

K 9789

Diplomová práce

2006

Jitka Vejdová

K 9489 220/2006

BRNO UNIVERZITA  
LEMÉDĚLSKÁ FAKULTA  
ústřední knihovna  
Studentůvá 13  
602 00 Brno, Česká republika



**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
**Zemědělská fakulta**  
**Katedra řízení**

**Studijní program : Ekonomika a management**  
**Studijní obor: Obchodně podnikatelský**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů**

Knihovna JU - ZF



3114703598

**Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**  
**Autor diplomové práce: Jitka Vejvodová**

**2006**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Jitka VEJVODOVÁ

Studijní program: 6208 M Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Název tématu: Podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů

Zásady pro vypracování:  
(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

**Charakteristika a cíl práce:** Specifikovat rozhodujících faktory podnikové kultury a její role v řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích.

**Metodický postup:** Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře a řízení lidských zdrojů. Nejdůležitější informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření, sestavit funkční dotazník a za pomoci TBSD provést příslušná šetření. Dále je nutno načerpat další informace pomocí řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování a dalších kvalitativních šetření, jako je obsahová analýza dokumentů apod. Po utřídění, zpracování a vyhodnocení dat i informací se soustředit na deskripci a následnou analýzu stavu řízení lidských zdrojů v návaznosti na poznatky o podnikové kultuře ve vybraných podnicích. Eventuálně se pokusit o syntézu zobecněných poznatků a návrhů pro praxi.

**Rámcová osnova:** 1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu (analýza údajů), 5. Diskuse (komparace a syntéza údajů), 6. Závěr, 7. Přehled literatury, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 60-70 stran

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Personální management. Grada, Praha 1999, 963 s.

BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha 1998, 559 s.

KRNINSKÁ, R.: Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice 2002, 56 s.

KRNINSKÁ, R.: Řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice 2002, 189 s.

NOVÝ, I.: Podniková kultura a identita. VŠE, fakulta podnikohospodářská, Praha 1993, 97 s.

NOVÝ, I.: Interkulturální management. Lidé, kultura a management. Grada Publishing, Praha 1996, 43 s.

NOVÝ, I.-SCHOOL, E.-MACHL, S. a kol.: Interkulturální komunikace v řízení a podnikání. Management Press, Praha 2001, 184 s.

MILKOVICH, T. G.-BOUDREAU, W. J.: Řízení lidských zdrojů. Grada, Praha 1993, 930 s.

PAVLICA, K a kol.: Sociální výzkum, podnik a management. (Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací.) Ekopress, Praha 2000, 161 s.

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

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: 5. března 2004

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2006

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13 12  
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Vedoucí katedry

doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Děkan

V Českých Budějovicích dne 7. března 2004

ess, Praha

ovice

93, 97 s.

ng, Praha

dnikání.

3, 930 s.

oblasti

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

České Budějovice, duben 2006

rá, CSc.

  
.....  
Jitka Vejvodová

Úvodem bych chtěla vyslovit poděkování především doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborný dohled nad vypracováním této diplomové práce, dále vedoucí personálního oddělení společnosti KeyTec České Budějovice, s. r. o., paní Jitce Matouškové, za obětavé poskytování informací k výzkumu v rámci diplomové práce a konzultace k tématu. V neposlední řadě děkuji zaměstnancům podniku za spolupráci při sběru dat.

# OBSAH

strana

<b>1 ÚVOD</b>	7
<b>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED</b>	9
<b>2.1 Podnik jako sociální a kulturní systém</b>	9
<b>2.2 Podniková kultura</b>	11
2.2.1 Pojem a základní elementy podnikové kultury	11
2.2.2 Objektivistické a interpretativní pojetí podnikové kultury	13
2.2.3 Roviny podnikové kultury	14
2.2.4 Prvky podnikové kultury	14
2.2.5 Prostředky podnikové kultury	15
2.2.5.1 Verbální symboly	15
2.2.5.2 Symbolická jednání	16
2.2.5.3 Symbolické artefakty materiální povahy	16
2.2.6 Silná podniková kultura a její souvislosti	17
2.2.7 Vztah regionální a podnikové kultury	19
2.2.8 Vztah národní a podnikové kultury	20
<b>2.3 Vazby podnikové kultury v oblasti řízení</b>	20
2.3.1 Podniková kultura a řídicí procesy v podniku	20
2.3.1.1 Koordinace	20
2.3.1.2 Integrace	21
2.3.1.3 Motivace	21
2.3.2 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů	22
2.3.2.1 Vymezení obsahu pojmu „řízení lidských zdrojů“	22
2.3.2.2 Role řízení lidských zdrojů v podniku	23
2.3.2.3 Role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů	23
<b>2.4 Diagnostika podnikové kultury</b>	24
2.4.1 Potřeba informací o podnikové kultuře	24
2.4.2 Příprava výzkumného projektu	25
2.4.3 Metody diagnostiky podnikové kultury	25
2.4.4 Jednotka analýzy	26
2.4.5 Vybrané oblasti analýzy podnikové kultury	27
<b>2.5 Změna podnikové kultury</b>	27
2.5.1 Formulace nové podnikové kultury	27
2.5.2 Implementace žádoucí podnikové kultury	28
2.5.3 Rizika změny podnikové kultury	29
<b>2.6 Orientace podnikové kultury firem</b>	30
2.6.1 Současné výzvy pro podnikové kultury českých firem	30
2.6.2 Orientace na zákazníka	31
2.6.3 Orientace na kvalitu	31
2.6.4 Orientace na inovace	31
<b>3 METODIKA</b>	32
<b>3.1 Hlavní cíl diplomové práce</b>	32
<b>3.2 Dílčí cíle diplomové práce</b>	32
<b>3.3 Hypotézy</b>	32
<b>3.4 Objekt zkoumání</b>	32
3.4.1 Základní informace o společnosti	32
3.4.2 Firemní koncepce	33
<b>3.5 Vymezení zkoumaného souboru</b>	33



	<b>strana</b>
<b>3.6 Sběr dat</b>	34
3.6.1 Používané techniky sběru dat	34
3.6.2 Pracovní postup při sběru dat	34
<b>3.7 Zpracování dat</b>	35
3.7.1 Zpracování dotazníku	35
3.7.2 Zpracování TBSD testu	35
<b>4 VÝSLEDKY</b>	37
<b>4.1 Vyhodnocení výsledků dle skupin otázek</b>	37
4.1.1 Komunikace, informovanost	38
4.1.2 Pracovní podmínky	41
4.1.3 Konflikty, vztahy na pracovišti	44
4.1.4 Mzda, motivace	46
4.1.5 Spokojenost	49
4.1.6 Styl řízení, způsob rozhodování	56
4.1.7 Jistota, klima v podniku, identifikace s firmou	60
<b>4.2 Vyhodnocení výsledků dle jednotlivých pracovišť</b>	64
4.2.1 Lisovna	64
4.2.2 Lakovna	66
4.2.3 Nástrojárna	68
4.2.4 Administrativa	70
4.2.5 Kontrola	71
4.2.6 Údržba	73
4.2.7 Sklad	74
<b>4.3 TBSD – Test barevně sémantického diferenciálu</b>	75
4.3.1 Pracovní podmínky	75
4.3.2 Vztahy na pracovišti, konflikty	76
4.3.3 Styl řízení, vztah k autoritě	78
4.3.4 Seberealizace, týmová práce	79
4.3.5 Jistota, identifikace s firmou, myšlení zaměstnance	81
<b>5 DISKUSE</b>	83
<b>5.1 Komunikace, informovanost</b>	83
<b>5.2 Pracovní podmínky</b>	83
<b>5.3 Konflikty, vztahy na pracovišti</b>	84
<b>5.4 Motivace, seberealizace</b>	84
<b>5.5 Týmová práce</b>	85
<b>5.6 Styl řízení, způsob rozhodování</b>	86
<b>5.7 Jistota, klima v podniku, identifikace s firmou</b>	86
<b>6 ZÁVĚR</b>	88
<b>7 ABSTRAKT</b>	91
<b>8 SEZNAM LITERATURY</b>	92
<b>9 PŘÍLOHY</b>	94

# 1 ÚVOD

Na podnikovou kulturu jako součást podnikové reality můžeme nahlížet z různých úhlů. Jako soubor hodnot, postojů, norem a vzorců chování sdílených v organizaci, ovlivňuje podniková kultura interní fungování a efektivnost organizace. Jako způsob vnímání a myšlení, který v organizaci převládá, ovlivňuje strategické chování organizace a její přizpůsobivost vůči prostředí. Podniková kultura je podprahovým, avšak vše ovlivňujícím jevem, který může výrazně ovlivňovat úspěšnost podniku. Je však dvojsečnou zbraní. Na jedné straně může být zdrojem síly organizace a nositelem její konkurenční výhody, na straně druhé může představovat brzdu rozvoje organizace či dokonce zdroj její destrukce.

Světové organizace, které již delší dobu čelí externí realitě otevřeného trhu s přirozenou interakcí tržních sil a nutností neustálé tvorby podnikové kultury, poznaly, že stěžejním faktorem úspěchu a konkurenceschopnosti je „zdravá organizace“. Je definována kulturou, managementem a prostředím, které přispívají k rozvoji podniku prostřednictvím harmonického rozvoje lidského potenciálu. „Zdravé organizace“ jsou schopné citlivě tvořit podnikovou kulturu a zachovávat v rovnováze snahy o dosahování finančních cílů se snahami o rozvoj a spokojenost zaměstnanců.

Neustálé změny v našem globálním multikulturním prostředí způsobují stále silnější přeměnu společnosti industriální na společnost informací a znalostí. Již dnes představuje pro mnoho úspěšných světových firem jejich dlouhodobě a cíleně utvářená kultura informací a znalostí rozhodující konkurenční výhodu. Celoživotní vzdělávání a kontinuální koordinace a rozvoj lidských zdrojů spolu s výzkumem a vývojem jsou hlavními determinanty flexibilní podnikové struktury, která je budoucností světové ekonomiky.

Česká ekonomika prošla během dvou posledních desetiletí zásadními změnami. Snaha o přechod z ekonomiky centrálně řízené na ekonomiku tržní, která vyústila v přijetí České republiky do společenství Evropské unie, přinesla své ovoce v podobě nových možností pro české podniky. S těmito možnostmi přišla však současně i nutnost čelit nové konkurenci. Čelit podnikům s konkurenční výhodou dlouhodobé praxe poznávání významu podnikové kultury a její tvorby. Hlavním úkolem manažerů českých firem se stalo získání vědomí kultury - nastoupení cesty růstu lidského kapitálu a lidského potenciálu firem.

Pochopení role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů by mělo vést manažery k podpoře přímé spoluúčasti pracovníka na rozvíjení vlastního potenciálu v celé jeho šíři současně s jeho tvůrčími schopnostmi. Pochopení vazeb mezi podnikovou kulturou, řízením lidských zdrojů a personálním řízením, využití jejich funkční závislosti a respektování a citlivé rozlišení regionálně specifických a globálních symbolů zajistí rychlost a pružnost reakcí podniku na stále nepředvídatelnější a dynamičtější změny globálního prostředí a tím i konkurenceschopnost podniku.

Cílem této diplomové práce je specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury a její role v řízení lidských zdrojů na základě výzkumu podnikové kultury v konkrétní organizaci. Výsledkem analýzy podnikové kultury by mělo být poznání nedostatků tohoto jevu v daném podniku a transformace těchto nedostatků do podoby důsledků na realizaci organizací sledované podnikatelské koncepce. Výstupem a přínosem této práce by měla být formulace opatření k nápravě zjištěných nedostatků ve formě vytyčení správného směru „cesty podnikové kultury“.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Podnik jako sociální a kulturní systém

Pojetí a koncepce organizace ve smyslu podnikatelského subjektu (podniku) vycházejí dle Nového (1996) z teorií, které jsou často velmi různorodé a navazují obvykle na velmi odlišná východiska ekonomických, technických a společenských věd. Podnik tak bývá charakterizován pojmy vyjadřujícími jeho technologickou, ekonomickou, organizační, právní či sociální stránku.

Podstata podniku jako všeobecné organizační formy hospodářské (výrobní, obchodní) činnosti je však především ekonomická. Samuelson in Nový (1996) zdůrazňuje, že ekonomické jsou bezpochyby i příčiny, které ke vzniku podniků vedou a které existenci podniků zdůrazňují. Jsou to zejména:

- ekonomické úspory vyplývající z rostoucího rozsahu výroby,
- nároky na výrobní činnost obvykle značně převyšující množství kapitálu, které by byl jednotlivec ochoten vystavit riziku,
- efektivní výroba vyžadující kvalifikované řízení.

Základním cílem podniku v tržním prostředí je především dlouhodobé dosahování zisku a jeho rozdělování v souladu se zájmy vlastníků. S tímto zřetelem se organizují a vykonávají všechny podnikové funkce. Konkrétní rozhodnutí řídicích subjektů v podniku jsou však determinována nejen bezprostředními ekonomickými motivy, nýbrž i některými činiteli psychologické a sociologické povahy. Jejich význam bývá však nemalý a má i značný ekonomický dopad (Nový; Surynek, 2002).

I v rámci sociologie se objevují různé přístupy ke struktuře, fungování a vývoji společenských útvarů, jejichž specifickou formou podnik bezpochyby je.

Bedrnová; Nový (1994) uvádějí, že počátky kulturologického přístupu k chápání podniku můžeme zaznamenat v 70. a 80. letech 20. století. Ten umožňuje v adekvátním měřítku respektovat sociální skutečnosti, které jsou pro podniky mimořádně významné, či dokonce rozhodující. Podnik, resp. jakákoliv organizace, je něco jiného než „neživé stroje“ nebo „bezduché organismy“.

Dle Parsonse in Bedrnová; Nový (2004) metodický rámec výkladu podniku jako sociálního útvaru spočívá v odlišení čtyř hierarchicky uspořádaných rozhodující dílčích subsystémů.

- **Biologicko-organický systém**, který je tvořen programovými elementy, jež determinují fyziologickou stránku jednání.
- **Psychologický systém**, zahrnující potřeby a další motivy jednání sociálních aktérů.
- **Sociální systém**, tvořený soustavou sociálních rolí uvnitř skupin, jejichž specifická interakce probíhá na základě existujících sociálních norem, je zdůvodněna sociálními hodnotami a na hodnoty je orientována.
- **Kulturní systém**, tj. hodnotová a významová základna jednání, která vytváří a mění strukturu hodnotových spojení ve vztahu k cílové realitě.

Uvedená posloupnost dílčích subsystémů společenského útvaru má dle Parsonse in Bedrnová; Nový (2004) ten význam, že každý následující plní řídicí funkce vůči předchozímu. Znamená to, že psychologický (osobnostní) systém je řídicím systémem pro instinktivně jednající organismy. Sociální subsystém řídí osobnosti prostřednictvím vlivu sociálních norem na své členy a kulturní systém je řídicím systémem pro systém sociální.

Parsons dále vychází z předpokladu, že podstatné funkcionální podmínky existence každého sociálního útvaru je možné redukovat na tyto čtyři základní:

- **stanovení cílů** – vztahuje se k otázce, jak dalece jsou k dispozici vlastní cíle, které umožňují nejen vnitřní orientaci jednotlivců, ale mají i motivační funkce ve směru jejich dosažení,
- **udržení struktury** – vztahuje se k nutnosti udržet relativní stabilitu institucionalizovaných kulturních vzorců, které definují strukturu systému,
- **integrace** – vztahuje se k mnohostrannému přizpůsobení se subsystémů hlavnímu aspektu svého příspěvku pro efektivní fungování celostního systému,
- **adaptace** – umožňuje přežití a zachování samostatnosti systému ve vztahu k okolí.

Právě tyto funkcionální podmínky existence vystupují do popředí u organizací s podnikatelským zaměřením. Také dle Nového (1996) je pro vysvětlení a pochopení podnikové kultury je důležité oddělení sociálního a kulturního systému. Kulturní systém pak může tvořit základ podnikové kultury, která je interpretována jako hodnotová a významová základna jednání spolupracovníků.

## 2.2 Podniková kultura

### 2.2.1 Pojem a základní elementy podnikové kultury

Společná přesvědčení, hodnotové preference a normy jednání jako významná součást kultury jsou rozhodujícím předpokladem pro přibližně shodné vnímání a interpretaci světa a orientaci v něm. Kultura obecně tak zprostředkovává významy ve vzájemné interakci lidí v jejich společném prostředí a v historicky určité době. (Pfeifer; Umlaufová, 1993).

Všechny uvedené charakteristiky jsou v současně dobře použitelné i pro společenské útvary menšího rozsahu, včetně sociální systémů organizací, institucí, podniků a drobných firem. V těchto souvislostech jde o podnikovou, organizační nebo firemní kulturu. Podnik, firmu, organizaci chápou Pfeifer; Umlaufová (1993) jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí.

Dle Bedrnové; Nového (2004) je přesné a úplné vymezení podnikové kultury velmi obtížné, což ukazuje i následující krátký přehled definic některých autorů, kteří se danou problematikou zabývají:

*„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Dyer in Nový, 1996).*

*„Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal; Kennedy in Nový, 1996).*

*„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“ (Heinen in Nový, 1993).*

*„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu podnikové kultury.“ (Pettigrew in Bedrnová; Nový, 2004).*

*„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Brose; Hentze in Bedrnová; Nový, 2004).*

*„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein in Nový, 1993).*

Bedrnová; Nový (2004) dále uvádějí, že nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná základna podnikové kultury je vytvářena nikoliv jednotlivými izolovanými faktory, ale tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek. Ten se začíná formovat s určitým časovým odstupem buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo cílevědomě, ze strany vedení podniku, do podoby určitých zásad, pravidel a sociálních norem.

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

Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu podnikové kultury, kterou je oblast symbolů a výrazových forem jednání. Úkolem prostřední roviny je vytvořit ucelený, logický, vnitřně bezrozporný a účinný systém podnikové kultury, průběžně jej dobudovávat, učinit ho schopným prostorového a časového přenosu a připravit pro jeho vnější zviditelnění. V závislosti na aktivitě vedení podniku bývá zpravidla záměrně ovlivňován a formován v souladu s podnikovými cíli.

Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Ta je však pochopitelná vnějšímu pozorovateli jen ve spojitosti se znalostí předchozích dvou nižších úrovní. Nezbytné je zejména uvedení do kontextu s hodnotovými preferencemi, sociálními normami a pravidly. Zde jde o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod.

I ze vzájemně odlišných pojetí podnikové kultury vyplývají pro většinu autorů následující společné charakteristiky (Nový, 1996):

- Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.
- Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.
- Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.
- Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
- Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu.
- Podniková kultura reprezentuje „konceptuální svět“ členů organizace. Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.

### 2.2.2 Objektivistické a interpretativní pojetí podnikové kultury

*Objektivistické pojetí* podnikové kultury dle Bedrnové; Nového (1998) vychází z předpokladu, že podniková kultura je jednou z mnoha skutečností stejného řádu, které utvářejí podnikovou realitu. Chápe ji jako „integrativní jev“, jehož funkcí je integrovat všechny ostatní prvky podnikové struktury, zajistit tak stabilitu, identitu a spojení spolupracovníků prostřednictvím vyšších hodnot než jen těch, které zabezpečují uspokojení základních potřeb člověka. Problematika podnikové kultury se chápe jako další, nový a bezpochyby přínosný prvek obohacující organizační a manažerské teorie zejména v rovině koordinace, integrace a motivace.

Při analýze podnikové kultury a zvyšování její účinnosti je kladen rozhodující důraz na vnější, zřetelné a objektivně zachytitelné projevy, jako jsou materiální symboly, rituály, příběhy apod. Právě tato rovina je považována za rozhodující složku podnikové kultury a je využívána pro zvýšení účinnosti a efektivnosti podnikového řízení. Objektivistický přístup lze dle Nového (1993) zjednodušeně parafrázovat tezí „podnik má kulturu“.



*Interpretativní pojetí* vychází z předpokladu, že podniková kultura není jen jednou z mnoha částí podniku, ale má hlubší význam, neboť zahrnuje veškerou podnikovou realitu, tj. všechny ostatní subsystém, řídicí, informační, logistický apod. Tato koncepce se odklání od objektivistického, systémově funkcionálního přístupu a přiklání se k subjektivní interpretaci sociální struktury a procesů v podniku. (Bedrnová; Nový, 1998).

Podnik pak není dle Bedrnové; Nového (1998) vykládán výlučně v pojmech odrážejících prvky fyzického světa, ale v pojmech převážně nemateriální stránky kultury. Zmínění pojetí úzce koresponduje se zdůrazněním významu symbolů a jejich subjektivní interpretace v interakci, a tedy i ve všech řídicích procesech založených na interakci a zejména na komunikaci. Nový (1993) toto subjektivistické, interpretativní pojetí parafrázuje tezí „podnik je kulturou“.

### 2.2.3 Roviny podnikové kultury

Podle Scheina in Nový (1996) podniková kultura obsahuje tři hierarchicky nad sebou uspořádané roviny:

- základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců,
- pravidla pracovního a sociálního jednání spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku,
- symbolické podnikové cíle a základní principy podnikové kultury.

### 2.2.4 Prvky podnikové kultury

Mezi prvky podnikové kultury řadíme:

- *představy* – základními polohami představ jsou znalosti, přesvědčení a víra. Představy mají tři prameny: rozumový (získané informace), emotivní (nabyté dojmy) a kombinovaný (prodělané zkušenosti). Proto mají svůj původ nejen ve vědomí člověka, ale také v jeho podvědomí (Pfeifer; Umlaufová, 1993),
- *přístupy* – přístup zaměstnance má své příčny (povaha, temperament, vnitřní vztah k zájmům firmy atd.) a projevy - sledování projevů napomáhá rozpoznat kořeny přístupů zjevné navenek a podněty (Rolínek aj., 2003),
- *hodnoty* – rozlišujeme instrumentální hodnoty - vedou k naplnění potřeby jako např. plat nebo realizace nápadu a morální hodnoty - projevují se především v pocitu hrdosti např. pomoc lidem, záchrana přírody nebo v pocitu ponížení (Rolínek aj., 2003).

### 2.2.5 Prostředky podnikové kultury

Dle Krninské (2002c) jsou rozhodujícím prostředkem podnikové kultury symboly. Symbol je znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu. Představuje základní element i nejjednodušší komunikace, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu jsou dle Nového (1993) důležité:

- *verbální symboly* (slovní hříčky, historky),
- *symbolická jednání* (obyčeje, rituály, ceremoniály),
- *symbolické artefakty materiální povahy* (logo, barvy, architektura).

#### 2.2.5.1 Verbální symboly

Nový (1993) označuje **historky, příběhy** a nejrůznější **vyprávění** za upravené zprávy o podnikových událostech v minulosti, kterým se v podniku přikládá mimořádný význam. Je to vždy forma určitého propojení minulosti podniku s aktuální situací a s implicitním imperativem do budoucnosti. Slouží pro přenos kultury (časově i místně) a navíc jde o takovou formu komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než různé explicitní formy ovlivňování.

Přestože nejrůznější historky mají podobu spíše jen anekdotických vyprávění, týkají se zpravidla zcela konkrétních událostí a obsahují implicitně morální imperativ, který však není explicitně vyslovený. Jsou rovněž orientací při tradičním řešení nových situací a dávají zřetelně najevo, jaké jednání se od spolupracovníků v daném kontextu v budoucnu očekává. Umožňují novým zaměstnancům první orientaci v podniku, tvoří nedílnou součást neformální stránky adaptačního procesu.

**Mýty** jsou dle Nového (1993) dalším symbolem, a tedy i prostředkem k objasnění norem a hodnot podnikové kultury. Mohou a mají v souvislosti s podnikovou kulturou plnit některé důležité funkce. Jsou to zejména:

- *selekce* – vybírají z možných variant jednání,
- *manifestace* – zvyrazňují zvolenou variantu,
- *návod k jednání* – mýtus poměrně přesně určuje, co a jakým způsobem činit, pokud nastane shodná situace, plní funkci určitého neformálního předpisu,
- *zdůvodnění* – mýtus v sobě zpravidla zahrnuje i zdůvodnění návodu k jednání, představuje současně vysvětlení a zdůvodnění skutečnosti (obvykle jde o velmi jednoduché vysvětlení, tzv. bez otázek).

### 2.2.5.2 Symbolická jednání

Bedrnová; Nový (2004) uvádějí, že jde především o rituály, ceremoniály a obřady. Každý z nich má značný praktický význam, v podnikové realitě je však složité je od sebe odlišit.

**Rituálem** je dle Bedrnové; Nového (2004) určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Je to např. vyznamenávání nejlepších spolupracovníků, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů. Rituály bývají značně formalizovány, institucionalizovány a v určitém čase stále opakovány. Samy o sobě jsou symbolem, avšak v jejich rámci jsou používány další symboly, kterými se vyjadřují a definují zcela konkrétní sociální vztahy. V každém případě potvrzují a upevňují dosud platné, stávající mocenské struktury a vedou ke stabilizaci existujících podnikových norem a hodnot. Ne náhodou dochází při změně podnikové kultury v první řadě k odmítnutí původních a ke konstituování nových forem rituálů.

Obdobná charakteristika platí pro **ceremoniály**, které dle Nového (1993) na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde o oslavy výročí založení podniku, oslavy vánočních svátků či nového roku apod.

**Statusové symboly** Nový (1993) zařazuje někam mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy vyjadřují sociální postavení pracovníka. Za symbol tohoto druhu je možné považovat používání tradičních až historizujících označení některých pracovních funkcí (např. ekonomický rada, disponent, inspektor) a materiálních požitků (jako jsou např. vizitky, velikost a vybavení kanceláře, služební automobil, mobilní telefon nebo finanční odměna umožňující vyšší životní standard a životní styl odlišný od ostatních spolupracovníků), které zastávání zejména vyšších pracovních pozic s sebou přináší. Mezi symboly tohoto druhu patří i různé tituly (např. nejlepší pracovník firmy), jejichž udělování bývá vhodně spojeno s podnikovou oslavou.

### 2.2.5.3 Symbolické artefakty materiální povahy

Jde především o architekturu staveb, **vybavení interiérů, logo, firemní barvy**, ale i **typické propagační předměty**. Aby však plnily úlohu symbolů, tzn. aby zprostředkovaly určitý obsah, je nezbytné, aby vytvářely logický systém, který je schopen být nositelem myšlenky a významu. Materializované objekty, které jsou ze všech symbolů nejnápadnější, mají omezenou míru vlivu na podnikovou kulturu a v určitém smyslu rámec podnikové kultury překračují. Dostávají se dále do oblasti podnikové

identity a zejména pak se stávají výrazným činitelem utváření podnikového image (Melechovská, 1990).

### 2.2.6 Silná podniková kultura a její souvislosti

Na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria (Bedrnová; Nový, 2004).

- **Jasnost, zřetelnost.** Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.
- **Rozšířenost.** Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- **Zakotvenost.** Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Dle Nového (1993) síla a slabost podnikové kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. **dílčí subkultury**. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí.

Tato diferenciacie vzniká obvykle mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie nebo mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifickou kulturu mají pracovníci marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje, výroby apod.).

Skutečnost, že vznikají určité rozdíly mezi jednotlivými profesními skupinami v některých oblastech podnikové kultury, sama o sobě neznamena negativní stav a nemusí ohrožovat její sílu. Důležité zde je, aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky. Pokud pak jednota společných hodnot a norem stále převažuje nad rozdíly a rozpory, je stále možno hovořit o silné podnikové kultuře. Je však nezbytné cílevědomě posilovat společné momenty, které spolupracovníky různých profesí a různé úrovně v řídicí hierarchii sjednocují.

Podle Nového (1993) silná podniková kultura plní v podniku tyto funkce:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný,
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a týmový duch,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Nový (1993) však uvádí i mnohé *negativní průvodní jevy*, které mohou komplikovat cestu k efektivnosti zejména v dynamických situacích a obdobích, která vyžadují zásadní proměny podnikové strategie:

- **Tendence k uzavřenosti.** Příliš silné zhlédnutí se v úspěchu založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách tak vede k uzavřenosti, podceňování až opovrhování informacemi a ostatními vlivy přicházejícími z vnějšího prostředí.
- **Fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace.** Silná podniková kultura vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. Implementace nových organizačních schémat, technologií, výrobních postupů a organizace práce je silně vázána na podnikovou kulturu, pokud jsou ve shodě se stávající kulturou nebo se jen nepatrně odchyľují, je vše v pořádku. Pokud jsou však s ní v rozporu a vyžadují její úpravy nebo dokonce změnu, vznikají komplikace. Jistota, kterou silná podniková kultura garantuje, se postupně ztrácí a je nahrazována pocitem nejistoty, nebezpečí a v důsledku toho i strachem a odmítáním. Uvedené problémy vedou ve svém souhrnu ke strnulosti podniku a nedostatku jeho přizpůsobivosti.
- **Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.** Tendence vynutit si konformitu spolupracovníků ve značném rozsahu a prakticky za každou cenu. Nové konkrétní myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud se prokáže, že třeba jen nepatrně překračují rámeček stávající podnikové kultury. Některé personální činnosti, jako je např. výběr a hodnocení pracovníků, mohou tyto tendence přímo i nepřímo podporovat. Kritéria výběru nových pracovníků, stejně jako kritéria hodnocení spolupracovníků mohou přímo a explicitně obsahovat požadavky na takovou strukturu osobnosti a na takové pracovní jednání, které plně a bezvýhradně

odpovídá uvedeným požadavkům. Struktura pracovníků s požadovanými vlastnostmi je tak dlouhodobě konzervována a konformita zabezpečena.

S. W. Lorsch in Nový (1996) dokonce chápe prvky silné podnikové kultury jako neviditelnou bariéru pro všechny organizační změny v podniku.

