podnik důležité. Všichni zaměstnanci by tyto hodnoty měli respektovat a sdílet. Pro vnějšího pozorovatele jsou často neviditelné. Hodnoty mohou vznikat dvěma způsoby. Vedení podniku tyto hodnoty vytváří cílevědomě v podobě určitých zásad, pravidel, postojů. Nebo se mohou postupně utvářet na základě přirozeného vývoje podniku, avšak s určitou časovou distancí. Jako příklad lze uvést trvalý růst a rozvoj podniku, neustálé zlepšování, zaměření na kvalitu, kvalifikační rozvoj zaměstnanců, péči o zaměstnance apod.

Hodnoty jsou podle ARMSTRONGA (1999) vyjádřeny ve víře v to, co je nejlepší nebo dobré pro organizaci a jaký druh chování je žádoucí. „Soustava hodnot“ podniku 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.“

Z hlediska hodnot lze ještě vyčlenit hodnoty na dvě skupiny: instrumentální hodnoty a morální hodnoty. Instrumentální hodnoty mohou směřovat k uspokojení potřeb, satisfakci v podobě platu, materiálních podmínek, realizaci nápadu apod. Morální hodnoty jsou projevem pocitu hrdosti či naopak ponížením. Hodnoty, které člověk vyznává, a způsob jeho chování, nemusí být vždy shodné. Například zaměstnanci skutečně vyznávají hodnotu spokojeného zákazníka, přesto se však nemusí chovat tak, aby zákazníka skutečně uspokojili. Buď se myslně domnívají, co je to spokojenost zákazníka,



nebo si neuvědomují vazbu mezi spokojeným zákazníkem a úspěchem jejich podniku (ROLÍNEK A KOL., 2003).

Hluboce zakotvené hodnoty, které jsou posilovány i managementem, budou efektivnější než hodnoty neodrážející chování manažerů, které mohou být zcela bez efektu. Hodnoty lze realizovat prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka, rituálů, historek a mýtů.

Normy jsou nepsanými pravidly pracovního i společenského chování. Dlouhodobě je vytváří a prosazuje management podniku. Normy poskytují návody, jak se mají pracovníci oblékat, chovat, jak mají jednat apod. Také vyjadřují to, co od nich organizace očekává a v co by měli věřit. Předávají se ústní formou nebo chováním manažerů, popřípadě vedoucích pracovníků k pracovním týmům a naopak. Normy mohou být posilovány reakcemi lidí, ke které se objevily v případě porušení norem.

Normy se týkají zpravidla takových oblastí chování a jednání jako např.:

- zacházení manažerů se členy svých týmů, a jak týmy reagují na své manažery,
- etiky pracovního chování,
- dodržování pracovní doby,
- loajality zaměstnanců,
- kvality pracovního výkonu,
- hodnocení pracovníků,
- způsobů vedení a využívání pravomoci vedoucích pracovníků apod.

Systém norem by měl být přijímán i nově příchozími zaměstnanci a zároveň přenosný na nové vnitropodnikové útvary. Zaměstnanci podniku tento systém samozřejmě ovlivňují, ale i spoluvytvářejí. Pro člověka z okolí podniku jsou normy částečně pozorovatelné.

Artefakty, symboly nebo lidské výtvořky jsou viditelné či hmatatelné prvky, které jsou součástí prostředí, v němž lidé pracují. Mohou být označovány jako vnější projevy kultury a dělí se na artefakty materiální a nemateriální povahy. Artefakty materiální

povahy představují výroční zprávy podniků, propagační materiály, stejnokroje, architekturu budov, vybavení podniku, parkovací místa atd. Externí podobě a zařízení svých budov věnují podniky v současné době velkou pozornost. Pro identitu firmy má tento aspekt nejen význam navenek, ale také uvnitř. Mezi artefakty nemateriální povahy patří především specifický jazyk používaný v podniku související s odvětvím podniku, zvyky, rituály a ceremoniály, ale i historiky a mýty, firemní hrdinové, dokonce i logo společnosti. To jsou prvky, které jsou předávány stávajícími zaměstnanci nově příchozím pracovníkům, nebo mohou být novými pracovníky odpozorovány (ODEHNALOVÁ, 2007).

Mezi zvyky v podniku často dodržované patří například oslavy narozenin členů společnosti, vánoční večírky a další firemní společenské akce, které podporují sjednocení podniku. Bývají to neformální akce. Rituály mívají symbolickou hodnotu, odehrávají se v určitém čase a na určitém místě. Také je očekáván způsob chování, příslušný dané situaci a času. Jde o rituály, jako jsou například pozdravy, hlasování na poradě atd. Ceremoniály jsou zejména připravené slavnostní akce konané při speciálních příležitostech, které oslavují firemní osobnosti, oceňují úspěchy společnosti a zaměstnanců a také posilují podnikové hodnoty. Symboly jsou jednoznačně viditelné a vědomě ovlivnitelné skutečnosti, které vyjadřují a vystihují podnikové cíle (ARMSTRONG, 2002).

Podniková kultura se skládá z celé řady prvků. Jedním je i tzv. podnikové klima. Zpravidla jednotliví autoři tvrdí, že se jedná o užší pojem než organizační kultura. Je zde kladen důraz především na to, že podnik tvoří individuální zaměstnanci. Jsou to právě ti lidé, kteří sami posuzují danou podnikovou kulturu. A to, jak tuto podnikovou kulturu vnímají (vidí nebo cítí), se nazývá podnikové klima. Podle ARMSTRONGA (2002) je podnikové klima definováno jako relativně trvalý rejstřík vnímání členů organizace, týkající se charakteristik a kvality organizační kultury.

Je zcela zřejmé, že zaměstnanci mohou vnímat podnikovou kulturu pozitivně, ale i negativně. Vedení podniku se tedy snaží zjistit podobu daného podnikového klimatu –

tedy toho, jak daní zaměstnanci skutečně podnikovou kulturu hodnotí. K takovému zjišťování se používají především dotazníky. Dotazník se může podle LITWINA a STRINGERA (1968) orientovat na osm kategorií:

1. Vnitřní uspořádání – dojmy týkající se omezenosti nebo volnosti jednání a stupně formálnosti nebo neformálnosti v pracovním prostředí.
2. Odpovědnost – pocity člověka, že je mu poskytnuta důvěra pro vykonávání důležité práce.
3. Riziko – vědomí rizika a podnětnosti práce na pracovním místě i v organizaci; relativní důraz na podstupování kalkulovaného rizika nebo na bezpečné postupy.
4. Vřelost – existence přátelských a neformálních skupin.
5. Podpora – vnímání snahy pomáhat i skutečné pomoci ze strany manažerů a spolupracovníků; důraz na dobrou práci; míra podnětnosti osobních a týmových cílů.
6. Výkonové normy – vnímaný význam předpokládaných nebo zřejmých cílů a výkonových norem; důraz na dobrou práci; míra podnětnosti osobních a týmových cílů.
7. Konflikty – dojem, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory; důraz spíše na otevřené informování o problémech než na jejich skrývání nebo ignorování.
8. Identita – pocit, náležitosti k podniku, být plnohodnotným členem pracovního týmu (ARMSTRONG, 2002).

Každý podnik je tvořen zaměstnanci. A tyto základní kameny dané firmy musí být určitým způsobem řízeny. To je práce především vrcholového vedení a manažerů. To jakým stylem jsou daní pracovníci řízeni, se nazývá styl řízení. Manažeři se mohou projevovat jako demokratičtí nebo autokratičtí. Demokratický manažer je člověk, který nechá zaměstnance, aby se k projednávaným otázkám vyslovili. Jeho hlavním znakem je především schopnost dosahovat kompromisů. Bere tedy v úvahu i názory ostatních lidí. Naproti tomu autokratičtí manažeři se projevují jako absolutističtí vládci. Považují své názory za dané a nezměnitelné. V žádném případě do procesu rozhodování nezapojují další zaměstnance a své podřízené.

Někdy se můžeme také setkat s dělením manažerů na měkké a tvrdé. Měkcí manažeři mají blíže k výše uvedenému demokratickému typu. Zatímco tvrdí manažeři se projevují spíše autokratickým způsobem. I tito manažeři jsou pochopitelně ovlivněni působením svého okolí a lidí kolem sebe. Z části jejich chování může být připisováno jim samotným, ale také se může odvíjet od daných hodnot a norem organizace. V ne menší míře jsou také ovlivněni nadřízenými manažery. Ti mohou působit jako jistý vzor úspěchu organizace.

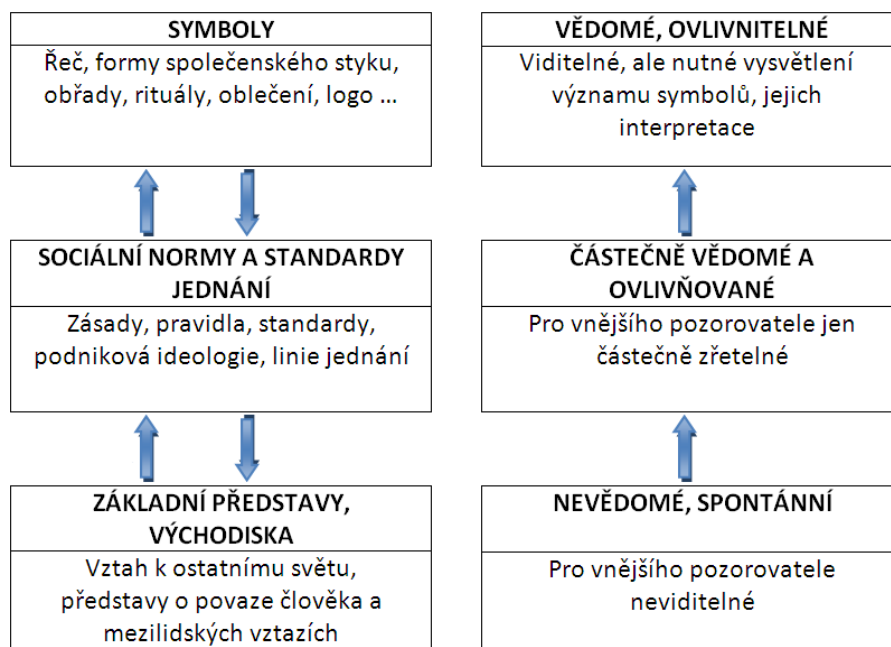
Můžeme také uvažovat nad tím, co působí na danou kulturu firmy. Každý podnik je ovlivněn především svými cíly, kterých chce dosáhnout. Tyto cíle mohou být pro různé podniky odlišné. Společné ale je to, že musí existovat strategie, která daný podnik do samotného cílového bodu dovede. Mohli bychom tedy uvažovat nad tím, do jaké míry na kulturu podniku působí samotná strategie firmy. Je totiž nutné vzbudit v zaměstnancích chování, které povede k dosažení cíle. A právě toto chování je určováno podnikovou kulturou. Takže můžeme učinit závěr, že kultura je skutečně ovlivňována strategií podniku.

Strategie je ale velice široký pojem, který zahrnuje velkou škálu prvků. Otázkou zůstává, které z těchto prvků skutečně působí na podnikovou kulturu. Mohli bychom přijmout tvrzení, že základní náplní strategie jsou konkretizované procesy (postupy). Pokud toto mínění je považováno za pravdivé, tak jsou to právě procesy, které ovlivňují podnikovou kulturu firmy.

K dané problematice lze přistupovat i z druhé strany. Nejen, že je podniková kultura ovlivňována strategií podniku, ale také ovlivňuje řadu aspektů v organizaci. Jsou to především používané systémy v podniku. „Byrokratická nebo mechanistická organizace se bude snažit řídit všechno pomocí systémů nebo manuálů. Organický přístup bude umožňovat pouze systémy, které budou spíše odrazem situace, v níž se podnik nachází, než aby vyhovovaly předem daným a strnulým názorům na to, jak by měly tyto systémy fungovat“ (ARMSTRONG, 2002).

Podniková kultura je pojem, který zahrnuje velké množství vlivů, které ji předurčují. Abychom dokázali lépe specifikovat, které vlivy skutečně působí, je dobré znázornit podnikovou kulturu rozdělenou na jednotlivé úrovně.

**Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně**



**Zdroj: (ROLÍNEK A KOL., 2003)**

Současné kulturologické pojetí firmy a podnikového managementu zdůrazňuje, že každá podniková kultura se skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin, které jsou podle SCHEINA (1999) reprezentované *symboly, pravidly jednání a základními životními představami*.

Symbolsy jsou, jak již bylo výše zmíněno, viditelné a vědomě ovlivnitelné skutečnosti přesně vystihující podnikové cíle a reprezentující podnikovou kulturu. Jako typický příklad můžeme uvést např. logo. Logo dané firmy může specifikovat její poslání nebo identifikaci. Je ale zřejmé, že každý nový zaměstnanec nemusí význam daného symbolu (loga) zcela přesně pochopit. Proto je nutné jisté vysvětlení toho, jakou má logo skutečnou podstatu.

Pravidla jednání jsou částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná. Pro vnějšího pozorovatele jenom částečně rozpoznatelná. Je zcela pochopitelné, že vnější subjekt

nemůže zcela přesně identifikovat např. pravidla firmy a jsou známa hlavně zaměstnancům organizace.

ROLÍNEK A KOL. (2003) podle výše uvedeného schématu demonstruje v rámci základních životních představ, že podniková kultura na nás působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování možných následků. Jedná se především o:

1. vztah k okolnímu světu a především k okolí podniku. Ovlivňujícími faktory mohou být různá nebezpečí, příležitost a možnost rozvoje, jistota atd.;
2. představy o povaze člověka a důvodech jeho jednání, transformované do představy o ostatních spolupracovnících.

S tímto názorem se ve své podstatě shoduje i TRUNEČEK (1999). Uvádí, že tato rovina je pro vnějšího pozorovatele ne zcela zřejmá (resp. neviditelná). Truneček vystihuje především individualitu samotného člověka (stejně jako ROLÍNEK A KOL.). „Představy bývají vždy individuálně rozdílné. Jsou závislé na věku, na dosavadních životních i pracovních zkušenostech členů společnosti, na odborném zaměření i na dosaženém stupni vzdělání.“

### **2.1.6 Síla podnikové kultury**

Pro dnešní dobu je z ekonomického hlediska typická především nejistota pro jednotlivé podniky. Je proto nutné, více než dříve, posilovat efektivitu jednotlivých činností v dané firmě. Z tohoto důvodu si firmy, které chtějí být v dnešní době úspěšné, chrání svou osobitou kulturu, která může být velkou výhodou. Tato kultura je totiž výrazným prvkem posilování konkurenceschopnosti.

Má totiž vliv na to, jak se zaměstnanci chovají uvnitř dané organizace, ale také navenek vůči externímu prostředí. Je to především z toho důvodu, že podniková kultura zobrazuje zkušenosti, které daný člověk (resp. daní zaměstnanci) nashromáždil za dlouhou dobu. Z tohoto důvodu je zřejmé, že určující je pro podnik hlavně obsah a síla podnikové kultury.

Obsah podnikové kultury zde byl již několikrát zmíněn. Dalo by se jednoduše shrnout, že její náplní jsou především normy, hodnoty a základní předpoklady sdílené v organizaci.

To, že má daný podnik správně vytvořený obsah podnikové kultury, ještě neznamená, že bude v této oblasti podnikové kultury úspěšný. Záleží totiž také na síle kultury. Lze tedy konstatovat, že podniková kultura může být silná nebo slabá. Dalo by se říci, že síla kultury označuje propojení mezi hodnotami, základními předpoklady a sdílením zaměstnanců. Pracovníci totiž nemusí dané prvky uznávat a dodržovat je v plné míře. Pokud by k něčemu takovému v podniku došlo, mohli bychom hovořit o slabé podnikové kultuře. To znamená, že zaměstnanci dané hodnoty a další prvky příliš nesdílí. Mají tedy tendence je porušovat a nedodržovat. Naopak silná podniková kultura je specifická tím, že pracovníci pracují v souladu se stanovenými hodnotami a normami organizace. To má za následek, že je podnik více efektivní a také více konkurenceschopný. Chování zaměstnanců uvnitř podniku se musí zákonitě projevit i navenek ve vztahu k okolnímu světu (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL., 2004).

Malé organizace mohou mít vytvořenu pouze jednu konkrétní formu podnikové kultury. Větší společnosti jsou ale děleny na dílčí jednotky, které si mohou vyvíjet relativně samostatné kultury. Tyto jednotlivé kultury, které v podniku existují vedle sebe, se označují pojmem subkultury. LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL. (2004) se o subkulturách vyjadřují následovně: „Zdrojem subkultur může být odlišná funkční specializace konkrétního útvaru, prostorová vzdálenost organizačních jednotek, osobnostní charakteristiky pracovníků (jejich věk, pohlaví, vzdělání), organizační hierarchie (specifickou kulturu mohou mít vrcholoví manažeři, pracovníci na střední úrovni řízení nebo dělníci) apod.“

Výše bylo uvedeno, že podniková kultura může být silná nebo slabá. Pro každý podnik je tedy výhodnější, pokud je jeho kultura považována za silnou. Z tohoto důvodu je dobré se zabývat tím, co tvoří podstatu této silné kultury. Podle TRUNEČKA (1999) se základní rysy silné podnikové kultury mohou vyjadřovat takto:

- základní principy podnikové kultury musí vycházet z podnikatelské strategie,

- uvnitř firmy jsou vytvořeny podmínky pro fungování jednotlivých pracovníků jako týmu,
- kritika se nepotlačuje, ale je naopak prostředkem pro hledání reálných řešení,
- zaměstnanci se identifikují s podnikem, což znamená zřejmou tendenci většiny pracovníků věřit své firmě a podporovat ji navenek,
- vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace je na velmi dobré úrovni stejně jako charakter interní komunikace, mezilidských vztahů a společenských kontaktů uvnitř firmy,
- podnikový management přejímá odpovědnost, je iniciativní a přichází s vlastními nápady nových řešení, samozřejmě sdílí informace s ostatními a nebrání podřízeným veřejně mluvit,
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti,
- řízení není nařizování a příkazování, ale spíše podporování a povzbuzování – lze použít pojem koučování.

LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL. (2004) k tomuto Trunečkově popisu základních rysů podnikové kultury přidávají výhody podnikové kultury. Ty podle nich spočívají především v tom, že silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. Ten usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje také schopnost dosahovat konsenzu. Lidé mluví stejným jazykem, používaným pojmům přikládají stejný obsah, shodují se v tom, co považují za důležité a nedůležité, situace interpretují stejným či obdobným způsobem. Pozitivním důsledkem je urychlení rozhodování v organizaci a také urychlení realizace přijatých rozhodnutí.

Pokud firma má silnou podnikovou kulturu, to neznámá ještě, že se o tuto stránku nemusí vůbec zajímat. I o silnou kulturu se musí svým způsobem pečovat. Je totiž ohrožena především příchodem nových zaměstnanců do podniku. Nebezpečí pro podnik plyne z toho, že noví zaměstnanci mohou přinášet odlišné vidění tohoto prvku. Je tedy nutné nově přichozícím zaměstnancům zdůraznit základní náležitosti podnikové kultury, která je v současné době součástí firmy. Tím se zamezí tomu, že by mohla být dosavadní kultura (resp. její síla) narušena. Další důvod usilování o silnou podnikovou kulturu



zmiňuje i TRUNEČEK (1999). Silná podniková kultura vytváří příznivé klima v organizaci.

Naproti tomu ROLÍNEK A KOL. (2008) vymezují silnou kulturu z jiného úhlu pohledu. „Silná kultura je autory obecně chápána jako kultura charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace.“

Výše bylo uvedeno, že nově přichozí zaměstnanci mohou ohrozit sílu podnikové kultury. Je ale také nutné vidět fakt, že samotná silná kultura má významný vliv i pro tyto nové pracovníky. Pracovníkům totiž zprostředkovává normy a vzorce chování, čímž snižuje jejich nejistotu v organizaci a díky sdílení společných hodnot a norem také zvyšuje emocionální pohodu a spokojenost pracovníků (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL., 2004).

Nevýhodou silné organizační kultury může být:

- přílišná fixace organizace na minulost,
- uzavřenost firmy a přehlížení signálů z vnějšího prostředí.

Pokud má podnik silnou kulturu, bude mít tendenci ji neustále prosazovat a také dodržovat. Ale i v tomto jednání se může skrývat jisté nebezpečí. Svět kolem se neustále mění a přístupy, které jsou na základě silné kultury realizovány, se mohou stát neefektivními (popř. až zastaralými). V takovém případě musí dojít ke změně podnikové kultury, a to i při faktu, že je daná kultura opravdu silná a dříve byla považována za přínosnou. LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL. (2004) zmiňují následující názor. Management organizace tak snáze podléhá dojmu, že to, co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu změn či potřebu nových strategií.

Pro podnik je důležité, aby bylo jeho myšlení (resp. myšlení jeho zaměstnanců) stále otevřeno novým možnostem. Tak dosáhne určité flexibility, díky níž může reagovat na podstatné změny ve vnějším prostředí. Špatná (zastaralá) silná organizační kultura může

vést k tomu, že zaměstnancům zabrání myslet na alternativní možnosti. Budou se totiž snažit danou kulturu ochraňovat a dodržovat.

### **2.1.7 Transformace podnikové kultury**

Jak již bylo výše uvedeno, podniková kultura je málo uvědomovaným a často opomíjeným aspektem při organizování podniku. Při zavádění změn, inovací či reorganizací na ni nebývá brán zřetel. Avšak právě kulturní prvky často bývají činitelem, který rozhodne o výsledku změn. Dle BĚLOHLÁVKA (1996) má management před zaváděním změn tři možnosti:

1. Určit kulturu své firmy a změny plánovat v souladu s touto kulturou a zároveň ustoupit od kontroverzních prvků změn.
2. Současně se změnou přistoupit k transformaci podnikové kultury, která začala být bariérou rozvoje. Postup této transformace doporučuje SCHEIN (1990) následovně:
  - management by měl přesvědčit členy podniku o nutnosti změn zdůrazněním nebezpečí, které organizaci hrozí, pokud k žádným změnám nedojde,
  - vytyčit nový směr a zároveň vypracovat nový model pro fungování podniku,
  - obsadit klíčové pozice lidmi z okolí podniku, kteří přinesou nové myšlenky,
  - povzbuzovat členy k přijetí nových vzorů chování,
  - připravit skandály, které zprofanují všechny nedotknutelné symboly starých časů,
  - dále by měl management vytvořit nové rituály a symboly s emocionálním obsahem.
3. Pokud je změna nutná a nevyhnutelná a stávající podniková kultura příliš silná, nezbude managementu než přistoupit k tvrdým opatřením. Například k výměně značné části osazenstva podniku (BĚLOHLÁVEK, 1996).

Tato tvrzení lze ukázat na jednoduchém příkladu od autorů JOHNSONA, PHILLIPSE (2003), kteří ve své knize vysvětlují pojem podniková kultura na příkladu akvariálních rybiček uvnitř akvária. Teplota vody v akváriu demonstruje sílu podnikové kultury a ryby díky změně této teploty při čistění akvária nezkušeným novým chovatelem zahynou. Tento případ nepřímě vystihuje, že násilné změny podnikové kultury mohou nadělat více

škody než užitku a pro podnik mohou být dokonce likvidující záležitostí. Z toho důvodu by měl management podniku pečlivě zvážit násilné změny podnikové kultury.

## **2.2 Řízení podniku**

### **2.2.1 Strategické řízení**

Slovo strategie bylo vždy pro podniky velice důležité. A to platilo jak v minulosti, tak i v současnosti. Pojem strategie byl použit a více rozšířen již v dobách antického Řecka a souvisel s uměním vojevůdce. Později byl změněn smysl tohoto termínu a byl chápán ve vztahu k vedení a správě. HORÁKOVÁ (2003) ve své knize vysvětluje pojem strategie následovně. „Strategie je umění vojevůdce.“

K modernějšímu převedení tohoto pojmu do civilního života dochází až po 2. světové válce, kdy vracející se veteráni začínají využívat a aplikovat válečné strategické dovednosti v řízení podniků.

Strategické řízení patří svým způsobem k vrcholným dovednostem managementu, kterým si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici na trhu, jež je známkou strategického úspěchu. V závislosti na systému organizování se jím zabývá užší či širší skupina manažerů (ROLÍNEK A KOL., 2003).

BAY (1997) uvádí: „Strategie udává a ujasňuje, ve kterých oblastech a z jakého důvodu je podnikatelská činnost prováděna, čím se vyznačuje a čím chce přispět k hospodářskému rozvoji; je více než označením produktu a/nebo služeb, které jsou dodávány nebo poskytovány, a trhů, na kterých chce operovat. Strategie vyjadřuje, čím podnikání pro své okolí – skupiny odběratelů, zaměstnanců, dodavatelů, společníků a společnosti, se kterými kooperuje – chce být. Se kterými technologiemi a zdroji, které získá, chce dosáhnout užitečného výsledku, které vlastnosti musí rozvinout, aby byly dosaženy trvalé výhody v tržní soutěži, a jak využije synergického efektu, jak budou zdroje přidělovány a s kterými kritérii a standardy bude pohyb podniku požadovaným směrem měřen.“

SOUČEK (2003) používá následující definici: „Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům, a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin.“ Protože úspěch každé firmy je založen na její strategii a strategické řízení, je nejsložitější a nejrizikovější součástí řízení je nutné definovat samotné strategické řízení jako: „Proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Obvykle mají dlouhodobý charakter. Směřují k vytváření specifických předností firmy a dosažení její celosvětové konkurenceschopnosti.“

V dnešní turbulentní době je důležité orientovat se především na zákazníka a na uspokojování jeho potřeb, to znamená poskytnout mu kvalitní produkt. K tomu každý podnik potřebuje spolehlivé zaměstnance. Tito pracovníci musí přesně znát svou úlohu v podniku. Vedení podniku jejich úlohu specifikuje pomocí stanovených cílů. TICHÁ a HRON (2003) tvrdí, že veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. K dosažení těchto cílů je nutné vytyčení vhodné strategie. Tato strategie se musí opírat o přiměřenou konkurenční výhodu, kterou podniku poskytuje jeho okolí.

## **2.3 Význam kultury pro strategické řízení organizace**

Jak uvádějí FURNHAM A GUNTER (1993): „Podniková kultura představuje ‘tmel společnosti’ a plodí pocit ‘to jsme my’, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace“ (ARMSTRONG, 2002).

Jak již bylo uvedeno, podniková kultura je důležitým prvkem v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti a při řízení změn.

Význam podnikové kultury vyplývá především z hlubokého zakořenění kultury, ze zastávaných přesvědčení a odráží to, co bylo uděláno v minulosti. Podniková kultura je složena z akceptovaných reakcí, které měly v minulosti úspěch.

Podniková kultura působí ve prospěch organizace vytvářením prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změn. Podniková kultura však může působit i v neprospěch organizace, vytváří-li bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií. Součástí těchto bariér je odpor ke změnám a nedostatek angažovanosti zaměstnanců. Jak uvádí ARMSTRONG (1999), vliv organizace 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.

## **2.4 Vliv strategie organizace na kulturu**

Pojmy strategie a kultura se zdají být do jisté míry neprovázaná označení. V praxi jednotlivých podniků tomu tak ale není. Jedná se o úzce propojené prvky. Dalo by se říci, že jeden prvek ovlivňuje druhý. Tento názor potvrzují i LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL. (2004). Organizační kultura výrazným způsobem ovlivňuje jak tvorbu strategie, tak její implementaci. Na druhé straně strategie ovlivňuje obsah organizační kultury. S tímto tvrzením se shoduje i ARMSTRONG (2002): Kultura a strategie jsou vzájemně závislé.

Podle výše uvedených autorů je strategie s podnikovou kulturou silně provázána. Je to především z toho důvodu, že strategie tvoří základní podstatu podniku. V současné době převažuje názor, že bez strategie nemůže podnik vůbec existovat. Strategie má přímou návaznost na cíle a postupy. Jestliže je strategie úspěšně vnímána a sídlena i ostatními pracovníky podniku, přeměňuje se v určitý způsob chování. LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL. (2004) uvádějí následující názor. „Obsah“ strategie je tak předáván jako „způsob, jak se u nás věci dělají“, a pro členy organizace se stává zcela samozřejmým. Vzniká tak kultura odpovídající strategii organizace.

Na tvorbě strategie se podílí určitá skupina lidí (tým) a to představuje danou cestu tvorby kultury. Při tvorbě takto významného dokumentu dochází k diskutování o hodnotách a cílech, což má dopad i na podnikovou kulturu.

I lidé musí být z tohoto pohledu řízení. Musí vykonávat určité činnosti, které jsou v souladu se strategií. Aby byla strategie v daném podniku správně realizována, tak musí existovat strategické řízení lidských zdrojů. Podle ARMSTRONGA (1999) je náplň strategického řízení lidských zdrojů vysvětlována následovně. Strategické řízení lidských zdrojů souvisí s obecným přáním organizace směřovat k plnění svých cílů pomocí a prostřednictvím lidí.

Při cíleném vývoji strategie ovlivňuje podniková kultura především:

- postoj k potřebě formulace strategie a míru získávání informací,
- výběr informací,
- zpracování a interpretaci informací,
- množství a obsah formulovaných variant strategie,
- výběr z variant strategie.

(LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL. , 2004)

## **2.5 Vliv podnikové kultury na strategii organizace**

Jak již bylo výše uvedeno, každý podnik by měl mít alespoň jednu strategii, která se snaží zabezpečit přežití, stabilizaci či růst a rozvoj podniku. Všechny typické fáze tohoto procesu ovlivňuje obsah podnikové kultury. Formulace strategie je především záležitostí managementu firmy. Úspěch podnikové strategie mimo jiné závisí také na důležitých faktorech, jako je vnímání a myšlení, které v organizaci převládá. Podle LUKÁŠOVÉ (2010) klíčovou roli přitom hrají základní přesvědčení a hodnoty, které management firmy (resp. tvůrci strategie) sdílí, a způsob přijímání a zpracovávání informací, jaký při řešení problémů uplatňuje. Nelze opomenout znalosti, kterými management disponuje, ani charakter a míru informací o vnějším prostředí, které si opatřuje.

V případě, že prostředí, ve kterém podnik působí, je manažery vnímáno jako proměnlivé, ale přesto poznatelné a ovladatelné, budou ochotni věnovat čas i prostředky na jeho další poznávání. Naopak snaha manažerů bude malá, jestliže toto prostředí považují za stabilní a známé či proměnlivé a nepřístupné. Míra potřeby opatřovat si informace tedy závisí na základním přesvědčení manažerů, avšak může být paradoxně také důsledkem síly organizační kultury. Neboť jak uvádí LUKÁŠOVÁ (2010), hluboké sdílení osvědčených vzorců chování vede totiž k tomu, že příslušníci organizace mají nevědomý sklon spoléhat se na to, že co fungovalo v minulosti, bude fungovat i nadále, a v důsledku toho nepocítí ani potřebu nových strategií.

Zde se opět setkáváme s pojmem silná kultura. Pokud je podniková kultura v daném podniku opravdu kvalitní, může velice napomoci při realizaci strategie. Z toho ale také zákonitě plyne, že pokud je podniková kultura slabá, tak představuje velké nebezpečí pro implementaci strategie. Riziko spočívá v tom, že zaměstnanci mohou mít odmítavý vztah ke strategii už jen ze samotného principu (LUKÁŠOVÁ, 2010).

## **3 METODIKA**

### **3.1 Cíl diplomové práce**

Cílem diplomové práce je zanalyzovat současný stav podnikové kultury ve vybraných podnicích, vzájemně porovnat podnikové kultury v těchto podnicích a navrhnout opatření pro zlepšení současné situace. Z hlavního cíle vyplynuly následující dílčí cíle:

- charakteristika podniku A a podniku B,
- zhodnocení podnikové kultury v podniku A,
- zhodnocení podnikové kultury v podniku B,
- návrh opatření.

### **3.2 Struktura diplomové práce**

Diplomová práce se skládá ze čtyř hlavních částí:

1. Literární rešerše – předkládá řadu definic pojmu podniková kultura, informuje o významu podnikové kultury pro podnik, popisuje vznik a vývoj podnikové kultury, vymezuje zdroje a složky podnikové kultury a seznamuje se silou podnikové kultury.
2. Analýza stávající podnikové kultury vybraných podniků, zhodnocení a porovnání situace v daných podnicích a význam podnikové kultury pro jejich strategii.
3. Návrh opatření ke zlepšení současné situace, vychází z analýzy podnikových kultur vybraných středně velkých podniků.
4. Závěr – popisuje výsledky analýzy stávající podnikové kultury vybraných podniků, shrnuje informace z ní vyplývající.



### **3.3 Použité metody**

#### **Dotazník**

V praktické části diplomové práce bylo použito dotazníkové šetření. V obou středně velkých podnicích byli osloveni k účasti na dotazníkovém šetření všichni zaměstnanci. V podniku A se jednalo o 94 zaměstnanců a z toho dotazník vyplnilo 23 oslovených. V podniku B pracuje 57 zaměstnanců a vrátilo se 21 dotazníků. Celkový počet respondentů z obou podniků je tedy 44.

Otázky v dotazníku byly jednak zaměřeny na informace o pracovníkovi, například na jeho věk, délku pracovního poměru, na jeho pracovní pozici a na jeho nejvyšší dosažené vzdělání. Další okruh otázek se týkal jeho vztahu k firmě a podmínkám na pracovišti včetně motivace a zaměstnaneckých výhod.

#### **Metoda řízeného rozhovoru**

Metoda řízeného rozhovoru byla použita ke zjištění informací od vedoucích pracovníků, jak podniku A, tak podniku B. Rozhovory se týkaly mínění vedení na podnikovou kulturu uvnitř jejich podniku a jejich názoru na další zlepšení podnikové kultury.

#### **Metoda komparace**

Metoda komparace spočívá v hledání funkční podobnosti. V tomto případě byla využita pro srovnání podnikových kultur ve sledovaných podnicích.

### **3.4 Zdroje a zpracování dat**

Poznatky o podnikové kultuře byly získány prostudováním literatury týkající se tématu, která je uvedena v přehledu použité literatury.

K zanalyzování současného stavu podnikových kultur vybraných podniků byl proveden primární výzkum v obou podnicích formou písemného dotazování. Takto získaná data byla zpracována pomocí programu Microsoft Excel do přehledných tabulek a grafů a poté přenesena do programu Microsoft Word.

# 4 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ PODNIKOVÉ KULTURY VE VYBRANÝCH PODNICÍCH

## 4.1 Charakteristika vybraných podniků

### 4.1.1 Charakteristika podniku A

Podnik A se nachází v jižních Čechách. Jedná se o akciovou společnost – organizační struktura této společnosti je naznačena v grafu 1 (viz příloha 1). Jak již bylo uvedeno, podnik zaměstnává 94 zaměstnanců, z toho je 25 žen a 69 mužů. Členů statutárních orgánů je 6 a společnost má ve vedení 3 pracovníky. Podnik splňuje veškeré podmínky pro zařazení do kategorie MSP, jedná se o středně velký podnik.

