

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2015–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Michaela Stejskalová**

**Firemní kultura organizace – spokojenost pracovníků ve  
firmě**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2015-2016**

**BACHELOR THESIS**

**Michaela Stejskalová**

**The corporate culture of organizations - the satisfaction of  
employees in company**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5. 3. 2016

Michaela Stejskalová .....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Štefanu Tothovi za jeho připomínky, cenné a odborné rady, které byli příčinou k dokončení mé bakalářské práci.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá firemní kulturou a spokojeností zaměstnanců ve firmě Bagetarie s. r. o.. Cílem této bakalářské práce bude návrh na opatření k zlepšení firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na literární prameny týkající se firemní kultury, zkoumání, determinanty a východiska firemní kultury. V praktické části je popsána charakteristika pracoviště Bagetarie s. r. o. a analýza spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Analýza je provedena pomocí datového výzkumu. Pomocí výzkumu jsou navrženy návrhy a opatření pro případné zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

Firemní kultura, kultura, faktory, management, determinanty, společnost, výrobní.

## **Annotation**

This thesis deals with the corporate culture and with employee satisfaction in the company Bagetarie s. r. o.. The aim of this thesis is to design and measure how to improve corporate culture and employee satisfaction in the company.

The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is focused on literary sources related to corporate culture, exploration, determinants and ways of corporate culture. The practical part describes the characteristics of the workplace Bagetari and the analysis of employee satisfaction in the company. The analysis is performed using data research. Using research are suggested proposals and measures for possible improvements with employee satisfaction.

## **Keywords**

Corporate culture, culture, factors, management, determinants, company, production.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 FIREMNÍ KULTURA</b> .....	<b>9</b>
1.1 Firemní kultura .....	9
1.1.1 Definice firemní kultury .....	9
1.2 Typologie a principy firemní kultury .....	14
1.3 Struktura firemní kultury .....	15
1.3.1 Druhy firemní kultury.....	15
1.4 Determinanty firemní kultury .....	16
1.4.1 Dělení determinantů.....	17
1.5 zkoumání firemní kultury.....	19
1.5.1 Metodiky zkoumání .....	20
1.5.2 Implementace a typologie .....	22
1.6 Faktory ovlivňující firemní kulturu .....	22
1.7 Východiska Formování firemní kultury .....	24
1.8 Firemní kultura s Personální management .....	27
1.9 Koncepce a geneze firemní kultury .....	29
1.9.1 Disciplíny učící se organizace .....	29
1.10 Význam firemní kultury .....	31
1.10.1 Oblasti působící na vliv firemní kultury.....	32
<b>2 PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
2.1 Metodika práce.....	34
2.1.1 popis firmy .....	34
2.2 Výsledky dotazníku .....	36
2.3 shrnutí Výzkumu .....	56
2.4 Návrh na opatření.....	58
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>61</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>63</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>65</b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce s názvem „Firemní kultura organizace – spokojenost pracovníků ve firmě“ je zaměřena na firemní kulturu, její význam, faktory, zkoumání, determinanty, východiska a zkoumání spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Firemní kultura nemá žádnou definici. V odborné literatuře je spousta definic, ale je chápána jako označení určitých společných přístupů, hodnot, norem a představ v organizaci. Firemní kultura tedy ovlivňuje myšlení a chování pracovníků, ale i celkovou atmosféru ve firmě.

V této bakalářské práci jde především o seznámení s firemní kulturou jako celkem a jejími odvětvími. Zaměstnanci se s firemní kulturou setkávají denně ve firmě. Ať už jsou to normy řízení nebo jen prostředí ve kterém pracují. Firemní kultura je tedy pro každou firmu důležitá a proto má každá firma svou vlastní kulturu, podle které se řídí.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části se zabývá teorií firemní kultury a poznatkům, druhá část je praktická. Praktická část se zabývá zkoumáním spokojenosti zaměstnanců ve firmě Bagetarie s. r. o. pomocí kvantitativního výzkumu, který je zpracován pomocí dotazníku. Dotazník je vyhodnocen pomocí odpovídajících respondentů a následně navrhnuty návrhy a opatření pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je vypracovat návrhy na zlepšení firemní kultury konkrétní firmy. V tomto případě se budu zabývat firmou na výrobu baget. Provedením analýzy společnosti s využitím dotazníků zjistím pozitiva a negativa dané firmy. Na základě dotazníků zjistím potřebné údaje pro návrh optimálního řešení. Optimální řešení bude navrhnuo tak, aby vyhovovalo jak zaměstnancům, tak i vedení firmy. Po dosažení těchto cílů dosáhnu řešení pomoci, kdy dojde ke změně vnitřní kultury společnosti a následné zvýšení efektivity práce.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 FIREMNÍ KULTURA

### 1.1 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura se objevila poprvé v Anglii v odborné literatuře v 60. letech minulého století. K výraznému zájmu o kulturu společnosti došlo až v 80. letech. V českých zemích se vyvíjela až se zakladatelem Tomášem Baťou. Kultura jako taková se vyvíjela ve třech obdobích. První období bylo zaměřeno především na výkon, sociální politiku a personální rozvoj. Druhé období bylo okolo roku 1948 a to se zabývalo socialistickou organizační kulturou. V 90. letech bylo období třetí, kdy došlo k nástupu nové generace manažerů, která prosazuje schopnost člověka stát si za svými názory.

Firmy neboli podniky jsou chápány jako výrobní a také jako sociální systém. Podnik je vždy jako celek součástí vymezeného typu kulturního systému. Firemní kultura je soubor názorů, přístupů a hodnot, ve firmě vyjadřuje všeobecně a relativně dlouhodobě udržující stav.<sup>1</sup>

#### 1.1.1 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY

Firemní kulturu můžeme rozdělit do hodnotového modelu a to:

1. Vize
2. Hodnoty
3. Normy (profil kompetencí)
4. Kritické hodnoty
5. Systém hodnocení – motivace, vzdělání
6. Stanovený výkonnostní potenciál

---

<sup>1</sup> Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993, s. 19.

Firemní kultura tvoří soustavu vyjádřených přesvědčení, norem, postojů, domněnek a hodnot dosavadně vžitých v organizaci. Tento stav nebyl nikde zformulován, ale ve společnostech existuje soubor rovných instrukcí, které zpracovávají způsob vystupování a interakce působení lidí a nápadně ovlivňuje prostředek vykonávání práce.

*„Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci.”<sup>2</sup>*

Dále pojem firemní kultura obsahuje řízení chování, jednání a stanovisko zaměstnanců prostřednictvím symbolů a rituálů. Chování pracovníků charakterizuje určitý celek norem, myšlení a hodnotových představ na všech stupních podniku. Firemní kultura sděluje určitý charakter, vnitřní pravidla hry, duch podniku. Tyto hodnoty ovlivňují jednání a myšlení pracovníků, ale i celkové prostředí vnitropodnikového života.

Význam empirické sociologie se firemní kultura prvotně objevuje jako nepochybná kultura práce. Sociálně určený způsob hromadného provádění výrobních činností, vyplývajících z velké síly kontaktů zaměstnanců v definovaném prostoru firmy, založený na dlouhé, většinou mnohogenerační akumulaci jejich zaběhlosti a umožňující bezpečnou seberegulaci pracovních kategoriích.<sup>3</sup>

Motivaci a výkonnost práce zaměstnanců ovlivňuje firemní kultura a má velký vliv na jejich kolísání. Firemní kultura a bezprostředně nejdůležitější ekonomická úspěšnost podniku a pohromadě se strategií je okolnost konkurenceschopnosti.<sup>4</sup>

Na firemní kulturu se díváme také z hlediska teorie řízení, kdy je vnímána jako prostředek řídicího procesu. V této kultuře záleží hlavně na managementu organizace,

---

<sup>2</sup> Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 357.

<sup>3</sup> Vláčil, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997, s. 20.

<sup>4</sup> SKALICKÝ, J. a kol. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. 2001, s. 97.

jak firemní kultura kontroluje a prezentuje dodržování kultury. Firemní kultura vychází jak z teorie, tak i z praxe marketingu. Vychází se z politiky, která zachycuje cíle firmy, formuluje také strategie a stanoví principy postavení podniku vůči konkurenci. Tyto strategie jsou rozděleny do tří různých aspektů. Mezi první patří ekonomický a metaekonomický komplex. Jsou to komplexy, které se ekonomice blíží. Mezi ně patří například zvyky a obyčeje, hodnoty a normy, postoje a nepsané zákony. Tyto komplexy byly založeny v minulosti a dosavadní v přítomnosti. Dalším je způsob chování. Zabývá se především chováním ve sféře vedení. A posledním je manifestace firemní kultury nemateriální a materiální. Manifestace se zabývá především chováním lidí aktivních z podniku. Firemní kultura se ukazuje v procesech myšlení a stanovuje cítění, chování a lidské myšlení ve firmě.<sup>5</sup>

Manifestaci firemní kultury zavedl Kulhavý a firemní kulturu vysvětluje jako vztahy s veřejností. Popisuje nemateriálovou manifestace navenek, kde se nachází sponzoring, reklama a jiné činnosti. Klima organizace popisuje nemateriálová manifestace dovnitř, kde se nachází sociální program, domácí teplo organizace, lidské zdroje, sociální teplota, firemní informační systémy a vnitrofiremní komunikace. Úlohu produktu a jiné prvky produktu popisuje materiální manifestace navenek, kde se nachází oblečení, stánky na veletrhu, výkladní prostory a jiné. Celkovou architekturu budov organizace, recepce, kanceláře aj popisuje materiální manifestace dovnitř. Úkolem je uspořádání a vybavení interiéru v organizaci.<sup>6</sup>

Vyskytuje se i pojem marketingová firemní kultura, která se upíná na klienta. Uspokojování potřeb a efektivní řešení klienta. Jedná se především o personální jednotku v organizaci, která umožňuje jednotlivým jednotkám nábor zaměstnanců, péče o zaměstnance, vzdělání, uzavírání a ukončení pracovních smluv, aj.

Na firemní kulturu můžeme také pohlížet z filozofické pozice. Kdy podnik vidíme jako část širší kultury, kde můžeme posuzovat etiku a vztah společnosti

---

<sup>5</sup> Kulhavý, E. *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 56.

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 56.

podnikání. Firemní kultury si všímáme jako úkazu, který ovlivňuje ekonomické výsledky podniku z hlediska hospodářského koncepčního využití. Z hlediska mikroekonomie a ekonomiky organizace vnímáme firemní kulturu jako součást konkurenceschopnosti. Firemní kulturou lze nazvat jako společné, vytvořené hodnoty působící na chování a myšlení pracovníků ve firmě.

Při definování firemní kultury je třeba si odpovědět na otázky. K definování organizační kultury nám mohou pomoci odpovědi na tyto otázky: Jak jsou lidé na různých pozicích ve firmě podřazeni a nadřazeni, jaký je vztah lidí ve firmě, jaké vyjednávání se odměňuje, toleruje nebo se postihuje, jaký je cíl a symbol ve firmě, jaké mohou být zvyky, historie, vtipy a tradice, jak se lidé oblékají a jak jsou přizpůsobena pracoviště.

### **Firemní kultura a socializace**

Socializační proces se týká všech zaměstnanců firmy a zahrnuje formu osvojení firemní kultury. Firemní kultura má dvojí podstatu. První podstata je osvojování což znamená, že se zaměstnanci firemní kulturu učí. Druhá podstata je sdílená a podtrhuje existenci firemní kultury. Bez procesu socializace nelze osvojovat a sdílet firemní kulturu. Proces socializace by měla být trvalým zájmem firemního managementu a vedení firmy. Dobrý průběh v socializačním proces se projevuje bezchybnou identifikací zaměstnanců cíli a hodnotami firmy. Firmy vynikají svou vlastní firemní kulturou, která se stává definičním znakem firmy. Finanční kultura se projevuje znaky chování, jednání, stylem oblékání, jednání se zaměstnanci, vzhledem kanceláří aj., což vytváří podnik, který pomáhá zaměstnanců nebo potencialním zájemců o zaměstnání v orientaci. Problémy socializace lze plně aplikovat i na firemní kulturu a její etickou stránku, konkrétně na firemní praxi. Proces socializace probíhá ve třech fázích. První proces je porozumění – podmínkou je srozumitelnost a jasnost firmou deklarovaných principů, zásad a hodnot. Druhý proces je přijetí – je fáze internalizace, osvojování ze strany zaměstnanců. Poslední třetí proces je konání – je

fáze, kdy každý koná v určitém souladu s firemní kulturou a kvalitu firmy stále prohlubovat.<sup>7</sup>

### **Úroveň integrace etiky ve firemní praxi**

Firemní kultura je jednou ze tří úrovní integrace etiky ve firemní kultuře. Další úrovně etiky jsou socializační proces a etické vedení. Pro etické vedení slouží organizační struktury, strategické plánování, kontrola, hodnocení a komunikace. Socializační proces zahrnuje školení, vzdělávání, výběr kandidáta, motivace a stimulace. V rámci firemní kultury je nutno uvést základní etické komponenty, klíčový etický kodex a etické hodnoty. Kodex slouží jako opěrný bod pro orientaci firmy. Zásady zvyšují využití tradice firmy, kdy úspěchy, zkušenosti a schopnosti firmy, určují směr chování do budoucna a podporují důvěru zaměstnanců. Napomáhá fixovat pocit odpovědnosti vůči dobrému jménu firmy a určuje, jaké chování je očekáváno a ceněno v současnosti i budoucnosti. Nově založené firmy mají šanci si své tradice založit, sledovat je a zveřejňovat pozitiva do budoucích let a inspirovat zaměstnance.<sup>8</sup>

### **Kultura vyššího systému**

Z kultury vyššího systému vychází jakákoliv kultura sociálního systému. Vyšší kultura určuje jakým, způsobem bude zařazen systém do vyššího celku. Každá kultura je historicky vzniklá a stávající podobu se prosazuje do nově vytvářejícího systému. Také každá kultura nižšího systému je podmiňována kulturou vyššího systému a vycházejí z podmínek fungování nižšího systému. Sociální systém kultury je řízen kulturou vyššího systému jeho složkou je i firemní kultura. Vyšší kultura určuje chování člověka jako sociálního jedince, firemní kultura určuje chování člověka jako příslušníka sociálního útvaru. Shoda kultury vyššího systému a firemní kultury ovlivňuje chování člověka v žádoucím směru. Firemní kultura je nezbytnou součástí každé firmy, je to

---

<sup>7</sup> Rolný, I. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Ostrava: KEY Publishing, 2007, s. 51.

<sup>8</sup> Nový, I., Surynek, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, s. 129.

celek a uspořádanosti, prvků, což je uspořádaností firmy. Proto je nutné zanechat firemní kulturu v takové podobě, která usnadní dosahování cílů firmy.<sup>9</sup>

## 1.2 TYPOLOGIE A PRINCIPY FIREMNÍ KULTURY

Každá firma má svoji specifickou a jedinečnou kulturu. Pro orientaci ve firemní kultuře je nezbytná analýza a zařazení do typologie. Podstatou typologie je zařazení do skupiny podle určitých kritérií. Jednotlivé typologie jsou návodem jak rozumět konkrétní kultuře a zároveň cesta pro změny.

Členění firemní kultury podle čtyř typů firemních kultur. První je kultura moci – určitá osoba panuje a zbytek je jí podřízen. Vedoucí mohou vše a podřízení musí jen poslouchat. Druhá je kultura rolí – firma je spojena z řetězců. Prvním článkem v řetězci je ředitel, kterému správní rada stanovila cíle. Pod nimi jsou střední manažeři, nižší vedoucí a nakonec podřízení. Organizace je ve tvaru pyramidy, čím jsou vyšší úrovně, tím méně lidí je v ní zařazeno. Role je způsob jednání, které se čeká od každé pozice. Kultura role je ve státních úřadech a komerčních firmách. Třetí je kultura výkonu – kultura se soustřeďuje na úkoly, které mají být dodrženy. Důležitou motivací je uspokojení a radost z udělané práce. Kultura výkonu se používá v malých soukromých firmách. Čtvrtá je kultura podpory – poskytuje uspokojení svým členům, kooperaci a vzájemné vztahy. Zaměstnanci se cítí členem firmy a pociťují přínos k úspěchu.

Zkoumání typologií je dvojitá a to teoretická a praktická. Teoretická typologie mapuje typické obsahy firemní kultury a prohlubují poznatky v dané oblasti. Praktická typologie pomáhá manažerům v praxi porovnávat obsahy jejich firmy. Představují teoretický základ pro vývoj nástrojů, použitelných v poradenské činnosti.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 68.

<sup>10</sup> Lukášová, R., Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 75.

## 1.3 STRUKTURA FIREMNÍ KULTURY

Struktura firemní kultury obsahuje důležité složky. Existují tři úrovně: artefakty, hodnoty, chování a normy a základní přesvědčení.

Artefakty jsou zřetelné a podnik je může ovlivnit. Hlavní artefakty, které můžeme zařadit do artefaktů, jsou architektura budov, historiky, mýty, jazyk aj. Do hodnot a norem chování patří zvyky jako vánoční večírky, oslavy přispívající k integraci firmy. Dále rituály jako zdravení a hlasování na poradách. Přesvědčení vztahující se k vnější integraci mohou být v oblasti chápání pojmů, jazyka, hranic skupina kritérií, statusu a distribuce moci, organizace, přátelství, míry blízkosti, odměn a trestů.<sup>11</sup> Jednotlivé vrstvy se vzájemně ovlivňují, ukazují co je v organizaci důležité. Normy a hodnoty poukazují na artefakty a konkrétní chování zaměstnanců.

### 1.3.1 DRUHY FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura obsahuje soubor pravidel, čím se řídí vnitřní chod firmy. Firemní kultura je mocenská, osobnostní, funkční a procesní. Firemní kultura mocenská je jednání mocenské vycházející z řízení direktivního. Mocenská firemní kultura se používá u rodinných nebo malých firem. Firemní kultura osobnostní je kultura, která řídí sama sebe individuálně. Firemní kultura funkční se opírá o vícestupňové řízení. Uplatňuje se v prostředí bez dynamiky a rizik. Firemní kultura procesní se řídí cíli, týmovou spoluprací a inovací.

