

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

PODNIKOVÁ KULTURA VE VYBRANÉM PODNIKU

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

Autor

Tereza Fedorková

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza FEDORKOVÁ**
Osobní číslo: **E09187**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Podniková kultura ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a definovat podnikovou kulturu ve vybraném podniku. Zvolit způsoby zjišťování a měření podnikové kultury, s následným vyhodnocením a detailním popsáním faktorů, které ji ovlivňují. Navrzení vhodných postupů, jak dále zlepšovat a rozvíjet podnikovou kulturu.

Metodika:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy podnikové kultury, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navrzení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v daném podniku.

Osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

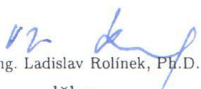
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vyd., Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
DONNELLY, J. H. *Management*, Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
LUKEŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0
VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*, 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
Periodiky: Moderní řízení, HN

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Vrchota
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Podniková kultura ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které jsou uvedeny v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 8. 4. 2013

.....

Tereza Fedorková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji tímto svému vedoucímu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení a rady při zpracování bakalářské práce. Taktéž děkuji zaměstnancům firmy za jejich vstřícný přístup a aktivní spolupráci při provádění analýzy v jejich podniku. Na závěr patří mé díky také rodině za psychickou motivaci.

OBSAH

1. ÚVOD.....	8
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1. Vymezení pojmu kultura	9
2.2. Podniková kultura a její definice	10
2.3. Vznik podnikové kultury	13
2.4. Význam kultury pro organizace	14
2.5. Funkce podnikové kultury	15
2.6. Prvky podnikové kultury	16
2.6.1. <i>Představy</i>	16
2.6.2. <i>Přístupy</i>	16
2.6.3. <i>Hodnoty</i>	18
2.7. Principy podnikové kultury	19
2.8. Typologie podnikové kultury	20
2.8.1. <i>Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho</i>	21
2.8.2. <i>Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho</i>	22
2.9. Silná podniková kultura a její souvislosti.....	24
2.10. Změna podnikové kultury.....	27
2.10.1. <i>Předpoklady úspěšné změny firemní kultury</i>	27
2.10.2. <i>Podstata změny podnikové kultury</i>	28
2.10.3. <i>Postup při změně podnikové kultury</i>	29
3. CÍLE A METODIKA	31
3.1. Cíl práce.....	31
3.2. Výběr společnosti	31
3.3. Metodika a zdroje dat	31
3.4. Dotazník.....	32
3.5. Zpracování dat	32
4. VLASTNÍ PRÁCE	33
4.1. Charakteristika vybraného podniku.....	33
4.1.1. <i>Politika kvality vybraného podniku</i>	34

4.2. Vyhodnocení dotazníkového šetření	36
4.2.1. <i>Identifikace respondentů</i>	36
4.2.2. <i>Spokojenost zaměstnanců</i>	39
4.2.3. <i>Komunikace a informovanost</i>	44
4.2.4. <i>Vztahy na pracovišti</i>	49
4.2.5. <i>Pracovní atmosféra</i>	51
4.2.6. <i>Motivace</i>	53
4.2.7. <i>Názory zaměstnanců a jejich postoje</i>	58
4.2.8. <i>Firemní výhody</i>	63
4.3. Návrhy na změny	65
5. ZÁVĚR	68
6. SUMMARY	70
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
7.1. Seznam obrázků, tabulek a grafů	73
7.2. Seznam příloh	68

1 ÚVOD

Téma mé bakalářské práce se týká podnikové kultury. Mnou vybrané téma jsem si zvolila především kvůli zajímavosti dané problematiky. Vzhledem k tomu, že podniková kultura patří ke klíčovým faktorům prosperity podniku, chtěla jsem se o ní dozvědět více a věnovat tomuto tématu pozornost ve své bakalářské práci.

Každá z firem se vyznačuje vlastní specifickou kulturou, která vytváří její identitu a image. Můžeme jí také chápat jako atmosféru a klima podniku. Při správném vytvoření podnikové kultury má pozitivní vliv jak na zaměstnance, tak na zákazníky, a vede k dosažení podnikových cílů. Díky správnému nastavení může také podnik získat značnou konkurenční výhodu a podpořit dynamický rozvoj podniku. Samozřejmě nelze najít firemní kulturu, která by vyhovovala požadavkům každého. Většina zaměstnanců si ani neuvědomuje, jaká je jejich podniková kultura nebo mají dokonce dojem, že jejich firma žádnou kulturu nemá. Ale tak tomu není, podle většiny odborníků má každá firma svou vlastní firemní kulturu, která vytváří originální a nezaměnitelnou tvář podniku.

Svou bakalářskou práci jsem rozdělila na dvě hlavní části. V části teoretické jsem po nastudování odborné literatury popsala základní teoretické znalosti a zákonitosti v problematice podnikové kultury. V začátku jsem vymezila základní pojmy jako „kultura“ a „podniková kultura“, které slouží k uvedení do tématu. Dále jsem se zabývala vznikem podnikové kultury, jejím významem pro organizace, jejími funkcemi, prvky, principy. Pokračovala jsem přes typologii podnikové kultury, znaky silné podnikové kultury, až k její změně.

V části praktické jsem analyzovala podnikovou kulturu u konkrétního podniku. Pro účely této práce jsem si vybrala firmu Centes, s. r. o., která sídlí v Českých Budějovicích. Mým cílem bylo především zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni ve svém zaměstnání, jak funguje komunikace, jaká je pracovní atmosféra, jak jsou řešeny podnikové problémy, čím jsou nejvíce motivováni, jaké mají vztahy a mnoho dalších. Výzkum jsem provedla na základě anonymního dotazníkového šetření. Rozbor všech otázek je náplní mé praktické části. Na základě výsledků z dotazníkového šetření jsem navrhla řešení pro zlepšení stávající situace.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Vymezení pojmu kultura

Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván. (LUKÁŠOVÁ, 2010)

Kultura je produktem člověka, který je chápán jako protiklad přírody. Obnáší všechno to, co člověk přetvořil a vytvořil v běhu generací s tím, že kultura s přírodou koexistují, ale neprolínají se. Tyto kulturní výtvořky jsou jednak materiální povahy, ale i produkty duchovní, jako jsou vztahy, myšlenky, ideje atd. Jsou předávány v každé společnosti dalším generacím v procesu socializace.

Zatímco v původním vymezení latinské slovo *cultura* znamenalo obdělávání a vzdělávání země, v moderních společenských vědách, zejména v kulturní antropologii, sociologii a sociální psychologii, se kultura chápe velmi široce jako vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a jako vytváření jejich vyššího, lepšího stavu. Do značné míry se toto poslední pojetí přeneslo do obecného povědomí, kdy slovem kultura, kulturní označujeme přetvoření původních skutečností a vytvoření skutečností nových, které lépe odpovídají našim představám o jejich kultivovaném stavu. Mluvíme proto o kulturním životě jako životě nacházejícím naplnění a majícím smysl, o kulturních vztazích jako vztazích, které jsou podřízeny stanoveným a uznávaným pravidlům atd. (NOVÝ, 1996)

„Kultura může být stručně definována jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvořky a toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce vytvořenými vzory.“ (Kłoskowská in NOVÝ, 1996)

„Obrazně řečeno, kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku.“ (KRNINSKÁ, 2002)

„Názory, které jsou určitou skupinou považovány za základní a které jsou pro tuto skupinu typické. Ovlivňují vnímání, myšlení, jednání a cítění členů skupin a mohou se také projevit v jejich jednání a artefaktech. Přesvědčení nejsou již vědomě vnímána, vznikla ze zkušenosti skupiny, a dále se rozvíjela činností skupiny, tzn. jsou naučena a dále předávána novým členům skupiny.“ (MALÝ-DĚDINA, 1996)

2.2 Podniková kultura a její definice

Přesné a úplné vymezení podnikové kultury je velmi obtížné, což ukazuje i následující **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 BEDRNOVÁ-NOVÝ A KOL, 2004)

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

„Je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal, Kennedy in BEDRNOVÁ-NOVÝ A KOL, 2004)

„Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností.“ (KRNINSKÁ, 2002)

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“ (Heinen in BEDRNOVÁ-NOVÝ A KOL, 2004)

„Podniková kultura nemůže být ani předepsána, nařízena, předem zpracována, normována nebo exaktně měřena. Může, a je to i nejvyšší žádoucí, být adaptována na požadovanou úroveň. Není to však proces jednoduchý ani náhlý.“ (STÝBLO, 1993)

„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 A KOL, 2004)

„Podniková kultura je souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku. Kulturu posiluje systém rituálů, komunikačních vzorců, neformálních skupiny, očekávané vzorce chování a dodržování určitých psychologických úmluv.“ (DĚDINA, CEJTHAMR, 2010)

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

„Obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti.“ (Williams, Dobson a Walters in LUKÁŠOVÁ, 2010)

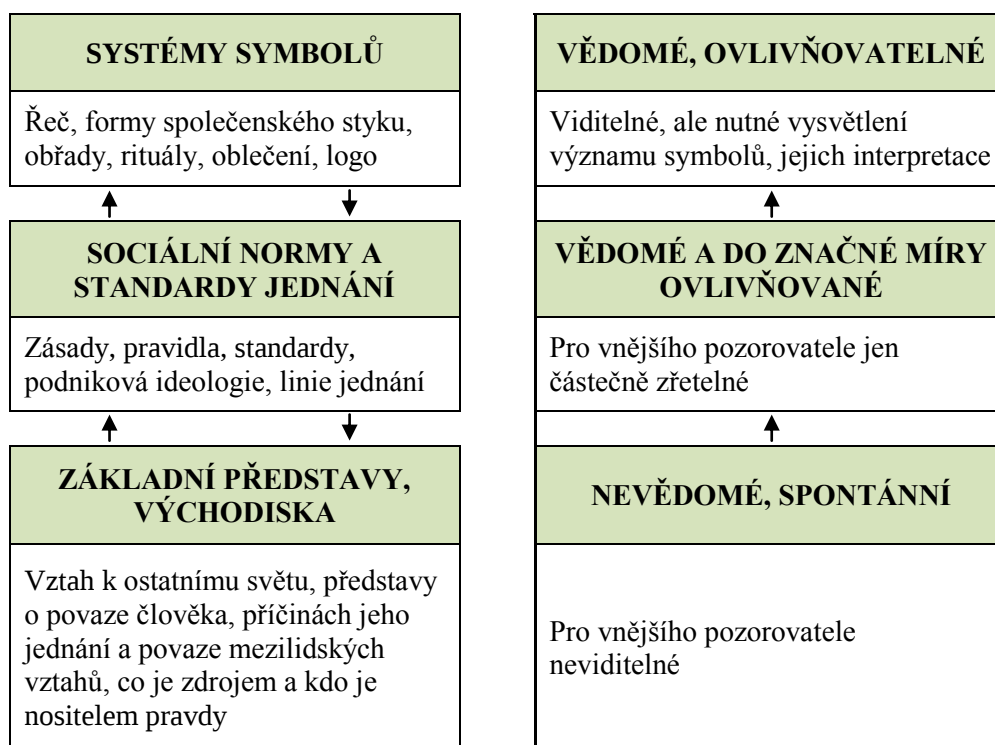
„Charakteristika vnitřního klimatu podniku, jaké stupnice hodnot, cílů a perspektiv další práce sdílí většina jeho pracovníků.“ (MALÝ-DĚDINA, 1996)

„Organizační kultura je vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považováni za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“ (SCHEIN, 1999)

„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 BEDRNOVÁ-NOVÝ A KOL, 2004)

Pokud jde o základní vymezení pojmu, bývá v odborné literatuře nejčastěji citován poslední uvedený autor. Jeho koncepci podnikové kultury znázorňuje obrázek 1. Jak vyplývá z obrázku, základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých spolupracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. (BEDRNOVÁ-NOVÝ A KOL, 2004)

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně



Zdroj: BEDRNOVÁ-NOVÝ A KOL., 2004

Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako: (LUKÁŠOVÁ, 2010)

- soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

2.3 Vznik podnikové kultury

Podniková (organizační, firemní) kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností. Její vznik může být: (NOVÝ, 1996)

1. **Spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují.** Tato situace může být charakterizována tezí, že „nějakou kulturu podnik vždycky má a i nekultura je svým způsobem určitou formou podnikové kultury“.
2. **Výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku.** Veškeré vnitropodnikové normy, přepisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců. V tomto případě je však nutné respektovat řadu zdánlivě samozřejmých avšak v praxi nesnadno splnitelných podmínek úspěchu.

Utváření podnikové kultury by vždy mělo vycházet z rozumného kompromisu mezi oběma výše uvedenými možnostmi. V zájmu efektivního využití podnikové kultury jako nástroje ovlivňování pracovníků musí řídicí pracovníci formulovat vnitřně bezrozporný a logicky uspořádaný komplex požadavků na pracovníky (tedy i sebe samotné), avšak současně nemohou odhlédnout od silných či slabých stránek personálního obsazení pracovních míst svého podniku. (NOVÝ, 1996)

Základním mechanismem utváření organizační kultury je učení, k němuž dochází v procesu řešení problému. Problémy, které musí organizace v průběhu svého vývoje řešit, způsobují u pracovníků vznik nejistoty a prožitky úzkosti a stresu. Přirozenou reakcí na nepříjemnost těchto prožitků je hledání přijatelných řešení, která budou fungovat a odstraní nejistotu.

V rámci svého vývoje organizace reaguje na vnější podmínky a interní potřeby a podléhá ve větší či menší míře vlivům, která určují obsah její organizační kultury. Každá organizace tak má specifický a jedinečný obsah kultury, který se utvořil v průběhu jejího vývoje. Kultura organizace se však nemusí vyvíjet pouze samovolně. Manažeři mohou její vývoj cílevědomě ovlivňovat. (LUKÁŠOVÁ, 2010)

Základní rysy organizační kultury formují zakladatelé firmy. Ti do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty. Mají jasnou vizi, jak by organizace měla vypadat. Vedle toho se na formování kultury podílejí členové organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály. Postupně se organizační kultura upevňuje. Vedení a členové firmy se snaží, aby organizační kulturu, ve které realizují své hodnoty, udrželi a aby se noví členové přizpůsobili vůči ní. (BĚLOHLÁVEK, 1996)

2.4 Význam kultury pro organizace

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

Význam kultury vyplývá z toho, že kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z reakcí, který byly akceptovány, protože měly v minulosti úspěch. (ARMSTRONG, 1999)

Kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií. Tyto bariéry zahrnují odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti.

Vliv kultury se může týkat:

- Přenášení smyslu identity a jednoty cíle na členy organizace,
 - Usnadňování vytváření atmosféry oddanosti a „vzájemnosti“,
 - Formování chování tím, že poskytuje orientaci k tomu, co se očekává.
- (ARMSTRONG, 1999)

Kultura pomáhá objasnit, proč různé skupiny lidí chápou věci svých způsobem a jinak než ostatní. Otázky kultury a potřeba porozumění se stávají důležitou součástí chování. Kulturní praxe se v různých zemích značně liší, a proto i naše kulturní hodnoty mohou být někdy nebo někde nesrozumitelné, obtížně pochopitelné. Kultura zajišťuje souvislost životních postojů a hodnot a umožňuje procesy rozhodování, koordinace a řízení. Kultura je podstatnou součástí efektivního a výkonného podniku. (DĚDINA, CEJTHAMR, 2010)

2.5 Funkce podnikové kultury

Kultura firmy má dvě základní funkce: (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)

- VNĚJŠÍ, kterou je
 - **způsob adaptace firmy na okolní podmínky** (sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změněným podmínkám ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu. Častokrát sebelépe míněné a sebeúčelnější snahy vedení firmy nepřinesou výsledek, narazí-li na bariéru nepříznivě orientované kultury firmy.),
 - **tvář firmy, její image** (způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána).
- VNITŘNÍ, kterou je
 - **způsob integrace uvnitř firmy** (způsob, kterým někdo nebo něco – nový zaměstnanec, nový vztah k práci, nové řídicí metody, nové technologické postupy, nové strategické záměry – do firmy „zapadnou“ nebo naopak, ujmou se nebo odumřou. Mimořádně důležité jsou v této souvislosti normy chování, které kolektiv z uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje.),
 - **průbojnost strategie firmy** (strategické záměry čerpají svou životaschopnost nejen z profesionality tvůrců při hledání podnikatelských příležitostí na trhu, ale také z toho, nakolik jsou v souladu s podstatou kultury firmy. Shodná orientace strategie a kultury dává strategickým záměrům nebyvalou průbojnost. Při rozporu v orientaci strategie a kultury je osud výsledků strategických snad takřka zpečetěn.)

K tomu, aby kultura firmy náležitě plnila funkce, je žádoucí využívat několika faktorů - **sil podporujících zdravé působení kultury firmy.**

Faktory zdravého působení kultury:

- jasná formulace záměrů, strategie a poslán firmy
- podpora chápání cílů, vysvětlování, prezentování
- vhodná volba prostředků k dosažení cílů
- ujasnění měřítek úspěchu
- vhodný způsob korekcí při neúspěchu
- užívání společného jazyka
- ujasnění kritérií pro přijetí jedince skupinou, získání vlivu, získání důvěry, získání přátelství (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)

2.6 Prvky podnikové kultury

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní stavební komponenty kulturního systému. (LUKÁŠOVÁ, 2010)

Základní prvky podnikové kultury tvoří: (ROLÍNEK A KOL., 2003)

- představy;
- přístupy;
- hodnoty.

2.6.1 Představy

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

2.6.2 Přístupy

Přístupem ve smyslu jednoho ze základních prvků podnikové kultury firmy, rozumíme náchylnost jednat určitým způsobem. Určitý přístup zaměstnance má vždy své **příčiny, projevy a podněty**.

Mezi **příčiny** přístupu zaměstnanců řadíme např. povahu člověka, jeho temperament, zájmy, zvyky, očekávání vlastního profitu, seberealizace, způsobilost k práci, vnitřní vztah k zájmům firmy atd.

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

- a) soví projevy – přístup charakteristický spolehlivostí, moudrostí, důvěryhodností, samostatností, ale i vysokými nároky a značnou mírou kritičnosti;
- b) liščí projevy – skrývají příslib dobrého profesionálního výkonu, spojeného ovšem s jistou dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti, dominantním kritériem je zde vlastní profit;
- c) ovčí projevy – typické oddaností k autoritám, spolehlivostí v napodobování vzorů, důvěrou v objasněné cíle, ale i malou mírou vlastní iniciativy či tvořivosti v krizových situacích;
- d) oslí projevy – jde o přístup svéhlavý, nevypočitatelný, s malou spolehlivostí a přitom sotva podepřený náležitou schopností. (ROLÍNEK A KOL., 2003)

Obrázek 2: Jednotlivé druhy projevů zaměstnanců

		POCTIVOST K ZÁJMŮM FIRMY	
		Vysoká	Nízká
ZPŮSOBILOST K PRÁCI	Vysoká	„SOVÍ“ PROJEVY	„LIŠČÍ“ PROJEVY
	Nízká	„OVČÍ“ PROJEVY	„OSLÍ“ PROJEVY

Zdroj: PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993

Dokážeme-li správně sledovat a ohodnotit projevy spolupracovníků, máme tak podstatně snazší roli ve volbě účinné odpovědi na jejich přístup, který jsme schopni předem vytušit.

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

2.6.3 Hodnoty

V podstatě můžeme rozlišovat dvě kategorie hodnot – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby, satisfakce (plat, materiální podmínky, realizace nápadu atd.). Morální hodnoty se projeví v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, záchrana přírody). (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)

Hodnota je to, co je považováno za důležité, čemu jednatel či skupina přikládá význam, co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti. Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. (LUKÁŠOVÁ, 2010)

Důležitým je pro nás fakt, že vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává, a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočará. Zaměstnanci mohou skutečně vyznávat jako hodnotu spokojenost svého zákazníka, přesto se mohou chovat v rozporu s tím. Buď mají mylnou představu o tom, co je to spokojenost zákazníka, nebo o tom, jaká je vazba mezi spokojeným zákazníkem a jejich úspěchem ve firmě. (ROLÍNEK A KOL., 2003)

Jako čtyři základní prvky firemní kultury jsou dále uváděny: (VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, 2009)

1. **Symboly** – jsou to např. různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známe jen členům této organizace.
2. **Hrdinové** – mohou to být skuteční, popř. též imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, jako vzor ideálního zaměstnance či manažera (často jsou jimi zakladatelé společnosti).
3. **Rituály** – sem patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.

4. **Hodnoty** – představují nejhlubší úroveň kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou ve vedoucí pozici.

2.7 Principy podnikové kultury

Chceme-li hlouběji proniknout do podstaty kultury firmy a naučit se ji formovat tak, by byla v souladu s našimi podnikatelskými záměry, **je nezbytné respektovat několik zákonitostí**, které pro kulturu firmy platí: (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)

- Kultura firmy **je odrazem lidských dispozic**, myšlení a chování. Kdykoliv uvažujeme o kultuře konkrétní firmy, uvažujeme o specifických rysech a povahách jejích pracovníků.
- Kultura firmy **působí na lidské podvědomí a i podvědomí** a v obojím se také projevuje. Představy, přístupy a hodnoty jsou takového charakteru, že pronikají za rámec lidského vědomí a ovlivňují tedy jeho chování.
- Kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou **nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat**.
- Kultura je **produktem minulých činností** a současně **omezujícím faktorem činností budoucích**.
- Kultura **je sdílena, ne dohadována**. O kultuře firmy se nelze jednoduše dohodnout – je nutné docílit toho, že pracovníci firmy se dobrovolně rozhodnou sdílet a rozvíjet určité představy, přístupy, hodnoty.
- Kultura firmy **je poznatelná**. Můžeme konstatovat, že podle zjevných syndromů, viditelných projevů můžeme kulturu konkrétní firmy spolehlivě poznat a dál pak na ní pracovat.
- Kultura firmy **je extrémně setrvačná**. Jako vše, co má co do činění s lidským způsobem myšlení, je i kultura firmy těžce a dlouhodobě měnitelná.
- Kultura firmy **je strukturovatelná**, přitom je sama **součástí kultur vyšších řádů**.
- Kultura firmy po léta vžitá **má tendenci být považována za samozřejmost**. To, co nás po dlouhou dobu obklopuje, aniž se tomu věnuje pozornost, aniž

se o tom hovoří, skutečně začneme chápat jako něco zcela běžného, automatického, samozřejmého, daného, bohužel také jako něco, co je mimo rámec našeho vlivu, a tedy i snažení.

2.8 Typologie podnikové kultury

Jedním z nástrojů, který vědci v oblasti sociálních věd užívají k tomu, aby rozčlenili, utřídili a zpřehlednili složitý obsah sociální reality, je konstrukce typologií. V oblasti organizační kultury je vývoj typologií poměrně populárním předmětem výzkumného zájmu badatelů již po několik desetiletí. (LUKÁŠOVÁ A NOVÝ, 2004)

Uvedené typologie vycházejí z předpokladu existence omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových momentů, které každá podniková kultura obsahuje. Jde především o následující skutečnosti: (BEDRNOVÁ-NOVÝ A KOL., 2004)

- způsob zaměstnávání spolupracovníků,
- kritéria a způsob rozhodování,
- rozdělení pravomocí a odpovědnosti,
- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry,
- styl řízení a převažující způsob kontroly,
- interpersonální vztahy

Tabulka 1: Přehled typologií kultury dle různých autorů

TYPOLOGIE	ROZDĚLENÍ
Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho (LUKÁŠOVÁ A NOVÝ, 2004)	kultura moci, rolí, úkolů, osob
Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho (LUKÁŠOVÁ A NOVÝ, 2004)	kultura tvrdé práce, drsných hochů, procesní kultura, kultura sázky na budoucnost
Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků (LUKÁŠOVÁ A NOVÝ, 2004)	klanová, adhokratická, hierarchická, tržní kultura
Typology „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese (LUKÁŠOVÁ A NOVÝ, 2004)	síťovitá, námezdní, fragmentální, pospolitá kultura

TYOLOGIE	ROZDĚLENÍ
Ansoffova typologie (LUKÁŠOVÁ A NOVÝ, 2004)	stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající, tvořivá kultura
Typologie K. Vriese a D. Millera podle nepříznivého psychického stavu jedince (BEDRNOVÁ-NOVÝ A KOL., 2004)	paranoidní, nátlaková, dramatická, depresivní, schizoidní kultura
Typologie kultury podle dominantní orientace ve změně (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)	obranná, akční, analytická kultura
Typologie kultury podle životní fáze organizace (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)	kultura průkopnická, kultura ustálení, kultura vzájemnosti

Zdroj: vlastní zpracování

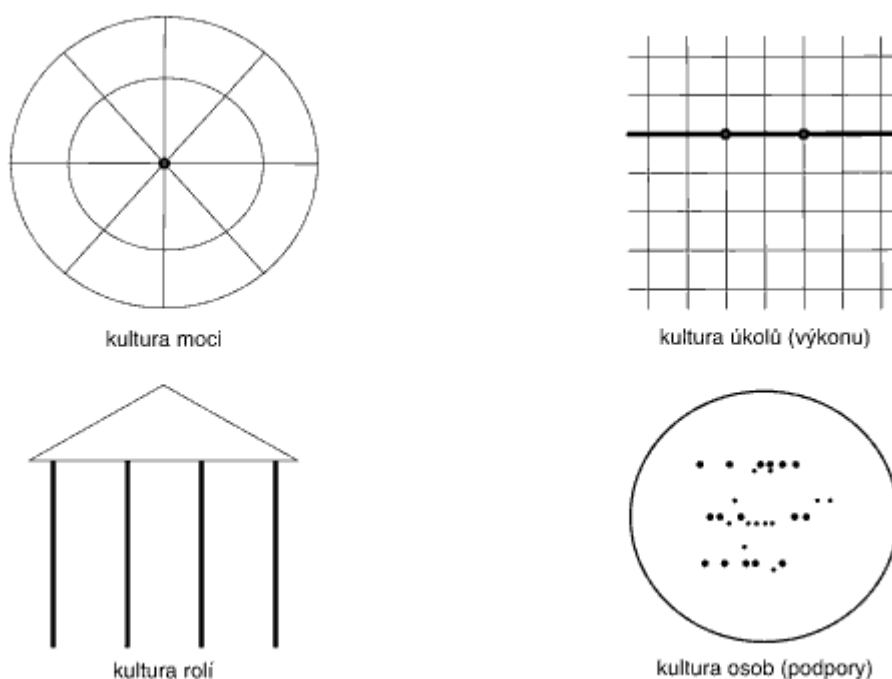
2.8.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie Rogera Harrisona byla patrně první typologií organizační kultury, která byla publikována (poprvé v roce 1972) a stala se v rámci odborné veřejnosti všeobecně známou. Čtyři základní typy, které Harrison vymezil, označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona navázal o pár let později Charles Handy ve své knize „Understanding Organizations“ a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů (viz obrázek 3). (LUKÁŠOVÁ, 2010)

- **kultura moci** – určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Vedoucí vědí všechno a mohou všechno – podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Takovou kulturu mívají velké zločinecké organizace.
- **kultura rolí** – firma je složena ze spojených článků řetězu. Řetěz začíná řediteli, kterým správní rada vytýčila cíl a delegovala autoritu. Pod nimi jsou střední manažeři, jim podléhají nižší vedoucí, pod nimi jsou řadoví pracovníci. Celá organizace má tvar pyramidy ; čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno. Slovo „role“ vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele každé pozice. Kultura role zdůrazňuje konformitu vůči očekávání. Je obvyklá ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích.

- **kultura výkonu** – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy.
- **kultura podpory** – poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí v první řadě být členy organizace a pociťují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu. (BĚLOHLÁVEK, 1996)

Obrázek 3: Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho



Zdroj: LUKÁŠOVÁ A NOVÝ, 2004

2.8.2 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Podle Deal a Kennedyho (1982) je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. Se zřetelem k tomuto předpokladu prostudovali autoři stovky firem a dospěli k závěru, že s přihlédnutím k vlivu prostředí je možné identifikovat čtyři základní typy kultury: kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu. Uvedené čtyři typy jsou podle nich determinovány dvěma základními aspekty trhu: mírou rizika,

které je spojena s aktivitami realizovanými firmami, a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu. (LUKÁŠOVÁ, 2010)

Kultura drsných hochů (angl. *the tough-guy, macho culture*) je podle autorů světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko. Kulture drsných hochů jsou mladé a rychlé, zaměřené na „všechno nebo nic“. Pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Chyba ani zaváhání nejsou dovoleny. Příslušníkům této kultury není vlastní trpělivost a vytrvalost, nechtějí být týmovými hráči, chtějí být hvězdami. Ve firmách panuje soupeřivost a napětí. S tímto typem se můžeme především setkat v zábavním průmyslu (film, televize), v oblasti kosmetiky, reklamy, ale i ve stavebnictví či manažerském poradenství.

Kultura tvrdé práce (angl. *the work hard, play hard culture*) je typická pro firmy, př. u jejichž podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba trhu rychlá. Nejčastěji jde o kulturu prodejních organizací, včetně firem zaměřených na „podomní prodej“ (Avon), a o kulturu společností orientovaných na masového konzumenta (McDonald's). Úspěch přichází s aktivitou, s množstvím, s rychlostí, tým pak produkuje objem. Důležitou hodnotou kultury tvrdé práce je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Hrdiny této kultury bývají nejlepší prodejci či dělníci, úspěch se poměřuje prodaným či vyrobeným množstvím.

Kultura sázky na budoucnost (angl. *the bet-your-company culture*) existuje obvykle v takových firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Investovány jsou miliony až miliardy a trvá roky, než společnost zjistí, zda byl projekt úspěšný nebo ne. Příkladem firem s takovou kulturou mohou být letecké či naftařské společnosti, firmy z oblasti farmaceutického, chemického či jaderného výzkumu. Správné rozhodnutí je životně důležité, proto musí být nesmírně uvážlivé. Chyby si není možné dovolit. Každý krok musí být několikrát prověřen a zkontrolován a rizika musí být v maximální možné míře eliminována. Kariérový postup je velmi pomalý.

Procesní kultura (angl. *the process culture*) je vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou, kde se pracovníci více soustředí na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Typická je pro banky, pojišťovny, státní správu. Hodnotami, které jsou v této kultuře uznávány, jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily. Protože chybí jasně definovatelný úspěch,

hrdiny vytvářejí spíše pozice než samotní lidé. Důraz se klade na pojmenování funkcí, na funkční kompetence a na formality. (LUKÁŠOVÁ A NOVÝ, 2004)

Obrázek 4: Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

		MÍRA RIZIKA	
		malá	velká
RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY	velká	Kultura „tvrdé práce“	Kultura „drsných hochů“
	malá	„Procesní“ kultura	Kultura „sázky na budoucnost“

Zdroj: LUKÁŠOVÁ A NOVÝ, 2004

2.9 Silná podniková kultura a její souvislosti

Sílu organizační kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. (LUKÁŠOVÁ, 2010)

Na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných jevů. Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria: (BEDRNOVÁ-NOVÝ A KOL., 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.

Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná. (BEDRNOVÁ-NOVÝ A KOL., 2004)

Silná podniková kultura významně přispívá k integraci, koordinaci a motivaci jednotlivých sociálních subjektů organizace. Dobře řízené firmy využívají svou kulturu jako nenápadný, avšak velmi efektivní nástroj, který často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců víc, než formální pracovní řády a pokyny. Silná podniková kultura velmi podstatně přispívá k ochotě angažovat se pro cíle firmy, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě a výrazně přispívá k efektivní vnitropodnikové komunikaci. Silná podniková kultura vytváří příznivé klima v organizaci. Vyjadřuje a promítá se v něm pracovní uspokojení zaměstnanců, míra spolupráce mezi pracovníky, ochota ke kooperaci, vztah k bezprostředním nadřízeným, stabilita a ztotožnění se zaměstnanců s podnikem. Silná podniková kultura podporuje podnikatelskou aktivitu. (TRUNEČEK, 2004)

Silná kultura je autory obecně chápána jako kultura charakteristická vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých přesvědčení, hodnot a norem v rámci organizace. (LUKÁŠOVÁ, 2010)

Výhody silné kultury spočívají především v tom, že:

- Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.
- Silná kultura usměrňuje chování lidí.
- Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.

Pokud jde o nevýhody silné organizační kultury, autoři upozorňují především na to, že:

- Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí.
- Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu.
- Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám. (LUKÁŠOVÁ, 2010)

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 (specifickou kulturu mají dělníci, administrativně správní zaměstnanci, řídicí pracovníci apod.),
- mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifickou kulturu mají pracovníci marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje, výroby apod.).

V podnikové praxi tak vzniká tradiční dilema: čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury. Nutnost jednotné podnikové kultury je ale právě v těchto organizacích nejnaléhavější. Důležité zde je, aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky. Pokud pak jednota společných hodnot a horem 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. (BEDRNOVÁ-NOVÝ A KOL., 2004)

Tabulka 2: Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

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

Zdroj: BEDRNOVÁ-NOVÝ A KOL., 2004

2.10 Změna podnikové kultury

V zásadě je možné konstatovat, že cílevědomá práce na rozvoji a pěstování kultury firmy je každodenní nutností. Přesto však nastávají okolnosti, které předznamenávají potřebu změnit charakter obecně sdílených představ, přístupů, a hodnot.

Mezi tyto okolnosti patří:

- Nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy.
- Překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy.
- Přechod firmy z jedné vývojové etapy do další.
- Řadová změna velikosti firmy.
- Generační výměna ve firmě – jak ve vedení, tak v první linii.
- Závažná změna v předmětu podnikání.
- Změna v postavení firmy na trhu.
- Převzetí nebo fúze firmy.

Ani tento výčet okolností, za nichž se s vysokou pravděpodobností bude muset usilovat o dosažení změn v kultuře firmy, není úplný. Je pouze vodítkem, které usnadňuje pochopení škály vlivů, které potřebu změny kultury vyvolávají. (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)

Změna kultury znamená změnu myšlení a chování pracovníků organizace, spočívá v „přeučení“ vzorců myšlení a chování osvědčených v minulosti a osvojení si vzorců nových. (LUKÁŠOVÁ, 2010)

2.10.1 Předpoklady úspěšné změny firemní kultury

- **Podpora a svornost vrcholového vedení**, posílená souhlasem a podporou rozhodujících vlastníků, majitelů firmy. Bez této podpory nemá cenu se o změnu firemní kultury – a vlastně o jakoukoli významnější změnu ve firmě – pokoušet.
- **Spojení se s odborníky na řízení lidí** – s personalisty, kteří jsou v praxi často prvními, kdo na potřebnost změny firemní kultury upozorňují a získávají na její stranu vedení firmy.
- **Jasně a srozumitelně definovat vizi změny**, která bude dostatečně motivující a pomůže přesvědčit o užitečnosti změny také všechny klíčové lidi napříč organizační strukturou.

- Je třeba počítat s tím, že změna firemní kultury není snadný a rychlý proces. Je nezbytné vyhradit na ní **dostatek času a nepolevovat** v úsilí o faktickou změnu.
- Rozhodující pro úspěch změny firemní kultury je **důkladná příprava, trpělivost, důslednost a přesvědčivost v procesu její přípravy a implementace**, včetně volby vhodné metody a prostředků změny. (TURECKIOVÁ, 2004)

2.10.2 Podstata změny podnikové kultury

Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny kultury je **výchozím stavem** situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci firmy sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o které usiluje firma nebo o které by firma usilovat měla, neboť to vyžaduje budoucí prosperita firmy. **Cílovým stavem** je pak situace, kdy zaměstnanci rozvíjené a tedy i sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity firmy.