#### Předmět činnosti

- pivovarnictví a sladovnictví,
- hostinská činnost,
- výroba, obchod a služby.

#### Poslání společnosti

Posláním společnosti je dodávat výrobky špičkové kvality a zároveň naplňovat potřeby stávajících zákazníků.

#### Strategie a strategické cíle

Strategie podniku spočívá ve zvýšení výroby piva při dodržení jeho vysoké kvality. Podnik se dále zaměřuje na modernizaci zařízení pivovaru. Chystá i novinku, pivo v plastových lahvích. Obnovit by chtěl rovněž pivnici, která byla v areálu kdysi.

### 4.1.2 Charakteristika podniku B

Podnik B se nachází také v jižních Čechách. Právní forma společnosti je akciová společnost. Organizační struktura tohoto podniku je naznačena v grafu 2 (viz příloha 1). Ve společnosti pracuje celkem 57 zaměstnanců, z toho 16 žen a 41 mužů. Představenstvo a dozorčí rada má 6 členů a v podniku jsou 4 řídicí pracovníci. Tento podnik rovněž spadá do kategorie MSP a jedná se také o střední podnik.

### **Předmět činnosti**

- pivovarnictví a sladovnictví,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- výroba krmiv, krmných směsí, doplňkových látek.

Hlavním výrobním programem společnosti je vaření piva a jeho distribuce.

### **Poslání společnosti**

Posláním společnosti je maximální prosperita a zároveň zajišťování co nejširší a nejkvalitnější nabídky vyráběných piv a služeb s touto činností spojených, převážně pro významné obchodní partnery v oblasti Prácheňska, Šumavy a Brněnska.

### **Strategie a strategické cíle**

Základním strategickým cílem společnosti je zaměření na konkrétního zákazníka, kterému je nabízena dodávka co nejkvalitnějších výrobků s prvotřídním servisem a maximální naplňování jeho potřeb. Prvořadým strategickým cílem společnosti je nyní rozsáhlá modernizace technologického zařízení, především výměna linky na stáčení sudů a rekonstrukce nádob na varně. Tento strategický cíl plně koresponduje s posláním a strategií podniku, neboť modernizace pivovaru poskytne zákazníkovi lepší chuťovou stabilitu a zároveň bude vlivem nových technologií prodloužena trvanlivost vyráběných piv.

## **4.2 Obecné informace o respondentech**

Při provádění dotazníkového šetření je důležité získat o výběrovém vzorku obecné informace. Na to je v dotazníkovém šetření zaměřeno prvních pět otázek.

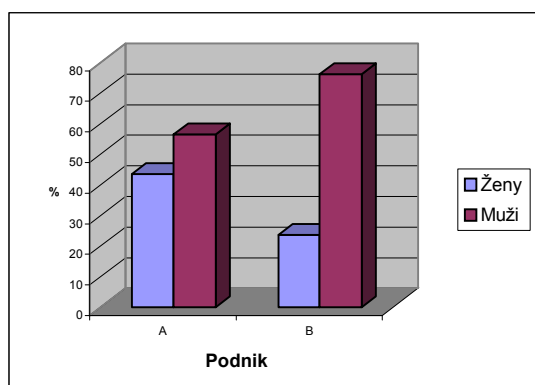
## Pohlaví

**Tabulka 1: Pohlaví**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Žena	10	43,5	5	23,8
Muž	13	56,5	16	76,2
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 1: Pohlaví (v %)**



Zdroj: Vlastní výzkum

Ve výběrovém vzorku podniku A dotazník vyplnilo 10 žen (tj. 43,5 %) a 13 mužů (tj. 56,5 %). Naproti tomu v podniku B odpovídali více muži. Z celkového počtu 21 respondentů podniku B bylo 16 mužů (tj. 76,2 %) a pouze 5 žen (tj. 23,8 %).

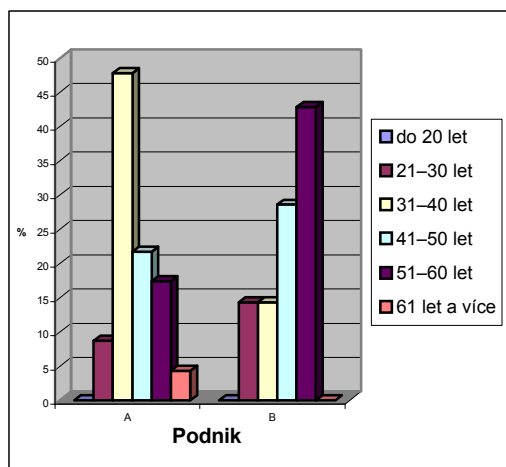
## Věk

**Tabulka 2: Věk**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
do 20 let	0	0	0	0
21–30 let	2	8,7	3	14,3
31–40 let	11	47,8	3	14,3
41–50 let	5	21,7	6	28,6
51–60 let	4	17,4	9	42,9
61 let a více	1	4,3	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 2: Věk (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

Z grafu 2 vyplývá, že v podniku A ani B neodpovídal ani jeden respondent do 20 let. Ve skupině 21–31 let odpověděli 2 dotazovaní (tj. 8,7 %) podniku A, 3 (tj. 14,3 %) z podniku B. V podniku A se zúčastnili dotazníkového šetření nejčastěji respondenti ve věku 31–40 let, v tomto věku bylo 11 dotazovaných (tj. 47,8 %), kdežto v podniku B pouze 3 respondenti (tj. 14,3 %). Naopak nejpočetnější skupinou v podniku B byli respondenti 51–60 let, kde bylo 9 dotazovaných (tj. 42,9 %), a v podniku A 4 respondenti (tj. 17,4 %). Podniky byly vyrovnané v zastoupení kategorie ve věku 41–50 let. V podniku A v této kategorii odpovědělo 5 respondentů (tj. 21,7 %) a v podniku B 6 (tj. 28,6 %). Co se týká věkové kategorie nad 61 let, odpověděl v podniku A pouze 1 dotazovaný a v podniku B neodpověděl žádný respondent ve věku 61 let a více.

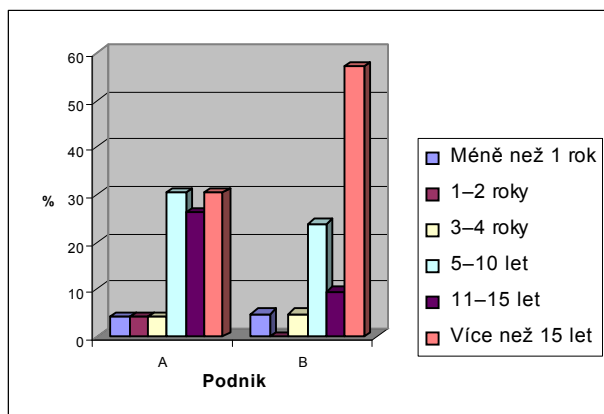
*Jak dlouho pracujete v této firmě?*

**Tabulka 3: Délka pracovního poměru**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Méně než 1 rok	1	4,3	1	4,8
1–2 roky	1	4,3	0	0
3–4 roky	1	4,3	1	4,8
5–10 let	7	30,4	5	23,8
11–15 let	6	26,1	2	9,5
Více než 15 let	7	30,4	12	57,1
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Zdroj: Vlastní výzkum**

**Graf 3: Délka pracovního poměru (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

Jak v podniku A, tak v podniku B pracuje méně než 1 rok pouze 1 respondent. Taktéž 1 dotazovaný odpověděl, že v podniku A pracuje 1–2 roky, v podniku B tak neodpověděl žádný dotazovaný. 1 respondent z podniku A i B pracuje ve své firmě 3–4 roky. 7 respondentů (tj. 30,4 %) podniku A je zde zaměstnáno 5–10 let, u podniku B je to 5 dotazovaných (tj. 23,8 %). 11–15 let v podniku A pracuje 6 respondentů (tj. 26,1 %) a v podniku B 2 (tj. 9,5 %). Nejvíce respondentů podniku B je v tomto podniku zaměstnáno 15 let a více. Takto v podniku B odpovědělo 12 respondentů (tj. 57,1 %), ale v podniku A pouze 7 dotazovaných (tj. 30,4 %).

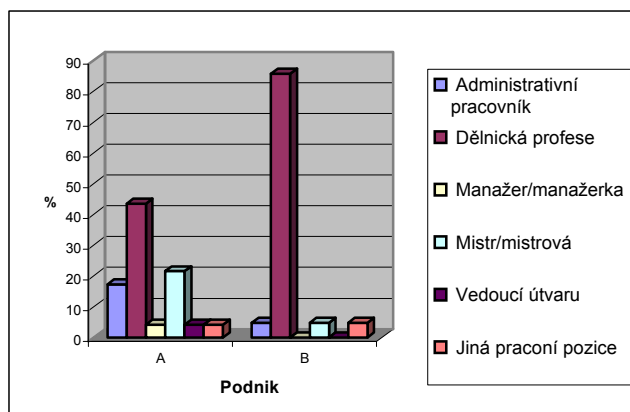
*Jaká je Vaše pracovní pozice v tomto podniku?*

**Tabulka 4: Pracovní pozice**

Alternativa	Počet	%	Počet	%
Administrativní pracovník	4	17,4	1	4,8
Dělnická profese	10	43,5	18	85,7
Manažer/manažerka	1	4,3	0	0
Mistr/mistřina	6	26,1	1	4,8
Vedoucí útvaru	1	4,3	0	0
Jiná pracovní pozice	1	4,3	1	4,8
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Zdroj: Vlastní výzkum**

**Graf 4: Pracovní pozice (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

V podniku A dotazník vyplnili 4 administrativní pracovníci (tj. 17,4 %) a v podniku B pouze 1. Nejvíce respondentů z obou podniků odpovědělo, že pracuje na dělnické pozici. V podniku A to bylo 10 respondentů (tj. 43,5 %) a v podniku B 18 dotazovaných (tj. 85,7 %). Dotazníkového šetření se zúčastnil pouze 1 manažer, a to z podniku A. V podniku A odpovědělo 6 mistrů (tj. 26,1 %) a v podniku B pouze 1. Co se týká vedoucích útvaru, odpověděl pouze 1 respondent v podniku A. V každém ze sledovaných podniků byl 1 dotazovaný z jiné pracovní pozice než z výše uvedených.

*Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

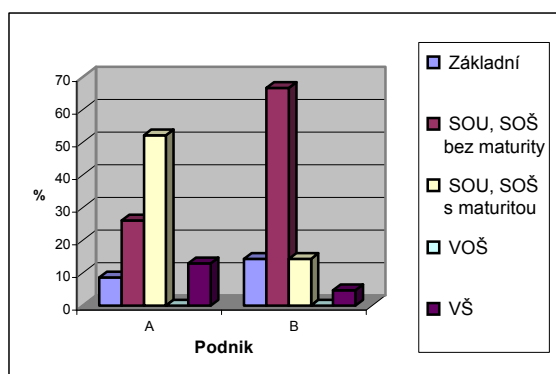
**Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Základní	2	8,7	3	14,3
SOU, SOŠ bez maturity	6	26,1	14	66,7
SOU, SOŠ s maturitou	12	52,2	3	14,3
VOŠ	0	0	0	0
VŠ	3	13,0	1	4,8
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Zdroj: Vlastní výzkum**



**Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

Respondenti se základním vzděláním odpověděli v podniku A 2 (tj. 8,7 %) a v podniku B 3 (tj. 14,3 %). SOU nebo SOŠ bez maturity mělo 6 dotazovaných (tj. 26,1 %) podniku A a 14 podniku B (tj. 66,7 %). V podniku A poskytlo odpověď 12 respondentů s maturitou (tj. 52,2 %), v podniku B 3 (tj. 14,3 %). VOŠ nevystudoval ani jeden z respondentů. Dotazník vyplnili 3 vysokoškoláci (tj. 13 %) z podniku A a 1 z podniku B.

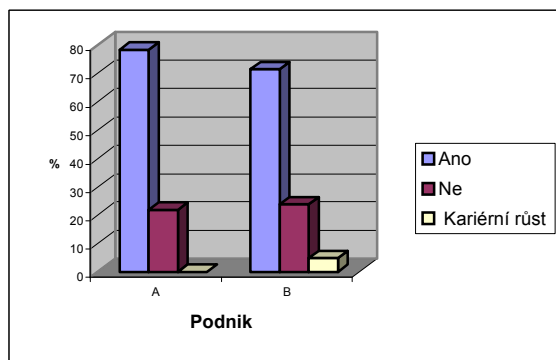
*Je Vaše pracovní pozice v souladu s Vaším vzděláním?*

**Tabulka 6: Shodnost pracovní pozice a dosaženého vzdělání**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano	18	78,3	15	71,4
Ne	5	21,7	5	23,8
Kariérní růst	0	0	1	4,8
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Zdroj: Vlastní výzkum**

**Graf 6: Shodnost pracovní pozice a dosaženého vzdělání (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

Na pracovní pozici, kterou pracovník vykonává, má příslušné vzdělání 18 respondentů (tj. 78,3 %) z podniku A a 15 dotazovaných (tj. 71,4 %) z podniku B. Jiné vzdělání má 5 respondentů podniku A (tj. 21,7 %) i podniku B (tj. 23,8 %). 1 respondent z podniku B zastává vzhledem ke kariéernímu postupu pozici, pro kterou nesplňuje požadované vzdělání, ale zkušenosti získal dlouhodobou praxí.

### 4.3 Identifikace zaměstnanců s podnikem

Otázky 1 až 11 jsou zaměřeny na vztah zaměstnance k danému podniku.

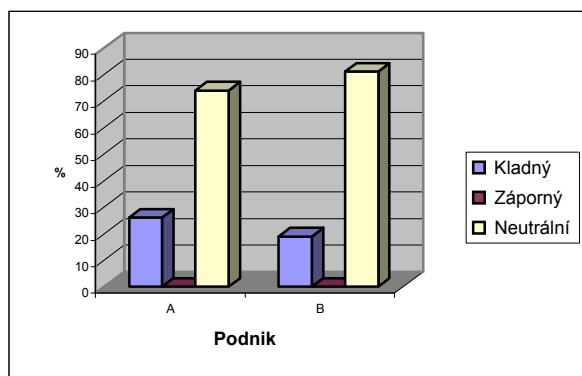
*Otázka 1: Jaký máte vztah ke svému zaměstnání u této firmy?*

**Tabulka 7: Respondentův vztah k zaměstnání**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Kladný	6	26,1	4	19
Záporný	0	0	0	0
Neutrální	17	73,9	17	81
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 7: Respondentův vztah k zaměstnání (v %)**



Zdroj: Vlastní výzkum

Jak v podniku A, tak i v podniku B má nejvíce zaměstnanců ke svému zaměstnání neutrální vztah. V podniku A je to 17 respondentů (tj. 73,9 %) a v podniku B také 17 (tj. 81%). Kladný vztah má v podniku A 6 respondentů (tj. 26,1 %) a v podniku B 4 (tj. 19 %).

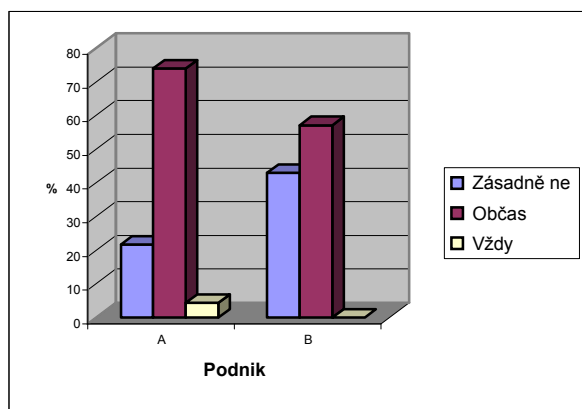
*Otázka 2: Hovoříte o firmě mimo své pracoviště?*

**Tabulka 8: Hovoříte o firmě mimo své pracoviště?**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Zásadně ne	5	21,7	9	42,9
Občas	17	73,9	12	57,1
Vždy	1	4,3	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 8: Hovoříte o své firmě mimo své pracoviště (v %)?**



Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku, zda respondenti hovoří o své firmě i mimo pracoviště, odpovědělo v podniku A 5 respondentů zásadně ne (tj. 21,7 %), 17 občas (tj. 73,9 %) a vždy 1 dotazovaný. Na stejnou otázku v podniku B odpovědělo zásadně ne 9 respondentů (tj. 42,9 %), 12 občas (tj. 57,1 %) a vždy neodpověděl žádný respondent podniku B.

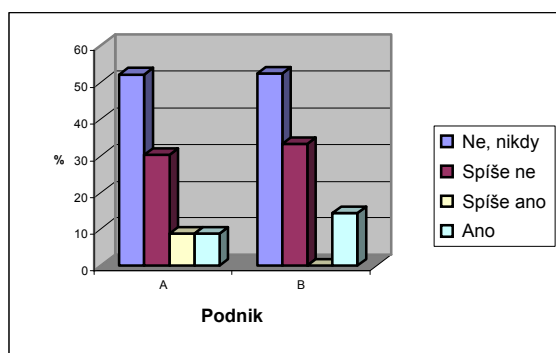
*Otázka 3: Setkal/a jste se v tomto podniku s diskriminací, šikanou či mobingem?*

**Tabulka 9: Setkal/a jste se v tomto podniku s diskriminací, šikanou či mobingem?**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ne, nikdy	12	52,2	11	52,4
Spíše ne	7	30,4	7	33,3
Spíše ano	2	8,7	0	0
Ano	2	8,7	3	14,3
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 9: Setkal/a jste se v tomto podniku s diskriminací, šikanou či mobingem (v %)?**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

V podniku A se 12 respondentů (tj. 52,2 %) nikdy nesetkalo s diskriminací, šikanou či mobingem, spíše ne 7 (tj. 30,4 %), spíše ano 2 dotazovaní (tj. 8,7 %) a 2 ano (tj. 8,7 %). V podniku B byly odpovědi respondentů téměř totožné. 11 dotazovaných (tj. 52,4 %) tohoto podniku uvedlo, že se nikdy nesetkali ani s diskriminací, ani šikanou, ani mobingem, spíše ne odpovědělo 7 respondentů (tj. 33,3 %), ano 3 (tj. 14,3 %) a spíše ano neodpověděl žádný z dotazovaných podniku A.