Bedrnová; Nový (2004) shrnují přednosti a nedostatky silné podnikové kultury takto:

**Přednosti silné podnikové kultury:**

- jasný a přehledný pohled na podnik,
- přímá a jednoznačná komunikace,
- rychlé nalezení řešení a rozhodnutí,
- rychlá implementace inovací,
- málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu,
- vysoká jistota a důvěra spolupracovníků,
- vysoká motivace,
- nízká fluktuace,
- značná identifikace s podnikem a loajalita zaměstnanců.

**Nedostatky silné podnikové kultury:**

- tendence k uzavřenosti podnikového systému,
- trvání na tradicích a nedostatek flexibility,
- blokace nových strategií,
- vynucování konformity za každou cenu,
- složitá adaptace nových spolupracovníků.

Je-li součástí podnikové kultury takový hodnotový systém, který nejenže připouští, ale přímo počítá s tvořivostí spolupracovníků, který toleruje dílčí a dočasné neúspěchy v zájmu dlouhodobého hledání nové podnikové strategie, který neodsuzuje dílčí věcné pracovní konflikty, pak mnohé negativní průvodní jevy silné podnikové kultury nejsou aktuální. (Armstrong, 2002).

### 2.2.7 Vztah regionální a podnikové kultury

Regionální kultura je nejbližším nositelem základních kulturních vzorců, které mohou ovlivňovat charakter i konkrétní podobu podnikové kultury. Kulturní tradice regionu jsou něčím velice silným a významným za předpokladu uvědomění si toho, jaké množství

generací tento kulturní kapitál, ukrytý v regionální kultuře, utvářelo a jak lze jeho sílu při přenosu do podnikové kultury využít (Krninská, 2002b).

### 2.2.8 Vztah národní a podnikové kultury

Příslušníci jednotlivých národů sdílejí a předávají si z generace na generaci určité základní předpoklady, hodnoty, normy a ustálené vzorce chování. Silnými integrujícími faktory jsou také například jazyk, masmédiá, vzdělávací systém, politický systém apod. (Hofstede in Bedrnová; Nový, 2004).

Dle Hofstedeho (1999) obsah národní kultury determinuje v souvislosti s řízením především:

- tendence podniků při utváření a volbě organizačních struktur,
- míru akceptace jednotlivých manažerských funkcí,
- styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování v podniku,
- představy pracovníků o roli manažera v podniku,
- motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur atd.

## 2.3 Vazby podnikové kultury v oblasti řízení

### 2.3.1 Podniková kultura a řídicí procesy v podniku

Podniková kultura má velmi těsný vztah k řídicím procesům v podniku. Zejména v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pozitivní vliv podnikové kultury se však projevuje jen tehdy, je-li dostatečně silná a je-li systémově kompatibilní s ostatními prvky podnikového systému. Pfeifer; Umlaufová (1993) popisují vliv podnikové kultury na koordinaci, integraci (obsahující identifikaci) a motivaci.

#### 2.3.1.1 Koordinace

Koordinaci lze dle Pfeifera; Umlaufové (1993) obecně vymezit jako harmonizaci jednotlivých částí daného celku (podniku) s ohledem na dosažení nadřazených cílů.

V každodenní podnikové praxi je možné se setkat s různými formami koordinace, jako jsou plány, pokyny, programy, organogramy apod. Ve všech těchto případech však jde o tzv. *strukturní nástroje koordinace*. Těmi se podnik snaží dosáhnout takového jednání a takových rozhodnutí zaměstnanců podniku, která jsou žádoucí z hlediska nadřazených cílů.

V odborné literatuře (Ouchi in Bedrnová; Nový, 2004) je možné se setkat s následujícími dvěma formami tzv. *nestrukturních mechanismů koordinace*:

- *koordinace pomocí trhu* – synchronizace probíhá prostřednictvím svobodného, volného jednání mezi nabídkou a poptávkou, přičemž oficiální regulační mechanismy koordinace jsou postupně vytlačovány,
- *koordinace pomocí klanu* – koordinace probíhá prostřednictvím společné orientace spolupracovníků na společné hodnoty, normy a cíle. Výhoda této formy mimostrukturní koordinace se projevuje zejména tam, kde existuje značná komplexnost a složitost vnitropodnikových procesů.

Uvedené mechanismy vnitropodnikové koordinace nestrukturní povahy jsou doceňovány až v posledním desetiletí, a to právě v souvislosti se studiem podnikové kultury. Podniková kultura tedy může dle Ouchiho in Bedrnová; Nový (2004) za určitých okolností fungovat jako nestrukturní nástroj podnikové koordinace.

### 2.3.1.2 Integrace

Nutnost integrace vychází z diferenciací systému a jeho odstředivých tendencí, které jsou typické zejména pro velké divizionálně členěné firmy. Čím více je cílů, vzorů a norem jednání na úrovni subkultury, tím větší nebezpečí vzniká z důvodu její samoučelnosti jen pro sama sebe, aniž by anticipovala vyšší cíle podniku jako celku.

Podniková kultura působí dle Bedrnové; Nového (2004) nejen jako „sociální lepidlo“, nýbrž udržuje subsystemy pohromadě tím, že obsahuje a reprezentuje společné a všem nadřazené základní podnikové hodnoty a normy, jež odpovídají prioritním podnikovým cílům, záměrům a preferencím věcné ekonomické povahy. Nezbytnou podmínkou úspěšného završení a trvalého udržování vnitřní integrace podniku je identifikace většiny spolupracovníků s nejvyššími podnikovými cíli a prioritami.

Integrační funkce podnikové kultury bude v budoucnu nabývat na významu, neboť tendence k decentralizaci, divizionalizaci a vytváření multinárodních organizací je zřejmá již nyní a jejich existence je na vnitřní integraci závislá.

### 2.3.1.3 Motivace

Podniková kultura nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale v mnoha souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu spolupracovníků.



Kromě toho, že podniková kultura podporuje účinnost motivačních podnětů (pracovní úspěch, obsah práce, odpovědnost, možnost pracovní kariéry, možnost osobního rozvoje, stejně jako hygienické faktory: hmotné odměňování, mezilidské vztahy, jistota pracovního místa, styl řízení, pracovní podmínky atd.), má i sama o sobě svůj vlastní motivační obsah. Formování, udržování a rozvoj podnikové kultury již samy o sobě znamenají úsilí o dosažení a upevnění podnikových cílů a závěrů, aniž by se týkaly zcela konkrétních dílčích pracovních úkolů. Podniková kultura je tedy motivačním faktorem poměrně komplexního charakteru (Bedrnová; Nový, 2004).

### 2.3.2 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů

#### 2.3.2.1 Vymezení obsahu pojmu „řízení lidských zdrojů“

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Cílem řízení lidských zdrojů je docílit dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji podniku.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje kromě činností směřujících k efektivnímu využití schopností pracovníků také rozvoj lidských zdrojů (lidského potenciálu). Rozvoj tohoto základního kamene podnikové kultury představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi, ve všech vazbách a jeho vztazích. Podnik, který podcení koncepci rozvoje lidských zdrojů, se dopouští zásadní strategické chyby. Progresivní podniky všude ve světě si uvědomují, že sebelepší strategie, které nejsou podpořeny lidmi, zůstávají papírovou záležitostí. Existuje přímá souvislost podnikových inovačních tendencí a strategie řízení lidských zdrojů (Krninská, 2002b).

**Za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů lze dle Krninské (2002a) považovat:**

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- péče o kvalifikační růst pracovníků se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci,
- využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu,

- řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků,
- významně je posilována silná podniková kultura se stimulací k sdílení jejích hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu,
- orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (sociální stabilita),
- lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky.

### 2.3.2.2 Role řízení lidských zdrojů v podniku

K základním rolím řízení lidských zdrojů v podniku dle Krninské (2002b) patří:

- **vytváření podmínek pro soustavný rozvoj potenciálu všech pracovníků podniku,** především však vedoucích a řídicích pracovníků. Proces globalizace vyžaduje soustavný proces celoživotního vzdělávání, který je možno nejnázne nastartovat sebezpoznavacím procesem a pokračovat seberozvojovými trendy.
- **Využití potenciálu každého pracovníka,** respektive dobrovolné vložení vlastního potenciálu pracovníkem ve prospěch optimálního fungování firmy. Pro úspěšné plnění této úlohy je důležitý vhodný styl vedení lidí, který zahrnuje dobrou komunikaci, motivaci a mezilidské vztahy založené na kooperaci, empatii, respektu a uznání.
- **Zabezpečení souladu mezi úrovní potenciálu pracovního místa a nároky kladenými na konkrétní pracovní místo.** Když se výběrem pracovníka nezabezpečí přiměřený soulad mezi nároky pracovního místa a kompetentností pracovníka, pak se tato chyba v další personální činnosti velmi těžko odstraňuje.
- **Tvorba podnikové kultury.**

### 2.3.2.3 Role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů

Podniková kultura spolu s řízením lidských zdrojů a personálním řízením představuje tzv. mezoprostor, spojovací prvek mezi mikroprostorem obsahujícím lidskou osobnost s celým jejím potenciálem a makroprostorem, v němž nacházíme kulturologické aspekty globálního světa. Mezoprostor v němž podniková kultura i řízení lidských zdrojů operují, lze chápat jako souhrn interních a externích faktorů prostředí zkoumaných objektů na úrovni firmy v příslušném regionu.

Definujeme-li kulturu jako nahromaděnou zkušenost daného sociálního celku (Krninská, 2002a), pochopení a přijetí kulturních symbolů společnosti je významným sebezpůsobovacím prvkem v rámci společnosti. Převědeme-li si toto tvrzení do roviny podnikové reality, pochopení a přijetí symbolů podnikové kultury a úzké napojení na tyto symboly vede prostřednictvím sebezpoznání a seberozvoje k posílení tvůrčích schopností pracovníků. V probíhajícím procesu globalizace se tento jev stává nutností.

Hlavní rolí podnikové kultury v řízení lidských zdrojů je tedy podpora přímé spoluúčasti pracovníka na rozvíjení vlastního potenciálu v celé jeho šíři současně s jeho tvůrčími schopnostmi. Toto bohatství lze rozvinout právě prostřednictvím řízení lidských zdrojů koncentrovaného na lidský faktor jako hlavní kapitál firmy.

Můžeme tedy konstatovat, že podniková kultura a řízení lidských zdrojů spolu s personálním řízením, které by mělo trpělivě pracovat s fenoménem lidské osobnosti ve směru sebezpoznání a seberozvoje tvoří tři základní pilíře mezoprostoru, tedy spojovacího prvku lidské osobnosti na pozadí podnikové reality a globálního prostředí. Pochopení vazeb mezi podnikovou kulturou, řízením lidských zdrojů a personálním řízením, využití jejich funkční závislosti a respektování a citlivé rozlišení regionálně specifických a globálních symbolů je předpokladem tvorby podnikové kultury a zvyšuje šance řešení problematiky multikulturnosti ve firmách s mezinárodními prvky a globální působností.

## 2.4 Diagnostika podnikové kultury

### 2.4.1 Potřeba informací o podnikové kultuře

Potřebují-li manažeři poznat a pochopit obsah kultury podniku proto, aby mohli přijmout nějaké rozhodnutí, důležité pro výkonnost podniku, pak informace získaná pouhým subjektivním odhadem obsahu podnikové kultury nemůže být dle Soderberga; Scotta (1994) chápána jako informace dostačující a spolehlivá. K tomu, aby byla o obsahu podnikové kultury získána přesná a spolehlivá informace, musí být provedena diagnostika podnikové kultury, opřená o kvalitní metodologii. Jako typické situace, kdy management organizace informaci tohoto druhu potřebuje, Lukášová; Nový aj. (2004) označují například vývoj firemní strategie, řešení problému obtížné implementace již zvolené strategie, hledání příčin nízké výkonnosti firmy či plánování fúze, akvizice apod.

### 2.4.2 Příprava výzkumného projektu

Jestliže má diagnostika organizační kultury přinést informace, které jsou potřebné k řešení problému specifikovaného manažery, měla by být provedena kvalifikovaně, tedy s respektováním všech zákonitostí aplikovaného vědeckého výzkumu.

Příprava výzkumného projektu by měla dle Lukášové; Nového aj. (2004) zahrnovat:

- **volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek** (jaký výzkumný přístup bude zvolen, jaký teoretický koncept kultury bude použit, na jaké úrovni bude zkoumaný jev analyzován, které prvky podnikové kultury budou postihovány),
- **volbu výzkumných metod** (metody sběru dat),
- **vymezení jednotky analýzy a volbu zkoumaného souboru, způsob zpracování dat** (podnik jako celek nebo subjednotky v rámci organizace, velikost zkoumaného souboru, složení, způsob výběru, apod.).

### 2.4.3 Metody diagnostiky podnikové kultury

Pavlica (2000) metody diagnostiky podnikové kultury rozděluje na kvalitativní a kvantitativní výzkumné metody.

*Kvantitativní výzkumné postupy* jsou založeny na deduktivní logice. Pomáhají mapovat výskyt znaků a testovat hypotézy, které byly formulovány apriori a zvnějšku, z pozice osob mimo podnik. Pro diagnostiku podnikové kultury jsou obecně považovány za vhodné především tehdy, pokud se diagnóza zaměřuje na povrchové úrovně kultury, které jsou explicitnější a přístupnější (Ashkanasy; Broadfoot; Falkus in Lukášová; Nový aj., 2004).

*Kvalitativní metody* jsou založeny na induktivním přístupu a nahlízejí zkoumaný jev z pozice příslušníků kultury. Obecně jsou vhodné zejména tehdy, pokud nemáme o zkoumaném jevu žádné poznatky a pokud to vyžaduje povaha zkoumaného jevu (zkoumáme-li například emocionální či neuvědomované obsahy vědomí). V případě diagnostiky podnikové kultury je tomu tak zejména tehdy, snažíme-li se porozumět specifickým rysům kultury a odhalit obsah vnitřních, málo přístupných a z větší části neuvědomovaných vrstev podnikové kultury, a také chceme-li získat detailní informaci o obsahu kultury organizace a porozumět souvislostem (Pavlica, 2000).

Na rozhraní mezi kvalitativními a kvantitativními metodami s příklonem ke kvalitativnímu charakteru výzkumu se nachází metoda tzv. sémantického diferenciálu. Ta se orientuje na zjišťování postojů cestou identifikace převážně emocionálních významových aspektů, připisovaných jednotlivcem určitým skutečnostem a jevům.

Získané odpovědi kvantifikuje na číselné škále a tím umožňuje různá meziskupinová statistická srovnání.

*Základní kvantitativní metody* užívané v rámci kvantitativní diagnostiky podnikové kultury dle Lukášové; Nového aj.:

- **pozorování** (k pozorování používány záznamové archy s kategoriemi typů chování a jejich projevů, které se mohou v podnik objevit, sleduje se frekvence a míra projevů),
- **dotazování** (buď písemné nebo ústní – strukturovaný rozhovor, pro získání odpovědí respondentů jsou užívány striktně jednotné podněty a také odpovědi jsou omezeny na volbu z předem připravených kategorií odpovědí).

*Základní kvalitativní metody* užívané v rámci kvalitativní diagnostiky podnikové kultury (Lukášová; Nový aj., 2004):

- **pozorování** (cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu, a to bez zvolených kritérií pozorování),
- **hloubkový rozhovor** (nestandardizovaný rozhovor uskutečňovaný na základě předem připraveného schématu, určeny tematické bloky, v jejichž rámci jsou kladeny dotazy),
- **skupinový rozhovor** (navíc využívá interakce a výměny názorů členů skupiny),
- **analýza dokumentů** (nejrůznějších psaných záznamů uchovávaných v podniku),
- **projektivní metody** (respondentovi je předložen podnět, který jej přinutí k interpretaci, založené na jeho vlastním kulturním cítění a vnímání).

Doplňující kvalitativní metodou je dle Krninské (2002a) Test barvově sémantického diferenciálu, který symbolickým pojmům přiřazuje barvy, a tím umožňuje získávat informace z nevědomé úrovně psychiky a postihnout tak základní rovinu podnikové kultury (viz dílčí podkapitola 2.2.3).

#### 2.4.4 Jednotka analýzy

Volba jednotky analýzy je determinována především účelem analýzy. Při diagnostice podnikové kultury za účelem posouzení implementovatelnosti určité strategie by analýza podnikové kultury měla být provedena na úrovni systému, tedy chování podniku jako celku. Pokud je diagnostika podnikové kultury prováděna z důvodu výkonnostních problémů v organizaci, pak analýza na úrovni podniku jako celku nestačí – je třeba

analyzovat také kulturu jednotlivých útvarů či oddělení a identifikovat sílu a obsah jednotlivých subkultur.

Je-li jednotkou analýzy vybrané oddělení či manažerský tým, nebo pokud je zkoumaný podnik malý, zkoumaný soubor by měl být vyčerpávající. Jedná-li se o podnik velký, je třeba provést výběr respondentů. Složení zkoumaného souboru by přitom mělo být takové, aby se jednalo o soubor reprezentativní, který se z hlediska podstatných charakteristik maximálně přibližuje souboru základnímu, tedy podniku (Lukášová; Nový aj., 2004).

#### 2.4.5 Vybrané oblasti analýzy podnikové kultury

Většina autorů shodně považuje za důležité některé reprezentativní oblasti s velkou vypovídací hodnotou, které nelze opomenout při analýze podnikové kultury. Schein in Rolínek (2003) nebo Pfeifer; Umlaufová (1993) zmiňují například oblasti:

- identifikace zaměstnanců s firmou,
- informovanost zaměstnanců,
- převažující způsob myšlení,
- pracovní podmínky,
- komunikace,
- styl řízení, způsob rozhodování,
- stimulace,
- inovativnost a tolerance k riziku,
- tolerance ke konfliktu,
- celkové klima v podniku a spokojenost zaměstnanců a další.

### 2.5 Změna podnikové kultury

#### 2.5.1 Formulace nové podnikové kultury

Kompromisní názor na změnu podnikové kultury dle Armstronga (2002) vychází z předpokladu, že v zásadě není možné stávající podnikovou kulturu odstranit jednorázovým aktem ze dne na den. Je nutné vytvořit konstrukci nové kultury a tu systematicky krok za krokem uvádět v život. V tomto případě, více než u jakékoliv jiné změny, je nezbytnou podmínkou úspěchu vnitřní přesvědčení spolupracovníků.

Otázku metodického postupu formulace a vlastní implementace nové podnikové kultury řeší Bedrnová; Nový (2004) a naznačují hlavní možné přístupy.

- **Jde o výlučnou záležitost vrcholového vedení.** Řídící pracovníci vrcholové úrovně sami formulují podnikovou filozofii, strategii i hlavní zásady podnikové kultury.
- **Základ spočívá v aktivním výzkumném procesu v podniku.** Výzkumný proces projektuje a zpracovává tým pracovníků, který se skládá z pracovníků převážně střední úrovně řízení a různých odborných pracovišť. Platný model podnikové kultury se upraví podle získaných poznatků a poté se o něm diskutuje ve vrcholovém vedení. Tento přístup lépe odráží podnikovou realitu, ale je zdlouhavější.
- **Řešení pomocí týmu a konzultacemi se zaměstnanci.** Tvůrčí roli sehrává tým sestavený z pracovníků různých profesí a odlišného postavení v podnikové struktuře. Tito pracovníci konzultují podle vlastního uvážení s vybranými spolupracovníky i odborníky, kteří se touto problematikou teoreticky zabývají.

Proces začleňování nových prvků do podnikové kultury by dle Pfeifera; Umlaufové (1993) měl zajistit zejména:

- maximální a rychlou informovanost všech spolupracovníků prostřednictvím informačních schůzek, popř. krátkodobých školení,
- platnou variantu zásad podnikové kultury zpracovat do písemné podoby a dát ji k dispozici všem spolupracovníkům.

„Podnikové zásady“ vycházející z podnikové filozofie a strategie tvoří celkový rámec podnikové kultury. Musí být orientovány dlouhodobě, avšak současně mít schopnost změn a dalšího rozvoje. Ucelená a logicky uzavřená koncepce, třeba i náročná, avšak realistická, je pak vhodnou orientací pro budoucí cestu podniku (Brooks, 2003).

### 2.5.2 Implementace žádoucí podnikové kultury

Postup utváření žádoucí podnikové kultury dle Lukášové; Nového aj. (2004) zahrnuje tyto dílčí kroky:

1. Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy.
2. Formulace očekávání firmy vůči zaměstnancům. Z něho lze odvodit konkrétní požadavky na jejich pracovní jednání.
3. Formulace rozhodujících charakteristik budoucí, žádoucí podnikové kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení.

4. Popis a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii firmy.
5. Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s podnikovou kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení.
6. Informování zaměstnanců je stejně jako u každé jiné organizační změny nutnou podmínkou úspěchu.
7. Vzdělávání, vysvětlování, trénink. Nové požadavky na zaměstnance musí být nejen zaměstnancům zprostředkovány, ale je nezbytné, aby si měli možnost nové hodnoty a vzorce jednání ověřit, vyzkoušet a osvojit.
8. Kontrola, sankce. Postup změny podnikové kultury by měl být průběžně vyhodnocován a případně korigován.
9. Diagnostika změn v kultuře. Podobně jako byla důležitá diagnostika stávajícího obsahu a síly organizační kultury v okamžiku formulace parametrů kultury nové, je nezbytné po jisté době diagnostiku zopakovat s cílem identifikovat posun, změny a tedy i efektivnost celého procesu.

### 2.5.3 Rizika změny podnikové kultury

Při realizaci změny se řídicí pracovníci zpočátku potýkají s tichým odmítáním, které postupem času graduje v otevřený odpor. Posléze pracovníci začínají uvažovat o nových postupech, začnou je analyzovat a zavádět do praxe. Nakonec dochází k přijetí změny a ztotožnění se s ní (Fišar in Lukášová; Nový aj., 2004). Pro překonání pochybností či odporu a dosažení konečného a tedy žádoucího stavu je třeba vynaložit ze strany řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců určité kritické množství úsilí. Pokud však silná míra rezistence nedovolí překonat toto kritické množství, situace zůstává neřešena nebo se vrací do původního stavu.

Pokud jde o další rizika, která s sebou přináší zejména praxe našich firem, zmiňují Lukášová; Nový aj. (2004) zejména následující:

- *Absence jasné a srozumitelné strategie.* Pokud chybí jasně a srozumitelně definovaná strategie, je jen velmi obtížné odvozovat od ní konkrétní parametry podnikové kultury a následně pak konkrétní požadavky na pracovní role zaměstnanců.
- *Nerozhodnost v rozsahu/míře kontinuity a diskontinuity.* Kritéria toho, co je a co není žádoucí, co je a co není přínosné, co patří do minulosti a co je spojováno s budoucností organizace, jsou nově nastavována.



- *Nedostatečná operacionalizace očekávání, požadavků vůči zaměstnancům.* Velmi častým problémem bývá vysoká míra abstrakce toho, co organizační kulturou je a co organizační kulturou v budoucnosti být má.
- *Neprovázanost nové/žádoucí kultury s jednotlivými personálními činnostmi,* především: výběr pracovníků, sociální a pracovní adaptace, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, kariéra pracovníků a uvolňování pracovníků.
- *Absence mocenského nebo odborného promotora změny.* K uskutečnění změny je třeba kvalitně zpracovaný pohled na cílové řešení a možnost opřít se o silnou mocenskou autoritu uvnitř firmy, která jednotlivé kroky dokáže skutečně prosadit.
- *Nedůslednost.*
- *Neprovázanost s ostatními měkkými a zejména tvrdými faktory řízení.* Novému zadání podnikové kultury musí nutně odpovídat i organizační aspekty řízení, nastavení vnitropodnikových procesů, informační toky, fyzikální parametry pracovního prostředí, dělba pravomocí a odpovědnosti, systémy hmotné zainteresovanosti a odměňování atd.
- *Nekonzistentnost podnikové a regionální či národní kultury.*
- *Nedostatečná identifikace manažerů s žádoucí kulturou, zpochybňování manažerskou strukturou.*
- *Krátkodobá orientace.* Výlučná orientace na krátkodobé cíle je v příkrém rozporu s dobře koncipovaným programem strategických a dobře promyšlených kroků změn.
- *Nová kultura navždy.* Nereálná představa, kultura je totiž vždy jedinečná, originální a specifická vzhledem ke konkrétní strategii i současné situaci v organizaci.
- *Příliš silná identifikace s novou kulturou.*

## 2.6 Orientace podnikové kultury firem na českém trhu

### 2.6.1 Výzvy pro podnikové kultury českých firem

Rozvoj české tržní ekonomiky, postupující globalizace, internacionalizace, stále konkurenčnější a turbulentnější prostředí v mnoha oblastech podnikání – to jsou faktory, které kladou na podnikovou kulturu českých firem specifické nároky a pro management firem a jejich schopnost přizpůsobit firmy novým a rychle se měnícím podmínkám představují značné výzvy.

Hlavními oblastmi, představujícími největší potenciál pro české firmy jsou dle Lukášové; Nového aj. (2004) zejména:

- podniková kultura orientovaná na zákazníka,
- podniková kultura podporující kvalitu,
- podniková kultura podporující inovace.

### 2.6.2 Orientace na zákazníka

Podnik orientovaný na zákazníka lze dle Lukášové; Nového aj. (2004) charakterizovat jako podnik, ve kterém směřování aktivit a úsilí pracovníků je soustředěno na poznání potřeb a přání zákazníků a na jejich uspokojení. Zatímco v průběhu posledního desetiletí představovala orientace na zákazníka a jeho spokojenost konkurenční výhodu, v současnosti se stává pro firmy faktorem ještě významnějším: nedostatek orientace na zákazníka se stává konkurenční nevýhodou.

### 2.6.3 Orientace na kvalitu

Kvalitu do dvou úrovní. Kvalita první úrovně představuje schopnost podniku produkovat výrobky a služby, které vyhovují souboru specifikací stanovenému numericky. Kvalita druhé úrovně zabezpečuje výrobky a služby, které uspokojují očekávání zákazníků, vztahující se k jejich použití nebo spotřebě, a to nezávisle na jakékoliv měřitelné charakteristice. Předpoklad uspokojení zákazníka vychází ze splnění kvality obou úrovní (Bartoň, 2001).

### 2.6.4 Orientace na inovace

Podniková kultura podporující inovace je důležitým předpokladem úspěchu těch organizací, které zvolily strategii inovací a chtějí úspěchu na trhu dosahovat tím, že budou poskytovat lepší, odlišné či zcela nové výrobky a služba. Pružnost, adaptabilitu a tvořivost, rysy, které jsou s kulturou podporující inovace nedílně spojeny, podporují připravenost organizace ke změně, jež se v turbulentním prostředí stává podmínkou přežití (Lukášová; Nový aj., 2004).

### 3 METODIKA

#### 3.1 Hlavní cíl diplomové práce

Hlavním cílem této diplomové práce je specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury a její role v řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.

#### 3.2 Dílčí cíle

- Analyzovat kulturu vybraného podniku podle jednotlivých podnikových útvarů pomocí kvantitativních metod za podpory metod kvalitativních.
- Z výsledků analýzy vyvodit závěry o stavu kultury v podniku.
- Navržení konkrétních opatření ke zlepšení stavu podnikové kultury s ohledem na podnikatelskou koncepci firmy.

#### 3.3 Hypotézy

- Komunikační bariéry mezi podnikovými útvary a špatná vertikální komunikace způsobují nestabilitu podnikové kultury.
- Podmínky na pracovišti mají negativní vliv na spokojenost zaměstnanců respektive podnikovou kulturu.
- Zaměstnanci neakceptují orientaci na kvalitu ve smyslu, v jakém byla v podniku deklarována, chybí vnitřní angažovanost a iniciativa.
- Chybí pocit informovanosti a možnosti zapojení do vnitřního podnikového dění.

#### 3.4 Objekt zkoumání

##### 3.4.1 Základní informace o společnosti

KeyTec je ambiciózní, globální dodavatel kovových, plastových a kombinovaných kovových a plastových přesných komponentů a montáží. Společnost byla založena v roce 1980 a v roce 1999 se vyčlenila z divize Philips Electronics N. V. Důležitými akvizicemi (Mecoma a KMT) v roce 2000 společnost KeyTec značně rozšířila své profesionální pole působnosti a posílila své postavení v klíčových oblastech technologie. KeyTec v České republice zaměstnává celkem přibližně 900 lidí a má pobočky ve všech důležitých regionech. Předmětem výzkumu v této diplomové práci bude společnost KeyTec České Budějovice, s. r. o.

### 3.4.2 Firemní koncepce

Vedení společnosti KeyTec České Budějovice s.r.o. uznává jakost za věc nejvyšší priority. Politikou jakosti prostřednictvím zavádění a naplňování norem ISO firma usiluje o konkurenceschopnost a dobré postavení na tuzemském i zahraničním trhu. Součástí koncepce je vytváření zdrojů pro vhodné pracovní prostředí, modernizace výrobních zařízení, sociální jistoty pro zaměstnance a příznivé ekologické klima okolí. Vedení společnosti promítlo firemní strategii ve vnitřní organizaci do těchto zásad:

1. Řízení jakosti je nedílnou součástí řízení celé společnosti (*kvalita*).
2. Zavést, udržovat a neustále zdokonalovat systém řízení jakosti, aby výsledkem byl výrobek vysoké jakosti (*trvalé zlepšování*).
3. Posuzovat jakost výrobků z hlediska splnění požadavků, přání a předpokládaných potřeb zákazníků (*vstřícnost zákazníkům*).
4. Zvyšovat produktivitu práce, optimalizovat náklady, zavádět novou techniku a technologie a tak dosahovat výhodných cen našich výrobků (*efektivita*).
5. Vysokou úroveň organizace práce plnit termíny dodávek (*posvátnost termínů*).
6. Soustavně rozvíjet vzdělávání a výcvik zaměstnanců v moderních a progresivních metodách práce a řízení jakosti (*profesionalita*).
7. Netolerovat nikomu nekvalitní nebo nedbalou práci a při jejím výskytu stanovit nápravná opatření (*spolehlivost*).
8. Stálé zlepšování výrobků, organizace i systému (*inovativnost*).

