



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ
FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

FIREMNÍ KULTURA A KOMUNIKACE VE STAVEBNICTVÍ

COMPANY CULTURE AND COMMUNICATION IN CONSTRUCTION
ENGINEERING

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Hana Kuxová

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2020



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Hana Kuxová
Název	Firemní kultura a komunikace ve stavebnictví
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	31. 3. 2019
Datum odevzdání	10. 1. 2020

V Brně dne 31. 3. 2019

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.

Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.

Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

- Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Muhlfeit, J. a Costi, M.: Pozitivní leader
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma významu firemní kultury a komunikace ve stavebnictví. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce a komunikace
 - budování firemní kultury ve stavebnictví
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k otázkám firemní kultury a komunikace ve stavebnictví
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část závěrečné práce zpracovaná podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (povinná součást závěrečné práce).
2. Přílohy textové části závěrečné práce zpracované podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání, a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (nepovinná součást závěrečné práce v případě, že přílohy nejsou součástí textové části závěrečné práce, ale textovou část doplňují).

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Tato práce má za úkol definovat firemní kulturu a komunikace ve stavebních podnicích. Práce obsahuje vymezení obou pojmů. Zhodnocení firemních kultur a komunikace v jednotlivých podnicích bude probíhat na základě kvantitativního dotazníkového šetření. Jednotlivé otázky budou mít svůj vlastní komentář a na závěr vyhodnotím, která ze spolupracujících firem má firemní kulturu a komunikaci na nejlepší úrovni. Současně uvedu i doporučení pro případnou změnu.

Cílem práce je teoreticky vymezit téma významu firemní kultury a komunikace ve stavebnictví. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Klíčová slova

Firemní kultura; komunikace; stavební podnik; vedení; motivace

Abstract

The aim of this thesis is to define the corporate culture and communication in construction companies. The thesis contains definition of both terms. Evaluation of corporate cultures and communication in individual companies will be based on a quantitative questionnaire survey. Individual questions will have their own comments and at the end I will evaluate which of the cooperating companies has the best corporate culture and communication. I will also provide recommendations for possible changes. The cooperating companies are: DELTA Projektconsult, s.r.o. ; KOMFORT, a.s. ; OHL ŽS, a.s.

The aim of the thesis is to theoretically define the topic of the importance of corporate culture and communication in the construction industry. In the practical part, then carry out a research investigation, analyze its results and assess their practical application in the construction area.

Key words

Corporate culture; communication; construction company; knowledge; motivation

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Bc. Hana Kuxová *Firemní kultura a komunikace ve stavebnictví*. Brno, 2020. 138 s., 6 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané diplomové práce s názvem *Firemní kultura a komunikace ve stavebnictví* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 8. 1. 2020

Bc. Hana Kuxová

autor práce

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem *Firemní kultura a komunikace ve stavebnictví* zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 8. 1. 2020

Bc. Hana Kuxová

autor práce

Poděkování:

Děkuji PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za její pomoc, odborné rady, náměty, cenné připomínky a věnovaný čas při vedení této diplomové práce. Také velice děkuji za pomoc firmám DELTA Projektconsult, s.r.o.; KOMFORT, a.s.; OHL ŽS, a.s. Dále jsem vděčná všem, kteří mě jakkoliv podpořili při tvorbě této práce.

Obsah

Cíl práce	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 Specifika ve stavebním podniku	12
2 FIREMNÍ KULTURA	12
2.1 Definice firemní kultury	12
2.2 Historie firemní kultury	14
2.3 Determinanty	14
2.4 Dělení firemních kultur	15
2.5 Typologie firemní kultury dle F. Trompenaarse a Charlese Handyho a R. Harrisona:	16
2.6 Význam a síla firemní kultury firem	20
2.6.1 Slabá firemní kultura	21
2.6.2 Silná firemní kultura	21
2.7 Pojmy ve firemní kultuře	22
2.7.1 Hodnoty (tradiční postupy, přesvědčení)	22
2.7.2 Podnikové klima – pracovní a mezilidské vztahy	22
2.7.3 Organizační struktura	23
2.7.4 Symboly firmy – identita a image	24
3 Lidské zdroje	26
3.1 Odměňování zaměstnanců	26
3.1.1 Motiv	28
3.1.2 Stimul	28
4 Etický kodex firem	29
5 Shrnutí firemní kultury	30
6 Komunikace	31
6.1 Definice komunikace	31
6.2 Komunikace podle 7 C	32
6.3 Vymezení vnitrofiremní komunikace	33
6.4 Předpoklady pro funkční vnitrofiremní komunikaci	34
6.5 Nefungující komunikace	35

6.6	Fungující komunikace	36
6.7	Komunikační dovednosti	36
6.8	Vhodné návyky při komunikaci	37
6.9	Komunikační prostředky	37
6.10	Shrnutí komunikace.....	38
7	Spolupracující firmy.....	39
7.1	Představení společnosti DELTA Projektconsult	39
7.2	Představení společnosti KOMFORT	42
7.3	Představení společnosti OHL ŽS	45
	PRAKTICKÁ ČÁST	50
8	Výzkum	50
8.1	Metodologie výzkumu.....	50
8.2	Výsledky šetření	51
8.3	Shrnutí a rozdíly mezi firmami	124
8.4	Výsledky stanovených hypotéz a doporučení	127
8.5	Návrhy ke zlepšení firemní kultury	129
	ZÁVĚR	130
	Seznam obrázků	131
	Seznam tabulek	131
	Seznam grafů.....	131
	Seznam použitých zdrojů	135
	Seznam použitých zkratk.....	138
	Seznam příloh.....	1
A.	Dotazník.....	2

Úvod

Téma firemní kultura a komunikace ve stavebnictví jsem si vybrala z důvodu, že pracuji na oddělení lidských zdrojů a oddělení všeobecných záležitostí. Firmy a ani ty stavební nepůsobí pouze svým reprezentativním zevnějškem, ale také svým skrytým jádrem, tedy firemní kulturou.

V teoretické části se budu zabývat teoretickou stránkou firemní kultury – jak je firemní kultura definována, jaká je její historie, její dělení. Jak se pozná slabá a silná firemní kultura a co je její součástí včetně lidských zdrojů a etickým kodexem. Dále se budu zabývat komunikací. Vymezím tento pojem a uvedu, jak by taková komunikace ve firmě měla vypadat. Uvedu příklady nefungující a fungující vnitrofiremní komunikace. Následovně se začnu zabývat spolupracujícími firmami, které představím.

V praktické části se budu zabývat samotným výzkumem, který bude probíhat pomocí kvantitativního šetření. Na základě nastudovaných materiálů o problematice si stanovím hypotézy. Uvedu metodu, kterou budu získávat data potřebná k šetření. Tyto nasbíraná data budou graficky znázorněna. Každá otázka za každou firmu bude mít svůj graf. Výsledné tři grafy z jedné otázky spojím do jednoho pro názorný přehled, jak si na tom stojí firmy všeobecně. Tyto grafy popíši a na závěr vyhodnotím jednotlivé firmy i mezi sebou. Také navrhnou opatření v případě potřeby při negativních výsledcích.

Říká se, že 90% firem je špatných a těch zbylých 10% zdravých musíme hledat.

Cíl práce

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma významu firemní kultury a komunikace ve stavebnictví. V praktické části pak provést výzkumné šetření pomocí dotazníkového šetření ve spolupracujících firmách DELTA Projektconsult, s.r.o.; KOMFORT, a.s.; OHL ŽS, a.s. Dále je mým zájmem analyzovat výsledky tohoto šetření a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Specifika ve stavebním podniku

Stavební podniky existují proto, aby dokázaly vytvářet – budovat hodnoty, které plní nejen svoji funkci pro kterou jsou určeny, ale také měli estetické hledisko.

Podnikové prostředí tedy i to ve stavebnictví je vytvářenou firmou, na které působí vnější okolí tedy zákazníci, konkurence, dodavatele, domácnosti, správní orgány, také trh práce, surovin a materiálů aj.

I stavební firmy se musí přizpůsobit trhu a to nejen svoji nabídkou – vysoký standard služeb, kvalitní materiál a prováděný práce, širší portfolia služeb. Ale také firemní prostředím, ve kterém zaměstnanci pracují. Podnik se musí být pružný na tržní poptávku i na nabídku výrobního faktoru práce.

2 FIREMNÍ KULTURA

2.1 Definice firemní kultury

Firemní kultura (v průběhu práce nahrazeno zkratkou FK) není snadno uchopitelný pojem. Každá společnost je chápána nejen jako výrobní společnost či poskytující služby, ale také jako společnost se svým vlastním sociálním systémem a určitou tvář podniku. Vyjadřuje jaký charakter společnost má, jaká jsou jejich interní pravidla a jaká je ve společnosti atmosféra. Firemní kultura vykazuje korelaci se silou firmy a její úspěšností na trhu. Firemní kultura je také o působení firmy navenek a dokáže významně ovlivnit zákazníka.

Firemní kultura zahrnuje přesvědčení firmy (např. výrobky budou vždy kvalitní i na úkor ceny), organizační strukturu (nadřazenost a podřízenost), příběhy zaměstnanců a samotný vznik firmy (kdo je hrdina, kdo má úspěchy, kdo je tahounem), symboly a jejich významy (logo firmy, slangy, slogany, sociální zařízení, kancelářské vybavení, oblečení aj.), pracovní postupy (např. pracovní porady nebo tradiční výroba), řídicí systémy (systém ohodnocení zaměstnanců, kontroly pracovníků, provázanost oddělení a divizí), pracovní vztahy (formální a neformální vztahy), komunikace (základní element pro fungování veškerého dění). Veškeré tyto faktory jsou napříč celou firmou všeobecně sdílené a dlouhodobě udržované.

Definice podle J. Slavíka: „*Firemní kultura vytváří prostředí, které umožní (případně neumožní) uplatnit strategické schopnosti firmy v praxi. Firemní či organizační kulturu lze definovat více způsoby, například jako souhrn základních hodnot, předpokladů, přesvědčení a způsobů jednání, sdílených lidmi v organizaci, které fungují nevědomky a vytvářejí tak styl pohledu organizace na své okolí a na sebe samotnou.*“^[1]

„*Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Jednotlivci v kultuře se liší, a to je nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdané názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci.*“^[2]

Tabulka 1 Kultura na vzestupné úrovni

Typ kultury	Charakteristika
Subkultura	Tvoří podskupinu větší organizace, např. sestřičky v nemocnicích na odděleních.
Profesní kultura	Znaky, které spojují odlišné profese, např. způsoby myšlení lékařů, techniků, obchodníků.
Organizační a společenská kultura	Každá organizace má specifickou kulturu. Míra vlivu kultury záleží na síle identity organizace a vlivu jednotlivých složek, jenž ji tvoří.
Pracovní kultura nebo znalost receptu	Nositelé znaků jsou normy, pravidla chování v pracovním sektoru. Je podobna firemní kultuře.
Národní kultura	Znaky, které spojují osoby na úrovni jednoho národu (kultury). Odlišnost jednotlivých kultur jsou znatelné, např. Španělsko, Norsko.
Nadnárodní kultura	Znaky, které spojují osoby na úrovni několika národů (kultur), např. křesťanství.

Zdroj dat: I. Brooks, Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, str. 220

„*Všechny prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí – je tedy “měkkou” složkou fungování firmy*“^[3]

Ve firemní kultuře by neměly být podceňovány lidské emoce a názory. Důležité je naslouchat a až poté hovořit a diskutovat. Vytvářet nové vztahy. Manažeři musí nejprve pochopit sebe a získat schopnost sami sebe uřídít, pak teprve mohou řídit i jiné osoby.

Existuje myšlenka, že pokud se management nebude držet stanovenými pravidly pro chování a jednání, pak je firemní kultura v ohrožení a její aktuální podoba zanikne. Proto se manažeři musí dokázat chovat tak, aby šli příkladem.

Navzdory současné době je pojem firemní kultura velkou neznámou. Pokud ve skupině lidí řeknete pojem firemní kultura, většina se vás zeptá, co to je. Mají jakousi představu, ale nedokáží ji definovat. Vzhledem k tomu, že svět se stává den ode dne modernějším, manažeři začínají chápat, že lidé nejsou stroje, tak firemní kulturu všechny firmy záměrně nebudují.

Protože jsou stavební firmy zaměřeny technologickým směrem, mají tendence se tolik neopírat o lidskou stránku a potřeby. Avšak je velice pravděpodobné, že pokud budou mít tito lidé dobré zázemí, budou mít lepší výsledky. Tímto mám na mysli nejen kancelářské osoby, ale také osoby s manuální činností.

2.2 Historie firemní kultury

Pojem firemní kultura se začal vyskytovat již ve třicátých a čtyřicátých letech dvacátého století a to u představitelů teorií o lidských vztazích. Současně brali do úvahy psychologický a sociální faktor na pracovní výkon nejen samotného jednotlivce, ale i celé firmy.

Během šedesátých let se výzkumy začaly orientovat na empirickou stránku a ověřitelným faktům od zaměstnanců a jejich vnímání organizace.

„V polovině sedmdesátých let se rozvíjí studium dílčích kulturních prvků. Např. ve Skandinávii roste zájem o mýty jako kulturní fenomény. Mýty jsou reprezentovány jako kontrolní mechanismy determinující organizační konstrukci reality.

Zájem o firemní kulturu nebyl z akademických pozic, ale z pozic managementu. Zavedení konceptu kultury z antropologie do managementu bylo podporováno přesvědčením, že kultura má vliv na organizační výkonnost.“^[4]

Větší nárůst o zájmu o firemní kulturu proběhl v 70. a 80. letech 20. století. Lidé si uvědomili, jaký nástroj firemní kultura dokáže být.

2.3 Determinanty

Determinant je pojem vyjadřující souhrn činitelů, jenž vytváří jeden celek. V rámci FK rozlišujeme determinant vnějších vlivů a vnitřních vlivů.

Vnější vlivy zahrnují: legislativu, sociální systém, ekonomický systém, ekologii, regionální vlivy, charakter kultur vyšších řádů (dějiny, mentalita, kultura), pozice na trhu, rychlost zpětné vazby.

Vnitřní vlivy zahrnují: předmět podnikání, právní forma, majetek a velikost firmy, její historie, zaměstnanci, kvalita řízení, strategie firmy, technologie, struktura firmy.

Determinanty dělíme nejen podle vnějších a vnitřních vlivů, ale dají se i podrobněji rozčlenit. Toto rozčlenění ukazuje následující tabulka.

Tabulka 2 Členění determinantů

Determinanty	
Hmotné - majetek firmy - úroveň vybavení	Nehmotné - zájmy vlastníků, managementu, zaměstnanců
Minulé - historie firmy a národa	Současné - používané struktury, procesy, legislativa
Ovlivnitelné - vzdělanost zaměstnanců - právní forma firmy	Neovlivnitelné - stáří firmy - národní mentalita
Brzdící shodu - setrvačnost využití kultury	Podporující shodu - kvalitní řídicí impulsy

Zdroj dat: L. Pfeifer, M. Umlaufová; Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit, str. 29

2.4 Dělení firemních kultur

Každá FK bude ve firmách zcela odlišná a individuální, stejně jako osoby pracující v těchto firmách. Podle L. Pfeifera a M. Umlaufové existuje členění podle jednotlivých kritérií do sedmi kategorií.

Podle významných determinantů – vybírají se ty determinanty, které jsou dominantní a významné. Hlavním determinantem zde bude ale pravděpodobně vždy míra rizika podnikání v konkrétních oblastech a postavení firmy na trhu.

Podle zaměření na moc / role / výsledky / člověka

Moc: toto zaměření jak již vyplývá ze svého názvu, jde o moci společnosti i samotného vedení. Často se v tomto případě vedení stane firma nestabilní z důvodu selhání managementu.

Role: zde má firma svůj pevný řád, respektuje normy, pravidla a postupy. Improvizace a netradiční řešení zavrhuje. Tato nepružnost, však může firmu stát cenné nápady.

Výsledky: je zde kladen důraz na vzdělání, odborné znalosti, dovednosti a zvládání úkolů jak od jednotlivce, tak i skupin. Pokud budou déle přetrvávat pracovní nezdary,

firma bude přemýšlet jak situaci napravit a pravděpodobně to bude obměnění vybraných osob na nové.

Člověka: firma je zaměřená na seberealizaci zaměstnanců a jejich osobní rozvoj. Klade důraz na jejich uspokojení a dobré vztahy. I toto jednání se firmě může nevyplatit a mohou nastat problémy při nadměrném přihlížení těmto hodnotám.

Podle dominantní orientace ve změně – jedná se o to, jakým způsobem firma dokáže reagovat na změny a přizpůsobit se.

Obranná kultura: tato kultura je naprosto nenásilná a pouze se přizpůsobuje. Zachovává si stabilitu. Snaží si zachovat stejné činnosti a způsoby.

Akční kultura: je živá a aktivní, dokáže být dynamická, pružná a modernizuje.

Analytická kultura: analyzuje a vyhledává nové možnosti či kompromisy. Nepracuje s rychlými změnami, nýbrž se zaměřuje na pomalé a nenucené přizpůsobení.

Podle péče věnované zásadním činnostem – každé rozhodnutí by mělo být relevantně obhajitelné při kladení otázek: Proč a co se dělá? Kdo to dělá? Jak se to dělá?

Podle rozložení převažujících zájmů – zájmy mohou být různorodé, myšlenka je směřována např. na otázky: Máme orientaci na potřeby zákazníka? Nebo na mezilidské vztahy či snad inovace? Tyto zájmy dokáží často rozhodnout zákazníky i samotné potenciální zaměstnance, kterou firmu si zvolí.

Podle profilu charakteristik – obdobně jako u převažujících zájmů, můžeme FK určit i podle jejího charakteru. Ten se na rozdíl od zájmů orientuje na interní funkčnost. Tuto charakteristiku nám pomohou určit např. otázky: Jaká je informovanost napříč firmou? Kdo nese úspěch – skupiny, jednotlivci? Jsou ve firmě rituály? Jaká je idea? Jaké jsou stimuly?

Podle životní fáze organizace – produkty, které firma vyrobí, mají svůj životní cyklus. A stejně je tomu tak u firmy – založení, růst, stabilizace, krize, zánik. Životní cyklus koreluje s FK – jiná bude při růstu a jiná při krizi.

2.5 Typologie firemní kultury dle F. Trompenaarse a Charlese Handyho a R. Harrisona:

Typologií firemních kultur se zabývá několik autorů a každý si je člení do svých kategorií. Těmito autory jsou např. Trompenaars, Deal a Kennedy, Pfeifer a Umlaufová, Harrison, Handy. Zabývat se zde budeme pouze typologií od Fonse Trompenaarse, Rogera Harrisona a Charlese Handyho, neboť je považují za nejvhodnější.

Typologie organizační kultury dle F. Trompenaarse:

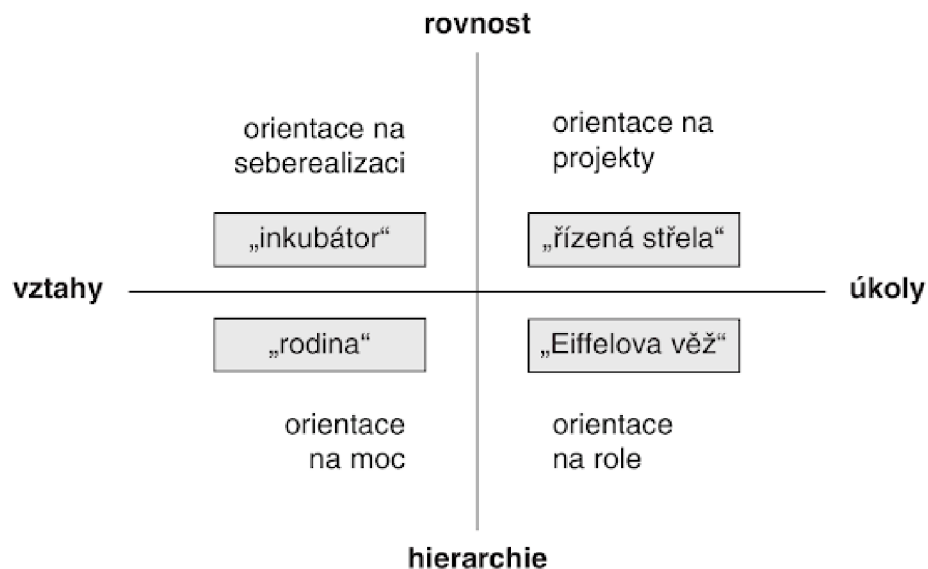
Následujícím čtyřem typologiím předchází dvě dimenze – orientace na úkoly a vztahy, hierarchie a rovnost. Kombinací těchto dimenzí vznikají právě následující typologie kultur, které jsou vyjádřeny doplňujícím obrázkem:

Inkubátor – kultura inkubátoru se orientuje na seberealizaci pracovníků. Svoji autoritu si pracovníci získávají díky svým schopnostem – přednostem, ve kterých vynikají. Hierarchické členění zde nemá místo. Tato kultura se nachází v organizacích zaměřených na inovace.

Rodina – je chápána jako organizační kultura, kde v čele stojí zkušený „otec“ nebo zkušená „matka“. Jsou zde zastávány spíše morální faktory, a pokud osoba v organizaci ztratí náklonost a tím i místo v „rodině“, je to pro něj ten největší postih. Nastává pro něj jisté sociální vyloučení ze skupiny.

Eiffelova věž – v této kultuře byly pracovníci dosazeni do svých funkcí na základě svojí kvalifikace a dovedností. Tato kultura je tedy založena na hierarchickém postavení, kde všichni plní své dané úkoly ve svých vymezených rolích.

Řízená střela – je také založena na úkolech. Ovšem zde lidé nemají pevné cesty, co mají dělat. Zde pracovníci hledají vlastní cesty k cíli za pomoci vedoucího (dle LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*).

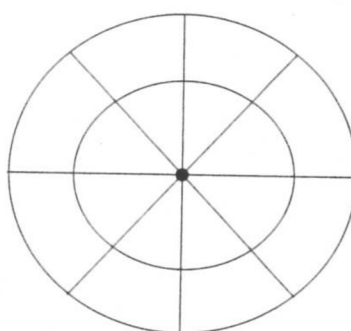


Obrázek 1 Typologie organizační kultury dle F. Trompenaarse

Zdroj: <https://1url.cz/nM4XN>

Typologie organizační struktury dle R. Harrisona a Ch. Handyho:

Kultura moci – v čele organizace stojí jeden dominantní člověk a od něj se rozbíhá pavučina jako síť k podřízeným. Vlákna této pavučiny představují sílu a vliv. V této kultuře je málo byrokracie neboť vše řídí jedna osoba v centru, která má moc. Lidé pracující v organizaci jsou hodnoceni podle svých dosažených výsledků. Tato kultura se zdá být jako tvrdá, ale přináší výsledky. Je tedy zřejmé, že výsledky hodně ovlivní osoba v centru. Tato kultura je vhodná pro menší firmy, kde jeden člověk zvládne dohlížet na své podřízené. Nevýhodou může být nespokojenost podřízených, kteří jsou vázáni na jednu osobu a v případě sporů je odchod zaměstnance častou volbou (dle LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kolektiv).

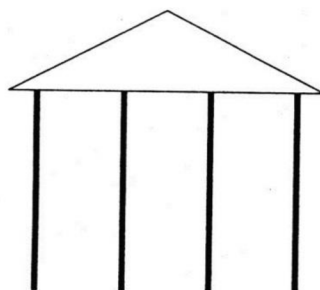


kultura moci

Obrázek 2 Kultura moci – pavučina

Zdroj: Kultura moci (podle Ch. Handy, 1993, podle Lukášová, Nový: Organizační kultura, 2004)

Kultura rolí – v této kultuře jsou lidé vedeni předpisy, normami či jinými pokyny, které musí dodržovat. Je zde tedy nastolena byrokracie s jasně vymezenými rolemi a autoritami. Díky vymezeným pravidlům se eliminují konflikty. Další problematikou může být zneužívání pozice nadřízeného. Firma dosáhne úspěchu ve stabilním prostředí (dle LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*).

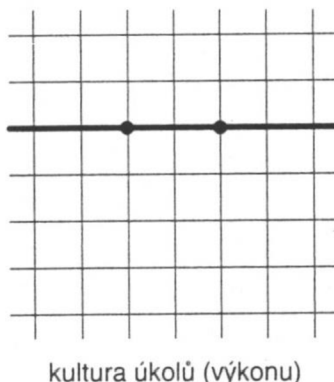


kultura rolí

Obrázek 3 Kultura rolí

Zdroj: Kultura rolí (podle Ch. Handy, 1993, podle Lukášová, Nový: Organizační kultura, 2004)

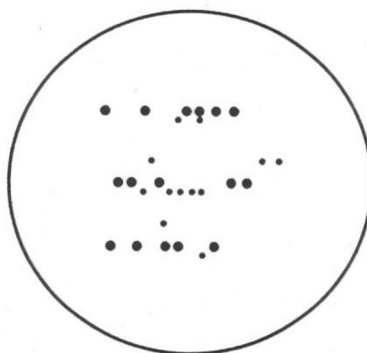
Kultura úkolů – jak již z názvu vyplývá, kultura se zaměřuje na splnění zadaných projektů a úkolů. Je zde kladen důraz na spolupráci, aby byl dosažen cíl. Splnění cíle může mít i přednost a silnější vazby před procesy v organizaci (např. pravomoci). Je podstatné, aby manažeři našli správné osoby do týmu. Kultura je zaměřena na výsledky, pružnost a rychlé akce (dle LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*).



Obrázek 4 Kultura úkolů

Zdroj: (podle Ch. Handy, 1993, dle Lukášová, Nový: Organizační kultura, 2004)

Kultura osob – zájmem kultury jsou lidé – jednotlivci. Tato kultura vzniká, pokud se několik jednotlivců spojí v jeden celek a to za účelem snížení nákladů, zvýšení zisků, zjednodušení práce. Členové jsou samostatní, ale svoji sílu mají ve svých znalostech a odbornostech a mají jednu společnou vizi (např. skupina architektů) (dle LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*).



Obrázek 5 Kultura osob

Zdroj: podle Ch. Handy, 1993, dle Lukášová, Nový: Organizační kultura, 2004)

Ve stavebním odvětví jsou prioritní termíny vzhledem k návaznostem na práce. Takže je zapotřebí soudržnost, pevný řád a postupy. Předchozí organizační kultury by se dle mého názoru daly rozdělit mezi osoby pracující v kancelářích a osoby pracující přímo

na stavbách. Např. inkubátor, Eiffelova věž jsou vhodné spíše do kancelářského prostředí. Kultura moci a rolí je vhodná spíše pro osoby pracující přímo na stavbách a to kvůli přesnému řádu, kde je jasně vymezené co kdo má na starosti.

2.6 Význam a síla firemní kultury firem

Čím silnější je osobnost firmy, tím snazší je její identifikace. Identifikací je myšleno odlišení se od ostatních firem, mít jedinečné, specifické vlastnosti, má své cílové skupiny. Nezbytná je důvěryhodnost firmy, která souvisí právě se silou osobnosti firmy. Čím více je firma známá a bude působit silnou osobností, tím větší důvěru v ní budeme mít. (Osobnost firmy vychází z charakteristik firmy a chování prostřednictvím všech zaměstnanců firmy a především manažerů.)

Jakou kvalitu bude mít firemní kultura, záleží na tom, jakým nasazením, pracovitostí, samostatností budou zaměstnanci pracovat a především jak velkou budou cítit sounáležitost k firmě, kam až sahá jejich loajalita. FK dokáže ovlivnit chování všech zaměstnanců.

Většinou na firemní kulturu dbají velké firmy, jejichž jména jsou známé a zvučné a to z důvodu pověsti, přilákání nových kvalitních pracovníků a do jisté míry napomáhá ke zvýšení goodwillu. Převážná část velkých stavebních firem mají zájem o budování firemní kultury např. Metrostav, GEMO, Skanska. U malých firem nastává problém, že firemní kulturu záměrně ani nevytváří. Díky těsnosti vztahů v organizační struktuře, vznikají blízké vztahy mezi lidmi.

Mezi lidmi a firmami existují společné podobnosti:

Firmy jsou tvořeny lidmi (pracovníky)

Mají lidské vlastnosti - mohou být mladé, staré, hravé, seriózní, moderní

Mají životní cyklus jako lidé - založení – narození, růst – růst, stabilizace – dospělost, krize – penzijní věk, zánik – úmrtí

Často se zaměřuje na cílové skupiny – lidé také vyhledávají společnost, dle své povahy

Firmy reprezentuje známá osobnost – veřejně známá osobnost propaguje firmu převážně svojí tváří

Firmy mají ve svém logu osobu – panáček Michelin, plukovník Sanders z KFC, Tempostav, Prowerk aj.

2.6.1 Slabá firemní kultura

Slabá podniková kultura má slabý vliv na chování a jednání pracovníku ve firmě. „Pokud zde existuje pouze zanedbatelný vliv na chování a jednání pracovníků, nemá tento druh podnikové kultury ani podstatnější vliv na efektivitu firmy, a proto se budu podrobněji zabývat spíše silnou podnikovou kulturou.“^[5]

2.6.2 Silná firemní kultura

Na rozdíl od slabé podnikové kultury má silná silný vliv na chování a jednání pracovníků ve firmě. Podniková kultura by měla být přirozeně zakotvena v každém pracovníkovi. Měla by být běžnou součástí jejich myšlení a rozhodování se. Zaměstnanci ve firmě se silnou kulturou by měli být naladěni na stejnou „vlnu“. Je nezbytné, aby se každý ve firmě cítil svobodně, ale zároveň aby nenuceně a dobrovolně ctil cíl a poslání firmy.

Kritéria silné firemní kultury:

Výstižnost/pregnantnost – přehledně a jasně značí jaké chování je přijatelné a žádoucí a jaké naopak ne, značí hranici akceptovatelnosti.

Rozšířenost – značí jak moc je mezi zaměstnanci firemní kultura rozšířena, v jaké míře jsou s ní obeznámeni a zda ji uplatňují za všech okolností.

Zakotvenost – jak již název poukazuje, značí míru zakotvenosti hodnot, vzorů a chování, které je v souladu

Přednosti firemní kultury:

„Zvyšuje se identifikace zaměstnanců s podnikem

Existuje jasný návod na chování zaměstnanců

Urychluje rozhodování se a implementaci plánů a projektů

Zlepšuje se komunikace

Podpora skupinové a týmové spolupráce

Redukují se konfliktní situace

Snižují se nároky na kontrolu

Zvyšuje se motivaci a loajalita

Zvyšuje se konkurenceschopnost podniku na trhu

Zvyšuje se stabilita a spolehlivost“^[6]

Možné nedostatky firemních kultur:

Sklony k individualismu – individualismus vedení na úkor kolektivu

Nedostatečná flexibilita – lpění na starých hodnotách a vzorech

Tendence k uzavřenosti před okolím – podceňování informací a jiných přicházejících vlivů z vnějšího prostředí

Vyhýbání se konfliktům – snaha za každou cenu vyhnout se konfliktu a kritice

2.7 Pojmy ve firemní kultuře

2.7.1 Hodnoty (tradiční postupy, přesvědčení)

Každá firma má své priority jinak poskládané a přesvědčení jedné není stejné jako druhé. Hodnoty udává vedení firmy a často bývají určovány podle směřování firmy. U stavebních firem, to může být nakládání s odpadem. Jedná se také tradiční postupy, na který si společnost zakládá již celé roky až generace. Výrobky budou vždy kvalitní i na úkor ceny.

Směrnice – závazný dokument vycházející z právního rámce standardizující postupy, dokazující zlepšení komunikace (nedorozumění, nejasnosti), zastupující obrannou funkci (pro případ kontrol a externích auditů).

Hodnoty úzce souvisí i s cílem, vizí a posláním firmy. Poslání (mise) určuje důvod existence podniku. Vize představuje základní směřování do budoucnosti a konkrétní představy kam se firma posune. Cíl zajišťují konkrétní úkoly a výstupy

2.7.2 Podnikové klima – pracovní a mezilidské vztahy

Vztahy na pracovišti bezesporu ovlivňují pracovní výkon. Pracovní vztahy v mnohých případech udává organizační kultura viz. kapitola 1.7.3 Organizační struktura. Ve většině případů jsou pracovní vztahy plné respektu, kolegové si tykají, nadřizovanému vykají. Máme to tak zakořeněné v sobě už desítky let. V současné době se stává fenoménem tykání si a dávání najevo, že všichni jsme na jedné „lodi“ a budeme si tedy tykat. Atmosféra je přátelská a uvolněná. Pak už je na každém z nás kde si stanovíme hranice jaké chování a vyjadřování je ještě vhodné či nemístné.

Kolegiální vztahy bývají o poznání uvolněnější vždy. Neboť kolegové spolu pracují a jejich vztahy mohou přecházet v přátelství. Je nezbytné si ovšem uvědomit při skládání kolektivu věkové kategorie. To je velkým ovlivnitelem při spolupráci.

Rozvoje vztahů jsou podporovány teambuildingovými, teamspiritovými aj. aktivitami.

Teambuilding – zahrnuje různé druhy aktivit, které zlepšují vztahy a vymezují role v týmu při plnění společných úkolů. Zaměřuje se také na odhalení mezilidských problémů. Příkladem teambuildingu jsou hry např. Icebreakers, terénní strategické hry, lanové překážky. Jde o to aby účastníci navzájem spolupracovali a nejlépe jim aktivity orientovat tak, aby se stále dotýkali jejich pracovní náplně.

Teamspirit – označuje pojem program na podporu ducha v týmu. Akce probíhají na základě příjemného, zábavného, zajímavě stráveného času účastníků. Jsou vytvořeny ideální podmínky pro seznámení se s lidmi, které bychom za normálních okolností vůbec nemuseli potkat. Tyto akce mohou být např. sportovní víkend, bowling, večírky. Tyto akce se nemusí vyloženě týkat pracovní náplně, zde jde především o požitek z akce.

2.7.3 Organizační struktura

Multifunkční struktura je definována jako hierarchické uspořádání vztahů v organizaci mezi jednotlivými pracovními úseky, odděleními, místy. Naznačuje nadřízenost, podřízenost a definuje pravomoci, odpovědnost a vazby.

2.7.3.1 Dělení organizačních struktur podle hledisek

Mechanistický a organický model – mechanistický model má vysoký stupeň organizovanosti, vyšší počet stupňů řízení, úkoly jsou rozdrobené a specializované, vyžaduje se chování podle pravidel, panuje zde vysoká loajalita a poslušnost k organizaci. Uplatňuje se převážně ve velkých organizacích, působících ve stabilním prostředí se zaměřením na strategii s nízkými náklady a využíváním méně kvalifikovaných pracovníků.

Organický model má provázané činnosti s důrazem přínosu organizaci, činnosti jsou upravovány na základě interakce členů organizace. Na rozdíl od mechanistického modelu není v organizaci vedení za nejmoudřejší. Komunikace je vedena převážně ve formě informací a rad.^[7]

Formální a neformální model – formální struktura je strukturou jednotlivých útvarů či jednotek, kde je jednoznačně dána najevo nadřízenost, podřízenost, zodpovědnost, pravomoci.

Neformální struktura je spontánní, je založena na mezilidských vztazích, skupinových dovednostech či umění využít pracovních procesů v rámci vztahů a tvůrčí účasti.^[8]

Procesní a útvarový model – procesní struktura je primární a útvarová sekundární, neboť organizace neexistuje kvůli útvarům, nýbrž útvary existují, aby naplňovaly cíle organizace.

„Procesní struktura je definována jako, soubor činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito činnostmi.

Struktura útvarová je definována jako, soubor pracovních míst a mocenských, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito pracovními místy.“^[9]

2.7.3.2 Styly řízení v organizaci

Direktivní a nedirektivní řízení – direktivní přímo ukládá konkrétní úkoly jednotlivým oddělením. Úkoly jsou často vázány limitem- časovým, spotřebním, finančním. Plnění úkolu je doprovázeno kontrolou plnění. *„Nedirektivní využívá předem stanovené nástroje, zejména hodnotového charakteru, jako jsou ceny, úvěr, zisk, odvody, sankce atd. Pro podnik jsou účelné tyto dva způsoby kombinovat.“^[10]*

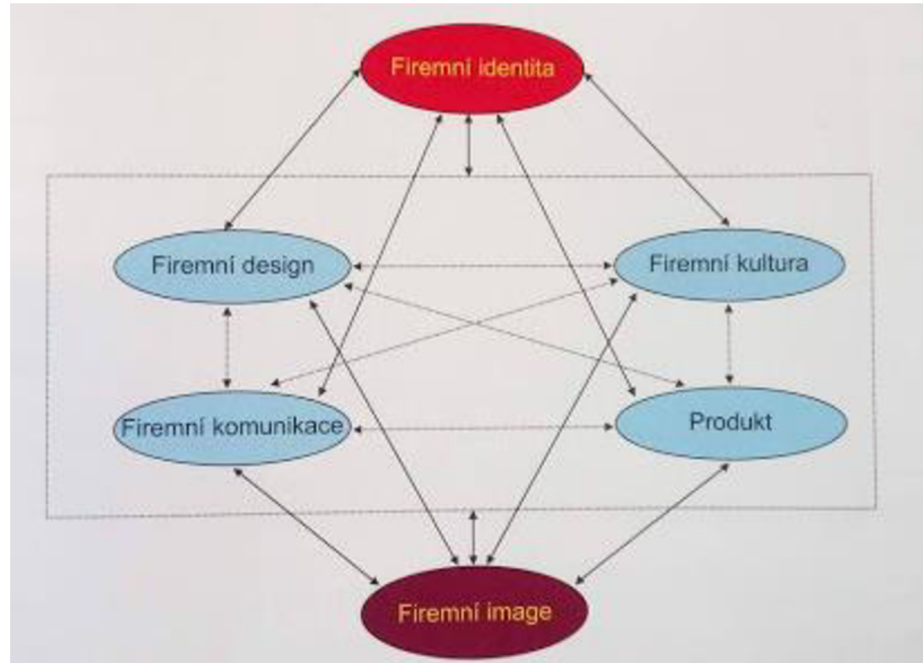
Hodnotové a věcné řízení – zaobírá se hodnotovou stránkou výroby, využívá peněžních jednotek. Věcné využívá věcné prvky výroby, které jsou vyjádřeny v příslušných jednotkách.^[11]

Strategické, taktické řízení a operativní řízení – strategické řízení se zaobírá dlouhodobými cíli a to v horizontu 5 – 15 let. Taktické řízení vychází ze strategického řízení, upřesňuje plány ve střednědobém horizontu. Operativní řízení je krátkodobé, avšak bývá podrobné.^[12]

Technické a personální řízení – technické řízení je zaměřeno na technickou stránku – technologie, stroje, materiály, technický rozvoj aj. Personální řízení se zaobírá rozmístění zaměstnanců na pracovní pozice. Kvalitní personální řízení má významný vliv na úroveň firmy.^[13]

2.7.4 Symboly firmy – identita a image

Firemní identita (corporate identity – CI) značí to, jaká chce firma být nebo jaká je. Image už je skutečný obraz, jaká je firma ve skutečnosti na veřejnosti, je pravdivým obrazem identity. CI národních firem je velice hodnotné a odhaduje se, že tvoří až polovinu hodnoty společnosti. CI je zároveň součástí firemní strategie. CI charakterizuje konkrétní způsob chování (hmatatelné) např. prohlášení, prezentace produktů.^[14]



Obrázek 6 Systém firemní identity

Zdroj: VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní kultura*. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5., str. 21

Symbolem firmy by mělo být něco lehce zapamatovatelného, jednoduchého např. loga a slogany. Logo by mělo být jedinečné, jednoduché, dobře zapamatovatelné. Mělo by napovídat o tom, jakou činností se firma zabývá. Slogany jsou krátká spojení několika slov s utilitární povahou. Opět snadno zapamatovatelné s účelem utkvět v paměti.

3 Lidské zdroje

Lidské zdroje – řízení lidských zdrojů dle J. Slavíka: „*Lze souhrnně vymezit jako oblast řízení zaměřenou na zaměstnávání a rozvoj lidí v organizaci, nakládání s jejich schopnostmi a odměňování jejich práce na základě strategických cílů organizace a v souladu s požadavky jejich pracovního nasazení.*“ ^{[15], [16]}

Lidské zdroje se podle J. Plamínka dělí na tři typy: vlastnosti, schopnosti, postoje. Vlastnosti jsou označeny soubor lidských zdrojů, které jsou dědičné, jsou v nás ustálené a nelze je měnit nebo lze měnit se značnými obtížemi. Schopnostmi Plamínek popisuje souhrnné označení znalostí a dovedností – to co člověk ovládá, co umí. V pracovním životě jde především o ty, které jsme získali v průběhu života postupným vzděláváním se, ať vědomě či nevědomě. Třetím typem postoje jsou dle Plamínka označeny naše názory a přání. Naše postoje značně ovlivňují zájmy a lidské hodnoty. ^[17]

Lidské zdroje, které ve firmě již jsou je potřeba nadále rozvíjet. V tomto ohledu narážíme na čtyři situace: neschopní a neochotní lidé; neschopní, ale ochotní lidé; schopní, ale neochotní; schopní a ochotní. Je zcela zřejmé o jaké lidi bude více zájem a naopak, které firma nechce. V případě, že i tak si firma zaměstnán někoho, kdo je bez zájmu je zapotřebí člověku naslouchat a zjistit proč nechce a co dokáže změnit jeho motivaci a stimulovat ho. Tento přístup je dobrý nejen aby se zvýšila produktivita jeho práce, ale také dokáže narušit i mezilidské a pracovní vztahy.

Dobře vybrat kandidáty, záleží také hodně na samotném oddělení, které člověka potřebuje. Požadavky na nového člověka, by neměly spočívat pouze ve znalostech, ale také v jeho vlastnostech. V každé pracovní skupině by měli být různé osobnosti viz. Belbinův test.

3.1 Odměňování zaměstnanců

Od našich zaměstnanců očekáváme co nejlepší pracovní výsledky a s tím spojené vložené úsilí. Je nezbytné si uvědomit, že zaměstnanci budou chtít na oplátku adekvátní ohodnocení. Člověka je zapotřebí k lepším výkonům stimulovat. Stimulujeme ho tím, že mu nabídneme pro něj přínosné prostředky. Je důležité si uvědomit, že každému bude vyhovovat něco jiného. Stimulační prostředky jsou řazeny z psychologického hlediska dle jejich závažnosti na:

1. Hmotná odměna – nejdůležitější stimul, zdroj existenčních prostředků pro pracovníka. Je v podobě mzdy, platu, prémie, odměn. Patří zde i služební automobil k soukromým účelům.

2. Obsah práce – pracovní náplň nás dokáže ovlivnit a jednotlivé činnosti se od sebe odlišují např. v tvořivosti myšlení, samostatnosti, pracovní prestiži, moci, péče o druhé, péče o přírodu aj.

3. Povzbuzování pracovníků – povzbuzování patří k neformálnímu jednání a je kladen důraz na pozitivní vyjadřování a kladné emoce.

4. Atmosféra pracovní skupiny – pokud si dokážeme porovnat naše výsledky s výsledky druhých, můžeme tak posílit naše uspokojení a sebevědomí. V případě, že máme výsledek horší než ostatní, donutí nás situace k progresu.

5. Pracovní podmínky a režim práce - *„zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu (v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody), sekundárně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péči o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití.“*^[18]

6. Identifikace s prací a podnikem – znamená, že člověk přijal práci jako součást svého života a identifikoval se s ní, přijmul celou společnost a zejména akceptuje cíle firmy.

7. Externí stimulační faktory – jde o to, že čím víc je firma ve společnosti uznávána, prestižnější, tím více je člověk k práci stimulován.

Tím jak firma své zaměstnance ohodnotí, tím jim dává najevo svůj vděk a jejich význam pro společnost. Také je potřeba přihlížet na současnou generaci. Ta touží převážně po propojení práce a zábavy. O firmách, které mají své odpočinkové zóny (např. se stolním fotbálkem, posilovnou, gauči, knihovnou, pingpongovými stoly, zahradou) se rychle šíří zvěsti a pokud jsou pozitivní, je to pro firmu ta nejlepší reklama a firma roste v oblíbenosti nejen u zaměstnanců, ale také u veřejnosti.

3.1.1 Motiv

Značí psychickou sílu v podobě pohnutek či popudů. Motiv nás ovlivňuje nějak jednat. Naše činy jsou odvozeny cíli, které chceme naplnit. Motiv trvá tak dlouho, dokud není tento cíl naplněn. Abraham Harold Maslow uvedl v roce 1943 pyramidu potřeb, která vyjadřuje lidské potřeby. Zdrojem také mohou být návyky, zájmy, hodnoty či ideály.



Obrázek 7 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcR3JovZmPtKTTYl0DPvWDMKgfhTUyrB2WIpbHJ8iooBCzs6RIBy>

3.1.2 Stimul

Je podnět, který vyvolá změnu v motivaci u člověka. Stimul se v některých literaturách rozděluje na impulsy a incentivy. Impulsy přicházejí z našeho nitra a ovlivňují naši mysl, kdežto incentivy pocházejí z vnějšího prostředí a aktivují náš motiv. „*Stimulací pak rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy vidět ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.*“^[19]

4 Etický kodex firem

Etický kodex je dokument, v němž se upravují pravidla jednání v organizacích nebo i profesích jako jsou např. lékaři, novináři, právníci aj. Důvodem vytvoření takového firemního kodexu je etický princip, který působí nejen vně organizace, ale převážně uvnitř. Tento princip napomáhá zakotvení zásad profesionálních a pracovních postupů, pracovních a výrobních norem. Napomáhá také při odpovědnosti pracovníků, posílení profesní identity. Podstatnou věcí je, že pokud má firma dobrý etický kodex, dbá na něj a dodržuje ho, bude mít s velkou pravděpodobností kvalitní zaměstnance, kteří jim po půl roce neodejdou.

Není kodex jako kodex a v každé firmě bude vypadat jinak. Jeho charakter je dán stylem přístupu a očekáváním přínosu kodexu. Etický kodex firem se sestavuje podle určitých pravidel, které jsou následně rozepsány:

Styl přístupu:

Skandinávský model – vyjadřuje liberální vztah se zaměstnanci. Kodex je se zaměstnanci prodiskutován, všichni mají možnost se k němu vyjádřit.

Americký model – vyjadřuje direktivní vztah se zaměstnanci. Firma si vytvoří kodex na základě postojů top managementu bez ohledu na zaměstnance.

Očekávání (účel) od kodexu:

Aspirační – stanovuje zásady a hodnoty

Výchovný – stanovuje, jakou metodou se budou řešit etické problémy

Regulační – podrobně rozebírá principy a pravidla

Stručnost a přehlednost – kodex bývá často několikastránkový souvislý dokument a orientace v něm může být někdy obtížná. Je tedy vhodné kodex strukturovat do jednotlivých oddílů podle pracovních pozic či oddělení.

Závaznost kodexu – aby byl kodex vynutitelný, musí být závazný

Zavedení a implementace etického kodexu:

Kodex by měl být zaměstnancům předán důstojně např. porada, slavnostní shromáždění celého podniku, potvrzení o přijetí kodexu jednotlivě každým zaměstnancem.

Kodex může a nemusí být zveřejněn na internetových stránkách společnosti. Společnost tím tak dává najevo i svoji vizi a kodex by tak mohl být vnímán i jako strategická činnost.

„Účelem je, aby zaměstnanci etický kodex vnímali jako přínos, pomůcku a benefit, ne jako nadbytečný a ignorovaný dokument.“^[20]

Nezbytnou součástí užívání kodexu v praxi je jeho vynutitelnost a kontrolní mechanismus. Za nedodržování etického kodexu jsou často používány sankce ve formě peněžního nebo etického charakteru jako je např. veřejná omluva.^[21]

5 Shrnutí firemní kultury

FK tvoří zázemí, po kterém zaměstnanci touží a proč rádi chodí do práce. FK tedy nevytváří pouze vedení, ale také lidé mezi sebou (ovšem je nutno brát na vědomí, že vedení je zodpovědné za volbu osob na pracovní pozice a tak musí uvažovat nad jejich volbou). Firmy s dobrou FK jsou žádané, obzvláště v současné době a v případě kvalitní FK nebudou mít nouzi o zájemce.

I stavební firmy potřebují kvalitní FK, neboť u dělnických pozic dochází k časté fluktuaci a zaškolení nových a nových osob firmu stojí nemalé peníze. S dobrou FK (kvalitní ohodnocení, pocit sounáležitosti, všeobecný dojem z firmy, chování managementu, hodnocení firmy veřejností) bude zaměstnanec spokojeným trvalým pracovníkem.

6 Komunikace

Velké množství podniků a to i stavebních má s komunikací obtíže. Až teprve v poslední době si začaly uvědomovat jak velkou sílu komunikace má. Dokáže zvýšit produktivitu práce, vztahy a to ve finále i FK. Komunikace není všechno, ale je za vším.

6.1 Definice komunikace

Komunikace je lze obecně charakterizovat předáváním informací/sdělení druhé osobě. Jedná se o sociální interakci, která se dělí na verbální a neverbální. Je důležité si uvědomit, že do komunikačního procesu zapojujeme své smysly, intuici, rozum, cit.

Pokud nebudou manažeři ve firmě poskytovat kvalitní komunikaci, věci nepůjdou, tak jak by měly. Ve firmě pak nebude příjemná atmosféra a tím bude klesat produktivita i angažovanost. Tyto faktory se projeví v ekonomické stránce firmy.

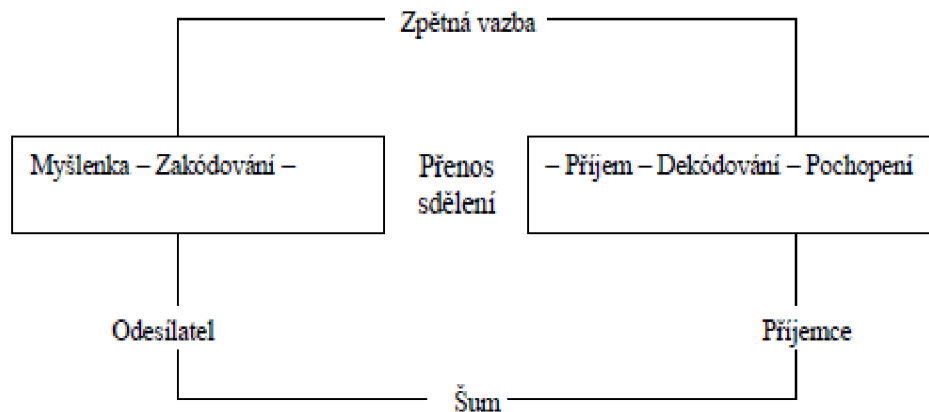
Verbální komunikace – komunikace prostřednictvím slov příslušného jazyka, zahrnuje komunikaci ústní, písemnou, reprodukovanou.

Neverbální komunikace – komunikace prostřednictvím mimiky (pohyb obličejových svalů), gestiky (postavení prstů, rukou nohou a hlavy), kineziky (pohyby těla), viziky (pohyb očních víček), haptiky (doteky), proxemiky (vzdálenost), posturologie (postoj těla)

„Komunikační proces:

- *KDO - komunikant, sdělující, tedy ten, který vysílá sdělení a zahajuje komunikační proces*
- *CO ŘÍKÁ - komuniké, obsah sdělení*
- *KOMU - komunikant, příjemce sdělení*
- *ČÍM - druh komunikace*
- *PROSTŘEDNICTVÍM JAKÉHO MÉDIA - prostředky, jakými je informace sdělována*
- *S JAKÝM ÚMYSLEM - záměr komunikanta, jeho motivace*
- *S JAKÝM ÚČINKEM - dopad sdělení na příjemce, pochopení účelu sdělení.*

V průběhu komunikace se mezi sdělujícím a příjemcem dochází ke kódování informace sdělujícím a dekódování informace příjemcem.“ [22]



Obrázek 8 Model procesu komunikace dle Koontze a Weihricha

Zdroj: Roman. *Základy managementu*. 1. str. 63

Odesílatel – osoba, vyvolávající komunikaci

Myšlenka – informace, kterou chceme předat

Zakódování – uchování si myšlenky

Sdělení – projev zakódované myšlenky verbální, neverbální formou

Dekódování – přijetí myšlenky příjemcem

Příjemce – účastník komunikace, kterému jsou určeny dané informace.

Zpětná vazba – příjemce dá najevo, jestli myšlenku pochopil a porozuměl jí (tato zpětná vazba může být kývnutím hlavy či výrazem v tváři aj.)

Šum – rušivý element, který dokáže zkreslit až změnit předávanou myšlenku (např. hluk, artikulace aj.)

6.2 Komunikace podle 7 C

Aby byla komunikace co nejefektivnější a nejčistější, bylo vymyšleno tzv. 7C.

1. Clear – ještě předtím, než začneme s někým hovořit nebo psát, je zapotřebí si ujasnit jakým směrem se konverzace bude ubírat a co v ní chceme říct.

2. Concise – základem je stručnost a výstižnost – co, kdy, kde, jak, proč?

3. Concrete – krátké sdělení je dobré, ale nesmíme zapomínat na zásadní detaily, které pokud neřekneme, příjemce si je může akorát domyslet a tak jednoduše změním celý obsah zprávy. Důležitá jsou fakta.

4. Correct – používáme jasné, srozumitelné výrazy. Hledíme na gramatiku, pravopis, zprávy po sobě čteme a také používáme spisovný jazyk.

5. Coherent – souvislá komunikace a logika je klíčová. Témata nepřeskakujeme, aby se příjemce ve sdělení neztratil.

6. Complete – předávanou informaci říkáme celou, poskytujeme všechny informace.

7. Courteous – budme zdvořilí v komunikaci. Zdvořilá komunikace umí být upřímná i otevřená. Pokud budeme v komunikaci empatičtí a ne agresivní, je velice pravděpodobné, že budeme i efektivnější. ^[23]

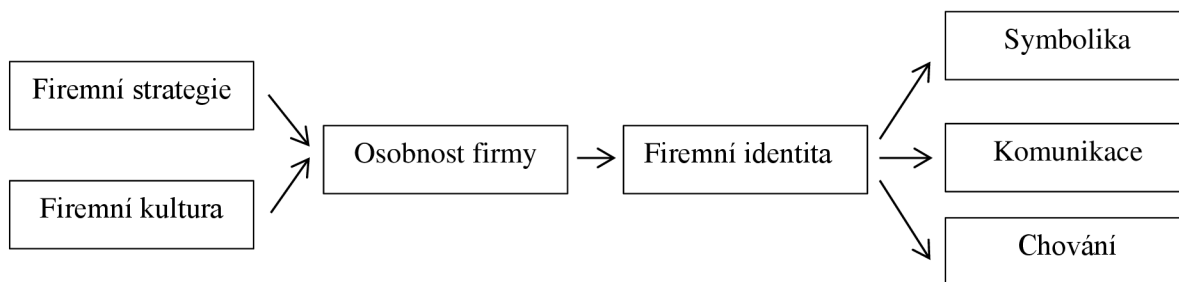
6.3 Vymezení vnitrofiremní komunikace

Propojení firmy pomocí komunikace – veškeré informace se mají dostat na nejen správné místo. Ale jde zde především o propojení mezi jednotlivými pracovníky ve firmě, kteří na základě dobré komunikace umožní vzájemné porozumění a řádnou spolupráci a to nejen po formální stránce, ale také lidské stránce. Vnitrofiremní komunikace se tak stává významným nástrojem FK.

Převážná většina manažerů si uvědomuje pouze písemnou a slovní komunikaci. Ty však přináší asi jen 10% informačních a motivačních prvků. Ve skutečnosti nejvýznamnější část komunikace proběhne mimoslovně prostřednictvím činů manažerů a jiných pracovníků (lepší je jednou vidět než stokrát slyšet) či systémem FK. Ovšem týká se i techniky a komunikace pomocí počítačů, mobilních telefonů. K zaměstnancům „hovoří“ nejen dokumenty, ale také pověst firmy, činy managementu (vrcholového i středního), vize, strategie i cíle firmy, tradice i rituály firmy, odměňování a sankcionování, jaký má vedení zájem o své spolupracovníky, úroveň pracovních pomůcek, know-how, jednání se zákazníky a veřejností. Veškeré tyto skutečnosti je potřeba brát na vědomí.

Příkladem může být např. jmenování do manažerských pozic. Pokud ve firmě dojde k takovému kariérnímu postupu na základě každodenní rutiny a ne na základě schopností a kvalifikace, bude firma celkově působit oslabeně. V opačném případě bude firma působit stabilně, energicky.

Manažeři si často neuvědomují, že jejich činy často vypovídají více, než jejich slova a už i ty mají velkou sílu. Jak již bylo zmíněno, vnitrofiremní komunikace úzce souvisí s úrovní FK. ^[24]



Obrázek 9 Propojení firemní kultury a komunikace

Zdroj: HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. str 10. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

6.4 Předpoklady pro funkční vnitrofiremní komunikaci

„Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Jedině tehdy, chápe-li vrcholové vedení firmy, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu, a tím i firemní komunikaci.“ [25]

Ve funkční komunikaci nejsou zadržovány manažery informace. Stavební dělník Vám postaví stavbu i když nebude vědět k jakému účelu bude stavba sloužit. Je to přece jeho práce a postup má stejný jako u jiných staveb. Ale v případě, že zde najde smysl svojí práce, bude se mu pracovat o poznání lépe a jasněji. Potom se bude cítit jakou součást soukolí firmy a ne pouze jako postava. Je tedy zapotřebí říkat svým podřízeným co díky jejich práci vznikne a získali povědomí o celém produktu, který vytváří. Pokud se zeptáte manažera, zda by pracoval na něčem, o čem zná jen poměrnou část, nejspíše by Vám řekl, že ne. Stejně je takto tomu u každé člověka součástí firmy.

Lidé ve firmě chtějí vědět, jak se nakládá s penězi a jaká je hospodářská situace. Pokud budou vidět do financí firmy – jak se s nimi nakládá, budou mít pocit sounáležitosti.

Také pokud se budou manažeři chovat pouze racionálně a bez empatie, nemohou u dělníků nikdy uspět. Manažeři mnohdy nechtějí jednat s emocemi, neboť to považují za chybné a naopak jasně definované racionální chování jim považují za ideální přístup. Ovšem na tohle zase neslyší dělníci.

V případě, že spolupracovníci nereagují na komunikaci svého vrcholového managementu, znamená, že v 80% je chyba na úrovni vedení. Odpovědnost za komunikaci má vždy ten, kdo je hierarchicky postaven výše. [26]

6.5 Nefungující komunikace

Účinkem dobře fungující komunikace jsou výsledky: zaměstnanci ví, co mají dělat, proč to mají dělat, mají přehled o svých kolezích, jaké jsou cíle, dostávají o všem jednoznačné informace, znají příčiny rozhodnutí, která se u vrcholového managementu dějí. Ale když taková komunikace nefunguje, vzniká zmatek, nerozhodnost, mnohdy zbytečná práce navíc, špatně odvedená práce, demotivace, domněnky (typu já jsem myslel...), špatné vztahy na pracovišti, hádky, pasivita aj.

„Nefungující komunikace ve firmě má zcela jasně měřitelný účinek na produktivitu práce jednotlivých pracovníků. Jestliže část pracovní doby zaměstnanci tráví diskuzemi o nevyjasněných otázkách fungování firmy, o nevyjasněných chystaných změnách či různých nejasných záležitostech, nevěnují se své práci dostatečně a mohou i začít pochybovat, zda jejich práce má nějaký význam.“ ^[27]

K nefunkční komunikaci může docházet v krajních případech záměrně a FK je v takovémto případě velice špatná (až žádná). V takovéto firmě nikdo pracovat nechce – dobrá komunikace vytváří dobré vztahy.

Ve většině případů však dochází neúmyslným jednáním a to díky např. sdělováním neúplných informací, nedostatkem informací, nejednoznačným informacím.

Další možnou příčinou špatné komunikace, je špatný manažer, který se rozhodne, že informace není základním stěžejním prvkem na dosažení cíle a naopak je to dobrý manipulační prvek. Že se dá informace sdělovat jen v omezeně nezbytném množství (pak mohou vznikat domněnky a fámy) anebo vybraným lidem (v případě, že se nejedná o soukromé či utajené záležitosti by měli být v obraze všichni). Způsob, jakým manažer informace předává, má velký vliv za podřízené. Také by si neměl myslet, že komunikace je pouhé sdělování (komunikace vytváří sociální vazby).

Komunikace je základním stavebním kamenem do jakékoliv firmy, při každém jednání. Bez správně fungující komunikace bychom nedosáhli ničeho. Špatná komunikace může poškodit i firmu a může téměř až za 60 % problémů v organizaci. Největším problémem ve firmách je nedostačující zpětná vazba, převládající jednosměrná vnitrofiremní komunikace či slabá otevřenost při komunikaci. Jsou to ale také lidské vlastnosti, které mohou komunikaci poškodit např. nedostatek empatie, sobeckost, předpojatost, egocentrismus, falešná očekávání, predsudky. Pokud budeme mít v sobě zakořeněnou předpojatost, nemůžeme pak dobře naslouchat.

6.6 Fungující komunikace

Jaká komunikace je efektivní? Ta, kde se lidé nebudou cítit svázání, beze studu, bez stresu – neformální komunikace. Neformální komunikace se stává trendem ve všech oblastech, stavebnictví nevyjímaje.

Neformální komunikace bývá otevřenější, upřímnější, více harmonická, s výrazně nižším pocitem, že něco řeknete špatně. Neformální komunikace na pracovišti nevzniká jen tak. Musí se na ní pracovat a to nejlépe v podobě společných aktivit např. teamspiritů a teambuildingů. Neformální komunikace jde často ruku v ruce přátelstvím (na slabé i hluboké úrovni) a důvěrou. Dalšími důležitými faktory jsou pochopení, naslouchání a zpětná vazba, komunikační dovednosti managementu. Pokud budeme druhým naslouchat a respektovat jejich názor i navzdory tomu, že s jejich výrokem úplně nesouhlasíme, budeme budovat pocit bezpečí a stability, neboť se tak odesílatel informace stává zranitelným. Ideální dopad fungující vnitropodnikové komunikace je, že všichni budou informačně i motivačně propojeni a také budou směřovat k naplnění firemní vize. ^[28]

6.7 Komunikační dovednosti

S komunikačními dovednostmi se buď narodíme, nebo se jim musíme naučit. I ten kdo se s nimi narodí a ve firmě je na vedoucích pozicích, by měl mít zapotřebí je dopracovávat na vyšší a lepší úroveň. Všeobecně se tyto dovednosti nezískávají snadno a jde jich docílit pouze sebevzděláním se a následným tréninkem. Do určité míry je um dobré komunikace vázán na organizační strukturu – na pozici. Zodpovědnost a řídicí funkce vyžaduje právě tyto schopnosti.

„Rozumět si znamená používat a chápat stejná slova stejně.“ ^[29]

Existuje tzv. moudro zesponu. To spočívá v obousměrné komunikaci – od vedení k řadovým zaměstnancům a od řadových zaměstnanců k vedení. Např. pokud vedoucí pracovník určí stavebním dělníkům, jaké pracovní pomůcky budou na stavbě užívat, pravděpodobně to dopadne tak, že polovinu ve skutečnosti ani nevyužijí, protože jim budou připadat nevhodné. Ale v případě komunikace od spodu nahoru, tedy stavební dělníci sami řeknou svému vedení, jaké pracovní pomůcky chtějí využívat, bude to pro obě strany mnohem efektivnější.

Celý život je potřeba se věnovat komunikačním dovednostem a zdokonalovat se. Stejně jako jde doba dopředu, tak my musíme jít s ní. Mnozí manažeři si ovšem myslí, že komunikační schopnosti mají již dostatečné a přitom si vůbec si vůbec neuvědomují, že tomu tak není, neboť neumí být k sobě objektivní.

V praxi se lidé naučili hovořit tak, aby ze situace vyšli výhodně, což má za důsledek neotevřenou komunikaci.

6.8 Vhodné návyky při komunikaci

Schopnost upoutat pozornost druhého – manažeři musí dbát i na svůj vzhled. Těžko se nám bude respektovat manažer, který má špinavé sako, špatný chrup při úsměvu, nevhodné oblečení, špínu za nehty.

Schopnost srozumitelně komunikovat – manažeři musí mluvit jasně – nemluvit prázdnými slovy či užívat manipulační techniky.

Schopnost naslouchat – naslouchání = vážení si názoru druhých navzdory nesouhlasu.

Schopnost užívání očního kontaktu – komunikace je sebevědomější a tím efektivnější s pocitem upřímnosti

Vhodně zvolená mezosobní vzdálenost – nejde jen o vzdálenost mezi lidmi, ale také o prostředí, ve kterém se komunikuje. Vhodně zvolený nábytek - manažer má speciální židli a druhá strana stolu bude osazena obyčejnou židlí. Druhá strana tak získává pocit méněcennosti.

Tvorba souladu v komunikaci nápodobou mimoslovní komunikace – hlasitost, dynamika či tempo řeči.

Schopnost nedotknout se a necítit se být dotčen – pojednává o emoční zralosti a dostatkem sebeúcty a tím si zachování sympatií.

Schopnost objektivnosti – postupuje se podle objektivních norem a ne podle nejsilnější pozice.

Schopnost poskytnout a vyhledat zpětnou vazbu – zpětnou není snadné poskytovat nezaujatě. Nedostatečné poskytování zpětné vazby vede k uzavřenosti. ^[30]

6.9 Komunikační prostředky

Komunikace probíhá písemnou, ústní elektronickou formou. Bude mít vždy větší efekt v případě tváří v tvář. Ovšem je potřeba vést dialog, nikoliv monolog. Abychom mohli komunikovat efektivně, je dobré mít dobře vyřešené procesy. Interní komunikace by měla být rychlá, jednoduchá, spolehlivá.

Nejběžnějším druhem komunikace jsou: rozhovory, diskuze, porady, nástěnky, telefonické rozhovory, písemné sdělení – dopis, vzkaz, oběžník, elektronická komunikace přes PC, společné vzdělávací akce, anonymní schránky důvěry, dny otevřených dveří, firemní rituály (vyhodnocení nejlepších pracovníků, zahájení a zakončení roku aj.), firemní skandály, úspěchy či neúspěchy firmy aj. ^[31]

Některé komunikační prostředky z tohoto výčtu nejsou pro stavební firmy aktuální. Mezi nejvýznamnější spadá telefonická a elektronická komunikace.

6.10 Shrnutí komunikace

Stavebnictví potřebuje komunikaci na dobré úrovni (např. jak by vypadaly developerské projekty, kdyby neprobíhala kvalitní komunikace mezi řídicími pracovníky? Výsledkem by bylo zdržení, špatné vztahy, nevhodné pracovní postupy, spory aj. To vše by vyústilo především ke zvýšení nákladů na projekt a také nekvalitní pracovní vztahy a tím pak i špatnou FK).

Vnitrofiremní komunikaci je třeba nepodceňovat a věnovat jí velké úsilí. Dobrá komunikace napomáhá k ekonomickému růstu s dobrou FK se kterou vnitrofiremní komunikace úzce souvisí.

Je tedy potřeba naučit se správným postupů při komunikaci, poskytovat zpětnou vazbu od spodu nahoru, důvěřovat si a dát najevo jistou rovnost při komunikaci, umění naslouchání, podávání kvalitních informací a v neposlední řadě zvolit si správné komunikační prostředky.

Příprava tvoří přes 90% úspěchu. Nezapomínat na významnost mimoslovního vyjadřování (tvoří více než polovinu dojmu z rozhovoru).

7 Spolupracující firmy

Pro tuto práci jsem oslovila 9 firem a pouze 3 z nich byly ochotné podílet se na spolupráci praktické části práce. Jedná se o firmy DELTA Projektconsult,s.r.o., KOMFORT,a.s., OHL ŽS, a.s. V následujících kapitolách uvedu informační údaje o jednotlivých firmách, jejich vybrané známé zakázky a přibližné počty zaměstnanců.

7.1 Představení společnosti DELTA Projektconsult

Společnost DELTA Projektconsult je jedna ze tří firem, která byla ochotna spolupracovat při tvorbě této práce a poskytla jejich cenné informace prostřednictvím dotazníků, které vyplňovali zaměstnanci společnosti.

DELTA Projektconsult je rakouská firma, která byla založena roku 1977. Zabývá se architekturou, generálním projektováním a stavebním managementem. Kromě Rakouska působí i v České republice (Třebíč), Slovensku (Bratislava), Ukrajině (Kyjev). Společnost DELTA má celkem 160 zaměstnanců.

Na spolupráci jsem oslovila právě Třebíčskou pobočku, která je jedinou pobočkou v ČR a díky její ochotě, jsem mohla vytvořit tuto práci.

Informační údaje:

Datum vzniku a zápisu: 4. listopadu 1998

Obchodní firma: Delta Projektconsult s. r. o.

Sídlo: Komenského nám. 1342/7, Horka-Domky, 674 01 Třebíč

Identifikační číslo: 25543717

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 2 000 000 Kč

Současný počet zaměstnanců: 160 zaměstnanců za všechny pobočky Delta Projektconsult

20 – 24 zaměstnanců za pobočku Třebíč

Předmět podnikání: projektová činnost ve výstavbě
provádění staveb, jejich změn a odstraňování
výroba
obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán:

Jednatel: Erik Štefanovič

Prokura: Zbyněk Kovář

Společníci:

Společník: Delta Holding GmbH, A - 4600 Wels, Kalkofenstr. 21, Rakouská republika

Podíl: vklad: 1 800 000 Kč, splaceno: 2 000 000 Kč, obchodní podíl: 90%

Druh podílu: základní

Společník: Zbyněk Kovář, Ruská 1123/31, Horka-Domky, 674 01 Třebíč

Podíl: vklad: 200 000 Kč, splaceno: 100%, obchodní podíl: 10%

Druh podílu: zvláštní

Zástavní právo: Podíl společníka Zbyňka Kováře je zastaven ve prospěch zástavního věřitele - společnosti Delta Holding GmbH, se sídlem na adrese A - 4600 Wels, Kalkofenstr. 21, Rakouská republika k zajištění pohledávky zástavního věřitele společnosti Delta Holding GmbH - Smlouvy o půjčce - specifikované ve Smlouvě o zřízení zástavního práva k podílu.
Datum vzniku zástavního práva: 8. října 2016

Referenční práce, které lze najít na webových stránkách firmy, se rozlišují podle oboru, druhu služeb a místa/země provedení. Nejznámější projekty, na kterých se firma podílí je např. přestavba prodejen supermarketů Billa CZ, stavba XXX Lutz Praha, stavba DM drogerie Jihlava nebo stavba Europarku Praha.^[32]

Vybrané referenční činnosti DELTA Projektconsult:

Činnosti firmy DELTA na jednotlivých supermarketech Billa CZ:

- Technický dozor investora
- Projekce
- Řízení nákladů
- Řízení termínů
- Kontrola kvality
- Koordinace generálního dodavatele stavby
- Koordinace zařízení a prodejního vybavení interiéru prodejen

Činnosti firmy DELTA na stavbě obchodního domu XXXLutz Praha:

- Projektová příprava

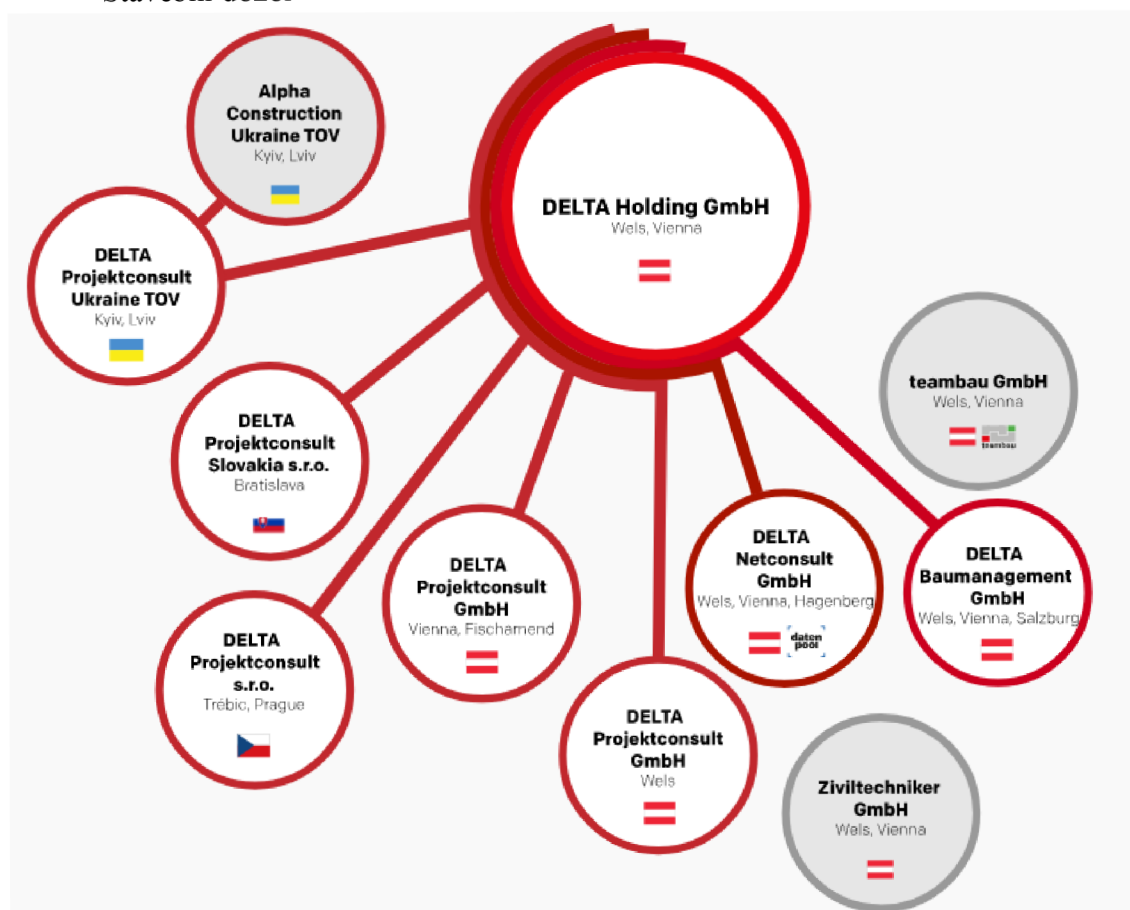
- Tendrová dokumentace
- Spolupráce při výběru zhotovitele
- Autorský dozor
- Kolaudace

Činnosti firmy DELTA na stavbě DM drogerie Jihlava:

- Architektura
- Generální projektant
- Projektový management
- Výběrové řízení
- Místní stavební dozor

Činnosti firmy DELTA na stavbě Europark Praha:

- Projektový management
- Stavební dozor^[33]



Obrázek 10 Organizační struktura DELTA

Zdroj: <https://www.delta.at/cz/spolecnost/organizace-spolecnosti/>

7.2 Představení společnosti KOMFORT

Jedná se o druhou spolupracující firmu, která se zabývá od projekční části po realizaci stavby. Firma působí na trhu již 28 let od roku 1991 a měla přibližně 3 500 zakázek. Zároveň získala 20 ocenění, mezi nimiž je např. ocenění stavební firmy roku. V roce 1991 fungovala jako společnost s ručením omezeným. Až v roce 1998 se transformovala na akciovou společnost. Společnost KOMFORT se zabývá stavbou rodinných či bytových domů, veřejnými stavbami, výstavbou kancelářských prostor a hal, rekonstrukcemi i kontejnerovou dopravou. Společnost KOMFORT spolupracuje s AdMaS a fakultou stavební v Brně. Také podporuje např. Fond ohrožených dětí, SOS dětské vesničky, Centrum sociálních služeb pro osoby se zrakovým postižením Brno – Chrlice aj.

Informační údaje:

Datum vzniku a zápisu: 1. května 1998

Obchodní firma: KOMFORT, a.s.

Sídlo: Křenová 478/72, Trnitá, 602 00 Brno

Identifikační číslo: 25524241

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 13 200 000,- Kč

Současný počet zaměstnanců: 117 zaměstnanců

Předmět podnikání: silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny

činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady

výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

projektová činnost ve výstavbě

provádění staveb, jejich změn a odstraňování

výkon zeměměřických činností

Statutární orgán – představenstvo (3 členi):

předseda představenstva: Jaroslav Přichystal
místopředseda představenstva: Martin Boháč
místopředseda představenstva: Ing. Martin Diviš

Dozorčí rada (5 členů):

předseda dozorčí rady: Jaroslav Přichystal
člen dozorčí rady: Ing. Pavel Krejčí
člen dozorčí rady: Radek Jurníček
člen dozorčí rady: Přemysl Cebák
člen dozorčí rady: JUDr. Lenka Štěpánková

Akcie: 3 300 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 4 000,- Kč

Převod akcií na jméno je omezen povinností nabídnout akcie dosavadním akcionářům a souhlasem valné hromady společnosti. ^[34]

Vybrané referenční činnosti KOMFORT:

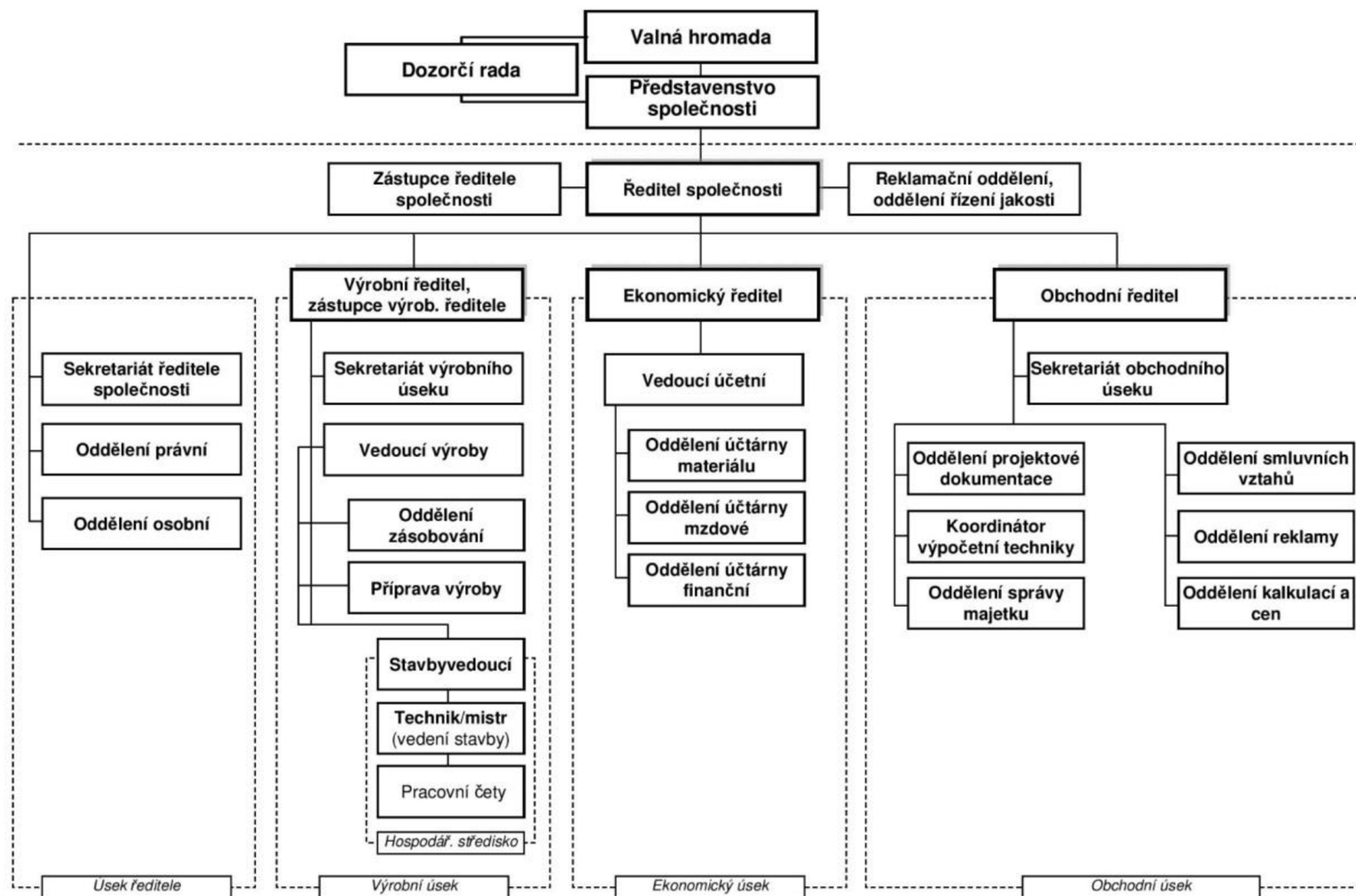
Rekonstrukce ŽŠ Šlapanice: zateplení objektu a střechy, výměna otvorových výplní, střešní světlíky a provedení komunikace v blízkosti ZŠ.

Výstavba rozhledny Soběšice

DPS Křídlovická: čtyřpodlažní nadzemní budova s plochou střechou, garážemi, byty, administrativními a sociálními prostory.

Dům pro seniory: komplexní výstavba pasivního domu pro seniory v Modřicích.

Parkovací dům na Kopečné: kapacita 88 parkovacích míst a kavárenské zařízení s terasou. ^[35]



Obrázek 11 Organizační struktura KOMFORT

Zdroj: <https://www.komfort.cz/organizacni-struktura>

7.3 Představení společnosti OHL ŽS

Jedná se o poslední spolupracující firmu, která se zabývá širokým spektrem činností. OHL ŽS je součástí španělské stavební a investiční skupiny OHL. „*OHL ŽS zabezpečuje rekonstrukce, modernizace a realizace staveb v ČR i zahraničí (Slovensko, Bulharsko, Černá Hora, Chorvatsko, Bosna a Hercegovina, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Moldavsko, Kazachstán, Ázerbájdžán aj.)*“^[36]

OHL ŽS je nástupcem bývalého státního podniku Železničního stavitelství Brno (vznik 1952). Tento podnik se v roce 1992 transformoval na akciovou společnost. „*Od roku 2003 je majoritním vlastníkem mezinárodní španělská stavební a investiční Skupina OHL. V roce 2006 došlo ke změně názvu společnosti ŽS Brno, a.s. na OHL ŽS, a.s.*“^[37]

Informační údaje:

Datum vzniku a zápisu: 1. dubna 1992

Obchodní firma: OHL ŽS, a.s.

Sídlo: Burešova 938/17, Veverí, 602 00 Brno

Identifikační číslo: 46342796

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 1 346 294 000 Kč

Současný počet zaměstnanců: 1000 - 1499 zaměstnanců za všechny pobočky OHL ŽS

Předmět podnikání: provozování drážní dopravy

provozování dráhy-vlečky

zřizování, montáž, údržba a servis zařízení jednotné

obchod s elektřinou

telekomunikační sítě v rozsahu:

- drátová telekomunikační vedení v místních sítích včetně navazujících kabelových souborů
- kabelová vedení s optickými vlákny

distribuce elektřiny

hornická činnost v rozsahu podle ust. § 2 zák. č. 61/1988Sb. v platném znění: a) vyhledávání a průzkum ložisek vyhrazených nerostů, b) otvírka, příprava a dobývání výhradních nerostů, c) zřizování, zajišťování a likvidace důlních děl a lomů d) úprava azušlechtování nerostů prováděné v souvislosti s jejich dobýváním e) zřizování a provozování odvolů, výsypek a odkališť při

činnostech uvedených v písmenech a) až d) f) zvláštní zásahy do zemské kůry g) zajišťování a likvidace starých důlních děl

činnost prováděná hornickým způsobem v rozsahu podle § 3 zák. 61/1988 Sb. v platném znění: a) dobývání ložisek nevyhrazených nerostů, včetně úpravy a zušlechťování nerostů prováděných v souvislosti s jejich dobýváním, a vyhledávání a průzkum ložisek nevyhrazených nerostů prováděné k tomuto účelu, b) těžba písku v korytech vodních toků a šterkopísků plovoucími stroji, včetně úpravy a zušlechťování těchto surovin prováděných v souvislosti s jejich těžbou, s výjimkou odstraňování nánosů při údržbě vodních toků, c) práce k zajištění stability podzemních prostorů (podzemní sanační práce) d) práce na zpřístupňování jeskyní a práce na jejich udržování v bezpečném stavu, e) zemní práce prováděné na použití strojů a výbušnin, pokud se na jedné lokalitě přemísťuje více než 100 000 m krychlových horniny, s výjimkou zakládání staveb, f) vrtání vrtů s délkou nad 30 m pro jiné účely než k činnostem uvedeným v § 2 a 3 h) práce na zpřístupnění starých důlních děl nebo trvale opuštěných důlních děl a práce na jejich udržování v bezpečném stavu, i) podzemní práce spočívající v hloubení důlních jam a studní, v ražení štol a tunelů, jakož i ve vytváření podzemních prostorů o objemu větším než 300 m krychlových horniny

provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení drah železničních, tramvajových a trolejbusových v rozsahu:

- zařízení elektrická:

- a) elektrické sítě a elektrické rozvody drah,
- b) elektrická rozvodná zařízení drah a elektrické stanice drah,
- c) trakční napájecí a spínací stanice,
- d) elektrická zařízení napájená z trakčního vedení,
- e) elektrická zařízení drážních vozidel,
- f) silnoproudá zařízení drážní zabezpečovací, sdělovací, požární, signalizační a výpočetní techniky,
- g) náhradní zdroje elektrické energie pro provozování dráhy,
- h) zkušební elektrických zařízení drah

- Zařízení pro ochranu před účinky atmosférické a statické elektřiny.

- Zařízení pro ochranu před negativními účinky zpětných trakčních proudů.

opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
zámečnictví, nástrojářství
obráběčství
projektová činnost ve výstavbě
výkon zeměměřických činností
montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění
nádob plyny
montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3
živnostenského zákona
výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů,
elektronických a telekomunikačních zařízení
klempířství a oprava karoserií
silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo
jízdniemi soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5
tuny, jsou -li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní
provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně
řidiče, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdniemi soupravami
o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny
k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidly
určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče
opravy silničních vozidel
provádění trhacích prací
poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
provádění staveb, jejich změn a odstraňování
vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
Revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení
v provozu
Technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany

Statutární orgán – představenstvo (5 členů):

- Předseda představenstva: Juan Antonio Fekices Romo
- 1. místopředseda představenstva: Ing. Roman Kocúrek
- 2. místopředseda představenstva: Paolo Bee, MBA
- člen představenstva: Mgr. Daniela Musilová
- Člen představenstva: Jiří Procházka, MBA

Dozorčí rada (6 členů):

- člen dozorčí rady: Arturo Agullo Jara Millo
- člen dozorčí rady: Ignacio Cano Torollo
- předseda dozorčí rady: Jose Emilio Pont Perez
- člen dozorčí rady: Marcela Kolovrátková
- člen dozorčí rady: Oldřich Sobol
- člen dozorčí rady: Marcelo Molina Esteban

Jediný akcionář: OHL Central Europe, a.s., IČ: 26420341, Praha 3, Olšanská 2643/1A, PSČ 13080

Akcie: 1 346 294 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč^[38]

Vybrané referenční činnosti OHL ŽS:

Dopravní stavby: Mimoúrovňová křižovatka Hlinky, součást VMO Brno (2,28 mld. Kč), silnice I/42 Brno, VMO Dobrovského B (6,9 mld. Kč), Revitalizace železniční trati Břeclav – Znojmo, úsek Boří les – ŽST Valtice (355 mil. Kč)

Pozemní stavby: laboratoře CEITEC (625 mil. Kč), biology park Brno (343 mil. Kč), divadlo na Orlí (219 mil. Kč)

Technologické a energetické stavby: Rozvodna 110 kV TT Chotoviny (57 mil. Kč) Měnírna Páteřní Brno (39 mil. Kč), Měnírna Jih Olomouc (18 mil. Kč)

Vodohospodářské stavby: zvýšení kapacity koryta řeky Moravy v Olomouci (330 mil. Kč), rekonstrukce vodní nádrže Šance (438 mil. Kč), rekonstrukce a modernizace čistírny odpadních vod ve Slovinsku (Kranj) (19,7 mil. EUR)^[39]



Obrázek 12 Organizační struktura OHL ŽS

Zdroj: <https://www.ohlzs.cz/wp-content/uploads/2018/12/struktura-1.jpg>

PRAKTICKÁ ČÁST

8 Výzkum

V této kapitole následujících podkapitolách se budu věnovat již zmiňovanému šetření. Graficky znázorněné jednotlivé otázky všech firem, které jsou vždy shrnuty do jednoho výsledného grafu za danou otázku. Na závěr pro přehlednost sestavím tabulku, kde bodově ohodnotím jednotlivé firmy za každou otázku. Ve výblesku body sečtu a firma s nejvyšším počtem bodů je považována za firmu s lepší firemní kulturou.

Moji představou bylo porovnat malou a velkou stavební firmu, ovšem když se mi naskytl příležitost porovnat tyto výsledky i se středně velkou firmou, chopila jsem se příležitosti.

8.1 Metodologie výzkumu

Pro tento výzkum jsem se rozhodla sestavit dotazník z 36 otázek. Dotazník byl možný k vyplnění pouze online formou. Bylo osloveno 10 firem na spolupráci, dotazníky se vraceli pouze od tří firem. Dotazníky byly k dispozici od 17.11.2019 do 20.12.2019.

Otázky byly stanoveny na základě hypotéz, které jsou uvedeny v kapitole 8.4 a současně je potvrzují nebo vyvracím. Návratnost dotazníků jsem čekala v mnohem větší míře, avšak byla jsem ráda i za tyto hodnoty. U firmy DELTA Projektconsult jsem zvažovala, zda ji mám do svého výzkumu zařadit také. Mé rozhodnutí zařadit bylo podpořeno samotnou firmou a jejich zájem o moji práci.

Tabulka 3 Návratnost dotazníků

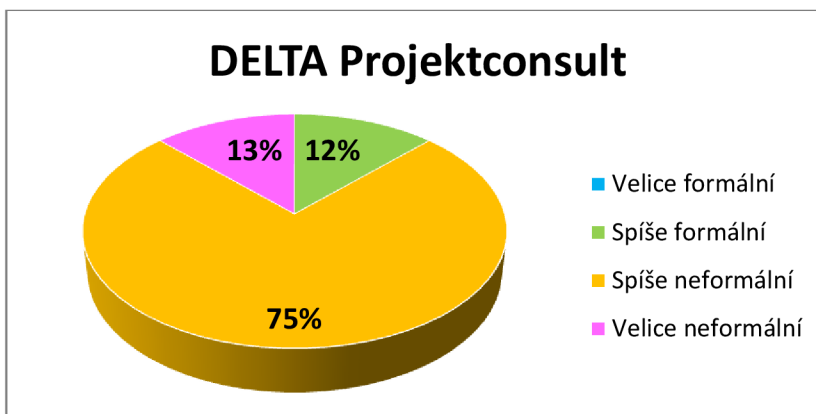
Firma	Předpokládaná návratnost	Skutečná návratnost
DELTA Projektconsult	15	8
KOMFORT	60	32
OHL ŽS	120	54
Celkem	195	94

Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

8.2 Výsledky šetření

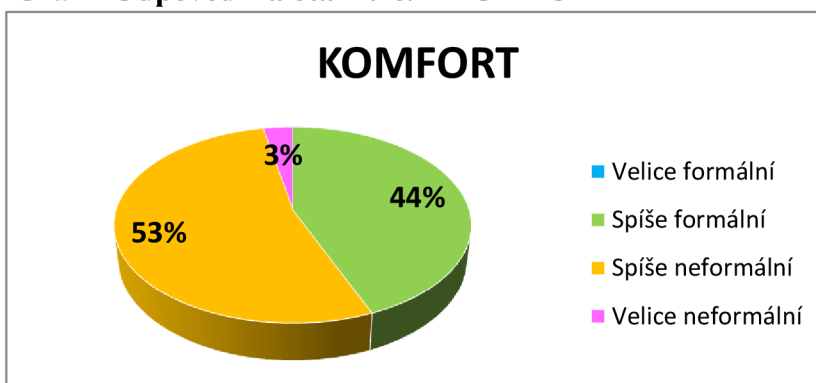
1) Jaká je pracovní atmosféra ve Vaší firmě?

Graf 1 Odpověď na otázku č. 1 DELTA Projektconsult



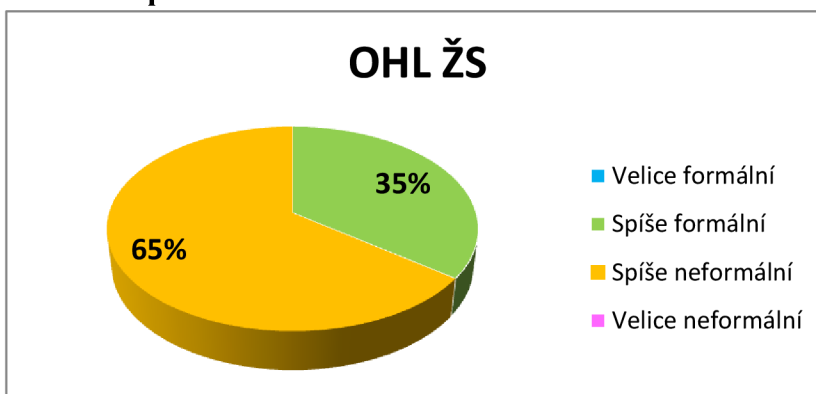
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 2 Odpověď na otázku č. 1 KOMFORT



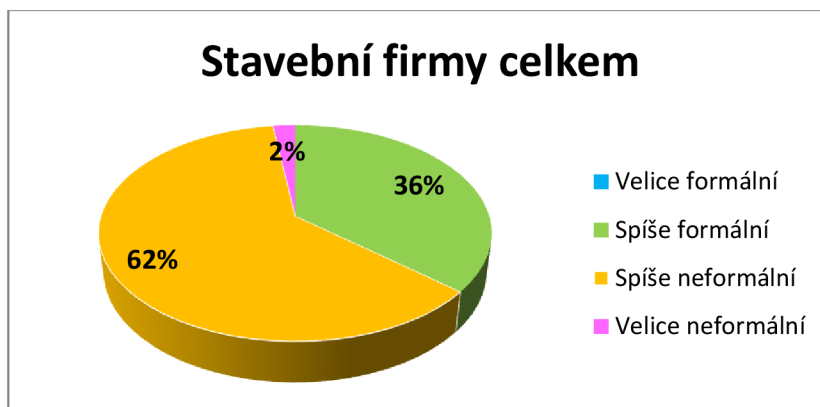
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 3 Odpověď na otázku č. 1 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 4 Odpověď na otázku č. 1 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Z grafu č. 4, který zahrnuje odpovědi všech tří uvedených firem, je zcela jednoznačné vidět, že ve firmách převažuje spíše neformální atmosféra a to v 62 %. Následuje hodnota 36% s odpovědí spíše formální atmosféra. S poslední hodnotou 2% najdeme odpověď velice neformální atmosféra. Velice formální atmosféra nepanuje ani u jedné z firem – žádný respondent tuto odpověď neoznačil.

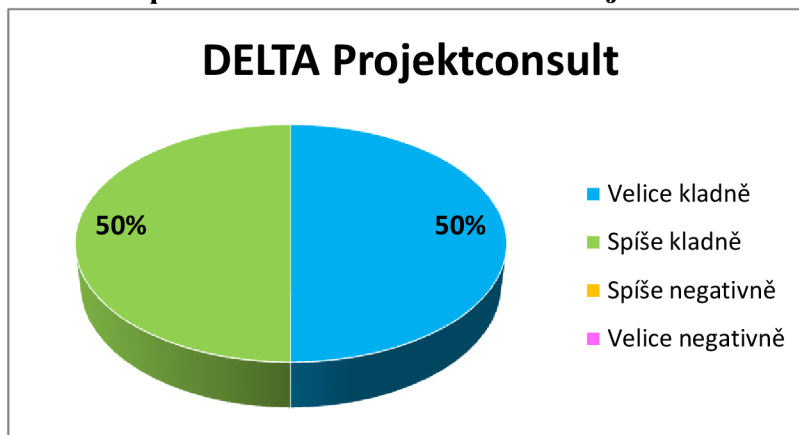
Ve všech třech firmách dominuje odpověď spíše neformální prostředí. Spíše formální prostředí nalezneme ve firmách KOMFORT, OHL ŽS. V případě firmy DELTA Projektconsult se umístila se 13% odpověď velice neformální prostředí a tak předstihla o 1% odpověď spíše formální atmosféru (12%).

Největší rozdíl mezi spíše neformálním a spíše formálním prostředím nastává u OHL ŽS. Tento jev mohl nastat za předpokladu, že dotazník vyplňovali osoby z různých divizí v různých postaveních. Více formální atmosféru mohou pociťovat osoby ve vedoucích pozicích.

Odpověď velice neformální atmosféra označili respondenti u firmy DELTA Projektconsult a KOMFORT. U firmy OHL ŽS se tato odpověď nevyskytla. Tomuto projevu bych přičetla fakt o velikosti podniku a počtu zaměstnanců. Hodnota roste nepřímou úměrou. Tedy čím menší firma, tím neformálnější atmosféra. Formálnost atmosféry značí přátelské a otevřené jednání.

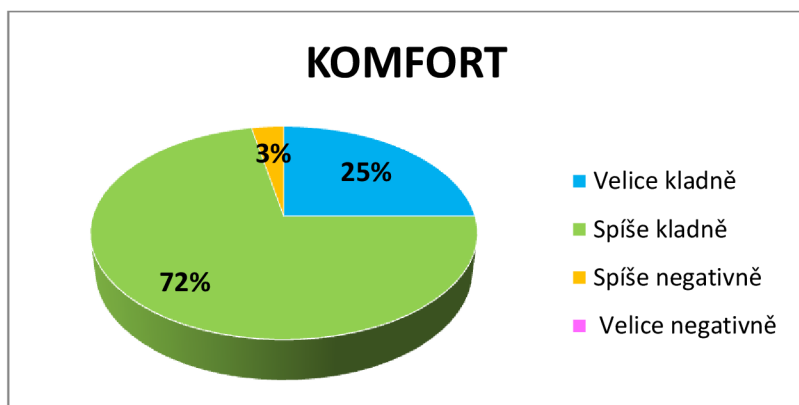
2) Jak hodnotíte mezilidské vztahy ve firmě?

Graf 5 Odpověď na otázku č. 2 DELTA Projektconsult



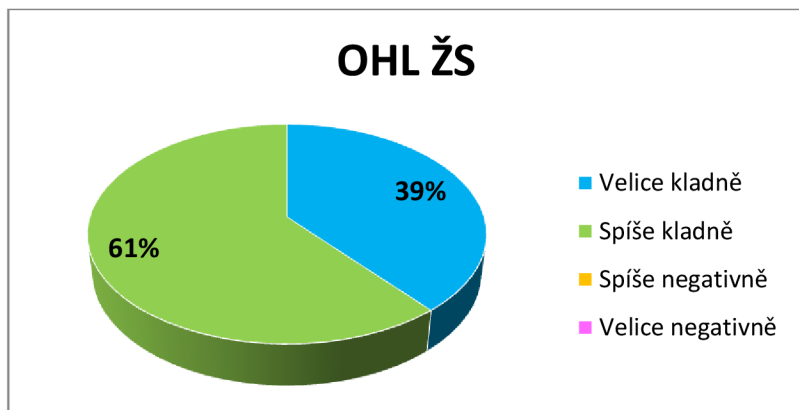
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 6 Odpověď na otázku č. 2 KOMFORT



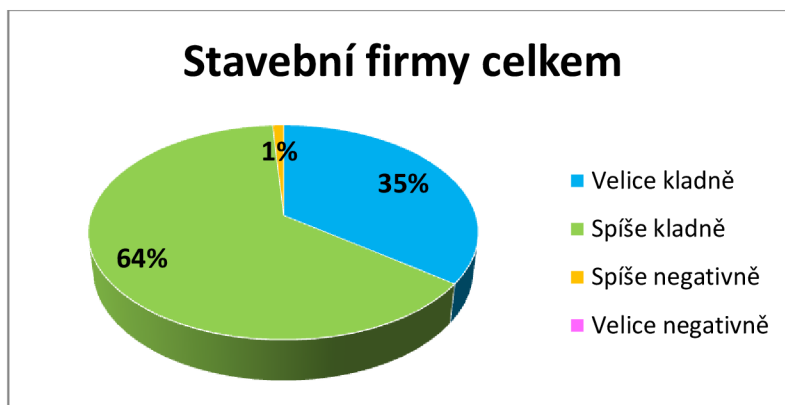
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 7 Odpověď na otázku č. 2 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 8 Odpověď na otázku č. 2 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 8 shrnuje veškeré odpovědi všech tří stavebních firem. Na otázku jak hodnotíte mezilidské vztahy, je nejčtenější odpovědí spíše kladně a to v 64%. O téměř polovinu nižší odpovědí je velice kladné hodnocení mezilidských vztahů ve firmě a to s 35%. Jen pouhé 1% je odpovědí spíše negativně. Odpověď velice negativně není zaznamenána ani u jedné firmy.

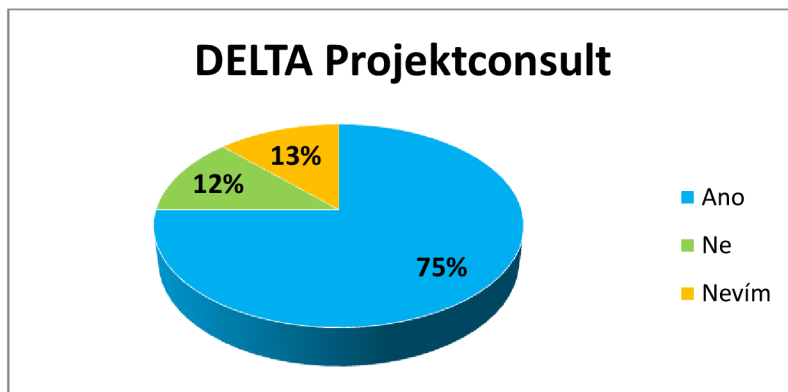
Nejvřelejší vztahy panují u společnosti DELTA Projektconsult, zde je nejzajímavější výsledek: 50% spíše kladně a zbylých 50% velice kladně. Odpověď spíše negativní mezilidské vztahy se objevují pouze u OHL ŽS.

Tyto odpovědi opět potvrzují, že čím menší počet osob ve firmě, tím užší a přátelštější vztahy jsou na pracovišti. Zároveň je zde vidět korelace s první otázkou. Tedy, že z neformální atmosféry vychází spíše kladné mezilidské vztahy.

Ovšem v konečných stavech jsou mezilidské vztahy na pracovišti pozitivní a to je hlavní. Negativní vztahy mají dopad na pracovní výkonnost.

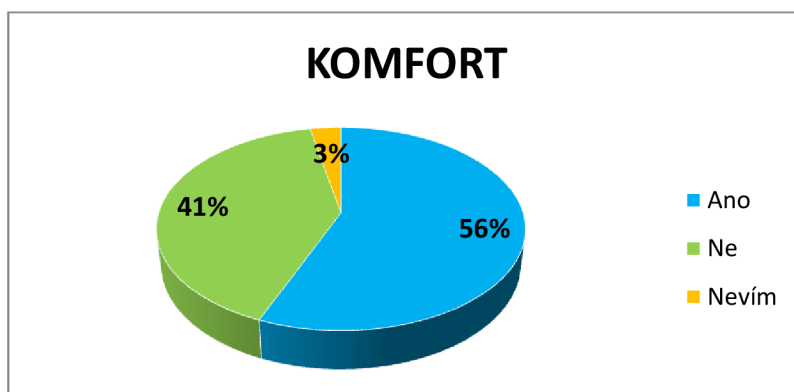
3) Máte konkrétně Vy možnost kariérního postupu ve firmě? (v případě, že ne, pokračujte na otázku č. 6)

Graf 9 Odpověď na otázku č. 3 DELTA Projektconsult



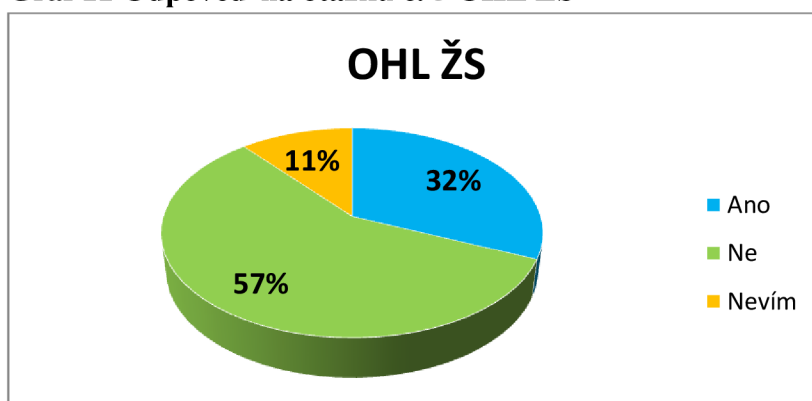
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 10 Odpověď na otázku č.3 KOMFORT



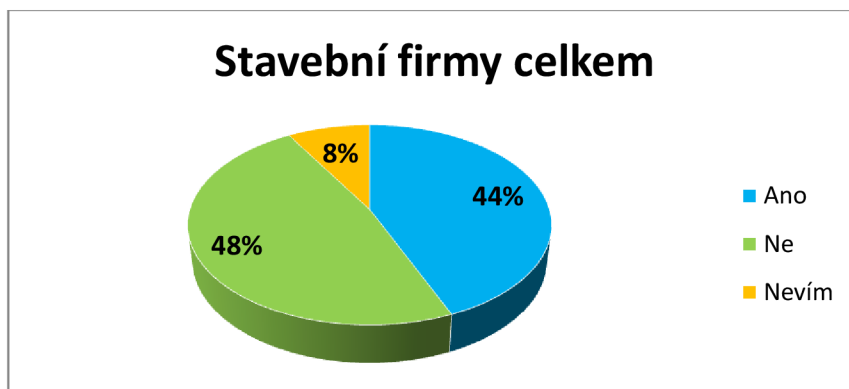
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 11 Odpověď na otázku č. 3 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 12 Odpověď na otázku č. 3 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 12 zahrnuje veškeré odpovědi všech tří spolupracujících firem. Odpovědi jsou zde opravdu zajímavé, neboť jsem předpokládala jejich opačné hodnoty. 48% respondentů tvrdí, že nemá možnost kariérního postupu ve firmě. O 4% méně respondentů tuto možnost má a 8% respondentů neví, zda mohou postoupit či nikoliv.

Opět je zde zajímavý výsledek u grafu č. 9. 75% respondentů má možnost postoupit na vyšší pozice navzdory velikosti firmy. V grafu č. 11 u společnosti OHL ŽS je tvrzeno, že většina respondentů nemá možnost kariérního postupu.

Při pohledu na grafy č. 9 – 11, klesá šance kariérního postupu s rostoucím počtem zaměstnanců.

Možné příčiny těchto výsledků je nezbytné hledat u jednotlivých společností individuálně. V případě DELTA Projektconsult shledávám možnost kariérního postupu na základě rozšiřování pravomocí a rozšiřujícím se spektrem pracovních úkolů, které zvyšují kvalifikaci a znalosti pracovníků. Ovšem 13% neví, zda může kariérně postoupit. Vzhledem k velikosti firmy je tento výsledek mírně znepokojující.

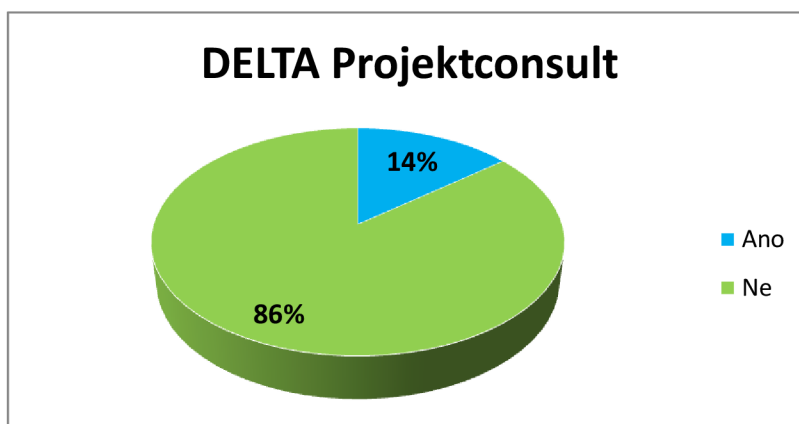
U společnosti KOMFORT vidí lidé možnost kariérního postupu v 56%. Tento výsledek беру jako pozitivní. Současně je pozitivní fakt, že jen 3% nezná své možnosti o postupu. Je zde patrné, že jsou zaměstnanci dobře informováni o organizační struktuře společnosti a zároveň mají sami aktivní přístup a zamýšlí se nad svými možnostmi.

V OHL ŽS má 32% respondentů jasno a ví, že může postoupit na vyšší pozice. 11% neví, zda mohou postoupit nebo ne. Tento fakt není až tak znepokojující, neboť se jedná o velkou firmu se šesti divizemi a člověk není vždy schopen mít jistotu co se děje v jednotlivých divizích a zda může z jedné do druhé.

V celkovém souhrnu je kariérní postup ve firmách nedosažitelný, ovšem jen o 4% méně má odpověď ano. 8% neví, zda může. Celkově tento výsledek zdůvodňuji, že jsou ve firmách pozice, které již nemají možnost kariérního postupu. Například revizní technici, environmentální pracovníci. Nutno podotknout, že tento jev silně podporují odpovědi z OHL ŽS.

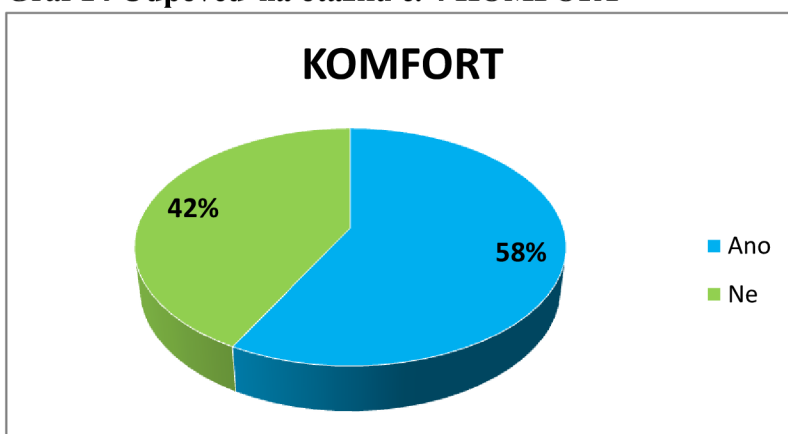
4) Postoupil/a jste již na vyšší pozici?

Graf 13 Odpověď na otázku č. 4 DELTA Projektconsult



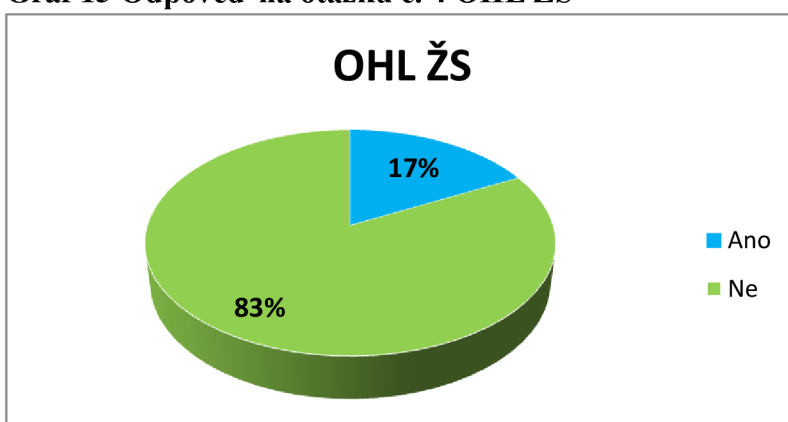
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 14 Odpověď na otázku č. 4 KOMFORT



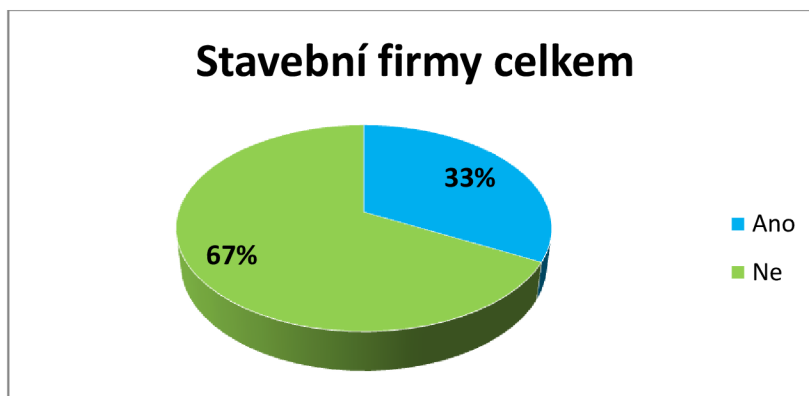
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 15 Odpověď na otázku č. 4 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 16 Odpověď na otázku č. 4 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 16 zahrnuje odpovědi všech tří firem na otázku, zda již zaměstnanci postoupili na vyšší pozici. Odpovědi navazují na předchozí otázku č. 3, zda mají možnost ve své firmě postoupit. Do otázky č. 4 zda již postoupili, vstoupili pouze ti respondenti, kteří označili v přechozí otázce č. 3 odpovědi pouze ano nebo nevím. Z grafu č. 16 vyplývá, že nadpoloviční většina prozatím ve svém pracovním životě v těchto společnostech nepostoupila a to s rozdílem 34% (67% ne, 33% ano). Opět je potřeba se podívat, zda tyto hodnoty tvoří více méně všechny firmy nebo jestli tento výsledek ovlivňuje převážně jedna společnost.

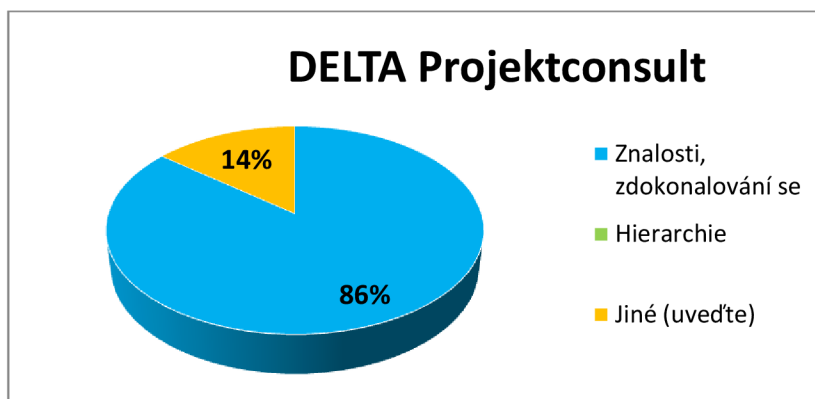
Z grafu č. 9 u DELTA Projektconsult vyčteme, že 75% může kariérně postoupit, avšak u většiny se tak vůbec nestalo a 86% respondentů prozatím kariérně nepostoupilo. Kladu si otázku proč tomu tak je? V případě mého výše uvedeného tvrzení, že postup zde bude spíše otázkou pravomocí a rozšířenými znalostmi, je v grafu č. 13 vyvráceno. Opět musím přihlížet k velikosti firmy a počtu zaměstnanců. Další alternativou je, že si zaměstnanci uvědomují, že mohou nahradit své nadřízené, ale vzhledem k nízkému počtu osob je tento proces zdlouhavý.

Při porovnání grafu č. 10 (56% může kariérně postoupit) a grafem č. 14 (58% již postoupilo) je patrné, že pokud člověk touží po růstu, je firma KOMFORT ideální.

U OHL ŽS je výsledek graf č. 15 odpovídajícím v souvislosti s grafem č. 11. Lidé zde nemají dostatek možností povýšit a ti co mohli (32%) nebo nevěděli (11%) v současně ani v 83% nepostoupili. Zde bych opět podpořila tvrzení o pozicích, které již nemají další stupeň na postup.

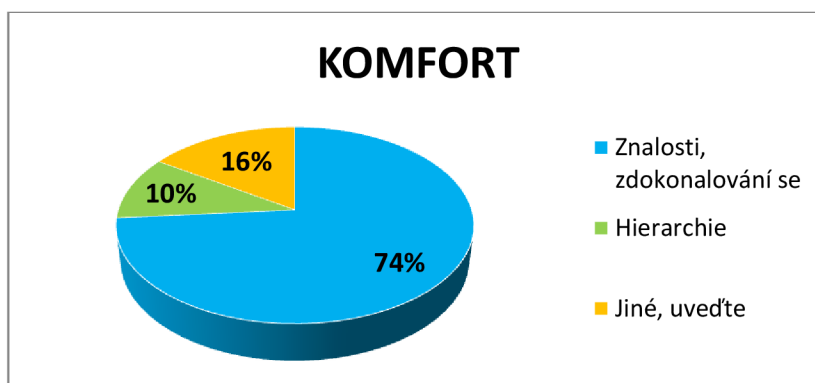
5) Zakládá se kariérní postup ve Vaší firmě na základě znalostí, zdokonalování se anebo na základě hierarchie?

Graf 17 Odpověď na otázku č. 5 DELTA Projektconsult



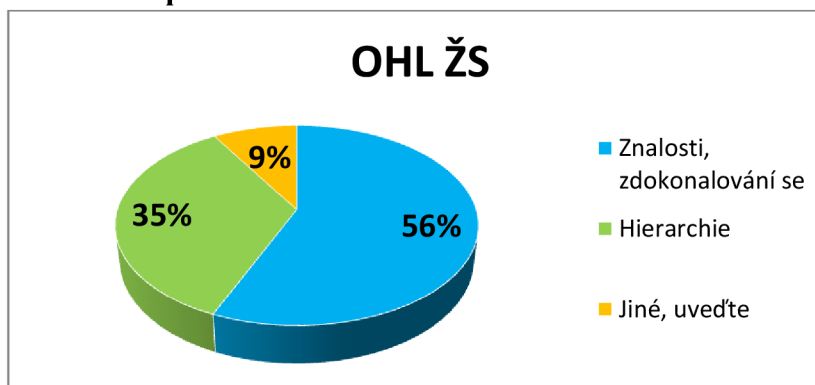
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 18 Odpověď na otázku č. 5 KOMFORT



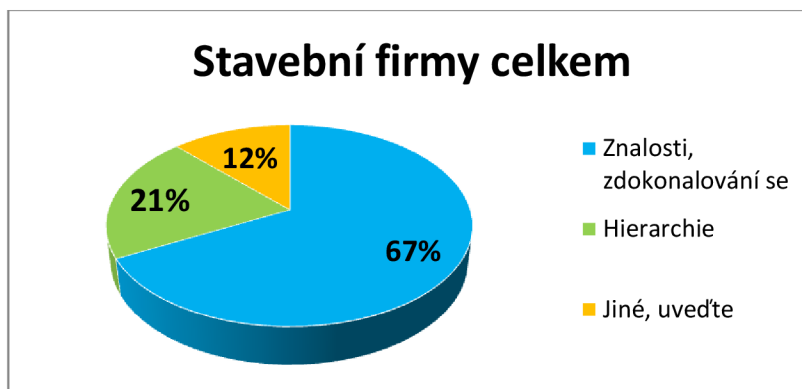
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 19 Odpověď na otázku č. 5 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 20 Odpověď na otázku č. 5 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 20 shrnuje výsledky všech tří firem na otázku, zda se ve firmě zakládá kariérní postup na základě hierarchie anebo na základě zdokonalování se, či jinou variantou. Výsledný graf ukazuje dle mého názoru uspokojivé výsledky. V celých 67% je postup založen na znalostech pracovníků a zdokonalování se. V 21% je zastoupena odpověď dle hierarchie a ve 12% jinou cestou.

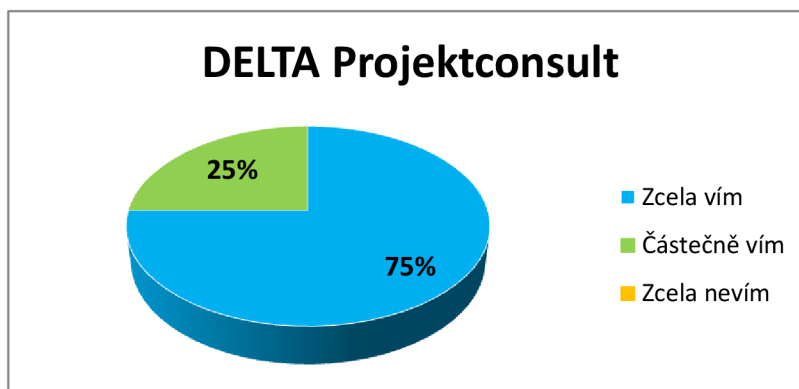
Při pohledu na grafy č. 17, 18, 19 vidíme, že převládá odpověď na základě znalostí. Tyto výsledky by měli být pro firmu uspokojivé, neboť to poukazuje na férový způsob jednání se svými pracovníky.

Respondenti také uvedli, že postup je založen kombinací obou možností anebo také na základě známosti s vedením. V případě možnosti slovních odpovědí bylo u DELTA Projektconsult uvedeno – kombinace výše uvedených. U firmy KOMFORT bylo uvedeno opět kombinace výše uvedeného nebo netuší jakým způsobem je v jejich firmě možný kariérní postup. Další uvedou odpovědi bylo snaha zapůsobit na vedení. V případě OHL ŽS bylo zaznamenána odpověď známosti s vedením a opět kombinace zdokonalování se a hierarchie.

Pokud by ve firmách byl kariérní postup založen převážně na hierarchickém postupu. Mohlo by dojít k demotivaci pracovníků. Neboť v případě povýšení by postoupil člověk, který o to buď ani nestojí, nebo nevyvinul téměř žádné úsilí, aby dostal vyšší pozici, anebo i kdyby chtěl vyvinout úsilí, tak by věděl, že nemusí a i tak se na pozici dostane. Nikdo by se tak nemusel snažit a kvalita pracovníků by začala upadat – proč by měli na sobě pracovat, když na tom podstata kariérního postupu nezáleží. Oproti postupu na základě znalostí a zdokonalování se je tou správnou zdravou cestou. Pracovníci věří, že za jejich píli budou náležitě odměněni.

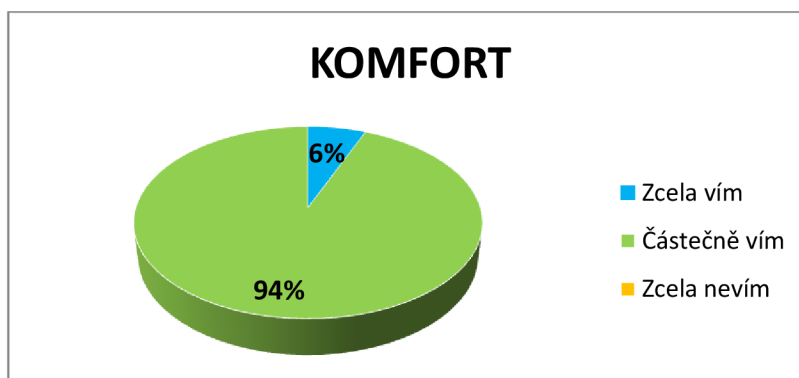
- 6) Víte jaké má Vaše firma hodnoty (tím je myšleno např. tradiční postupy, přesvědčení, směrnice aj.), (v případě, že vůbec nevíte, pokračujte na otázku č. 10)

Graf 21 Odpověď na otázku č. 6 DELTA Projektconsult



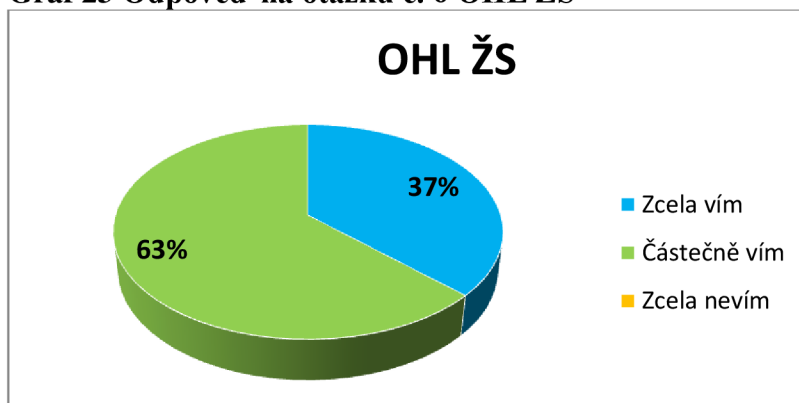
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 22 Odpověď na otázku č. 6 KOMFORT



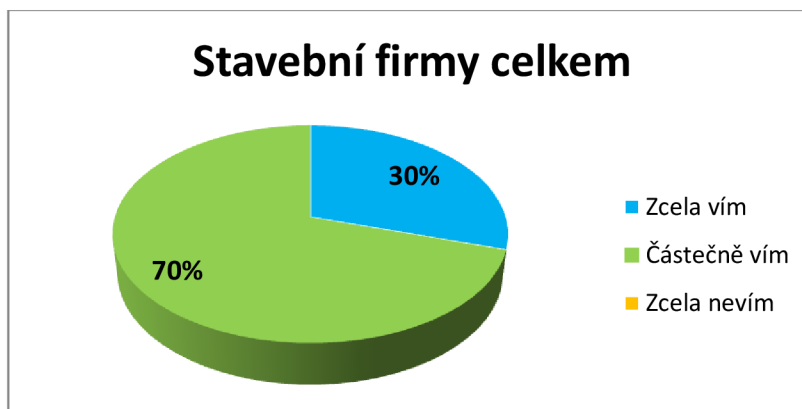
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 23 Odpověď na otázku č. 6 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 24 Odpověď na otázku č. 6 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 24 zahrnuje odpovědi grafů č. 21, 22, 23 ptající se na otázku zda zaměstnanci vědí, jaké má firma hodnoty. Z výsledného grafu vychází uspokojivý výsledek – všichni mají alespoň částečné povědomí o tom, jaké má firma hodnoty a to v 70% . Ve zbylých 30% zcela ví, jaké hodnoty firma má. Vědět zcela přesné hodnoty firmy, znamená, že se tito zaměstnanci zajímají o firmu jako o celek a záježí jim nejen na jejich práci, ale také na firmě a tímto ji mohou i dobře reprezentovat. Zajímat se znamená dělat dobře svoji práci.

Největší míru povědomí mají respondenti u firmy DELTA Projektconsult. Zde 75% zcela ví jaké hodnoty firma má. Ve zbylých 25% alespoň částečně.

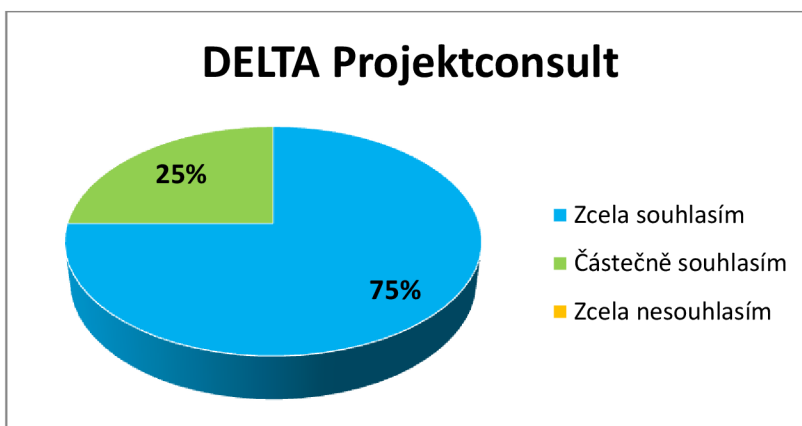
V KOMFORTU mají zaměstnanci nejmenší zcela jasné povědomí o hodnotách. Naopak převažuje s 94% odpověď – částečně vím.

V případě OHL ŽS jsou odpovědi nejvyváženější. 63% zcela ví a jen s rozdílem 26% odpovídající respondenti zcela ví (37%).

Jsem potěšena, že v žádné spolupracující firmě nebyla zaznamenána odpověď zcela nevím. Takovýto člověk by ve firmě neměl pracovat- takový to člověk nezná potřeby firmy a zřejmě ani nemá zájem na těchto znalostech pracovat. Nemůže být tak plnohodnotnou pracovní silou, na kterou se může firma jako celek spolehnout. Navíc by takovýto pracovník s laxním přístupem mohl narušovat mezilidské vztahy ve firmě. Člověk s neznalostí potřeb nedokáže odvést dobře svoji práci a na to mohou dopláct odatní.

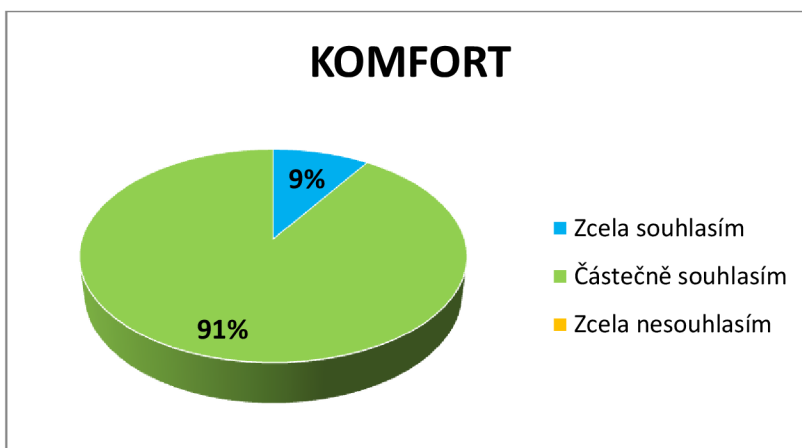
7) Jak byste svůj postoj k těmto hodnotám označili?

Graf 25 Odpověď na otázku č. 7 DELTA Projektconsult



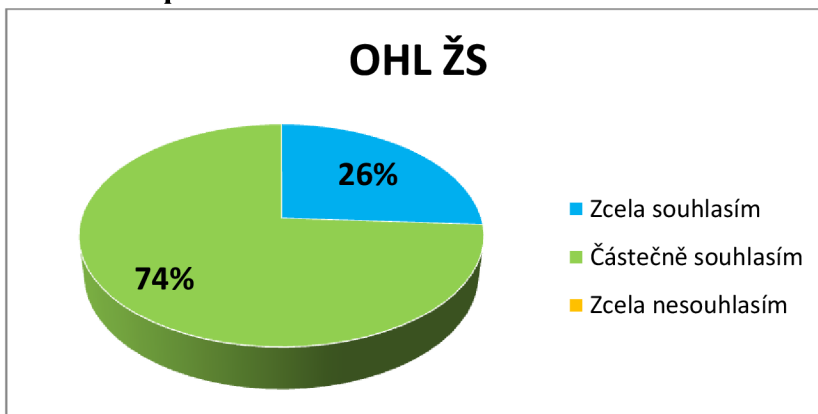
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 26 Odpověď na otázku č. 7 KOMFORT



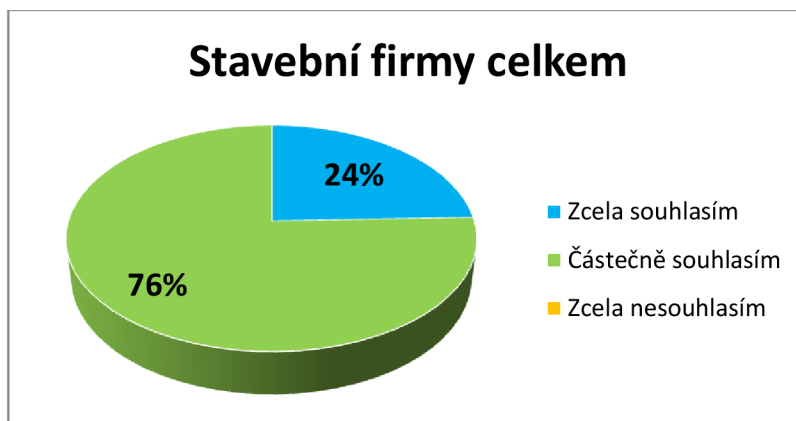
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 27 Odpověď na otázku č. 7 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 28 Odpověď na otázku č. 7 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 28 zahrnuje odpovědi všech tří firem na otázku č. 7, jak byste označili svůj postoj k těmto hodnotám. V 76% je projevěn částečný souhlas a ve 24%. Lze zde vidět korelace s předchozí otázkou č. 6. Výsledky odpovědí jsou mezi sebou procentuálně velice podobné. Ti co zcela ví, také zcela souhlasí a ti co částečně ví, také částečně souhlasí. Nikdo neuvědl odpověď, zcela nesouhlasím.

V případě DELTA Projektconsult grafy č. 21 a 25 jsou výsledky zcela shodné. 75% zcela ví a zcela souhlasí. To poukazuje na dobrou FK.

U KOMFORTU v grafech č. 22 a 26 je vysoká podobnost – 94% částečně ví a 91% částečně souhlasí s hodnotami, které firma má.

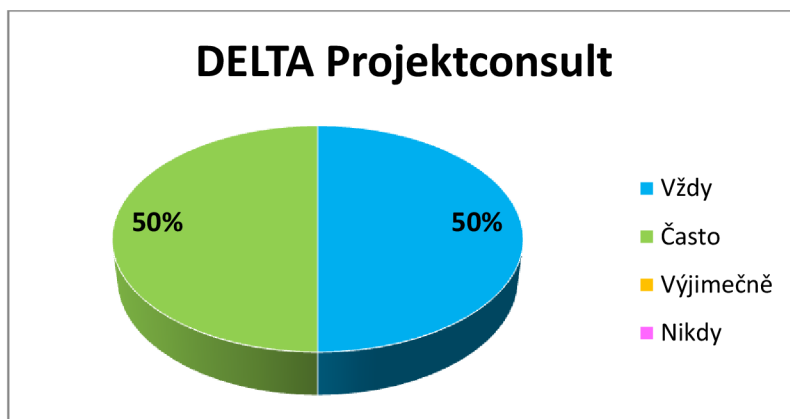
Největší rozdíl byl zaznamenán u OHL ŽS. Při pohledu na grafy č. 23 a 27 že 37% zcela ví, ale zcela souhlasí už jen 26%. Zbytek souhlasí částečně. OHL ŽS by měl více mluvit více se svými zaměstnanci a zjistit příčiny tohoto rozdílu.

Naopak nejslabší zcela souhlasný postoj zaujal v 9% u KOMFORTU, ale také v grafu č. 22 byl uveden zcela jasná znalost hodnot v 6%.

Firma KOMFORT by měla považovat, proč si její zaměstnanci nejsou tolik jisti svými znalostmi nebo zda jsou opravdu nedostačující.

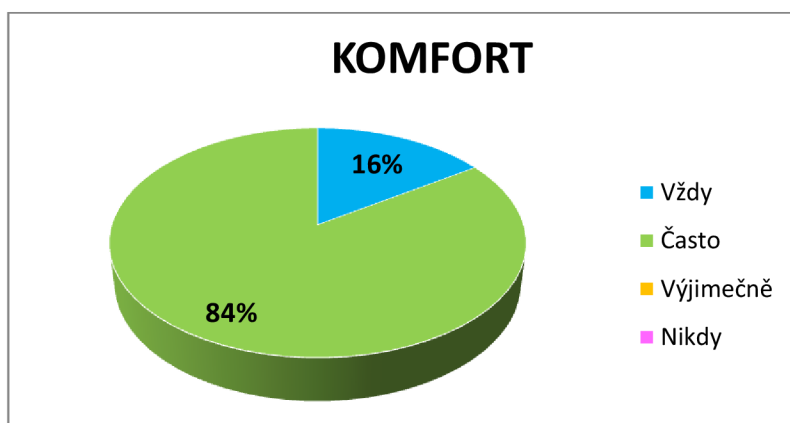
8) Snažíte se na základě těchto hodnot jednat?

Graf 29 Odpověď na otázku č. 8 DELTA Projektconsult



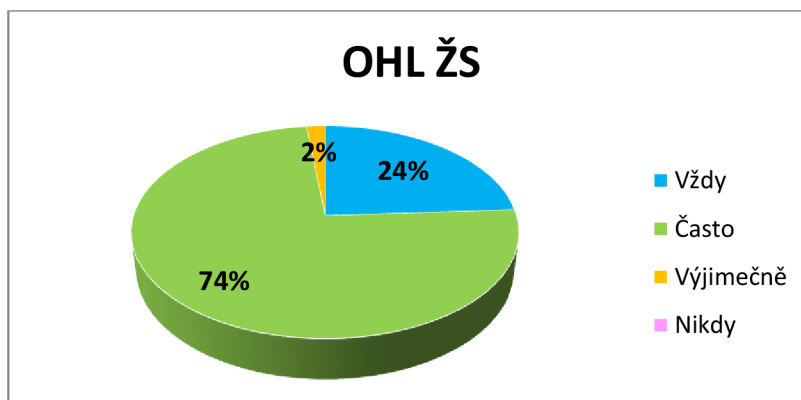
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 30 Odpověď na otázku č. 8 KOMFORT



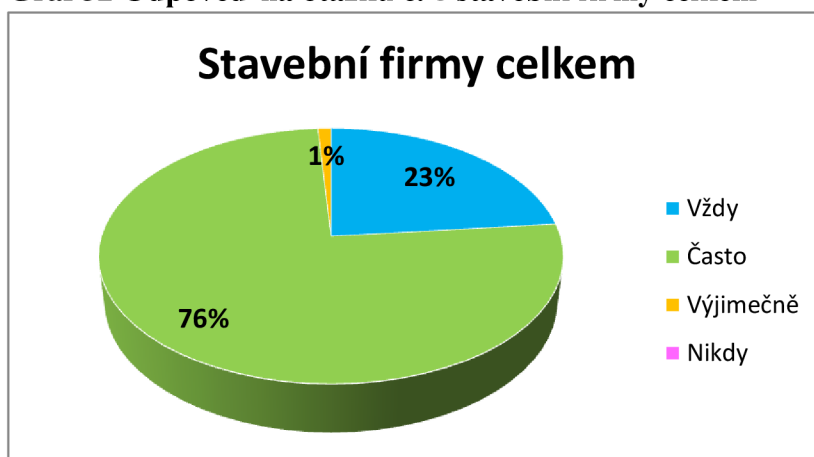
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 31 Odpověď na otázku č. 8 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 32 Odpověď na otázku č. 8 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 32 zahrnuje odpovědi grafů 29, 30, 31 dotazující se na otázku, zda se zaměstnanci snaží na základě těchto hodnot jednat. Ve výsledném grafu č. 32 vidíme, že 76% odpovídajících se takto snaží jednat často a pouze 23% jedná podle nich vždy. V této otázce můžeme vidět návaznost na výsledky z předchozí otázky č. 7 jak by zaměstnanci ohodnotili svůj souhlas. Také výsledky navazují na otázku č. 9. zda mají tyto hodnoty na zaměstnance vliv. Dle mého názoru zaměstnanci nejednají vždy na základě těchto hodnot právě z důvodu, že jim práci komplikují a tak se snaží dělat s prací tak, aby jim byla zjednodušena.

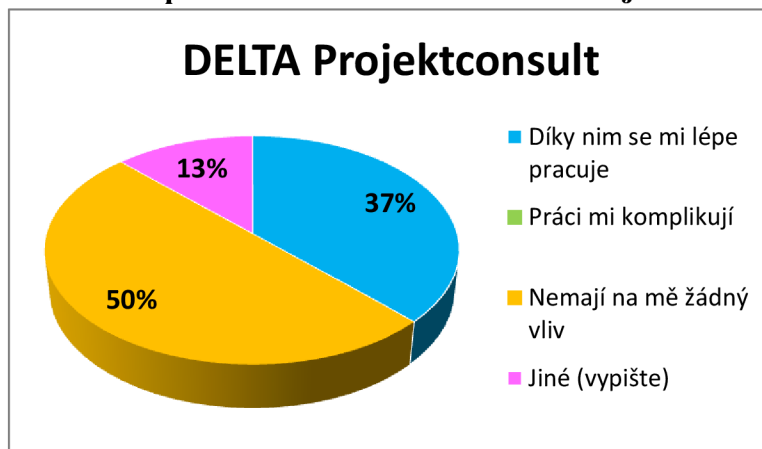
U firmy DELTA Projektconsult došlo k vyvážení 50%, jedná podle hodnot vždy a zbylých 50% jedná podle nich často.

U firmy KOMFORT jedná drtivá většina zaměstnanců (84%) také pouze v častém případě.

Pouze u OHL ŽŠ nastal případ odpovědi, že podle hodnot jedná zcela výjimečně, opět zde přisuzují možnou příčinu komplikovanosti práce.

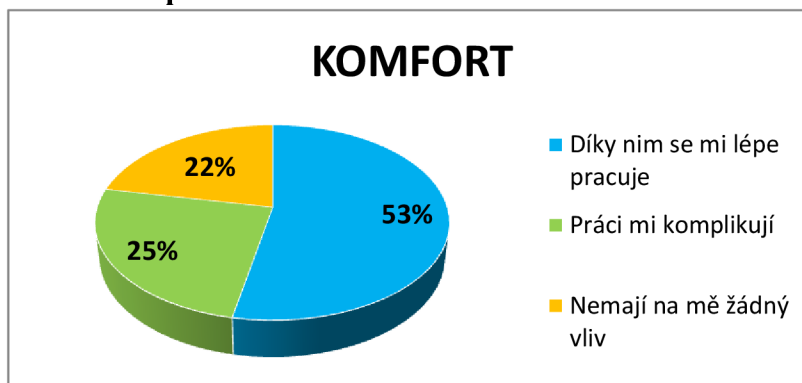
9) Mají na Vás vliv tyto hodnoty vliv?

Graf 33 Odpověď na otázku č. 9 DELTA Projektconsult



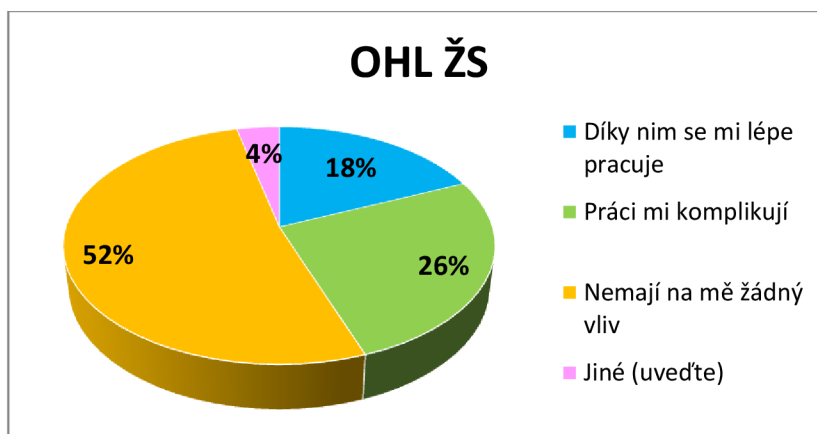
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 34 Odpověď na otázku č. 9 KOMFORT



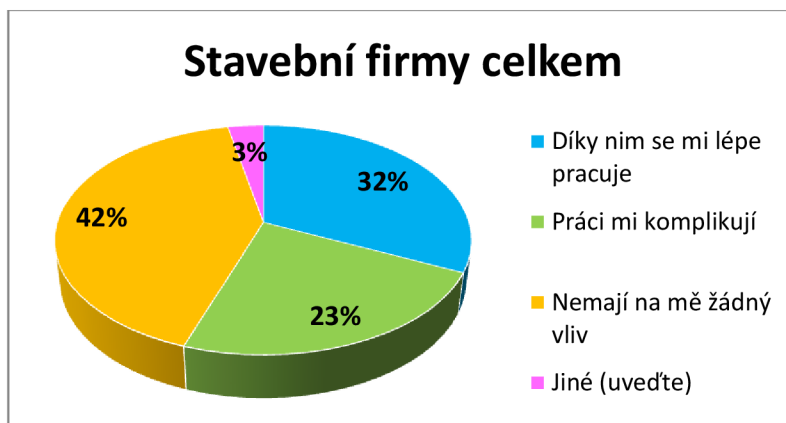
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 35 Odpověď na otázku č. 9 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 36 Odpověď na otázku č. 9 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 36 zahrnuje otázku, zda mají na zaměstnance tyto hodnoty vliv od všech tří firem. 32% odpovídajícím zaměstnancům se díky těmto hodnotám lépe pracuje. 23% práci nijak nekomplikují, na 42% nemají žádný vliv a 3% uvedli jinou odpověď.

V grafu č. 33 u DELTA Projektconsult převládá většina 50%, že zaměstnanci nejsou nijak ovlivněni těmito hodnotami a práci jim tedy nekomplikují. 37% se díky těmto hodnotám lépe pracuje a zbylých 13% patří slovní odpovědi – díky hodnotám dochází ke zlepšení komunikace, úcty, respektu.

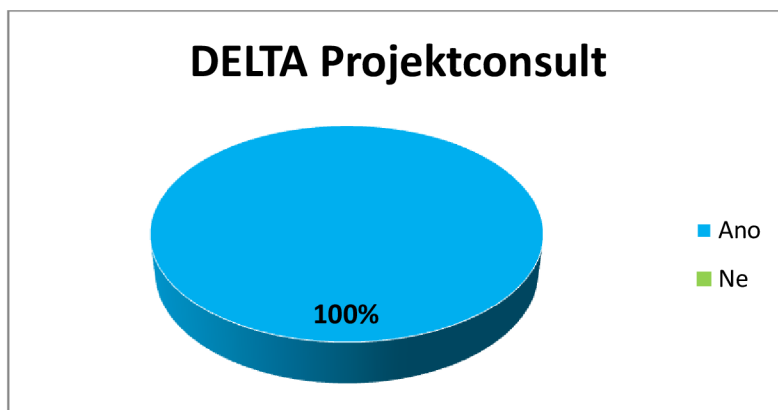
U firmy KOMFORT – graf č. 34 převládá odpověď, že se díky těmto hodnotám lidem lépe pracuje a to v 53%. Následuje odpověď 25% práci mi komplikují a na zbytek 22% nemají vliv a práci jim tedy nekomplikují.

OHL ŽŠ má zastoupení ve všech čtyřech možnostech hodnocení. Převládá odpověď v 52% nemají na mě žádný vliv. Pouhým 18% se díky nim lépe pracuje. 26% práci komplikují a v případě 4% od názor jiný: hodnoty jsou definovány příliš obecně a tedy každý je vnímá jinak. V tomto případě buď není člověk schopen pochopit hodnoty anebo je firma má vskutku špatně definované.

Většině tedy práce hodnoty nijak nekomplikují a mohou se jich držet. Těm co práci komplikují by se měli sejit se svými nadřízenými či přímým vedením, aby zkonzultovali v jakých konkrétních bodech jim práci komplikují, popřemýšlet nad tím, zkonzultovat případné návrhy a dopady těchto návrhů se zbytkem firmy, neboť ne každému budou změny vyhovovat a existoval by pak možný dopad na osoby, pro které nemají hodnoty žádný vliv. Zároveň chceme ve firmách navýšit počet osob, kterým tyto hodnoty pomáhají vytvářet lepší pracovní podmínky. Pokud se Vám dobře pracuje, budete rádi chodit do práce. Ovšem je nutno počítat s tím, že každému vyhovují jiné podmínky a tak vždy se najde někdo, komu budou práci komplikovat nebo budou mít jiný názor. Je tedy potřeba mít hodnoty dobře nastavené a pochopit, že každá firma je jiná a má jiné specifické potřeby.

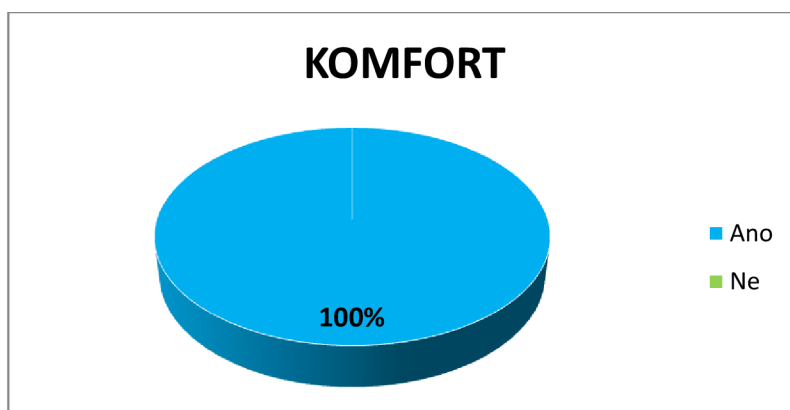
10) Máte ve firmě pravidelné rituály (porady, procedury, opakující se postupy aj.)?

Graf 37 Odpověď na otázku č. 10 DELTA Projektconsult



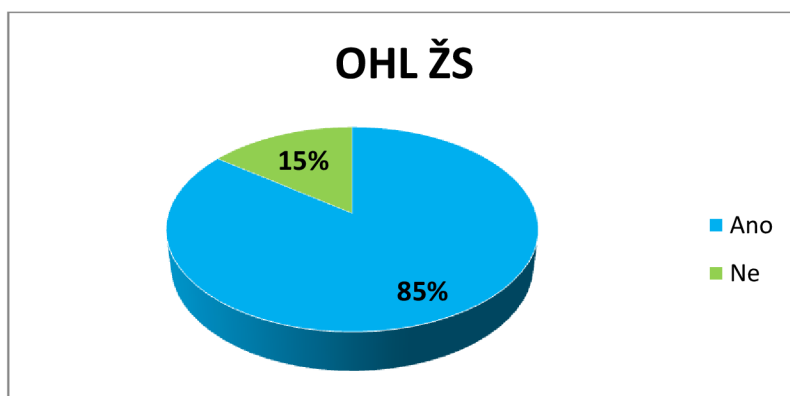
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 38 Odpověď na otázku č. 10 KOMFORT



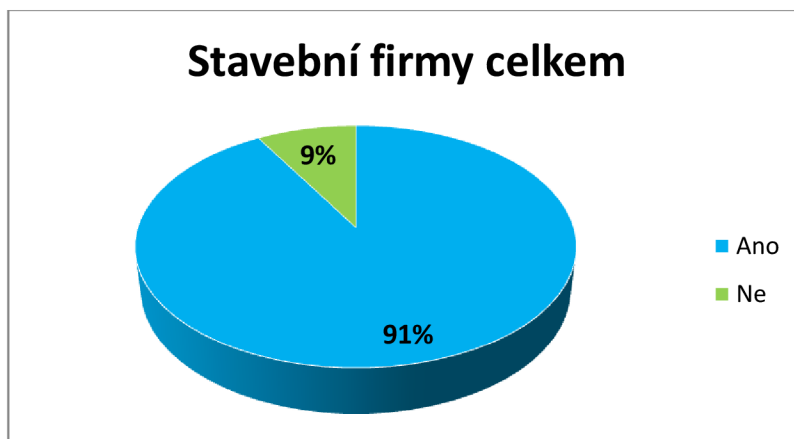
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 39 Odpověď na otázku č. 10 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 40 Odpověď na otázku č. 10 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

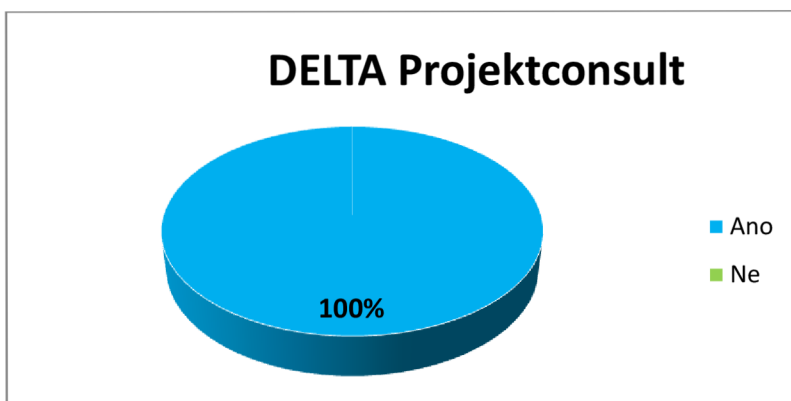
Graf č. 40 shrnuje odpovědi všech 3 firem zodpovídající otázku, zda jsou ve firmě pravidelné rituály. Naprostá většina odpovídajících osob označila odpověď ano a to v 91%. Ve zbylých 9% procentech byla odpověď ne.

V DELTA Projektconsult i v KOMFORTU byla jednoznačná odpověď 100% ano. Pouze u OHL ŽS bylo odpovězeno v 15% ne.

Dle mého názoru jsou pravidelné rituály důležité. Např. porady pro osoby, které nejsou poradami přímo dotčené, by měli být také seznámeny s obsahem a výsledkem porad. Pracovník tak bude cítit sounáležitost pracovního týmu a nebude mít pocit odstrčení. Především mu budou věci do sebe zapadat a bude tak vědět proč co dělá a ne pouze podle pokynu a neví, k čemu věci směřují.

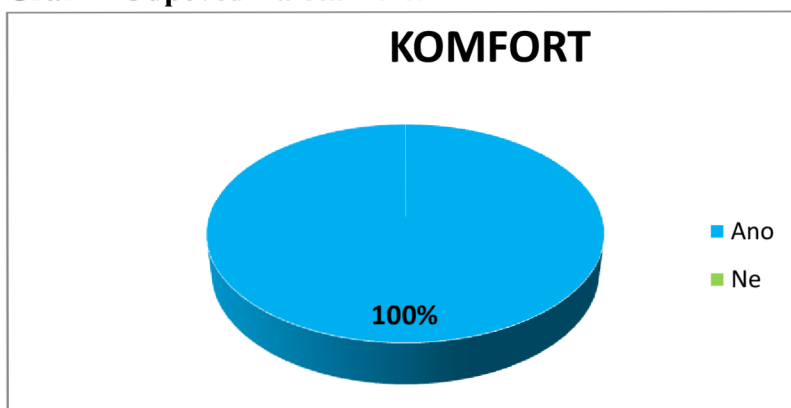
11) Účastníte se konkrétně Vy těchto rituálů? (v případě, že ne, pokračujete na otázku č. 14)

Graf 41 Odpověď na otázku č. 11 DELTA Projektconsult



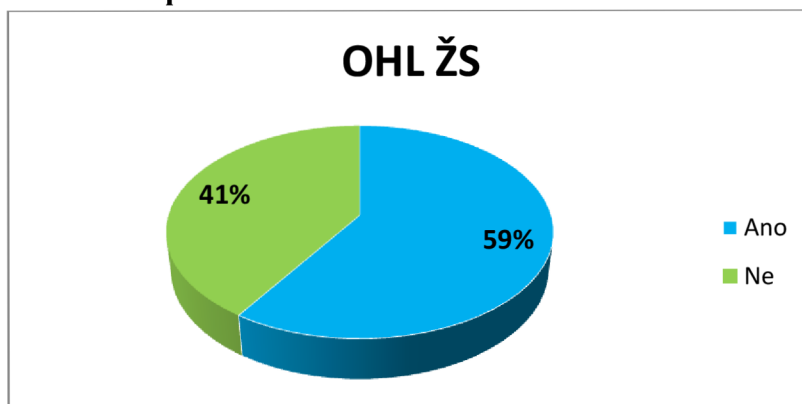
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 42 Odpověď na otázku č. 11 KOMFORT



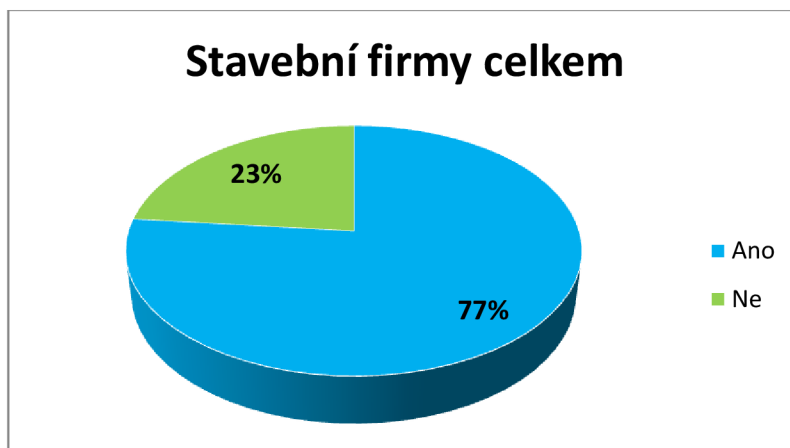
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 43 Odpověď na otázku č. 11 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 44 Odpověď na otázku č. 11 stavební firmy celkem



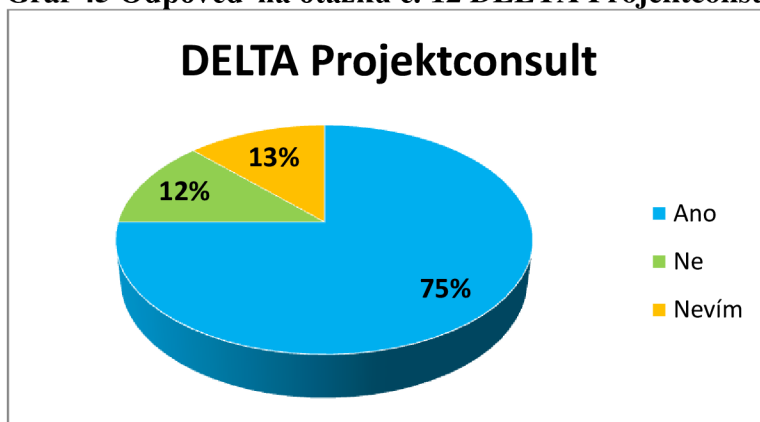
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 44 zahrnuje odpovědi všech tří firem ptající se na otázku, zda se konkrétně osoba vyplňující dotazník účastní těchto rituálů. V 77% se rituálů respondenti účastní a v 23% ne.

Opět firmy DELTA Projektconsult a KOMFORT mají zastoupení odpovědi ano ve 100%. Pouze u OHL ŽS je odpověď v 41% ne. Sdílím zde stejnou úvahu jako v otázce č. 10 a to, že všichni by měli být součástí nějakého rituálu, neboť dojde k sounáležitosti, lepší komunikaci, pochopení pracovních procesů a tím ke zlepšení pracovních výkonů.

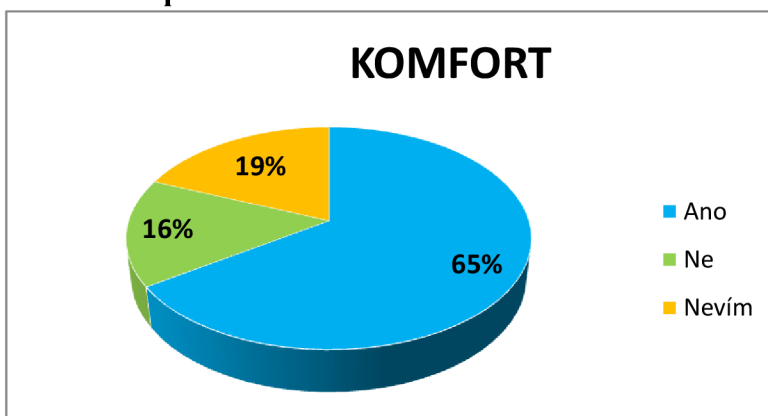
12) Myslíte, že jsou tyto rituály pro konkrétně Vás přínosné?

Graf 45 Odpověď na otázku č. 12 DELTA Projektconsult



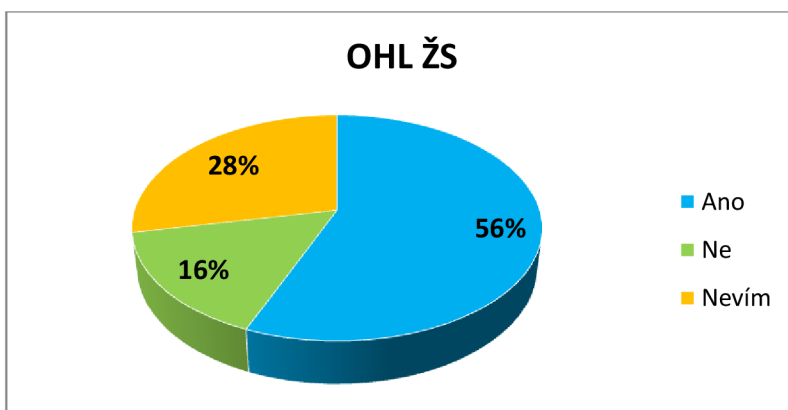
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 46 Odpověď na otázku č. 12 KOMFORT



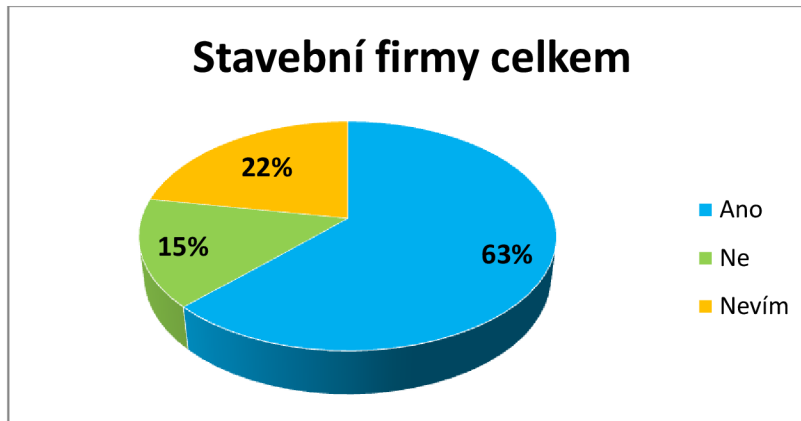
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 47 Odpověď na otázku č. 12 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 48 Odpověď na otázku č. 12 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 48 zahrnuje odpovědi všech tří firem ptající se na otázku, zda si myslí, že jsou konkrétně pro osobu vyplňující dotazník důležité. Pro 63% odpovídajících jsou tyto rituály důležité. 15% tvrdí, že pro ně nejsou důležité a 15% nedokáže posoudit.

V případě DELTA Projektconsult 75% odpovídá ano a 12% ne. Zbytek 13% neví.

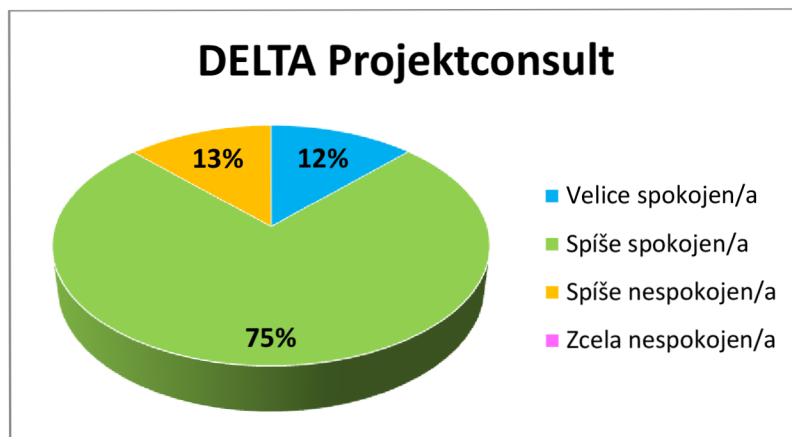
KOMFORT má 65% odpověď ano, 16% odpověď ne a 19% neví.

U OHL ŽS 56% ano, 16 % ne a 28% neví.

Je pozitivní odpověď, že u všech firem je převažující odpověď ano a jejich rituály jsou přínosné pro pracovní výkony. Osoby, které odpovídali, že pro ně rituály přínosem nejsou by se měli nad svými odpověďmi zamyslet, jestli jim vskutku nic nepřináší. Pokud stále ne, pak je něco ve firmě špatně a mělo by se komunikovat, proč jim rituály nic nedávají.

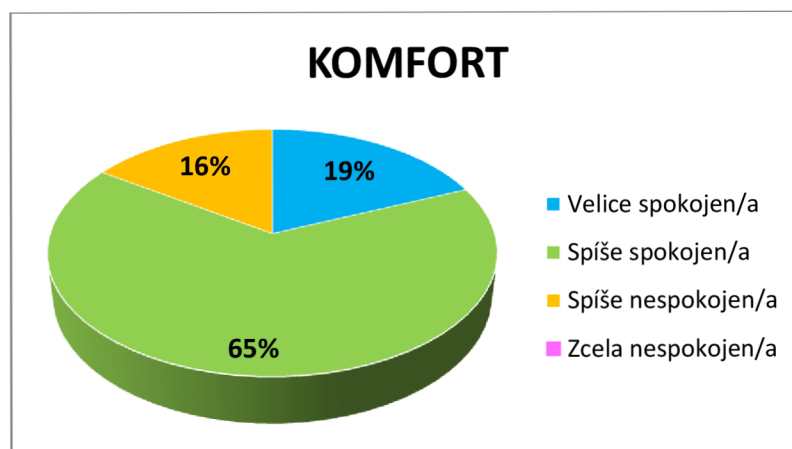
13) Jste celkově spokojen/a s těmito rituály?

Graf 49 Odpověď na otázku č. 13 DELTA Projektconsult



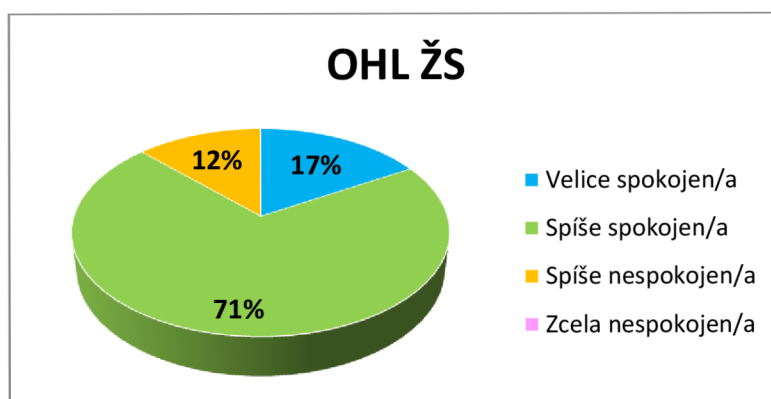
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 50 Odpověď na otázku č. 13 KOMFORT



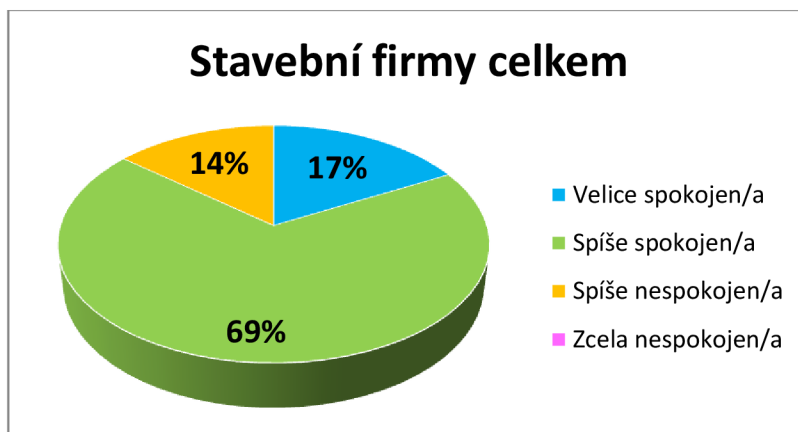
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 51 Odpověď na otázku č. 13 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 52 Odpověď na otázku č. 13 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

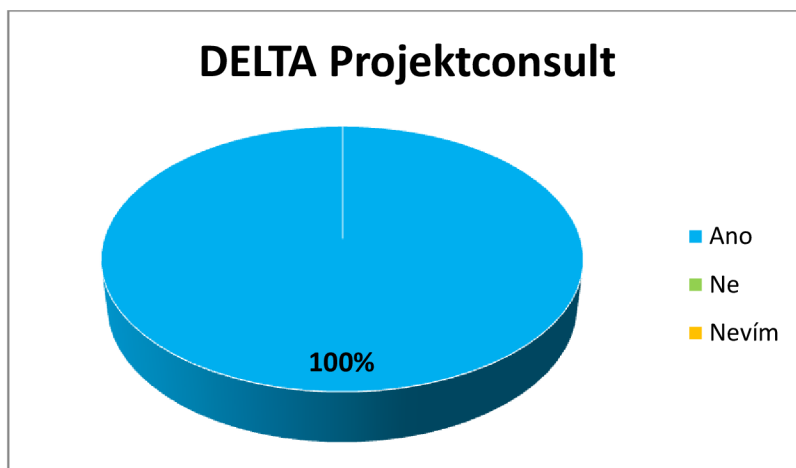
Graf č. 52 shrnuje odpovědi všech tří firem na otázku, zda jsou odpovídající spokojeni s těmito rituály. 17% udává, že jsou velice spokojeni, 69% říká, že jsou téměř spokojeni a 14% spíše nespokojeni. Velice nespokojen není nikdo ani v jedné firmě.

Výsledky vykazují podobnost s předchozí otázkou č. 12, co si lidé myslí o přínosnosti těchto rituálů – jak jsou pro ně přínosné. Těm komu tyto rituály připadají důležité, jsou s nimi spíše spokojeni. Velice spokojeni jsou v mnohem menší míře. Stejně tak je tomu u odpovědi spíše nespokojen. Spíše nespokojeni to odpovídající, kteří odpověděli, že pro ně tyto rituály nejsou přínosem. Tyto výsledky jsou odpovídající pro všechny tři firmy.

Je v zájmu i firmy a nejen pracovníků postavit se před tuto skutečnost a zjistit proč je tomu tak - proč tyto osoby neocení tyto rituály.

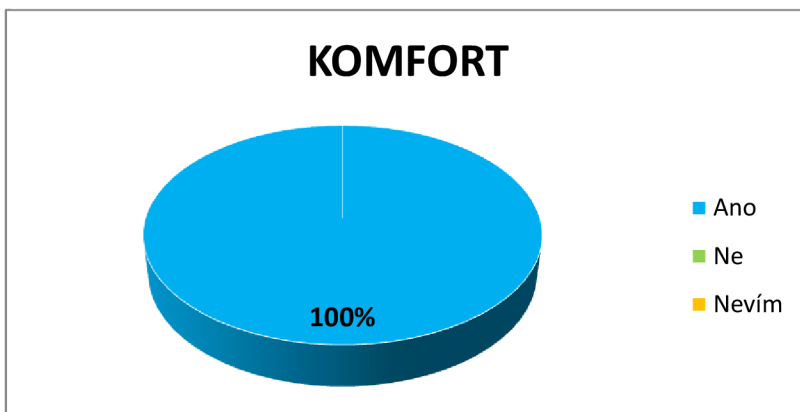
14) Snaží se Vaše firma reprezentovat svými symboly (loga, reklama aj.)?

Graf 53 Odpověď na otázku č. 14 DELTA Projektconsult



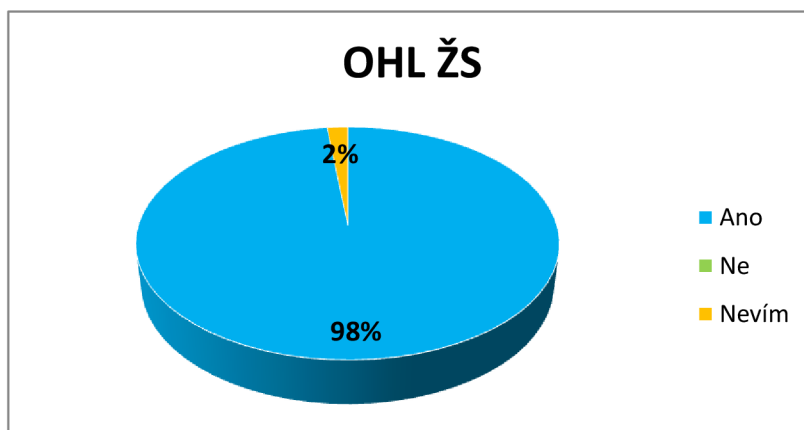
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 54 Odpověď na otázku č. 14 KOMFORT



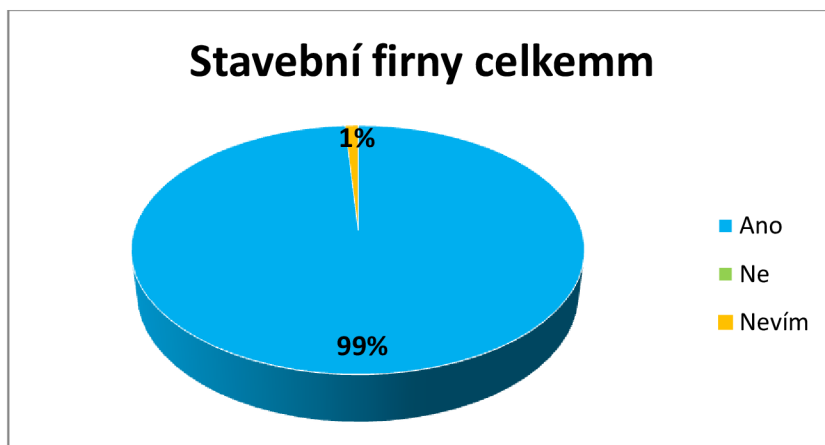
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 55 Odpověď na otázku č. 14 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 56 Odpověď na otázku č. 14 stavební firmy celkem



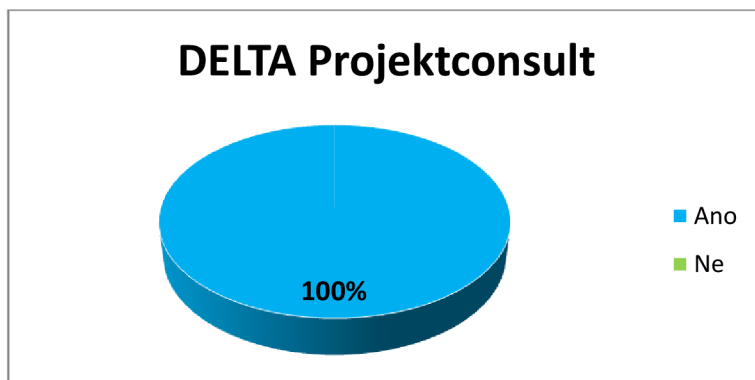
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 56 sbírá odpovědi všech firem zodpovídající otázku, zda se firma snaží na veřejnosti reprezentovat. V drtivé převaze vítězí odpověď ano a to s 99%. Pouze v případě 1% je zaznamenána odpověď nevím. Odpověď ne není zaznamenána ani v jednom z případů.

U DELTA Projektconsult i KOMFORT je 100% odpovědí ano. Pouze u OHL ŽS je odpověď nevím ve 2%, Vzhledem k počtu 2%, kterou považují za velice nízkou hodnotu jsou výsledky velice pěkné. Všichni ve firmách vědí, že se snaží firma reprezentovat a dávat o sobě vědět. Tento dík patří i samotným zaměstnancům, kteří jsou si jistě vědomi, že i oni sami jsou reprezentanty. To že se firma reprezentuje na veřejnosti, si vytváří i image a pověst. Zaměstnanci jistě budou rádi pracovat u firmy, která má dobrou pověst. Vzhledem k výsledkům, se firmy opravdu snaží budovou dobré jméno.

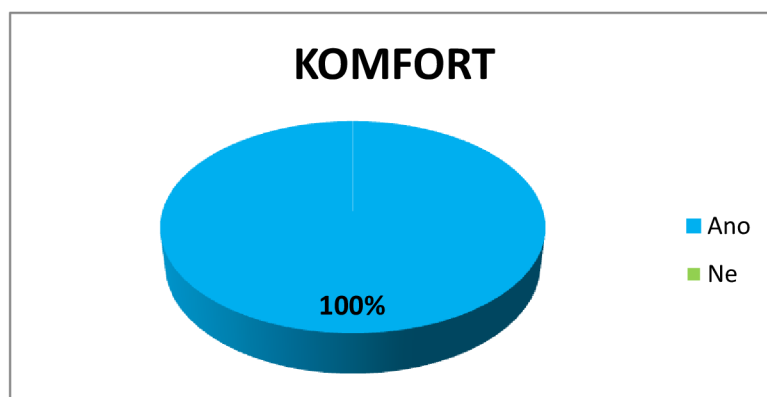
15) Pořádají se ve Vaší firmě společenské akce? (v případě, že ne, pokračujte na otázku č. 19)

Graf 57 Odpověď na otázku č. 15 DELTA Projektconsult



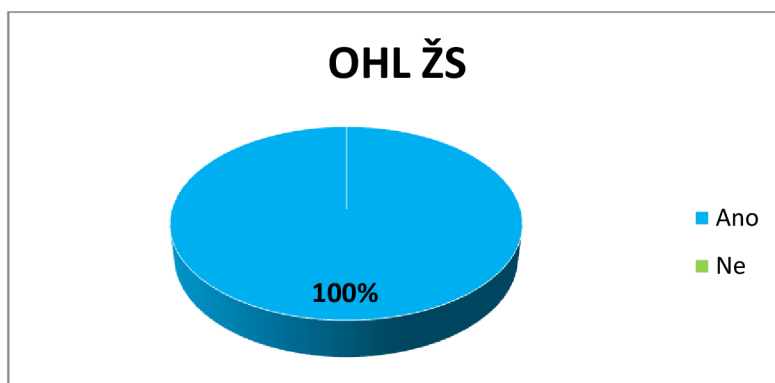
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 58 Odpověď na otázku č. 15 KOMFORT



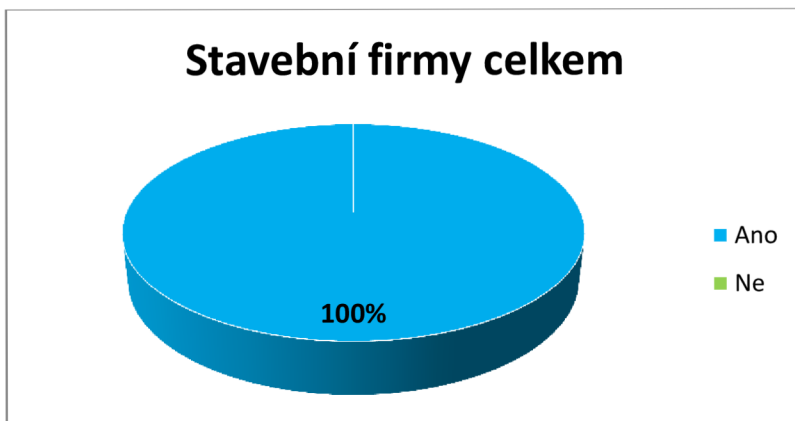
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 59 Odpověď na otázku č. 15 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 60 Odpověď na otázku č. 15 stavební firmy celkem

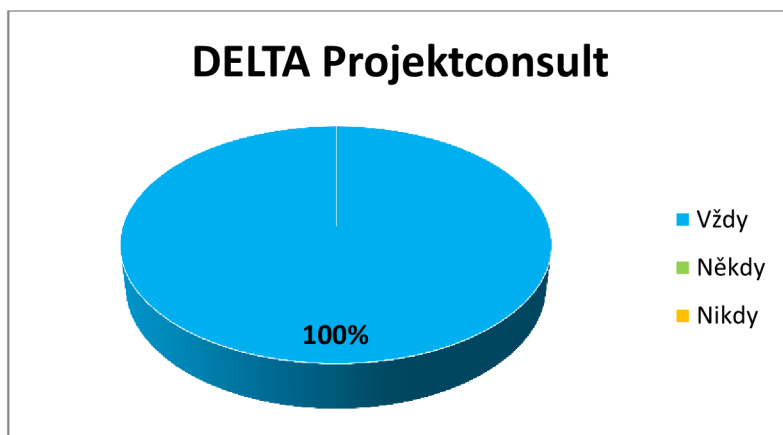


Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 60 zahrnuje odpovědi na otázku od všech tří firem, zda se ve firmě konají společenské akce. Všechny firmy mají jednoznačné 100% zastoupení odpovědi ano. Pořádání akcí zlepšuje sounáležitost pracovníků, rozvíjí pracovní vztahy a také se tímto samotná firma reprezentuje na veřejnosti.

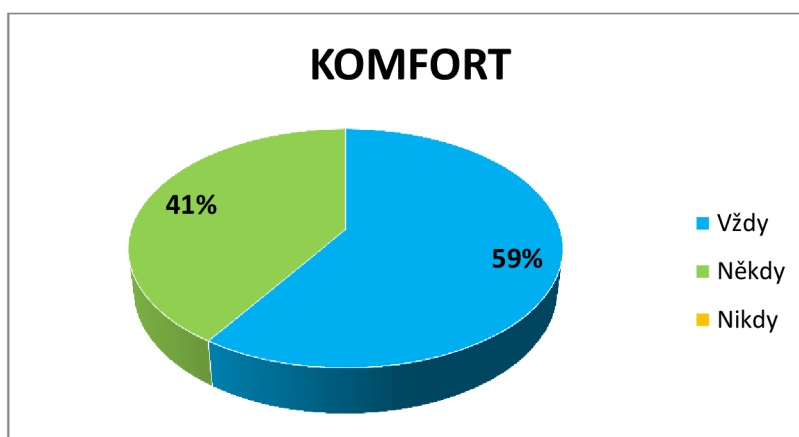
16) Účastníte se těchto akcí?

Graf 61 Odpověď na otázku č. 16 DELTA Projektconsult



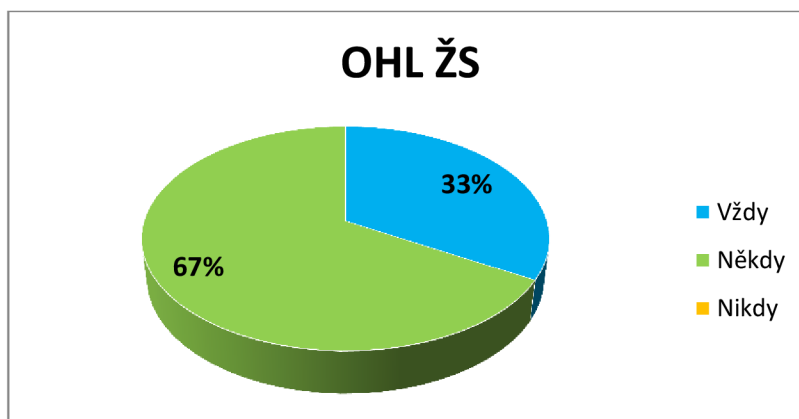
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 62 Odpověď na otázku č. 16 KOMFORT



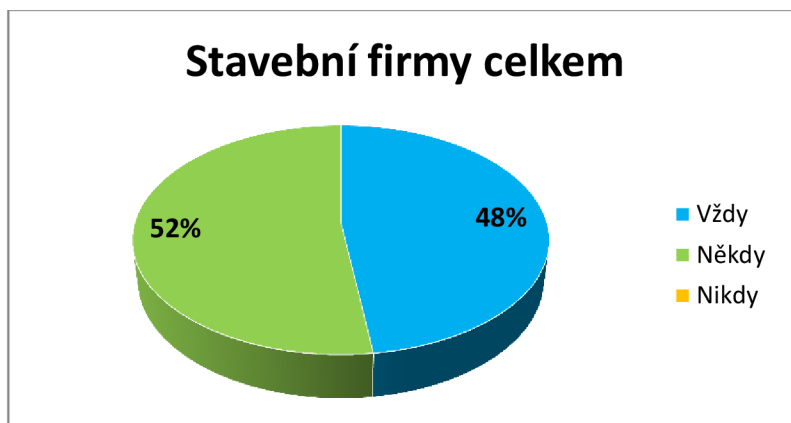
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 63 Odpověď na otázku č. 16 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 64 Odpověď na otázku č. 16 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 64 shrnuje odpovědi všech tří firem zodpovídající otázku, zda se lidé účastní těchto akcí. Souhrnným výsledkem je, že 52% někdy, 48% vždy a možnou odpověď nikdy neoznačil žádný z dotazovaných.

U DELTA Projektconsult se setkáváme pouze s jedním typem odpovědi a to vždy (100%).

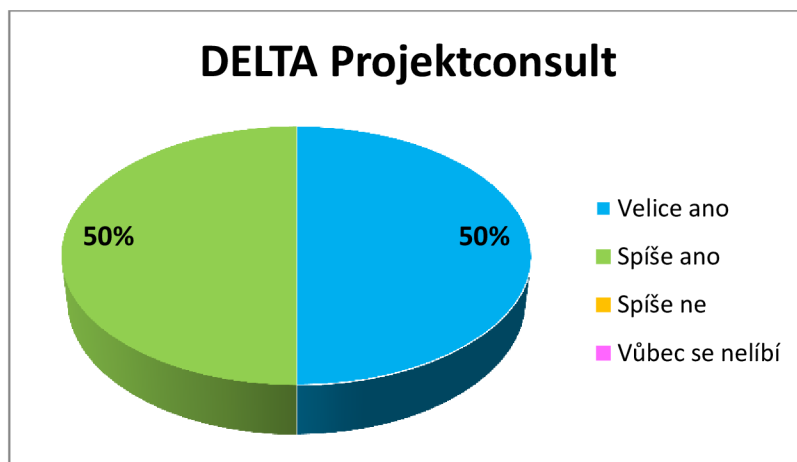
U firmy KOMFORT 59% vždy a 41% někdy.

U OHL ŽS bylo zodpovězeno 33% vždy a 67% někdy. Je to jediná z vybraných tří firem, která má nejnižší procento u odpovědi vždy. Ovšem vzhledem k počtu zaměstnanců je zřejmé, že se ve většině případů dostaví jen někteří zaměstnanci.

Tato otázka navazuje na následující otázku č. 17, zda se lidem program těchto akcí líbí. Vzhledem k tomu, že ve většině případů ano, lze z těchto grafů vidět, že zaměstnanci mají o firemní akce zájem a i samotné firmy se mohou pochválit, že se program těchto akcí lidem líbí.

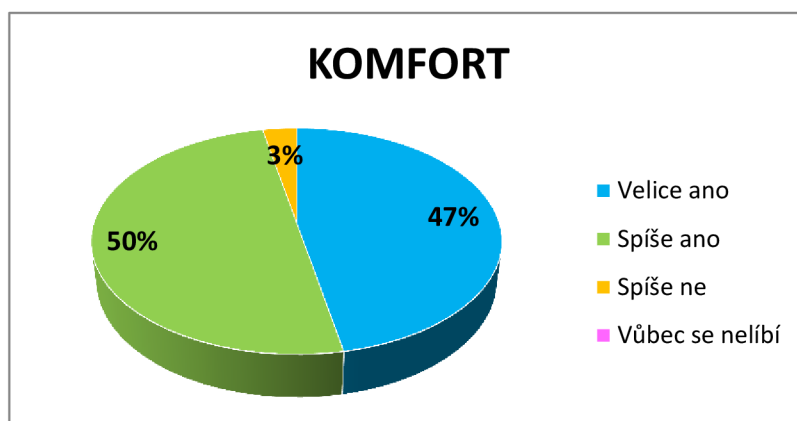
17) Líbí se Vám program těchto akcí?

Graf 65 Odpověď na otázku č. 17 DELTA Projektconsult



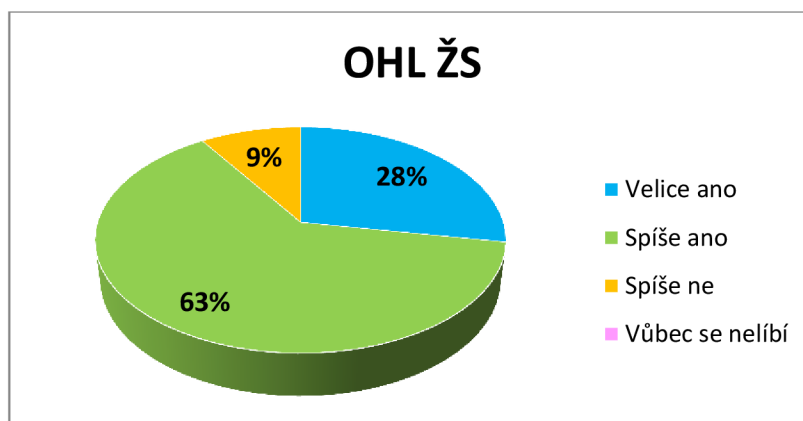
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 66 Odpověď na otázku č. 17 KOMFORT



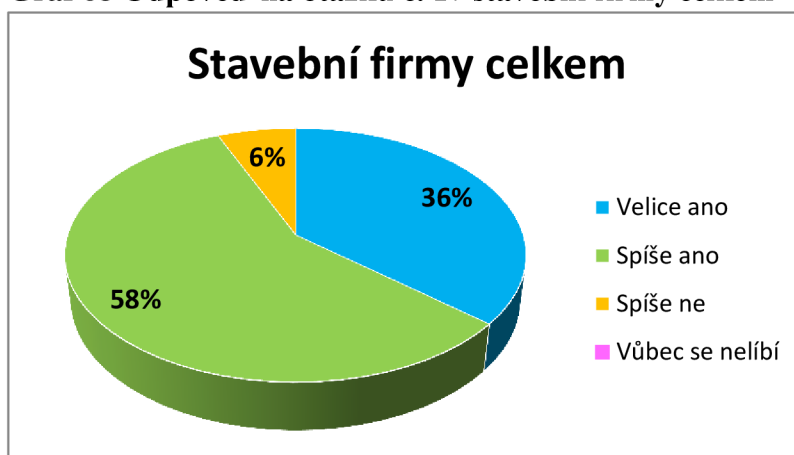
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 67 Odpověď na otázku č. 17 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 68 Odpověď na otázku č. 17 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 68 zobrazuje odpovědi všech tří firem ptající se na otázku jak se odpovídajícím líbí program těchto akcí. Velice se líbí v 36%, 58% odpovědělo spíše ano a 6% spíše ne. Odpověď vůbec se nelíbí, nebyla zaznamenána ani u jedné z firem.

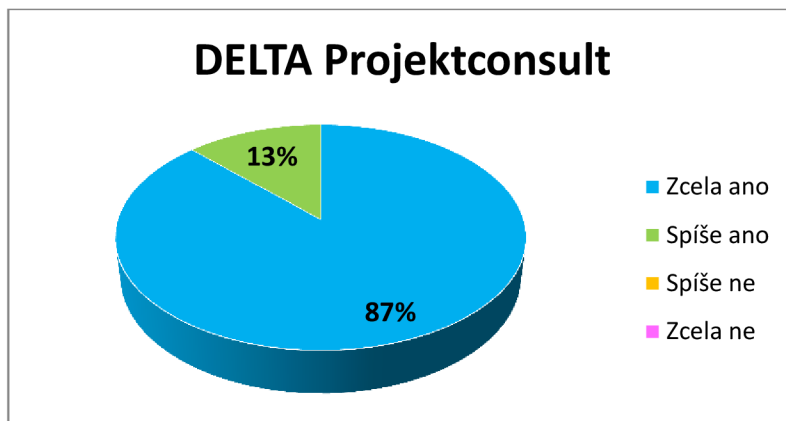
U DELTA Projektconsult jsou odpovědi 50% velice se líbí a dalších 50% spíše se líbí.

U firmy KOMFORT převažuje odpověď s 50% spíše se líbí. Jsou zde zaznamenána i 3% s odpovědí spíše se nelíbí. Ovšem vzhledem k počtu zaměstnanců se nelze zavděčit každému.

U OHL ŽS opět převažuje odpověď s 63% spíše se líbí a 9% odpovědělo spíše se nelíbí. V tomto případě se opět musí porovnat počet zaměstnanců a procento odpovědí. 9% bych v tomto případě nepovažovala za fatální hodnotu. Ovšem firma by mohla popřemýšlet o změně a následně pomocí anonymního ohodnocení zjistit, zda se jednalo o úspěšnější akci či nikoliv.

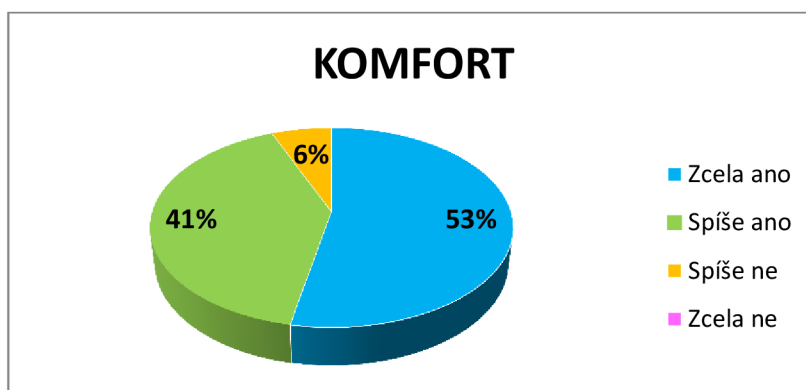
18) Jsou podle Vás tyto firemní akce přínosem (pro vztahy na pracovišti, komunikaci ve firmě aj.)?

Graf 69 Odpověď na otázku č. 18 DELTA Projektconsult



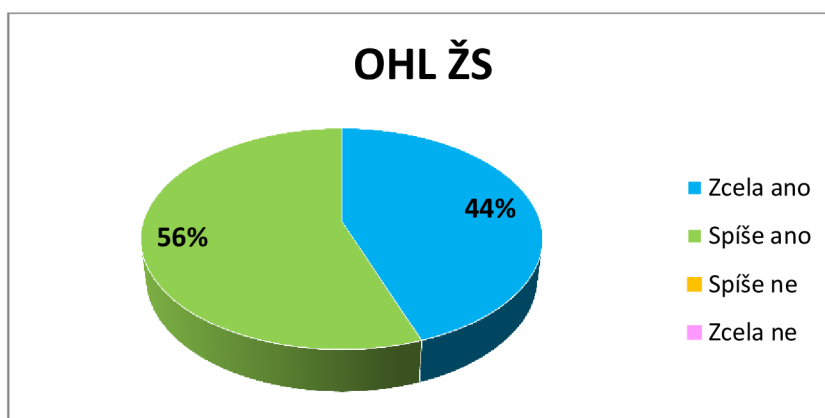
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 70 Odpověď na otázku č. 18 KOMFORT



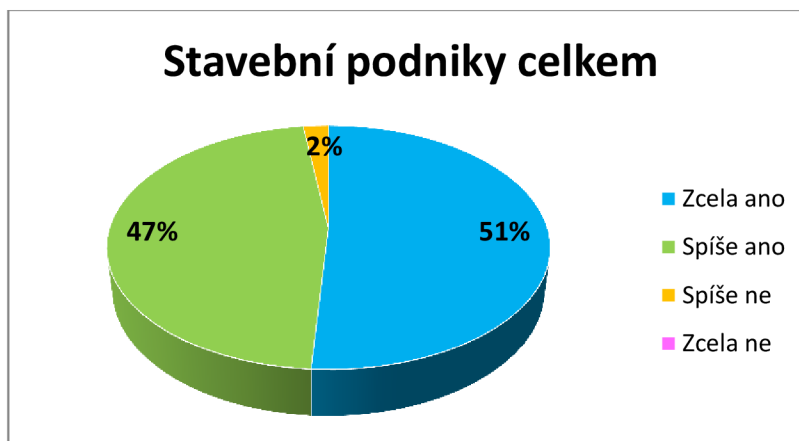
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 71 Odpověď na otázku č. 18 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 72 Odpověď na otázku č. 18 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 72 zahrnuje odpovědi všech tří firem s otázkou, zda si odpovídající myslí, zda jsou tyto akce přínosem je, že 51% považuje tyto akce za zcela přínosné, 47% spíše za přínosné a 2% spíše nepřínosné. U této otázky jsem očekávala odpovědi v podobných hodnotách jako u předchozí otázky č. 17.

U DELTA Projektconsult se hodnoty odpovědí zcela liší ve srovnání grafů č. 65 a 69. V grafu č. 69 se označilo 87% osob zcela ano a 13% spíše ano. V grafu č. 65 byly odpovědi 50% a 50%.

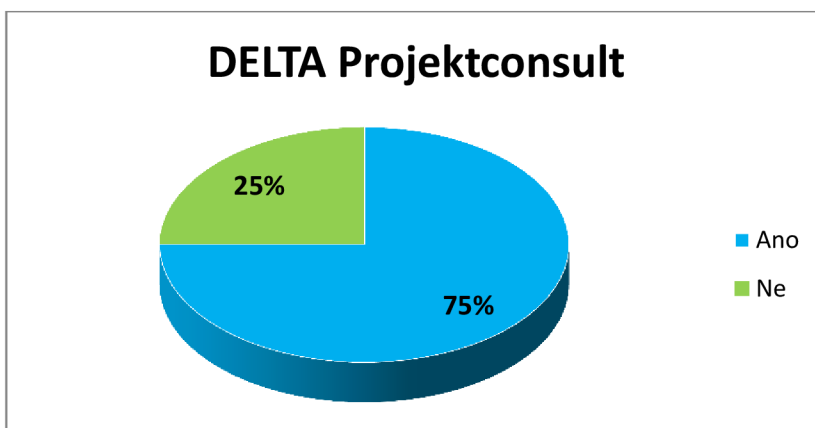
U KOMFORTU se odpovědi nijak výrazně nelišily a jsou si v podobných hodnotách – jedná se o grafy č. 66 a 70. Při porovnání odpovědí spíše ne došlo u grafu č. 70 k nárůstu o 3%. Také odpověď velice ano vzrostla o 6 %.

U OHL ŽS došlo k nárůstu o 16% u odpovědi velice ano v porovnání s grafy č. 67 a 71. V grafu č. 71 u OHL ŽS nebyla zaznamenána odpověď spíše ne.

Je dobré vidět, že sami zaměstnanci vidí přínosy těchto akcí. Tyto akce mají dle hodnocení dobrý program a lidé se jich rádi účastní.

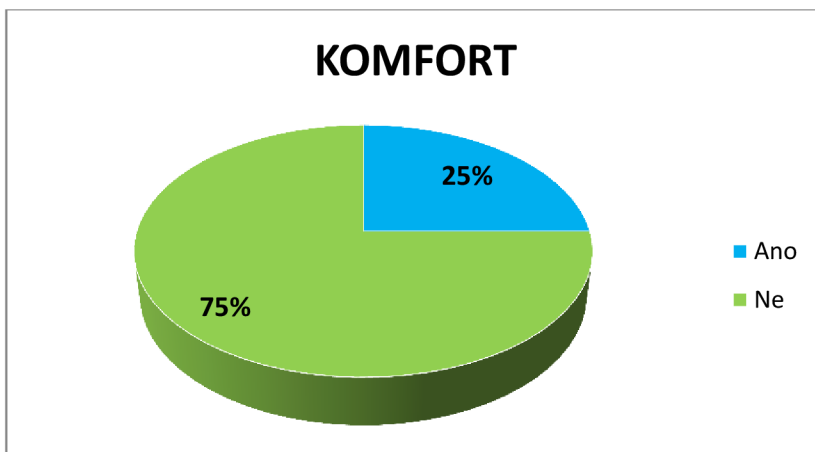
19) Stýkáte se konkrétně Vy i mimo firemní prostředí/akce s kolegy?

Graf 73 Odpověď na otázku č. 19 DELTA Projektconsult



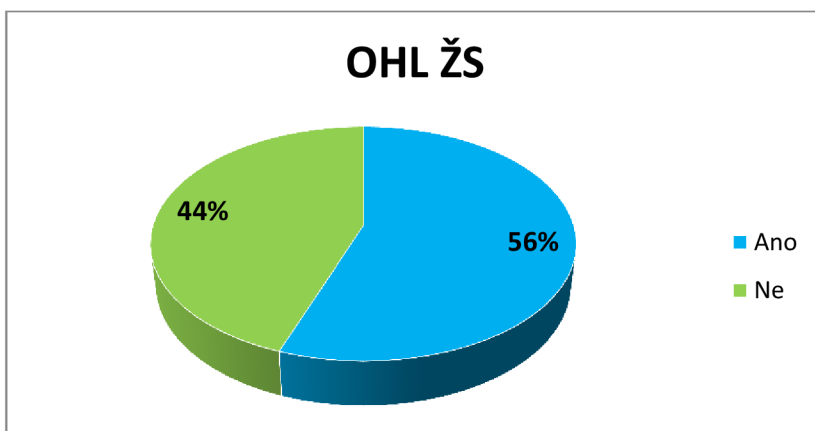
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 74 Odpověď na otázku č. 19 KOMFORT



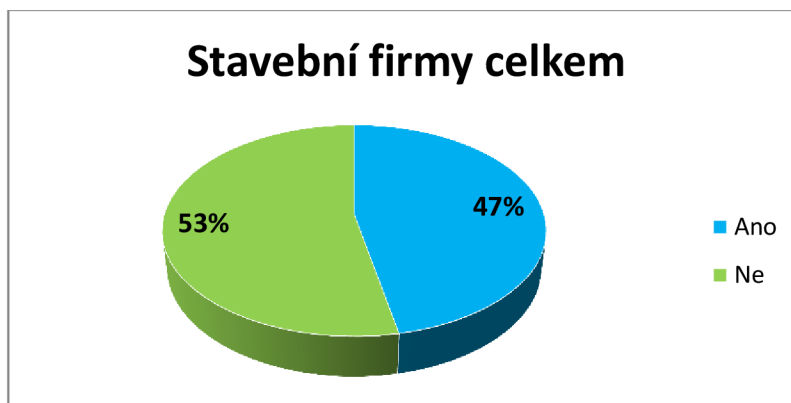
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 75 Odpověď na otázku č. 19 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 76 Odpověď na otázku č. 19 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

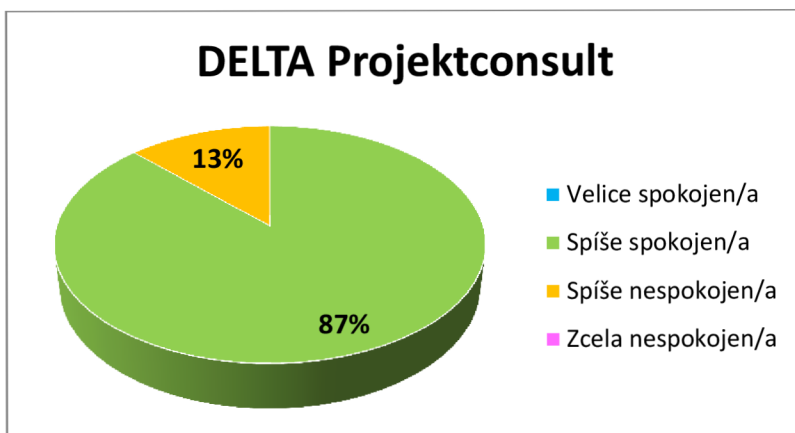
Graf č. 76 zaznamenává odpovědi všech tří firem s odpověďmi na otázku, zda se dotazovaní setkávají se svými kolegy i mimo pracovní prostředí/akce. Tento výsledný graf udává, že 53% se neseťkává a 47% ano.

Nejvíce se lidé setkávají u firmy DELTA Projektconsult 75%, dále OHL ŽS 56% a nakonec u KOMFORT 25%. Ve zbylých hodnotách se lidé neseťkávají.

Tyto výsledky potvrzují, že lidé do práce chodí rádi, neboť zde panuje přátelská atmosféra, kterou lidé potřebují nejen pro pracovní výkonnost, ale především pro duševní pohodu, která je základní lidskou potřebou.

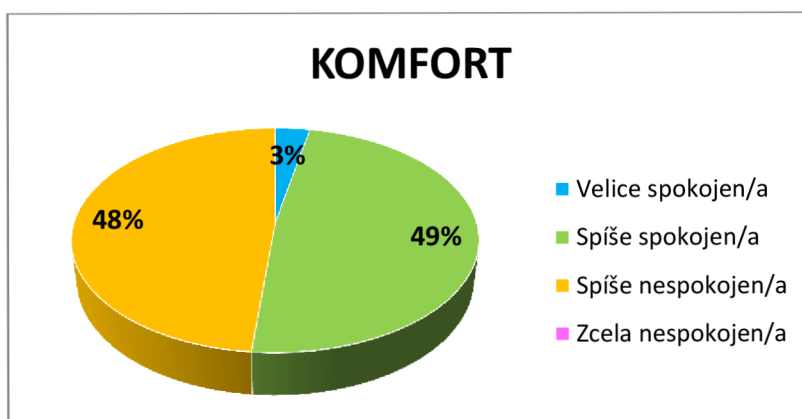
20) Jak jste spokojen/a s mírou vašeho odměňování?

Graf 77 Odpověď na otázku č. 20 DELTA Projektconsult



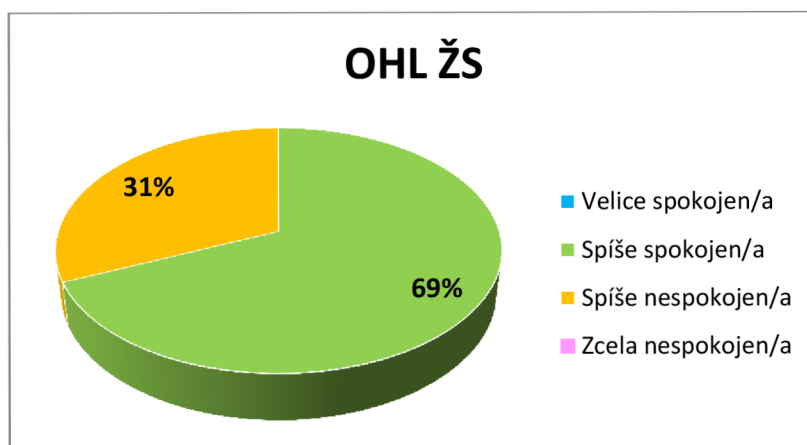
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 78 Odpověď na otázku č. 20 KOMFORT



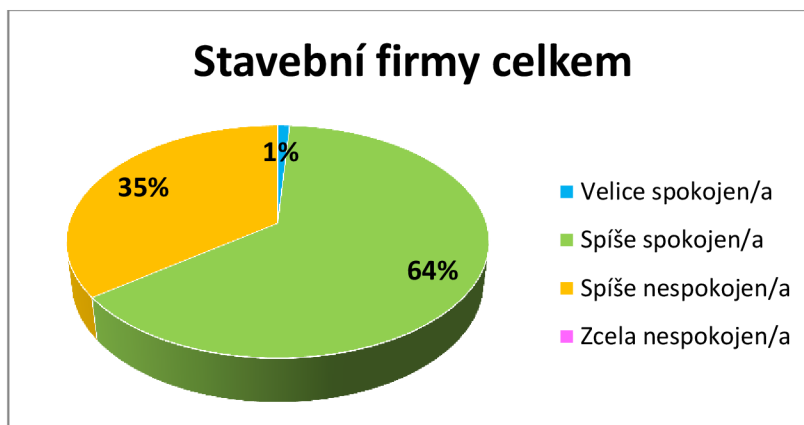
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 79 Odpověď na otázku č. 20 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 80 Odpověď na otázku č. 20 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

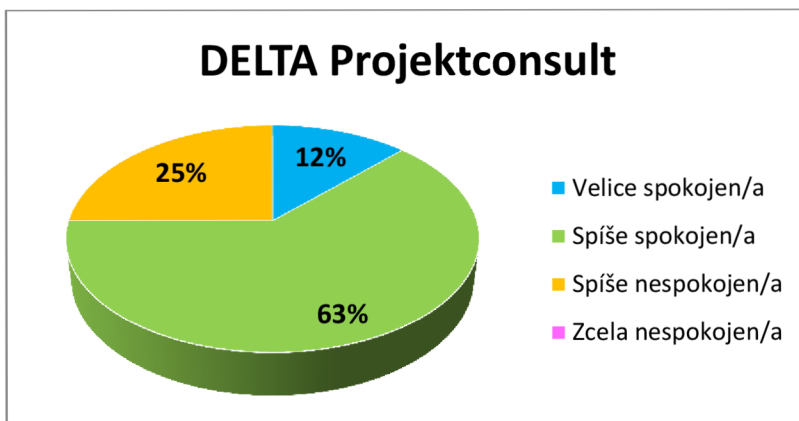
Graf č. 80 zahrnuje odpovědi všech tří firem ptající se na otázku, jak jsou respondenti spokojeni a mírou jejich odměňování. Souhrnný graf ukazuje, že v 64% jsou spíše spokojeni, v 35% spíše nespokojeni a v pouhém 1% jsou velice spokojeni.

U všech tří firem je nejčtenější odpověď spíše spokojen/a. U DELTA Projektconsult je to až 87%, následuje OHL ŽS s 69% a KOMFORT s 49%. Pouze u KOMFORTU je zaznamenána odpověď velice spokojen /a to v míře 3%. Ve zbylých hodnotách ve všech třech grafech je uvedena odpověď spíše nespokojen/a. Zcela nespokojen/a není ani jeden respondent – tato odpověď se nevyskytuje.

Nejuspokojenější pracovníci jsou tedy v DELTA Projektconsult a nejméně spokojeni jsou ve firmě KOMFORT, kde až 48% osob není spokojeno. Firma by se měla zamyslet nad ohodnocení svých zaměstnanců. Lidé chodí do práce, aby vydělali peníze a pokud nejsou ohodnoceni podle jejich očekávání, začnou se po práci poohlížet jinde. Současně je musíme brát v potaz, že lidé se cítí být podhodnoceni, ale na vyšší ohodnocení nemají nárok – nemají zkušenosti, výsledky. Ovšem míra nespokojenosti je docela na vysoké úrovni.

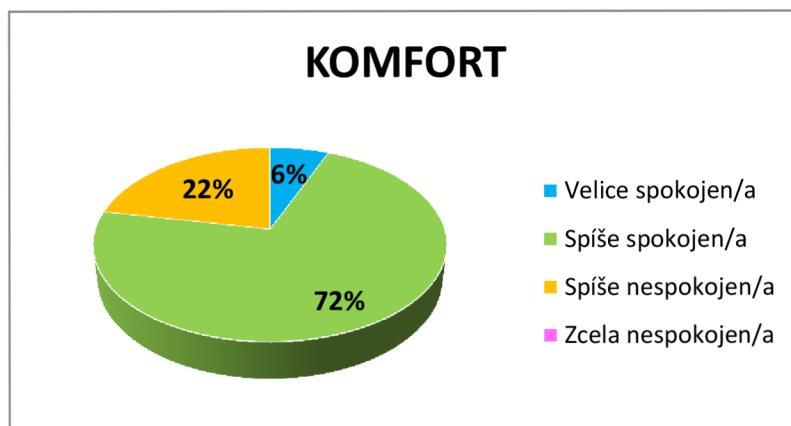
21) Jak jste spokojený/á s poskytovanými bonusy?

Graf 81 Odpověď na otázku č. 21 DELTA Projektconsult



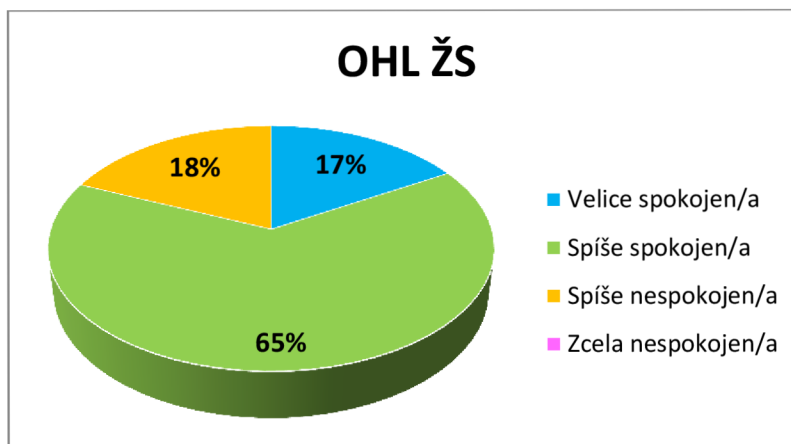
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 82 Odpověď na otázku č. 21 KOMFORT



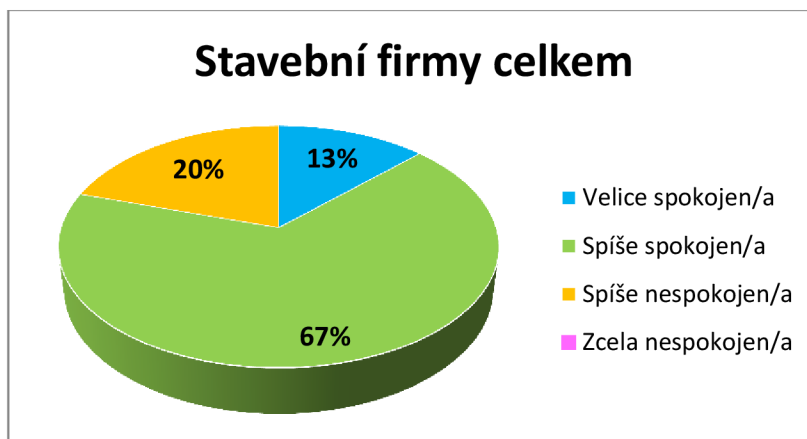
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 83 Odpověď na otázku č. 21 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 84 Odpověď na otázku č. 21 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

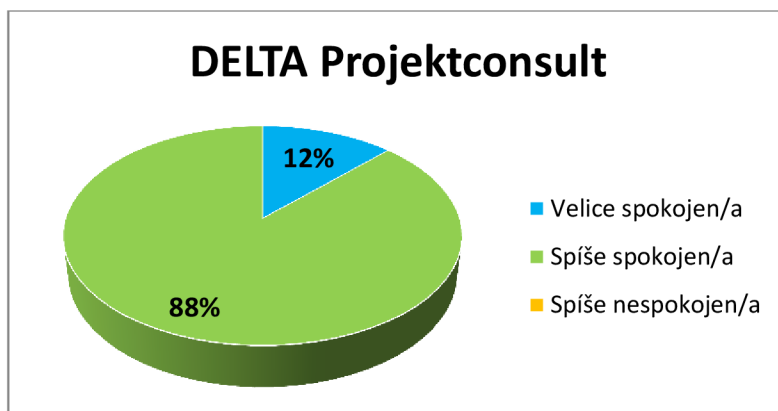
Graf č. 84 zahrnuje otázky všech tří firem zodpovídající otázku, jak jsou odpovídající spokojeni s poskytovanými bonusy. Odpovědi jsou zde více uspokojivé než v předchozí otázce č. 20. Neboť 67% je spíše spokojeno, až 13% je velice spokojeno a 20% je spíše nespokojeno. Výsledky otázky č. 21 si nejsou nijak výrazně podobné s předchozí otázkou č. 20.

Nejvíce jsou lidé spokojeni u OHL ŽS – nespokojenost je zde na úrovni 18%. Na druhém místě ve firmě KOMFORT – nespokojenost je zde na úrovni 22% a nejméně spokojeni s poskytovanými benefity jsou zaměstnanci DELTA Projektconsult – je zde nejvyšší nespokojenost s poskytovanými bonusy a to ve 25%. Pozitivum je, že nikdo neodpověděl, že je zcela nespokojen/a.

Hodnoty zcela nespokojen se pohybují téměř až okolo $\frac{1}{4}$. Dle mého osobního názoru se jedná o vysokou hodnotu. Z výsledků těchto grafů je patrné, že firma dostatečně nezná osobní potřeby svých zaměstnanců a tak dochází k tomu, že lidé dostávají nežádoucí bonusy. Pokud firmě opravdu záleží na svých lidech, měli by se snažit tyto hodnoty snižovat. Současně je také na zaměstnancích, aby případnou nespokojenost řešili. Vedení nevidí lidem do hlavy a pokud neřeknou, co chtějí, je malá šance, že to dostanou.

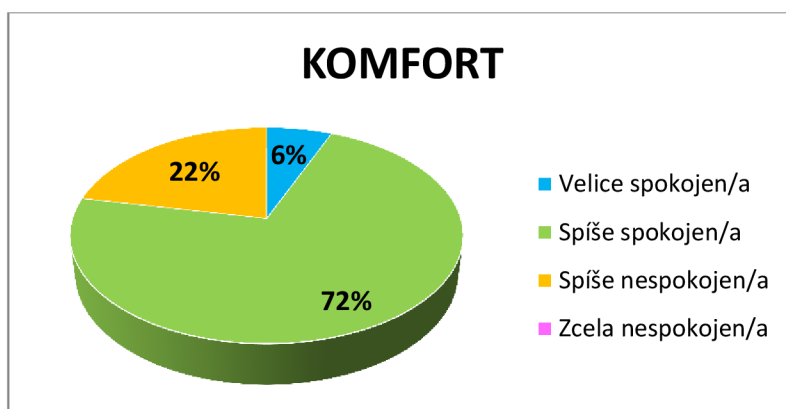
22) Jak jste spokojen/a s péčí o zaměstnance ve Vaší firmě?

Graf 85 Odpověď na otázku č. 22 DELTA Projektconsult



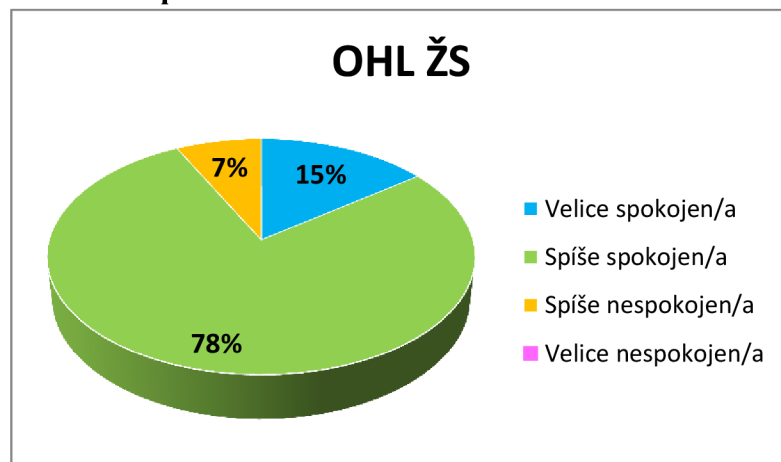
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 86 Odpověď na otázku č. 22 KOMFORT



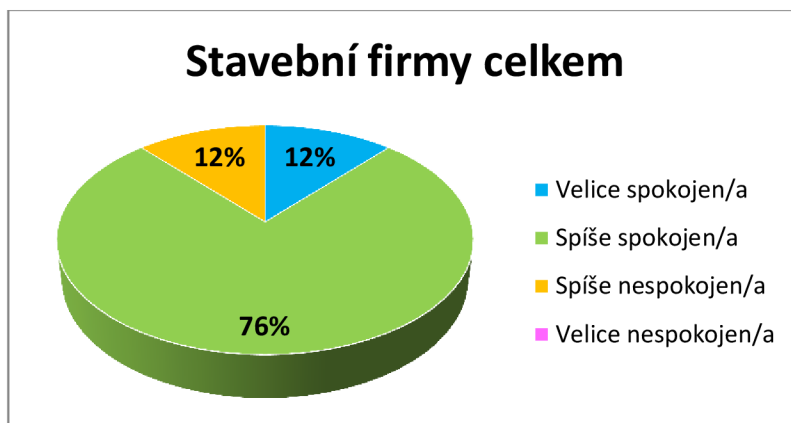
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 87 Odpověď na otázku č. 22 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 88 Odpověď na otázku č. 22 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

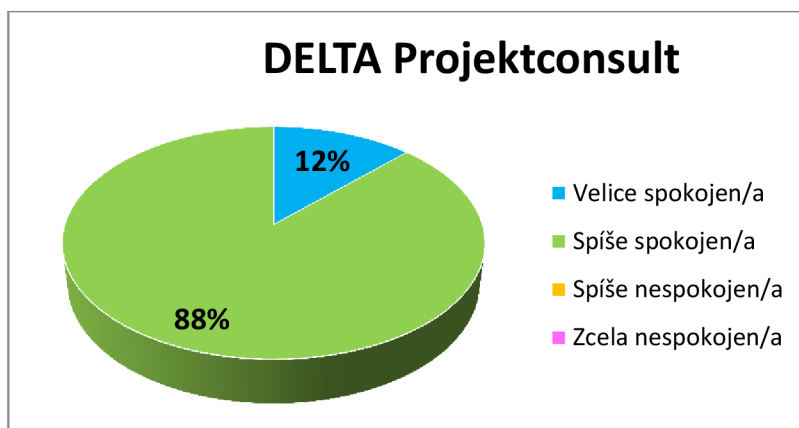
Výsledný graf č. 88 je souhrnným grafem za všechny tři firmy a zodpovídá otázku, jak jsou zaměstnanci spokojeni s péčí ve svojí firmě. V 76% jsou lidé spíše spokojeni, v 12% jsou velice spokojeni a ve zbývajících 12% jsou spíše nespokojeni.

Pouze spokojení zaměstnanci jsou v DELTA Projektconsult s 88% spíše spokojen/a a 12% velice spokojen/a. Na druhém místě je OHL ŽS, zde panuje spíše nespokojenost pouze v 7%. Nejméně firma pečuje o zaměstnance ve firmě KOMFORT – 22% odpovědí spíše nespokojen/a.

S výjimkou firmy KOMFORT jsou výsledky velice dobré, až překvapivě dobré.

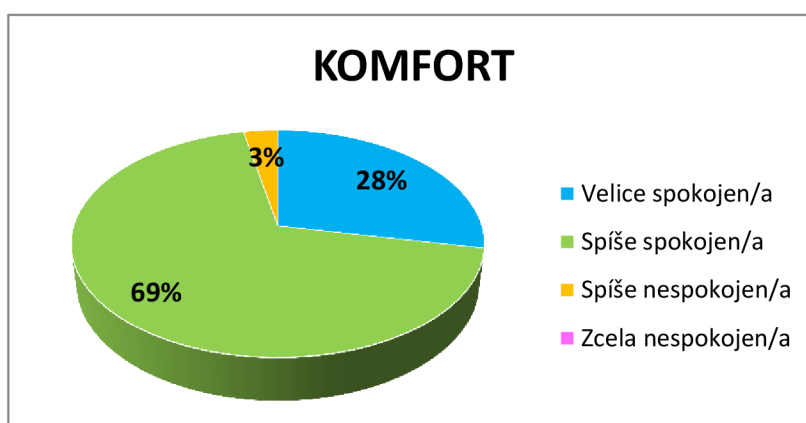
23) Jak jste spokojen/a s firemním prostředím?

Graf 89 Odpověď na otázku č. 23 DELTA Projektconsult



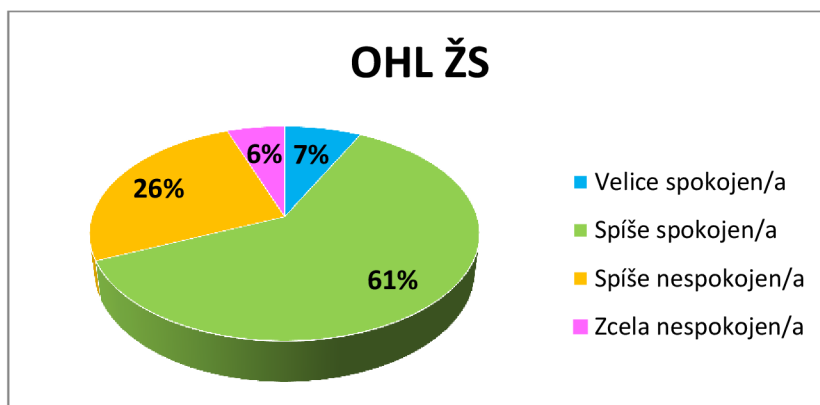
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 90 Odpověď na otázku č. 23 KOMFORT



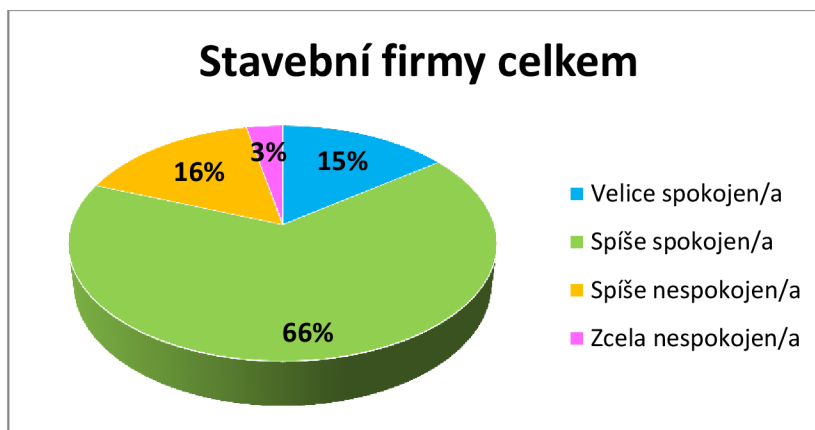
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 91 Odpověď na otázku č. 23 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 92 Odpověď na otázku č. 23 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Výsledný graf č. 92 je souhrnným grafem za všechny tři firmy a zodpovídá otázku, zda jsou pracovníci spokojeni s firemním prostředím. Většina 66% je spíše spokojen/a, 15% velice spokojen/a a 16% spíše nespokojen/a. Je uvedena i odpověď zcela nespokojen/a.

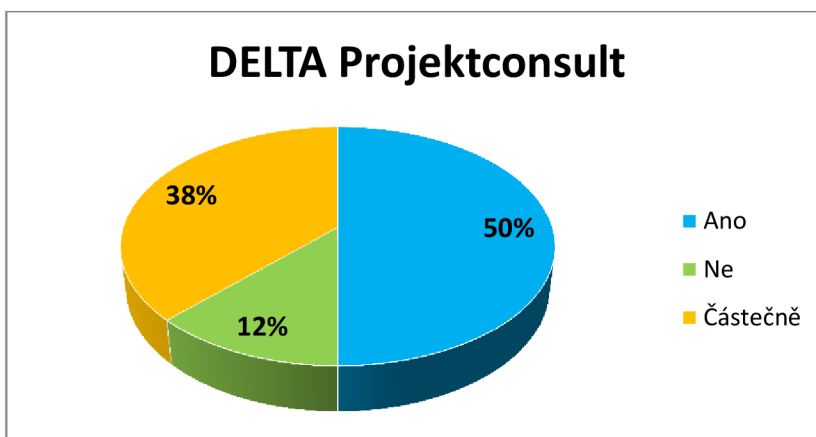
U DELTA Projektconsult jsou pracovníci pouze spokojeni ať už velice anebo spíše spokojen/a.

U firmy KOMFORT se ve 3% objevuje spíše nespokojenost a ve zbylých procentech opět jen velikou spokojenost či spíše spokojenost.

Pouze u OHL ŽS se naskytla odpověď velice nespokojen. Avšak k množství zaměstnanců a počtu divizí, je vysoce pravděpodobné, že se někomu nebude zamlouvat firemní prostředí. Je zde také vysoce zastoupena odpověď spíše nespokojen/a a to 26%. Dohromady tyto dvě odpovědi dávají 32% nespokojených pracovníků což není zanedbatelná hodnota.

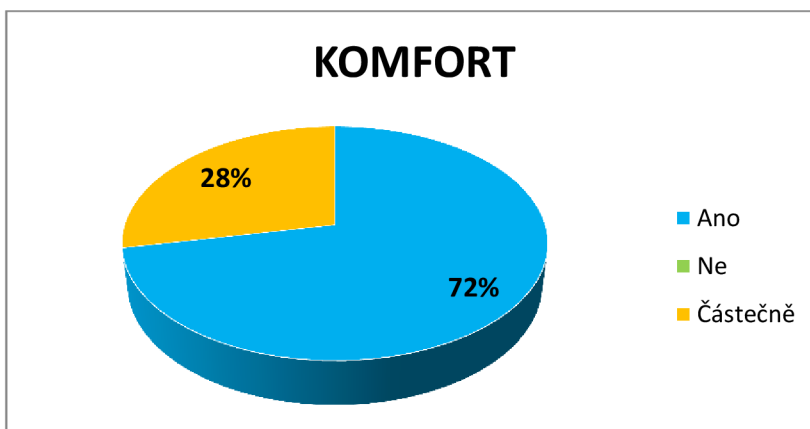
24) Víte jakou má Vaše firma pověst na veřejnosti?

Graf 93 Odpověď na otázku č. 24 DELTA Projektconsult



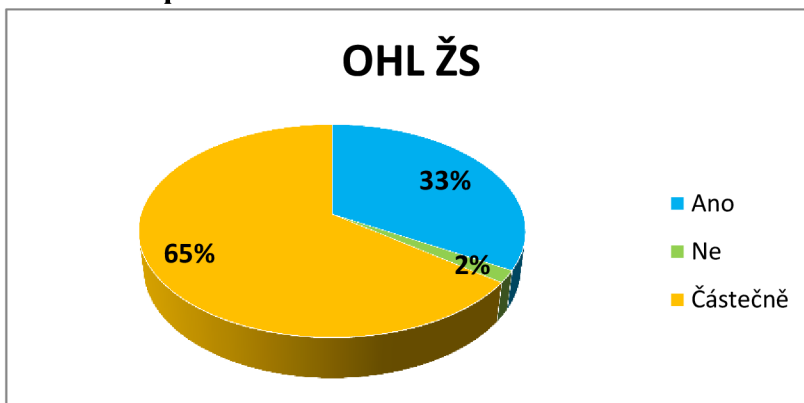
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 94 Odpověď na otázku č. 24 KOMFORT



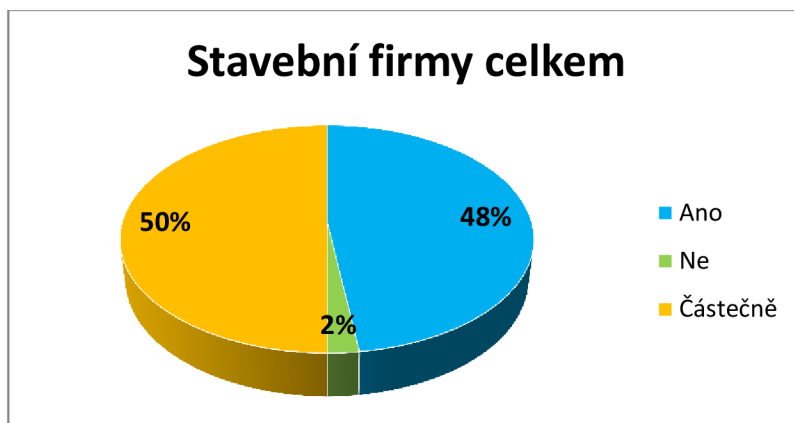
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 95 Odpověď na otázku č. 24 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 96 Odpověď na otázku č. 24 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 48 zahrnuje odpovědi všech tří firem ptající se na otázku, zda zaměstnanci vědí, jakou pověst má firma na veřejnosti. 48% ví, jakou pověst firma na veřejnosti má, 50% částečně a 2% vůbec netuší, co si veřejnost o jejich formě myslí.

V případě DELTA Projektconsult polovina 50% odpovídajících znají pověst firmy na veřejnosti. Ovšem 12% už povědomí nemá žádné.

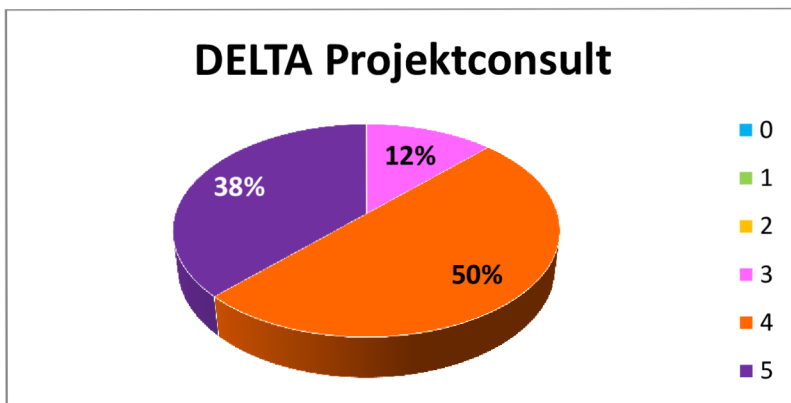
Nejlepšího výsledku dosáhla firma KOMFORT. 72% zná pověst firmy a alespoň 28% částečně.

U OHL ŽS jsou výsledky taktéž upokojivé 33% pověst zná, 65% částečně a pouhé 2% pověst vůbec nezná.

Každý pracovník by se měl dle mého názoru podívat alespoň 1x ročně na internet na názory osob, které s firmou přišli do styku. Neboť pokud firma potřebuje nové pracovníky, tak potenciální kandidáti je nepochybně podívají i na internet na hodnocení firmy a je vysoce pravděpodobné, že tento fakt ovlivní jejich úsudek.

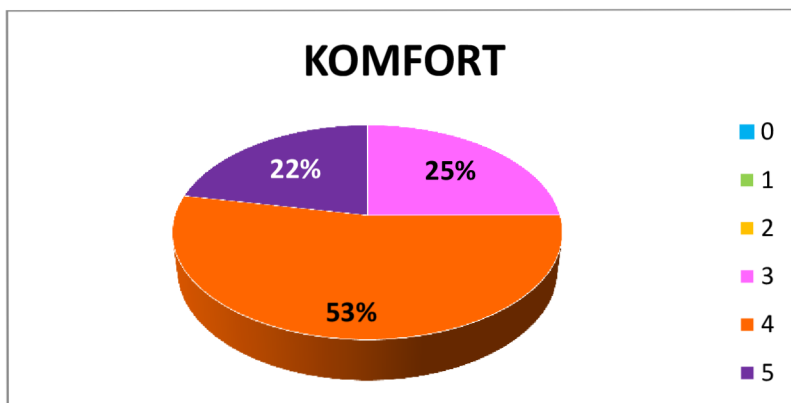
25) Jste hrdý/á na to, že pracujete ve společnosti? (0 nejméně hrdý/á; 5 nejvíce hrdý/á)

Graf 97 Odpověď na otázku č. 25 DELTA Projektconsult



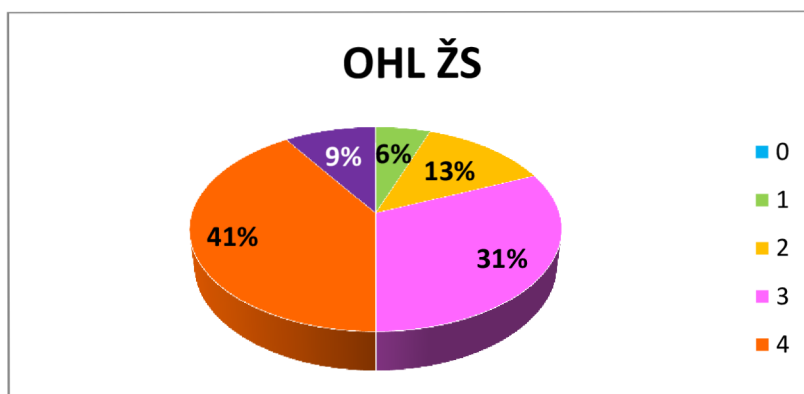
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 98 Odpověď na otázku č. 25 KOMFORT



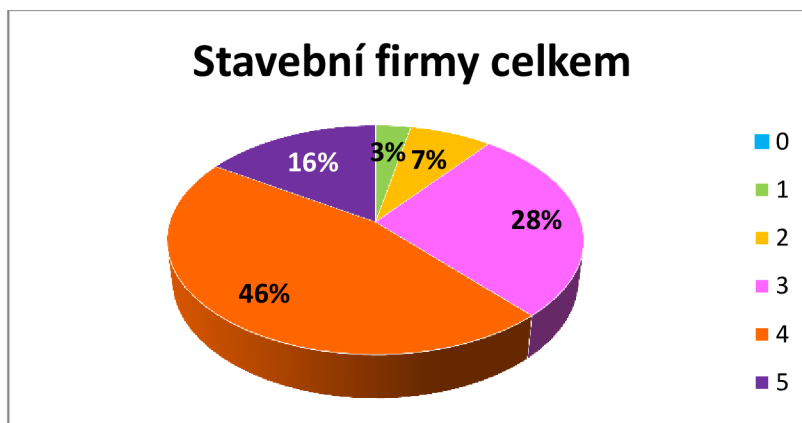
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 99 Odpověď na otázku č. 25 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 100 Odpověď na otázku č. 25 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 100 zahrnuje odpovědi všech tří firem ptající se na otázku, jak moc jste hrdý/á, že pracujete v této společnosti. Lidé měli za úkol vybrat si od 0 do 5 bodů, přičemž 5 bodů znamenalo nejvíce hrdý/á.

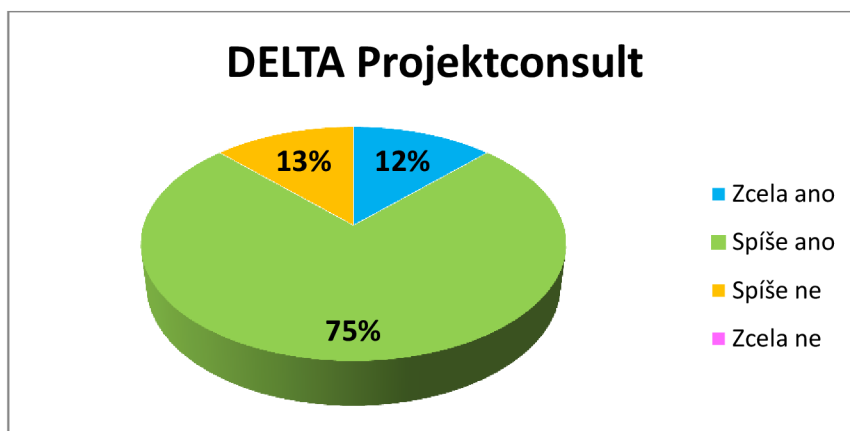
Podle mého osobního posouzení beru 0-2 body jako slabé hodnocení, spíše až negativní. Rozmezí 3-5 bodů beru jako pozitivní hodnocení.

Na základě tohoto hodnocení se firmy DELTA Projektconsult a KOMFORT pohybují na dobré úrovni. Oproti OHL ŽS, kde se nachomýtají odpovědi i v hodnotách 0-2, ovšem stále zde převažují hodnoty v pozitivním světle – tedy v rozmezí 3-5 bodů.

Žádný odpovídající nehodnotil 0 body ani u jedné firmy.

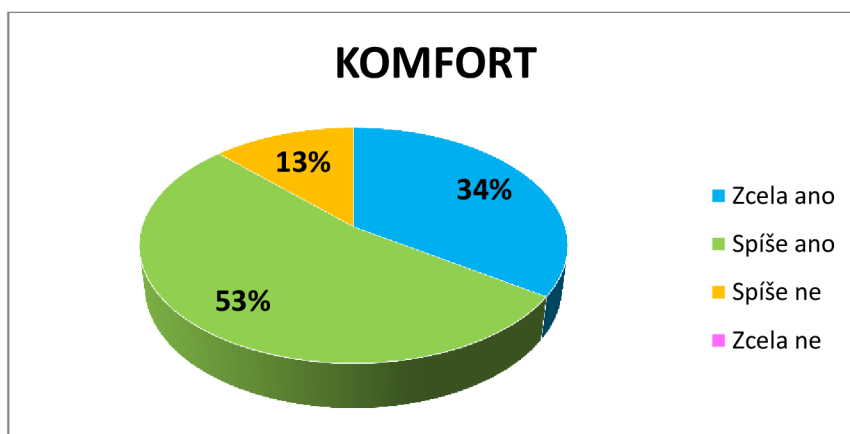
26) Dávají Vám nadřzení dostatek informací pro výkon Vaší práce?

Graf 101 Odpověď na otázku č. 26 DELTA Projektconsult



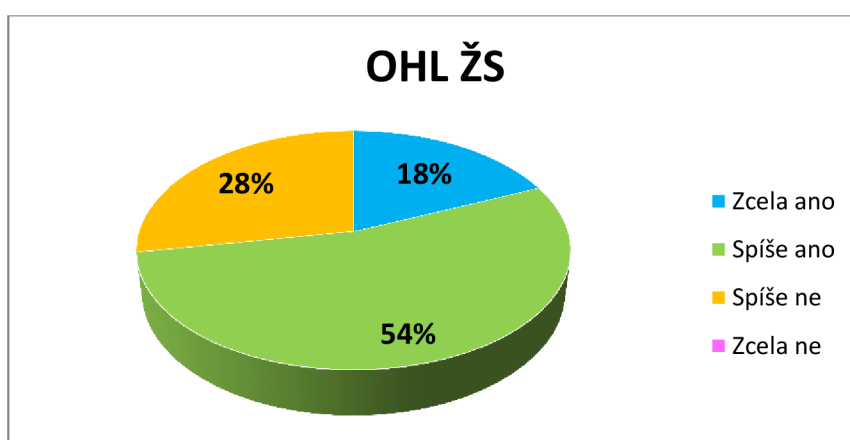
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 102 Odpověď na otázku č. 26 KOMFORT



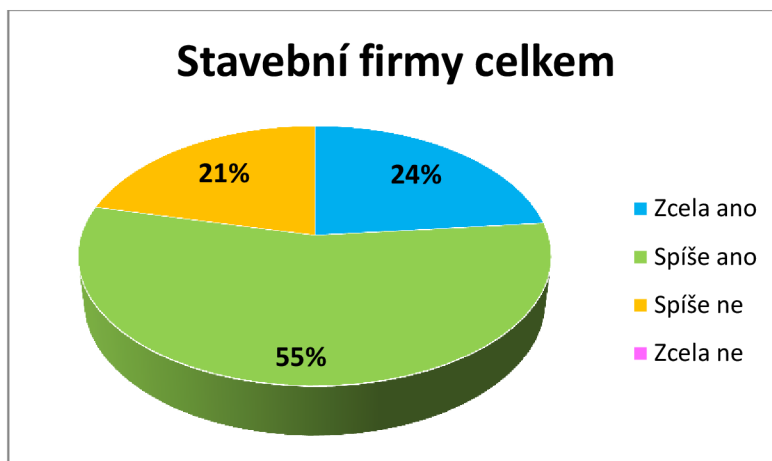
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 103 Odpověď na otázku č. 26 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 104 Odpověď na otázku č. 26 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

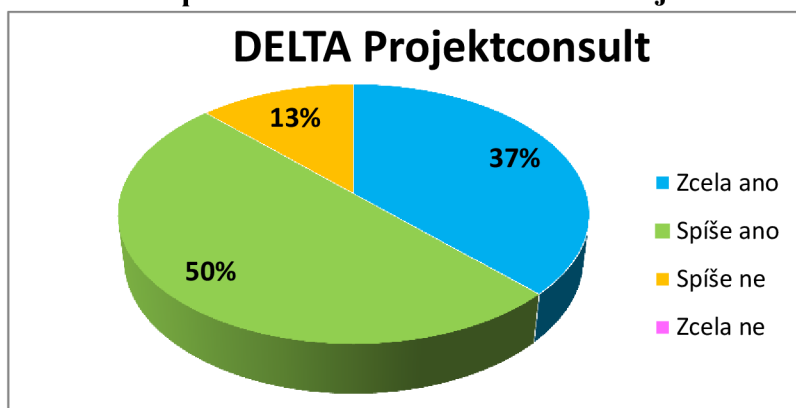
Graf č. 104 zahrnuje odpovědi na otázku, zda dostávají zaměstnanci od svých nadřízených dostatečné množství informací pro jejich práci. Graf obsahuje odpovědi všech tří firem. Odpovědi jsou následující: 55% spíše ano, 24% zcela ano a 21% spíše ne. Více než polovice dostává relativně dodatečný počet informací pro svoji práci a zbylých 23% odpovídá, že informací dostává spíše málo.

Firma, kde si zaměstnanci myslí, že je jim poskytováno nejméně informací je OHL ŽS. Celým 28% chybí informace od svých nadřízených pro jejich práci. U firem DELTA Projektconsult a KOMFORT jsou pro nedostatek informací uvedeny stejné hodnoty 13%. Zbytek odpovědí tvoří zcela a spíše ano. Odpověď zcela ne, není zastoupena u žádných z firem.

Vedoucí pracovníci si musí uvědomit, že bez dostatku informací ztěžují práci svým podřízeným a mohou vznikat také zbytečné chyby, protože zaměstnanci si musí domýšlet informace, či je získávat z jiných nepřímých zdrojů.

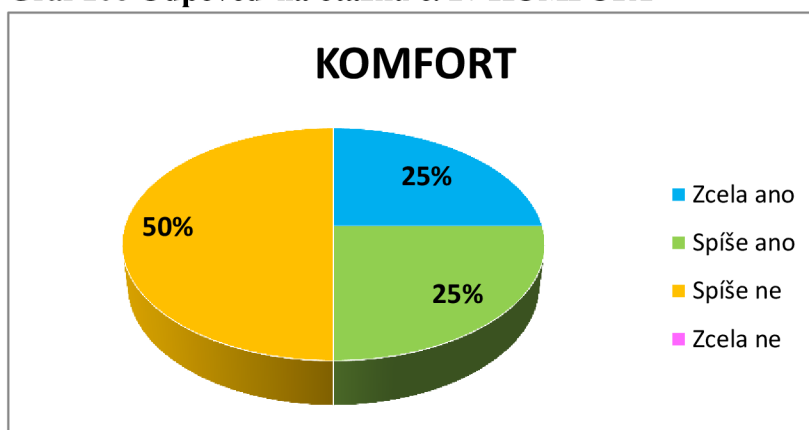
27) Myslíte si, že Vašeho nadřízeného zajímá Váš názor na funkci úseku?

Graf 105 Odpověď na otázku č. 27 DELTA Projektconsult



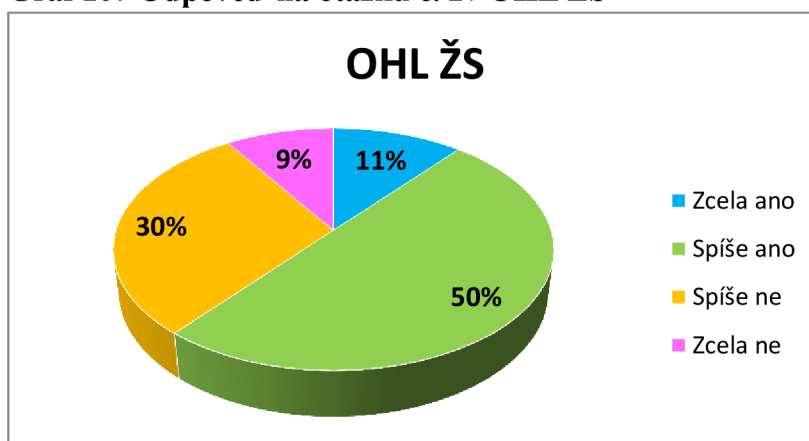
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 106 Odpověď na otázku č. 27 KOMFORT



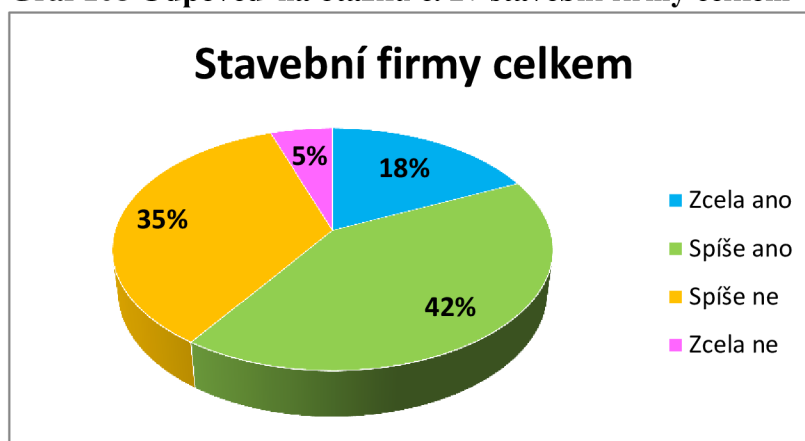
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 107 Odpověď na otázku č. 27 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 108 Odpověď na otázku č. 27 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 108 zahrnuje odpovědi na otázku, zda si myslí, že jejich nadřízeného zajímá názor na funkci seku, ve kterém působí. Graf obsahuje odpovědi všech tří firem. Odpovědi jsou zastoupeny ve všech možných variantách odpovědi a jsou následující: 42%

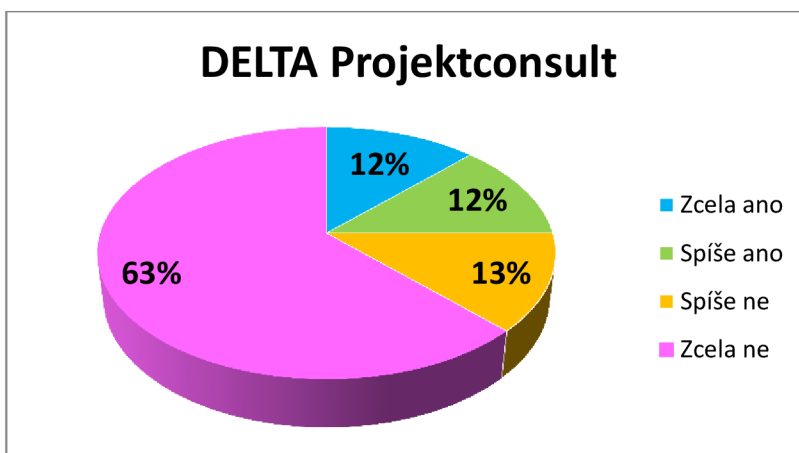
U DELTA Projektconsult je zřejmé, že vedoucí pracovníci mají zájem o názor pracovníků na oddělení.

U firmy KOMFORT je zájem rozdělený přesně 50 procenty. V 50% zájem spíše nemá a ve 25% spíše ano a v dalších 25% zcela ano.

Pouze u OHL ŽS je zaznamenána odpověď 9%, že vedoucí pracovník nemá absolutní zájem na o názor pracovníků. V dalších 30% spíše ne. V dalších 50% spíše zájem má a v posledních 11% má zcela zájem. Opět zde platí, že OHL ŽS je velká firma s několika divizemi. Tedy je nutné brát v úvahu, že je zde několik vedoucích pracovníků a každý z nich je zcela jiný člověk.

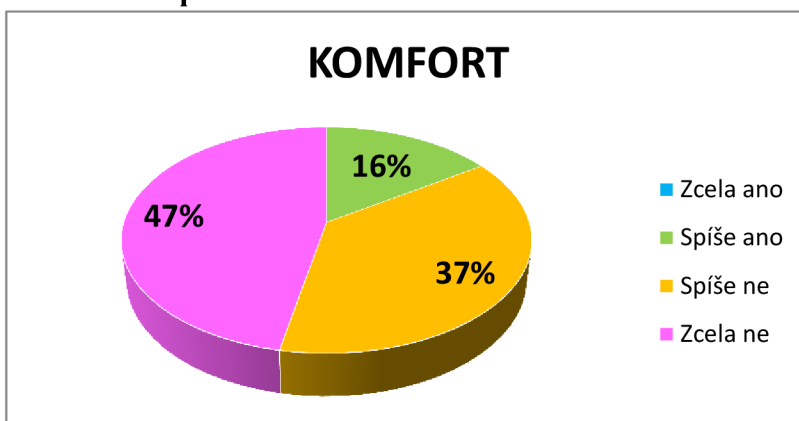
28) Snažíte se vyhýbat v komunikaci s nadřízeným?

Graf 109 Odpověď na otázku č. 28 DELTA Projektconsult



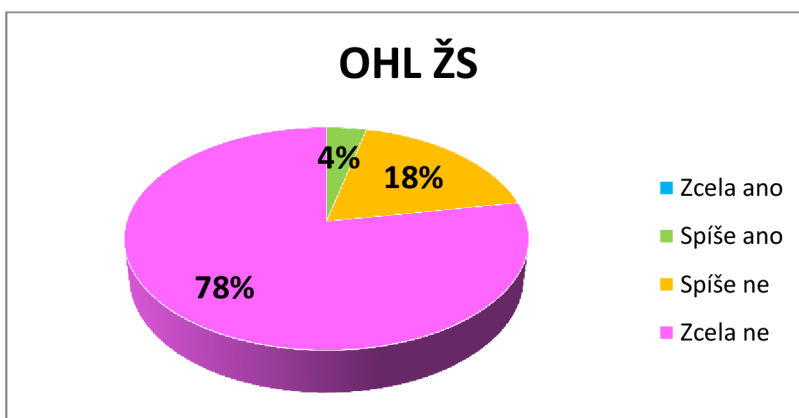
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 110 Odpověď na otázku č. 28 KOMFORT



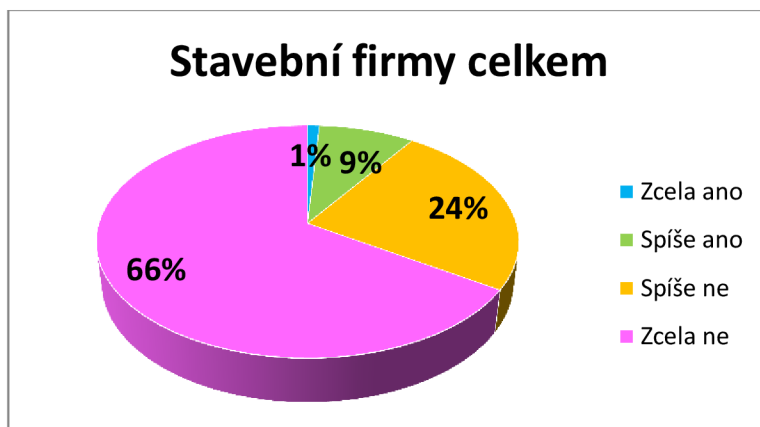
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 111 Odpověď na otázku č. 28 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 112 Odpověď na otázku č. 28 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 112 zahrnuje výsledky všech tří firem ptající se na otázku, zda se odpovídající snaží vyhýbat v komunikaci se svým nadřízeným. Ve výsledném grafu jsou odpovědi zcela uspokojivé – 68% zcela ne (tedy nemá žádný problém v komunikaci se svým nadřízeným), 24% spíše ne, 9% spíše ano a jen 1% zcela ano (tedy má problém se svým nadřízeným mluvit).

Nejvíce se snaží vyhýbat v komunikaci e svým nadřízeným ve firmě DELTA Projektconsult. Zde se 12% snaží zcela vyhýbat v komunikace a 12% spíše ano. To je dohromady 24% osob, které neradi komunikují se svým nadřízeným.

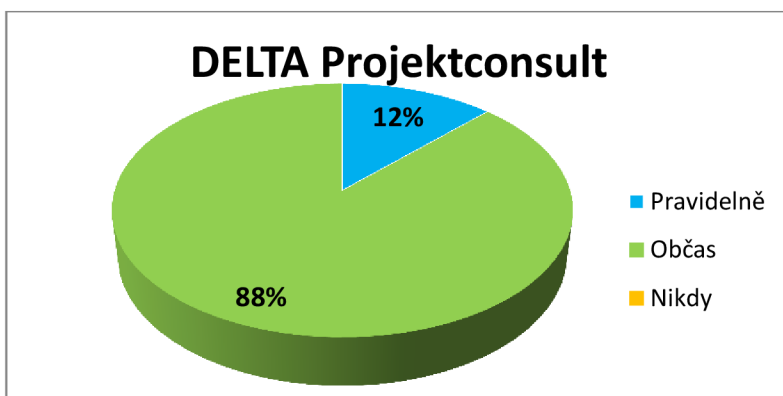
Následuje KOMFORT, zde se snaží vyhýbat v komunikaci se svým nadřízeným celých 16% osob Zbytek odpovídal zcela ne 47% nebo spíše ne 37%

Nejmenší problém je ve firmě OHL ŽS, kde pouhá 4% odpověděla, že spíše ano. Ve zbylých případech odpovídala spíše ne 18% anebo 78% zcela ne.

Takovéto výsledky jsou nad očekávání dobré – lze z nich vidět, že ve vedení je osoba, kterou mají zaměstnanci rádi a pravděpodobně umí jejich vedoucí i dobře komunikovat.

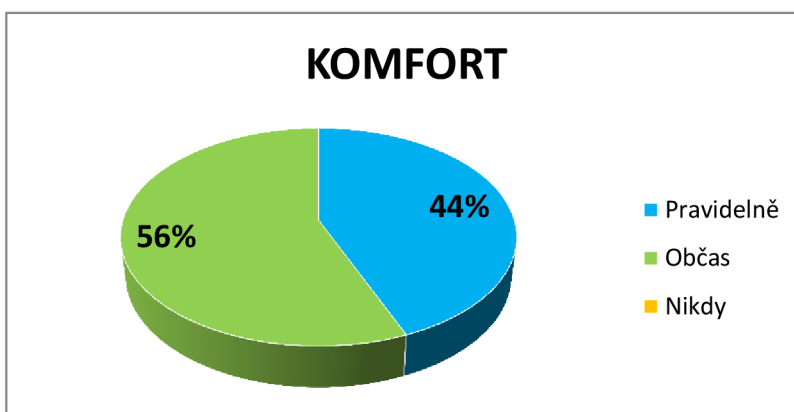
29) Dostáváte zpětnou vazbu ohledně Vašich pracovních výsledků?

Graf 113 Odpověď na otázku č. 29 DELTA Projektconsult



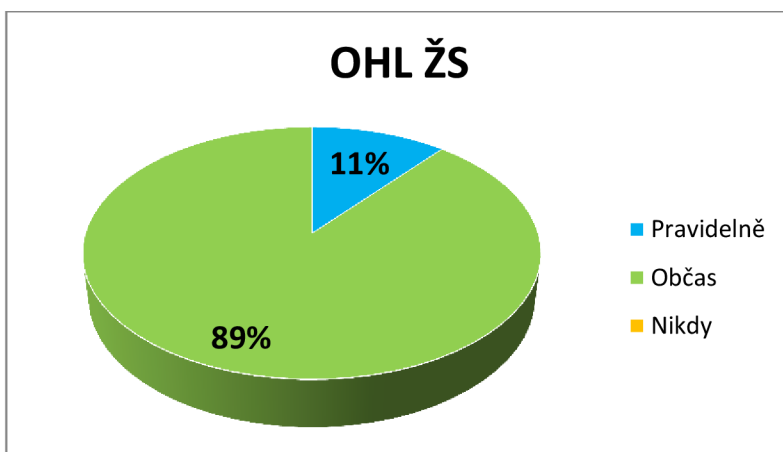
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 114 Odpověď na otázku č. 29 KOMFORT



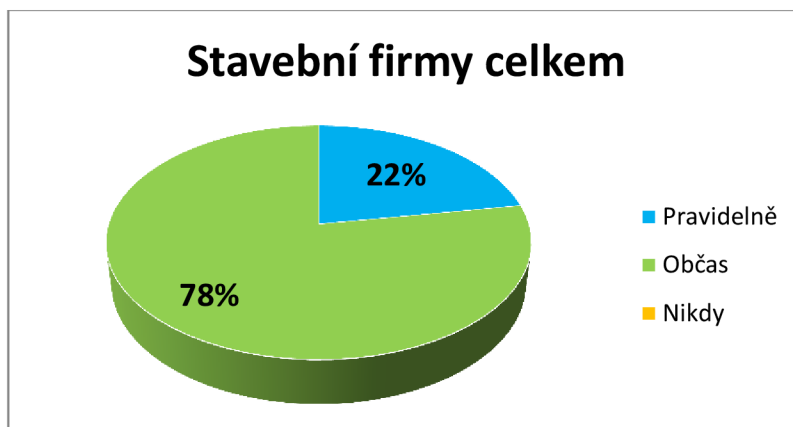
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 115 Odpověď na otázku č. 29 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 116 Odpověď na otázku č. 29 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

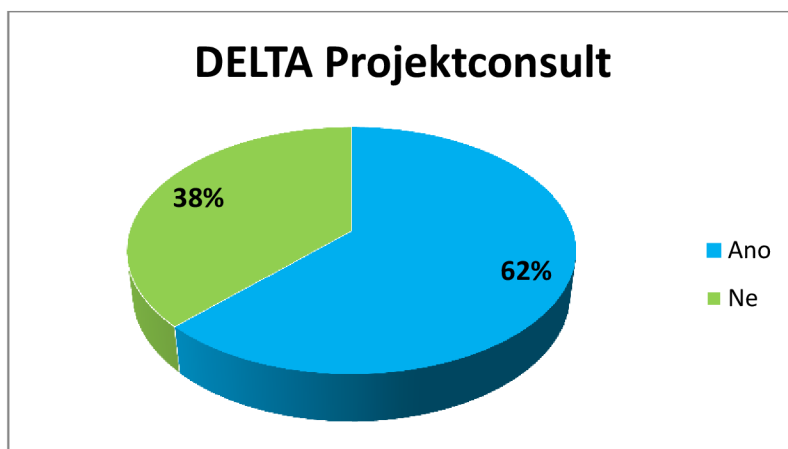
Graf č. 116 se zabývá otázkou, zda zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu ohledně jejich pracovních výsledků. A shrnuje odpovědi na tuto otázku od všech tří firem. Výsledek není úplně žalostný, ale není také chvályhodný. 78% dostává zpětnou vazbu jen občas a 22% pravidelně. Zaměstnanec by měl vědět, jak smýšlí o jeho pracovním výkonu jeho nadřízený.

V DELTA Projektconsult dostává pravidelně zpětnou vazbu 12%, v KOMFORTU až 44% a v OHL ŽS pouze 11%.

Pozitivní je, že se nevyskytla ani jednou odpověď nikdy.

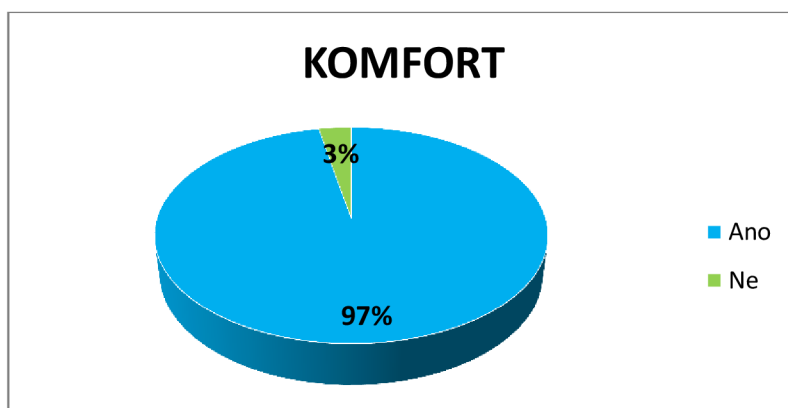
30) Máte možnost zhodnotit chod firmy (anonymní dotazníky, jiná forma)?

Graf 117 Odpověď na otázku č. 30 DELTA Projektconsult



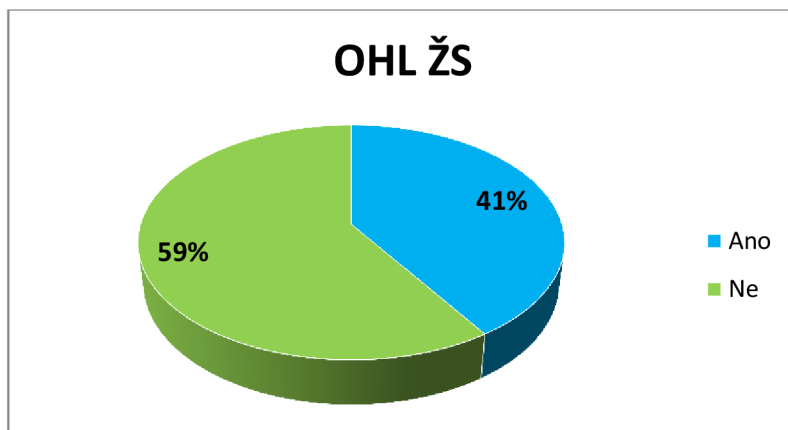
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 118 Odpověď na otázku č. 30 KOMFORT



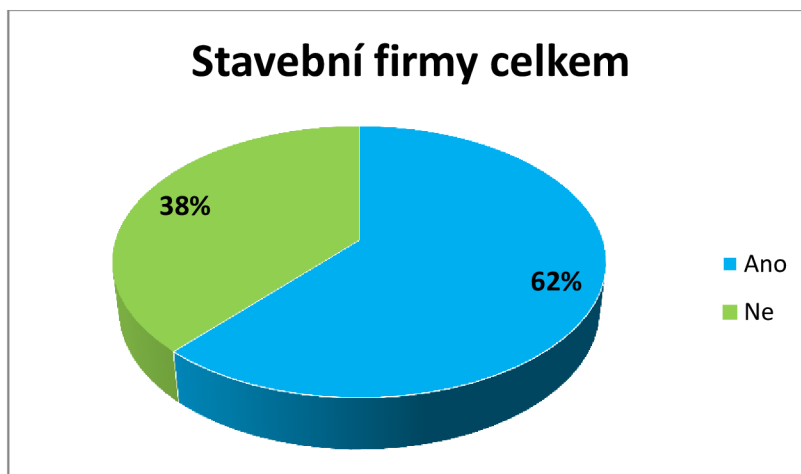
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 119 Odpověď na otázku č. 30 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 120 Odpověď na otázku č. 30 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

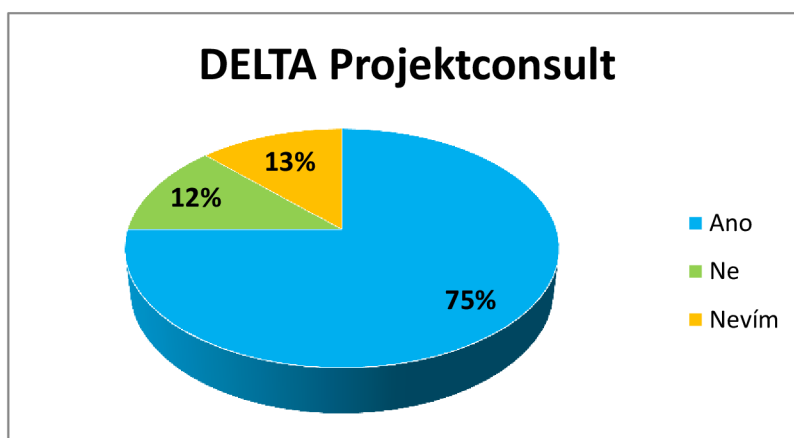
Graf č. 120 zobrazuje odpovědi všech tří firem ptající se na otázku, zda mají zaměstnanci zhodnotit chod firmy. V 62% tuto možnost mají a v 38% ne.

V OHL ŽS tuto možnost nemají v 59%, následuje DELTA Projektconsult s 38% a nejlépe na tom je KOMFORT, kde pouhá 3% si myslí, že tuto možnost nemají.

Myslím, že v každé firmě tato možnost je. Ale v případě, že není anonymní, ji většina nebude chtít využít, neboť panuje obava z důsledků. Ovšem pokud se objevuje opověď ne v tolika případech, musím si položit otázku, zda vůbec zaměstnanci vědí, že nějaká možnost existuje.

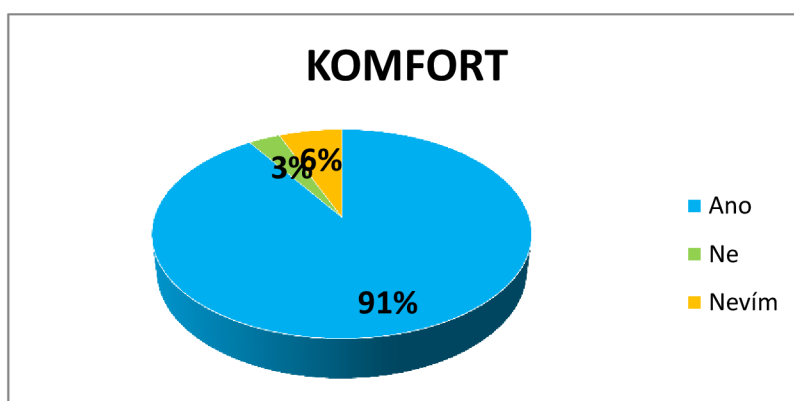
31) Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?

Graf 121 Odpověď na otázku č. 31 DELTA Projektconsult



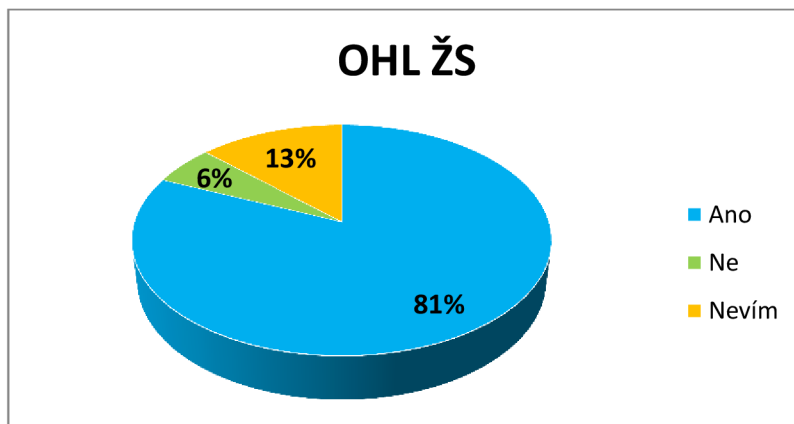
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 122 Odpověď na otázku č. 31 KOMFORT



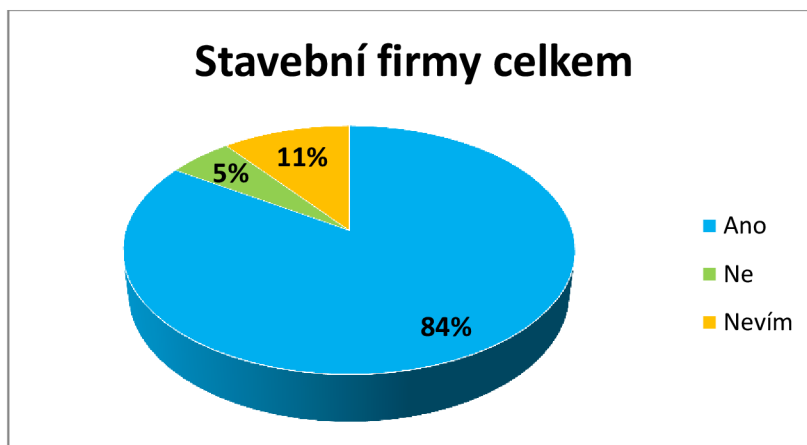
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 123 Odpověď na otázku č. 31 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 124 Odpověď na otázku č. 31 stavební firmy celkem



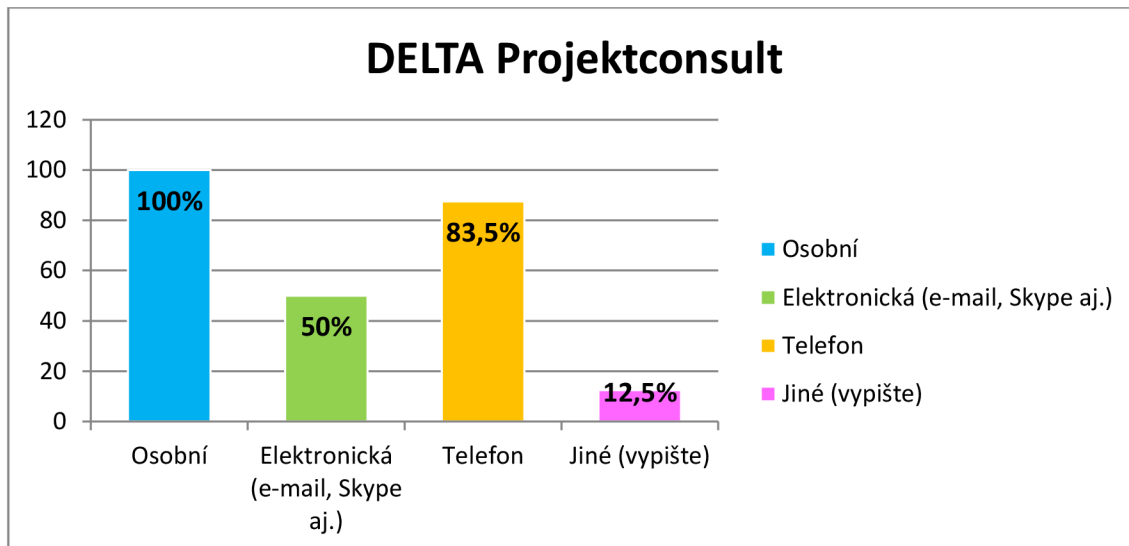
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 124 shrnuje výsledky všech tří firem ptající se na otázku si myslí, že nadřízený má dobré komunikační schopnosti. Vzhledem k odpovědím u otázky č. 30 (zaměstnanci nemají problém hovořit se svým nadřízeným) očekávám, že nadřízený budou mít dobré komunikační schopnosti. Dle mých předpokladů takto i odpovědi dopadly. Většina (84%) si myslí, že jejich nadřízený má dobré komunikační schopnosti. 11% to nedokáže posoudit a 5% si myslí, že ne.

U všech firem vítězí odpověď, že nadřízený má dobré komunikační dovednosti. Výsledky si docela odpovídají u těchto dvou otázek (č. 30 a 31) s výjimkou OHL ŽS. V grafu č. 119 lidé neradi hovoří se svým nadřízeným, avšak v grafu č. 123 tvrdí, že má dobré komunikační dovednosti. Na základě těchto podkladů mohu jedině povědět, že nadřízený může mít dobré komunikační schopnosti, ale charakter člověka pro vedoucí pozice je velice podstatná záležitost.

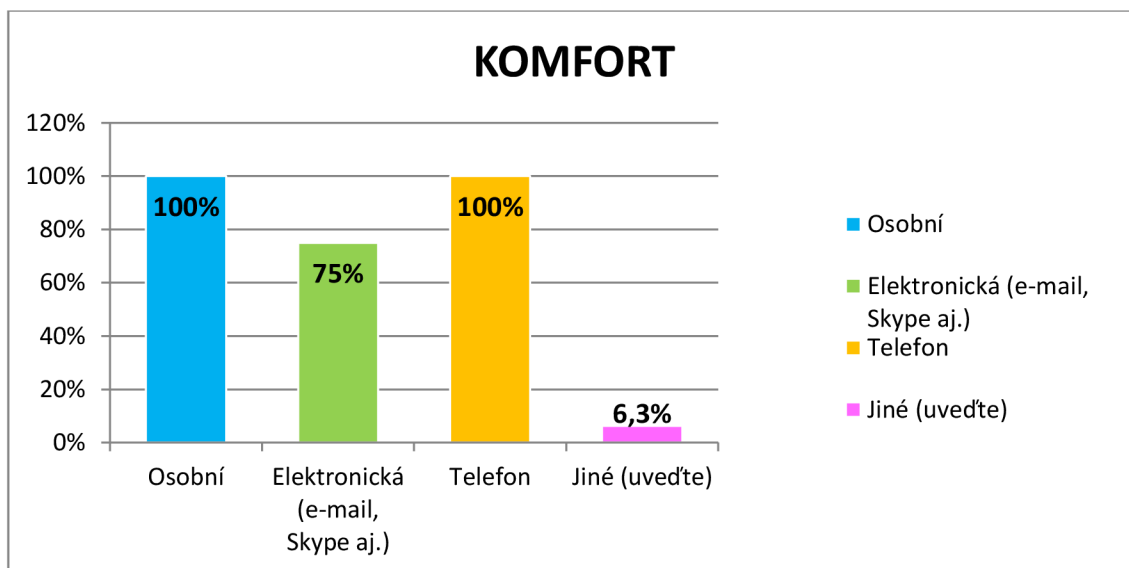
32) Jakou formu komunikace Váš přímý nadřízený užívá, když konkrétně s Vámi komunikuje? (můžete označit více odpovědí).

Graf 125 Odpověď na otázku č. 32 DELTA Projektconsult



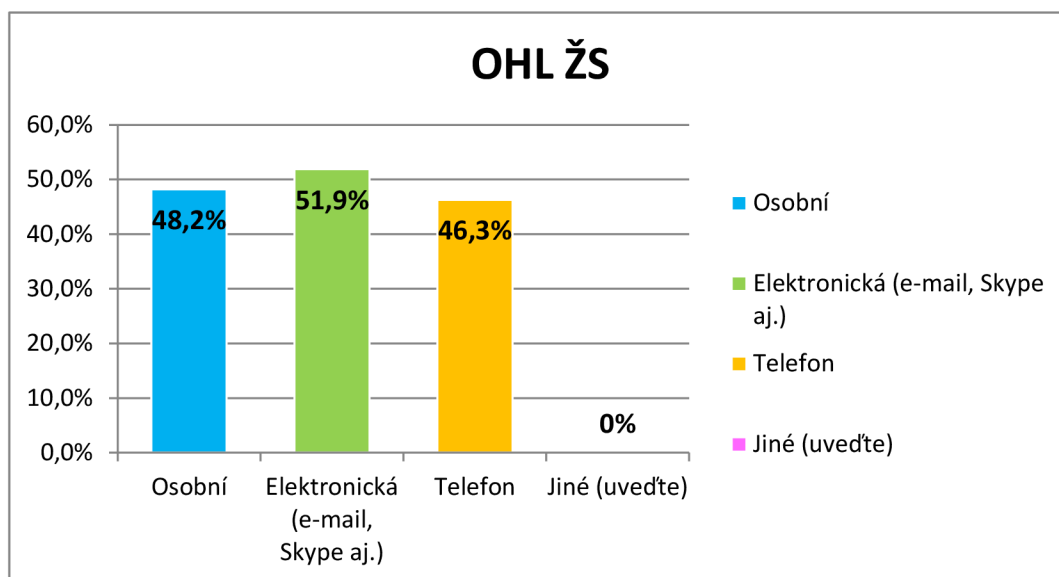
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 126 Odpověď na otázku č. 32 KOMFORT



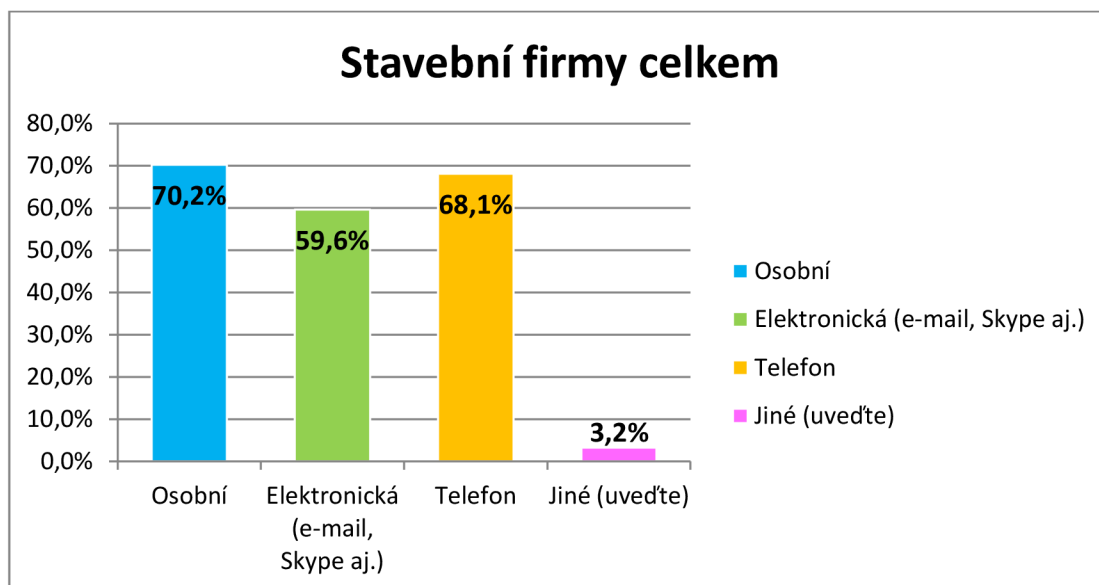
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 127 Odpověď na otázku č. 32 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 128 Odpověď na otázku č. 32 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 128 zahrnuje všechny odpovědi všech tří firem a to na otázku jakou formu komunikace užívá Váš nadřízený. Respondenti mohli vybrat více odpovědí. Souhrnný výsledek ukazuje, že nejvíce je využívána osobní komunikace (70,2%), následuje telefonická komunikace (68,1%), dále komunikace elektronickou formou (59,6%) či jinou formou (3,2%).

U DELTA Projektconsult je vždy využívána osobní komunikace. Dále následuje telefonická komunikace. Je zde zaznamenána také jiná možnost komunikace: Cisco Webex – jedná se o komunikační platformu podporující videokonference, online schůzky aj. Komunikace pomocí e-mailu, Skype aj. je využívána v polovině případů.

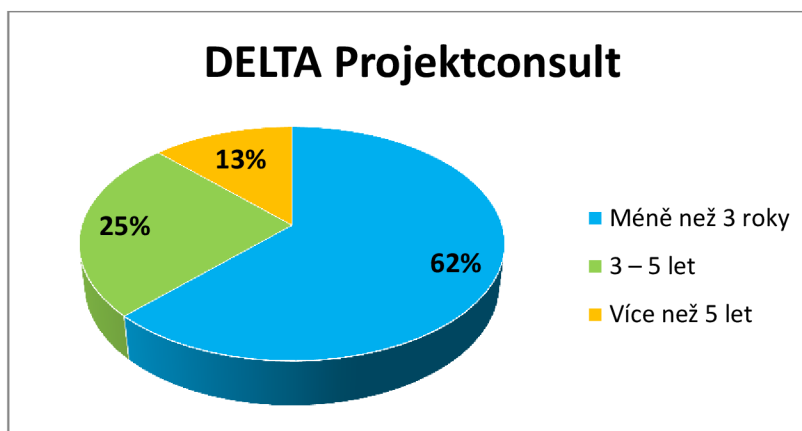
KOMFORT užívá ve 100% míře osobní a telefonickou komunikaci. Dále se ve 2/4 využívá elektronická komunikace. V ojedinělých případech se využívá komunikační platforma Microsoft Teams (je součástí Office 365 – lze tedy využít pro textovou, datové úložiště i video hovory)

V OHL ŽS není vždy ve 100% míře užitá ani jedna metoda komunikace, nýbrž vždy v přibližně v poloviční míře a to osobní, elektronická či telefonická.

Komunikace je stěžejním prvkem pro správnou funkci všech hledisek. Tyto nástroje nejrovnovážněji využívá OHL ŽS. Současně má nejtěžší možnost využívat osobní komunikaci vzhledem k počtu zaměstnanců a vzdálenosti jednotlivých divizí.

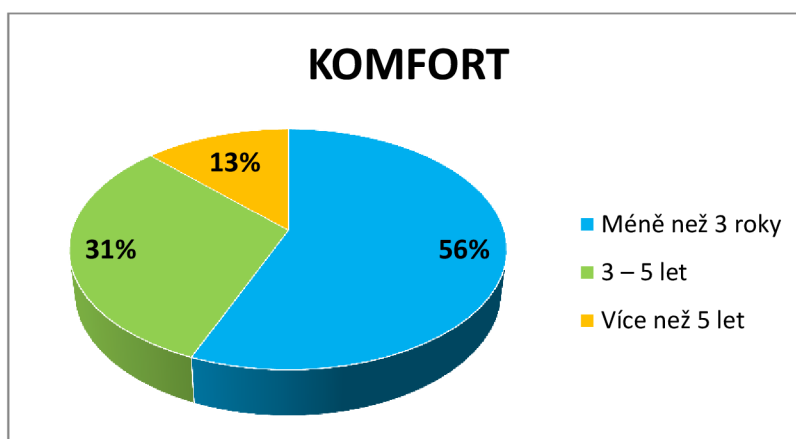
33) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Graf 129 Odpověď na otázku č. 33 DELTA Projektconsult



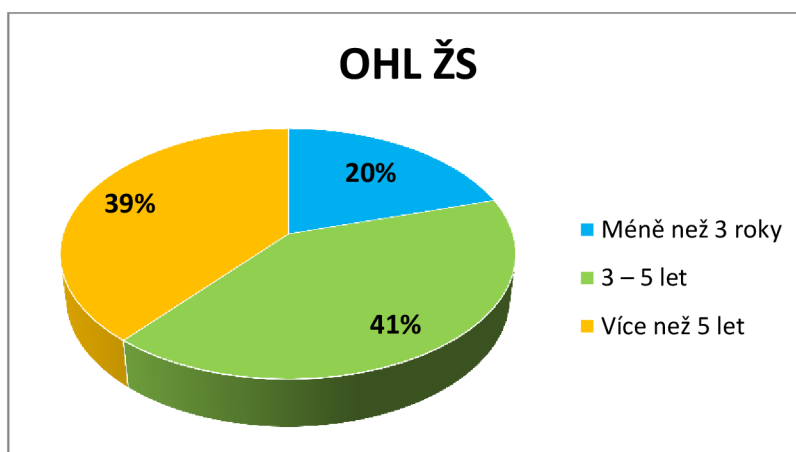
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 130 Odpověď na otázku č. 33 KOMFORT



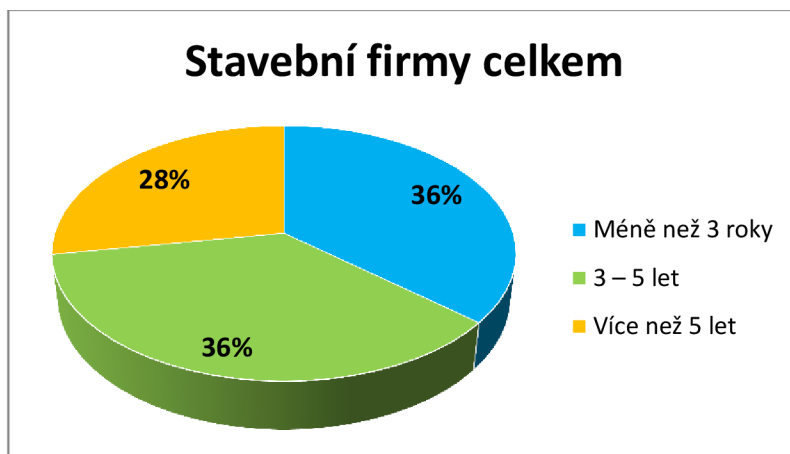
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 131 Odpověď na otázku č. 33 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 132 Odpověď na otázku č. 33 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 132 zahrnuje odpovědi na otázku, jak dlouho dotazovaná osoba již ve firmě pracuje a to v rámci všech tří firem. Ve dvou případech je hodnota odpovědí stejná. Tyto odpovědi jsou méně než 3 roky a 3-5 let. Ve 28% lidé pracují ve firmách více než 5 let.

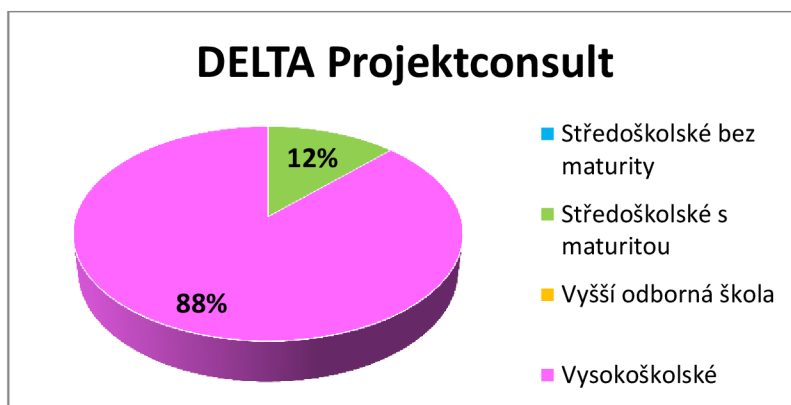
Nejdéle si firma udrží své zaměstnance ve firmě OHL ŽS. Zde lidé pracují více než 5 let až v 39%. V 41% 3-5 let. Neledující je KOMFORT - více než 5 let pracuje pro firmu 13% respondentů a 31% 3-5 let. Na posledním místě je DELTA Projektconsult. Lidé zde pracují více než 5 let v 13% a v 25% 3-5 let.

U DELTA Projektconsult a KOMFORTU lidé pracují ve většině případech méně než 3 roky. Pouze OHL ŽS má vynikající odpověď - pouze 20% zde pracuje méně než 3 roky.

Fluktuace zaměstnanců je pro firmu nákladným procesem. Zaměstnanec stojí firmu peníze – nového člověka musí někdo zaučit a samotný nováček není zcela tak výkonný oproti lidem, co už pracují pro společnost např. 3-5 let. Také pokud je fluktuace vyšší, je to i vizitka firmy. Veřejnost se začne zamýšlet, proč lidé dlouho nevydrží.

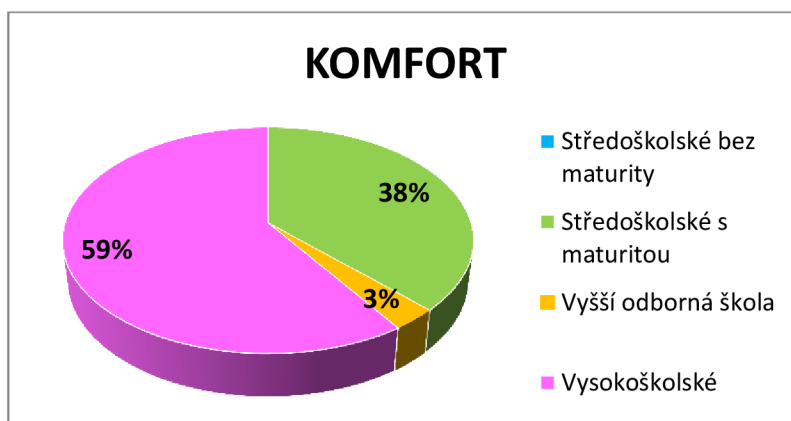
34) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 133 Odpověď na otázku č. 34 DELTA Projektconsult



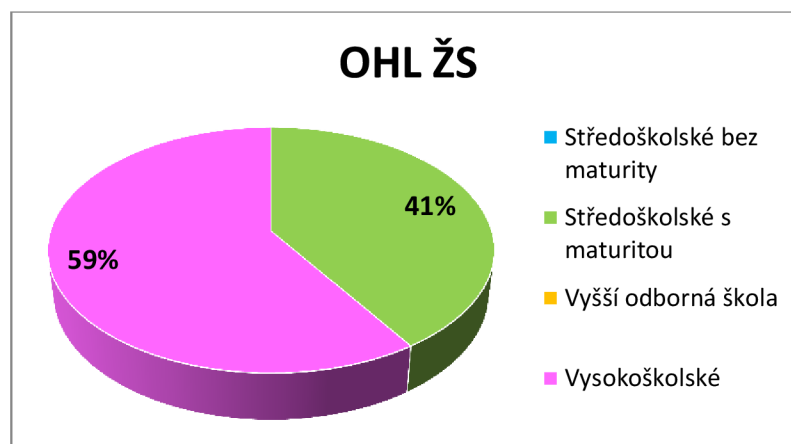
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 134 Odpověď na otázku č. 34 KOMFORT



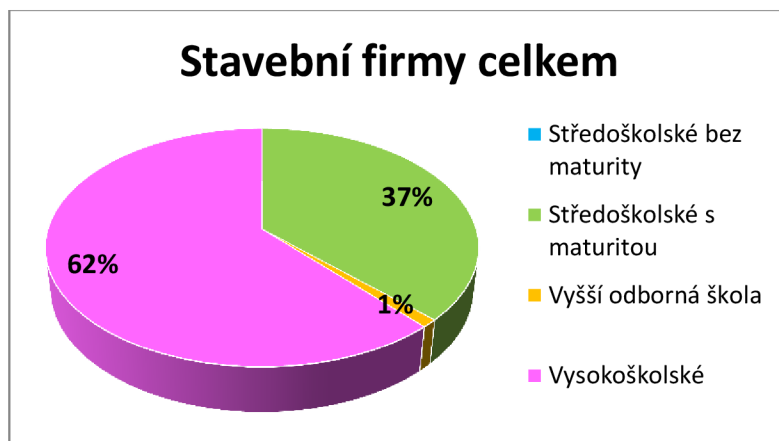
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 135 Odpověď na otázku č. 34 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 136 Odpověď na otázku č. 34 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 136 zobrazuje odpovědi všech tří firem na otázku jaké je nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců. Naprostá většina 62% má vysokoškolské vzdělání. Dále 37% má středoškolské vzdělání s maturitou a 1% mají vyšší odborné vzdělání.

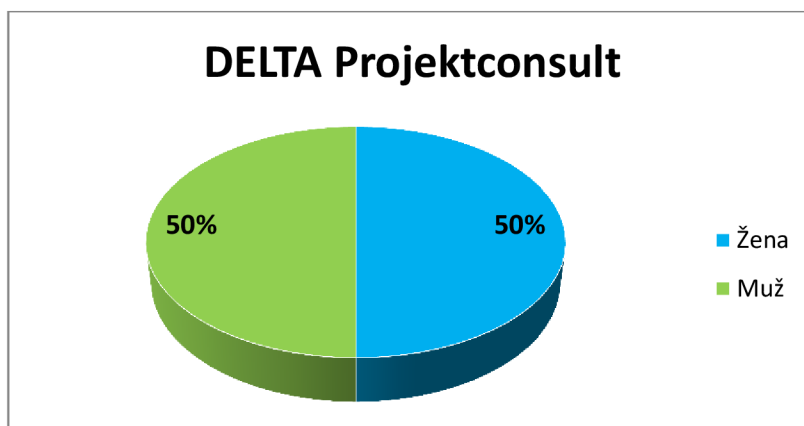
Ve všech firmách převládá vysokoškolské vzdělání, následuje středoškolské s maturitou. Pouze u KOMFORTU bylo zodpovězeno i vyšší odborné vzdělání.

Vzhledem k odpovědnosti, náročnosti a nutné znalosti práce je zcela nezpochybnitelný požadavek na vysokoškolské vzdělání.

Při porovnání grafů č. 129 s 133 a 131 s 135 vidíme jistou podobnost u hodnot, že lidé pracují ve společnosti více než 5 let se středoškolským vzděláním. Dle těchto výsledků usuzují, že lidé se středoškolským vzděláním vyhledávají jistotu a jsou tak stálými pracovníky. A ačkoliv mají již dobrou praxi, vytvořili si již zvyk a jak je známo, tito lidé neradi opouštějí svá zaměstnání.

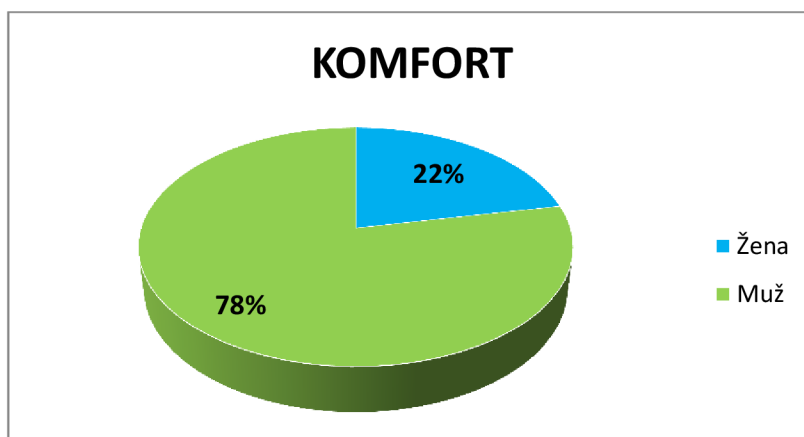
35) Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 137 Odpověď na otázku č. 35 DELTA Projektconsult



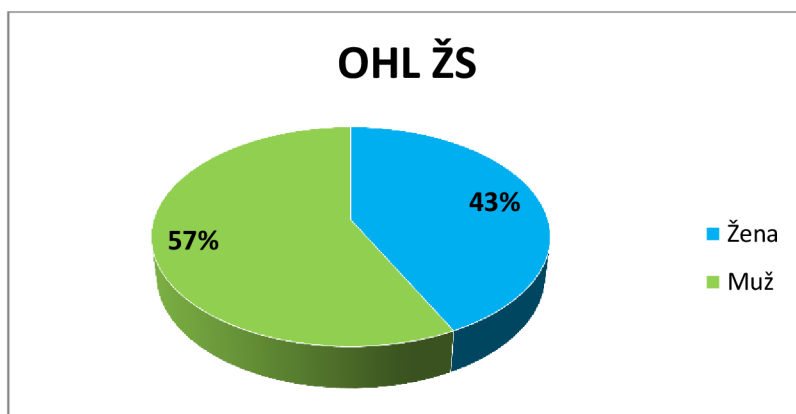
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 138 Odpověď na otázku č. 35 KOMFORT



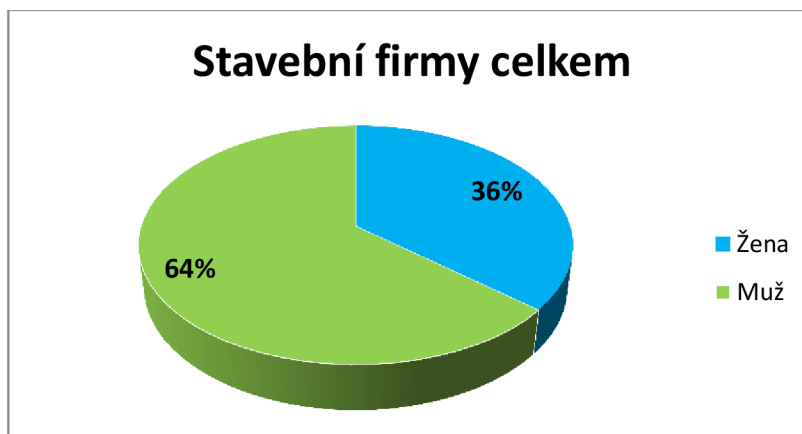
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 139 Odpověď na otázku č. 35 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 140 Odpověď na otázku č. 35 stavební firmy celkem



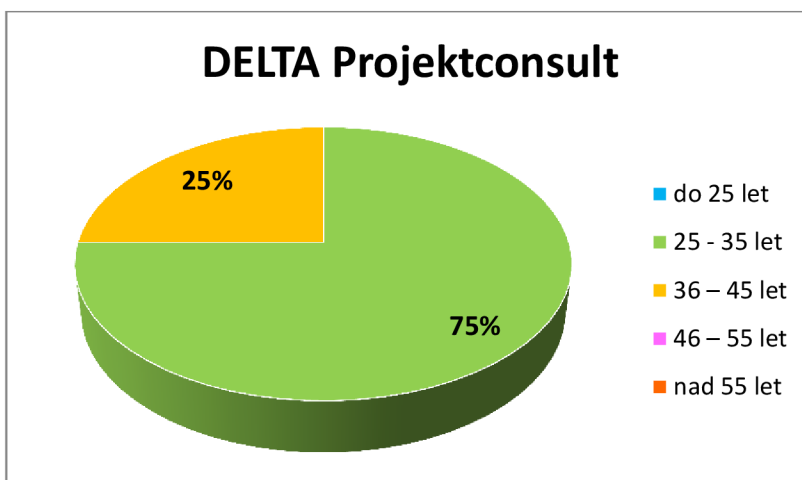
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 140 zahrnuje odpovědi všech tří firem ptající se na otázku jaké je pohlaví odpovídajících. Ve většině případů pracují ve firmách v 64% muži a v 36% ženy.

Ženy netvoří převahu ani v jedné z firem. Pouze u DELTA Projektconsult nastala genderová vyváženost. Je pravděpodobné, že se ženám špatně prosazuje na technických pozicích. Je ovšem pravdou, že ani ženy se příliš nehrou do technických studijních oborů a to už je zcela jejich volba a nelze vyčítat firmám, že zaměstnávají málo žen.

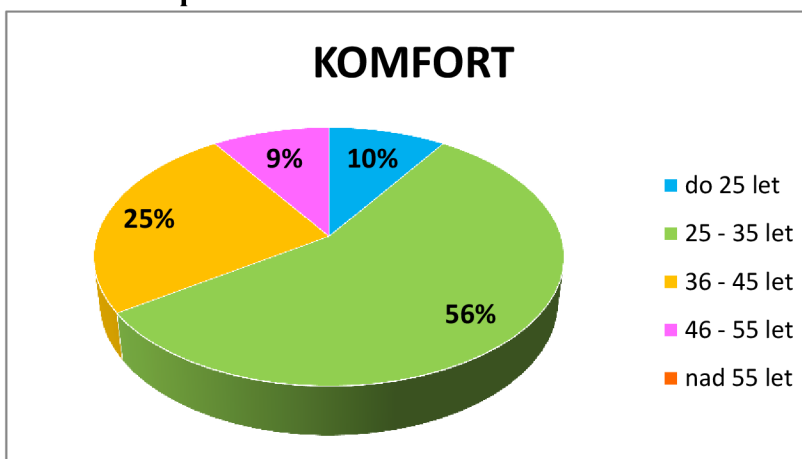
36) Kolik je Vám let?

Graf 141 Odpověď na otázku č. 36 DELTA Projektconsult



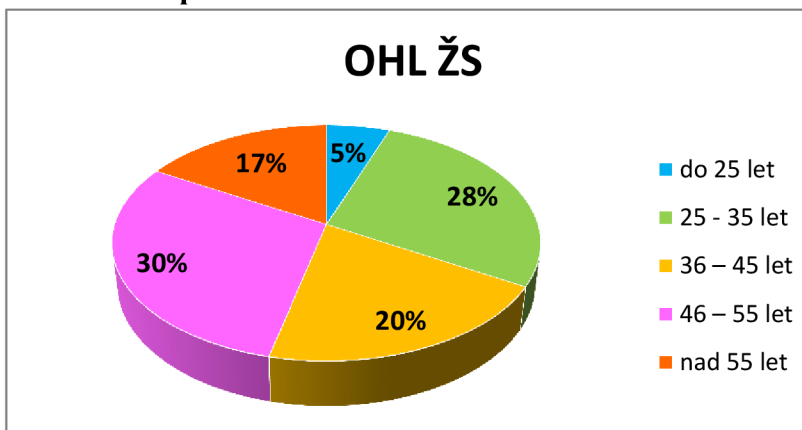
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 142 Odpověď na otázku č. 36 KOMFORT



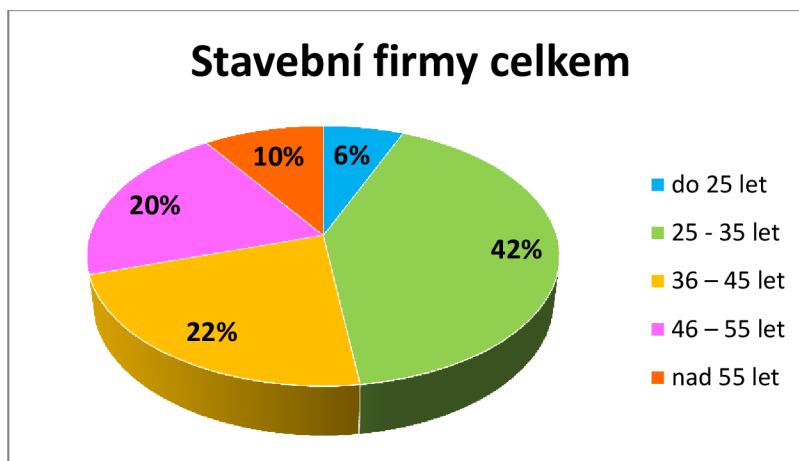
Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 143 Odpověď na otázku č. 36 OHL ŽS



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf 144 Odpověď na otázku č. 36 stavební firmy celkem



Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

Graf č. 144 zahrnuje otázky kolik je respondentům let a to od všech tří firem. Věkové složení je různorodé, ovšem nejčastěji se vyskytující hodnotou je 25 – 35 let.

Je těžko posouditelné, která věková kategorie je pro firmu lepší. Mladší lidé se lépe orientují na trhu, mají rozhled, jsou tvární, otevření novým myšlenkám. Na druhou stranu starší lidé mají neocenitelné zkušenosti, znalosti a ostatní v lidech se zkušenostmi cítí oporu. Je tedy dobré mít věkově vyvážený pracovní tým.

8.3 Shrnutí a rozdíly mezi firmami

DELTA Projektconsult zvítězila s výrazným rozdílem počtu bodů. Je to firma s neformálním pracovním prostředím, kladnými pracovními vztahy. Lidé zde vědí, jaké jsou hodnoty firmy, pracují podle nich a nijak je výrazně neovlivňují. Zaměstnanci se účastní pravidelných rituálů např. porad. Firma pořádá pro své zaměstnance pravidelné akce a lidé se jich rádi účastní. Považují je za přínos a stýkají se rádi ve svém volném čase. Pracovníci jsou spokojeni s mírou odměňování, ovšem s poskytovanými bonusy, by si dle výsledků představují jinak. Také v otázce kariérního postupu, zde zaměstnanci nepočítají ve většině případů s touto možností. Lidé mají rádi své pracovní prostředí, ale mají slabší povědomí o tom, jak firma působí na veřejnosti. Svého nadřízeného považují za člověka s dobrými komunikačními schopnostmi, ale jsou případy, kdy se komunikaci s nadřízeným raději vyhnou. V DELTA Projektconsult pracují převážně mladí lidé ve věku 25-35 let, současně zde pracují ve většině méně než 3 roky a mají vysokoškolské vzdělání. Dle těchto výsledků firma dává šanci mladým lidem se slabou praxí.

KOMFORT má spíše neformální pracovní prostředí. Lidé kladné pracovní vztahy, ale najdou se výjimky. Ve firmě je možný kariérní postup, ale také téměř polovina stále nepostoupila. Pro postup je potřeba dobrých znalostí a dovedností. Lidé nemají zcela jasnou znalost, jaké hodnoty firma zastává a tak nejsou schopni s nimi výhradně souhlasit či ne, ale ve většině případů se snaží podle nich jednat, alespoň podle těch, které znají a pracuje se jim podle nich lépe, pouze v ojedinělých případech jim práci omezují. Jak by se jin asi pracovalo, kdyby je zcela znali? Společnost má své pravidelné rituály a zaměstnanci se jich také účastní a jsou jim přínosem. Firma pořádá pro své zaměstnance akce a ti se jich většinou i zúčastní. Ovšem i přesto se jim poměrná část vyhne, ačkoliv má dobrý program a lidmi jsou považovány za přínos. Přátelské vztahy se většinou drží jen v rámci pracovních akcí a pracoviště, mimo něj se ve svém volném čase spíše nestýkají. Téměř až v polovině případů nejsou zaměstnanci spokojeni s mírou jejich odměňování, ale s poskytovanými bonusy jsou spíše spokojeni. Cítí se být firmou relativně opečovávaní, ovšem jsou zde stále rezervy pro zlepšení. S firemním prostředím jsou spokojeni, také si jsou vědomi pověsti na veřejnosti a jsou hrdí, že mohou pracovat pro KOMFORT. Pro svůj pracovní výkon dostávají dostatečné množství informací, avšak je zde prostor pro zlepšování se. Bohužel mají pocit, že jejich nadřízeným příliš nezáleží na jejich názoru, avšak se s nadřízenými příliš neobávají komunikovat a myslí si, že má dobré komunikační schopnosti. Zpětná vazba od vedoucího by se mohla taktéž zlepšit, neboť občasná zpětná vazba dokáže vylepšit pracovní výsledky či možná nedorozumění. Také zde pracují především mladí lidé ve věku 25-35 let s vysokoškolským vzděláním a pracují zde převážně méně než 3 roky. Dále se jedná převážně o muže.

OHL ŽS má převážně neformální prostředí s dobrými mezilidskými vztahy. Přátelské vztahy si vytváří nejen v rámci firemních akcí, ale zhruba polovina osob se schází i

ve svém volném čase. Šance na kariérní postup je pro většinu osob nemožný. Lidé si jsou vědomi hodnot firmy, avšak v této oblasti mají stále své rezervy. Na základě těchto hodnot se snaží jednat nijak výrazně pracovníky neovlivňují, pouze v mála případech práci omezují. Ve formě existují pravidelné rituály a lidé jich často zúčastňují, ovšem velká část osob vynechá. Pro víc než polovinu (respondentů) jsou užitečné a jsou s nimi souše spokojeni. Firma pořádá pro své zaměstnance firemní akce, které se lidem líbí a většinou na ně i chodí – považují je za přínos. V otázce finančního odměňování jsou zaměstnanci spíše spokojeni, ovšem mají pocit, že by si zasloužili více. Ze všech spolupracujících firem jsou v OHL ŽS nejvíce spokojeni s poskytovanými bonusy. Pracovní prostředí by zaměstnanci uvítali vylepšit, pokud mají mít spíše neformální prostředí, chce to vybavení, které uvolní atmosféru. V OHL ŽS částečně ví, jakou má pověst firma na veřejnosti, což je škoda, protože ve většině případů jsou zaměstnanci rádi, že pracují pro tuto firmu. Pokud jsou hrdí na jméno firmy, měli by vědět, co se o nich povídá. Informací pro výkon svojí práce dostávají v dostatečném množství, ale je zde značná mezera pro zlepšení. Mají pocit, že jejich nadřízené zajímá jejich názor, nemají problém s nadřízeným komunikovat a že má dobré komunikační schopnosti. Zpětnou vazbu dostávají od nařízeno v občasných intervalech, což je opět škoda. Délka trvání zaměstnání u této firmy se pohybuje spíše 3-5 let a více. Opět je zde vysoký podíl vysokoškoláků, ale také nejvíce středoškoláků což potvrzuje moji teorii, že lidé se středoškolským vzděláním mají rádi svá pracovní místa. Genderová vyváženost zde téměř nastala s rozdílem 7%.

Vzhledem k počtu otázek a množství grafů jsem pro lepší orientaci vytvořila tabulku: Tabulka č. 3, a jednotlivé otázky jsem ohodnotila body 1-3 (1 nejnižší hodnota a 3 nejvyšší hodnota). U otázky č. 32 jsem nebodovala, neboť je zcela na firmě jakou formu komunikace použije. Důležité je, aby se informace dostala od odesílatele k příjemci co nejkratší a nejrychlejší cestou. Je zcela na vedení a zaměstnancích jaký druh komunikace jim je nejpříjemnější a nejefektivnější. Body byly přiřazovány na základě výsledků odpovědí a posouzení jak je na tom v současné době firemní kultura firmy na základě odpovědí respondentů.

Na konci tabulky je uvedený celkový počet bodů a pořadí jak firmy hodnotím.

Nejvyšší ho počtu bodů a tedy prvního místa dosáhla firma DELTA Projektconsult s 86 body. Druhé místo obsadila firma KOMFORT se 68 body a třetí místo obsadila firma OHL ŽS se 65 body (maximální možný dosažitelný počet bodů 105; minimální možný dosažitelný počet bodů 33)

Tabulka 4 Přiřazení bodů firmám

Otázka číslo	Počet bodů		
	DELTA Projektconsult	KOMFORT	OHL ŽS
1	3	1	2
2	3	1	2
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	1	2
7	3	1	2
8	3	1	2
9	2	3	1
10	3	3	2
11	3	3	2
12	3	2	1
13	2	1	3
14	3	3	2
15	3	3	3
16	3	2	1
17	3	1	2
18	3	1	2
19	3	1	2
20	3	1	2
21	1	2	3
22	3	1	2
23	3	2	1
24	1	3	2
25	3	2	1
26	2	3	1
27	3	1	2
28	1	2	3
29	2	3	1
30	2	3	1
31	1	3	2
32	-	-	-
33	1	2	3
34	3	2	1
35	3	1	2
36	1	2	3
SUMA	86	68	65
Pořadí	1.	2.	3.

Vlastní zpracování, zdroj: vlastní data

8.4 Výsledky stanovených hypotéz a doporučení

V této kapitole se zabývám hypotézami, na jejichž základě jsem sestavila dotazník. Každá hypotéza (H) má svůj závěr a rovněž doporučení pro změnu či zlepšení v případě, že to firma potřebuje.

H1: Mezilidské vztahy ve firmě ovlivňují výkonnost práce zaměstnance.

Tuto hypotézu jsem si stanovila na základě, jak důležitá je firemní kultura pro pracovní výkonnost. Za jeden z nejvýznamnějších faktorů беру právě mezilidské vztahy. Předpokládám, že pohodová atmosféra se projevuje ve vztazích a následně se odráží v pracovním výkonu.

Závěr: Tato hypotéza se mi ani nepotvrdila ani nevyvrátila. S klesající mírou formálnosti, roste míra velice kladných vztahů, které se projevují i v jejich osobních životech. Lidé pak nechodí do práce pod tlakem, stresu či jinými nepříjemnými pocity. Pokud zaměstnanec pracuje ve firmě již několik let, znamená to, že je se svojí prací spokojený a zároveň je zaměstnavatel spokojený se svým pracovníkem. Právě tyto odpovědi mi mírně narušují předchozí tvrzení, neboť vzhledem k procentním výsledkům u firem s neformálním a formálním prostředím neodpovídají výsledky dotazu – jak dlouho lidé ve společnosti pracují. Hypotéza se mi na jednu stranu potvrzuje, na druhou zase vyvrací.

Doporučení: Mým doporučením je pouze snažit se udržet si pracovníky na co nejdelší počet let. Firma takto ušetří své výdaje. Také bude lépe znát své pracovníky a především stálí lidé mají již osvojené pracovní návyky vhodné pro firmu. Pokud ve firmě zavládne fluktuace, lidé si nebudou věřit – vytvořit přátelské vztahy trvá někdy i roky. Další přítěží je neustálé zaškolování nových lidí, které bere především čas již schopným pracovníkům a ti pak nestíhají svoji práci, kterou za ně nikdo jiný neudělá. Firmy by si tedy měly zjistit u svých pracovníků proč pracují ve firmě několik let, co jim chybí a pokud to jde, poskytnout jim řešení.

H2: Zaměstnanci vnímají firmu jako jistotu, na kterou se mohou spolehnout.

Tuto hypotézu jsem si stanovila na základě významnosti firemní kultury. Firma je schopna svým zaměstnancům poskytnout oporu nejen ve své stabilitě na trhu, ale také i v osobní sféře, kdy má např. osobní problém, nemusí se bát jít za svým vedením či pracovním týmem a může očekávat podporu.

Závěr: Tato hypotéza se mi potvrdila. Lidé mají v práci dobré pracovní vztahy, které přesahují v přátelství. Mají možnost kariérního postupu, který je převážně založen na férovém jednání a to díky svému vlastnímu zdokonalování se a péli. Protože znají firemní hodnoty, mají o firmu zájem. Taktéž pokud vnímají jakou pověst má jejich

firma na veřejnosti a stále ve firmě pracují, znamená to, že jí důvěřují (při negativních názorech, by bylo ve firmě něco špatně a jak se praví, není kouře bez ohně). Navíc jsou na firmu, kde pracují hrdí. Dále lidé jsou spokojeni s firemním prostředím, ve většině případů se nebojí komunikovat se svým nadřízeným a jsou spokojeni s péčí, která je jim poskytována. Významným faktorem je jejich finanční ohodnocení a bonusy – oba faktory jsou vnímány pozitivně. A pokud cítíte dobré ohodnocení, budete cítit pod nohama silné firemní zázemí.

Doporučení: Uchovat si dobré vztahy mezi sebou, neboť že je někde špatné zázemí, se rozkřikne rychle a lidé nebudou chtít pracovat ve špatně hodnocených firmách. Lidé potřebují cítit náklonost i od svého vedení a pocit zájmu. Je dobré mít genderově vyvážený stav, aby firma nepůsobila nepřístupně pro opačné pohlaví.

H3: Zaměstnanci si myslí, že vnitrofiremní komunikace jejich firmy je na nedostatečné úrovni.

Závěr: Tato hypotéza se mi nepotvrdila. Zaměstnanci mají pocit, že pro svůj výkon práce mají dostatek informací, avšak uvědomují si, že se k nim nedonáší veškeré informace. Člověk není schopný pracovat na 100%, pokud nedostane 100% informace, ale jen osekane, protože si nadřízený myslí, že to stačí pro nezbytné úkony. Ano, pro nezbytné úkony to stačí, ale ne již pro lepší rozhled zaměstnance, aby věděl o celých pracovních procesech. Nadřízení se ptají zaměstnanců na jejich názor a zaměstnanci nemají problém komunikovat, ale opět není výsledek zcela tak dominantní, aby nezapůsobilo zrunko zamyšlení se, proč nejsou tyto hodnoty vyšší. Zpětnou vazbu od nadřízeného dostávají alespoň jednou začas. Důležitou vlastností každého nadřízeného je komunikace na dobré úrovni a tu mají. Komunikace probíhá nejčastěji osobně či telefonicky, což je neefektivnější forma předání informací.

Doporučení: Hodnocení vypovídá dle výsledků, že komunikace je na dostatečné úrovni. Ovšem na základně mého závěru se mají firmy co dohánět. Především v oblasti zpětné vazby a poskytování množství informací. Doporučuji firmám své zaměstnance pravidelně hodnotit. A zajistit aby se informace dostávaly zaměstnancům rovnoměrně všem např. pomocí meetingů.

8.5 Návrhy ke zlepšení firemní kultury

Zřejmý výsledek je, že čím menší pracovní kolektiv je (čím menší firma), tím je firemní kultura kvalitnější. Formálnost prostředí nemusí definovat přátelskost, ačkoliv má vliv.

Lidé se v menších kolektivech cítí lépe, pro firmu je to jednodušší starat se o menší počet osob a má více času věnovat se jejím potřebám. Často se vyskytoval problém rámci komunikace s nadřízeným. Vedoucí pracovníci by se měli informovat o tom, jak taková manažerská komunikace má vypadat, např. podle 7C viz kapitola 6.2. Velkou škodou je, že zaměstnanci nedostávají pravidelný report o jejich pracovních výsadcích např. kvartálně. Zpětnou vazbu by mohli brát jako povzbuzení či pochvalu. U finančního odměňování by KOMFORT a OHL ŽS mohli polepšit svým zaměstnancům, neboť je to jejich motivem. Potřebují finance na uspokojení svých potřeb. Ovšem těžko přidáte člověku, který je ve firmě krátce a všechno ho musíte naučit. Významné je, že ve všech třech firmách jsou lidé hrdí na jméno firmy, tzn. firmu nebudou shazovat. Pokud by se o firmě negativně vyjadřovali, ponižovali by tím sami sebe. Je to jejich volba kde pracují. Komplikací jsou vedoucí pracovníci a jejich nezájem o názory svých podřízených. Díky komunikaci s nimi mohou vznikat kaizeny a řešit se problémy (víc hlav víc ví). Vnitropodniková kultura by se měla měnit v závislosti vnějšimu okolí a požadavkům.

Návrh pro zlepšení u všech firem je: otevřeně s lidmi mluvit co jim v práci chybí pro příjemnou atmosféru, hovořit s nimi o jejich finančním odměňování (přidat nebo jim zdůvodnit proč více nemohou dostat). Vedoucí pracovníci by měli mít větší zájem o své podřízené – znát jejich názor a dávat jim pravidelnou zpětnou vazbu. Důležité je umět pochválit, ale nejen slovy: tohle se ti povedlo. Ale povědět konkrétně, v čem konkrétně je jejich pracovní výkon zvláště přínosný.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnotit, jak je na tom firemní kultura ve stavebním podniku a komunikace. Firemní kultura je na tom ve všech firmách obstojně dle výsledků šetření. Ovšem komunikace si tak dobře už nevede, i když její výsledky byly ještě v pozitivních hodnotách. Všechny tři firmy mají ve svých firemních kulturách a komunikacích rezervy a tato práce by mohla být přínosem a současně příležitostí pro zlepšení.

Spolupracující firmy jsem seřadila v rámci firemní kultury včetně komunikace od nejvíce příznivé po nejméně a to v pořadí: první místo pro DELTA Projektconsult, druhé pro KOMFORT, třetí místo pro OHL ŽS. Pokud se zaměříme pouze na komunikaci, pořadí už se mírně změní. První místo připadá firmě KOMFORT, druhé místo DELTA Projektconsult, třetí místo padá opět na OHL ŽS.

Pokud se čtenáři této práce budou zabývat konkrétně těmito firmami a podívají se na hodnocení Google či Atmoskop.cz, uvidí, že ani jedna z firem není považována za negativního zaměstnavatele.

V teoretické části jsem uvedla definici firemní kultury, její historii, jaké vlastnosti by měla mít. Také u komunikace jsem vymezila definici, požadavky na komunikaci a její možné druhy, také jsem představila všechny tři dotčené firmy.

V praktické části jsem se zabývala samotným výzkumem, hypotézami a návrhy, které by firmy mohli akceptovat.

Velice mě potěšil zájem firmy DELTA Projektconsult za svůj zájem o moji práci a doufám, že jim poskytne všechny odpovědi na případné otázky. Pevně věřím, že jsem touto prací zaujmula všechny čtenáře a práce bude pro osoby zajímavější o tuto tematiku přínosem.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Typologie organizační kultury dle F. Trompenaarse.....	17
Obrázek 2 Kultura moci – pavučina.....	18
Obrázek 3 Kultura rolí	18
Obrázek 4 Kultura úkolů.....	19
Obrázek 5 Kultura osob	19
Obrázek 6 Systém firemní identity	25
Obrázek 7 Maslowova pyramida potřeb	28
Obrázek 8 Model procesu komunikace dle Koontze a Wehricha.....	32
Obrázek 9 Propojení firemní kultury a komunikace.....	34
Obrázek 10 Organizační struktura DELTA	41
Obrázek 11 Organizační struktura KOMFORT.....	44
Obrázek 12 Organizační struktura OHL ŽS.....	49

Seznam tabulek

Tabulka 1 Kultura na vzestupné úrovni	13
Tabulka 2 Členění determinantů	15
Tabulka 3 Návratnost dotazníků	50
Tabulka 4 Přiřazení bodů firmám	126

Seznam grafů

Graf 1 Odpověď na otázku č. 1 DELTA Projektconsult.....	51
Graf 2 Odpověď na otázku č. 1 KOMFORT	51
Graf 3 Odpověď na otázku č. 1 OHL ŽS	51
Graf 4 Odpověď na otázku č. 1 stavební firmy celkem	52
Graf 5 Odpověď na otázku č. 2 DELTA Projektconsult	53
Graf 6 Odpověď na otázku č. 2 KOMFORT	53
Graf 7 Odpověď na otázku č. 2 OHL ŽS.....	53
Graf 8 Odpověď na otázku č. 2 stavební firmy celkem	54
Graf 9 Odpověď na otázku č. 3 DELTA Projektconsult.....	55
Graf 10 Odpověď na otázku č.3 KOMFORT	55
Graf 11 Odpověď na otázku č. 3 OHL ŽS.....	55
Graf 12 Odpověď na otázku č. 3 stavební firmy celkem	56
Graf 13 Odpověď na otázku č. 4 DELTA Projektconsult.....	57
Graf 14 Odpověď na otázku č. 4 KOMFORT	57
Graf 15 Odpověď na otázku č. 4 OHL ŽS	57
Graf 16 Odpověď na otázku č. 4 stavební firmy celkem	58
Graf 17 Odpověď na otázku č. 5 DELTA Projektconsult.....	59
Graf 18 Odpověď na otázku č. 5 KOMFORT	59

Graf 19 Odpověď na otázku č. 5 OHL ŽS	59
Graf 20 Odpověď na otázku č. 5 stavební firmy celkem	60
Graf 21 Odpověď na otázku č. 6 DELTA Projektconsult.....	61
Graf 22 Odpověď na otázku č. 6 KOMFORT	61
Graf 23 Odpověď na otázku č. 6 OHL ŽS	61
Graf 24 Odpověď na otázku č. 6 stavební firmy celkem	62
Graf 25 Odpověď na otázku č. 7 DELTA Projektconsult.....	63
Graf 26 Odpověď na otázku č. 7 KOMFORT	63
Graf 27 Odpověď na otázku č. 7 OHL ŽS	63
Graf 28 Odpověď na otázku č. 7 stavební firmy celkem	64
Graf 29 Odpověď na otázku č. 8 DELTA Projektconsult.....	65
Graf 30 Odpověď na otázku č. 8 KOMFORT	65
Graf 31 Odpověď na otázku č. 8 OHL ŽS	65
Graf 32 Odpověď na otázku č. 8 stavební firmy celkem	66
Graf 33 Odpověď na otázku č. 9 DELTA Projektconsult.....	67
Graf 34 Odpověď na otázku č. 9 KOMFORT	67
Graf 35 Odpověď na otázku č. 9 OHL ŽS	67
Graf 36 Odpověď na otázku č. 9 stavební firmy celkem	68
Graf 37 Odpověď na otázku č. 10 DELTA Projektconsult.....	69
Graf 38 Odpověď na otázku č. 10 KOMFORT	69
Graf 39 Odpověď na otázku č. 10 OHL ŽS	69
Graf 40 Odpověď na otázku č. 10 stavební firmy celkem	70
Graf 41 Odpověď na otázku č. 11 DELTA Projektconsult.....	71
Graf 42 Odpověď na otázku č. 11 KOMFORT	71
Graf 43 Odpověď na otázku č. 11 OHL ŽS	71
Graf 44 Odpověď na otázku č. 11 stavební firmy celkem	72
Graf 45 Odpověď na otázku č. 12 DELTA Projektconsult.....	73
Graf 46 Odpověď na otázku č. 12 KOMFORT	73
Graf 47 Odpověď na otázku č. 12 OHL ŽS	73
Graf 48 Odpověď na otázku č. 12 stavební firmy celkem	74
Graf 49 Odpověď na otázku č. 13 DELTA Projektconsult.....	75
Graf 50 Odpověď na otázku č. 13 KOMFORT	75
Graf 51 Odpověď na otázku č. 13 OHL ŽS	75
Graf 52 Odpověď na otázku č. 13 stavební firmy celkem	76
Graf 53 Odpověď na otázku č. 14 DELTA Projektconsult.....	77
Graf 54 Odpověď na otázku č. 14 KOMFORT	77
Graf 55 Odpověď na otázku č. 14 OHL ŽS	77
Graf 56 Odpověď na otázku č. 14 stavební firmy celkem	78
Graf 57 Odpověď na otázku č. 15 DELTA Projektconsult.....	79
Graf 58 Odpověď na otázku č. 15 KOMFORT	79
Graf 59 Odpověď na otázku č. 15 OHL ŽS	79
Graf 60 Odpověď na otázku č. 15 stavební firmy celkem	80
Graf 61 Odpověď na otázku č. 16 DELTA Projektconsult.....	81
Graf 62 Odpověď na otázku č. 16 KOMFORT	81
Graf 63 Odpověď na otázku č. 16 OHL ŽS	81
Graf 64 Odpověď na otázku č. 16 stavební firmy celkem	82
Graf 65 Odpověď na otázku č. 17 DELTA Projektconsult.....	83
Graf 66 Odpověď na otázku č. 17 KOMFORT	83

Graf 67 Odpověď na otázku č. 17 OHL ŽS	83
Graf 68 Odpověď na otázku č. 17 stavební firmy celkem	84
Graf 69 Odpověď na otázku č. 18 DELTA Projektconsult.....	85
Graf 70 Odpověď na otázku č. 18 KOMFORT	85
Graf 71 Odpověď na otázku č. 18 OHL ŽS	85
Graf 72 Odpověď na otázku č. 18 stavební firmy celkem	86
Graf 73 Odpověď na otázku č. 19 DELTA Projektconsult.....	87
Graf 74 Odpověď na otázku č. 19 KOMFORT	87
Graf 75 Odpověď na otázku č. 19 OHL ŽS	87
Graf 76 Odpověď na otázku č. 19 stavební firmy celkem	88
Graf 77 Odpověď na otázku č. 20 DELTA Projektconsult.....	89
Graf 78 Odpověď na otázku č. 20 KOMFORT	89
Graf 79 Odpověď na otázku č. 20 OHL ŽS	89
Graf 80 Odpověď na otázku č. 20 stavební firmy celkem	90
Graf 81 Odpověď na otázku č. 21 DELTA Projektconsult.....	91
Graf 82 Odpověď na otázku č. 21 KOMFORT	91
Graf 83 Odpověď na otázku č. 21 OHL ŽS	91
Graf 84 Odpověď na otázku č. 21 stavební firmy celkem	92
Graf 85 Odpověď na otázku č. 22 DELTA Projektconsult.....	93
Graf 86 Odpověď na otázku č. 22 KOMFORT	93
Graf 87 Odpověď na otázku č. 22 OHL ŽS	93
Graf 88 Odpověď na otázku č. 22 stavební firmy celkem	94
Graf 89 Odpověď na otázku č. 23 DELTA Projektconsult.....	95
Graf 90 Odpověď na otázku č. 23 KOMFORT	95
Graf 91 Odpověď na otázku č. 23 OHL ŽS	95
Graf 92 Odpověď na otázku č. 23 stavební firmy celkem	96
Graf 93 Odpověď na otázku č. 24 DELTA Projektconsult.....	97
Graf 94 Odpověď na otázku č. 24 KOMFORT	97
Graf 95 Odpověď na otázku č. 24 OHL ŽS	97
Graf 96 Odpověď na otázku č. 24 stavební firmy celkem	98
Graf 97 Odpověď na otázku č. 25 DELTA Projektconsult.....	99
Graf 98 Odpověď na otázku č. 25 KOMFORT	99
Graf 99 Odpověď na otázku č. 25 OHL ŽS	99
Graf 100 Odpověď na otázku č. 25 stavební firmy celkem	100
Graf 101 Odpověď na otázku č. 26 DELTA Projektconsult.....	101
Graf 102 Odpověď na otázku č. 26 KOMFORT	101
Graf 103 Odpověď na otázku č. 26 OHL ŽS	101
Graf 104 Odpověď na otázku č. 26 stavební firmy celkem	102
Graf 105 Odpověď na otázku č. 27 DELTA Projektconsult	103
Graf 106 Odpověď na otázku č. 27 KOMFORT	103
Graf 107 Odpověď na otázku č. 27 OHL ŽS	103
Graf 108 Odpověď na otázku č. 27 stavební firmy celkem	104
Graf 109 Odpověď na otázku č. 28 DELTA Projektconsult.....	105
Graf 110 Odpověď na otázku č. 28 KOMFORT	105
Graf 111 Odpověď na otázku č. 28 OHL ŽS	105
Graf 112 Odpověď na otázku č. 28 stavební firmy celkem	106
Graf 113 Odpověď na otázku č. 29 DELTA Projektconsult.....	107
Graf 114 Odpověď na otázku č. 29 KOMFORT	107

Graf 115 Odpověď na otázku č. 29 OHL ŽS	107
Graf 116 Odpověď na otázku č. 29 stavební firmy celkem	108
Graf 117 Odpověď na otázku č. 30 DELTA Projektconsult.....	109
Graf 118 Odpověď na otázku č. 30 KOMFORT	109
Graf 119 Odpověď na otázku č. 30 OHL ŽS	109
Graf 120 Odpověď na otázku č. 30 stavební firmy celkem	110
Graf 121 Odpověď na otázku č. 31 DELTA Projektconsult.....	111
Graf 122 Odpověď na otázku č. 31 KOMFORT	111
Graf 123 Odpověď na otázku č. 31 OHL ŽS	111
Graf 124 Odpověď na otázku č. 31 stavební firmy celkem	112
Graf 125 Odpověď na otázku č. 32 DELTA Projektconsult.....	113
Graf 126 Odpověď na otázku č. 32 KOMFORT	113
Graf 127 Odpověď na otázku č. 32 OHL ŽS	114
Graf 128 Odpověď na otázku č. 32 stavební firmy celkem	114
Graf 129 Odpověď na otázku č. 33 DELTA Projektconsult.....	116
Graf 130 Odpověď na otázku č. 33 KOMFORT	116
Graf 131 Odpověď na otázku č. 33 OHL ŽS	116
Graf 132 Odpověď na otázku č. 33 stavební firmy celkem	117
Graf 133 Odpověď na otázku č. 34 DELTA Projektconsult.....	118
Graf 134 Odpověď na otázku č. 34 KOMFORT	118
Graf 135 Odpověď na otázku č. 34 OHL ŽS	118
Graf 136 Odpověď na otázku č. 34 stavební firmy celkem	119
Graf 137 Odpověď na otázku č. 35 DELTA Projektconsult.....	120
Graf 138 Odpověď na otázku č. 35 KOMFORT	120
Graf 139 Odpověď na otázku č. 35 OHL ŽS	120
Graf 140 Odpověď na otázku č. 35 stavební firmy celkem	121
Graf 141 Odpověď na otázku č. 36 DELTA Projektconsult.....	122
Graf 142 Odpověď na otázku č. 36 KOMFORT	122
Graf 143 Odpověď na otázku č. 36 OHL ŽS	122
Graf 144 Odpověď na otázku č. 36 stavební firmy celkem	123

Seznam použitých zdrojů

- [1] SLAVÍK, Jakub. *Z inženýra manažerem*. 1. Praha: FCC PUBLIC, 2010. ISBN 978-80-86534-16-9.
- [2] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [3] PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [4] KOWALIKOVA, Petra, Anna PEPŘOKOVÁ a Markéta JANÍKOVÁ. *Firemní kultura*. 1. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-2982-1.
- [5] CAULFIELD, Holden. *Zrcadlo: Uvidíš víc* [online]. 2008 [cit. 2019-05-26]. Dostupné z: <https://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/siln-slab-podnikov-kultura.html>
- [6] KACHŇÁKOVÁ, Anna. *Podniková kultura*. 1. Bratislava: Ekonóm, 2003. ISBN: 80-225-1644-9.
- [7] *Mechanistický a organický organizační model* [online]. 2010 [cit. 2019-05-28]. Dostupné z: https://www.kip.zcu.cz/kursy/imi/www/9_organizace/9_7.htm
- [8] *Mechanistický a organický organizační model* [online]. 2010 [cit. 2019-05-28]. Dostupné z: https://www.kip.zcu.cz/kursy/imi/www/4_skupiny/4_3.htm
- [9] *Business Info* [online]. 2011 [cit. 2019-05-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-struktura-2862.html#!&chapter=1>
- [10] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví. 1*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [11] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví. 1*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [12] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví. 1*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [13] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví. 1*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [14] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní kultura*. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5
- [15] SLAVÍK, Jakub. *Z inženýra manažerem*. Praha: FCC PUBLIC, 2010. ISBN 978-80-247-9067-6.
- [16] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. 4*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- [17] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. 4*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

- [18] FIALA, Roman. *Základy managementu*. 1. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.
- [19] FIALA, Roman. *Základy managementu*. 1. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5, str. 51
- [20] [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikovy-eticky-kodex-aneb-dalsi-aspekt-rizeni-podniku-87291.html#!&chapter=3>
- [21] [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikovy-eticky-kodex-aneb-dalsi-aspekt-rizeni-podniku-87291.html#!&chapter=3>
- [22] Nakonečný M. (2009). *Sociální psychologie*. (Vyd. 2., rozš. a přeprac., 498 s.) Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1679-9.
- [23] ŠMORANCOVÁ, Nikola. *iPodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. 2013 [cit. 2019-05-29]. Dostupné z:
- [24] HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- [25] HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1. Vnitrofiremní komunikace. str 13. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- [26] HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1. Vnitrofiremní komunikace. str 35;43. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- [26]] HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1. Vnitrofiremní komunikace. str 35;43. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- [27] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. str 17. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [28] HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998. str. 63, ISBN 80-7169-550-5.
- [29] JANDA, Patrik. *Interní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. str 66. Praha: Grada Publishing, a.s, 2006. ISBN 80-247-0781-0.
- [30] HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998. str. 73-77, ISBN 80-7169-550-5.
- [31] HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 1998. str. 57, ISBN 80-7169-550-5.
- [32] *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=648544&typ=PLATNY>
- [33] DELTA [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.delta.at/cz/reference/reference-podle-oboru/>

- [34] *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=181252&typ=PLATNY>
- [35] *KOMFORT* [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.komfort.cz>
- [36] *Finance.cz* [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://rejstrikovy.finance.cz/firma-ohl-zs-a-s-46342796#hodnoceni>
- [37] *Finance.cz* [online]. [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: <https://rejstrikovy.finance.cz/firma-ohl-zs-a-s-46342796#hodnoceni>
- [38] *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=714558&typ=PLATNY>
- [39] *OHL ŽS* [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.ohlzs.cz>

Další pomocné zdroje bez citací a parafrázování

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 99 - 104. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 76 a násl. ISBN 80-247-0648-2.

HYRUM, W. Smith. *10 přírodních zákonů managementu času a života*. 1. Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-587-9.

COVEY, R. Stephen. *7 návyků vůdčích osobností: Pro úspěšný a harmonický život*. 1. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-8521-41-9.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

Seznam použitých zkratk

FK – firemní kultura

Seznam příloh

Seznam příloh.....	1
A. Dotazník.....	2

A. Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Hana Kuxová, studuji VUT fakultu stavební a vypracovávám diplomovou práci na téma firemní kultura. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který mi v tvorbě práce pomůže. **Dotazník je anonymní, proto se nebojte vyjádřit svůj názor. Děkuji Vám**

1) Jaká je pracovní atmosféra ve Vaší firmě?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Velice formální | <input type="checkbox"/> Spíše neformální |
| <input type="checkbox"/> Spíše formální | <input type="checkbox"/> Velice neformální |

2) Jak mezilidské vztahy ve firmě hodnotíte?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Velice kladně | <input type="checkbox"/> Spíše negativně |
| <input type="checkbox"/> Spíše kladně | <input type="checkbox"/> Velice negativně |

3) Máte konkrétně Vy možnost kariérního postupu ve firmě? (v případě, že ne, pokračujte na otázku č. 6)

- | | | |
|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne | <input type="checkbox"/> Nevím |
|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|

4) Postoupil/a jste již na vyšší pozici?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne |
|------------------------------|-----------------------------|

5) Zakládá se kariérní postup ve Vaší firmě na základě znalostí, zdokonalování se anebo na základě hierarchie?

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Znalostí, zdokonalování se | <input type="checkbox"/> Jiné, jaké? |
| <input type="checkbox"/> Hierarchie | |

6) Víte, jaké má Vaše firma poslání a hodnoty (tím je myšleno např. tradiční postupy, přesvědčení, směrnice aj.), (v případě, že vůbec nevíte, pokračujte na otázku č. 10)

- | | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Zcela vím | <input type="checkbox"/> Částečně vím | <input type="checkbox"/> Zcela nevím |
|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|

7) Jak byste svůj postoj k těmto hodnotám označili?

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Zcela souhlasím |
|--|

- Částečně souhlasím Zcela nesouhlasím

8) Snažíte se na základě těchto hodnot jednat?

- Vždy Výjimečně
 Často Nikdy

9) Mají na Vás vliv tyto hodnoty vliv?

- Díky nim se mi lépe pracuje Nemají na mě žádný vliv
 Práci mi komplikují Jiný (vypište)

.....

10) Máte ve firmě pravidelné rituály (porady, procedury, opakující se postupy aj.)?

- Ano Ne

11) Účastníte se konkrétně Vy těchto rituálů? (v případě, že ne, pokračujete na otázku č. 14)

- Ano Ne

12) Myslíte, že jsou tyto rituály pro konkrétně Vás přínosné?

- Ano Ne Nevím

13) Jste s těmito rituály celkově spokojen/a?

- Velice spokojen/a Spíše nespokojen/a
 Spíše spokojen/a Zcela nespokojen/a

14) Snaží se Vaše firma reprezentovat svými symboly (loga, reklama aj.)?

- Ano Ne Nevím

15) Pořádají se ve Vaší firmě společenské akce? (v případě, že ne, pokračujte na otázku č. 19)

- Ano Ne Nevím

16) Účastníte se těchto akcí?

- Vždy Někdy Nikdy

17) Líbí se Vám program těchto akcí?

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Velice ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Vůbec se nelíbí |

18) Jsou podle Vás tyto firemní akce přínosem (pro vztahy na pracovišti, komunikaci ve firmě aj.)?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Zcela ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Zcela ne |

19) Stýkáte se konkrétně Vy s kolegy i mimo firemní prostředí/akce?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne |
|------------------------------|-----------------------------|

20) Jak jste spokojen/a s mírou vašeho odměňování?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Velice spokojen/a | <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen/a |
| <input type="checkbox"/> Spíše spokojen/a | <input type="checkbox"/> Zcela nespokojen/a |

21) Jak jste spokojený/á s poskytovanými bonusy?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Velice spokojen/a | <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen/a |
| <input type="checkbox"/> Spíše spokojen/a | <input type="checkbox"/> Zcela nespokojen/a |

22) Jak jste spokojen/a s péčí o zaměstnance ve Vaší firmě?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Velice spokojen/a | <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen/a |
| <input type="checkbox"/> Spíše spokojen/a | <input type="checkbox"/> Zcela nespokojen/a |

23) Jak jste spokojen/a s firemním prostředím?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Velice spokojen/a | <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen/a |
| <input type="checkbox"/> Spíše spokojen/a | <input type="checkbox"/> Zcela nespokojen/a |

24) Víte jakou má Vaše firma pověst na veřejnosti?

- | | | |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne | <input type="checkbox"/> Částečně |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|

25) Jste hrdý/á na to, že pracujete ve Vaší společnosti? (1 nejméně hrdý/á; 5 nejvíce hrdý/á)

- 1 3 5
 2 4

26) Dávají Vám nadřízení pro výkon Vaší práce dostatek informací?

- Zcela ano Spíše ne
 Spíše ano Zcela ne

27) Myslíte si, že Vašeho nadřízeného Váš názor na funkci úseku zajímá?

- Zcela ano Spíše ne
 Spíše ano Zcela ne

28) Snažíte se vyhýbat v komunikaci s nadřízeným?

- Zcela ano Spíše ne
 Spíše ano Zcela ne

29) Dostáváte ohledně Vašich pracovních výsledků zpětnou vazbu?

- Pravidelně Občas Nikdy

30) Máte možnost zhodnotit chod firmy (anonymní dotazníky, jiná forma)?

- Ano Ne

31) Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?

- Ano Ne Nevím

32) Jakou formu komunikace Váš nadřízený nejčastěji užívá, když konkrétně s Vámi komunikuje? (můžete označit více odpovědí)

- Osobní Telefon
 Elektronická (e-mail, Skype aj.) Jiné (vypište)

.....
33) Jak dlouho pracujete ve Vaší společnosti?

- Méně než 3 roky 3 – 5 let Více než 5 let

34) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Středoškolské bez maturity | <input type="checkbox"/> Vyšší odborná škola |
| <input type="checkbox"/> Středoškolské s maturitou | <input type="checkbox"/> Vysokoškolské |

35) Jaké je Vaše pohlaví

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Žena | <input type="checkbox"/> Muž |
|-------------------------------|------------------------------|

36) Kolik je Vám let?

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> do 25 let | <input type="checkbox"/> 36 – 45 let | <input type="checkbox"/> nad 55 let |
| <input type="checkbox"/> 25 – 35 let | <input type="checkbox"/> 46 – 55 let | |