Další dělení, které se používá je silná firemní kultura a slabá firemní kultura. Silná firemní kultura dává najevo jaké chování a aktivity vyžaduje. Co je žádoucí jaké akceptované a jaké je nepřijatelné. Proto je nutnost aby firma s prvky firemní kultury zaměstnance seznámila. Silná firemní kultura má své znaky: zakotvenost, rozšířenost, zřetelnost a jasnost. Zakotvenost je míra vzorců, norem a hodnot jednání ve firmě. Zaměstnance je nutno seznámit s jednotlivými prvky rozšířenosti. A je nutno aby se s prvky seznamovali v každé situaci ve firmě. Jasnost a zřetelnost přesně určuje

---

<sup>11</sup> Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010, s. 27.

zaměstnancům, co si mohou dovolit co je v mezích normy. O silné firemní kultuře se dá mluvit tehdy, když se stane součástí každodenního jednání.<sup>12</sup> Slabá firemní kultura se charakterizuje slabím vlivem na jednání a chování zaměstnanců ve firmě. Ve slabé firemní kultuře je špatná komunikace mezi vedením a zaměstnanci, nízká organizační struktura. Problémem firmy je nízká komunikace s lidmi, nedostačující informace o plánech a změnách firmy

## 1.4 DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY

Při vzniku firemní kultury je třeba spojit všechna dílčí hlediska vědeckých disciplín a pochopit faktory, které mají dopad na firemní kulturu. Na determinanty vzniku a změny firemní kultury působí faktory managementu a faktory okolního prostředí. Za determinanty firemní kultury se považuje vše, co na kulturu působí, co ji předurčuje, co má na ni zásadní vliv. Na produkci podnikavé kultury jsou efektivní nejrůznější vlivy, z nich jsou mnohokrát nadřazeny zejména rozvíjení studium vývoje podniku, pozici na trhu a jeho hospodářský kladný výsledek. Důležité okolnosti jsou obor činnosti firmy a také prostředí, ve kterém se firma vyskytuje. Sociální vazby, které uvnitř firmy tvoří velký význam, mezi managementem, vlastníky a zaměstnanci.<sup>13</sup>

**Obrázek 1: Determinanty firemní kultury**



Zdroj: Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 13.

<sup>12</sup> Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 15.

<sup>13</sup> Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 16.



### 1.4.1 DĚLENÍ DETERMINANTŮ

Determinanty se mohou také dělit podle prostředí na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní vlivy patří faktory managementu a základní faktory. A mezi vnější vlivy patří společné, kulturní podmínky a okolní prostředí podniku. Další dělení, které u determinantů je minulé a současné, hmotné a nehmotné, ovlivnitelné a neovlivnitelné determinanty, které dělíme podle množství. Mezi ovlivnitelné faktory patří faktory managementu a základní prostředí. A mezi obtížně ovlivnitelné patří okolní prostředí, kulturní a společenské podmínky.

Tabulka 1: Dělení determinantů

Vnější vlivy	Vnitřní vlivy
rychlost zpětné vazby	řídící síly
tržní pozice	strategie firmy
ekonomický systém	technologie
sociální systém	zaměstnanci
legislativa	historie firmy
dějiny	velikost firmy
geografická dislokace	majetek firmy
politické preference	předmět podnikání
obor podnikání	používané struktury

Tabulka 2: Dělení determinantů

Hmotné determinanty	Nehmotné determinanty
majetek firmy	zájmy vlastníků
úroveň vybavení	zájmy managementu
	zájmy zaměstnanců
Minulé determinanty	Současné determinanty
historie firmy	používané struktury a procesy
dějiny národa	legislativa
Ovlivnitelné determinanty	Neovlivnitelné determinanty

úroveň vzdělanosti	zaměstnanců stáří firmy
právní forma firmy	národní mentalita
<b>Determinanty brzdící shodu</b>	<b>Determinanty podporující shodu</b>
setrvačnosti vžitě kultury	kvalitní řídicí impulsy

*Zdroj: Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura. Praha: Grada, 1993, s. 27 – 29.*

### **Faktory managementu**

Mezi první faktory patří strategie a koncepce, obchodní strategie, mezi které patří výrobní cíle a tržní cíle. Mezi funkcionální strategie zařadíme marketingovou strategii, finanční strategii, výrobní a logistickou strategii, vzdělávací, sociální a personální strategii. Dalšími faktory jsou organizační struktury a procesy, procesy neformální struktury, stupeň decentralizace a centralizace, vytváření pracovních míst. Posledními faktory jsou řídicí systémy, které se řídí technickým vybavením, redukcemi, typy systémů, rozsahem. Firemní kultura nemá žádnou materiální formu, řídí se pouze normami a hodnotami. A proto se rozlišuje firemní kultura od firemní identity. Firemní identita utváří strategické koncepce a rozhodující elementy jako komunikaci, design a jednání. Firemní kultura naopak v určitém čase a místě vzniká, rozvíjí se a zaniká. Firemní kultura má průběh učení, na které působí vnitřní a vnější okolí.

Silná firemní kultura tvoří vzor zaměstnanců firmy a sleduje jednotlivé události v podniku a tím umožňuje pohyb a řízení ve vnitropodnikové společnosti. Silná podniková kultura má své znaky. Prvním z nich je zřetelnost a jasnost, které musí srozumitelně a jasně ukázat, jaké aktivity jsou nutné, uznávané, žádoucí, jaké jednání se požaduje a jaké jsou nepřijatelné a vyloučené. Tyto poznatky musí být sděleny zaměstnancům v podobě standardů a norem. Další znak je rozšířenost, která slouží k tomu, aby všichni pracovníci byli seznámeni s jednotlivými prvky na pracovišti a aby se s nimi setkávali. Posledním znakem je zakotvenost, která poukazuje na stupeň firemních vzorců a norem a hodnot jednání. Aby se firemní kultura mohla považovat za silnou, musí být tyto stupně nedílnou součástí všech nebo většiny pracovníků. Silná podniková kultura má své přednosti ale i nedostatky.

Přednosti silné firemní kultury jsou jasné a přehledné pohledy na podnik, málo konfliktní komunikace, rychle nalézá řešení a rozhodnutí, nižší nároky na kontrolu, pracovníci mají vysokou jistotu, důvěru a motivaci.<sup>14</sup>

Nedostatky, které má silná firemní kultura jsou náchylnost k uzavření podniku, malá flexibilita a délka tradic, komplikované začlenění nových pracovníků a blokace strategií.<sup>15</sup>

### **Faktory okolního prostředí**

Mezi první faktor okolního prostředí patří ekologické, hospodářské, technologické a technické aspekty firmy. do kterých patří analýza konkurence, stav v hospodářství, rozvoj odvětví a benchmarkingové porovnání. Dalším faktorem jsou kulturní, společenské a rámcové podmínky, které působí na rozvoj firmy. Patří sem sociální stav, kulturní vzor, sociální ukazatel, situace a proměna hodnot. Základní faktory, které tvoří okolní prostředí, jsou tři. První faktor je osobní charakter řídicích pracovníků. Jak dlouho vydrží ve funkci, jejich služební stáří, jaké provádějí postupy nebo jak se učí, jaké mají schopnosti a jak odolávají stresu. Druhým znakem jsou rituály a symboly. Člení se na chování vedoucích pracovníků a zaměstnanců, chování ke klientům, stav a vybavení firmy. Poslední znak je komunikace.

## **1.5 ZKOUMÁNÍ FIREMNÍ KULTURY**

Při zkoumání firemní kultury se používají dva hlavní přístupy a to systémový přístup, modelování.

Systémové přístupy mají v podnikové sféře především pevné místo. Firma je představována jako kulturní, výrobní subjekt, který poskytuje služby a sociální systém. Kultura firmy napomáhá k plnění jednotlivých funkcí firmy. Mezi funkce firmy se řadí hospodárnost, zisk, výkonnost, rentabilita apod.

Modelování má v podnikové sféře metodu. Metoda získává informace o určitém chování systému, který vytvoří pomocí daného modelu systém. Firemní kulturu v tomto

---

<sup>14</sup> Nový, I. Podnikavá kultura a identita. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 29.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 29.

systemu lze modelovat podle způsobu chování a jednání pracovníků na vztahy podniku ke svému okolí a vnitřní vztahy.

### **1.5.1 METODIKY ZKOUMÁNÍ**

Hlavní metodikou zkoumání firemní kultury je především audit, analýza a diagnostika. Metodika zkoumá souhrn přístupů metod a technik.

#### **Audit firemní kultury**

Audit napomáhá k odhalení současné podoby firemní kultury. Audit získává povědomí o tom, co lidi motivuje a jak může pozitivní trendy posílit. Audit by měl odhalit a upozornit na překážky práce a komunikace, odhalit nepsaná pravidla a navrhnout doporučení jak je porazit. Ve sféře auditu by se podnik měl zajímat a ptát se zaměstnanců, zda jsou spravedlivě odměňováni, zda své výhody považují za porovnatelné s konkurencí. A jestli si podnik váží jejich práce. Jsou dva typy auditu.

Externí audit - audit je prováděn externím auditorem. Za služby auditora se platí. Audit je vykonáván externí firmou. Interní audit- audit je vypracován vlastní firmou. Provádí se interními auditory z informačního a kontrolního systému. Auditor musí mít certifikát pro interního auditora a na vlastním pracovišti audit provádět nesmí. Audit firemní kultury objeví manažerům ještě neviditelné bariéry ve finanční kultuře a je nápomocen k napravení.<sup>16</sup>

#### **Analýza firemní kultury**

Analýza je metoda, která zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti předmětů, jevů nebo činností. Patří sem i firemní kultura, kterou nelze analyzovat jedním způsobem. Proto je nutné vytvářet schéma provedení analýzy. Analýzou způsobu je možnost uskutečnění změny buď objektivního, nebo individualisticky – subjektivního výzkumu.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Stýblo, J. Management současný a budoucí. Příbram: Professional Publishing, 2008, s. 62 – 65.

<sup>17</sup> Meffert, H. *Marketing Management*. Praha: Grada, 1996, s. 394.

## **Diagnostika firemní kultury**

Pokud provádíme rozbor příčin nějakého stavu či jevů, provádíme tak diagnostiku. Diagnostika je takzvaný proces, který nám poukazuje na to, jak firma vůbec funguje v současné době a jak poskytuje nutné informace k výkonu firmy i k uskutečnění změn v organizaci. Cílem diagnostiky je vylíčení prvků vžité firemní kultury. Při rozboru diagnostiky je velmi důležité o snahu být objektivní a hlavně nezaujatý. Firemní kultura se soustředí na postupy. Prvním z postupů je sběr a analýza zpráv, při kterém se sbírají data různými metodami s možnými kombinacemi. U analýzy se používá kvantitativní a kvalitativní metody. Druhým z postupů je zpětná vazba. Zpětná vazba musí být srozumitelná, časově aktuální, popisná a relevantní. Dalším z postupů je odhadnout silné a slabé stránky, které se posuzují pomocí marketingových strategických procesů firmy. Zacílení na zákazníky, inovace, technologie, pracovníky aj.. Poslední z postupů je diagnostika firemní kultury jako krok k odhadnutí, je tedy nutno je uskutečnit jako soubor. Poslední z postupů je, aby se diagnostika chápala jako učení, kdy dojde k přečtení konkrétní organizační kultury.

## **Benchmarking**

Benchmarking slouží jako prostředek strategického managementu. Objevila ho poprvé firma Xerox. Jedná se o proces, který je nepřetržitý a měří produkty procesů a metod individuálních organizací s těmi, které byly uznány jako vhodné pro toto měření za účelem definování cílů zlepšení vlastních aktivit. Benchmarking se řídí postupy. První z postupů je zjištění společnosti na trhu, uhodnout činnost společnosti a zjistit přednosti a slabiny. Po tomto zjištění se vedení společnosti usiluje o kvantifikování. Dalším z postupů je zjištění konkurence na trhu a jak si zajišťuje podíl na konkrétním trhu. Po zjištění slabin konkurentů se firma snaží o jejich kvantifikace. Třetí postup je zjistit definici faktorů úspěchu. Předposledním postupem je pokus získat převahu nad konkurenty a využít znalosti a přednosti společnosti. Poslední postup je opakovat kroky často.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Veber J, & kol. *Management*. Praha: Management Press, 2009, s. 526.

## **Benchlearning**

Jedná se o proces, kdy se kopíruje úspěšné chování společnosti. Teorie a praxe zkoumání firemní kultury přináší mnoho metod pro zjištění schopností firmy ve firemní kultuře. Používá se mnoho metod a analýz ve firemní sféře. Jsou to metody jako SPECE a SWOT analýza, metody projektové a řízení firmy aj.

### **1.5.2 IMPLEMENTACE A TYPOLOGIE**

Z hlediska různých společenských věd je zkoupana firemní kultura. Není to pouze zájem o kulturu v prostředí, ale je důležitá i pro firemní praxi. Důležité je pro firemní procesy také otázky typologie a implementace firemní kultury. Implementaci můžeme charakterizovat jako fázi, která zavádí firemní kulturu do praxe. Důležitou roli v implementaci hrají symboly, které jsou těžko pochopitelné a vyžadují vysvětlivky. Jedná se tedy firemní rituály, mýty, statusy, obřady, projevy úcty, logo, historiky a ceremoniály. Protikladem jsou snadno pochopitelné konkrétní symboly mající instrumentální obsah. Jako jsou schéma, odměny, vybavení pracoviště, vyznamenání aj. Nedílnou důležitou součástí je identifikace zaměstnanců s hodnotami a cíli firmy. Jedná se o proces, kdy se stávají hodnoty, cíle a normy součástí firmy jako hierarchie cílů, norem a hodnot zaměstnanců nebo skupin zaměstnanců. V jednotlivých personálních činnostech je úkolem manažerů, psychologů, personálních specialistů, sociologů je identifikace stupně osvojení neboli odmítnutí firemních cílů, hodnot, norem zaměstnanců firmy.

## **1.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FIREMNÍ KULTURU**

Faktorů, které ovlivňují firemní kulturu, je mnoho. A mají velký vliv na fungování celé firmy. Faktory, které firmu ovlivňují, rozlišujeme na vnější a vnitřní. Faktory vnitřní jsou organizační a pracovní podmínky. Tyto podmínky ovlivňují především schopnost a ochotu lidí tak, aby pracovali účinně a hlavně v souladu s hodnotami a cíli společnosti. Aby pracovníci takto pracovali ve firmě, musí se dbát na vybavení firmy, postupu komunikace a chování mezi zaměstnanci a chování veřejnosti. Do vnějších faktorů patří rozvoj úseků, politika, konkurence, které ztvární sociální situaci. Do technologických změn pak spadají procesy sociální.

Mezi vnější vlivy patří nejčastěji tyto. Jako první je vliv národní kultury. Jakákoliv kultura vždy vychází ze svých tradic, hodnot, základních předpokladů, norem a chování. Rozdílem se také stává jazyk, písmo chování myšlení a náboženství. Další vliv je podnikatelské a tržní prostředí kde je firma ovlivněna sociálním a podnikovým prostředím. Faktory ovlivňují úspěch a existenci firmy na trhu. Firmy mající monopol nepodléhají tlaku konkurence. Mezi vnější vlivy patří nejčastěji tyto. Prvním z nich je vliv profese, kdy profese je jistá kultura, která se vyjadřuje určitými znaky firmy, zvyky, rituály, určitý jazyk, práce aj. Další je vliv zakladatele neboli vůdce. Zakladatelé společnosti mají svůj význam. A to význam při stanovení hlavních hodnot a předpokladů. Hodnoty a předpoklady determinují v počátečním období vývoje firemní kulturu. Firemní kultura firmy se formuluje na základě úspěšného, uznávaného a silného vůdce, a eventuálně dlouhého trvání společnosti na trhu. Vliv délky a velikosti existence společnosti, která prochází životními etapami. V tomto případě je ze začátku nositel firemní kultury majitel společnosti. Neformální charakter představuje pracovní síla. Pro firmu je typická schopnost improvizace a pružnost. Poslední vliv, který působí na firemní kulturu je konkurence. Tento vliv ovlivňuje firemní kulturu nejvíce. Informace se přesouvají po celé linii firmy od manažerů až po pracovníky a také naopak. Způsob komunikace je důležitý prvek v komunikaci mezi jednotlivými odděleními, zda se jedná o komunikaci neformální nebo formální a také jaké vztahy na pracovišti probíhají. Komunikace má vliv na motivaci a činnosti pracovníků. Pokud mají pracovníci informace o firmě a jsou informováni o postavení firmy na trhu, jsou si jisti svým postavením jejich práce je efektivnější. Pokud ale pracovníci nejsou informováni, cítí nejistotu, která se ukazuje na jejich pracovním výkonu. Komunikace musí být řízena dvěma směry: směrem k zaměstnancům a naopak od zaměstnanců k vedení. Jestliže je komunikace jednostranná, může se dostavit pocit nejistoty vůči vedení. Pokud pracovník nemůže komunikovat nebo se účastnit rozhodování, klesá jeho výkonnost a spokojenost.<sup>19</sup> Na výkon firmy působí sociální klima a vnitřní klima, tyto faktory ovlivňují firemní kulturu. Firemní kulturu ve firmě můžeme zobrazit pomocí modelu 7S. Model poukazuje na vlivy jednotlivých položek, které působí na stav firemní

---

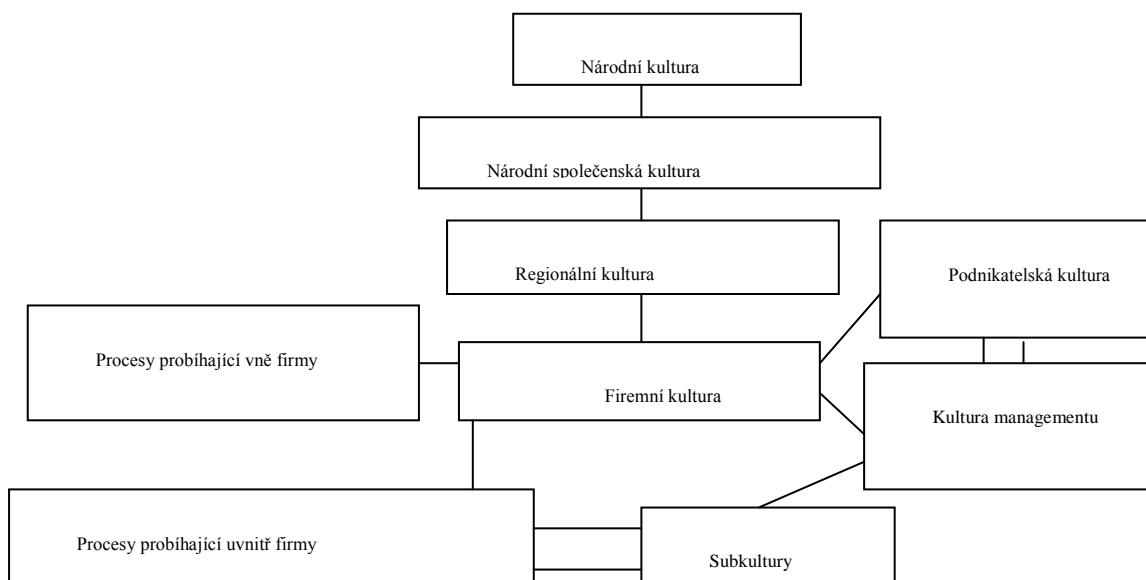
<sup>19</sup> Khelerová, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 2006, s. 16 – 30.

kultury. Model poukazuje na propojení složek, které na sebe jednotlivě působí a ovlivňují se. Při provedení změny firemní kultury, musí management podniku dbát na vysokou pozornost.<sup>20</sup>

## 1.7 VÝCHODISKA FORMOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura je velmi silně spojena se zbylými oblastmi a proto dochází k objasnění vztahů mezi vazbami kultur. Firemní kultura tedy není izolována v oblasti managementu. Firemní kulturu ovlivňuje především kultura regionální, společenská, podnikatelská, kultura odvětví, vrcholový management, podnikové subkultury a také postupy probíhající jak uvnitř tak i zvenčí samotné firmy.<sup>21</sup>

**Obrázek 2: Východiska formální firemní kultury**



*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Ve firemní kultuře se prolíná pár úrovní. První z nich je národní organizační kultura, která se zabývá kulturou vyspělých zemí. Kultura se vyvíjela po mnoho staletí a šířila se hlavně s rozvojem hospodářství a průmyslu ve všech částech světa. Regionální kultura vyjadřuje především vzácnost regionu. Národní kultura poukazuje na národní

<sup>20</sup> Pitra, Z. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008, s. 295.

