

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Podniková kultura jako motivační faktor ve firmě

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor bakalářské práce:

Jana Zikmundová

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana ZIKMUNDOVÁ**
Osobní číslo: **E08561**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura jako motivační faktor ve firmě**
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:

Specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury v souvislosti s motivací ve vybrané firmě.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře a motivačním faktorům v podniku. Nejdůležitější informace shromáždit v literárním přehledu. Provést dotazníkové šetření zabývající se podnikovou kulturou v souvislosti s motivací. Získat informace pomocí neřízených rozhovorů a přímého zúčastněného pozorování. Po utřídění, zpracování dat a informací provést analýzu podnikové kultury v souvislosti s motivací ve firmě.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu, 5. Závěr, 6. Summary, 7. Seznam literatury, 8. Přílohy.

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

Seznam odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, 56 s. ISBN 80-7040-584-8.
LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s., ISBN 80-247-0648-2.
TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 25. ledna 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 1. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených 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 jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 28. dubna 2011

.....
Jana Zikmundová

Poděkování

Děkuji tímto paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za odbornou pomoc při vypracování této bakalářské práce.

Také děkuji vedení a zaměstnancům podniku Pleas, a. s. za ochotu a spolupráci při získávání údajů potřebných pro vypracování této bakalářské práce.

OBSAH:

1	ÚVOD.....	8
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	10
2.1	Znalostní společnost.....	10
2.2	Podniková kultura.....	10
2.2.1	Vymezení pojmu podniková kultura.....	10
2.2.2	Prvky podnikové kultury	12
2.2.3	Typologie podnikové kultury	14
2.2.4	Klasifikace kultury organizace.....	16
2.2.5	Silná a slabá podniková kultura.....	17
2.2.6	Identifikace s podnikovou kulturou.....	20
2.2.7	Změna podnikové kultury.....	21
2.2.8	Působení společnosti na zaměstnance.....	22
2.3	Motivace.....	23
2.3.1	Motiv.....	23
2.3.2	Motivace.....	23
2.3.3	Zdroje motivace.....	25
2.3.4	Faktory ovlivňující motivační proces.....	27
2.3.5	Typy motivace.....	27
2.3.6	Teorie motivace.....	28
2.3.7	Motivace k práci.....	31
3	METODICKÝ POSTUP.....	33
3.1	Cíl bakalářské práce.....	33
3.2	Popis zkoumaného subjektu.....	33
3.3	Sběr dat.....	34
3.3.1	Používané techniky sběru dat.....	34
3.3.2	Fáze sběru dat.....	38
3.3.3	Fáze zpracování dat.....	38
4	VÝSLEDKY PRŮZKUMU.....	39
4.1	Vyhodnocení průzkumu.....	39
5	DISKUZE.....	80

6	ZÁVĚR.....	84
7	SUMMARY.....	88
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM SCHÉMAT.....	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

1 ÚVOD

Třetí tisíciletí je spojeno s postupem celosvětového procesu globalizace, kde je důležité umět nově nabyté vědomosti a znalosti užít v praxi. Základem je, aby se personální řízení přeměnilo v řízení lidských zdrojů. Zájem o lidskou osobnost představuje posun od zažitého smýšlení, že lidé jsou pouze pracovní silou plnící stanovené příkazy, ke vnímání pracovníka jako lidské osobnosti. V řízení lidských zdrojů hraje důležitou roli rozvoj osobnosti, jak po stránce profesní, tak osobnostní. Správné využití lidských zdrojů s jejich tvůrčím potenciálem vede k růstu těchto podniků a jejich konkurenceschopnosti. Je žádoucí existence takové podnikové kultury, která motivuje zaměstnance k rozvoji jejich znalostí.

Již koncem minulého století se industriální společnost začala proměňovat na společnost znalostní (informační). Intelektuální kapitál se stává základem ekonomiky. Znalosti jsou velmi ceněným artiklem a především přinášejí konkurenční výhodu. V zájmu každého podniku by mělo být, aby si vychovával své znalostní zaměstnance. Znalostní zaměstnanec už není jen tím, kdo automaticky vykonává uložené úkoly, ale má zájem na zvyšování svého vzdělání a kvalifikace, zúčastňuje se podnikových školení a je kreativní. Znalostní podnik by měl mít takovou podnikovou kulturu, která by zabezpečovala rozvoj svých zaměstnanců a vytvořila podmínky pro jejich vzdělání.

Podniková kultura je přítomna v každém podniku, ať už o ní zaměstnanci vědí nebo si ji neuvědomují. Podniková kultura by měla motivovat každého pracovníka k rozvoji. V České republice, a to především v menších podnicích, toho o podnikové kultuře bohužel příliš nevědí (Truneček, 2004). V mnohých případech ani neví, co si pod tímto pojmem představit. Přitom silná a zdravá podniková kultura představuje velkou konkurenční výhodu. V zájmu podniku je vytvářet takovou podnikovou kulturu, aby se s ní zaměstnanci identifikovali a aby se stala motivující. Málokdo si uvědomuje, že podniková kultura hraje důležitou roli už při samotném výběru zaměstnání. Pokud se potenciální uchazeč o zaměstnání dozví, že v podniku jsou uznávány hodnoty, které jsou blízké i jemu samotnému, bude usilovat o to, aby se stal členem této společnosti.

V podniku musí panovat atmosféra důvěry. Pokud zaměstnanec cítí důvěru ze strany zaměstnavatele, může se dále rozvíjet jak osobnostně, tak i po pracovní stránce.

Cílem této bakalářské práce bylo specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury v souvislosti s motivací ve vybrané firmě. Pro účely této bakalářské práce bylo využito spolupráce s jedním ze závodů společnosti Pleas, a. s. Podnik se zabývá výrobou jakostního nočního a denního prádla. Tento podnik si především zakládá na dlouholeté tradici a kvalitě svých výrobků.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Znalostní společnost

Koncem minulého století dochází k posunu od industriální k znalostní (informační, postindustriální) společnosti. Zatím poslední ve vývojové řadě změn, které vytvářejí posuv paradigmatu, je tzv. nová ekonomika. V teoretických přístupech odráží nové ekonomické myšlení, vycházející z podmínek společnosti znalostní a shrnuje řadu myšlenek a závěrů z empirických výzkumů. Nová ekonomika bývá charakterizována jako ekonomika informační, síťová, digitální, znalostní (Truneček, 2004).

Podle Tiché (2005) žijeme v post-industriální společnosti, ve které se znalost stává stále významnějším zdrojem bohatství. Existuje dostatek důkazů o tom, že ekonomiky chudé na přírodní zdroje, ale rozvinuté v oblasti technologií a znalostí, si vedou obecně lépe než ekonomiky, které jsou vybaveny obráceně.

2.2 Podniková kultura

2.2.1 Vymezení pojmu podniková kultura

Jak uvádí Pfeifer, Umlaufová (1993) podniková kultura nejde doslovně vyjádřit, ale můžeme ji opsat slovy jako hodnoty, představy, přístupy. Podniková kultura vstupuje do vědomí zaměstnanců, aniž si to uvědomují. Také ji nelze nařídit nebo snad dohodnout. Podniková kultura musí být všeobecně sdílená. Kultura firmy je vysoce setrvačná, což má za následek, že její změna je „běh na dlouhou trať“. Může se stát, že ve velkých firmách vznikají podnikové kultury v rámci menších podnikových útvarů, jako jsou dílny či divize. Bohužel se často zapomíná na udržování a rozvíjení podnikové kultury, protože je brána jako samozřejmost a součást našeho života.

To, že je velmi složité vyjádřit „pravými“ slovy, co podniková kultura vyjadřuje, znamená a obsahuje, je zřetelné. Takto podnikovou kulturu popsali autoři zabývající se touto problematikou:

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

Kultura organizace v užším smyslu je souborem hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují. Tyto hodnoty jsou jednak výslednicí působení tradic dané organizace, resp. regionu, nebo země, současných vlivů a tlaků v prostředí organizace (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Malý, Dědina (1996) chápou podnikovou kulturu jako charakteristiku vnitřního klimatu podniku, jaké stupnice hodnot, cílů a perspektiv další práce sdílí většina jeho pracovníků. Také konstatují, že výstižnějším výrazem než podniková kultura je v češtině pojem vnitropodnikové klima.

Vysekalová, Mikeš (2009) píše, že firemní kultura vytváří jistou charakteristiku firmy, její celkovou atmosféru, ovzduší. Ale také vnitřní život, který ovlivňuje myšlení i to, jak se pracovníci chovají.

Truneček (2004) uvádí, že podniková kultura je souborem lidských dispozic, myšlení a chování zaměstnanců firmy. Vytváří se pomocí minulých zkušeností a zároveň ovlivňuje budoucí činnosti (jednání).

Podle Nového a kol. (1996) vše spočívá v procesu učení, který se odvíjí od vzájemného působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.

Firemní kultura je sbírkou přesvědčení, očekávání a hodnot, naučených a sdílených členy společnosti, které se předávají z jedné generace zaměstnanců druhé (Wheelen, Hunger, 2008).

V anglické literatuře je podniková kultura nazývána slovy organizational culture. Někdy je vyjádřena slovním spojením corporate culture.

V české literatuře se můžeme setkat s pojmy firemní nebo organizační kultura, které jsou totožné s výrazem podniková kultura (Lukášová, 2004).

2.2.2 Prvky podnikové kultury

Prvky organizační kultury podle Lukášové, Nového a kol. (2004):

Základní předpoklady, hodnoty, postoje

- a) **Základní předpoklady** – představují zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Například „lidem ve firmě se dá věřit“ nebo naopak. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat.
- b) **Hodnota** – je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec nebo skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Hodnoty představují podle většiny autorů jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace.
- c) **Postoj** – je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají osoby, věci, události či problému (Stahlberg, Frey in Lukášová, Nový a kol., 2004).

Normy chování

Skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, která skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlost práce, kvalita práce,...), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví,...), ale i oděvu apod. Dodržování norem ve skupině je členy skupiny „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné.

Jazyk

Jazyk, užívaný v organizaci, odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy.

Historky a mýty

- a) **Historky** vyprávěné v rámci organizace, jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti odehrály. Pramení ze skutečných událostí. Často také přinášejí informace o rozdělení moci v organizaci. Vzhledem k tomu, že historky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem jejího předávání.
- b) **Mýty**, existující v organizacích, jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají však racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Mýty mohou mít ovšem i podobu vyprávěných příběhů – od historek je pak odlišuje to, že jejich obsah je smyšlený.

Zvyky, rituály, ceremoniály

- a) **Zvyky**, které jsou v organizacích zažité, mohou být například oslavy narozenin či vánoční večírky. Ty významně přispívají k integraci organizace.
- b) Jsou-li zvyky způsoby chování, které jsou v organizaci běžné, zažité a pro ni typické, **rituály** znamenají totéž, ovšem mají navíc symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v organizaci v dané situaci a čase očekávány. Jedná se například o rituály zdravení či komunikační rituály. Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury.

- c) **Ceremoniály** jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny.

Hrdinové

Někteří hrdinové se „rodí“ (např. Tomáš Baťa), přičemž jejich jedinství a vizionářstvím může být ovlivněno třeba i několik generací, jiní jsou hrdiny „situačními“, hrdiny roku či dne.

Firemní architektura a vybavení

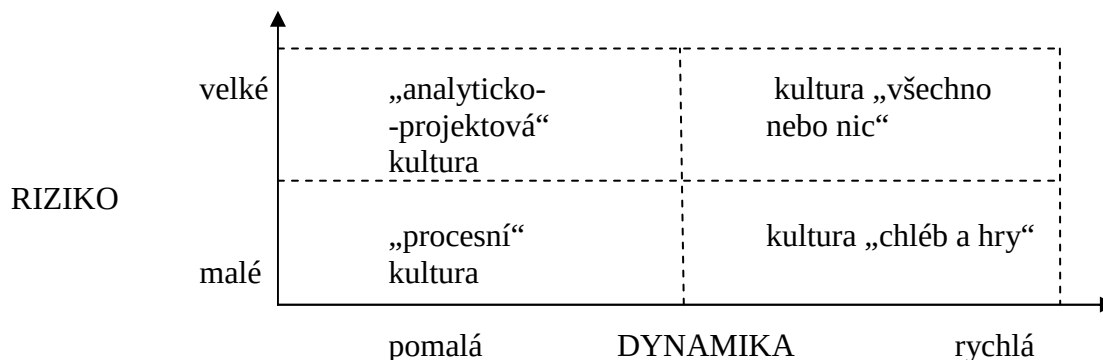
Vybavení firmy a užívané technologie mohou být výrazným projevem organizační kultury.

2.2.3 Typologie podnikové kultury

Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat, nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Podle Deala a Kennedyho in Lukášová (2010) je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje.

Schéma č.1: *Typologie podnikové kultury* (Deal, T. B., Kennedy, A. A.)



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol. (2007)

Kultura „všechno nebo nic“

Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Komunikace je nekonvenční. Přenášení osobních starostí na podnikovou půdu stejně jako osobní svěřování se s intimními problémy je nepřípustné. Každý úspěch je na rozdíl od neúspěchů slaven a vyzdvihován. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, popř. neméně rychlého sestupu, doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Muži a ženy mají zcela rovnoprávné postavení, jsou však na ně kladeny stejně tvrdé požadavky. Podnikovým hrdinům je mnohé tolerováno a mohou si prakticky dovolit vše (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Kultura „chléb a hry“

Vysokou hodnotou je přátelství a sympatiemi podmíněné chování. Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na nejdůležitějším místě. Intenzivní verbální komunikace. Vertikální hierarchie moci není důležitá, profesní kariéra je záležitost více společenská než pracovní. Časté jsou oslavy, vyznamenávání a ceny. Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita

pracovníků. Hovořit o soukromých i intimních záležitostech je možné, emoce se mohou projevovat i navenek. Oblečení je neformální (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Kultura „analytický projekt“

Chybná rozhodnutí ohrožují každou firmu. Provádí se komplexní analýza a poté dlouhodobá prognóza. Důvěru má výlučně vědeckotechnická racionalita. Intuice, momentální invence, zkušenosti, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavním rituálem je zasedání. Do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Kariéra se uskutečňuje po krocích, rychlá kariéra je nemožná. Oblečení je korektní, stejně jako používaný slovník verbálních výrazů. Emoce se neprojevují, o soukromých záležitostech se nehovoří (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

„Procesní“ kultura

Všechny aktivity se soustřeďují na proces, cíl sám o sobě není ničím a hraje podřadnou roli. Chyby se nedělají, vše se registruje. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu. O každém povýšení každý ví a ví rovněž o tom, co to dotyčnému přinese. Vlastní telefon, koberec v kanceláři, vypolstrované dveře a lampička na stole jsou důležitější než peníze. Povýšení je rovněž oblíbené téma rozhovoru. Emoce se neprojevují (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.2.4 Klasifikace kultury organizace

Čtyři typy kultury podle Handyho in Armstrong (2007) jsou:

- **Kultura moci** je kulturou, kde moc pramení z centra, které řídí a kontroluje. Existuje jen málo pravidel nebo procedur a atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc a plná politikaření.
- **Kultura role** je kulturou, v níž se práce řídí procedurami a pravidly a popis role či pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli či na pracovním místě působí. Moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.

- **Kultura úkolu** se vyznačuje tím, že jejím cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je založen více na odborné moci než na funkci nebo osobní moci. Tato kultura je přizpůsobivá a významná je týmová práce.
- **Kultura osoby** je kulturou, v níž je jedinec středem zájmu. Organizace existuje pouze proto, aby sloužila a pomáhala jedincům v ní.

Schein in Armstrong (2007) popsal následující čtyři kultury:

- **Kultura moci je kulturou**, kde vedení je v rukou několika málo lidí a opírá se o jejich schopnosti a kde se projevují tendence k podnikavosti.
- **Kultura role** je kulturou, v níž moc je vyváženě rozdělena mezi „vůdce“ a byrokratickou strukturu. Prostředí je pravděpodobně stabilní a role a pravidla jsou jasně definovány.
- **Kultura úspěchu** je kulturou, v níž je zdůrazňována osobní motivace a oddanost, a kde jsou vysoce hodnoceny aktivita, nadšení a účinek.
- **Kultura podpory** je kulturou, v níž lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity. Vztahy jsou charakteristické vzájemností a důvěrou.

2.2.5 Silná a slabá podniková kultura

Truneček (2004) uvádí, že silnou podnikovou kulturu můžeme nazvat jako zdravou nebo zřetelnou.

Sílu organizační kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, 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).

Je-li organizační kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společná přesvědčení, hodnoty a normy chování naopak jen v malé míře (Lukášová, 2010).

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) má slabá podniková kultura velmi malý zřetelný vliv, zato silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Silná podniková kultura má podle autorů splňovat tato kritéria:

- a) **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. Pro splnění tohoto požadavku je důležité, aby podniková kultura byla založena dostatečně široce a opírala se o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně soudržné a vytvářejí vnitřní, logicky uspořádaný celek. Důležitá je také snadná sdělitelnost a srozumitelnost všem pracovníkům bez rozdílu zastávané pozice.
- b) **Rozšířenost.** Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen. Důležité je, 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.
- c) **Zakotvenost.** Udává identifikaci a osvojení jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Truneček (2004) uvádí například tyto základní prvky silné kultury:

- Řízení není nařizování a přikazování, ale spíše podporování a povzbuzování.
- Kritika se nepotlačuje, ale je naopak prostředkem pro hledání konstruktivních řešení.
- Vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace je na velmi dobré úrovni, stejně jako charakter interní komunikace, mezilidských vztahů a společenského styku uvnitř firmy.
- Vytváření prostoru pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti, aj.

Dále také uvádí, že firmy, které mají úspěch, si svoji kulturu střeží a rozvíjí, protože slouží k růstu výkonnosti pracovníků či jako konkurenční nástroj.

Dytrt a kol. (2006) popisuje, v čem pomůže jasná formulace podnikové filozofie:

- Pomáhá usměrňovat rozhodování. Jednoznačně vymezené podnikové zásady a sdílený cíl poskytují vodítko v každodenním životě podniku.
- Představuje důležitý motivační prvek. Každý se ve svém životě řídí určitými hodnotami a potřebuje vidět smysl ve věcech, které dělá. Čím více se lidé dokážou ztotožnit s hodnotami a cíli podniku, pro který pracují, tím lepší budou jejich výsledky a jejich přínos k celkovému úspěchu firmy.

Hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou řídící pracovníci. Respektování základních principů podnikové kultury je nutné nejen vyžadovat, ale i odměňovat a případně i sankcionovat. Čím výše se v hierarchii řídicích pozic pracovníci nacházejí, tím je jejich příklad z hlediska prosazení žádoucí podnikové kultury významnější. Nelze tedy očekávat pozitivní výsledek tam, kde řídící pracovníci „kážou vodu a sami pijí víno“ (Krninská, 2002).

Schéma č. 2: Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

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

Zdroj: Bedrnová, Nový a kol. (2007)

2.2.6 Identifikace s podnikovou kulturou

Identifikace je proces, ve kterém jedinec staví podnikové cíle na místo svých vlastních cílů jako hodnotové indikátory, které určují jeho rozhodování v podniku. Navenek se projevuje jako spojení, respektive loajalita k podniku, která automaticky, bez vnějších stimulů garantuje, že rozhodnutí pracovníka bude v souladu s podnikovými cíli (Nový in Horalíková, 2000).

Nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem socializačních procesů. Během nich se „učí“, jaké názory a hodnoty jsou v organizaci sdíleny, jaké chování je v organizaci očekáváno, co je žádoucí, co je akceptovatelné a co nepřijatelné. Organizace se liší v míře, v jaké se pokoušejí proces socializace nového jedince v organizaci cíleně řídit. Ve velkých organizacích bývají noví pracovníci obvykle podrobeni plánovitému a řízenému adaptačnímu procesu, v menších organizacích se

často spoléhá na osobnější procesy, založené na předávání zkušeností a neformálním „zapracování“ nového pracovníka (Lukášová, 2010).

Podle Horalíkové (2000) je možné formu a míru identifikace zaměstnance s podnikem a podnikovou kulturou odlišit na základě následujících přístupů:

1. **Přirozená identifikace**, kdy struktura osobnosti pracovníka, jeho hodnotové preference a zájmy plně korespondují s podnikovými cíli, hodnotami a normami a pracovník je s nimi zcela ztotožněn.
2. **Selektivní identifikace**, kdy podnik vybírá a přijímá do řad svých spolupracovníků jen takové, kteří zcela odpovídají požadavkům podniku.
3. **Evokovaná identifikace**, kdy prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace vedení podniku pozitivně ovlivňuje identifikaci pracovníků.
4. **Vykalkulovaná identifikace**, kdy se pracovník podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž je přijme za své. Důvodem je evidentní výhoda tohoto předstíraného stavu oproti opaku. Je zde velké riziko budoucího konfliktu, nespolehlivosti, atd.