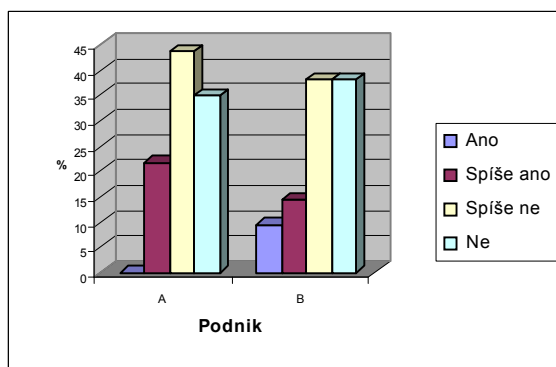
*Otázka 4: Jste spokojen/a se svou mzdou?*

**Tabulka 10: Spokojenost s finančním ohodnocením**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0	2	9,5
Spíše ano	5	21,7	3	14,3
Spíše ne	10	43,5	8	38,1
Ne	8	34,8	8	38,1
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Zdroj: Vlastní výzkum**

**Graf 10: Spokojenost s finančním ohodnocením (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

V podniku A není se svou mzdou zcela spokojen ani jen z dotazovaných, v podniku B pouze 2 (tj. 9,5 %), spíše ano v podniku A 5 respondentů (tj. 21,7 %) a v podniku B 3 (tj. 14,3 %), spíše ne 10 respondentů (tj. 43,5 %) podniku A a podniku B 8 (tj. 38,1 %). Zcela nespokojených je 8 respondentů (tj. 34,8 %) z podniku A i z podniku B (tj. 38,1 %).

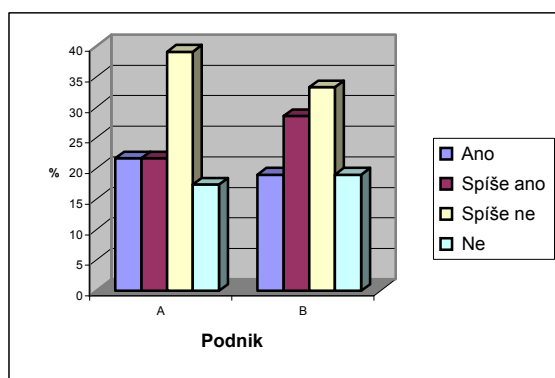
*Otázka 5: Motivuje Vás finanční ohodnocení k vyšším výkonům?*

**Tabulka 11: Motivace k vyšším výkonům**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano	5	21,7	4	19
Spíše ano	5	21,7	6	28,6
Spíše ne	9	39,1	7	33,3
Ne	4	17,4	4	19
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 11: Motivace k vyšším výkonům (v %)**



Zdroj: Vlastní výzkum

V podniku A motivuje finanční ohodnocení 5 pracovníků (tj. 21,7 %) k vyšším výkonům a v podniku B 4 (tj. 19 %), spíše ano v podniku A také 5 pracovníků (tj. 21,7 %) a v podniku B 6 zaměstnanců (tj. 28,6 %), spíše ne 9 respondentů (tj. 39,1 %) podniku A a 7 (tj. 33,3 %) z podniku B. Zcela nemotivováni jsou 4 pracovníci jak z podniku A (tj. 17,4 %), tak i z podniku B (tj. 19 %).

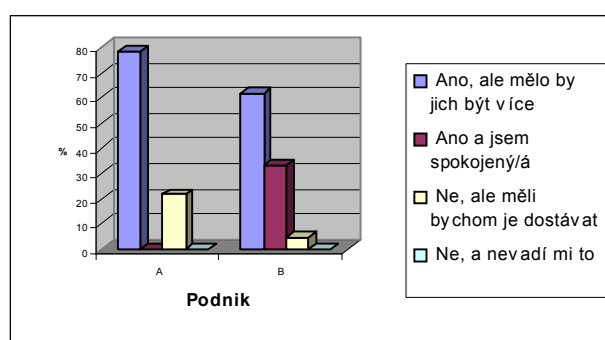
*Otázka 6: Získáváte nějaké zaměstnanecké výhody?*

**Tabulka 12: Zaměstnanecké výhody**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano, ale mělo by jich být více	18	78,3	13	61,9
Ano, a jsem spokojený/á	0	0	7	33,3
Ne, ale měli bychom je dostávat	5	21,7	1	4,8
Ne, a nevádí mi to	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 12: Zaměstnanecké výhody (v %)**



Zdroj: Vlastní výzkum

Zaměstnanecké výhody v podniku A jsou poskytovány 18 respondentům (tj. 78,3 %) a v podniku B 13 (tj. 61,9 %), ale tito respondenti je považují za nedostačující. V podniku B je 7 dotazovaných (tj. 33,3 %) spokojeno s nynějšími zaměstnaneckými výhodami, v podniku A žádný z respondentů. V podniku A 5 respondentů (tj. 21,7 %) nemá žádné zaměstnanecké výhody a v podniku B pouze 1. Těchto 6 dotazovaných si myslí, že by ale zaměstnanecké výhody získávat měli. Ani jeden respondent neodpověděl, že nedostává zaměstnanecké výhody a že je s tímto stavem spokojen.

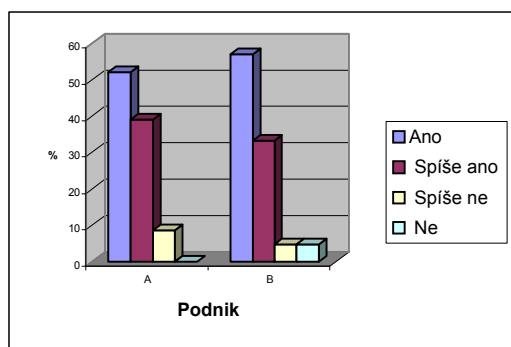
*Otázka 7: Vyhovuje Vám Vaše pracovní náplň?*

**Tabulka 13: Spokojenost s pracovní náplní**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano	12	52,2	12	57,1
Spíše ano	9	39,1	7	33,3
Spíše ne	2	8,7	1	4,8
Ne	0	0	1	4,8
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf. 13: Spokojenost s pracovní náplní (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

12 respondentů je spokojených se svou pracovní náplní jak v podniku A (tj. 52,2 %), tak i v podniku B (tj. 57,1 %). Spíše ano odpovědělo 9 respondentů (tj. 39,1 %) z podniku A a 7 (tj. 33,3 %) podniku B. Spíše nespokojeni jsou 2 zaměstnanci (tj. 8,7 %) podniku A a 1 z podniku B. Zcela nespokojen je pouze 1 pracovník podniku B.

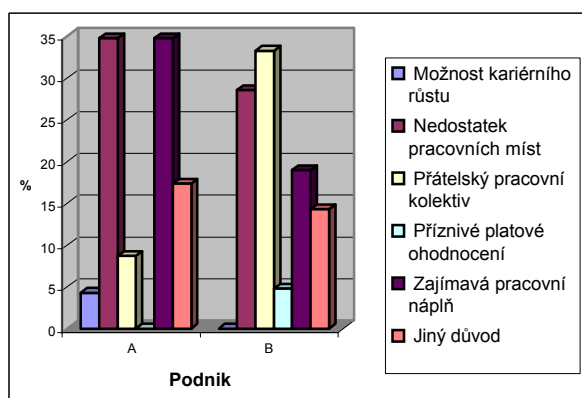
*Otázka 8: Jaký máte důvod zůstat pracovat v této firmě?*

**Tabulka 14: Důvod být zaměstnán/a v tomto podniku**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Možnost kariérního růstu	1	4,3	0	0
Nedostatek pracovních míst	8	34,8	6	28,6
Přátelský pracovní kolektiv	2	8,7	7	33,3
Příznivé platové ohodnocení	0	0	1	4,8
Zajímavá pracovní náplň	8	34,8	4	19
Jiný důvod	4	17,4	3	14,3
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Zdroj: Vlastní výzkum**

**Graf. 14: Důvod být zaměstnán/a v tomto podniku (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

Z důvodu nedostatku pracovních míst v podniku A zůstává 8 respondentů (tj. 34,8 %) a v podniku B 6 (tj. 28,6 %). Pracovní pozici v podniku A neopouštějí z důvodu přátelského kolektivu 2 dotazovaní (tj. 8,7 %) a v podniku B 7 respondentů (tj. 33,3 %). Zajímavá pracovní náplň drží v podniku A 8 dotazovaných (tj. 34,8 %) a v podniku B 4 (tj. 19 %). Jiný důvod zůstat pracovat v podniku A mají 4 respondenti (tj. 17,4 %), v podniku B 3 (tj. 14,3 %). Kvůli možnosti kariérního postupu zůstává v podniku A 1 dotazovaný a kvůli příznivým platebním podmínkám 1 respondent z podniku B.

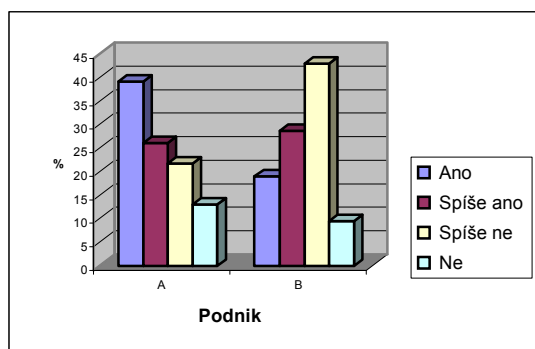
*Otázka 9: Mluvíte se svými spolupracovníky o svém soukromí?*

**Tabulka 15: Mluvíte se svými spolupracovníky o svém soukromí?**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano	9	39,1	4	19
Spíše ano	6	26,1	6	28,6
Spíše ne	5	21,7	9	42,9
Ne	3	13	2	9,5
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 15: Mluvíte se svými spolupracovníky o svém soukromí (v %)?**



Zdroj: Vlastní výzkum

9 respondentů (tj. 39,1 %) z podniku A se svěřuje se svým soukromím svým spolupracovníkům, v podniku B pouze 4 dotazovaní (tj. 19 %). 6 respondentů odpovědělo spíše ano jak v podniku A (tj. 26,1 %), tak v podniku B (tj. 28,6 %). 5 respondentů (tj. 21,7 %) v podniku A se spíše nesvěřuje a v podniku B 9 (tj. 42,9 %). 3 dotazovaní v podniku A (tj. 13 %) o svém soukromí se svými kolegy nemluví a v podniku B 2 (tj. 9,5 %).



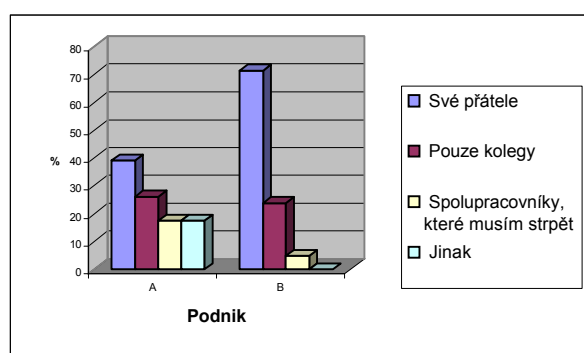
*Otázka 10: Jak byste označil/a své spolupracovníky? Jako:*

**Tabulka 16: Jak byste označil/a své spolupracovníky? Jako:**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Své přátele	9	39,1	15	71,4
Pouze kolegy	6	26,1	5	23,8
Spolupracovníky, které musím strpět	4	17,4	1	4,8
Jinak	4	17,4	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 16: Jak byste označil/a své spolupracovníky (v %)? Jako:**



Zdroj: Vlastní výzkum

V podniku A považuje 9 respondentů (tj. 39,1 %) své spolupracovníky za své přátele, v podniku B 15 dotazovaných (tj. 71,4 %). V podniku A 6 respondentů (tj. 26,1 %) bere své spolupracovníky pouze jako své kolegy a v podniku B 5 (tj. 23,8 %). 4 respondenti (tj. 17,4 %) v podniku A vybrali variantu, že musí své kolegy strpět, a v podniku B 1 dotazovaný. 4 respondenti (tj. 17,4 %) z podniku A uvedli, že své spolupracovníky berou jinak, než byly výše uvedené možnosti.

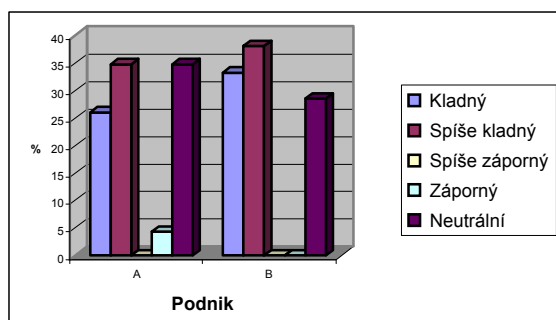
*Otázka 11: Jak byste popsal/a svůj vztah s nadřízenými pracovníky?*

**Tabulka 17: Vztah s nadřízenými pracovníky**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Kladný	6	26,1	7	33,3
Spíše kladný	8	34,8	8	38,1
Spíše záporný	0	0	0	0
Záporný	1	4,3	0	0
Neutrální	8	34,8	6	28,6
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 17: Vztah s nadřízenými pracovníky (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

Kladný vztah s nadřízenými pracovníky má v podniku A 6 respondentů (tj. 26,1 %) a v podniku B 7 (tj. 33,3 %). Za spíše kladný považuje svůj vztah s nadřízenými 8 dotazovaných jak z podniku A (tj. 34,8 %), tak z podniku B (tj. 38,1 %). Záporný vztah s nadřízenými pracovníky přiznal pouze jeden respondent z podniku A. Žádný z dotázaných neuvedl spíše záporný vztah se svými nadřízenými. Neutrální vztah ke svým nadřízeným má 8 dotazovaných podniku A (tj. 34,8 %) a 6 respondentů podniku B (tj. 28,6 %).

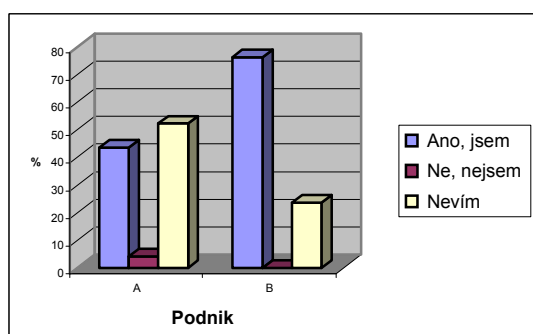
*Otázka 12: Jste hrdý/á na to, že pracujete právě pro tuto firmu?*

**Tabulka 18: Hrdost**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano, jsem	10	43,5	16	76,2
Ne, nejsem	1	4,3	0	0
Nevím	12	52,2	5	23,8
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Zdroj: Vlastní výzkum**

**Graf 18: Hrdost (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

10 respondentů (tj. 43,5 %) podniku A a 16 dotazovaných (tj. 76,2 %) podniku B je hrdých na to, že pracují právě v tomto podniku, ale 1 respondent podniku A není. 12 respondentů (tj. 52,2 %) podniku A a 5 respondentů (tj. 23,8 %) podniku B neví.

#### 4.4 Identifikace chování podniku k jeho zaměstnancům

Zbývající otázky 13 až 23 se snaží získat informace o chování sledovaného podniku k jeho zaměstnancům.

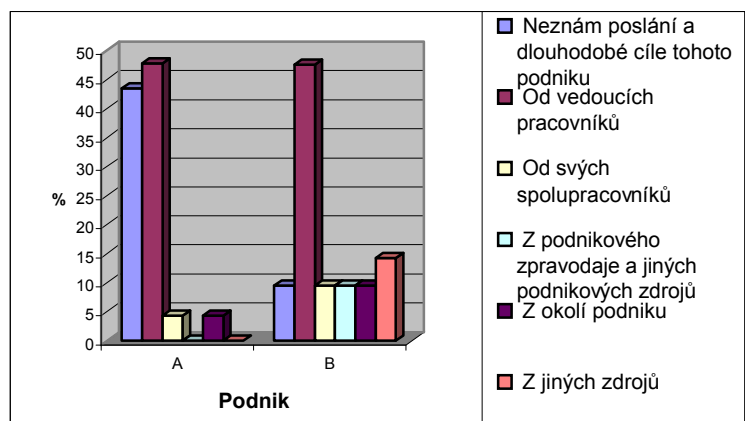
*Otázka 13: Poslání a dlouhodobé cíle své společnosti jste se dozvěděl/a:*

**Tabulka 19: Poslání a dlouhodobé cíle společnosti**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Neznám poslání a dlouhodobé cíle tohoto podniku	10	43,5	2	9,5
Od vedoucích pracovníků	11	47,8	10	47,6
Od svých spolupracovníků	1	4,3	2	9,5
Z podnikového zpravodaje a jiných podnikových zdrojů	0	0	2	9,5
Z okolí podniku	1	4,3	2	9,5
Z jiných zdrojů	0	0	3	14,3
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 19: Poslání a dlouhodobé cíle společnosti (v %)**



Zdroj: Vlastní výzkum

Poslání a dlouhodobé cíle podniku nezná 10 respondentů (tj. 43,5 %) z podniku A a 2 z podniku B (tj. 9,5 %). 11 respondentů (tj. 47,8 %) podniku A a 10 dotazovaných (tj. 47,6 %) podniku B se poslání a dlouhodobé cíle dozvěděli od vedoucích pracovníků. Od svých spolupracovníků zná poslání a dlouhodobé cíle 1 respondent z podniku A

a 2 z podniku B (tj. 9,5 %). Taktéž 2 respondenti (tj. 9,5 %) podniku B vyčetli podnikové poslání a cíle z podnikového zpravodaje či jiných podnikových zdrojů. Z okolí podniku se dozvěděl o podnikovém poslání a cílech 1 dotazovaný podniku A a 2 (tj. 9,5 %) podniku B. Ze zcela jiných zdrojů poslání znají 3 respondenti (tj. 14,3 %) podniku B.

