

Univerzita Hradec Králové

Pedagogická fakulta

Ústav sociálních studií

Optimalizace organizační kultury ve stavební firmě

Bakalářská práce

Autor: Martina Zinková, DiS.
Studijní program: B 7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální komunikace v neziskovém sektoru
Vedoucí práce: PhDr. Josef Kasal Ph.D., MBA
Oponent: doc. PhDr. Iva Jedličková, CSc.



Zadání bakalářské práce

Autor: Martina Zinková, DiS.

Studium: P19K0374

Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice

Studijní obor: Sociální komunikace v neziskovém sektoru

Název bakalářské práce: Optimalizace organizační kultury ve stavební firmě

Název bakalářské práce AJ: Optimization of organizational culture in a construction company

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Bakalářská práce analyzuje úroveň organizační kultury v konkrétní stavební firmě s cílem její optimalizace. Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů spojených s jednotlivými typy a znaky kultury a s možnou problematikou organizační kultury. Dále se práce zabývá stručnou charakteristikou firmy Mydlochova stavební s.r.o. a její historií, organizační strukturou, platnou legislativou, diagnostikou firemní kultury, motivaci a očekáváním pracovníků ohledně další působnosti na trhu. V praktické části bakalářská práce zjišťuje pomocí kvantitativního výzkumu spokojenost zaměstnanců ve firmě, komunikaci s nadřízenými a vzájemnou spolupráci, dále také potencionální zdroje problémů. Cílem výzkumu je zmapování spokojenosti zaměstnanců a z výsledků navrhnout opatření k optimalizaci nastavení firemní kultury v souladu s pravidly firmy.

BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

KELLER, Jan. Sociologie, byrokracie a organizace. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. Základy sociologie. ISBN 80-85850-15-x.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

BRODSKÝ, Jan. Time management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

Základy moderního managementu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Přeložil Tomáš PINOS. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072614493.

Garantující pracoviště: Ústav sociálních studií,
Pedagogická fakulta

Vedoucí práce: PhDr. Josef Kasal, MBA, Ph.D.

Oponent: doc. PhDr. Iva Jedličková, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou závěrečnou práci Optimalizace organizační kultury ve stavební firmě vypracovala pod vedením vedoucího závěrečné práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 25. 4. 2022

Martina Zinková

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PhDr. Josefovi Kasalovi Ph.D., MBA za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Anotace

ZINKOVÁ, Martina. *Optimalizace organizační kultury ve stavební firmě*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2022. 44 s. Bakalářská závěrečná práce

Bakalářská práce se zabývá tématem organizační kultury v konkrétní stavební firmě s cílem její případné optimalizace. Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů spojených s jednotlivými typy a znaky kultury, s možnou problematikou organizační kultury, jejími základními rysy a prvky z obecného hlediska. V praktické části byl proveden průzkum v konkrétní stavební firmě založený na dotazníkovém šetření, posléze analyzován a z výsledků byla navržena opatření k optimalizaci nastavení firemní kultury v souladu s pravidly firmy.

Klíčová slova: firemní kultura, stavební podnik, koncepce změny

Annotation

ZINKOVÁ Martina. *Optimization of organizational culture in a construction company*. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2022. 44 pp. Bachelor Degree Thesis.

The bachelor thesis deals with the topic of organizational culture in a specific construction company with a view to its eventual optimization. The theoretical part of the bachelor thesis is focused to explain the basic concepts associated with particular types and characteristics of culture, with possible issues of organizational culture, its basic features and elements from a general point of view. In the practical part, research was carried out in a defined construction company based on a questionnaire survey, then analyzed and measures were proposed from the results to optimize corporate culture settings in accordance with company rules.

Keywords: corporate culture, construction company, concept of change

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářská práce je uložena v souladu s rektorským výnosem č.13/2017.
(Řád pro nakládání s bakalářskými, diplomovými, rigorózními, disertačními
a habilitačními pracemi na UHK)

Datum:.....

Podpis studenta:.....

Obsah

Úvod	9
1 Firemní kultura.....	10
1.1 Obecné charakteristiky firemní kultury	10
1.2 Prvky firemní kultury.....	12
1.3 Typologie firemní kultury	13
1.4 Základní modely organizační kultury	16
1.5 Firemní kultura její důležitost a případná změna.....	18
1.6 Firemní kultura ve stavebnictví	22
2 Praktická část.....	25
2.1 Firemní kultura a její naplnění ve firmě Mydlochova stavební s.r.o.	25
2.2 Metodika zpracování výzkumného problému.....	27
2.3 SWOT analýza stavební firmy	29
2.4 Cíl práce, výzkumný problém a výzkumné hypotézy.....	30
2.5 Sběr dat pomocí dotazníku	31
2.6 Zhodnocení stavu firemní kultury.....	32
2.7 Analýza stanovených hypotéz	38
2.8 Návrh na změnu	38
Závěr	41
Seznam použitých zdrojů	42
Seznam obrázků.....	45
Seznam grafů.....	46
Přílohy.....	47

Úvod

Vzhledem k současné nelehké době a situaci na trhu práce, kdy je nezaměstnanost velmi nízká a volných pracovníků velmi málo, je potřeba při získávání nových zaměstnanců dbát i na pověst firmy a to není jen otázka odborné kvalifikace, finančního ohodnocení, ale také firemní kultury. Firemní kultura se nedá lehce definovat, ale přesto je součástí každé firmy a každá firma má svou firemní kulturu, která je součástí konkurenceschopnosti, a zároveň silná organizační kultura vytváří i mnoho výhod. *„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“* Armstronga (2002, s. 199). S firemní kulturou úzce souvisí i spokojenost zaměstnance a následně také jeho pracovní výkon. Je známo, že nespokojený zaměstnanec neodvádí dobře svou práci a negativně ovlivňuje též své kolegy. Silná kultura a pocit lidí, že patří k dané firmě, bude vytvářet spokojenou firemní atmosféru, lidé nebudou chtít firmu opouštět a okolní svět bude vnímat firmu pozitivně, což může ovlivňovat potenciální zákazníky a investory.

Cílem bakalářské práce je analýza firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců ve stavební firmě. Na základě analýzy a nalezení problémových míst, budou navrženy změny, které by mohly vést ke zlepšení pracovního prostředí, spokojenosti zaměstnanců a snížení fluktuace zaměstnanců ve stavební firmě Mydlochova stavební s.r.o.

Firemní kultura je v současnosti velmi preferovaný pojem a zabývá se jím mnoho autorů. V teoretické části se proto bakalářská práce nejdříve zabývá vysvětlením jednotlivých pojmů jako je firemní kultura, prvky kultury, typy kultury, ale i organizačními změnami a vysvětluje tyto pojmy z hlediska různých autorů. Dále je v teoretické části vysvětlena SWOT analýza pro zjištění silných a slabých stránek organizace a metodika kvantitativního výzkumu.

V praktické části se nachází interpretace SWOT analýzy a provedeného výzkumného šetření mezi všemi zaměstnanci firmy, analýza, vyhodnocení průzkumu a následně navržení možného zlepšení.

1 Firemní kultura

1.1 Obecné charakteristiky firemní kultury

Každá firma je složena z jedinců (osobností), kteří spolupracují a jejich chování a vzájemná interakce ovlivňuje všechny oblasti chodu společnosti a vzájemné spolupráce, skupinového chování, vedení, ale i firemní kulturu. Dle Brookse můžeme osobnost definovat jako „*specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné nebo skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování v rámci organizace*“ (Brooks s. 13). Poznáním osobnosti člověka můžeme předvídat nebo vysvětlovat jeho chování, hledat jeho motivaci, ale také odhadovat jeho profesní úspěšnost. Samotnou osobnost jedince formuje několik faktorů, a to faktor sociální, biologický a kulturní. Faktorem sociálním se rozumí vliv rodiny, přátel, kolegů. Faktor kulturní je kultura národa, jako jsou zvyky, tradice, normy a biologické faktory jsou genetické zvláštnosti, důsledky nemocí a úrazů. První zmínky o firemní kultuře se objevily již v 50. letech minulého století, k většímu důrazu na její prospěšnost došlo v 70. letech a začátkem 80. let. Firemní kultura je něco, co přesně neumíme pojmenovat, ale víme, že je to základní součást každé společnosti (firmy). Může se říct, že se jedná o mezilidské vztahy a chování jednotlivců v rámci firmy jak směrem k zákazníkovi, partnerům, ale i navzájem ke kolegům, a jejich vzájemné ovlivňování. Jedná se o soubor pravidel, norem, hodnot, zvyklostí každé firmy, charakteristické právě jen pro tu jednu společnost a odlišující se od jiných, a to i ve stejném odvětví. Firemní kulturu vytváří všichni zaměstnanci, počínaje majiteli, přes manažery, administrativní pracovníky k dělníkům. Dle objektivistického přístupu je firemní kultura „něco, co organizace má“, co ovlivňuje výkon a fungování organizace, může se měnit a cílevědomě utvářet. Dle interpretativního pohledu je kultura „něco, čím organizace je“ používá se k efektivnímu dosažení cíle a dle funkcionalismu je kultura výsledkem používání kolektivního učení k vyřešení problémů, tak aby organizace přežila.

Firemní kulturu neumíme přesně definovat, odborná literatura vymezuje firemní kulturu velmi široce, je problematické vtěsnat pojem do jednoduché definice. Definice se liší dle pojetí i autora, nejznámější definice pochází například z knihy od R. Lukášové, organizační kultura, J. Bláhy Personalistika pro malé a střední firmy a vedení, J. Plamínka Vedení lidí, týmů a firem nebo F. Bělohlávka Organizační chování. Lukášová vymezuje kulturu takto: „*Organizační kultura je jev, který je velmi složitý,*

nesnadno definovatelný a postižitelný, který však významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku“ (Lukášová, s. 13), podobný názor má Plamínek „Firemní kulturu chápu jako množinu vztahů ve firmě (...) mezi těmito vztahy mají výjimečný vztah zejména vztahy mezi lidmi, kteří pro firmu pracují, a vztahy těchto lidí k myšlenkám, na nichž je firma založena“ (Plamínek, s. 38). Schein definuje organizační kulturu jako „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány i novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům“ (Schein, s. 17). Firemní kultura je pro chod společnosti důležitá, dává zaměstnancům jistoty, jak bude firma postupovat při různých situacích, ať již se jedná o porušení firemních pravidel, nějaký úspěch, návrat po mateřské, nemoc, ale i vystupování a reference o společnosti při přijímání nových zaměstnanců a získávání nových zákazníků. Můžeme říct, že firemní kultura obsahuje všechny mezilidské vztahy v rámci firmy. „Nenapadne jim, že by se lidé mohli chovat v práci jinak. Existuje řada zvyklostí, které se upevnily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků. Nazývají se organizační kulturou“ (Bělohávek, s. 107). Dle Bláhovy definice: „Veškeré lidské usilování zaměřené na plnění provozních úkolů a rozvoj firmy spolu s obecně sdílenými a uznávanými hodnotami, uplatňovanými normami, pravidly a způsoby (stylem) jednání a chování, s vnějšími projevy, návyky, mýty a rituály existujícími v dané firemní komunitě (společenství), s užívanými pracovními prostředky, metodami a postupy, s rytmem a plynulostí firemních procesů i s věcným, materiálně-předmětným, prostorovým a vizuálním prostředím (hmotnými artefakty) je projevem specifické firemní kultury“ (Bláha a kolektiv, s. 15).

Dle Bělohávka můžeme firemní kulturu poznávat pomocí otázek:

„1. jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?

2. jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?

3. jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?

4. jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům?

5. jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?

6. *jaké jsou symboly, hesla organizace?*

7. *jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob desingu budov? “ (Bělohlávek, s. 108)*

Na základě výše uvedených definic si můžeme firemní kulturu představit jako jakési pojivo, které ve firmě drží lidi pohromadě, je to jakási neviditelná ruka, která snižuje možnosti konfliktů v organizaci, lidé díky ní mají stejné názory a hodnoty, může mít velké důsledky pro řízení, pro organizační činnosti a jejich změny, navazuje na společnou strategii. Organizace si na základě firemní kultury vytváří prostředí, v kterém „žije“, sdílí hodnoty, názory, pravidla, předpoklady na mnoha úrovních.

Při tvorbě firemní kultury musíme mít nějaké cíle, postoje a hodnoty, které se budou předávat od vedení společnosti směrem k dělníkům a neméně důležitá je i zpětná vazba. Firemní kultura má vzejít od zakladatele firmy, který má mít jasnou vizi, jak má podnik vypadat, upevňovat jí, snažit se jí udržet a předávat novým zaměstnancům jako dané hodnoty, jimž by se měli přizpůsobit. Firemní kulturu můžeme považovat za základní prvek společnosti a jeho prostřednictvím můžeme vysvětlit celé její fungování.

1.2 Prvky firemní kultury

Edgar Schein označil jako prvky kultury výtvoř, což jsou dle něho všechny projevy, které můžeme slyšet, vidět, cítit, a to jsou všechny projevy kultury, jako jsou normy, hodnoty, postoje, výrobek, technologie, historiky atd.

Hodnoty „*jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité*“ (Bělohlávek, s. 67). Dle Allporta, Vernona a Lindzee jsou hodnoty rozdělené do šesti skupin: teoretické, ekonomické, estetické, sociální, politické a náboženské. Hodnoty aktivují jedince dle jeho potřeb k realizaci. Hodnoty člověka ovlivňuje i pohlaví, vzdělání, profese, příslušnost k různým skupinám, ale i věk. Ve firmě jsou důležité hodnoty, jako jsou práce, peníze, přátelé, kolegové, postavení, které se projevují v kariérovém zaměření a řídí aktivitu lidí v podniku. Hodnoty fungují automaticky, jsou to zažitá představa o fungování společnosti, jsou stabilní a odolné změně. „*Implicitně tak determinují rozhodování, stanovení priorit a chování členů organizace*“ (Lukášová, s. 21). Hodnoty jsou velmi důležité, vyjadřují preference rozhodování jednotlivců i organizace. Jejich význam je v postojích a stanoviscích, které zaměstnanci ve společnosti zauímají a pokládají za přijatelné nebo nepřijatelné.

Hodnoty jsou jádrem firemní kultury a nástrojem jejího utváření. Dle Lukešové „organizace, které mají své organizační hodnoty formulovány, je obvykle deklarují ve své filosofii, poslání či v etickém kodexu organizace a komunikují je uvnitř organizace“ (Lukášová, s. 21).

Normy chování jsou nepsaná pravidla, která zaměstnanci dodržují vzhledem k ostatním členům skupiny a na jejichž základě jsou skupinou „odměňováni“ vstřícným a přátelským chováním, nebo naopak se k nim skupina chová odmítavě až nepřátelsky. Normy se týkají jak činností v organizaci, jako je např. kvalita a rychlost práce, tak i třeba oděvu nebo komunikace. Normy zajišťují stabilitu a předvídatelnost pracovního prostředí, vymezují každodenní chování zaměstnanců společnosti.

Postoje – „vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu – jevu, předmětu nebo jinému člověku“ (Bělohlávek, s. 65), postoje mají složku kognitivní, emociální a konativní. Postoje můžeme měřit postojovými škálami a jsou důležité pro řízení organizace, vytvářejí spokojenost nebo nespokojenost, což se projevuje jako motivace k práci, nebo naopak odbýváním práce, absencemi, výpovědí.

Artefakty můžeme rozdělit na materiální a nemateriální. Materiálním artefaktem je vybavení firem, vytvářené produkty, architektura budov, výroční a propagační materiály. Nemateriální artefakty jsou historiky, mýty, rituály, zvyky, firemní hrdinové.

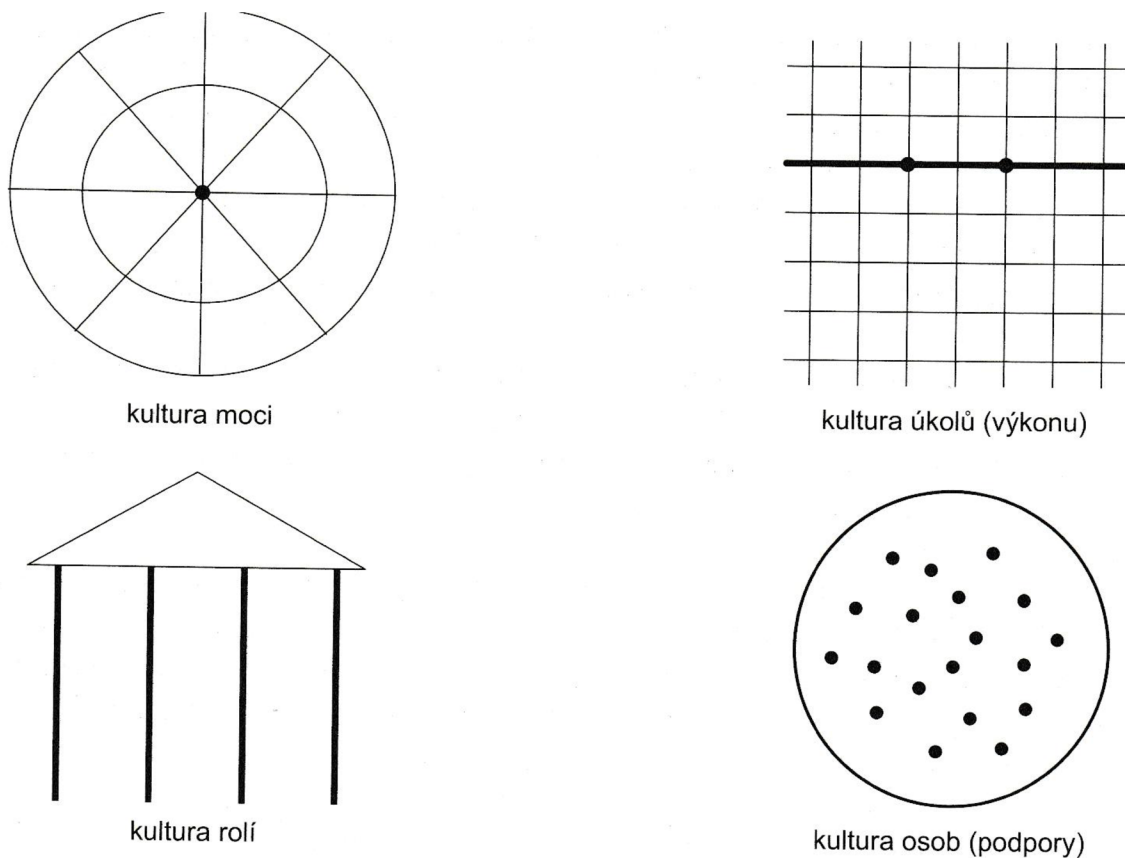
„Výtvoř jsou snadno viditelné, tím těžší je však vysvětlit jejich smysl“ (Bělohlávek s. 110), dalším prvkem jsou zastávané hodnoty, což jsou vlastně normy, které vyplynuly z chování a jednání lidí v určitých situacích v organizaci a posledním prvkem jsou základní předpoklady. Předpoklady vychází z opakovaných situací a jejich řešení bereme časem jako jediné možné a samozřejmé.

Všechny výše uvedené prvky kultury každá firma vědomě či nevědomě vytváří a používá ve své firemní kultuře. Kultura se stává pak nedílnou částí firmy, odráží se v celém jejím podnikání a snahou je, aby chování jednotlivců bylo v souladu s těmito prvky a tím firmě pomáhalo k vytváření poklidné atmosféry umožňující odvádět kvalitní práci a mít spokojené zaměstnance.

1.3 Typologie firemní kultury

Pro řízení organizace, tak aby se podporovala její výkonnost je potřeba nejdříve pochopit obsah firemní kultury. Na základě znalosti obsahu, lze poté identifikovat slabé

a silné stránky a zvolit cíleně kroky k případné změně. Jedním z nástrojů ke zjištění obsahu sociální reality je typologie organizací. Typy kultury v organizaci jako jeden z prvních ve své práci uvedl R. Harrison jako strukturální pohled na kulturu a určil čtyři typy kultury – kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů, kulturu osob. Na rozdělení plynule navázal o několik let později Ch. Handy, který jednotlivé kultury popsal prostřednictvím piktogramů a jednotlivých faktorů, které je ovlivňují např. organizační velikost, typy a úroveň technologie, znaky pracovního prostředí.



Obrázek 1 – Typy kultur (Handy in Lukášová, 2010)

Mocenská kultura se ve většině případů nachází v malých organizacích, moc spočívá v centralizované moci, neformální komunikaci a vzájemné důvěře. Cíle, postoje, normy, centrální moci jsou dané většinou majitelem. Jednotný cíl vylučuje potřebu byrokracie, nejdůležitější schopnosti, centrální mocenské síly, dynamičnost a pružnost jsou často v rukou vlastníka společnosti. Při zvětšení společnosti dochází k rozpadu těsných vazeb. Mocenská kultura je závislá na požadavcích na personál (Brooks, s. 223).

Kultura rolí je založena na byrokracii a formálnosti. Organizace je rozdělena na malé úseky, s danou hierarchií řídicích pracovníků, koordinací specialistů a funkčních oblastí.

Pracovní úkoly jsou přesně dané popisem práce, pravidly a normami. Práce je rozumně rozložena mezi zaměstnance, organizační život je neosobní, důraz je kladen na efektivnost. Stabilní prostředí poskytuje zaměstnancům bezpečí a předvídatelnost (Brooks, s. 223).

Úkolová kultura dle Brookse se zaměřuje na projekt, „ je běžná v organizacích maticového typu, kde vedle samosprávy existuje týmová kultura. Následkem toho jsou tyto organizace pružnější než organizace charakterizované funkční kulturou a mohou reagovat na měnící se trh“ (Brooks, s. 222). Zaměstnanci pracují více samostatně, mají společnou zodpovědnost, jejich vliv je na odbornosti a na týmové práci. Tato organizace se špatně specializuje a špatně dosahuje úspor z rozsahu.

Posledním typem dle Handyho je osobní kultura, kde jsou nejdůležitější jednotlivci, kteří se dají dohromady, protože v tom vidí nějaký přínos. Komunikační vztahy a řízení jsou neformální. Firmy nemají společné nebo prvořadé cíle, autorita je založena na odbornosti a vzájemných ohledech. Struktura společnosti neexistuje nebo je velmi malá. Jedná se o společnosti, jako jsou např. advokátní nebo účetní kanceláře (Brooks, s. 223).

Handyho rozdělení popírají např. Miles a Snow, kteří ve svých výkladech upozorňují na daleko větší komplikovanost a subjektivitu kultury. Miles se Snowem rozdělili tři základní typy organizací dle adaptace organizace na vnějším prostředí. Jedná se o průzkumníka, obránce a analyzátora. Průzkumník je společnost, která má za cíl růst, hledá tržní příležitosti, usiluje o vývoj nových výrobků. Obránce naopak vývoj trhu mimo své portfolio ignoruje, snaží se získat stabilní zákazníky, snaží se o nízké náklady a organizační struktura je centralizovaná, dominují ekonomický a výrobní útvar. Analyzátor je kompromisem předešlých typů, rozvíjí trh nových výrobků, ale zároveň se snaží udržet stálé zákazníky.

Šimek rozdělil typologii do čtyř kategorií, a to procesní kultura, kultura s pomalou nebo rychlou dynamikou a kultura „všechno nebo nic“.

U procesní kultury se jedná o pomalou dynamiku s malým rizikem, byrokratická společnost s důležitými vnějšími znaky jako je poloha kanceláře, sekretářka, služební vůz, cílem je povýšení a pomalá práce bez chyb), ideální pro zaměstnance je zůstat v podniku od nástupu až po důchod.

Pomalá dynamika s velkým rizikem pomalé práce, chyba je fatální, nekonečné debaty, analýzy, každý nový nápad je nebezpečný.

Rychlá dynamika s malým rizikem pracovník se nepere o místo šéfa, dělá jen co je potřeba, neformální styk se šéfem, nemá rád starosti.

Všechno nebo nic – individualistický přístup, úspěch je důležitý, kariéra strmá, prudké pády, neformální vztahy (Šimek in Kasal, s. 62).

Typologie Deala a Kennedyho (1982) rozlišuje firemní kulturu dle ochoty nést riziko a zpětné vazby o výsledcích činnosti.

Kultura drsných hochů – individualisté, očekávající rychlou zpětnou vazbu o svých aktivitách, nebojí se riskovat (stavebnictví, reklama. TV, film...).

Kultura tvrdé práce – zaměření na zákazníka, velká produktivita s malým rizikem s rychlou zpětnou vazbou (prodejní firmy).

Kultura sázky na budoucnost – pomalý kariérní postup, důležitost a závažnost rozhodování nejvyššího vedení, výsledky až za dlouhou dobu (projektové organizace, letecké společnosti).

Kultura postupů – soustřeďuje se na proces vykonávané práce, těžké posouzení výsledků, svět bez zpětné vazby, byrokracie (banky, pojišťovny, státní správa) (Lukášová, s. 79).

Jak je vidět ani v oblasti typologie se autoři úplně neshodnou, ale pro současné firmy je důležité, aby si vybrali takový typ firemní kultury, který bude korespondovat s jejich vizí a v konečném důsledku bude pomáhat firmu rozvíjet.

1.4 Základní modely organizační kultury

Modely posuzují organizace v širším smyslu, soustředí se na obecné zdroje kultury, hodnotí se otázky jako je přežití organizace, předpoklady k úspěchu, hodnoty, a to z více zdrojů. Vzhledem k tomu, že tyto kategorie nejsou viditelné na první pohled jako je u typologie, tak se výsledky nezdívkou opírají o rozsáhlé empirické studie. Při sestavování modelu je potřeba nejdříve zjistit aktuální situaci, kde se firma nachází v současné době. Dalším krokem je definování oblastí, které lze rozvíjet, tak aby byl

podpořen cíl společnosti, následuje specifikace opatření pro rozvoj kultury a zpětná vazba pro management k podpoře stanovených opatření (Vavrysová - Seitl, s. 19).

Jedním z modelů je Hofstedeho model (1991) „*Kultura je kolektivní programování mysli, které odlišuje jednu od druhé*“ (Hofstede, s. 215), který byl vytvořen na základě velkého průzkumu mezi zaměstnanci stejné firmy v různých zemích. Je uznávaný a často používaný. Hofstede navrhl čtyři sociokulturní dimenze (aspekt kultury, který se ve vztahu k jiným kulturám nechá změřit) dle kterých můžeme obecně charakterizovat příslušníky jednotlivých národních kultur.

1. Vzdálenost mocenských pozic.
2. Snaha vyhnout se riziku a nejistotě.
3. Maskulinita/feminita.
4. Individualismus/kolektivismus.

Později byl ještě přidán rozměr dlouhodobé orientace a shovívavost/sebeovládání.

Také Trompenaarse a Hampden-Turnera model (1997) byl sestaven na základě průzkumu mezi zaměstnanci, managery a organizacemi ze 43 zemí světa. Model má 7 dimenzí národních kulturních rozdílů:

1. Univerzalismus/partikularismus
2. Individualismus/communitarianism
3. Neutrální/emoční
4. Specifická/difúzní
5. Úspěch/askripce
6. Sekvenční/synchronní
7. Vnitřní/vnější kontrola

Jak je vidět, modely také popisují stávající stav, ale zároveň se zaměřují na směřování organizace a na naplňování její strategie. „*Proto je model vhodný pro management kladoucí důraz na viditelné a hmatatelné aspekty života organizace, jako jsou finanční výsledky, kvalita, sdílení informací, pracovní disciplína aj.*“ (Vavrysová, Seitl, s. 26).

Srovnání typologie versus model shrnuli Vavrysová, Seitl do níže uvedené tabulky.

Tab. 1: Srovnání kategorií pro typologie a modely organizační kultury

Srovnávané kategorie	Typologie	Modely
Základ teorií	Empirie ekonomické praxe	Psychologie osobnosti, sociální psychologie, management, empirie
Rychlost měření org. kultury	Obvykle do 1 měsíce	Soustava definovaných kroků trvá 3 a více měsíců.
Uchopitelnost teorie	Rychle a snadno uchopitelné, díky základu ve snadno srozumitelných kategoriích	Obtížněji uchopitelné díky základům v hlubších dimenzích kultury
Variace kultury	Drží se předem určených možností vybrané typologie	Počet typů kultury není limitován
Rozvoj kultury	Je na organizaci, jak s výsledky měření naloží	Jsou definovány kroky dalšího rozvoje a závisí pouze na organizaci, zda se rozhodne je využít či nikoliv
Cíl	Prezentovat soulad či nesoulad úzké skupiny znaků s misí a vizí organizace.	Komplexní rozvoj organizační kultury k lepší efektivitě, produktivitě, spokojenosti zaměstnanců, aj.
Finanční náročnost	Měření prostřednictvím typologie odpovídá finanční náročnosti jakémukoliv dotazníkovému šetření, ve kterém není nutné hradit použití jednotlivých nástrojů	Náklady na měření organizační kultury jsou závislé na konkrétním projektu, který zohledňuje zejména počet sledovaných subkultur. Finanční náročnost základního projektu se pohybuje obvykle od 50tis. Kč.

Obrázek 2 – Srovnání typologie versus model (Seitl, Vavrysová, 2016)

1.5 Firemní kultura její důležitost a případná změna

Dobrou znalostí firemní kultury můžeme společnost lépe poznat a nasměrovat ke zlepšení fungování celé firmy.

Kotter shrnuje důležitost firemní kultury ve vztahu k výkonnosti v bodech následovně:

1. Firemní kultura může mít významný dopad na dlouhodobou ekonomickou výkonnost firmy. Firmy s kulturou, která zdůrazňuje důležitost všech klíčových prvků (zákazníky, akcionáře a zaměstnance) a profesionální vedení manažerů, překonaly firmy, které v této oblasti mají rezervy.
2. Firemní kultura bude pravděpodobně ještě důležitějším faktorem při určování úspěchu nebo neúspěchu firem v příštím desetiletí. Firemní kultury snižující

výkon mají negativní finanční dopad z mnoha důvodů, z nichž nejvýznamnějším je jejich tendence bránit firmě v přijímání potřebných strategických změn.

3. Podnikové kultury, které brání silné dlouhodobé finanční výkonnosti, nejsou ojedinělé; snadno se rozvíjejí, a to i ve firmách, které jsou plné rozumných a inteligentních lidí. Tyto kultury pak podporují nevhodné chování a zabraňují firmám měnit zaběhnuté, čímž se nemohou posunout vpřed. Přestože je těžké změnit firemní kulturu, lze zvýšit výkonnost, avšak tato změna vyžaduje čas a výborné vedení, jež se musí řídit realistickou vizí změny (Kotter, s. 19).

Uvedené rozdělení i přesto, že je mnoho let staré, je dodnes relevantní a shrnuje, proč by se firemní atmosférou měly zabývat všechny firmy toužící po úspěchu na trhu. Dle Bělohlávka je firemní kultura propojena v několika úrovních. Nadnárodní organizační kultura, národní kultura, kultura vlastní organizace a subkultury. Transformace společnosti může také firmám zabezpečit a posílit konkurenceschopnost.

Mezi situace, kdy může nastat potřeba změny podnikové kultury, patří dle Pfeifera a Umlaufové: nesoulad mezi vžitou kulturou a strategicky potřebnou kulturou firmy, překonání charakteru kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technologickém okolí firmy, přechod firmy z jedné etapy vývoje do další, řádová změna velikosti firmy, generační výměna ve firmě, závažná změna předmětu podnikání, změna postavení firmy na trhu, převzetí nebo fúze firmy (Pfeifer, Umlaufová, s. 19).

Organizační kultura se jen velmi špatně mění a je to dost obtížné vzhledem k nutnosti odstranit nežádoucí zvyklosti, změnit atmosféru firmy a způsob jednání lidí v dané společnosti. *„Vedle nového přístupu vedení, které by mělo být vzorem ostatním, pracovníkům je třeba vytvořit nové symboly (logo, heslo firmy) a vyžadovat od lidí nové způsoby jednání (orientace na týmovou práci, na zákazníka atd.). Kultura se často změní teprve po drastických opatřeních (výměny na vysokých místech)“* (Bělohlávek, s. 19). Každá změna ve společnosti má několik fází a měla by být postupná. Dle knihy Harvard Business Review má transformace společnosti osm fází. Vytvoření pocitu naléhavosti, což je vlastně průzkum trhu a diskuse o potencionální krizi, zformování mocné řídicí koalice je ustanovení skupiny, která má moc k provádění změn a podněcování spolupráce, vytvoření vize, která pomáhá směřovat úsilí o změny a naplnění vize, sdělování vize je využití všech nástrojů k vysvětlení ostatním členům organizace a učení nových způsobů chování. Dalšími kroky jsou motivace ostatních k překonávání překážek nové vize, plánování a dosahování krátkodobých úspěchů,

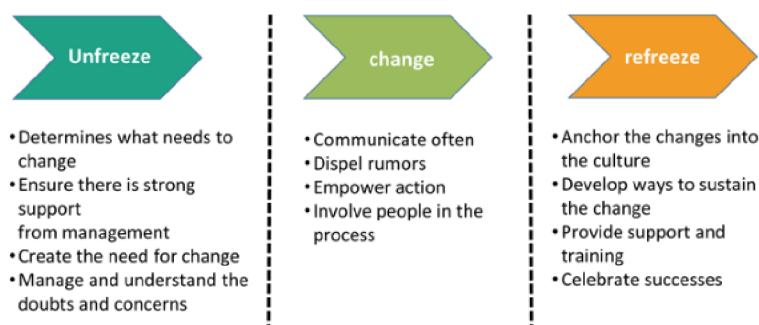
konsolidace jednotlivých zlepšení a poslední krok je institucionalizace nových postupů (Harward Business Review, s. 162). Při změně mnoho manažerů dělá několik chyb jako je snaha o rychlost změny, nedostatečná motivace lidí se zapojit do procesu změny, chybějící vize, nedostatečná řídicí koalice, nedostatečná komunikace, nesystematické plánování, nezakotvení změn v rámci kultury. Změny dostanou trvalý efekt, až když se dostanou do „krve“ zaměstnanců, což znamená okamžik, kdy se způsob nového chování stane normou a obecně sdílenými hodnotami společnosti.

Každá změna v organizaci může být považována za ohrožení, ale když je dobře zvládnuta, tak je možné považovat ji za příležitost. Na základě těchto poznatků bylo sestaveno mnoho teoretických modelů řízení změny jako je třeba MCKinsey-7S, kdy každá změna ovlivňuje všechno ostatní za pomoci 7 faktorů: spolupráce, schopnosti, styl vedení, struktura, systémy, strategie a dohromady tvoří stav (Smejkal, Rais, s. 62).



Obrázek 3 – MCKinsey-7S (Wikisofia)

Lewinův model je založen na principu řízené změny statického stavu přes stav aktivity k jinému statickému stavu. Má tři fáze: rozmrazení, změna, zmrazení (Smejkal, Rais, s. 59).



Obrázek 4 – Lewinův model (Wikisofia)

„Kotterův model klade důraz na zaměstnance a jejich pozitivní přístup ke změně jako podmínce úspěchu. Obsahuje jasný a návodný seznam kroků, které by měly vést k úspěšnému provedení změny. Omezením tohoto modelu může být jednostranný přístup "top-down".

Osm kroků:

- 1. navodit pocit nutnosti změny*
- 2. vytvořit silnou skupinu tahačů*
- 3. vytvořit vizi a strategii*
- 4. komunikovat vizi*
- 5. odstranit překážky a zplnomocnit akci (získávat další lidi)*
- 6. naplánovat a realizovat proces, krátkodobé výhry zvyšují sebevědomí týmu, je dobré ocenit práci celého týmu*
- 7. konsolidovat zisky - čeho se nakonec skutečně dosáhlo, musíme to verbalizovat (někteří lidé změnu nevidí)*
- 8. zakotvit změnu v kultuře organizace“ (Wikisofia, online).*

Analýzu skutečné organizační kultury firmy dle Urbana je potřebné čas od času prověřit. Za vhodný a spolehlivý nástroj považuje „dotazování zaměstnanců zaměřené na to, do jaké míry se žádoucí hodnoty a normy firemní kultury promítají ve skutečném jednání osob i organizace jako celku. Součástí tohoto cíleného dotazování může být i to, jak zaměstnanci projevy organizační kultury sami hodnotí“ (Urban, s. 89). Urban dále dodává, že vyšší spokojenost zaměstnance nemusí nutně zvýšit jeho výkonnost, ovšem vyšší výkonnosti nelze dlouhodobě dosahovat v podmínkách, kde převažuje pracovní nespokojenost. Příkladným řešením, jak zvýšit pracovní výkonnost, je „vytyčení náročnějších cílů, pokud se však s výší cílů nezvýší i úroveň odměňování, může se snadno stát, že spokojenost zaměstnanců klesne a tento pokles se promítne i ve výkonnost“ (Urban s. 34).

1.6 Firemní kultura ve stavebnictví

Odlišuje se něčím firemní kultura ve stavebnictví od ostatních odvětví? Stavebnictví je s námi již od nejstarších dob a řadí se mezi jedno z nejstarších řemesel. Člověk odjakživa potřeboval bezpečí, jistotu a nějakou ochranu před nebezpečím a nepříznivými vlivy klimatu. Stavba nějaké ochrany tedy byla přirozenou činností, která se postupem času začala značně rozvíjet až do dnešní podoby, kdy je potřeba znát nejen řemeslo, ale také být dobrým managerem se znalostí práce na PC, základy psychologie, mít alespoň nějaké sociální citění, umět být rozhodný, zodpovědný, samostatný a cílevědomý.

„Stavebnictví v dnešní době patří mezi obory, které jsou vysoce závislé na momentálních změnách v okolí – ekonomické i politické situaci státu, vývoji lidských

hodnot, momentální poptávce na trhu, módních trendech, situaci na trhu surovin i práce. Pracovníci zde stejně tak závisejí na svých dodavatelích, cenách veškerých vstupů (také výstupů své konkurence, která je zde velká), stejně tak i na svých zákaznících a v neposlední řadě i na klimatu, ročním období, a dokonce i aktuálním stavu počasí“ (Linkeschová, s. 16-17).

Dále bychom si měli definovat pojem stavební firma. Dle stavebního zákona č. 283/2021 Sb. se stavební firmou rozumí dle § 14 „ e) *stavebním podnikatelem je osoba oprávněná k provádění stavebních nebo montážních prací jako předmětu své činnosti podle živnostenského zákona.*“ (zákony pro lidi, online) Cílem stavební firmy je zpravidla dodání stavebních prací dle smlouvy o dílo v řádném termínu, za účelem dosažení zisku a spokojenosti zákazníka. *„Stavební podnik se rozvíjí podle svého plánu a je právně, majetkově i ekonomicky (hospodářsky) samostatnou organizací. Jeho hospodářské a finanční postavení záleží na výsledcích, množství a kvalitně provedené práce“ (Bláha, s. 5).*

Každá stavební společnost vzhledem k vysoké konkurenci na trhu se musí přizpůsobit poptávce a chovat se tržně. To znamená, že musí být pružná s vizí do budoucna, jinak hrozí nestabilita nebo dokonce likvidace společnosti. Pro snadnější získávání poptávek na nové stavby, by se kvůli zmíněným důvodům měla každá taková společnost snažit, udržet stabilní pozici na stavebním trhu.

Stavební podnik je charakterizován několika rysy, kterými se liší od ostatních sfér. Z technologicky-výrobního hlediska je podnik relativně uzavřenou jednotkou.

K finalizaci produktu má pevné uspořádání systému pracovníků a výrobních prostředků. Dochází ke kombinaci lidské práce s věcnými činiteli výroby. Pro specifickou výrobu je potřeba lidských zdrojů, zařízení, strojů, materiálů, ale i sklady, energie, pohonné hmoty atd. Ze sociologického hlediska tvoří stavební podnik určitý kolektiv lidí vzájemně propojených mezilidskými vztahy. Firma je uspořádané společenství pro tvorbu sociálních vztahů. Ve zdravé firmě by měli mít zaměstnanci pocit sounáležitosti a odpovědnosti za společnou práci a případné úspěchy nebo i neúspěchy. Z organizačního hlediska má každá společnost svou organizační strukturu, která je postavena tak, aby byla vyhovující pro úspěšnost na trhu. Z právního hlediska se podnik řídí psanými i nepsanými pravidly firmy a zákony státu, z ekonomického hlediska je podnik hlavně samofinancován.

Stavební společnost je dále charakterizována:

1. předmětem podnikání, což je v první řadě provádění staveb, ale náleží k tomu i jiné činnosti jako je geodetický nebo archeologický průzkum, geodetické, inženýrské a projekční práce, konzultační a poradenská činnost. Součástí jsou i jednotlivá řemesla jako je zednictví, obkladačství, instalatérství, pokrývačství...;
2. právní formou, a to od jednotlivců, kteří pracují jako fyzické osoby na živnostenský list, menší a střední podniky jsou vedené jako společnosti s ručením omezeným a velké podniky jsou většinou jako akciové společnosti;
3. dle velikosti jako podniky drobné do 19 zaměstnanců, malé do 50 zaměstnanců, střední do 500 a velké podniky nad 500 zaměstnanců (fast10, online).

Stavby jsou většinou pro známého investora, realizují se dle dodané dokumentace, a pokud je to technicky možné, tak i podle přání zákazníka. Může se jednat o úplně novou stavbu, rekonstrukci, přístavbu, modernizaci nebo např. revitalizaci. Stavba je téměř vždy unikátní s dlouhým cyklem výroby i životností. Někdy stavební společnosti nabízejí na prodej své již hotové projekty a stavby.

Ve stavebnictví je mnoho prací a postupů vytvořených tzv. „na míru“, což může navýšit stavební náklady. Dále také vznikají náklady s přepravou techniky, zařízení, zřizováním a likvidací stavenišť. Aby byla využita celá kapacita společnosti, protože se musí dodržovat různé technologické přestávky, ale také je někdy limitující počasí, má většina stavebních firem několik současně otevřených zakázek. S tím souvisí i logistické

zabezpečení staveb materiálem a nářadím, což je někdy velmi náročná práce. Dále je také důležité rozdělit zaměstnance na jednotlivé stavby a zajistit jejich přepravu na různá pracoviště, firma nemá statickou výrobu v místě podnikání. Z těchto důvodů jsou zaměstnanci někdy i velmi dlouho mimo domov. To občas vede k fluktuaci zaměstnanců, a proto firmy často najímají sezónní dělníky, avšak ti zase nemají potřebnou kvalifikaci. Firmy využívají i své subdodavatele hlavně z řad řemesel jako jsou obkladači, elektrikáři, tesaři atd.

„Stavební výroba jednoho podniku je často prostorově rozptýlená do několika okresů, měst nebo krajů, a někdy také na území jiných států. Po dokončení jedné akce se pracovníci a zařízení přemísťují, neboť produkční seskupení je mobilní a finální výrobek je stacionární. V průmyslu je tomu zpravidla naopak. Uvedené vnější vlivy a specifika vyvolávají některé zvláštní druhy nákladů a působí nepříznivě na ekonomiku stavebního podniku. Důsledkem toho je i to, že ve všech vyspělých zemích světa za uplynulých sto roků rostla produktivita práce ve stavebnictví pomaleji než v průmyslu“ (Bláha, s. 5).

I když je většina zaměstnanců mimo stálé pracoviště, mají firmy zázemí ve svých provozovnách. Zde je většinou umístěné vedení společnosti, administrativní pracovníci, mají zde vlastní archivy, sklady, sociální zařízení.

Činnost stavební firmy ovlivňují přímé faktory jako je konkurence, dodavatelé (ovlivňují náklady podniku), zákazníci (uspokojování jejich potřeb), věřitelé (banky, obchodní partneři), ale také trh práce (nedostatek zaměstnanců).

Stavební firmy jsou, ale také ovlivněny situacemi, na které se špatně připravuje, a to je např. změna legislativy (očekávaný stavební zákon), změna pracovně-právních vztahů (zrušení superhrubé mzdy), změny v normách, financování, výrobě (vyhlášení nouzového stavu), ale i změny v lidských potřebách, životního stylu, módních trendů. Tyto všechny faktory přinášejí s sebou změny nejen v kolísajícím objemu prací, ale také třeba ve velkém nedostatku lidských zdrojů, v současnosti rovněž materiálů a nářadí pro provozování stavební činnosti.

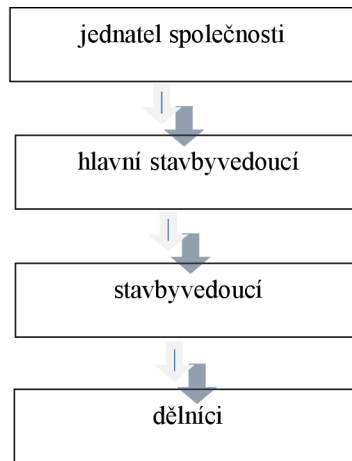
2 Praktická část

Na základě získaných teoretických poznatků je v praktické části analyzován a zhodnocen stav firemní kultury firmy Mydlochova stavební s.r.o. a formulovány doporučení vedoucím pracovníkům pro zlepšení zjištěného stavu.

2.1 Firemní kultura a její naplnění ve firmě Mydlochova stavební s.r.o.

Mydlochova stavební s.r.o. je malá stavební firma se sídlem v Kutné Hoře. Firma byla založena v roce 2007 jako pokračovatelka původní činnosti současného majitele, který v roce 1997 začal pracovat ve stavebnictví, jako živnostník bez zaměstnanců a zázemí zaměřený na suché konstrukce. Později se firma rozšířila do současné podoby s cca 25 stálými zaměstnanci a mnoha stabilními, spolupracujícími živnostníky s různou specializací od zedníků, přes obkladače, tesaře, instalatéry, topenáře a další profese. V současné době má firma sídlo, pobočku a sklad v Kutné Hoře, s působností po celé republice a nabízí kompletní služby ve stavebnictví jako je výstavba nových domů, celkové rekonstrukce domů, ale i pouhé rekonstrukce např. koupelny, revitalizace bytových domů, nové fasády a rekonstrukce historických budov (nejznámější opravovanou památkou byla Pražská Loreta). Společnost nabízí propojení na projekční kanceláře, poskytuje předběžné výpočty ceny stavby dle projektové dokumentace, pomoc se získáním různých dotací jako je Zelená úsporám, Kotlíkové dotace a jiné. *„Jsme spolehlivý a důvěryhodný partner pro malé i velké zakázky. Vlastníme řadu certifikátů a ověření kvality naší práce. Ale co je nejdůležitější – v našem týmu pracují profesionálové, které jejich práce baví. Máme široké zázemí a technické vybavení – stavební stroje, nákladní vozy, vlastní lešení a mnoho dalšího. Díky vlastnímu technickému vybavení a dobrým vztahům na dodavatele vám vždy nabídneme dobrou cenu“* (mydlochovastavebni.cz, online).

Společnost má v současné době jasně danou hierarchii viz obrázek.



Obrázek 5 –Hierarchie společnosti

Mydlochova stavební s.r.o. při svém vzniku prošla certifikací kvality tzv. ISO a vydala několik interních dokumentů, týkajících se pravidel, hodnot a politiky společnosti.

Politika integrovaného systému společnosti

„Majitel společnosti M.K., ve snaze o zajištění prosperity, trvalou snahou podporuje zajišťování kvalitních služeb v oblasti výstavby a rekonstrukce bytových, občanských a průmyslových staveb, které firma poskytuje svým zákazníkům.

Za tím účelem stanovuje následující politiku:

- 1. Dbát o trvalý rozvoj firmy,*
- 2. dbát o šíření a zviditelnění dobrého jména společnosti*
- 3. trvale dbát o zvyšování spokojenosti zákazníka*
- 4. zajistit ochranu životního prostředí, prevenci znečištění a soulad s právními a jinými požadavky*
- 5. zajistit ochranu zdraví zaměstnanců při práci a soulad s právními a jinými požadavky, včetně prevence rizik.*

Pro realizaci výše uvedené politiky se majitel společnosti zavazuje vytvářet potřebné podmínky a zajistit dostatečné zdroje.

Platnost od 2. 1. 2011“ (Kovář, 2011).

Hlavní předností firmy oproti konkurenci je pružnost v reakci na zakázky, její flexibilita, kvalitně odvedená práce. A to vše je jeden z důvodů dlouholeté stability na trhu a v současné době to znamená pro firmu větší poptávku na provádění zakázek, než je schopna realizovat.

2.2 Metodika zpracování výzkumného problému

Každý výzkum dle Gavory musí začínat stanovením výzkumného problému, jemuž předchází studium odborné literatury a informačních zdrojů. Poté si výzkumník vybere metodu a výzkumný nástroj, následuje sběr, vyhodnocení dat a sepsání výzkumné zprávy (Gavora, s. 18).

Pro tuto bakalářskou práci byl dle prostudované literatury vybrán kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření za pomoci stanovení relačního výzkumného problému, který zkoumá, zda existují a jak těsné jsou vztahy mezi zkoumanými jevy.

Kvantitativní výzkum je založen na měřitelných a porovnatelných hodnotách jako je např. věk, IQ, hodnocení pracovníka... Základem tohoto šetření je stanovení hypotézy, sběr dat a na základě jejich zpracování vyplyne závěr, který vyvrací nebo potvrzuje (verifikuje) hypotézy. Při výběru zkoumaných osob je nutné vybírat, tak aby reprezentovaly jistou populaci, cílem je poté třídění a vysvětlení (ne)existence daného jevu.

Hypotéza je nějaké tvrzení, vědecký předpoklad, které můžeme pomocí šetření vyvrátit nebo potvrdit. *„Základní vlastností u hypotézy je, že vyjadřuje vztahy mezi proměnnými. Pokud nejde o vyjádření vztahů, není možno hovořit o výzkumné hypotéze“* (Gavora, s. 52). Sběr dat probíhá pomocí dotazníků, rozhovorů, pozorování, studiem dokumentů, přímým měřením. Zpracování dat matematickou analýzou nám pomůže velké množství údajů zjednodušit. A samotný závěr, který potvrdí nebo vyvrátí hypotézu, nám ji zároveň může zobecnit na širší populaci.

Sběr dat probíhal pro tuto bakalářskou práci pomocí dotazníku s otázkami, které byly formulovány pro jednodušší hodnocení, tak aby se dalo odpovědět zaškrtnutím jedné ze čtyř variant odpovědí, tzv. škálováním. Otázky byly sestaveny jako uzavřené, krátké s velmi jednoduchým zněním se zaměřením na motivaci, loajalitu, komunikaci a předávání informací ve firmě.

Pro účely této práce byl vytvořen dotazník s celkem 25 otázkami viz příloha č. 1.

Pro prvotní zjištění silných a slabých stránek firmy byla použita metoda SWOT analýzy, kterou vytvořil Albert Humphrey pro analýzu plánování a vytvoření nového systému řízení změn. Vytvoření analýzy je většinou první krok k vytvoření marketingového plánu a vytvoření strategie pro rozvoj silných stránek, eliminaci slabých stránek, využití příležitostí a připravení se na případné hrozby.

SWOT je zkratka z anglického originálu, kde

S = Strengths = silné stránky, vychází z analýzy vnitřního prostředí, znamená určení tržní pozice, patří sem dovednosti, schopnosti, zdroje, dosažené úspěchy, ale jsou to jen stránky, které vybočují z průměru. Cílem firmy je maximalizovat silné stránky.

W = Weaknesses = slabé stránky, vychází z interní analýzy, cílem je minimalizovat slabé stránky.

O = Opportunities = příležitosti, jedná se o vnější příležitosti pro rozvoj a zvýšení šance na trhu, jako jsou např. poptávky, spokojení zákazníci.

T = Threats = hrozby, pocházejí z vnějšího, z pozice firmy neovlivnitelného prostředí, jedná se o rizika, která by měla společnost identifikovat a snažit se jim předejít.

SWOT analýza se zaznamenává pomocí matice se čtyřmi kvadranty, levá část znamená pozitivní dopady, pravá část negativní. Do horní části se zaznamenávají faktory interní povahy, které můžeme ovlivnit a do dolní externí vlivy, bez možnosti ovlivnění.

2.3 SWOT analýza stavební firmy

Pomocí SWOT analýzy byly nejdříve určeny silné a slabé stránky společnosti Mydlochova stavební s.r.o.

Tabulka 1 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<p>dlouhodobá tradice,</p> <p>flexibilita,</p> <p>osobní vazby na spolupracující firmy,</p> <p>dobré technické vybavení,</p> <p>nabídka ubytování pro zaměstnance,</p> <p>výhodný a perspektivní region,</p> <p>malý dopad pandemie na poptávku</p>	<p>nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců,</p> <p>horší platové podmínky,</p> <p>špatná logistika rozdělování práce,</p> <p>nemocnost a karanténa zaměstnanců</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>velký stavební boom v regionu,</p> <p>růst poptávky,</p> <p>možnost získávání dotací,</p> <p>krach konkurentů,</p> <p>získání nových pracovníků</p>	<p>regulace mezd od státu,</p> <p>rostoucí ceny materiálů,</p> <p>nestabilita cen,</p> <p>solventnost zákazníků v důsledku</p> <p>zvyšování cen materiálů,</p> <p>legislativní úprava stavebního zákona</p>

Jak je zřejmé z tabulky, firma má nejvíce silných stránek v oblasti dlouholeté tradice v daném regionu, její slabou stránkou je podobně jako u jiných firem v současnosti nestabilita v oblasti personálních zdrojů. S tím souvisí i hrozby v důsledku pandemie

v nedostatku stavebních materiálů, nestability cen, ale naopak vzrůstají příležitosti například v podobě úpadku některých konkurenčních firem.

2.4 Cíl práce, výzkumný problém a výzkumné hypotézy

Firemní kultura jako pojem je pro mnoho zaměstnanců velmi obtížně identifikovatelný znak. Cílem této práce je proto analýza pracovního prostředí v konkrétní stavební firmě, zmapování případných problémových oblastí a vztahových stránek, analyzování týmové spolupráce, spokojenosti zaměstnanců, které by mohly mít vliv na fungování společnosti. Jak již víme, toto všechno patří do firemní kultury, a na základě zjištěného, tedy budou posléze navrženy změny v organizační kultuře, jež by mohly vést k optimalizaci firemní kultury v dané společnosti, k větší spokojenosti zaměstnanců a zároveň k získání nové pracovní síly.

Před počátkem analýzy je potřeba nejdříve stanovit hypotézy (otázky), na které budeme hledat odpovědi. Tyto hypotézy byly stanoveny na základě teoretické části, ve které je zmíněno několik možných problematických míst.

Byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza č. 1: Předpokládáme, že firemní kultura firmy Mydlochova stavební je zaměstnanci vnímána jako silná (otázky č. 1, 2, 3, 4, 5, 8, 19, 20, 23).

Kultura je normativní a určuje chování jednotlivců ve společnosti. Chováním, které se očekává, které může být postihováno nebo oceňováno v rámci organizace. „*Jsou-li kritéria jasná a jednoznačná a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace, hovoříme o silné organizační kultuře*“ (Bělohlávek, s. 108). Silná firemní kultura usměrňuje chování lidí, vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, znamená sdílení společných cílů a hodnot.

Hypotéza č. 2: I přesto, že podniková kultura firmy je silná, předpokládáme, že nadpoloviční většina zaměstnanců vyjadřuje se svým hodnocením v zaměstnání nespokojenost (otázky č. 5, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 22).

Zde se budeme snažit zjistit, zda jsou pracovníci stavební firmy správně motivováni, podporováni a oceňováni ze strany nadřízeného a zaměstnavatele. V případě, že nejsou, může to mít negativní vliv na jejich práci a spokojenost.

Hypotéza č. 3: Míra spokojenosti zaměstnanců je přímo úměrná srozumitelnému objasňování cílů vedením firmy (otázky č. 1, 2, 6, 7, 9, 10, 12, 16, 24, 25).

Tato hypotéza bude zjišťovat pracovní podmínky, spokojenost zaměstnanců a znalost cílů a potažmo firemní kulturu společnosti. Zjištění může pomoci vedení společnosti s odstraněním případných nedostatků k větší spokojenosti zaměstnanců, a tím i jejich setrvání ve firmě.

2.5 Sběr dat pomocí dotazníku

Pro ověření hypotéz byl vytvořen dotazník zaměřený na analýzu jednání osob ve firmě, do jaké míry se hodnoty a normy společnosti promítají do jejich chování a jak sami hodnotí různé projevy organizační kultury. Pro ověření hypotéz byl vytvořen dotazník zaměřený na analýzu jednání osob ve firmě, míru promítání hodnot a norem společnosti do chování zaměstnanců a jejich vlastní hodnocení různých projevů organizační kultury. Aby zaměstnanci neměli pocit, že dotazník může být zneužit proti nim, každému jednotlivci bylo vše osobně vysvětleno, objasněny důvody, proč průzkum probíhá, zaměstnanci byli seznámeni s cílem průzkumu, dotazník byl písemný a anonymní. Otázky byly formulovány srozumitelně a jasně, jako uzavřené s čtyřbodovou hodnotící škálou pro zaškrtnutí jedné z variant „ano, spíše ano, spíše ne, ne“. Tato forma dotazníku byla zvolena z důvodu anonymity, čitelnosti výsledků, nízké náročnosti na zpracování, časové flexibility a finanční nenáročnosti.

Dotazník byl koncipován tak, aby bylo možné zjistit angažovanost zaměstnanců ve firmě, zda práci dělají rádi a zda jim, vyhovuje pracovní náplň. Neméně důležitý byl postoj k jejich nadřízenému. V dotazníku byly i otázky týkající se na atmosféry a vztahů na pracovišti. Další otázky se zaměřovaly na pracovní procesy a existenci určitých pravidel. Dále dotazník zjišťoval motivaci k práci, hodnocení zaměstnanců, postoj k posláni firmy a loajalitu ke společnosti.

Vzhledem k tomu, že výše uvedená společnost je velmi malá a pracovníci by se mohli obávat možné identifikace, nebyly v dotazníku položeny otázky ohledně pracovní pozice a délky zaměstnání. Z důvodu, že ve firmě pracují jen muži, dotazník neřešil pohlaví.

Výzkumným vzorkem byli pracovníci malé stavební společnosti v kutnohorském okrese. V době průzkumného šetření měla stavební firma celkem 25 zaměstnanců.

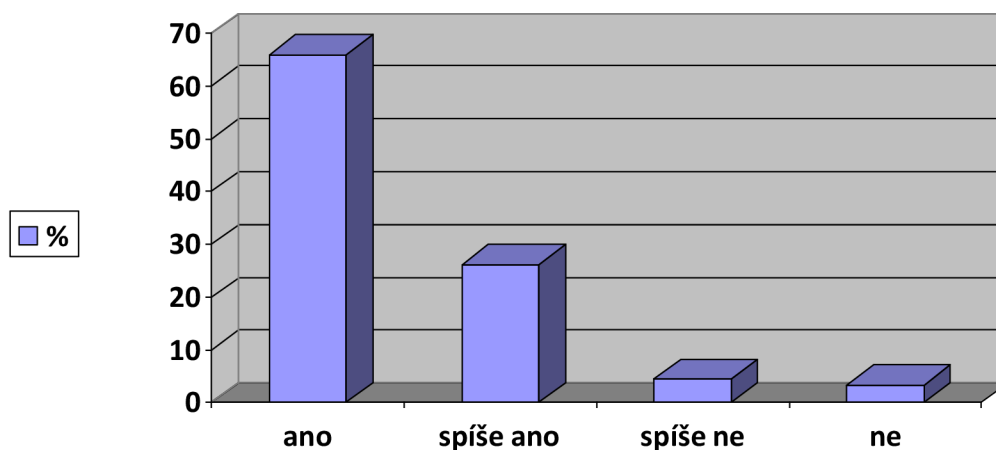
Dotazníkové šetření proběhlo v únoru 2022. Účast na průzkumu byla dobrovolná, bylo rozdáno celkem 25 dotazníků, vrátilo se jich 22, tři dotazníky nebyly odevzdány zpět. To představuje návratnost 88 %. Výsledky dotazníků byly zpracovány pomocí programu Google Formulář, na jehož základě byly vytvořeny grafy a tabulky.

2.62.5 Zhodnocení stavu firemní kultury

Otázky v dotazníku byly položeny tak, aby mohly být později rozloženy do několika částí umožňujících hodnocení jednotlivých oblastí. Výsledky byly zpracovány do grafů pro názornější zobrazení. Oblasti se týkají spokojenosti zaměstnanců ve firmě, kolegiality, komunikace ve firmě, pracovních jistot, norem a pravidel, cílů společnosti a poslední oblast zahrnuje doporučení zaměstnavatele pro další případné uchazeče o zaměstnání.

První část otázek byla zaměřena na samotné prostředí firmy, spokojenost zaměstnanců se svojí pozicí, náladou na pracovišti a sounáležitost v týmu, uvedené faktory mají přímý vliv na jednotlivce a mohou ovlivňovat i jeho pracovní výkon (otázka č. 1, 2, 3 a 23).

Graf č.1: Spokojenost zaměstnanců ve firmě



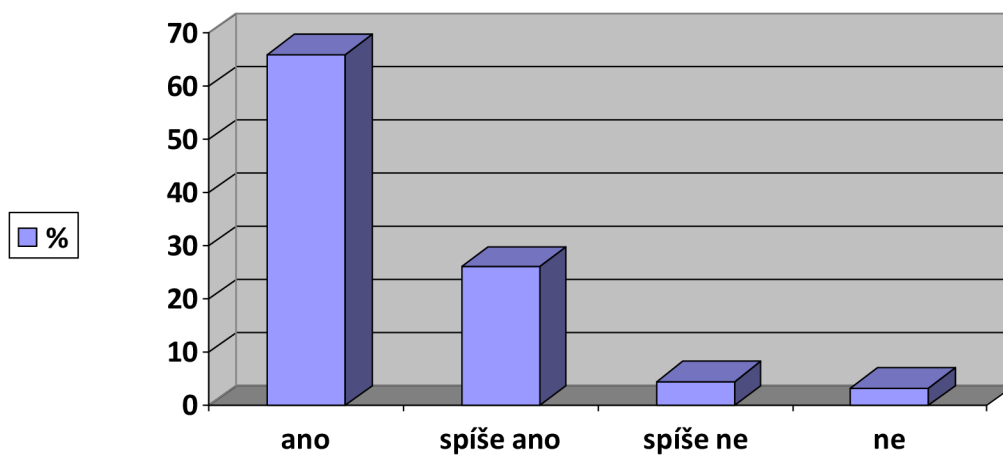
Graf 1 – Spokojenost zaměstnanců ve firmě

Jak vyplývá z grafu, prostředí ve firmě je pro zaměstnance příjemné a pozitivní, většina z nich uvedla, že je plně spokojena nebo spíše spokojena. Což se zdá jako velmi dobrý

výsledek. Otázka, zda zaměstnanci cítí ve firmě sounáležitost s týmem, měla překvapující výsledky. Většina zaměstnanců plně nebo skoro plně pociťuje uznání za svou práci a jsou se svou prací spokojeni. Pouze jeden pracovník uvedl, že se necítí být součástí týmu. Jak víme, v případě nespokojenosti, dochází k frustraci a člověk ztrácí motivaci k výkonu. Překvapivou odpovědí bylo, že dva zaměstnanci nejsou se svou prací spokojeni vůbec, a je tedy zarážející, že v dnešní době setrvávají na své pozici a nesnaží se najít lepší pracovní místo. Tyto odpovědi jsou pro firmu velmi důležité vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou hlavně v této době na prvním místě. Zaměstnanci tímto potvrdili, že firma k nim má zdravý postoj, i když může mnohé vylepšit.

Další otázky se týkaly koležalita a respektu v týmu (otázky č. 4, 5, 8, 20) což jsou velmi důležité aspekty pro fungování v kolektivu. Pocit respektu a oblíbenosti pomáhá pracovníkům s vyjádřením vlastního názoru a zabraňuje vzniku rozepří v kolektivu. Základem dobrého kolektivu je vzájemná důvěra a dobrá atmosféra na pracovišti.

Graf č.2 Koležalita



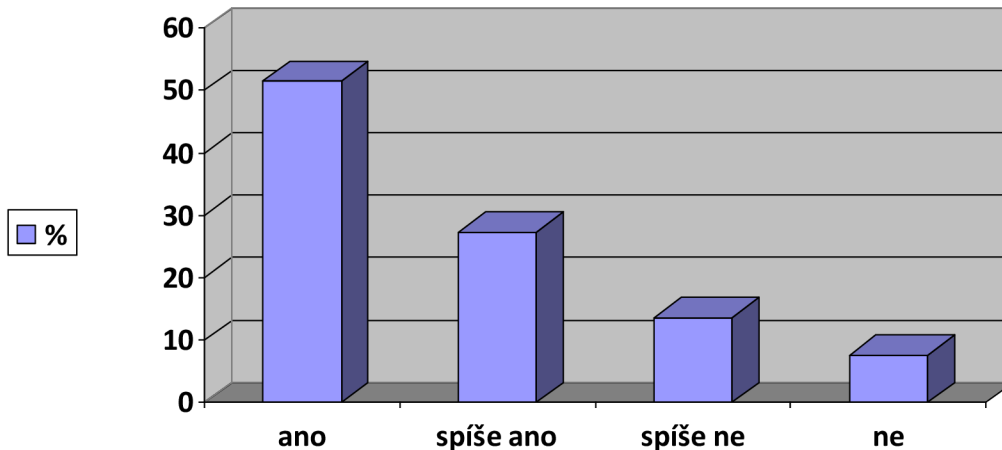
Graf 2 - Koležalita

Odpovědi nebyly zase tolik překvapující vzhledem k malému kolektivu, který spolupracuje již dlouho. Odpovědi nebyly vzhledem k malému kolektivu, který spolupracuje již dlouho, úplně překvapující. Někteří zaměstnanci sice odpověděli, že se nemůžou na své kolegy úplně spolehnout, ale zase se na druhou stranu alespoň navzájem respektují a konflikty na pracovišti vnikají spíše ojediněle. Zaměstnanci mají mezi sebou zdravou koležalitu, některé malé konflikty vznikají spíše kvůli tomu,

že někteří kolegové nemají na věc úplně stejný názor, což je normální situace v jakékoli firmě nebo jiném společenství.

Další soubor otázek zjišťoval, zda jsou zaměstnanci spokojeni v zaměstnání, se zaměstnaneckými výhodami a zda mají pocit pracovní jistoty (č. 11, 19, 23).

Graf č. 3: Pracovní jistoty



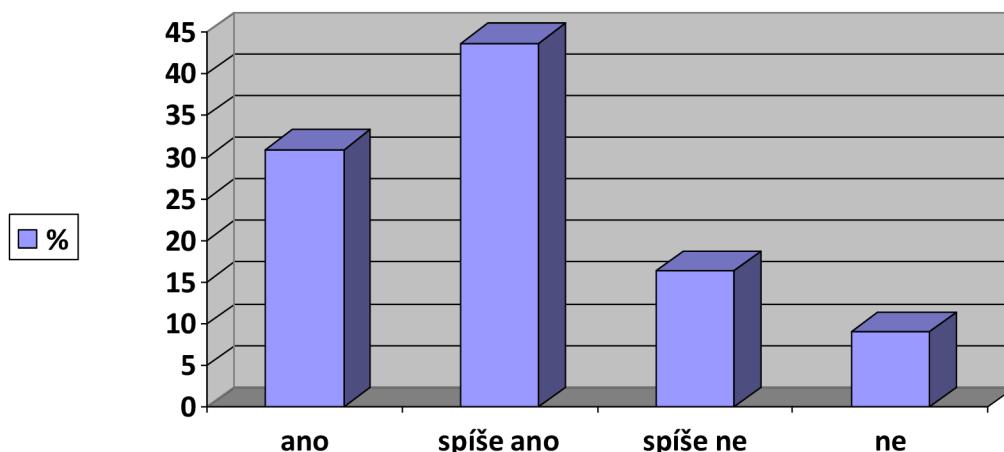
Graf 3 – Pracovní jistoty

Tyto otázky měly širší rozmezí odpovědí. Co se týká pracovní jistoty a spokojenosti, tak téměř všichni odpověděli, že pocit pracovní jistoty mají, nikdo neodpověděl, že by u něho tato jistota úplně chyběla a spokojenost byla téměř shodná. Horší výsledek byl u zaměstnaneckých výhod, kde je již pocíťován větší nedostatek. Situace v oblasti zaměstnaneckých výhod je pravděpodobně dána tím, že někteří zaměstnanci za své výhody nepovažují používání služebních vozidel a telefonů. Pod zaměstnaneckou výhodou chápou pouze stravné a příspěvky např. na důchodové spoření, které firma opravdu neposkytuje.

Jako další byla na řadě komunikace ve firmě, otázka byla zaměřena hlavně na komunikaci s přímým nadřízeným (č. 13, 14, 17, 21, 22). Jak víme, ve většině firmách je otevřená komunikace problém, spíše se setkáváme se strachem otevřeně říct svůj názor, abychom nebyli potrestáni. Rovněž nadřízení jsou zdrženlivější ve vyjadřování připomínek vůči zaměstnancům z obavy, aby v době současného personálního nedostatku nepodal zaměstnanec výpověď.

A naopak nadřízení se bojí, v dnešní době, kdy je velký personální nedostatek, říci svůj názor, aby zaměstnanec nepodal výpověď.

Graf č.4 Komunikace ve firmě



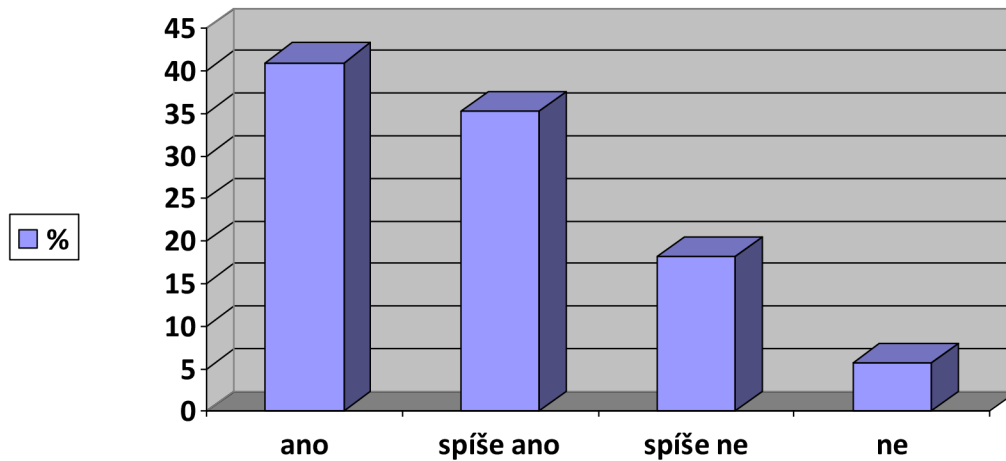
Graf 4 – Komunikace ve firmě

U komunikace byla převážná část odpovědí v rozmezí spíše ano. Tato ne zcela jasná odpověď je pravděpodobně zapříčiněna pocitem některých zaměstnanců, že jejich přímý nadřízený s nimi neumí úplně dobře komunikovat a nenašli si k sobě dobrou cestu. Ve firmě není dobře nastavena hierarchie a někteří zaměstnanci mají pocit, že vzhledem k délce svého působení ve firmě, mohou dělat některé věci po svém a neposlouchat svého nadřízeného.

Komunikace, hlavně s přímým nadřízeným, by se určitě měla zlepšit, a měla by být lépe nastavena. Samozřejmostí by mělo být zachování slušnosti a zásad dobrého chování. Problémy nebo připomínky musí být řešeny napřímo a jen s lidmi, kterých se týkají. Zaměstnanci musí být schopni své problémy řešit mezi sebou a nechodit vše řešit s nadřízeným. Důležitá je upřímná komunikace bez velkých emocí a snahy konflikt co nejdříve vyřešit. Důležitá je upřímná komunikace bez velkých emocí ve snaze konflikt co nejdříve vyřešit. Otevřenost a upřímnost je základem dobré firemní kultury, lidé se poté cítí ve firmě bezpečně a spokojeně, což může mít velký vliv na jejich pracovní výkon. Fungující komunikace pomáhá konstruktivně řešit vzájemné problémy, na pracovišti nevznikají konflikty, které by mohly ovlivňovat výkon a psychiku zaměstnance.

Následující otázky byly zaměřeny na existenci psaných nebo nepsaných norem, pravidel a srozumitelnosti pokynů, které se musí při výkonu práce dodržovat (č. 9, 10,15).

Graf č. 5: Normy a pravidla

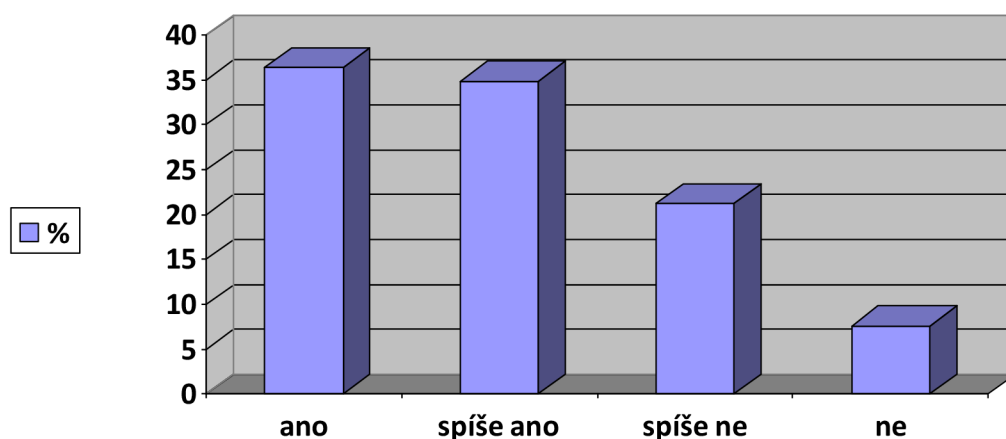


Graf 5 – Normy a pravidla

I u těchto otázek byla většina odpovědí kladných, jen pár zaměstnanců odpovědělo, že normy a pravidla neznají. Zaměstnanci měli spíše výhrady k důležitosti a srozumitelnosti norem a pravidel, někdy se jim nedostává dostatek informací ke svému pracovnímu úkolu.

Následující otázky byly zaměřeny na znalost cílů společnosti a zájem o její reputaci (č. 6, 7, 12). Zaměstnanci by měli znát alespoň okrajově cíle svého zaměstnavatele a snažit se je naplňovat.

Graf č. 6: Cíle společnosti

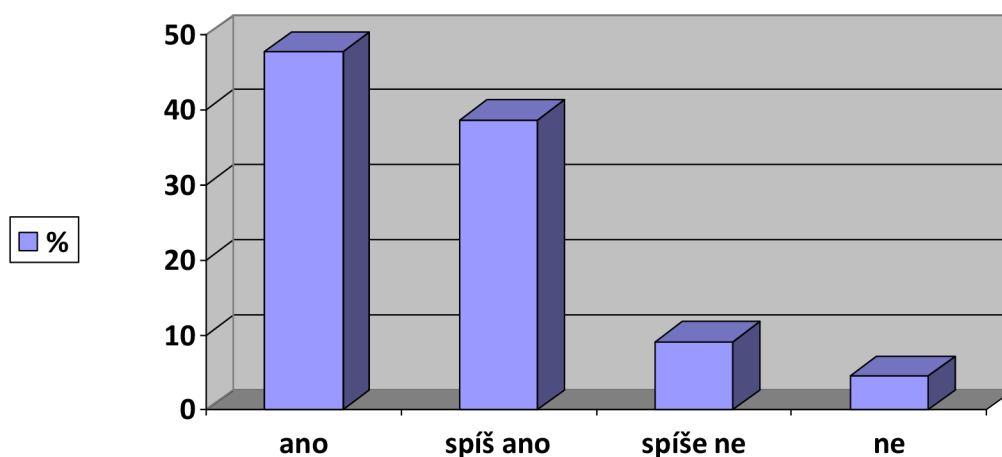


Graf 6 – Cíle společnosti

U těchto otázek byla radost zjistit, že většina zaměstnanců ví, proč ve firmě pracuje a reputace firmy je zajímavá. Ale našli se i takoví pracovníci, které tyto věci vůbec nezajímají a pravděpodobně chodí do práce jen za výdělkem.

Pro poslední kapitulu byly zvoleny otázky, zda by zaměstnanci doporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele a zda si myslí, že budou ještě za rok ve firmě pracovat (č. 24, 25). V případě, že zaměstnanec není v práci spokojen a není na svou firmu hrdý, tak bude i negativní ohlas předávat dál do okolí a firma nebude mít dobrou reputaci a toto může mít i negativní vliv na další rozvoj stavební společnosti.

Graf č.7: Doporučení zaměstnavatele



Graf 7 – Doporučení zaměstnavatele

Na otázku ohledně doporučení své firmy jako dobrého zaměstnavatele odpověděla větší část zaměstnanců kladně a zaměstnanci by ve firmě chtěli pracovat i následující rok, což je dobré zjištění. Toto zjištění je určitou vizitkou zaměstnavatele o fungujícím přístupu ke svým pracovníkům, jelikož většina z nich vůbec neuvažuje o odchodu za „lepší“ práci.

Z celkového pohledu na výsledky dotazníku lze konstatovat, že největší spokojenost zaměstnanců je v oblasti koležalimity a vzájemných vztazích. Největší nespokojenost byla v oblasti komunikace s nadřízeným a v oblasti odměňování.

2.72.6 Analýza stanovených hypotéz

Na základě výše uvedeného dotazníku byla potvrzena hypotéza č. 1: Předpokládáme, že firemní kultura firmy Mydlochova stavební je zaměstnanci vnímána jako silná. Zaměstnanci sice neznají přesný význam pojmu firemní kultura, ale vlastně ji nevědomky dodržují a chovají se podle ní. Nejslabší místo se ukázalo v bloku odměn, a naopak nejsilnější dimenze firemní kultury je kolegiální a celková spokojenost zaměstnanců.

Hypotéza č. 2: I přesto, že podniková kultura firmy je silná, předpokládáme, že nadpoloviční většina zaměstnanců vyjadřuje se svým hodnocením v zaměstnání nespokojenost.

Tato hypotéza se nepotvrdila. Zaměstnanci v dotazníku ve většině případů odpověděli, že jsou se svou prací spokojeni, kolektivní spolupráce funguje, ve firmě je přátelské prostředí, což je pro zaměstnance, ale i pro prezentaci firmy na veřejnosti velmi důležité. Na čem by měla firma zapracovat je rozdělování práce a odměňování, protože zde zaměstnanci cítí nedostatky, a dále také v komunikaci s nadřízenými a předávání informací od vedení směrem k zaměstnancům.

Hypotéza č. 3: Míra spokojenosti zaměstnanců je přímo úměrná srozumitelnému objasňování cílů vedením firmy.

Hypotéza se potvrdila. Ve firmě jsou psaná i nepsaná pravidla a normy, které zaměstnanci v poměrně značné míře dodržují. Malé nedostatky se objevily v předávání informací mezi podřízenými a přímým nadřízeným. Z analytické části vyplývá, že by se firma měla zaměřit na dostatečnou informovanost o všech normách, pravidlech a jejich změnách.

2.82.7 Návrh na změnu

Dotazníkovým šetřením došlo k identifikaci několika klíčových problémů u následujících prvků:

Problémy s komunikací s přímým nadřízeným.

Problémy se znalostí cílů a strategie firmy.

Problém s odměňováním.

Jak se ukázalo, velkým problémem pro zaměstnance je špatná a dost často nejasná komunikace v rámci firmy hlavně směrem od vedení k zaměstnancům. Tuto skutečnost si uvědomuje i majitel, ale zatím ji nehodlal řešit. Ve firmě neexistují žádné oficiální nástroje pro hromadnou komunikaci a vzhledem ke složení firmy (převážně stavební dělníci), se používá zasílání informací e-mailem jen v rámci vedení. Porady probíhají pouze nepravidelně, a to jen mezi majitelem a stavbyvedoucími, dále je již ponechána volná ruka stavbyvedoucím pro další informování zaměstnancům. Dle zjištění nemají zaměstnanci dobrou zkušenost s předáváním těchto informací a s následnou diskusí o problémech se svým nadřízeným, nemohou se spolehnout na jeho podporu při řešení problémů.

Návrh na zlepšení komunikace je v zavedení pravidelných denních porad stavbyvedoucích s majitelem a následné předání těchto informací jednotlivým partám stavebních dělníků. Zaměstnanci pak budou mít možnost týdenní zpětné vazby pro řešení případných problémů na stavbách a v případě nedořešení svého problému se svým nadřízeným, budou mít možnost řešit problém s hlavním stavbyvedoucím nebo za určitých podmínek oslovit majitele firmy.

K většímu seznámení s firemními cíli a strategií firmy, kde jsou vidět také velké mezery, budou sloužit pravidelné porady na stavbách, kde se tyto cíle budou prezentovat na konkrétní zakázku. V rámci těchto krátkých porad by mělo být pokaždé zaměstnancům zdůrazněno, že dobře vykonaná práce, je nejen jejich vizitka, ale také vizitka firmy a když bude zákazník spokojen, předá kladné informace dál. Tak bude mít podnik více zakázek, větší výdělek, a tím také možnost lépe finančně ohodnotit své zaměstnance. Problém s odměňováním je velmi komplikovaný. Většinou se zaměstnanci domnívají, že jejich odměna neodpovídá jejich odvedené práci a mají pocit, že odměna je nízká. To může vést v krajním případě k fluktuaci. Na druhou stranu si mnoho zaměstnanců neuvědomuje, že k odměnám patří i jiné než peněžní zdroje. Tyto odměny ve formě služebního vozidla, telefonu, které mohou používat i pro soukromé účely, neberou jako součást odměny. Možným řešením pro spravedlivější odměňování by mohlo být zavedení alespoň částečných pracovních norem, které by pak mohly být podkladem např. k udělování prémie. Dále bude navrženo vedení společnosti možnost zavedení příspěvku na stravování nebo důchodové pojištění, a to s ohledem na délku zaměstnaneckého poměru.

I přes několik definovaných problémů lze konstatovat, že firma Mydlochova stavební má firemní kulturu nastavenou dobře, zaměstnanci jsou ve větší míře spokojeni a firma jejich spokojenost může zvýšit zavedením doporučených změn. Může být také konstatováno, že firma má vysoký potenciál ve své činnosti pokračovat a být dobrým zaměstnavatelem a zůstat i v této nestabilní době součástí trhu.

Závěr

Bakalářská práce měla za cíl vymezit pojem firemní kultura ve stavební firmě, což je velmi důležitá charakteristika podniku. Kultura je ovlivňována velikostí firmy, svými zaměstnanci, vývojem a situací na trhu. V případě, že je firemní kultura špatně nastavena a vykazuje možné patologické prvky, může být příčinou začínajících problémů v podniku, může docházet ke snižování produktivity, a nakonec i ke snížení ziskovosti společnosti nebo úpadku.

V teoretické části byly definovány důležité pojmy a specifika stavebnictví. Teoretická východiska tvořila podstatu pro analýzu současného stavu stavební firmy, a to za pomoci SWOT analýzy a vlastního dotazníkového šetření, které se zabývalo vztahy ve firmě a mnohými faktory, které odvedenou práci mohou ovlivňovat ve vztahu k firemní kultuře.

V praktické části se práce zabývala výzkumným šetřením zaměřeným na pojem firemní kultura v konkrétní stavební firmě. Došlo zde ke zjištění povědomosti o firemní kultuře, část se věnovala i týmové spolupráci a jejímu rozvoji. Na základě šetření bylo zjištěno, že společnost má firemní kulturu v dobrém stavu a zaměstnanci, i když nevědomě, firemní kulturu používají a šíří dál. Ale došlo i k odkrytí oblastí, kde by bylo dobré zapracovat na zlepšení, hlavně v přímé komunikaci a v nepotlačování osobních názorů.

Závěrem práce byla snaha navrhnout takové řešení změny firemní kultury, která by zvýšila spokojenost zaměstnanců, zlepšila firemní komunikaci a loajalitu zaměstnanců.

Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 928 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN isbn80-85839-09-1.
3. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
4. BLÁHA, Karel. *Stavební podnik v tržním hospodářství*. Praha: Ediční středisko ČVUT, 1991. ISBN 80-01-00505-4.
5. BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.
6. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, 312 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
7. *Firemní kultura aneb nicnerikající zaklínadlo velkých korporací* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://nitana.cz/2019/02/15/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci/>
8. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 261 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.
9. HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/25349754-Podnikova-kultura-lenka-hajerova-mullerova-zdenek-simek-edice-ucebnich-textu.html>
10. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 545 s. ISBN 9788073674854.

11. KASAL, Josef. *Základy sociologie organizace*. Hradec Králové, 2013, 67 s. Univerzita Hradec Králové.
12. KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. Základy sociologie. ISBN 978-80-86429-74-8.
13. KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000, 192 s. ISBN 80-7261-015-5.
14. KOVÁŘ, Milan. *Politika integrovaného systému společnosti Mydlochova stavební s.r.o.* 2.1.2011. Kutná Hora, 2012.
15. LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 150 s. ISBN 80-7204-396-x.
16. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010, 240 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
17. *Mydlochova stavební s.r.o.* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: www.mydlochovastavebni.cz/cs/o-spolecnosti-mydlochova-stavebni/
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005, 208 s. Manažer. ISBN 80-247-1092-7.
19. SEITL, Martin a Lucie VAVRYSOVÁ. Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi [online]. Ostrava, 2016 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: https://psychkont.osu.cz/fulltext/2016/Vavrysova-Seitl_2016_2.pdf. Článek. University of Ostrava. Stavební podnik [online]. [cit. 2022-04-10].
20. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 488 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
21. *Stavební zákon: Zákon č. 283/2021 Sb.* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-283?text=stavebn%C3%ADk>
22. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 88 s. Lidské zdroje. ISBN 8073570467.

23. *Teoretické modely řízení změny a způsoby jejich využití na projektech* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Teoretické_modely_řízení_změny_a_způsoby_jejich_v_yužití_na_projektech
24. URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
25. *Základy moderního managementu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*. Přeložil Tomáš PIŇOS. Praha: Management Press, 2016, 292 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072614493.

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Typy kultur (Handy in Lukášová, 2010)	14
Obrázek 2 – Srovnání typologie versus model (Seitl, Vavrysová, 2016)	18
Obrázek 3 – MCKinsey-7S (Wikisofia)	20
Obrázek 4 – Lewinův model (Wikisofia)	20
Obrázek 5 –Hierarchie společnosti	26

Seznam grafů

Graf 1 – Spokojenost zaměstnanců ve firmě	32
Graf 2 - Kolegialita.....	33
Graf 3 – Pracovní jistoty	34
Graf 4 – Komunikace ve firmě	35
Graf 5 – Normy a pravidla.....	36
Graf 6 – Cíle společnosti	36
Graf 7 – Doporučení zaměstnavatele.....	37

Přílohy

Dotazník		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1	Jste spokojeni se svou prací (baví Vás pracovat) v Mydlochově stavební s.r.o.?				
2	Cítíte se součástí týmu?				
3	Je pro Vás důležitá nálada na pracovišti?				
4	Můžete se spolehnout na své kolegy?				
5	Respektují Vás kolegové?				
6	Znáte cíle společnosti?				
7	Jsou pro Vás cíle společnosti důležité?				
8	Je rozdělení práce a odměňování spravedlivé?				
9	Jsou ve firmě normy a pravidla, která se musí dodržovat?				
10	Považujete tyto normy za nápomocné pro výkon své práce?				
11	Máte pocit pracovní jistoty?				
12	Zajímá Vás reputace firmy?				
13	Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory?				
14	Podává Vám Váš nadřízený zpětnou vazbu?				
15	Jsou dané úkoly srozumitelné, mám dostatek informací pro vykonávání své práce?				
16	Mám vše potřebné pro to, abych mohl dělat svou práci, jak nejlépe umím?				
17	Umí Váš nadřízený vést lidi?				
18	Můžete vznést kritiku na stranu zaměstnavatele?				
19	Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?				
20	Vznikají na vašem pracovišti často pracovní konflikty?				
21	Pomůže Vám nadřízený vyřešit případné problémy?				
22	Dokáže váš přímý nadřízený ocenit kvalitu vámi odvedené práce?				
23	Jste spokojen se svou prací?				
24	Myslíte, že zde budete pracovat ještě za rok?				
25	Doporučil bych společnost jako dobrého zaměstnavatele?				
	Demografické údaje				
	Pohlaví - nebudu uvádět, ve firmě pracují jen muži				