Současně je velmi důležité poznamenat, že dosažení cílového stavu vlastně není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice – následuje totiž nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn. (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)

Cesta, která vede od výchozího stavu k cílovému, by měla procházet těmito etapami:

- ROZMRAZOVÁNÍ vžité podnikové kultury, zpochybňování sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot, boj proti setrvačnosti vžité kultury.
- TŘÍBENÍ zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, vazeb, šancí, nebezpečí, sil, které se staví na stranu změny a které proti ní.
- OVLIVŇOVÁNÍ – cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co není žádoucí, zachovalo a posílilo vše, co žádoucí je, stmelení sil změnu podporujících, eliminace sil změnu brzdících.
- SLAĎOVÁNÍ – hledání co největšího počtu jednotících elementů v prvcích strategicky potřebné firemní kultury, která se rodí, jejich vzájemné posilování, utužování vazeb, které spojují žádoucí představy, přístupy a hodnoty.

- ROZVÍJENÍ – sledování, zda harmonický stav mezi představami, přístupy a hodnotami vyznávanými lidmi a žádoucími pro další prosperitu trvá, péče o něj, provádění posunů a korekcí podle vývoje okolností. (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)

2.10.3 Postup při změně podnikové kultury

Každá změna kultury firmy by měla mít 3 etapy: (ROLÍNEK A KOL., 2003)

1. DIAGNOSTIKU
2. VIZI POSUNU
3. ZÁSAHY

Diagnostika

Základní črty diagnostiky vžité kultury firmy:

- Jejím cílem je výstižné popsání prvků vžité kultury firmy.
- Podstatou je správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty.
- Důležitá je snaha o objektivitu a nezájatost, proto už v etapě diagnostiky sehrávají důležitou úlohu pohledy externích odborníků. (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)

Vize posunu

Obsahem tvorby vize posunu jsou dvě zásadní činnosti.

1. FORMULOVÁNÍ STRATEGICKY POTŘEBNÉ KULTURY FIRMY, tzn. jaký typ firemní kultury by nejvíce odpovídal strategickým zájmům, jaké klíčové představy, přístupy a hodnoty by měli zaměstnanci sdílet a rozvíjet.
2. KONFRONTACE VŽITÉ A STRATEGICKY POTŘEBNÉ KULTURY. Zde zvažujeme vzájemnou míru shody mezi fakty, která jsme zjistili v diagnostické etapě, a podstatou strategicky potřebné kultury, kterou jsme si ujasnili v předchozím bodě. Na základě výsledků vymezíme podstatu žádoucího posunu v kultuře firmy. (ROLÍNEK A KOL., 2003)

Pokud byl managementem organizace definován žádoucí obsah kultury a byla provedena diagnostika současného obsahu organizační kultury, lze přikročit k porovnání. (LUKÁŠOVÁ, 2010)

Tabulka 3: Vymezení podstaty žádoucího posunu v kultuře firmy

Výsledek konfrontace	Podstata žádoucího posunu
Soulad	Pěstování
Nepoměr	Vyladění
Rozpor	Přetvoření

Zdroj: PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993

Pěstování kultury firmy je péčí o odpovídající představy, přístupy a hodnoty, jejich udržování, podpora a rozvoj všemi přímými i nepřímými nástroji.

Vyladění kultury firmy je procesem posilování a rozvoje, upevňování žádoucích a cenných představ, přístupů a hodnot, oslabováním a potlačováním představ přístupů a hodnot z hlediska strategických záměrů nevhodných.

Přetvoření kultury firmy je odstraněním vžitých představ, přístupů a hodnot, které zaměstnanci sdílejí a jsou ochotni rozvíjet, které jsou však v rozporu s nároky budoucí prosperity firmy. Proto je nezbytné nahradit je představami, přístupy a hodnotami odlišnými. Je vhodné korigovat jejich podstatu podle toho, aby byly s aktuální kulturou alespoň slučitelné. (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)

Zásahy

Existuje šest základních činností, které vedou k docílení zásahu do firemní kultury.

1. Specifikace zásahu
2. Podpůrná kampaň
3. Příprava klíčových sil
4. Realizace programů zásahu
5. Monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné kultury
6. Úsilí o důvěru a porozumění. (PFEIFER, UMLAUFOVÁ, 1993)

3 CÍLE A METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce s názvem „Podniková kultura ve vybraném podniku“ je popsat teoretické znalosti a zákonitosti v problematice podnikové kultury a analyzovat a definovat současný stav podnikové kultury ve vybraném podniku.

Dalším cílem je navržení vhodných postupů, jak dále zlepšit stávající situaci a rozvíjet podnikovou kulturu.

3.2 Výběr společnosti

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala společnost Centes, s. r. o., která sídlí v Českých Budějovicích. Jedním z důvodů mého výběru byla ochota pana ředitele poskytnout mi informace o podniku a umožnit přístup k zaměstnancům. Dalším důvodem je také možnost vhodného provedení dotazníkového šetření v podniku díky velikosti společnosti. Výběr této společnosti ovlivnilo také to, že prostředí podniku je mi již známé, protože jsem zde vykonávala povinnou třítydenní praxi v rámci střední školy.

3.3 Metodika a zdroje dat

Má bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V první části jsem se snažila popsat základní znalosti a zákonitosti podnikové kultury pomocí nastudování odborné literatury. Obsahem literárního přehledu je veškerá čerpaná literatura, která je uvedena na konci práce v seznamu použité literatury.

V části praktické jsem se již zaměřila na klíčovou část mé práce, a to na konkrétní podnik, u kterého jsem analyzovala stav podnikové kultury. Pro sběr informací jsem použila metody dotazníkového šetření a z části také rozhovor s panem ředitelem, na základě kterého jsem zjistila informace o podniku.

3.4 Dotazník

Vzhledem k tématu bylo vhodné pro zjištění stavu podnikové kultury u vybraného podniku použít jednu z kvantitativních metod, a to dotazníkové šetření, které bylo provedeno anonymně a písemnou formou.

Sestrojila jsem dotazník, který obsahuje 30 otázek. Pro rychlost vyplnění a úsporu času při vyhodnocování jsem využila především uzavřených nebo polozavřených otázek, které umožňují výběr z několika odpovědí. V dotazníku jsem použila i 2 otevřené odpovědi, kde mají respondenti možnost vyjádřit svůj postoj k určitému tématu. V závěru se respondent setká s několika identifikačními otázkami, které slouží pro statistické vyhodnocení.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v lednu roku 2013. Dotazníky byly předkládány zaměstnancům při vyzvedávání výplatních pásek, přičemž byla stanovena lhůta 1 týden na vyplnění. Z celkového počtu 39 zaměstnanců vyplnilo dotazník celkem 33 pracovníků. Celková návratnost činila tedy 84,6 %. Zbytek zaměstnanců nemohlo dotazník vyplnit kvůli nemoci nebo z důvodu čerpání dovolené.

3.5 Zpracování dat

Po návratu všech dotazníků byly odpovědi respondentů statisticky zpracovány. Výsledky jsou vyjádřeny v tabulkách v absolutním a procentním vyjádření. Na základě výsledků jsem udělala graf (výsečový, sloupcový nebo pruhový). Po vyhodnocení každé otázky následuje analýza výsledku. Zpracování dat bylo provedeno za pomoci programů MS Word a MS Excel.

Otázky jsem rozdělila do 7 okruhů: spokojenost zaměstnanců, komunikace a informovanost, vztahy na pracovišti, pracovní atmosféra, motivace, názory zaměstnanců a jejich postoje, firemní výhody.

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Tabulka 4: Charakteristika podniku

Název společnosti	CENTES
Právní forma	spol. s. r. o.
Sídlo	Evžena Rošického 364/9 370 05 České Budějovice
Identifikační číslo	157 69 097
Založení	16. října 1991
Jednatel	Ing. Miroslav Zemene
Předmět podnikání	- kovovýroba, kovoobrábění, plastikářská výroba a výroba souvisejících přípravků, - výroba obráběných, lisovaných, stříkaných plastových dílů - povrchová úprava výrobků Komaxitem a sítotisk - zprostředkovatelská činnost při výrobě a prodeji výrobků vlastních i cizích - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje - zahraničně obchodní činnost - silniční motorová doprava nákladní - elektromontáže, obráběčství
Pracovní kolektiv	cca 40 zaměstnanců
Významní dodavatelé a odběratelé	Navel, spol. s. r. o. Motor Jikov Group, a. s. Rohde & Schwarz, s. r. o. Jihostroj, a. s. John Guest GmbH (DE) Ardo reality, s. r. o. Faiveley transport Zambelli-technik, s. r. o. Eaton Elektrotechnika, s. r. o. ČZ, a. s. KA-JA-TACHO DIENS (DE) Feron, a. s. Sava Trade, s. r. o. Sapa Profily, a. s. (SK)
Zákazníci	České republiky, Německo, Rakousko, USA
Úroveň kvality výrobků	ISO 9001/2008 (certifikován firmou Bureau Veritas Certification)

Zdroj: www.centres.cz

Obrázek 5: Logo společnosti CENTES, spol. s r. o.



Zdroj: www.centec.cz

Obrázek 6: Sídlo společnosti CENTES, spol. s r. o.



Zdroj: www.centec.cz

4.1.1 Politika kvality vybraného podniku

Společnost CENTES, s. r. o. v čele se svým vedením považuje kvalitu poskytovaných služeb a dodávaných výrobků za nedílnou součást své každodenní činnosti. Udržování systému jakosti a jeho zlepšování je vnímáno jako kontinuální proces, který bude dále pokračovat podle vývoje a trendů v požadavcích zákazníků, legislativy, technického pokroku ve výrobě dílů pro finální montáže našich zákazníků a tržního prostředí tak, aby se společnost CENTES, s. r. o. stala synonymem kvality, vycházející z dlouholeté tradice.

Strategické cíle:

- Identifikovat, hodnotit a zvyšovat profesní přehled a připravenost zaměstnanců pro samostatnou práci kontinuálním proškolením.
- Být flexibilní a vstřícní při plnění požadavků zákazníka. Být otevřený pro nové progresivní metody a posty v oblasti jakosti i výroby.
- Implementovat a osvojit si nový informační systém co v možná nejkratší době.
- Organizací všech procesů společnosti řídit objem finančních nákladů, jejich identifikaci v měsíčních výsledcích s cíle stabilizace a postupného zvyšování ziskovosti nákladů a výnosů v %.
- Vytvářet dlouhodobé partnerské vztahy na bázi oboustranné výhodnosti. Tím zvýšit loajálnost zákazníka a naši efektivitu a posílit tak vlastní konkurenceschopnost.
- Prosazovat a uplatňovat strategii práce bez chyb, naším cílem je dosažení cílů kvality. Upřednostňujeme zásadu prevence před řešením neshod v realizačních procesech.
- Vytvářet takové podmínky, aby zaměstnanci byli v maximální míře ztotožnění s cíli a politikou společnosti, spatřovali v dlouhodobé kvalitní práci pro ni jeden se svých osobních cílů a měli motivaci pro neustálé zdokonalování.
- Chceme mít jenom spolehlivé a kvalitní dodavatele.
- Pro zajištění konkurenceschopnosti dlouhodobé perspektivy je zcela zásadním kritériem spokojený zákazník. Proto vyvineme maximální úsilí k tomu, aby požadavky a očekávání zákazníka byly vždy splněny nebo překročeny.
- Vedení společnosti bude nadále rozvíjet systém řízení pravidelným hodnocením dosahovaných výsledků, využíváním preventivních systémových opatření, interních auditů a ostatních nástrojů pro trvalé zlepšování funkčnosti, účinnosti a účelnosti systému řízení všech činností.
- Všichni zaměstnanci společnosti budou snižovat vlastní nežádoucí náklady se zaměřením na zvýšení jakosti realizačních činností, snižovat náklady na nejakostní služby s cíle trvalého zlepšování ukazatelů efektivity realizačních procesů pro zajištění prosperity.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

4.2.1 Identifikace respondentů

Na konci dotazníkového šetření jsem zaměstnancům položila 5 identifikačních otázek týkající se pracovní pozice, věku, pohlaví, vzdělání a počtu let v podniku. Tyto otázky slouží pro statistické vyhodnocení dotazníku.

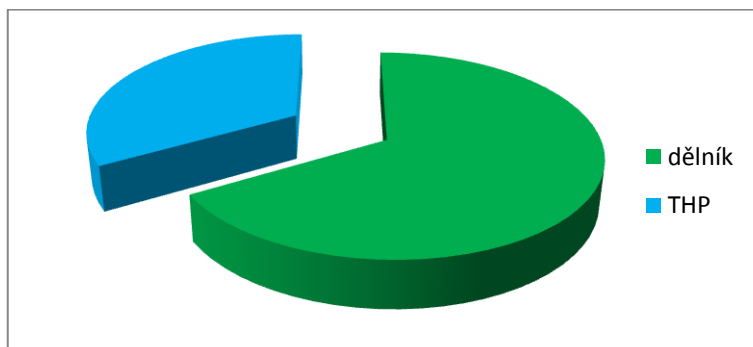
Otázka 26: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Tabulka 5: Pracovní pozice

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
dělník	22	66,67 %
THP	11	33,33 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Z celkového počtu 33 respondentů se nachází 22 zaměstnanců na dělnické pozici (66,67 %) a 11 zaměstnanců zaujímá pozici THP (technicko-hospodářský pracovník, 33,33%). Pod pojem technicko-hospodářský pracovník jsem zařadila zaměstnance oddělení zásobování, personálního a mzdového oddělení či pracovníky sekretariátu. Větší počet dělníků udává především skutečnost, že se jedná o výrobní podnik.

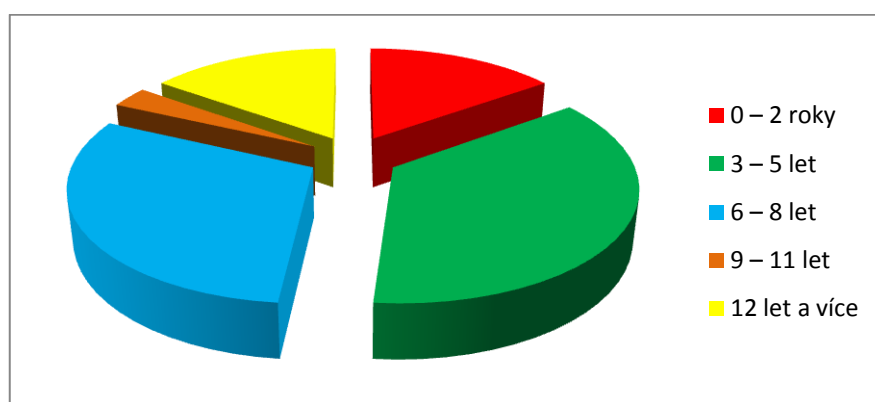
Otázka 27: Jak dlouho působíte v podniku?

Tabulka 6: Počet let v podniku

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
0 – 2 roky	5	15,15 %
3 – 5 let	12	36,36 %
6 – 8 let	10	30,3 %
9 – 11 let	1	3,03 %
12 let a více	5	15,15 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Počet let v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

V této otázce jsem nabídla respondentům 5 rozmezí. V prvním rozmezí (0-2 roky) se nachází 5 zaměstnanců (15,15 %). Nejvíce zaměstnanců spadá do rozmezí 3-5 let, a to celkem 12 zaměstnanců (36,36 %). Ve třetím rozmezí (6-8 let) se nachází 10 zaměstnanců, kteří tvoří celkem 30,3 %. Nejméně početnou alternativou bylo rozmezí 9-11 let, ve kterém se nachází pouze 1 zaměstnanec (3,03 %). Celkem 5 zaměstnanců spadá do rozmezí 12 let a více a tvoří tedy 15,15 %. Tito zaměstnanci stojí u firmy pravděpodobně od jejího počátku. Vzhledem k tomu, že se v podniku nachází jen 5 zaměstnanců, kteří v podniku působí méně než 2 roky, můžeme říci, že má společnost snahu pečovat o své zaměstnance a tím udržet míru fluktuace na co nejnižší úrovni. Mezi zaměstnance s delší působností v podniku spadají s velkou mírou technicko-hospodářští pracovníci. U zaměstnanců dělnické profese je míra fluktuace vyšší.

Otázka 28: Pohlaví

Tabulka 7: Pohlaví

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
žena	18	54,55 %
muž	15	45,45 %

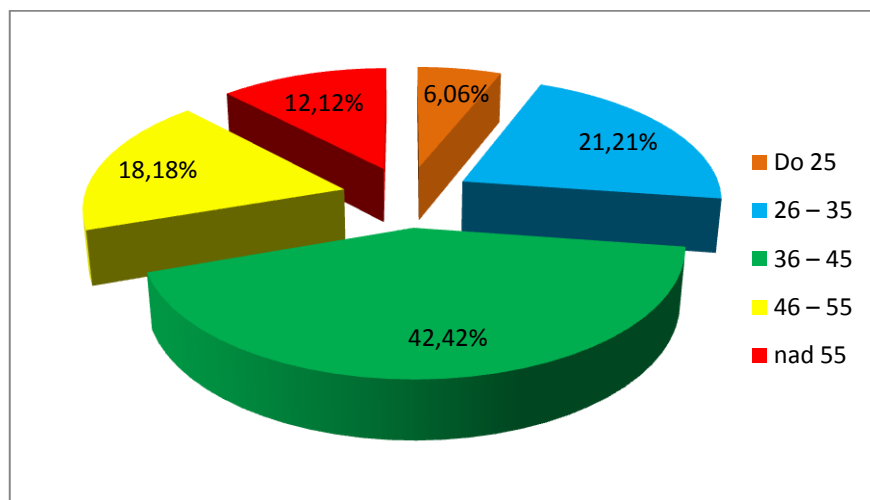
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Z 33 dotazovaných je 18 žen (54,55) a 15 mužů (45,45). I přesto, že se jedná o podnik výrobního charakteru, není práce natolik fyzicky náročná, aby jí nezvládaly ženy. Tomu také svědčí to, že jejich počet převyšuje počet mužů. Na vyšších pozicích je poměr žen k mužům téměř vyvážený, ale i zde ženy maličko převyšují muže. Nasvědčuje tomu fakt, že ženy mají schopnosti, bez kterých se pracovní tým neobejde, dokážou spolupracovat, více se soustředit na řešení problémů a potlačovat soutěživost.

Otázka 29: Věk

Graf 3: Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Pouze věk 2 zaměstnanců nepřevyšuje 25 let a tvoří tak 6,06 %. Do rozmezí 26-35 let řadíme 7 zaměstnanců (21,21 %). Nejvíce zaměstnanců spadá do rozmezí 36-45 let, a to celkem 14 (42,42 %). 6 zaměstnanců se nachází v rozmezí 46-55 let (18,18 %). Ve věku nad 55 let najdeme v podniku jen 4 zaměstnance (12,12 %).

V podniku se vyskytuje téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců s věkem nad 36 let, jedná se tedy pracovní kolektiv v pokročilém věku. Mladší zaměstnanci zaujímají své místo většinou v dělnické sféře. Starší zaměstnanci jsou pro podnik výhodou, disponují větším nadhledem, rozvahou a vnitřní rovnováhou a zvyšují důvěryhodnost podniku.

Otázka 30: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 8: Vzdělání

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
ZŠ	1	3,03 %
SŠ	9	27,27 %
SOU	19	57,58 %
VOŠ	0	0 %
VŠ	4	12,12 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

1 zaměstnanec má ukončenou pouze základní školu (3,03 %). Nejvíce zaměstnanců ukončilo své vzdělání na středním odborném učilišti, a to celkem 19 zaměstnanců (57,58 %). Středoškolské vzdělání má 9 pracovníků (27,27 %). Na vyšší odborné škole neukončil studium žádný ze zaměstnanců. Vysokoškolské vzdělání mají celkem 4 zaměstnanci a tvoří tak 12,12 %. Celkem 19 zaměstnanců nezakončilo své studium maturitou, jsou tedy vyučeni. Tito zaměstnanci se vyskytují na dělnické pozici, kde samozřejmě nepotřebují vyšší vzdělání. Střední odborné učiliště je pro dělníky nejlepší volbou, protože na těchto školách převažuje praxe nad teorií a studenti si tak mohou praktické věci vyzkoušet a jsou lépe připraveni na práci rukama. Vyšší pozice jsou v podniku přenechány zaměstnancům s vyšším vzděláním.

4.2.2 Spokojenost zaměstnanců

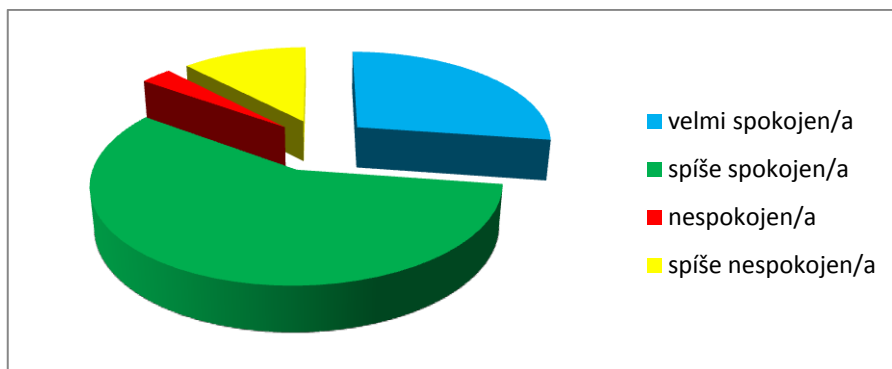
Otázka 1: Jak jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Tabulka 9: Spokojenost se zaměstnáním

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
velmi spokojen/a	9	27,27 %
spíše spokojen/a	19	57,58 %
nespokojen/a	1	3,03 %
spíše nespokojen/a	4	12,12 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.: Spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: vlastní zpracování

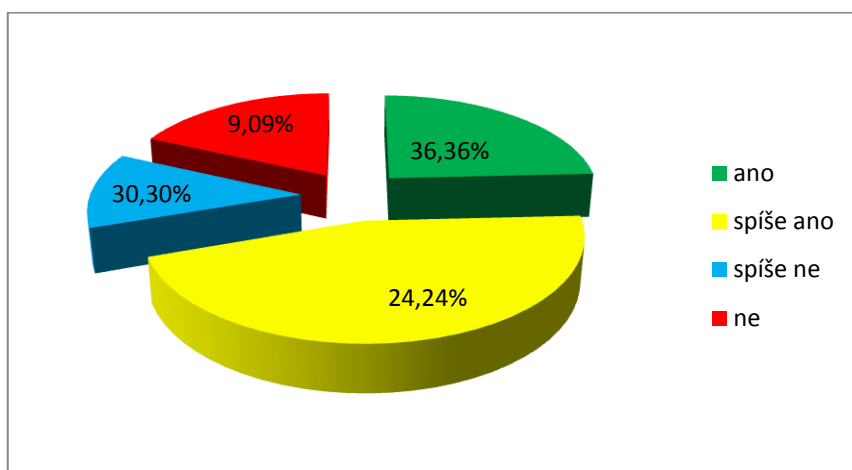
Výsledky:

Účelem této otázky bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým zaměstnáním. Bylo dosaženo velmi pozitivního výsledku, protože celkem 28 zaměstnanců uvedlo, že jsou v zaměstnání spokojeni a tvoří tak pozoruhodných 84,85 %. Celkem 5 zaměstnanců není v zaměstnání spokojeno (15,15 %). Spokojenost zaměstnanců se samozřejmě odráží v jednotlivých pozicích. Všech 5 nespokojených zaměstnanců vykonává práci dělníka. Jejich nespokojenost ovlivňuje také fakt, že se nacházejí ve špinavějším prostředí v dílně. Právě těmto zaměstnancům by měl podnik dokázat, že na nich záleží a že velice přispívají k úspěšnému fungování podniku. Člověk si musí také uvědomit, že svoji spokojenost může sám ovlivnit, vše se odvíjí od našeho přístupu k ní. Spokojenost také záleží na tom, jaké má respondent ukončené vzdělání. S vyšším vzděláním jsou zaměstnanci spokojenější, mají vyšší příjmy a jejich životní úroveň je lepší. Spokojenost v zaměstnání a míru ztotožnění zaměstnanců s podnikem výrazně ovlivňuje podniková kultura.

Otázka 3: Jste spokojen/a s náplní práce, kterou vykonáváte?

- a. ano, maximálně při ní využívám své znalosti a dovednosti
- b. ano, ale myslím si, že bych zvládla i jinou pracovní pozici s lepším platovým ohodnocením
- c. ne, vykonávám tuto práci pouze z finančních důvodů
- d. ne, stále se setkávám s mnoha nejasnostmi

Graf 5: Spokojenost s náplní práce



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Otázka č. 3 byla zaměřena na spokojenost s náplní práce. Celkem 12 zaměstnanců (36,34 %) je s náplní práce spokojena a jejich znalosti a dovednosti jsou při práci plně využívány. 24,24 % zaměstnanců jsou také spokojeni, ale zároveň si jsou vědomi toho, že jsou schopny zvládnout lépe placenou pozici, a převzít větší zodpovědnost. Celkem 13-ti zaměstnancům nevyhovuje jejich náplň práce, přičemž hlavním důvodem vykonávání této pozice jsou především finanční důvody. V případě, že náplň nevyhovuje zaměstnanci, může si zažádat o přeložení na jinou pozici, která uspokojí jeho požadavky. Krajní možností pro tyto zaměstnance je poohlédnout se po jiném zaměstnání. Spokojenost tedy zvítězila 60:40.

Otázka 16: Jak jste spokojen/a s následujícími složkami pracovního prostředí?

Tabulka 10: Spokojenost s jednotlivými složkami pracovního prostředí

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
vybavení pracoviště	5	15	5	8
barevné řešení, osvětlení	7	15	2	9
mikroklimatické podm.	1	15	6	11
stav bezpečnosti práce	5	18	2	8
hygienická zařízení	3	12	4	14

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Průměr bodového ohodnocení jednotlivých složek

Průměr bodového ohodnocení	
vybavení pracoviště	2,52
barevné řešení, osvětlení	2,61
mikroklimatické podmínky	2,18
stav bezpečnosti práce	2,61
hygienická zařízení	2,12

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

V této otázce jsem využila bodového ohodnocení. Pokud zaměstnanec uvedl, že je velmi spokojen, připsala jsem 4 body, spíše spokojen 3 body, spíše nespokojen 2 body a nespokojen 1 bod. Jak vidíme na 2. tabulce, všechny složky pracovního prostředí se nacházejí v průměru mezi „spíše spokojen/a“ a „spíše nespokojen/a“. Více jak polovina zaměstnanců je nespokojena s hygienickými zařízeními. Pro spokojenost zaměstnanců by se pro podnik jistě vyplatilo investovat do oprav a udržování a vytvořit tak příjemnější pracovní prostředí. Polovině zaměstnanců také nevyhovují mikroklimatické podmínky. S tímto faktem však musíme počítat, protože 2/3 zaměstnanců vykonává dělnickou profesi a nacházejí se tak ve špinavějším a rušnějším pracovním prostředí.

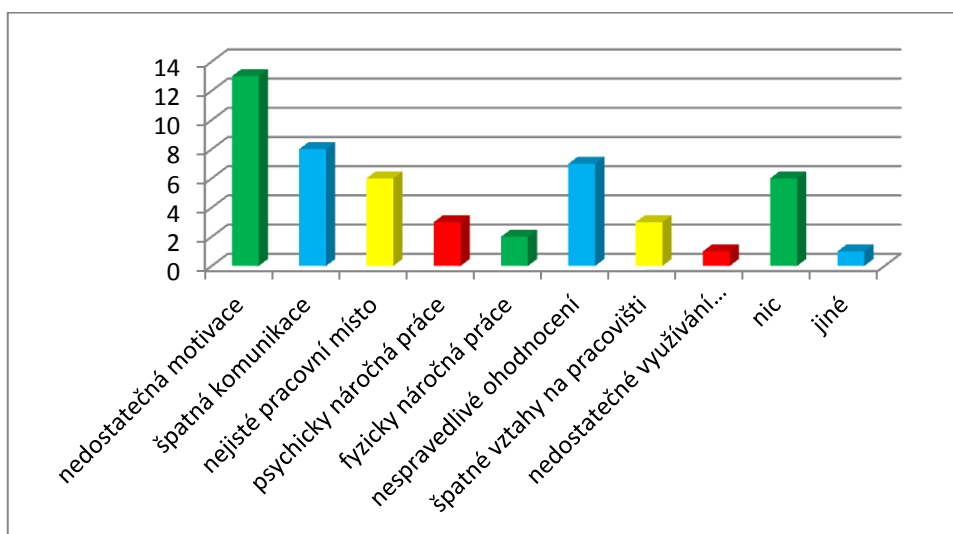
Otázka 19: Co považujete v práci za nevyhovující? (lze vybrat více odpovědí)

Tabulka 12: Nevyhovující aspekty

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
nedostatečná motivace	13	39,39 %
špatná komunikace	8	24,24 %
nejisté pracovní místo	6	18,18 %
psychicky náročná práce	3	9,09 %
fyzicky náročná práce	2	6,06 %
nespravedlivé ohodnocení	7	21,21 %
špatné vztahy na pracovišti	3	9,09 %
nedostatečné využívání vlastních schopností	1	3,03 %
nic	6	18,18 %
jiné	1	3,03 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: *Nevyhovující aspekty*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

V grafu č. 6 vidíme, co považují zaměstnanci v práci za nevyhovující. V této otázce měli respondenti možnost zaškrtnout více odpovědí. Nejvíce se zaměstnancům nelíbí, že nejsou dostatečně motivováni. Tuto odpověď zaškrtnulo celkem 13 zaměstnanců. Jen s dostatečnou motivací budou zaměstnanci dosahovat nadprůměrných výkonů. Výsledek této otázky by měl určitě podnik donutit zavést nová opatření, jak motivaci zlepšit. Nemusí jít jen o zvýšení platu, které také, jak vidíme v následující otázce, zaměstnanci vyžadují, určitě by napomohla i pochvala, naslouchání, trpělivost a mnoho dalších kroků. V opačném případě, bez dostatečné motivace, nemusí podnik své zaměstnance v podniku udržet. Motivačních prostředků existuje mnoho, je jen na zaměstnavateli, jaké z nich svým zaměstnancům poskytne a do jaké míry jejich motivaci naplní. 8 zaměstnanců vidí nedostatek také ve špatné komunikaci. 7 zaměstnanců zastává názor, že jsou nespravedlivě ohodnoceni. Nespravedlivost v odměňování vede k demotivaci zaměstnanců. Není důležité, zda je nespravedlivost pravdivá nebo zda jde jen o subjektivní pocit zaměstnance, v obou případech dojde ke snížení pracovní výkonnosti, ke ztrátě důvěry či snahy naplňovat cíle a strategie podniku. 6-ti zaměstnancům v práci vše vyhovuje, nezaškrtnuli žádnou z uvedených možností. Jeden ze zaměstnanců využil také odpovědi „jiné“ a uvedl, že je nespokojen s organizací práce na některých pracovištích. Ostatní odpovědi jsou uvedeny v tabulce č. 12.

Otázka 20: Jste spokojen/a s platovým ohodnocením?

Tabulka 13: Spokojenost s platem

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
ano, jsem se svým platem naprosto spokojen/a	2	6,06 %
ano, ale mohlo by to být lepší	23	69,7 %
ne, ale s mým vzděláním nemám v podniku nárok na vyšší plat	2	6,06 %
ne, měl/a bych dostávat víc	6	18,18 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Tématem další otázky byla spokojenost s platem. Bylo dosaženo překvapivých výsledků, protože $\frac{3}{4}$ všech zaměstnanců je spokojeno s platem. Avšak necelých 70 % zaměstnanců si myslí, že by platové ohodnocení mělo být vyšší, ale přesto uvedli, že jsou spokojeni. 18, 18 % zaměstnanců je nespokojena s platem a myslí si, že by měli dostávat víc. 2 zaměstnanci (6,06 %) považují svůj plat také za nevyhovující, ale zároveň jsou si vědomi toho, že v podniku nemají se svým vzděláním nárok na vyšší plat, přičemž jeden z nich ukončil své vzdělání na základní škole a druhý na středním odborném učilišti. Pokud si je zaměstnanec opravdu jistý, že by měl mít vyšší plat, může požádat zaměstnavatele o zvýšení a dát svou nespokojenost najevo. Pokud k tomu nedojde, zaměstnavatel pak žije v domněnku, že je zaměstnanec s platem spokojen.

4.2.3 Komunikace a informovanost

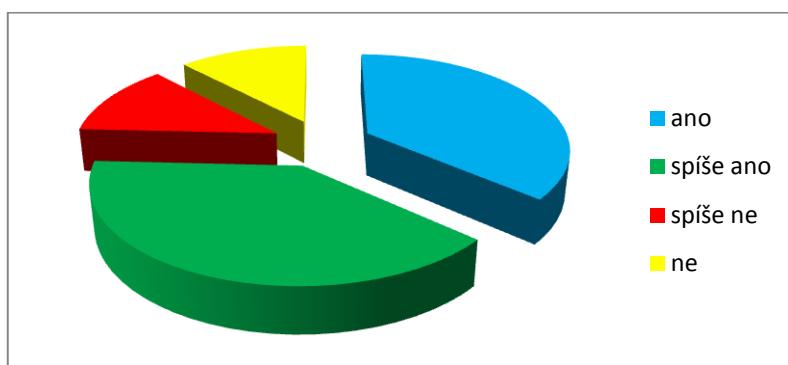
Otázka 2: Jsou Vám známe cíle a strategie podniku

Tabulka 14: Známost cílů a strategií podniku

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
ano	12	36,36 %
spíše ano	13	39,39 %
spíše ne	4	12,12 %
ne	4	12,12 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Známost cílů a strategií podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

V další otázce jsem se zajímala o to, zda jsou zaměstnancům známe cíle a strategie podniku. Celkem 25 zaměstnanců si je vědoma cílů a strategií podniku a tvoří tak $\frac{3}{4}$ veškerých zaměstnanců (75,75 %). Zbytku zaměstnanců nejsou cíle a strategie známy. Těchto 8 zaměstnanců vykonává práci dělníka. Neznalost cílů a strategií je částečně ovlivněna osobností zaměstnance. Pokud v práci není spokojený, nezajímá se ani o podnik jako celek. I přesto, že jsou strategické cíle podniku vyvěšeny na nástěnce, tito zaměstnanci pravděpodobně nemají aktivní zájem, se o nich dovědět. Rozvoj firmy je postaven na naplnění strategie, které jsou předem definované. V případě, že zaměstnanci strategii podniku neznají, nemůže být dosaženo záměru společnosti.

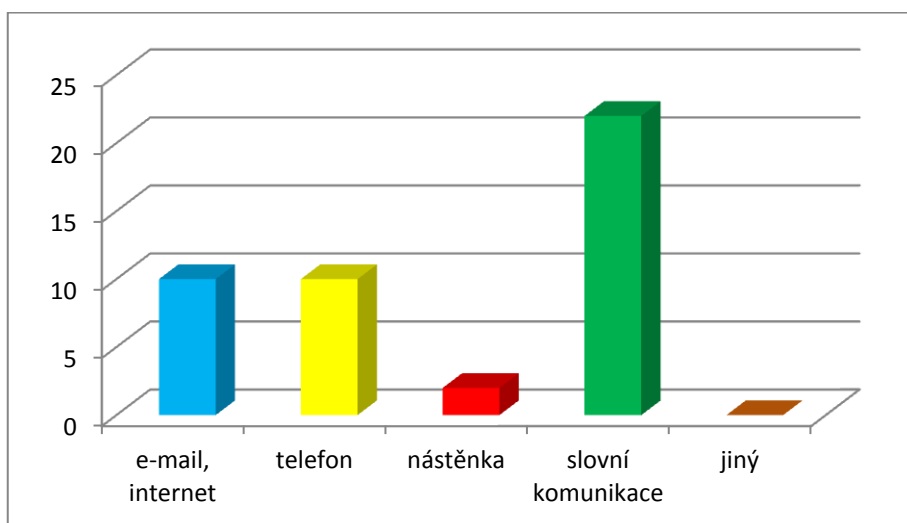
Otázka 6: Jaký prostředek komunikace se v podniku nejvíce používá? (lze vybrat více odpovědí)

Tabulka 15: Komunikace

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
e-mail, internet	10	30,30 %
telefon	10	30,30 %
nástěnka	2	6,06 %
slovní komunikace	22	66,67 %
jiný	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Na grafovém znázornění vidíme, že v podniku je značně zastoupena slovní komunikace, kterou uvedlo celkem 22 zaměstnanců. Dalším už méně používaným prostředkem je e-mail, internet a telefon. 2 zaměstnanci uvedli, že ke komunikaci využívají nástěnku, která se nachází v 1. patře administrativní budovy. Nástěnka se tak stává nejméně používaným tokem informací v podniku. Mezi dělníky je zastoupena především slovní komunikace, protože v dílně nemají přístup k internetu, tedy ani e-mailu. Komunikace mezi THP probíhá naopak převážně prostřednictvím e-mailu nebo telefonu. Na každém oddělení mají pracovníci přístup k internetu. Dělníci takovou příležitost nemají.

Otázka 7: Dochází v podniku k problémům v komunikaci?

Tabulka 16: Problémy v komunikaci

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
ano	18	54,55 %
ne	15	45,45 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

V další otázce mě zajímalo, jestli dochází k problémům v komunikaci. Nadpoloviční většina zaměstnanců (54,55 %) odpověděla „ano“. Zbytek zaměstnanců (45,45 %) uvedlo, že k problémům v komunikaci nedochází. Z výsledků této otázky

vidíme, že komunikace v podniku by měla být zlepšena, jinak může dojít ke snížení produktivity zaměstnanců, k jejich demotivaci či neangažovanosti. Právě správná komunikace je předpokladem úspěchu a základní cestou k tomu, aby zaměstnanec dostával veškeré informace potřebné ke své práci.

Otázka 8: Kde se problémy v komunikaci vyskytují nejvíce?

Tabulka 17: Výskyt problémů v komunikaci

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
s vedením firmy	2	11,11 %
mezi nadřízenými a podřízenými	6	33,33 %
mezi pracovními odděleními	5	27,78 %
mezi spolupracovníky navzájem	3	16,67 %
jiné	2	11,11 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Na tuto otázku odpovědělo 18 zaměstnanců ze 33, kteří uvedli, že k problémům v komunikaci dochází. Celkem 1/3 zaměstnanců (33,33 %) uvedla, že problém v komunikaci nastává nejvíce mezi nadřízenými a podřízenými. Dalším výrazným problémem je komunikace mezi pracovními odděleními (27,78 %). Mezi spolupracovníky navzájem dochází také k problémům v komunikaci, tuto alternativu vybrali 3 zaměstnanci (16,67 %). 2 zaměstnanci využili alternativu „jiné“ a uvedli tak, že problémy se vyskytují všude, napříč celou společností. Poslední 2 zaměstnanci uvádí, že problém spočívá v komunikaci s vedením firmy (11,11 %). Jak můžeme vidět z výsledků, největším problémem je komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, mezi nimiž probíhá komunikace z velké části elektronicky. Určitě by napomohlo různé pracovní úkony probírat ústně a tak se vyvarovat problémům a vést tak pracovníky k co nejlepším výkonům. Protože fungující vzájemná komunikace v podniku velice přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, měl by podnik mít zájem v tom, ji zlepšit. Pokud mezi zaměstnanci panuje vzájemná úcta a respekt, má z toho prospěch pak celá společnost. V podniku chybí přímá zpětná vazba. Nadřízený by měl umět zaměstnance pochválit, vážit si jejich práce, vyvarovat se nepříjemných výtek nebo kritizovat tak, aby zaměstnanec nezbavil pracovní motivace. Měl by se stát nositelem podnikové kultury a vzorem pro své podřízené.

Otázka 25: Napište jeden cíl a strategii podniku.

Výsledky:

Jedna z otevřených otázek, kterou jsem respondentům položila, byla, zda by uvedli jeden cíl a strategii podniku. Co se týče cílů podniku, odpovědělo 48,48 % respondentů. Zde vidíte výčet uvedených cílů a procentní vyjádření:

- stavba nové haly (12,12 %),
- kvalita (12,12 %),
- inovace (3,03 %),
- přežít v konkurenci ostatních (3,03 %),
- zisk (3,03 %),
- dosažení nárůstu obrátu proti roku 2012 o 10 - 15 % (3,03 %),
- další rozvoj (3,03 %),
- dobré jméno firmy (3,03 %),
- vydělat co nejvíce peněz (3,03 %),
- co nejvíce ušetřit (3,03 %).

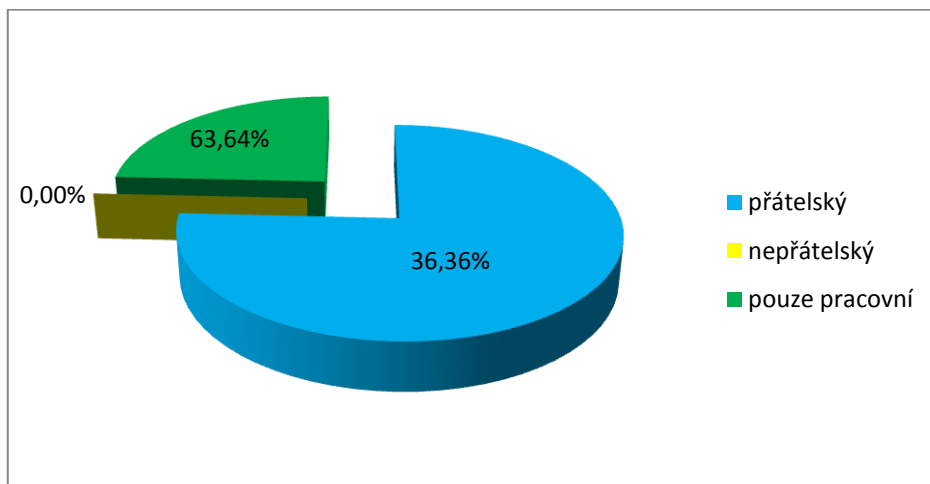
Na otázku ohledně strategie podniku odpovědělo pouhých 12,12 % všech zaměstnanců (4 zaměstnanci). Jestli za tím stojí neznalost strategií nebo nezájem odpovědět, je pro mě nezodpovězenou otázkou. Více bych se přiklonila k druhé variantě, protože výčet strategií podniku je vyvěšen na nástěnce a každý, kdo má zájem se o nich dozvědět, má možnost si je kdykoliv přečíst. V kapitole č. 4.1.1 jsou strategie uvedeny. Odpovědi respondentů zní:

- vyšší kvalita a produktivnost
- dosáhnout lepší pozice na trhu
- rozvoj firmy
- okrádat zaměstnance

4.2.4 Vztahy na pracovišti

Otázka 17: Jak hodnotíte Váš vztah s nadřízeným pracovníkem?

Graf 9: Vztah s nadřízeným pracovníkem



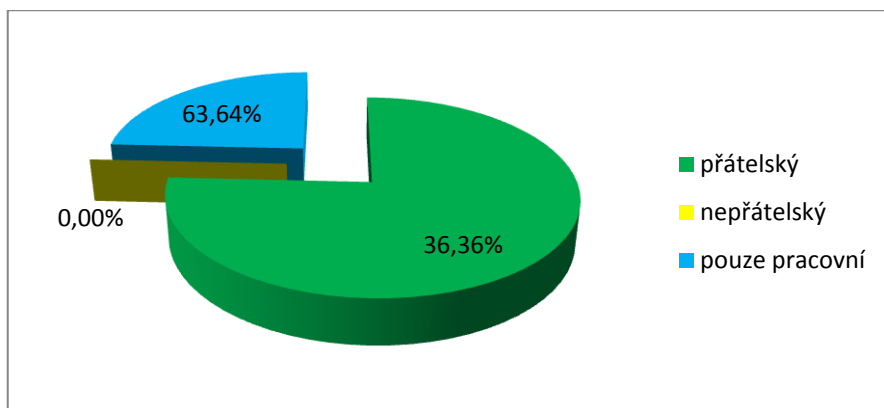
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Nadřízený pracovník by měl jít vždy příkladem svým zaměstnancům. Protože právě práce zaměstnanců stojí za úspěchem společnosti, měl by k nim nadřízený pracovník vzhlížet, oceňovat vykonanou práci, dostatečně je motivovat a odměňovat. Kdyby vedl vedoucí pracovník přátelský vztah se všemi zaměstnanci, mohlo by dojít ke ztrátě autority, respektu a profesionality. Více jak 63 % pracovníků uvedlo, že se svými nadřízenými vede pouze pracovní vztah, čemuž také odpovídá vykání mezi nadřízenými a podřízenými, čímž se vytváří jasná hranice mezi pracovními liniemi. Tato hranice je pro pracovní prostředí nutná, měl by být oddělen pracovní vztah od toho osobního. Jako přátelský označilo vztah celkem 12 pracovníků. Mezi těmito pracovníky stojí především zaměstnanci, kteří již pracují v podniku více jak 6 let nebo také ti, kteří zastávají vyšší pozice. Jako nepřátelský necharakterizoval vztah s nadřízenými žádný ze zaměstnanců.

Otázka 18: Jaké jsou vztahy s Vašimi spolupracovníky?

Graf 10: Vztah se spolupracovníky



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Necelých 76 % charakterizovalo vztah se svými spolupracovníky jako přátelský. Pracovní život nám poskytuje mnoho příležitostí najít nové přátele. Kolikrát lidé tráví více času v práci mezi lidmi než doma a je tedy takřka nemožné vést se všemi zaměstnanci pouze pracovní vztah. Člověk se musí snažit v práci najít potěšení, ke kterému je také nezbytné vést přátelský vztah s ostatními a mít si s kým popovídat i o jiných než pracovních záležitostech. Druhou loď tvoří ti zaměstnanci, kteří nahlíží na svůj vztah s ostatními zaměstnanci pouze pracovní. Těchto zaměstnanců je v podniku 8 (24,24 %). Nevyhledávají tak žádný kontakt s ostatními a jejich povaha se řadí spíše k těm introvertním. Mezi těmito zaměstnanci jsou také ti, kteří v podniku působí méně jak 2 roky. Přátelské vztahy si za dobu svého působení buď ještě nestihli utvořit, nebo o ně ani nestojí. Samozřejmě není klíčové, zda jsou vztahy přátelské nebo pouze pracovní, důležité je, aby vztahy byly kvalitní, postavené na vzájemné důvěře, pomoci a spolupráci. Žádný ze zaměstnanců nepovažuje vztah se svými spolupracovníky za nepřátelský.

Otázka 23: Dochází ve Vaší firmě i k mimopracovním setkáním?

Tabulka 18: *Mimopracovní setkání*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano, všichni se jednou za čas sejdeme	18	54,55 %
Ano, ale pouze v rámci pracovních skupin	12	36,36 %
Ne, nic se nekoná nebo o ničem nevím	3	9,09 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Účelem další otázky bylo zjistit, zda se ve firmě konají i mimopracovní setkání. 54,55 % zaměstnanců uvedlo, že k mimopracovním srazům jednou za čas dochází. 36,36 % zaměstnanců se setkává pouze se svými spolupracovníky v rámci pracovní skupiny. 3 zaměstnanci si nejsou vědomi žádných mimopracovních setkání. Podle mě je důležité, aby se několikrát do roka firemní srazy konaly. Určitě to přispěje k upevnění vztahů, zaměstnanci se o sobě mohou více dozvědět a poznat se navzájem a tím přispět k přátelské atmosféře. Je to také dobrá příležitost probrat jiné záležitosti, než ty pracovní. Aby se o pracovním srazu dozvěděli všichni zaměstnanci, je nutné, o něm dát vědět více dopředu, např. na pracovní schůzi nebo prostřednictvím nástěnky.

4.2.5 Pracovní atmosféra

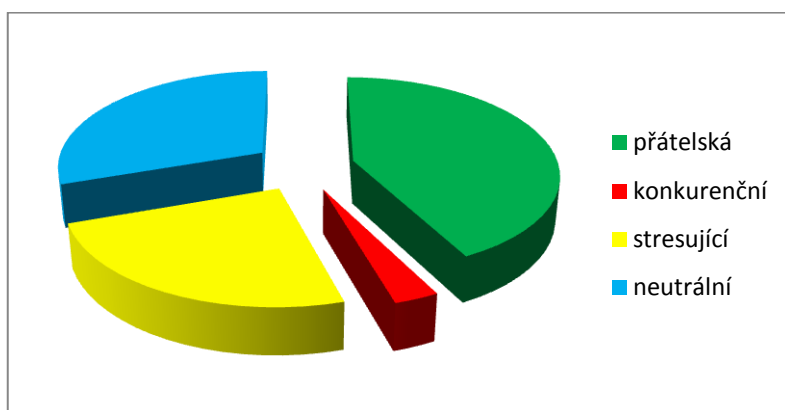
Otázka 9: Jaká panuje ve Vaší společnosti pracovní atmosféra?

Tabulka 19: *Pracovní atmosféra*

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
přátelská	14	42,42 %
konkurenční	1	3,03 %
stresující	8	24,24 %
neutrální	10	30,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Pracovní atmosféra



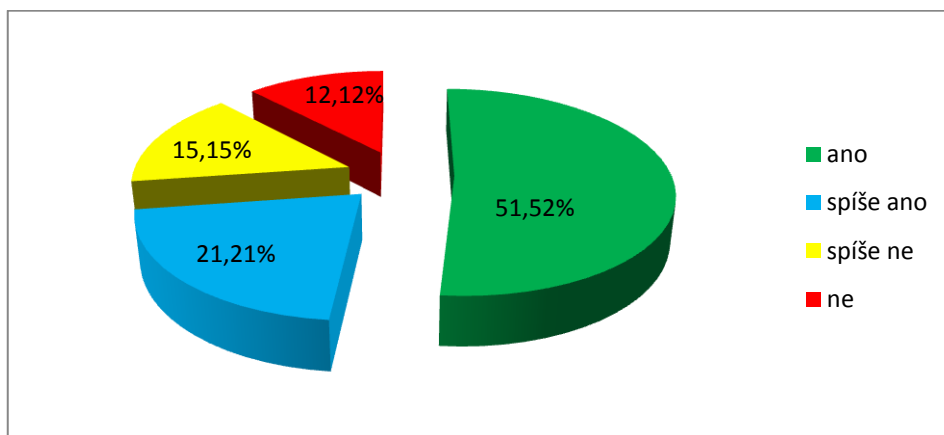
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

V další otázce mě zajímalo, jak zaměstnanci vnímají pracovní atmosféru v podniku. 42,42 % zaměstnanců označilo pracovní atmosféru jako přátelskou. Necelá polovina zaměstnanců v podniku tedy táhne za jeden provaz. 10 zaměstnanců (30,3 %) označila pracovní atmosféru jako neutrální a přidávají se tak k názoru, že každý je zaujat svou prací a jedná sám za sebe. 24,24 % zaměstnanců se pohybuje ve stresujícím prostředí. Tuto alternativu vybrali především zaměstnanci dělnické profese, kteří mají pocit, že se v práci musí neustále něco řešit. Pouze 1 zaměstnanec, který je technicko-hospodářským pracovníkem, označil pracovní atmosféru jako konkurenční a snaží se tak svým výkonem předběhnout ostatní. Z názoru téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců, kteří označili atmosféru jako přátelskou nebo neutrální, vyplývá, že pracovní atmosféra je na dobré úrovni, ale samozřejmě i přesto by mělo dojít ke zlepšení a odstranit tím stres na pracovišti. Cílem je vytvořit pozitivní pracovní atmosféru, která by měla zaměstnancům zajistit příjemný pracovní den, uvolnit napjaté vztahy, či vyvolávat snahu maximálního pracovního výkonu, a tím přispívat k výkonnosti celého podniku. Příjemná pracovní atmosféra je jedním z klíčů k úspěchu.

Otázka 10: Ovlivňuje pracovní atmosféra Vaši práci?

Graf 12: Vliv pracovní atmosféry na práci



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Účelem této otázky bylo zjistit, zda pracovní atmosféra ovlivňuje práci zaměstnanců. Celkem 24 zaměstnanců zvolilo alternativu „ano“ nebo „spíše ano“ a tvoří tak 72,73 %, tedy téměř $\frac{3}{4}$ všech zaměstnanců. Pracovní atmosféra neovlivňuje zbytek zaměstnanců (27,27 %). Výsledek této otázky se dal předpokládat, protože pracovní atmosféra patří k velmi důležitým faktorům na pracovišti. Pokud je pracovní atmosféra správně naladěna, zaměstnanci se cítí příjemně, a to se odráží v pozitivním vlivu na jejich pracovní výkon a chování.

4.2.6 Motivace

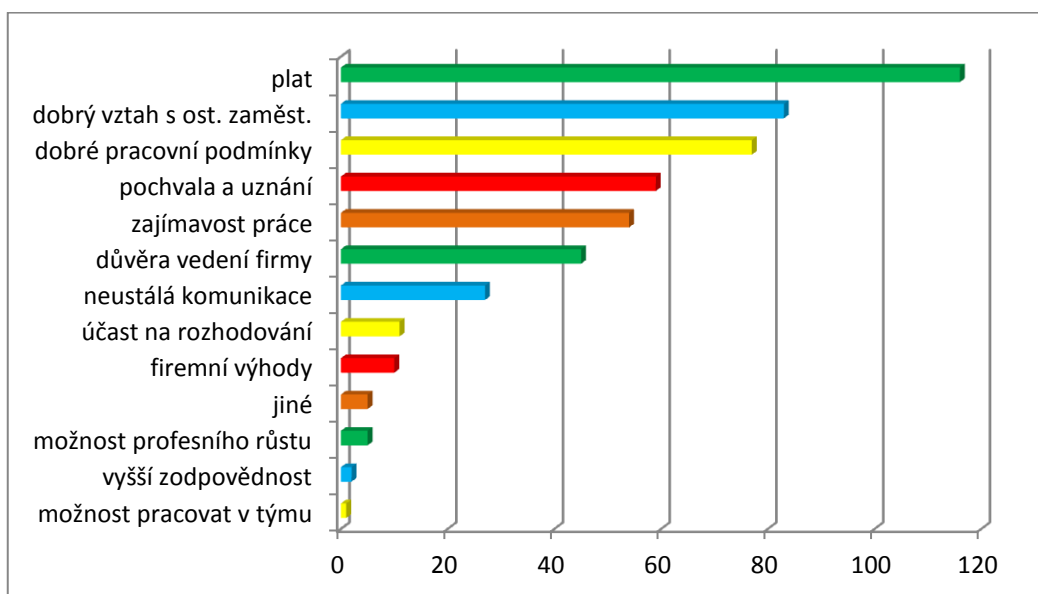
Otázka 13: Které z uvedených faktorů Vás nejvíce motivují?

Tabulka 20: Motivace jednotlivými faktory

Faktor	Počet bodů	Faktor	Počet bodů
dobré pracovní podmínky	77	neustálá komunikace	27
plat	116	vyšší zodpovědnost	2
důvěra vedení firmy	45	účast na rozhodování	11
pochvala a uznání	59	možnost pracovat v týmu	1
dobrý vztah s ost. zaměst.	83	firemní výhody	10
zajímavost práce	54	jiné	5
možnost profesního růstu	5		

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Motivace jednotlivými faktory



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

V této otázce jsem žádala po respondentech, aby z nabídky vybrali 5 nejvíce motivujících faktorů, a ty srovnali od 1. místa do 5. K vyhodnocení jsem využila bodového ohodnocení. Přičemž faktory, které stály na 1. místě získaly 5 bodů, na 2. místě 4 body a postupně na posledním místě 1. bod. Když jsem uvedené body sečetla, získala jsem tak pořadí faktorů od nejvíce motivujících po nejméně motivující. Jak můžeme vidět na předchozím grafu, největším motivátorem je plat, který se i v následující otázce stal nejdůležitějším faktorem pro zaměstnance. Motivace penězi hraje u pracovníků firmy CENTES, s. r. o. největší roli. V druhé řadě jsou také dostatečně motivováni, pokud vychází s ostatními zaměstnanci a jsou jim nabídnuty dobré pracovní podmínky. Pochvala a uznání také dokáže hodně pracovat s motivací zaměstnanců. Počet bodů ostatních faktorů je uveden v předchozí tabulce. Jeden zaměstnanec využil odpovědi jiné a uvedl, že nejvíce motivujícím pro něj je, když má možnost se naučit něco nového.

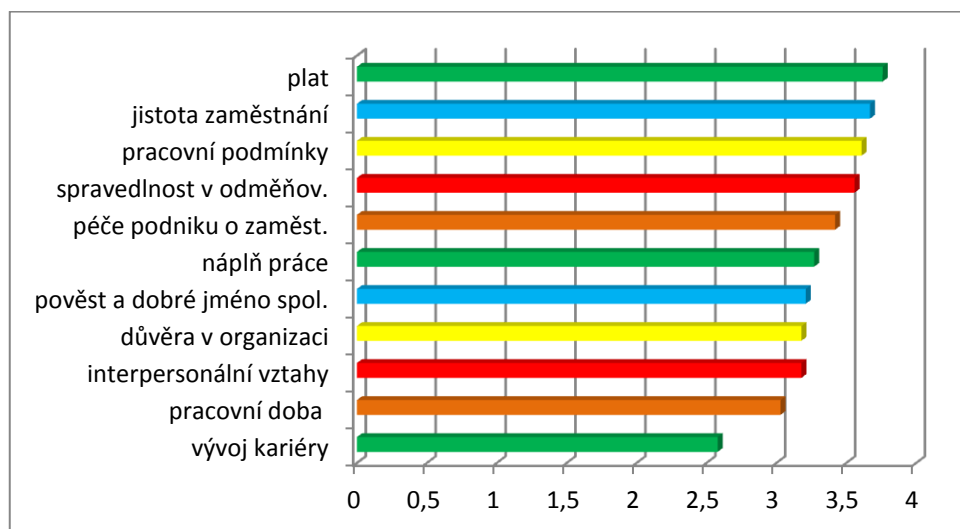
Otázka 14: Jaký stupeň důležitosti byste připsali jednotlivých faktorům?

Tabulka 21: Důležitost jednotlivých faktorů

Faktor	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	zanedbatelný	průměr bodů
plat	25	8	0	0	3,76
spravedlnost v odměňov.	20	12	1	0	3,56
interpersonální vztahy	9	21	3	0	3,18
vývoj kariéry	3	16	11	3	2,58
péče podniku o zaměst.	14	19	0	0	3,42
pracovní podmínky	20	13	0	0	3,61
jistota zaměstnání	23	9	1	0	3,67
důvěra v organizaci	11	18	3	1	3,18
pověst a dobré jméno spol.	12	17	3	1	3,21
náplň práce	13	16	4	0	3,27
pracovní doba	11	13	8	1	3,03

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Seřazení jednotlivých faktorů podle průměru bodového ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Na tomto grafu jsou seřazeny jednotlivé faktory podle průměru bodového ohodnocení. Stupeň důležitosti jsem obodovala od 4 bodů („velmi důležitý“) do 1 bodu („zanedbatelný“) a dále provedla průměr bodů. Ukázalo se, že nejdůležitějším faktorem je pro zaměstnance plat a hned za ním stojí jistota zaměstnání. Tyto dva faktory zvítězily nejen ve firmě, ale i ve veřejném mínění patří mezi nejdůležitější v pracovním životě. I přesto, že pracovní jistota nám zaručuje dlouhodobé zaměstnání, u zaměstnanců stále vyhrává plat. Jako „velmi důležitý“ ho označilo celkem

25 zaměstnanců, tedy více jak $\frac{3}{4}$ všech. S tím je také spojena spravedlnost odměňování, která hraje u spokojenosti zaměstnanců také velkou roli a na kterou má každý právo. Spravedlnost v odměňování je hned za jistotou zaměstnání dalším velice důležitým aspektem. Naopak mezi méně důležité faktory patří vývoj kariéry, který stojí v důležitosti na posledním místě. Celkem 14 zaměstnanců (42,42 %) označilo vývoj kariéry jako „méně důležitý“ nebo „zanedbatelný“ faktor. Mezi těmito zaměstnanci se nachází především lidé se základním vzděláním nebo s vyučením, kteří si jsou vědomi toho, že pracovní postup u nich není tak pravděpodobný, tudíž nepřipisují vývoji kariéry takovou váhu. Na předposlední místě stojí pracovní doba. V následující otázce vidíme, že u tohoto faktoru není potřeba zlepšení, jak uvedlo přes 80 % zaměstnanců. Za umístěním tohoto faktoru na zadních příčkách v žebříčku důležitosti stojí podle mého názoru spokojenost většiny zaměstnanců s pracovní dobou, a proto nepřikládají takový důraz na tento faktor vzhledem k těm ostatním.

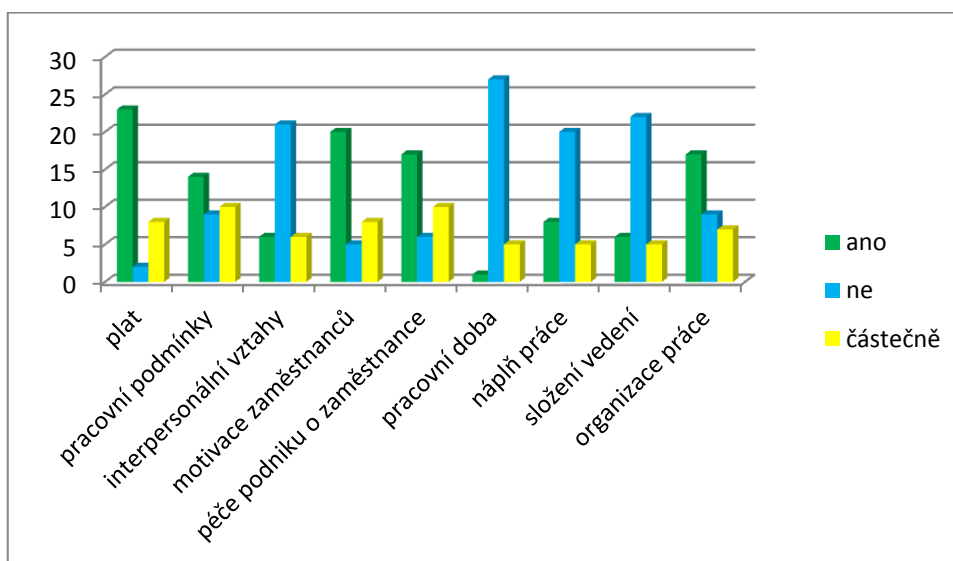
Otázka 15: Je podle Vás potřeba zlepšit některý z následujících faktorů?

Tabulka 22: *Potřeba zlepšení faktorů*

Faktor	ano	ne	částečně
plat	23	2	8
pracovní podmínky	14	9	10
interpersonální vztahy	6	21	6
motivace zaměstnanců	20	5	8
péče podniku o zaměstnance	17	6	10
pracovní doba	1	27	5
náplň práce	8	20	5
složení vedení	6	22	5
organizace práce	17	9	7

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Potřeba zlepšení faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Účelem této otázky bylo zjistit, zda je potřeba zlepšit některý z uvedených faktorů. Podle převážné většiny zaměstnanců by mělo dojít ke zlepšení u platu. Tuto změnu by uvítala (jak úplně, tak částečně) celkem 31 zaměstnanců, čímž tvoří téměř 94 %. Pouze 2 zaměstnanci jsou s platem spokojeni a žádnou změnu nevyžadují. Tito zaměstnanci se nacházejí na vyšších pozicích, tudíž i jejich platové ohodnocení je vyšší. Zvýšením platu by jistě zaměstnavatel své zaměstnance více ocenil, zvýšil jejich pracovní nasazení a jejich motivace k práci by výrazně stoupla. Zvýšení platu je také investicí do udržení zaměstnanců a do lepšího pracovního výkonu.

Dalším faktorem, u kterého mě zajímalo, zda je u něj potřeba zlepšení, jsou pracovní podmínky. Celkem 42,42 % zaměstnanců by rádo změnilo pracovní podmínky úplně, 30,30 % zaměstnanců částečně a zbytek zaměstnanců (27,27 %) je názoru, že změna není nutná. Interpersonální vztahy bych v této firmě hodnotila velice kladně. Přes 60 % zaměstnanců má takový názor, že co se týče, vztahů není co zlepšovat. Přestože vztahy na pracovišti mohou být různé, v této firmě panuje spíše přátelství. Samozřejmě se najdou výjimky, kteří vyžadují zlepšení vztahů (18 %). Tito zaměstnanci by však neměli přisuzovat následek nevraživých vztahů ostatním zaměstnancům, ale chybu by měli začít hledat sami v sobě.

Motivaci vidí většina zaměstnanců jako nedostatečnou. Přes 84 % zaměstnanců by uvítalo její zlepšení (jak úplně, tak částečně). Systém motivace zaměstnanců leží

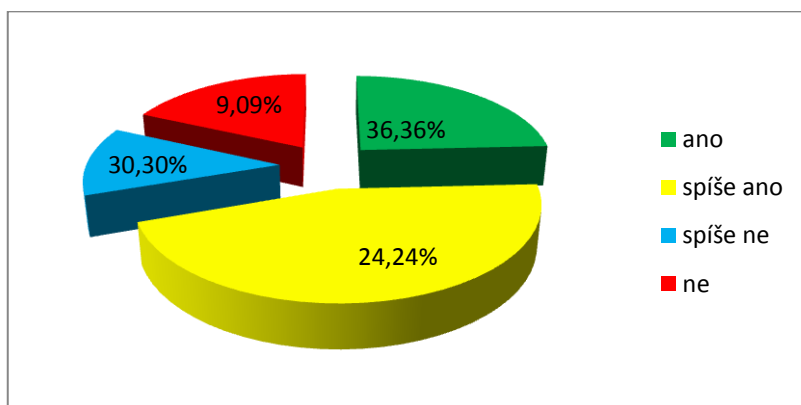
v rukou ředitele, právě on by se měl na něj více zaměřit a snažit se tak odstranit veškeré mezery a nedostatky, protože právě motivace je hlavním klíčem ke spokojenosti zaměstnanců a k dobrým pracovním výsledkům. Nadpoloviční většina zaměstnanců by hodnotila velice kladně, kdyby o ně bylo více pečováno. Zaměstnance by jistě potěšilo, kdyby zaměstnavatel podpořil jejich profesionální rozvoj, umožnil jim možnost dalšího vzdělávání, poskytoval více zaměstnaneckých výhod či prohluboval jejich znalosti a dovednosti pomocí různých kurzů. Stejný počet zaměstnanců by změnilo organizaci práce, kterou považují za nedostatečnou.

Samozřejmě nevidí zaměstnanci všechno jenom zle. Podle nich není například změna potřebná u pracovní doby, jak uvedlo přes 80 % zaměstnanců. V podniku je pro dělníky zaveden provoz o 3 směnách. Ranní směna začíná v 6:00 a končí ve 14:15, odpolední směna je od 14:00 do 22:00 a noční směna je od 22:00 do 6:00. U technicko-hospodářských pracovníků je pracovní doba zahájena v 5:50 a ukončena ve 14:50. Protože zaměstnanci již dlouhou dobu dopředu vědí, jakou směnu budou v následujících týdnech vykonávat, mohou se tak na ni dostatečně připravit, či popřípadě požádat o změnu. Přes 60 % zaměstnanců také nevyžaduje změnu v náplni práce nebo ve složení ve vedení, o čemž také vypovídají dobré vztahy na pracovišti.

4.2.7 Názory zaměstnanců a jejich postoje

Otázka 4: Máte jistotu, že toto zaměstnání můžete považovat za dlouhodobé?

Graf 16: Jistota dlouhodobého zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Z výsledků je patrné, že jistota dlouhodobého zaměstnání převažuje. Celkem 23 zaměstnanců (69,7 %) odpověděla kladně a 10-ti zaměstnancům (30,3 %) chybí tato jistota, která jim zaručuje dlouhodobé zaměstnání. Jistotu ztrácejí většinou zaměstnanci v dělnické profesi s nižším vzděláním. Na druhou stranu zaměstnanci, působící v podniku delší dobu, považují svou práci za stabilní a dlouhodobou. Protože patří jistota patří mezi nejdůležitější aspekty pracovního života, je nezbytným předpokladem posilovat důvěru v zaměstnancích a snižovat pocit strachu ze ztráty zaměstnání. I v Maslowově pyramidě potřeb se nachází pocit jistoty na 2. úrovni a ukazuje tak důležitost této potřeby pro náš život.

Otázka 5: Jsou ve Vaší firmě přijímány nové nápady a myšlenky?

Tabulka 23: Přijímání nových nápadů a myšlenek

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano, firma se je snaží maximálně využít	9	27,27 %
Ano, ale jsou použity jen v krajních případech	16	48,48 %
Ne, vše probíhá podle stálých postupů	8	24,24 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Přijímání nových nápadů a myšlenek nám ukazuje tabulka č. 23. Celkem 9 zaměstnanců (27,27 %) si je jista tím, že navržené nápady a myšlenky se firma snaží maximálně využít. Nejpočetnější skupina zaměstnanců (48,48 %) udává, že nápady a myšlenky jsou přijímány, ale zastávají názor, že k jejich použití dojde jen v krajních případech. Podle zbytku zaměstnanců (24,24 %) vše probíhá podle stálých postupů. 1. alternativu využili především technicko-hospodářští pracovníci, u kterých je podíl na rozhodování a aktivita při řešení problémů jistě vyšší. Dělníci se drželi 2. a 3. alternativy. I přesto, že by firma nechtěla všechny nápady nebo myšlenky využít, přinejmenším by měla mít snahu zaměstnance vyslechnout, protože každý z nich disponuje širokou škálou znalostí, které mohou být pro podnik užitečné. Zaměstnanci se stávají také zdrojem kreativity, proto by neměly být jejich návrhy smeteny ze stolu. Odpovědi na tuto otázku bych hodnotila pozitivně, protože $\frac{3}{4}$ zaměstnanců uvádí, navržené nápady a myšlenky jsou alespoň přijímány.

Otázka 11: Pokud dojde ve společnosti k nějakému problému, jak je tento problém vyřešen?

Tabulka 24: Řešení problémů

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Rozhodne o něm ředitel společnosti	12	36,36 %
Rozhodne o něm vedoucí pracovník oddělení, kterého se problém týká	15	45,45 %
Dojde k dohodě mezi zaměstnanci	3	9,09 %
Jiný způsob	3	9,09 %

Zdroj: vlastní zpracování

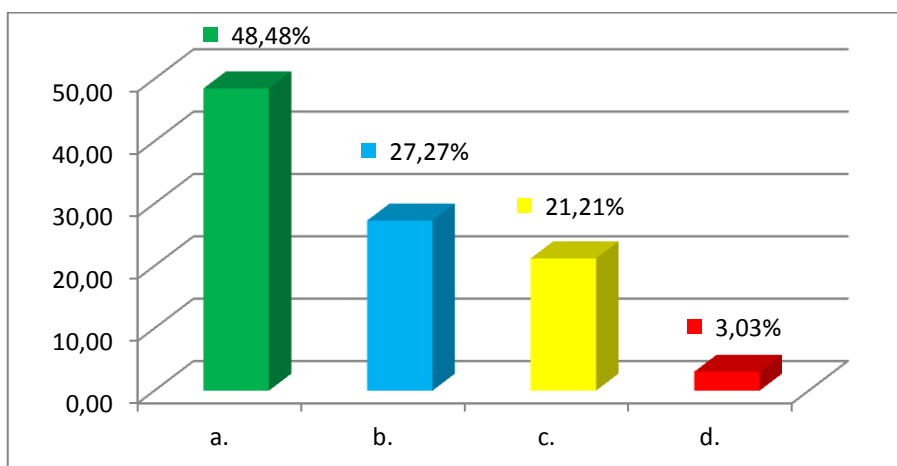
Výsledky:

V další otázce jsem hledala odpověď na to, jak jsou ve společnosti vyřešeny problémy, pokud k nim dojde. Necelá polovina zaměstnanců (45,45 %) uvedla, že o problému rozhodne vedoucí pracovník oddělení, kterého se problém týká. 12 zaměstnanců (36,36 %) vybralo alternativu, že o problému rozhodne ředitel společnosti. Pouze 3 zaměstnanci (9,09 %) vybrali odpověď, ve které se hlásí k názoru, že dojde k dohodě mezi zaměstnanci. Poslední 3 zaměstnanci využili únikové odpovědi „jiný způsob“. Jeden z nich uvedl, že platí odpovědi a-c dle závažnosti problému, druhý zaměstnanec zakroužkoval odpovědi a-c, čímž chtěl také naznačit, že platí všechny alternativy, a poslední uvedl odpověď „jak kdy“. Jak vidíme z grafu, řešení problémů je téměř vždy přesunuto na nadřízeného pracovníka, buď vedoucího oddělení nebo ředitele. Jen v některých případech jsou zaměstnanci schopni vyřešit problém sami mezi sebou. Schopnost firmy úspěšně a rychle vyřešit nějaký problém, znamená značnou konkurenční výhodu oproti ostatním a pomáhá tak společnosti důstojně obstát na trhu.

Otázka 12: Jaké postavení zaujímáte k řešení problémů vy?

- chci problém aktivně vyřešit a tím přispět k úspěšnému chodu společnosti a mé názory jsou přijímány
- problém bych chtěla vyřešit, ale nikdo mě nevyslechne
- nechám problém vyřešit své nadřízené pracovníky
- o problémy se nezajímám

Graf 17: Postoj k řešení problémů



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Protože k problémům ve společnosti dochází téměř každý den, je důležité, aby každý ze zaměstnanců zaujímal svůj vlastní postoj k řešení problému, a právě tím jsem se zabývala v této otázce. Necelá polovina zaměstnanců (48,48 %) chce problém aktivně vyřešit, a tím přispět k úspěšnému chodu společnosti a jejich názory jsou podnikem přijímány. 9 zaměstnanců (27,27 %) by chtělo problém vyřešit, ale mají takový pocit, že je nikdo nevyslechne. 7 zaměstnanců (21,21 %) přenechá řešení problémů nadřízeným pracovníkům. Poslední odpověď využil pouze 1 zaměstnanec (dělník), který se o problémy nezajímá. Odpovědi této otázky bych hodnotila celkem pozitivně, protože $\frac{3}{4}$ všech zaměstnanců chce problém se zájmem vyřešit, ale bohužel v některých případech jejich názory nejsou ani vyslechnuty, tudíž ani přijímány. V tomto ohledu by měla společnost zaujmout lepší postoj a možnost řešení vyslechnout, jinak může u zaměstnanců dojít k pocitu méněcennosti a také ke snížení jejich produktivity. Téměř $\frac{1}{3}$ všech dělníků nechá řešení problémů na svých nadřízených, ignorují je a přenechávají tak zodpovědnost za řešení problémů na zaměstnancích nad nimi.

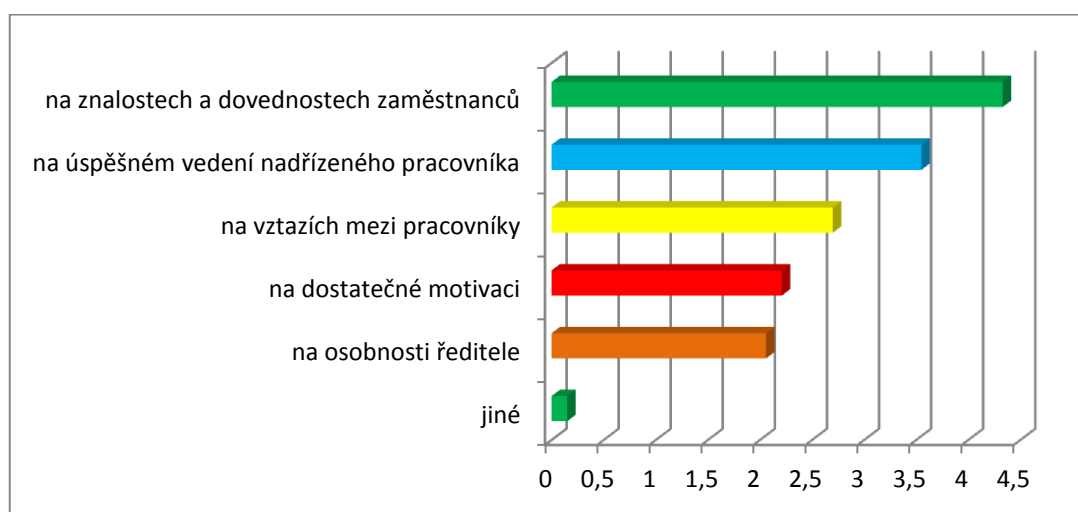
Otázka 21: Na čem podle Vás závisí pracovní úspěch ve Vaší společnosti? (seřadit)

Tabulka 25: Závislost pracovního úspěchu

	Počet získaných bodů	Průměr bod. ohodnocení
na znalostech a dovednostech zaměstnanců	143	4,33 b.
na úspěšném vedení nadřízeného pracovníka	117	3,55 b.
na vztazích mezi pracovníky	89	2,7 b.
na dostatečné motivaci	73	2,21 b.
na osobnosti ředitele	68	2,06 b.
jiné	5	0,15 b.

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Závislost pracovního úspěchu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Úspěch společnosti může záviset na mnoha faktorech. Já jsem se snažila vybrat ty nejdůležitější a nechala jsem zaměstnance je seřadit podle závislosti od 1. do 5. (resp. 6). Opět jsem využila bodového ohodnocení – 1. místo (5 bodů), 2. místo (4 body), atd. a poté provedla průměr bodového ohodnocení. Respondentům jsem dala možnost odpovědi „jiné“, které využil jeden ze zaměstnanců, který uvedl, že úspěch společnosti závisí na znalosti s ředitelem a postavil tuto možnost na 1. příčku. Nikdo jiný odpovědi „jiné“ nevyužil, proto stojí v pořadí závislosti na posledním místě. Jak vidíme z grafu, podle zaměstnanců závisí úspěch z největší části na znalostech a dovednostech zaměstnanců. Toto umístění jsem očekávala, protože podle mého názoru jsou znalosti a dovednosti zaměstnanců základním klíčem k úspěchu společnosti. Jak uvedli zaměstnanci, úspěch závisí také na úspěšném vedení

nadřízeného pracovníka. Na 3. místě stojí vztahy mezi spolupracovníky. Menším důvodem k úspěchu je dostatečná motivace a osobnost ředitele.

Otázka 24: Napadá Vás něco, co byste ráda změnil/a ve Vaší firmě nebo co by se dalo zlepšit?

Výsledky:

Do svého dotazníku jsem zařadila další otevřenou otázku a znemožnila tak respondentovi výběr z několika variant. Chtěla jsem, aby se zaměstnanci hlouběji zamysleli nad otázkou, a napsali svůj vlastní názor. Samozřejmě jsem si byla také vědoma toho, že ne všichni respondenti budou mít zrovna náladu na otevřenou otázku odpovídat, protože je to časově náročnější a také je nutno u toho více přemýšlet. Přesto nezůstala kolonka vždy prázdná a na tuto otázku odpovědělo alespoň 9 zaměstnanců (27,27 %). Zde je uvedený návrhy na změny nebo zlepšení, které zaměstnanci uvedli:

- ohodnocení pracovníků u strojů, pak přijde kvalita, peníze a spokojenost,
- zdokonalení dokladů při nákupu, likvidace dokladů,
- snížit zmetkovitost výroby,
- organizace práce,
- obědy,
- větší délka dovolené,
- komunikace mezi jednotlivými pracovišti,
- dotahovat řešení problémů,
- chci změnit svoji přítomnost ve společnosti.

4.2.8 Firemní výhody

Otázka 22: Jaké firemní výhody Vám podnik poskytuje? (lze vybrat více odpovědí)

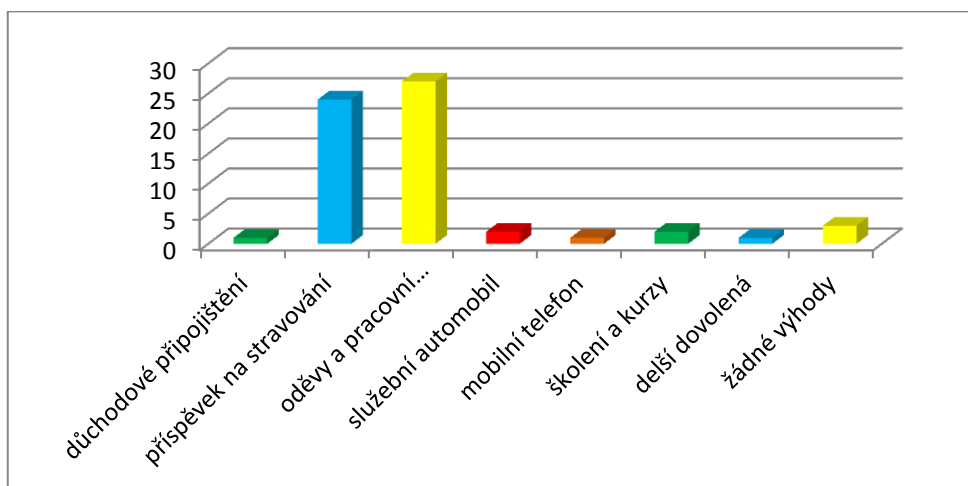
Tabulka 26: Firemní výhody

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
důchodové připojištění	1	3,03 %
životní pojištění	0	0 %
stavební spoření	0	0 %
podnikové půjčky	0	0 %
příspěvek na stravování	24	72,73 %
příspěvek na dopravu	0	0 %
oděvy a pracovní pomůcky	27	81,82 %
služební automobil	2	6,06 %

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
mobilní telefon	1	3,03 %
školení a kurzy	2	6,06 %
delší dovolená	1	3,03 %
žádné výhody	3	9,09 %
jiné	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Firemní výhody



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Firemní výhod využívá celá řada firem, protože vedou k větší motivaci, spokojenosti a maximálnímu výkonu zaměstnanců. Čím více benefitů firma nabízí, tím má větší šanci udržet své zaměstnance v podniku. Firma Centes, s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům oděvy a pracovní pomůcky, jak uvedlo 27 zaměstnanců (necelých 82 %). Dalším velice používaným benefitem je příspěvek na stravování, který dostává 72,73 % zaměstnanců. Ve firmě je využíváno závodního stravování, každý den je zajištěn dovoz obědů. 3 zaměstnanci uvedli, že jim nejsou poskytnuty žádné firemní výhody. Služební automobil mají k dispozici 2 zaměstnanci (6,06 %). Stejný počet zaměstnanců také uvedl, že jim bylo umožněno zúčastnit se různých školení a kurzů. Třem procentům zaměstnanců je poskytnuto důchodové připojištění, mobilní telefon, či delší dovolená.

4.3 Návrhy na změny

V této kapitole bych chtěla na základě analýzy podnikové kultury ve firmě CENTES, s. r. o. navrhnout změny, které by byly možné v podniku zavést, aby se podniková kultura stala silnější, podnik více prosperoval a jeho úspěšnost na trhu se zvýšila a zaměstnanci se stali spokojenějšími. Cílem je navrhnout, jak utvořit žádoucí podnikovou kulturu a odstranit tak nedostatky, které se v podniku vyskytují. Ráda bych identifikovala tyto problémy a na základě nich navrhla možné řešení.

Jako první nedostatek bych vyzdvihla **informovanost zaměstnanců**. Správná informovanost zaměstnanců je jasnou podmínkou k úspěchu, proto by měl mít podnik větší zájem v tom, ji zlepšit. Všichni zaměstnanci by měli být stejně informováni bez ohledu na jejich pracovní pozice. Zaměstnanec dělnické profese by měl disponovat stejnými informacemi o strategiích a cílech podniku jako pracovníci na vyšších pozicích. Přestože $\frac{3}{4}$ zaměstnanců uvedlo, že jim jsou cíle a strategie známy, otázce č. 25 se mnoho z nich raději vyhnulo. Cíle uvedla jenom necelá polovina zaměstnanců a co se strategií týče, odpovědělo pouze 12,12 % zaměstnanců. Podniku bych doporučila, aby min. jednou za měsíc dělal pracovní schůzky pro celý podnik, kde se zaměstnanci mohou dovědět vše, co jim nebylo doposud jasné. Tyto porady se samozřejmě konají i několikrát týdně, ale zúčastnění jsou pouze technicko-hospodářští pracovníci a veškeré informace se tak dostávají k zaměstnancům na nižších pozicích neúplně a zkresleně. Pro zlepšení informovanosti zaměstnanců bych také zavedla nějaký vnitřní interní systém, ve kterém budou zveřejňovány veškeré nové informace či změny. Pokud budou na zaměstnance správně delegovány informace o náplni práce, sníží se zmetkovitost výroby, zvýší se obrát, společnost se bude rozvíjet správným směrem a budou z toho mít prospěch nejen zaměstnanci, ale celá společnost.

S nedostatkem správné informovanosti také souvisí **komunikace**. Jak uvedlo necelých 55 % zaměstnanců, k problémům v komunikaci opravdu dochází a v největší míře mezi nadřízenými a podřízenými. Každý nadřízený pracovník má samozřejmě svou práci, musí plnit své úkoly, ale nikdy nesmí opomínat komunikaci se svými podřízenými, musí je dostatečně informovat a kontrolovat výsledky jejich práce. Každý nadřízený pracovník by si měl být vědom toho, že jeho podřízení pracovníci jsou rovnocennými partnery, a úspěch společnosti nestojí jen na bedrech vedoucího, ale na bedrech celé společnosti od nejnižší pozice až po tu nejvyšší.

Pro každou organizaci je správná a efektivní komunikace klíčová. Pokud chce podnik přežít ve vysoké konkurenci na trhu, naplnit strategie podniku a dosahovat maximálních úspěchů, musí jí věnovat velkou pozornost. Komunikace souvisí se všemi činnostmi napříč celou společností. Musí být zajištěno její fungování ve všech směrech. V případě správné komunikace se vytváří příjemné pracovní prostředí, ve kterém se dosahuje snahou všech zaměstnanců dobrých pracovních výkonů.

Podnik by měl pro zaměstnance také vytvářet prostředí, ve kterém se nemusí bát vyjádřit své **názory a myšlenky**. Každý ze zaměstnanců by měl mít zájem vyřešit problémy a jeho návrhy by neměly zůstat vedoucímu lhostejné. Ať jsou jeho návrhy pro praxi využitelné či ne, podnik by je měl vyslechnout a reagovat na ně. Jak bylo uvedeno v otázce č. 12, necelých 28 % zaměstnanců by rádo napomohlo při řešení problémů, ale jejich rady nejsou vyslechnuty. Tím se pak projevuje u zaměstnanců ztráta komunikace, iniciativy a zájmu. Komunikace v podniku by měla být otevřená a měla by vždy poskytovat prostor vyjadřovat názory, připomínky, nápady a myšlenky. Většina zaměstnanců si ze strachu z odezvy nechá raději své názory pro sebe. Jako návrh na zlepšení bych zavedla v podniku schránku na názory a připomínky. Zaměstnanec se tak může anonymně vyjádřit k určitým problémům a vyvolá to v něm pocit, že podnik má zájem ho zapojit do chodu společnosti, a na základě jeho názorů zlepšit její fungování.

Další změnu, kterou bych navrhla, je **možnost dalšího vzdělávání a kurzů** k rozvoji znalostí a dovedností pro zaměstnance, protože jak jsem se dozvěděla z otázky č. 23, firma tuto výhodu zaměstnancům neposkytuje. Snaha podniku využít tohoto benefitu může zaměstnancům zajistit kariérní růst a tím má také velký vliv na jejich motivaci. S pocitem, že mají otevřené dveře k vyšším pozicím, je jejich přístup k práci zlepšen. Naopak i podnik z toho má výhodu, protože je značně zvýšena jeho konkurenceschopnost a posílena pozice na trhu. Pokud podnik chce, aby zaměstnanci drželi krok s dobou a aktuálními technologiemi, musí je neustále proškolovat a tím zajistit efektivnost výroby. Mezi možné kurzy, které by podnik mohl využít, bych zařadila např. různé jazykové kurzy, kurzy na podporu týmové práce, kurz komunikačních dovedností nebo kurzy na ochranu zdraví při práci a mnoho dalších.

Motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů pro zaměstnance, má velký vliv na jejich spokojenost a udržení v podniku. Jak můžeme vidět v otázce č. 13, motivační systém by rádo změnilo téměř 85 % zaměstnanců. Motivačních prostředků existuje

mnoho, mohou být peněžní i nepeněžní. Tím největším je však pro zaměstnance **výše platu**, jehož změnu žádá skoro 94 % zaměstnanců. Zvýšení platu všem zaměstnancům je pro firmu velkým krokem a je potřeba ho hodně promyslet. V případě, že si firma nemůže dovolit zvýšit plat každému zaměstnanci, bych navrhla, aby zaměstnavatel poskytoval alespoň více peněžních odměn, např. za dobré pracovní výkony, za nárůst obrátu, za kvalitu splněných úkolů nebo splnění termínu a tím se snažit vyrovnat nízkou mzdou. Pouze vytvořením efektivního motivačního systému se bude podnik vyvíjet správným směrem a povede zaměstnance k nadprůměrným výkonům a ke snaze naplňovat cíle a strategie podniku. **Ocenění práce** je dalším z významných motivačních faktorů. V zaměstnancích vyvolá pocit dobře odvedené práce a cítí, že jsou ze strany zaměstnavatele podporováni. Vedle ocenění práce je také důležité dát zaměstnancům najevo, že jejich práce je pro podnik zásadní a že právě oni stojí z velké části za úspěchem společnosti, a jejich činnost je nezbytná pro chod společnosti.

Posledním z mých návrhů je zlepšení **organizace práce**. Tuto změnu by uvítalo 73 % zaměstnanců, z čehož soudím, že v podniku je organizace práce na špatné úrovni. Pro zlepšení je potřeba zkoordinovat veškeré činnosti v podniku, od přijetí objednávky až po samotnou výrobu, a zajistit tak efektivní fungování podniku. S organizací práce souvisí i informovanost zaměstnanců a jejich vzájemná komunikace, které jsou také v mých návrzích na zlepšení.

5 ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo popsat základní teoretické znalosti a zákonitosti v problematice podnikové kultury. Po nastudování odborné literatury jsem danou problematiku seskupila do literárního přehledu, který tvoří 1. část mé bakalářské práce. Na základě prostudování literatury jsem zanalyzovala podnikovou kulturu u vybraného podniku, tato analýza tvoří 2. část mé práce. Spolupracovala jsem s firmou CENTES, s. r. o., sídlící v Českých Budějovicích. Cílem praktické části bylo analyzovat a definovat současný stav podnikové kultury ve vybraném podniku. Pro analýzu podnikové kultury jsem využila jedné z metod kvantitativního výzkumu, a to dotazníkového šetření. Ostatní důležité informace potřebné ke zpracování práce jsem zjistila na základě rozhovoru s ředitelem společnosti. Posledním cílem bylo navržení vhodných řešení pro zlepšení stávající situace. Při zpracování bakalářské práce jsem se snažila ubírat takovým směrem, aby veškeré cíle, stanovené před začátkem zpracování, byly splněny.

Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila mnoho důležitých informací, které jsou postupně detailně rozebrány v části praktické. Nejenže byly tyto získané informace přínosné pro mou bakalářskou práci, doufám, že i samotný podnik si z nich vezme ponaučení, a pokusí se tak zlepšit stávající situaci. V následujících odstavcích bych ráda vyzdvihla ty nejdůležitější.

V první řadě je to spokojenost zaměstnanců, která dosáhla necelých 85-ti %. Alternativu „spokojen“ nebo „spíše spokojen“ zaškrtnulo neuvěřitelných 28 zaměstnanců. Podle mě firma dosáhla velmi pozitivního výsledku, protože právě spokojenost je jedním ze základních pilířů, na kterém stojí úspěch firmy. Spokojený zaměstnanec si váží svého místa a chce si ho za každou cenu udržet. Podává nadprůměrný výkon, chce se více zapojit do podnikového dění a řešení problémů. Aktivita těchto zaměstnanců je mnohem větší, než u těch nespokojených.

Zajímavého výsledku bylo dosaženo také v otázce č. 4, ve které necelých 70 % zaměstnanců uvedlo, že mají jistotu, považovat práci za dlouhodobou. Vzhledem k takovému výsledku bych společnost přiřadila k těm stabilnějším, protože tento faktor patří mezi jeden z nejdůležitějších v pracovním životě, a i zaměstnanci firmy Centes, s. r. o. ho postavili v otázce č. 14 na 2. místo (na 1. místě stojí plat). Aby si společnost své zaměstnance udržela, je potřebné pocít jistoty zaměstnání neustále

posilovat, dávat jim najevo jejich důležitost pro chod společnosti a zvyšovat tím důvěru zaměstnanců.

Dále bych také vyzdvihla vztahy mezi spolupracovníky. Jako přátelské je označilo necelých 76 % zaměstnanců. Se svými nadřízenými vedou zaměstnanci spíše pracovní vztahy, jak uvedlo 64 % zaměstnanců. Je samozřejmé, že vztahy nemůžou být napříč celou firmou pouze přátelské, mohlo by dojít ztrátě autority, respektu a profesionality a k narušení hranice mezi pracovními liniemi. Vždy by měl být oddělen pracovní vztah od toho osobního. Nejdůležitější podle mě je, že žádný ze zaměstnanců neoznačil vztahy se svými spolupracovníky a nadřízenými jako nepřátelské.

Další okolnosti, u kterých není spokojenost zaměstnanců tak naplněna, jsou uvedeny v předchozí kapitole návrhů na změny. Patří sem především špatná informovanost zaměstnanců, neefektivní komunikace, nedostatek prostoru vyjadřovat názory a myšlenky, absence možnosti dalšího vzdělávání a kurzů, nedostatečná motivace, nespokojenost s platem, špatná organizace práce nebo malé ocenění práce.

Na základě teoretických poznatků, uvedených v literárním přehledu, bych podnikovou kulturu přiřadila ke kultuře tvrdé práce. Úspěch přichází s aktivitou, s množstvím, s rychlostí a tím pak produkuje objem. Tato kultura se objevuje u výrobních organizací, kde jednou z důležitých hodnot je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. V druhé typologii formulované ve vztahu k organizační kultuře bych podnik přiřadila ke kultuře úkolů, protože právě tato kultura je orientována na úkoly, které musí být splněny a projekty, které musí být realizovány. Firma je zaměřena na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů a na dobře fungující vztahy, založených na schopnostech a výkonnosti.

Nejenže je bakalářská práce povinností k úspěšnému zakončení bakalářského studia, byla pro mě i velkým přínosem, a to jak díky informacím, získaných nastudováním odborné literatury, tak i díky poznatkům, které jsem nabyla zpracováním praktické části bakalářské práce.

6 SUMMARY

The aim of my bachelor thesis was to describe the basic theoretical knowledge and regularities in the issue of corporate culture. After studying the literature I summarized the issue in the research of the literature, which forms the first part of my thesis. Based on the study of literature, I analyzed corporate culture in a selected company, this analysis forms the second part of my thesis.

I cooperated with Centes, Ltd., which is located in České Budějovice. The Aim of the work was to evaluate and determine the current state of corporate culture in the selected company. For the analysis of the corporate culture I used one of the methods of quantitative research - questionnaire survey. I constructed a questionnaire containing 30 questions. The questionnaire survey was conducted in January 2013. Of the total of 39 employees completed the questionnaire 33 workers. The total return was 84,6%. The last objective was to suggest a suitable solution to improve the current situation.

On the basis of theoretical knowledge in the literature research, I assigned a corporate culture to the culture of hard work. Success comes with activity, with amount, with speed and then the team produces volume. This culture is found in manufacturing organizations, where one of the important values is focus on the customer and his needs. The second typology formulated in relation to organizational culture I would assign the company to the task culture, because the culture is focused on tasks and projects. The company is focused on results, adaptability, identification of individual and group goals and good working relationships, based on the capabilities and performance.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. BROOKS, I. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, 295 s. ISBN 80-7226-763-9
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1
5. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7
6. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002, 54 s. ISBN 80-7040-584-8
7. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. ISBN 978-80-274-2951-0
8. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, J. a kol. *Organizační kultura - od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: GRADA Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2
9. MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 170 s. ISBN 80-7187-064-1
10. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management - lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996, 144 s. ISBN 80-7169-260-3

11. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura, konkurenční síla sdílených děl, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X
12. ROLÍNEK, L., a kol. *Teorie praxe a managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5
13. SCHEIN, Edgar H. *Corporate culture: Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999, 240 s. ISBN 978-0-470-29371-3.
14. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4
15. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-86419-67-3
16. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6
17. VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5
18. CENTES, s. r. o. *O nás*. [online]. [citováno 12. února 2013]. Dostupný na WWW: <http://www.centes.cz>

7.1 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně.....</i>	12
<i>Obrázek 2: Jednotlivé druhy projevů zaměstnanců</i>	17
<i>Obrázek 3: Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho</i>	22
<i>Obrázek 4: Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho</i>	24
<i>Obrázek 5: Logo společnosti CENTES, spol. s r. o.</i>	34
<i>Obrázek 6: Sídlo společnosti CENTES, spol. s r. o.</i>	34

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Přehled typologií kultury dle různých autorů.....</i>	20
<i>Tabulka 2: Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury....</i>	26
<i>Tabulka 3: Vymezení podstaty žádoucího posunu v kultuře firmy.....</i>	30
<i>Tabulka 4: Charakteristika podniku</i>	33
<i>Tabulka 5: Pracovní pozice</i>	36
<i>Tabulka 6: Počet let v podniku</i>	37
<i>Tabulka 7: Pohlaví.....</i>	38
<i>Tabulka 8: Vzdělání</i>	39
<i>Tabulka 9: Spokojenost se zaměstnáním</i>	39
<i>Tabulka 10: Spokojenost s jednotlivými složkami pracovního prostředí</i>	41
<i>Tabulka 11: Průměr bodového ohodnocení jednotlivých složek</i>	42
<i>Tabulka 12: Nevyhovující aspekty</i>	42
<i>Tabulka 13: Spokojenost s platem</i>	44
<i>Tabulka 14: Známost cílů a strategií podniku</i>	44
<i>Tabulka 15: Komunikace</i>	45
<i>Tabulka 16: Problémy v komunikaci</i>	46
<i>Tabulka 17: Výskyt problémů v komunikaci</i>	47
<i>Tabulka 18: Mimopracovní setkání</i>	51
<i>Tabulka 19: Pracovní atmosféra</i>	51
<i>Tabulka 20: Motivace jednotlivými faktory</i>	53
<i>Tabulka 21: Důležitost jednotlivých faktorů.....</i>	55
<i>Tabulka 22: Potřeba zlepšení faktorů.....</i>	56

<i>Tabulka 23: Přijímání nových nápadů a myšlenek</i>	59
<i>Tabulka 24: Řešení problémů</i>	60
<i>Tabulka 25: Závislost pracovního úspěchu</i>	62
<i>Tabulka 26: Firemní výhody</i>	63

Seznam grafů

<i>Graf 1: Pracovní pozice</i>	36
<i>Graf 2: Počet let v podniku</i>	37
<i>Graf 3: Věk</i>	38
<i>Graf 4: Spokojenost se zaměstnáním</i>	40
<i>Graf 5: Spokojenost s náplní práce</i>	41
<i>Graf 6: Nevyhovující aspekty</i>	43
<i>Graf 7: Známost cílů a strategií podniku</i>	45
<i>Graf 8: Komunikace</i>	46
<i>Graf 9: Vztah s nadřízeným pracovníkem</i>	49
<i>Graf 10: Vztah se spolupracovníky</i>	50
<i>Graf 11: Pracovní atmosféra</i>	52
<i>Graf 12: Vliv pracovní atmosféry na práci</i>	53
<i>Graf 13: Motivace jednotlivými faktory</i>	54
<i>Graf 14: Seřazení jednotlivých faktorů podle průměru bodového ohodnocení</i>	55
<i>Graf 15: Potřeba zlepšení faktorů</i>	57
<i>Graf 16: Jistota dlouhodobého zaměstnání</i>	58
<i>Graf 17: Postoj k řešení problémů</i>	61
<i>Graf 18: Závislost pracovního úspěchu</i>	62
<i>Graf 19: Firemní výhody</i>	64

7.2 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Certifikát ISO 9001:2008

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente,

toto dotazníkové šetření probíhá v rámci výzkumu na ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Je zaměřeno na podnikovou kulturu ve Vaší společnosti. Veškeré Vaše uvedené informace budou zpracovány anonymně a budou použity pouze pro studijní účely ke zpracování bakalářské práce s názvem „Podniková kultura ve vybraném podniku“.

1) Jak jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

- a. velmi spokojen/a
- b. spíše spokojen/a
- c. nespokojen/a
- d. spíše nespokojen/a

2) Jsou Vám známe cíle a strategie podniku?

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

3) Jste spokojen/a s náplní práce, kterou vykonáváte?

- a. ano, maximálně při ní využívám své znalosti a dovednosti
- b. ano, ale myslím si, že bych zvládla i jinou pracovní pozici s lepším platovým ohodnocením
- c. ne, vykonávám tuto práci pouze z finančních důvodů
- d. ne, stále se setkávám s mnoha nejasnostmi

4) Máte jistotu, že toto zaměstnání můžete považovat za dlouhodobé?

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

5) Jsou ve Vaší firmě přijímány nové nápady a myšlenky?

- a. ano, firma se je snaží maximálně využít
- b. ano, ale jsou použity jen v krajích případech
- c. ne, vše probíhá podle stálých postupů

6) Jaký prostředek komunikace se v podniku nejvíce využívá? (lze vybrat více odpovědí)

- a. e-mail, internet
- b. telefon
- c. nástěnka
- d. slovní komunikace
- e. jiný:

- 7) **Dochází v podniku k problémům v komunikaci?** (v případě odpovědi ne, přejděte na otázku č. 9)
- ano
 - ne
- 8) **Kde se problémy v komunikaci vyskytují nejvíce?**
- s vedením firmy
 - mezi nadřízenými a podřízenými
 - mezi pracovními odděleními
 - mezi spolupracovníky navzájem
 - jiné:
- 9) **Jaká panuje ve Vaší společnosti pracovní atmosféra?**
- přátelská – všichni táhneme za jeden provaz
 - konkurenční – snažím se být lepší než ostatní
 - stresující – neustále se něco řeší
 - neutrální – každý je zaujat svou prací a jedná sám za sebe
- 10) **Ovlivňuje pracovní atmosféra Vaši práci?**
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- 11) **Pokud dojde ve společnosti k nějakému problému, jak je tento problém vyřešen?**
- rozhodne o něm ředitel společnosti
 - rozhodne o něm vedoucí pracovník oddělení, kterého se problém týká
 - dojde k dohodě mezi zaměstnanci
 - jiný způsob:
- 12) **Jaké postavení zaujímáte k řešení problému vy?**
- chci problém aktivně vyřešit a tím přispět k úspěšnému chodu společnosti a mé názory jsou přijímány
 - problém bych chtěla vyřešit, ale nikdo mě nevyslechne
 - nechám problém vyřešit své nadřízené pracovníky
 - o problémy se nezajímám
- 13) **Které z uvedených faktorů Vás nejvíce motivují?** (vypište pod výčet 5 faktorů z nabídky a-n a srovnejte je od 1. nejvíce motivující do 5. méně motivující)
- | | |
|--|---|
| a. dobré pracovní podmínky | i. vyšší zodpovědnost |
| b. plat | j. účast na rozhodování |
| c. důvěra vedení firmy | k. možnost pracovat v týmu |
| d. pochvala a uznání | l. firemní výhody (např. důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky, příspěvek na stravování, ...) |
| e. dobrý vztah s ostatními zaměstnanci | m. jiné: |
| f. zajímavost práce | |
| g. možnost profesního růstu | |
| h. neustálá komunikace | |

5 vybraných faktorů: 1. 3. 5.
2. 4.

14) Jaký stupeň důležitosti byste připsali jednotlivým faktorům? (Označte křížkem)

Faktor	Stupeň důležitosti			
	velmi důležitý	důležitý	méně důležitý	zanedbatelný
plat				
spravedlnost v odměňování				
interpersonální vztahy				
vývoj kariéry				
péče podniku o zaměstnance				
pracovní podmínky				
jistota zaměstnání				
důvěra v organizaci				
pověst a dobré jméno firmy				
náplň práce				
pracovní doba				

15) Je podle Vás potřeba zlepšit některý z následujících faktorů? (Označte křížkem)

Faktor	Potřeba zlepšení		
	ano	ne	částečně
plat			
pracovní podmínky			
interpersonální vztahy			
motivace zaměstnanců			
péče podniku o zaměstnance			
pracovní doba			
náplň práce			
složení vedení			
organizace práce			

16) Jak jste spokojen/a s následujícími složkami pracovního prostředí? (Označte křížkem)

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Nespokojen/a	Spíše nespokojen/a
vybavení pracoviště (nábytek, výpočetní technika,...)				
barevné řešení, osvětlení				
mikroklimatické podmínky (teplota, vlhkost,...)				
stav bezpečnosti práce				
hygienická zařízení				

17) Jak hodnotíte Váš vztah s nadřízeným pracovníkem?

- a. přátelský
- b. nepřátelský
- c. pouze pracovní

18) Jaké jsou vztahy s Vašimi spolupracovníky?

- a. přátelské
- b. nepřátelské
- c. pouze pracovní

19) Co považujete v práci za nevyhovující? (lze vybrat více odpovědí)

- a. nedostatečná motivace
- b. špatná komunikace
- c. nejisté pracovní místo
- d. psychicky náročná práce
- e. fyzicky náročná práce
- f. nespravedlivé ohodnocení
- g. špatné vztahy na pracovišti
- h. nedostatečné využívání vlastních schopností
- i. nic
- j. jiné:

20) Jste spokojen/a s platovým ohodnocením?

- a. ano, jsem se svým platem naprosto spokojen/a
- b. ano, ale mohlo by to být lepší
- c. ne, ale s mým vzděláním nemám v podniku nárok na vyšší plat
- d. ne, měl/a bych dostávat víc

21) Na čem podle Vás závisí pracovní úspěch ve Vaší společnosti? (seřadte následující možnosti od 1. závisí do 5. méně závisí)

- a. na znalostech a dovednostech zaměstnanců
- b. na úspěšném vedení nadřízeného pracovníka
- c. na vztazích mezi pracovníky
- d. na dostatečné motivaci
- e. na osobnosti ředitele
- f. jiné:

Pořadí

22) Jaké firemní výhody Vám podnik poskytuje? (lze vybrat více odpovědí)

- a. důchodové připojištění
- b. životní pojištění
- c. stavební spoření
- d. podnikové půjčky
- e. příspěvek na stravování
- f. příspěvek na dopravu
- g. oděvy a pracovní pomůcky
- h. služební automobil
- i. mobilní telefon
- j. školení a kurzy
- k. delší dovolená
- l. žádné výhody
- m. jiné.....

23) Dochází ve Vaší firmě i k mimopracovním setkáním?

- a. ano, všichni se jednou za čas sejdeme
- b. ano, ale pouze v rámci pracovních skupin

c. ne, nic se nekoná nebo o ničem nevím

24) Napadá Vás něco, co byste ráda změnil/a ve Vaší firmě nebo co by se dalo zlepšit?

.....
.....

25) Napište jeden cíl a strategii podniku. (pokud Vám cíle a strategie nejsou známy, neodpovídejte)

Cíl:

Strategie:

V závěru bych Vás chtěla požádat o několik identifikačních údajů pro statistické vyhodnocení:

26) Jaká je Vaše pracovní pozice?

.....

27) Jak dlouho působíte v podniku?

- a. 0 – 2 roky
- b. 3 – 5 let
- c. 6 – 8 let
- d. 9 – 11 let
- e. 12 let a více

28) Pohlaví

- a. žena
- b. muž

29) Věk

- a. do 25
- b. 26 - 35
- c. 36 – 45
- d. 46 – 55
- e. nad 55

30) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. ZŠ
- b. SŠ
- c. SOU
- d. VOŠ
- e. VŠ

Velice Vám děkuji za ochotu a Váš čas, který jste mi věnovali vyplněním tohoto dotazníku.

Tereza Fedorková

studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Příloha 2: Certifikát ISO 9001:2008