Kromě výše uvedených všeobecně přijímaných standardů jakosti firma deklaruje týmový přístup k zabezpečení trvalého zlepšování jakosti výstupů. Školící programy mají zajistit, aby byli zaměstnanci dostatečně informováni, kvalifikováni a motivováni ve všech otázkách jakosti. V současné době pracuje ve společnosti KeyTec v Českých Budějovicích 320 zaměstnanců.

### 3.5 Vymezení zkoumaného souboru

Zkoumaný soubor tvoří skupina náhodně vybraných zaměstnanců podniku v Českých Budějovicích, která dobrovolně vyplnila a odevzdala dotazníky pro účel výzkumu. Skupina 62 anonymních respondentů je tvořena reprezentanty všech útvarů podniku, což umožňuje jak analýzu celkovou, tak analýzu dle jednotlivých útvarů v podniku (viz příloha C).

## 3.6 Sběr dat

### 3.6.1 Používané techniky sběru dat

Pro výzkum a poznání podnikové kultury je použito kromě dotazníku (reprezentující kvantitativní techniku sběru dat) z důvodu vyváženosti také Testu barevně sémantického diferenciálu (reprezentujícího kvalitativní techniku sběru dat a zachycující nevědomé hodnocení podnikové kultury z pohledu zaměstnanců).

#### 1. Dotazník

Dotazník je kvantitativní technikou sběru dat pro potřeby výzkumu, kdy respondent (zaměstnanec) písemně odpovídá na písemné otázky formou výběru odpovědi (dle svého úsudku) nebo vepsáním volné odpovědi. Hlavní část použitého dotazníku tvoří baterie 20 otázek, které jsou „uzavřené“ a „výběrové“ pro ulehčení činnosti respondenta a umožnění jednoznačné analýzy odpovědí. Doplnující částí dotazníku je část „otevřená“, ve které může zaměstnanec vyjádřit libovolně své stanovisko k problémům na pracovišti, případně navrhnout možnosti jejich řešení. Tato část dotazníku konkretizuje problematiku zachycenou v „uzavřené části“ a je cenným rozšiřujícím materiálem pro potřeby analýzy. Dotazníky jsou rozděleny do skupin dle jednotlivých útvarů podniku. Toto zařazení umožní vztahování výsledků nejen k podniku jako celku ale také k jednotlivým složkám, zachycení vlivu jejich interakcí jako podstatné součásti podnikové kultury.

#### 2. Test barvově sémantického diferenciálu (TBSD)

Test barvově sémantického diferenciálu (dále jen TBSD) je psychologický test, který umožňuje průzkum stavu kolektivního nevědomí societ. Test obsahuje 51 podnětových slov a 12 barev od sebe vzájemně dobře rozpoznatelných. Test se sestává ze 3 základních kroků. Zaměstnanec nejprve přiřadí 3 barvy ke každému z 51 pojmů. Následně ohodnotí každé podnětové slovo známkou 1 – 4, dle školního hodnocení. Jednička je nejlepší, čtyřka nejhorší. Nakonec zaměstnanec seřadí všech 12 barev od nejlepší po nejhorší dle individuální oblíbenosti, sympatií, vnitřního citění (Ščepichin, V.; Ščepichinová, J.; Kolářová, H, 1992).

### 3.6.2 Pracovní postup při sběru dat

Všem zaměstnancům podniku byl předložen dotazník (viz příloha A) k anonymnímu vyplnění. Z celkového počtu zaměstnanců podniku odevzdalo vyplněný dotazník 62 zaměstnanců, kteří tvoří reprezentativní vzorek zaměstnanců podniku pro potřeby výzkumu. Zaměstnancům z jednotlivých útvarů podniku, kteří byli ochotni zúčastnit se sběru dat byl navíc byl předložen Test barevně sémantického diferenciálu. Všichni zaměstnanci, kteří vyplnili test TBSD (35 zaměstnanců) zároveň odevzdali dotazník, při obou technikách sběru dat byly zastoupeny jednotlivé útvary v přibližně stejném poměru (viz příloha C). Tyto dva aspekty zaručují souvztažnost výsledků obou použitých metod.

## 3.7 Zpracování dat

Ke zpracování dat byly použity programy Microsoft Excel, Microsoft Word, pro potřeby testu TBSD byly použity programy TBSD Identifier (pro sběr dat v terénu) a TBSD Result Appraisal (pro vyhodnocení dat).

### 3.7.1 Zpracování dotazníku

Otázky byly rozděleny do skupin podle toho, jakých oblastí se dotýkají (viz příloha B). Ke každé otázce z dotazníku byla nejprve zpracována výsledná tabulka a výsledný graf, výsledky podle jednotlivých otázek jsou doplněny hodnocením výsledků na jednotlivých pracovištích, která byla předmětem výzkumu. Součástí vyhodnocení výsledků je v další fázi diskuse.

### 3.7.2 Zpracování TBSD testu

Při přípravě TBSD testu byla vybrána podstatná podnětová slova, vztahující se k oblastem, které byly terčem zájmu při analýze podnikové kultury ve společnosti. Bylo určeno 5 sledovaných oblastí a k nim přiřazena podnětová slova (viz příloha C).

Postup při vyplňování TBSD testu je následující. Respondenti nejprve přiřadí každému podnětovému slovu 3 barvy a barvy seřadí dle oblíbenosti. Nevědomé hodnocení je nutné převést do číselné podoby, kdy se každé barvě s číslo totožné s pořadím barvy (od 1 do 12), barvy v pořadí 1– 6 považujeme za pozitivní, (označujeme +), barvy v pořadí 7 - 12 za negativní, (označujeme -). Součet pořadí tří barev nám dává celkové hodnocení slova dle následujícího přehledu.

- (+++) = všechny 3 barvy pozitivní (známka 1),
- (++) = 2 barvy pozitivní a 1 negativní (známka 2),
- (- - +) = 1 barva pozitivní a 2 negativní (známka 3),
- (- - -) = všechny 3 barvy hodnoceny negativně (známka 4).

V dalším kroku srovnáváme vědomé (dle pořadí barev) a nevědomé hodnocení (dle číselných hodnot preference barvy). Od známky odpovídající nevědomému hodnocení odečteme známku odpovídající vědomému hodnocení podnětového slova a stanovíme míru shody (neshody), výsledná hodnota může nabývat hodnot -3, -2, -1, 0 (shoda), 1, 2, 3. Za dělicí moment mezi shodou a neshodou považujeme rozdíl 0,20. Jde o pětiprocentní posun z celkového možného pohybu hodnot. V následující kapitole jsou vyhodnocena jednotlivá slova samostatně i v rámci předem stanovených skupin (viz příloha C), výsledky jsou zpracovány do tabulek a grafů, ke kterým je vypracována diskuse.

## 4 VÝSLEDKY

### 4.1 Vyhodnocení výsledků dle skupin otázek

Otázky z předloženého dotazníku (viz příloha A) byly pro potřeby analýzy podnikové kultury rozděleny do předmětových skupin (viz příloha B). První část čtvrté kapitoly obsahuje výsledky dle jednotlivých skupin otázek přenesené do tabulek a grafů. V tabulkách sestavených dle odpovědí respondentů na otázky jsou pro zjednodušení orientace významné hodnoty vyznačeny barevně: zeleně je vyznačeno výrazně **pozitivní** hodnocení otázky v útvary, žlutě výrazně **negativní** hodnocení.

Pod grafickým vyjádřením jsou zaznamenány souvztažné oblasti, které musíme při hodnocení výsledků zohlednit. Z údajů jsou vybrány významné hodnoty, které musíme zohlednit při hodnocení podnikové kultury dle jednotlivých útvarů v diskusích v druhé části této kapitoly.

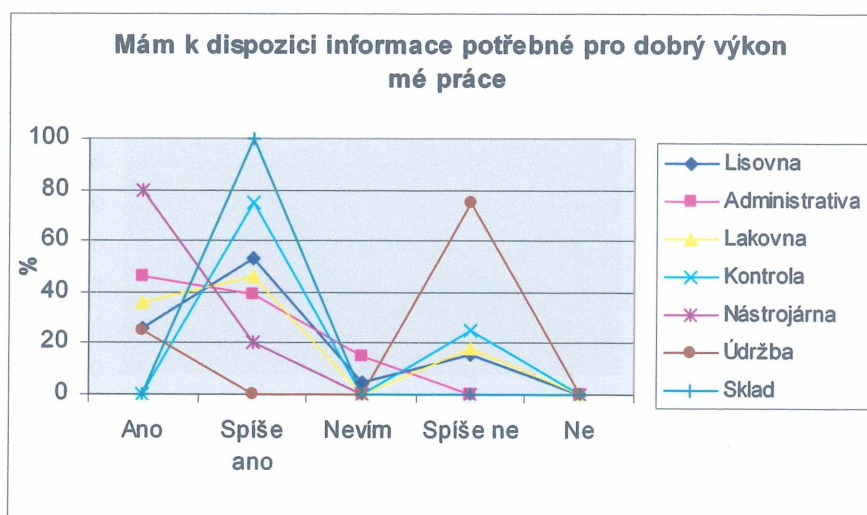


## 4.1.1 KOMUNIKACE, INFORMOVANOST

**Tabulka 1** Mám k dispozici informace potřebné pro dobrý výkon své práce  
(v dotazníku otázka 1)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	5	26	10	53	1	5	3	16	0	0
Administrativa	6	46	5	39	2	15	0	0	0	0
Lakovna	4	36	5	46	0	0	2	18	0	0
Kontrola	0	0	6	75	0	0	2	25	0	0
Nástrojárna	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
Údržba	1	25	0	0	0	0	3	75	0	0
Sklad	0	0	2	100	0	0	0	0	0	0

**Graf 1** Dostatek informací potřebných pro dobrý výkon práce



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

informovanost, komunikace, styl řízení, způsob rozhodování.

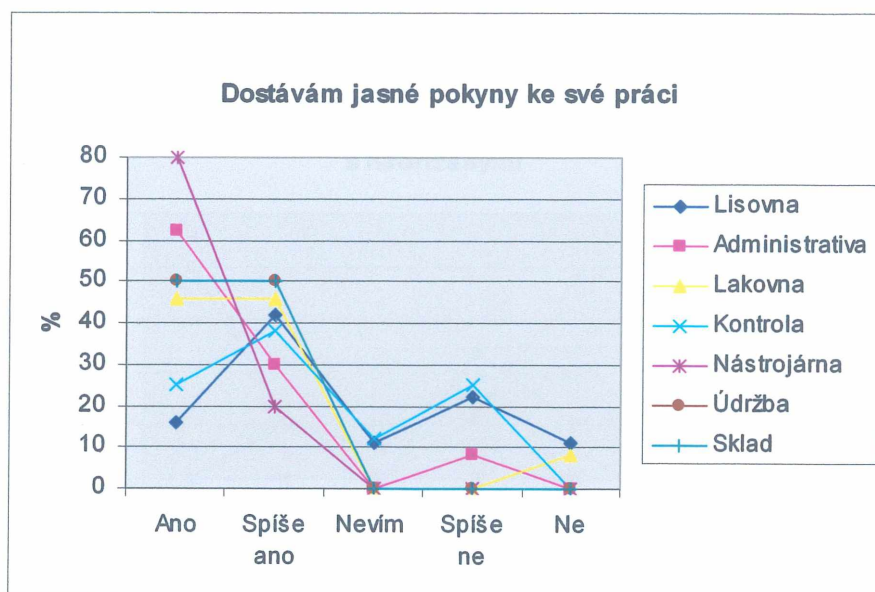
*Významné výsledky k diskusi:*

- **Údržba** – 75% respondentů má pocit, že spíše nemá dostatek informací pro správný výkon práce, předpokladem funkčnosti výroby je dobrá informovanost seřizovačů.
- **Kontrola** – 25% respondentů má pocit, že spíše nemá dostatek informací pro správný výkon své práce, u útvaru kontroly je předpoklad dobré informovanosti.
- **Administrativa** – 15% respondentů nevyjádřilo kladné ani záporné stanovisko.

Tabulka 2 Dostávám jasné pokyny ke své práci (v dotazníku otázka 16)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	3	16	8	42	2	11	4	22	2	11
Administrativa	8	62	4	30	0	0	1	8	0	0
Lakovna	5	46	5	46	0	0	0	0	1	8
Kontrola	2	25	3	38	1	12	2	25	0	0
Nástrojárna	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
Údržba	2	50	2	50	0	0	0	0	0	0
Sklad	1	50	1	50	0	0	0	0	0	0

Graf 2 Jasnost pokynů k práci



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

informovanost, komunikace, styl řízení, způsob rozhodování.

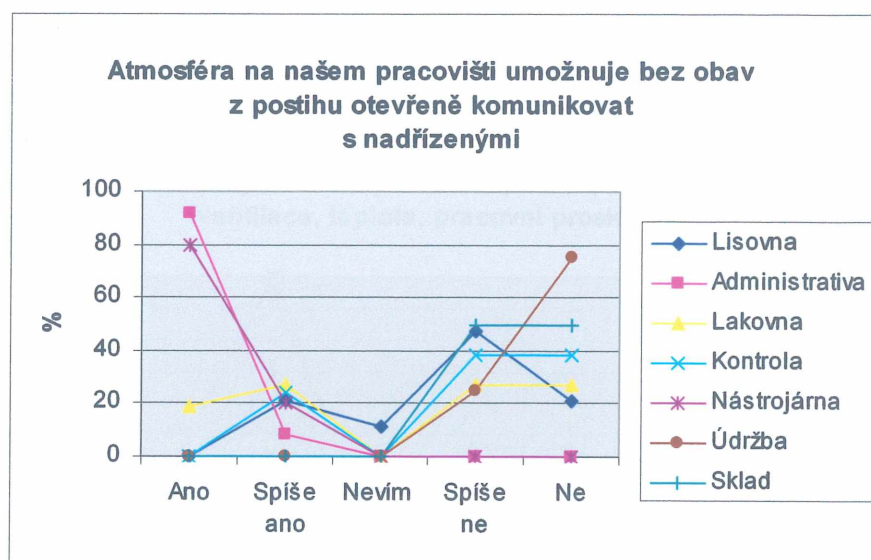
*Významné výsledky k diskusi:*

V otázce jasnosti pokynů k práci panuje mezi respondenty útlak shoda, většina respondentů má pocit, že dostává dostatečně jasné pokyny k výkonu své práce.

**Tabulka 3** Atmosféra na našem pracovišti umožňuje bez obav z postihu otevřeně komunikovat s nadřízenými (v dotazníku otázka 10)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	0	0	4	21	2	11	9	47	4	21
Administrativa	12	92	1	8	0	0	0	0	0	0
Lakovna	2	19	3	27	0	0	3	27	3	27
Kontrola	0	0	2	24	0	0	3	38	3	38
Nástrojárna	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
Údržba	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
Sklad	0	0	0	0	0	0	1	50	1	50

**Graf 3** Otevřená komunikace s nadřízenými bez obav z postihu



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

klima v podniku, spokojenost, komunikace, styl řízení, způsob rozhodování, tolerance ke konfliktu.

*Významné výsledky k diskusi:*

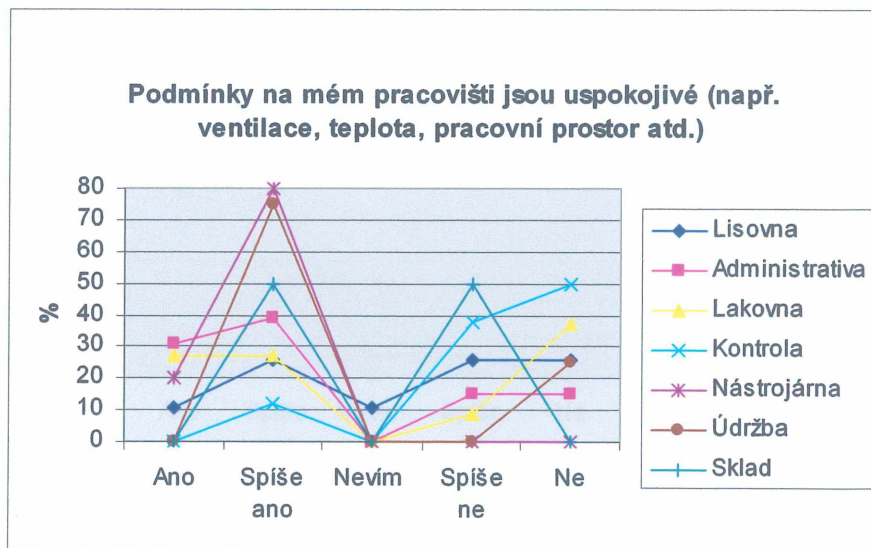
- **Údržba** – všichni respondenti útvaru údržby vyjádřili obavu z otevřené komunikace s nadřízeným, 75% se vyslovilo pro variantu ne, 25% spíše ne.
- **Kontrola** – 38% ne, 38% spíše ne.
- **Lakovna** – 27% ne, 27% spíše ne.
- **Lisovna** – 21% ne, 47% spíše ne.
- Příznivá atmosféra pro otevřenou komunikaci s nadřízeným, dle názorů respondentů, převažuje pouze v útvaru **administrativy a nástrojárny**.

## 4.1.2 PRACOVNÍ PODMÍNKY

Tabulka 4 Pracovní podmínky na mém pracovišti jsou uspokojivé - např. ventilace, teplota, pracovní prostor atd. (v dotazníku otázka 7)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	2	11	5	26	2	11	5	26	5	26
Administrativa	4	31	5	39	0	0	2	15	2	15
Lakovna	3	27	3	27	0	0	1	9	4	37
Kontrola	0	0	1	12	0	0	3	38	4	50
Nástrojárna	1	20	4	80	0	0	0	0	0	0
Údržba	0	0	3	75	0	0	0	0	1	25
Sklad	0	0	1	50	0	0	1	50	0	0

Graf 4 Uspokojivost podmínek na pracovišti



Souvztažné oblasti k diskusi:

pracovní podmínky, spokojenost, klima v podniku.

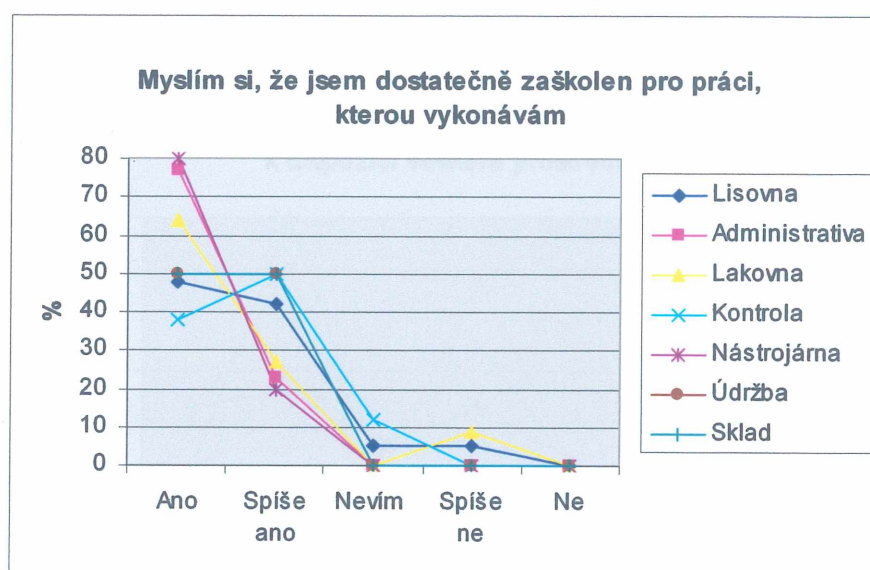
Významné výsledky k diskusi:

- **Kontrola** – 50% respondentů je nespokojeno s podmínkami na pracovišti, 38% je spíše nespokojeno, vysoká míra nespokojenosti.
- **Lisovna** – 26% respondentů je nespokojeno, 26% je spíše nespokojeno, celkem 52% negativní ohlas – srovnat s názory zaměstnanců.
- **Lakovna** – 37% respondentů je nespokojeno, jinak spíše převládá pozitivní ohlas na podmínky na pracovišti.

**Tabulka 5** Myslím si, že jsem dostatečně zaškolen pro práci, kterou vykonávám  
(v dotazníku otázka 8)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	9	48	8	42	1	5	1	5	0	0
Administrativa	10	77	3	23	0	0	0	0	0	0
Lakovna	7	54	3	27	0	0	1	9	0	0
Kontrola	3	38	4	50	1	12	0	0	0	0
Nástrojárna	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
Údržba	2	50	2	50	0	0	0	0	0	0
Sklad	1	50	1	50	0	0	0	0	0	0

**Graf 5** Zaškolení pro bezproblémový výkon práce



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

pracovní podmínky, informovanost, komunikace, styl řízení.

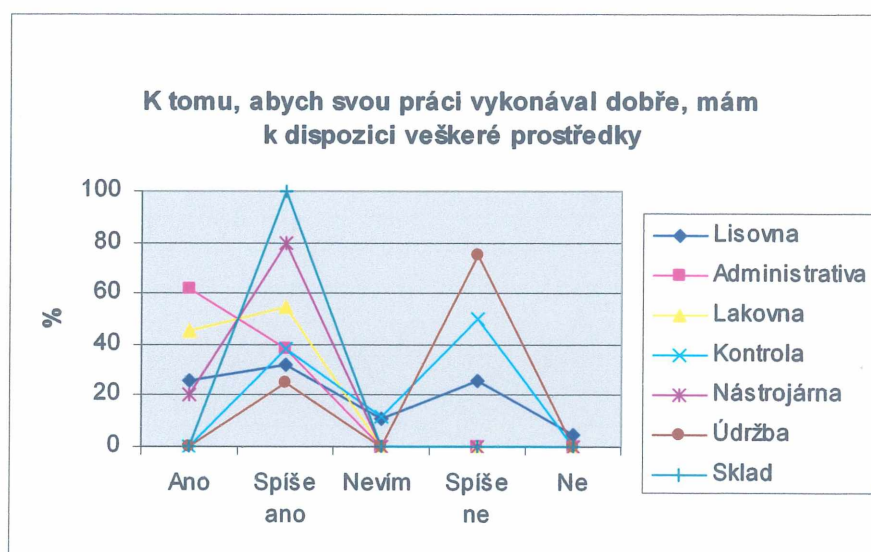
*Významné výsledky k diskusi:*

Většina respondentů se k otázce svého zaškolení vyjádřila pozitivně, převládá názor zvládnutí své pozice, úkolů, které z ní vyplývají.

**Tabulka 6** K tomu, abych svou práci vykonával dobře mám k dispozici veškeré prostředky (v dotazníku otázka 6)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Lisovna</b>	5	26	6	32	2	11	5	26	1	5
<b>Administrativa</b>	8	62	5	38	0	0	0	0	0	0
<b>Lakovna</b>	5	45	6	55	0	0	0	0	0	0
<b>Kontrola</b>	0	0	3	38	1	12	4	50	0	0
<b>Nástrojárna</b>	1	20	4	80	0	0	0	0	0	0
<b>Údržba</b>	0	0	1	25	0	0	3	75	0	0
<b>Sklad</b>	0	0	2	100	0	0	0	0	0	0

**Graf 6** Celkové zajištění prostředků pro dobrý výkon práce



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

informovanost, komunikace, styl řízení, klima v podniku.

*Významné výsledky k diskusi:*

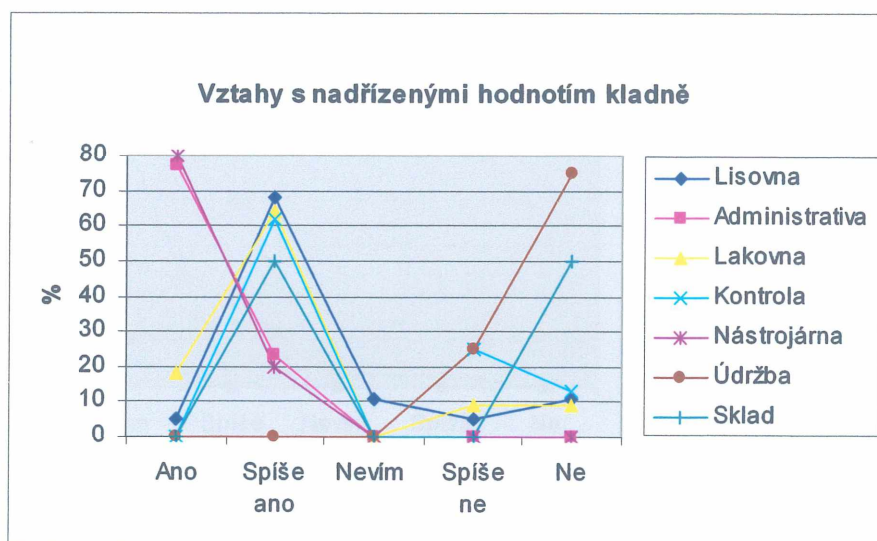
- **Údržba** – 75% respondentů dle jejich názoru nemá dostatek prostředků k dobrému výkonu své práce (srovnat s poznámkami zaměstnanců).
- **Kontrola** – 50% respondentů vyjádřilo názor, že spíše nemá k dispozici veškeré prostředky k dobrému výkonu své práce (srovnat s poznámkami zaměstnanců).

## 4.1.3 KONFLIKTY, VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

Tabulka 7 Vztahy s nadřízenými hodnotím kladně (v dotazníku otázka 14)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	1	5	13	58	2	11	1	5	2	11
Administrativa	10	77	3	23	0	0	0	0	0	0
Lakovna	2	18	7	64	0	0	1	9	1	9
Kontrola	0	0	5	62	0	0	2	25	1	13
Nástrojárna	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
Údržba	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
Sklad	0	0	1	50	0	0	0	0	1	50

Graf 7 Vztahy s nadřízenými



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

komunikace, styl řízení, způsob rozhodování, klima v podniku, spokojenost, tolerance ke konfliktům.

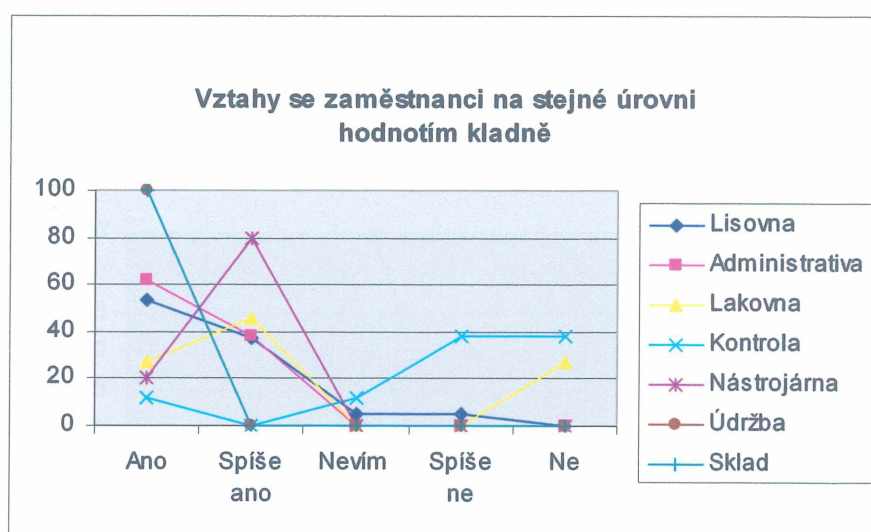
*Významné výsledky k diskusi:*

- **Údržba** – 75% respondentů útvaru nehodnotí vztahy s nadřízenými kladně, zbytek (25%) respondentů vyjádřilo svou odpověď variantou „spíše ne“.
- **Kontrola** – kladně nehodnotí vztahy s nadřízenými 13% respondentů kontroly, 25% respondentů odpovědělo „spíše ne“. Jedná se celkem o 38% - významná hodnota u útvaru kontroly.
- Mezi respondenty ostatních útvarů převládá spíše kladné hodnocení vztahů s nadřízenými.

**Tabulka 8** Vztahy se zaměstnanci na stejné úrovni hodnotím kladně (v dotazníku otázka 15)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	10	53	7	37	1	5	1	5	0	0
Administrativa	8	62	5	38	0	0	0	0	0	0
Lakovna	3	27	5	46	0	0	0	0	3	27
Kontrola	1	12	0	0	1	12	3	38	3	38
Nástrojárna	1	20	4	80	0	0	0	0	0	0
Údržba	4	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Sklad	2	100	0	0	0	0	0	0	0	0

**Graf 8** Vztahy se zaměstnanci na stejné úrovni



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

komunikace, pracovní podmínky, klima v podniku, spokojenost zaměstnanců, tolerance ke konfliktům.

*Významné výsledky k diskusi:*

Z odpovědí respondentů vyplývají převažující dobré vztahy pracovníků na stejných úrovních, výjimkou je útvar **kontroly**, kde se pro negativní nebo spíše negativní hodnocení vyslovilo celkem 76% respondentů, 12% respondentů uvedlo odpověď „nevím“.

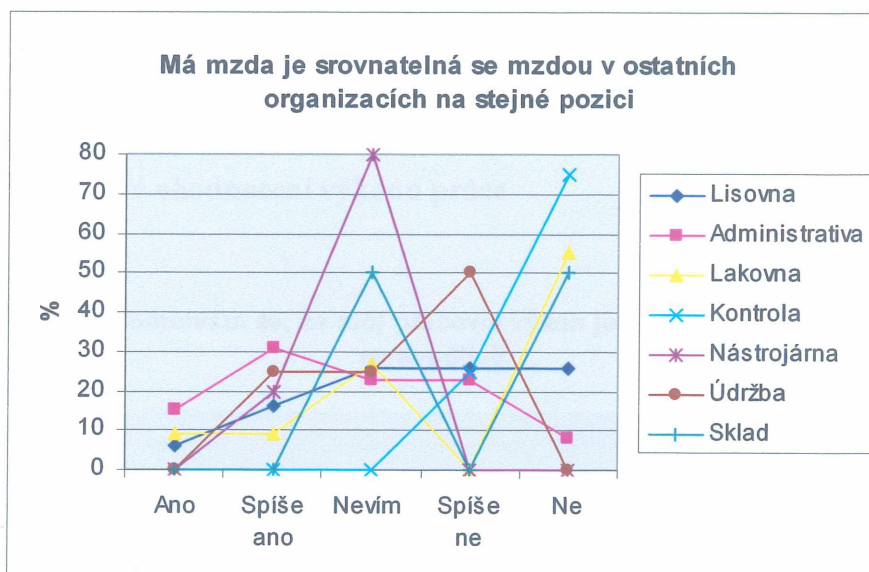


## 4.1.4 MZDA, MOTIVACE

Tabulka 9 Má mzda je srovnatelná se mzdou v ostatních organizacích na stejné pozici (v dotazníku otázka 3)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	1	6	3	16	5	26	5	26	5	26
Administrativa	2	15	4	31	3	23	3	23	1	8
Lakovna	1	9	1	9	3	27	0	0	6	55
Kontrola	0	0	0	0	0	0	2	25	6	75
Nástrojárna	0	0	1	20	4	80	0	0	0	0
Údržba	0	0	1	25	1	25	2	50	0	0
Sklad	0	0	0	0	1	50	0	0	1	50

Graf 9 Srovnatelnost mzdy s jinými organizacemi



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

informovanost, motivace, pracovní podmínky, klima v podniku, spokojenost.

*Významné výsledky k diskusi:*

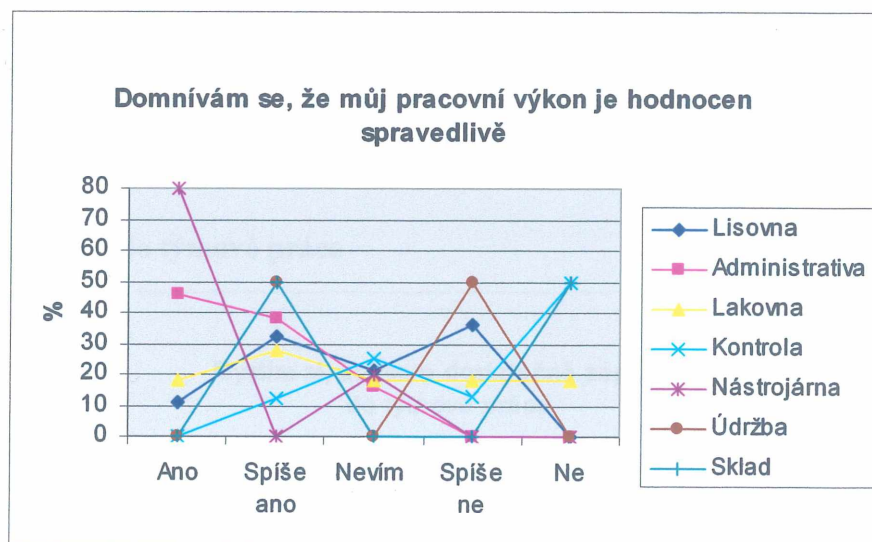
- **Kontrola** – 75% respondentů se vyslovilo pro nesrovnatelnost jejich mzdy, 25% respondentů vyjádřilo názor o srovnatelnosti mzdy variantou odpovědi „spíše ne“, u útvaru kontroly panuje v názoru nesrovnatelnosti shoda.
- **Lakovna** – 55% respondentů se vyslovilo pro nesrovnatelnost, 27% respondentů neví. Celkově 82% respondentů nemá pozitivní názor na srovnatelnost mzdy.

- **Lisovna** – 26% respondentů považuje mzdu za nesrovnatelnou, 26% za spíše nesrovnatelnou, celkově srovnatelnost negativně hodnotí 52% respondentů z útvaru lisovny.
- **Nástrojárna** – 80% respondentů nástrojárny vyjádřilo svůj názor variantou „nevím“.
- V podniku převládá spíše názor nesrovnatelnosti mzdy s jinými organizacemi.

**Tabulka 10** Domnívám se, že můj pracovní výkon je hodnocen spravedlivě  
(v dotazníku otázka 9)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Lisovna</b>	2	11	6	32	4	21	7	36	0	0
<b>Administrativa</b>	6	46	5	38	2	16	0	0	0	0
<b>Lakovna</b>	2	18	3	28	2	18	2	18	2	18
<b>Kontrola</b>	0	0	1	12	2	25	1	13	4	50
<b>Nástrojárna</b>	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
<b>Údržba</b>	0	0	2	50	0	0	2	50	0	0
<b>Sklad</b>	0	0	1	50	0	0	0	0	1	50

**Graf 10** Spravedlivé ohodnocení výkonu práce



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

motivace, způsob rozhodování, klima v podniku, spokojenost, identifikace zaměstnanců.

*Významné výsledky k diskusi:*

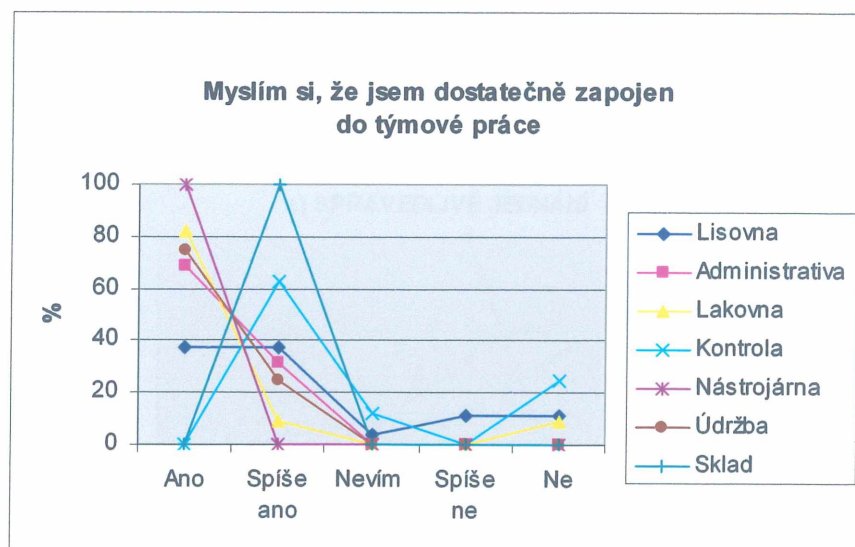
- **Kontrola** – 50% respondentů nemá pocit spravedlivého ohodnocení, 13% spíše nemá pocit spravedlivého ohodnocení a 25% neví (celkem 63% hodnotí negativně).
- **Sklad** – 50% respondentů nepovažuje ohodnocení jejich výkonu za spravedlivé.

- **Údržba** – polovina respondentů považuje ohodnocení jejich výkonu za spíše nespravedlivé.
- **Lisovna** – více, než 1/3 respondentů (36%) lisovny vnímá ohodnocení výkonu práce jako spíše nespravedlivé, 21% respondentů vyjádřilo odpověď variantou „nevím“.
- **Lakovna** – 18% respondentů považuje ohodnocení výkonu práce za nespravedlivé, 18% respondentů za spíše nespravedlivé, celkem 36% hodnotí negativně.
- **Nástrojárna** – 80% respondentů si myslí, že jejich výkon je hodnocen zcela spravedlivě.
- **Administrativa** – převládá spokojenost se spravedlivým ohodnocením práce respondentů.

Tabulka 11 Myslím si, že jsem dostatečně zapojen do týmové práce (v dotazníku otázka 19)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	7	37	7	37	1	4	2	11	2	11
Administrativa	9	69	4	31	0	0	0	0	0	0
Lakovna	9	82	1	9	0	0	0	0	1	9
Kontrola	0	0	5	63	1	12	0	0	2	25
Nástrojárna	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Údržba	3	75	1	25	0	0	0	0	0	0
Sklad	0	0	2	100	0	0	0	0	0	0

Graf 11 Zapojení do týmové práce



Souvztažné oblasti k diskusi:

komunikace, motivace, klima, spokojenost, způsob myšlení v podniku, identifikace zaměstnanců s firmou.

Významné výsledky k diskusi:

- **Kontrola** – 25% respondentů útvaru má pocit nedostatečného zapojení do týmové práce.
- **Lisovna** – celkem 22% respondentů odpovědělo negativně, 11% respondentů se cítí být nedostatečně zapojeno do týmové práce, 11% spíše nedostatečně zapojeno.
- Většina respondentů ostatních útvarů má pocit, že je dostatečně zapojena do týmové práce.

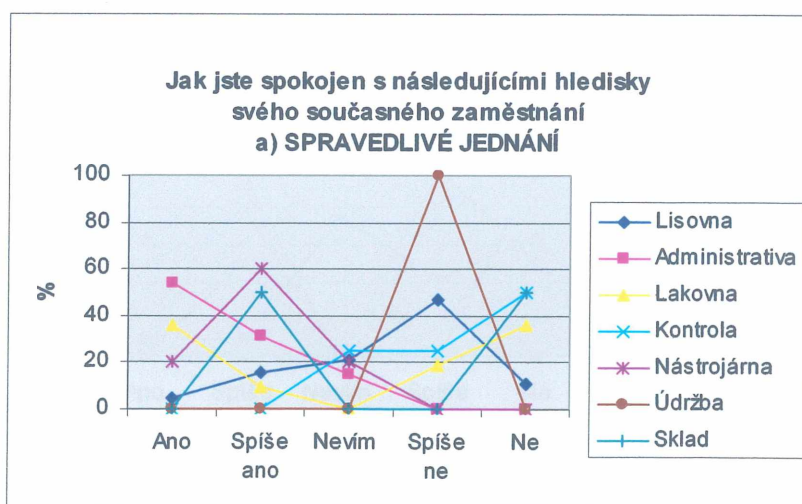
#### 4.1.5 SPOKOJENOST

Tabulka 12 Jak jste spokojen s následujícími hledisky svého současného zaměstnání:

a) spravedlivé jednání (v dotazníku otázka 11a)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	1	5	3	16	4	21	9	47	2	11
Administrativa	7	54	4	31	2	15	0	0	0	0
Lakovna	4	36	1	9	0	0	2	19	4	36
Kontrola	0	0	0	0	2	25	2	25	4	50
Nástrojárna	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0
Údržba	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
Sklad	0	0	1	50	0	0	0	0	1	50

Graf 12 Spokojenost se spravedlivým jednáním na pracovišti



Souvztažné oblasti k diskusi:

komunikace, klima, spokojenost zaměstnanců, styl řízení, způsob rozhodování.

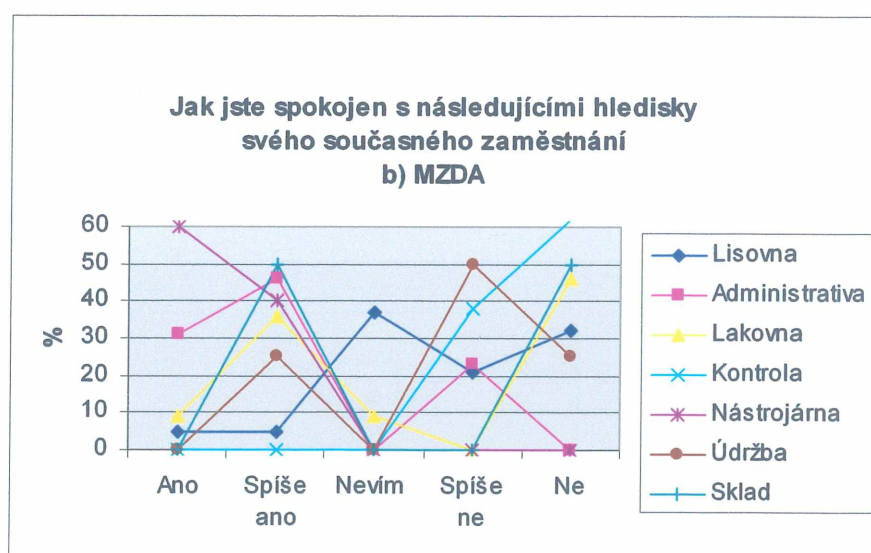
Významné výsledky k diskusi:

- **Údržba** – všichni respondenti z útvaru údržby jsou se spravedlivostí jednání na pracovišti spíše nespokojeni.
- **Kontrola** – u útvaru kontroly převládá nespokojenost – 50% respondentů není spokojeno, 25% spíše není spokojeno a 25% neví.
- **Lisovna** – 11% respondentů není spokojeno, 47% je spíše nespokojeno, 21% neví.
- **Lakovna** – 36% respondentů není spokojeno, 19% respondentů není spíše spokojeno.

**Tabulka 13 Jak jste spokojen s následujícími hledisky svého současného zaměstnání:**  
b) mzda (v dotazníku otázka 11b)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Lisovna</b>	1	5	1	5	7	37	4	21	6	32
<b>Administrativa</b>	4	31	6	46	0	0	3	23	0	0
<b>Lakovna</b>	1	9	4	36	1	9	0	0	5	46
<b>Kontrola</b>	0	0	0	0	0	0	3	38	5	62
<b>Nástrojárna</b>	3	60	2	40	0	0	0	0	0	0
<b>Údržba</b>	0	0	1	25	0	0	2	50	1	25
<b>Sklad</b>	0	0	1	50	0	0	0	0	1	50

**Graf 13 Spokojenost se mzdou**



Souvztažné oblasti k diskusi:

motivace, spokojenost, klima, styl řízení, způsob rozhodování.

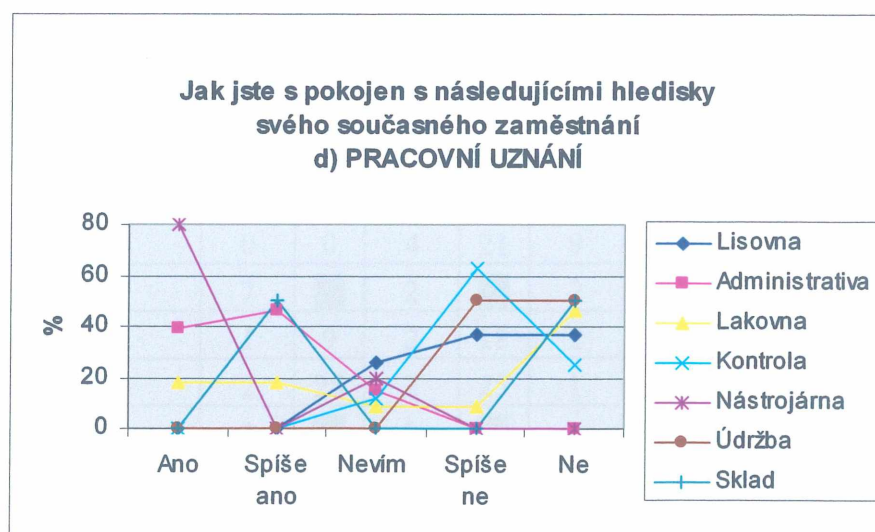
Významné výsledky k diskusi:

- **Kontrola** – nespokojeno se mzdou 62%, spíše nespokojeno 38% respondentů.
- **Údržba** – nespokojeno se mzdou 25%, spíše nespokojeno 50% respondentů.
- **Lakovna** – nespokojeno se mzdou 46% respondentů.
- **Lisovna** – nespokojeno se mzdou 32%, spíše nespokojeno 21% respondentů.
- **Nástrojárna** – převládá spokojenost – 60% respondentů je spokojeno, 40% respondentů je spíše spokojeno.
- **Administrativa** – převládá také spokojenost – 31% respondentů je spokojeno, 46% respondentů je spíše spokojeno.

**Tabulka 14 Jak jste spokojen s následujícími hledisky svého současného zaměstnání:**  
c) pracovní uznání (v dotazníku otázka 11c)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	0	0	0	0	5	26	7	37	7	37
Administrativa	5	39	6	46	2	15	0	0	0	0
Lakovna	2	18	2	18	1	9	1	9	5	46
Kontrola	0	0	0	0	1	12	5	63	2	25
Nástrojárna	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Údržba	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
Sklad	0	0	1	50	0	0	0	0	1	50

**Graf 14 Spokojenost s pracovním uznáním**



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

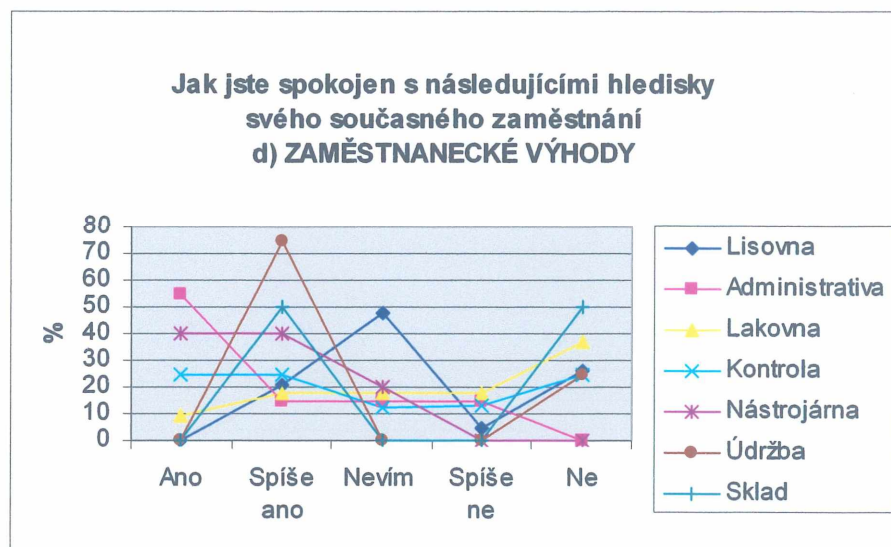
komunikace, motivace, styl řízení, způsob rozhodování, klima, spokojenost.

*Významné výsledky k diskusi:*

- U respondentů s výjimkou útvaru **administrativy a nástrojárny** převládá spíše negativní hodnocení otázky týkající se pracovního uznání.
- **Údržba** – 50% respondentů je nespokojeno, 50% spíše nespokojeno, všichni respondenti útvaru údržby nejsou spokojeni s pracovním uznáním.
- **Kontrola** – 25% respondentů je nespokojeno, 63% spíše nespokojeno, celkem 88% respondentů útvaru kontroly není spokojeno s pracovním uznáním.
- **Lisovna** – 37% respondentů je nespokojeno, 37% spíše nespokojeno, celkem 74% respondentů útvaru není spokojeno, 26% respondentů zvolilo odpověď „nevím“.
- **Lakovna** – 46% respondentů je nespokojeno, 9% spíše nespokojeno, nadpoloviční většina (55%) respondentů není spokojena s projevovaným pracovním uznáním.

**Tabulka 15** Jak jste spokojen s následujícími hledisky svého současného zaměstnání:  
d) zaměstnanecké výhody (v dotazníku otázka 11d)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Lisovna</b>	0	0	4	21	9	48	1	5	5	26
<b>Administrativa</b>	7	55	2	15	2	15	2	15	0	0
<b>Lakovna</b>	1	9	2	18	2	18	2	18	4	37
<b>Kontrola</b>	2	25	2	25	1	12	1	13	2	25
<b>Nástrojárna</b>	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0
<b>Údržba</b>	0	0	3	75	0	0	0	0	1	25
<b>Skład</b>	0	0	1	50	0	0	0	0	1	50

**Graf 15 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami**

*Souvztažné oblasti k diskusi:*

motivace, klima, spokojenost, styl řízení, způsob rozhodování, identifikace zaměstnanců s firmou.

*Významné výsledky k diskusi:*

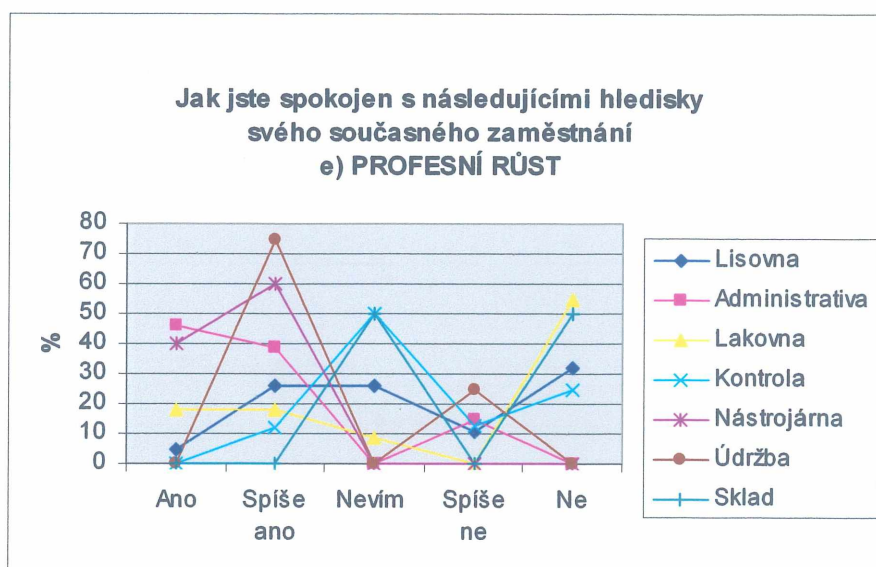
- **Lakovna** – 37% respondentů je nespokojeno, 18% spíše nespokojeno se zaměstnaneckými výhodami, celkem není spokojeno 55% respondentů lakovny.
- **Lisovna** – 48% respondentů neví, zaměstnanecké výhody pro ně nepředstavují motivační prvek.
- **Administrativa, nástrojárna, údržba** – převládá spokojenost se zaměstnaneckými výhodami.

**Tabulka 16 Jak jste spokojen s následujícími hledisky svého současného zaměstnání:**  
**e) profesní růst (v dotazníku otázka 11e)**

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Lisovna</b>	1	5	5	26	5	26	2	11	6	32
<b>Administrativa</b>	6	46	5	39	0	0	2	15	0	0
<b>Lakovna</b>	2	18	2	18	1	9	0	0	6	55
<b>Kontrola</b>	0	0	1	12	4	50	1	13	2	25
<b>Nástrojárna</b>	2	40	3	60	0	0	0	0	0	0
<b>Údržba</b>	0	0	3	75	0	0	1	25	0	0
<b>Sklad</b>	0	0	0	0	1	50	0	0	1	50



Graf 16 Spokojenost s možnostmi profesního růstu



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

informovanost, motivace, klima, způsob myšlení v podniku, identifikace zaměstnanců s firmou.

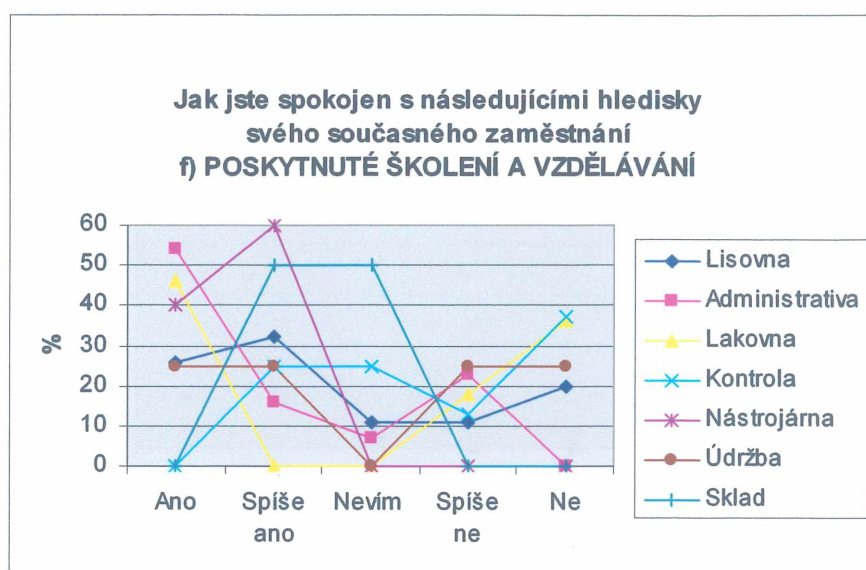
*Významné výsledky k diskusi:*

- **Lakovna** – 55% respondentů vyjádřilo nespokojenost.
- **Lisovna** – 32% respondentů vyjádřilo nespokojenost, 11% spíše nespokojenost a 26% neví o možnostech profesního růstu.
- **Kontrola** – 25% respondentů je nespokojeno, 13% spíše nespokojeno a 50% (!) neví.
- **Administrativa, nástrojárna** – převládá spokojenost s možnostmi profesního růstu.
- **Údržba** – převládá částečná spokojenost s možnostmi profesního růstu ve firmě.

**Tabulka 17 Jak jste spokojen s následujícími hledisky svého současného zaměstnání:**  
**f) poskytnuté školení a vzdělávání (v dotazníku otázka 11f)**

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Lisovna</b>	5	26	6	32	2	11	2	11	4	20
<b>Administrativa</b>	7	54	2	16	1	7	3	23	0	0
<b>Lakovna</b>	5	46	0	0	0	0	2	18	4	36
<b>Kontrola</b>	0	0	2	25	2	25	1	13	3	37
<b>Nástrojárna</b>	2	40	3	60	0	0	0	0	0	0
<b>Údržba</b>	1	25	1	25	0	0	1	25	1	25
<b>Sklad</b>	0	0	1	50	1	50	0	0	0	0

Graf 17 Spokojenost s poskytnutým školením a vzděláváním



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

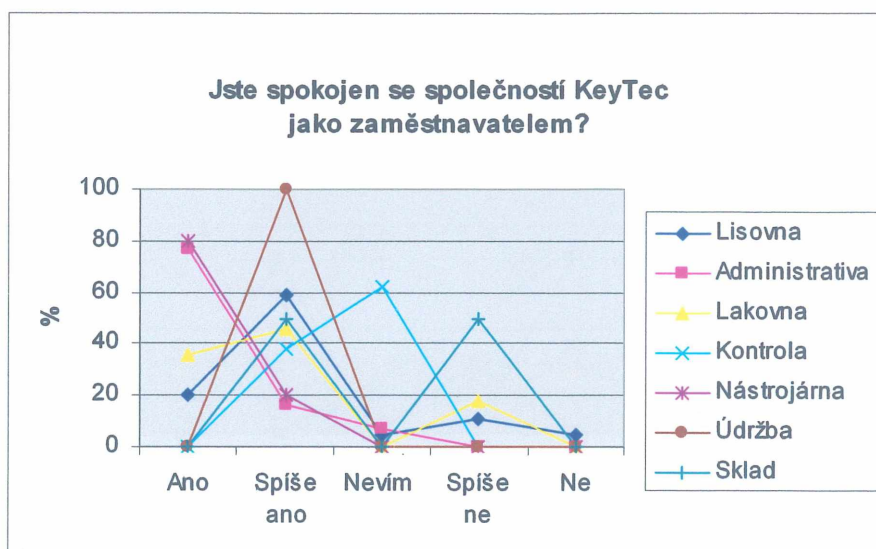
komunikace, informovanost, pracovní podmínky, styl řízení.

*Významné výsledky k diskusi:*

- **Lakovna** – 36% respondentů je nespokojeno s poskytnutým školením a vzděláváním, 18% je spíše nespokojeno.
- **Kontrola** – 37% respondentů je nespokojeno, 13% spíše nespokojeno a 25% neví.
- **Administrativa, nástrojárna, lisovna** – v těchto útvarech převládá spíše spokojenost se školením a vzděláváním.

**Tabulka 18 Jste spokojen se společností KeyTec jako zaměstnavatelem? (v dotazníku otázka 12)**

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Lisovna</b>	4	20	11	59	1	5	2	11	1	5
<b>Administrativa</b>	10	77	2	16	1	7	0	0	0	0
<b>Lakovna</b>	4	36	5	46	0	0	2	18	0	0
<b>Kontrola</b>	0	0	3	38	5	62	0	0	0	0
<b>Nástrojárna</b>	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
<b>Údržba</b>	0	0	4	100	0	0	0	0	0	0
<b>Sklad</b>	0	0	1	50	0	0	1	50	0	0

**Graf 18 Celková spokojenost se společností jako zaměstnavatelem**

*Souvztažné oblasti k diskusi:*

souhrn všech aspektů, vnitřní postoj respondenta k podniku jako celku.

*Významné výsledky k diskusi:*

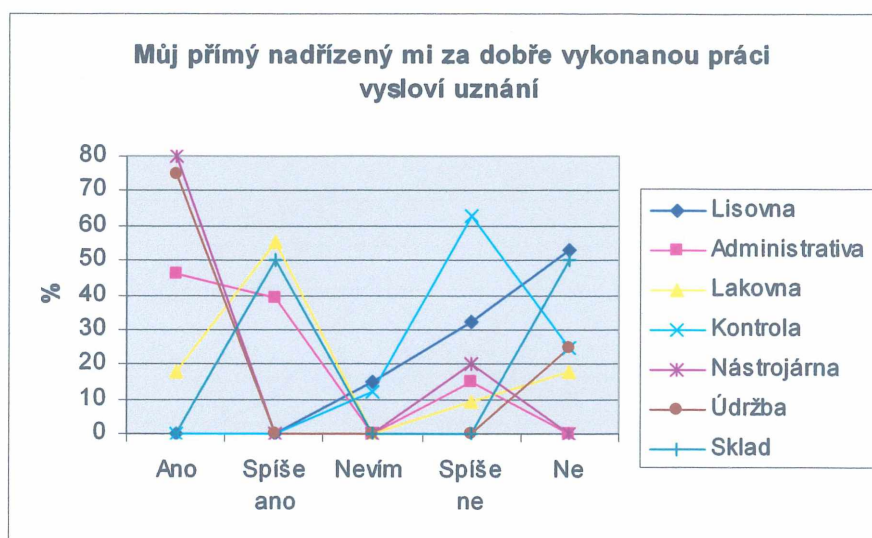
- **Kontrola** – 62% respondentů neví, zda je spokojeno se společností KeyTec České Budějovice, a. s. jako zaměstnavatelem.
- V ostatních útvarech převládá spíše obecná spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem.

#### 4.1.6 STYL ŘÍZENÍ, ZPŮSOB ROZHODOVÁNÍ

**Tabulka 19 Můj přímý nadřízený mi za dobře vykonanou práci vysloví uznání (v dotazníku otázka 2)**

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Lisovna</b>	0	0	0	0	3	15	6	32	10	53
<b>Administrativa</b>	6	46	5	39	0	0	2	15	0	0
<b>Lakovna</b>	2	18	6	55	0	0	1	9	2	18
<b>Kontrola</b>	0	0	0	0	1	12	5	63	2	25
<b>Nástrojárna</b>	4	80	0	0	0	0	1	20	0	0
<b>Údržba</b>	3	75	0	0	0	0	0	0	1	25
<b>Sklad</b>	0	0	1	50	0	0	0	0	1	50

Graf 19 Uznání přímého nadřízeného za dobře vykonanou práci



Souvztažné oblasti k diskusi:

komunikace, styl řízení, způsob rozhodování, klima, spokojenost.

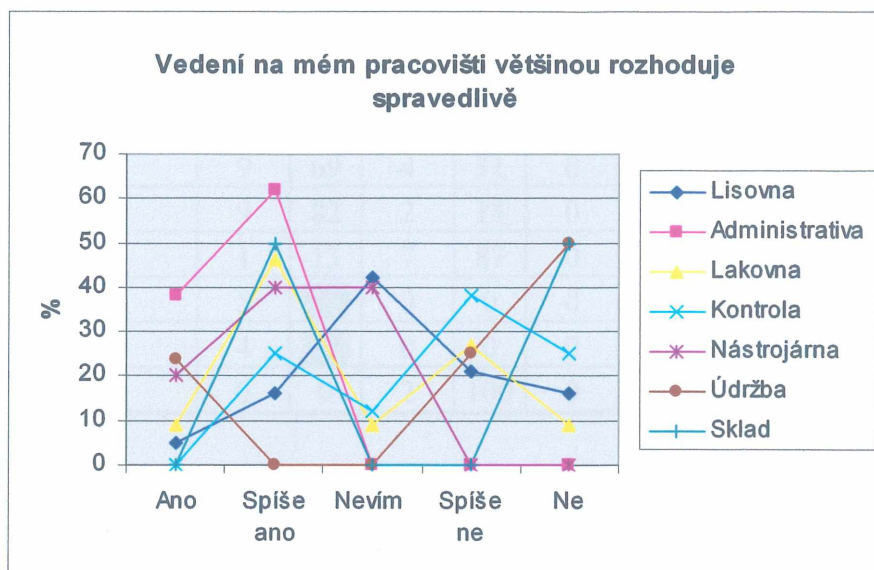
Významné výsledky k diskusi:

- **Lisovna** – 53% respondentů chybí uznání přímého nadřízeného, 32% se vyslovilo pro variantu spíše ne, zaměstnanci lisovny mají spíše negativní zkušenosti s přímými nadřízenými.
- **Kontrola** – 25% respondentů útvaru kontroly zcela pociťuje absenci uznání přímého nadřízeného, 63% respondentů kontroly se vyslovilo pro variantu spíše ne.

Tabulka 20 Vedení na mém pracovišti většinou rozhoduje spravedlivě (v dotazníku otázka 4)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	1	5	3	16	8	42	4	21	3	16
Administrativa	5	38	8	62	0	0	0	0	0	0
Lakovna	1	9	5	46	1	9	3	27	1	9
Kontrola	0	0	2	25	1	12	3	38	2	25
Nástrojárna	1	20	2	40	2	40	0	0	0	0
Údržba	1	25	0	0	0	0	1	25	2	50
Sklad	0	0	1	50	0	0	0	0	1	50

Graf 20 Spravedlivé rozhodování vedení na pracovišti



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

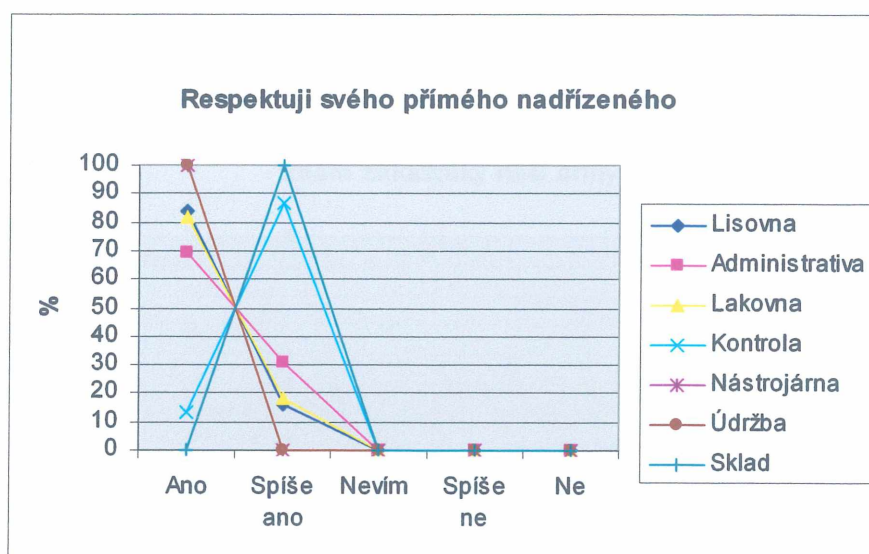
komunikace, styl řízení, způsob rozhodování, klima v podniku

- *Významné výsledky k diskusi:*
- **Údržba** – podle 50% respondentů údržby vedení nerozhoduje spravedlivě, 25% respondentů si myslí, že vedení spíše nerozhoduje spravedlivě - celkem 75% negativní.
- **Kontrola** – 25% respondentů si myslí, že vedení nerozhoduje spravedlivě, 38% respondentů že spíše nerozhoduje spravedlivě – celkem 63% negativní a 12% neví.
- **Lisovna** – podle 16% respondentů vedení nerozhoduje spravedlivě, 21% použilo variantu odpovědi „spíše ne“ – celkem 37% negativní. 42% se vyslovilo pro variantu „nevím“, což může znamenat obavy z přímého vyjádření názoru o vedení.
- **Nástrojárna** – respondenti se vyslovili spíše pro spravedlivé rozhodování (celkem 60% pozitivní), 40% respondentů zvolilo variantu „nevím“.
- **Administrativa** – respondenti z útvaru administrativy se vyslovili pro spíše spravedlivé rozhodování jejich vedení.

Tabulka 21 Respektuji svého přímého nadřízeného (v dotazníku otázka 5)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	16	84	3	16	0	0	0	0	0	0
Administrativa	9	69	4	31	0	0	0	0	0	0
Lakovna	9	82	2	18	0	0	0	0	0	0
Kontrola	1	13	7	87	0	0	0	0	0	0
Nástrojárna	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Údržba	4	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Sklad	0	0	2	100	0	0	0	0	0	0

Graf 21 Respekt k přímému nadřízenému



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

komunikace, styl řízení, způsob rozhodování, tolerance ke konfliktu, způsob myšlení v podniku.

*Významné výsledky k diskusi:*

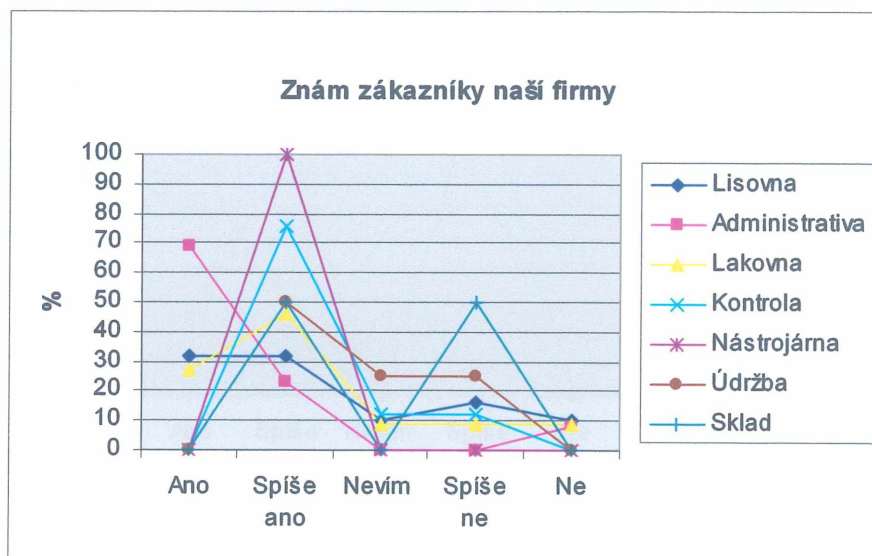
Ve firmě jednoznačně převažuje deklarovaný názor respektu ke svému přímému nadřízenému. Otázku porovnáme v kontextu s ostatními skupiny styl řízení, způsob rozhodování.

## 4.1.7 JISTOTA, KLIMA V PODNIKU, IDENTIFIKACE S FIRMOU

Tabulka 22 Známe zákazníky naší firmy (v dotazníku otázka 18)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	6	32	6	32	2	10	3	16	2	10
Administrativa	9	69	3	23	0	0	0	0	1	8
Lakovna	3	27	5	46	1	9	1	9	1	9
Kontrola	0	0	6	76	1	12	1	12	0	0
Nástrojárna	0	0	5	100	0	0	0	0	0	0
Údržba	0	0	2	50	1	25	1	25	0	0
Sklad	0	0	1	50	0	0	1	50	0	0

Graf 22 Znalost zákazníků firmy



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

informovanost, komunikace, identifikace zaměstnanců s firmou.

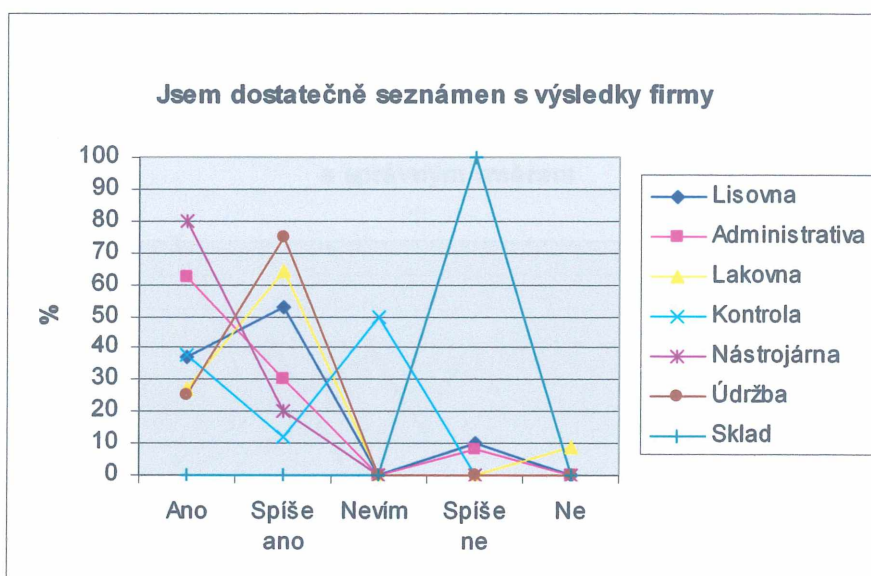
*Významné výsledky k diskusi:*

Většina respondentů zná zákazníky firmy, informovanost v oblasti zákaznické základny podniku můžeme hodnotit jako velmi dobrou.

Tabulka 23 Jsem dostatečně seznámen s výsledky firmy (v dotazníku otázka 17)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	7	37	10	53	0	0	2	10	0	0
Administrativa	8	62	4	30	0	0	1	8	0	0
Lakovna	3	27	7	64	0	0	0	0	1	9
Kontrola	3	38	1	12	4	50	0	0	0	0
Nástrojárna	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
Údržba	1	25	3	75	0	0	0	0	0	0
Sklad	0	0	0	0	0	0	2	100	0	0

Graf 23 Znalost výsledků firmy



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

informovanost, komunikace, motivace, identifikace zaměstnanců s firmou, styl řízení.

*Významné výsledky k diskusi:*

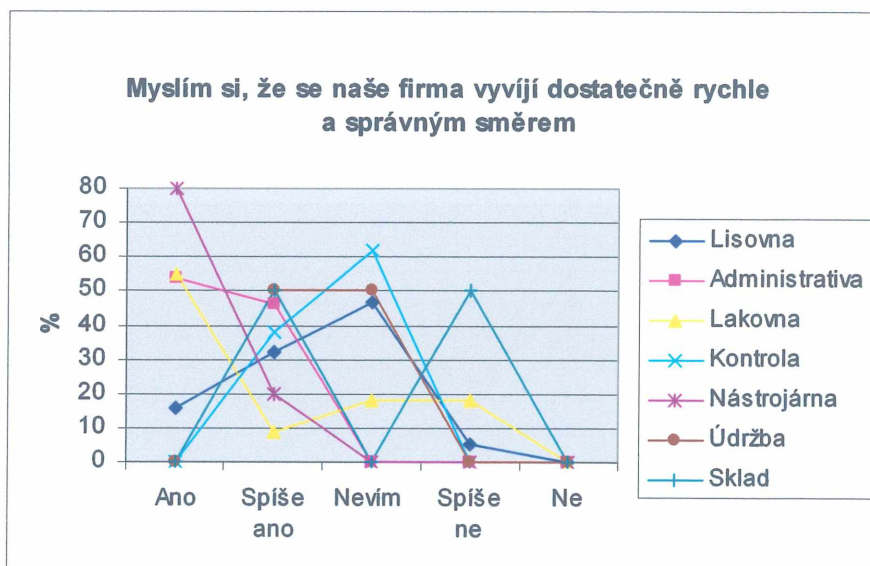
- **Sklad** – všichni respondenti se cítí být seznámeni s výsledky firmy spíše nedostatečně.
- **Kontrola** – 50% respondentů uvedlo odpověď „nevím“.
- Většina respondentů ostatních útvarů má spíše pocit dostatečného seznámení s výsledky firmy.



**Tabulka 24** Myslím si, že se naše firma vyvíjí dostatečně rychle a správným směrem  
(v dotazníku otázka 20)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Lisovna</b>	3	16	6	32	9	47	1	5	0	0
<b>Administrativa</b>	7	54	6	46	0	0	0	0	0	0
<b>Lakovna</b>	6	55	1	9	2	18	2	18	0	0
<b>Kontrola</b>	0	0	3	38	5	62	0	0	0	0
<b>Nástrojárna</b>	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
<b>Údržba</b>	0	0	2	50	2	50	0	0	0	0
<b>Sklad</b>	0	0	1	50	0	0	1	50	0	0

**Graf 24** Postoj k rychlosti a nasměrování vývoje firmy



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

informovanost, komunikace, identifikace zaměstnanců s firmou, jistota.

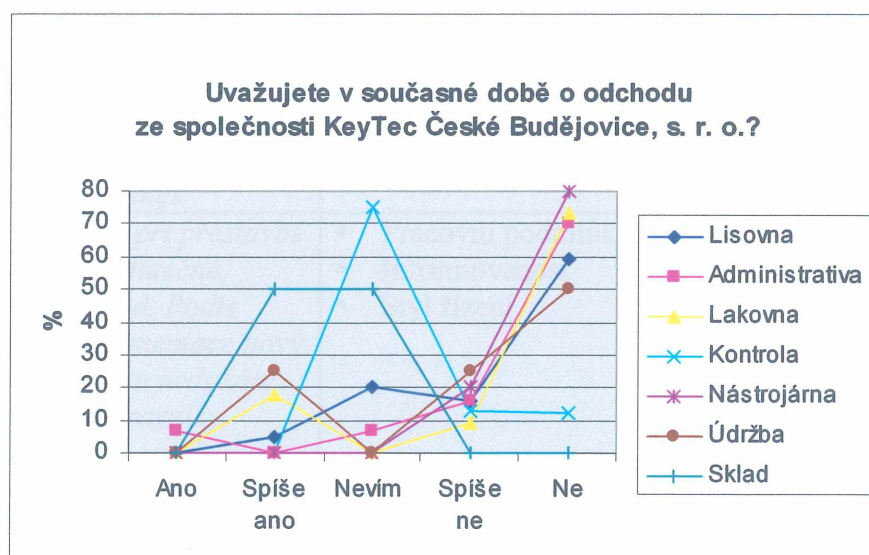
*Významné výsledky k diskusi:*

- **Kontrola** – 62% respondentů neví, zda se firma vyvíjí dostatečně rychle a správným směrem, můžeme zde předvídat buď malý zájem o vývoj firmy nebo identifikovat určitou míru skepse, ačkoliv respondenti kontroly se přímo nevyslovili negativně. Stejně je tomu tak u **údržby** (50% respondentů neví) a **lisovny** (47% respondentů neví).
- U ostatních útvarů spíše převládá optimistický výhled, většina respondentů má pocit, že se firma vyvíjí dostatečně rychle a správným směrem.

**Tabulka 25 Uvažujete v současné době o odchodu ze společnosti KeyTec?**  
(v dotazníku otázka 13)

	Ano		Spíše ano		Nevím		Spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Lisovna	0	0	1	5	4	20	3	16	11	59
Administrativa	1	7	0	0	1	7	2	16	9	70
Lakovna	0	0	2	18	0	0	1	9	8	73
Kontrola	0	0	0	0	6	75	1	13	1	12
Nástrojárna	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80
Údržba	0	0	1	25	0	0	1	25	2	50
Sklad	0	0	1	50	1	50	0	0	0	0

**Graf 25 Loajalita, úvahy o odchodu z firmy**



*Souvztažné oblasti k diskusi:*

souhrn všech aspektů, jistota zaměstnance, celková spokojenost.

*Významné výsledky k diskusi:*

- **Kontrola** – 75% respondentů není rozhodnuto, zda uvažuje o odchodu ze společnosti.
- **Sklad** – 50% respondentů spíše uvažuje o odchodu ze společnosti, 50% není rozhodnuto respektive neví.
- O odchodu ze společnosti neuvažuje většina respondentů z útvarů **lisovny, administrativy, lakovny, nástrojárny a údržby.**

## 4.2 Vyhodnocení výsledků dle jednotlivých pracovišť

V dotazníku byl respondentům ponechán prostor na sdělení individuálních poznatků týkajících se problémů na pracovišti a možnost navržení řešení tohoto problémů. Tyto poznatky respondentů jednotlivých útvarů ve druhé části čtvrté kapitoly konfrontujeme s výsledky získanými analýzou dotazníků dle jednotlivých předmětových skupin otázek.

### 4.2.1 Lisovna

Tabulka 26 Poznámky zaměstnanců lisovny

Č.	Problém	Dotčené oblasti	Navržené řešení
1	<i>Velice nízký mzdový základ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mzda, motivace</li> </ul>	<i>Zvýšit mzdový základ</i>
2	<i>Programy v lisech jsou přeházené, na určitý výrobek je jiný program a jiné číslo nástroje.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pracovní podmínky</li> <li>▪ Styl řízení</li> </ul>	<i>Odstranit nedostatky.</i>
3	<i>Seřizovači nejsou spravedlivě mzdově ohodnoceni dle toho, kolik lisů a jak ovládají.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mzda, motivace</li> <li>▪ Styl řízení</li> </ul>	<i>Zohlednit a ohodnotit.</i>
4	<i>Dokumentace při přestavbě linky není dostatečná, fotografie apod. Podle stávající dokumentace nový pracovník linku nedokáže přestavit, dopravníky, ofuky, mazání apod.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pracovní podmínky</li> <li>▪ Informovanost</li> <li>▪ Styl řízení</li> </ul>	<i>Doplnit dokumentaci.</i>
5	<i>Časté nadřazování kvantity nad kvalitou a z toho plynoucí stres, který přímo vede ke zbytečným chybám.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pracovní podmínky</li> <li>▪ Styl řízení</li> <li>▪ Klima v podniku</li> </ul>	<i>Poučit vedoucí pracovníky (přímo ve výrobě) o tom, že ne každý, kdo někdy normu nesplní, je „flákač“.</i>
6	<i>Špatná komunikace mezi výrobou a nástrojárnou.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunikace</li> <li>▪ Vztahy na pracovišti</li> </ul>	<i>Proškolení některé nástrojaře a vedoucí pracovníky nástrojárny v oblasti mezilidských vztahů.</i>
7	<i>Kvalita práce pracovníků útvaru kontroly.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunikace</li> <li>▪ Informovanost</li> <li>▪ Styl řízení</li> </ul>	<i>Zvýšit úroveň pracovníků útvaru kontroly, (povinná školení, efektivnější spolupráce mezi útvarem kontroly a technologickým útvarem).</i>

### Diskuse k výsledkům a jejich vyhodnocení

V oblasti komunikace a informovanosti byly respondenty v lisovně kladně hodnoceny otázky týkající se vlastního výkonu práce, dostatek informací k výkonu práce má většina (79%) respondentů, 58% respondentů se vyjádřilo pro jasnost a srozumitelnost pokynů, které jsou jim k práci udělovány. Problémovou oblastí je **otevřená komunikace s nadřízeným** na pracovišti, k této otázce se negativně vyjádřilo 68% respondentů.

**Pracovní podmínky** označilo 52 % respondentů jako **spíše neuspokojivé nebo neuspokojivé**, což je více než ½ dotazovaných. To se může dotýkat problémů dostatku prostředků k výkonu práce zaměstnanců lisovny. Pro jejich dostatek se vyslovilo 58% respondentů.

Vztahy na pracovišti s nadřízenými jsou uspokojivé, 73% respondentů je označilo kladně a vztahy se zaměstnanci na stejné úrovni jsou velmi dobré, 90% respondentů je hodnotí pozitivně.

Z respondentů lisovny si 52% myslí, že jejich mzda není srovnatelná se mzdou v jiných podnicích. Ke spravedlivosti ohodnocení se negativně vyjádřilo variantou „spíše ne“ 36% respondentů. Spíše nespokojených a **nespokojených s výší mzdy** je 53% respondentů. Většina dotazovaných je spokojena se zapojením do týmové práce (74%).

Celková spokojenost respondentů z útvaru lisovny je poměrně vysoká 79%, dílčí hodnoty již tak vysoké nejsou, nejvyšších hodnot dosáhla **nespokojenost s uznáním** (74%), nejvyšší spokojenost je s poskytnutým školením a vzděláváním (58% - ne příliš vysoká hodnota). Ve všech otázkách týkajících se **spokojenosti s přístupem nadřízených** byly vysoké hodnoty varianty „nevím“ – respondenti se příliš nechtěli vyjadřovat k nadřízeným.

Ještě výraznější projev nevěle vyjádření se k nadřízeným lze vidět v otázce týkající se **spravedlivého rozhodování** (37% není spokojeno, 42% neví). Dále se potvrdila nespokojenost s uznáním, tentokrát ze stany přímého nadřízeného (85% hodnotí negativně). Paradoxně většina respondentů lisovny uvedla respekt k nadřízeným (vysoká hodnota 85%). **Skrytý problém v komunikaci** projevující se konflikty na pracovišti může být překážkou produktivity práce, příčinou větší fluktuace zaměstnanců apod.

Zákazníky firmy zná 64% respondentů, 90% respondentů se cítí být dostatečně seznámeno s výsledky firmy a 48% respondentů má pocit, že se firma vyvíjí dostatečně rychle a správným směrem Variantou „nevím“ vyjádřilo svůj názor 47% respondentů =

malý zájem o budoucnost firmy). Z útvaru lisovny neuvažuje o odchodu 75% respondentů, 20% neví.

#### Konfrontace s názory zaměstnanců lisovny

V poznámkách zaměstnanců se zrcadlí evidentní problém motivace zaměstnanců, který představuje nespokojenost se mzdou. Kritickou je oblast komunikace, zejména mezi útvary výroba – nástrojárna, výroba – kontrola. Zaměstnanci je požadováno celkové zefektivnění komunikace a spolupráce mezi útvary. Dalším zmíněným problémem jsou pracovní podmínky, zejména organizace práce, pracovní postupy, které jsou někdy překážkou k plnění norem a stres na pracovišti, který negativně působí na motivaci a výkon zaměstnanců.

#### 4.2.2 Lakovna

Tabulka 27 Poznámky zaměstnanců lakovny

Č.	Problém	Dotčené oblasti	Navržené řešení
1	<i>Klimatizace, jídelní kout, nízký plat.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pracovní podmínky</li> <li>▪ Mzda, motivace</li> </ul>	-
2	<i>Špatná klimatizace, nedostačující sociální zařízení, kouření na šatnách a WC, nízká mzda.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pracovní podmínky</li> <li>▪ Mzda, motivace</li> </ul>	-
3	<i>Špatná klimatizace a jídelní kout, nedostatečné hygienické zařízení.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pracovní podmínky</li> </ul>	-
4	<i>Klimatizace, horko.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pracovní podmínky</li> </ul>	-
5	<i>Schází svačínový kout, špatná klimatizace, velký průvan, nedostatečné hygienické zařízení.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pracovní podmínky</li> </ul>	-
6	<i>Klimatizace, sezení na svačimu, zvýšení platu.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pracovní podmínky</li> <li>▪ Mzda, motivace</li> </ul>	-
7	<i>Klimatizace, žádný jídelní kout, nízké platy, nesrovnatelné s jinými podniky, stísněný prostor bez oken, chybí čerstvý vzduch.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pracovní podmínky,</li> <li>▪ Mzda, motivace</li> </ul>	-
8	<i>Klimatizace, jídelní kout, sociální zařízení.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pracovní podmínky</li> </ul>	-

#### Diskuse k výsledkům a jejich vyhodnocení

Respondenti útvaru lakovny uvedli, že 82% z nich má k dobrému provedení práce dostatek potřebných informací, 92% respondentů uvedlo, že k práci dostávají jasné

pokyny. Dobrá informovanost kontrastuje s horšími výsledky týkajícími se **komunikace s nadřízenými bez obavy postihu**, pro otevřenou komunikaci se vyslovilo 46% respondentů útvaru lakovny, horší zkušenosti a tedy spíše negativní postoj k otevřené komunikaci uvedlo 54% respondentů.

**Pracovní podmínky** byly jedním z nejvíce frekventovaných témat v poznámkách respondentů pod výběrovou částí dotazníku. Ve výběrové části uvedlo 54% respondentů pracovní podmínky jako uspokojivé a 46% jako neuspokojivé. To, že podmínky nebyly hodnoceny většinou negativně můžeme přičíst pozitivnímu hodnocení dalších dvou otázek. Z lakovny je 91% respondentů **spokojeno se zaškolením** pro výkon práce a většina respondentů uvedla, že k dobrému výkonu své práce má k dispozici všechny prostředky. Zdánlivě rozporuplné hodnocení pracovních podmínek může být ovlivněno asociací při vyplňování dotazníku, kdy v komplexu otázek respondent zohlední např. při odpovědi na otázku pracovních podmínek (ke kterým má negativní postoj) i celkový spíše pozitivní dojem z práce, který ovlivňuje řada dalších faktorů. Při přímém dotazu na problém se však zaměstnanci oblast pracovních podmínek vybaví izolovaně v ostřejších konturách, tedy i s přísnějším hodnocením.

Vztahy s nadřízenými na pracovišti respondenti z útvaru lakovny hodnotili kladně (82%), stejně tak vztahy se zaměstnanci na stejné úrovni (kladně 73%).

Důležitou roli v hodnocení motivace zaměstnanců sehraje **faktor mzdy**, kdy 55% respondentů má dojem, že jejich mzda **není srovnatelná** se mzdou v jiných organizacích, a celkem 36% respondentů si myslí, že jejich výkon spíše není spravedlivě hodnocen. **S vyšší mzdy** je nespokojeno 46% respondentů. Stejně tak jako v ostatních útvarech mají i zaměstnanci lakovny pocit dostatečného zapojení do týmové práce (91%).

Celková spokojenost respondentů z útvaru lakovny se společností jako zaměstnavatelem je poměrně vysoká (82%), spokojenost s dílčími aspekty jejich práce je však nižší, většinou se pohybuje kolem 50%. Nejvyšší nespokojenost se týká **spravedlivého jednání, uznání, zaměstnaneckých výhod a možností profesního růstu** (55% nespokojených) a také již zmiňované **mzdy** (46% nespokojených).

Hodnotu projevovaného uznání zvýšila otázka z oblasti stylu řízení, kdy 73% respondentů uvedlo, že nadřízený jim za dobře provedenou práci vysloví uznání, 55% dotazovaných zaměstnanců lakovny si však myslí, že **vedení na jejich pracovišti nerozhoduje spravedlivě**. Respekt k nadřízenému projevil opět většina respondentů.

Hlavní zákazníky firmy zná 73% respondentů a 91% (poměrně vysoká hodnota) je seznámeno s výsledky firmy. Názor, že firma se vyvíjí dostatečně rychle a správným

směrem zastává 64% respondentů. Loajálnost k firmě úvahami o setrvání v podniku vyjádřilo 82% respondentů lakovny.

### Konfrontace s názory zaměstnanců lakovny

Poznámky zaměstnanců lakovny byly nejčetnější a tématicky jednotné. Četnost vyplývá zejména z náročnosti pracoviště a exponovanosti pracovníků působení vlivů a látek souvisejících s provozem lakovny.

Zaměstnanci si stěžují zejména na nevyhovující klima, ergonomii pracoviště – stísněný prostor, nedostatečné hygienické a sociální zařízení a nevyhovující zázemí pro konzumaci občerstvení, jídelní kout.

### 4.2.3 Nástrojárna

Tabulka 28 Poznámky zaměstnanců nástrojárny

Č.	Problém	Dotčené oblasti	Navržené řešení
1	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vzdělávání pracovníků</li> <li>▪ Motivace</li> </ul>	<i>Mladé perspektivní pracovníky mimo pracovní dobu motivovat kurzem cizího jazyka.</i>
2	<i>Nezaškolenost seřizovačů, která se projevuje na nástrojích.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informovanost</li> <li>▪ Komunikace</li> <li>▪ Styl řízení</li> </ul>	<i>Seřizovači by měli lépe komunikovat a hlavně zkušenější lépe zaučovat nové, což je velký problém.</i>

### Diskuse k výsledkům a jejich vyhodnocení

Reprezentativní vzorek zaměstnanců nástrojárny není příliš rozsáhlý, při hodnocení odpovědí respondentů však nevidíme žádné větší výkyvy a můžeme připustit zhodnotitelnost odpovědí. Oblast komunikace nezaznamenala v odpovědích respondentů žádná negativní stanoviska, pouze v poznámce zaměstnance je zmíněn problém spadající do oblasti komunikace a informovanosti. Většina respondentů z útvaru nástrojárny si myslí, že má dostatek informací pro dobrý výkon své práce, dostává jasné pokyny a nebojí se otevřeně komunikovat s nadřízenými.

**Pracovní podmínky** byly zhodnoceny jako **celkově uspokojivé**, kdy 20% respondentů zhodnotilo pracovní podmínky jako uspokojivé a 80% jako spíše uspokojivé. Respondenti ve svých odpovědích vyjádřili spokojenost se zaškolením pro výkon práce a mají k dispozici potřebné prostředky pro dobrý výkon práce.

Vztahy mezi zaměstnanci byly hodnoceny pozitivně (20% respondentů hodnotí kladně, 80% spíše kladně), ještě o něco lépe jsou hodnoceny **vztahy s nadřízenými**, které 80% respondentů hodnotilo kladně, 20% spíše kladně.

**Odměňování** bylo v nástrojárně, jako v jednom z mála sledovaných útvarů, hodnoceno **spíše pozitivně**. Zaměstnanci příliš nesrovnávají, pro srovnatelnost mzdy hovoří 20% odpovědí, 80% neví, nebo se o srovnání nezajímá. Hodnocení pracovního výkonu považuje za spravedlivé 80% respondentů. S vyšší mzdy je spokojeno 60% respondentů, 40% je spíše spokojeno. Jako u ostatních útvarů se zaměstnanci nástrojárny reprezentovaní vzorkem respondentů cítí spíše dostatečně zapojeni do týmové práce.

Přistoupíme-li k hodnocení spokojenosti, pokračuje dále trend spíše pozitivního hodnocení jednotlivých hledisek. Žádné z hledisek spravedlivé jednání, mzda, pracovní uznání, zaměstnanecké výhody, profesní růst a školení a vzdělávání nebylo hodnoceno záporně. **Celková spokojenost** respondentů z útvaru nástrojárny se zaměstnavatelem je **vysoká**, 80% respondentů odpovědělo „ano“, 20% respondentů „spíše ano“.

Z celkového počtu respondentů nástrojárny se 80% vyjádřilo kladně k uznání, projevovaného nadřízeným za dobře provedenou práci, 20% respondentů odpovědělo „spíše ne“. **Větší nejistota** se rýsuje u **spravedlivého rozhodování** ze strany vedení na pracovišti, 60% respondentů si myslí, že vedení na jejich pracovišti rozhoduje spravedlivě, 40% neví – **většinou jde však o pozitivní hodnocení**. Respekt k nadřízenému je také u respondentů nástrojárny deklarován jednomyslně.

Zaměstnanci útvaru nástrojárny se zajímají a cítí se být dobře seznámeni se zákazníky a výsledky firmy. Podle názoru 80% respondentů se firma vyvíjí dostatečně rychle a správným směrem. **O odchodu ze společnosti** většina respondentů v nejbližší budoucnosti neuvažuje.

### **Konfrontace s názory zaměstnanců nástrojárny**

Konkrétní zmíněný problém, nezaškolenost seřizovačů, která se projevuje na nástrojích, znamená nedostatky ve vnitrofiremní komunikaci a vzdělávání nových pracovníků. Respondent navrhuje lépe komunikovat, zkušenější by měli být k dispozici novým zaměstnancům, kteří mohou mít problémy se zvládnutím pracovních postupů. Tyto problémy s komunikací mezi zaměstnanci na stejné úrovni můžeme vyčíst z odpovědí v dotazníku, kdy pouze 20% respondentů označilo tuto oblast komunikace bez výhrad jako bezproblémovou. Je třeba dodat, že toto předávání informací a zkušeností mezi zaměstnanci musí doporučit, podpořit a umožnit především vedení.



Zaměstnanci dále vyjadřují přání motivace prostřednictvím kurzu cizího jazyka mimo pracovní dobu. Tato iniciativa a zájem zaměstnance o vzdělávání by měly být ze strany vedení podpořeny. Docílí tím vyšší motivace (seberealizace) a kvalifikace zaměstnanců. Zaměstnanci s jazykovými znalostmi naleznou širší uplatnění, neboť společnost Keytec je mezinárodní organizací se zahraniční klientelou.

#### 4.2.4 Administrativa

##### Diskuse k výsledkům a jejich vyhodnocení

Většina respondentů v útvaru administrativy projevila spokojenost s informovaností a komunikací ve firmě, 85% respondentů uvedlo dostatek informací potřebných k dobrému výkonu jejich práce, 92% dostává jasné a srozumitelné pokyny k práci. Komunikace s nadřízenými je pracovníky útvaru administrativy hodnocena bez obav většinou respondentů.

Pracovní podmínky jsou hodnoceny ze 70% jako uspokojivé. V dotazníku byly uvedeny např. ventilace, teplota, pracovní prostor, 30% negativních odpovědí může souviset se špatnými **ergonomickými podmínkami**, nedostatkem prostoru v kancelářích apod. Pracovníci útvaru administrativy projevili spokojenost se vzděláváním a zaškolováním, většina respondentů si myslí, že má k dispozici veškeré prostředky pro dobrý výkon práce.

Vztahy na pracovišti můžeme vyhodnotit jako velmi dobré, jak vztahy se zaměstnanci na stejné úrovni (62% respondentů hodnotilo zcela pozitivně) tak s nadřízenými (77% respondentů hodnotilo zcela pozitivně). To potvrdilo i výsledek otázky z oblasti komunikace, bezproblémovou komunikaci s nadřízenými.

Mzdové podmínky v útvaru administrativy jsou hodnoceny 46% respondentů jako srovnatelné s jinými organizacemi, 31% jako spíše srovnatelné, 23% respondentů uvedlo, že neví. Odměňování bylo ohodnoceno jako spíše spravedlivé (84% respondentů hodnotilo pozitivně), s výší mzdy je spokojeno celkem 77% respondentů. Všichni dotazovaní se cítí být dostatečně zapojeni do týmové práce.

Spokojenost respondentů z útvaru administrativy se zaměstnavatelem je v obecné rovině vysoká (93%), oblastmi s nejvyšší spokojeností jsou spravedlivost jednání, pracovní uznání, a profesní růst (všechny 85%), relativně nejnižší je spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a školením a vzděláváním (obě 70%). Hodnoty jsou však vysoké, spokojenost zvyšuje potenciál útvaru administrativy a je předpokladem pro efektivní fungování administrativních a organizačních procesů.

Respondenti z útvaru administrativy vyjádřili respekt k nadřízeným, pozitivně hodnotili také rozhodování nadřízených a 85% respondentů je spokojeno s uznáním ze strany nadřízeného.

Podmínky pro vnitřní identifikaci zaměstnanců s firmou jsou v útvaru administrativy také dobré, výsledky můžeme označit jako nejlepší ze zkoumaných útvarů. Zákazníky firmy zná 92% respondentů, většina respondentů se cítí být dostatečně seznámena s výsledky firmy a je přesvědčena, že firma se vyvíjí dostatečně rychle a správným směrem. O odchodu uvažuje pouze jeden z dotazovaných 13 respondentů, což tvoří 7%.

Zaměstnanci administrativy nevyužili volný prostor pro vyjádření svého názoru týkajícího se problémů na pracovišti a návrhu jejich řešení, vyplývá to zejména z jejich poměrně vysoké spokojenosti a větší identifikace s firmou.

#### 4.2.5 Kontrola

##### Diskuse k výsledkům a jejich vyhodnocení

Útvar kontroly se při celkovém vyhodnocení výsledků ukázal o něco problémovější než ostatní útvary, zejména v oblastech **komunikace, vztahů na pracovišti, spokojenosti respondentů a vnitřní identifikace zaměstnanců útvaru s firmou**. Můžeme usuzovat, že tyto problémy ovlivňují vzhledem k firemním vazbám a interakcím do značné míry některé postoje respondentů ostatních útvarů.

V dotazníku 75% respondentů uvedlo, že má **dostatek informací** potřebných k dobrému výkonu jejich práce, 25% se vyjádřilo záporně (můžeme u útvaru kontroly považovat za poměrně vysokou hodnotu). Jako jasné a srozumitelné vnímá pokyny k práci 63% respondentů. Kriticky můžeme hodnotit **obavy z otevřené komunikace** s nadřízeným bez obav z pozdějšího postihu, 76% respondentů kontroly hodnotí tuto komunikaci negativně, pouze 24% nemá obavy z otevřené komunikace.

**Pracovní podmínky** označilo 88% respondentů jako neuspokojivé, polovina dotazovaných z útvaru kontroly si myslí, že nemá k dispozici dostatek prostředků pro dobrý výkon své práce. Respondenti vyjádřili spokojenost pouze se zaškolením pro výkon práce (88%).

Oblast vztahů na pracovišti a konfliktů přinesla zajímavý poznatek. Zatímco vztahy s nadřízenými vyhodnotili respondenti ze 62% jako spíše kladné nebo kladné, **vztahy se zaměstnanci na stejné úrovni** byly hodnoceny záporně – téměř 76% respondentů kontroly zhodnotilo vztahy negativně!

V rámci odměňování není většina respondentů spokojena zejména se **srovnatelností mzdy** se mzdou v jiných organizacích, celých 100% je nespokojeno a spíše nespokojeno. **Ohodnocení pracovního výkonu** považuje za nespravedlivé 63% respondentů. Druhým podstatným faktorem ovlivňujícím nespokojenost s odměňováním je **výše mzdy** (62% respondentů je nespokojeno, 38% spíše nespokojeno). **Zapojení do týmové práce** hodnotí 25% respondentů jako nedostatečné.

Negativní trend je potvrzen v hodnocení spokojenosti zaměstnanců útvaru kontroly. Se zaměstnavatelem je spokojeno 38% respondentů, 62% uvedlo v odpovědi variantu „nevím“, která nás nepřesvědčuje, ale klade další otázky týkající se **nejistoty, komunikačních bloků a klimatu v podniku**. Respondenti projevili přesvědčivě nespokojenost téměř ve všech sledovaných oblastech, nejvyšší se týká **mzdy** (celých 100%), pracovního uznání (88%), spravedlivého jednání (75%). Polovina respondentů zvolila jako odpověď u otázky na spokojenost s možností profesního růstu názor „nevím“, značí to nízkou informovanost, motivaci, zaměstnanci nevidí perspektivy, nedostatek vnitřních stimulů k práci.

**Uznání přímého nadřízeného** postrádá v práci 88% respondentů, 63% zastává názor, že vedení na pracovišti **nerozhoduje spravedlivě**. Do kontrastu můžeme opět postavit výsledek otázky týkající se respektu k nadřízenému – většina respondentů se vyjádřila pozitivně. Jestliže respekt k nadřízenému není zakořeněn ve firmě jako původní vzorec pro chování a komunikaci na pracovišti a představuje-li pouze šablonu deklarovaných názorů v podniku, přestává plnit svou funkci v systému a ten může být silně narušen.

Zákazníky firmy zná 76% respondentů z útvaru kontroly, **dostatečně seznámeno s výsledky firmy** je 50% respondentů, zbylá polovina není dostatečně seznámena. V otázce týkající se **budoucího vývoje firmy**, rychlosti a správného nasměrování vývoje se 38% vyjádřilo pozitivně, 62% respondentů opět uvedlo variantu „nevím“, která je překvapivá, hlavně srovnáme-li odpovědi s výsledky z ostatních např. technologických útvarů. Varianty příčin tohoto výsledku jsou: nezájem, malá nebo žádná identifikace pracovníka s firmou, malá informovanost, skeptický výhled a další. Ve stejném duchu vyjádřili respondenti z útvaru kontroly i svou **loajalitu vůči firmě** a budoucí setrvání ve firmě, 75% neví, zda bude uvažovat o odchodu z firmy, pouze 25% o odchodu neuvažuje a plánuje setrvat ve firmě.

Zaměstnanci útvaru kontroly nevyužili možnost a v druhé části dotazníku neuvedli žádné problémy na pracovišti ani jejich navrhované řešení.

#### 4.2.6 Údržba

##### Diskuse k výsledkům a jejich vyhodnocení

**Dostatek informací** k dobrému výkonu práce má 25% respondentů z útvaru údržby, 75% respondentů vidí tuto oblast jako problémovou a dostatek informací nemá. Většina respondentů se vyjádřila, že ty informace, které jsou jim podávány, jsou dostatečně jasné a ve srozumitelné formě. **Atmosféra na pracovišti** nebyla však označena jako příliš příznivá, většina respondentů si myslí, že jim **neumožňuje komunikovat otevřeně s nadřízeným** bez obav z postihu.

Pracovní podmínky jako ventilace, teplota a pracovní prostor byly 75% respondentů označeny jako spíše uspokojivé, se zaškolením je většina respondentů spokojena, přesto respondentům schází **dostatek prostředků pro dobrý výkon práce** (75% respondentů spíše nemá dostatek prostředků). Chybějící mohou být motivační faktory, faktory vlivu vedení, projevení pracovního uznání, komunikace na pracovišti a další.

**Vztahy s nadřízenými** respondenti označili jako spíše záporné, naopak vztahy s pracovníky na stejné úrovni jsou spíše bezproblémové.

Z útvaru údržby si 50% respondentů si myslí, že jejich **mzda není srovnatelná** se mzdou v jiných organizacích na stejné pozici, stejný podíl respondentů považuje **ohodnocení výkonu** jako spíše nespravedlivé. **Nespokojenost s výší mzdy** vyjádřilo celkem 75% respondentů, 25% je nespokojeno, 50% spíše nespokojeno. Do týmové práce se cítí být dostatečně zapojeno 75% respondentů.

Ačkoliv celkovou spokojenost se společností jako zaměstnavatelem ohodnotila většina respondentů kladně, v dílčím hodnocení můžeme zaznamenat výraznější nespokojenost např. se **spravedlivým jednáním**, **pracovním uznáním** nebo **mzdou**.

Z celkového množství respondentů je 75% spokojeno s uznáním za dobře odvedenou práci ze strany přímého nadřízeného, znovu se však objevuje **potvrzení pocitu nespravedlivého rozhodování vedení** na pracovišti (75% respondentů útvaru údržby není spokojeno). Respekt k přímému nadřízenému jako u ostatních útvarů projevila většina respondentů útvaru.

Zákazníky společnosti spíše zná 50% respondentů, 25% odpovědělo, že zákazníky spíše nezná, zbytek použil variantu „nevím“. S výsledky společnosti se cítí být dostatečně seznámena většina respondentů, otázkou budoucnosti firmy se spíše nezajímá 50% respondentů z útvaru údržby, 50% respondentů se zajímá a má pocit, že firma

se vyvíjí dostatečně rychle a správným směrem. Čtvrtina respondentů nastínila otázku možného odchodu z firmy, loajalitu a vůli setrvání ve firmě vyjádřilo 75% respondentů.

Zaměstnanci útvaru údržby nevyužili možnost a v druhé části dotazníku neuvodli žádné problémy na pracovišti ani jejich navrhované řešení.

#### 4.2.7 Sklad

##### Diskuse k výsledkům a jejich vyhodnocení

Zhodnotit názory zaměstnanců skladu bylo obtížné z důvodu malé četnosti odevzdaných dotazníků. Můžeme provést shrnutí získaných odpovědí, které však nelze generalizovat a použít jako spolehlivé vodítko k analýze kultury na tomto úseku podniku. Přesto odpovědi respondentů vytváří množinu názorů, kterou je třeba zohlednit zejména při oddělené analýze jednotlivých útvarů a meziútvárových interakcí. Respondenti útvaru skladu jsou spokojeni s množstvím poskytovaných informací. Výsledky u otázek týkajících se jasnosti pokynů k práci a obav z otevřené komunikace s nadřízenými nebyly jednomyslné. Zaměstnanci skladu reprezentováni respondenty jsou spíše spokojeni se zaškolováním k práci, respondenti uvádějí, že k dobrému výkonu práce mají k dispozici veškeré prostředky.

Jako pozitivní můžeme zhodnotit **komunikaci mezi zaměstnanci** skladu na stejné úrovni.

Respondenti se kladně nevyjádřili ke srovnatelnosti jejich mzdy se mzdou v jiných podnicích na stejné pozici, 50% odpovědělo „nevím“, 50% respondentů ze skladu má dojem, že jejich mzda není se mzdou v jiných podnicích srovnatelná. Ohodnocení výkonu považuje za nespravedlivé 50% respondentů, s vyšší mzdy není spokojen stejný podíl respondentů. Dotazovaní se cítí být dostatečně zapojeni do týmové práce. Vyjádřili respekt k přímému nadřízenému, názory na styl řízení a způsob rozhodování nebyly vyhraněné.

Respondenti si myslí, že spíše nejsou dostatečně seznámeni s výsledky firmy, polovina z dotazovaných neví, zda v budoucnosti bude uvažovat o odchodu z firmy, polovina se vyjádřila, že o možnosti odchodu reálně uvažuje.

Zaměstnanci skladu nevyužili možnost a v druhé části dotazníku neuvodli žádné problémy na pracovišti ani jejich navrhované řešení.

### 4.3 Test barvově sémantického diferenciálu (TBSD)

Pro usnadnění orientace v následujících tabulkách a grafech s výsledky Testu barvově sémantického diferenciálu je nutné uvést, že každé podnětové slovo bylo hodnoceno respondentem známkou 1 – 4 dle školního hodnocení. Čím vyšší je tedy číslo uvedené v tabulce, tím hůře respondenti hodnotili dané podnětové slovo. Pro každé podnětové slovo existují obvyklé hodnoty, například slovo „radost“ je logicky obvykle hodnoceno kladně, naproti tomu slovo „hádká“ spíše záporně.

Kromě číselných hodnot jednotlivých podnětových slov je při průzkumu society rozhodující také míra shody respektive neshody mezi nevědomým a vědomým hodnocením podnětového slova, která vyjadřuje uvědomění si vlastního podvědomého postoje a odkrývá možné problémové oblasti (v tomto případě oblasti podnikové kultury). Jako dělicí moment mezi shodou a neshodou byla stanovena hodnota 0,20. V případě, že u podnětového slova není dosaženo shody, je na místě hlubší rozbor v kontextu s podmětovými slovy vzájemně souvisejícími.

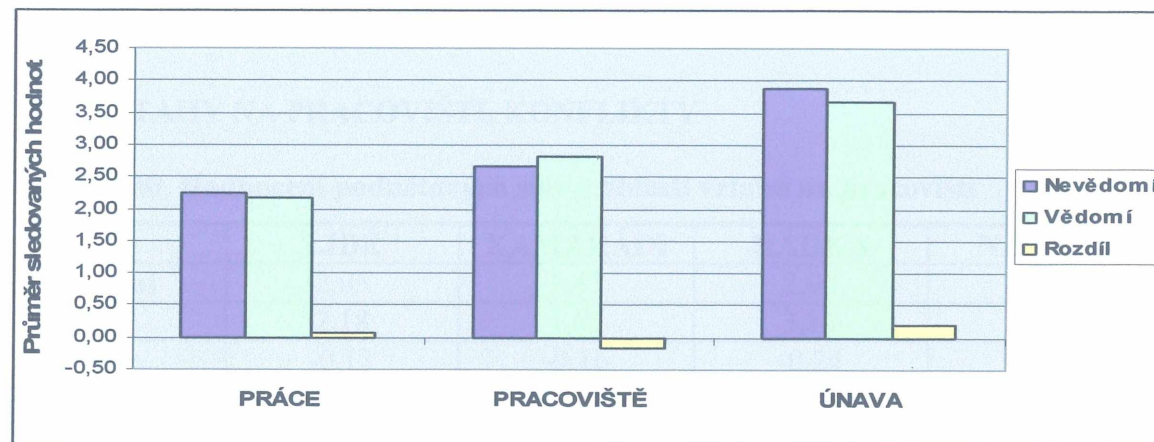
S přihlédnutím ke kvantitativní analýze okruhů problému lze také vysledovat tendenci k disimulaci (vědomému nadhodnocení) nebo agravaci (vědomému podhodnocení).

#### 4.3.1 PRACOVNÍ PODMÍNKY

Tabulka 29 Hodnocení podnětových slov z oblasti pracovních podmínek

	PRÁCE	PRACOVÍŠTĚ	ÚNAVA
Nevědomí	2,24	2,65	3,89
Vědomí	2,16	2,81	3,68
Rozdíl	0,08	-0,16	0,21
Shoda	ano	ano	ne

Graf 26 Hodnocení podnětových slov z oblasti pracovních podmínek



**Výsledky:**

- „Práce“ – slovo bylo respondenty mírně nadhodnoceno, nevědomé (2,24) a vědomé (2,16) hodnocení je s rozdílem 0,08 dle stanovených pravidel ve shodě.
- „Pracoviště“ – podnětové slovo bylo vědomě podhodnoceno o 0,16 (2,81), ve skutečnosti mají respondenti k pracovišti mírně lepší vztah (2,65), přesto se jedná o poměrně vysokou hodnotu, též ve srovnání se slovem „práce“. Vědomé a nevědomé hodnocení je celkově ve shodě.
- „Únava“ – dle očekávání vysoké hodnocení slova, respondenti mají ve skutečnosti ke slovu o něco horší vztah (3,89), než se vědomě domnívají (3,68). Nevědomé a vědomé hodnocení se neshoduje rozdílem 0,21.

**Diskuse:**

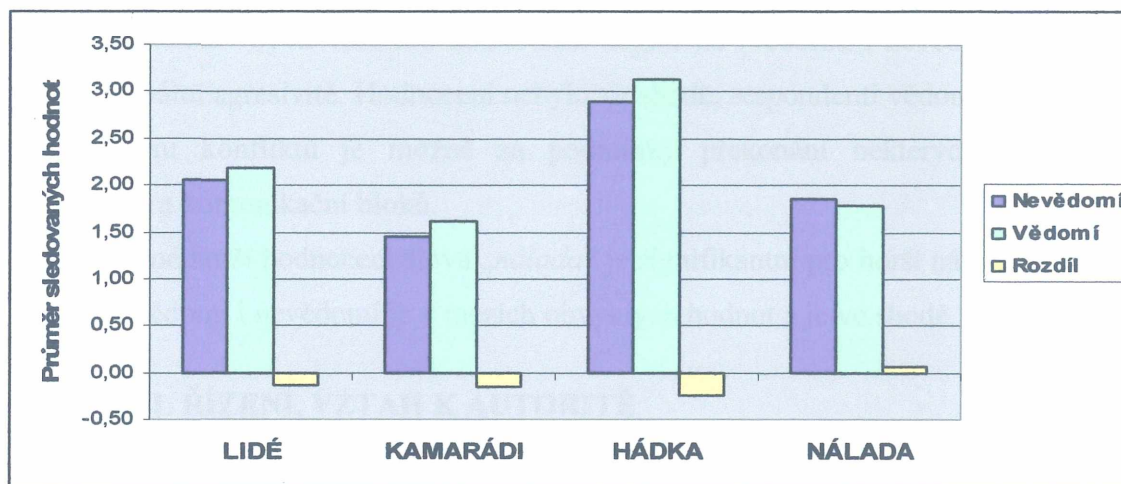
Podnětové slovo „práce“ bylo vědomě nadhodnoceno. Horší nevědomé hodnocení může souviset se společenskou nejistotou, nízkou mírou realizace v práci, zvýšenou unavitelností, nebo znechucením z práce. Nejde o informaci o kvalitě pracovních výsledků zkoumané osoby, ale spíše o vnitřním rozpoložení respondenta. Znamky jsou v mezích obvyklých hodnot a jsou ve shodě.

Evidentní je horší hodnocení místa výkonu práce prostřednictvím podnětového slova „pracoviště“. Navíc vědomě podhodnocené. Souvisí zcela určitě s pracovními podmínkami na pracovišti a koresponduje tak s kvantitativním hodnocením.

Vědomé hodnocení slova „únava“ bylo o něco lepší než hodnocení nevědomé, navíc hodnocení nebyla ve shodě. Můžeme usuzovat na vnitřní pocit únavy, která je vyšší, než si respondenti připouštějí. Může souviset nejen s pracovními podmínkami, ale i se seberealizací zaměstnance, klimatem ve firmě a způsobem myšlení.

**4.3.2 VZTAHY NA PRACOVÍŠTI, KONFLIKTY****Tabulka 30** Hodnocení podnětových slov z oblasti vztahů na pracovišti

	LIDÉ	KAMARÁDI	HÁDKA	NÁLADA
<b>Nevědomí</b>	2,05	1,45	2,90	1,85
<b>Vědomí</b>	2,18	1,61	3,14	1,79
<b>Rozdíl</b>	-0,13	-0,16	-0,24	0,06
<b>Shoda</b>	<b>ano</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>	<b>ano</b>

**Graf 27** Hodnocení podnětových slov z oblasti vztahů na pracovišti**Výsledky:**

- „*Lidé*“ – slovo lidé ve své obecné podobě bylo hodnoceno poměrně záporně, navíc mírně vědomě podhodnoceno (2,18) oproti nevědomému hodnocení (2,05). Rozdílem -0,13 se oba typy hodnocení (vědomého i nevědomého) u respondentů shodují.
- „*Kamarádi*“ – evidentní lepší postoj respondentů k podnětovému slovu, přesto také mírně vědomě podhodnoceno (1,61), ve skutečnosti mají respondenti ke slovu lepší vztah (1,45). Porovnáním vědomého a nevědomého hodnocení zjišťujeme shodu (rozdíl -0,16).
- „*Hádka*“ – negativní postoj respondentů v nevědomé (2,90) a ještě více ve vědomé (3,14) sféře. Jde o nejvíce odmítané hodnoty z oblasti vztahů na pracovišti. Neshoda hodnocení o -0,24 a podhodnocení slova v nevědomí poukazují na problémovou oblast. Hádku respondenti unesou snáze, nežli jsou si ochotni připustit.
- „*Nálada*“ – byla respondenty mírně vědomě nadhodnocena (1,79) oproti hodnocení v nevědomí (1,85), hodnocení vědomé a nevědomé je však ve shodě (rozdíl 0,06).

**Diskuse:**

Zaznamenali jsme poměrně záporné hodnocení slova „*lidé*“, zachycující vztah dotazovaných k lidem obecně. Zatímco vědomé hodnocení se obvykle odchyluje směrem k pozitivnějšímu hodnocení ve smyslu sociálního očekávání, zde můžeme vidět mírně „pesimistický“ nevědomý postoj.

Výrazně lepší výsledky slova „*kamarádi*“ ukazují na schopnost začlenění mezi vrstevníky, respektive zaměstnance na stejné úrovni, to potvrdilo i kvantitativní hodnocení v dotazníku, kde ve všech útvarech kromě útvaru kontroly byly vyhodnoceny vztahy se spolupracovníky na stejné úrovni jako velmi dobré. Vědomé mírné podhodnocení



můžeme označit jako náznak opatrnosti ve vztazích na základě zkušenosti. Může být částečně spojeno s hodnocením slova „*lidé*“ ve smyslu důvěry.

Slovo „*hádká*“ bývá většinou hodnoceno negativně (vědomě i nevědomě). Má vztah spíše k verbální agresivitě. Hodnocení nebylo ve shodě, respondenti vědomě hodnotí slovo hůře. Řešení konfliktů je možné za podmínky překonání některých stereotypních názorových a komunikačních bloků.

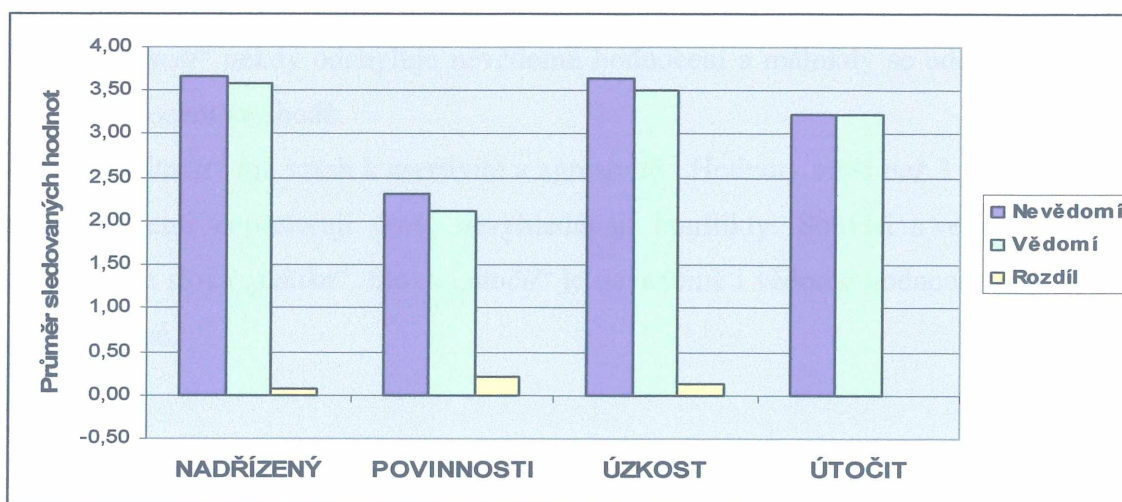
Nevědomé horší hodnocení slova „*nálada*“ je signifikantní pro horší náladu. Hodnocení nálady ve vědomí i nevědomí je v mezích obvyklých hodnot a je ve shodě.

### 4.3.3 STYL ŘÍZENÍ, VZTAH K AUTORITĚ

Tabulka 31 Hodnocení podnětových slov z oblasti stylu řízení, vztahu k autoritě

	NADŘÍZENÝ	POVINNOSTI	ÚZKOST	ÚTOČIT
Nevědomí	3,67	2,32	3,64	3,22
Vědomí	3,59	2,11	3,50	3,23
Rozdíl	0,08	0,21	0,14	-0,01
Shoda	ano	ne	ano	ano

Graf 28 Hodnocení podnětových slov z oblasti stylu řízení, vztahu k autoritě



#### Výsledky:

- „*Nadřizený*“ – na první pohled v grafu viditelné vysoké hodnoty, respondenti mají ve skutečnosti ještě o něco horší vztah (3,67) k nadřizenému, než při vědomém hodnocení (3,59). Hodnocení je ve shodě (s malým rozdílem 0,08).
- „*Povinnosti*“ – povinnosti vynikají v oblasti podnětových slov stylu řízení a vztahu k autoritě nižšími hodnotami nevědomého (2,32) i vědomého (2,11) hodnocení. S rozdílem 0,21 však zároveň jediné nejsou ve shodě. Překročení stanovené hranice je však minimální (0,01).

- „Úzkost“ – stejně jako slovo „nadřizený“ hodnoceno respondenty velmi negativně, nevědomě (3,64) i vědomě (3,50). Oba typy hodnocení se shodují.
- „Útočit“ – respondenti vyjádřili ve svém vysoce negativním hodnocení slova (nevědomě 3,22 a vědomě 3,23) téměř úplnou shodu s rozdílem 0,01.

#### Diskuse:

Slovo „nadřizený“ je vědomě i nevědomě hodnoceno téměř stejně. Tento postoj je již natolik internalizován, že je uvědomován. Můžeme vidět pozitivnější vědomou korekci, hodnocení je však dosti záporné, fungují zde negativní asociace se slovem. Dokresluje a vysvětluje kvantitativní výsledky z dotazníku, respondenti sice respektují nadřizeného, ale nevnímají ho pozitivně.

Respondenti svůj vztah k povinnostem nadhodnotili, jsou ve skutečnosti svými povinnostmi psychicky více unaveni, než jsou ochotni připustit. Nevědomé a vědomé smýšlení u slova „povinnosti“ není ve shodě.

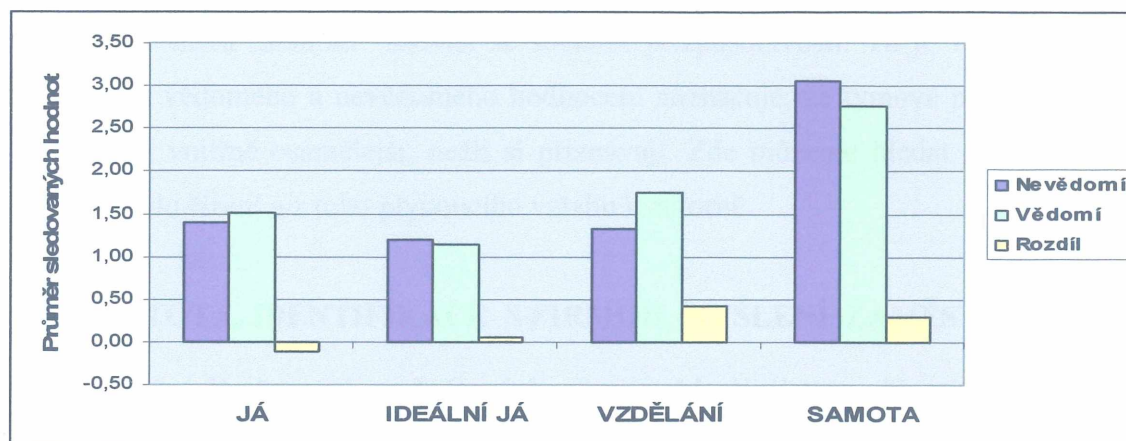
Slovo „úzkost“ je vědomě i nevědomě hodnoceno záporně a dokonce méně záporně nežli podnětové slovo „nadřizený“. Může to znamenat, že hůře nežli úzkost snášejí respondenti tvrdou autoritu. Hodnocení slova „úzkost“ dokresluje negativní vnímání nadřizeného, zejména z důvodu autoritativního přístupu. Od záporného hodnocení se u slova „úzkost“ někdy odchyluje nevědomé hodnocení a málokdy se odchyluje vědomé, zde je hodnocení ve shodě.

Slovo „útočit“ má vztah k asertivitě a agresivitě. Hodnoty větší než 3 poukazují na to, že respondenti nepreferují útok, nevyhledávají konflikty. Souvisí s velice negativním hodnocením slova „hádky“. Slovo „útočit“ je nevědomě i vědomě hodnoceno respondenty téměř shodně.

#### 4.3.4 SEBEREALIZACE, TÝMOVÁ PRÁCE

Tabulka 32 Hodnocení podnětových slov z oblasti seberealizace, týmové práce

	JÁ	IDEÁLNÍ JÁ	VZDĚLÁNÍ	SAMOTA
<b>Nevědomí</b>	1,39	1,20	1,33	3,06
<b>Vědomí</b>	1,51	1,14	1,75	2,77
<b>Rozdíl</b>	-0,12	0,06	0,42	0,29
<b>Shoda</b>	<b>ano</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>	<b>ne</b>

**Graf 29** Hodnocení podnětových slov z oblasti seberealizace, týmové práce**Výsledky:**

- „*Já*“ – slovo charakterizující hodnocení sama sebe bylo respondenty vědomě podhodnoceno (1,51) oproti nevědomému hodnocení (1,39). Hodnocení je ve shodě.
- „*Ideální já*“ – k ideálu mají ve skutečnosti respondenti horší vztah (1,20) než vědomě uvedli (1,14), rozdíl nevědomého a vědomého hodnocení (0,06) je ve shodě. Celkově ideál hodnotí respondenti lépe, než sebe sama.
- „*Vzdělání*“ – zaznamenali jsme nejvyšší neshodu (-0,42) vzniklou vědomým podhodnocením slova pracovníky (1,75), ve skutečnosti jejich nevědomí slovo ohodnotilo lépe (1,33).
- „*Samota*“ – slovo naznačující postoj respondenta k samostatné práci, respektive práci v týmu bylo hodnoceno dle očekávání vysoce, vědomě navíc o něco nadhodnoceno (2,77) oproti nevědomému hodnocení (3,06). Jde o další neshodu v hodnocení (0,29).

**Diskuse:**

Lidé sami sebe prostřednictvím podnětového slova „*já*“ nejčastěji hodnotí (2), a to jak vědomě, tak i nevědomě. Takové hodnocení je ještě přiměřené. Zde si respondenti sami sebe cení, přesto se ještě vědomě podhodnocují. Vnitřně cítí svou hodnotu vyšší. Mírně horší vědomé hodnocení by mohlo znamenat menší prostor pro realizaci nebo souviset s mírou projevení uznání za vykonanou práci.

„*Ideální já*“ je hodnoceno lépe než slovo „*já*“, což je obvyklé, mírné nevědomé podhodnocení by mohlo souviset s pracovními požadavky, zvládáním pracovního výkonu, uplatňovaným stylem řízení a opět uznáním ze strany vedoucího.

„*Vzdělání*“ – je vědomě podhodnoceno, to znamená, že není oceňováno a podvědomě je tušení jeho významu větší. Hodnocení vědomí a nevědomí není ve shodě poměrně velkým

rozdílem, možné příčiny: problémy se zvládnutím práce, větší potřeba zaškolení, ohodnocení výkonu apod.

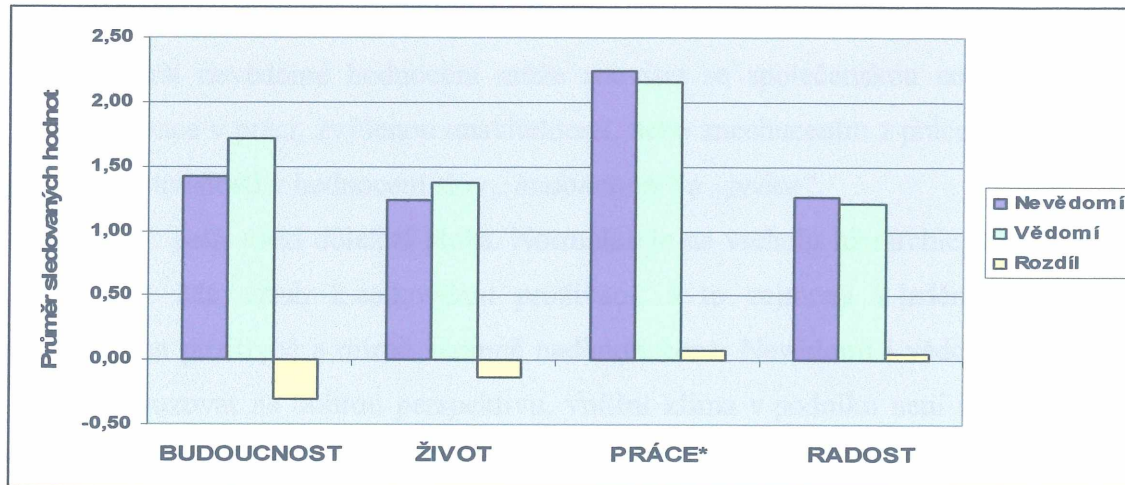
Vnímání slova „samota“ souvisí se sociální přizpůsobivostí. Ta je v podniku dobrá, ale neshoda vědomého a nevědomého hodnocení naznačuje, že týmové práci něco brání. Lidé se cítí vnitřně osamělejší, nežli si přiznávají. Zde můžeme hledat příčiny zejména v oblasti stylu řízení a z toho plynoucího vztahu k autoritě.

#### 4.3.5 JISTOTA, IDENTIFIKACE S FIRMOU, MYŠLENÍ ZAMĚŠTNANCE

**Tabulka 33** Hodnocení podnětových slov z oblasti jistoty, identifikace, myšlení zaměstnance

	BUDOUCNOST	ŽIVOT	PRÁCE*	RADOST
Nevědomí	1,42	1,24	2,24	1,26
Vědomí	1,72	1,37	2,16	1,21
Rozdíl	-0,30	-0,13	0,08	0,05
Shoda	ne	ano	ano	ano

**Graf 30** Hodnocení podnětových slov z oblasti jistoty, identifikace, myšlení zaměstnance



#### Výsledky:

- „Budoucnost“ – druhá nejvyšší neshoda (-0,30), která vznikla vysokým vědomým podhodnocením slova (1,72).
- „Život“ – slovo bylo respondenty vědomě mírně podhodnoceno rozdílem -0,13. Pozitivní hodnocení má tyto hodnoty: nevědomí (1,24), vědomí (1,37).
- „Práce“ – \*slovo bylo zařazeno podruhé, abychom mohli zaznamenat jeho souvislosti v nové oblasti, tentokrát oblasti jistoty, identifikace a myšlení ve firmě.

Pro připomenutí slovo „práce“ bylo hodnoceno poměrně negativně, o něco lépe vědomě (2,16) než nevědomě (2,24). Práce je pro respondenty nepříjemnější, nežli jsou si ochotni připustit. Souvislost můžeme hledat např. s negativním hodnocením slova „budoucnost“.

- „Radost“ – slovo hodnoceno pozitivně, mírně vědomě nadhodnoceno (1,21) oproti nevědomému hodnocení (1,26). Rozdíl je minimální (0,05), vědomé i nevědomé hodnocení slova „radost“ je ve shodě.

#### Diskuse:

Podnětové slovo „budoucnost“ bývá hodnoceno vědomě i nevědomě spíše pozitivně. V našem případě se nejedná o starší osoby, a proto může mít horší hodnocení význam ztráty perspektiv, ztráty životního optimismu. Význam tohoto slova je doplňkový, jeho hodnocení je často méně realistické. V této situaci může znamenat nedostatečnou identifikaci s firmou, malou zainteresovanost na jejích výsledcích, nejasný postoj.

Život je hodnocen lépe než budoucnost, tentokrát je nevědomé a vědomé hodnocení ve shodě. Vyjadřuje přímý postoj respondenta k životu. Ten je u sledovaného vzorku pozitivní, vědomě mírně podhodnocený, pro respondenty má větší cenu, nežli si vědomě připouštějí. Pohybuje se však v mezích obvyklých hodnot, jde tedy o „zdravou“ societu.

Znovu zařazujeme podnětové slovo „práce“ pro možnost přímého srovnání v této oblasti. Horší nevědomé hodnocení může souviset se společenskou nejistotou, nízkou mírou realizace v práci, zvýšenou unavitelností, nebo znechucením z práce. Tyto výsledky potvrzují souvislosti v hodnocení slov „budoucnost“ a „práce“.

„Radost“ patří mezi důležitá slova. Normálně je na vrcholu hierarchie hodnot vědomě i nevědomě. Má vztah k celkovému prožívání, a to zejména k ladění. Respondenty je hodnocena pozitivně a mírně vědomě nadhodnocena. Nevědomí i vědomí je ve shodě. Můžeme usuzovat na dobrou perspektivu, vnitřní klima v podniku není ideální, ale díky dobrým postojům k základním hodnotám a shodě v těchto případech nacházíme dobré perspektivy pro možný budoucí vývoj podnikové kultury.

## 5 DISKUSE

V předcházejících kapitolách byly vyhodnoceny a oddiskutovány jednotlivé otázky z dotazníků rozdělení dle předmětových skupin (4.1), dále výsledky jednotlivých útvarů (4.2) a výsledky kvalitativního hodnocení podnikové kultury testem TBSD (4.3). V této části se soustředíme na zhodnocení výsledků dle jednotlivých oblastí projevů podnikové kultury a výsledky se pokusíme dát do kontextu s orientací firmy na koncepci řízení kvality prostřednictvím norem ISO, kladoucí velké požadavky na „kvalitu řízení“ a podnikovou kulturu.

### 5.1 Komunikace, informovanost

Oblast komunikace musíme v celkovém hodnocení rozčlenit. Z kvantitativního hodnocení vyplynulo, že zaměstnanci podniku mají většinou k dispozici informace potřebné k dobrému výkonu práce, problémy nastávají u nových pracovníků, kteří jsou narychlo zaškoleni, ale schází zde doplňující a velice důležitá komunikace se zkušenějšími pracovníky. Noví pracovníci jsou zaškoleni, ale pouhá počáteční informace nestačí. Zejména u technických profesí je důležitá adaptace na místní podmínky a stroje, horizontální předávání zkušeností, které je podmínkou pro zachování vysoké úrovně kvality a zajištění plynulosti výroby. Problémovou oblastí je také vertikální komunikace podřízený – nadřízený. U respondentů byly zejména u technických útvarů zaznamenány obavy z otevřené komunikace s nadřízeným, kvůli možnému postihu. Tyto problémy většinou souvisejí s autoritativním způsobem řízení a jsou pro orientaci firmy na kvalitu brzdícím momentem. Ta by měla být spíše charakterizována vzájemným respektem, otevřenou komunikací a spoluprací zaměstnanců jednotlivých úrovní i útvarů.

### 5.2 Pracovní podmínky

Z kvantitativního i kvalitativního hodnocení lze rozpoznat nespokojenost respondentů s podmínkami na pracovišti. Největší nespokojenost zaznamenal útvar lisovny, lakovny a kontroly. Z názorů respondentů se jedná zejména o fyzické podmínky práce ve výrobních halách, klimatizaci, nedostačující sociální zařízení, průvan, stísněný prostor apod. V tomto ohledu by se měla firma alespoň částečně pokusit o zlepšení, ačkoliv nemá dostatek prostor a výroba se neustále rozšiřuje, každý vstřícný krok bude zaměstnanci pozitivně zaznamenán. Opomíjení základních potřeb zaměstnanců by bylo silně v rozporu s požadavky vysoké kvality práce i produkce. Firma by se také měla snažit vyhnout

jednostrannému tlaku na „rychlou výnosnost“ a soustředování na nástroje a techniky, sloužící k detekci chyb a problémů. Tyto sofistikované nástroje se soustřeďují pouze na symptomy problémů a řízení kvality tak zůstává na povrchní úrovni (Sinclair; Collins in Lukášová; Nový aj., 2004), činitelem „kvality“ je především zaměstnanec, uspokojení jeho základních potřeb (do kterých můžeme pracovní podmínky zařadit), jeho vhodná motivace a vzdělávání a zapojení do týmové práce.

### 5.3 Konflikty, vztahy na pracovišti

Dostáváme se k oblasti, ve které se objevily značné neshody jak v rámci samostatného kvantitativního tak kvalitativního hodnocení. Respondenti v dotazníku vyjádřili respekt k nadřízenému, vztahy s nadřízenými hodnotili téměř jednohlasně kladně. Jde o jakousi „firemní filozofii“, která však má pouze formální základ. Objevil se problém obav z postihu při otevřené komunikaci s nadřízeným způsobený autoritativním přístupem vedení. V kvalitativním hodnocení tento problém odkrylo významně špatné hodnocení slov nadřízený, úzkost, útočit. Z výsledků vyplynulo, že respondenti sice respektují nadřízeného, ale nevnímají ho pozitivně. Uplatňovanou autoritu na pracovišti vnímají respondenti podvědomě velice negativně. Respondenti sami nevyhledávají konflikty a vzájemné vztahy mezi spolupracovníky můžeme označit jako velmi dobré.

Důležitým rysem kultury kvality by měla být vzájemná shoda, ve které se na vedení a zlepšování organizace podílejí všichni její členové. Žádoucí pracovní kázně je dosahováno prostředky založenými na dobrovolné spolupráci autonomních členů organizace a jednotlivých týmů, nikoliv na autoritativní razanci příkazu (Bedrnová; Franková; Šiška, 1994).

### 5.4 Motivace, seberealizace

Kvalitativní výsledky nám odhalily problém nedostatečné seberealizace respondentů. Porovnáním vnímání slov „já“ a „ideální já“ vyšlo najevo, že respondenti sami sebe nehodnotí záporně, ale dochází zde k malému podhodnocení, ať již vlivem pocitu nedostatečné seberealizace, demotivace k práci zapříčiněné nevyhovujícími pracovními podmínkami, nízkou mzdou nebo rozporuplným přístupem nadřízených.

V kontextu s „kulturou kvality“ musíme zvýšit angažovanost a samostatnost pracovníka, která není ve sledované organizaci dostačující. Organizace může v určitých případech posílit kompetence pracovníků a zvětšit tak prostor pro činnost jednotlivce.

U pracovníků to vyvolá posílení vědomí vlastní identity a motivační účinek. Pracovník by měl být ochoten a mít možnost se samostatně rozhodovat a přijímat odpovědnost za svá rozhodnutí. Demotivačně může působit také častá formální kontrola, která je někdy nutná, ale pro detailní korekci pracovního jednání a vnitřní pocit zaměstnance není velkým přínosem. Možným řešením jsou neformální systémy kontroly jako je tzv. sociální kontrola (stanovený rámec jednání, skupinové normy chování, apod.) nebo tzv. osobní kontrola. Je důležité využít toho, že pracovník dokáže promítat svoje zkušenosti z práce do budoucna, dokáže předvídat a přizpůsobovat se. (Lukášová; Nový aj., 2004).

Jedním z neúčinnějších motivačních nástrojů může být mzda. V této organizaci však mzda působí spíše opačně. Respondenti téměř všech útvarů projeví nespokojenost s výší mzdy a vyjádřili domněnku, že jejich pracovní výkon není hodnocen spravedlivě. Management společnosti musí zohlednit fakt, že kvalita vyžadovaná (kvalita práce, produkce) musí být kompenzována kvalitou poskytovanou (vedení, odměňování, pracovní podmínky, rozvoj zaměstnanců). Bez této rovnováhy nelze koncepci kvality rozvíjet a není dlouhodobě udržitelná.

Zlepšení motivace a seberealizace zaměstnanců by měl zajistit také plán vzdělávání zaměstnanců, který společnost v současné době zpracovává (viz příloha F). Zvyšování kvalifikace zaměstnanců představuje perspektivní investici, která může přispět prostřednictvím zhodnocení „lidského kapitálu“ k dalšímu rozvoji firmy.

## 5.5 Týmová práce

Tuto oblast zhodnotíme samostatně, neboť jde o jeden z pilířů firemní kultury podniků orientovaných na kvalitu. V kvalitativním hodnocení jsme odhalili potenciál týkající se zapojení zaměstnanců do týmové práce. Tzv. „synergický efekt“, k němuž v rámci kvalitní týmové spolupráce dochází, napomáhá trvalému zlepšování a urychluje dosahování přijatých cílů. Firma by měla dokázat využít individuální rozmanitosti členů pracovního kolektivu a výhody efektivity práce v týmu. Kvalitativní hodnocení dokládá, že zaměstnanci se cítí vnitřně osamocenější, nežli jsou si ochotni připustit. Protože se ale sociální přizpůsobivost zaměstnanců ukázala jako dobrá, je třeba odstranit překážky v oblasti stylu řízení, zejména autoritativní přístup a nahradit ho přístupem participativním podněcujícím týmovou práci.

Člen týmu by měl chápat jak celkové cíle a záměry organizace, tak cíle konkrétních projektů a smysl úkolů, které byly stanoveny jemu samotnému (Laszlo in Lukášová; Nový



aj., 2004). To se však neobejde bez velmi dobré komunikace, informovanosti a snahy o zpětnou vazbu ze strany vedoucích, oblastí, které ve sledované firmě vyžadují zvýšenou pozornost, zejména na úrovni nižšího a středního managementu. Znovu se přesvědčujeme o tom, že analyzované oblasti podnikové kultury spolu úzce souvisejí a pro zlepšení stavu v oblasti týmové práce je třeba zabezpečit soulad všech dalších oblastí ve firemní kultuře.

## 5.6 Styl řízení, způsob rozhodování

V kvantitativním hodnocení jsme zjistili nedostatky zejména v komunikaci nadřízených s podřízenými mající autoritativní rysy vedení s malou participací zaměstnance, chybějícím uznáním za dobře provedenou práci, respondenti často mají pocit, že vedení na jejich pracovišti nerozhoduje spravedlivě. To se odráží také v hodnocení kvalitativním. Jestliže se soustředíme přímo na aplikaci zásad řízení do našeho podniku s koncepcí jakosti, můžeme říci, že deklarování jakosti vedením je nezbytné, ale velmi důležitá je forma sdělení. Management by neměl kvalitu pouze podporovat, ale stát v čele iniciativ. Manažeři vyšších, ale i středních linií by měli aplikovat princip komplexní kvality také do hodnotícího systému, motivačního systému, do výběru a adaptace pracovníků (můžeme zde zmínit potřebné zaškolení, ohodnocení kvalitně odvedené práce, motivační pobídky v souvislosti s kvalitou, ale i pouhé slovní ohodnocení dobře provedené práce). Hlavním problémem u mnoha podniků marně usilujících o naplňování koncepce jakosti je dle Nenadála (2002) převládající technokratické myšlení manažerů, podceňování tzv. „měkkých aspektů řízení“ a znalostí této oblasti. Tento problém existuje i u námi sledované firmy. Důležitá je snaha o zpětnou vazbu, neustálé vzdělávání pracovníků (manažerů všech úrovní i řadových zaměstnanců), participace zaměstnanců na řízení, zmocňování a využití potenciálu a podněcování týmového myšlení a týmové práce. Bez těchto atributů je snaha o efektivní systém řízení kvality bezpředmětná.

## 5.7 Jistota, klima v podniku, identifikace s firmou

Dle kvantitativního výzkumu jsou zaměstnanci dostatečně informováni o zákaznících a výsledcích firmy a myslí si, že firma se vyvíjí dostatečně rychle a správným směrem, což posiluje jejich vnitřní pocit jistoty. U útvaru kontroly jsme zaznamenali neutrální postoj k otázkám výsledků a vývoje firmy, což naznačuje nízkou identifikaci s firmou. Většina respondentů v dotazníku vyjádřila záměr setrvat ve firmě i do budoucna. Kvalitativní hodnocení naznačilo skryté obavy zaměstnanců, týkající se budoucnosti. Mohou pramenit

z nedostatečné identifikace s firmou, nevyhraněném vnitřním postoji. Z hodnocení ostatních podnětových slov z kategorie vyplynulo, že ačkoliv vnitřní klima a současná podniková kultura nejsou ideální, existují zde dobré perspektivy pro budoucí vývoj.

Jak již bylo zmíněno, pro jistotu zaměstnanec a jeho postoj k podniku je posilujícím prvkem vnitřní pocit seberealizace, jehož existence je podmíněna přidělením pravomocí a odpovědnosti. Přidělíme-li zaměstnanci odpovědnost a přijímá-li určitý závazek, je ideální, jestliže závazek zvnitřní a zaměstnanec se s ním ztotožní. Stejně tak by se měl pracovník reprezentující „kulturu kvality“ ztotožnit i s cíli a hodnotami organizace, tzn. být loajální. Závazek zaměstnance se pak netýká pouze organizace, ale také profese, společnosti včetně rodiny pracovníka a pracovníka samotného, jeho profesního rozvoje, sebezdokonalování, péče o vlastní zdraví apod. Aby k identifikaci s firmou mohlo dojít, je třeba zaměstnance stále učit, průběžně zdokonalovat, posilovat jeho kompetence i jeho zaměstnaneckou participaci (Gore in Lukášová; Nový aj., 2004) a vytvořit mu vhodné podmínky i prostředí pro plnění jeho pracovních úkolů.

## 6 ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury a její role v řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Analýza kultury podniku byla provedena prostřednictvím kvantitativních a kvalitativních metod. Výsledky za jednotlivé zvolené oblasti projevů podnikové kultury byly rozebrány v diskusi v kapitole 5. Nyní je třeba tyto výsledky shrnout, definovat stav podnikové kultury v podniku v kontextu s orientací firmy na koncepci řízení kvality prostřednictvím norem ISO a nastínit cestu, kterou by se měla firma v oblasti podnikové kultury ubírat.

Z kvantitativního hodnocení vyplynulo, že zaměstnanci podniku jsou ve většině případů dobře informováni, problémy nastávají u nových pracovníků, kteří jsou narychlo zaškolováni, ale schází zde komunikace se zkušenějšími pracovníky, která je podmínkou pro zachování vysoké úrovně kvality a zajištění plynulosti výroby. Problémovou oblastí a dalším potvrzením hypotézy o komunikačních bariérách je také vertikální komunikace podřízený – nadřízený. Je třeba odstranit obavy z otevřené komunikace a vybudovat vzájemný respekt na základě uznání, spolupráce a důvěry.

Ve sledované kultuře je signifikantní nespokojenost zaměstnanců s podmínkami na pracovišti, což potvrdilo druhou hypotézu. Z názorů respondentů se jedná zejména o fyzické podmínky práce ve výrobních halách, klimatizaci, nedostačující sociální zařízení, průvan, stísněný prostor apod. V tomto ohledu by se měla firma alespoň částečně pokusit o zlepšení, neboť i pouhá snaha bude zaměstnanci oceněna.

Styl vedení ve společnosti má spíše autoritativní rysy s malou participací zaměstnance, chybějícím uznáním za dobře provedenou práci, zaměstnanci často mají pocit, že vedení na jejich pracovišti nerozhoduje spravedlivě. Respekt k nadřízenému je v této firmě všeobecně deklarovanou „filozofií“, jejíž základ je pouze formální a slovo „respekt“ můžeme nahradit spíše slovem „obavy“. Autoritativní přístup vedení ve firmě je nutné odstranit a nastoupit novou cestu „participativního managementu“, který podněcuje týmovou práci. Ta umožní využít individuální rozmanitosti členů pracovního kolektivu pomocí efektu synergie, který napomáhá trvalému zlepšování a urychluje dosahování přijatých cílů. Zaměstnanci firmy sami sebe sice nevnímají záporně, ale mírně se podhodnocují. V kontextu s „kulturou kvality“ musíme zvýšit angažovanost a samostatnost pracovníka, která není ve sledované organizaci dostačující. Organizace může v určitých

případech posílit kompetence pracovníků a zvětšit tak prostor pro činnost jednotlivce. U pracovníků to vyvolá posílení vědomí vlastní identity a motivační účinky.

Jedním z nejučinnějších motivačních nástrojů může být mzda. V této organizaci však mzda působí spíše opačně. Respondenti téměř všech útvarů projeví nespokojenost s výší mzdy a vyjádřili domněnku, že jejich pracovní výkon není hodnocen spravedlivě. Žádoucí koncepce komplexní kvality znamená, že management by měl kvalitu vyžadovanou (např. práce, produkce) kompenzovat kvalitou poskytovanou (odměňování, pracovní pobídky, podmínky na pracovišti aj.). Bez této rovnováhy nelze koncepci kvality rozvíjet a není dlouhodobě udržitelná.

Ke zlepšení motivace, seberealizace a kvalifikace zaměstnanců by měl přispět plán vzdělávání zaměstnanců, který společnost v současné době zpracovává. Tento plán zasáhne některé cílové oblasti, které byly v rámci této práce identifikovány jako problémové. Efektivním „zásahem“ by mělo být školení mistrů a vedoucích pracovníků na nejnižším a středním stupni řízení. V této oblasti byly zjištěny výzkumem nedostatky týkající se zejména asertivity, efektivní komunikace a řešení problémů na pracovišti. K dalšímu rozvoji lidských zdrojů by měla přispět i další odborná školení včetně jazykových kurzů.

Většina zaměstnanců v kvantitativním hodnocení vyjádřila záměr setrvat ve firmě i do budoucna, firma by měla využít této výhody a pokusit zaměstnance získat na svou stranu jeho vnitřní identifikací, získat si jeho loajalitu. Aby k identifikaci s firmou mohlo dojít, je třeba zaměstnance stále učit, průběžně zdokonalovat, posilovat jeho kompetence a možnosti zapojení do podnikového dění (aby si zaměstnanec nepřipadal pouze jako figurka na šachovnici) a vytvořit mu vhodné podmínky i prostředí pro plnění jeho pracovních úkolů.

Podaří-li se firmě nastoupit cestu kvality prostřednictvím firemní kultury podporující kvalitu, formální aspekt řízení začne ustupovat do pozadí ve prospěch předpokladů, hodnot a norem chování, které jsou v organizaci sdíleny a které se stávají prvotními řídicími a kontrolními mechanismy. Utváření tohoto způsobu vnímání, myšlení a chování je však dlouhodobým a složitým procesem, vyžadujícím cílený přístup, značnou trpělivost a důslednost managementu firmy. Dosáhnout konkurenceschopnosti, prostřednictvím koncepce kvality pro tento podnik znamená tedy cíleně směřovat ke kultuře podporující kvalitu. V první řadě je třeba přeformulovat firemní strategii a z ní vyplývající firemní zásady (viz podkap. 3.4.2).

Na závěr uvádím návrh některých možných formulací zásad kultury podporující kvalitu v kontrastu s deklarovanými firemními zásadami řízení kvality.

**Tabulka 34** Návrh možných formulací zásad kultury podporující kvalitu

<b>Firemní zásady řízení kvality</b>	<b>Firemní kultura podporující kvalitu</b>
Řízení kvality je nedílnou součástí řízení celé společnosti ( <i>kvalita</i> ).	Komunikace politiky a cílů kvality v rámci celé organizace, prosazování potřeby změn.
Zavedení, udržování a neustálé zdokonalování systému řízení jakosti, aby výsledkem byl výrobek vysoké jakosti ( <i>trvalé zlepšování</i> ).	Neustálý rozvoj kultury podporující kvalitu, snaha managementu o zpětnou vazbu, práce s informacemi „zevnitř“ i „zvenku“.
Posuzování kvality výrobků z hlediska splnění požadavků, přání a předpokládaných potřeb zákazníků ( <i>vstřícnost zákazníkům</i> ).	Posuzování kvality z hlediska splnění požadavků, přání a předpokládaných potřeb zákazníků, ale i z hlediska seberealizace, iniciativy a uspokojení potřeb zaměstnanců.
Zvyšování produktivity práce, optimalizace nákladů, dosahování výhodných cen produkce zaváděním nové techniky a technologie ( <i>efektivita</i> ).	Dosahování konkurenční výhody v první řadě analytickým přístupem, kvalitou návrhu, přesností provedení, zvládnutím změn a rozvojem lidských zdrojů.
Soustavný rozvoj vzdělávání a výcviku zaměstnanců v moderních a progresivních metodách práce a řízení jakosti ( <i>profesionalita</i> ).	Vzdělávání a rozvoj pracovníků s důrazem na všechny úrovně managementu, aplikace principů komplexní kvality do všech subsystémů včetně řízení lidských zdrojů.
Netolerování nekvalitní nebo nedbalé práce, stanovení nápravných opatření při jejím výskytu ( <i>spolehlivost</i> ).	Zabezpečování kvality práce stálým rozvojem všech stránek osobnosti zaměstnance, dosažení spolehlivosti sebekontrolou angažovaného a motivovaného zaměstnance.
Stálé zlepšování výrobků, organizace i systému ( <i>inovativnost</i> ).	Připravenost ke změnám, prosazování změn a pružné zvládnutí změn. Trvalé zlepšování.
-	Aplikace participativního managementu, kompetencí, týmového myšlení, využití synergického efektu.
-	Cílené utváření organizační kultury podporující kvalitu a atmosféry v organizaci charakteristické respektem a otevřenou komunikací.
<b>= cesta ke kvalitě?</b>	<b>= kvalita jako cesta!</b>

## 7 ABSTRAKT

Hlavním cílem této diplomové práce bylo specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury a její role v řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.

Výzkum byl prováděn ve společnosti KeyTec České Budějovice, s. r. o., která se specializuje na výrobu kovových, plastových a kombinovaných přesných komponentů a montáží. Pro výzkum a poznání kultury vybraného podniku byl použit dotazník a test barvově sémantického diferenciálu.

Z výsledků vyplynulo, že ačkoliv chce společnost dosáhnout konkurenceschopnosti prostřednictvím kvality (konceptů norem ISO), představy, přístupy a hodnoty kvality nejsou komplexně sdíleny všemi zaměstnanci a řídicími pracovníky, což se projevuje dílčími problémy na pracovišti. Zjištěny byly autoritativní přístup vedení a z něho plynoucí komunikační bariéry, špatné pracovní podmínky, nemotivující způsob odměňování a další.

Pro rozvoj a posílení kultury kvality ve vybraném podniku lze doporučit využití participativního managementu s větším zapojením zaměstnance do podnikového dění, využití efektu synergie plynoucího z týmové práce, kontinuální vzdělávání řadových pracovníků a managementu společnosti na všech úrovních a změny v systému odměňování. Tato a další doporučená opatření by měla být aplikována ve smyslu nového pojetí firemní koncepce, jako koncepce komplexní kvality, jež zajistí efektivní využití potenciálu podnikové kultury a řízení lidských zdrojů a významně přispěje k dosažení strategických cílů podniku a získání konkurenční výhody.

Podniková kultura – Řízení lidských zdrojů – Test barvově sémantického diferenciálu – Koncepce komplexní kvality – Participativní management – Týmová práce- Efekt synergie

The general objective of this dissertation was specification of crucial factors of corporate culture and their role in the human resource management in the chosen company.

The object of research was company KeyTec České Budějovice Ltd., which specializes in manufacturing of metallic and plastic precise components and constructions. The questionnaire and the color-semantic differential test were used for research and for understanding with the corporate culture of the chosen company.

According to the dissertation results, this company plans to reach the competitive advantage through the concept of quality (reaching the ISO quality standards), but the quality ideas, approaches and values aren't shared with all employees and managers and the work-difficulties reflect this issue. Some of the main discovered problems are: an authoritative management approach, which causes the communication problems, uncomfortable working conditions, non-motivating remuneration system etc.

For the development and reinforcement of corporate culture in this company were recommended: to integrate the employees into managing of corporate events and prosper through it from the participative management, to prosper from the synergy effect of teamwork and to focus on long-lasting development of human resource and on changes in remuneration system. All the steps should be made in the way of new deeper view to company concept, as total quality concept. It enables to profit more effectively from the corporate culture and human resource potential and allows to reach strategic goals and gain competitive advantage.

Corporate culture – Human resource management – Color-semantic differential test – Total quality concept – Participative management – Teamwork – Synergy effect

## 8 SEZNAM LITERATURY

1. Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. Bartoň, J. *Historie a současnost řízení a managementu jakosti*. In: Svět jakosti, 2001. Ročník 8, č. 3, s. 22 – 23.
3. Bedrnová, E.; Franková, E.; Šiška, P. *Kvalita a jak jí dosahovat*. 1. vyd. Praha, Česká společnost pro jakost, 1994. 254 s. ISBN 80-02-01-004-3.
4. Bedrnová, E.; Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 412 s. ISBN 80-7175-010-7.
5. Bedrnová, E.; Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
6. Bedrnová, E.; Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 562 s. ISBN 80-7261-064-3.
7. Brooks, Ian. *Firemní kultura. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 352 s. ISBN 80-7226-763-9.
8. Hofstede, Gert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova Praha, Filozofická fakulta, 1999. 279 s. ISBN 0-07-707474-2.
9. Hoyer, R. W.; Hoyer, B. B. Y. *Co je jakost?* In: Svět jakosti, 2002. Ročník 9, č. 2, s. 40 – 46.
10. Krninská, Růžena. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002a. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
11. Krninská, Růžena. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002b. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
12. Krninská, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002c. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
13. Lukášová, R.; Nový, I. aj. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
14. Melechovská, Věra. *Podniková kultura, image, podnikový vzor*. 1. vyd. Praha: Informační středisko IŘ, 1990. 156 s., ISBN 80-2143-031-2.

15. Nenadál, J.; Noskievičová, D.; Petříková, R.; Plura, J.; Tošenovský, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 248 s. ISBN 80-7261-071-6.
16. Nový, Ivan. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 99 s. ISBN 8-7079-159-4.
17. Nový, Ivan aj. *Interkulturální management. Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
18. Nový, I.; Surynek, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-7079-159-4.
19. Pavlica, Karel aj. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 159 s. ISBN 80-86119-25-4.
20. Pfeifer, L.; Umlaufová, M. *Firemní kultura. Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
21. Rolínek, Ladislav aj. *Teorie a praxe managementu. Vybrané kapitoly*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. 164 s. ISBN 80-7040-613-5.
22. Soderberg, S.; Scott, B. *Umění řídit*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 151 s. ISBN 80-85865-18-1.
23. Ščepichin, V.; Ščepichinová, J.; Kolářová, H. *Test barevně sémantického diferenciálu*, 1. vyd. České Budějovice: Vadim, 1992. 99 s.



## 9 PŘÍLOHY

- A Dotazník
- B Rozčlenění otázek z dotazníku dle předmětových skupin
- C Struktura analyzovaných dotazníků a TBSD testů dle útvaru
- D TBSD (Seznam sledovaných oblastí a podnětových slov)
- E Organizační struktura podniku
- F Plánované školicí programy

Vážený respondente, dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku týkajícího se podnikové kultury ve Vaší společnosti. Údaje získané z dotazníků budou použity pro účely vypracování mé diplomové práce, nebudou jiným způsobem zveřejňovány a Vaše odpovědi zůstanou anonymní.

### Instrukce k vyplňování dotazníku:

Dotazník se skládá ze dvou částí. Při vyplňování první části vždy označte křížkem „X“ ten rámeček, který nejlépe vystihuje Váš názor (viz níže uvedený příklad). V druhé části můžete anonymně sdělit Vaše postřehy týkající se problémů na pracovišti a navrhnout možnosti jejich řešení. V případě, že se nechcete k problémům vyjádřit, můžete tuto část ponechat prázdnou.

Příklad vyplnění 1. části:

1. Cílem tohoto výzkumu je zjistit názory zaměstnanců v roce 2006				
ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### I.

#### Pracuji na pracovišti

lisovna	<input type="checkbox"/>	kontrola	<input type="checkbox"/>	administrativa	<input type="checkbox"/>
lakovna	<input type="checkbox"/>	údržba	<input type="checkbox"/>		
sklad	<input type="checkbox"/>	nástrojárna	<input type="checkbox"/>		

	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
1. Mám k dispozici informace potřebné pro dobrý výkon své práce:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Můj přímý nadřízený mi za dobře vykonanou práci vysloví uznání:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Má mzda je srovnatelná se mzdou v ostatních organizacích na stejné pozici:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vedení na mém pracovišti většinou rozhoduje spravedlivě:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
5. Respektuji svého přímého nadřízeného:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. K tomu, abych svou práci vykonával dobře, mám k dispozici veškeré prostředky:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pracovní podmínky na mém pracovišti jsou uspokojivé (např. ventilace, teplota, pracovní prostor atd.):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Myslím si, že jsem dostatečně zaškolen pro práci, kterou vykonávám:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Domnívám se, že můj pracovní výkon je hodnocen spravedlivě:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Atmosféra na našem pracovišti umožňuje bez obav z postihu otevřeně komunikovat s nadřízenými:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
11. Jak jste spokojen s následujícími hledisky svého současného zaměstnání:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a) spravedlivé jednání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) pracovní uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) profesní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) poskytnuté školení a vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Jste spokojen se společností KeyTec jako zaměstnavatelem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Uvažujete v současné době o odchodu ze společnosti KeyTec České Budějovice s. r. o.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Vztahy s nadřízenými hodnotím kladně:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
15. Vztahy se zaměstnanci na stejné úrovni hodnotím kladně:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Dostávám jasné pokyny ke své práci:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Jsem dostatečně seznámen s výsledky firmy:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Zním zákazníky naší firmy:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Myslím si, že jsem dostatečně zapojen do týmové práce:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Myslím si, že se naše firma vyvíjí dostatečně rychle a správným směrem:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II.

Do níže uvedené tabulky uveďte popis problému na Vašem pracovišti, popř. Váš návrh jeho řešení, v případě potřeby přiložte další list papíru.

Č.	Problém	Navržené řešení
1.		
2.		
3.		

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku.

Jitka Vejvodová, studentka Jihočeské univerzity v Č. Budějovicích, Zemědělské fakulty.

## **Příloha B**

### **ROZČLENĚNÍ OTÁZEK Z DOTAZNÍKU DLE PŘEDMĚTOVÝCH SKUPIN**

#### **1. KOMUNIKACE, INFORMOVANOST**

---

1. Mám k dispozici informace potřebné pro dobrý výkon své práce
10. Atmosféra na našem pracovišti umožňuje bez obav z postihu otevřeně komunikovat s nadřízenými
16. Dostávám jasné pokyny ke své práci

#### **2. PRACOVNÍ PODMÍNKY**

---

6. K tomu, abych svou práci vykonával dobře, mám k dispozici veškeré prostředky
7. Pracovní podmínky na mém pracovišti jsou uspokojivé (např. ventilace, teplota, pracovní prostor atd.)
8. Myslím si, že jsem dostatečně zaškolen pro práci, kterou vykonávám

#### **3. KONFLIKTY, VZTAHY NA PRACOVIŠTI**

---

14. Vztahy s nadřízeny hodnotím kladně
15. Vztahy se zaměstnanci na stejné úrovni hodnotím kladně

#### **4. MZDA, MOTIVACE**

---

3. Má mzda je srovnatelná se mzdou v ostatních organizacích na stejné pozici
9. Domnívám se, že můj pracovní výkon je hodnocen spravedlivě
19. Myslím si, že jsem dostatečně zapojen do týmové práce

#### **5. SPOKOJENOST**

---

11. Jak jste spokojen s následujícími hledisky svého současného zaměstnání
  - a) spravedlivé jednání
  - b) mzda
  - c) pracovní uznání
  - d) zaměstnanecké výhody
  - e) profesní růst
  - f) poskytnuté školení a vzdělávání
12. Jste spokojen se společností KeyTec jako zaměstnavatelem?

#### **6. STYL ŘÍZENÍ, ZPŮSOB ROZHODOVÁNÍ**

---

2. Můj přímý nadřízený mi za dobře vykonanou práci vysloví uznání
4. Vedení na mém pracovišti většinou rozhoduje spravedlivě
5. Respektuji svého přímého nadřízeného

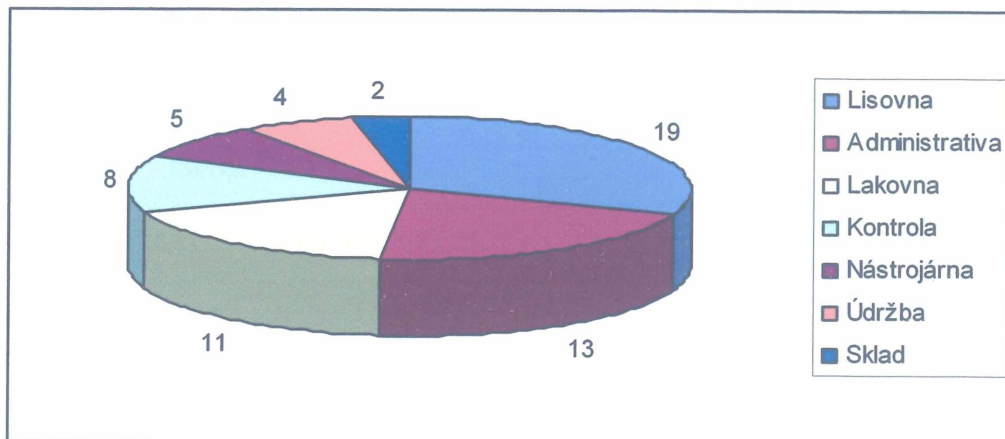
#### **7. JISTOTA, KLIMA V PODNIKU, IDENTIFIKACE S FIRMOU**

---

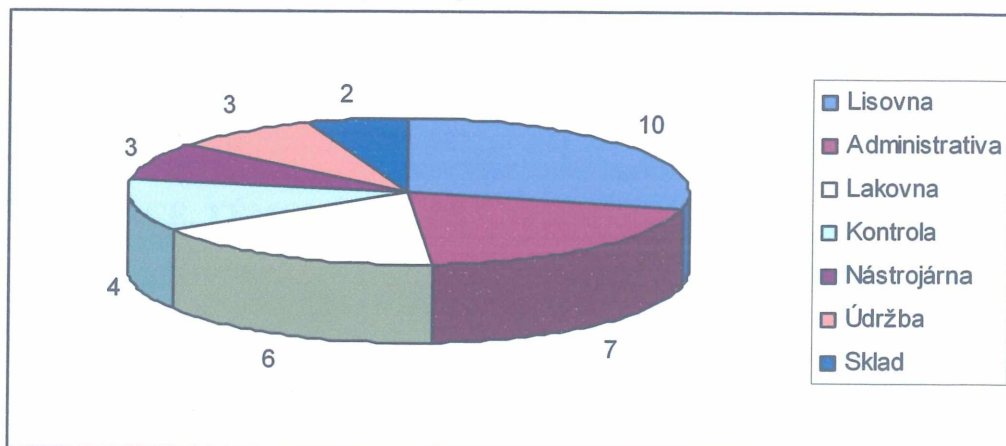
13. Uvažujete v současné době o odchodu ze společnosti KeyTec České Budějovice s. r. o.?
17. Jsem dostatečně seznámen s výsledky firmy
18. Zním zákazníky naší firmy
20. Myslím si, že se naše firma vyvíjí dostatečně rychle a správným směrem

## STRUKTURA ANALYZOVANÝCH DOTAZNÍKŮ A TBSD TESTŮ DLE ÚTVARU

**Graf 31** Struktura analyzovaných dotazníků dle útvaru



**Graf 32** Struktura analyzovaných TBSD testů dle útvaru



Snahou bylo zajistit srovnatelnost výsledků kvantitativního i kvalitativního hodnocení. Dotazník odevzdalo 62 respondentů, test TBSD vyplnilo 35 respondentů. Struktura dotazovaných byla s malými odchylkami poměrově zachována, můžeme tedy hovořit o srovnatelnosti výsledků. Všichni zaměstnanci, kteří vyplnili test TBSD, zároveň vyplnili a odevzdali dotazník.

## **Příloha D**

### **TEST BAREVNĚ SÉMANTICKÉHO DIFERENCIÁLU (SEZNAM SLEDOVANÝCH OBLASTÍ A PODNĚTOVÝCH SLOV)**

#### **1. PRACOVNÍ PODMÍNKY**

---

*Podnětová slova:*

- práce
- pracoviště
- únava

#### **2. VZTAHY NA PRACOVIŠTI, KONFLIKTY**

---

*Podnětová slova:*

- lidé
- kamarádi
- hádka
- nálada

#### **3. STYL ŘÍZENÍ, VZTAH K AUTORITĚ**

---

*Podnětová slova:*

- nadřízený
- povinnosti
- úzkost
- útočit

#### **4. SEBEREALIZACE, TÝMOVÁ PRÁCE**

---

*Podnětová slova:*

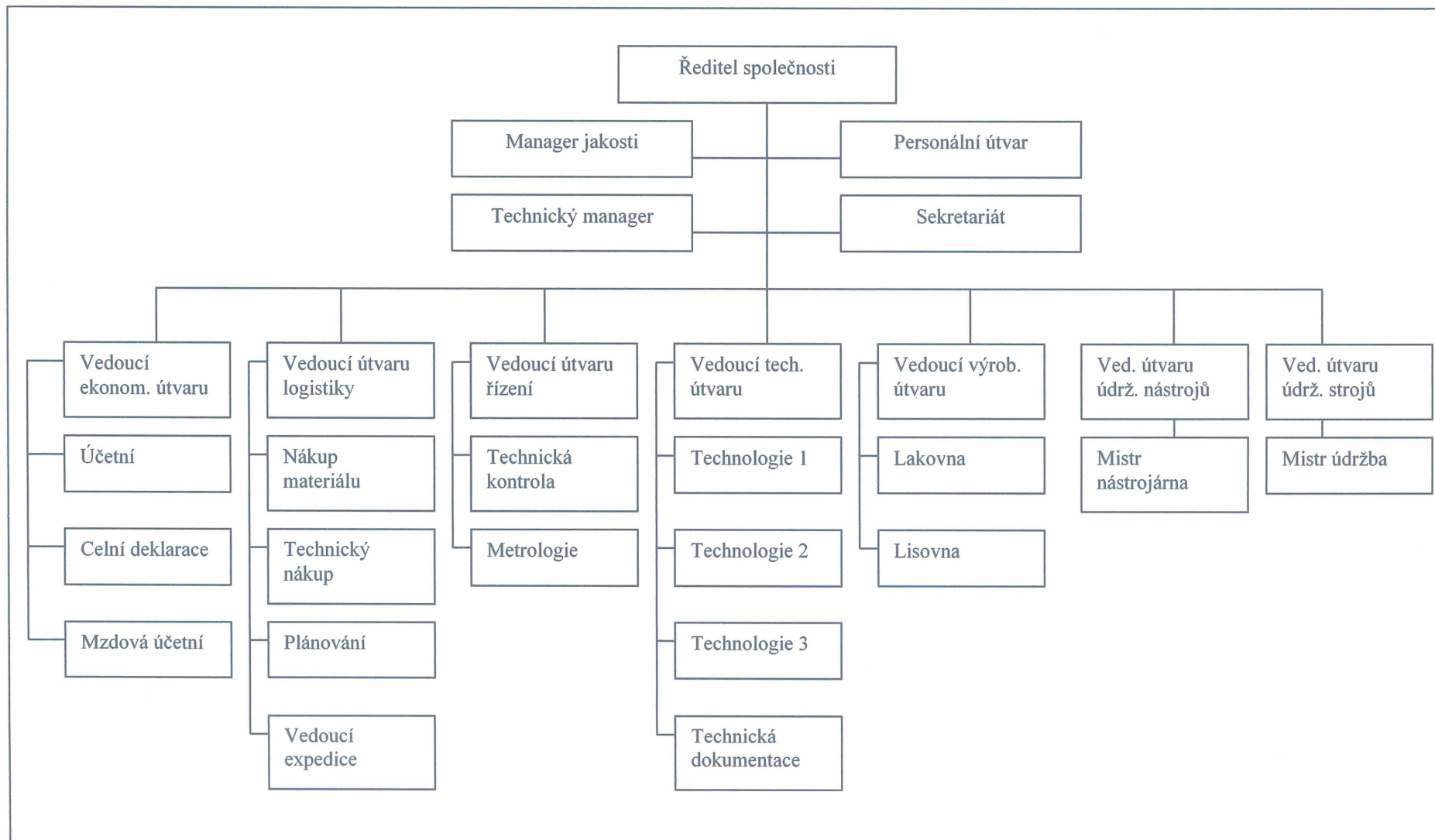
- já
- ideální já
- vzdělání
- samota

#### **5. JISTOTA, KLIMA V PODNIKU, IDENTIFIKACE S FIRMOU**

---

*Podnětová slova:*

- budoucnost
- život
- práce
- radost





## Příloha F

### PŘEHLED PLÁNOVANÝCH ŠKOLÍCÍCH PROGRAMŮ

V podniku je v současné době zpracováván dvouletý plán školení a vzdělávání pracovníků, který by měl přispět ke zlepšení stávajícího stavu podnikové kultury. Školení a vzdělávání pracovníků ve školících programech zaměřených na jednotlivé problémové oblasti, komunikace, asertivita, styl řízení, kvalifikovanost zaměstnanců, motivační a vzdělávací kurzy cizího jazyka.

Podnik chce využít ke krytí nákladů na vzdělávací činnost možnost čerpání prostředků z fondů z Evropské unie, operačního programu *Rozvoj lidských zdrojů* v rámci opatření *Adaptabilita a podpora konkurenceschopnosti podniků a organizací*. V případě, že mu budou poskytnuty finanční prostředky z Evropských fondů, podnik může zahájit realizaci vzdělávacího plánu v plánovaném časovém horizontu trvání dvou let.

Realizovány by měly být tyto plánované školící programy:

#### 1. Kompetentní mistr

*Cílová skupina účastníků:* mistři, vedoucí pracovníci na středním stupni řízení.

*Náplň:* řídicí činnost mistra, efektivní komunikace, konflikty na pracovišti, produktivita práce, kvalita.

*Účel:* vedení pracovních kolektivů ve výrobním podniku, spolupráce jednotlivých útvarů.

*Řeší problémovou oblast:* zejména komunikace mistrů, která se ukázala být problémovou ve většině sledovaných technických útvarů, schází dobré zaškolení nových pracovníků, otevřená komunikace podřízených bez obavy postihu, asertivita, hladká spolupráce útvarů.

#### 2. Kontrolní činnost, ČSN, jakost, kvalita

*Cílová skupina účastníků:* pracovníci kontrolního útvaru.

*Náplň:* kvalita – jakost, efektivní komunikace, asertivita, statistické metody, produktivita v souvislosti s kvalitou.

*Účel:* samostatná kontrolní činnost ve výrobě, vyřizování reklamací,..

*Řeší problémovou oblast:* kontrolní útvar se ukázal jako nejproblémovější v oblasti komunikace. Školení by mělo mimo jiné přispět ke zkvalitnění komunikace, odstranění komunikačních bloků, zlepšení atmosféry na pracovišti a motivaci zaměstnance asertivním přístupem, vyslovením uznání.

#### 3. Nové zákony o daních a účetnictví

*Cílová skupina účastníků:* pracovníci ekonomického útvaru.

*Náplň:* výklady nových vyhlášek a zákonů o daních a účetnictví v praxi, příklady z praxe.

*Účel:* prohlubování odborného vzdělání.

*Řeší problémovou oblast:* kvalifikace zaměstnanců ekonomického útvaru, motivace.

#### 4. Personalistika a mzdy, archivace

*Cílová skupina účastníků:* pracovníci personálního útvaru, sekretariátu.

*Náplň:* výklady nových vyhlášek a zákonů o daních a účetnictví v praxi, příklady z praxe.

*Účel:* prohlubování odborného vzdělání.

*Řeší problémovou oblast:* kvalifikace zaměstnanců personálního útvaru a sekretariátu, motivace.

## PŘEHLED PLÁNOVANÝCH ŠKOLÍCÍCH PROGRAMŮ

### 5. Systém certifikace účetních

*Cílová skupina účastníků:* vedoucí ekonom firmy.

*Náplň:* získání certifikace na harmonizaci účetnictví ČR s direktivami EU (bilance, audity).

*Účel:* prohlubování znalostí vedoucího ekonoma firmy.

*Řeší problémovou oblast:* kvalifikace, zvyšování odborných znalostí vedoucích pracovníků, vnitřní rozvoj, motivace.

### 6. Anglický jazyk – individuální vzdělávání zaměstnanců ve firmě

*Cílová skupina účastníků:* profesní vzdělávání všech pracovníků na vyšším a středním stupni řízení.

*Náplň:* znalost AJ v zahraniční firmě, zdokonalování.

*Účel:* zkvalitnění komunikace se zákazníky, technická dokumentace, spolupráce s evropskými výrobními podniky.

*Řeší problémovou oblast:* komunikace se zákazníkem, kvalifikace zaměstnanců, motivace, požadavek jazykových kurzů byl zaznamenán při analýze dotazníků, kurzy přispějí k rozvoji zaměstnanců a jejich pocitu seberealizace.

### 7. Anglický jazyk – skupinová výuka ve firmě

*Cílová skupina účastníků:* samostatní referenti v útvaru logistika (všechna obchodní jednání většinou v AJ).

*Náplň:* konverzace s rodilým mluvčím zaměřená na obchodní a technickou angličtinu

*Účel:* zkvalitnění komunikace se zákazníky.

*Řeší problémovou oblast:* komunikace se zákazníkem, kvalifikace zaměstnanců, motivace.

### 8. Anglický jazyk – skupinová výuka ve firmě č. 2

*Cílová skupina účastníků:* vedoucí útvarů a technici – střední stupeň znalostí AJ.

*Náplň:* konverzace s rodilým mluvčím zaměřená na technickou angličtinu.

*Účel:* zkvalitnění komunikace se zákazníky, technická dokumentace, spolupráce s evropskými výrobními podniky.

*Řeší problémovou oblast:* komunikace se zákazníkem, kvalifikace zaměstnanců, motivace, lepší znalosti technické dokumentace, které byly zaměstnanci v dotazníku označeny jako nedostatečné.

### 9. Anglický jazyk – skupinová výuka ve firmě č. 3 pro začátečníky

*Cílová skupina účastníků:* technologie, vedoucí oddělení a skladů

*Náplň:* základy AJ pro možnost čtení smluv, příkazů, dokumentace, fakturace

*Účel:* zkvalitnění komunikace se zákazníky, technická dokumentace, spolupráce s evropskými výrobními podniky.

*Řeší problémovou oblast:* kvalifikace zaměstnanců, motivace, pocit zvládnutí přidělené práce, orientace v problému, rozvoj a seberealizace zaměstnance. Znalost technické dokumentace.