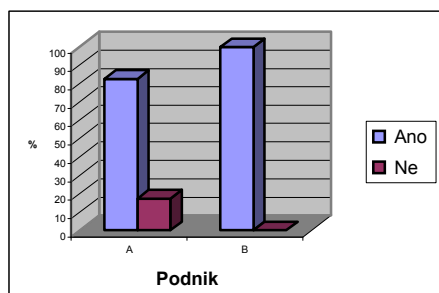
*Otázka 14: Je Vám k dispozici firemní oblečení, obuv?*

**Tabulka 20: Firemní oblečení, obuv**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano	19	82,6	21	100
Ne	4	17,4	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 20: Firemní oblečení, obuv (v %)**



Zdroj: Vlastní výzkum

19 respondentů (tj. 82,6 %) podniku A má k dispozici firemní oblečení či obuv a 4 respondenti (tj. 17,4 %), kteří zastávají funkci administrativních pracovníků, nemají. V podniku B mají všichni dotazovaní, kteří vyplnili dotazník (tj. 100 %), k dispozici firemní oblečení či obuv i jeden z respondentů, který je v pozici administrativního pracovníka.

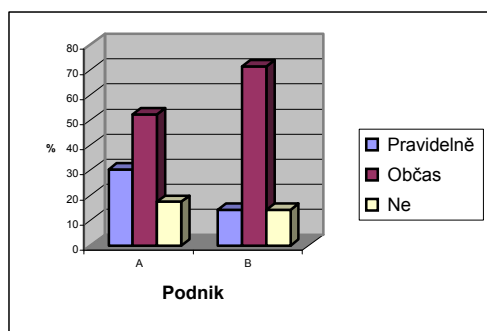
*Otázka 15: Účastníte se firemních akcí?*

**Tabulka 21: Účast na firemních akcích**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Pravidelně	7	30,4	3	14,3
Občas	12	52,2	15	71,4
Ne	4	17,4	3	14,3
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 21: Účast na firemních akcích (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

V podniku A se 7 respondentů (tj. 30,4 %) pravidelně účastní firemních akcí a 3 (tj. 14,3 %) v podniku B. 12 dotazovaných (tj. 52,2 %) navštěvuje firemní akce podniku A občas, v podniku B 15 pracovníků (tj. 71,4 %). 4 respondenti (tj. 17,4 %) podniku A a 3 pracovníci (tj. 14,3 %) podniku B nenavštěvují vůbec firemní akce.

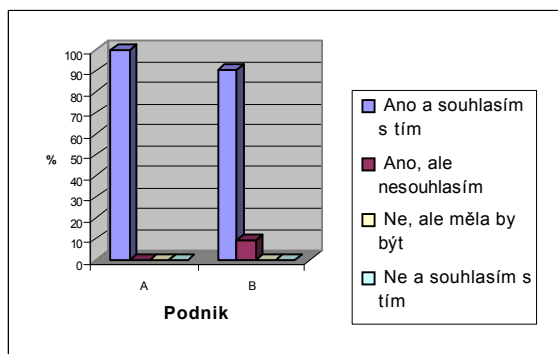
*Otázka 16: Jsou připomínána Vaše životní jubilea?*

**Tabulka 22: Připomínání životních jubileí zaměstnanců**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano a souhlasím s tím	23	100,0	19	90,5
Ano, ale nesouhlasím	0	0	2	9,5
Ne, ale měla by být	0	0	0	0
Ne a souhlasím s tím	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Zdroj: Vlastní výzkum**

**Graf 22: Připomínání životních jubileí zaměstnanců (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

V podniku A odpovědělo všech 23 respondentů (tj. 100 %), že v jejich podniku jsou připomínána životní jubilea zaměstnanců, a tito respondenti s tím souhlasí. V podniku B souhlasí s připomenutím životních jubileí zaměstnanců 19 respondentů (tj. 90,5 %) a 2 (tj. 9,5 %) respondenti odpověděli, že s tím nesouhlasí.

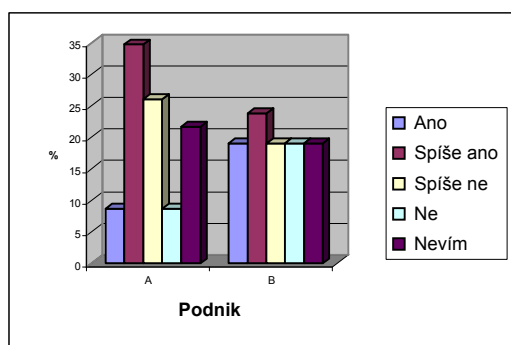
*Otázka 17: Oceňují Vaši nadřízení kreativitu a nové nápady ohledně zlepšení pracovních podmínek ve firmě?*

**Tabulka 23: Ocenění kreativity a nových nápadů**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano	2	8,7	4	19
Spíše ano	8	34,8	5	23,8
Spíše ne	6	26,1	4	19
Ne	2	8,7	4	19
Nevím	5	21,7	4	19
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 23: Ocenění kreativity a nových nápadů (v %)**



Zdroj: Vlastní výzkum

2 respondenti (tj. 8,7 %) uvedli, že v podniku A nadřízení ocení kreativitu a nové nápady, v podniku B 4 (tj. 19 %). 8 pracovníků (tj. 34,8 %) podniku A a 5 pracovníků (tj. 23,8 %) podniku B si myslí, že spíše ano. 6 zaměstnanců (tj. 26,1 %) odpovědělo, že v podniku A spíše nadřízení neoceňují kreativitu a nové nápady, a 4 pracovníci (tj. 19 %) takto odpověděli v podniku B. 2 zaměstnanci (tj. 8,7 %) podniku A a 4 podniku (tj. 19 %) podniku B se domnívají, že nadřízení pracovníci neoceňují kreativitu a nové nápady svých podřízených. 5 pracovníků (tj. 21,7 %) podniku A a 4 (tj. 19 %) respondenti z podniku B neví, zda by nadřízení ocenili kreativitu a nové nápady.

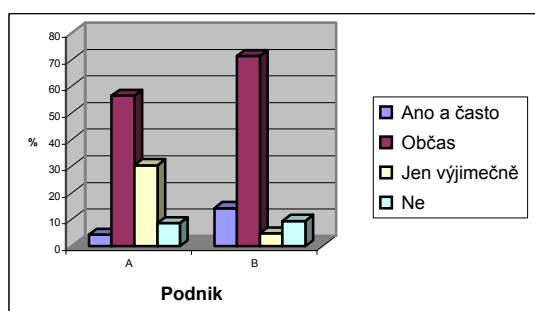
*Otázka 18: Vyskytují se ve Vaší firmě konflikty?*

**Tabulka 24: Konflikty**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano a často	1	4,3	3	14,3
Občas	13	56,5	15	71,4
Jen výjimečně	7	30,4	1	4,8
Ne	2	8,7	2	9,5
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 24: Konflikty (v %)**



Zdroj: Vlastní výzkum

Podle 13 respondentů v podniku A (tj. 56,5 %) a 15 (tj. 71,4 %) z podniku B se vyskytují konflikty na pracovišti jen občas. 1 dotazovaný podniku A a 3 respondenti (tj. 14,3 %) v podniku B odpověděli, že se s konflikty setkávají často. 7 respondentů (tj. 30,4 %) z podniku A a 1 z podniku B se domnívá, že se konflikty na pracovišti v jejich podniku objevují jen výjimečně. 2 dotazovaní (tj. 8,7 %) podniku A a taktéž 2 (tj. 9,5 %) z podniku B uvedli, že se podle jejich názoru v podniku, ve kterém pracují, konflikty nevyskytují.

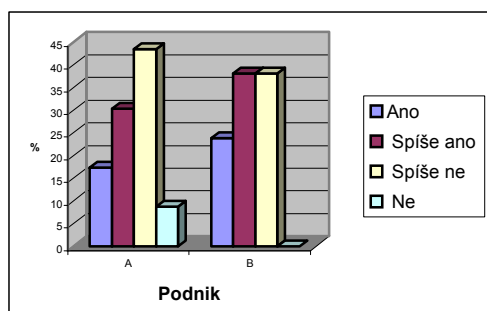
*Otázka 19: Máte obavy, že přijdete o své pracovní místo?*

**Tabulka 25: Obavy o pracovní místo**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano	4	17,4	5	23,8
Spíše ano	7	30,4	8	38,1
Spíše ne	10	43,5	8	38,1
Ne	2	8,7	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 25: Obavy o pracovní místo (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**

4 respondenti (tj. 17,4 %) podniku A a 5 dotazovaných podniku B (tj. 23,8 %) má obavy, že přijde o své pracovní místo. 7 respondentů (tj. 30,4 %) v podniku A a v podniku B 8 dotazovaných (tj. 38,1 %) odpovědělo, že se o své pracovní místo spíše obává. Stejný počet respondentů u podniku B, tedy také 8 dotazovaných, a v podniku A 10 dotazovaných (tj. 43,5 %) odpovědělo, že se spíše neobává. 2 respondenti (tj. 8,7 %) z podniku A nemají obavy, že přijdou o své pracovní místo, a v podniku B takto nikdo neopověděl.

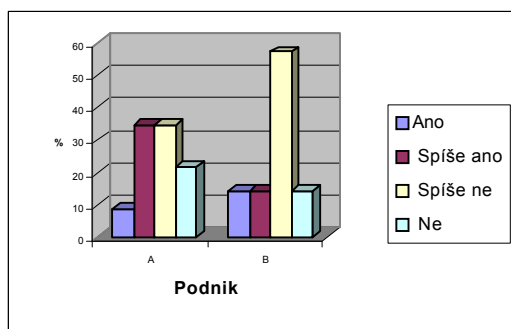
*Otázka 20: Máte pocit, že jste pro podnik nepostradatelný/á?*

**Tabulka 26: Pocit nepostradatelnosti**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano	2	8,7	3	14,3
Spíše ano	8	34,8	3	14,3
Spíše ne	8	34,8	12	57,1
Ne	5	21,7	3	14,3
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Zdroj: Vlastní výzkum**

**Graf 26: Pocit nepostradatelnosti (v %)**



**Zdroj: Vlastní výzkum**



Pocit nepostradatelnosti mají v podniku A 2 respondenti (tj. 8,7 %) a 3 (tj. 14,3 %) z podniku B. Spíše nepostradatelní se cítí být 8 dotazovaných (tj. 34,8 %) podniku A a 3 (tj. 14,3 %) podniku B. Na tuto otázku v podniku A odpovědělo rovněž spíše ne 8 respondentů (tj. 34,8 %) a v podniku B 12 respondentů (tj. 57,1 %). 5 dotazovaných (tj. 21,7 %) z podniku A a 3 (tj. 14,3 %) respondenti z podniku B si myslí, že nikdo není nepostradatelný.

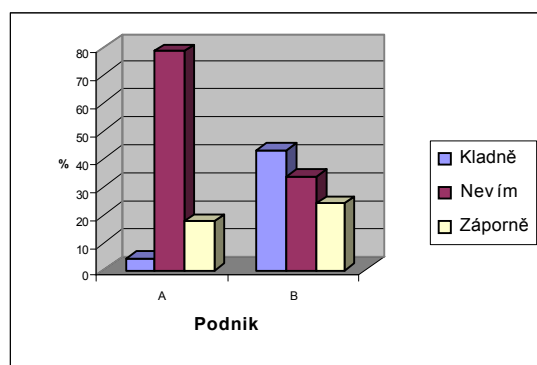
*Otázka 21: Jak hodnotíte podnikovou kulturu ve své firmě?*

**Tabulka 27: Ohodnocení podnikové kultury**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Kladně	1	4,3	9	42,9
Nevím	18	78,3	7	33,3
Záporně	4	17,4	5	23,8
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 27: Ohodnocení podnikové kultury (v %)**



Zdroj: Vlastní výzkum

Kladně hodnotí podnikovou kulturu podniku A 1 respondent a v podniku B 9 dotazovaných (tj. 42,9 %). Podnikovou kulturu podniku A shledávají jako zápornou 4 respondenti (tj. 17,4 %) a kulturu podniku B 5 dotazovaných (tj. 23,8 %). 18 respondentů (tj. 78,3 %) podniku A a 7 (tj. 33,3 %) podniku B neví, zda podnikovou kulturu v jejich podniku považovat za kladnou či zápornou.

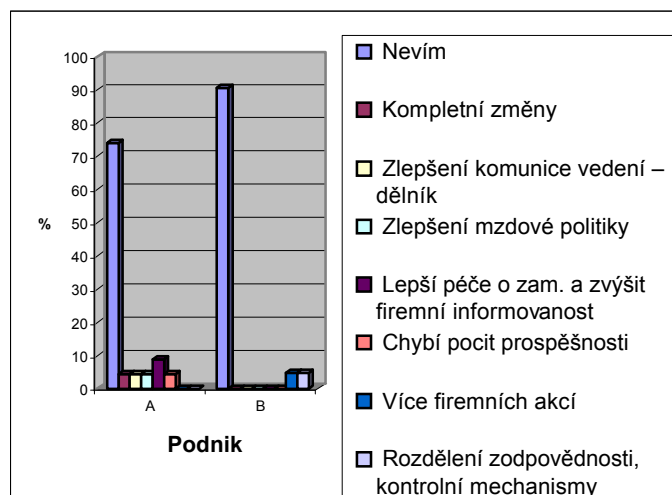
Otázka 22: Jaké změny podnikové kultury by měla Vaše firma podniknout?

Tabulka 28: Změny podnikové kultury

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Nevím	17	73,9	19	90,5
Kompletní změny	1	4,3	0	0,0
Zlepšení komunikace vedení–dělník	1	4,3	0	0,0
Zlepšení mzdové politiky	1	4,3	0	0,0
Lepší péče o zam. a zvýšit firemní informovanost	2	8,7	0	0,0
Chybí pocit prospěšnosti	1	4,3	0	0,0
Více firemních akcí	0	0	1	4,8
Rozdělení zodpovědnosti, kontrolní mechanismy	0	0	1	4,8
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 28: Změny podnikové kultury (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

17 respondentů (tj. 73,9 %) z podniku A a 19 (tj. 90,5 %) z podniku B neví, jaké změny by firma měla podniknout pro zlepšení podnikové kultury. 1 dotazovaný podniku A se domnívá, že by firma měla podniknout komplexní změny, další respondent by požadoval zlepšení komunikace na úrovni vedení – dělník, jiný dotazovaný zlepšení mzdové politiky. 1 respondent podniku A by zlepšil péči o zaměstnance a zároveň by zvýšil informovanost v podniku. 1 dotazovaný podniku A má pocit, že zaměstnanci nejsou ujišťováni o své prospěšnosti pro podnik. Naopak 1 respondent podniku B by pořádal více

firemních akcí a jiný by rozdělil lépe zodpovědnost a zároveň zlepšil kontrolní mechanismy.

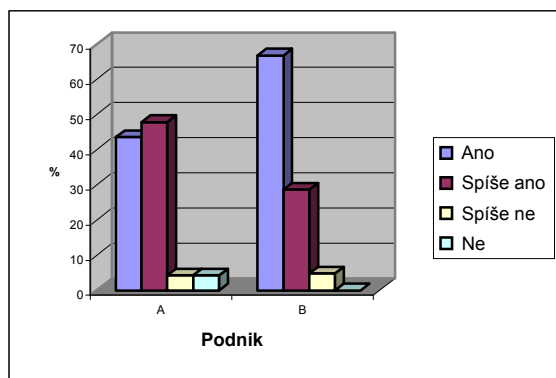
*Otázka 23: Jste spokojen/a se svým firemním logem?*

**Tabulka 29: Spokojenost s firemním logem**

Alternativa	Podnik A		Podnik B	
	Počet	%	Počet	%
Ano	10	43,5	14	66,7
Spíše ano	11	47,8	6	28,6
Spíše ne	1	4,3	1	4,8
Ne	1	4,3	0	0
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 29: Spokojenost s firemním logem (v %)**



Zdroj: Vlastní výzkum

10 respondentů (tj. 43,5 %) podniku A a 14 (tj. 66,7 %) podniku B je spokojeno s podnikovým logem. 11 dotazovaných (tj. 47,8 %) z podniku A a 6 respondentům (tj. 28,6 %) z podniku B se logo spíše líbí. Naopak s podnikovým logem je spíše nespokojený 1 dotazovaný jak z podniku A, tak z podniku B. Zcela nespokojený s podnikovým logem je 1 respondent z podniku A.

## **5 ZHODNOCENÍ A POROVNÁNÍ PODNIKŮ**

### **5.1 Zhodnocení významu podnikové kultury pro strategické řízení ve sledovaných podnicích**

Podniková kultura hraje velkou roli v řízení obou podniků, neboť její význam je hluboce zakořeněn díky jejich dlouhodobé existenci. Některé zavedené postupy v podniku A byly používány už v 18. století a v podniku B sahají až do 17. století.