<sup>21</sup> Jakubíková, D. *Marketingové aplikace*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997, s. 16.



tradice. Subkultury divizí nebo útvarů jsou v rámci organizace. Tato kultura poukazuje na společnou profesi v organizaci. A poslední je kultura vlastní organizace na kterou působí vlastní rozdílný vývoj organizace.<sup>22</sup>

Vztah mezi firemní kulturou a národní kulturou lze celkem rozdělit do tří okruhů. V rozhodující míře firemní kultury jsou reflexní národní kultury. Ve shodném kontextu národní kultury existují různé firemní kultury, ale každá firemní kultura daného podniku je samostatná a nezávislá, má vlastní formu, obsah, sílu a význam. Ve sféře národní kultury vytvoří se velké různorodé firemní kultury s vlastní identitou, kdy národní kultura ustupuje do pozadí. Prolínání národní a firemní kultury může vytvářet pozoruhodnou dynamiku nadnárodních organizací. V národních organizacích vládne stejná firemní kultura, ale pracovníci mají různý přístup ke komunikaci, času, hierarchii hodnot. Proto jsou zaměstnanci ve společnosti produkty rozdílných společenských kultur. A také organizace berou v potaz národní rozdíly.<sup>23</sup>

Součástí celkového klimatu společnosti je firemní kultura. Je to subkultura, což se projevuje na odlišnosti životního stylu nikoli jen vahou ekonomického vlivu, ekonomické polohy samostatnosti a odpovědnosti i nestandardním chováním.<sup>24</sup> Čtyřmi nesouměrnými subjekty se formuluje firemní kultura a to společenskou formou zaměstnaneckého společenství, středním a velkým managementem, zakladateli firmy a vlastníky a středními soukromými podnikateli. Firemní kultura je také ovlivněna širší kulturou a to na kodexy přijatelného chování, které jsou ze širší kultury převzaty. A rozdílové společnosti, které mají odlišné zábrany ve firemní kultuře například vzdělání, titul aj. Firemní kultura je také ovlivněna mravní kulturou. Mezi komponenty mravní kultury patří kultura mravních citů, kultura chování a jednání, mravní moudrost, kompetentnost, profesionalita a pracovitost. Kvalitní mravní kultura je poctivost

---

<sup>22</sup> Jakubíková, D. *Marketingové aplikace*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997, s. 23.

<sup>23</sup> Nový, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, s. 19.

<sup>24</sup> Vláčil, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 193.

v jednání jak navenek tak i v podniku, vyloučení vedlejších aktivit, rozvoj podniku a respektování zájmů.

S managementem firmy je spojen mravní a morální aspekt. Ten, kdo vytváří firemní kulturu, je management firmy. Manažeři by se měli chovat tak, aby byli dobrým příkladem pro své zaměstnance. Manažeři jsou příkladem pro zaměstnance ať už pozitivní nebo negativní. Firemní kulturu management ovlivňuje třemi způsoby: socializací, personálním výběrem a akcemi vrcholového vedení.<sup>25</sup> Ke zkvalitňování managementu vede stále měnící se konkurenční prostředí, která je kultivací řízení. Kultivace řízení začleňuje hluboké a rozsáhlé zvládnání taktického, strategického a operativního rozhodování. Východiskem kultivace jsou odpovědi na otázky co, jak, kde, kdy, kdo, s kým, pomocí čeho, za co, proč a pomocí koho. Dobrá firemní kultura je zásadní znak, většinou mnoho odborná, protože slouží jako účinný nástroj firemního managementu. Firma, která má dobré vedení používá svou organizační strukturu jako velmi účinný nástroj vedení, organizaci zaměstnanců a jejich usměrňování. Každá firemní kultura se skládá z určitých subkultur. Subkultury jsou takzvané skupiny, které pocházejí ze stejných hodnot a stejných životních okolností nebo zkušeností. Subkultury, které jsou uvnitř firmy, tvoří různé úseky, oddělení, divize, skupiny, oddělení a díly. Mezi těmito subkulturami jsou dosavadní odlišnosti v cílech, časech, výrobě, výzkumu a vývoje, orientacích mezi lidmi v oblasti prodeje, financí, marketingu aj. K docílení jednotnosti firemní kultury je naléhavé, aby někdo usměrnil orientaci subkultur. Velmi důležité v subkultuře je její sledování. Pochopení a koordinace subkultury vede k odstranění konfliktních situací a dosažení cílů, které si stanoví firma.

---

<sup>25</sup> Robbins, P. Stephen, COULTER, Mary. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 72 - 73.

## 1.8 FIREMNÍ KULTURA S PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Definice pojmu personální management a řízení lidských zdrojů jsou užívána především jako synonyma, ale nejvíce se používá pojem řízení lidských zdrojů jako vyšší, která se řadí nad oba dva pojmy. Personální management obsahuje personalistiku, personální politiku a vedení pracovníků, kde se jedná o vedení a motivaci zaměstnanců. Do personálního managementu zahrnujeme manažerské funkce. Mezi hlavní funkce personálního managementu jsou plánování, organizace, vedení, operativní řízení, evidence a kontrola.

S definicí první a druhé firemní kultury souvisí rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním managementem. První firemní kulturou míníme souhrn daných metod, dovedností a procedur, které se rozvíjejí na základě praxe a čemu se člověk může snadno naučit. Tímto se personální management řídil až do 20. a 30. let minulého století a tato situace přetrvávala až do konce druhé světové války.<sup>26</sup> Druhá firemní kultura obsahuje osobnostní, hodnotové schopnosti a postoje, které se nedají naučit z knížek. Jako je například odpovědnost, vstřícné chování, osobní iniciativa, návyky a týmová práce a oddanost práci. Tyto schopnosti má člověk vrozené nebo je v nich vychován. V současné době firmy vystupují jako jednotka kvalifikovaných lidí, kteří se snaží o jednotný výkon. Zaměstnanec tedy není jen nástroj pracovní síly ale členem skupiny s nároky, riziky, odpovědností a neúspěchy.<sup>27</sup>

První a druhá kultura tvoří symbiózu s prvenstvím druhé kultury. Definice řízení lidských zdrojů je postup dosáhnoutí firemních cílů pomocí propouštění, získávání, stabilizování, optimálního využití zdrojů ve společnosti a rozvoje. Hlavním úkolem v oblasti řízení je dosáhnoutí cílů. Pokud tyto cíle nejsou stanoveny a splněny, pak firma zaniká.<sup>28</sup> Kvalitní řízení lidských zdrojů je zaměření manažerů na strategické prvky ve vývoji podniku. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit množství lidských zdrojů a

---

<sup>26</sup> Jirásek, J. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993, s. 94.

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 95.

<sup>28</sup> Donnelly, J. H., Gibson, J. H., Ivanicevich, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997, s. 543.

také množství stránek jako je tvořivost, výkonnost, identifikace, motivace a cíle firmy.<sup>29</sup> K rozměru výroby, marketingu a financím vede vrcholové firmy personální management, což je vyjádřeno předností managementem. Síla přednosti se ale mění a záleží na změnách ve firmě. Stanovením strategií firmy a uskutečnění certifikace řízení jakosti se posiluje marketing, ale ne personální řízení. Ale naopak, když je určena strategie firmy a ne certifikace, by se profese měli přesunout na management personální. Chyba je, pokud síla personálního řízení je vystavena chaosu a rozmachu, což má negativní důsledky. Často firmy argumentují, že nejdůležitější jsou ve firmě finance. Zapomíná se, že finance tvoří

Pracovníci. Talentované pracovníky ustálí schopní pracovníci na svých pozicích firemního managementu. Na personální útvary a řízení lidských zdrojů působí faktory. Do faktorů lze zahrnout styl řízení, technologie, finanční podmínky, podniková kultura, velikost a profil firmy a podnikatelská strategie.

Styl řízení preferuje hodnoty a normy deklarované v politice firmy. Styl řízení působí rovnou na personální řízení, včetně funkce a místa personální formulace. Technologie: ovlivňuje personální management, protože stanovuje počet zaměstnanců, jejich kvalifikační a profesní strukturu. Hlavní zájem se klade na orientační strukturu firmy, která zajišťuje sjednocení zaměstnanců s novou technologií. Finanční podmínky: jestliže firma nemá finanční prostředky, ovlivní to i personální útvar. V přijímání nových pracovníků je tomu jinak. Podnikavá kultura: zde se jedná o normy a mravní normy, které napomáhají podnikatelským strategiím. Síla kultury vede k dosažení cílů firmy a rozvoji osobnosti zákazníků i pracovníků. Velikost a profil firmy: firma se člení na střední, velké, malé a mamutí firmy. U malých neboli rodinných firem se zaměřuje na ustálení personální situace a řízení lidských zdrojů je hromaděno jako řízení celku firmy. U středních firem je dobré se specializovat se na řízení lidských zdrojů a personální činnost s více odborníky. U mamutích a velkých firem je nemyslitelné, aby byly řízeny bez odborného týmu organizovaných v útvarech personálních. Firemní strategie: je nejdůležitější faktor jak v personální organizaci, tak i v personálním řízení.

---

<sup>29</sup> Kleibl, J. *Personální management*. Praha: PIBS, 2001, s. 5.

Strategie určuje dlouhé směry a rozhodující prostředky firemního rozvoje firmy. Personální útvar ve firemní sféře může i posoudit, jaký má význam personální řízení přičítána i pravděpodobná personální strategie.<sup>30</sup>

## **1.9 KONCEPCE A GENEZE FIREMNÍ KULTURY**

Koncepce a geneze učící se organizace je jedním z mnoha řešení hospodářské praxe, která hledá cestu ke zdokonalení pomocí firemní kultury. Myšlenka učící se organizace je jednoduchá, sděluje skutečnost, že učení má v podniku podporu zaměstnanců, managementu a vlastníků. Podmínky v podniku určují danou kombinaci řízení a učení, učení a spolupráce v podniku a učení posilování konkurence. Autor Senge, který je s managementem a vývojem učící se organizace nejčastěji spojen, uvádí teorii pěti disciplín, které se zabývají učením organizací.

### **1.9.1 DISCIPLÍNY UČÍCÍ SE ORGANIZACE**

Pět disciplín podle Sengeho. Systémové myšlení je schopnost jak věci vidíme celkově. To, jak je část systému ovlivněna a současně je také ovlivňována ostatními. Osobní zdokonalování je talent být sám sebou a ovládat se. Mentální modely ukazují na uvědomění si vlastních perspektiv, předpokladů a úhlu pohledu. Sdílená vize znamená, že vrcholoví řídicí zaměstnanci nebo představenstvo rozhodují o dané vizi. Danou vizi sdělí ostatním, hlavně zaměstnancům. Týmové učení jsou dialogy mezi zaměstnanci.<sup>31</sup>

Dle Evropské unie rozlišujeme jedenáct disciplín učící se organizace. První z nich je formativní účetnictví a kontrola, které kontrolují tok peněz. Participativní tvorba politiky je široká oblast zájmu účastnit se tvorby politiky a podílet se na tom procesu. Politika se zaobírá, koho se strategie týká, ale učící se postup se zabývá, jak je strategie formulována. Učící se přístup ke strategii tvoří politiku a strategie jako proces učení.

---

<sup>30</sup> Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 51 - 56.

<sup>31</sup> Senge, P. *The Fifth Discipline, The art and Practice of the Learning Organization*. New York: Double day Currency, 1990, s. 73 – 145.

Strategie není dána, stále se mění a vyvíjí. Využití informací dle třech úrovní. První úroveň je automatizace. Například kontrola zásob, výrobní systémy, výplata. Druhá úroveň jsou informace pracovníků. Třetí úroveň je kontakt na dálku, kdy je informační technologie sjednocujícím systémem. Například: videokonference a počítačová konference. Pružnost odměňování je jak peněžní tak i nepeněžní odměny vztahující se na potřeby a výkony jednotlivců. Odměny se také vztahují na týmové práce a spolupráce. Vnitřní výměna - pracovníci jsou součástí zákazníků a dodavatelů. Toto je cenné, následuje zlepšování a splnění potřeby klientů a dodavatelů. Učení mezi podniky se vyjadřuje společnými akcemi a dělením se o nápady. Atmosféra, která podporuje učení, je postavena na formálním výcviku, který souvisí s pracovním zařízením. Pracovní zařízení se řídí specifickými požadavky a popisem pracovního místa a úkolů. Umožňující struktury se řadí do dvou úrovní. První úroveň je organizování ve firmě a druhá úroveň se zabývá větší flexibilitou v podniku. Osobní rozvoj pro všechny se zvyšuje, protože lidé jsou ochotni se vzdělávat. Hlavně v rozvoji své pracovní pozice. Zaměstnanci jsou takzvaní snímače prostředí v organizaci. Snímáním si můžeme představit sledování, co se děje na trhu, zaměření na to, co říká konkurence, zákazníci, jaké výrobky či služby jsou na trhu žádány.

Tyto dvě disciplíny nejsou na sobě závislé, vznikly tedy nezávisle na sobě. Podle Sengeho je disciplína spíše metodicky stavěna na učení se v organizaci. Systémové učení napomáhá k učení se organizace k podnikavé strategii politikou. V řízení podniku je základem využití informačních technologií. Učící se organizace je skutečnost zaměřená na cílový stav, který je funkční a daný po dosažení. Cílový stav je součástí strategického managementu firmy, problémy které se v tomto konceptu vyskytují, jsou transformační. Transformaci charakterizujeme jako činnost, kde je cílem předělat to, co firma získá z okolí na vstup a to, co z firmy vychází jako přístup.

Učení v organizaci je něco víc než jen program vzdělání. Vyžaduje se dovednost, znalost, která napomáhá k identifikaci překážek v učení.<sup>32</sup> Jednotlivec v organizaci se

---

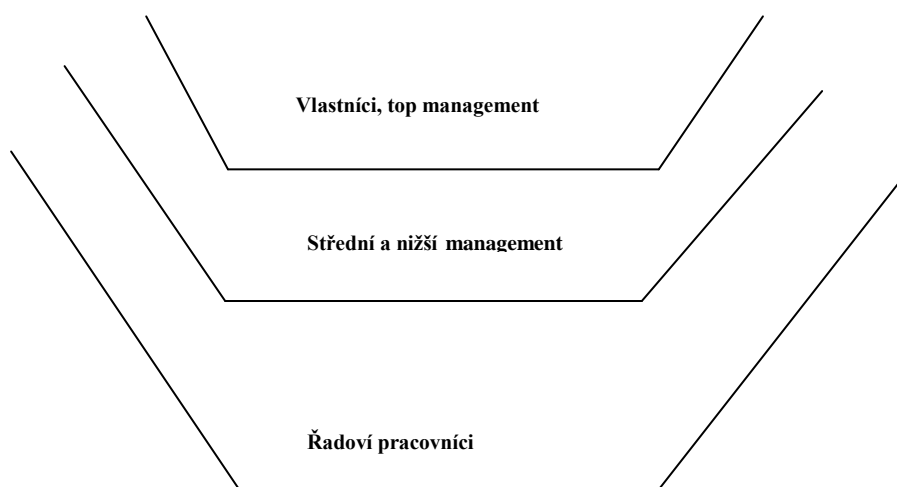
<sup>32</sup> Kubr, M. Prokopenko, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, s. 416.

učí model řízení lidských zdrojů, učí se novou formu organizace práce, každý pracovník se tedy učí jednat kvalifikovaně a tím se učí dál k dalšímu jednání.<sup>33</sup>

## 1.10 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY

Na průběh podnikových jevů působí z praxe konsensus o vlivu kultury. Průběh podnikových jevů podtrhává přínos strategie a posílení organizace. Současně firemní kultura působí také nevhodně na dané cíle a strategie firmy. Zlepšením efektivity firmy dochází při řízení změn a využitím budoucnosti ke změně řízení.<sup>34</sup> Význam firemní kultury má těsný vztah k řídicím procesům v podniku. Svým vlivem působí na jednání a rozhodování pracovníků, vede k realizaci a průběhu procesů. Význam firemní kultury spočívá v překonávání bariér, které jsou v každém institutu.<sup>35</sup>

Obrázek 3: Bariéry v podniku



*Zdroj: autor práce*

---

<sup>33</sup> Palán, Z. *Sociologicko ekonomické základy vzdělávání dospělých*. Olomouc: Andragoge, 2000, s. 22.

<sup>34</sup> Amstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 423.

<sup>35</sup> Nový, I. *Podnikavá kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 39.

V podniku je takzvaná ekonomická bariéra. První bariéra je na základě kompromisů mezi vedením a motivováním řadových pracovníků. Druhá bariéra je nedůvěra. A poslední bariéra je nedůvěra pracovníků k vlastníkům a vedení firmy jako celku. Tyto bariéry se odehrávají uvnitř každé firmy. Pracovníci jsou od sebe izolováni hranicemi daného poslání, ale také hranicemi v mezilidských vztazích a komunikací, kterou si vytvářejí sami. V souvislosti s těmito bariérami je typický příklad mistra. Mistr pochází z řad dělníků, kteří patří do skupiny managementu a proto je v situaci, kde je vytvářen tlak zdola i shora a proto nemůže vytvářet bariéry. Na základě těchto tří bariér vytváří firemní kultura předpoklady pro zharmonizování odlišných zájmů řad skupin na daných úrovních řízení.

### **1.10.1 OBLASTI PŮSOBÍCÍ NA VLIV FIREMNÍ KULTURY**

Základní oblasti, které působí na vliv firemní kultury, jsou dvě a to umístění firmy do daného a celkově zdravého rámce a množství stimulů faktorů k výkonu práce. První vliv je umístění firmy do daného a celkově zdravého rámce, kdy firemní aktivity zaměstnanců musí být pro ně užitečné, jak vnitřní tak i vnější. Rozhodování managementu by mělo mít cíl a opírat se o srozumitelná kritéria. Podnik se může ale i vyskytovat v období zmatků a výkyvů. Druhý vliv je množství stimulů faktorů k výkonu práce. U tohoto vlivu se jedná především o uspokojování pracovníků ve firmě různými typy potřeb. Fyzické potřeby mohou být stravování a vybavení místností pro zaměstnance. Sociální potřeby jsou reklamační podpora a sportovní činnost. V ekonomické potřebě jde o růst mzdy nebo platu, poskytnutí bonusů nebo měření výkonu zaměstnance. Všechny tyto faktory vedou k uklidnění napětí v mezilidských vztazích. Je takzvané pole napětí mezi kreativitou a systematikou. Hodnoty napětí se musí ale vymyslet a s investicí, což je nápad je pak prodávat.<sup>36</sup> Firemní kultura má svou roli také v prostředku kontroly. Firemní chod funguje i bez daných příkazů a stálé administrativní kontroly od vedení. Kontrola se také opírá o činnosti analytické a o pevná kritéria. Doporučené postupy v analytických činnostech jsou tři: analýza

---

<sup>36</sup> Mužík, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Daha, 1998, s. 41.



pracovních činností, analýza pracovních činností individuálního pracovníka a organizační analýza.

V souvislosti s analytickou činností se provádí kontrola pomocí pravidel. Prvním pravidlem jsou roční procedury, které se zabývají kontrolou investic, nákladů, rozpočtů, strategických cílů a plánů. Dále roční procedury zabývající se hodnocením zaměstnanců nebo skupin. A poslední procedury se zabývají organizačními skupinami, které mají na starosti určité cíle a úkoly.

Firemní kultura má úlohu v prosazování etiky práce a dobré zacházení se zaměstnanci. Cílem firmy je hlavně dosažení zisku, ale nemůže být dosažen za každou cenu. Podniky si dnes vytvářejí své vlastní etické kodexy. Těmito kodexy se pak řídí celá firma. Kodexy jsou dokumenty, které stanovují normy, principy v souladu s hodnotami podniku. Etický kodex se zabývá navázáním dobrých vztahů se zaměstnanci. Kodex působí jak vně tak uvnitř firmy. V současném světovém hospodářství význam firemní kultury stoupá. Dochází k rozdílům a to především z důvodu pozice vlastní kultury. Rozdíly vedou k nedorozumění a překážkám ve spolupráci.<sup>37</sup> Nejdůležitější podmínkou k porozumění a spolupráci je cizí jazyk, který může výrazně přispět k odstranění kulturních a sociálních bariér. Nejen firemní kulturou, ale i působením sociálního a kulturního prostředí, je ovlivněno jednání a myšlení zaměstnanců. Působení národní kultury na firemní kulturu je nepřímé. Rozdílem může být v sociálních rolích, rozdíl mezi mužem a ženou, v národních hodnotách je odlišné vnímání moci, vztahy mezi skupinami a jednotlivci a zacházení v nejistotě, snaha vyhnout se nejistotě a riziku.<sup>38</sup> V mezinárodních firmách dochází ke střetům kultury. V mezinárodních firmách dochází k závažným postupům na základě finanční analýzy. Vlastníkům záleží na moci a kapitálu a vyřešení konkurence.

---

<sup>37</sup> Nový, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 82.

<sup>38</sup> Hofstede, G. *Uncimmon Sense about Organization*. Sage 1994.

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

### 2.1 METODIKA PRÁCE

Bakalářská práce je zaměřena na problém firemní kultury a to především spokojenosti zaměstnanců ve firmě Bageteria s. r. o. Průzkum byl proveden na všech pracovních pozicích, ve výrobě, v kanceláři tak i u řidičů. V bakalářské práci je aplikován anonymní dotazník, protože anonymita u respondentů vede k tomu, že odpovědi budou více pravdivé. Anonymita u respondentů hlavně odbourává různé obavy a zábrany.

Dotazník je rozdělen do dvou částí. V první části jsou otázky pokládány na zjištění pohlaví, vzdělání, směnnost, věkovou hranici, postoje pracovišti. V druhé části je zaměřen na vztahy na pracovišti, spokojenost s novým vedením ve firmě, které se změnilo a komunikaci mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci, jestli jsou spokojeni s oceňováním a motivací pracovníků.

Dotazník byl po zkontrolování vedení firmy předán zaměstnancům, kteří ho vyplnili a vrátili. Celkem se vrátilo 153 dotazníků. Dotazník obsahuje 22 otázek, všechny jsou uzavřené a je anonymní. Pomocí vyplněných dotazníků, bylo vypracováno hodnocení, které je shrnuto do grafu.

Otázky byly pro respondenty srozumitelné a vždy si vybrali odpověď. Z toho plyne, že otázky byly pokládány srozumitelně.

#### 2.1.1 POPIS FIRMY

Firma Bageteria s. r. o. byla založena v roce 1990. Firma se zabývá výrobou baget a sendvičů. První výrobní závod byl v Praze Holešovicích a v roce 2002 po záplavách se přestěhoval výrobní závod do Žiželic nad Cidlinou okres Kolín. Patří mezi nejmodernější potravinářská zařízení. Firma začíná podruhé úplně od začátku. Postupem času rozvinula své pobočky do Budapešti a Vídně. Firma exportuje země do velké části Evropy, například Litva, Estonsko, Španělsko, Rumunsko, Polsko aj. Firma

obsluhuje více než 3600 zákazníků. Mezi zákazníky patří například maloobchody, provozovny na dopravních terminálech, hypermarkety a supermarkety, čerpací stanice, kulturní a zábavní centra, letištní stravovací zařízení, sportovní provozovatelé automatů. Firma zaměstnává přes 700 lidí a má i své malé fastfoody, kde připravuje bagety přímo před zákazníky. Z čerstvých surovin, které si objednají přímo ve firmě Bagetarie, zaměstnanci objednávku připraví a následně je objednávka poslána pomocí automobilové dopravy firmy.

Charakteristika pracoviště této firmy. Firma má dvě výrobní haly, pekárnu, přípravnu surovin, baličku, sklady a prostor pro zaměstnance, což je šatna, kuřárna a místnost s jídlom. Každý zaměstnanec musí dodržovat hygienické návyky před vstupem do výroby. Každý zaměstnanec si musí obléct jednorázový oděv a síťku na hlavu před vstupem do haly. Dále si musí umýt ruce v přístroji, který je i vydezinfikuje. Poté si musí natáhnout hned rukavice a automat je pustí do haly. Každý zaměstnanec je poučen o pracovním řádu.

V pekárně zaměstnanci pracují ve dvousměnném provozu. Firma má svou vlastní recepturu a tvary pro pečivo. Firma se řídí heslem: „Vše co vyrábíme, musí chutnat „! Proto se snaží vyhovět požadavkům moderního člověka. Vyrábí bagety jak z bílého pečiva tak celozrnné, žitné a obohacují je o semínka dýňová, sezamová a vločková. Těsto se připravuje v míchárně, odkud putuje na pás do forem. Pracovníci formy dávají na velké plechy a strkají do velké pece. Pekárnu vede mistr a pod sebou má své podřízené. Každá směna peče podle objednávky a rovnou z pekárny pečivo putuje na výrobní haly.

Výrobní hala má několik pásů. Každý pás má svého vedoucího pásu a podřízené. Na každém pásu se vyrábí jiný druh baget podle objednávek. Hned vedle pásů je přípravná surovin, aby vše rychle doplňovali. Při výrobě baget se bageta dá do řezačky, dále po pásu putuje k dávkovači dresinku a dále už jen k jednotlivému zaměstnanci, který do ní dává suroviny podle psaných pravidel. Pak rovnou po pásu putuje do baličky, kde se balí. Pokud počítač zjistí zmetky, že něco chybí nebo jsou špatně zabaleny, musí se poslat zpět do haly a vše překontrolovat. V baličce bagety dávají do krabic a na palety,

které putují do skladu a jsou připraveny k distribuci k zákazníkům. Tento postup je stejný i při výrobě sendvičů.

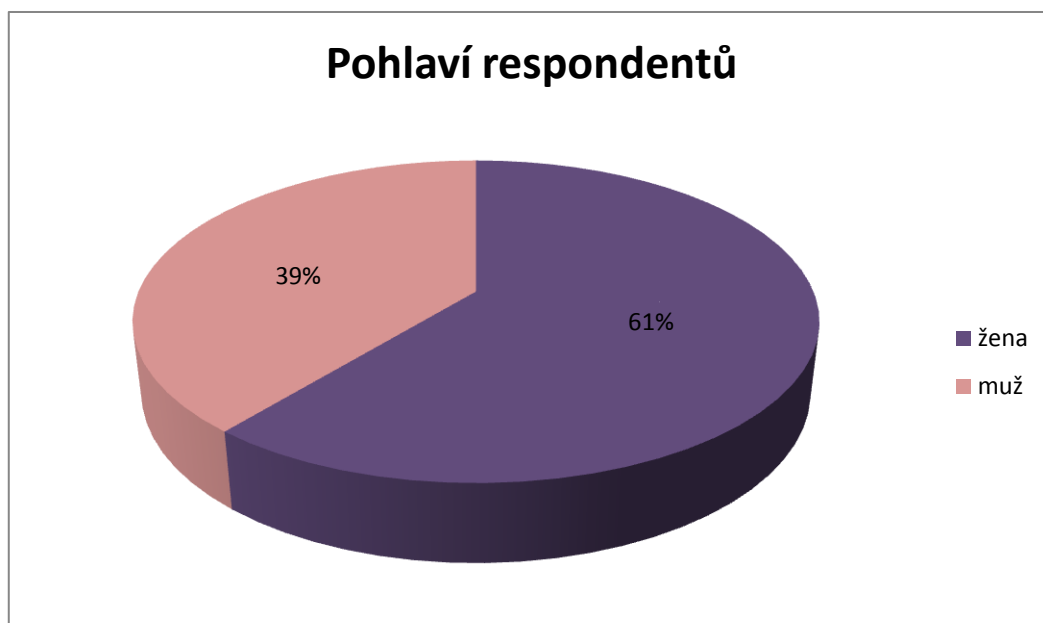
Ze skladů jsou bagety a sendviče okamžitě připraveny k distribuci. Firma má své automobily pro rozvoz objednávek. Každý pracovník při odchodu u vrátnice vyhodí jednorázový oděv a ukáže obsah svých tašek vrátnému, aby se předešlo krádežím jak předmětů patřících firmě, tak i baget a sendvičů.

## 2.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

Ke zkoumání spokojenosti zaměstnanců ve firmě Bagetaria s. r. o. je použitý anonymní dotazník, který je rozdělen na demografické údaje a údaje o spokojenosti. Výsledky nebudou nikde zveřejněny, slouží pouze pro potřebu autora práce a potřebu firmy. Dotazník oslovuje celou firmu, z toho bylo vráceno 153 dotazníků. Respondenti své dotazníky nechávali na personálním oddělení, kde si je pak autor práce vyzvedl. Dotazníky jsou zpracovány do grafů a vyjádřeny v absolutních a relativních číslech.

Otázka číslo 1: Vaše pohlaví

**Graf 1: Pohlaví respondentů**

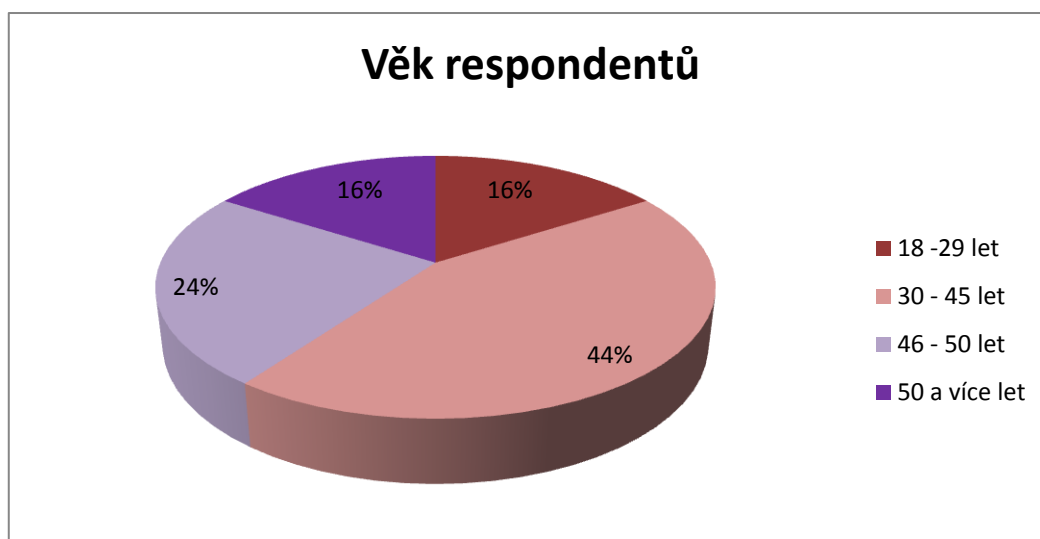


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Počet žen ve firmě je 93 a počet mužů je 60 ze všech 153 respondentů. Procentuálně to vychází, že žen je ve firmě poměrně více a to 61 % a mužů 39% z dotazovaných respondentů. Ve firmě se pracuje především u pásové výroby, proto výzkum ukazuje, že žen je ve firmě více právě proto.

Otázka číslo 2: Vaše věková kategorie

**Graf 2: Věk respondentů**

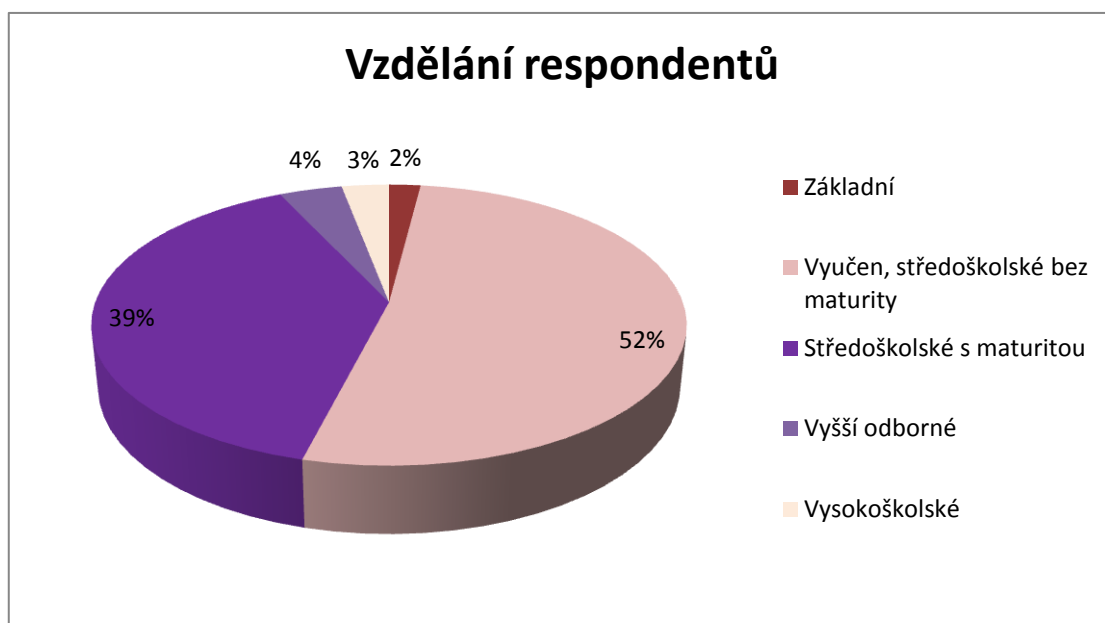


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Ve věkové kategorii 18 – 29 let je 25 respondentů, čili 16 %, 30 – 45 let je 68 respondentů čili 44 %, 46 – 50 let je 36 respondentů, čili 24 % a ve věkové kategorii 50 a více let je 16 respondentů, čili 16% ze všech dotazovaných respondentů. Nejvíce zaměstnanců je tedy v kategorii 30 – 45 let. Z výzkumu vyplývá, že ve firmě pracuje nejvíce lidí v kategorii 30 – 45 let, kteří mají své rodiny a potřebují peníze jako zdroj obživy.

Otázka číslo 3: Vaše odborné vzdělání

**Graf 3: Vzdělávání respondentů**

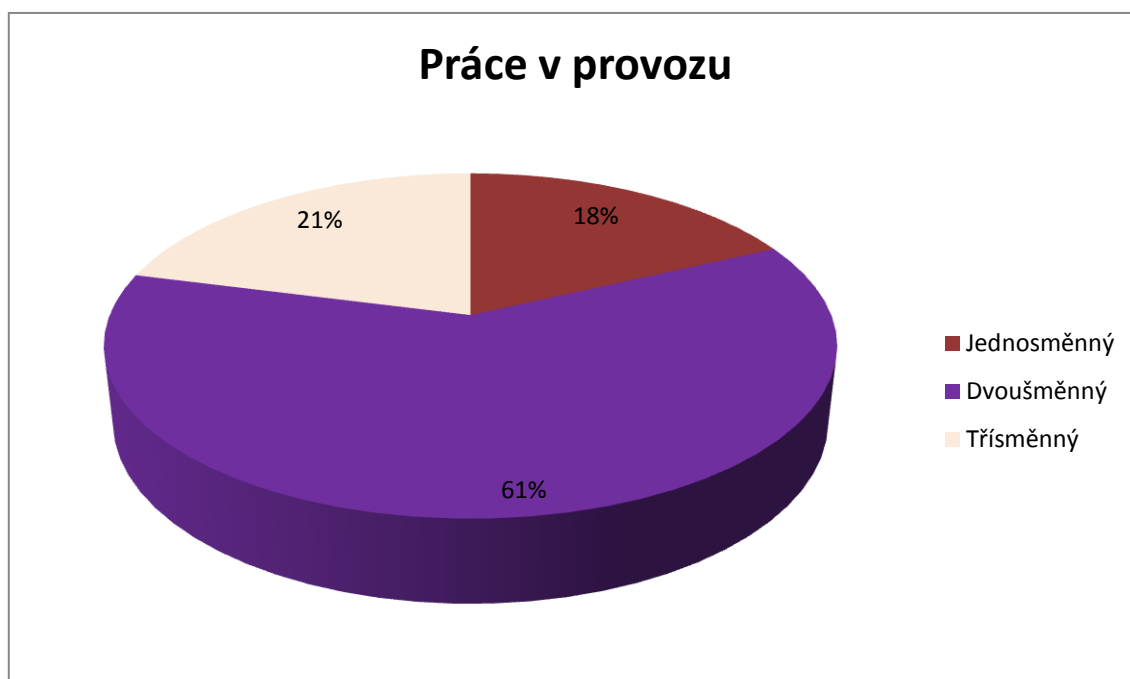


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Z dotazovaných respondentů má základní vzdělání 3 pracovníci, čili 2%, výuční list nebo středoškolské vzdělání bez maturity má 79 pracovníků, čili 52%, středoškolské s maturitou má 60 pracovníků, čili 39 %, vyšší odborné má 7 pracovníků, čili 4 % a vysokoškolské vzdělání mají 4 pracovníci, čili 3 %. Z dotazníku vyplývá, že nejvíce zaměstnaných pracovníků má výuční list nebo středoškolské vzdělání bez maturity.

Otázka číslo 4: V jakém provozu pracujete

**Graf 4: Práce v provozu**

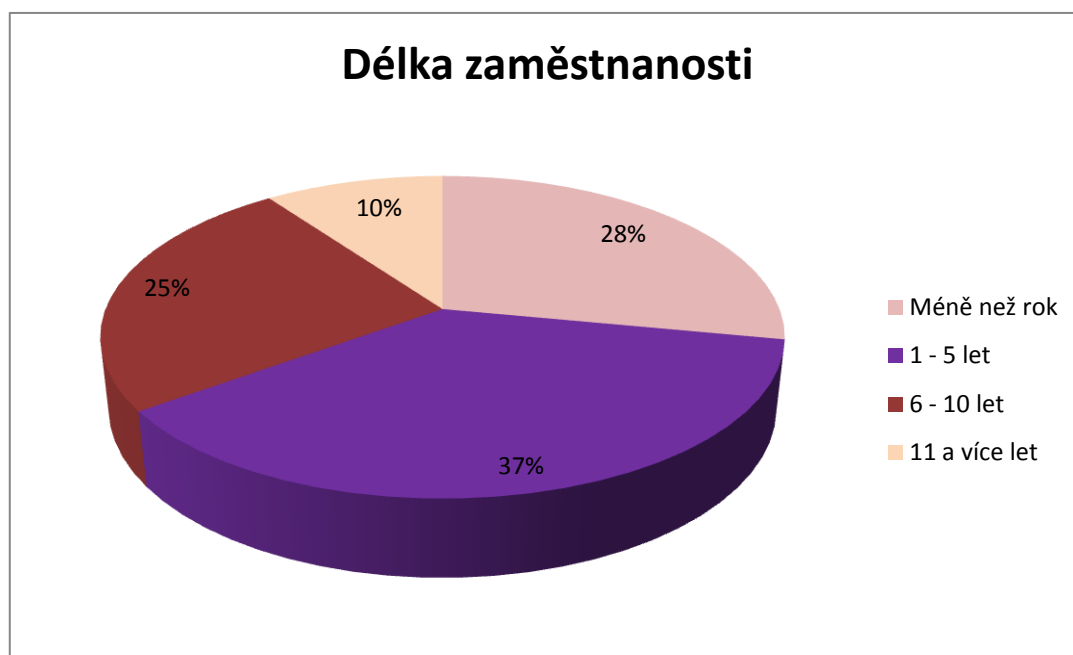


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Z dotazovaných respondentů pracuje v jednosměnném provozu 27 pracovníků, což je 18 %, v dvousměnném provozu 93 pracovníků, což je 61 % a v třísměnném provozu pracuje 33 % dotazovaných respondentů, což je 21 %. Nejvíce pracovníků pracuje v dvousměnném provozu, protože ve výrobě u pásů se střídá ranní a odpolední směna.

Otázka číslo 5: Jak dlouho pracujete v této firmě

**Graf 5: Délka zaměstnanosti**



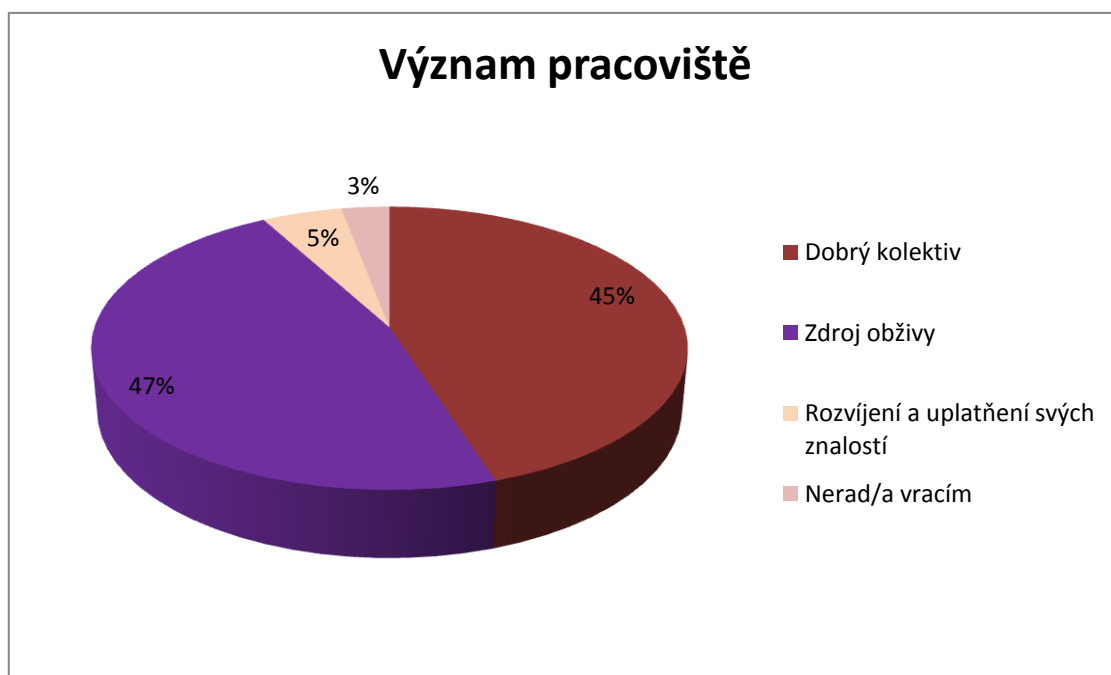
*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Z odpovědí dotazovaných respondentů jsem zjistila, že méně než rok je zde 43 respondentů, což je 28 %, 1 – 5 let je zde 57 pracovníků, což je 37 %, 6 – 10 let je zde 38 pracovníků, což je 25 %, a 11 až více let je zde 15 pracovníků, což je 10 %. Nejvíce respondentů je tedy v kategorii 1 – 5 let a potom méně než rok. Z dotazníku vyplývá, že firma přijímá stále nové a nové zaměstnance. A zaměstnanci se zde hodně střídají.



Otázka číslo 6: Co pro Vás znamená pracoviště

**Graf 6: Význam pracoviště**

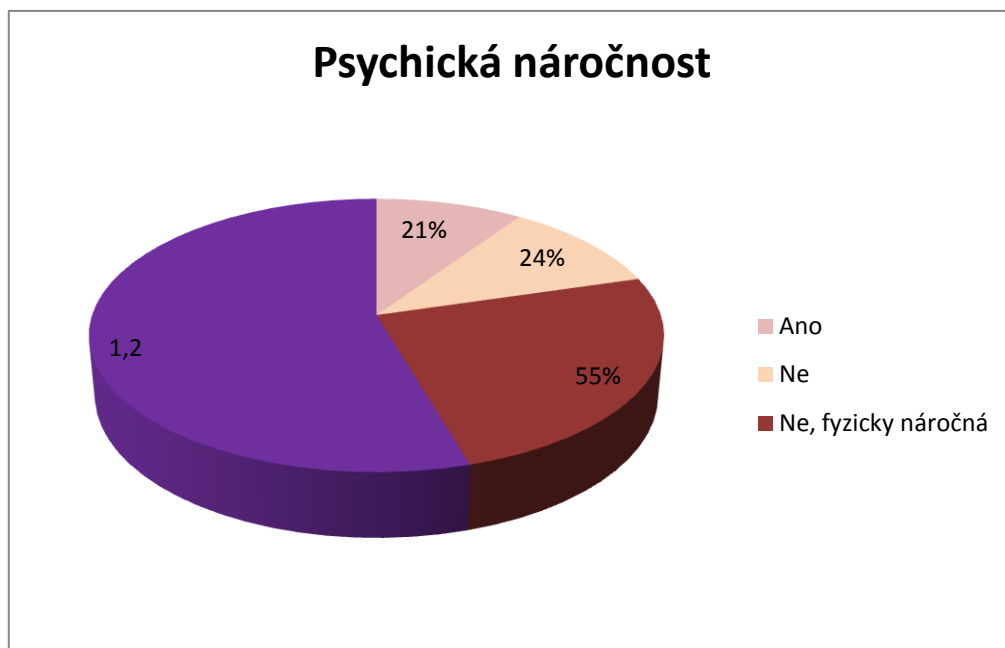


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Pro dotazované respondenty znamená pracoviště jako místo, kde mají dobrý kolektiv, 72 lidí což je 47 %, místo jen k získání zdroje obživy pro 69 lidí, což je 45 %, místo, kde se rozvíjejí a uplatňují své znalosti pro 7 lidí, což je 5 %, a místo, kam se neradi vrací, je pro 5 lidí, což jsou 3 %. Nejvíce tedy pro respondenty pracoviště znamená dobrý kolektiv, což je dobré pro firemní kulturu. Žádné spory, semknutý kolektiv znamená dobrou spolupráci a splňování norem.

Otázka číslo 7: Je vaše práce psychicky náročná

**Graf 7: Psychická náročnost**

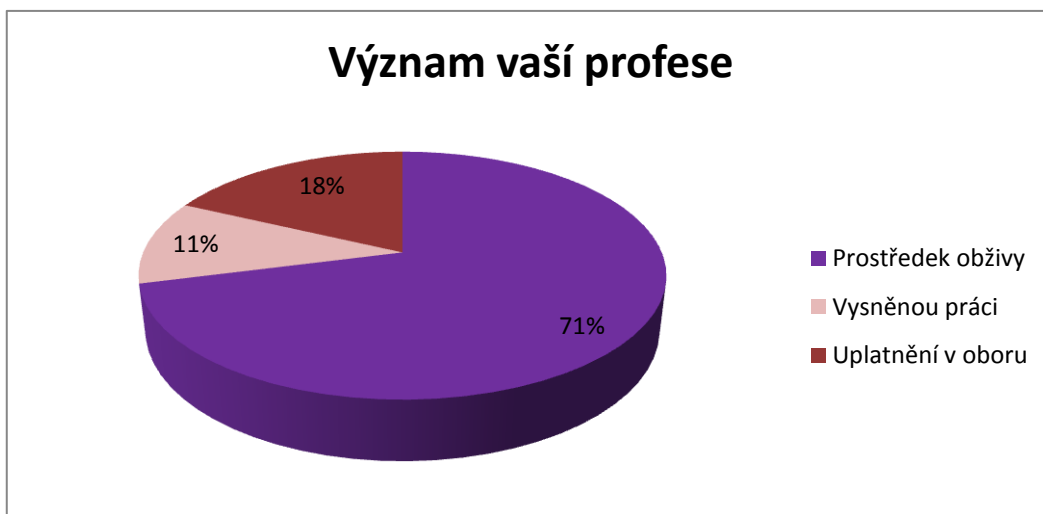


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Pro respondenty, kteří odpovídali, je psychicky náročná práce pro 33 pracovníků, což je 21 %, psychicky nenáročná je pro 36 pracovníků, což je 24 % a psychicky nenáročná, ale zato fyzicky náročná, je pro 84 pracovníků, což je 55 %. Pro polovinu dotazovaných respondentů je jejich práce více fyzicky náročná nežli psychicky. Zaměstnankyně celou směnu stojí u pásu v zimě, ruce si máčí v chladných surovinách a mnohdy je i krátký čas na pauzu. A když je velká objednávka a musí se pracovat v kuse, pak se zaměstnankyně střídají po 10 minutách a pás jede nepřetržitě. Proto je práce fyzicky náročná.

Otázka číslo 8: Co pro Vás znamená vaše profese

**Graf 8: Význam vaší profese**

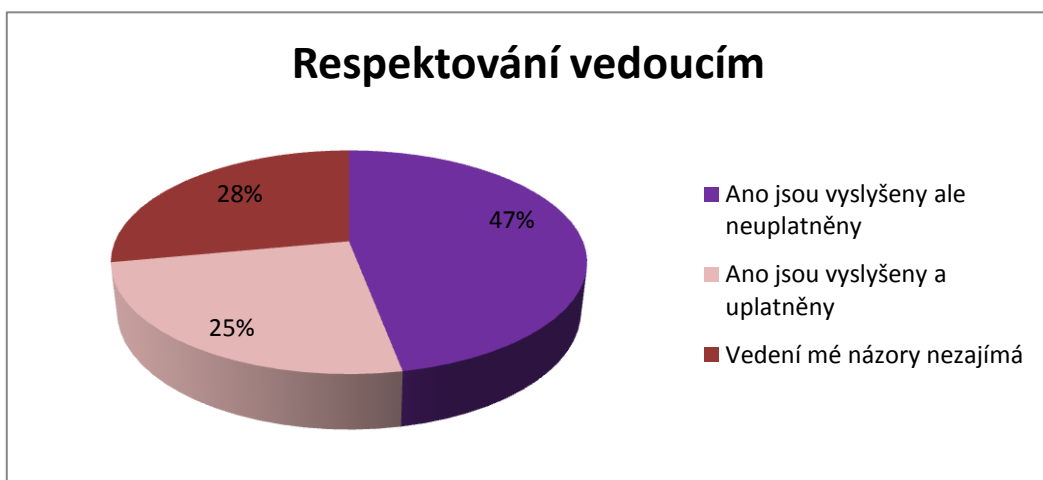


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Graf ukazuje, že pro respondenty znamená jejich profese především prostředek obživy a to pro 108 pracovníků, což je 71 %, vysněnou práci pro 17 pracovníků, což je 11 % a uplatnění v oboru pro 28 pracovníků, což je 18 %. Velká většina pracovníků bere svou profesi jako zdroj obživy a to pro firmu není moc dobré. Na toto šetření by se firma měla zaměřit a pokusit se o změnu.

Otázka číslo 9: Respektuje vedení vaše názory

**Graf 9: Respektování vedoucím**

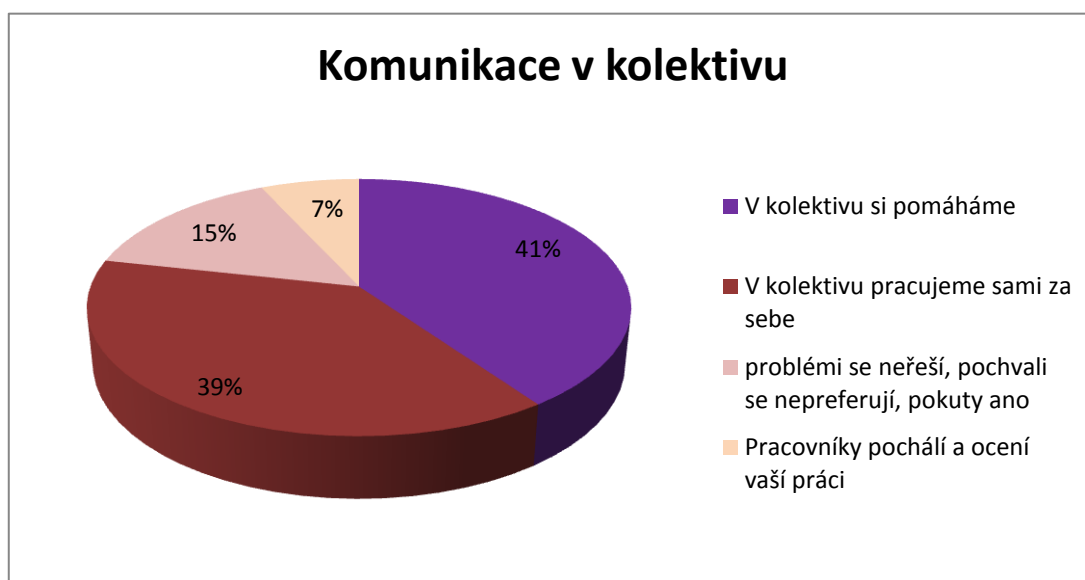


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Tento graf ukazuje, že vedení názory pracovníků vyslyší, ale už je neuplatňuje. Tak odpovědělo 71 pracovníků, což je 47 %, názory jsou vyslyšeny a také uplatněny, tak odpovědělo 39 pracovníků, což je 25%, názory vedení nezajímá, tak odpovědělo 43 lidí, což je 28 %. Tyto výsledky ukazují v neprospěch zaměstnanců, což je špatně. Firma by se měla snažit zaměstnance motivovat pro větší spokojenost na pracovišti. A hlavně pro lepší práci na pracovišti a tím přispěje i k lepším výsledkům ve firmě.

Otázka číslo 10: Jak komunikujete v pracovním kolektivu

**Graf 10: Komunikace v kolektivu**

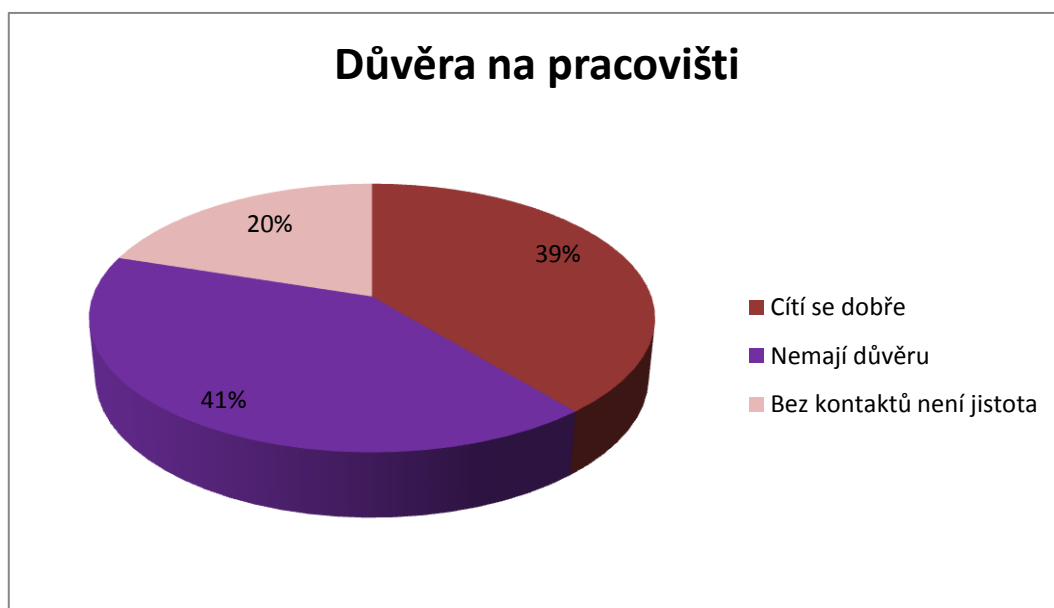


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

V grafu vidíme, že 41%, což je 62 respondentů, si v kolektivu pomáhají, 54 respondentů, což je 39 %, v kolektivu pracuje sám za sebe, 15 % respondentů odpovědělo, že problémy, které vznikají na pracovišti se neřeší, pochvaly se neudělují ale pokuty ano, což je 21 pracovníků a 7 % respondentů odpovědělo, že vedoucí pracovníci je chválí a oceňují jejich práci což je 11 pracovníků. Tato otázka je velmi sporná, je tu malý rozdíl mezi spoluprací v kolektivu a prací sám za sebe. Pro lepší spolupráci a rychlejší práci na pracovišti by bylo dobré pracovat v kolektivu, kde si pomáhají a spolu komunikují.

Otázka číslo 11: Jaká je míra důvěry na pracovišti

**Graf 11: Důvěra na pracovišti**

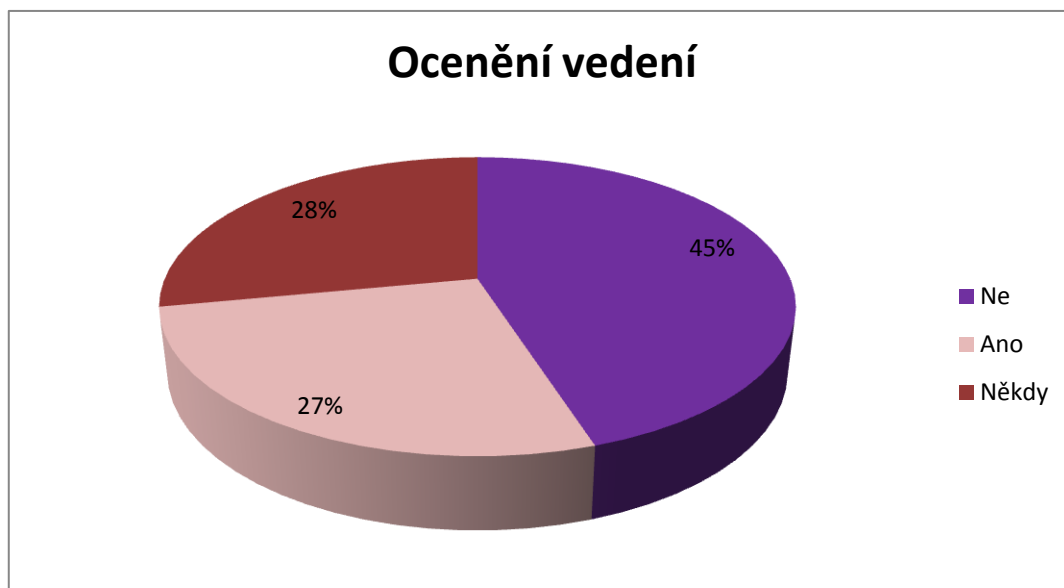


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

U dotazovaných respondentů jsem zjistila, že jejich míra důvěry je taková: Mezi všemi pracovníky se cítí dobře odpovědělo 59 pracovníků, čili 39 %, nemají důvěru na pracovišti 62 pracovníků, což je 41 % a bez kontaktů nemají pracovní jistotu odpovědělo 32 pracovníků, což je 20 %. Respondenti na pracovišti nemají důvěru, což úzce souvisí s předešlou otázkou, že každý pracovník pracuje sám za sebe. Může dojít k časovým ztrátám na pracovišti.

Otázka číslo 12: Dokáže Vás vedení ocenit

**Graf 12: Ocenění vedení**

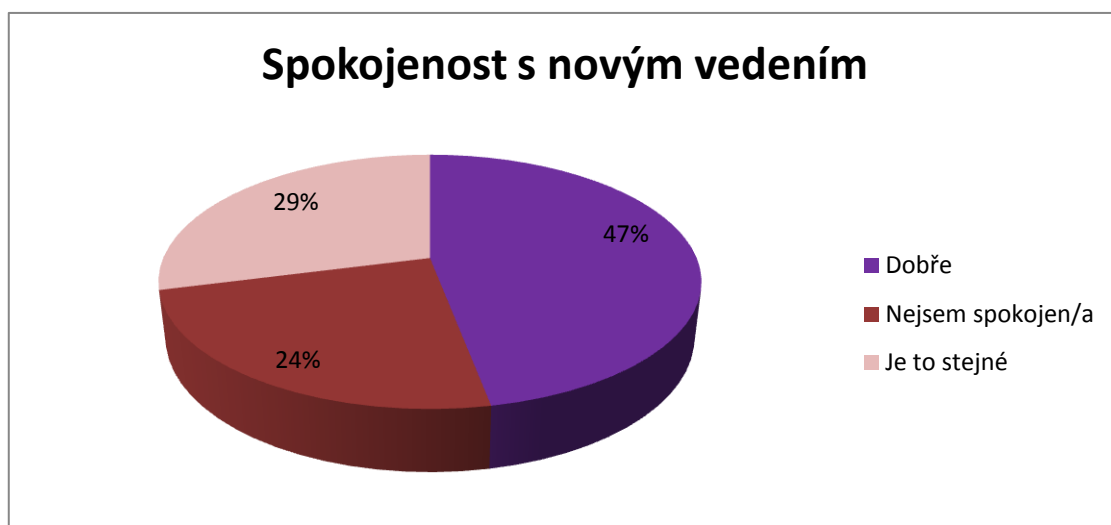


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Respondenti odpovídali takto: 69 pracovníků není oceněno, což je 47 %, oceněných zaměstnanců je 41, což je 24 % a zaměstnanců odpovídajících že jsou oceněni pouze někdy, je 45, což je 29 %. Pracovníci odpovídali, že na pracovišti nejsou oceněni a to je podle mě špatné. Vedení nebo mistři by své podřízené měli ocenit a tím je i motivují k lepší práci a tím i k zlepšení chodu firmy.

Otázka číslo 13: Jak jste spokojeni s novým vedením

**Graf 13: Spokojenost s novým vedením**

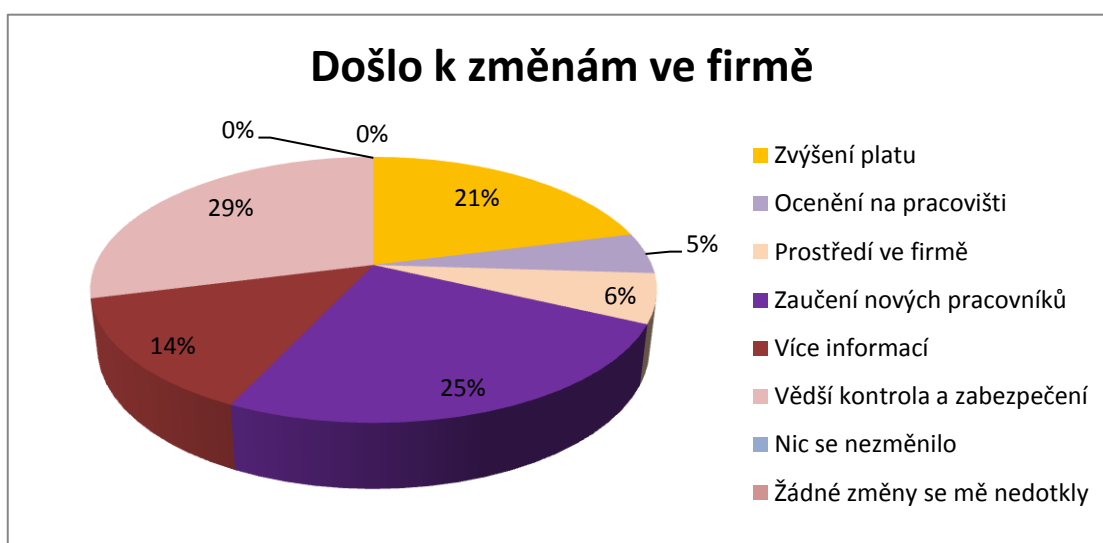


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Ve firmě došlo k výměně vedení, proto se zaměstnanců ptám, jak jsou spokojeni s novým vedením. Zaměstnanců, kteří jsou spokojeni je 72 tedy 47 %, kteří nejsou spokojeni je 36, tedy 24 % a pracovníků, pro které je to stejné je 45, což je 29 %. Pro většinu odpovídajících pracovníků je výměna vedení ku prospěchu zaměstnanců.

Otázka číslo 14: Došlo k nějakým změnám pod novým vedením

**Graf 14: Došlo k změnám ve firmě**

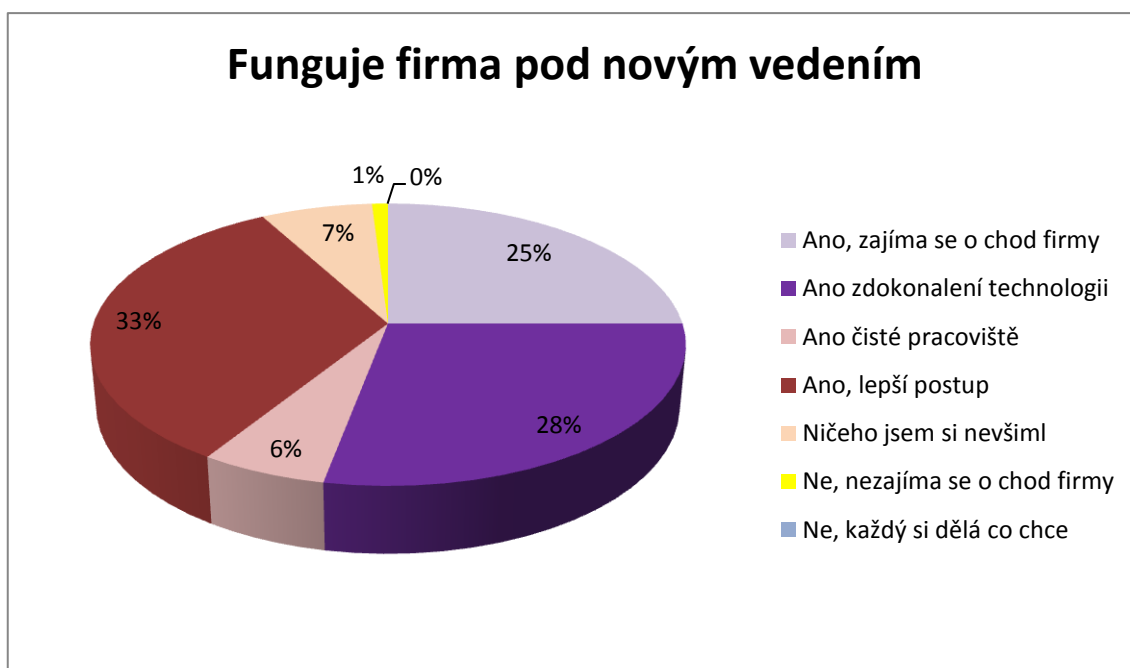


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Z šetření vyplývá, že došlo k několika změnám u každého respondenta jinak. Na zvýšení platu odpovědělo 32 odpovídajících respondentů, čili 21 %. Na ocenění na pracovišti odpovědělo 8 pracovníků, což je 5 %. Ke změně v prostředí firmy odpovědělo 9 pracovníků, což je 6 %. Ke změně v zaučování nových pracovníků odpovědělo 39 pracovníků, což je 25 %. Větší informovanost je pro 21 pracovníků, což je 14 %. K větším kontrolám na vrátnici a zabezpečení osobních věcí na pracovišti odpovědělo 44 pracovníků, což je 29 %. K žádným změnám nedošlo nebo o žádných změnách zaměstnanci neví, tak nikdo neopověděl. Všechny změny, na které odpovídali respondenti, jsou pozitivní. Nejvíce respondentů pozitivně ovlivnila změna týkající se kontrol na vrátnici a zabezpečení osobních věcí.

Otázka číslo 15: Z vašeho pohledu, funguje firma lépe pod novým vedením?

**Graf 15: Funguje firma pod novým vedením**



*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

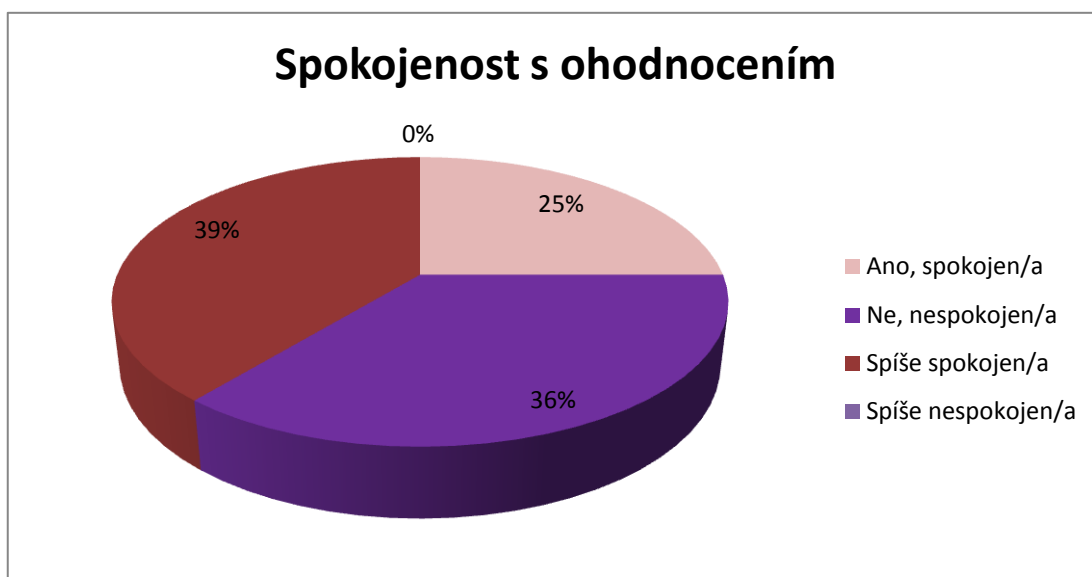
Z výzkumu vyplývá, že fungování firmy je lepší. Pro každého respondenta je to jiná věc. Ano, firma se zajímá o chod firmy, odpovědělo 25 % respondentů, což je 39 pracovníků. Ano, došlo k zdokonalení technologií odpovědělo 42 pracovníků, což je 28 %. Dále 6 % odpovědělo ano, pracoviště je čisté, což je 9 odpovídajících respondentů. Ano, lepší postup na pracovišti odpovědělo 51 respondentů, což je 33 %. Jsou



zaměstnanci, kteří si ničeho nevšimli a to 10 respondentů, což je 7 %. A pouze dva respondenti odpovídali, že vedení nemá zájem o chod firmy, což je 1 %. Žádný respondent nevyužil odpověď ne, každý si dělá, co chce.

Otázka číslo 16: Jste spokojen/a s Vaším pracovním ohodnocením

**Graf 16: Spokojenost s ohodnocením**

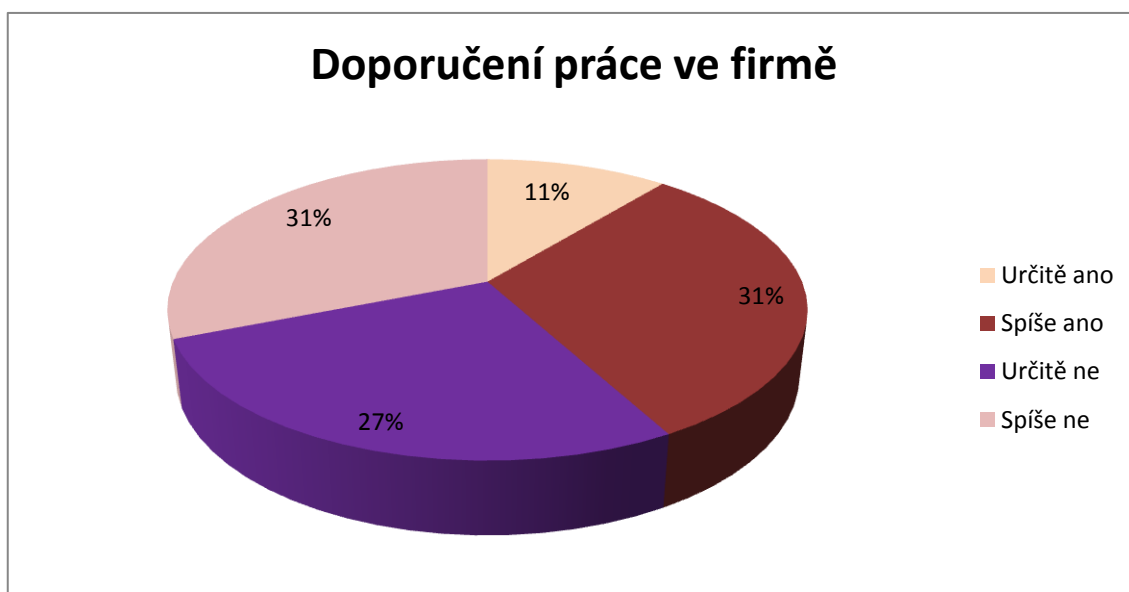


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Z dotazníku vyplývá, že většina zaměstnanců je spíše spokojeno a to 59 pracovníků, což je 39 %. Ne, nespokojen/a je 55 pracovníků, což je 39 %. Ano, spokojen/a je 39 pracovníků, což je 25 %. A spíše nespokojen není nikdo. Odpovědi respondentů jsou zde sporné. Nespokojených respondentů je 55 a jen o pouhé 4 respondenty více jsou spokojeny. Firma by se měla na tuto problematiku zaměřit. Když jsou pracovníci spokojeni, je spokojena i firma s jejich výsledky.

Otázka číslo 17: Doporučil/a zaměstnání v této firmě nějakému příteli, známému

**Graf 17: Doporučení práce ve firmě**

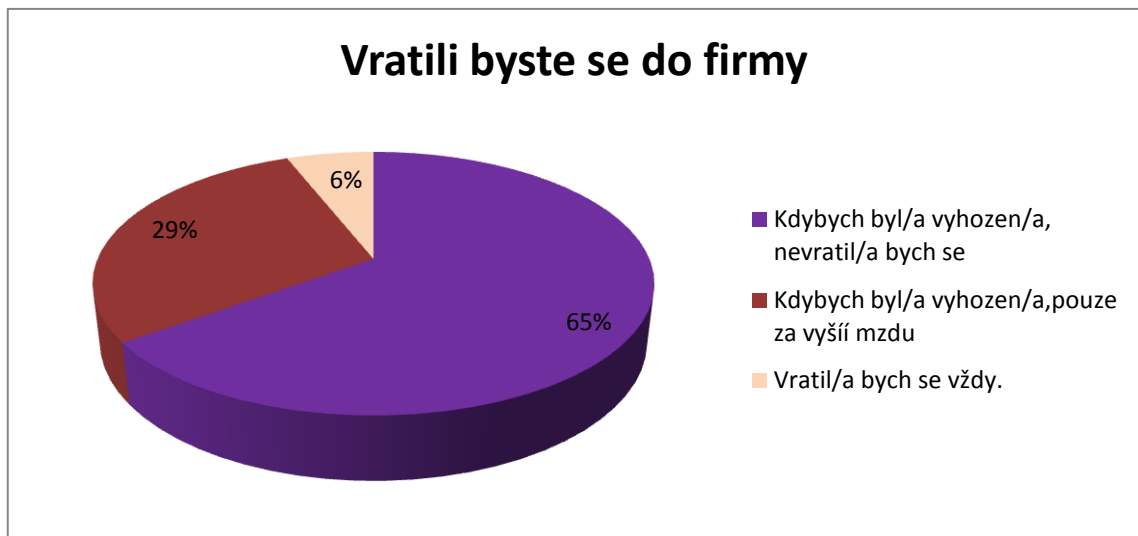


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Zaměstnání by určitě doporučilo 17 pracovníků a to je 11 %. Spíše ano odpovědělo 48 pracovníků a to je 31 %. Určitě ne odpovědělo 41 pracovníků, což je 27 %. A spíše ne odpovědělo 47 pracovníků, což je 31 %. Z výzkumu tedy vyplývá, že zaměstnanci by práci doporučili, stejně jako by jí nedoporučili. Spíše ano a spíše ne dosáhli stejné hodnoty a to 31 %.

Otázka číslo 18: Vrátili byste se do této firmy?

**Graf 18: Vrátili byste se do firmy**

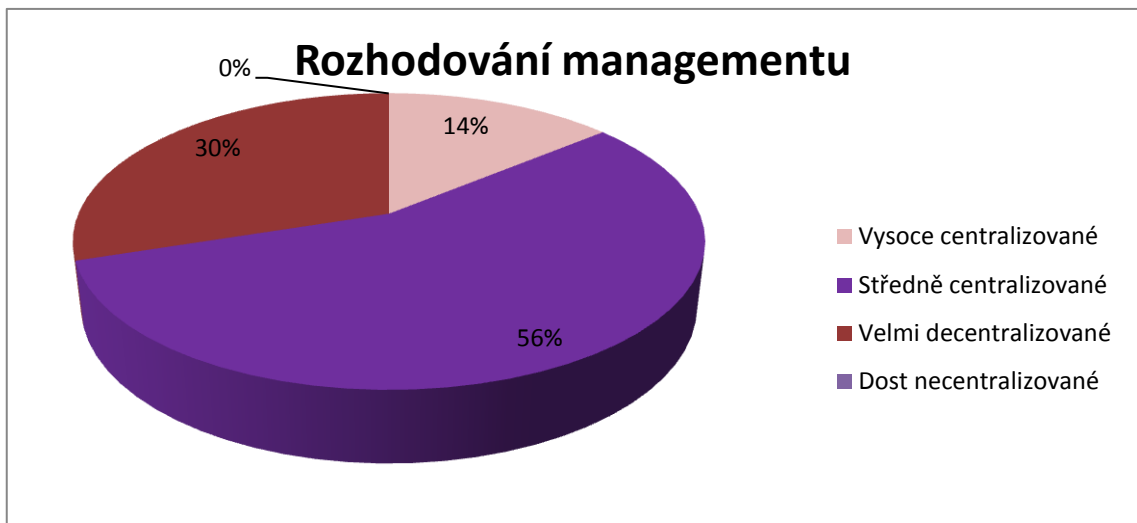


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Kdybych byl/a vyhozen/a, nikdy bych se zpět do firmy nevrátila, tak odpovědělo 99 respondentů což je 65 %. Kdyby byli vyhozeni, a byla jim navrhnutá lepší mzda, tak by se vrátili, tak odpovědělo 45 respondentů což je 29 %. A 9 respondentů by se do firmy vrátilo, protože je práce naplňovala což je 6 %. Z výzkumu tedy vyplývá, že většina zaměstnanců by se nevrátila do firmy i za nabídky většího platu.

Otázka číslo 19: Jaké je rozhodování vysokého managementu ve Vaší firmě

**Graf 19: Rozhodování managementu**

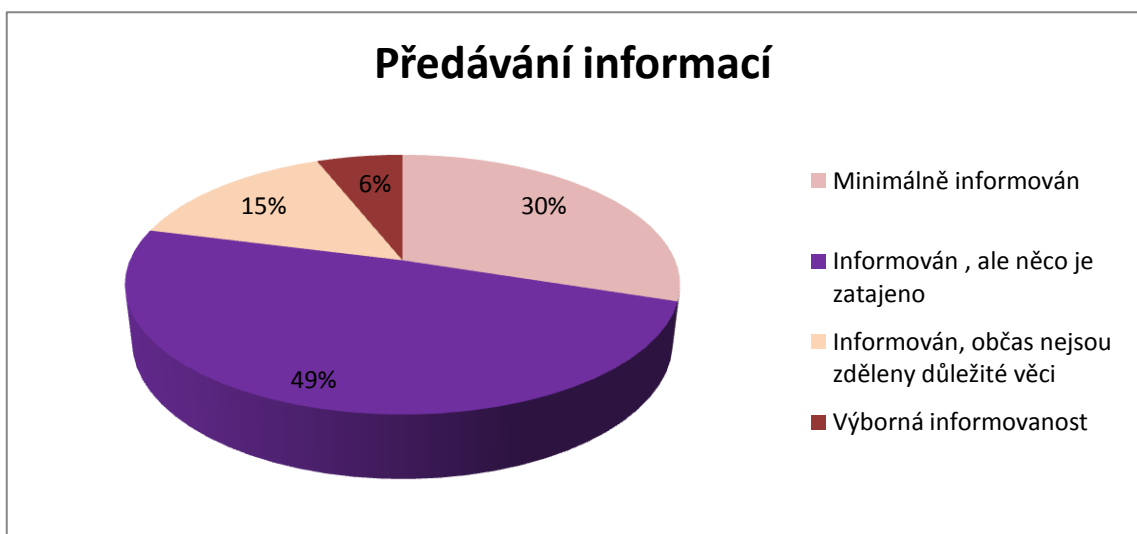


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z dotazníku vyplývá, že pro většinu pracovníků vysoký management jedná středně centralizovaně. A to pro 86 pracovníků, což je 56 %. Vysoce centralizované je pro 21 pracovníků, což je 14 %. Velmi decentralizované je pro 46 pracovníků, což je 30 %. A pro nikoho není dost necentralizované.

Otázka číslo 20: Jako hodnotíte předání informací mezi managementem a Vámi

**Graf 20: Předávání informací**

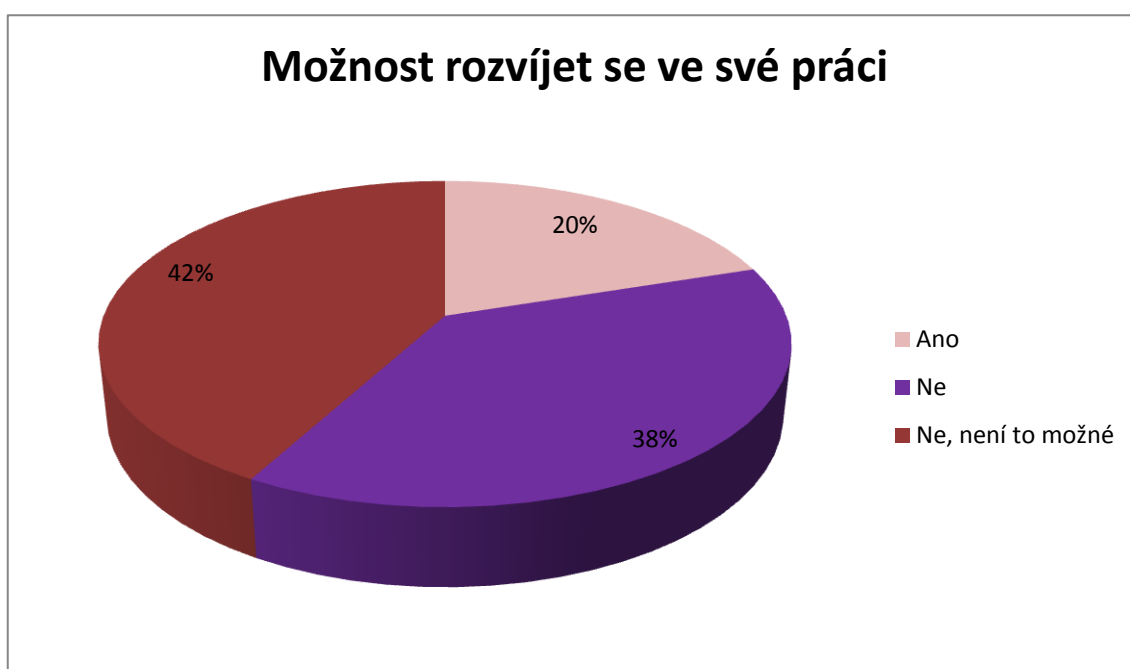


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci jsou informováni, ale důležité informace jsou jim zatajeny. Takto odpovědělo 72 respondentů, což je 49 %. Minimálně informováno je 43 zaměstnanců, což je 30 %. Zaměstnanci jsou informováni, ale nejsou jim sděleny některé informace a to 21 zaměstnancům, což je 15 %. A 17 respondentů odpovědělo, že informovanost je výborná a to jak zdola nahoru tak i shora dolů což je 6%. Před zaměstnanci by se nemělo nic tajit. Zaměstnanci by měli vědět vše, co se jich týká.

Otázka číslo 21: Máte možnosti se rozvíjet ve své práci:

**Graf 21: Možnost rozvíjet se ve své práci**

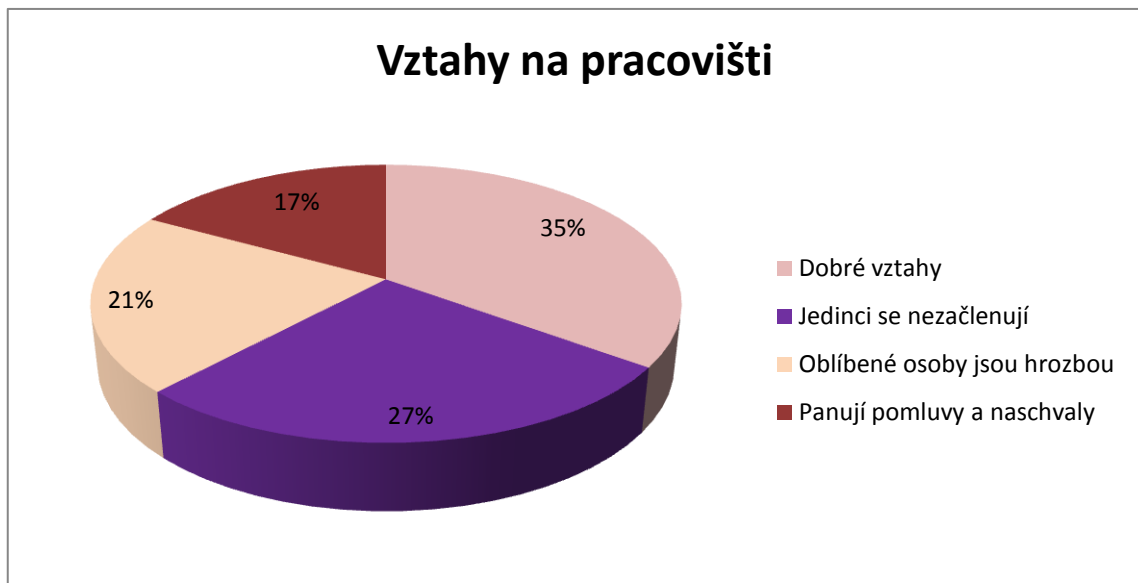


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Z dotazníku vyplývá, že 42 %, což je 64 respondentů, nemá ani možnost se ve své práci rozvíjet. Dále 59 respondentů, což je 38 %, odpovědělo ne. A 20% respondentů má možnost se rozvíjet, což je 30 respondentů. Zde závisí na pracovní pozici, ve které se zaměstnanec nachází, zda vůbec se má kam rozvíjet.

Otázka číslo 22: Jak hodnotíte vztahy na Vašem pracovišti

**Graf 22: Vztahy na pracovišti**

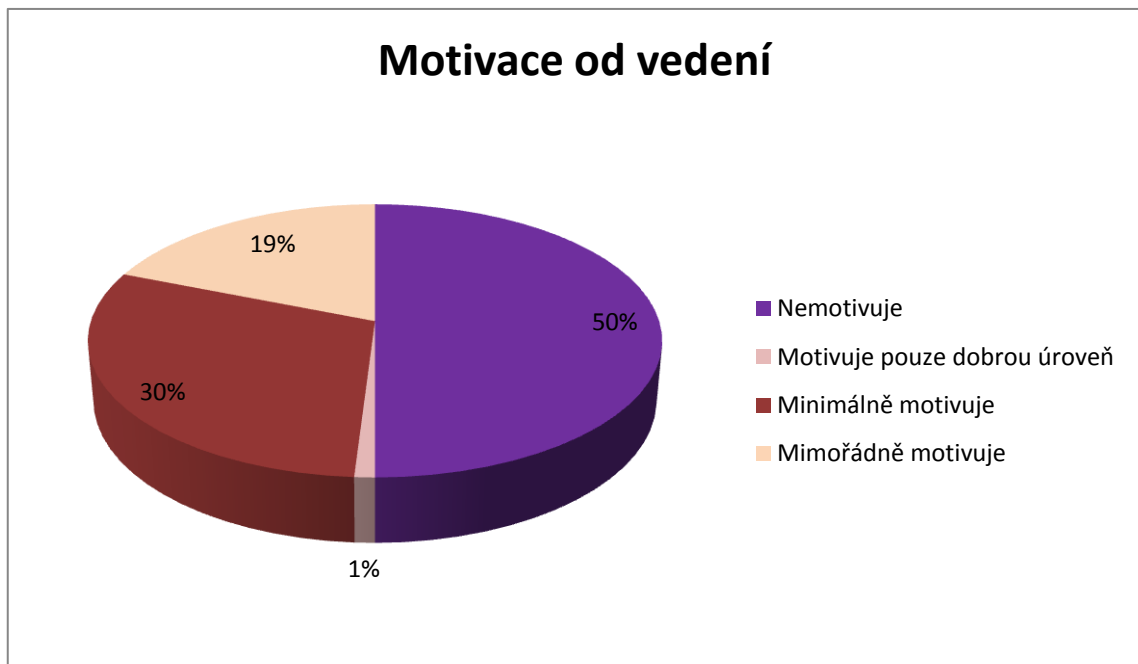


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Pro 54 zaměstnanců jsou vztahy dobré, což je 35 % respondentů. Někteří jedinci se nezačleňují, ale přesto jsou vztahy dobré. Tak odpovědělo 41 respondentů, což je 27 %. Pro 32 respondentů jsou oblíbené osoby, hrozbou pro neoblíbené, což je 21 %. A pro 26 respondentů panují na pracovišti pomluvy a naschvály, což je 17% z dotazovaných respondentů. Dobré vztahy na pracovišti je základ každé firmy k dobrému fungování na trhu.

Otázka číslo 23: Motivuje Vás vedení?

**Graf 23: Motivace od vedení**

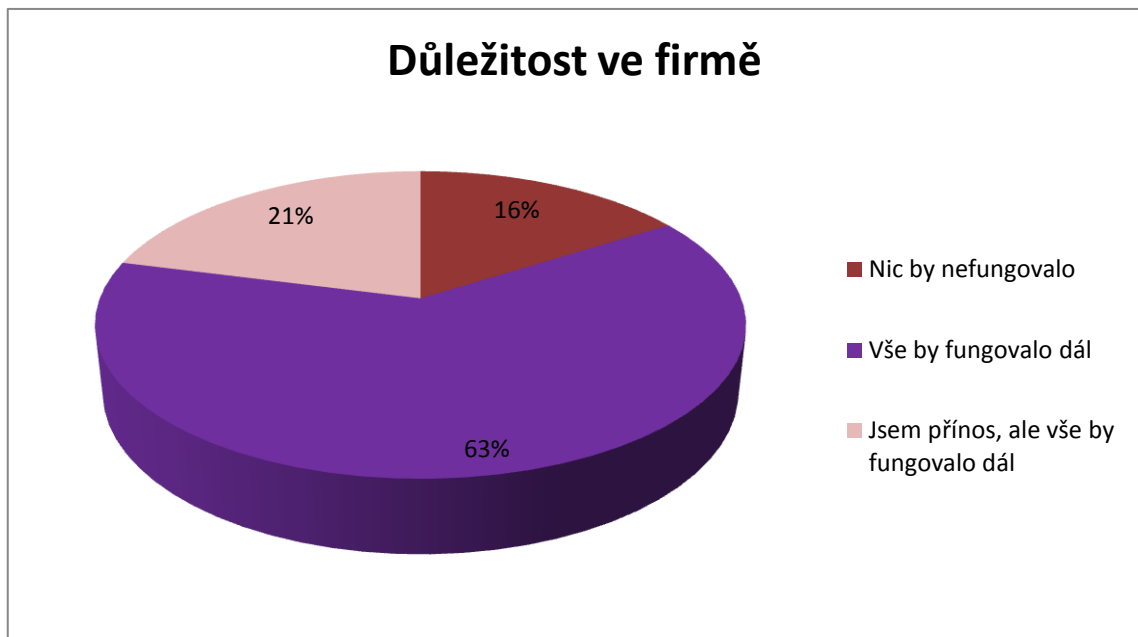


*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Z dotazníku vyplývá, že vedení své zaměstnance nemotivuje. Tak odpovědělo 77 respondentů, což je 50 %. Minimálně motivuje vedení 45 respondentů, což je 30 %. Některé motivuje mimořádně a to 29 respondentů, což je 19 %. Vedení motivuje zaměstnance jen na dobré úrovni a tak odpověděly 2 respondenti, což je 1 %. K lepším a kvalitním pracovním výsledkům by firma měla své zaměstnance motivovat. Sama uzná, jakými motivačními stimuly.

Otázka číslo 24: Jak si myslíte, že jste důležití na své pozici?

**Graf 24: Důležitost ve firmě**



*Zdroj: autor práce (vlastní šetření)*

Zaměstnanci si nejvíce myslí, že jsou postradatelní a vše by fungovalo dál a to přesně 96 respondentů, což je 63 %. Zaměstnanci jsou přínosem pro firmu, ale vše by ve firmě fungovalo dál, tak odpovědělo 32 respondentů, což je 21 %. A 25 respondentů opovědělo, že by nic nefungovalo a jsou tedy nepostradatelní, což je 16 % z dotazovaných respondentů. Každý pracovník by si ve firmě měl připadat že je nepostradatelný, pak si své funkce a postavení ve firmě bude vážit více a bude ke své práci přistupovat zodpovědně.

## 2.3 SHRNU TÍ VÝZKUMU

Cílem bakalářské práce bylo také zjistit, které aspekty se podílejí na ovlivnění firemní kultury, komunikaci s managementem, spokojenost s novým vedením, komunikaci mezi zaměstnanci a celkovou spokojenost zaměstnanců ve firmě.

Dotazník vyplnilo více žen než mužů a to nadpoloviční většina tedy 61 %. Věková kategorie, která vyplňovala tento dotazník, je především okolo 30 – 40 let a to až 44 %.



Většina respondentů je vyučena nebo mají, středí školu ale bez maturity. Respondenti, kteří vyplňovali tento dotazník, pracují především v dvousměnném pracovním provozu, malé množství ve třisměnném provozu a ještě menší v jednosměnném provozu. Pro respondenty je jejich práce pouze jako zdroj obživy pro 47 %, to není dobré pro firmu. Z výzkumu vyplývá, že respondenti se vyjádřili kriticky k předávání informací od managementu. Respondenti většinou informováni jsou, ale důležité informace, které by měli vědět, jsou jim zatajeny, tak odpovědělo 49 % respondentů. Nebo jsou informováni minimálně. Zaměstnanci by měli mít informace o dění ve firmě, aby mohli lépe fungovat. Dále management názory zaměstnanců vyslyší, ale už je neuplatní, nebo je názory zaměstnanců nezajímají jen málokdy je uplatní. Vedení pracovníky nemotivuje, neocenuje ani neodměňuje. A právě motivace a ohodnocení je tím hlavním, na co zaměstnanci slyší.

Respondenti jsou kritičtí k důvěře na pracovišti a to 41 % odpovídajících respondentů. Dále se respondenti shodli, až 55%, že jejich práce je fyzicky náročná. Respondenti se v otázce komunikace mezi zaměstnanci shodli především, že je dobrá, pomáhají si v kolektivu a s malým rozdílem respondenti odpověděli, že každý pracuje sám za sebe. Respondentům byla také položena otázka, jestli by své zaměstnání doporučili svému známému nebo příteli. Respondenti, a to 31 %, odpověděli spíše ne. Z dotazníku vyplývá, že 63 % respondentů jsou ve firmě postradatelní a tedy, že na své pozici nejsou důležití a vše by fungovalo dál.

Z dotazníku vyplývá, že respondenti jsou spokojeni s novým vedením. A především s pozitivními změnami, které nastaly. A to především se přísnějším kontrol na vrátnici a zabezpečením osobních věcí pracovníků. Pracovníci se cítí bezpečněji. Respondenti také odpovídali velmi pozitivně v otázce, jak funguje firma pod novým vedením. Nejvíce jsou spokojeni se zdokonalováním technologií a lepším postupem na pracovišti. A celkově jsou spokojeni, jak funguje firma pod novým vedením.

## 2.4 NÁVRH NA OPATŘENÍ

Praktická část je zpracována pomocí kvantitativního výzkumu. Po shrnutí dotazníku došlo jak k pozitivním tak i k negativním výsledkům. Pomocí návrhu na zlepšení těchto negativních výsledků by mělo dojít k zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě a přispět tak k lepšímu chodu firmy.

Jedna z možných náprav by měla být v informovanosti firmy vůči zaměstnancům. Zaměstnanci by měli být informováni ať už svými nadřízenými, nebo by firma měla zařídit společnou nástěnku a důležité věci, které se dotýkají zaměstnanců, by zde měla vyvěsit. Když dochází k zatajování informací, vznikají pomluvy a šíření nepravdivých věcí, tím jsou zaměstnanci ve stresu a nejsou tak pozorní při své práci. Firma by tedy hlavně přispěla k rychlejší práci na pracovišti a menším ztrátám ve výrobě.

Zaměstnanci nejsou moc spokojeni na pracovišti, nemají důvěru. Firma by se měla zamyslet, zda by nebylo dobré pořádat společné schůzky nebo firemní akce, aby se pracovníci lépe poznali i mimo pracovní provoz. Popovídat si a začít si věřit - tím by došlo k zlepšení na pracovišti a plynulému provozu. Protože člověk, který nemá důvěru na pracovišti, pracuje sám za sebe a to je pro firmu negativní dopad na normy, které musí splňovat v určitý čas. Stmelенý kolektiv pracuje rychleji a pomáhá si a tím dochází k plynulému provozu a minimálním časovým ztrátám.

Další negativní dopad má motivace. Každý pracovník by chtěl být oceněn za vykonanou práci ve firmě. Zaměstnanci mnohdy stačí pouze vlídné slovo od mistra anebo nadřízeného pracovníka. Mnohdy jen stačí slovo a hned se pracovník těší více do práce. Co pracovníky motivuje nejvíc je peněžní odměna. Firma by měla pracovníky motivovat k tomu, aby lépe pracovali. Jedním z návrhů by bylo zavedení finanční odměny za každou splněnou normu. Druhý návrh by bylo vyvěšení nejlepšího pracovníka měsíce někam, kde by to bylo všem na očích. Každý pracovník by se pak snažil, aby tam mohl také být. Firma by tedy pracovníky motivovala k lepšímu výkonu a hlavně, aby svou práci nebrali pouze jako zdroj obživy.

Každý zaměstnanec má svůj názor a vedení by ho mělo vyslechnout a udělat vše pro to, aby ho také realizoval. Pak se pracovník cítí více cenný a to má samozřejmě dopad

na práci ve firmě. Vedoucí pracovník by měl umět naslouchat, vyslechnout názor, přijmout kritiku prosbu či stížnost ostatních. Na pracovníky by si měl najít čas a dát jim najevo, že má zájem problémy řešit. Návrh na řešení této situace by mohly být anonymní dotazníky, kde by se jich firma ptala na jejich názory a pak je i realizovala. Dotazníky by mohly být uplatněny i v jiných situacích, a to například když dochází k určitým změnám jak pracovním tak i týkajících se samostatného zaměstnance. Firma by obdržela názory zaměstnanců a pokud by jim vyšla vstříc, zaměstnanci by byli určitě spokojeni a práci by doporučovali dále svým známým a přátelům.

Velké pozitivum bylo pro firmu, že došlo k změně vedení firmy. Zaměstnanci se ve firmě cítí bezpečněji, nebojí se o své osobní věci a to vše přispělo k spokojenosti a ke klidné pracovní morálce. Respondenti považují za pozitivní, jak nové vedení vede firmu k lepšímu fungování. Firma se zajímá o chod firmy, zavádí nové technologie, udržuje pracoviště čistá. Ale měla by se také zaměřit na zaměstnance stejně tak, jako se zaměřuje na prostředí ve firmě.

Zdravá firemní kultura je důležitá a to by si měli uvědomit vedoucí pracovníci. Zajistit spokojenost pracovníků ve firmě a příjemnou atmosféru na pracovišti, jelikož spokojený pracovník se rovná spokojenému klientovi. Důležité je i pracovní prostředí, které každého zaměstnance obklopuje.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce je vypracovat návrhy na zlepšení firemní kultury konkrétní firmy. Provedením analýzy společnosti s využitím dotazníků zjistím pozitiva a negativa dané firmy. Tyto cíle byly dosaženy. Teoretická část se zabývá firemní kulturou. Především co znamená firemní kultura, která není nikde přesně definována. Existuje tedy mnoho definic. Co to znamená determinanty firemní kultura a jaké determinanty máme. Dále se teoretická část zabývá přístupy ke zkoumání firemní kultury, jaké faktory je ovlivňují. A na konci se teoretická část zabývá tím, jaký je vůbec význam firemní kultury pro firmu.

Praktická část bakalářské práce je věnována především spokojenosti zaměstnanců ve firmě Bagetarie s. r. o.. První část se zabývá charakteristikou firmy, obecnými informacemi o firmě a jak fungují jednotlivé pracovní okruhy a výrobní haly. Na základě cílů, které byly stanoveny již na začátku bakalářské práce, byl stanoven kvantitativní výzkum pomocí vyhodnocení dotazníku. Dotazník obsahoval důležité otázky ohledně spokojenosti zaměstnanců ve firmě a spokojenosti s výměnou nového vedení firmy. Dotazník byl zaměstnancům předán papírově a pomocí něj byla vyhodnocena pozitiva a negativa spokojenosti zaměstnanců. Po shrnutí dotazníku byly navrženy návrhy na řešení nespokojenosti zaměstnanců. Návrh byl předán firmě a realizace návrhu už je jen na firmě. Firma některé návrhy opravdu realizovala a je spokojena s fungováním ve firmě a spokojeností zaměstnanců.

Tato bakalářská práce může být také přínosem pro jiné firmy, které mají stejné nebo podobné problémy s nespokojeností zaměstnanců.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. H., IVANICEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketingové aplikace*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997.

JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993, 288 s. ISBN 80-85623-71-4.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 2006, 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

KLEIBL, J. *Personální management*. Praha: PIBS, 2001.

KUBR, M., PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

KULHAVY, E. *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 140 s. ISBN 80-85605-61-9.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010, 240 s., ISBN 978-80-247-2951-0.

MEFFERT, H. *Marketing Management*. Praha: Grada, 1996, 551 s. ISBN 80-7169-329-4.

MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Daha, 1998, 107 s. ISBN 80-86432-00-9.

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. ISBN 80-7079-159-4.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2002, 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

PALÁN, Z. *Sociologicko ekonomické základy vzdělávání dospělých*. Olomouc: Andragoge, 2000, 53 s.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

PITRA, Z. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008, 295 s. ISBN 978-80-7357-372-0.

ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Ostrava: KEY Publishing, 2007, 111 s. ISBN 978-80-8707-145-8.

SKALICKÝ, J. a kol. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. Západočeská univerzita v Plzni, 2001, 202 s.

STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Příbram: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-8694-667-2.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

VEBER, J. & kol. *Management*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2009, 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VLÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997, 218 s. ISBN 80-85963-42-6.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

Hofstede, G. *Uncimmon Sense about Organization*. Sage 1994.

ROBBINS S. P., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

Senge, P. *The Fifth Discipline, The art and Practice of the Learning Organization*. New York: Double day Currency, 1990.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Determinanty firemní kultury	16
Obrázek 2: Východiska formální firemní kultury	24
Obrázek 3: Bariéry v podniku	31

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Dělení determinantů	17
Tabulka 2: Dělení determinantů	17

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	36
Graf 2: Věk respondentů	37
Graf 3: Vzdělávání respondentů	38
Graf 4: Práce v provozu	39
Graf 5: Délka zaměstnanosti	40
Graf 6: Význam pracoviště	41
Graf 7: Psychická náročnost	42
Graf 8: Význam vaší profese	43
Graf 9: Respektování vedoucím	43

Graf 10: Komunikace v kolektivu	44
Graf 11: Důvěra na pracovišti	45
Graf 12: Ocenění vedení	46
Graf 13: Spokojenost s novým vedením	47
Graf 14: Došlo k změnám ve firmě	47
Graf 15: Funguje firma pod novým vedením	48
Graf 16: Spokojenost s ohodnocením	49
Graf 17: Doporučení práce ve firmě	50
Graf 18: Vrátili byste se do firmy	51
Graf 19: Rozhodování managementu	52
Graf 20: Předávání informací	52
Graf 21: Možnost rozvíjet se ve své práci	53
Graf 22: Vztahy na pracovišti	54
Graf 23: Motivace od vedení	55
Graf 24: Důležitost ve firmě	56



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	I
----------------------------	---

## Příloha A – Dotazník

### Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážení pracovníci firmy Bageteria s. r. o.,

dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude složit k vypracování bakalářské práce na téma “ Firemní kultura organizace – spokojenost pracovníků ve firmě “. Dotazník je anonymní a proto Vás žádám o pravdivé odpovědi na otázky. Výsledky budou sloužit ke zjištění spokojenosti zaměstnanců.

Dotazník je anonymní a odpovědi nebudou zveřejněny nikde, kromě bakalářské práce. Odpovědi na otázky označte X.

1. Vaše pohlaví:

Žena

Muž

2. Vaše věková kategorie:

18 – 29 let

30 – 45 let

46 – 50 let

50 a více let

3. Vaše odborné vzdělání:

Základní

Vyučen, středoškolské bez maturity

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

4. V jakém provozu pracujete:

Jednosměnný

Dvousměnný

Třisměnný

5. Jak dlouho pracujete v této firmě:

- Méně než rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 a více let

6. Co pro Vás znamená pracoviště:

- Místo kde máte dobrý kolektiv
- Místo jen k získávání zdroje obživy
- Místo kde se rozvíjíte a uplatňujete své znalosti
- Místo kam se nerad/a vracím

7. Je Vaše práce psychicky náročná:

- Ano
- Ne
- Ne, je fyzicky náročná

8. Co pro Vás znamená vaše profese:

- Pouze prostředek obživy
- Vysněnou práci
- Uplatnění v oboru

9. Respektuje vedení Vaše názory:

- Ano, mé názory jsou pouze vyslyšeny a neuplatněny
- Ano, mé názory jsou vyslyšeny a také uplatněny
- Ne, vedení mé názory nezajímá

10. Jak komunikujete v pracovním kolektivu:

- V kolektivu si pomáháme
- V kolektivu pracujeme každý sám za sebe
- Vzniklé problémy se neřeší, pochvaly se nepreferují ale pokuty ano
- Vedoucí pracovníci pochválí a ocení vaši práci

11. Jaká je míra důvěry na pracovišti:

- Mezi všemi pracovníky se cítím dobře
- Nemám důvěru na pracovišti
- Bez kontaktů nemáte jistotu

12. Dokáže Vás vedení ocenit:

- Ne
- Ano
- Někdy

13. Jak jste spokojení s novým vedením

- Dobře
- Nejsem spokojen/a
- Je to stejné

14. Došlo k nějakým změnám:

- Zvýšení platu
- Ocenění na pracovišti
- Prostředí ve firmě
- Zaučení nových pracovníků
- Více informován
- Větší kontrola na vrátnici a zabezpečení osobních věcí
- Nic se nezměnilo
- Nevím, žádné změny se mě nedotkly

15. Z Vašeho pohledu funguje firma lépe pod novým vedením?

- Ano, vedení se zajímá o chod firmy
- Ano, zdokonalili technologie
- Ano, pracoviště je čistější
- Ano, lepší postup na pracovišti
- Ničeho jsme si nevšiml/a
- Ne, vedení nezajímá chod firmy
- Ne, každý si dělá co chce

16. Jste spokojen/a s vaším pracovním ohodnocením:

- Ano, spokojen/a
- Ne, nespokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a

17. Doporučil/a zaměstnání v této firmě nějakému příteli, známému:

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

18. Vrátil/a byste se do této firmy?

- Kdybych byl/a vyhozen/a, nikdy bych se nevrátil/a
- Kdybych byl/a vyhozen/a, vrátil/a bych se pouze za vyšší mzdu
- Vrátil/a bych se vždy, práce mě naplňuje

19. Jaké je rozhodování vysokého managementu ve Vaší firmě:

- Vysoce centralizované
- Středně centralizované
- Velmi decentralizované
- Dost necentralizované

20. Jak hodnotíte předávání informací mezi managementem a Vámi:

- Jsem minimálně informovaný
- Jsem informovaný, ale důležité informace jsou zatajeny
- Jsem informovaný, občas nejsou sděleny nějaké informace
- Výborná informovanost, jak zdola nahoru tak i shora dolů

21. Jak hodnotíte vztahy na Vašem pracovišti:

- Dobré vztahy
- Jedinci se nezačleňují, přesto jsou vztahy dobré
- Oblíbené osoby jsou hrozbou pro neoblíbené
- Na pracovišti panují pomluvy a naschvály

22. Motivuje vás vedení?

- Nemotivuje
- Motivuje, pouze na dobré úrovni
- Minimálně motivuje
- Mimořádně motivuje

23. Jaksi myslíte, že jste důležití na své pozici?

- Nic by nefungovalo, jsem nepostradatelný
- Vše by fungovalo dál, jsem postradatelný
- Sice jsme přínosem, ale vše by fungovalo dál

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Stejskalová Michaela**

**Obor: Evropská hospodářskosprávní studia**

**Forma studia: Prezenční**

**Název práce: Firemní kultura organizace – spokojenost pracovníků ve firmě**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 53**

**Celkový počet stran příloh: 6**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 23**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth**