

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Firemní kultura**

**Žaneta Císařová**

**© 2023 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Žaneta Císařová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Most

Název práce

**Firemní kultura**

Název anglicky

**Corporate Culture**

---

### Cíle práce

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit problematiku firemní kultury. Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit firemní kulturu zvoleného subjektu a navrhnout případné změny v dané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

#### Doporučený rozsah práce

60 – 80

#### Klíčová slova

firemní identita, firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika firemní kultury, změna firemní kultury

---

#### Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- PFEIFER, – L., – M., – UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura. Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

---

#### Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

#### Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

#### Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firemní kultura" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne \_\_\_\_\_

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D., za její cenné rady a čas, který mi věnovala při řešení dané problematiky. Dále chci poděkovat své rodině za podporu během celého studia.

V neposlední řadě také děkuji všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace.

# Firemní kultura

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá firemní kulturou ve vybrané společnosti a dělí se na dvě části. První část je teoretická, která je zaměřena na pojmy firemní identita a firemní kultura, dále se věnuje charakteristice souvisejících pojmů, jako jsou prvky firemní kultury, typologie firemní kultury a její diagnostika a změna. V praktické části je představena společnost, ve které byla zkoumaná současná firemní kultura. Cílem práce je zhodnotit stávající firemní kulturu ve společnosti a stanovit návrhy, které by současnou kulturu zlepšily. Výzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření u řadových zaměstnanců a strukturovaných rozhovorů s personální pracovníci a vedoucím výroby ve společnosti. Na základě získaných dat se vypracovaly návrhy, které mohou současnou firemní kulturu zlepšit.

**Klíčová slova:** firemní kultura, prvky firemní kultury, změna firemní kultury, motivace

# Corporate Culture

## Abstract

The diploma thesis deals with corporate culture in the selected company and is divided into two parts. The first part is theoretical, which is focused on the concepts of corporate identity and corporate culture, then it is devoted to the characteristics of related concepts, such as elements of corporate culture, typology of corporate culture and its diagnosis and change. In the practical part, a company is presented, in which the current corporate culture was examined. The goal of the work is to evaluate the current corporate culture in the company and establish proposals that would improve the current culture. The research was carried out using a questionnaire survey of ordinary employees and structured interviews with a human resources worker and the head of production in the company. On the basis of the obtained data, proposals were developed that can improve the current company culture.

**Keywords:** corporate culture, corporate culture elements, corporate culture change, motivation

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Vymezení a význam firemní kultury a identity.....	14
3.1.1 Firemní identita.....	14
3.1.2 Firemní kultura .....	15
3.2 Typy firemní kultury .....	17
3.3 Prvky firemní kultury .....	19
3.4 Struktura podnikové kultury .....	21
3.5 Silná a slabá firemní kultura .....	23
3.5.1 Vliv síly firemní kultury na výkonnost podniku.....	24
3.6 Diagnostika firemní kultury .....	26
3.6.1 Dotazovací metody .....	27
3.6.2 Pozorovací metody .....	28
3.6.3 Dotazníkové šetření .....	29
3.7 Změna firemní kultury .....	30
3.7.1 Zásady a nástroje změn firemní kultury .....	30
3.7.2 Proces změny podnikové kultury.....	32
3.7.3 Role managementu při změně firemní kultury .....	35
3.7.4 Jak chránit firemní kulturu před nežádoucími změnami .....	35
<b>4 Praktická část práce.....</b>	<b>37</b>
4.1 Informace o regionu společnosti .....	37
4.1.1 Celková situace v zaměstnanosti kraje .....	37
4.1.2 Zhodnocení současného trhu práce v Litvínově .....	39
4.2 Představení společnosti .....	39
4.2.1 Historie společnosti.....	39
4.2.2 Výrobní činnost.....	40
4.2.3 Organizační struktura společnosti.....	41
4.3 Zhodnocení prvků firemní kultury .....	42
4.3.1 Hodnoty společnosti .....	42
4.3.2 Normy společnosti .....	43
4.3.3 Artefakty společnosti .....	43
4.4 Zhodnocení firemní kultury ve společnosti Primed Halberstadt-CZ, s.r.o. ....	44
4.4.1 Výsledky z dotazníkového šetření .....	44



4.4.2	Výsledky ze standardizovaného rozhovoru .....	77
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>81</b>
5.1	Shrnutí dotazníkového šetření .....	81
5.1.1	Oblast 1- Firemní kultura .....	81
5.1.2	Oblast 2- Pracovní prostředí .....	82
5.1.3	Oblast 3- Komunikace ve společnosti .....	82
5.1.4	Oblast 4- Motivace a odměňování zaměstnanců .....	82
5.1.5	Oblast 5 – Identifikační údaje .....	83
5.2	Shrnutí výsledků ze standardizovaného rozhovoru.....	83
5.3	Shrnutí výsledků z výzkumných předpokladů .....	84
5.4	Zhodnocení firemní kultury ve společnosti.....	86
5.5	Doporučení pro zlepšení firemní kultury ve společnosti .....	88
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>91</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>93</b>
7.1	Seznam literárních zdrojů .....	93
7.2	Seznam internetových zdrojů .....	94
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků; Seznam tabulek; Seznam grafů.....</b>	<b>96</b>
8.1	Seznam obrázků .....	96
8.2	Seznam tabulek .....	96
8.3	Seznam grafů.....	96
<b>Přílohy</b>	<b>.....</b>	<b>98</b>

# 1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na firemní kulturu ve vybrané společnosti. Firemní kultura se stává čím dál více důležitým tématem, neboť lidé stráví v práci podstatnou část svého života. Vzhledem k tomu, že na současném trhu je silná konkurence, je nesmírně důležité, aby firmy dokázaly nabídnout svým zaměstnancům silnou a stabilní firemní kulturu. Firemní kultura totiž ovlivňuje nejen strategii podniku, ale také každého zaměstnance a v případě, že je správně nastavena, vzniká schopný pracovní kolektiv, který pomáhá celkovou firemní kulturu tvořit a udržovat. Je tedy evidentní, že firemní kultura ovlivňuje úspěchy či neúspěchy celé společnosti.

Ačkoliv si mnozí zaměstnanci myslí, že firma nemá firemní kulturu, každá společnost vytváří nejen firemní kulturu, ale také firemní identitu. Na základě zavedených norem, postojů a hodnot se hodnotí síla firemní kultury. Pokud zaměstnanci dodržují a ctí zavedené postoje, hodnoty a normy, lze mluvit o silné firemní kultuře. Vytváření firemní kultury patří mezi manažerskou povinnost a není vyloučené, že postupem času je žádoucí stávající firemní kulturu změnit, aby společnost dosahovala lepší výkonnosti.

Diplomová práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá obecně pojmem firemní identita a firemní kultura. Dále obsahuje pojmy, které s problematikou úzce souvisejí. Jedná se o typologii firemní kultury, prvky firemní kultury a její diagnostiku. Na závěr se teoretická část zabývá změnou firemní kultury.

V praktické části je charakterizovaná společnost Primed-Halberstadt-CZ, s.r.o., kde je zkoumaná především firemní kultura. Jsou zde představené informace o stávající firemní kultuře, získané z firemních materiálů. Dalším sběrem informací o současné firemní kultuře je dotazníkové šetření mezi řádovými zaměstnanci a strukturované rozhovory s personální pracovníci a vedoucím výroby ve společnosti.

Závěrem diplomové práce je zhodnocení současné firemní kultury ve vybrané společnosti a návrh změny pro zlepšení stávající firemní kultury.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodná doporučení k posílení stávající firemní kultury společnosti Primed Halberstadt-CZ.

Pro naplnění hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle práce, které jsou následující:

- představit současný stav zkoumané problematiky v teoretické rovině,
- zhodnotit současný stav na trhu práce,
- charakterizovat zkoumanou společnost,
- zhodnotit stávající firemní kulturu,
- identifikovat typy firemní kultury ve zkoumané společnosti dle typologií odborných autorů,
- navrhnout vhodná doporučení k posílení stávající firemní kultury ve zkoumané společnosti.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce byla vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití uvedených metod výzkumu. Byly využity především metody pozorování, dotazníkového šetření, doplněné o strukturované rozhovory.

Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě bakalářské práce, kde byla zkoumána míra spokojenosti a úroveň motivace ve společnosti Primed Halberstadt-CZ, s.r.o. Tato práce má být důkladnějším studiem firemní kultury a zjištěné poznatky budou předány vedení společnosti, aby se mohlo poskytnout doporučení pro zlepšení současné firemní kultury.

Po stanovení hlavních cílů práce, které jsou zmíněny v předchozí kapitole, byla vybrána a prostudována odborná literatura, která souvisí se zvoleným tématem.

Následně byla vypracována teoretická část práce, která se zabývala charakteristikou základních pojmů, souvisejících s danou problematikou. Ke zpracování teoretické části byla použita literární rešerše z odborné literatury. Teoretická východiska byla vytvořena z počtu 37 relevantních zdrojů. V teoretické části byly komparovány názory odborných autorů.

Praktická část byla tvořena představením zvoleného subjektu, kde probíhal výzkum. Obsahuje základní informace o společnosti, jeho historii, filozofii společnosti, hodnoty společnosti a je stručně popsán i vzhled podniku. Charakteristika zvoleného subjektu byla zpracována na základě sekundárních zdrojů dat. Sekundárními zdroji dat byly interní materiály a webové stránky společnosti. Pro charakteristiku firemní kultury ve sledované společnosti byl stanoven hlavní výzkumný předpoklad, a to na základě pozorování společnosti, jejich webových stránek a interních materiálů. Hlavní výzkumný předpoklad zněl: **"Společnost Primed Halberstadt-CZ potřebuje stávající firemní kulturu posílit."** Hlavní výzkumný předpoklad byl doplněn pěti výzkumnými otázkami, které jsou níže uvedeny:

1. Předpokládá se, že alespoň 50 % respondentů zná vize a cíle společnosti.
2. Předpokládá se, že více jak 50 % označí komunikaci ve společnosti jako nedostatečnou.
3. Předpokládá se, že zaměstnanci uvítají další benefity.
4. Předpokládá se, že zaměstnanci se nemohou podílet na rozhodování společnosti.
5. Předpokládá se, že ve společnosti je nízká míra motivace.

Výsledným zjištěním, výzkumných otázek a hlavního výzkumného předpokladu, mělo být, zda je firemní kultura ve společnosti strategicky vhodná a případně které její atributy je žádoucí změnit.

Dále následoval výzkum, kdy byla realizována forma kvantitativního i kvalitativního výzkumu. V rámci kvantitativního výzkumu bylo realizováno dotazníkové šetření a v rámci kvalitativního výzkumu byl realizován rozhovor. Nejdříve se vytvořily otázky pro dotazníkové šetření, které byly rozděleny do pěti oblastí, aby se dotazník mohl lépe vyhodnotit. Dotazník obsahoval 41 otázek, které byly rozděleny do následujících oblastí:

- Oblast 1 – Hodnoty, vize a cíle (zaměřeno na subjektivní pocit respondentů).
- Oblast 2 – Prostředí na pracovišti (zabývá se prostředím a vztahy na pracovišti).
- Oblast 3 – Komunikace na pracovišti.
- Oblast 4 – Motivace zaměstnanců.
- Oblast 5 – Identifikace respondentů (obsahuje základní demografické otázky).

Otázky byly hodnoceny nejčastěji pomocí škály 1 – 5, kdy:

- 1 = Ano
- 2 = Spíše ano
- 3 = Nevím

4 = Spíše ne

5 = Ne

U některých otázek bylo možné vepsat vlastní odpovědi a u některých byla škála odpovědí změněna tak, aby vyhovovala zadaným otázkám (např. spíše spokojen...).

Postup tvorby dotazníku a realizace celého dotazníkového šetření vyplynul ze skript Doc. PhDr. Štěpána Prochovníka, CSc., 1991. Dotazník obsahoval veškeré požadované náležitosti včetně zaručení anonymity výzkumníka. V době výzkumu bylo zaměstnaných 130 respondentů, ale výběrový soubor se skládal ze 100 respondentů, jelikož někteří zaměstnanci byli v době dotazníkového šetření na mateřské dovolené a někteří byli dlouhodobě nemocní. Na vyplnění dotazníku měli respondenti měsíc. Poté odevzdávali dotazník na předem určené místo pro zachování anonymity. Dotazníkové šetření bylo doplněno o strukturovaný rozhovor, který byl veden s personální pracovnící a vedoucím výroby ve společnosti. Tvorba vhodných otázek i průběh rozhovoru byl vytvořen na základě metod a techniky sociologického výzkumu od Doc. PhDr. Štěpána Prochovníka, CSc., 1991. Respondentem v rozhovoru byla personální pracovnice a vedoucí výroby ve společnosti. Rozhovor probíhal 15. 11. 2022 v kancelářích respondentů. Oba respondenti dostali před rozhovorem papír se stejnými otázkami, kterých bylo 13. Osobní rozhovor byl následně nahráván na mobilní telefon v aplikaci diktafon. Ze získaných nahrávek se odpovědi následně přepsali do diplomové práce.

Posledním krokem byla provedena syntéza výsledků z provedeného výzkumu. Na základě výsledků z dotazníkového šetření byly zodpovězeny výzkumné otázky a zhodnocen hlavní výzkumný předpoklad. Poté následovalo vyhodnocení, jak je firemní kultura v dané společnosti nastavena. Stávající firemní kultura ve společnosti byla porovnána s vybranou typologií známých autorů. Závěrem bylo navrhnuté doporučení na zlepšení současného stavu firemní kultury.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Vymezení a význam firemní kultury a identity

Pojmem firemní kultura se začal objevovat v literatuře přibližně od 70. let minulého století. Definic za tu dobu vznikla spousta, nicméně nejsou zcela jednotné. Hlavní rozdíl je především v tom, jak široký okruh firemních projevů se do firemní kultury zapojuje.

Podle Urbana (2014) lze rozlišit firemní kultura na dvě základní pojetí, a to pojetí užší, kdy se firemní kultura chápe jako soubor vnějších projevů firmy, a pojetí širší, kdy je kultura pojímána jako charakteristický způsob pracovního i dalšího jednání osob, působící v organizaci (Urban, 2014).

#### 3.1.1 Firemní identita

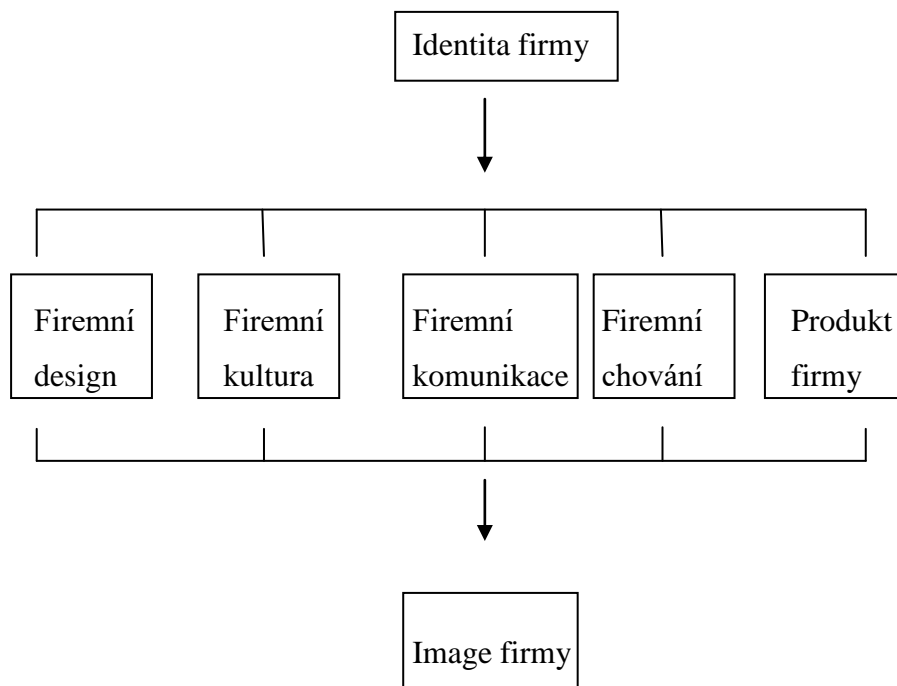
Identitu firmy lze chápat jako tvář firmy a to, jak ji vnímají vnější i vnitřní subjekty. Patří sem vše, co firma dělá (poslání firmy, její hodnoty, strategie, styl komunikace a řízení atd.).

*„Pojem organizační identita označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétní organizace v tržním prostředí“* (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 459).

Hlavními rysy firemní kultury je:

- Formování firemního image,
- „čitelnost“ firmy,
- serióznost firmy,
- sounáležitost zaměstnanců s firmou,
- jednotné chování a jednání všech zaměstnanců ve firmě v souladu s hodnotami, zásadami a cíli ve firmě (Veber a kol., 2009, str. 622).

Pro snadnější chápání lze firemní identitu rozdělit na základní složky, viz obrázek č. 1 na následující straně. Tyto složky se navzájem prolínají a doplňují.



**Obrázek 1** Složky firemní identity (zdroj: Veber a kol, 2009, str. 624, vlastní zpracování, 2022)

Firemní identita tedy představuje tzv. image, který se snaží firma u veřejnosti vyvolat. Cílem je mít takový image, aby firma zapůsobila na potenciální zákazníky, obchodní partnery, potenciální investory, stávající či budoucí zaměstnance a dokázala zvýšit svou konkurenceschopnost (Urban, 2014).

Vytváření firemní identity je řízený a dlouhodobý proces, který se realizuje postupně v jednotlivých fázích. Velmi důležitá je pro vytvoření firemní kultury formulace a realizace podnikatelské strategie, od které se následně odvíjí další kroky (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

*„Mezi rozhodující elementy utvářející organizační identitu patří zejména:*

*a) komunikace v organizaci a s jejím okolím,*

*b) organizační design,*

*c) jednání organizace vůči zaměstnancům i navenek“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 460).*

### **3.1.2 Firemní kultura**

Pojem firemní kultura lze definovat různými způsoby, se kterými se lze setkat v odborné literatuře. S firemní kulturou se pojí i další pojmy, z těch nejdůležitějších to je pojem organizační kultura a podniková kultura. V následujících odstavcích budou uvedené definice z odborné literatury (Šigut, 2004).

Podniková kultura je chápána jako souhrn společných hodnot, představ, norem a přístupů ve společnosti. Řadí se sem také postoje a chování zaměstnanců pomocí určitých symbolů a rituálů, které v praxi představují loga společnosti, firemní značku či oblečení (Šigut, 2004).

Firemní kultura naopak „vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, str. 9-10).

Dle Umlaufové a Pfeifera (1993, str. 19) představuje firemní kultura „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“.

Vláčil se ve své knize dívá na pojem firemní a organizační kultura ze širšího pohledu a tvrdí, že organizační kultura představuje určitou kulturu práce. Popisuje to jako „sociálně ustavený způsob kolektivního vykonávání výrobních činností, vyplývajících z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobé, většinou mnohgenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin“ (Vláčil, 1997, str. 20).

Dalším širším pohledem na pojem firemní kultura se zabývá Marques a Jirásek (2000, str. 248), kteří píší, že „podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech jeho života ... podniková kultura závisí na podniku samostatném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí...“ (Marques, Jirásek in Šigut, 2004, str. 10-11). Tato definice je brána z hlediska teorie personálního řízení a jako jediná z uvedených definic označuje management firmy jako toho, kdo tvoří podnikovou kulturu, prezentuje požadované normy a kontroluje její dodržování (Šigut, 2004).

Veškeré definice dokazují, že firemní kultura je pro každou společnost důležitá a to především v současném, rychle se měnícím konkurenčním prostředí. Nejsilnějším faktorem firemní kultury jsou zaměstnanci, protože díky nim může společnost dosahovat svých cílů. V případě, že je firemní kultura správně nastavená, zvyšuje se efektivnost společnosti a naopak. Celkové nastavení firemní kultury dokáže ovlivnit vztahy mezi zaměstnanci, jejich motivaci, spokojenost a pracovní výkonnost (Lukášová, Nový a kol., 2004).



Z uvedených definic dále vyplývá, že autoři se shodují na výroku, že správně nastavená firemní kultura ovlivňuje nejen spokojenost zaměstnanců, ale také celkové vnímání společnosti na trhu a následný zisk. Pro správně nastavenou firemní kulturu je tedy nutné brát v potaz názory svých zaměstnanců, které vytváří chtěné hodnoty, projevující se v celkovém chování ve společnosti. Pro dosažení funkční firemní kultury je nutné nalézt ztotožnění mezi názory zaměstnanců i managementu. Jak uvádí Stýblo (2010, str. 37): „*Praxe plně potvrzuje, že podniky, kde panuje zdravá firemní kultura, jsou výrazně lepší, a to ve všech oblastech, včetně finančních výsledků – než ty, kde tomu tak není.*“

### 3.2 Typy firemní kultury

Odborná literatura představuje celou řadu různých typologií firemní kultury. Kapitola se zabývá přehledným souhrnem typologie firemní kultury dle vybraných autorů.

#### **Typologie dle Deala Kennedyho (1998, str. 25):**

- „Všechno nebo nic“ - hodnotí pozitivně individuální vystupování, flexibilitu a dynamiku.
- „Chléb a hry“ - klade důraz na týmovou spolupráci a upřednostňuje verbální komunikaci, dbá na dobré vztahy na pracovišti.
- „Analytický projekt“ - upřednostňuje racionální přístup a logiku na rozdíl od emocí.
- „Proces“ - jediné na čem záleží, je proces a výsledky, oceňují se zaměstnanci, kteří pracují dlouhodobě a bez chyb.

#### **Typologie podle Zdeňka Šiguta (2004, str. 28-29):**

- „Kultura přátelských experimentů“ - úspěchy se oceňují, neúspěchy tolerují.
- „Kultura mašliček“ - nejdůležitější je hodnocení nadřízených, nikoliv práce zaměstnanců.
- „Spontánní kultura“ - hlavními rysy je vlastní iniciativa, inovace, kreativnost a kariérní růst.
- „Výkonová kultura“ - během hodnocení podnikových činností je hlavním kritériem výkon a úspěchy zaměstnanců.
- „Tržní kultura“ - jde o strategický, agresivní způsob jednání lidí.
- „Hierarchická kultura“ - hlavní je orientace na formalizované procesy a kontrolu (Šigut, 2004, str. 28-29).

### **Rozdělení firemní kultury dle Umlaufové a Pfeifera (1993, str. 41-42):**

- „Kultura ostrých hochů“ - orientuje se na individuální výkony, důležitým nástrojem je účelný marketing.
- „Kultura přátelských experimentů“ - buduje sehrané týmy, dobré výkony jsou oceňovány, neúspěch tolerován.
- „Kultura jízdy na jistotu“ - je až příliš kladen důraz na potenciální neúspěch, kdy se bere momentální chyba, jako hrozba projevující se za delší dobu, o to však s většími riziky. Klade se důraz na eliminaci rizik.
- „Kultura mašliček“ - záleží pouze na hodnocení nadřízených, pozornost se zaměřuje na výkaz práce, chybí motivace, individualita apod.

Umlaufová a Pfeifer (1993, str. 42-43) mají ještě druhý typ členění firemní kultury, které je odvozeno od orientace společnosti:

- „Orientace na klíčové zájmy“ - snaha brát v potaz zájmy managementu, zaměstnanců i potenciálních zákazníků, nebrát v potaz jen zisk.
- „Orientace na inovace“ - snaha spíše o inovaci než optimalizaci činností.
- „Orientace na výsledky“ - soustředí se pouze na kvalitu výsledků než na způsob, jakým ho bylo dosaženo.

### **Rozdělení typů kultury dle Lukášové (2010, str. 171-174):**

- „Podporování tržní orientace“ - zaměřuje se na úspěch, oceňuje se inovace, flexibilita a bezchybná práce, je kladen důraz na kvalifikaci, týmovou odpovědnost a individuální přístup k zákazníkům.
- „Podporování inovací“ - podporuje kreativitu, tvořivost, originalitu, pružnost a analytický přístup.

Podobný pohled na typologii firemní kultury má Handy a Brooks, kteří uvádějí následující členění, a to **Handyho členění** (1993, str. 18):

- „Zaměření na moc“ - snaha o dominantní postavení nejen jednotlivců, ale firmy jako celku.
- „Zaměření na role“ - respektují se normy, pravidla, stávající postupy a procedury.
- „Zaměření na výsledky (výkon)“ - oceňuje úspěchy, zakládá si především na kvalifikaci, pružnosti.

- „Zaměření na podporu a spolupráci“ - podporuje seberealizaci a kariérní růst, zajímá se o individuální potřeby zaměstnanců, dbá na dobré vztahy na pracovišti (Handy, 1993, str. 18).

**Dělení dle Brookse** (2008, str. 223):

- „Mocenská kultura“ - jedná se o centralizovanou moc, nejdůležitější bývá schopnost vlastníka.
- „Funkční kultura“ - je zde vysoká úroveň byrokracie, veškeré postupy a pravidla jsou dané normou, práce se rovnoměrně rozděluje mezi zaměstnance, panuje zde stabilní pracovní prostředí.
- „Úkolová kultura“ - klade se větší důraz na odbornost, nikoliv na postavení, organizace reaguje pružně, zakládá si na týmové spolupráci.
- „Osobní kultura“ - převaha individuálních cílů, hlavním rysem je jednotlivec, který se spojí s dalšími jednotlivci (tzv. spojení profesionálů), nikdo není dominantní, autorita je společná a bere ohledy na jednotlivé odborné znalosti každého jednotlivce.

### 3.3 Prvky firemní kultury

Mezi prvky firemní kultury patří jednoduché strukturální a funkční jednotky, které představují základní skladební komponenty kulturního systému. Existuje celá řada prvků organizační kultury, které nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nicméně autoři se v odborných publikacích shodují na těchto nejzákladnějších prvcích firemní kultury:

- Hodnoty,
- Normy,
- Artefakty,
- Základní předpoklady (Lukášová, 2010).

**Hodnota** představuje vše důležité, na co se klade důraz. Hodnoty představují obecné preference, které se následně promítají do rozhodování organizace (Lukášová, 2010).

„Podle většiny autorů (viz Hofstede, 1991, Kotter a Heskett, 1992, Hall, 1995, aj.) představují hodnoty jádro organizační kultury a klíčový nástroj utváření organizační kultury. Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivcem či organizace. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujmají, v tom, co považují za dobré, či špatné, za přijatelné, či nepřijatelné“ (Lukášová, 2010, str. 21).

Podle J. Vysekalové lze hodnoty chápat jako nejdůležitější úroveň kultury, kdy dochází k určitému promítání hodnot do pracovní morálky a tím i do celkové orientace společnosti. Proto je podstatné, aby hodnoty společnosti byly sdíleny pracovníky i vedoucími (Vysekalová, 2009).

Podle Urbana (2014) by firemní hodnoty měly vycházet ze strategie firmy.

**Normy** lze popsat jako fungující hodnoty. Což uvádí i J. Kotter (1992, str. 5), který tvrdí, že „Na rozdíl od hodnot jsou normy viditelné a lehčeji se mění.“ Jedná se o souhrn určitých nepsaných pravidel, kdy se odměňuje jejich dodržování a trestá jejich porušení. Jedinci tyto normy akceptují, neboť k těm, kteří normy plní, se členové organizace chovají lépe, než k těm, kteří normy nesplňují. Skupinové normy chování mají ve firmách zásadní význam, neboť vymezují chování, čímž ho i každodenně regulují a tím zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí (Lukášová, 2010). Písemné normy představují procedury společnosti (Armstrong, 2002, str. 202).

**Artefakty** vytvářejí znaky firemní kultury a dělí se na materiální a nemateriální artefakty. Materiální artefakty představují například typ budovy, kde se firma nachází, materiální vybavení společnosti aj. Do nemateriálních můžeme zařadit systém odměňování, způsob komunikace, rituály a další (Lukášová, 2010).

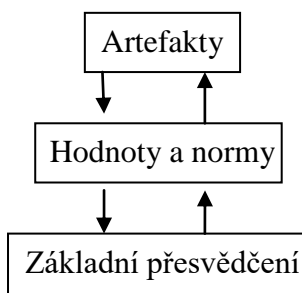
Dle Nového (1996, str. 28) jsou artefakty viditelné, kdy se jedná o viditelnou organizační strukturu a viditelné procesy. Pro jejich pochopení je však nutné vysvětlení jejich významu (Lukášová a Nový, 2004). Tureckiová (2004) tvrdí, že artefakty jsou reprezentací daného podniku a odlišují ho od ostatních podniků.

**Základní předpoklady** představují zažitá postupy ve společnosti. V praxi jde o postup, který funguje dlouhou dobu, a proto se stane tento postup základním předpokladem pro fungování společnosti (je bezchybný, tedy není důvod ho měnit). Základní předpoklady lze těžce identifikovat, neboť jsou automatické a nevědomé (Lukášová, Nový, 2004, str. 23).

### 3.4 Struktura podnikové kultury

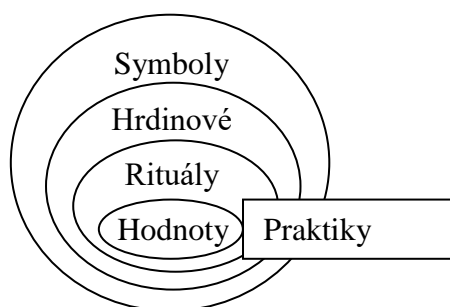
Mezi nejznámější a nejvíce používaný model organizační kultury patří model Edgara Scheina (1992), který je znázorněn na obrázku č. 2. Ten se zaměřil na to, jak moc je organizační kultura viditelná pro vnější pozorovatele a jak moc tyto prvky ovlivňuje vedení podniku (Lukášová, 2010).

Schein uvádí, že artefakty jsou pro pozorovatele nejviditelnějším prvkem organizační kultury, který člověk vnímá, i když se setká s kulturou pro něj neznámou. Dalším prvkem jsou hodnoty a normy, které řadí do částečně vědomé roviny, protože jsou hodnoty a normy pro člověka pouze částečně zřetelné a pro členy organizace jsou částečně ovlivnitelné. Nejhlubší rovinu představuje dle Scheina základní přesvědčení, neboť jeho obsah je nevědomý, ale pro členy organizace samozřejmý. Z tohoto důvodu se základní přesvědčení těžce identifikuje (Lukášová, 2010).



**Obrázek 2** Scheinův model organizační struktury (zdroj: Schein in Lukášová, 2010, str. 27, vlastní zpracování, 2022)

*„Šipky v Scheinově modelu naznačují, jak se jednotlivé vrstvy kultury vzájemně ovlivňují. Základní přesvědčení determinují, co bude v organizaci považováno za důležité a jaké normy chování zde budou panovat; hodnoty a normy chování pak determinují konkrétní chování a artefakty. Díky tomu vznikají obsahově konzistentní vzorce myšlení a chování“ (Lukášová, 2010, str. 27).*



**Obrázek 3 "Cibulový" diagram manifestace kultury na různých úrovních hloubky dle Hofsteda (zdroj: Hofstede in Lukášová, 2010, str. 29, vlastní zpracování, 2022)**

G. Hofstede přirovnal symboly, hrdiny a rituály ke slupkám cibule (viz obrázek č. 3) a hovoří o nich jako o jednotlivých vrstvách, které však označuje jako praktiky. Tyto praktiky dle něj znamenají viditelnější část kultury, kdy jádro kultury tvoří hodnoty, které nelze přímo pozorovat, ale lze je odvodit z chování lidí (Lukášová, 2010).

Dalším autorem, který rozděluje organizační kulturu na tři úrovně, je W. Hall:

1. úroveň A (artefakty a etiketa): patří sem způsob komunikace, je nejviditelnější a dobře pozorovatelná,
2. úroveň B (chování a jednání): popisuje způsoby, kterými jedinci věci dělají a jak je dělají, jedná se o určité vzorce, které autorka nazývá kulturními rysy (jde především o styl vyjednávání, řešení konfliktů, rozhodování),
3. úroveň C (základní morální normy, názory a hodnoty): představuje tzv. hodnotící jádro kultury, kdy tato úroveň vymezuje, co je správné a co ne, co je korektní a co není, autorka uvádí, že tato úroveň je komplexní, nejméně viditelná a vůči změně nejvíce odolná (Lukášová, 2010).

Většina současných autorů se s tímto pojetím organizační kultury ztotožňuje, jiní na ně navazují či je rozpracovávají a někteří ho předělávají. Nicméně výsledkem jsou stále se opakující informace, které jsou v této kapitole uvedeny. Lukášová (2010) tvrdí, že odlišnost autorů, v počtu jednotlivých vnitřních vrstev organizační kultury, není podstatná, neboť slouží hlavně pro objasnění funkčních souvislostí jednotlivých vrstev a řešení potíží při diagnostice obsahu organizační kultury. Podstatný pro praxi managementu je tedy závěr, na kterém se autoři shodují:

- „organizační kulturu je třeba chápat jako multidimenzionální jev;
- prvky organizační kultury, představující základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, je třeba nahlížet jako strukturované do několika rovin (vzájemně souvisejících); (Lukášová, 2010, str. 32),

- *artefakty a chování je třeba považovat za vnější, pozorovatelnou rovinu organizační kultury, která je determinována vnitřními a přímému pozorování málo dostupnými či zcela nedostupnými rovinami organizační kultury“* (Lukášová, 2010, str. 32).

### 3.5 Silná a slabá firemní kultura

Vliv na výkonnost firmy ovlivňuje síla podnikové kultury. V praxi se podniková kultura dělí na silnou a slabou.

Dědina a Odcházal (2007) tvrdí, že síla organizační kultury dokazuje, jak jsou ve firmě sdílené postoje, hodnoty, normy a názory členů podniku. V případě, že jsou tyto faktory sdíleny ve vysoké míře, má podnik silnou a vlivnou kulturu. Naopak slabá firemní kultura značí, že členové organizace nesdílejí ve velké míře názory, hodnoty a postoje.

Stejný názor má také Lukášová (2010), která uvádí stejnou definici silné a slabé firemní kultury, vyplývající ze sdílení hodnot, názorů a přesvědčení členů v organizaci.

Pošvár a Erbes (2008) charakterizují silnou firemní kulturu dlouhodobou úspěšností podniku. Dle nich úspěšná firma cíleně řídí její rozvoj a neustále posiluje oblast pro vytváření postojů, přesvědčení a hodnot, a to v souladu s dlouhodobými cíli a s posláním organizace. Firemní kultura se podle nich tvoří mnoho let, stejně jako síla, která postupem času roste. Taková kultura se náročně mění.

Bedrnová a Nový (2007) přirovnávají silnou podnikovou kulturu ke „strnulým palácům“, které mají za úkol odolat všem změnám vnějšího prostředí. Jedná se o tzv. systém podnikové kultury, který vychází z tvořivosti pracovníků, toleruje dočasné neúspěchy při hledání nové podnikové strategie a neodsuzuje dílčí konflikty. Síla podnikové kultury tkví v tom, že uznává různé cesty a varianty pro dosažení podnikových priorit.

Pro shrnutí má tedy **slabá firemní kultura** slabý vliv na chování a jednání zaměstnanců organizace. Je pro ni typická nevhodná komunikace a rozdílné názory, jak mezi vedením, tak mezi zaměstnanci. Při slabé firemní kultuře je i nízká motivace zaměstnanců a bývá obtížné dosáhnout stanovených pracovních cílů. Často chybí organizace komunikace, což vede ke zbytečným konfliktům v pracovním prostředí. V českých firmách bývají informace spíše pro vedení a chybí sdílnost se zaměstnanci. Zároveň se klade slabý důraz na rozvojové programy (Lukášová, Nový a kol; 2004).

S tím souvisí nízký zájem o nové možnosti a otevřenost pro další vzdělávání zaměstnanců. Firmy nedostatečně seznamují své zaměstnance s firemními směrnicemi, které pomáhají určit základní pravidla a normy pro chování na pracovišti (Lukášová, Nový a kol; 2004).

**Silná firemní kultura** se naopak vyznačuje silným vlivem na jednání zaměstnanců v organizaci, který získává pomocí podporujících prvků a principů, důležitých k dosažení cílů a strategii firmy. V silné firemní kultuře každý zaměstnanec chápe prvky a principy, které jsou součástí každého pracovníka. Mezi charakteristické rysy silné firemní kultury patří příjemné pracovní prostředí, dobré vztahy na pracovišti, týmový duch, nízká fluktuace, kvalitní péče a vysoká motivace zaměstnanců, plnění cílů organizace, konkurenceschopnost a další (Bedrnová, 2007).

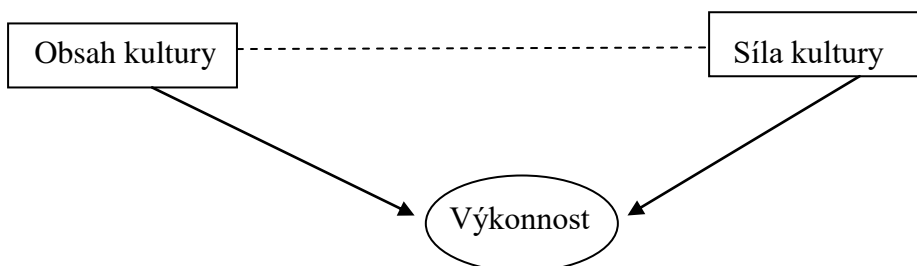
Dědina a Odcházal (2007) uvádí také nevýhody silné firemní kultury, mezi které řadí jakousi uzavřenost, vedoucí k přehlížení signálů z vnějšího prostředí. Vedení firmy si nepřipouští potřebu nové strategie, neboť si myslí, že „co funguje doposud, bude fungovat i nadále“. Jako další nevýhodu vidí silné sdílení určitých názorů, norem a hodnot, které způsobují, že zaměstnanci nechtějí změny a nechápou jejich nutnost, naopak chtějí zůstat u svých starých návyků.

### 3.5.1 Vliv síly firemní kultury na výkonnost podniku

*„Silná kultura je autory obecně chápána jako kultura charakteristická vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých přesvědčení, hodnot a norem v rámci organizace. Pro výkonnost organizace má silná kultura své výhody i nevýhody“* (Denison, 1990, Rühli a Keller, 1991, Kotter a Heskett, 1992 a další in Lukášová, 2010, str. 73-74).

Dle Lukášové (2010) má obsah kultury na výkonnost organizace dvojí účinek. *„Jednak pracovníky aktivuje (či neaktivuje), a to v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování, které zahrnuje, jednak pracovníky směřuje k naplňování těch hodnot a cílů, které jsou kultuře daného obsahu vlastní“* (Lukášová, 2010, str. 75). Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace dle Lukášové (2010) je znázorněn v obrázku č. 4 na následující straně.





**Obrázek 4** Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace (zdroj: Lukášová, 2010, str. 76, vlastní zpracování, 2022)

Základní znaky firemních kultur, které posilují výkon organizace, si jsou dost podobné. Mezi jednotlivými firmami však jsou určité rozdíly, související s jejich tradicí, odvětvovou příslušností a různými cíli či strategiemi. Pojem „ideální firemní kultura“ proto neexistuje, v literatuře se však hovoří o **přiměřené firemní kultuře** (Urban, 2014).

Hovoří-li se o přiměřené firemní kultuře, jedná se o takovou organizaci, která odpovídá potřebám firmy, tzv. strategii a vnějším i vnitřním determinantům firemní kultury (Urban, 2014).

Autoři se shodují, že výkonnost organizace je funkcí angažovanosti a participace členů v organizaci. „*Znakem angažované a participativní kultury je především skutečnost, že pracovníci organizace se chovají:*

- *aktivně, iniciativně, angažovaně ve prospěch cílů organizace ;*
- *autonomně (přijímají odpovědnost za svou práci a její výsledky, samostatně a operativně řeší problémy);*
- *vůči organizaci loajálně“ (Lukášová, 2010, str. 76).*

Lukášová (2010) ve své knize uvádí autory, kteří provedli řadu kvalitativních výzkumů, které se zabývaly zkoumáním organizační výkonnosti firem. Výsledky dokázaly, že výkonné organizace mají vysokou míru angažovanosti, participace a energetizaci pracovníků. Důvodem je:

- pracovníkům je umožněn soustavný rozvoj jejich dovedností a znalostí prostřednictvím formálních i neformálních nástrojů (Denison, 1990, Wiley a Brooks. 2000 in Lukášová, 2010),
- pracovníci bývají zmocněni – z anglického pojmu empower (Denison, 1990 in Lukášová, 2010),

- firmy se snaží budovat kooperativní atmosféru a vytvářet týmového ducha, dbají na to, aby pracovní zatížení bylo rozděleno spravedlivě (Denison, 1990, Wiley a Brooks, 2000 in Lukášová, 2010),
- kladou důraz na silnou orientaci na zákazníka a kvalitu poskytovaných služeb, což je nejvyšší priorita při rozhodování manažerů (Wiley a Brooks, 2000 in Lukášová, 2010),
- seznamují zaměstnance s budoucími vizemi, aby jim byl znám smysl existence a směr vývoje organizace a také jejich individuální role při dosažení úspěchu (Denison, 1990, Wiley a Brooks, 2000 in Lukášová, 2010).

### 3.6 Diagnostika firemní kultury

Diagnostika firemní kultury je v praxi důležitá pro získání objektivních informací o obsahu firemní kultury. Pouze s přesnými informacemi mohou manažeři nadále plánovat strategie organizace a případné změny firemní kultury. Management organizace tyto informace zjišťuje v případě, že nastanou tyto situace:

- *„vývoj firemní strategie či plánování organizačních změn;*
- *řešení problémů obtížné implementace již zvolené strategie či organizační změny;*
- *hledání příčin nízké výkonnosti firmy;*
- *plánování fúze, akvizice či jiné formy spolupráce“ (Lukášová, 2010, str. 138).*

Pro diagnostiku firemní kultury se využívají kvalitativní i kvantitativní metody. Dle Lukášové (2004) je ideální použít kombinaci obou metod. S tímto tvrzením souhlasí také Bělohlávek (1996). Nový a Surynek (2002) radí použít při výzkumu minimálně 2-3 techniky, abychom získali nejobektivnější data, kdy se jedná například o dotazník, interview a studování dokumentace.

Pro kvantitativní výzkum se používá dotazníkové šetření, zkoumání cíle, studie dokumentů a interview. Výsledkem šetření jsou vždy data. Postupy šetření jsou založeny na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků, které musejí být předem stanoveny. Výhodou při diagnóze organizační kultury pomocí kvantitativního výzkumu je snadnější sběr dat, možnost replikace šetření, možnost využití více metod statistické analýzy a v neposlední řadě možnost srovnávání, ať už mezi organizacemi či mezi jednotlivým oddělením (Lukášová, 2010).

Nevýhodou je, že výsledné informace neobsahují respondentův subjektivní pohled na zkoumaný jev, neboť je omezen nabídnutými otázkami a variantami odpovědí (Lukášová, 2010). Kvantitativní výzkum lze realizovat tehdy, kdy jde o relativně jednoduché a do určité míry poznané jevy. Výzkum je zaměřen na níže uvedené jevy:

- rozsah výskytu/zastoupení: představuje četnost či okruh sociálních subjektů nebo oblast, kde se vyskytuje (např. pracovníci podniku),
- frekvence: tzv. projev složek sociálního a sociálně psychického jevu v čase (opakování výskytu),
- intenzita: znamená sílu jednotlivých složek sociálního a sociálně psychického jevu (např. míra spokojenosti).

Tyto jevy se převádějí do celkového souboru stabilních ukazatelů, které zajišťují jedinci (soubor jednotek). „*Základním úkolem kvantitativního výzkumu je měření výše uvedených charakteristik a jejich souvislostí*“ (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, str. 25-26).

Při kvalitativním šetření je cílem získat informace o zkoumaném jevu a následně mu porozumět na základě významů ze získaných informací. Před výzkumem se neprovádí výběr sledovaných proměnných, naopak dotazované osoby odpovídají zcela podle sebe. Získaná data se zaznamenávají a až následně analyzují, kdy se pátrá po pravidelnostech těchto dat a jejich významu. Na základě toho se formulují závěry z výzkumu. Nevýhodou kvalitativních metod je náročný sběr dat a jeho vyhodnocení, je nutné získané informace následně zredukovat (Disman, 1993 in Lukášová, 2010, str. 142). Lze podotknout, že kvalitativní výzkum je doplňkem kvantitativního výzkumu, obzvláště pokud jde o jeho zaměření. Kvalitativní výzkum odhaluje neznámé skutečnosti sociálních a sociálně psychologických jevů, především existenci těchto jevů, jejich strukturu, vlastnosti, funkce a faktory. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, str. 25-26).

### **3.6.1 Dotazovací metody**

Při použití dotazovacích metod, jsou otázky předem dané výzkumníkem a respondent na tyto otázky reaguje. Forma otázek je předem stanovena i s jejich obsahem a pořadím. Mezi dotazovací metody patří ankety, rozhovory a dotazníky (Bedrnová a kol., 2012).

V praxi se nejčastěji využívá dotazník se standardizovaným rozhovorem, a to hlavně pro snadnější vytvoření a získání velkého sběru dat, kdy výsledky lze následně statisticky zpracovat (Bedrnová a kol., 2012).

Řízený rozhovor lze dělit dle míry formalizace scénáře následovně:

- nestandardizovaný - nemá pevně stanovené pořadí a formu otázek, využívá se při malém množství informací o zkoumaném jevu,
- standardizovaný - musí mít přesně stanovenou formu i pořadí otázek,
- polostandardizovaný - kombinace předchozích dvou typů (Nový a Surýnek, 2002).

Při dotazovacích metodách se využívají otázky, které mohou být otevřené, uzavřené či polootevřené. Na otevřené otázky může respondent odpovídat dle svého uvážení, ale nevýhodné je následné zpracování, vzhledem k získání různorodých odpovědí. Výhodou je zcela objektivní výsledek, kdy není respondent omezen předem zadanými odpověďmi. Uzavřené otázky nabízejí respondentům předem stanovené odpovědi, kdy respondent volí, co mu je nejbližší. Nevýhodou může být absence vhodné odpovědi, výhodou je snadnější statistické zpracování. Polootevřené otázky nabízejí respondentům nabídku předem stanovených odpovědí i možnost doplnění vlastního názoru (Nový a Surýnek, 2002).

Lukášová a Nový (2004) uvádí, že není možnost, aby zmíněné metody dokázaly pokrýt všechny oblasti zkoumané problematiky firemní kultury vzhledem k jejich komplexnosti. Dle nich, nelze vytvořit otázky tak, aby pokrývaly veškeré aspekty firemní kultury.

### **3.6.2 Pozorovací metody**

Při využití pozorovacích metod bývá výzkumník přímo součástí děje (Nový a Surýnek, 2002). Jak uvádí Bedrnová a kol. (2012) výzkumník přímo pozoruje vnější projevy člověka a prostředí, ve kterém se pohybuje. Bedrnová však dodává, že nelze pozorovat myšlenky lidí ani jejich míru motivace. Pro objektivní pozorování je nutné mít přesně formulovaný cíl a objekt pozorování.

Pozorování může být buď zjevné či skryté. Záleží na tom, zda pozorované osoby tuší, že jsou pozorovány. Dále Bedrnová a kol. (2012) rozděluje pozorování na zúčastněné či nezúčastněné. Při zúčastněném pozorování je pozorovatel součástí děje a může ovlivnit co se děje. Během nezúčastněného pozorování není pozorovatel součástí objektu výzkumu, což vede k maximalizaci objektivnosti výzkumu (Bedrnová a kol., 2012).

Výhodou pozorování je, že pozorovatel sleduje děj sám a není závislý na odpovědích respondentů, což vede k bezprostřednímu zaznamenávání situace. Nevýhodou pozorování však může být sledování děje pouze v určitém časovém úseku a sledování jen vnějšího projevu chování. Pro minimalizaci těchto nevýhod se doporučuje doplnit pozorování ještě o další metodu, např. dotazníkové šetření (Bedrnová a kol., 2012, Nový a Surynek, 2002).

### 3.6.3 Dotazníkové šetření

V praktické části této diplomové práce je použito dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření je kvantitativní metodou výzkumu, zaměřující se na veřejné mínění. Cílem je získat velké množství obecných dat ze širokého okruhu vybraných osob. (Jandourek, 2003).

Nejprve je nutné stanovit si cíl výzkumu a následně si vybrat způsob sběru dat a náhodné respondenty. Úvod dotazníku by měl obsahovat oslovení respondenta, stručné představení výzkumu a vysvětlení, k čemu budou data sloužit. V dotazníku by mělo být ujištění, že dotazníky jsou zcela anonymní. Výhodou je, pokud dotazník obsahuje instrukce k vyplnění, aby se minimalizovalo množství chyb (Sutton, 2013).

Vyhodnocení dotazníkového šetření se nejčastěji provádí statistickou analýzou, která zkoumá četnost jednotlivých odpovědí (Řezánková, 2010). Tím se zjistí názorný přehled získaných hodnot, které se následně prezentují graficky či pomocí tabulek. V tabulkách je uveden celkový počet výskytů stejných odpovědí na určitou otázku neboli četnost. Hovoří se o relativní četnosti, kdy se uvádí podíl četnosti v procentech a celkového počtu odpovědí na otázku. Pro znázornění četností se používá grafické znázornění (Řezánková, 2010).

Soubor získaných hodnot se nazývá statistický soubor. Pomocí statistických metod se může vyhodnotit:

- Aritmetický průměr: znázorňuje součet všech hodnot vydělených počtem hodnot v souboru,
- Modus: je hodnota, která představuje ve statistickém souboru znak s nejvyšší četností, v grafickém znázornění se jedná o nejvyšší bod křivky,
- Medián: je chápán jako prostřední hodnota ve statistickém souboru, který je uspořádán dle velikosti tohoto souboru, v případě sudého počtu hodnot je tvořen aritmetickým průměrem ze dvou prostředních hodnot (Souček, 2019),

- Rozptyl a od něj odvozená směrodatná odchylka: značí ukazatele variability, což představuje, zda je soubor odpovědí rozptýlený nebo naopak koncentrovaný (Souček, 2019).

### 3.7 Změna firemní kultury

Vytváření firemní kultury závisí na dlouhodobém procesu sociálního učení. Shein (1985) uvedl dva způsoby, díky kterým tento proces učení probíhá. Prvním způsobem je tzv. „trauma“ modelu, které představuje práci v organizaci pod tlakem, což pracovníky v organizaci učí, umět se vyrovnat s doposud neznámým ohrožením. Druhý způsob znázorňuje „model pozitivního posilování“, kdy naopak pozitivní zkušenosti a úspěšné přístupy zvolna zakotvují, až se stávají součástí podnikové kultury (Šigut, 2004).

Změnit organizační kulturu, její zvyky a zásady, které přestaly odpovídat potřebám firmy, se občas stává nutností. Celý proces bývá však obtížný, časově náročný a pro management to představuje jeden z nejsložitějších úkolů. Náročné to je především v dlouhodobých organizacích, které mají zakořeněné zvyky a postupy. Při vytváření nové organizační kultury může nastat komplikace během vytyčení hlavních cílů kulturních změn a využívání nástrojů vedoucích k jejich dosažení, neboť je potřeba mít jakýsi nadhled nad současnou kulturou či současným stylem řízení organizace. Komplikace nastává, když manažeři nejsou schopni tento nadhled mít (Urban, 2014).

Pod změnou firemní kultury si lze představit přecházení od výchozího stavu k cílovému. Cílový stav představuje situaci, kdy zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí představy, přístupy a hodnoty, o které usiluje vedení podniku a které vedou k prosperitě podniku. Pokud společnost na základě změny firemní kultury dosáhne cílového stavu, nelze počítat s tím, že je cíl definitivní. Naopak se jedná o tzv. startovací pozici, kdy následuje nekončící péče o rozvoj firemní kultury, její pěstování a provádění dalších případných změn (Pfeifer, Umlaufová, 1993 in Šigut, 2004).

#### 3.7.1 Zásady a nástroje změn firemní kultury

*„Tvorbu nové firemní kultury či provádění jejích změn je třeba chápat jako **cílené vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot či přesvědčení zaměstnanců, které (lépe) odpovídají poslání organizace a lépe tak přispívají i k dosahování jejích cílů**“ (Urban, 2014, str. 57).*

Změna podnikové kultury přichází vždy shora a to tehdy, když nastanou tyto situace:

- „*vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí,*
- *dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např. při změně vize, poslání, cílů, strategie),*
- *podnik přechází z jedné vývojové etapy do další,*
- *dochází k řadové změně velikosti podniku,*
- *nastává závažná změna předmětu podnikání,*
- *mění se postavení podniku na trhu,*
- *dojde k fúzi či převzetí podniku,*
- *mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává“ (Deal, Kennedy, 1988, Pfeifer, Umlaufová, 1993 in Šigut 2004, str. 44).*

Než se zahájí změna firemní kultury, je nutné provést analýzu současné firemní kultury, formulovat strategicky potřebnou firemní kulturu, konfrontovat současnou firemní kulturu a provést odhad potenciálních rizik a na závěr určit podstatu žádoucího posunu a určit rozsah změny (Šigut, 2004).

Při tvorbě změn firemní kultury spolupracuje management, personální specialisté i zaměstnanci. Názor zaměstnanců by měl být brán v potaz při hodnocení stávající firemní kultury i při vytváření změn. Mezi hlavní kroky, na které je potřeba se při změně firemní kultury zaměřit, patří:

- analýza a hodnocení současné firemní kultury,
- zjištění a objasnění slabých míst ve stávající firemní kultuře,
- správně formulovat základní hodnoty a normy nové firemní kultury,
- nové hodnoty a normy umět promítnout do manažerského stylu a zásad konkrétního jednání manažerů,
- promítnout novou firemní kulturu do nástrojů personálního řízení,
- nacvičit nové manažerské dovednosti, které odpovídají novému manažerskému stylu,
- vysvětlit význam nových firemních hodnot a norem zaměstnancům (Urban, 2014).

Nástroje pro utváření a změnu firemní kultury jsou prvky firemní kultury. Nejsnadnější změna je v oblasti materiálních artefaktů, které představují změnu budovy, vybavení pracoviště, vizuální styl organizace nebo i změnu pracovního oděvu. Veškeré zmíněné věci manažer změní pouhým rozhodnutím či vnitřním předpisem. I co se týče nemateriálních artefaktů, jako jsou hodnoty, tradice a kořeny, jedná se o relativně snadnou změnu. Manažer se může zaměřit na jejich publikaci ve firemních materiálech, předávání hodnot při úvodních školeních apod. Důležité jsou pro změnu těchto artefaktů ceremoniály, které posilují organizační hodnoty, tradice, sounáležitost a motivaci. Změna těchto prvků je změna vnějších prvků kultury, která ovlivní image organizace. Neovlivňuje však výkonnost organizace (Lukášová, 2010).

*„Organizační hodnoty jsou podle většiny autorů jádrem organizační kultury. Formulace klíčových hodnot a jejich komunikace zaměstnancům je proto důležitým nástrojem budování kultury organizace“* (Lukášová, 2010, str. 187). Klíčových hodnot by nemělo být mnoho, aby si je zaměstnanci lépe pamatovali a jejich obsah by měl být takový, aby byl schopen podporovat strategii firmy.

S hodnotami ve společnosti souvisejí normy chování, mělo by být tedy zaměstnancům sděleno, jaké chování vyplývá ze zavedených hodnot společnosti. Lukášová (2010, str. 189) tvrdí, že *„formulace klíčových hodnot je důležitá pro to, aby pracovníci věděli, co je správné a žádoucí, formulace, utváření a posilování norem chování je klíčové pro to, aby se tak pracovníci skutečně chovali.“*

Důležitou roli při změně firemní kultury mají systémy personálních činností. Již během výběru pracovníka by se mělo brát v potaz, zda je vhodný vzhledem k obsahu firemní kultury a je schopen ztotožňovat se se zadanými hodnotami a cíli. Důležitý je následný rozvoj zaměstnanců, adaptační plán, školení a rozvoj vzdělávání a v neposlední řadě motivace a systém odměňování.

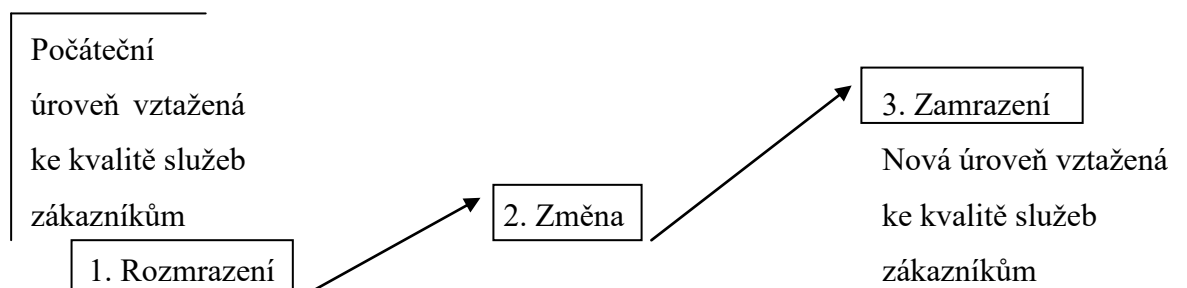
Pro účinnou změnu je důležité, aby personální činnosti byly s ostatními činnostmi provázány a tvořily integrovaný celek, který navazuje na strategii firmy a cíleně prosazuje žádoucí kulturu ve firmě (Lukášová, 2010).

### **3.7.2 Proces změny podnikové kultury**

Proces změny firemní kultury se vyjadřuje různými schematickými modely. V této kapitole budou některé modely zmíněné.



**E. E. Schein rozpracoval tři etapový model** změny podnikové kultury, který vytvořil Lewin (Stoner, 1989 in Šigut, 2004). Schéma modelu a vysvětlení jednotlivých etap se nachází v obrázku č. 5.



**Obrázek 5** Tři etapový model změny podnikové kultury dle Scheina (zdroj: Šigut, 2004, str. 46, vlastní zpracování, 2022)

1. Etapa - rozmrazení: představuje zavedení postojů a zásad,
2. Etapa - změna: seznamuje zaměstnance s novými hodnotami, postoji, jednáním a představuje jim osvojení v praxi,
3. Etapa - zamrazení: znázorňuje ustálení nového modelu pomocí podpůrných nástrojů (Šigut, 2004).

Další **model podnikové změny dle Schwartz a Davise** (1981) obsahuje čtyři kroky:

1. krok: nejprve definuje odpovídající podnikovou kulturu a subkulturu firmy,
2. krok: zpracovává přehled o podnikové kultuře,
3. krok: zaměřuje se na odhalení a rozlišení rizik, které souvisejí se vznikem nesouladu mezi podnikovou kulturou a firemní strategií, obsahuje 3 kategorie rizik, což jsou rizika nepřiměřená, ovladatelná či zanedbatelná,
4. krok: identifikuje a zaměřuje se na specifické aspekty podnikové kultury, které souvisejí s dosažením strategického úspěchu firmy.

Oba zmíněné modely mají společnou rovinu, kdy se oba zaměří na poznání stávající firemní kultury, následně se vytvoří vize její změny a v neposlední řadě se provádějí zásahy do této kultury. Odborná literatura uvádí, že změny firemní kultury se odehrávají přístupem shora dolů a zdola nahoru (Šigut, 2004).

Změnu firemní kultury mohou těžce nést zaměstnanci, kteří mohou změnu vnímat jako ohrožení a nechtějí měnit zavedené postoje, zvyky a rituály. Hendry a Hope (1994, in Šigut, 2004) popisuje zavést změnu dvěma cestami.

1. cesta - zapojit všechny zaměstnance do procesu změn, kdy jde management příkladem,
2. cesta - pomocí propagace vize nové podnikové kultury, kdy vedení pomocí symbolických činů a silné propagace tzv. „prodávají“ zaměstnancům novou firemní kulturu (Hendry a Hope, 1994, in Šigut, 2004).

Nevýhodou může být, že zaměstnanci se mohou cítit manipulováni a změnu začnou bojkotovat. Pozitivních výsledků změny lze dosáhnout pouze efektivní komunikací. Během procesu změn firemní kultury jsou klíčovým nástrojem manažeři podniku, neboť mají největší šanci ovlivnit zaměstnance svými názory a postoji (Šigut, 2004).

**Mohyla** (1995, in Šigut, 2004) vidí nutnost při změně firemní kultury v týmové práci a **uvádí nejdůležitější důvody:**

- *„rozdělení nástrojů změny v současném složitém turbulentním prostředí je nespornou výhodou mít v čele firmy silný tým, protože jedinec je daleko zranitelnější;*
- *dobře organizovaný celek je vždy více, než součet jeho částí;*
- *zapojením více mozků se zvýší pravděpodobnost nalezení správného řešení, efektivita, produktivita i ziskovost podniku;*
- *v kontextu moderní podnikové kultury znamená týmová práce výrazný krok k demokratizaci, uvolňuje netušený skrytý potenciál v současném konkurenčním prostředí;*
- *s nárůstem složitosti současného ekonomického prostředí je nutno stavět vždy na týmu založeném na dělbě pravomoci i odpovědnosti;*
- *jedním ze zásadních omylů minulého režimu bylo hrubé podceňování lidí a přesvědčení, že lidé touží po autoritě, která bude myslet a rozhodovat za ně“* (Mohyla, 1995 in Šigut, 2004, str. 49-50).

**Pettigrew** (1990 in Brooks, 2003) **uvádí sedm důvodů**, proč je složité změnit firemní kulturu:

1. Úrovně: zde zmiňuje model dle Scheina, kdy kultura funguje na řadě úrovní, od názorů a předpokladů až po artefakty.
2. Všudypřítomnost: kultura zahrnuje veškerou organizační činnost.
3. Implicitnost: klade důraz na složitost změnit věci, které jsou implicitně částí myšlení a chování osob.
4. Socializace: zahrnuje hluboké historické kořeny ve společnosti.

5. Političnost: souvisí s rozdělením moci v organizaci, neboť určité mocenské skupiny chtějí, aby zůstala stávající kultura.
6. Pluralita: společnost mívá více subkultur s rozdílnými skupinovými zvyky a s rozdílným chováním.
7. Vzájemná závislost: popisuje úzké spojení kultury s politikou organizace, s její strukturou, systémy, lidmi a prioritami (Pettigrew, 1990 in Brooks, 2003).

**Brooks a Bate**, popisuje, co vyžaduje úspěšná kulturní změna:

- „povědomí o současné kultuře;
- *povědomí o žádané budoucí kultuře;*
- „řízení“ politiky přijetí;
- *aktivační mechanismus změny*“ (Brooks a Bate, 1994 in Brooks, 2003, str. 229).

### **3.7.3 Role managementu při změně firemní kultury**

Jak už bylo zmíněno, manažeři ovlivňují změnu firemní kultury každodenně a to i nevědomě svým chováním a postoji. Správný manažer má formulovat misi a vizi organizace a vytvářet strategii, čímž směřuje chování pracovníků ve firmě. Měl by pracovníky motivovat, sdílet s nimi vizi, strategické plány a klíčové hodnoty společnosti (Lukášová, 2010).

Nejdůležitější je seznámit zaměstnance se smyslem vykonávané práce a pomoci jim nalézt jejich identitu. Manažer musí demonstrovat priority a hodnoty firmy, určovat, co je pro společnost žádoucí, přijatelné a co nepřijatelné a v neposlední řadě vést podřízené (Lukášová, 2010).

### **3.7.4 Jak chránit firemní kulturu před nežádoucími změnami**

Změnit stávající firemní kulturu je dlouhodobý proces, naopak k jejímu rozkladu může dojít velmi rychle a neočekávaně. Hlavním důvodem rozkladu firemní kultury bývá nevhodná personální politika, především nevhodný výběr osob do vedoucích funkcí.

V praxi se nejčastěji lze setkat s nevhodnou příčinou, kdy manažeři dosazují do volných pozic své známé, kteří se nesnaží odvádět požadovanou práci tak, jako se snaží podpořit svého známého nadřízeného ve své funkci (Urban, 2014).

Tato tendence nese riziko, že na požadovanou funkci se přijme osoba s nižší kvalifikací a to pouze ze známosti s vedením.

Dalším negativním dopadem na personální politiku je tendence nebrat v potaz charakter uchazečů jako důležitou součást jejich kvalifikace. Zaměstnanci poté neuznávají zadaná pravidla a zásady firmy, ale konají dle svých pravidel a přesvědčení.

Pro správnou firemní kulturu je nesmírně důležité vybrat vhodné manažery. Manažeři, kteří svým chováním nejsou schopni respektovat a ctít pravidla společnosti, demotivují zaměstnance a snižuje se celková důvěryhodnost podniku, tím se ztrácí i loajalita ze strany pracovníků (Urban, 2014).

## 4 Praktická část práce

### 4.1 Informace o regionu společnosti

Společnost Primed Halberstadt-CZ, s.r.o. se nachází v Horním Litvínově, v okrese Most v Ústeckém kraji. Mapa sídla společnosti je znázorněna v obrázku č. 6.



Obrázek 6 Mapa sídla společnosti (zdroj: mapy.cz, výstřížek, 2023)

Ve městě Litvínov je evidováno k 31. 12. 2021 celkem 22 482 obyvatel (český statistický úřad, 2023). Podrobné rozdělení obyvatel je patrné v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Počet obyvatel (k roku 2021)

	Počet bydlících obyvatel	Rozdělení obyvatel dle věku			
		0-14 let	15-59 let	60-64 let	65 let a více
<b>Celkem</b>	22 482	3 495	12 452	1 334	5 201
<b>Muži</b>	11 086	1 779	6 010	643	2 222
<b>Ženy</b>	11 396	1 716	6 442	691	2 979

Zdroj: regionální informační servis, vlastní zpracování, 2023

#### 4.1.1 Celková situace v zaměstnanosti kraje

Český statistický úřad pravidelně provádí a zveřejňuje na svých stránkách pohled na celkovou zaměstnanost v rámci Ústeckého kraje. K prosinci 2022 bylo v Ústeckém kraji evidováno 796 842 obyvatel a celkový podíl nezaměstnaných osob ve věku 15-64 let tvořil 5,76 %, kdy obecná míra nezaměstnanosti činila 3,1 %. Průměrná hrubá mzda v Ústeckém kraji je vyčíslena k roku 2022 na částku 36 302,- Kč (český statistický úřad, 2023).

V roce 2021 evidoval úřad práce v Ústeckém kraji celkem 14 294 volných pracovních míst, což představuje meziroční nárůst volných pracovních míst o 410 míst, čímž se zastavil pokles z roku 2020. Pracovní trh významně ovlivnila pandemie Covid-19, která zasáhla nejen regionální trh, ale prakticky celou Českou republiku. Ze statistiky vyšlo najevo, že k 31. 12. 2021 bylo hlášeno 73,2 % pracovních míst pro uchazeče bez vzdělání či se základním vzděláním. Nejčastěji jsou k dispozici místa pro montážní, pomocné a nekvalifikované dělníky. Pro vyučené uchazeče bylo zaznamenáno 18,7 % volných pracovních míst. Zaměstnavatelé hledají především pracovníky ve strojírenství, kovodělníky a kvalifikované řemeslníky. Dle úřadu práce jsou tito uchazeči v evidenci o zaměstnání zastoupeni minimálně. Vysoký podíl naopak tvoří kuchaři, číšníci a servírky či administrativní pracovníci. Počet těchto uchazečů diametrálně převyšuje počet nabízených pracovních míst. Nejméně pracovních míst je patrný u středoškoláků (5,4 %) a vysokoškoláků (2,7 %). Nejžádanější profese patří pracovníci ve zdravotnictví a strojírenství. Z celkového počtu nabízených pracovních míst v regionu, se umístil okres Most na předposledním místě (celkem 1 040 volných pracovních míst). Nejméně volných míst evidoval okres Ústí nad Labem (937 VPM) a největší počet měl okres Chomutov (5 287 VPM). V Ústeckém kraji nejčastěji žádají o místo uchazeči bez vzdělání, kdy na jedno pracovní místo, dle ukazatelů, činí podíl 13,3 uchazečů.

Ústecký kraj se společně s Moravskoslezským krajem dělí o pozici regionu s nejvyšší nezaměstnaností v České republice. Důvodem je nevyvážená vzdělanost a sociální struktura obyvatelstva kraje. Do kraje se stěhují rizikové skupiny obyvatel, které spadají do vyloučených lokalit a mají minimální pracovní návyky a nízké vzdělání. Pro takové obyvatele se těžce nachází uplatnění na současném pracovním trhu (zpráva o situaci na krajském trhu práce, úřad práce ČR, 2023).

Z pohledu mikroregionu patří okres Most dlouhodobě mezi regiony s nejnižší nabídkou volných pracovních míst. V obci Litvínov je nejvýznamnějším zaměstnavatelem ORLEN Unipetrol RPA, s.r.o., kde pracuje značná část obyvatelstva. I přesto činí podíl nezaměstnaných v mikroregionu 6,74 % (k 31. 12. 2022), což je podrobněji zobrazené v tabulce č. 2 na následující straně (český statistický úřad, 2023).

**Tabulka 2 Nezaměstnanost v obci Litvínov (k 31. 12. 2022)**

Uchazeči o zaměstnání v evidenci ÚP	Podíl nezaměstnaných osob (v %)	Pracovní místa v evidenci ÚP
929	6,74	301

Zdroj: český statistický úřad, vlastní úprava, 2023

#### **4.1.2 Zhodnocení současného trhu práce v Litvínově**

Vzhledem k tomu, že v obci Litvínov a okolí je nedostatek volných pracovních míst pro vystudované osoby, část osob jezdí za prací do jiných regionů a část osob přijme práci, která požaduje nižší vzdělání, než kterého dosáhli. I ve společnosti Primed Halberstadt-CZ jsou zaměstnaní lidé s vyšším vzděláním na pozici operátor/ka výroby, která požaduje základní vzdělání.

V současné době (leden 2023) se evidují 2 volné pracovní nabídky ve společnosti Primed Halberstadt-CZ. Jedná se o nabídku práce na pozici dělníka v nepřetržitém provozu a na pozici mechanika seřizovače (kurzycz, 2023).

## **4.2 Představení společnosti**

Společnost Primed Halberstadt-CZ sídlí Na Pavlu 2157 v Litvínově a byla založena společenskou smlouvou jako společnost s ručením omezeným. Firma vznikla dne 22. 11. 2004 zapsáním do obchodního rejstříku krajským soudem v Ústí nad Labem (Císařová, 2020).

### **4.2.1 Historie společnosti**

Společnost se nejprve založila roku 1946 pod názvem Wiesmann & CO. KG a zabývala se výrobou plastů a zpracováním kovů. Během éry NDR došlo k znárodnění společnosti, kdy firma začala pracovat na prvních lékařských produktech (Císařová, 2020).

V roce 1992 se stala soukromou rodinnou společností a došlo k znovusjednocení. Tehdy začala působit na trhu pod názvem Primed® Halberstadt Medizintechnik GmbH. Roku 2000 byla založena dceřiná společnost HA2 Medizintechnik GmbH, která působila jako přední poskytovatel sterilizace plynem v Německu (Císařová, 2020).

V roce 2006 se dokončil nový výrobní závod v České republice (Císařová, 2020).

#### 4.2.2 Výrobní činnost

V současné době se společnost skládá z několika výrobních závodů v Německu i zahraničí. Uprostřed Německa, v Halberstadtu, se nachází hlavní sídlo společnosti. Centrální umístění hlavního sídla je strategické, neboť umožňuje rychlou a efektivní logistiku zákazníkům po celé Evropě (Císařová, 2020).

Společnost se zabývá výrobou a prodejem inovativních a vysoce kvalitních zdravotnických výrobků pro různé oblasti využití. Výrobní činnost trvá déle jak 30 let. Mezi hlavní oblasti portfolia patří produkty pro drenáž ran, pro oblast tracheotomie a laryngektomie, pro diagnostiku, pro infuzi či pro efektivní správu stolice (soft enema back – neboli sáčky na stolici). Některé výrobky lze vidět na obrázku č. 7. Inovační síla společnosti vzniká v oddělení výzkumu a vývoje, kde probíhají práce, které vedou k neustálé optimalizaci a rozvoji produktového portfolia. Nejvyšší prioritou společnosti je bezpečnost a spolehlivost výrobků, kterou zajišťuje certifikovaný systém zajištění kvality (Císařová, 2020).

Používají se standardizované procesy ve vývoji, výrobě a distribuci. Veškeré výrobky jsou označeny značkou CE (DIN EN ISO 13485 a certifikát energetického managementu podle DIN ISO 50001: 2011). Výrobky se následně prodávají ve více než 50 zemích a jsou k dispozici v nemocnicích a zdravotnických zařízeních po celém světě. Hlavním cílem společnosti je pružně reagovat na měnící se výzvy každodenního nemocničního života a potřeby uživatelů či pacientů. Proto je důležité neustále optimalizovat a rozvíjet produktové portfolio (Císařová, 2020).



Obrázek 7 Interní materiály společnosti (zdroj: Císařová, 2020)



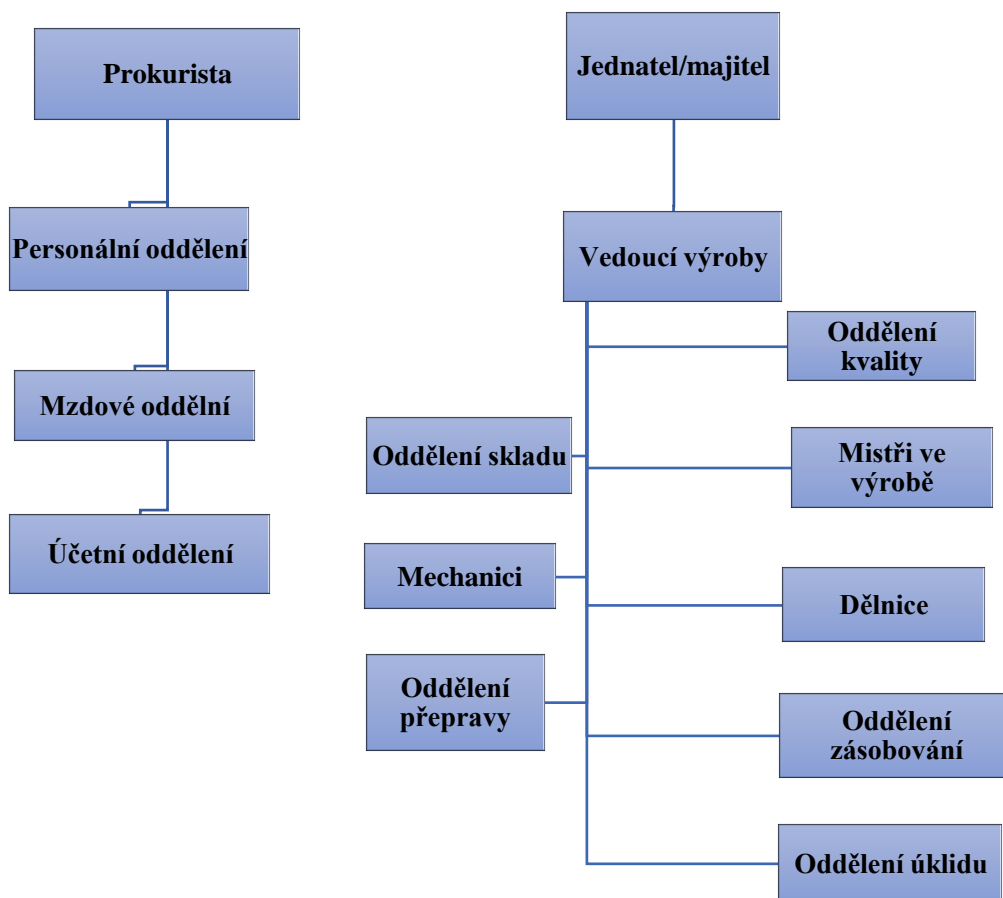
### 4.2.3 Organizační struktura společnosti

Ve společnosti je v době zkoumání zaměstnáno 130 zaměstnanců, z čehož nejvyšší podíl tvoří zaměstnanci výroby. Zaměstnanců výroby je přibližně 105 pracovníků, z nichž je 25 pracovníků pouze na ranní směně, a zbylé dělnice pracují v nepřetržitém čtyř-směnném provozu. Na jedné směně bývá 20 dělnic (Císařová, 2020).

Za dělníky zodpovídá 6 mistrů ve výrobě, kdy je vždy na jedné směně hlavní mistrová a její asistentka. Součástí výrobního oddělení je vedoucí oddělení kvality a asistentka oddělení kvality.

Ve společnosti jsou dále 2 pracovníci z oddělení skladu, 3 mechanici, 2 zaměstnanci oddělení přepravy, 2 zaměstnanci ze zásobování a 2 pracovnice úklidu. Za celé oddělení výroby má zodpovědnost vedoucí výroby.

Poslední skupinu zaměstnanců tvoří personální a mzdové oddělení, kde pracují 3 zaměstnanci. Za celou litvínovskou pobočku zodpovídá prokurista a jednatel společnosti. Podrobné znázornění organizační struktury společnosti se nachází na obrázku č. 8 (Císařová, 2020).



Obrázek 8 Organizační struktura firmy (zdroj: Císařová, 2020)

### 4.3 Zhodnocení prvků firemní kultury

Kapitola popisuje prvky firemní kultury, zjištěné na základě firemních materiálů a dostupných informací o společnosti. Veškeré informace byly získané v interních materiálech společnosti a informacích na internetu.

#### 4.3.1 Hodnoty společnosti

Společnost si zakládá na pěti hodnotách, které jsou zmíněné v etickém kodexu firmy. Jedná se o:

1. Rodinné prostředí firmy- jelikož je společnost německá rodinná firma, zakládá si na své osobní pohodě a pohodě svých zaměstnanců. V rámci rodinného prostředí se snaží vytvářet veškerou potřebnou péči pro spokojenost zaměstnanců, bezpečnost na pracovišti a kvalitu výrobků.
2. Vertikální integrace- společnost dbá na udržení úplné kontroly nad svými aspekty, aby mohla udržet své standardy v designu, výrobě a kvalitě produktů. Zároveň tím dodává zaměstnancům i zákazníkům jistotu.
3. Inovace- jedná se o klíčový aspekt společnosti, díky kterému firma rychle reaguje na měnící se požadavky a zajišťuje neustálý vývoj produktu. Díky výzkumným a vývojovým pracím, které jsou orientované na zákazníka, nabízejí flexibilitu, efektivitu a kontinuitu. S tím souvisí i nejmodernější výrobní zařízení, rychlé a spolehlivé služby.
4. Dlouhodobé zkušenosti- společnost působí již 25 let na trhu, kdy díky svým dlouhodobým zkušenostem je důkladně obeznána se situací na trhu a zná speciální potřeby svých zákazníků a jejich pacientů. Proto své produkty navrhuje tak, aby byly rozmanité, flexibilní a daly se využívat jak v nemocnicích, tak v domácí péči.
5. Kvalita- jedná se o největší prioritu společnosti. Společnost si udržuje certifikovaný systém pro zajišťování kvality, který využívá standardizované procesy ve vývoji, výrobě a distribuci. Tím se zajišťuje vysoký standard kvality (firemní materiály, 2022).

Aby nastavené hodnoty ve společnosti fungovaly, při nedodržování zavedených hodnot a norem přichází ze strany vedoucího oddělení či jednatele společnosti postih za nedodržení kázně (firemní materiály, 2022).

Povinnosti a postihy jsou uvedené v pracovním řádu, který je na pracovišti zaměstnancům k dispozici a předává se zaměstnancům při náboru s pracovní smlouvou (firemní materiály, 2022).

Postihy za porušení pracovní kázně jsou následovné:

- vytýkácí řízení,
- výpověď zaměstnavatelem (pracovní řád, 2022),
- okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem při zvlášť hrubém porušení pracovní kázně,
- zrušení pracovního poměru během zkušební doby při porušení pracovní kázně (pracovní řád, 2022).

### **4.3.2 Normy společnosti**

Společnost klade vysoký důraz na zavedené normy. Normy jsou pro společnost důležité, neboť jejich plnění ovlivňuje celkový výkon společnosti. Při neplnění zadaných norem, nelze dosahovat požadovaných výsledků a dodržovat stanovené závazky.

Při nesplnění zadaných norem se ukládají sankce, které ukládá příslušný vedoucí oddělení. Zbylé postihy řeší personální oddělení po konzultaci s jednatelem společnosti. Kritérií pro posouzení stupně intenzity porušení pracovní kázně je zejména forma a závažnost zavinění zaměstnance. Záleží, zda se jednalo o úmysl či nedbalost a na okolnostech, při kterých k deliktu došlo. Dále je potřeba brát v potaz motivy jednání, pracovní postavení zaměstnance, výše způsobené škody a závažnost újmy, která společnosti vznikla (pracovní řád, 2022).

### **4.3.3 Artefakty společnosti**

Z materiálních artefaktů je nejvíce viditelné logo společnosti (viz obrázek č. 9 na následující straně) a budova společnosti (obrázek č. 10 na následující straně). Budova společnosti je v barvách loga společnosti. Celá budova působí čistě a vyznačuje se jednoduchým a jednoznačným stylem. Webové stránky a celková prezentace společnosti na sociálních sítích je nedostatečná. Spousta materiálů je poskytována v německém jazyce a v České republice jsou informace o společnosti na internetových stránkách nedostupné. K dispozici jsou německé webové stránky, které prohlížeč nabídne přeložit. Adresa webových stránek je [www.primed-halberstadt.de](http://www.primed-halberstadt.de).



Obrázek 9 Logo společnosti (zdroj: [www.primed-halberstadt.de](http://www.primed-halberstadt.de), 2022)



Obrázek 10 Budova Primed Halberstadt-CZ, s.r.o. (zdroj: [www.primed-halberstadt.de](http://www.primed-halberstadt.de), 2022)

Nemateriální artefakty ve společnosti příliš nevynikají. Ve firmě není výrazná komunikace a je potřeba zlepšit také zavedené zvyky, rituály a ceremoniály. Společnost sice pořádá pravidelné porady, ale pouze s vedoucími pracovníky a mistrovými, s ostatními zaměstnanci nikoliv. Vánoční večírky a ostatní oslavy jubileí zcela schází (firemní materiály, 2022).

#### **4.4 Zhodnocení firemní kultury ve společnosti Primed Halberstadt-CZ, s.r.o.**

Kapitola obsahuje interpretaci výsledků dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů.

##### **4.4.1 Výsledky z dotazníkového šetření**

Kapitola obsahuje odpovědi z dotazníkového šetření. Veškeré odpovědi jsou následně zobrazeny graficky dle četnosti odpovědí. Četnost se uvádí v procentech.

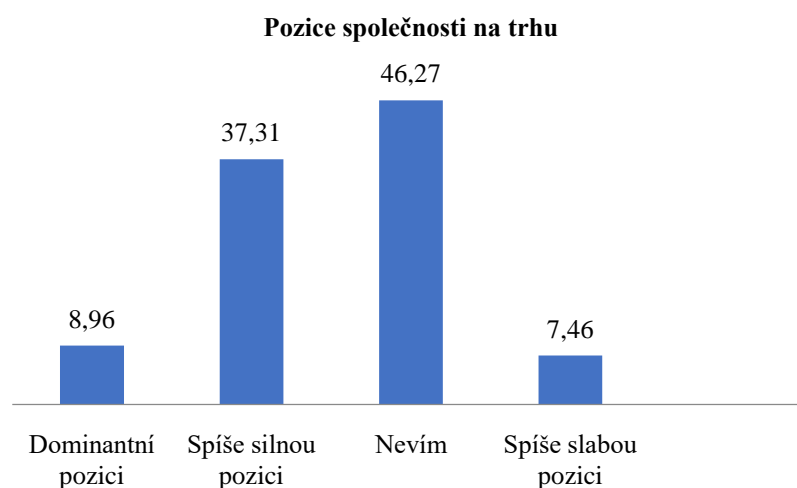
##### **A. Firemní kultura (hodnoty, vize a cíle společnosti)**

##### **Otázka č. 1: Jakou pozici zaujímá Vaše společnost na trhu, podle Vašeho názoru?**

Z grafu č. 1, který je na následující straně, je patrné, že téměř polovina respondentů neví, jakou pozici společnost na trhu zaujímá. Tuto odpověď zvolilo 31 respondentů, tedy celkem 46 %. Větší část respondentů (celkem 25 osob) si myslí, že společnost má

spíše silnou pozici na současném trhu, což tvoří celkem 37 %. Dalších 6 respondentů (9 %) si myslí, že je společnost v dominantní pozici a 5 respondentů (8 %) tvrdí, že společnost má spíše slabou pozici na trhu. Nikdo ze zaměstnanců neoznačil odpověď, že pozice společnosti na trhu je zcela slabá.

**Graf 1 Pozice společnosti na trhu**

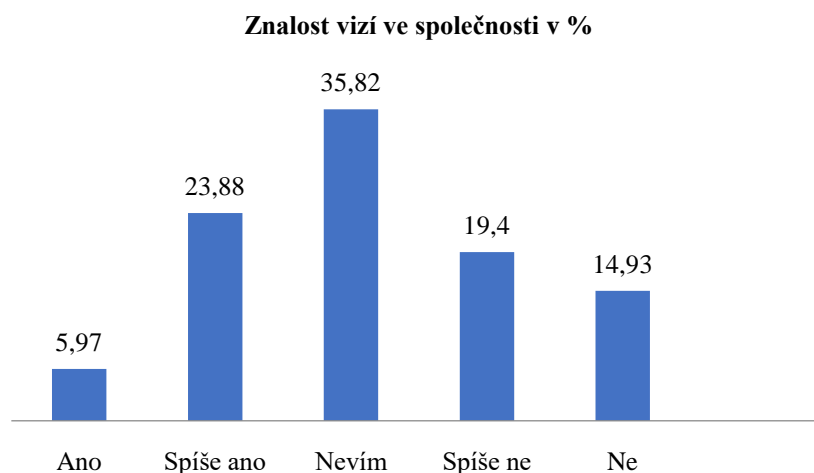


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Otázka č. 2: Znáte vize ve společnosti?**

Co se týče znalosti vizí ve společnosti, v grafu č. 2 je zřejmé, že převážná část respondentů o nich neví - až 24 osob (celkem 36 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo, že respondenti spíše vize společnosti znají. Tuto odpověď zvolilo 16 osob (celkem 24 %). Celkem 13 respondentů (19 %) spíše vize společnosti nezná, dalších 10 osob (15 %) o nich nemá vůbec ponětí a pouze 4 respondenti (6 %) uvedli, že je znají. Z odpovědí je patrné, že je potřeba vize společnosti více zaměstnancům představovat. Graf č. 2 je umístěn na následující straně.

**Graf 2 Znalost vizí ve společnosti**

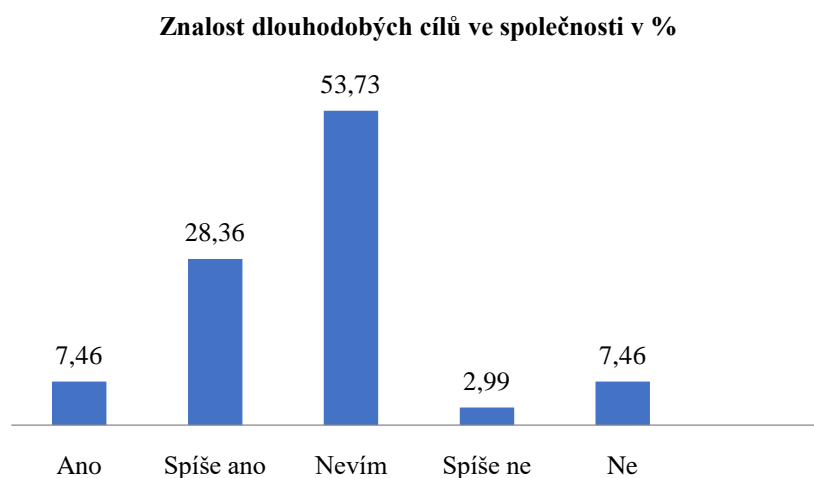


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 3: Znáte dlouhodobé cíle ve společnosti?**

Ani co se týče znalosti dlouhodobých cílů ve společnosti, nejsou odpovědi uspokojivé, viz graf č. 3. Převážná část respondentů, až 36 osob, neví, jaké má společnost dlouhodobé cíle (celkem 54 %). Celkem 19 respondentů (28 %) uvedlo, že spíše zná dlouhodobé cíle společnosti a pouze 5 respondentů (8 %) je zná zcela. Spíše neznají cíle společnosti 2 respondenti (3 %) a 5 respondentů (7 %) je vůbec nezná. Opět je nutné podotknout, že by nebylo špatné s vizemi i představovat zaměstnancům dlouhodobé cíle společnosti.

**Graf 3 Znalost dlouhodobých cílů ve společnosti**

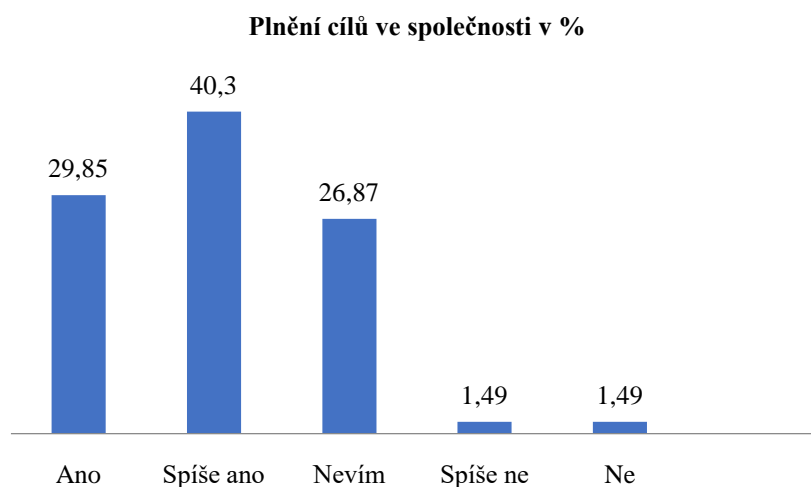


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### Otázka č. 4: Myslíte si, že společnost plní své cíle?

Příznivé výsledky naopak vyšly v otázce, zda společnost plní své cíle, jak lze vidět v grafu č. 4. Celkem 27 respondentů (40 %) uvedlo spíše ano a 20 respondentů (30 %) zvolilo možnost ano. Z vybraných respondentů celkem 18 (27 %) uvedlo, že neví, zda společnost plní své cíle a 1 respondent (celkem 1 %) uvedl odpověď, že společnost spíše cíle neplní. Taktéž 1 respondent (2 %) vyplnil, že společnost své cíle zcela neplní.

**Graf 4 Plnění cílů ve společnosti**

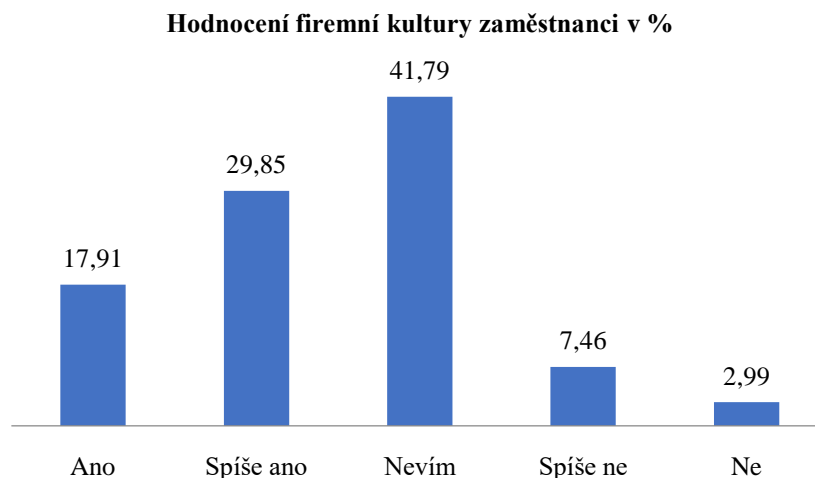


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### Otázka č. 5: Myslíte si, že má společnost dobrou a stabilní firemní kulturu?

Z grafu č. 5, který je na následující straně, vyplývá, že z dotazovaných osob celkem 28 respondentů (42 %) neví, zda má společnost dobrou a stabilní firemní kulturu. Celkem 20 respondentů (30 %) spíše souhlasí s tvrzením, že společnost má dobrou a stabilní firemní kulturu a dalších 12 osob (18 %) souhlasí zcela. Dohromady 5 respondentů (7 %) spíše s tvrzením nesouhlasí a zbylí 2 respondenti (3 %) zcela nesouhlasí.

**Graf 5 Hodnocení firemní kultury zaměstnanci**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 6: Uved'te hlavní přednosti společnosti, podle Vašeho pocitu:**

Otázka č. 6 byla otevřená, tudíž vypisovali respondenti své vlastní poznatky a postřehy. V některých dotaznících zůstala nabídnutá pole pro napsání odpovědi prázdná, ale většina uvedla, co považuje za hlavní přednosti společnosti. U spousty dotazníků se odpovědi opakovaly. Respondenti považují za přednosti níže uvedené věci:

- jistota na trhu,
- stabilita,
- zaměření společnosti a náplň práce,
- čistota na pracovišti,
- nepovinné přesčasy,
- výplata,
- dobrá pozice na trhu,
- kolektiv,
- preciznost,
- domácí atmosféra.

**Otázka č. 7: Uved'te hlavní nedostatky společnosti, podle Vašeho pocitu:**

Mezi nedostatky společnosti psali respondenti tyto odpovědi:

- benefity,
- ohodnocení,
- nízký plat,
- zázemí ke svačině a automaty na jídlo a nápoje,

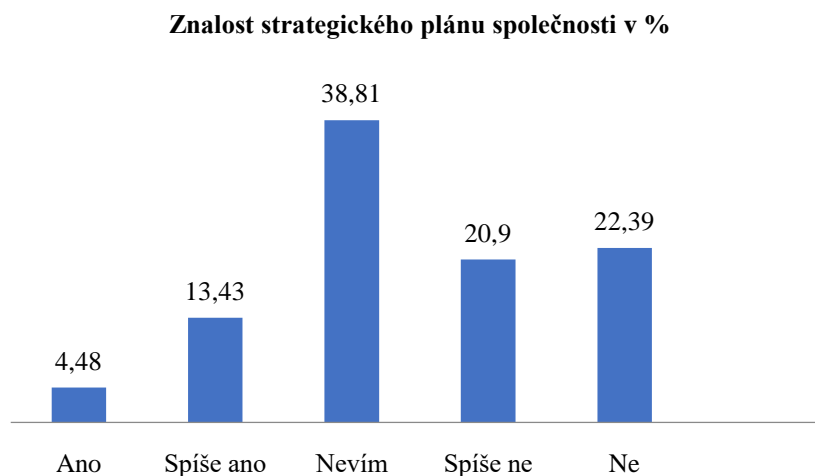


- neustále chybějící materiál,
- málo dovolené,
- nízká motivace,
- špatné chování mistrové k zaměstnancům,
- přístřešek venku na pauzy,
- špatné stravenky,
- komunikace mezi ČR a Německem,
- nedostatečné informování zaměstnanců,
- neúměrné normy,
- směny,
- nedostatečné vzdělávání,
- nevyhovující zázemí,
- zastaralé vybavení,
- nedostatek firemních akcí.

**Otázka č. 8: Znáte strategický plán společnosti?**

Z grafu č. 6, který je na následující straně, je zřejmé, že většina respondentů neví, jaký je strategický plán společnosti a to celkem 26 respondentů (až 39 %) nebo ho vůbec nezná, což uvedlo celkem 15 osob (22 %). Z celkového počtu respondentů uvedlo dalších 14 osob (21 %), že strategický plán společnosti spíše nezná. Možnost, že strategický plán spíše zná, zvolilo celkem 9 osob (13 %). Pouze 3 respondenti (5 %) zmínili, že strategický plán společnosti znají.

**Graf 6 Znalost strategického plánu společnosti**

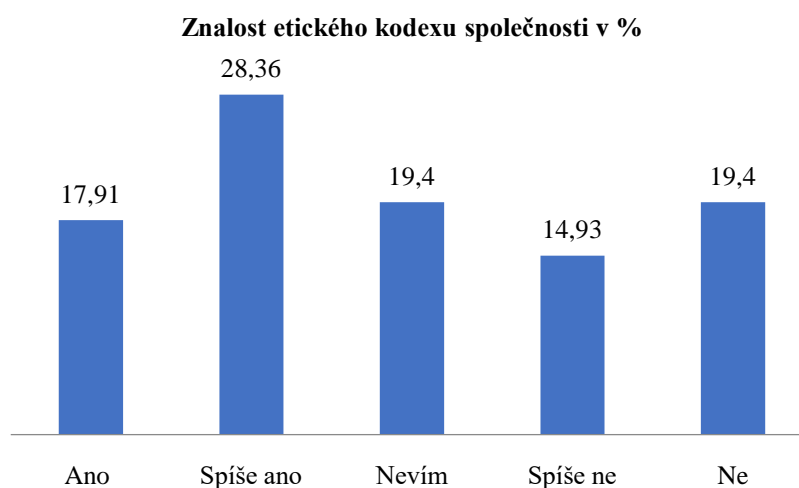


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 9: Jste seznámen/a s etickým kodexem společnosti?**

V následujícím grafu č. 7 je patrné, že etický kodex společnosti většina respondentů spíše zná - celkem 19 osob (28 %). Etický kodex společnosti zná celkem 12 respondentů (18 %). Dalších 13 respondentů (celkem 19 %) uvedlo, že o něm neví. Z dotazovaných uvedlo celkem 10 osob (15 %), že ho spíše nezná a 13 respondentů (20 %) uvedlo, že ho zcela nezná. Etický kodex by měl opět být více zaměstnancům představován.

**Graf 7 Znalost etického kodexu společnosti**

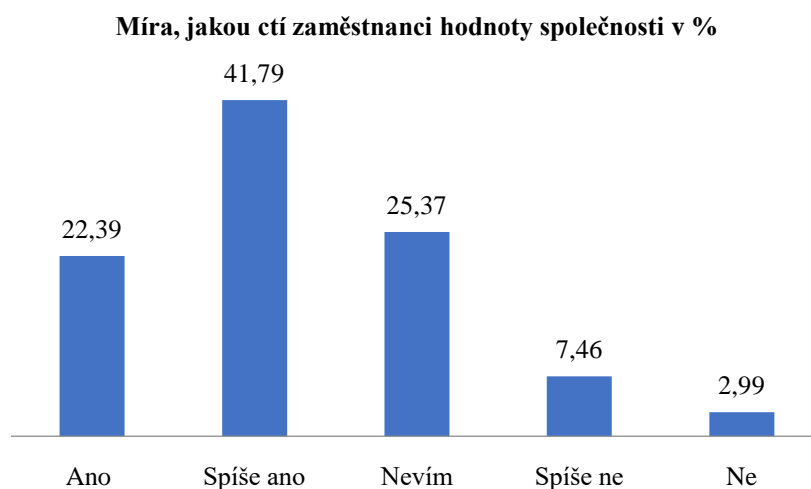


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 10: Můžete říct, že ctíte hodnoty společnosti?

Jak lze vidět v grafu č. 8, celkem 28 respondentů (až 42 %) uvedlo, že spíše ctí hodnoty společnosti. Dalších 15 respondentů (celkem 22 %) uvedlo, že je ctí zcela. Což je pozitivním zjištěním. Celkem 17 osob (25 %) zvolilo možnost nevím, zda ctím hodnoty společnosti a dalších 5 respondentů (celkem 8 %) je spíše nectí. Zbývající 2 respondenti (3 %) uvedli, že hodnoty společnosti vůbec nectí.

**Graf 8 Míra, jakou ctí zaměstnanci hodnoty společnosti**

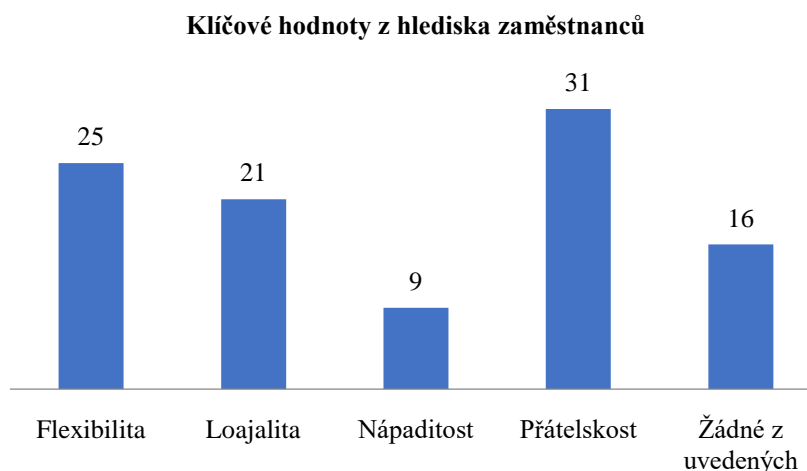


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 11: Které z uvedených hodnot jsou pro Vaši společnost klíčové? (Lze označit více odpovědí)

V otázce č. 11 mohli respondenti označit více odpovědí, proto je zde znázornění výsledků v grafu č. 9 uvedené pouze v počtu zaměstnanců, kteří uvedenou odpověď zvolili. Graf č. 9 se nachází na následující straně.

**Graf 9 Klíčové hodnoty společnosti**



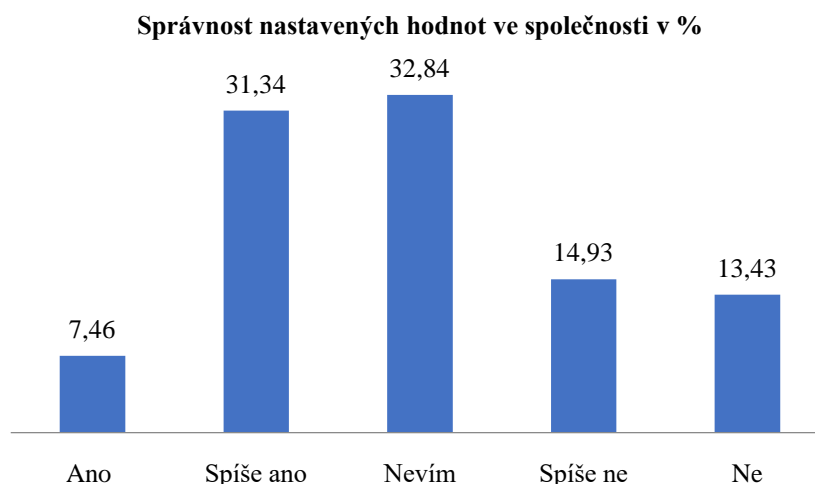
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dle grafu č. 9 nejvíce klíčovou hodnotu pro 31 zaměstnanců představuje přátelská atmosféra na pracovišti. Dále považují zaměstnanci jako klíčovou hodnotu flexibilitu společnosti (celkem 25 respondentů). Dalších 21 respondentů uvedlo, že je pro ně důležitou hodnotou loajalita společnosti a 9 respondentů zmínilo také nápaditost společnosti. Z uvedených klíčových hodnot si 16 zaměstnanců nevybralo a označilo odpověď, že žádná z uvedených hodnot pro ně není klíčová.

**Otázka č. 12: Myslíte si, že má společnost správně nastavené hodnoty?**

V následujícím grafu č. 10, který je na další straně, je zaznamenáno, co si respondenti myslí o nastavení hodnot ve společnosti. Na otázku, zda má společnost správně nastavené hodnoty, odpovědělo nejvíce respondentů, že neví - celkem 22 osob (až 33 %). Dalších 21 respondentů (31 %) uvedlo spíše ano. Celkem 5 respondentů (8 %) odpovědělo, že společnost má správně nastavené hodnoty. Oproti tomu 10 respondentů (celkem 15 %) spíše nesouhlasí s nastavenými hodnotami společnosti a zbývajících 9 respondentů (13 %) si myslí, že nastavené hodnoty ve společnosti nejsou správné.

**Graf 10 Správnost nastavených hodnot ve společnosti**

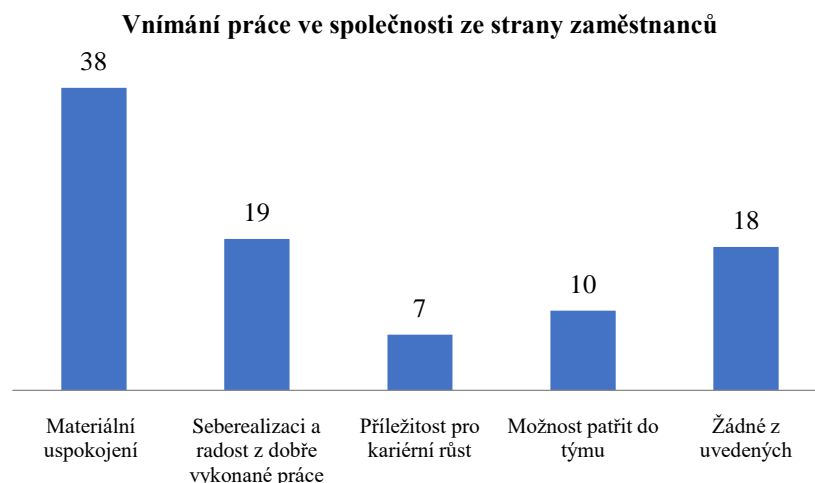


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 13: Co pro Vás práce ve společnosti znamená? (Lze označit více odpovědí)**

Na otázku č. 13 mohli respondenti opět označit více odpovědí, a proto jsou výsledky zobrazeny pouze s uvedeným počtem odpovědí v grafu č. 11.

**Graf 11 Vnímání práce ve společnosti ze strany zaměstnanců**



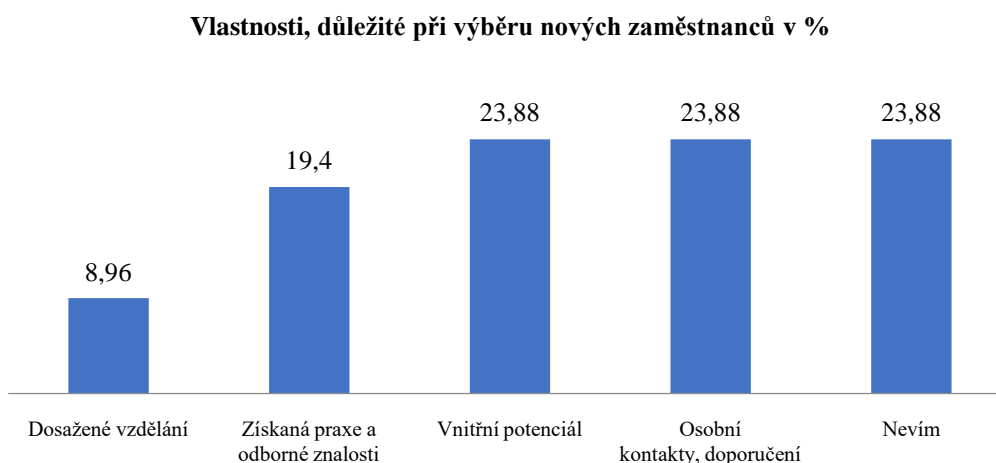
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak lze vidět v grafu č. 11, tak pro většinu respondentů znamená práce pouze materiální uspokojení (celkem 38 odpovědí). Dalších 19 respondentů uvedlo, že práce pro ně představuje seberealizaci a radost z dobře vykonané práce. Pro 10 respondentů je důležité být součástí týmu a 7 respondentů vnímá svou práci jako příležitost k dalšímu kariérnímu růstu. Z uvedených odpovědí se nelíbila ani jedna z uvedených možností 18 respondentům.

#### Otázka č. 14: Na co se ve společnosti klade důraz při výběru nových zaměstnanců?

V dalším grafu č. 12 je zaznamenán subjektivní názor respondentů ohledně vlastností, důležitých při výběru nových zaměstnanců. Pouze 6 respondentů (celkem 9 %) si myslí, že při náboru nových zaměstnanců se klade důraz na dosažené vzdělání. Z celkového počtu dotazovaných uvedlo 13 osob (19 %), že shledává za podstatné, jakou má potenciální zaměstnanec získanou praxi a míru odborných znalostí. Vnitřní potenciál je při výběru nových zaměstnanců důležitý podle 16 respondentů (až 24 %). Dalších 16 respondentů (24 %) uvedlo, že záleží především na osobních kontaktech a doporučeních. Zbýlých 16 dotazovaných (24 %) uvedlo, že neví, na co se při náboru nových zaměstnanců klade důraz.

Graf 12 Vlastnosti, důležité při výběru nových zaměstnanců

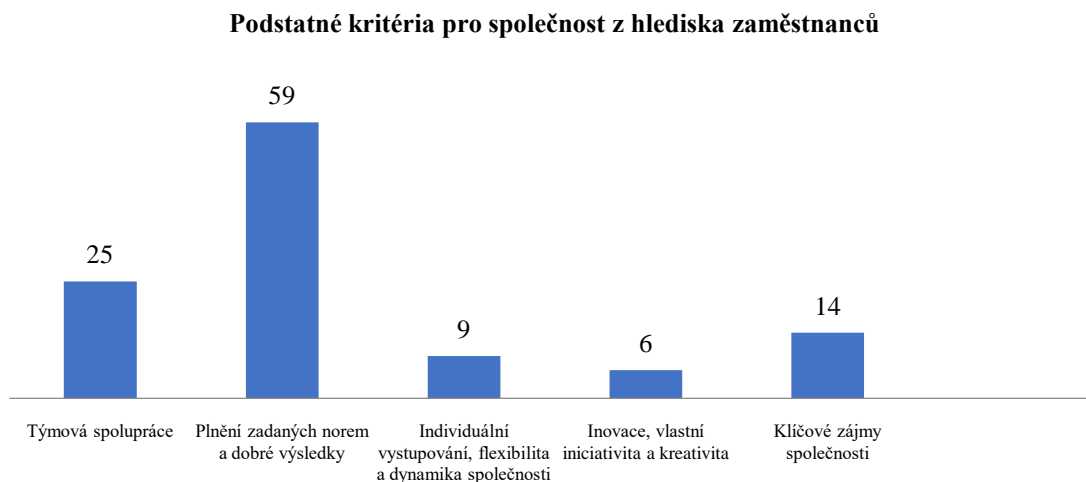


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### Otázka č. 15: Co je podle Vašeho názoru pro společnosti podstatné? (Lze zaškrtnout více odpovědí.)

I v této otázce je znázornění výsledků v grafu č. 13 s uvedeným celkovým počtem odpovědí. Důvodem je možnost označení více odpovědí. Graf č. 13 se nachází na následující straně.

**Graf 13 Podstatné faktory pro společnost**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejčastější odpovědí bylo, že pro společnost je nejvíce podstatné plnění zadaných norem a dobré výsledky (celkem 59 odpovědí). Dalších 25 respondentů odpovědělo, že je podstatná hlavně týmová spolupráce ve společnosti. Jako podstatný faktor vnímá celkem 14 respondentů klíčové zájmy společnosti. Celkem 9 respondentů označilo za podstatné individuální vystupování, flexibilitu a dynamiku společnosti. Zbýlých 6 respondentů vnímá za podstatné inovovat a mít vlastní iniciativu a kreativitu.

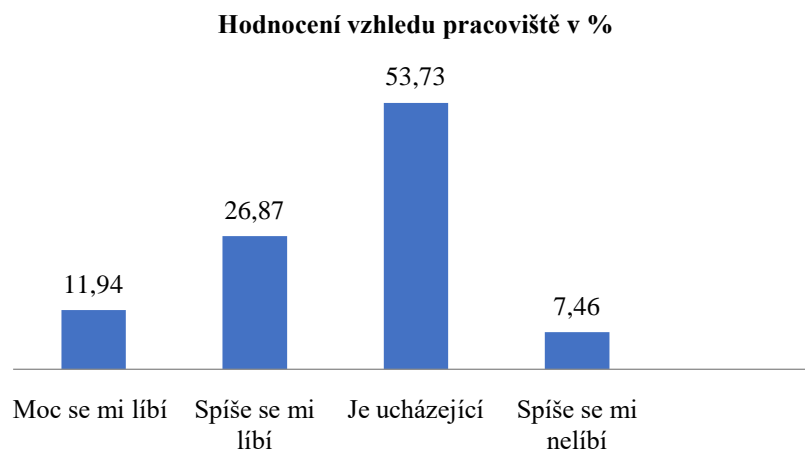
---

## **A. Pracovní prostředí**

### **Otázka č. 16: Jak hodnotíte vzhled pracoviště?**

V následujícím grafu č. 14, který je na následující straně, je znázorněno hodnocení vzhledu pracoviště dle dotazovaných. Z výsledků je patrné, že vzhled pracoviště vnímá více než polovina respondentů jako ucházející – celkem 36 osob (54 %). Pozitivní je, že další většině se prostředí na pracovišti spíše líbí, což uvedlo celkem 18 respondentů (27 %). Z celkového počtu respondentů, uvedlo 8 osob (12 %), že se jim vzhled pracoviště moc líbí a pouze 5 respondentům (7 %) se spíše nelíbí. Nikdo nezvolil možnost, že se mu vzhled pracoviště vůbec nelíbí.

**Graf 14** Hodnocení vzhledu pracoviště

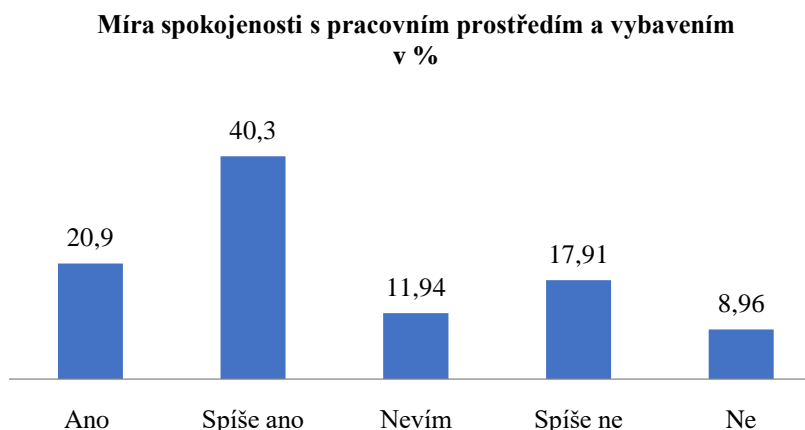


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 17: Jste spokojený/á s pracovním prostředím a jeho vybavením?**

V grafu č. 15 si lze všimnout, že většina zaměstnanců, kteří se zúčastnili průzkumu, je spokojených s pracovním prostředím a vybavením. Možnost spíše spokojeni zvolilo celkem 27 respondentů (40 %) a zcela spokojeni 14 respondentů (21 %). Celkem 12 respondentů (18 %) je spíše nespokojených s pracovním prostředím a vybavením. Dalších 6 respondentů (9 %) je zcela nespokojených. Z uvedených respondentů si celkem 8 osob (12 %) zvolilo možnost, že neví, zda jsou spokojeni.

**Graf 15** Míra spokojenosti s pracovním prostředím a vybavením



Zdroj: vlastní zpracování, 2022



**Otázka č. 18: Pokud byste měl/a vylepšit pracovní prostředí či vybavení, co byste navrhl/a?**

Otázka č. 18 byla otevřená, tudíž respondenti uváděli vlastní odpovědi. Respondenti k vylepšení pracovního prostředí uvádějí následující poznatky:

- úprava jídelny,
- nové vybavení kanceláří (hlavně nové židle byla velmi častá odpověď),
- lepší klimatizace,
- větší množství taviček, beden a koleček,
- více prostoru na pracovišti,
- lepší stroje (jejich modernizace),
- zajištění dostatku potřebného materiálu,
- více stolů na pracovišti a výměna stolů,
- možnost mít u stolu na pracovišti nápoje,
- častější kompletní generálky strojů,
- mikrovlnná trouba a lednice na pracovišti,
- nové počítače,
- TV na pracovišti,
- více firemních akcí,
- lepší overaly,
- automaty na jídlo a nápoje,
- více úložného prostoru,
- větší prostor v kancelářích,
- zavedení 6 days,
- zřízení zázemí ve venkovních prostorech,
- zavedení kantýny a obědů,
- akce na stmelení kolektivu,
- výměna mistrové.

**Otázka č. 19: Jste spokojený/á s pracovní dobou?**

Graf č. 16, který je na následující straně, znázorňuje spokojenost s pracovní dobou. Většina respondentů uvedla, že jsou spokojeni – až 35 osob (celkem 52 %). Celkem 23 respondentů (34 %) uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Další 4 respondenti (6 %) jsou spíše

nespokojeni a 3 respondenti (5 %) jsou zcela nespokojeni. Zbývající 2 osoby (3 %) neví, zda jsou s pracovní dobou spokojeni (viz graf č. 16).

**Graf 16 Spokojenost s pracovní dobou**

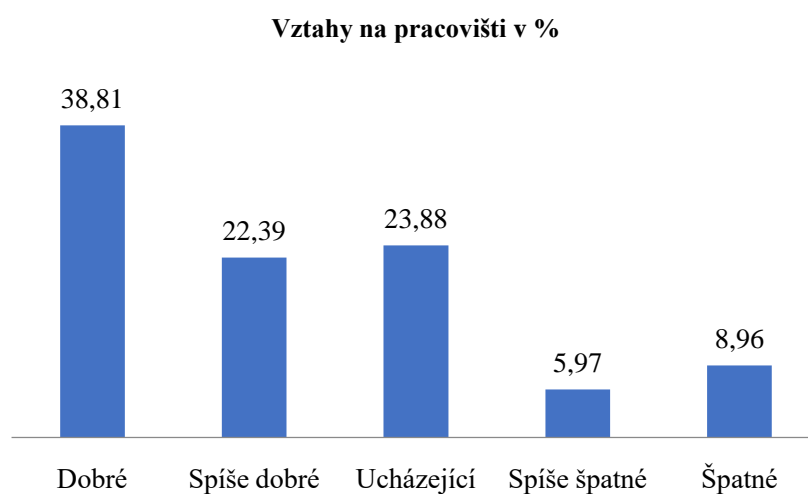


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 20: Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?**

Na základě výsledků z grafu č. 17 jsou vztahy na pracovišti dle 26 respondentů (celkem 39 %) dobré a dle 15 respondentů (22 %) spíše dobré. Celkem 16 respondentů (24 %) si myslí, že jsou vztahy na pracovišti ucházející. Dalších 4 respondenti (6 %) vnímají vztahy na pracovišti jako spíše špatné a celkem 6 dotazovaných (9 %) si myslí, že jsou vztahy na pracovišti špatné.

**Graf 17 Vztahy na pracovišti**

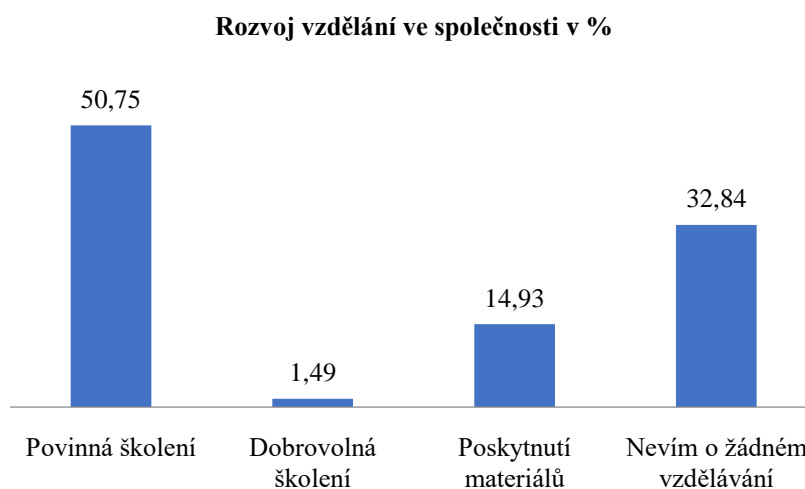


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 21: Jakým způsobem se rozvíjí vzdělání ve společnosti?

Dle výsledků, které jsou patrné z grafu č. 18, se více než polovina respondentů účastní povinného školení ve společnosti a to celkem 34 osob (až 51 %). Oproti tomu dobrovolných školení se účastní pouze 1 respondent (1 %). Dalších 10 respondentů (15 %) shání jen potřebné materiály. Zarážející je, že až 22 dotazovaných (celkem 33 %) odpovědělo, že neví o žádném firemním vzdělávání.

**Graf 18** Rozvoj vzdělání ve společnosti

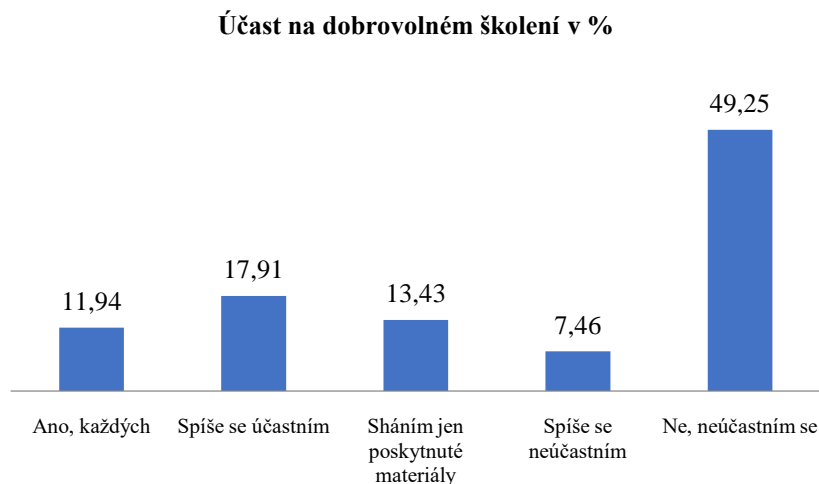


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 22: Účastníte se dobrovolných školení, které společnost pořádá?

Jak si lze všimnout v grafu č. 19 na další straně, je nepříznivým zjištěním, že celkem 33 respondentů (až 49 %) se neúčastní dobrovolných školení. Z dotazovaných uvedlo 5 respondentů (8 %), že se spíše neúčastní dobrovolných školení a 9 osob (13 %) shání jen poskytnuté materiály. Dalších 12 respondentů (celkem 18 %) zvolilo možnost, že se spíše účastní dobrovolných školení a pouhých 8 respondentů (12 %) se účastní každých školení ve společnosti.

**Graf 19 Účast na dobrovolném školení**



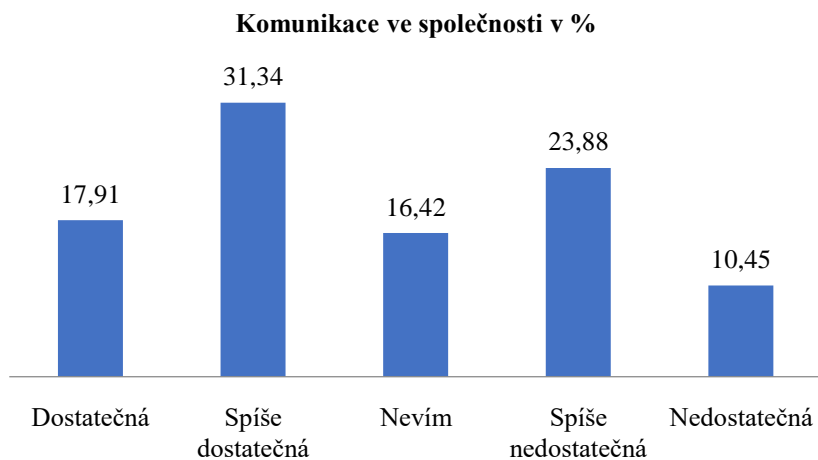
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## **B. Komunikace ve společnosti**

### **Otázka č. 23: Jak byste označil/a komunikaci ve společnosti?**

Z následujícího grafu č. 20 vyplývá, že respondenti považují převážně komunikaci ve společnosti za spíše dostatečnou. Tuto odpověď zvolilo celkem 21 osob (31 %). Dalších 12 respondentů (18 %) uvedlo, že je komunikace ve společnosti dostatečná. Celkem 16 respondentů (24 %) si myslí, že je komunikace spíše nedostatečná a 7 respondentů (11 %) zastává názor, že je komunikace zcela nedostatečná. Z celkového počtu dotazovaných si 11 respondentů (16 %) zvolilo možnost, že neví, jaká je komunikace ve společnosti.

**Graf 20 Komunikace ve společnosti**

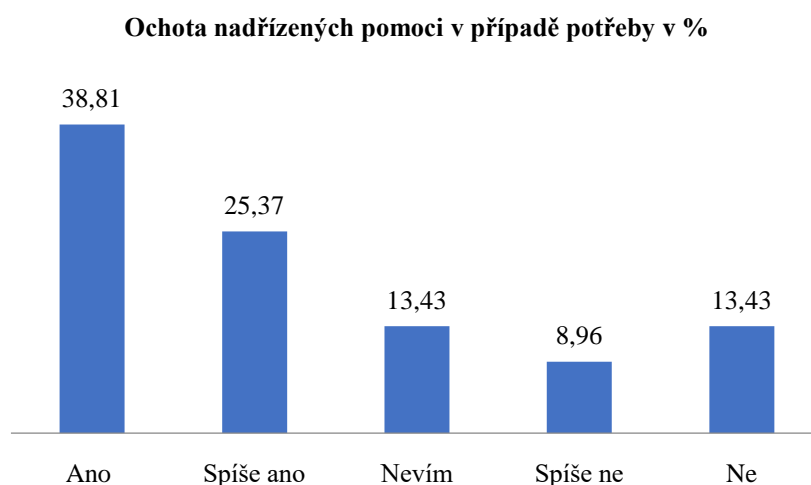


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### Otázka č. 24: Jsou nadřízení ochotni nabídnout Vám pomoc v případě potřeby?

Pozitivním zjištěním je, že většina respondentů se shodla, že jsou nadřízení ochotni jim pomoci v případě potřeby. Na otázku odpovědělo 26 respondentů (39 %) ano a dalších 17 respondentů (celkem 25 %) zvolilo odpověď spíše ano. Dohromady 6 dotazovaných (10 %) odpovědělo spíše ne a 9 respondentů (13 %) odpovědělo, že jim nadřízení nejsou ochotni pomoci. Zbývajících 9 dotazovaných (13 %) zvolilo možnost nevím. Výsledky jsou vidět v grafu č. 21.

Graf 21 Ochota nadřízených pomoci v případě potřeby

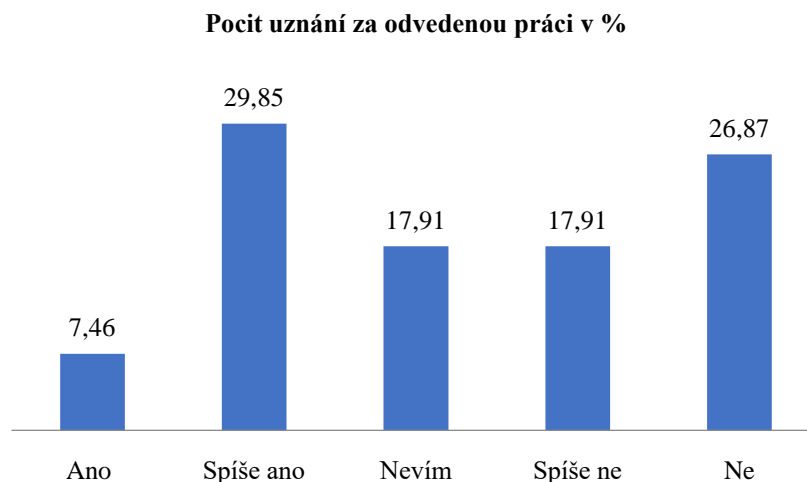


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### Otázka č. 25: Cítíte se za svou práci uznávaný/á?

Z uvedeného grafu č. 22, který je na následující straně, je zřejmé, že co se týče pocitu uznání za odvedenou práci, mají respondenti různorodý názor. Celkem 5 respondentů (7 %) se cítí uznáváno za odvedenou práci a 20 respondentů (30 %) zvolilo možnost spíše ano. Dalších 18 osob z dotazovaných (celkem 29 %) necítí žádné uznání za odvedenou práci a 12 respondentů (18 %) ho spíše necítí. Zbylých 12 respondentů (18 %) si zvolilo možnost nevím.

**Graf 22 Pocit uznání za odvedenou práci**

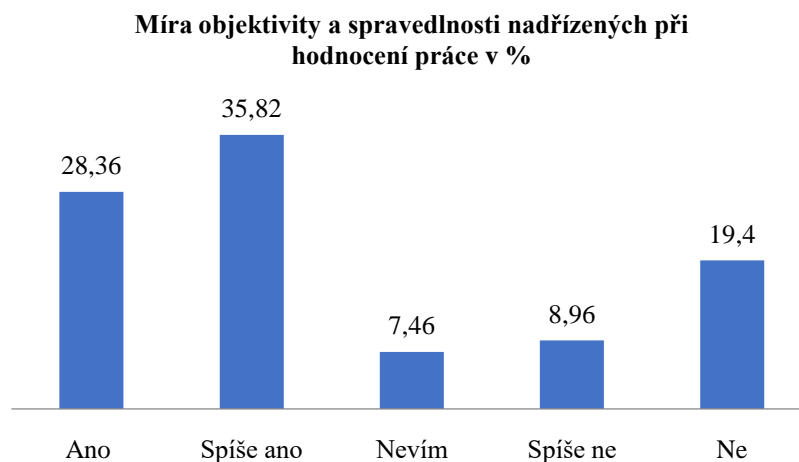


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 26: Myslíte si, že nadřízení hodnotí odvedenou práci spravedlivě a objektivně?**

Odpovědi na otázku č. 22 přinesly opět příznivé výsledky, neboť většina respondentů se ztotožňuje s názorem, že nadřízení hodnotí práci spravedlivě a objektivně. Výsledky jsou zobrazené v grafu č. 23. Z celkového počtu dotazovaných odpovědělo ano celkem 19 respondentů (28 %) a spíše ano celkem 24 respondentů (36 %). Negativně odpovědělo 13 dotazovaných (19 %), kteří zvolili možnost ne a 6 respondentů (9 %), kteří odpověděli spíše ne. Celkem 5 respondentů (8 %) označilo odpověď nevím.

**Graf 23 Míra objektivnosti a spravedlnosti nadřízených při hodnocení práce**

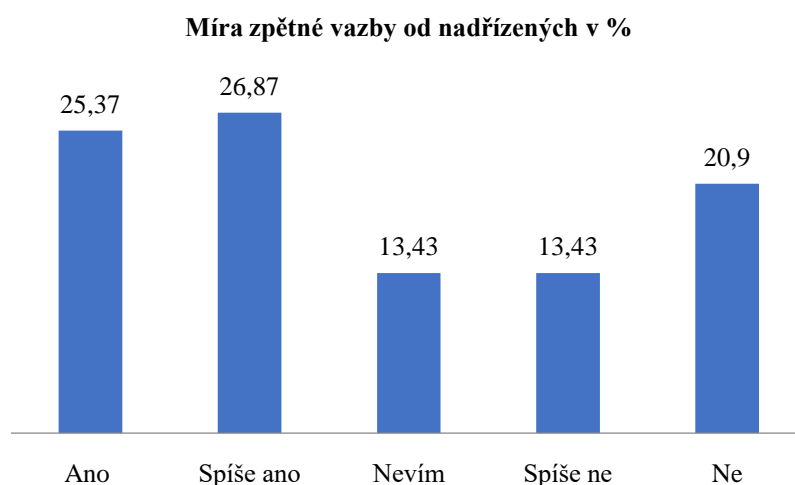


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 27: Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízených?

S dostáváním zpětné vazby od nadřízených je opět většina respondentů spokojena, viz graf č. 24. Celkem 17 respondentů (26 %) uvedlo, že dostává pravidelnou zpětnou vazbu od svých nadřízených, dalších 18 respondentů (27 %) označilo odpověď spíše ano. Respondentů, kteří s výrokem spíše nesouhlasí, bylo 9 (celkem 13 %) a 14 respondentů (21 %) zcela nesouhlasí, že by dostávali pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízených. Zbýlých 9 dotazovaných (13 %) zvolilo možnost nevím.

Graf 24 Míra zpětné vazby od nadřízených

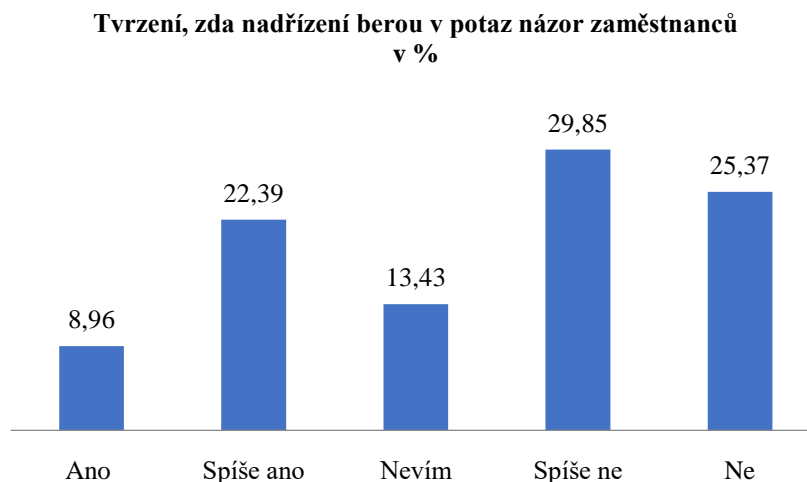


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 28: Berou nadřízení v potaz Váš názor a připomínky?

Smutným zjištěním je, že většina zkoumaných respondentů si myslí, že nadřízení neberou v potaz názory zaměstnanců, jak vyšlo najevo v grafu č. 25 na následující straně. Na otázku odpovědělo 17 respondentů (26 %) ne a 20 respondentů (30 %) spíše ne. Pouze 6 osob z dotazovaných (celkem 9 %) zvolilo možnost, že nadřízení berou v potaz názory zaměstnanců a 15 respondentů (22 %) označilo odpověď spíše ano. Zbýlých 9 respondentů (13 %) si vybralo možnost nevím.

**Graf 25 Tvrzení, zda nadřazení berou v potaz názor zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 29: Jste spokojený/á se stylem řízení, který je ve společnosti nastaven?**

Ohledně nastavení stylu řízení ve společnosti nemají respondenti moc znalostí. Dohromady 25 respondentů (až 37 %) zvolila možnost nevím. Celkem 9 respondentů (13 %) je s nastaveným stylem spokojeno. Z celkového počtu dotazovaných si 16 osob (celkem 24 %) zvolilo možnost spíše ano. Dalších 7 osob (15 %) volilo možnost spíše ne a 7 respondentů (11 %) je zcela nespokojených, protože vybralo odpověď ne. Výsledky jsou zobrazeny v grafu č. 26.

**Graf 26 Spokojenost s nastaveným stylem řízení ve společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022



---

## C. Motivace a odměňování zaměstnanců

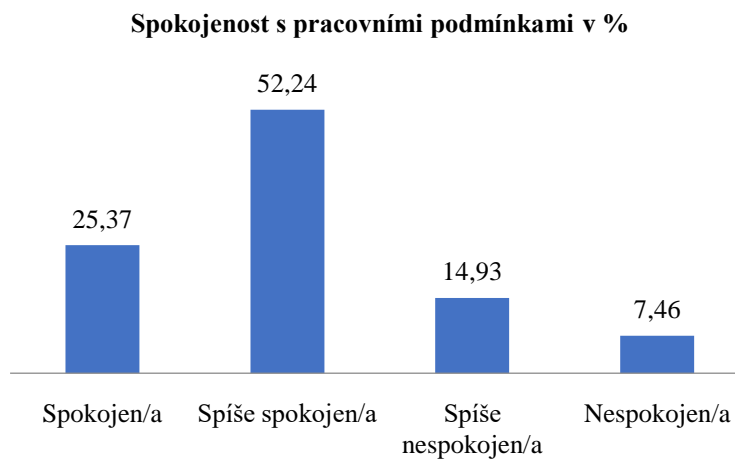
### Otázka č. 30: Jak hodnotíte následující aspekty Vaší práce?

Otázka byla rozdělena do několika aspektů. Každý aspekt je jednotlivě znázorněn.

- **Platební podmínky**

Ve společnosti je ze zkoumaných respondentů více než polovina spíše spokojena s pracovními podmínkami, celkem 35 respondentů (až 52 %). Dalších 17 respondentů (25 %) je zcela spokojených. Zcela nespokojených je pouze 5 respondentů (8 %) a 10 dotazovaných (15 %) je spíše nespokojených. Výsledky jsou zobrazeny v grafu č. 27.

**Graf 27 Spokojenost s pracovními podmínkami**

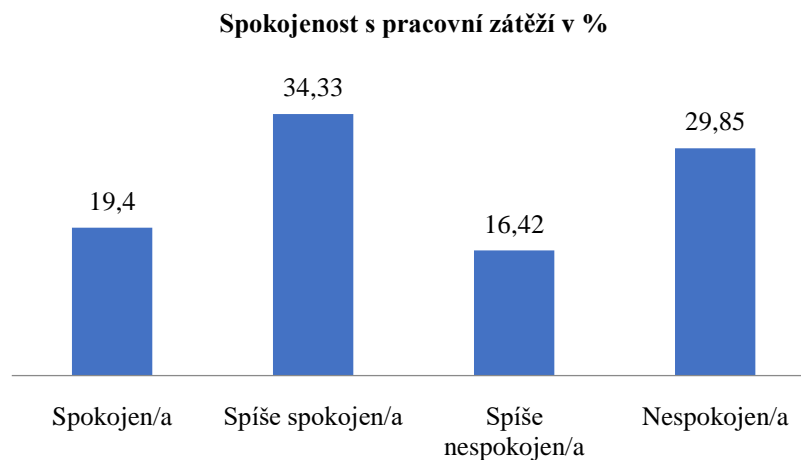


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

- **Pracovní zátěž**

S mírou pracovní zátěže, jak lze vidět v grafu č. 28 na následující straně, je spokojeno celkem 13 respondentů (20 %) a 23 osob (celkem 34 %) je spíše spokojených. Spíše nespokojeno je 11 respondentů (až 16 %) a zbylých 20 dotazovaných (30 %) je zcela nespokojených.

**Graf 28 Spokojenost s pracovní zátěží**

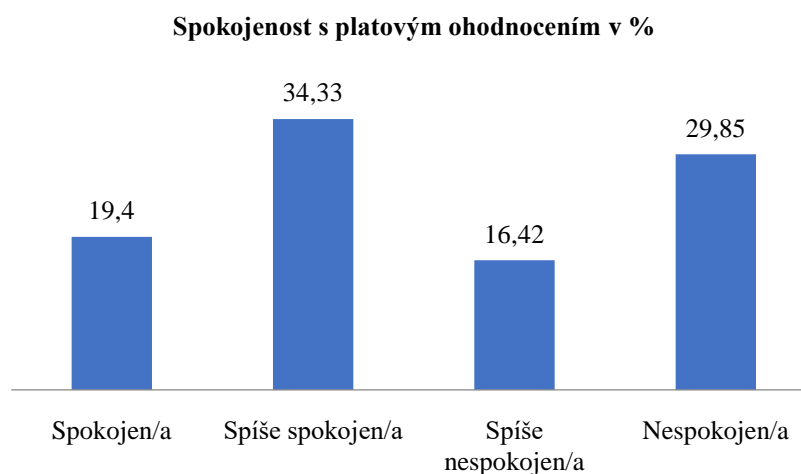


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

- **Platové ohodnocení**

Většina respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření, je spíše spokojených s platovým ohodnocením ve společnosti, celkem 22 respondentů z 67 zúčastněných (až 34 %). Celkem 16 respondentů (20 %) je zcela spokojených. Dalších 15 dotazovaných (16 %) uvedlo, že jsou spíše nespokojení a 14 osob (30 %) uvedlo, že jsou zcela nespokojeni. Výsledky jsou v následujícím grafu č. 29.

**Graf 29 Spokojenost s platovým ohodnocením (vlastní zpracování, 2022)**



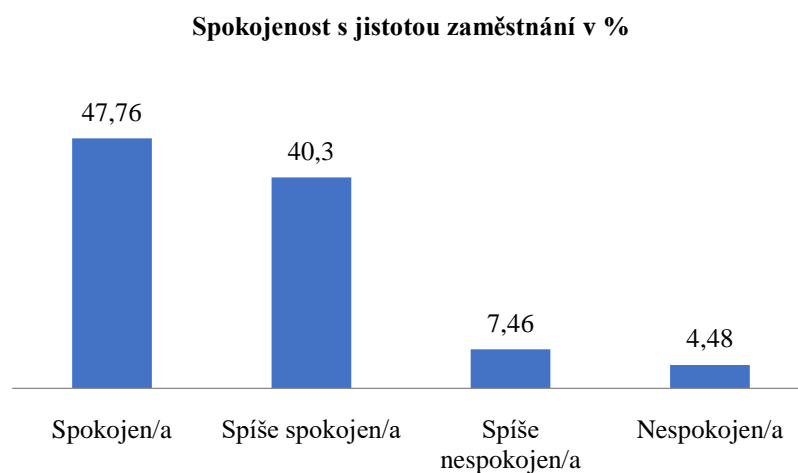
Zdroje: vlastní zpracování, 2022

- **Jistota zaměstnání**

Z výsledků vyšla nejlépe hodnocená jistota zaměstnání, jak lze vidět v grafu č. 30, který je na další straně. Respondenti se shodují, že zaměstnání mají jisté a proto je

32 respondentů (48 %) zcela spokojených a 27 respondentů (40 %) spíše spokojených. Pouze 5 osob (8 %) je spíše nespokojených a 3 respondenti (4 %) uvedli, že jsou nespokojeni (viz graf č. 30).

**Graf 30 Spokojenost s jistotou zaměstnání**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

- **Zaměstnanecké výhody**

Z grafu č. 31 vyplývá, že většina respondentů je se zaměstnaneckými výhodami nespokojených, celkem 27 respondentů (až 40 %). Z celkového počtu uvedlo 18 dotazovaných (celkem 27 %), že jsou spíše nespokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Pouze 10 respondentů (15 %) je zcela spokojených a 12 respondentů (18 %) spíše spokojených.

**Graf 31 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami**

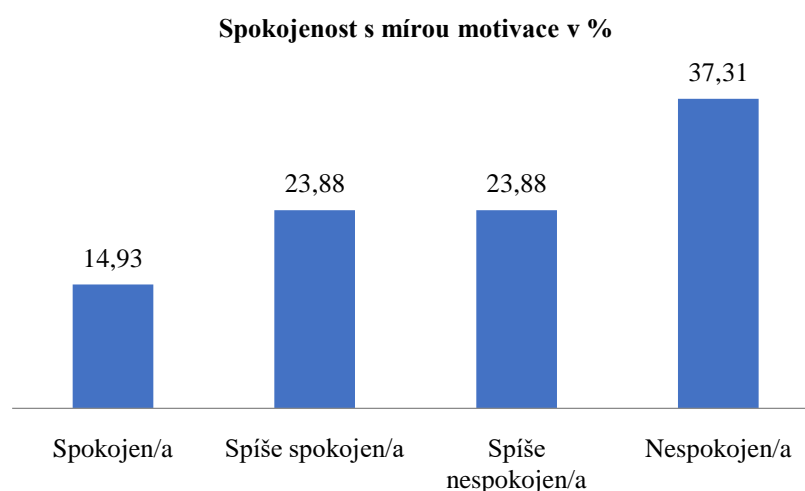


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

- **Míra motivace**

S mírou motivace ve společnosti je většina nespokojena, celkem 25 respondentů (až 37 %). Celkem 16 respondentů (24 %) uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Dalších 16 dotazovaných (24 %) je spíše spokojených s nastavenou mírou motivace ve společnosti a pouze 10 respondentů (15 %) je zcela spokojených. Výsledky jsou uvedené v grafu č. 32.

**Graf 32 Spokojenost s mírou motivace**

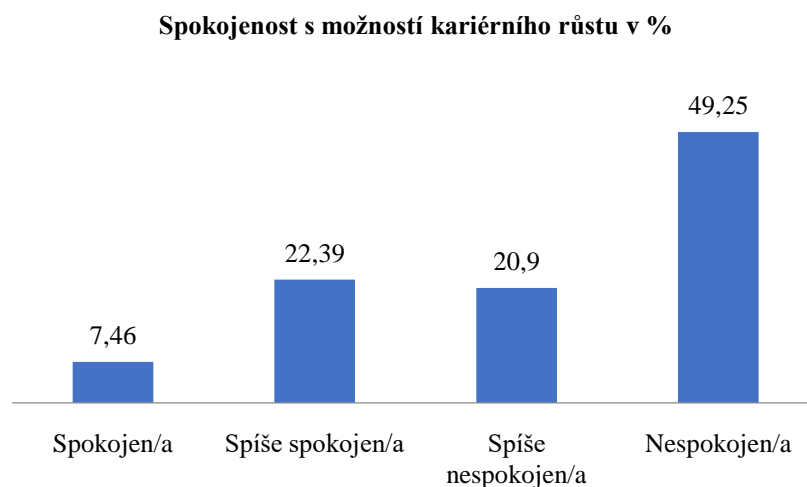


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

- **Možnost kariérního růstu**

Téměř polovina respondentů je nespokojena s možností kariérního růstu ve společnosti a to až 33 respondentů (celkem 50 %). Dalších 14 respondentů (21 %) je spíše nespokojených. Spíše spokojených je 15 respondentů (celkem 22 %) a 5 osob (7 %) uvedlo, že jsou spokojeni, co se týče možnosti kariérního růstu. Veškeré výsledky ohledně kariérního růstu jsou uvedené v grafu č. 33, který se nachází na další straně.

**Graf 33 Spokojenost s možností kariérního růstu**

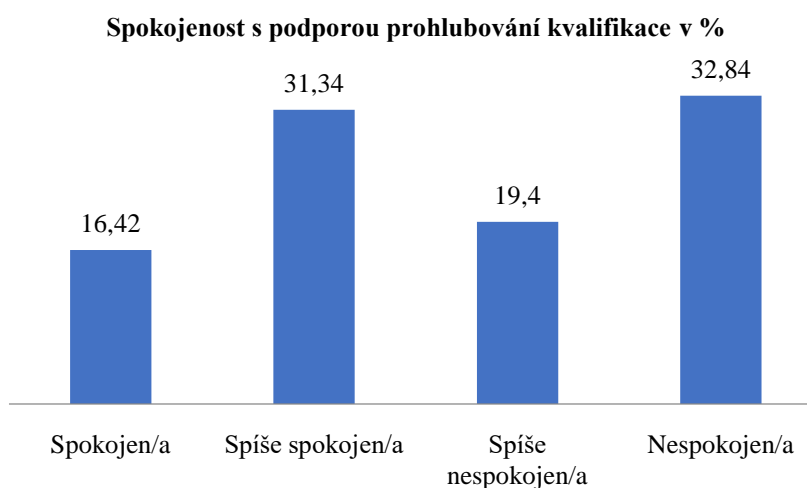


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

- **Podpora prohlubování kvalifikace**

Co se týče podpory prohlubování kvalifikace na pracovišti, je 22 respondentů (33 %) zcela nespokojených a 13 respondentů (20 %) spíše nespokojených. Dalších 21 osob (celkem 31 %) uvedlo, že jsou spíše spokojeni s podporou prohlubování jejich kvalifikace a zbylých 11 respondentů (16 %) je zcela spokojených. Výsledky jsou uvedené v grafu č. 34.

**Graf 34 Spokojenost s podporováním prohlubování kvalifikace**

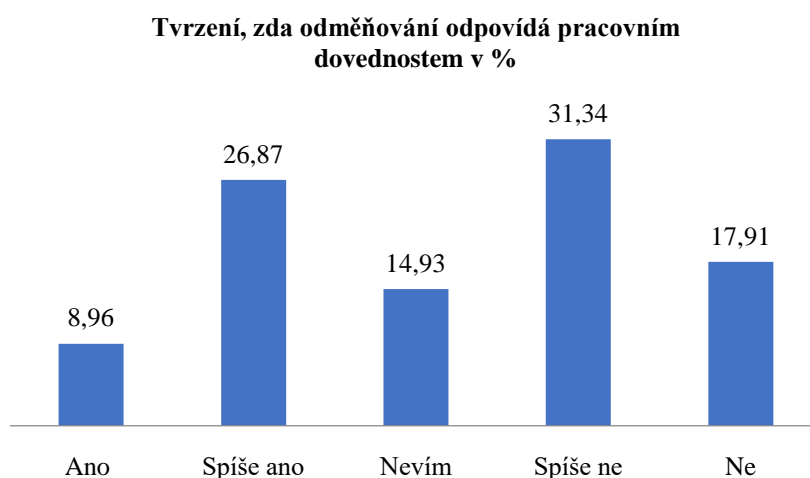


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 31: Myslíte si, že způsob odměňování odpovídá Vaším pracovním schopnostem a dovednostem?**

Na otázku, zda systém odměňování odpovídá jejich pracovním dovednostem, odpovědělo 21 respondentů (31 %), že spíše neodpovídá a 12 respondentů (18 %), že zcela neodpovídá. Dalších 18 osob (27 %) označilo možnost, že spíše odpovídá a pouze 6 respondentů (9 %), že zcela odpovídá. Z celkového počtu respondentů uvedlo 10 osob (15 %) možnost nevím. Odpovědi jsou zobrazeny v grafu č. 35.

**Graf 35 Tvrzení, zda odměňování odpovídá pracovním dovednostem**

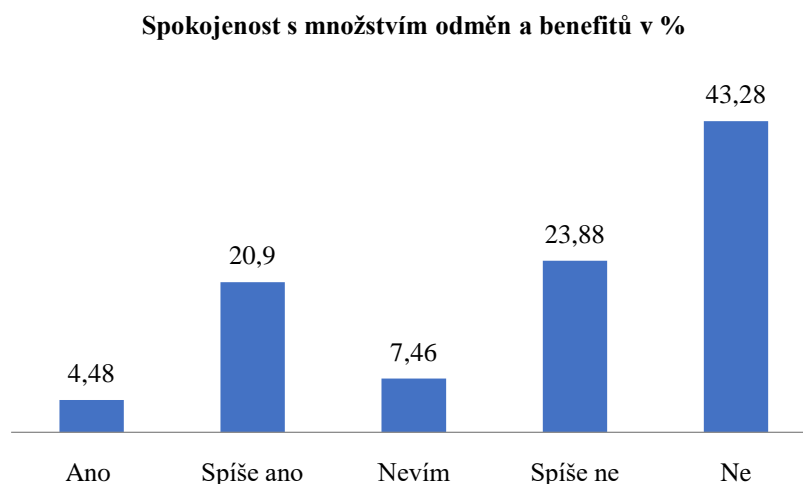


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 32: Jste spokojený/á s množstvím odměn a se zaměstnaneckými benefity?**

Jak lze vidět v grafu č. 36, který je umístěn na další straně, většina zkoumaných respondentů je s množstvím odměn a benefitů ve společnosti nespokojených a to celkem 29 dotazovaných (až 43 %). Dalších 16 respondentů (24 %) uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Celkem 14 osob (21 %) označilo možnost spíše spokojeni a pouze 3 osoby (5 %) jsou zcela spokojeni. Zbylých 5 respondentů (7 %) si zvolilo možnost nevím.

**Graf 36 Spokojenost s množstvím odměn a benefitů**

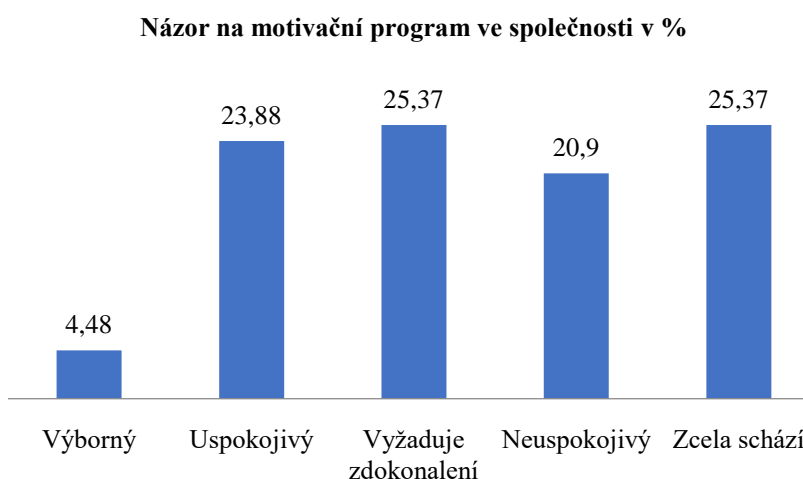


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 33: Jaký máte názor na motivační program ve společnosti?**

Motivační program ve společnosti hodnotí respondenti odlišně, viz graf č. 37. Pouze 3 respondenti (5 %) uvedli, že je současný motivační program výborný. Dalších 16 respondentů (24 %) hodnotí nastavený motivační program jako ucházející. Celkem 17 respondentů (25 %) si myslí, že současný motivační program vyžaduje zdokonalení. S tvrzením, že je neuspokojivý se ztotožňuje celkem 14 dotazovaných (21 %) a zbylých 17 respondentů (25 %) tvrdí, že motivační program ve společnosti zcela schází.

**Graf 37 Názor na motivační program ve společnosti**



Zdroje: vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 34: Podporuje vedení upevňování mezilidských vztahů na pracovišti?

V grafu č. 38 uvedla většina respondentů, že vedení nepodporuje upevňování mezilidských vztahů na pracovišti a to až 18 osob (celkem 27 %). Dalších 14 respondentů (21 %) si zvolila možnost spíše ne. Odpověď spíše ano zvolilo celkem 12 respondentů (18 %). Z celkového počtu dotazovaných si pouze 8 osob (celkem 12 %) vybralo možnost ano. Zbývajících 15 respondentů (22 %) si vybralo možnost nevím.

**Graf 38 Podpora vedení mezilidských vztahů na pracovišti**



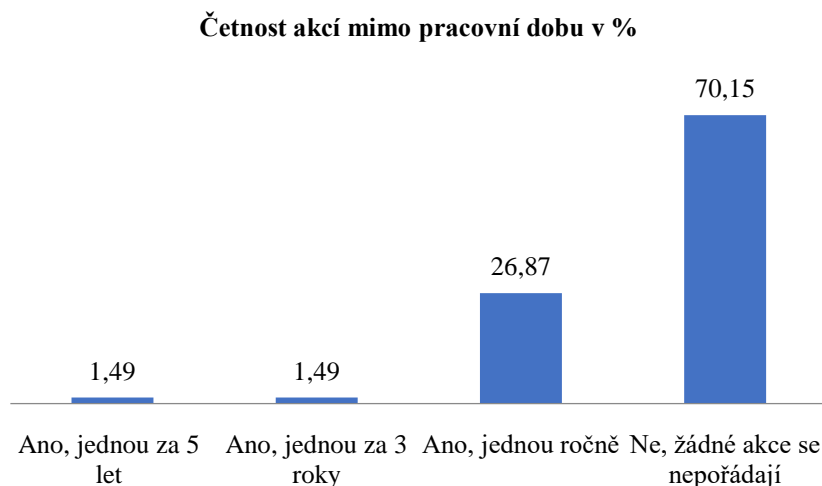
Zdroje: vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 35: Pořádají se ve společnosti akce mimo pracovní dobu, pokud ano, kolikrát?

Jak vyplývá z grafu č. 39 na následující straně, respondenti se shodli, že společnost nepořádá žádné firemní akce mimo pracovní dobu. Tuto odpověď zvolilo celkem 47 respondentů (až 70 %). Dalších 18 respondentů (celkem 27 %) uvedlo, že jsou firemní akce konané jednou ročně, nicméně do dotazníku 3 respondenti dopsali, že tyto akce si zaměstnanci pořádají sami bez vědomí vedení a také si je sami financují. Z dotazovaných respondentů celkem 1 osoba (2 %) uvedla, že jsou akce 1 za 5 let a 1 člověk (1 %) odpověděl, že jsou jednou za 3 roky.



**Graf 39 Četnost akcí mimo pracovní dobu**

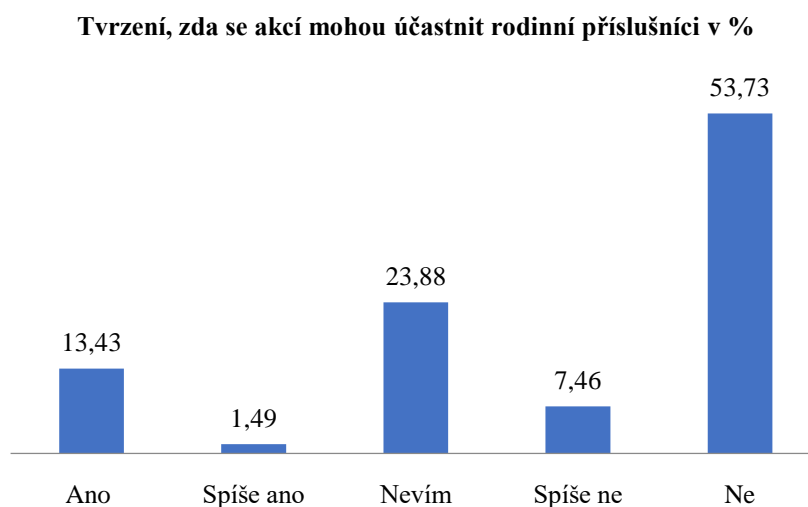


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 36: Mohou se takových akcí účastnit také rodinní příslušníci?**

Převážná část respondentů uvedla, že se firemních akcí nemohou účastnit rodinní příslušníci a to až 36 osob (celkem 54 %). Dalších 5 respondentů (7 %) si myslí, že se rodinní účastníci spíše nemohou zúčastnit firemních akcí. Celkem 9 respondentů (13 %) tvrdí, že se rodinní účastníci zúčastnit mohou a 1 člověk (2 %) si myslí, že se účastnit spíše mohou. Zbylých 16 respondentů (24 %) zvolilo možnost, že neví. Výsledky jsou v grafu č. 40.

**Graf 40 Tvrzení, zda se akcí mohou účastnit rodinní příslušníci**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

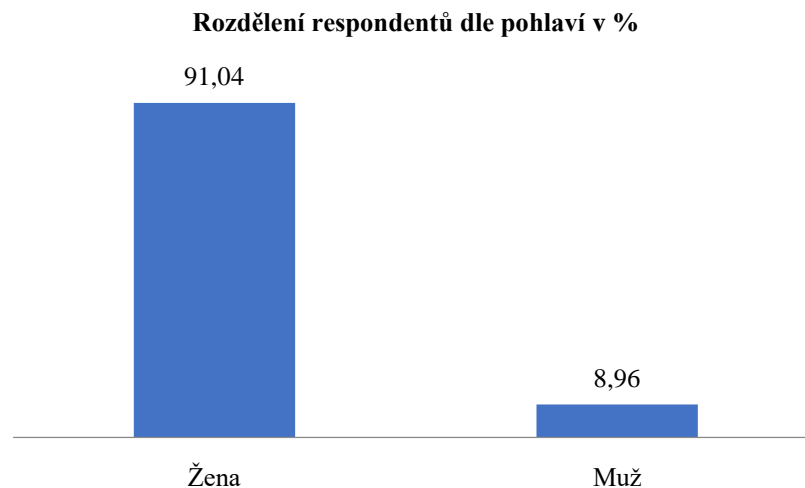
---

## D. Identifikační údaje

### Otázka č. 37: Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 67 osob, kdy většina byla tvořena ženami, jak lze vidět v grafu č. 41. Dotazníku se účastnilo celkem 61 žen (až 91 %) a pouze 6 mužů (celkem 9 %).

**Graf 41 Rozdělení respondentů dle pohlaví**

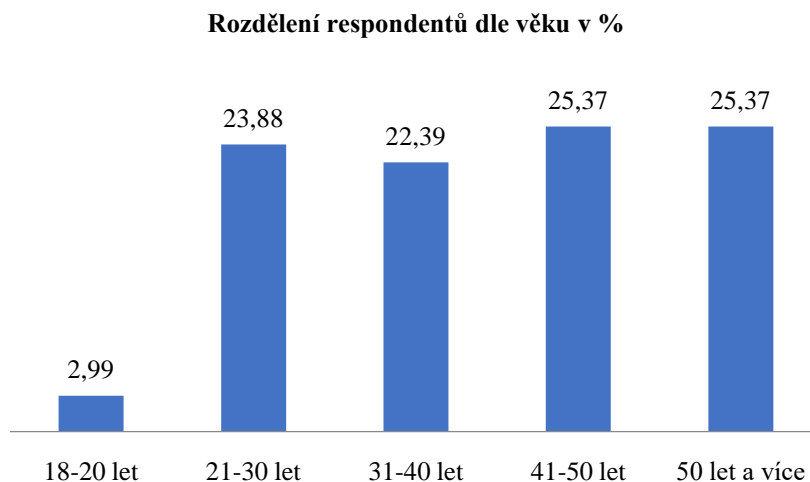


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Otázka č. 38: Jaká je Vaše věková skupina?

Věková kategorie zúčastněných respondentů na dotazníkovém šetření byla různorodá, viz graf č. 42 na následující straně. V rozmezí 18-20 let byli zapojeni pouze 2 respondenti (celkem 3 %). V kategorii 21-30 let bylo zúčastněných 16 respondentů (celkem 24 %). Celkem 15 respondentů (23 %) patřilo do rozmezí 31-40 let. Nejvyšší kategorií bylo rozmezí 41-50 let, kam spadalo celkem 17 respondentů (25 %) a kategorie 50 let a více, kam se zařadilo taktéž 17 respondentů (až 25 %).

**Graf 42 Rozdělení respondentů dle věku**

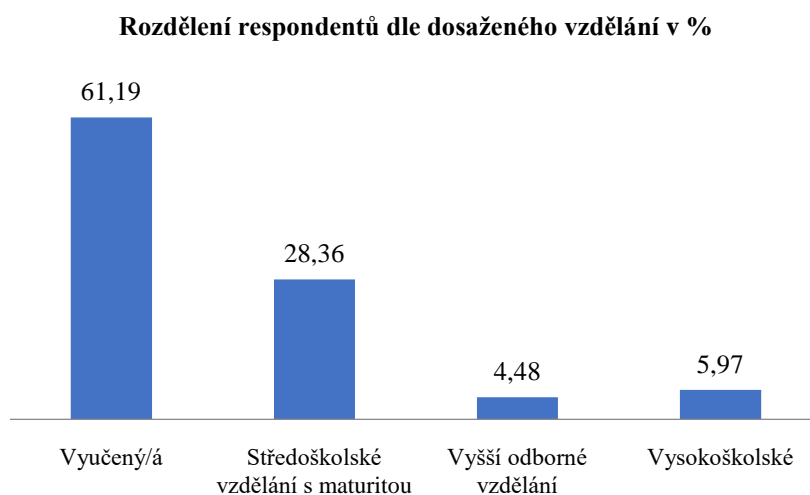


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 39: Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?**

Z grafu č. 43 je patrné, že nejvíce zúčastněných respondentů je vyučených, celkem 41 osob (až 61 %). Dalších 19 respondentů (28 %) má středoškolské vzdělání s maturitou. Celkem 3 osoby (5 %) mají vyšší odborné vzdělání a 4 osoby z dotazovaných (6 %) mají vysokoškolské vzdělání.

**Graf 43 Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání**



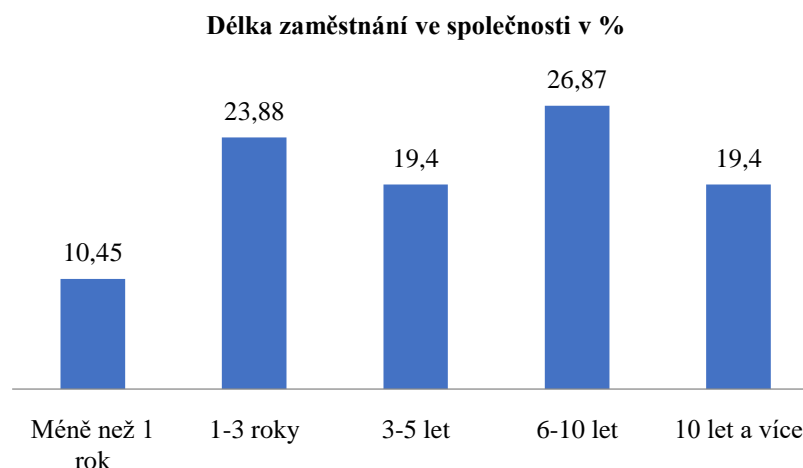
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 40: Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

Co se týče délky zaměstnání ve společnosti, nejvíce bylo respondentů, kteří pracují ve společnosti 6-10 let (viz graf č. 44 na další straně), a to 18 respondentů (celkem 27 %).

Další početnou skupinu tvoří respondenti, kteří pracují ve společnosti 1-3 roky, těch je celkem 16 (až 24 %). Celkem 13 respondentů (19 %) je zaměstnanců, pracujících ve společnosti 3-5 let. Taktéž 13 respondentů (19 %) spadá do kategorie 10 let a více. Pouze 7 dotazovaných (11 %) je ve společnosti zaměstnáno méně než jeden rok. Výsledky se nachází v grafu č. 44.

**Graf 44 Délka zaměstnání ve společnosti**

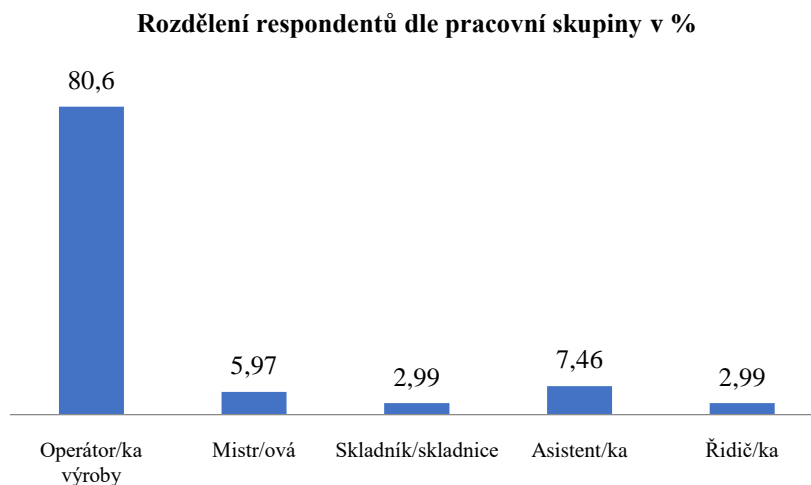


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 41: Do jaké pracovní skupiny spadáte na základě náplně práce?**

Z grafu č. 45 na následující straně je patrné, že dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců na pozici operátor výroby a to až 54 respondentů (celkem 81 %). Celkem 4 osoby (6 %) pracují jako mistr či mistrová. Z celkového počtu respondentů jsou 2 účastníci (3 %) zaměstnáni na pozici skladník. Dohromady 5 osob (7 %) pracuje jako asistentka a zbylí 2 dotazovaní (celkem 3 %) pracují jako řidič.

**Graf 45 Rozdělení respondentů dle pracovní skupiny**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### **4.4.2 Výsledky ze standardizovaného rozhovoru**

Kapitola se zabývá rozhovorem s personální pracovnící a s vedoucím výroby, neboť jsou to lidé, kteří vědí o svých zaměstnancích nejvíce a účastní se také náboru nových zaměstnanců. Během šetření byly použity strukturované rozhovory, tudíž obsahovaly stejné otázky. Odpovědi respondentů byly nahrávány a v diplomové práci je zaznamenán přepis odpovědí.

##### **1. rozhovor – personální pracovnice**

###### **1. Jak vnímáte a hodnotíte firemní kulturu ve společnosti?**

Jako dostačující. Není perfektní, ale ani špatná.

###### **2. Co vnímáte v oblasti firemní kultury za slabší stránky a co za silnou stránku společnosti?**

Mezi slabší stránky řadím asi komunikaci a péči o zaměstnance. Naopak silnou stránkou je péče o zákazníky. Silnou stránkou je také orientace na výsledek a plnění zadaných norem. Pozitivně hodnotím i čistotu a vzhled pracoviště.

###### **3. Myslíte si, že Vaši zaměstnanci znají stávající firemní kulturu a dokázali by ji definovat?**

Myslím, že nemají moc ponětí o firemní kultuře ve společnosti. Tyto pojmy jsou jim cizí, protože se o ně ani nezajímají.

**4. Jaké hodnoty považujete za nejdůležitější?**

Pracovitost, zodpovědnost a loajalitu.

**5. Myslíte si, že zaměstnanci tyto hodnoty ctí?**

Ano, myslím, že hodnoty ctí. Hlavně proto, že čím víc splní, tím lépe jsou ohodnoceni.

**6. Jak hodnotíte vzhled Vaší společnosti?**

Líbí se mi.

**7. Jakým způsobem plánujete dlouhodobé strategie společnosti? Rozhoduje jen vedení nebo berete v potaz také názory zaměstnanců?**

Spíše rozhoduje vedení, a to hlavně v Německu. Poté nás s tím rozhodnutím ředitel seznámí. Můžeme vnést nějaké poznatky a připomínky, ale jejich realizace se musí opět konzultovat s Německem. Obvykle se zaměstnanci k tomu nemají možnost vyjádřit.

**8. Účastníte se náboru, následné adaptace a případného školení zaměstnanců?**

Ano, účastním se všeho. Zaměstnanci se na mě mohou kdykoliv obrátit.

**9. Jak pečujete o své zaměstnance?**

Snažím se jim naslouchat. Nabízíme jim standardní benefity, které jsou na trhu práce samozřejmostí. Mezi vzácnější benefit patří pravidelné masáže, kdy dochází masér do firmy.

**10. Jakým způsobem komunikujete se svými zaměstnanci?**

Převážně osobně, a to při náboru, školení, poradách. Zaměstnanci se na mě mohou obrátit i telefonicky a e-mailem.

**11. Co je pro Vás nepřístupné chování zaměstnance? Jakým způsobem je takové chování potrestáno?**

Nedodržení pracovních povinností a pracovního řádu. Za úmyslné porušení jsou nejdříve zaměstnanci potrestáni vytykáčím dopisem či finanční sankcí, při opakovaném porušení následuje propuštění zaměstnance.

**12. Co si myslíte, že udrží zaměstnance ve společnosti nebo naopak přiměje potenciální uchazeče zaujímat se o práci u Vás?**

Zaměstnanci u nás mají jistý výdělek, při plnění norem i hezký výdělek, protože se navyšovaly mzdy. Zároveň je zde moc hezký a přátelský kolektiv, který si navzájem pomáhá. Práce probíhá v čistém a hezkém prostředí, což někteří ocení.

### **13. Je něco, co byste změnila na firemní kultuře?**

Změnila bych hlavně informace o firmě, které nejsou moc veřejnosti dostupné. Šla bych s dobou a více se prezentovala na sociálních sítích. Taky bych byla pro zlepšení komunikace ve firmě. Nejen na pravidelných poradách, ale i jiných akcích. Tyto akce je potřeba ve společnosti zavést a pravidelně je pořádat.

## **2. rozhovor – vedoucí výroby**

### **1. Jak vnímáte a hodnotíte firemní kulturu ve společnosti?**

Firemní kultura u nás nebude tak silná, jak ji vnímám například v německých pobočkách. Myslím si, že bychom ji měli inovovat a dodat ji celkově nový impuls. Umět ji nastavit tak, aby byla lepší komunikace ve firmě, a i na české pobočce jsme docílili rodinné atmosféry ve společnosti. Také si myslím, že je potřeba zlepšit prvky nehmotných artefaktů ve společnosti, protože zcela schází.

### **2. Co vnímáte v oblasti firemní kultury za slabší stránky a co za silnou stránku společnosti?**

Mezi silnou stránku společnosti patří kvalita výrobků, bezpečnost při práci, zajištěné vybavení a celkově vyhovující prostory. Oceňuji, že se dokážeme zcela přizpůsobit přáním zákazníků a splňovat naše zadané normy, a to hlavně díky kolektivu zaměstnanců. Mezi slabé stránky řadím již zmíněnou komunikaci a také péči o zaměstnance. Nebylo by na škodu zlepšit benefity ve společnosti.

### **3. Myslíte si, že Vaši zaměstnanci znají stávající firemní kulturu a dokázali by ji definovat?**

Co se týče administrativních pracovníků, vedoucích a mistrů, tak myslím, že tuší, jakou máme firemní kulturu. U dělníků, řidičů a skladníků si jistý zcela nejsem.

### **4. Jaké hodnoty považujete za nejdůležitější?**

Pro mě je nejdůležitější loajalita, zodpovědnost a bezpečnost. To vše vede ke spokojenému zákazníkovi.

### **5. Myslíte si, že zaměstnanci tyto hodnoty ctí?**

Doufám v to.

### **6. Jak hodnotíte vzhled Vaší společnosti?**

Se vzhledem společnosti jsem spokojený.

**7. Jakým způsobem plánujete dlouhodobé strategie společnosti? Rozhoduje jen vedení nebo berete v potaz také názory zaměstnanců?**

Ty nejdůležitější strategie se plánují s německými pobočkami na společných jednáních. Výsledky z těchto jednání poté konzultuji u nás. Názory zaměstnanců se snažím brát v potaz, hlavně co se plnění norem týče, ale ne vždy je mohu prosadit na německé straně.

**8. Účastníte se náboru, následné adaptace a případného školení zaměstnanců?**

Většinou je přítomná pouze personální pracovnice.

**9. Jak pečujete o své zaměstnance?**

Myslím si, že standardně. Mezi naše benefity patří například závodní stravování, dovolená 5 dní navíc nad zákonnou povinnost, bonus za nemarodění, masáže a různé poukázky pro zaměstnance (například za narozeniny, narození dítěte aj.).

**10. Jakým způsobem komunikujete se svými zaměstnanci?**

Komunikuji skrze personální oddělení. Svě poznatky referuji personální pracovníci a ona na poradě tlumočí informace vedoucím pracovníkům či mistrovým.

**11. Co je pro Vás nepřístupné chování zaměstnance? Jakým způsobem je takové chování potrestáno?**

Porušení pracovní kázně, úmyslné porušení bezpečnosti. Většinou je zaměstnanec potrestaný vytýkacím dopisem.

**12. Co si myslíte, že udrží zaměstnance ve společnosti nebo naopak přiměje potenciální uchazeče zaujímat se o práci u Vás?**

Doufám, že zaměstnanci oceňují přátelské pracoviště s dobrým kolektivem. Tím, že jsou v práci podstatnou část svého času, je důležité cítit se mezi kolegy dobře. Potenciálním zaměstnancům můžeme nabídnout jistotu, protože naše výrobky se budou stále vyrábět, tudíž mají jistou práci s jistým platem. A i ty benefity někteří ocení.

**13. Je něco, co byste změnil na firemní kultuře?**

Určitě bych změnil styl komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Kromě pravidelných porad bych zlepšil komunikaci například mimopracovními setkáními, zavedl bych vánoční večírky, akce pro rodiny apod.



## **5 Zhodnocení a doporučení**

### **5.1 Shrnutí dotazníkového šetření**

Pro snadnější vyhodnocení bylo dotazníkové šetření rozdělené do 5 oblastí. Každá oblast je v kapitole samostatně vyhodnocena.

#### **5.1.1 Oblast 1- Firemní kultura**

První oblast dotazníkového šetření se zabývala postavením společnosti na trhu, nastavenými hodnotami, cíli společnosti a vizí společnosti. Důležité bylo zjistit, zda uvedeným prvkům respondenti rozumí a zda s nimi souhlasí.

Z výsledků je patrné, že převážná část respondentů (46 %) neví, jak má hodnotit pozici společnosti na trhu a 37 % respondentů souhlasí s tvrzením, že společnost má spíše silnou pozici na trhu. V otázkách znalosti vizí a dlouhodobých cílů si opět velká část respondentů volila možnost nevím z uvedených odpovědí. Přesto až 24 % uvádí, že spíše zná vize společnosti a 28 % spíše zná dlouhodobé cíle společnosti. Až 40 % se shodlo na tom, že společnost dokáže plnit své cíle. Co se týče firemní kultury společnosti, většina respondentů opět neví, jak ji hodnotit (až 42 %), nicméně 18 % spíše souhlasí s tvrzením, že společnost má silnou a stabilní firemní kulturu a 18 % s tvrzením zcela souhlasí. Strategický plán společnosti většina respondentů nezná (až 39 %) a etický kodex společnosti zná pouze 28 % z celkového počtu dotazovaných.

Většina zaměstnanců uvedla, že spíše ctí hodnoty společnosti (celkem 42 %), o nichž si 31 % myslí, že jsou správně nastaveny. Mezi klíčové hodnoty nejčastěji respondenti uváděli přátelskost a flexibilitu. Práce ve společnosti, pro většinu zaměstnanců, představuje materiální uspokojení. Dále si respondenti myslí, že při náboru nových zaměstnanců se dbá především na vnitřní potenciál a osobní kontakty s doporučením.

Více než polovina respondentů se shodla na tom, že pro společnost je nejdůležitější plnění zadaných norem a dobré výsledky. Za hlavní přednosti společnosti považují jistotu na trhu, finanční stabilitu, preciznost a přátelský kolektiv. Naopak mezi hlavní nedostatky uvádějí nízké odměny, chybějící materiál, neúměrné normy, nedostatečnou motivaci a nedostatek firemních akcí.

### **5.1.2 Oblast 2- Pracovní prostředí**

S pracovním prostředím je většina respondentů spokojena. Více než polovina uvádí, že je ucházející (54 %) a pouze 7 % tvrdí, že se jim pracovní prostředí zcela nelíbí. Také s pracovním vybavením je až 40 % z respondentů spíše spokojených. Co se týče pracovní doby, tak vyhovuje více než polovině respondentům (52 %). Většina také uvádí dobré vztahy na pracovišti (až 39 %).

V případě, že společnost pořádá na pracovišti školení, bylo zjištěno, že se zaměstnanci účastní jen těch povinných (celkem 51 %).

V této oblasti měli respondenti vyjádřit své poznatky, co by se ve společnosti mělo změnit. Nejvíce se uváděl požadavek na nové židle a stoly, lepší stroje, dostatek materiálu, úprava jídelny a zavedení automatů na jídlo a nápoje a v neposlední řadě více odměn a firemních akcí. Často si stěžovali na nedostatek prostoru na pracovišti.

### **5.1.3 Oblast 3- Komunikace ve společnosti**

Na základě zjištěných informací je komunikace ve společnosti spíše dostatečná (31 %). Respondenti uvedli, celkem 39 %, že jim nadřízení v případě potřeby pomáhají. Co se týče uznání za odvedenou práci, cítí se respondenti různorodě. Celkem 30 % uvedlo, že se spíše cítí uznávání a 27 % uvedlo, že takové uznání ve společnosti necítí.

Podle respondentů však nadřízení spíše dokážou hodnotit spravedlivě a objektivně odvedenou práci (shodlo se až 36 %) a podle 27 % dávají zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu. Až 30 % si však myslí, že nadřízení neumějí brát v potaz názory a připomínky zaměstnanců.

Z celkového počtu respondentů až 37 % neví, co si má myslet o zavedeném stylu řízení ve společnosti a 24 % je se zavedeným stylem spíše spokojených.

### **5.1.4 Oblast 4- Motivace a odměňování zaměstnanců**

Z výsledků je zřejmé, že většina respondentů je spokojených s platovými podmínkami – 52 %. Celkem 34 % souhlasí i s mírou pracovní zátěže. Téměř polovina respondentů (celkem 48 %) uvedla, že vnímají jistotu zaměstnání.

Nespokojenost zmiňují v oblasti benefitů (40 %), v možnostech kariérního růstu (49 %) a v neposlední řadě až 37 % uvádí nespokojenost s mírou motivace. Co se týče podpory a prohlubování kvalifikace, je 31 % spíše spokojených a 33 % spíše nespokojených. Až 31 % si myslí, že jejich odvedená práce neodpovídá systému

odměňování, se kterým je 43 % nespokojených. Dále si respondenti myslí, že nadřazení nedostatečně podporují mezilidské vztahy na pracovišti (až 27 %).

Co se týče motivačního programu, 24 % ho považuje za uspokojivý, 25 % vyžaduje jeho zdokonalení. Dalších 21 % respondentů je s motivačním programem nespokojených a 25 % si myslí, že ve společnosti motivační program zcela schází.

Až 70 % respondentů se shodlo, že společnost nepořádá firemní akce. Zaměstnanci si stěžují, že si akce musí pořádat a hradit sami.

### **5.1.5 Oblast 5 – Identifikační údaje**

Dotazníkového šetření se zúčastnily především ženy (celkem 91 %), kdy nejvíce byla zastoupena věková kategorie 41 let a více. Z hlediska dosaženého vzdělání, bylo z celkového počtu respondentů 61 % vyučených.

Nejvíce se dotazníku zúčastnilo operátorů ve výrobě (až 81 %), kteří pracují ve společnosti 6-10 let (celkem 27 %).

## **5.2 Shrnutí výsledků ze standardizovaného rozhovoru**

Ze strukturovaných rozhovorů je patrné, že personální pracovnice i vedoucí výroby mají podobný pohled na stávající firemní kulturu. Oba dva se shodli na tvrzení, že ve společnosti je nejnütnější zapracovat na firemní komunikaci. Zatímco vedoucí výroby vidí jako vhodnou změnu setkávat se i mimo pracovní prostředí a posilovat kolektiv, personální pracovnice by uvítala lepší komunikaci i v rámci sociálních sítí. S řádovými zaměstnanci se nekomunikuje vůbec, těm informace tlumočí většinou mistrové či vedoucí pracovníci, kteří na rozdíl od operátorů výroby mají pravidelné porady. Pro utužení kolektivu se nepořádají žádné mimopracovní akce.

Oba dva vnímají prvky firemní kultury za dostatečné, co se týče artefaktů, jsou spokojeni se vzhledem a vybavením na pracovišti. Dále hodnotí kladně bezpečnost práce a plnění zavedených norem. Nejvíce si váží, že dokážou uspokojit i speciální potřeby zákazníků, a to především díky svým zaměstnancům a jejich odvedené práci. Negativně hodnotí vedoucí výroby nehmotné artefakty společnosti. Dle jeho slov zcela schází.

Z rozhovorů je patrné, že se zaměstnanci spíše komunikuje a tráví s nimi čas personální pracovnice, která na základě komunikace s nimi, by byla i pro zavedení více firemních benefitů. Také podle jejího názoru si zaměstnanci neuvědomují stávající firemní kulturu ve společnosti.

Co se týče hodnot ve společnosti, názory vedoucího výroby i personální pracovnice jsou opět podobné. Oba vnímají jako nejsilnější hodnotu bezpečnost a loajalitu. Personální pracovnice uvádí, že zaměstnanci moc nemají pojetí o stanovených hodnotách ve společnosti.

Strategie společnosti je řízená hlavně německou mateřskou společností, tudíž vedoucí výroby ani personální pracovnice nemají pocit, že by zaměstnanci strategii podniku mohli nějak ovlivňovat. Oba dva uvedli, že mohou mít námitky či poznatky ke změně, ale vše se musí schválit v Německu.

Společnost má pevně nastavená pravidla v pracovním řádu, jelikož jsou zde stanovené jasné normy a požadavky, aby byla splněna bezpečnost práce. Oba uvádějí, že zaměstnanci se těmito pravidly řídí, aby nedošlo k udělení sankcí.

Dle jejich názoru společnost vyniká přátelským kolektivem a možnostem dlouhodobé kariéry s jistým výdělkem. Zároveň nabízí poměrně dostatek benefitů, které mohou potenciální zaměstnance přilákat. Nicméně se oba shodli, že stávající firemní kulturu by bylo vhodné posílit.

### **5.3 Shrnutí výsledků z výzkumných předpokladů**

Pro charakteristiku firemní kultury ve sledované společnosti byl stanoven hlavní výzkumný předpoklad, který zněl: "**Společnost Primed Halberstadt-CZ potřebuje stávající firemní kulturu posílit.**" Aby se výzkumný předpoklad potvrdil či vyvrátil, byly stanoveny další výzkumné otázky. Kapitola shrnuje výsledky výzkumných předpokladů, které byly stanoveny ještě před provedením dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. Výzkumné předpoklady jsou znázorněny v metodice diplomové práce, která se nachází v kapitole č. 2.2.

Výsledky výzkumných otázek jsou pro lepší přehlednost zobrazeny v následující tabulce č. 3, která je na další straně, a následně jsou jednotlivě komentovány. Výsledky vznikly na základě výsledků dotazníkového šetření a jsou odkázány na jednotlivé grafy z kapitoly 4.4.1.

**Tabulka 3 Výsledky výzkumných otázek**

Výzkumné otázky	Výstupy
VO1	X
VO2	X
VO3	✓
VO4	✓
VO5	✓

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**1. Předpokládá se, že alespoň 50 % respondentů zná vize a cíle společnosti.**

První předpoklad nebyl potvrzen, neboť na základě dotazníkového šetření vyšlo najevo, že vize společnosti zná pouze 24 % respondentů (viz graf č. 2). I v případě, že do hodnocení připočteme odpověď „spíše ano“, stále výsledek nedá 50 %. Stejně výsledky byly i v oblasti znalostí dlouhodobých cílů společnosti (viz graf č. 3), kdy respondentů, kteří cíle znají, bylo jen 8 %.

**2. Předpokládá se, že více jak 50 % označí komunikaci ve společnosti jako nedostatečnou.**

Opět se výzkumný předpoklad nenaplnil, protože respondenti označili komunikaci ve společnosti jako spíše dostatečnou a to až 31 %, což je přehledné v grafu č. 20.

**3. Předpokládá se, že zaměstnanci uvítají další benefity.**

Tento předpoklad se naplnil, jelikož z celkového počtu respondentů, uvedlo 43 %, že jsou nespokojeni se stávajícím množstvím odměn a benefitů, jak lze vidět v grafu č. 36.

**4. Předpokládá se, že zaměstnanci se nemohou podílet na rozhodování společnosti.**

Uvedený předpoklad se naplnil, jelikož většina respondentů si myslí, že nadřízení neberou v potaz jejich názor. Z celkového počtu respondentů uvedlo 25 % odpověď ne a 30 % spíše ne (viz graf č. 25).

**5. Předpokládá se, že ve společnosti je nízká míra motivace.**

Na základě dotazníkového šetření vyšlo najevo, že většina zúčastněných respondentů je nespokojených se stávající mírou motivace ve společnosti (až 37 %). Tudíž se výzkumný předpoklad opět naplnil, což je patrné i z grafu č. 32.

Z výsledků dotazníkového šetření a provedených strukturovaných rozhovorů vyšlo najevo, že je vhodné stávající firemní kulturu posílit.

Z pěti výzkumných otázek byly tři naplněny a dvě nenaplněny. Co se týče hlavního výzkumného předpokladu, lze konstatovat, že je také naplněn. Na základě provedeného šetření, vyšlo najevo, že je vhodné stávající firemní kulturu ve společnosti Primed Halberstadt-CZ posílit. S tímto tvrzením souhlasí také respondenti, kteří se účastnili strukturovaného rozhovoru (personální pracovnice a vedoucí výroby).

#### **5.4 Zhodnocení firemní kultury ve společnosti**

Společnost klade největší důraz na výsledek, proto oceňuje nejvíce zaměstnance, kteří pracují bezchybně a dlouhodobě. Výše ocenění závisí dle firemních smluv na plnění zadaných norem a také s počtem odpracovaných let je možnost vyššího platového ohodnocení, jak vyplývá nejen z rozhovorů, výsledků dotazníkového šetření, ale také z firemních materiálů.

Při použití Scheineova modelu (Schein, 1992), v rámci hodnocení firemní kultury, se hodnotí jednotlivé prvky firemní kultury. V tomto případě jsou snadno viditelné artefakty společnosti. Artefakty zde představují pracovní prostředí, se kterým je většina zaměstnanců spokojena, což bylo i výsledkem dotazníkového šetření. Spokojeni s pracovním prostředím jsou i personální pracovnice a vedoucí výroby, což vyplynulo z provedených rozhovorů. Mezi artefakty se řadí i komunikace, která je ve společnosti na základě provedeného šetření nedostatečná. Ze získaných odpovědí je patrné, že upevňování mezilidských vztahů na pracovišti není dostatečné a společnost pro zlepšení komunikace nepořádá žádné firemní akce. Nejdůležitějšími prvky firemní kultury jsou hodnoty a normy. V této oblasti je výsledek pozitivní, neboť většina dotazovaných uvádí, že hodnoty společnosti ctí a zadané normy plní. Plnění norem je ve společnosti důležité, neboť se od nich odvíjí výše finančního hodnocení. Co se týče vizí a cílů společnosti, mnoho respondentů o nich nemá tušení. Zde je důležité je s nimi seznámit, neboť právě vize a cíle podniku vytvářejí silnou podnikovou kulturu. Ze šetření vyplývá, že většina respondentů respektuje a dodržuje zásady chování ve společnosti. Na závěr uvádí Schein (1992) základní přesvědčení, kde si můžeme představit zaseté fungování reality na pracovišti. Aby společnost fungovala, je důležitá komunikace. Z výsledků je patrné, že komunikace se musí ve společnosti zlepšit a posílit se četnost zpětné vazby od nadřízených. Podle dotazníkového průzkumu je většina respondentů nespokojených s benefity a systémem odměňování ve společnosti. Zaměstnanci se necítí dostatečně motivováni, což může vést k tomu, že různé potíže nelze řešit efektivně a správně, jak by podnik vyžadoval.

Ze zkoumané typologie, která je zmíněna v teoretické části práce, odpovídá firemní kultuře ve společnosti více typů kultur. Přehledné zobrazení kultur, kterým firemní kultura ve společnosti odpovídá, se nachází v tabulce č. 4. Shodující typy kultur jsou pod tabulkou podrobněji rozepsány.

**Tabulka 4 Srovnání na základě typologie vybraných autorů**

Typologie autorů		Primed Halberstadt-CZ, s.r.o.
Typologie dle Deala Kennedyho (1998)	Všechno nebo nic	X
	Chléb a hry	X
	Analytický projekt	✓
	Proces	✓
Typologie dle Zdeňka Šiguta (2004)	Kultura přátelských experimentů	✓
	Kultura mašliček	X
	Spontánní kultura	X
	Výkonová kultura	✓
	Tržní kultura	X
	Hierarchická kultura	✓
Typologie dle Lukášové (2010)	Podporování tržní orientace	✓
	Podporování inovací	X
Typologie dle Ch. Handyho (1993)	Kultura rolí	✓
	Kultura osob	X
	Kultura moci	X
	Kultura úkolů	✓
Typologie dle Brookse (2008)	Mocenská kultura	X
	Funkční kultura	✓
	Úkolová kultura	X
	Osobní kultura	X

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Mezi první shodnou typologii patří typologie dle D. Kennedyho (1998), který uvádí důraz na proces, což přesně popisuje důraz na výsledek a dlouhodobou bezchybnou práci. Současně je vhodné sem zařadit i charakteristiku zvanou analytický projekt. Další typologií, využívané ve společnosti, je typologie dle Šiguta (2004), a to především „Výkonová kultura“, kdy je nejdůležitější při hodnocení zaměstnanců výkon a úspěch. Vzhledem k tomu, že ve společnosti jsou úspěchy finančně oceňovány a neúspěchy se netolerují, lze firemní kulturu zařadit i do „kultury přátelských experimentů“. Typologie společnosti lze přirovnat nejvíce k charakteristice od Lukášové (2010), jelikož podporuje tržní orientaci. To znamená, že se zaměřuje hlavně na úspěch, ale oceňuje i inovaci a flexibilitu. Inovaci a flexibilitu oceňuje i vedoucí výroby, jak vyšlo najevo z provedeného rozhovoru. I v charakteristice od Lukášové (2010) je důležitá bezchybná práce, kdy je kladen důraz především na kvalifikaci, týmovou odpovědnost a individuální přístup

k zákazníkům. Vedoucí výroby i personální pracovnice se s tímto tvrzením ztotožňují, což je opět patrné v provedených rozhovorech.

Vzhledem k tomu, že společnost se pro dobrý výkon musí řídit zadanými normami, lze uvést i charakteristiku dle Handyho (1993), a to „zaměření na role“. Podle něj je podstatné respektovat normy, pravidla, stávající procesy a procedury. V hierarchii je na nejvyšším stupni vedení podniku, které je zodpovědné za výsledky oddělení, jeho efektivní chod a fungování podřízených dle potřeb podniku. Na tomto principu funguje kultura rolí. Kultura úkolů se zaměřuje na realizaci zadaných úkolů a včasné plnění norem. Lze podotknout, že je nutné, aby oddělení pracovalo jako jeden celek a drželo za jeden provaz. Současně lze zmínit také jeho charakteristiku „zaměření na výkon“, neboť je zkoumané společnosti blízká. Firma oceňuje hlavně úspěchy a zakládá si na pružnosti a dobré kvalifikaci zaměstnanců. Na závěr je vhodné zmínit typologii dle Brookse (2008), a to funkční kulturu, která má veškeré postupy, pravidla a normy pevně dané a kde se práce rovnoměrně rozděluje mezi zaměstnance, což na společnost sedí přesně.

Jak bylo zjištěno v rozhovoru s personální pracovnicí a vedoucím výroby, společnosti zcela schází nehmotné artefakty. Společnost nemá zavedené žádné oslavy, zvyky ani firemní akce. Nedostatek firemních akcí také potvrdila převážná část zúčastněných respondentů při dotazníkovém šetření.

Co se týče firemních hodnot, většina zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, je ctí. Nicméně není od věci, klást větší důraz na seznámení zaměstnanců s firemními hodnotami, vizemi a strategickými cíli společnosti, což uvádí vedoucí výroby při rozhovoru. V oblasti firemních norem je vše v pořádku, neboť plnění zadaných norem je pro zaměstnance žádoucí. Důvodem je vyšší platové ohodnocení při splnění požadovaných norem a odměny související s navýšením splněných norem.

Z provedeného šetření je tedy jasné, že firemní kultura ve společnosti je, stačí ji pouze posílit a více s ní seznámit zaměstnance společnosti.

## **5.5 Doporučení pro zlepšení firemní kultury ve společnosti**

Na základě získaných výsledků v dotazníkovém šetření a provedených rozhovorů došlo ke zjištění, jaká je firemní kultura ve vybrané společnosti a jak na ni zaměstnanci společnosti nahlíží.

Na základě výzkumných metod v praktické části, lze konstatovat, že firemní kultura vybraného subjektu je poměrně silná. Většina respondentů uvedla v dotazníkovém šetření,



že ve společnosti panuje přátelská pracovní atmosféra, v případě potřeby se mají na koho obrátit a pracovní prostředí se jim zdá ucházející. Také se téměř všichni shodli na tvrzení, že společnost zaujímá spíše silnou pozici na trhu a že zaměstnanci ctí hodnoty a cíle společnosti.

Negativním zjištěním byla nízká míra komunikace a nedostatek firemních akcí pro zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti. Zároveň byla v dotazníkovém šetření uvedena nespokojenost s mírou benefitů na pracovišti.

Jedním z návrhů na zlepšení firemní kultury je posílení komunikace na pracovišti. Komunikace by se měla posílit pravidelnými poradami mezi operátory výroby, skladníky, řidiči a vedením společnosti. Tyto porady lze pořádat i částečně online, v případě, že vedoucí pracovníci jsou mimo pobočku společnosti. Porady by bylo vhodné pořádat vždy na začátku měsíce, zhodnotit uplynulý měsíc a seznámit zaměstnance s následujícími cíli a normami. Nemusí se jednat o dlouhodobé porady, postačí stručný 30minutový report, kdy na závěr by byla možnost, aby zaměstnanci sdělili požadavky a připomínky, pokud by je měli. Nejen, že by zaměstnanci znali cíle a dlouhodobé plány společnosti, ale utužoval by se pravidelným shledáním a komunikací celý kolektiv. Absence takových porad má za následek nízkou informovanost zaměstnanců a nulovou zpětnou vazbu ze strany vedení k zaměstnancům. To vede k celkové neznalosti firemní kultury podniku, kam spadá znalost cílů a vizí společnosti, což vyšlo i v dotazníkovém šetření. Tato neznalost může celkově ohrozit firemní kulturu. Pravidelné porady zlepšují informovanost zaměstnanců, komunikaci a pomůže včas a efektivně řešit potíže, které mohou nastat. Také zde bude prostor pro inovativní nápady.

Posledním návrhem ke zlepšení firemní kultury je organizování teambuildingových akcí. Cílem je zlepšit komunikaci na pracovišti a upevnit pracovní vztahy nejen mezi zaměstnanci, ale také s vedením společnosti. Zmíněné akce mají za úkol naučit se lépe spolupracovat, rozvíjet a stmelovat pracovní kolektiv. Pokud se jedinec cítí dobře v kolektivu, má ke kolegům důvěru, tak efektivněji pracuje a podává lepší výkon.

Vhodné je začít akcí, která by se pořádala jednou ročně mimo pracoviště. Druh programu by se měnil od relaxačního zaměření, přes zaměření na motivaci týmu, například sportovním vyžitím aj. Vždy by se na základě závazného potvrzení účasti vytvořila kalkulace a následně by byly rozdané podrobné informace s potřebnými instrukcemi. Stručný návrh na teambuildingovou akci je uveden v tabulce č. 5.

**Tabulka 5 Návrh teambuildingové akce**

<b>Plán akce</b>	<b>Léto 2023</b>
<b>Období</b>	7. – 9. 7. 2023
<b>Program</b>	Relaxační
<b>Typ zájezdu</b>	Wellness
<b>Lokalita</b>	Wellness Hotel Berg, Lázeňský vrch 82, 471 63 Staré Splavy
<b>Délka pobytu</b>	3 dny a 2 noci
<b>Cena na osobu</b>	1 700,- Kč/osoba
<b>Strava</b>	Snídaně v ceně, polopenze 275,- Kč

Zdroj: Doksy.info, vlastní zpracování, 2023

Další akcí, která by měla být zavedena je Vánoční večírek, což je ve spoustě společností standard. V lokalitě společnosti by se pronajal prostor, zajistilo by se občerstvení a dejme tomu víno či pivo zdarma. Zbylé nápoje by si zaměstnanci hradili sami. Během večírků by docházelo opět ke stmelení kolektivu.

Co se týče benefitů, společnost jich nabízí dostatek. Bylo by však vhodné přidat možnost 6 days, neboť o tento druh benefitu zaměstnanci stále žádají (již v dotazníku, který byl součástí bakalářské práce). Tento benefit spočívá v tom, že si zaměstnanec může vzít volno bez udání důvodu a sick days jsou zaplacené tak, jako by byl zaměstnanec v práci. Aby nedocházelo ke zneužívání benefitu, bylo by podmínkou, k jeho získání, uplynutí zkušební doby. Zároveň by zaměstnanec musel mít smlouvu na hlavní pracovní poměr. Zmíněný benefit nelze převádět do dalšího roku.

## 6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na firemní kulturu ve vybraném podniku. Práce byla rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou část. V úvodu diplomové práce je popsán cíl a metodika práce a seznámení s postupem zpracování závěrečné práce. Hlavním cílem práce bylo charakterizovat stávající firemní kulturu ve společnosti Primed Halberstadt-CZ, s.r.o. a případně navrhnout její možné zlepšení.

Teoretická část obsahuje rešerši z literatury, zabývající se pojmem firemní kultura. Následně detailně popisuje prvky firemní kultury, její diagnostiku a změnu firemní kultury. Z provedené rešerše jsou v teoretické části uvedené některé typologie firemní kultury z pohledu významných autorů.

V praktické části je stručné představení regionu a zhodnocení míry nezaměstnanosti. Dále je zde podrobné představení vybrané společnosti, její organizační struktury, filozofie společnosti a charakteristika prvků firemní kultury, získaná z dostupných zdrojů (internetové stránky a interní materiály). Praktická část obsahuje samotný výzkum, který probíhal prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s vedoucím výroby a personální pracovníci. Součástí výzkumu je dotazníkové šetření, kdy ve společnosti byly rozdány dotazníky v tištěné formě. Dotazník byl pro lepší přehlednost rozdělen do 5 oblastí a obsahoval 41 otázek. Návratnost vyplněných dotazníků byla 67 %. Výsledky dotazníkového šetření byly znázorněny graficky s krátkými komentáři k zjištěným odpovědím.

Z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů vyšlo najevo, že firemní kultura dané společnosti není slabá, jak se na první pohled může zdát. Zaměstnanci mají ve společnosti dobré vztahy a silný kolektiv, především co se operátorek výroby týče. Společnost se snaží nabídnout zaměstnancům dostatek firemních benefitů, a ačkoliv je někteří hodnotí jako nedostatečné, ve srovnání s ostatními společnostmi je nabídka pestrá. Oproti standardním benefitům společnost nabízí masáže či různé poukázky. Téměř většina zaměstnanců plní zavedené normy, a to především z důvodu, že výsledek plnění se odráží od finančního hodnocení. Spousta respondentů se shodla, že společnost má na trhu silnou pozici. Zaměstnanci také ocenili čistotu na pracovišti a pracovní dobu ve společnosti.

Negativním zjištěním bylo, že se zaměstnanci cítí málo motivováni, nemyslí si, že by hodnocení odpovídalo jejich dovednostem a stěžují si na nedostatečnou komunikaci. Byla zjištěna absence komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci podniku, především

řadovými. Zaměstnanci negativně vnímají i nedostatek vzdělávacích kurzů, školení a firemních akcí. Ve společnosti nemají pocit, že by na jejich názoru záleželo a jejich poznatky bral někdo v potaz pro zlepšení pracovních podmínek. Respondenti si nejvíce přáli modernizaci strojů či alespoň jejich generální kontrolu, více prostoru při práci a novější vybavení. Postrádají i komfortní zázemí během odpočinku a žádají o automaty na nápoje a stravu.

Jak z rozhovorů, tak z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci nemají ponětí o dlouhodobých plánech společnosti, hodnotách společnosti a dlouhodobých cílech. Proto je potřeba s nimi více tyto informace sdílet. Největší chyba je, že společnost neprovádí pravidelné porady se všemi zaměstnanci, ale pouze s vedoucími a mistrovými. Proto je možné, že se informace nedostanou v celkové míře i k řadovým zaměstnancům.

Na začátku diplomové práce bylo stanoveno 5 výzkumných otázek, ze kterých byly 3 naplněny a 2 nenaplněny. Hlavní výzkumný předpoklad zněl, že společnost má svou stávající firemní kulturu posílit a byl naplněn. Výsledky výzkumných otázek byly graficky podloženy.

Na základě zjištěných výsledků byla navržena doporučení, jak posílit stávající firemní kulturu. Návrh obsahoval zavedení pravidelných porad pro veškeré zaměstnance a to alespoň 1 měsíčně po dobu 30 minut. Dále zavedení firemních akcí pro stmelení kolektivu, a to formou Vánočních večírků a pravidelných teambuildingových akcí. Práce obsahuje také stručný návrh, jak by mohla teambuildingová akce vypadat a jak by taková akce přibližně cenově vyšla. V neposlední řadě návrh obsahuje, na žádost zaměstnanců, zavedení nového benefitu, a to (6 days).

Závěrem lze konstatovat, že při výzkumu se nevyskytly žádné potíže a všichni ochotně spolupracovali. Vedení společnosti má zájem o předložení výsledků výzkumu, s kterými chce dále pracovat a posílit tím firemní kulturu společnosti, což lze považovat za největší úspěch této diplomové práce.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Seznam literárních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-802-4714-073.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3909-1.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6763-9.
- CÍSAŘOVÁ, Žaneta. *Analýza spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Praha, 2021. Bakalářská práce. Vysoká škola podnikání a práva. Vedoucí práce Prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- HANDY, Charles. *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd., 1993. 487 s. ISBN 0-14-015603-8.
- HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-861-3170-X.
- JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. 1. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-717-8749-3.
- KOTTER, John P; HESKETT, James L. *Corporate culture and performance*. New York: The Free press, 1992. 220 s. ISBN 0-02-918467-3.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura a její změna: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4729-510.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0384-X.
- NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9260-3.
- PFEIFER, Luděk a Miroslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-716-9018-X.

- POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Vyd. 2., nezměn. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. ISBN 978-80-7375.
- PROCHOVNÍK, Štěpán. *Metody a techniky sociologického výzkumu*. 1. Ostrava: Vysoká škola báňská, 1991. ISBN 80-707-8094-0.
- ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-807-4310-195.
- SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.
- STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2010.
- SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. 1. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1038-4.
- SUTTON, Philip W., ed. *Sociologie*. 2. vyd. Praha: Argo, 2013. ISBN 978-80--257-0807-1.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7046-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. 1. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-808-7974-056.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VLÁČIL, Jan. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-859-6342-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

## 7.2 Seznam internetových zdrojů

- Litvínov (okres Most). *Regionální informační servis* [online]. Praha: Copyright © 2021, 2021 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/567256-litvinov/686042-horni-litvinov>
- Nejnovější údaje: Ústecký kraj. *Český statistický úřad* [online]. Praha: EU, 2022, 8. 3. 2022 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/1-xu>
- Primed® Halberstadt. *Primed® Halberstadt* [online]. Halberstadt: © Copyright 2023, 2023 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://www.primed-halberstadt.de/>
- Primed-Halberstadt-CZ s.r.o. *Kurzycz* [online]. Ústí nad Labem: Copyright © 2000 - 2023, 2023 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27197115/primed-halberstadt-cz-sro/>
- SOUČEK, Martin. Co s vyplněnými dotazníky a daty? Jak je vyhodnotit? *Bridge ecommerce magazine* [online]. Brno: Copyright, 2019, 27. 5. 2019 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/co-s-vyplnenymi-dotaznikya-daty-jak-je-vyhodnotit/>
- Wellness Hotel Berg - Hotel ve Starých Splavech. *Doksy info* [online]. Doksy, 2023, 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.doksy.info/cz/HBG/>
- Zpráva o situaci na krajském trhu práce, o realizaci APZ v roce 2021 a strategii APZ pro rok 2022. *Úřad práce České republiky* [online]. Ústí nad Labem, 2022,

2022 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z:  
[https://www.uradprace.cz/documents/37855/919002/Rocni\\_ULK\\_2021.pdf/a13698fc-6561-95e6-e772-6316d66b3b78](https://www.uradprace.cz/documents/37855/919002/Rocni_ULK_2021.pdf/a13698fc-6561-95e6-e772-6316d66b3b78)

## 8 Seznam obrázků; Seznam tabulek; Seznam grafů

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Složky firemní identity (zdroj: Veber a kol, 2009, str. 624, vlastní zpracování, 2022).....	15
Obrázek 2 Scheinův model organizační struktury (zdroj: Schein in Lukášová, 2010, str. 27, vlastní zpracování, 2022).....	21
Obrázek 3 "Cibulový" diagram manifestace kultury na různých úrovních hloubky dle Hofsteda (zdroj: Hofstede in Lukášová, 2010, str. 29, vlastní zpracování, 2022).....	22
Obrázek 4 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace (zdroj: Lukášová, 2010, str. 76, vlastní zpracování, 2022).....	25
Obrázek 5 Tří etapový model změny podnikové kultury dle Scheina (zdroj: Šigut, 2004, str. 46, vlastní zpracování, 2022).....	33
Obrázek 6 Mapa sídla společnosti (zdroj: mapy.cz, výstřižek, 2023).....	37
Obrázek 7 Interní materiály společnosti (zdroj: Císařová, 2020).....	40
Obrázek 8 Organizační struktura firmy (zdroj: Císařová, 2020).....	41
Obrázek 9 Logo společnosti (zdroj: www.primed-halberstadt.de, 2022).....	44
Obrázek 10 Budova Primed Halberstadt-CZ, s.r.o. (zdroj: www.primed-halberstadt.de, 2022).....	44

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet obyvatel (k roku 2021).....	37
Tabulka 2 Nezaměstnanost v obci Litvínov (k 31. 12. 2022).....	39
Tabulka 3 Výsledky výzkumných otázek.....	85
Tabulka 4 Srovnání na základě typologie vybraných autorů.....	87
Tabulka 5 Návrh teambuildingové akce.....	89

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 Pozice společnosti na trhu.....	45
Graf 2 Znalost vizí ve společnosti.....	46
Graf 3 Znalost dlouhodobých cílů ve společnosti.....	46
Graf 4 Plnění cílů ve společnosti.....	47
Graf 5 Hodnocení firemní kultury zaměstnanci.....	48
Graf 6 Znalost strategického plánu společnosti.....	50
Graf 7 Znalost etického kodexu společnosti.....	50
Graf 8 Míra, jakou ctí zaměstnanci hodnoty společnosti.....	51
Graf 9 Klíčové hodnoty společnosti.....	52
Graf 10 Správnost nastavených hodnot ve společnosti.....	53
Graf 11 Vnímání práce ve společnosti ze strany zaměstnanců.....	53
Graf 12 Vlastnosti, důležité při výběru nových zaměstnanců.....	54
Graf 13 Podstatné faktory pro společnost.....	55
Graf 14 Hodnocení vzhledu pracoviště.....	56
Graf 15 Míra spokojenosti s pracovním prostředím a vybavením.....	56
Graf 16 Spokojenost s pracovní dobou.....	58
Graf 17 Vztahy na pracovišti.....	58



Graf 18 Rozvoj vzdělání ve společnosti .....	59
Graf 19 Účast na dobrovolném školení .....	60
Graf 20 Komunikace ve společnosti .....	60
Graf 21 Ochota nadřízených pomoci v případě potřeby .....	61
Graf 22 Pocit uznání za odvedenou práci .....	62
Graf 23 Míra objektivitu a spravedlnosti nadřízených při hodnocení práce.....	62
Graf 24 Míra zpětné vazby od nadřízených .....	63
Graf 25 Tvrzení, zda nadřízení berou v potaz názor zaměstnanců .....	64
Graf 26 Spokojenost s nastaveným stylem řízení ve společnosti .....	64
Graf 27 Spokojenost s pracovními podmínkami .....	65
Graf 28 Spokojenost s pracovní zátěží .....	66
Graf 29 Spokojenost s platovým ohodnocením (vlastní zpracování, 2022) .....	66
Graf 30 Spokojenost s jistotou zaměstnání .....	67
Graf 31 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami .....	67
Graf 32 Spokojenost s mírou motivace.....	68
Graf 33 Spokojenost s možností kariérního růstu.....	69
Graf 34 Spokojenost s podporováním prohlubování kvalifikace .....	69
Graf 35 Tvrzení, zda odměňování odpovídá pracovním dovednostem .....	70
Graf 36 Spokojenost s množstvím odměn a benefitů .....	71
Graf 37 Názor na motivační program ve společnosti .....	71
Graf 38 Podpora vedení mezilidských vztahů na pracovišti.....	72
Graf 39 Četnost akcí mimo pracovní dobu .....	73
Graf 40 Tvrzení, zda se akcí mohou účastnit rodinní příslušníci .....	73
Graf 41 Rozdělení respondentů dle pohlaví .....	74
Graf 42 Rozdělení respondentů dle věku.....	75
Graf 43 Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání .....	75
Graf 44 Délka zaměstnání ve společnosti.....	76
Graf 45 Rozdělení respondentů dle pracovní skupiny .....	77

## **Přílohy**

Příloha 1 Vzor dotazníku .....	99
Příloha 2 Vzor otázek strukturovaného rozhovoru .....	107

## **Příloha 1 Vzor dotazníku**

### **DOTAZNÍK Firemní kultura**

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který se zabývá firemní kulturou v naší společnosti. V současné době studuji na České zemědělské univerzitě v Praze, kde píšu diplomovou práci na téma „Firemní kultura“. V praktické části diplomové práce se zabývám analýzou firemní kultury ve společnosti Primed Halberstadt-CZ a díky výsledkům dotazníkového šetření mohu stávající firemní kulturu zhodnotit a případně navrhnout možné inovace pro zlepšení současné firemní kultury. Dotazníkové šetření je zcela anonymní a výsledky poslouží pouze pro mou diplomovou práci.

Žádám Vás o vyplnění dotazníků do konce listopadu 2022.

Velice děkuji za Váš čas a spolupráci.

Žaneta Císařová

---

#### **A. Firemní kultura (hodnoty, vize a cíle společnosti)**

##### **1. Jakou pozici zaujímá Vaše společnost na trhu, podle Vašeho názoru?**

- Dominantní pozici
- Spíše silnou pozici
- Nevím
- Spíše slabou pozici
- Slabou pozici

##### **2. Znáte vize ve společnosti?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

##### **3. Znáte dlouhodobé cíle ve společnosti?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**4. Myslíte si, že společnost plní své cíle?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**5. Myslíte si, že má společnost dobrou a stabilní firemní kulturu?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**6. Uveďte hlavní přednosti společnosti, podle Vašeho pocitu:**

.....

**7. Uveďte hlavní nedostatky společnosti, podle Vašeho pocitu:**

.....

**8. Znáte strategický plán společnosti?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**9. Jste seznámen/a s etickým kodexem společnosti?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**10. Můžete říct, že ctíte hodnoty společnosti?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím

- Spíše ne
- Ne

**11. Které z uvedených hodnot jsou pro Vaši společnost klíčové? (Lze označit více odpovědí)**

- Flexibilita
- Loajalita
- Nápaditost
- Přátelskost
- Žádné z uvedených

**12. Myslíte si, že má společnost správně nastavené hodnoty?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**13. Co pro Vás práce ve společnosti znamená? (Lze označit více odpovědí.)**

- Materiální uspokojení
- Seberealizaci a radost z dobře vykonané práce
- Příležitost pro kariérní růst
- Možnost patřit do týmů
- Žádné z uvedených

**14. Na co se ve společnosti klade důraz při výběru nových zaměstnanců?**

- Na dosažené vzdělání
- Na získanou praxi a odborné znalosti
- Na vnitřní potenciál
- Na osobní kontakty, doporučení
- Nevím

**15. Co je podle Vašeho názoru pro společnost podstatné? (Lze zaškrtnout více odpovědí.)**

- Týmová spolupráce
- Plnění zadaných norem a dobré výsledky
- Individuální vystupování, flexibilita a dynamika společnosti
- Inovace, vlastní iniciativita a kreativita
- Klíčové zájmy společnosti

---

## **B. Pracovní prostředí**

### **16. Jak hodnotíte vzhled pracoviště?**

- Moc se mi líbí
- Spíše se mi líbí
- Je ucházející
- Spíše se mi nelíbí
- Vůbec se mi nelíbí

### **17. Jste spokojený/á s pracovním prostředím a jeho vybavením?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

### **18. Pokud byste měl/a vylepši pracovní prostředí či vybavení, co byste navrhl/a?**

-----

### **19. Jste spokojený/á s pracovní dobou?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

### **20. Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?**

- Dobré
- Spíše dobré
- Ucházející
- Spíše špatné
- Špatné

### **21. Jakým způsobem se rozvíjí vzdělání ve společnosti?**

- Povinná školení
- Dobrovolná školení
- Koučování
- Poskytnutí materiálů
- Nevím o žádném vzdělávání

**22. Účastníte se dobrovolných školení, které společnost pořádá?**

- Ano, každých
- Spíše ano
- Sháním jen poskytnuté materiály
- Spíše se neúčastním
- Ne, neúčastním se

---

**C. Komunikace ve společnosti**

**23. Jak byste označil/a komunikaci ve společnosti?**

- Dostatečná
- Spíše dostatečná
- Nevím
- Spíše nedostatečná
- Nedostatečná

**24. Jsou nadřízení ochotni nabídnout Vám pomoc v případě potřeby?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**25. Cítíte se za svou práci uznávaný/á?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**26. Myslíte si, že nadřízení hodnotí odvedenou práci spravedlivě a objektivně?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**27. Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízených?**

- Ano
- Spíše ano

- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**28. Berou nadřazení v potaz Váš názor a připomínky?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**29. Jste spokojený/á se stylem řízení, který je ve společnosti nastaven?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

---

**D. Motivace a odměňování zaměstnanců**

**30. Jak hodnotíte následující aspekty Vaší práce? (Prosím zakroužkujte jednu odpověď v každém řádku.)**

Aspekty	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
a) Pracovní podmínky	a)	b)	c)	d)
b) Pracovní zátěž (množství práce)	a)	b)	c)	d)
c) Platové ohodnocení	a)	b)	c)	d)
d) Jistota zaměstnání	a)	b)	c)	d)
e) Zaměstnanecké výhody (benefity)	a)	b)	c)	d)
f) Míra motivace (jak Váš motivuje nadřazený)	a)	b)	c)	d)
g) Možnost kariérního růstu	a)	b)	c)	d)
h) Podpora prohlubování kvalifikace (např. školení)	a)	b)	c)	d)



**31. Myslíte si, že způsob odměňování odpovídá Vaším pracovním schopnostem a dovednostem?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**32. Jste spokojený/á s množstvím odměn a se zaměstnaneckými benefity?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**33. Jaký máte názor na motivační program ve společnosti?**

- Výborný
- Uspokojivý
- Vyžaduje zdokonalení
- Neuspokojivý
- Zcela schází

**34. Podporuje vedení upevnování mezilidských vztahů na pracovišti?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**35. Pořádají se ve společnosti akce mimo pracovní dobu, pokud ano, kolikrát?**

- Ano, jednou za 5 let
- Ano, jednou za 3 roky
- Ano, každé 2 roky
- Ano, jednou ročně
- Ne, žádné akce se nepořádají

**36. Mohou se takových akcí účastnit také rodinní příslušníci?**

- Ano
- Spíše ano

- Nevím
  - Spíše ne
  - Ne
- 

## **E. Identifikační údaje**

### **37. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

### **38. Jaká je Vaše věková skupina?**

- 18-20 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 50 let a více

### **39. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Vyučený/á
- Středoškolské vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské

### **40. Jak dlouho pracujete v této společnosti?**

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- 10 let a více

### **41. Do jaké pracovní skupiny spadáte na základě náplně práce?**

- Operátor/ka výroby
- Mistr/ová
- Skladník/skladnice
- Asistentka
- Řidič/ka

**Strukturované rozhovory**

**Ředitel a personální pracovnice**

1. Jak vnímáte a hodnotíte firemní kulturu ve společnosti?
2. Co vnímáte v oblasti firemní kultury za slabší stránky a co za silnou stránku společnosti?
3. Myslíte si, že Vaši zaměstnanci znají stávající firemní kulturu a dokázali by ji definovat?
4. Jaké hodnoty považujete za nejdůležitější?
5. Myslíte si, že zaměstnanci tyto hodnoty ctí?
6. Jak hodnotíte vzhled Vaší společnosti?
7. Jakým způsobem plánujete dlouhodobé strategie společnosti? Rozhoduje jen vedení nebo berete v potaz také názory zaměstnanců?
8. Účastníte se náboru, následné adaptace a případného školení zaměstnanců?
9. Jak pečujete o své zaměstnance?
10. Jakým způsobem komunikujete se svými zaměstnanci?
11. Co je pro Vás nepřístupné chování zaměstnance? Jakým způsobem je takové chování potrestáno?
12. Co si myslíte, že udrží zaměstnance ve společnosti nebo naopak přiměje potenciální uchazeče zaujímat se o práci u Vás?
13. Je něco, co byste změnil na firemní kultuře?