Význam podnikové kultury pro řízení podniku potvrdilo jak dotazníkové šetření, tak rozhovory s vedoucími pracovníky v podniku A i v podniku B. Každý faktor podnikové kultury totiž působí na chování zaměstnanců a tím je ovlivněno i jejich pracovní nasazení a celá výkonnost organizace.

Otázka na pohlaví byla pokládána proto, že jinak se chovají ženy a jinak muži a tento fakt má zcela jistě i dopad na podnikovou kulturu podniku. V obou podnicích vzhledem k předmětu podnikání pracuje více mužů, tudíž i dotazníkového šetření se zúčastnilo více mužů než žen.

Odlišný názor na podnikovou kulturu má zcela jistě pracovník na dělnické pozici a pracovník managementu, a právě proto byla i zjišťována pracovní pozice respondenta. V podniku A se dotazníkového šetření zúčastnilo více pracovníků v managementu, naopak v podniku B uvedlo dělnickou profesi 85,7 % respondentů. Většina dotázaných se shodla, že hlavním nedostatkem je komunikace mezi pracovníky podniku a jeho vedením. Někteří respondenti by si také zároveň přáli navýšit zaměstnanecké výhody.

Naopak vedení v podniku A konstatovalo, že je třeba zlepšit zabezpečení personálního servisu v rámci příslušných zákonů a pravidel pro vedoucí útvarů i pro jednotlivé zaměstnance. Personálním servisem se mimo jiné rozumí přijímání a propouštění zaměstnanců v souladu s příslušnými zákony, nábor studentů v rámci letních brigád

popřípadě i brigád během celého roku, správa pracovních smluv a mzdové agendy apod. Vedení také neustále klade velký důraz na seriózní a korektní chování zaměstnanců při vzájemném styku uvnitř i vně společnosti a na loajalitu zaměstnanců vůči společnosti vůbec.

Vedení podniku B uvedlo, že v oblasti vzdělávání jsou pro vybrané zaměstnance zajišťována externí školení v souladu s platnými zákony. Další školení budou následovat kvůli probíhající rekonstrukce výrobní linky. Podnik se také snaží o navýšení zaměstnaneckých výhod, jako je například příspěvek na penzijní připojištění apod. Jednomu ze zaměstnanců byla dokonce poskytnu půjčka na řešení bytových potřeb.

Co se týče věkových kategorií, je ve výběrovém vzorku podniku A nejvíce zastoupená kategorie od 31 do 40 let (tj. 47,8 %). U respondentů podniku B převládá kategorie od 51 do 60 let (tj. 42,9 %). Tento fakt v obou podnicích potvrzují i statistiky rozdělení všech zaměstnanců do věkových kategorií. Podnik A disponuje mladším kolektivem, což je pro něj výhodou. Mladší lidé bývají flexibilnější, dynamičtější, mívají větší chuť učit se novým věcem. Naopak pro podnik B se za několik let může stát nevýhodou nedostatek zkušených pracovníků, neboť jeho nejpočetnější věková skupina dospěje do důchodového věku. Ve výběrovém vzorku obou podniků je malý počet respondentů do 30 let. Tímto problémem by se oba podniky měly zabývat a vytvořit takové podmínky, které by mladé lidi zaujaly a zvýšily zájem o tuto profesi.

S věkovou strukturou respondentů souvisí i délka pracovního poměru. Jen velmi málo dotazovaných je v jednom ze sledovaných podniků 4 roky a méně. Nejvíce respondentů pracuje v podniku více než 15 let. V podniku A takto odpovědělo 30,4 % dotázaných a v podniku B dokonce 57,1 %. Z toho plyne, že výběrový vzorek pracovníků obou podniků má jistě velké pracovní zkušenosti v tomto oboru, neboť více jak 80 % respondentů pracuje jak v podniku A, tak v podniku B více než 5 let a více než 50 % dokonce déle než 10 let. Toto zjištění také potvrzuje zavedenou kulturu obou podniků, neboť zkušenější pracovníci mají již zcela zažitou podnikovou kulturu svého podniku. Zde se opět ukazuje význam podnikové kultury pro strategické řízení. Proto by měli

manažeři těchto podniků při zavádění změn brát na podnikovou kulturu zřetel. Jinak by tyto změny nemusely dosáhnout požadovaného efektu, neboť by narazily na bariéry v podobě zavedených zvyků zaměstnanců jak v podniku A, tak v podniku B.

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů se zcela jistě bude odvíjet od pracovní pozice, kterou daný respondent vykonává. S ohledem na zaměření podniku se dá očekávat převaha respondentů dělnické profese, což potvrzuje i provedené dotazníkové šetření. Na jeho základě bylo zjištěno, že ve vzorku podniku A odpovídalo nejvíce respondentů se SOU nebo SOŠ s maturitou (tj. 52,2 %). Naopak v podniku B dominují respondenti se SOU bez maturity (tj. 66,7 %). S tímto zjištěním souvisí i pohled dotázaných na stávající podnikovou kulturu sledovaného podniku, který již byl uveden výše. Dále bylo v dotazníkovém šetření zjištěno, že v obou podnicích jsou zaměstnání kvalifikovaní pracovníci, kteří mají předpoklady pro velmi dobré pracovní výkony. Toto odrážejí údaje, z nichž vyplývá, že v podniku A převažují pracovníci (tj. 78,3 % dotazovaných) s vhodným vzděláním pro svou pracovní pozici. Stejná situace je i v podniku B (tj. 71,4 %).

## **5.2 Zhodnocení dotazníkového šetření v podniku A**

*Podnikovou kulturu tvoří soubor typických firemních hodnot a zvyklostí jako například firemní oblečení, podnikové logo apod.*

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 82,6 % respondentů má k dispozici firemní oblečení, obuv a 4 respondenti nemají, neboť se jedná o administrativní pracovníky. 52,2 % zaměstnanců navštěvuje firemní akce jen občas. Všichni respondenti odpověděli, že jsou v jejich podniku připomínána jejich životní jubilea, a tito zaměstnanci s tím souhlasí. Až na 2 respondenty jsou s podnikovým logem celkem spokojeni všichni dotazovaní.

*Vnitřní funkce podnikové kultury je způsob, jak je organizace svými zaměstnanci vnímána uvnitř.*

Ve výběrovém vzorku není zaměstnanec se záporným vztahem ke svému zaměstnání, což kladně ovlivní podnikovou kulturu tohoto podniku. Z dotazníkového šetření vyplývá, že

zaměstnanci nejčastěji uváděli, že mají k podniku neutrální vztah. Z hlediska podnikové kultury to však není zcela pozitivní zjištění. V podniku A jsou pro pracovníky dvěma hlavními důvody zůstat ve zmiňovaném podniku nedostatek pracovních míst a zajímavá pracovní náplň. Více než 50 % respondentů přiznalo, že se u nich na pracovišti občas vyskytují konflikty. Více než 40 % pracovníků se neobává o své pracovní místo. To je pro podnikovou kulturu podniku A velmi pozitivní. Přes 70 % respondentů neví, jak ohodnotit podnikovou kulturu svého podniku. Někteří respondenti ohodnotili podnikovou kulturu dokonce záporně.

*Nejčastějšími projevy podnikové kultury jsou postoje, pracovní chování a nasazení pracovníků.*

S pracovní náplní jsou spíše nebo zcela spokojeni všichni respondenti. Z toho plyne, že mají ke své pracovní náplni kladný postoj.

*Častým projevem podnikové kultury je také podnikové klima, které má rysy výkonové orientace firmy na plnění cílů podniku, a proto by o těchto cílech měli být zaměstnanci informováni.*

Téměř polovina respondentů nezná podnikové poslání a dlouhodobé cíle. To svědčí o malé zainteresovanosti pracovníků na podnikových cílech. Pracovníci znající tyto cíle je ví od svých vedoucích pracovníků. Většina respondentů sdílí názor, že každý je nahraditelný, a proto se necítí být nepostradatelní. Avšak kolem 30 % respondentů si myslí, že jsou pro podnik spíše nepostradatelní.

*Mezi rysy výkonové orientace firmy patří také uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, zachycující tendenci firmy ve smyslu posilování vztahů, důvěry a identifikace s firmou.*

Zaměstnanecké výhody získávají téměř všichni dotazovaní, ale tito respondenti si myslí, že jsou nedostačující, a proto by jich podnik měl poskytovat více.

*K nejčastějším projevům podnikové kultury také mimo jiné patří mezilidské vztahy.*

Na otázku diskriminace, šikany či mobingu odpověděli 2 respondenti, že se s těmito projevy na pracovišti podniku A setkali, avšak tento přístup spolupracovníků by se na pracovišti objevovat neměl. Neboť jak pracovníkům, tak celé společnosti prospívá přátelské pracovní prostředí. Více než 65 % respondentů se víceméně svěřuje se svým soukromým svým spolupracovníkům. Avšak své spolupracovníky jako své přátele označilo jen 39 %.

*Nelze opomenout vztah organizace k zaměstnancům, odměňování, motivace, respektování sociálních potřeb zaměstnanců, pozornost vůči návrhům pracovníků.*

Z provedeného výzkumu je patrné, že většina respondentů je spíše nebo zcela nespokojena se svou mzdou a z toho důvodu tato mzda pro pracovníky není ani motivací k vyšším výkonům. Názory respondentů na otázku ocenění kreativity nadřizenými jsou rozporuplné. Většina zaměstnanců se domnívá, že jejich nové nápady na zlepšení pracovních podmínek by byly jejich nadřizenými spíše oceněny. Někteří však neví, jak by se nadřízení zachovali, a jiní tvrdí, že by jejich kreativitu neocenili.

*Důležitý je také vztah zaměstnanců k organizaci. Pro podnik je důležitá iniciativa, loajalita spočívající ve schopnosti identifikovat se s organizací, jejími cíli, úkoly, prioritami, otevřeně hájit zájmy organizace, vystupovat na její podporu, spojovat s organizací svou profesní kariéru, hrdost na organizaci, pocit odpovědnosti k organizaci, ochotu klást zájmy organizace nad zájmy osobní.*

Většina respondentů uvedla, že jejich pracovní pozice je v souladu s jejich vzděláním. Toto zjištění svědčí o tom, že v podniku jsou zaměstnáni kvalifikovaní pracovníci. 73,9 % respondentů se shodlo na tom, že se o svém podniku mimo své pracoviště zmiňuje jen občas, a 21,7 % se o svém podniku zásadně nezmiňuje. Tento fakt vypovídá o loajalitě zaměstnanců k podniku. 43,5 % respondentů je hrdých na to, že jsou zaměstnaní právě v tomto podniku, avšak většina respondentů neví. 1 dotazovaný hrdý není.

*Řídící styl je také jedním z nejčastějších projevů podnikové kultury. To je způsob, jakým manažeři jednají a uplatňují své pravomoci. Zda se svými podřízenými vycházejí, či mají mezi sebou rozpory.*



Svůj vztah s nadřízenými pracovníky shledává kladným 26,1 % respondentů. 34,8 % respondentů podniku A považuje svůj vztah s nadřízenými pracovníky za spíše kladný a stejné procento respondentů za neutrální, pouze 1 dotazovaný za záporný.

### **5.3 Zhodnocení dotazníkového šetření v podniku B**

*Podnikovou kulturu tvoří soubor typických firemních hodnot a zvyklostí jako například: firemní oblečení, podnikové logo apod.*

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v podniku B mají všichni zaměstnanci, kteří vyplnili dotazník, k dispozici firemní oblečení a obuv. Firemní oblečení a obuv má k dispozici i administrativní pracovník. V podniku 71,4 % pracovníků navštěvuje firemní akce občas. S připomenutím životních jubileí zaměstnanců souhlasí 90,5 % respondentů, zbývajících 2 respondenti odpověděli, že s tím nesouhlasí. Téměř všichni respondenti jsou spokojeni s podnikovým logem.

*Vnitřní funkce podnikové kultury je způsob, jak je organizace svými zaměstnanci vnímána uvnitř.*

Ve výběrovém vzorku podniku B není zaměstnanec se záporným vztahem ke svému zaměstnání. Pro pracovníky dotazované v podniku B je hlavním důvodem pro to, aby v podniku zůstali, přátelský kolektiv. Více než 70 % respondentů přiznalo, že se u nich na pracovišti občas vyskytují konflikty. Naopak 2 pracovníci uvedli, že se dle jejich názoru, v podniku B konflikty nevyskytují. V podniku B se o své pracovní místo spíše obává stejné procento respondentů, jako se o něj spíše neobává. Téměř polovina zaměstnanců hodnotí podnikovou kulturu tohoto podniku kladně.

*Nejčastějšími projevy podnikové kultury jsou postoje, pracovní chování a nasazení pracovníků.*

S pracovní náplní jsou spíše nebo zcela spokojeni všichni respondenti, stejně jako v podniku A.

*Častým projevem podnikové kultury je také podnikové klima, které má rysy výkonové orientace firmy na plnění cílů podniku, a proto by o těchto cílech měli být zaměstnanci informováni.*

Téměř polovina zaměstnanců zná podnikové poslání a cíle od vedoucích pracovníků a zbývající respondenti z ostatních zdrojů jako například od spolupracovníků, z podnikového zpravodaje apod. Většina respondentů se cítí být v podniku spíše postradatelná.

*Mezi rysy výkonové orientace firmy patří také uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, zachycující tendenci firmy ve smyslu posilování vztahů, důvěry a identifikace s firmou.*

Zaměstnanecké výhody získávají téměř všichni zaměstnanci. 61,9 % respondentů by ale očekávalo více těchto výhod, avšak 33,3 % je se stávajícími výhodami spokojeno.

*K nejčastějším projevům podnikové kultury také mimo jiné patří mezilidské vztahy.*

Na otázku diskriminace, šikany či mobingu odpověděli 3 respondenti, že se s těmito projevy na pracovišti podniku B setkali. Tyto projevy pracovníků by se, ale na pracovišti vyskytovat neměly. Neboť pracovník pod tímto tlakem nepodává očekávaný výkon. Každému pracovníkovi prospívá přátelské pracovní prostředí a dobré vztahy mezi spolupracovníky. Většina respondentů přiznala, že o svém soukromí se svými spolupracovníky téměř nehovoří, avšak více než 70 % respondentů označilo své spolupracovníky jako své přátele.

*Nelze opomenout vztah organizace k zaměstnancům, odměňování, motivace, respektování sociálních potřeb zaměstnanců, pozornost vůči návrhům pracovníků.*

Stejně jako v podniku A z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů je spíše nebo zcela nespokojena se svou mzdou, a z toho důvodu mzda pro pracovníky není ani motivací k vyšším výkonům. Na otázku ocenění kreativity nadřizenými pracovníky se respondenti neshodli na jednoznačné odpovědi, avšak více než polovina se domnívá, že jejich nadřizení by jejich kreativitu spíše ocenili, než neocenili.

*Důležitý je také vztah zaměstnanců k organizaci. Pro podnik je důležitá iniciativa, loajalita spočívající ve schopnosti identifikovat se s organizací, jejími cíli, úkoly, prioritami, otevřeně hájit zájmy organizace, vystupovat na její podporu, spojovat s organizací svou profesní kariéru, hrdost na organizaci, pocit odpovědnosti k organizaci, ochotu klást zájmy organizace nad zájmy osobní.*

V podniku B převažují pracovníci, kteří mají pro svou pracovní pozici vhodné vzdělání, konkrétně se jedná o 71,4 % respondentů. Tyto údaje vypovídají o tom, že v tomto podniku, rovněž jako v podniku A, jsou zaměstnanci kvalifikovaní zaměstnanci, kteří mají předpoklady pro velmi dobré pracovní výkony. V podniku B se dokonce 42,9 % respondentů zásadně nezmiňuje o svém podniku v rozhovorech mimo něj, což potvrzuje jistou loajalitu pracovníků. 76,2 % respondentů je hrdých na to, že pracují právě pro tento podnik, i to potvrzuje loajalitu pracovníků podniku B.

*Řídící styl je také jedním z nejčastějších projevů podnikové kultury. To je způsob, jakým manažeři jednají a uplatňují své pravomoci. Zda se svými nadřízenými vycházejí, či mají mezi sebou rozpory.*

Kladný vztah s nadřízenými pracovníky má v tomto podniku 33,3 % respondentů. Za spíše kladný považuje svůj vztah s nadřízenými 38,1 % zaměstnanců a za spíše záporný či záporný žádný z respondentů. Neutrální vztah se svými nadřízenými pracovníky má 28,6 % respondentů. I tento fakt vypovídá o celkem dobré podnikové kultuře podniku B (NENADÁL A KOL., 2008).

## **5.4 Porovnání podniku A a podniku B**

Podnikové kultury obou středně velkých podniků se významně neliší, neboť odpovědi respondentů srovnávaných podniků jsou si více podobné než navzájem rozdílné. Například stejný počet respondentů uvedl, že má neutrální vztah ke svému podniku. Stejně procento respondentů také uvedlo, že se v podniku nikdy nesešlo se šikanou. Také k vyšším výkonům není motivován stejný počet respondentů z obou podniků. Pracovní náplň vyhovuje stejnému počtu respondentů z podniku A a i z podniku B. Počet respondentů, kteří odpověděli, že mají spíše kladný vztah se svými nadřízenými, byl také

v obou podnicích shodný. Stejně procento respondentů jak v podniku A, tak v podniku B odpovědělo shodně, že poslání a dlouhodobé cíle zná od svých vedoucích pracovníků.