Přirozené a selektivní identifikace v ideálně čisté podobě bývá výjimečnou záležitostí. Existuje i možnost donucení a sankcí vůči pracovníkům, kteří manifestně odmítají podnikové hodnoty a normy (Horalíková, 2000).

2.2.7 Změna podnikové kultury

Změna podnikové kultury není věcí nijak jednoduchou. Jedním pólem je stanovisko zastánců možnosti rychlých a relativně snadných změn. Tito představitelé bývají označováni jako „kulturní inženýři“ a jejich argument spočívá v tezi, že podnikovou kulturu stejně jako každý další nástroj řízení je možné cílevědomě utvářet, využívat a také měnit. Na druhé straně jsou tzv. kulturalisté, kteří vycházejí z předpokladu, že podniková kultura je organicky se rozvíjející skutečnost, která má svou historii a své zákonitosti a nelze ji tedy svévolně měnit (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Kompromisem mezi těmito názory lze označit termínem „korekce stávajícího kursu“. Vychází z předpokladu, že v zásadě není možné stávající podnikovou kulturu odstranit jednorázovým aktem ze dne na den, vytvořit konstrukci nové kultury a tu systematicky krok za krokem uvádět v život (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Pokud jde o změnu podnikové kultury, tak v tomto případě, více než u jakékoliv jiné změny, je nezbytnou podmínkou úspěchu vnitřní přesvědčení spolupracovníků. Hraje zde roli přesvědčení nejen o nutnosti a správnosti změn, ale i o motivujícím efektu snahy vyzkoušet něco nového, dosud nepoužívaného a možná i účinného (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.2.8 Působení společnosti na zaměstnance

Podle Mládkové (2005) je důvěra důležitá pro tvorbu vazeb a vztahů. V této fázi tvorby vztahů si členové komunity uvědomují společné hodnoty a začínají je sdílet. Práce v komunitě se stává zajímavou a členové cítí entuziasmus a radost, že mohou být spolu a spolu vytvářet hodnoty. Důvěra podporuje kreativitu, spolupráci, inovace, tvorbu vztahů, sdílení a otevřenost pracovníků vůči sobě. Pakliže se ji nedaří vybudovat, komunita má problémy s udržením jednotného směru rozvoje, nespokojeností členů a špatnými vztahy. Bez důvěry mezi členy se komunita nemůže dále vyvíjet a ustrne.

2.3 Motivace

2.3.1 Motiv

Motiv je vnitřní hnací síla člověka, jinak také popud, pohnutka. Je to psychický stav (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Motivy se mohou měnit, potom se hovoří o změně motivů. Hlavní motiv může být nahrazen jiným, nebo vedlejší motiv se může stát hlavním (Deiblová, 2005).

K pojmu motiv se pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení, s podobou vnitřního uspokojení, uspokojení z dosažení cíle motivu (Provazník, Komárková, 2004).

Na jednání člověka zpravidla nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů - pohnutek (Růžička, 1994).

Cejthamr, Dědina (2010) popisují motiv jakožto psychologickou příčinu činnosti, která určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a vytrvalost.

2.3.2 Motivace

Motivace je původem slovem latinským „MOVERE“ – hýbati, pohybovati. Slouží k označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Podle Růžičky (1994) motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Pojem motivace je velmi široký a zahrnuje tedy pojmy, jako jsou například snažení, chtění, aspirace, touha, tendence, přání, očekávání, atd.

Deiblová (2005) zdůrazňuje fakt, že dobře motivovat zaměstnance je v dnešní době trvalým problémem v řízení. Velmi důležitá je motivace nadřízených, kteří by

měli být vzory svých podřízených. Také musí být schopni odhalit potřeby jednotlivých pracovníků a umožnit jim je uspokojit.

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali (Armstrong, 2007).

Motivace je souborem motivů (Deiblová, 2005).

Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádějí, že motivace působí současně ve třech dimenzích:

- 1) **Dimenze směru** – motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí. V rovině prožívání lze tuto skutečnost vyjádřit obraty „chci to a to“, „rád bych to a to“, „nechci se zabývat tím a tím“ apod.
- 2) **Dimenze intenzity** – činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit výrazy jako např. „docela bych chtěl ...“, „chci...“ apod.
- 3) **Dimenze stálosti** (vytrvalosti, perzistence) – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami.

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem (Koubek, 2009).

2.3.3 Zdroje motivace

Porozumění problematice motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, které je významným předpokladem možnosti na tuto osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, předpokládá také pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (přetrvávání) těchto tendencí (Provazník, Komárková, 2004).

K základním zdrojům motivace patří:

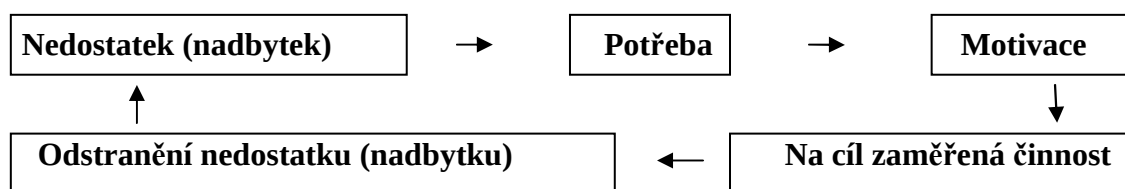
Potřeby

Potřeby jsou chápány jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti (Provazník, Komárková, 2004).

Potřeby jednoho člověka se také proměňují podle věku, situace, prostředí, atd. (Deiblová, 2005).

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Schéma č. 3: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka):



Návyky

Návyky označujeme jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Lze je definovat jako naučený vzorec chování (Provazník, Komárková, 2004).

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti častěji nebo dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Tyto činnosti se často automatizují, fixují a stávají se určitými stereotypy – návyky (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Zájmy

Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání, ovládání předmětu zájmu (Růžička, 1994).

Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka, je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Člověk se na své „cestě životem“ setkává neustále se skutečnostmi, které nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost (Provazník, Komárková, 2004).

Hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl – smysl pro konkrétního jedince (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou (myšlenkovou), představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží (Provazník, Komárková, 2004).

Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.3.4 Faktory ovlivňující motivační proces

Podle Niermeyera a Seyfferta (2005) k nim patří zejména:

- Síla podnětů působících v tomto procesu: jde o naše vnitřní pohnutky, instinkty, které mohou být někdy silnější, jindy zase slabší, v závislosti na našem vnitřním napětí nebo uvolnění.
- Vlastní účinnost: jedná se o různě silně zformované vnitřní přesvědčení, schopnost utvářet a prožívat svůj život podle vlastní úvahy a posouzení.
- Psychologická časová perspektiva určuje, které z osobních cílů mohou pro daného jednotlivce získávat větší či menší význam, podle toho, v jaké životní fázi se nachází, jakého dosáhl vzdělání, jaké získal zkušenosti atd.
- Naše emoce, které nám mohou pomáhat jako určití „vnitřní poradci“.

Všechny tyto faktory jsou součástí komplexní struktury, tvořené silou vůle, disponibilními kompetencemi a vhodnými podmínkami. Teprve celá tato struktura rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu (Niermeyer, Seyffert, 2005).

2.3.5 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. (Armstrong, 2007).

Jak původně zjistil Herzberg in Armstrong (2007), existují dva typy motivace:

- a) Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomii (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet

dovednosti a schopnosti, zajímavou a podnětnou práci a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

- b) Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení nebo kritika.

2.3.6 Teorie motivace

Můžeme se setkat s mnoha teoriemi motivace, které popisují, jak a proč se lidé chovají tak, jak se chovají. V této práci uvádím jen některé z těchto teorií:

Maslowova hierarchie potřeb

- a) Fyziologické potřeby** – primární potřeby. Důležité k přežití.
Potřeba: pití, jídlo, vzduch,
- b) Potřeby jistoty a bezpečí** – slouží k záchraně existence.
Potřeba: jistota rodiny, práce, zdraví, ...
- c) Sounáležitost** – člověk je tvor společenský, který ke svému životu potřebuje cítit, že někam patří, a že ho má někdo rád.
Potřeba: láska, přátelství, ...
- d) Potřeby uznání a ocenění** – potřeba být doceněný, uznávaný nejen sebou samým, ale především od ostatních lidí.
Potřeba: úcta, respekt, spokojenost s vlastní prací, ...
- e) Sebeaktualizace** – potřeba překonávat sebe sama. Být lepší než dosud.
Potřeba: dosáhnout vyšší pracovní pozice, ...

Jde o hierarchické uspořádání potřeb, kdy je k postupu z nižší úrovně na vyšší třeba uspokojit potřeby nižší úrovně. Což znamená, že abychom například dosáhli úrovně sounáležitosti, musíme uspokojit potřeby fyziologické, jistoty a bezpečí (Bělohávek, 2005).

Schéma č. 4: *Převedená Maslowova pyramida na upokojení potřeb pracovníků*

Fyziologické potřeby:	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí:	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti:	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Potřeba uznání a ocenění:	peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace:	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

Zdroj: Bělohávek (2005)

McGregorova „teorie X a Y“

Tato teorie je založena na dvou typech představ. První typ představy – **typ X** – vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu), naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, dohled, atd. (Provazník, Komárková, 2004).

Druhý typ představy – **typ Y** – naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka stejně přirozené jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným. Předpokládá se, že důležitější než finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnost pracovat tvořivě atd. (Provazník, Komárková, 2004).

Dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga

Herzberg se svými spolupracovníky určil dvě odlišné skupiny faktorů, působící na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci:

- **faktory vnější** (hygienické) jsou-li v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tytéž skutečnosti podobu příznivou, vedou pouze k pracovní spokojenosti. Na motivaci v práci však výraznější vliv nemají (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Hygienické faktory souvisí s širšími podmínkami, ve kterých lidé pracují. Při jejich přiměřeném pozitivním účinku si je pracovníci příliš neuvědomují a na bezprostřední motivaci nemají významnější vliv (Blažek, 2001).

- **faktory vnitřní** (motivátory) jsou-li v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Motivátory úzce souvisí s vykonávanou prací a jejím bezprostředním oceněním a mají vůči vykonávané činnosti významný motivační účinek (Blažek, 2001).

Je důležité si uvědomit, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Schéma č. 5: Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

MOTIVÁTORY	HYGIENICKÉ FAKTORY
- práce sama, její obsah - osobní, psychický rozvoj (růst) - prožitek výkonu a úspěchu - odpovědnost - postup - uznání za prokázanou práci	- status - mezilidské vztahy (s nadřízenými, s kolegy, s podřízenými, se spolupracovníky) - odborná kompetence nadřízeného - personální politika a personální řízení - jistota práce (pracovní jistoty) - mzda - pracovní podmínky

Zdroj: Bedrnová, Nový a kol. (2007)

2.3.7 Motivace k práci

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Pojem pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují (Nakonečný, 2005).

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisejí s prací samou, tzv. **motivace intrinsická**
- motivy, které naopak „leží mimo vlastní práci, tzv. **motivace extrinsická** (Nakonečný, 2005).

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:

- **Potřeba činnosti vůbec** – potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie,
- **potřeba kontaktu s druhými lidmi** – za intrinsický motiv je považována zvláště u těch povolání, jejichž základním pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi,
- **potřeba výkonu** – jejímž významným aspektem je radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu,
- **touha po moci** – jejíž uspokojení alespoň v určité míře nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic,
- **potřeba smyslu života a seberealizace** – jejíž uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale jejich výkonem může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- **potřeba peněz,**
- **potřeba jistoty** – která je do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka,
- **potřeba potvrzení vlastní důležitosti** – tedy motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní či jiné společenské pozice,
- **potřeba sociálních kontaktů** – pro jejíž uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor,
- **potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu** – pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

3 METODICKÝ POSTUP

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce, která má název Podniková kultura jako motivační faktor ve firmě, je specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury v souvislosti s motivací ve vybrané firmě. Zkoumaným podnikem je Pleas, a. s.

Práce je zaměřena na působení podnikové kultury jako motivačního faktoru na zaměstnance společnosti Pleas, a. s. K zjištění výsledků bylo použito pozorování, rozhovory se zaměstnanci a dotazníky. Získané odpovědi byly dále interpretovány.

3.2 Popis zkoumaného subjektu

Průzkum byl prováděn v jednom ze závodů společnosti Pleas, a. s. Tento podnik se zabývá výrobou vysoce jakostního denního a nočního prádla. Historie tohoto podniku sahá až do roku 1873, kdy Josef Mahler založil v Havlíčkově Brodě firmu Umělé barvířství a výroba všech druhů bavlny a vlny ku pletení a tkaní. V roce 1939 dochází ke změně a vznikla společnost Pleas, a. s., továrna na pletené zboží a pletací stroje. V roce 1940 byla značka Pleas zaregistrována jako ochranná známka. Po druhé světové válce se podnik přejmenoval na Pletařské závody Karla Havlíčka Borovského, národní podnik. V roce 1967 opět došlo k přejmenování na Pleas, pletařské závody, národní podnik a v té době se také společnost stala jedním z největších textilních koncernů v ČSSR. Tradice značky Pleas trvá nadále ve společnosti PLEAS, a. s., která byla založena roku 1994. Hlavní sídlo firmy je v Havlíčkově Brodě. Po završení předchozího privatizačního procesu v roce 1995 se firma SCHIESSER Eminence Holding AG, se sídlem ve Švýcarsku, stala většinovým vlastníkem akcií společnosti PLEAS, a. s. Výrobky šité v podniku, které jsou určeny pro český trh, jsou šity pod značkou PLEAS, a. s. a výrobky s odbytem v Německu jsou šity pod značkou SCHIESSER Eminence Holding AG (<http://www.pleas.cz/>).

3.3 Sběr dat

3.3.1 Používané techniky sběru dat

Pro sběr dat sociálního výzkumu můžeme využít různých metod. Existují dva rozdílné přístupy a to kvalitativní a kvantitativní výzkum. Porovnání těchto přístupů je nejlépe vidět v následujícím schématu.

Schéma č. 6 – Rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem

Dimenze rozdílu	Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
Role kvalitativního výzkumu	Přípravná	Prostředek analýzy interpretací reality
Vztah mezi výzkumníkem a subjektem	Neosobní	Osobní
Pozice výzkumníka ve vztahu k subjektu	Odstup	Blížkost
Vztah mezi teorií a výzkumem	Potvrzení teorie	Vyvinutí teorie z dat
Výzkumná strategie	Strukturovaná	Nestrukturovaná
Charakter a šíře zjištění	Nomotetické poznatky	Idiografické poznatky
Představa sociální reality	Statická a externí	Procesní, sociálně konstruovaná
Povaha výzkumných dat	Tvrdá a plošná	Měkká a hluboká

Zdroj: Pavlica (2000)

Zúčastněné pozorování

Pozorování je obvykle považováno za základní metodu vědeckého výzkumu v oblasti psychologie a sociologie. Zatímco kvantitativní metodologie klade důraz především na objektivitu pozorování a vytváří specifické pozorovací systémy

a schémata, v oblasti kvalitativního výzkumu je rozvíjena metoda tzv. zúčastněného pozorování.

Tři techniky zúčastněného pozorování:

- skryté pozorování (výzkum v roli zaměstnance),
- zjevné pozorování,
- přerušované pozorování.

Rozhovor a techniky jeho vedení

Výzkumný rozhovor se dá obecně vymezit jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tzv. tazatelem a respondentem získat informace, potřebné k pochopení určité problémové oblasti.

V nejobecnější rovině je pro kvantitativní metodologii typický tzv. **standardizovaný** či strukturovaný **rozhovor**. V případě standardizovaného rozhovoru jsou otázky předem stanoveny jak ve slovním znění, tak i v pořadí, v němž mají být předkládány. Naproti tomu **nestandardizovaný rozhovor** probíhá víceméně volně, přičemž je na výzkumníkovi, jak jej předem naplánuje a připraví, jaké otázky a kdy v jeho průběhu položí. **Hlavním cílem kvalitativního rozhovoru je pochopit, jak jednotlivci interpretují a konstruuji určité skutečnosti.**

Dotazník

Jedná se o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Podstata dotazníku spočívá v písemném položení souboru otázek, na které respondent odpovídá, popř. položek, s nimiž souhlasí či nesouhlasí, nebo z nichž vybírá tu, která je podle něho nejbližší skutečnosti nebo jí naopak vůbec neodpovídá. Obdobně jako u rozhovoru se snažíme získat informace o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích a charakteristických rysech sociálních skupin a o podobných skutečnostech.

Formulace položek

U dotazníku většinou respondent nemá možnost žádat o upřesnění otázky. Neporozumí-li, či je mu nejasný její obsah, volí často náhodnou odpověď, což snižuje účinnost používaného nástroje.

Co tedy nesmíme zanedbat:

- **Jazykovou stránku položek** – formulace musejí odpovídat věku, socioekonomické úrovni, vzdělání respondentů. Nepoužíváme odborných výrazů, žargonu a vůbec výrazů, kterým by respondent pravděpodobně přesně nerozuměl.
- **Položky musejí být jasné**, vyhýbáme se dvousmyslným výrazům a formulacím, jednou položkou sledujeme jednu myšlenku.
- **Položky se mají vždy vztahovat ke zkoumanému problému**. Mají být přirozené, jednotné, spontánní, aby nenutily dotazovaného ke složitým úvahám.
- **Vyhýbáme se sugestivním formulacím položek**.
- **Pečlivě zvažujeme, zda zařadit položky osobnější nebo intimnější**.
- **Obsah položek by měl být přístupný zkušenostem respondenta**.
- **Vyhýbáme se otázkám, které implikují sociální „žádoucnost“**. Lidé mají tendenci odpovídat podle sociální vhodnosti, tj. dávají odpovědi, které naznačují schvalování skutečností obecně pokládaných za žádoucí, vhodné.
- **Vyhýbáme se formulacím, které by mohly vzbuzovat dojem zlehčování, ironie, vtipkování**.

Při formulaci položek se rozhodujeme, zda zvolit formu uzavřenou, otevřenou nebo škálovou.

a) Uzavřené položky poskytují dvě (nebo více) předem formulované alternativy odpovědi, z nichž respondent vybírá bez možnosti vlastní volby. Často jsou možnosti Ano/Ne, popřípadě Souhlasím/Nesouhlasím.

U otázek vícealternativních je nutné formulovat odpovědi tak, aby umožnily respondentovi vybrat si z nich jednu skutečně přiléhavou.

Výhoda uzavřených položek spočívá především v dosahování větší jednotnosti měření a tím i větší spolehlivosti. To nám také umožňuje podstatně lépe a jednodušeji údaje kvantitativně zpracovávat. Nevýhoda se skrývá v riziku povrchnosti takto získaných odpovědí.

b) U otevřených položek nejsou žádné předem formulované odpovědi, respondent odpovídá podle svého uvážení. Výhoda tkví v možnosti pružných a hlubších odpovědí.

Někdy se používá forma polootevřených otázek, které sice poskytují možné odpovědi, ale zároveň je možné doplnit vlastní variantu, vysvětlit důvod volby, popř. některou variantu zpřesnit.

c) Škálové položky nejsou samostatné, ale tvoří soubory, zaměřené na různé problémové okruhy. Tím snižujeme riziko nepochopení jedné položky a navíc získáme na zkoumaný jev pohled z více úhlů.

Mezi výhody dotazníku patří například:

- je možné získat údaje od většího počtu respondentů,
- údaje získané dotazníkem jsou jednotnější a lze je plně kvantifikovat a zpracovat, statistickými postupy,
- anonymní forma dotazníku může podnítit větší upřímnost, otevřenost,
- je hospodárnější než rozhovor a kvalitativní metody.

Mezi nevýhody dotazníku patří například:

- nízká návratnost dotazníků,
- s délkou dotazníku se zvyšuje riziko únavy,
- nemáme možnost sledovat dokreslující a mnohdy důležité neverbální signály.

3.3.2 Fáze sběru dat

Pro zjištění výsledků do této bakalářské práce bylo užito těchto metod sběru dat:

- Pomocí několika **zúčastněných zjevných pozorování**, jsem měla možnost vniknout do vnitřního chodu společnosti. Zaměřila jsem se na projevy zaměstnanců, na jejich zvyky a rituály. Dále jsem se zaměřila na pracovní prostředí. Výsledky pozorování byly užity k jednotlivým diskuzím.
- **Neřízené rozhovory**. Na rozhovory jsem si připravila rámcové otázky týkající se podnikové kultury, které se upravovaly a dotvářely v průběhu rozhovoru. Otázky byly zaměřeny tak, aby navazovaly a především dovysvětlovaly odpovědi k otázkám kladených v dotazníku. Neřízené rozhovory byly vedeny se zaměstnanci společnosti Pleas, a. s. Výsledky byly opět užity v jednotlivých diskuzích.
- Pro poznání podnikové kultury jako motivačního faktoru ve firmě bylo užito **dotazníku**, který byl rozdán v tištěné podobě. Respondent písemně odpovídal na stanovené otázky. V dotazníku byly použity vícealternativní uzavřené otázky. Jedna otázka byla otevřená, která byla použita při zjišťování státní příslušnosti zaměstnance. U posledních tří otázek byla nabídnuta možnost výběru více odpovědí. Otázky byly rozděleny do tematických okruhů. Dotazník byl anonymní. Dotazníky byly připraveny pro 120 zaměstnanců a vyplněné dotazníky vrátilo 98 respondentů. Návratnost činila 82 %.

3.3.3 Fáze zpracování dat

Po sběru dat následovalo vyhodnocování dotazníků. Ke každé otázce byla vypracována tabulka a z ní utvořen graf. K těmto tabulkám a grafům byla připojena interpretace výsledků a k nim diskuze. Data byla zpracována pomocí programu Microsoft Excel 2007 a Microsoft Word 2007.

4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

Pro sběr dat bylo v první části použito 24 otázek z dotazníku Values Survey Module Questionnaire (Hofstede, G., 1994), které byly doplněny o 10 vlastních otázek.

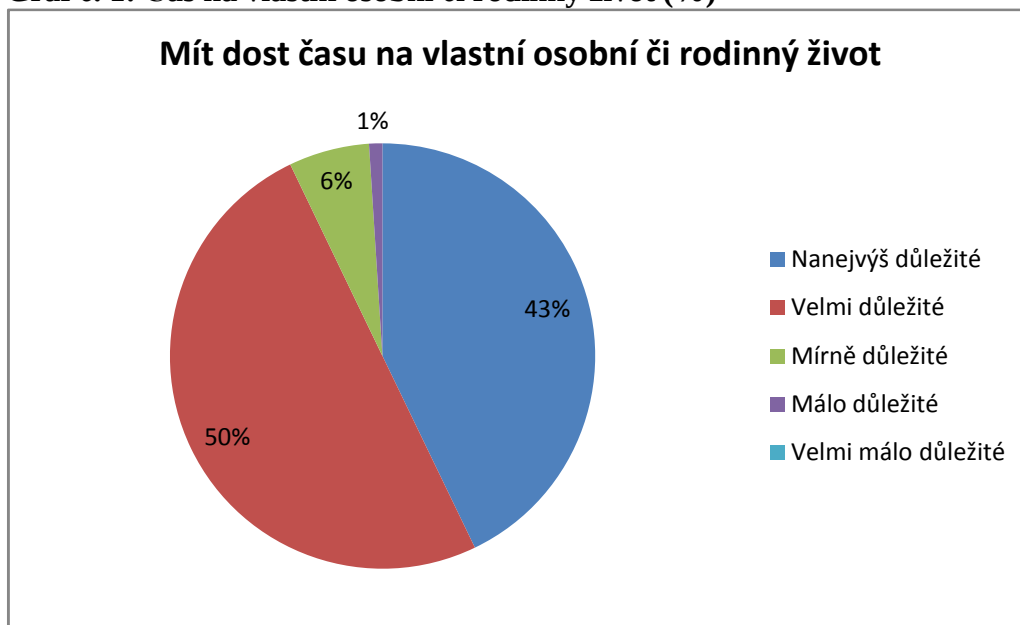
4.1 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU

Otázka č. 1: Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život

Tabulka č. 1: Čas na vlastní osobní či rodinný život

	Počet	%
Nanejvýš důležité	42	43
Velmi důležité	49	50
Mírně důležité	6	6
Málo důležité	1	1
Velmi málo důležité	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 1: Čas na vlastní osobní či rodinný život (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Pro 49 lidí (50 %) je velmi důležité mít dost času na vlastní osobní či rodinný život. Nanejvýš důležité to je pro 42 respondentů (43 %). Pro 6 respondentů (6 %) je dostatečný čas na vlastní život mírně důležitý a málo důležité je to pro 1 zaměstnance (1 %).

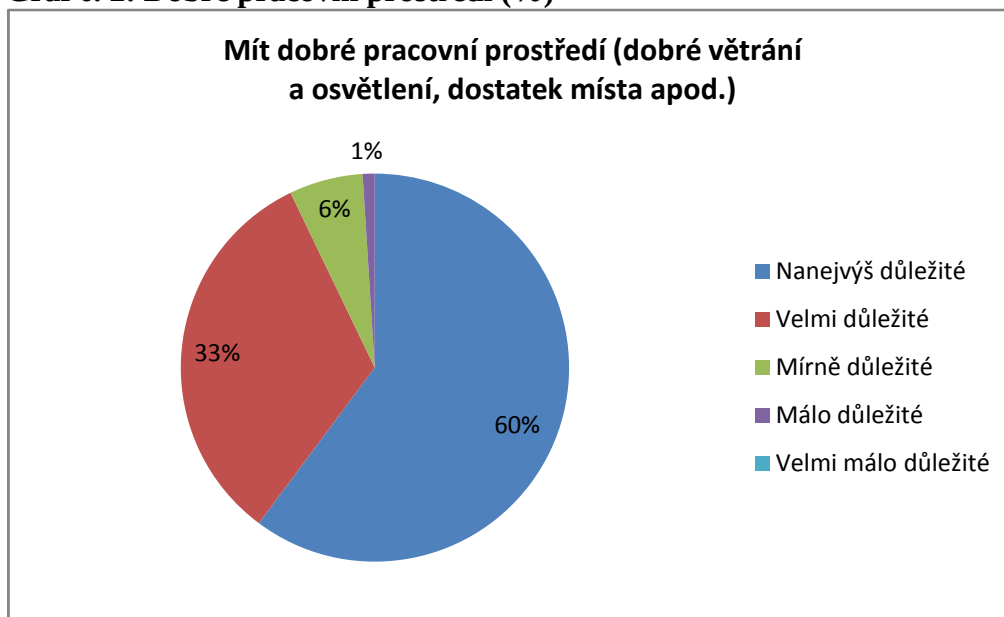
Velmi až nanejvýš důležité je mít dostatek času na vlastní osobní život či rodinný život pro 93 % respondentů. Pleas, a. s. jim tento čas poskytuje. Dříve se pracovalo ve dvousměnném provozu (ranní a odpolední provoz), ale nyní funguje pouze směna ranní. Lidé pracují od 5:00 do 13:30, což jim umožňuje věnovat téměř celé odpoledne svým aktivitám a zájmům. V sobotu se pracuje jen výjimečně, a tedy i víkend je vyhrazen pouze pro jejich osobní život.

Otázka č. 2: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

Tabulka č. 2: Dobré pracovní prostředí

	Počet	%
Nanejvýš důležité	59	60
Velmi důležité	32	33
Mírně důležité	6	6
Málo důležité	1	1
Velmi málo důležité	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 2: Dobré pracovní prostředí (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Mít dobré pracovní prostředí je pro 59 respondentů nanejvýš důležité. Pro 32 zaměstnanců to je velmi důležité. Dobré pracovní prostředí je mírně důležité pro 6 % respondentů a pro 1 zaměstnance (1 %) je to jen málo důležité.

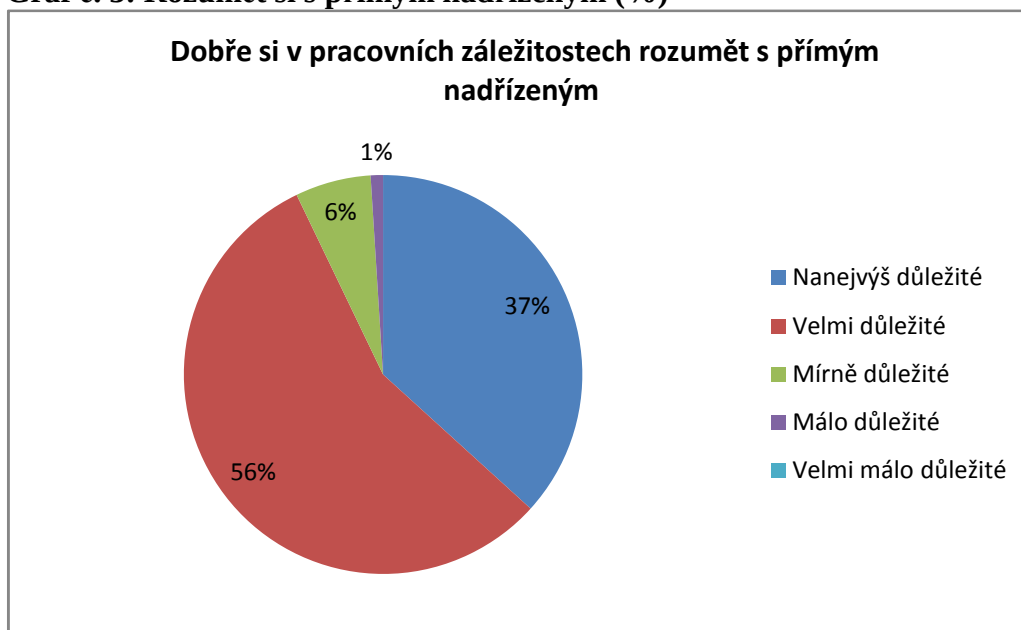
Nanejvýš či velmi důležité je dobré pracovní prostředí pro 93 % respondentů. Pleas, a. s. však nesplňuje všechny tyto požadavky. Ve výrobní hale je všudypřítomný hluk z šicích strojů. Ani možnost větrání není vyhovující. V letních měsících se často stává, že z důvodu příliš vysoké teploty ve výrobní hale je nutné přerušit práci a zaměstnanci jsou posláni domů.

Otázka č. 3: Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným

Tabulka č. 3: Rozumět si s přímým nadřízeným

	Počet	%
Nanejvýš důležité	36	37
Velmi důležité	55	56
Mírně důležité	6	6
Málo důležité	1	1
Velmi málo důležité	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 3: Rozumět si s přímým nadřízeným (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Velmi důležité je dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným pro 56 % respondentů. Jako nanejvýš důležité to vnímá 36 zaměstnanců (37 %). Rozumět si s nadřízeným je mírně důležité pro 6 respondentů (6 %) a 1 % zaměstnanců uvedlo odpověď málo důležité.

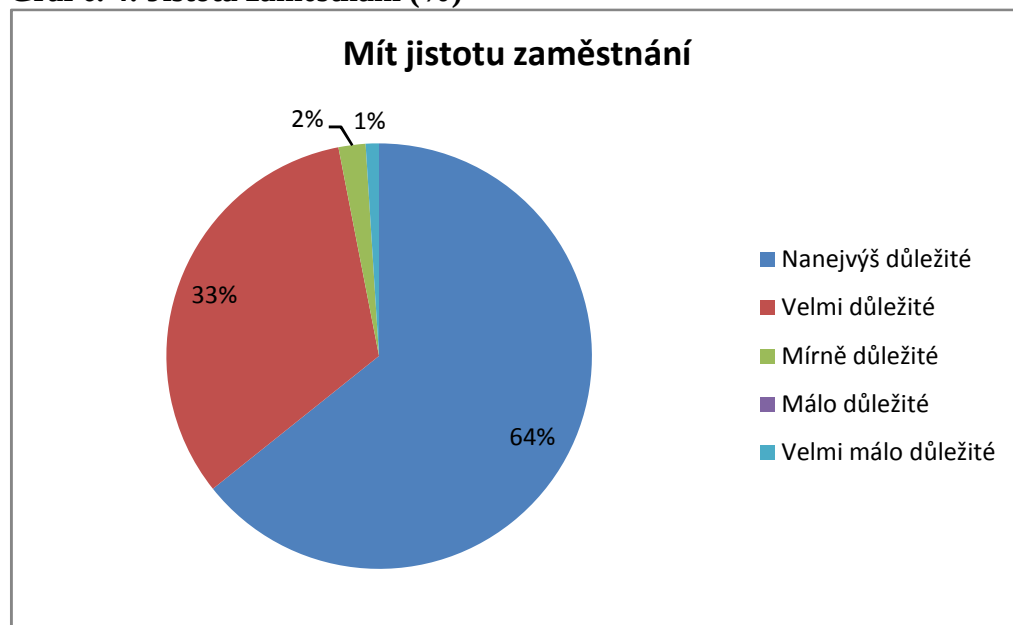
Pokud si člověk v pracovních záležitostech dobře rozumí se svým přímým nadřízeným, nebude nutné na pracovišti řešit hádky a problémy s nepochopením. V zájmu společnosti by mělo být obsazovat na vyšší pozice lidi, kteří práci rozumí, jsou ochotní pomoci či poradit. V podniku Pleas, a. s. jsou vztahy mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými na velmi dobré úrovni. Je to dané i tím, že většina zaměstnanců je v podniku zaměstnána mnoho let, a všichni se tedy dobře znají.

Otázka č. 4: Mít jistotu zaměstnání

Tabulka č. 4: Jistota zaměstnání

	Počet	%
Nanejvýš důležité	63	64
Velmi důležité	32	33
Mírně důležité	2	2
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité	1	1
Celkem	98	100

Graf č. 4: Jistota zaměstnání (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

U této otázky 64 % respondentů odpovědělo, že mít jistotu zaměstnání je pro ně nanejvýš důležité. Velmi důležité to je pro 32 zaměstnanců (33 %). Pro 2 % respondentů je jistota zaměstnání mírně důležité a pro 1 zaměstnance (1 %) to je velmi málo důležité.

Jistota zaměstnání vychází z Maslowovy pyramidy potřeb. Mít pocit jistoty je základní lidský rys. V nedávné době v podniku Pleas, a. s. došlo ke snižování počtu pracovníků, a proto zaměstnanci vědí, o čem mluví. Nejistota pracovního místa jistě do vykonávané práce přinese spoustu chyb, ke kterým by za jistoty práce nedošlo.

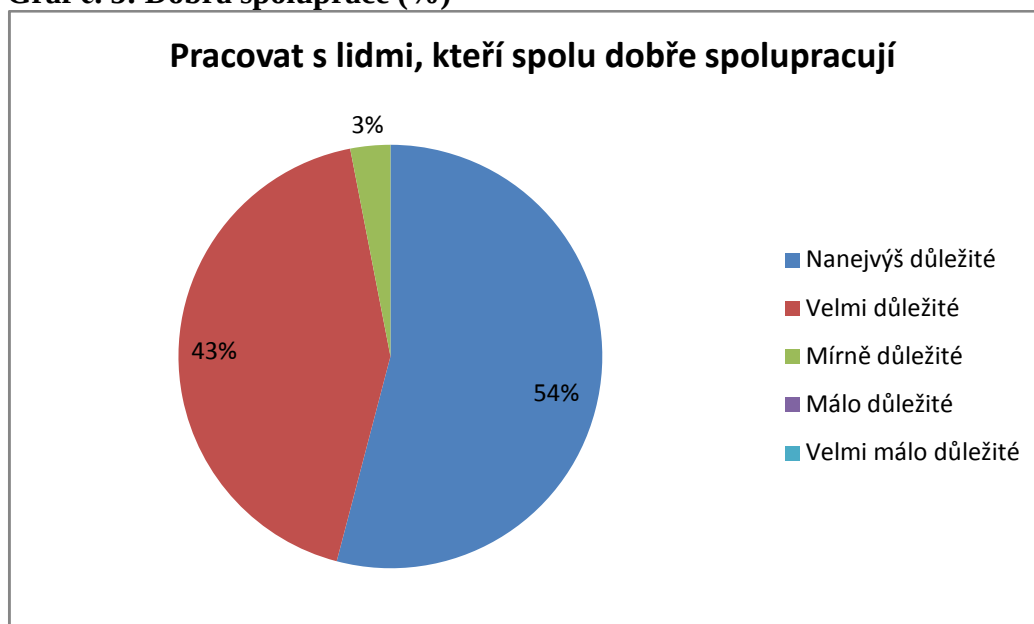
U některých zaměstnanců ale při snaze nepřijít o práci dochází k mnohem větším pracovním výkonům a kvalitě odvedené práce.

Otázka č. 5: Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují

Tabulka č. 5: Dobrá spolupráce

	Počet	%
Nanejvýš důležité	53	54
Velmi důležité	42	43
Mírně důležité	3	3
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 5: Dobrá spolupráce (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Pro 53 lidí (54 %) je nanejvýš důležité, aby pracovali s lidmi, kteří dobře spolupracují. Velmi důležité to je pro 42 respondentů (43 %). Zbývajících 3 % zaměstnanců zvolila odpověď mírně důležité.

Spolupráce na pracovišti je velmi důležitá především v podnicích, které fungují na principu dělby práce. To je případ i textilního podniku Pleas, a. s. Výrobky jsou

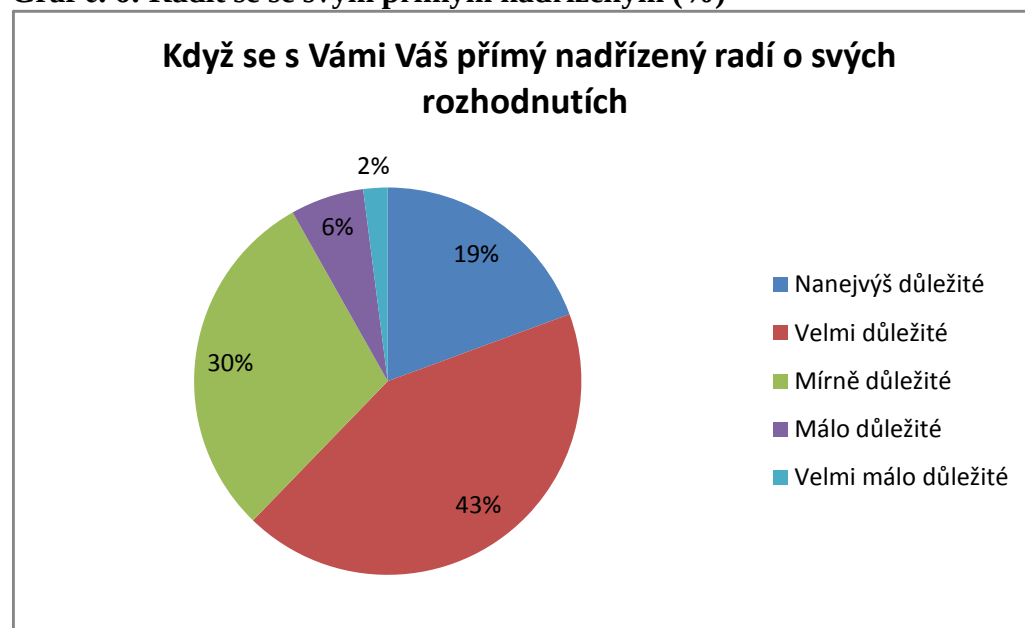
postupně zpracovávají více zaměstnanci, protože každý pracovník je zaškolen na jiném stroji. To vyžaduje dobrou spolupráci a synchronizaci, aby nedocházelo ke zbytečným prostožům.

Otázka č. 6: Když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích

Tabulka č. 6: Radit se se svým přímým nadřízeným

	Počet	%
Nanejvýš důležité	19	19
Velmi důležité	42	43
Mírně důležité	29	30
Málo důležité	6	6
Velmi málo důležité	2	2
Celkem	98	100

Graf č. 6: Radit se se svým přímým nadřízeným (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

To, že se přímý nadřízený radí se svým podřízeným, považuje za velmi důležité 42 lidí (43 %). Jako mírně důležité to vnímá 29 respondentů (30 %). Pro 19 dotazovaných (19 %) je to nanejvýš důležité a pro 6 zaměstnanců (6 %) málo

důležité. Aby se nadřízený radil se svým podřízeným je velmi málo důležité pro 2 respondenty (2 %).

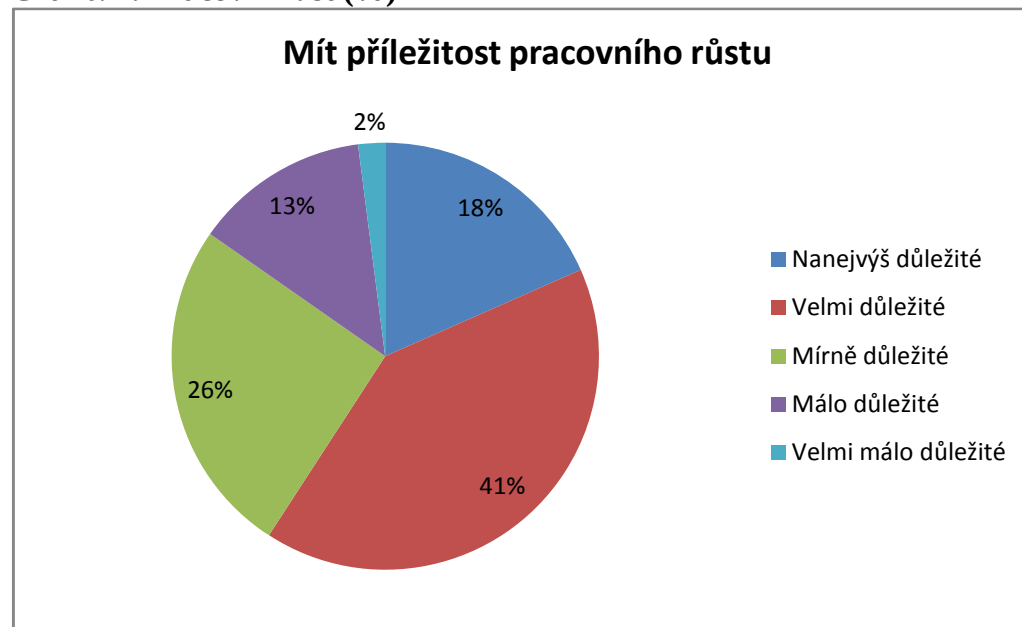
Pro odpovědi mírně důležité až velmi důležité se vyjádřilo 70 % respondentů. Z uvedených odpovědí lze vysledovat, že zaměstnanci jsou potěšeni, když se s nimi jejich nadřízený radí o svých rozhodnutích. Dobrý nadřízený by měl být schopen a ochoten vyslechnout možné připomínky a návrhy, popřípadě je zohlednit při rozhodování. Zaměstnanci díky tomuto přístupu získají pocit, že si nadřízený cení jejich názorů a připomínek.

Otázka č. 7: Mít příležitost pracovního růstu

Tabulka č. 7: Pracovní růst

	Počet	%
Nanejvýš důležité	18	18
Velmi důležité	40	41
Mírně důležité	25	26
Málo důležité	13	13
Velmi málo důležité	2	2
Celkem	98	100

Graf č. 7: Pracovní růst (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Mít příležitost pracovního růstu je velmi důležité pro 41 % respondentů. Za mírně důležité to vnímá 25 lidí (26 %). Pro 18 % respondentů je pracovní růst nanejvýš důležitý a pro 13 % zaměstnanců to je málo důležité. Velmi málo důležitý je pracovní růst pro 2 respondenty (2 %).

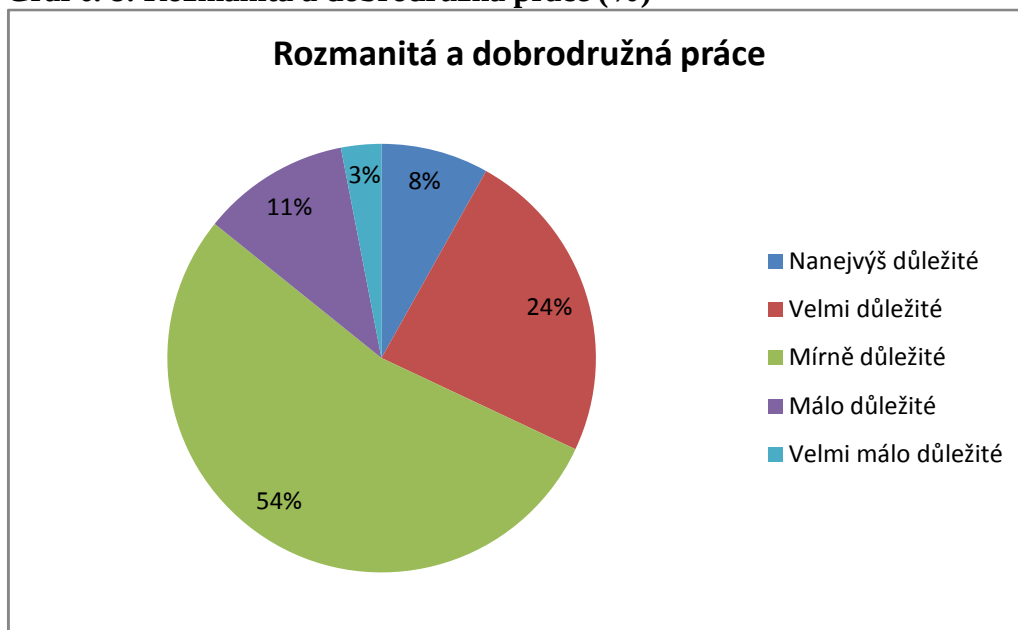
Pro 59 % respondentů je příležitost pracovního růstu nanejvýš a velmi důležitá. V dělnické profesi (a není tomu jinak ani v podniku Pleas, a. s.) není tolik příležitostí, kam by člověk mohl ve své pracovní kariéře postoupit. Většina zaměstnanců zůstává na své pozici po celou dobu pracovního poměru. Pouze v malém procentu případů se stane, že je zaměstnanci nabídnuto vykonávat pozici tzv. mistrové nebo trenérky, jejímž úkolem je zaškolovat nové pracovníky nebo zaučit na jiném stroji ty stávající.

Otázka č. 8: Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství

Tabulka č. 8: Rozmanitá a dobrodružná práce

	Počet	%
Nanejvýš důležité	8	8
Velmi důležité	23	24
Mírně důležité	53	54
Málo důležité	11	11
Velmi málo důležité	3	3
Celkem	98	100

Graf č. 8: Rozmanitá a dobrodružná práce (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 53 lidí (54 %) odpovědělo, že mít rozmanitou práci je mírně důležité. Na druhém místě skončila možnost velmi důležité, kterou si vybralo 23 dotázaných (24 %). Rozmanitost práce je málo důležitá pro 11 % respondentů. Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství je pro 8 respondentů (8 %) nanejvýš důležité. Pro zbývajících 3 zaměstnance (3 %) to je jen velmi málo důležité.

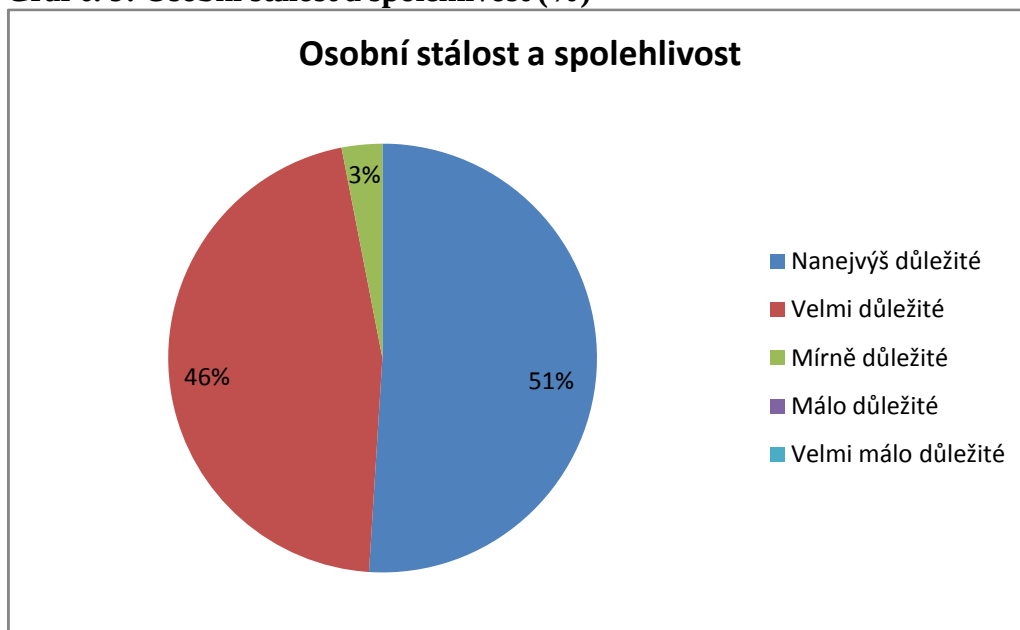
Práce v textilní výrobě neobsahuje příliš dobrodružství. Za rozmanitost práce lze považovat pouze širokou škálu výrobků vyráběnou v Pleasu, a. s. Zaměstnanec tedy není vystaven přílišné monotónnosti práce.

Otázka č. 9: Osobní stálost a spolehlivost

Tabulka č. 9: Osobní stálost a spolehlivost

	Počet	%
Nanejvýš důležité	50	51
Velmi důležité	45	46
Mírně důležité	3	3
Málo důležité	0	0
Velmi málo důležité	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 9: Osobní stálost a spolehlivost (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 50 respondentů (51 %) odpovědělo, že osobní stálost a spolehlivost je pro ně nanejvýš důležitá, a pro dalších 45 lidí (46 %) jsou tyto vlastnosti velmi důležité. Za mírně důležitou pokládají tuto vlastnost 3 % respondentů.

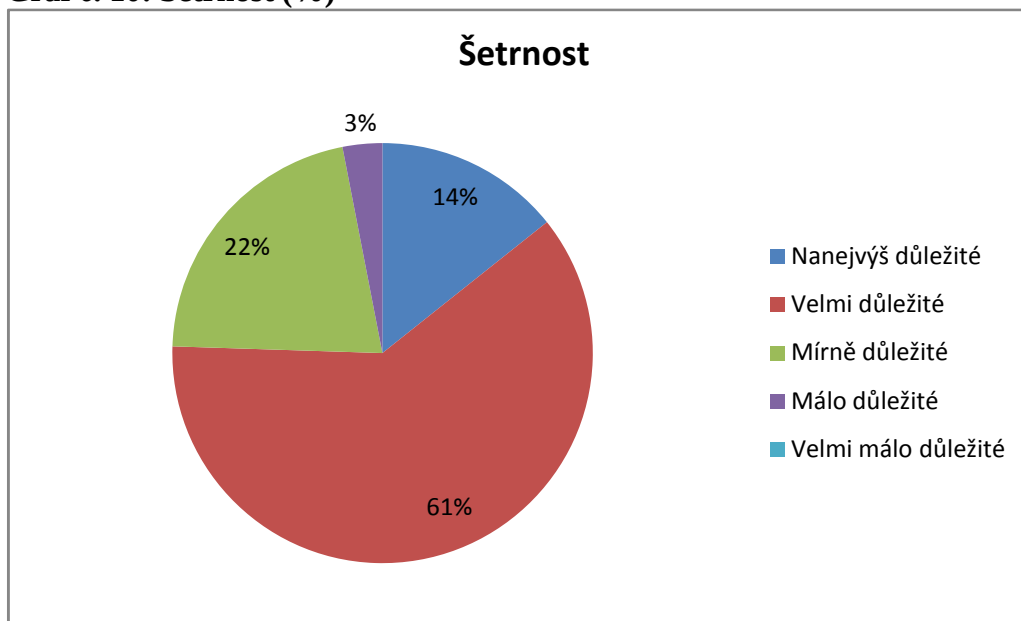
Skutečnost, že 97 % všech respondentů považuje osobní stálost za nanejvýš a velmi důležitou znamená, že tito lidé kolem sebe chtějí mít osoby, které si stojí za svým názorem a na které je možné se spolehnout v důležitých záležitostech.

Otázka č. 10: Šetrnost

Tabulka č. 10: Šetrnost

	Počet	%
Nanejvýš důležité	14	14
Velmi důležité	60	61
Mírně důležité	21	22
Málo důležité	3	3
Velmi málo důležité	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 10: Šetrnost (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Pro 60 dotazovaných (61 %) je šetrnost vlastností velmi důležitou. Šetrnost je mírně důležitá pro 21 respondentů (22 %). Jako nanejvýš důležitou vlastnost ji vnímá 14 lidí (14 %) a málo důležitá je pro 3 % zaměstnanců.

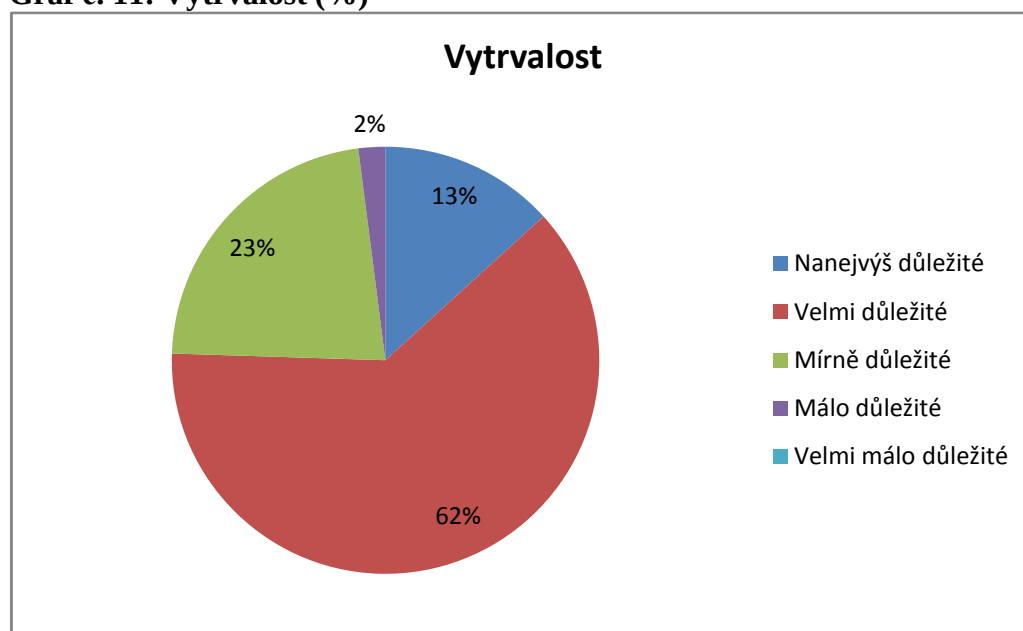
To, že je šetrnost mezi respondenty velmi ceněnou vlastností dokazuje 75 % odpovědí u možností nanejvýš a velmi důležité. Šetrnost je v lidech zakořeněna z minulého režimu, kdy k ní byli lidé vedeni a vychováni.

Otázka č. 11: Vytrvalost

Tabulka č. 11: Vytrvalost

	Počet	%
Nanejvýš důležité	13	13
Velmi důležité	61	62
Mírně důležité	22	23
Málo důležité	2	2
Velmi málo důležité	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 11: Vytrvalost (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 61 lidí (62 %) se vyjádřilo, že vytrvalost je velmi důležitá. Dalších 22 respondentů (23 %) ji označilo za mírně důležitou. Za nanejvýš důležitou ji považuje 13 zaměstnanců (13 %). Pouze 2 dotázaní (2 %) se domnívají, že vytrvalost je vlastností málo důležitou.

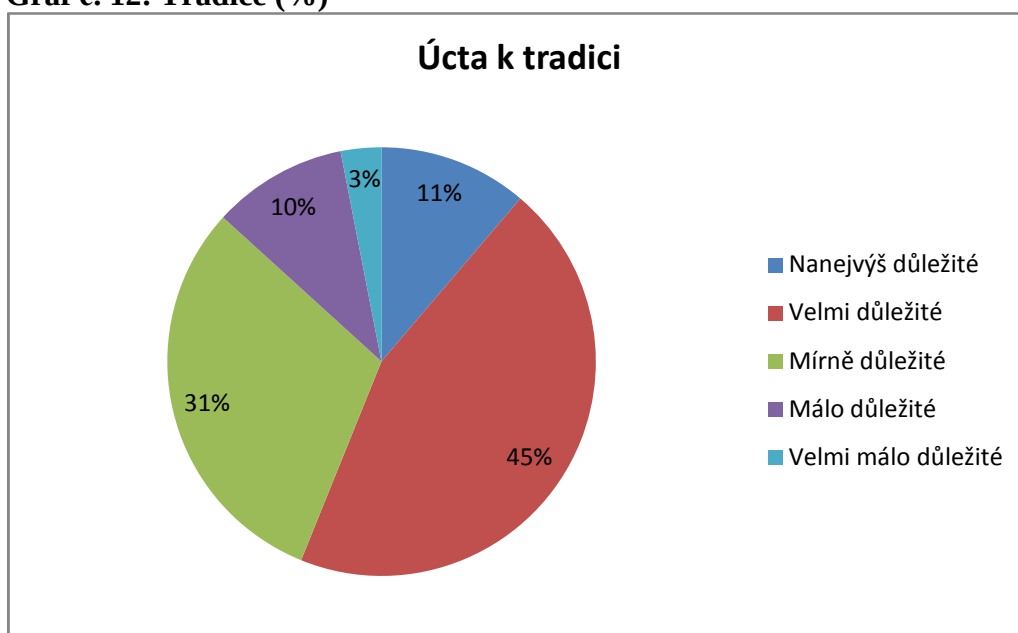
Tato vlastnost je pro dotazované také velmi důležitou. Pro tři čtvrtiny respondentů je dokonce velmi nebo nanejvýš důležitou. Vytrvalost je v této práci potřebná. Člověk musí být vytrvalý, aby se naučil přesné pracovní postupy, od kterých se odvíjí kvalita i rychlost odvedené práce.

Otázka č. 12: Úcta k tradici

Tabulka č. 12: Tradice

	Počet	%
Nanejvýš důležité	11	11
Velmi důležité	44	45
Mírně důležité	30	31
Málo důležité	10	10
Velmi málo důležité	3	3
Celkem	98	100

Graf č. 12: Tradice (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Úcta k tradici je velmi důležitá pro 44 lidí (45 %). Jako mírně důležitou ji vnímá 31 % respondentů. Nanejvýš důležitá je úcta k tradici pro 11 zaměstnanců (11 %). Málo důležitá je pro 10 % respondentů a za velmi málo důležitou ji považují 3 lidé (3 %).

I zde platí, že pro 56 % zaměstnanců je úcta k tradici velmi či nanejvýš důležitá. Pokud bych porovnála dotazníky Čechů a zaměstnanců mongolské národnosti, tak pro Mongolce je tato vlastnost mnohem důležitější. Češi se častěji přiklánějí k svátkům převzatých ze zahraničí (sv. Valentýn). To může být do jisté míry spojené se

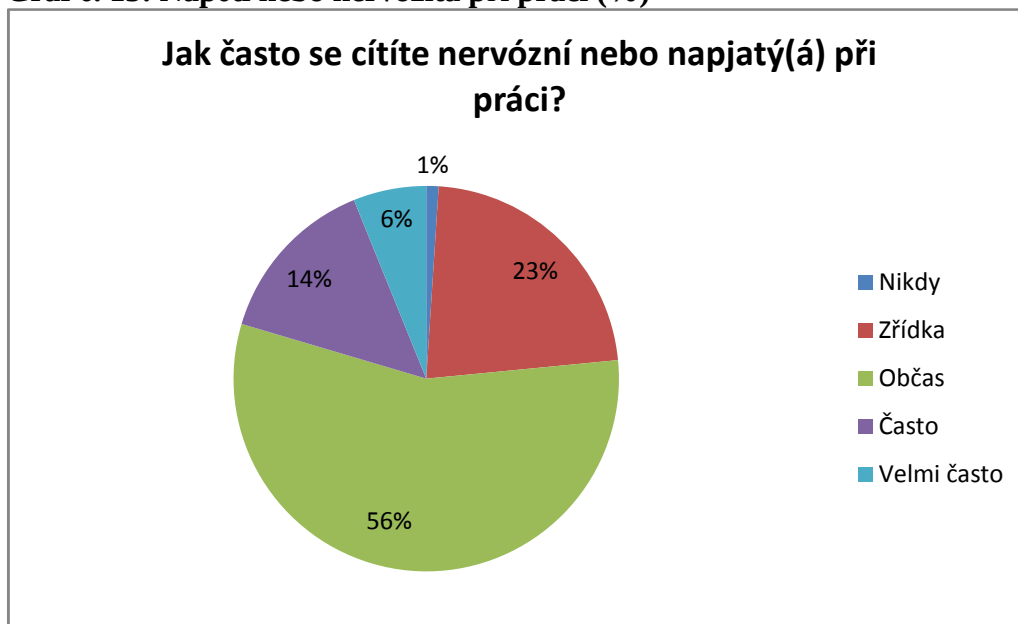
vzpomínkami na minulý režim, který lidi nutil slavit některé svátky a výročí proto jejich vůli.

Otázka č. 13: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

Tabulka č. 13: Napětí nebo nervozita při práci

	Počet	%
Nikdy	1	1
Zřídka	22	23
Občas	55	56
Často	14	14
Velmi často	6	6
Celkem	98	100

Graf č. 13: Napětí nebo nervozita při práci (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 55 zaměstnanců (56 %) se občas cítí nervózní nebo napjatý(á) při práci. Zřídka se tak cítí 22 dotázaných (23 %). Často bývá nervózních 14 respondentů (14 %). Tento pocit má velmi často 6 respondentů (6 %). Nikdy se necítí nervózní nebo napjatý(á) při práci 1 zaměstnanec (1 %).

Nervozita nebo napjatost v práci je běžným jevem, pokud dochází ke krizovým a vypjatým situacím a člověk není dostatečně odolný vůči těmto vlivům. Pokud je na zaměstnancích vyžadováno příliš vysoké nasazení, může to vést právě k nervozitě a napětí. V důsledku z toho pramení chyby, a může to dokonce vést i ke zhoršení atmosféry na pracovišti. V podniku Pleas, a. s. nastávají občas vypjaté situace, kdy se celých 56 % zaměstnanců cítí občas a dokonce 20 % zaměstnanců často a velmi často nervózní a napjatí. Pouze 23 % z nich cítí nervozitu a napjetí při práci jen zřídka.

Otázka č. 14: Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

Tabulka č. 14: Obava podřízeného vyjádřit nesouhlas s nadřízeným

	Počet	%
Nikdy	4	4
Zřídka	26	27
Občas	33	33
Často	26	27
Velmi často	9	9
Celkem	98	100

Graf č. 14: Obava podřízeného vyjádřit nesouhlas s nadřízeným



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 33 lidí (33 %) si myslí, že se podřízení občas bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými. Možnosti zřídka a často měly shodný počet odpovědí. Každá tato možnost byla vybrána 26 respondenty (27 %). Tento problém vidí jako velmi častý 9 respondentů (9 %). Pouze 4 zaměstnanci (4 %) zvolili odpověď nikdy.

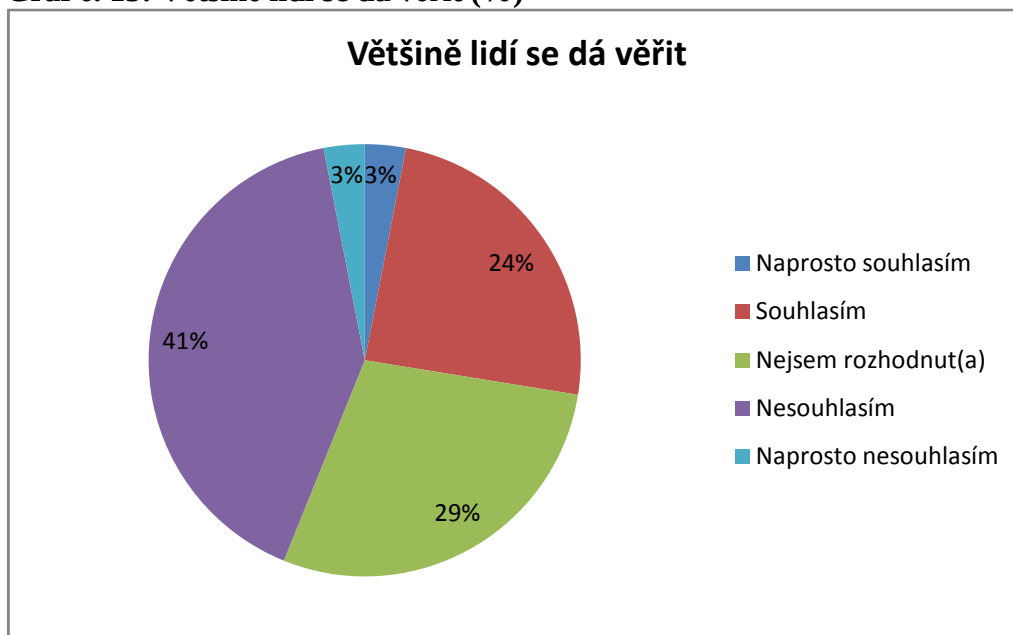
U této otázky můžeme vidět, že ač je na pracovišti přátelské prostředí, někteří zaměstnanci se i přes tuto skutečnost bojí vyjádřit svůj nesouhlas s některými rozhodnutími svých nadřízených. Více než třetina lidí se obává často nebo velmi často vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřízeným. Jedna třetina občas a méně než jedna třetina zřídka a nikdy.

Otázka č. 15: Většině lidí se dá věřit

Tabulka č. 15: Většině lidí se dá věřit

	Počet	%
Naprosto souhlasím	3	3
Souhlasím	24	24
Nejsem rozhodnut(a)	28	29
Nesouhlasím	40	41
Naprosto nesouhlasím	3	3
Celkem	98	100

Graf č. 15: Většině lidí se dá věřit (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

S tím, že se většině lidí dá věřit, nesouhlasí 41 % respondentů. Rozhodnuto není 28 zaměstnanců (24 %). S tímto tvrzením souhlasí 24 dotázaných (24 %) a naprosto souhlasí 3 % respondentů. Naprosto nesouhlasí 3 zaměstnanci (3 %).

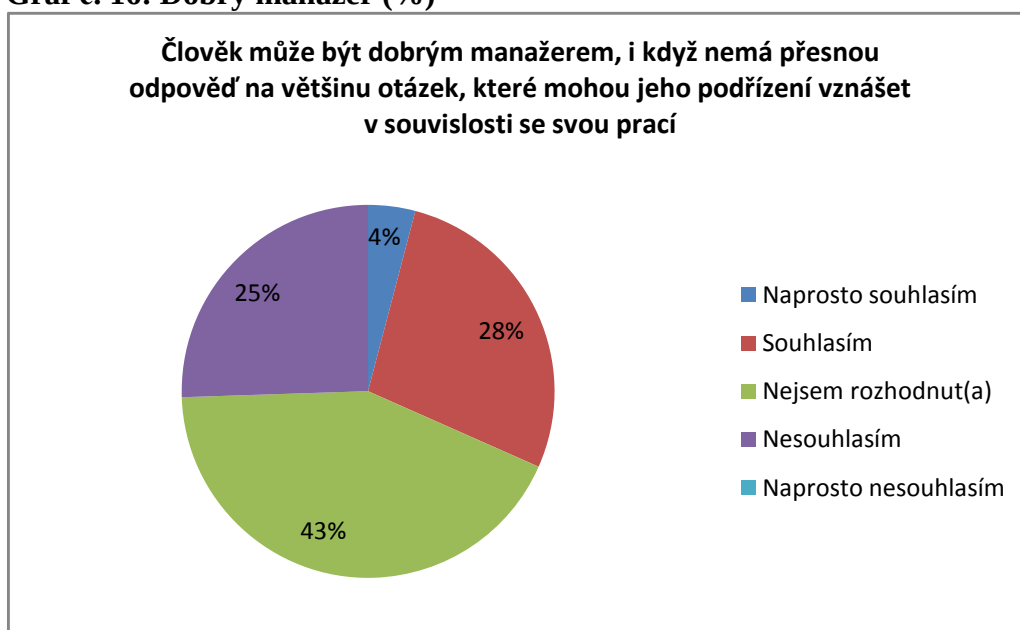
Podle získaných odpovědí je zřejmé, že respondenti nemají dobré zkušenosti s druhými lidmi. Celkem 44 % zaměstnanců nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s tím, že většině lidí se dá věřit. Méně než jedna třetina se k tomu nedokáže vyjádřit. Jenom 27 % naprosto souhlasí a souhlasí s tím, že se většině lidí dá věřit. Je otázkou, zde je možné se domnívat, že je to dozvuk minulého režimu.

Otázka č. 16: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací

Tabulka č. 16: Dobrý manažer

	Počet	%
Naprosto souhlasím	4	4
Souhlasím	27	28
Nejsem rozhodnut(a)	42	43
Nesouhlasím	25	25
Naprosto nesouhlasím	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 16: Dobrý manažer (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

U této otázky není rozhodnuto 42 respondentů (43 %). Druhé místo obsadila odpověď souhlasím, s celkovým počtem 27 odpovědí (28 %). S odpovědí nesouhlasím se ztotožňuje 25 dotazovaných (25 %). Naprosto souhlasí 4 % respondentů.

U otázky, zda člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací, jsou více než dvě pětiny respondentů nerozhodnuty. Naprosto souhlasí a souhlasí necelá třetina zaměstnanců. Celá jedna čtvrtina nesouhlasí. Je zde tedy nepatrný příklon

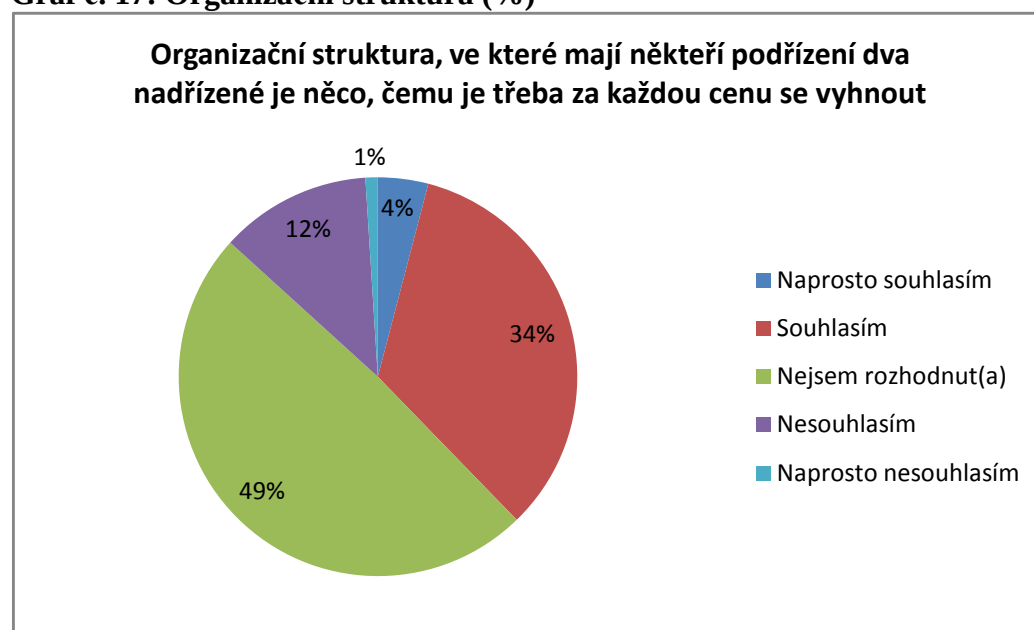
k tomu, že dobrý manažer by měl být schopen odpovědět na jejich otázky a dobře je vést.

Otázka č. 17: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout

Tabulka č. 17: Organizační struktura

	Počet	%
Naprosto souhlasím	4	4
Souhlasím	33	34
Nejsem rozhodnut(a)	48	49
Nesouhlasím	12	12
Naprosto nesouhlasím	1	1
Celkem	98	100

Graf č. 17: Organizační struktura (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

U této otázky je 49 % respondentů nerozhodnuto. S tím, že je důležité se vyhnout dvěma nadřízeným, souhlasí 33 zaměstnanců (34 %). Celkem 12 % respondentů nesouhlasí se dvěma nadřízenými. Naprosto souhlasí 4 zaměstnanci (4 %). Na posledním místě skončila odpověď naprosto nesouhlasím s 1 odpovědí (1 %).

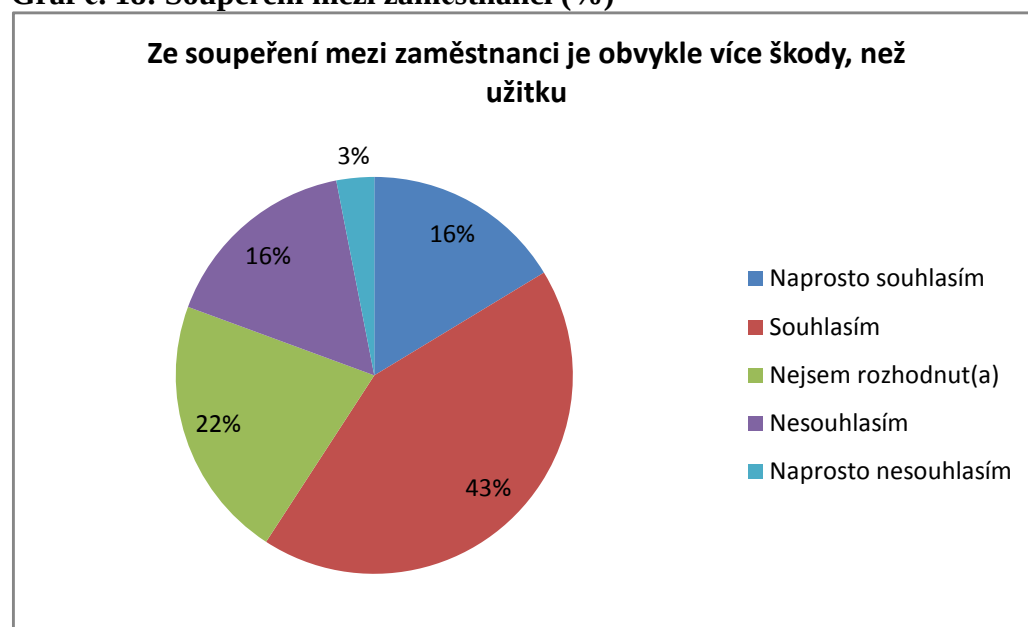
Mít dva nadřízené má své klady i zápory. Pro tuto situaci je nejdůležitější umět dělat kompromisy, a to že se nadřízení dokážou shodnou a mají zhruba stejný náhled na záležitosti týkající se práce. Problém nastává tehdy, pokud nejsou schopni se dohodnout a mají různé názory na danou věc. To může daného zaměstnance mást. V podniku Pleas, a. s. je sice více mistrových, ale každá má na starosti jen přidělené zaměstnance a rozhodují se ve většině případů nezávisle na sobě. V tomto podniku je zkušenost mít jednoho nadřízeného, a proto se 38 % zaměstnanců naprosto souhlasí a souhlasí s tím, že dva nadřízení jsou něčím, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout.

Otázka č. 18: Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku

Tabulka č. 18: Soupeření mezi zaměstnanci

	Počet	%
Naprosto souhlasím	16	16
Souhlasím	42	43
Nejsem rozhodnut(a)	21	22
Nesouhlasím	16	16
Naprosto nesouhlasím	3	3
Celkem	98	100

Graf č. 18: Soupeření mezi zaměstnanci (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 42 lidí (43 %) souhlasí a 16 % naprosto souhlasí, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku. Rozhodnuto není 21 dotazovaných (22 %). Nesouhlasí 16 % zaměstnanců a naprosto nesouhlasí 3 % respondentů.

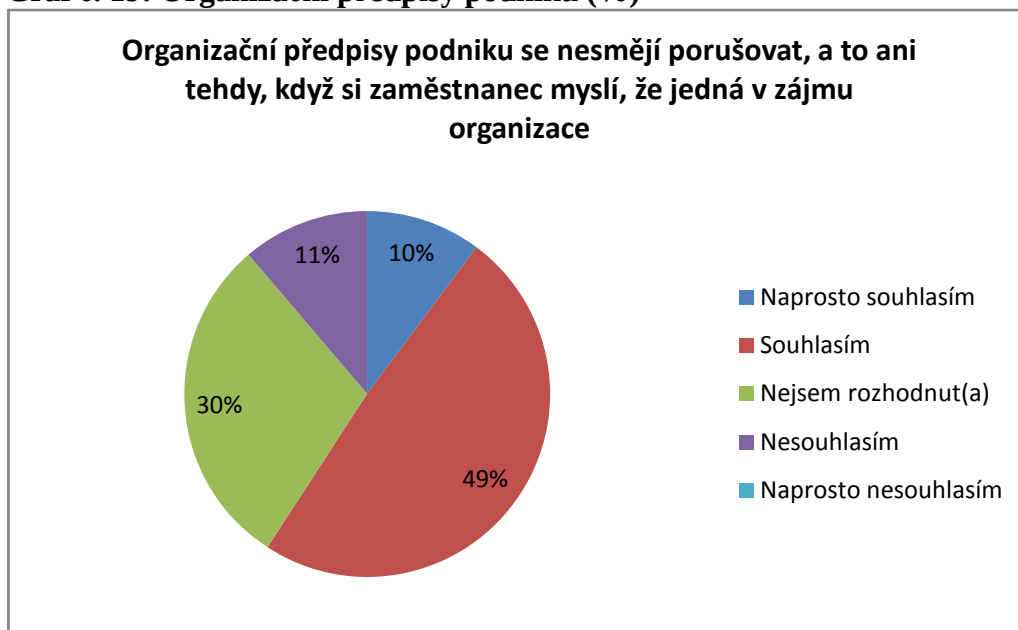
Soupeření mezi zaměstnanci může mít jisté výhody v podobě zvýšené aktivity, snaživosti, kvality a množství odvedené práce, což si myslí 19 % zaměstnanců. Na druhé straně to následně může vnést do kolektivu rozbroje, s čímž se ztotožňuje 59 % respondentů, kteří s tím naprosto souhlasí a souhlasí. Pokud spolu soupeří dva zaměstnanci, povětšinou to totiž nezůstane jen mezi nimi. Může to vést až k rozpadu celého kolektivu.

Otázka č. 19: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

Tabulka č. 19: Organizační předpisy podniku

	Počet	%
Naprosto souhlasím	10	10
Souhlasím	48	49
Nejsem rozhodnut(a)	29	30
Nesouhlasím	11	11
Naprosto nesouhlasím	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 19: Organizační předpisy podniku (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

S tím, že se předpisy nesmí v žádném případě porušovat, souhlasí 49 % a naprosto souhlasí 10 % respondentů. U této otázky není rozhodnuto 30 % zaměstnanců. Jen 11 dotázaných (11 %) nesouhlasí s tím, že se organizační předpisy podniku nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace.

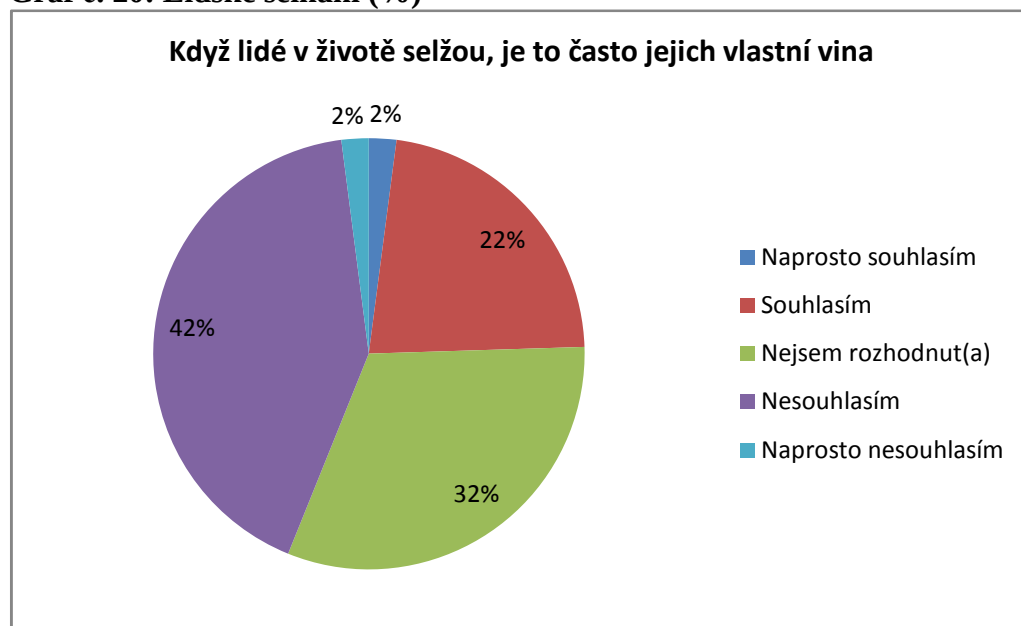
Více než polovina dotázaných je přesvědčena, že organizační předpisy se nesmějí porušovat za žádných podmínek, kdežto pouhých 11 % zaměstnanců by hájilo zájmy organizace, i kdyby měli porušit předpisy. To nasvědčuje tomu, že je v podniku vysoká disciplína. Lidé se také možná bojí postihu, a proto raději přijímají tyto předpisy.

Otázka č. 20: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

Tabulka č. 20: Lidské selhání

	Počet	%
Naprosto souhlasím	2	2
Souhlasím	22	22
Nejsem rozhodnut(a)	31	32
Nesouhlasím	41	42
Naprosto nesouhlasím	2	2
Celkem	98	100

Graf č. 20: Lidské selhání (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

S tím, že pokud lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina, nesouhlasí 41 respondentů (42 %). Zda tomu tak skutečně je, není rozhodnuto 31 zaměstnanců (32 %). Souhlas vyjádřilo 22 % respondentů. Naprosto souhlasí, a na druhé straně naprosto nesouhlasí 2 zaměstnanci (2 %).

S tím, že za životním selháním je vlastní vina, nesouhlasí a naprosto nesouhlasí 42 % respondentů. Téměř jedna třetina není rozhodnuta a jen jedna čtvrtina respondentů naprosto souhlasí a souhlasí, že když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vinou. V některých případech člověk za selhání nese hlavní vinu sám, ale musíme si uvědomit,

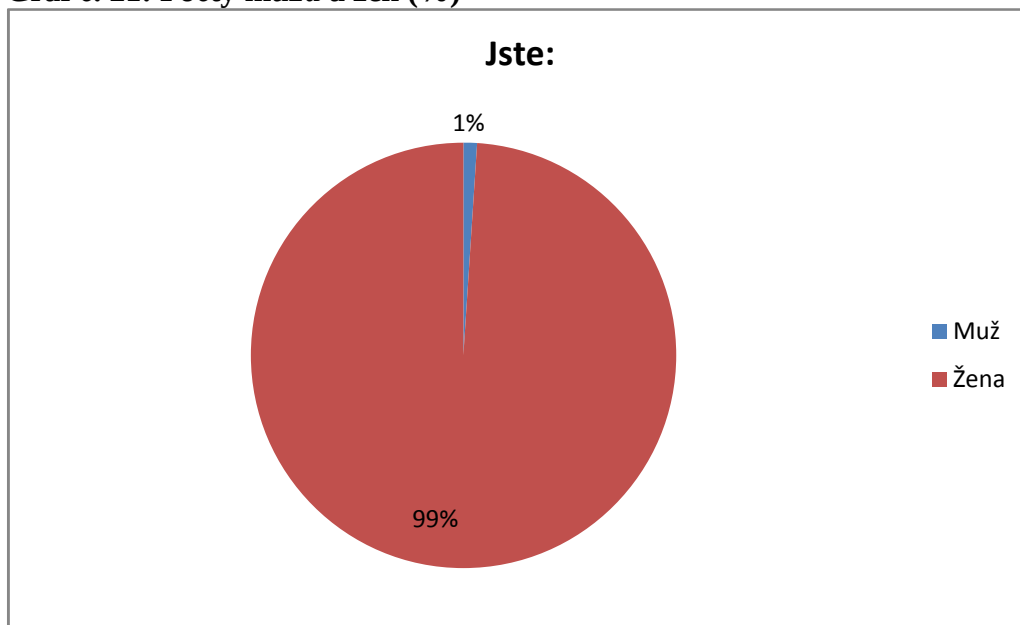
že na každém selhání má podíl mnoho faktorů. Více jak dvě pětiny respondentů vnímají, že je v dnešní době na lidi vyvíjen velký tlak ze strany zaměstnavatelů, rodiny, společnosti atd., a pravděpodobným vyústěním tohoto nátlaku jsou chyby a selhání jednotlivců.

Otázka č. 21: Jste:

Tabulka č. 21: Počty mužů a žen

	Počet	%
Muž	1	1
Žena	97	99
Celkem	98	100

Graf č. 21: Počty mužů a žen (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 99 % respondentů jsou ženy a odpověděl pouze 1 muž (1%).

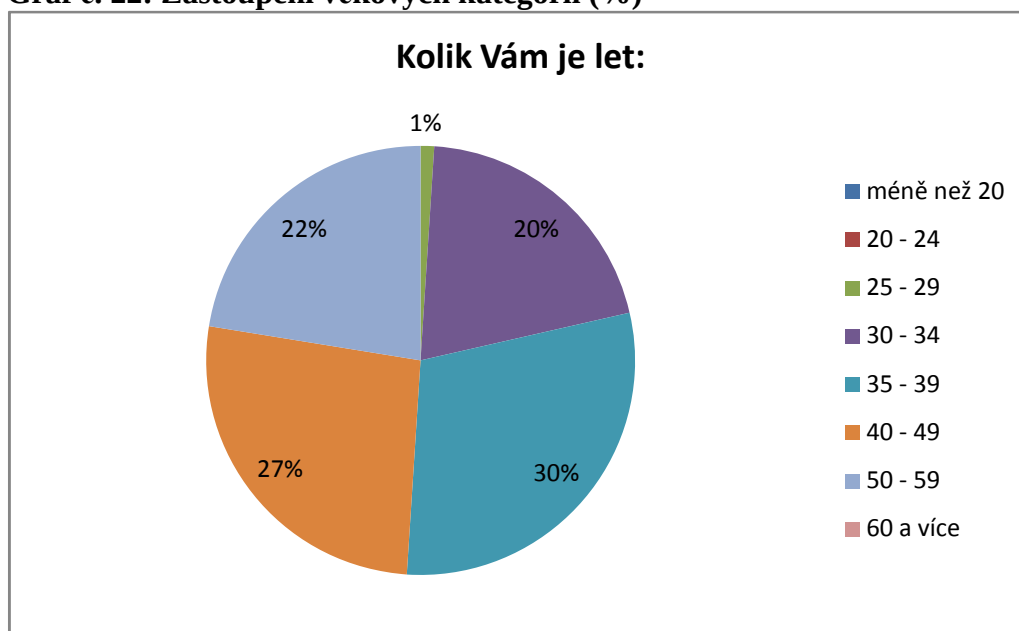
Výsledky na tuto otázku byly předpokládány, protože se jedná o textilní podnik. Malé zastoupení mužů je tedy dané tím, že se tento obor (výroba oděvů) považuje za ženskou práci. Jediný muž, který vyplnil dotazník, je mongolské národnosti. V podniku je ale zaměstnáno více mužů. Ti pracují jako opraváři.

Otázka č. 22: Kolik Vám je let:

Tabulka č. 22: Zastoupení věkových kategorií

	Počet	%
Méně než 20	0	0
20 - 24	0	0
25 - 29	1	1
30 - 34	20	20
35 - 39	29	30
40 - 49	26	27
50 - 59	22	22
60 a více	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 22: Zastoupení věkových kategorií (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií v Pleas, a. s. je kategorie 35 – 39 let. Do této kategorie se zařadilo 29 zaměstnanců (30 %). Nejpočetnější věková kategorie s 27% podílem je kategorie 40 – 49 let. Do kategorie 50 – 59 let patří 22 % zaměstnanců. Do kategorie 30 – 34 let se zařadilo 20 respondentů (20 %). V podniku pracuje pouze 1 zaměstnanec (1 %) ve věku 25 – 29 let.

Ve věku 30 až 40 let se nachází celá polovina zaměstnanců a druhá polovina je ve věku 40 až 60 let. Jde tedy o stálé a starší zapracované zaměstnance. To, že v podniku nejsou zastoupeny mladší kategorie, je způsobeno také nezájmem mladých lidí o tento obor. Dalším důvodem absencí mladších lidí v podniku je nedávné propouštění a nepřijímání nových zaměstnanců.

Otázka č. 23: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) včetně základní školy):

Tabulka č. 23: Doba školního vzdělání

	Počet	%
10 let a méně	11	11
11 let	42	43
12 let	32	33
13 let	5	5
14 let	3	3
15 let	3	3
16 let	2	2
17 let	0	0
18 let a více	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 23: Doba školního vzdělání (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 42 dotazovaných (43 %) řádně absolvovalo školní vzdělání 11 let. Školní docházku trvající 12 let absolvovalo 32 respondentů (33 %). Do kategorie 10 let a méně se zařadilo 11 zaměstnanců (11 %). Školní docházku 13 let absolvovalo 5 lidí (5 %). Možnosti 14 let a 15 let mají shodně po 3 odpovědích (3 %). Zbývajících 2 lidí (2 %) absolvovali 16 let školní docházky.

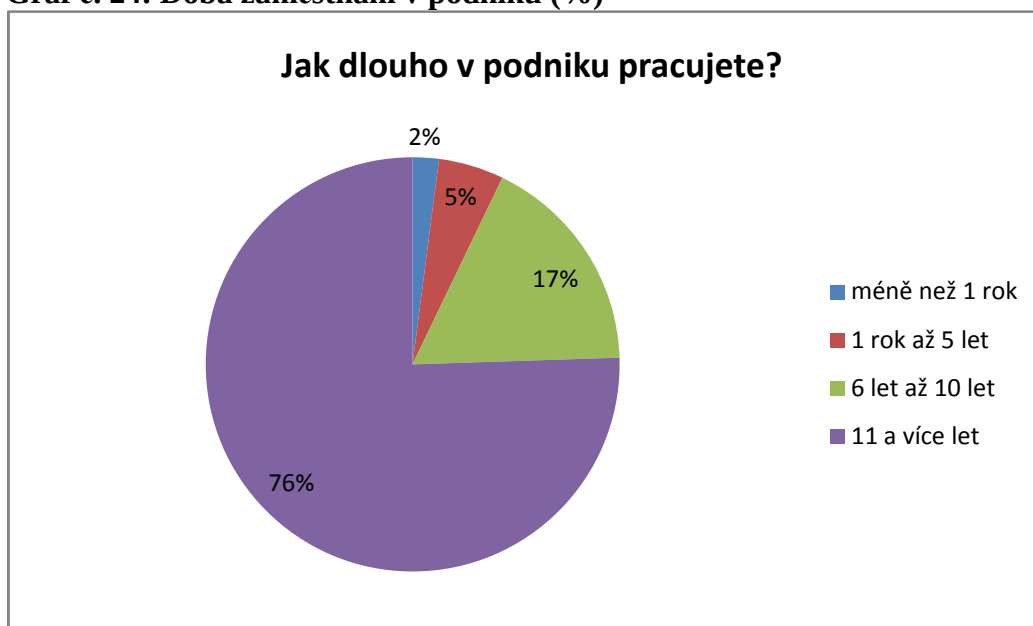
Rozložení školní docházky vychází z toho, že většina pracovníků je vyučena v oboru. Výsledky počtu let školní docházky jsou ovlivněny také tím, že některé roky základní školní docházka trvala pouze 8 let na rozdíl od standardních 9ti let. A když si poté tito lidé vybrali učňovský obor, který trval 3 roky, školní docházka tedy nemohla trvat déle než 11 let. Schopnější a ctižádostivější žáci měli možnost si dodělat maturitu, a to trvalo další dva roky. Šestnáctiletá školní docházka byla odpovědí dvou Mongolek.

Otázka č. 24: Jak dlouho v podniku pracujete?

Tabulka č. 24: Doba zaměstnání v podniku

	Počet	%
Méně než 1 rok	2	2
1 rok až 5 let	5	5
6 let až 10 let	17	17
11 a více let	74	76
Celkem	98	100

Graf č. 24: Doba zaměstnání v podniku (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

V podniku Pleas, a. s. pracují především lidé, kteří jsou zde dlouhodobě zaměstnáni. Tedy 11 a více let. Do této kategorie spadá 76 % pracovníků. Kategorie 6 let až 10 let je zastoupena 17 zaměstnanci (17 %). Jeden rok až 5 let v podniku pracuje 5 lidí (5 %) a méně než 1 rok je v podniku zaměstnán 1 respondent (1 %).

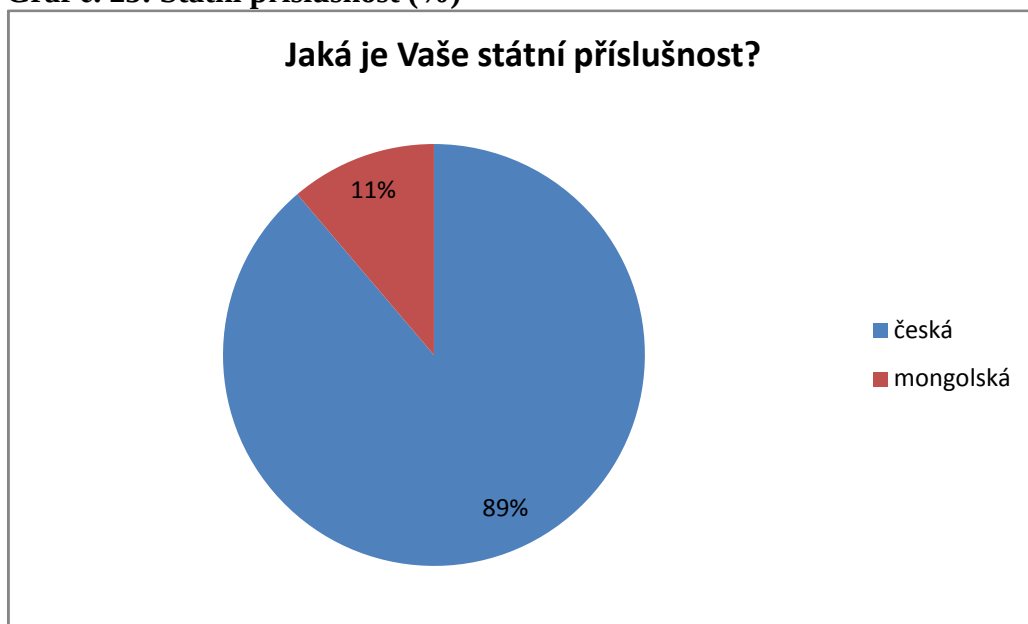
Pracovníci jsou podle výsledků velmi stálí, protože tři čtvrtiny z nich v podniku pracují více než 11 let. Je to dáno tím, že v Polné, kde podnik sídlí, je velmi malá možnost výběru jiného zaměstnání. Dalším faktorem je to, že v Polné dříve nabízelo vzdělání Střední odborné učiliště, obor švadlena.

Otázka č. 25: Jaká je Vaše státní příslušnost?

Tabulka č. 25: Státní příslušnost

	Počet	%
Česká	87	89
Mongolská	11	11
Celkem	98	100

Graf č. 25: Státní příslušnost (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Z 98 dotazovaných je 87 české národnosti (89 %) a 11 % respondentů je mongolské národnosti.

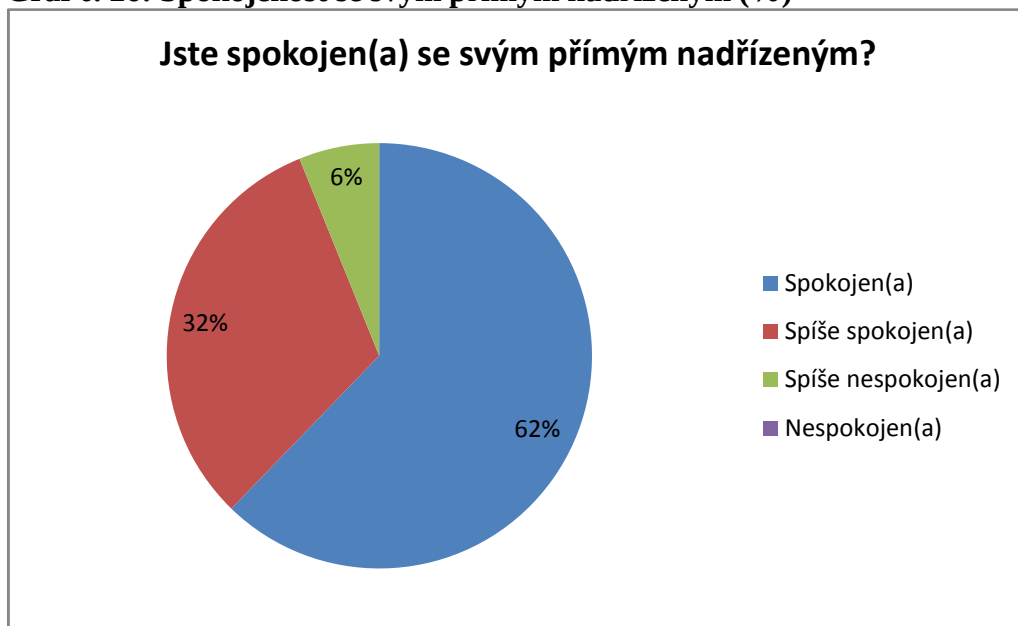
Lidé z Mongolska přicházejí do České Republiky, aby si vydělali peníze. Ty následně posílají domů svým rodinám. Zastoupení Mongolů v Pleas, a. s. je mnohem větší, než uvedených 11 respondentů, ale někteří neumějí dostatečně česky, a proto nebyli schopni vyplnit tento dotazník.

Otázka č. 26: Jste spokojen(a) se svým přímým nadřízeným?

Tabulka č. 26: Spokojenost se svým přímým nadřízeným

	Počet	%
Spokojen(a)	61	62
Spíše spokojen(a)	31	32
Spíše nespokojen(a)	6	6
Nespokojen(a)	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 26: Spokojenost se svým přímým nadřízeným (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Spokojeno se svým přímým nadřízeným je 62 % respondentů. Spíše spokojeno je 31 dotazovaných (32 %). Pouze 6 % respondentů je spíše nespokojeno.

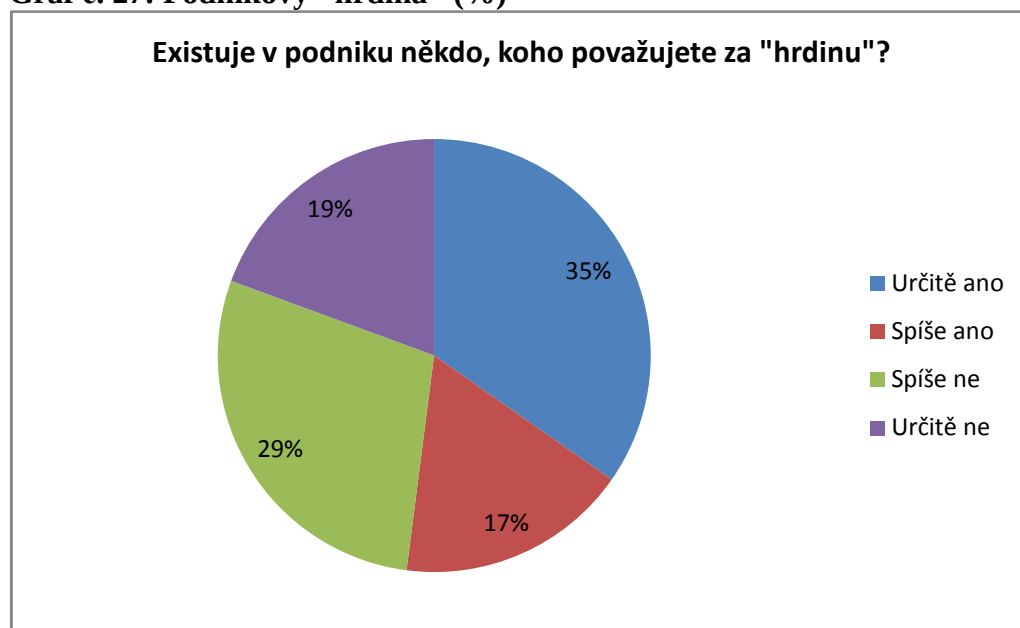
Můžeme tedy říci, že 92 (94 %) z celkových 98 odpovídajících zaměstnanců je spokojeno se svým přímým nadřízeným. To je jistě pro Pleas, a. s. příznivé. Spokojenost se svým přímým nadřízeným pramení nejen z dostatečné odbornosti vedoucích, ale i z jejich lidského a přátelského přístupu.

Otázka č. 27: Existuje v podniku někdo, koho považujete za "hrdinu" (Váš vzor)?

Tabulka č. 27: Podnikový "hrdina"

	Počet	%
Určitě ano	34	35
Spíše ano	17	17
Spíše ne	28	29
Určitě ne	19	19
Celkem	98	100

Graf č. 27: Podnikový "hrdina" (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

U této otázky 34 respondentů (35 %) opovědělo, že určitě ano. Odpověď spíše ano uvedlo 17 dotazovaných (17 %). Pro 29 % respondentů spíše neexistuje a 19 % zaměstnanců je rozhodnuto, že určitě ne.

Celkem 52 % se vyjádřilo pro existenci podnikového „hrdiny“ a 48 % pro jeho neexistenci. Z informací, které jsem získala z rozhovorů se zaměstnanci o společnosti Pleas, a. s. je pro většinu kladně odpovídajících zaměstnanců vzorem právě ředitelka polenského závodu. Tato žena se vyznačuje lidským přístupem a urputnou bojovností za své podřízení. Paní ředitelka je člověk na svém místě. Podle jejího chování jí nejde pouze

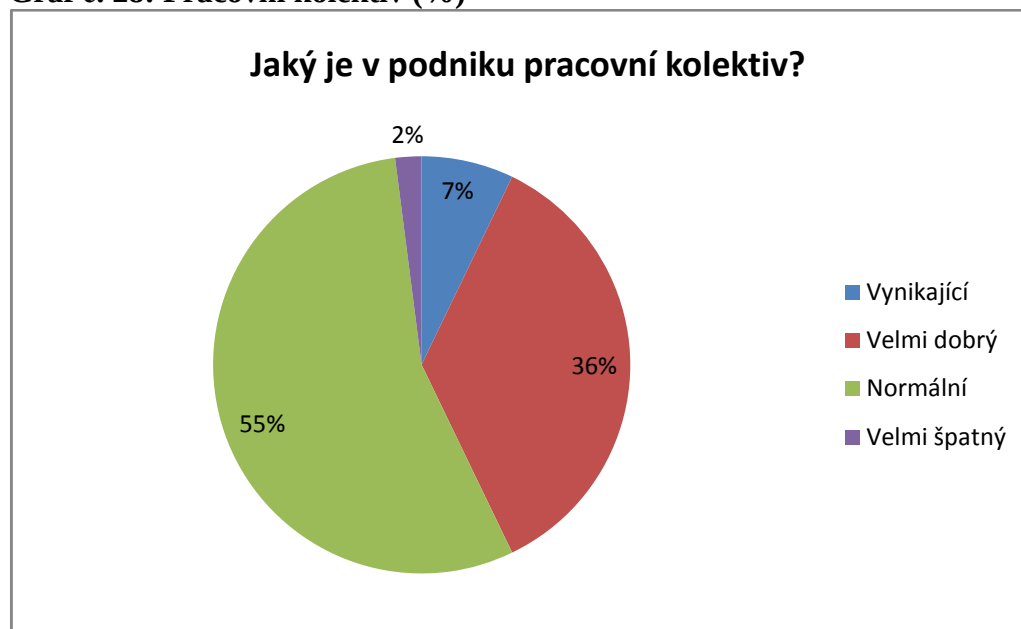
o ekonomický prospěch podniku, ale jde jí také o lidi, kteří ho vlastně zabezpečují. Také jí velmi záleží na podmínkách, které panují na pracovišti.

Otázka č. 28: Jaký je v podniku pracovní kolektiv?

Tabulka č. 28: Pracovní kolektiv

	Počet	%
Vynikající	7	7
Velmi dobrý	35	36
Normální	54	55
Velmi špatný	2	2
Celkem	98	100

Graf č. 28: Pracovní kolektiv (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

S tím, že je v podniku vynikající pracovní kolektiv souhlasí, 7 respondentů (7 %). Za velmi dobrý ho hodnotí 35 zaměstnanců (36 %). Za normální ho považuje 55 % dotazovaných. S pracovním kolektivem jsou velmi nespokojeni 2 lidé (2 %).

Podnik Pleas, a. s. se vyznačuje přátelským chováním mezi zaměstnanci. Celkem 43 % zaměstnanců ho považuje za vynikající a velmi dobrý a více než jedna

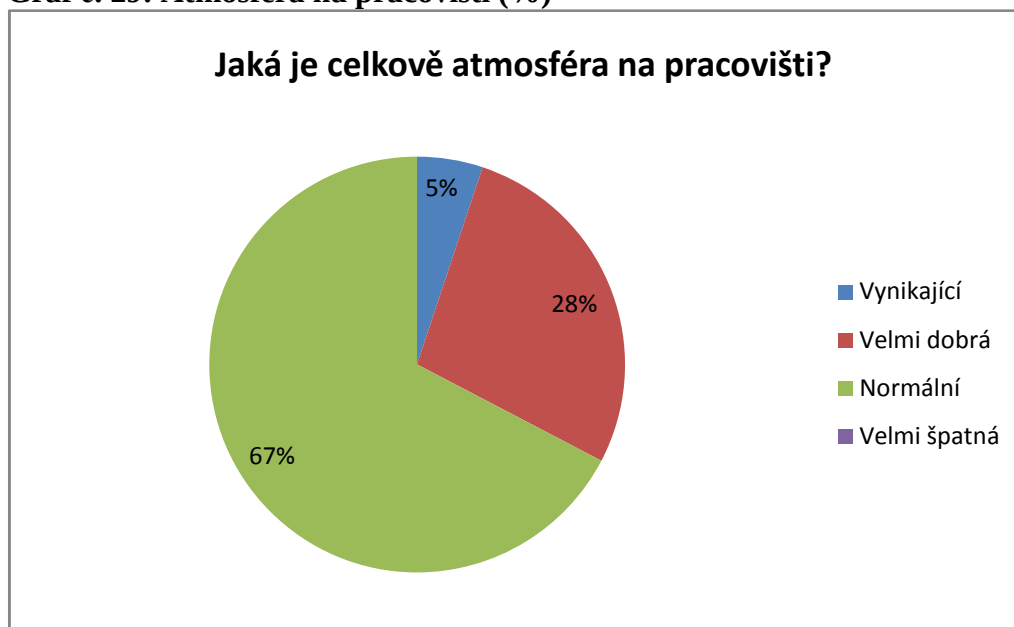
polovina ho považuje za normální. Vztahy mezi Čechy a Mongolci jsou zřejmě také na velmi dobré úrovni a zároveň se tito lidé od sebe navzájem učí.

Otázka č. 29: Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?

Tabulka č. 29: Atmosféra na pracovišti

	Počet	%
Vynikající	5	5
Velmi dobrá	27	28
Normální	66	67
Velmi špatná	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 29: Atmosféra na pracovišti (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Rozvržení odpovědí na celkovou atmosféru na pracovišti je podobné jako u předcházející otázky. Celkem 66 dotázaných (67 %) hodnotí atmosféru na pracovišti jako normální. Atmosféru za velmi dobrou považuje 27 respondentů (28 %) a 5 zaměstnanců (5 %) ji vnímá jako vynikající.

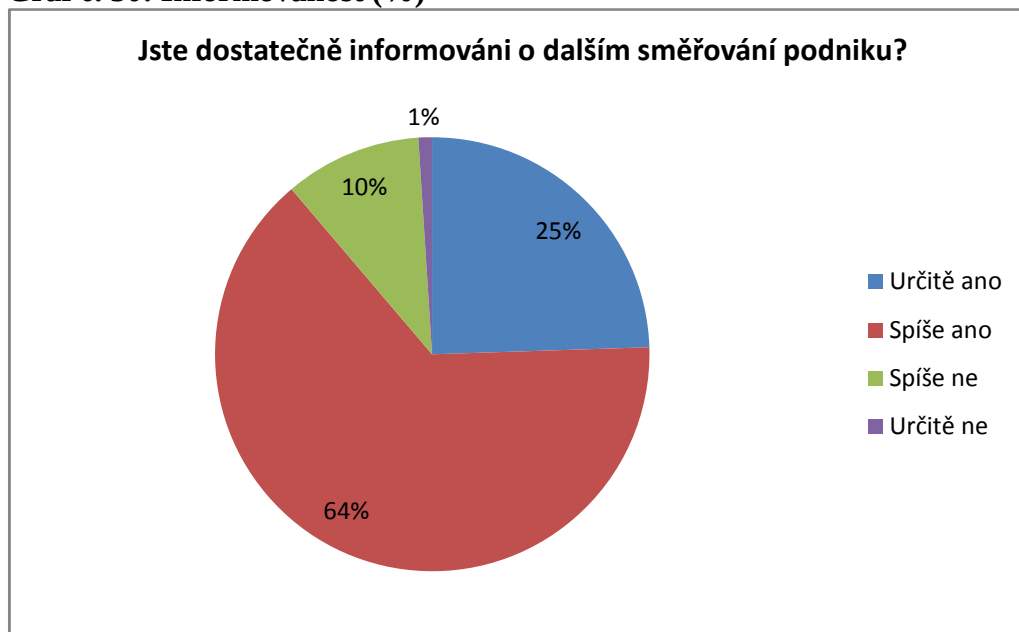
Z dotazovaných je normální atmosféra pro 67 %. V odpovědích se odráží skutečnost, že na pracovišti není žádný závažný problém, který by nějakým způsobem narušoval atmosféru. Jak jsem se sama přesvědčila, v podniku vládne přátelská atmosféra. Celá jedna třetina je přesvědčena, že atmosféra na pracovišti je vynikající nebo dokonce velmi dobrá.

Otázka č. 30: Jste dostatečně informováni o dalším směřování podniku?

Tabulka č. 30: Informovanost

	Počet	%
Určitě ano	24	25
Spíše ano	63	64
Spíše ne	10	10
Určitě ne	1	1
Celkem	98	100

Graf č. 30: Informovanost (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Spíše ano odpovědělo na otázku o dostatečné informovanosti 63 zaměstnanců (64 %), že určitě ano, si myslí 24 respondentů (25 %). Odpověď spíše ne uvedlo

10 dotazovaných (10 %). Velmi nespokojen s informovaností je 1 zaměstnanec (1 %), a zvolil tedy možnost určitě ne.

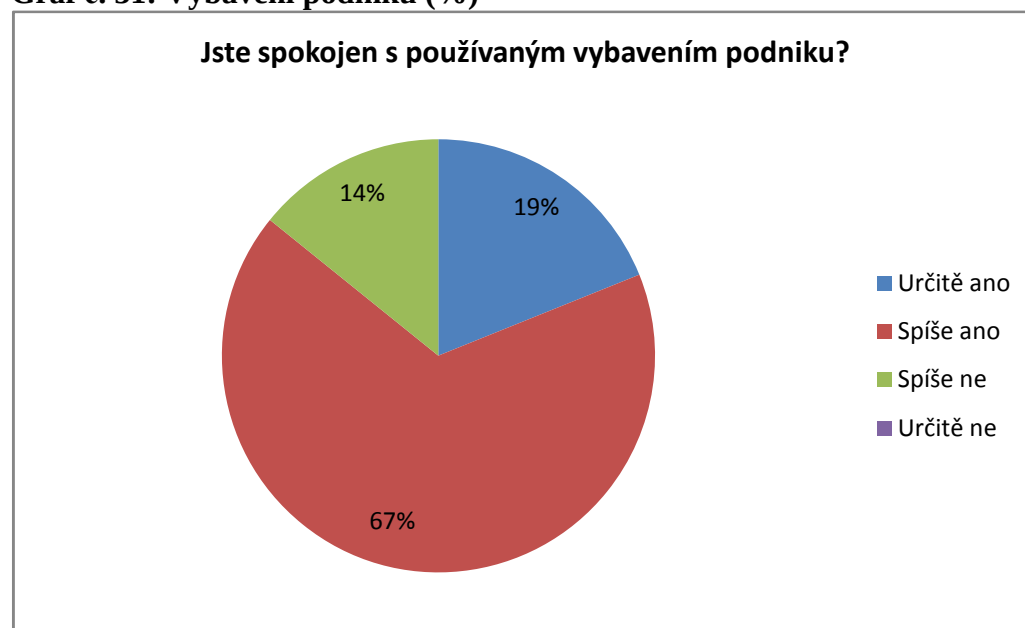
S informovaností o dalším směřování podniku je spokojeno 89 % zaměstnanců. Na dostatečné informovanosti má zásluhu již zmiňovaná paní ředitelka. Ta se snaží podávat průběžně informaci o stavu zakázek, o vývoji podniku a plánech do budoucna. S předstihem také informovala zaměstnance o plánovaném propouštění.

Otázka č. 31: Jste spokojen s používaným vybavením podniku?

Tabulka č. 31: Vybavení podniku

	Počet	%
Určitě ano	18	19
Spíše ano	66	67
Spíše ne	14	14
Určitě ne	0	0
Celkem	98	100

Graf č. 31: Vybavení podniku (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Určitě ano uvedlo jako svoji odpověď 18 respondentů (19 %). Spíše spokojeno je s požívaným vybavením podniku 66 zaměstnanců (67 %). K možnosti spíše ne se přiřadilo 14 dotazovaných (14 %).

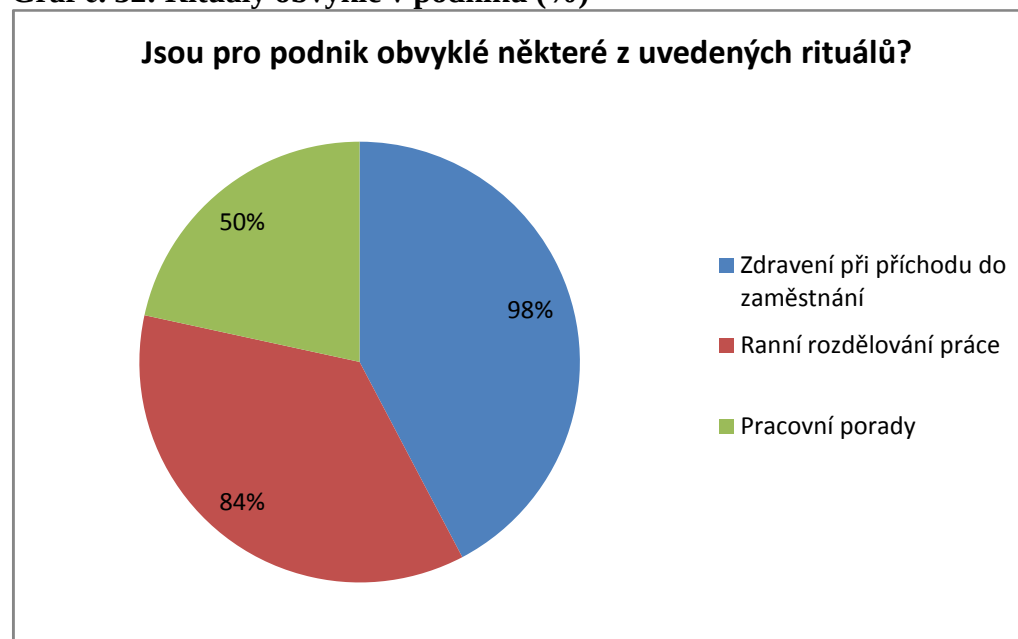
V Pleas, a. s. jsou k dispozici kvalitní stroje. Na pracovišti jsou stále přítomní kvalifikovaní opraváři, kteří jsou schopni okamžitě odstranit méně závažné problémy na těchto strojích.

Otázka č. 32: Jsou pro podnik obvyklé některé z uvedených rituálů? (Prosím označte všechny, které jsou v podniku obvyklé.)

Tabulka č. 32: Rituály obvyklé v podniku

	Počet	%
Zdravení při příchodu do zaměstnání	96	98
Ranní rozdělování práce	82	84
Pracovní porady	49	50
Celkem	227	

Graf č. 32: Rituály obvyklé v podniku (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Zdravení při příchodu do práce je samozřejmé pro 96 respondentů (98 %). S rituálem ranní rozdělování práce souhlasí 82 lidí (84 %). A jako obvyklý rituál v podniku považuje pracovní porady 49 zaměstnanců (50 %).

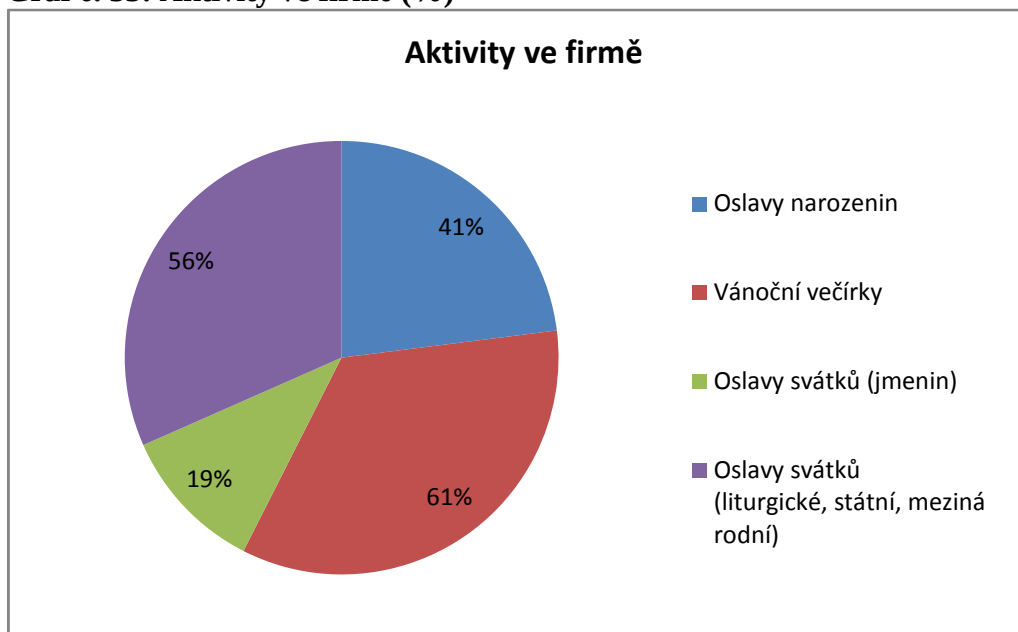
Pozdravit při příchodu do zaměstnání považuje 98 % zaměstnanců za samozřejmé. Pracovní porady za rituál považuje 49 zaměstnanců.

Otázka č. 33: Nyní Vám nabídneme několik aktivit, které se ve firmách v průběhu roku mohou konat a Vy nám řekněte, zde tomu tak je i ve Vaší firmě. (Prosím označte všechny, které se v podniku konají.)

Tabulka č. 33: Aktivity ve firmě

	Počet	%
Oslavy narozenin	40	41
Vánoční večírky	60	61
Oslavy svátků (jmenin)	19	19
Oslavy svátků (liturgické, státní, mezinárodní)	55	56
Celkem	174	

Graf č. 33: Aktivity ve firmě (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 60 zaměstnanců (61 %) vybralo z uvedených možností vánoční večírky. Oslavy svátků (liturgické, státní, mezinárodní) byly vybrány 55 zaměstnanci (56 %). Oslavy narozenin jsou běžné pro 40 lidí (41 %) a oslavu svátků (jmenin) považuje za aktivitu konanou v podniku Pleas, a. s. 19 zaměstnanců (19 %).

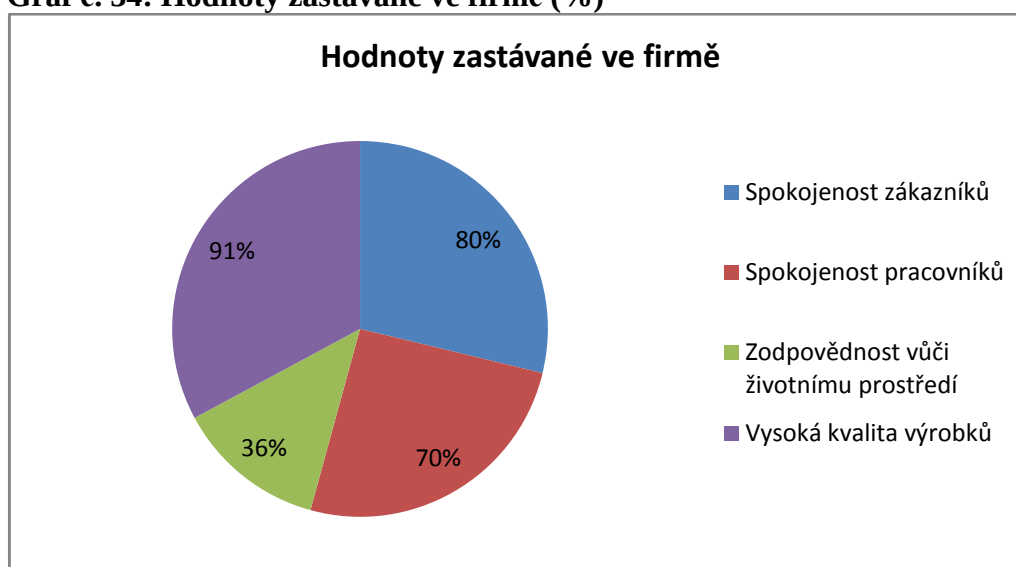
U této otázky byly kombinace možných odpovědí velmi rozličné. Pleas, a. s. každoročně pořádá vánoční večírek pro všechny současné, ale i bývalé zaměstnance (ve starobním důchodu). Na začátku března toho roku se konal večírek u příležitosti „oslavy“ svátku žen. Oslavy narozenin a svátků spíše probíhají jen mezi některými skupinami zaměstnanců, ale významná jubilea jsou slavena celozávodně.

Otázka č. 34: Domníváte se, že podnik zastává některé z uvedených hodnot? (Prosím označte všechny, které podnik zastává.)

Tabulka č. 34: Hodnoty zastávané ve firmě

	Počet	%
Spokojenost zákazníků	78	80
Spokojenost pracovníků	69	70
Zodpovědnost vůči životnímu prostředí	35	36
Vysoká kvalita výrobků	89	91
Celkem	271	

Graf č. 34: Hodnoty zastávané ve firmě (%)



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky a diskuze:

Celkem 89 zaměstnanců (91 %) se shodlo na vysoké kvalitě výrobků jako hodnotě zastávané ve firmě. To, že je pro podnik důležitá spokojenost zákazníků, si myslí 78 respondentů (80 %). Spokojenost pracovníků vidí jako hodnotu zastávanou ve firmě 69 pracovníků (70 %). Zodpovědnost vůči životnímu prostředí byla vybrána 35 lidmi (36 %).

Na vysoké kvalitě výrobků se shodlo 91 % zaměstnanců. Kvalita je hlídána systémem kontrol. Spokojenost zákazníků je také hodnocena velmi vysoko. To souvisí právě s požadovanou vysokou kvalitou výrobků. To, že se podnik zajímá a stará o spokojenost pracovníků se domnívá 69 respondentů. Jedna třetina zaměstnanců vnímá

zodpovědnost vůči životnímu prostředí jako zastávanou hodnotu podnikem. Užívané textilie a jiný potřebný materiál se drží světového trendu, který klade důraz na ekologii. Jsou zkoušeny nové technologie a látky. Na některé výrobky byla použita ekologická bavlna a textilie z bambusu.

5 DISKUZE

Určitá část diskuze byla uvedena u vyhodnocení jednotlivých otázek.

Pro 93 % respondentů je nanejvýš a velmi důležité mít čas na vlastní osobní či rodinný život. To jim jejich zaměstnavatel plně poskytuje, protože se nyní pracuje pouze v jednosměnném provozu od 5:00 do 13:30.

Pro 93 % respondentů je nanejvýš a velmi důležité mít dobré pracovní prostředí. V podniku Pleas, a. s. to však v tomto ohledu není nejlepší. Je zde špatné větrání a značný hluk.

Jistota zaměstnání je nanejvýš a velmi důležitá pro 93 % respondentů. To jistě souvisí se snižováním počtu pracovníků v minulém roce a jistota zaměstnání je také důležitá i po ekonomické stránce, kdy z rozhovorů vyplynulo, že většina zaměstnanců má rodiny, které jsou závislé na jejich mzdě.

Zaměstnanci se smiřují, že práce (převážně spojená s šitím) není rozmanitá a neobsahuje prvky určitého dobrodružství, ale více než jedna polovina by si přála mít příležitost pracovního růstu. To ale tato profese (švadlena) neposkytuje. Zaměstnanci, kromě několika nejlepších, kteří jsou zaškolováni na mistry a trenéry, nemají možnost profesního růstu. A tedy naprostá většina zaměstnanců zastává od svého nástupu po svůj odchod ze zaměstnání stejnou pracovní pozici.

Spokojeno a spíše spokojeno je se svým nadřízením 94 % zaměstnanců. Rovněž nanejvýš a velmi důležité je pro 93 % respondentů dobře si s nadřízeným rozumět v pracovních záležitostech. Pokud si zaměstnanec dobře rozumí v pracovních záležitostech se svým přímým nadřízeným a je s ním spokojen i po osobnostní stránce, pracovník se může plně soustředit na svoji práci, místo řešení nedorozumění vzniklých mezi ním a jeho nadřízeným.

Pro více jak tři pětiny zaměstnanců je nanejvýš důležité a velmi důležité, aby se s nimi jejich přímý nadřízený radil, a jen třetina respondentů to vnímá jen jako málo důležité. Podle zkušeností zaměstnanců se však více jak jedna třetina často a velmi často obává vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným. Jedna třetina tyto obavy zažívá občas

a jedna třetina nikdy. Lidé, kteří se nebojí vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřízeným, v podniku Pleas, a. s. fungují jako prostředníci mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Ostatní pracovníci se na ně obrací se svými nápady a připomínkami, aby je zprostředkovali vedoucím pracovníkům.

S obavami vyjádřit nesouhlas může souviset i nervozita a napětí při práci. Jedna pětina zaměstnanců se takto cítí často a velmi často. Občas nervózních a napjatých jsou skoro tři pětiny a jedna čtvrtina se tak necítí nikdy nebo jen zřídka.

Více než dvě pětiny respondentů se domnívají, že se lidem nedá věřit, přičemž pro 97 % zaměstnanců je nanejvýš důležité a velmi důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují. Vzhledem k výsledkům s nedůvěrou je zajímavé, že za vynikající a velmi dobrý pracovní kolektiv se považuje více než dvě pětiny zaměstnanců a jako normální ho vidí více jak polovina respondentů. S tím související atmosféru na pracovišti považuje za vynikající nebo velmi dobrou jedna třetina respondentů a zbylé dvě třetiny ji vnímají jako normální. Jak jsem se sama přesvědčila, atmosféra na pracovišti je na opravdu dobré úrovni. Je zde tedy určitý rozpor, který se mi nepodařilo vysvětlit. Respondenti na jednu stranu kladou důraz na kvalitní vztahy mezi sebou, ale zároveň mají pocit, že se lidem nedá věřit. Tři pětiny zaměstnanců také naprosto souhlasí a souhlasí s tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku.

V podniku Pleas, a. s. se striktně drží předpisů asi tři pětiny zaměstnanců. Je zde také nepatrný příklon k tomu, že dobrý manažer by měl být schopen odpovědět na jejich otázky a dobře je vést. A také považují za důležité mít jen jednoho nadřízeného. To vychází z toho, že zaměstnanci jsou zvyklí mít jen jednoho přímého nadřízeného (v podniku Pleas, a. s. je jím mistrová).

Větší polovina zaměstnanců má v podniku nějaký svůj vzor. Z rozhovorů vyplynulo, že je jím především paní ředitelka polenského závodu. Ta se stará o to, aby její zaměstnanci byli dostatečně informováni a měli vyhovující vybavení pro výkon práce. S informovaností je spokojeno 89 % zaměstnanců a to, že je v podniku dobré vybavení se domnívá 86 % respondentů.

Celkem 97 % respondentů vidí osobní stálost jako nanejvýš či velmi důležitou. To svědčí o tom, že se lidé chtějí obklopovat lidmi, na které je spolehnutí. Šetrnost a vytrvalost za nanejvýš a velmi důležitou vnímají tři čtvrtiny zaměstnanců. Vytrvalost je důležitá především pro rychlé a přesné naučení se pracovních postupů, protože od rychlosti a kvality práce se odvíjí výsledná mzda.

Vlastní vinu za osobním selháním nevidí 44 % respondentů. Důležitost přikládají tlaku vyvíjenému rodinou, společností nebo zaměstnavatelem na člověka.

Pro dotazované zaměstnance je úcta k tradici jen málo důležitá. Jen polovina respondentů ji vnímá jako nanejvýš či velmi důležitou. Pro jednu třetinu pracovníků je jen mírně důležitá. Mongolci kladou větší důraz na tradice, protože pro 7 z 11 odpovídajících Mongolců je velmi nebo dokonce nanejvýš důležitá.

Poslední tři otázky byly směřovány na obvyklé rituály, aktivity konané během roku a na hodnoty zastávané podnikem. Jako naprosto běžný rituál je pro 98 % zaměstnanců pozdravit při příchodu do zaměstnání. Ranní rozdělování práce je obvyklé pro 82 zaměstnanců. Pracovní porady jsou obvyklým rituálem pro polovinu respondentů. Rozdělování práce a pracovní porady jsou závislé na pracovním přístupu každého z nadřízených dané skupiny pracovníků.

Bez vánočního večírku se neobejdou tři pětiny zaměstnanců. Liturgické, státní nebo i mezinárodní svátky slaví více než jedna polovina respondentů. Dvě pětiny pracovníků oslavují narozeniny a jen jedna pětina zaměstnanců slaví své jmeniny. Vánoční večírek se koná každý rok. Oslavy jmenin probíhají spíše jen ve velmi malých skupinkách zaměstnanců a to samé platí pro oslavy narozenin. Pokud ale některý ze zaměstnanců slaví významné kulatiny, většina zaměstnanců přispěje na společný dar oslavenci. V podniku Pleas, a. s. je také každoročním zvykem, že zaměstnance obchází čerti a Mikuláš. Na začátku března tohoto roku proběhl retro večírek při příležitosti oslavy Mezinárodního dne žen a přípravami doslova žil celý podnik.

Vysoká kvalita je nejdůležitější hodnotou zastávanou podnikem, to se domnívá celkem 91 % respondentů. Pro čtyři pětiny zaměstnanců to je spokojenost zákazníků. Tyto dvě hodnoty spolu velmi souvisí, neboť podnik Pleas, a. s. si velmi zakládá na

kvalitě výrobků, ze které pramení spokojenost zákazníků. Spokojenost pracovníků vidí jako hodnotu zastávanou podnikem 70 % zaměstnanců a pro 36 % respondentů to je zodpovědnost vůči životnímu prostředí.

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury v souvislosti s motivací ve vybrané firmě. K zjištění výsledků bylo použito zúčastněné zjevné pozorování, neřízené rozhovory se zaměstnanci a dotazníky. Pozorování a neřízené rozhovory posloužily k diskuzi uvedené jak u zpracování jednotlivých otázek, tak i v samotné diskuzi v kapitole 5.

Vyplněné dotazníky odevzdalo 97 žen a 1 muž. Z toho bylo 87 zaměstnanců české národnosti a 11 mongolské. Jediný muž, který odevzdal dotazník, byl mongolské národnosti. V podniku Pleas, a. s. však pracuje více mužů (především opraváři), ale ti dotazníky neodevzdali. Zaměstnanci podniku jsou tedy především ženy od 30 do 60 let, kdy více jak 76 % z nich zde pracuje déle než 11 let. Jsou to tedy zkušené a zapracované zaměstnankyně. Celkem 11 % pracovníků má jen základní vzdělání, 76 % zaměstnanců je vyučeno a 8 % respondentů má maturitu. Jenom 3 zaměstnankyně uvedly délku studia trvající 15 let, tedy vyšší odborné vzdělání, a 2 mongolské pracovnice studovaly 16 let.

Pro 93 % respondentů je nanejvýš a velmi důležité mít čas na vlastní osobní či rodinný život. Tento čas je jim zaměstnavatelem plně poskytován.

Mít dobré pracovní prostředí je nanejvýš a velmi důležité pro 93 % zaměstnanců. V podniku je však velký hluk z používaných strojů a možnost větrání také není dostačující.

Celkem 59 % zaměstnanců by si přálo mít příležitost pracovního růstu. Tato profese však tento růst neumožňuje.

Pro 54 % respondentů je jen mírně důležité, aby jejich práce byla rozmanitá a obsahovala prvky určitého dobrodružství. Za rozmanitost práce lze považovat pouze širokou škálu vyráběných výrobků v Pleasu, a. s.

Celkem 97 % zaměstnanců touží po jistotě zaměstnání. Jistota je tedy pro respondenty prioritou, ale stejně tak je pro ně nanejvýš a velmi důležité, aby pracovali s lidmi, kteří dobře spolupracují.

Celkem 94 % respondentů je spokojeno nebo spíše spokojeno se svým přímým nadřízeným. To, aby si s ním dobře rozuměli v pracovních záležitostech, je nanejvýš důležité a velmi důležité pro 93 % zaměstnanců. Za nanejvýš a velmi důležité pokládá 62 % respondentů to, aby se s nimi jejich přímý nadřízený radil o svých rozhodnutích. Vyjádřit nesouhlas se svým nadřízeným se však často a velmi často bojí 36 % respondentů, 33 % z nich se obává nesouhlasit jen občas a 31 % pracovníků se nebojí vyjádřit nesouhlas nikdy nebo jen zřídka. Tyto obavy také mohou u zaměstnanců vyvolat nervozitu nebo napětí. Celkem 55 zaměstnanců se občas cítí nervózní nebo napjatý. Často a velmi často tyto stavy pociťuje 20 % respondentů a 24 % pracovníků se cítí nervózní nebo napjatý při práci zřídka nebo nikdy.

S tím, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací, naprosto souhlasí a souhlasí 32 % respondentů. Rozhodnuto není 43 % z nich a 25 % zaměstnanců s tím nesouhlasí. Také ale 38 % zaměstnanců naprosto souhlasí a souhlasí s tím, že je třeba se za každou cenu vyhnout organizační struktuře, kde mají někteří podřízení dva nadřízené.

Celkem 59 % respondentů striktně dodržuje organizační předpisy, které by neporušili, ani v případě, že by to bylo v zájmu organizace. Za soupeřením mezi zaměstnanci nic přínosného nevidí 59 % respondentů.

Pracovní kolektiv je hodnocen 55 % respondentů za normální a 43 % zaměstnanců ho vidí jako vynikající a velmi dobrý. Také atmosféra na pracovišti je 67 % respondenty vnímána jako normální a jako vynikající a velmi dobrou ji vidí 33 % zaměstnanců. Je však velmi zajímavé, že celkem 44 % respondentů si myslí, že lidem se nedá věřit.

Pro 97 % respondentů je nanejvýš a velmi důležitá osobní stálost a spolehlivost. Pro 75 % zaměstnanců jsou velmi ceněnými vlastnostmi šetrnost a vytrvalost. Úcta

k tradici je důležitá pro 56 % pracovníků. Za mnohem důležitější ji považují zaměstnanci mongolské národnosti.

Vlastní vinu za selháním jednotlivce nevidí 44 % zaměstnanců. Lze se domnívat, že to je způsobeno souhrnem různých faktorů, mezi které patří například rodina, zaměstnavatel, společnost atd.

Pro 52 % zaměstnanců v podniku existuje někdo, koho považují za svůj vzor. Za podnikového „hrdinu“ je ve většině případů považována paní ředitelka polenského závodu. Pro paní ředitelku je důležité, aby zaměstnanci byli dostatečně a včasné informováni o směřování podniku. To, že si počíná velmi dobře, ukazuje 89% spokojenost zaměstnanců s informovaností. To svědčí o malém mocenském odstupu mezi topmanagerkou a zaměstnanci. Za dobrým vybavením podniku také stojí paní ředitelka. S používaným vybavením je spokojeno 86 % zaměstnanců.

Nejčastějším rituálem je zdravení při příchodu do zaměstnání. Nejvýraznější hodnotou zastávanou v podniku, je vysoká kvalita výrobků a s tím související kladený důraz na spokojenost zákazníků.

V podniku se každoročně koná vánoční večírek. Oslovy narozenin a svátků probíhají pouze mezi jednotlivými skupinkami zaměstnanců. Častěji se slaví svátky mezinárodní, liturgické nebo státní.

V podniku Pleas, a. s. je značná důvěra ve vedení (paní ředitelku), kdy většina zaměstnanců touží po jistotě a ona jim jí dává. Také díky ní vládne na pracovišti příjemná atmosféra. Bohužel ale chybí atmosféra součinnosti. Každý zaměstnanec hledí na kvalitu, protože na ní závisí mzda. Zaměstnanci jsou individualisté.

Závěrem lze říci, že paní ředitelka svým přístupem vytváří velmi pozitivní stav podnikové kultury, ale přesto tam nepanuje značná důvěra mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými. Je tedy třeba, aby tato důvěra byla převedena i mezi zaměstnance a jejich přímé nadřízené. Po získání důvěry by došlo ke ztrátě obav a stresů.

Návrhy k vytvoření žádoucí podnikové kultury:

- vytvářet atmosféru důvěry mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými,
- zlepšit pracovní prostředí (klimatizace, výměna oken),
- vytvořit motivační náhradu za nemožnost kariérního růstu.

V dnešní společnosti je světovým trendem vytvářet podnikovou kulturu s atmosférou součinnosti a důvěry, která poskytuje pracovníkům prostor k uplatňování možných tvůrčích přístupů, které se mohou stát zdrojem konkurenceschopnosti podniku.

7 SUMMARY

The main objective of my bachelor work, which is called Corporate culture as a motivating factor in the company, is to specify the determinants of corporate culture in relation to the motivation of the selected company. Examined object was Pleas a.s.

An involved obvious observation was used to reach the results of this work. It was focused on the speeches of employees and work environment. The workers were uncontrolledly interviewed. For the understanding of corporate culture as the motivation factor in a company was used a questionnaire with 24 questions from Questionnaire Values Survey Module (Hofstede, G., 1994), 10 own questions were added. These questionnaires were prepared for 120 employees of which 98 returned.

The priority of employees is to have a stable job and to have good colleagues there. Employees are also very anxious to have enough time for their personal life.

The staff is quite satisfied with the atmosphere prevailing in the workplace and the workforce is positively evaluated.

The employees are satisfied with their supervisor and it is important for them to get on well with him. The employees would also appreciate him discussing his decisions with them. But there is nervousness and tension in the enterprise. This is due to the lack of trust between employees and their superiors.

To sum up, the management by its example, positively influences the state of corporate culture. Unfortunately there is not sufficient confidence between employees and their direct supervisors. It is the source of anxiety and employees are also concerned to express their disagreement with their boss.

Keywords: corporate culture, motivation, knowledge society, learning.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s, ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, dotisk 3. rozšíř. a doplň. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
4. BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*, dotisk 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001. 136 s. ISBN 80-210-2085-7.
5. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
6. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
7. DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
8. HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
9. HORALÍKOVÁ, M. *Vybrané problémy řízení*, 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2000. 158 s. ISBN 80-213-0689-0.

10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 4. a rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*, Č. Budějovice: ZF JU, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
12. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s, ISBN 978-80-247-2951-0.
13. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s, ISBN 80-247-0648-2.
14. MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.
15. MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
16. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
17. NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
18. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.

19. PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*, 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
20. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
21. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, 2. vyd. Praha: Oeconomia, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
22. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. dotisk 2. přepracovaného vyd. Praha: VŠE v Praze, 1994. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
23. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
24. TICHÁ, I. *Učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.
25. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
26. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
27. WHEELEN, T. L., HUNGER, J. D. *Strategic management and business policy*, 11. vyd. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2008. 405 s. ISBN 978-0-13-606827-3.
28. Pleas [online], 2011, [cit. 2. 4. 2011]. Dostupné z WWW:
<<http://www.pleas.cz/o-nas.html>>

9 SEZNAM SCHÉMAT

Schéma č. 1	Typologie podnikové kultury.....	15
Schéma č. 2	Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury.....	20
Schéma č. 3	Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka).....	25
Schéma č. 4	Převedená Maslowova pyramida na uspokojení potřeb pracovníků....	29
Schéma č. 5	Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace.....	31
Schéma č. 6	Rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem.....	34

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník

Vážení,

dovoluji si Vás oslovit a zároveň poprosit o vyplnění následujícího dotazníku. Otázky se týkají názorů zaměstnanců Vašeho podniku na podnikovou kulturu a právě Váš názor mě velice zajímá. Dotazování je anonymní a data, která mi poskytnete, budou užita pouze pro účely mé bakalářské práce. Děkuji za Váš čas i ochotu se mnou spolupracovat.

Jana Zikmundová, studentka 3. ročníku EF JCU v Českých Budějovicích

Upozornění!

Otázku si vždy pozorně přečtěte! Vyberte si odpověď a zakroužkujte vždy jen jednu odpověď, pokud v instrukci otázky není uvedeno jinak.

Děkuji za pochopení

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a) bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo ...

1 = nanejvýš důležité

2 = velmi důležité

3 = mírně důležité

4 = málo důležité

5 = velmi málo důležité či nedůležité

1. mít dost času na vlastní osobní či rodinný život

1 2 3 4 5

2. mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

1 2 3 4 5

3. dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným

1 2 3 4 5

4. mít jistotu zaměstnání

1 2 3 4 5

5. pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují

1 2 3 4 5

6. když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích

1 2 3 4 5

7. mít příležitost pracovního růstu

1 2 3 4 5

8. mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství

1 2 3 4 5

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

9. Osobní stálost a spolehlivost

1 2 3 4 5

10. Šetrnost

1 2 3 4 5

11. Vyrvalost

1 2 3 4 5

12. Úcta k tradici

1 2 3 4 5

13. Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

14. Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

- 1 = naprosto souhlasím
2 = souhlasím
3 = nejsem rozhodnut(a)
4 = nesouhlasím
5 = naprosto nesouhlasím

15. Většině lidí se dá věřit

1 2 3 4 5

16. Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací

1 2 3 4 5

17. Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout

1 2 3 4 5

18. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku

1 2 3 4 5

19. Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

1 2 3 4 5

20. Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

1 2 3 4 5

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

21. Jste:

1. muž
2. žena

22. Kolik Vám je let:

1. méně než 20
2. 20 - 24
3. 25 - 29
4. 30 - 34
5. 35 - 39
6. 40 - 49
7. 50 - 59
8. 60 a více

23. Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy):

1. 10 let a méně
2. 11 let
3. 12 let
4. 13 let
5. 14 let
6. 15 let
7. 16 let
8. 17 let
9. 18 let a více

24. Jak dlouho v podniku pracujete?

1. méně než 1 rok
2. 1 rok až 5 let
3. 6 let až 10
4. 11 a více

25. Jaká je Vaše státní příslušnost

26. Jste spokojen(a) se svým přímým nadřízeným?

1. spokojen(a)
2. spíše spokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. nespokojen(a)

27. Existuje v podniku někdo, koho považujete za „hrdinu“ (Váš vzor)?

1. určitě ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. určitě ne

28. Jaký je v podniku pracovní kolektiv?

1. vynikající
2. velmi dobrý
3. normální
4. velmi špatný

29. Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?

1. vynikající
2. velmi dobrá
3. normální
4. velmi špatný

30. Jste dostatečně informováni o dalším směřování podniku?

1. určitě ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. určitě ne

31. Jste spokojen s používanou vybavením podniku?

1. určitě ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. určitě ne

32. Jsou pro podnik obvyklé některé z uvedených rituálů? (Prosím označte všechny, které jsou v podniku obvyklé)

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Zdravení při příchodu do zaměstnání | ☐ |
| Ranní rozdělování práce | ☐ |
| Pracovní porady | ☐ |

33. Nyní Vám nabídneme několik aktivit, které se ve firmách v průběhu roku mohou konat a Vy nám řekněte, zda tomu tak je i ve vaší firmě. (Prosím označte všechny, které se v podniku konají.)

- | | |
|---|--------------------------|
| Oslavy narozenin | ☐ |
| Vánoční večírky | ☐ |
| Oslavy svátků (jmeniny) | ☐ |
| Oslavy svátků (liturgické, státní, mezinárodní) | ☐ |

34. Domníváte se, že podnik zastává některé z uvedených hodnot? (Prosím označte všechny, které podnik zastává.)

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Spokojenost zákazníků | ☐ |
| Spokojenost pracovníků | ☐ |
| Zodpovědnost vůči životnímu prostředí | ☐ |
| Vysoká kvalita výrobků | ☐ |