V dotazníkovém šetření lze také nalézt odpovědi respondentů, které se neshodují, jako je tomu například v otázce hrdosti na svůj podnik. V podniku B odpovědělo 76,2 % respondentů, že je hrdých na práci ve svém podniku, ale v podniku A je to pouze 43,5 % respondentů. Odpovědi respondentů se rozcházejí také v názoru na spolupracovníky, v podniku B většina respondentů označila své spolupracovníky jako své přátele, naopak v podniku A je takto označilo o 32 % respondentů méně než v podniku B. Zbývající pracovníci se rozdělili do další alternativ.

V podniku A není ani jeden z respondentů zcela spokojen se svým finančním ohodnocením, naopak v podniku B jsou 2 respondenti spokojeni. Podnikovou kulturu podniku B by ohodnotilo kladně 42,9 %, ale v podniku A pouze 1 respondent. V podniku B je 33,3 % respondentů spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které jim poskytuje jejich podnik, naopak v podniku A s těmito výhodami respondenti spokojeni nejsou. Rozdíl v odpovědích respondentů sledovaných podniků je také v tom, že celých 43,5 % respondentů podniku A nezná podnikové cíle a poslání svého podniku, v podniku B je tomu tak pouze u 2 respondentů. Firemních akcí se pravidelně účastní v podniku A 30,4 % respondentů, naopak v podniku B jen 14,3 %.

## 6 NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE

Primárním prostředkem k realizaci úspěšné strategie jsou v podnicích vždy kvalitní pracovníci. Tito pracovníci ale musí být odpovídajícím způsobem motivováni k výkonu svěřených činností. Proto je nutné při hledání zlepšujících postupů, které vedou k příznivému naplnění strategie, začít od základu společnosti – zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů vyplynulo několik nedostatků v obou sledovaných podnicích. Jako hlavní problém lze označit nedostatečné poskytování zaměstnaneckých výhod. Poskytování zaměstnaneckých výhod a odměn motivuje zaměstnance k lepším výkonům a zároveň vede k vyšší kvalitě výrobků. Právě kvalita výrobků a zvýšení výroby je součástí strategií obou podniků. Proto je nutné správně motivovat zaměstnance, bez kterých se nebudou podnikové strategie ubírat správným směrem.

Toto tvrzení potvrzují i KISLINGEROVÁ, NOVÝ A KOL. (2005), kteří konstatují, že zaměstnanecké výhody jsou důležité jako „odměna“, kterou organizace nepoužívá pouze k odměnění za vykonanou práci, ale také za pracovní vztah či příslušnost k dané organizaci. Zaměstnavatel poskytováním odměn signalizuje, že si tak chce zajistit dlouhodobou věrnost svých zaměstnanců. To by si mělo vedení obou sledovaných podniků uvědomit a zamyslet se nad formou benefitů pro zaměstnance, neboť většina respondentů si myslí, že současné zaměstnanecké výhody jsou pro ně nedostačující. Někteří respondenti dokonce odpověděli, že jim nejsou poskytovány žádné zaměstnanecké výhody.

Je ale také důležité zhodnotit, o jaké konkrétní výhody by měli zaměstnanci zájem – zda spíše o finanční nebo nefinanční výhody. Každého pracovníka motivuje jiná forma odměny. Tyto poskytované výhody slouží k motivaci pracovníků, kteří lépe vykonávají stanovené činnosti podstatné pro plnění stanovené strategie.

Pouze 5 respondentů z každého podniku je spokojeno se svou mzdou. Zbývající pracovníci nejsou spokojeni, a proto ani podniky od nich nemohou očekávat vysoké pracovní nasazení. Většina respondentů není motivována svým ohodnocením, z těchto důvodů by měly oba podniky **změnit systém finančního ohodnocení svých zaměstnanců**, chtějí-li zvýšit a zkvalitnit jejich pracovní výkony. Zde by měl být kladen důraz na takový systém, který bude uzpůsoben jednotlivým pracovníkům (popř. skupinám pracovníků).

Základní formou, jak stanovit vhodné výhody pro zaměstnance, je poznání jejich potřeb (např. rozhovory se zaměstnanci, dotazníkem). Tento zvolený postup by přispěl i k vyřešení výše uvedené problematiky, která se týká finančního ohodnocení. Jedná se o základní motivační efekt, který by se pozitivně odrazil v kvalitě vykonávaných činností. Tím by došlo k lepšímu plnění aktivit, které jsou součástí požadované strategie. Je tedy nutné **zaměřit se i na možnosti nefinančního odměňování** (v podobě vstupenek na kulturní akce, permanentek do fitness center, kuponů spojených se zdravím zaměstnanců – masáže, vitaminové doplňky).

Problém nespočívá jen v motivování k vyšším výkonům, ale také ve vyzývání zaměstnanců k přemýšlení nad inovacemi uvnitř podniku. Proto by oba sledované podniky měly více povzbuzovat své pracovníky k novým nápadům či kreativitě. Vždyť pracovník, který každý den vykonává stejnou práci, jistě přijde s nápadem, jak si tuto činnost usnadnit. Tento nápad by mohl být pro podnik přínosem a mohl by snížit podniku náklady, či dokonce zvýšit konkurenční výhodu. A proto by oba podniky měly své zaměstnance za tento přínos ocenit, jak veřejnou pochvalou, tak i finanční odměnou, která by byla **motivací pro nové nápady** či inspirací pro další pracovníky. Nejprve musí dojít ale ke zjištění, co konkrétního pracovníka motivuje (jaké druhy odměn).

**Pro nové nápady by v podnicích měly existovat schránky**, kam by zaměstnanci mohli vkládat své návrhy na zlepšení. Následně by tyto nápady byly vyhodnoceny a výsledky vyvěšeny na tabulích, kde by byli též zveřejněni ocenění pracovníci a získané odměny.

Podnik by si měl své zaměstnance nejen „hýčkat“ zaměstnaneckými výhodami, ale také jim dávat najevo, že jsou jeho nedílnou součástí a že jsou pro něj důležití a nepostradatelní. Sebevědomí zaměstnanci by jistě pro podnik pracovali rádi a s lepším pracovním výsledkem.

S tím souvisí další shledaný problém – informovanost zaměstnanců o podnikových cílech a strategiích. Pracovníci, kteří nevědí, kam jejich podnik směřuje, jaké jsou jeho dlouhodobé cíle, k dosažení těchto cílů přispět ani nemohou. Necelá polovina respondentů z každého podniku zná poslání a cíle podniku od svých nadřízených, ostatní pracovníci tuto informaci museli získat jinak, nebo dokonce ani nevědí, jaké poslání či cíle jejich podniku jsou. Podnikovou kulturu jak podniku A, tak podniku B by posílilo, kdyby **nadřízení pracovníci své podřízené** v tomto směru **informovali**. Informování pracovníci lépe přispějí k dosažení cílů podniků.

Faktem zůstává, že pracovníci daných podniků musí být lépe informováni jak o poslání, tak o dlouhodobých cílech. Tuto funkci komunikátora by měli plnit především nadřízení pracovníci. Každý zaměstnanec musí nejen vědět, co dělá, ale také proč to dělá. Možným řešením by **byly schůzky mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými**, na kterých by byli zaměstnanci informováni o poslání podniku (resp. jeho změně) a hlavně o cílech a strategiích, které je nutno realizovat. Tím by zaměstnanci získali větší zainteresovanost na dodržení činností, které slouží k naplnění zvolené strategie.

Z odpovědí respondentů dále vyplývá, že více než 70 % těchto pracovníků má ke svému podniku neutrální vztah. Z tohoto důvodu by se měl jak podnik A, tak podnik B nad danou problematikou zamyslet a pokusit se tento výsledek zlepšit. Pracovníci s kladným vztahem ke svému podniku budou jistě pracovat ochotněji a lépe. Vztah k podnikulepší i pocit zainteresovanosti zaměstnanců, kterého lze docílit, jak již bylo zmíněno, vyšší informovaností o chodu podniku. Dále by bylo dobré **zrealizovat teambuildingové akce**, které mají za cíl podpořit součinnost mezi jednotlivými pracovníky (důvěru), a následně také posílit vztah mezi pracovníky a podnikem.

Jak již bylo výše uvedeno, oba podniky by se měly zaměřit na zlepšení péče o zaměstnance navýšením zaměstnaneckých výhod, ať už z hlediska finančního ohodnocení či benefitů. Podniky by také měly zlepšit vnitropodnikovou komunikaci a informovanost pracovníků. S tímto tvrzením se shodují i názory některých zaměstnanců na zlepšení podnikové kultury jejich podniků. Proto navrhuji pro zdokonalení komunikace uvnitř podniku aplikovat *vnitropodnikovou elektronickou poštu*.



## 7 ZÁVĚR

Podnikovou kulturu lze obecně považovat za zásadní znak vyspělé společnosti, ve kterém se odrážejí zkušenosti generací současných i minulých. Cílem podnikové kultury je mimo jiné navodit vhodnou atmosféru pro příznivý výkon zaměstnanců stejně tak jako pro okolí podniku.

Každý zaměstnanec jako samostatná osobnost je nedílnou součástí podniku, svým chováním a jednáním si vytváří vlastní představy, určité postoje, hodnotové systémy a vzory jednání, kterými neovlivňuje jen vystupování svých spolupracovníků mezi sebou, ale i vystupování vůči vnějšímu okolí. Toto jednání je pro podnik klíčové, neboť ovlivňuje chod celé organizace a může být jednou z konkurenčních výhod podniku. Zavedená podniková kultura je schopná buď výrazně ulehčit, nebo naopak ztížit řízení daného podniku.

Mezi zásadami strategického řízení a podnikovou kulturou existuje silná vazba. Podniková kultura představuje důležitou veličinu při rozhodování o cílech podniku. Úspěch má jen tehdy, když je v souladu se strategickými zásadami. Splnění strategických záměrů ovlivňují i subjekty, které ji realizují. Základní podstatou plnění strategie jsou zaměstnanci – spokojení zaměstnanci.

Strategický dokument tvoří důležitou podstatu každé společnosti. Jsou v něm obsaženy základní cíle, kterých má být dosaženo za určité časové období. Tyto cíle jsou následně rozpracovávány na detailnější a konkrétnější části. Podnik nikdy nesmí zapomínat na to, kdo vykonává důležitou funkci v plnění těchto cílů. Jsou to převážně řadoví zaměstnanci společnosti. Pokud tito zaměstnanci nejsou spokojeni s prostředím a způsoby, jakými je s nimi zacházeno, projeví se to negativně v jejich motivaci k práci.

Nemotivovaný pracovník nevykonává svou práci s dostatečnou odpovědností a v náležitě kvalitě. To má za následek zhoršení kvality vykonávaných činností. Proto je důležité věnovat dostatečnou pozornost řadovým pracovníkům společnosti. Je to

především z toho důvodu, jak již bylo výše uvedeno, že tito pracovníci musí vykonávat svou práci kvalitně. Kvalitní práce na vyšších organizačních úrovních je zbytečná za předpokladu, že zaměstnanci na nejnižších úrovních pracují nekvalitně. Proto jsou spokojenost a motivování zaměstnanců k dobře odvedené práci tak podstatné.

Z hlediska podnikové kultury jsem se zaměřila na dva středně velké podniky zabývající se výrobou piva a sladu. Oba podniky mají bohatou historii, na kterou navazují postupy zavedené dlouholetou tradicí. Taktéž i samotní zaměstnanci přispívají ke stabilitě podnikové kultury svou věrností k danému podniku. Nelze opomenout ani jejich dlouholeté zkušenosti v tomto oboru.

Zlepšit by se však měl vztah zaměstnanců k podniku, jelikož většina respondentů v obou podnicích má ke své firmě neutrální vztah. Pokud by se jejich vztah k podniku zlepšil, byl by tedy kladný, přispělo by to k posílení podnikové kultury. Zlepšit by se měla i motivace zaměstnanců, jelikož největší počet respondentů, což je v podniku A 39,1 % a v podniku B 33,3 %, se vyjádřil, tak že jejich motivace k vyšším výkonům je malá. Zlepšit by se mělo i povědomí o existenci podnikové kultury, a to zvláště v podniku A, kde většina respondentů neví, jak podnikovou kulturu ohodnotit, situace v podniku B je výrazně lepší.

Na základě analýzy podnikových kultur obou podniků lze přes některé, ne příliš kladné odpovědi (spokojenost s odměňováním, neutrální vztah k podniku) konstatovat, že oba podniky mají podnikovou kulturu na dobré úrovni, která působí na úspěšnost plnění cílů obou podniků. K dobré podnikové kultuře přispívá fakt, že většina respondentů (v podniku A 43,5 % a v podniku B 76,2 %) je hrdá na to, že pracuje v této firmě. Také skutečnost, že 39,1 % v podniku A a 71,4 % respondentů v podniku B označilo své spolupracovníky jako své přátele, svědčí o dobrých vztazích na pracovištích. Rovněž vztah mezi nadřízenými pracovníky a zaměstnanci je hodnocen za spíše kladný.

Na základě dotazníkového šetření však bylo zjištěno, že v obou sledovaných podnicích jsou nutná jistá nápravná opatření. Jedná se o následující opatření:

- změnit systém finančního ohodnocení tak, aby se zvýšil jeho motivační účinek,

- zaměřit se na nefinanční odměňování (například v podobě vstupenek na kulturní akce, permanentky do fitness center, kupóny spojené se zdravím zaměstnanců – masáže, vitaminové doplňky apod.),
- motivovat pracovníky k novým nápadům, ocenit nejlepší nápady,
- zvýšit informovanost pracovníků (například schůzky mezi vedoucími a podřízenými pracovníky),
- zlepšit vnitropodnikovou komunikaci,
- zrealizovat teambuildingové akce.

Opatření týkající se vnitropodnikové komunikace a informovanosti pracovníků o interních záležitostech jsou zcela jistě důležitá pro oba podniky, neboť bez účinné komunikace nemůže žádná pracovní skupina zadané úkoly plnit efektivně. Právě špatná komunikace bývá často příznakem značných problémů.

Dále by měly oba podniky zavést určité benefity a tím by posílily zaměstnanecké výhody, které by zaměstnance sledovaných podniků motivovaly k vyšším výkonům. Díky nim by pracovníci vyvinuli větší pracovní nasazení, ale zároveň by i získali pocit důležitosti a smysluplnosti své práce pro daný podnik. Neméně důležitá je také loajalita zaměstnanců. To si uvědomuje jeden z podniků a klade na ni ve svém postoji k zaměstnancům důraz.

Lze tedy obecně shrnout, že podnikovou kulturu má každý podnik, je ale otázkou jakou. Z tohoto důvodu by se jí manažeři podniku měli věnovat a naučit se s ní pracovat. Chce-li být společnost prosperující, neměli by její manažeři podnikovou kulturu podceňovat, neboť podniková kultura ovlivňuje úspěšnost firmy. Dokonce je společným rysem dlouhodobě úspěšných firem. Tyto firmy mají silnou míru sdílení psaných i nepsaných firemních hodnot, priorit a cílů. A právě zaměstnanci jsou tím rozhodující článkem v úspěšnosti podniku. Podniky proto potřebují, aby k nim jejich zaměstnanci měli kladný vztah a ztotožňovali se s jejich cíli a strategiemi. Toho lze dosáhnout pouze se zainteresovanými a správně motivovanými pracovníky.

## **8 SUMMARY**

The term corporate culture is very broad and it has no single definition, but it can be characterized as a phenomenon that is certainly in every business company – whether it is already clearly visible or not. Corporate culture concerns mainly employees and influences their job performance. The workers may not even realize this fact. The behavior of employees (either to each other or to their surroundings) is also part of the corporate culture, as well as the environment in which they operate. If the company pays appropriate attention to the corporate culture, it can become its competitive advantage and a means to achieve its business goals as there is a strong relation between the corporate culture and the principles of strategic behavior.

Corporate culture is closely linked to employee motivation. And the motivation influences significantly the performance of employee who is the foundation of any company. Whether the company will prosper, it does not matter only the company, but also its employees. Thus, it is important how the company will take care of its culture. For this reason, the corporate culture has its importance by deciding the strategic business objectives. But the strong corporate culture is only successful if it is in accordance with the strategic principles.

The thesis analyzed the corporate culture of two midsize enterprises. The analysis carried out the main weaknesses in both companies: inadequate employee benefits, poor internal communication and employee awareness of business objectives. The questionnaire survey showed that the current reward system rather does not motivate employees to higher performance. Therefore, both companies should establish employee benefits (such as tickets to cultural events, passes to fitness centers, vouchers in relation to employees health – massage, vitamin supplements) which would encourage the employees to increase work effort. In addition, the enterprises should raise employee awareness of the business objectives and strategies.

The problem of internal communication could be solved by the establishing of e-mail within the company. These remedies will lead to employee satisfaction. Satisfied employees will increase their work output and quality of work and all this will lead to the successful realization of business strategies.

## 9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BAY, H. R.: *Úspěšný cílový management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 160 s. ISBN 80-7169-360-X.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343s. ISBN 80-85839-09-1.

BROOKS, I.: *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

ČANÍK, P.: *Podniková kultura: možnosti a limity její změny* [online]. 2007 [cit. 2010-10-31]. Dostupný z www: <<http://www.canik.cz/2007/12/08/podnikova-kultura-moznosti-a-limity-jeji-zmeny/>>.

HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

CHARVÁT, J.: *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

JOHNSON, L., PHILLIPS, B.: *Absolute honesty: Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity*. New York: AMACOM, 2003. 292 s. ISBN 0-8144-0781-1.

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. BECK, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

NENADÁL, J. a kol.: *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-1867.

ODEHNALOVÁ, P.: *Podniková kultura I*. [online]. 2007 [cit. 2010-11-05]. Dostupný z www: <<http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/podnikova-kultura-i/>>.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

ROLÍNEK, L. a kol.: *Procesní management, vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2.

ROLÍNEK, L. a kol.: *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5.

SACKMAN in MALÝ, M., DĚDINA, J. a kol.: *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.

SHEIN, E. H.: *Corporate Culture – Survival Guide*. San Fransisco: Jossey Bass Publishers, 1999. ISBN 0-07879-4699-0.

SOUČEK, Z.: *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.

TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

TRUNEČEK, J.: *Management v informační společnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9.

TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-864199-67-3.



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Pohlaví	str. 32
Tabulka 2	Věk	str. 32
Tabulka 3	Délka pracovního poměru	str. 33
Tabulka 4	Pracovní pozice	str. 34
Tabulka 5	Nejvyšší dosažené vzdělání	str. 35
Tabulka 6	Shodnost pracovní pozice a dosaženého vzdělání	str. 36
Tabulka 7	Respondentův vztah k zaměstnání	str. 37
Tabulka 8	Hovoříte o firmě mimo své pracoviště?	str. 38
Tabulka 9	Setkal/a jste se v tomto podniku s dis., šikanou či mobingem?	str. 38
Tabulka 10	Spokojenost s finančním ohodnocením	str. 39
Tabulka 11	Motivace k vyšším výkonům	str. 40
Tabulka 12	Zaměstnanecké výhody	str. 41
Tabulka 13	Spokojenost s pracovní náplní	str. 41
Tabulka 14	Důvod být zaměstnán/a v tomto podniku	str. 42
Tabulka 15	Mluvíte se svými spolupracovníky o svém soukromí?	str. 43
Tabulka 16	Jak byste označil/a své spolupracovníky? Jako:	str. 44
Tabulka 17	Vztah s nadřízenými pracovníky	str. 44
Tabulka 18	Hrdost	str. 45
Tabulka 19	Poslání a dlouhodobé cíle společnosti	str. 46
Tabulka 20	Firemní oblečení, obuv	str. 47
Tabulka 21	Účast na firemních akcích	str. 47
Tabulka 22	Připomínání životních jubileí zaměstnanců	str. 48
Tabulka 23	Ocenění kreativity a nových nápadů	str. 49
Tabulka 24	Konflikty	str. 50
Tabulka 25	Obavy o pracovní místo	str. 50
Tabulka 26	Pocit nepostradatelnosti	str. 51
Tabulka 27	Ohodnocení podnikové kultury	str. 52
Tabulka 28	Změny podnikové kultury	str. 53
Tabulka 29	Spokojenost s firemním logem	str. 54

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	Pohlaví	str. 32
Graf 2	Věk	str. 33
Graf 3	Délka pracovního poměru	str. 34
Graf 4	Pracovní pozice	str. 35
Graf 5	Nejvyšší dosažené vzdělání	str. 36
Graf 6	Shodnost pracovní pozice a dosaženého vzdělání	str. 36
Graf 7	Respondentův vztah k zaměstnání	str. 37
Graf 8	Hovoříte o firmě mimo své pracoviště?	str. 38
Graf 9	Setkal/a jste se v tomto podniku s dis., šikanou či mobingem?	str. 39
Graf 10	Spokojenost s finančním ohodnocením	str. 39
Graf 11	Motivace k vyšším výkonům	str. 40
Graf 12	Zaměstnanecké výhody	str. 41
Graf 13	Spokojenost s pracovní náplní	str. 42
Graf 14	Důvod být zaměstnán/a v tomto podniku	str. 42
Graf 15	Mluvíte se svými spolupracovníky o svém soukromí?	str. 43
Graf 16	Jak byste označil/a své spolupracovníky? Jako:	str. 44
Graf 17	Vztah s nadřízenými pracovníky	str. 44
Graf 18	Hrdost	str. 45
Graf 19	Poslání a dlouhodobé cíle společnosti	str. 46
Graf 20	Firemní oblečení, obuv	str. 47
Graf 21	Účast na firemních akcích	str. 48
Graf 22	Připomínání životních jubileí zaměstnanců	str. 48
Graf 23	Ocenění kreativity a nových nápadů	str. 49
Graf 24	Konflikty	str. 50
Graf 25	Obavy o pracovní místo	str. 51
Graf 26	Pocit nepostradatelnosti	str. 51
Graf 27	Ohodnocení podnikové kultury	str. 52
Graf 28	Změny podnikové kultury	str. 53
Graf 29	Spokojenost s firemním logem	str. 54

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Podniková kultura a její úrovně

str. 16

# SEZNAM PŘÍLOH

## **Příloha 1      Organizační struktura podniků**

Graf 1 Organizační struktura podniku A

Graf 2 Organizační struktura podniku B

Graf 3 Evidenční počet pracovníků v letech 2005 - 2010

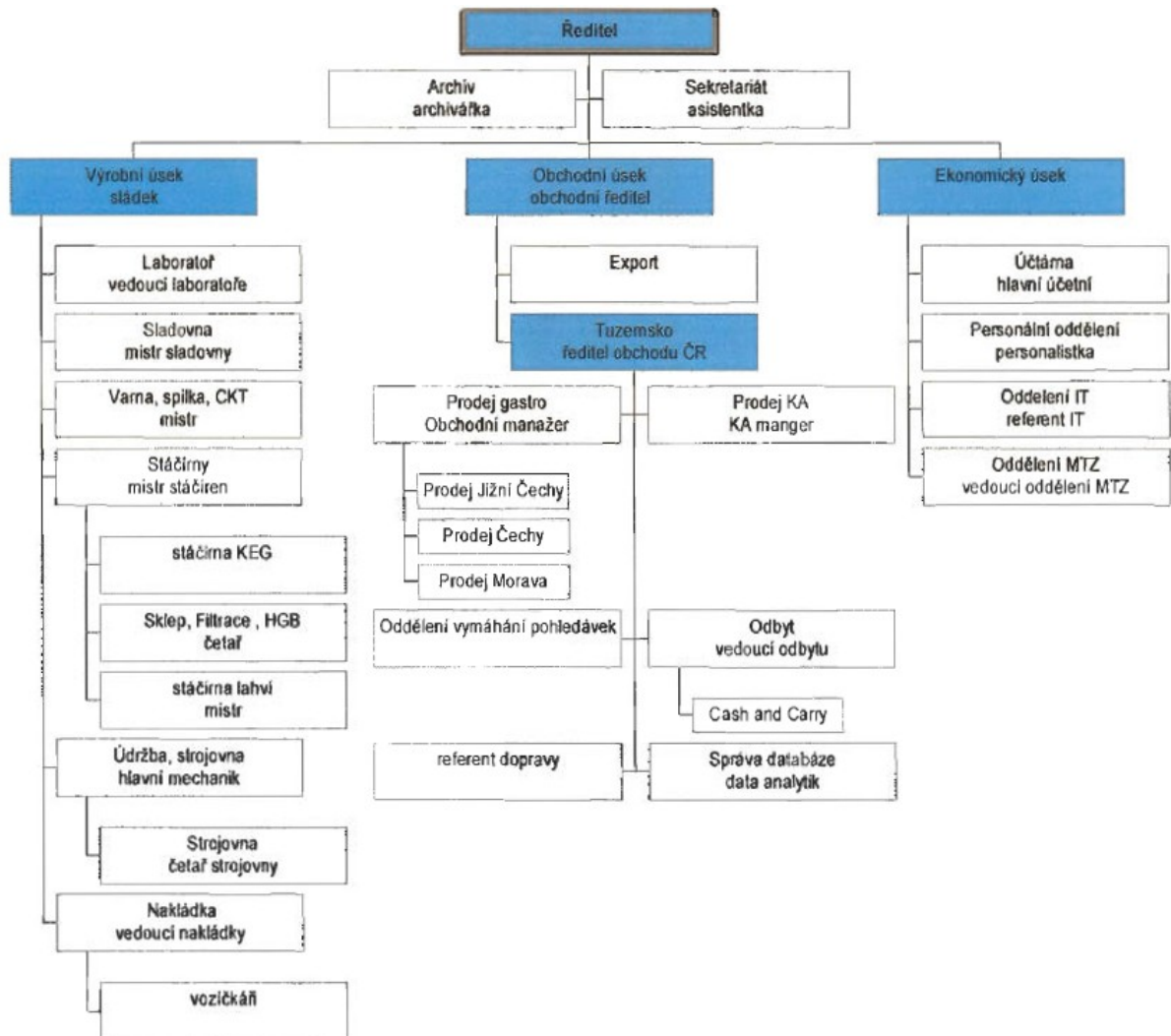
## **Příloha 2      Dotazník**

# PŘÍLOHY

## Příloha 1

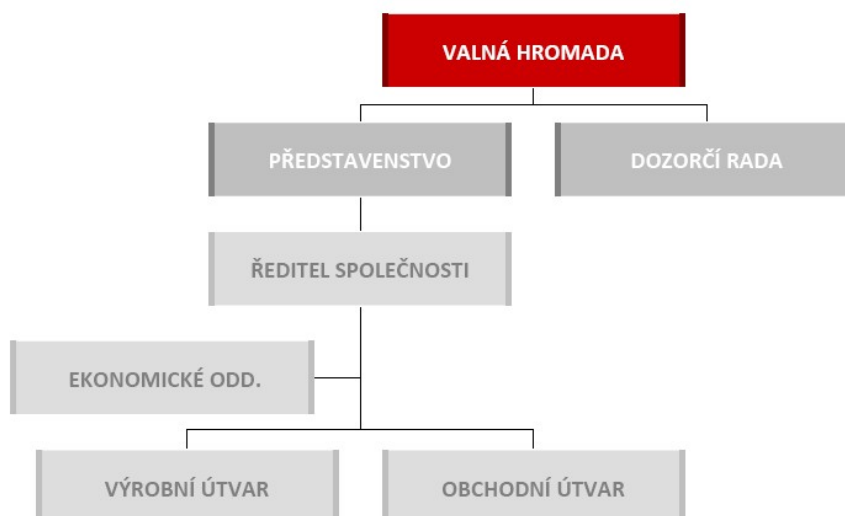
### ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKŮ

Graf 1: Organizační struktura podniku A



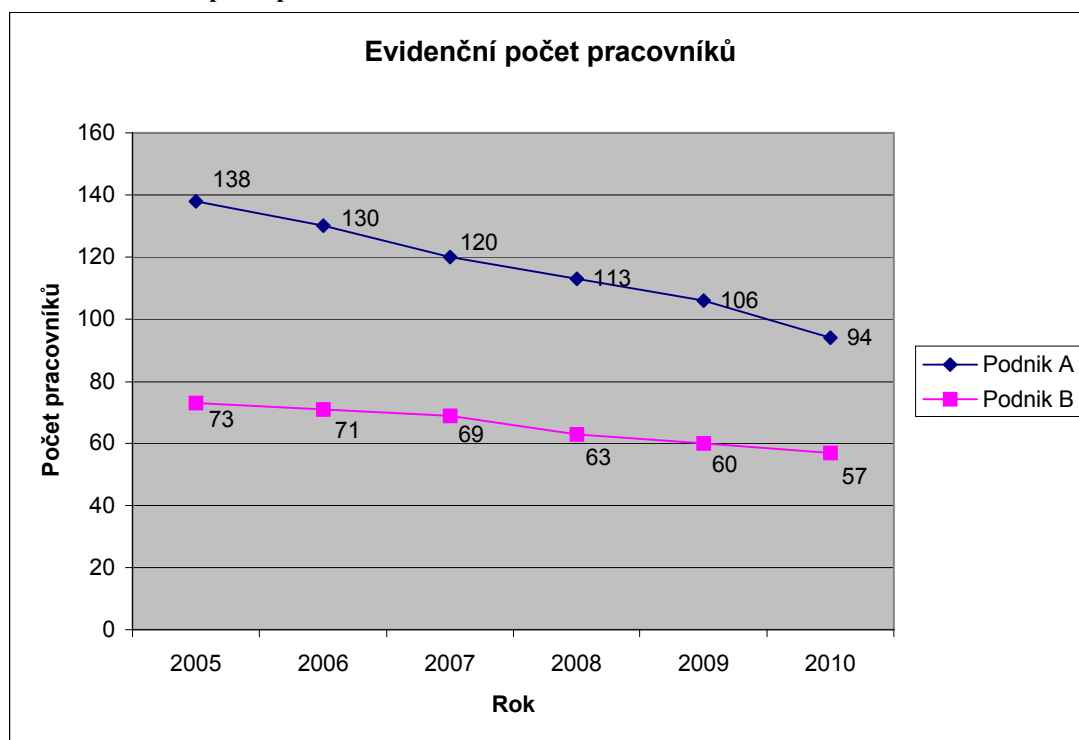
Zdroj: Výroční zpráva podniku A

**Graf 2: Organizační struktura podniku B**



**Zdroj: Výroční zpráva podniku B**

**Graf 3: Evidenční počet pracovníků v letech 2005 - 2010**



**Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv podniku A a podniku B**

## Příloha 2

### DOTAZNÍK Podniková kultura

Vážený respondente,  
tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku, který se týká podnikové kultury ve Vašem podniku. Ujišťuji Vás, že dotazník je zcela anonymní. Získaná data budou použita pouze pro účely mé diplomové práce.

Pohlaví

- a) žena                                      b) muž

Věk

- a) do 20 let                                      b) 21–30 let                                      c) 31–40 let  
b) 41–50 let                                      e) 51–60 let                                      f) 61 let a více

Jak dlouho pracujete v této firmě?

- a) méně než 1 rok  
b) 1–2 roky  
c) 3–4 roky  
d) 5–10 let  
e) 11–15 let  
f) více než 15 let

Jaká je Vaše pracovní pozice v tomto podniku?

- a) administrativní pracovník  
b) dělnická profese  
c) manažer/manažerka  
d) mistr/ mistrová  
e) vedoucí útvaru  
f) jiná pracovní pozice

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní  
b) SOU, SOŠ bez maturity  
c) SOU, SOŠ s maturitou  
d) VOŠ  
e) VŠ

Je Vaše pracovní pozice v souladu s Vaším vzděláním?

- a) ano  
b) ne  
c) během získávání pracovních zkušeností se oddálila (kariérní růst)

1. Jaký máte vztah ke svému zaměstnání u této firmy?
  - a) kladný
  - b) záporný
  - c) neutrální
  
2. Hovoříte o své firmě mimo své pracoviště?
  - a) zásadně ne
  - b) občas
  - c) vždy
  
3. Setkal/a jste se v tomto podniku s diskriminací, šikanou či mobingem (psychické šikanování)?
  - a) ne, nikdy
  - b) spíše ne
  - c) spíše ano
  - d) ano
  
4. Jste spokojen/a se svou mzdou?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
5. Motivuje Vás finanční ohodnocení k vyšším výkonům?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  
6. Získáváte nějaké zaměstnanecké výhody (penzijní připojištění, příspěvek na stravování, apod.)?
  - a) ano, ale mělo bych jich být více
  - b) ano a jsem spokojen/spokojena
  - c) ne, ale měli bychom
  - d) ne, a nevádí mi to
  
7. Vyhovuje Vám Vaše pracovní náplň?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne



8. Jaký máte důvod zůstat pracovat v této firmě?
- a) možnost kariérního růstu
  - b) nedostatek pracovních míst
  - c) přátelský pracovní kolektiv
  - d) příznivé platové ohodnocení
  - e) zajímavá pracovní náplň
  - f) jiný důvod
9. Mluvíte se svými spolupracovníky o svém soukromí?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
10. Jak byste označil/a své spolupracovníky? Jako:
- a) své přátele
  - b) pouze kolegy
  - c) spolupracovníky, které musím strpět
  - d) jinak
11. Jak byste popsal/a Váš vztah s nadřízenými pracovníky?
- a) kladný
  - b) spíše kladný
  - c) spíše záporný
  - d) záporný
  - e) neutrální
12. Jste hrdý/á na to, že pracujete právě pro tuto firmu?
- a) ano, jsem
  - b) ne, nejsem
  - c) nevím
13. Poslání a dlouhodobé cíle Vaší společnosti jste se dozvěděl/ dozvěděla:
- a) neznám poslání a dlouhodobé cíle tohoto podniku
  - b) od vedoucích pracovníků
  - c) od svých spolupracovníků
  - d) z podnikového zpravodaje a jiných podnikových zdrojů
  - e) z okolí podniku
  - f) z jiných zdrojů
14. Je Vám k dispozici firemní oblečení, obuv?
- a) ano
  - b) ne

15. Účastníte se firemních akcí?
- a) pravidelně
  - b) občas
  - c) ne
16. Jsou připomínána Vaše životní jubilea (narozeninová výročí, pracovní výročí)?
- a) ano a souhlasím s tím
  - b) ano, ale nesouhlasím
  - c) ne, ale měla by být
  - d) ne a souhlasím s tím
17. Oceňují Vaši nadřazení kreativitu a nové nápady ohledně zlepšení pracovních podmínek ve firmě?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  - e) nevím
18. Vyskytují se ve Vaší firmě konflikty?
- a) ano, a často
  - b) občas
  - c) jen výjimečně
  - d) ne
19. Máte obavy, že přijdete o své pracovní místo?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
20. Máte pocit, že jste pro podnik nepostradatelný/á?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
21. Jak hodnotíte podnikovou kulturu ve své firmě?
- a) kladně
  - b) nevím
  - c) záporně
22. Jaké změny podnikové kultury by měla Vaše firma podniknout?

.....

23. Jste spokojen/a se svým firemním logem?

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

**Děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.**

Hana Maňhalová (studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích)