

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

Katedra řízení

---

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů

Vedoucí bakalářské práce  
*doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.*

Autor bakalářské práce  
*Mirka Pulkrábková*

---

2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mirka PULKRÁBKOVÁ**  
Osobní číslo: **E09417**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika a cíl práce:

Specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury vybraného podniku a její role v oblasti řízení lidských zdrojů.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře a k jejím rolím v řízení lidských zdrojů daného podniku. Nejdůležitější informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření, sestavit funkční dotazník, doplňující VSM 94 a provést příslušná šetření. Dále je nutno načerpat další informace pomocí neřízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování a dalších kvalitativních šetření, jako je obsahová analýza dokumentů apod. Po utřídění a zpracování dat a informací se soustředit na deskripci a následnou analýzu podnikové kultury, v návaznosti na její roli řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Eventuálně se pokusit o syntézu zobecněných poznatků a návrhů pro praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu (analýza zdrojů), 5. Diskuze (komparace a syntéza údajů), 6. Závěr, 7. Summary, 8. Přehled literatury, 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E ; NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0  
GIBSON, R. Nový obraz budoucnosti. 3. dopl. vyd. Praha: Managenet Presss, 2007. 361 s. ISBN 978-80-7261-036-8  
KRNINSKÁ, R. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8  
KRNINSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-584-8  
LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2  
LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0  
NOVÝ, I. a kol. Interkulturální management: Lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 2001. 143 s. ISBN 800-7169-260-3  
TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3

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

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

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

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

## Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze na základě vlastních zjištění, s použitím zdrojů, které mi byly poskytnuty ve zkoumaném podniku a s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 27. dubna 2012

.....  
Mirka Pulkrábková

## Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., vedoucí práce, za odborné rady a připomínky k bakalářské práci. Poděkování patří také společnosti KOSTAL Kontakt Systeme GmbH a Mgr. Alexandře Baumannové za vstřícnost při poskytování důležitých informací.

# OBSAH

<b>1 ÚVOD</b> .....	9
<b>2 LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	11
2.1 KULTURA.....	11
2.1.1 Obecná charakteristika kultury.....	11
2.1.2 Mezikulturní porozumění.....	12
2.1.3 Zvládání kulturních rozdílů .....	13
2.2 PODNIKOVÁ KULTURA.....	13
2.2.1 Obecná charakteristika podnikové kultury.....	13
2.2.2 Přehled definic podnikové kultury.....	14
2.2.3 Vznik podnikové kultury.....	15
2.2.4 Prvky podnikové kultury.....	17
2.2.5 Obsah a síla podnikové kultury, silná podniková kultura .....	19
2.2.6 Podniková kultura a strategie .....	21
2.2.7 Podniková kultura a změna .....	22
2.3 ZNALOSTNÍ PODNIK VE ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI.....	23
2.3.1 Znalostní podnik .....	23
2.3.2 Znalost.....	26
2.3.3 Znalostní pracovník .....	26
2.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	27
2.4.1 Personální práce.....	27
2.4.2 Řízení lidských zdrojů .....	28
2.4.3 Řízení lidských zdrojů a kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho .....	30
<b>3 METODICKÝ POTUP</b> .....	32
3.1 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	32
3.2 PRACOVNÍ POSTUP .....	32
3.3 SPECIFIKACE ZKOUMANÉHO PODNIKU.....	32
3.4 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO SOUBORU .....	33
3.5 SBĚR DAT .....	33
3.5.1 Dotazník .....	34
3.5.2 Obsahová analýza podnikových dokumentů.....	35
3.5.3 Pozorování.....	35
3.6 POSTUP ZPRACOVÁNÍ DAT VSM 94.....	35

<b>4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU</b> .....	37
4.1 POZNATKY O PODNIKOVÝCH DOKUMENTECH.....	37
4.1.1 Etický kodex.....	37
4.1.2 Bezpečnostní předpisy .....	37
4.1.3 Strategický plán .....	37
4.1.4 Podnikové noviny .....	38
4.2 VYHODNOCENÍ VSM 94 – KULTURNÍ DIMENZE.....	38
4.3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU VSM 94 – JEDNOTLIVÉ OTÁZKY .....	42
<b>5 DISKUZE</b> .....	77
<b>6 ZÁVĚR</b> .....	81
<b>7 SUMMARY</b> .....	85
<b>8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	86
<b>9 PŘÍLOHY</b> .....	93

# 1 ÚVOD

Nejdůležitějším prvkem každého podniku jsou lidé, všichni zaměstnanci. Lidské zdroje se od ostatních nehmotných zdrojů důležitých pro podnik odlišují svojí individualitou a jedinečností. Nikde nenajdeme dva stejné pracovníky s totožnými myšlenkami, schopnostmi a nápady.

V dnešní době globální společnosti podléhající neustálým změnám je nezbytné intenzivní získávání a zpracovávání nových informací. Z toho plyne, že pro dobré fungování podniků je důležité využívání tvůrčích schopností a vůbec celého lidského potenciálu. Lidský kapitál, který představují schopnosti, dovednosti a znalosti pracovníků, je velice dobrým nástrojem pro získání konkurenceschopnosti. Proto je také v zájmu každého, aby dbal na další vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Stále lze vidět společnosti, které nejsou ochotny do oblasti rozvoje pracovníků investovat, protože ji nepovažují za důležitou.

Zaměstnanci na pracovišti nefungují pouze jako samostatné jednotky. Velice důležitá je také týmová práce a vůbec celková spolupráce v rámci celého podniku, který může optimálně fungovat jako celek jen díky společnému úsilí celého kolektivu. Proto je nezbytné, aby vedení podniku zaujalo odpovědný postoj k řízení svých pracovníků.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. V současné době, má pojem řízení lidských zdrojů již rozsáhlejší význam, než dříve, kdy jsme mohli slyšet spíše pojem personální řízení.

Řízení lidských zdrojů se již nezabývá jen otázkou zaměstnávání lidí a jejich řízením. Tato problematika je nyní mnohem rozsáhlejší. Jedná se zde o vytvoření osobního vztahu se zaměstnancem, vyvolání sounáležitosti pracovníků s firmou, je kladen důraz na tvorbu vhodného pracovního prostředí, spokojenost zaměstnanců, udržení harmonických pracovních vztahů a v neposlední řadě ztotožnění se pracovníků s vytvořenou podnikovou kulturou.

Podniková kultura je všeobecně chápána jako sdílené předpoklady, názory, hodnoty a normy v daném podniku. Neprojevuje se však pouze uvnitř podniku, ale také



ho charakterizuje vnějším okolí, jemuž ho přiblíží a zapíše do podvědomí v podobě typických firemních znaků, výroků, hesel, vystupování, architektury, pověsti atd. Podniková kultura je stále více diskutovaným tématem. Můžeme se o ní dočíst v mnoha publikacích i článcích. Některé podniky stále řeší otázku, zda se tématem podnikové kultury vůbec zabývat a jaký je vlastně její význam. Je zřejmé, že každý podnik určitou kulturu má. Sdílená kultura určuje způsoby chování, vystupování, komunikace, vztah zaměstnanců k podniku, jejich loajalitu a celkovou image podniku. Podniková kultura vstupuje do všech oblastí podniku, ovlivňuje jeho úspěšný chod a dosahování stanovených cílů. Zde je důležité, aby byla vytvořena podniková strategie a pomocí podnikové kultury byla tato strategie „předána“ všem zaměstnancům.

Cílem bakalářské práce je analyzovat podnikovou kulturu ve firmě KOSTAL Kontakt Systeme GmbH, se sídlem v Čenkově a určit její vliv v oblasti řízení lidských zdrojů.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 KULTURA

#### 2.1.1 *Obecná charakteristika kultury*

Pojem kultura byl původně spojován s obděláváním zemědělské půdy (agri cultura). M. Tullius Cicero v Tuskulských hovorech (45 př. n. l.) nazval filozofii „kulturou ducha“ a tím položil základ pojetí kultury jako charakteristiky lidské vzdělanosti (Velký sociologický slovník, 2006).

V moderních společenských vědách, zejména v kulturní antropologii, sociologii a sociální psychologii, se kultura chápe velmi široce jako vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a jako vytváření jejich vyššího, lepšího stavu. Mluvíme proto o kulturním životě jako o životě nacházejícím naplnění a majícím smysl, o kulturních vztazích jako o vztazích, které jsou podřízeny stanoveným a uznávaným pravidlům (Krninská, 2002a).

Za tvůrce moderní globální vědecké definice je považován E. B. Taylor, který nabídl v úvodu své práce Primitivní kultura (1871) první antropologické vymezení pojmu: „Kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti“ (Velký sociologický slovník, 2006). Antropologové se pokoušejí popsat chování určitých skupin a interpretovat jeho významy. Kulturu tedy chápou například jako „způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování“, přičemž za prvky kultury považují „ideje, vzory a hodnoty“ (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Slovo kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván. Sdílené hodnoty, názory a normy, které determinují způsob myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální a nemateriální povahy, představují obsah kultury,

který je pro každou skupinu specifický a je předáván prostřednictvím učení (Lukášová, 2010).

V širším pojetí je kultura produktem člověka, který je chápán jako protiklad přírody. Obnáší všechno to, co člověk přetvořil a vytvořil v běhu generací s tím, že kultura s přírodou koexistují, ale neprolínají se. Tyto lidské výtvořky jsou jednak materiální produkty, ale i produkty duchovní, vztahy, myšlenky, ideje atd. Ty jsou předávány v každé společnosti dalším generacím v procesu socializace, v němž dominantní úlohu sehrává výchova (Nový, 2001). Osvojování hodnot a norem sdílených společností / sociálními skupinami, jehož prostřednictvím se jedinec stává členem, nositelem dané kultury, se nazývá enkulturace. Tento proces probíhá po celou dobu vývoje člověka a dochází při něm k postupné orientaci v daném sociokulturním prostředí a k osvojení chování, které tomuto prostředí odpovídá. Enkulturace je součástí socializace, tedy jednoduše řečeno, začleňování jedince do společnosti. Hlavní socializační a enkulturační činitel je rodina. Tam člověk získává základní normy, hodnoty, zvyky. K enkulturaci však dochází také v rámci dalších sociálních celků, jejichž příslušníkem se člověk v průběhu života stává. Díky tomu se setkává s různými kulturními vzorci, které ho více či méně determinují (Lukášová, 2010).

### ***2.1.2 Mezikulturní porozumění***

Prostředí, ve kterém většina organizací existuje, je stále dynamičtější a bouřlivější. Stále více společností hledá mezinárodní účast jako prostředek rozšíření svých trhů za pomoci obchodních bloků. Tento vývoj znamená, že zvyšující se počet organizací působí v několika zemích, a proto manažeři organizací působících v hostitelských zemích musí jednat s národnostmi z jiných zemí. Zmíněný fakt posunul otázku národní kultury v organizačním programu mnohem výše (Brooks, 2003).

Výzkumy vývoje kulturních hodnot opakovaně potvrdily, že k mezinárodnímu sbližování hodnot dochází jen v malé míře. I v několika příštích stoletích zůstanou země kulturně rozmanité. Základní podmínkou pro přežití v mezikulturním světě je porozumění hodnotám vlastní kultury (právě proto každý potřebuje svou vlastní

kulturní identitu) a potom též porozumění hodnotám těch druhých, se kterými potřebuje spolupracovat (Hofstede G., Hofstede G. J., 2007).

### ***2.1.3 Zvládání kulturních rozdílů***

Kulturní hodnoty ovlivňují praxi a teorii managementu. Chování manažera je založeno na svobodné volbě, ale omezení daná kulturou jsou mnohem těsnější. Manažeři chronicky podceňují mezikulturní faktory při fúzích a převzetí firem (Hofstede G., Hofstede G. J., 2007). Organizační chování, která jsou pokládána za vzor v jedné kultuře, nemusí být běžná v kultuře jiné. Předpisy „jak řídit“ vytvořené v USA, Velké Británii nebo v Evropě nebudou univerzálně použitelné (Brooks, 2003).

## **2.2 PODNIKOVÁ KULTURA**

### ***2.2.1 Obecná charakteristika podnikové kultury***

Kulturu lze vnímat v různých úrovních, počínaje globální, přes národní, regionální až k podnikové (firemní). Je zcela přirozené, že i takový sociální útvar, kterým je podnik, firma, hospodářská organizace nebo státní instituce, má svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, v řízení lidských zdrojů a realizaci jednotlivých personálních činností, ve způsobech a stylu rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale především ve společném a přibližně shodném názoru zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení stejně, jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení (Krninská, 2002a).

Podnikovou kulturu lze všeobecně chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. Při pojednávání o kulturních aspektech organizací

jsou v české odborné literatuře používány tři pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. Jejich obsah je ovšem totožný (Lukášová, Nový a kol., 2004).

I když se v kontextu managementu objevují zmínky o kultuře organizací již v literatuře z 60. let minulého století a starší, ve větší míře je zde pojem podniková kultura užíván od 70. let, přičemž populárním předmětem zájmu se stal především na počátku 80. let (Lukášová, 2010). V té době začala být v literatuře o managementu popularizována představa, že „výtečnost“ organizace je obsažena v tom, jak se její členové naučili shodně myslet, cítit a konat (Hofstede G., Hofstede G. J., 2007). Další příčinou nárůstu zájmu o podnikovou kulturu, byla publikace prací zabývajících se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem (Lukášová, 2010).

Všechny přístupy a definice podnikové kultury (corporate culture) vycházejí z obecného chápání kultury a liší se podle pojetí jednotlivých autorů. V manažerské literatuře se setkáváme s názvem kultura firmy (culture of firm), organizační kultura (organizational culture) nebo manažerská kultura (managerial culture). Někdy se používá, zejména v britské literatuře, termín organizační klima (organizational climate). I když se v přístupech jednotlivých autorů vyskytují určité nuance tohoto pojmu, v posledních letech se jeho vnímání začíná ustalovat. Kulturní antropologie popisuje podnikovou kulturu podle jejích symbolů, hrdinů, rituálů a hodnot. Jde tedy o jakousi vnitřní hodnotu firmy (Truneček, 2005).

### ***2.2.2 Přehled definic podnikové kultury***

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Dyer in Bedrnová, Nový a kol., 2009).

„Je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal, Kennedy in Bedrnová, Nový a kol., 2009).

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“ (Heinen in Bedrnová, Nový a kol., 2009).

„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketou podnikové kultury.“ (Pettigren in Bedrnová, Nový a kol., 2009).

„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Brose, Hentze in Bedrnová, Nový a kol., 2009).

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein in Bedrnová, Nový a kol., 2009).

### ***2.2.3 Vznik podnikové kultury***

Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností. Její vznik může být:

- Spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují. Tato situace může být charakterizována tezí, že „nějakou kulturu podnik vždycky má a i nekultura je svým způsobem určitou formou podnikové kultury“. Zde se však vystavujeme riziku, že s velkou pravděpodobností bude spontánně vzniklá podniková kultura v lepším případě indiferentní, v horším dokonce v protikladu k prosazovaným podnikovým prioritám, cílům, hodnotám a pravidlům.

- Výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců. V tomto případě je však nutné respektovat řadu zdánlivě samozřejmých, avšak v praxi nesnadno splnitelných podmínek úspěchu. Patří mezi ně:
  - existence jasné vize, představa o základních obrysech budoucí existence firmy a jejích cílů,
  - tato vize musí být převedena do jednotlivých velmi konkrétních kroků, které je třeba k dosažení cílového stavu uskutečnit,
  - je nezbytné formulovat zásady podnikové kultury, resp. požadované způsoby pracovního a sociálního chování, a srozumitelně je sdělit zaměstnancům, což je předpokladem ideálního řízení lidských zdrojů.

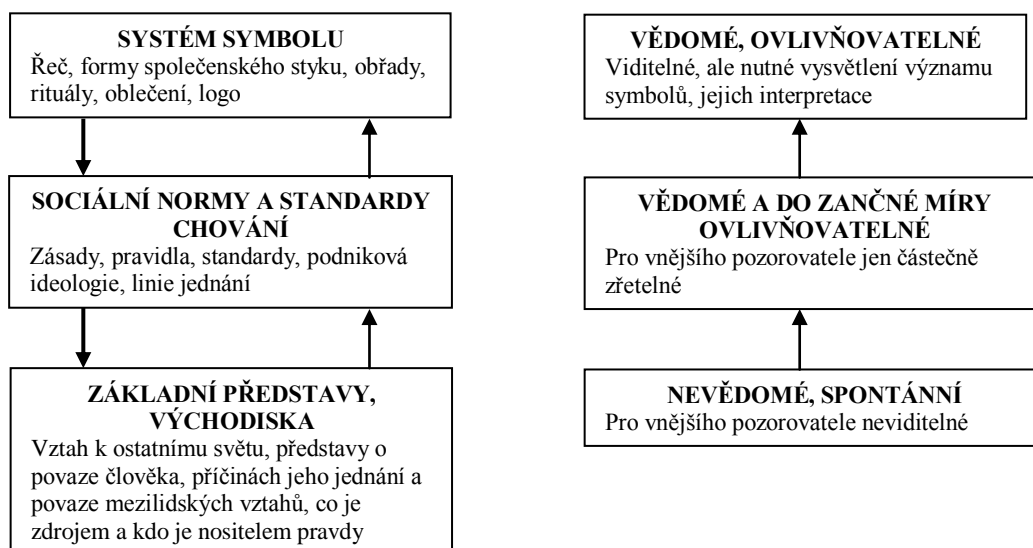
Hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou v tomto případě řídicí pracovníci. Čím výše se v hierarchii řídicích pozic nacházejí, tím je jejich příklad – vzor – z hlediska prosazení žádoucí podnikové kultury významnější (Krninská, 2002a).

Dosáhnout renomé kulturní firmy je dlouhodobý cíl, který stojí za námahu všech pracovníků organizace, jelikož zvyšuje její marketingové, konkurenční a společenské šance. Kulturu firmy, pakliže o ni chceme opravdu usilovat, neleze chápat jen jako reklamní slogan, ale je třeba věnovat pozornost všem souvislostem, které ji postupně tvoří a vnitřně rozvíjejí. Zdůrazňujeme-li potřebu a význam dobrého jména organizace, pak nemáme na mysli módní prezentaci či falešné chování řízeného objektu, ale poctivé a systematické úsilí eticky uspokojovat dodavatelsko-odběratelské a vnitropodnikové vztahy (Dytrt, 2009).

## 2.2.4 Prvky podnikové kultury

Podnik, firma, organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí (Bedrnová, Nový, 2009).

Schein rozlišuje roviny podnikové kultury podle toho, v jaké míře jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány na venek, nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele a nakolik jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi (zásahy) ze strany managementu organizace (Lukášová, 2010).



Obr. 1 Podniková kultura a její úrovně (Schein in Bedrnová, Nový a kol., 2009)

- **Artefakty/Symboly**

Artefakty představují to, co vidíme, slyšíme a pocítujeme, když přijdeme do podniku/organizace. Můžeme zaznamenat okamžité pocity a reakce na architekturu, výzdobu, vybavení, oblečení pracovníků a celkový dojem z prostředí. Artefakty jsou snadno pozorovatelné a popsatelné (Schein, 2009).



- Sdílené normy a hodnoty

Představují rovinu organizační kultury částečně vědomou a do značné míry ovlivňovanou. Jsou to nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům. Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu podnikové kultury, kterou je oblast symbolů a výrazových forem jednání (Lukášová, 2010).

- Základní představy, východiska

Tvoří zpravidla nevědomou, nejhlubší základnu podnikové kultury. Pro příslušníky kultury představují zcela samozřejmé názory a myšlenky, proto jsou pro vnější pozorovatele velmi obtížně identifikovatelné. Abychom hlouběji porozuměli této úrovni podnikové kultury, musíme proniknout do historie této organizace. Jaké byly hodnoty, vize a předpoklady zakladatelů a klíčových vůdců, kteří dosáhli úspěchu (Schein, 2009).

Různí autoři popisují strukturu, utváření a fungování podnikové kultury odlišnými způsoby. Lze však z jejich poznatků vyvodit obecný závěr, ve kterém se shodují. Podnikovou kulturu je třeba chápat jako multidimenzionální jev. Prvky podnikové kultury, představující její základní strukturální a funkční elementy, je třeba nahlížet jako strukturované do několika rovin (vzájemně souvisejících). Artefakty a chování je třeba považovat za vnější, pozorovatelnou rovinu podnikové kultury, která je determinována vnitřními a přímému pozorování málo dostupnými či zcela nedostupnými rovinami podnikové kultury (Lukášová, 2009).

### **2.2.5 Obsah a síla podnikové kultury, silná podniková kultura**

Hlavními parametry kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace, jsou obsah a síla podnikové kultury.

Obsah kultury organizace představují základní přesvědčení, hodnoty a chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů.

Sílu organizační kultury se rozumí, nakoľik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny (Lukášová, 2010). V této souvislosti je třeba uvést pojmy silná a slabá podniková kultura.

Pro silnou podnikovou kulturu je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

- Jasnost, zřetelnost

Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí všem spolupracovníkům dávat jasně a zřetelně najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nezbytné, žádoucí, akceptovatelné, nepřijatelné. Je nutné, aby byly snadno sdílitelné a srozumitelné všem pracovníkům. Tento požadavek lze splnit jen za předpokladu, že podniková kultura je založena na širokém souboru hodnot, standardů a symbolů, které společně vytvářejí vnitřní, logicky uspořádaný a bezesporný celek.

- Rozšířenost

Všichni pracovníci musí být s jednotlivými prvky podnikové kultury nejen dostatečně seznámeni, ale je také zapotřebí, aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

- Zakotvenost

Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

Klasik podnikové kultury, E. H. Schein in Tureckiová (2004), uvádí, že firma potřebuje silnou kulturu zejména v počátcích svého vývoje. Tehdy především slouží firemní kultura jako „sociální tmel“ propojující firmu hodnotově a vztahově.

V počátcích „životního cyklu organizace“ se také ověřuje funkčnost (užitečnost, smysluplnost) základních představ o způsobech podnikání a jsou „testovány“ hodnoty a vzory pro jednání (normy).

Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná (Bedrnová, Nový a kol., 2009). Silná podniková kultura výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní, či negativní. Je-li podniková kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí daná přesvědčení, hodnoty a normy chování jen v malé míře (Lukášová, 2010). Síla a slabost podnikové kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami, nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

Tato diferenciací vzniká obvykle:

- mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (specifická kultura dělníků, administrativních pracovníků, řídicích pracovníků apod.),
- mezi jednotlivými funkčními oblastmi (kultura pracovníků marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje, výroby apod.) (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

**Výhody silné podnikové kultury** (Lukášová, Nový a kol., 2004):

- silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků,
- silná kultura usměrňuje chování lidí v organizaci,
- silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.

**Nevýhody silné podnikové kultury** (Lukášová, Nový a kol., 2004):

- silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí,

- silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu,
- silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.

Dá se říci, že silná kultura může znamenat pro podnik riziko v dalším vývoji a rozvoji. Vyznačuje se značnou setrvačností a pokus o její změnu vyvolává mnohem zřetelnější odpor, než když má dojít ke změně kultury slabé.

V zájmu efektivního využití podnikové kultury, jako nástroje řízení lidských zdrojů a ovlivňování pracovníků, musí být řídicími pracovníky formulován vnitřně bezrozporný a logicky uspořádaný komplex požadavků na pracovníky (tedy i sebe samotné), avšak současně nemohou odhlédnout od silných či slabých stránek personálního obsazení pracovních míst svého podniku. Ty mohou na jedné straně tvořit významný potenciál pro dosažení podnikatelských záměrů, na straně druhé však mohou být nepřekonatelným limitem jejich realizace. Zde je patrný význam propojení podnikové kultury ve spojitosti s řízením lidských zdrojů (Krninská , 2002b).

### ***2.2.6 Podniková kultura a strategie***

Dle Lukášové (2010) je organizační kultura významným subsystémem organizace a determinantou efektivnosti organizace. Jednoznačně je ve vzájemných vztazích a interakcích především s organizační strategií a organizační strukturou. Mezi kulturou a strategií existuje oboustranně determinující vztah. Obsah kultury ovlivňuje tvorbu, obsah a realizaci strategie, obsah strategie vede k formování určitého typu kultury. Při cíleném vývoji strategie ovlivňuje kultura organizace především:

- postoj k potřebě formulace strategie a míru opatřování informací,
- výběr informací,
- zpracování a interpretaci informací,
- množství a obsah formulovaných variant strategie,
- výběr z variant strategie.

Dvěma základními kroky strategického řízení jsou tvorba strategie a implementace. Nejedná se o dvě oddělené fáze, ale o prolínající se, nikdy nekončící proces. Tvorba strategie zahrnuje dva základní kroky: 1. Provedení strategické analýzy 2. Výběr a formulace strategie. Implementací strategie se rozumí praktické uskutečňování strategie, tj. zavedení strategie do reálného života (Lukášová, 2010).

Soulad mezi obsahem kultury a obsahem strategie je podmínkou dlouhodobé úspěšnosti organizace. Ideálem však není naprostá identita, neboť určitá míra konfliktu vytváří prostor pro tvorbu nových strategií. Kultura organizace je „produktem minulé strategie, regulátorem současné strategie a určovatelem strategie budoucí“ (Lukášová, 2010).

### ***2.2.7 Podniková kultura a změna***

Začátkem 80. let začala být kultura stále více považována za překážku změny a podstatnou část organizačního úspěchu nebo neúspěchu. Kulturní změna je nezbytná pro zajištění nepřetržité organizační dynamičnosti. Kulturní změny lze dosáhnout kombinací personálních, strukturálních a systémových změn. Požadovaná změna je řízena z nejvyšší úrovně a je vnucena. Protože je kultura „vlastnictvím“ kolektivu, je rozumné, aby se věnovala pozornost kolektivnímu, politickému přijetí potřeby dynamičnosti a směru zamýšlené změny (Brooks, 2003).

Teoreticky začínají programy změny kultury analýzou existující kultury. Pak se definuje žádoucí kultura, což vede k identifikaci „mezery v kultuře“, kterou je třeba zaplnit (Armstrong, 2007).

Posun k plošším pracovním strukturám a zvýšená potřeba schopnosti rychle reagovat na obchodní prostředí vedly k významnému nárůstu schémat pružné pracovní činnosti, aby se mohly organizace rychleji rozšiřovat nebo zmenšovat podle okamžitých změn v jejich obchodním prostředí. Tradiční formou přizpůsobení bylo zavedení práce na směny, kdy byly zavedeny nebo zrušeny zvláštní pracovní směny podle potřeby, ale organizace měla stále významnou kontrolu nad pracovníky. Nyní stále více vidíme přesun k práci na částečný úvazek s pružnou pracovní dobou a pracím pro firmu v domácím prostředí (Brooks, 2003).

## 2.3 ZNALOSTNÍ PODNIK VE ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI

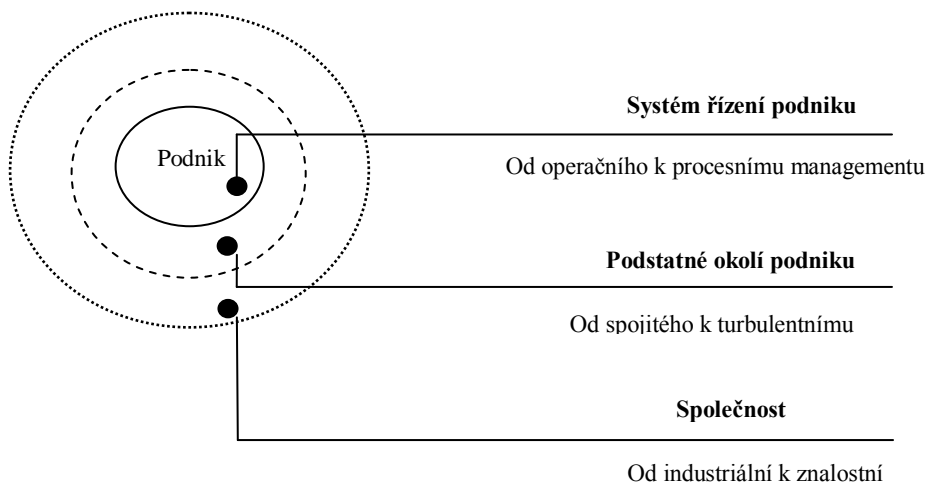
### 2.3.1 Znalostní podnik

Moderní podnik vyrábí jednak věci, produkty, nebo služby, jednak produkuje sám sebe. Reprodukce sebe sama je lidskou vlastností a nemůže být vlastností ani strojů ani žádných mechanismů. Každý podnik tedy musí vyrobit nejprve sám sebe, aby mohl vyrábět výrobky pro druhé. Výroba sebe sama je v podstatě výrobou znalostí podniku. Znalost podniku je klíčová schopnost (kompetence) vyrábět a tuto znalost je potřeba nejen vytvořit, ale neustále obnovovat, zlepšovat a řídit. Starý, poměrně přehledný a v celku předvídatelný, hierarchicky uspořádaný podnikový svět rychle zaniká. S vývojem společnosti se mění i podmínky pro podnikání. Tato skutečnost má podstatný vliv na manažerské myšlení a jednání, které se vždy nutně vyvíjelo v silné závislosti na společenském dění. Management změny vytyčil reakci na změněnou situaci v relevantním okolí podniku, kdy změny přicházejí s nevypočitatelnou frekvencí a řízení podniku se stává řízením změn (Truneček, 2005).

V současné době žijeme v nové ekonomické éře, v níž je centrální hybnou silou globalizace trhů a konkurence, a nic nenasvědčuje tomu, že by tato éra měla v dohledné budoucnosti skončit. Globalizace se projevuje především tím, že pro každého vytváří větší rizika a zároveň i větší příležitosti. Rizika v podobě proměnlivého prostředí a intenzivnější konkurence. A příležitosti v podobě četnějších a větších trhů (Gibson, 2007).

Vzhledem k dynamice technického, sociálně-ekonomického a politického vývoje, dochází uvnitř i vně řízeného objektu ke vzniku, anebo rozrůstání nerovnováh. Pokud se těmto nerovnováhám včas nezabrání, či se na ně urychleně nereaguje, mohou se negativně projevovat na současném fungování vnitřních složek a jevů v rámci firmy (Dytrt, Stříteská, 2009). Podnik musí citlivě reagovat na společenské změny. Po druhé světové válce jsme svědky závažných komplexních jevů: v rovině celospolečenské dochází k posunu od industriální společnosti, založené na jasném hierarchickém uspořádání, ke znalostní společnosti a podnikové okolí se mění ze spojitého na nespojitě

(turbulentní). Turbulence je dána do kontrastu s minulým spojitým prostředím (Truneček, 2005).



Obr. 2 Postavení podniku ve znalostní společnosti (Truneček, 2005)

Dnes už není možné počítat s běžným a předvídatelným průběhem konjunkturálního cyklu, jak tomu bylo dříve: prosperita, potom následuje recese a pak opět prosperita. V současném podnikatelském prostředí není nic konstantního nebo předvídatelného. Počátek turbulence se klade na konec 70. let. Druhou polovinu osmdesátých let poznamenalo zvýšení dynamiky tržního okolí. Podnik už se nedá řídit stejnými metodami jako v minulosti. Neustálé změny v okolí, růst neurčitosti a rizika nesprávných rozhodnutí, vzrůst permanentních konkurenčních střetů si vynucuje hledání nového způsobu řízení, který by lépe než systém současný reagoval na nově vzniklou situaci (Truneček, 2005).

Podniková kultura nového, přizpůsobivějšího typu v 21. století, která ob stojí v konkurenci, se vyznačuje mnoha charakteristickými rysy. Ke dvěma stěžejním prvkům však patří za prvé to, že skupina managementu má upřímný zájem o základní zájmové skupiny mimo management, z nichž se podnik skládá, a za druhé si skutečně cení iniciativy a vůdčích schopností a podporují je na všech úrovních organizace. Nejen na vrcholové úrovni, ale také na střední a dokonce i nižší úrovni. Kombinace

těchto dvou stěžejních charakteristik poskytuje neuvěřitelnou schopnost správné navigace v turbulentním prostředí (Gibson, 2007).

Kniha T. Peterse in Truneček (2004) definuje opatření „proaktivního managementu“:

- činnost firmy musí být orientována na zákazníka,
- umět udržet krok s rychlým vývojem a zajistit potřebné inovace,
- zajistit kvalitní spolupracovníky,
- vytvořit prostředí podniku vhodné pro uplatňování změn, vůdcovský styl vedení a měkké metody řízení.

Posuv společnosti od industriální ke znalostní je vyvolán novým systémem tvorby bohatství, založeným na znalostech. Tato změna vyvolává bouřlivý rozvoj informačních technologií a urychlila proces globalizace. Znalostní společnost, jejíž prostředí nás v současnosti bezpochyby ovlivňuje a i v budoucnosti bude ovlivňovat čím dál více, s sebou v oblasti managementu přináší pojem znalostní podnik (Truneček, 2005). V rámci odpovědného managementu je žádoucí poctivě sledovat vědecko-technický vývoj, marketingové analýzy trhu a konkurence. Na očekávané nerovnováhy se takticky připravit a včas na ně reagovat. Reakce spočívá ve změně současných pravidel managementu, úrovně technologie, organizace apod. Prostě v těch oblastech vnitřní struktury firmy, ve kterých vývojové změny překonávají současný stav poznání (Dytrt, Stříteská, 2009).

Ve věku informací manažeři na všech úrovních budou muset stále častěji dělat mnohem více věcí než jen uskutečňovat plány, které vznikly na vyšších úrovních. Bude se od nich očekávat, že rozpoznají problémy, které hrozí jejich organizacím v rychle se měnícím a stále komplexnějším světě, v němž jejich podniky pracují, a že své poznatky budou předávat dál příslušným výkonným pracovníkům. Získávání informací a jejich interpretace bude představovat základní dovednosti (Carnier, 2000).



### **2.3.2 Znalost**

Davenport, Prusak in Truneček (2004) říkají, že znalost je proměnlivá směs uspořádaných zkušeností, hodnot, kontextových informací z pohledu odborníka, která stanovuje pravidla pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací. Znalost vzniká a je využívána v hlavách znalostních pracovníků. V organizaci je často obsažena nejen v dokumentech nebo databázích, ale také v organizačních pravidlech, procesech, postupech a normách.

Klein in Truneček (2004) popisuje znalost jako schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci.

Znalost je z informace vytvářena pomocí (Mládková, 2005):

- srovnávání – srovnáváme nové informace s tím, co známe z podobných, či jiných situací,
- souvislosti – hodnotíme význam informace pro rozhodování a činnost,
- spojování – hledáme vztah ke znalostem, které již my nebo jiní lidé mají,
- konverzace – hledáme, co si jiní lidé o informacích myslí.

### **2.3.3 Znalostní pracovník**

Znalostní pracovník je člověk, jehož práce je z větší části založena na práci se znalostmi. Znalostní pracovník má specifickou znalost nebo soubor znalostí, které jsou pro organizaci důležité a které si organizace nemůže opatřit jinak než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka. Znalostní pracovník může být člověk, kterého si ostatní vysoce cení jako specialisty, ale může také být zcela nenápadný a v organizaci nikdo netuší, že právě tento člověk je znalostním pracovníkem a je pro ni důležitý (Mládková, 2005).

Zaměstnanci, kteří vykonávají manuální práci, nejsou vlastníky výrobních prostředků. Mohou sice mít a často skutečně mívají spoustu cenných zkušeností. Tyto zkušenosti jsou však cenné pouze v místě jejich pracoviště. Nejsou přenosné

jinam. Pracovníci disponující znalostmi, jsou vlastníky výrobních prostředků. Jsou jimi znalosti, které mají v hlavě. A tyto znalosti jsou dokonale přenosné a představují obrovské kapitálové aktivum (Drucker, 2000). Lze říci, že závěr dvacátého století přináší paradigma nového světa „postindustriálního“ – kde základem ekonomiky nebude půda, peníze a suroviny, ale intelektuální kapitál. Pojem „intelektuální kapitál“ je dnes definován jako organizované znalosti, které lze použít pro vytváření „bohatství“, a to bohatství spojeného nejen s hmotnými statky (Krninská, 2002b).

## **2.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

### ***2.4.1 Personální práce***

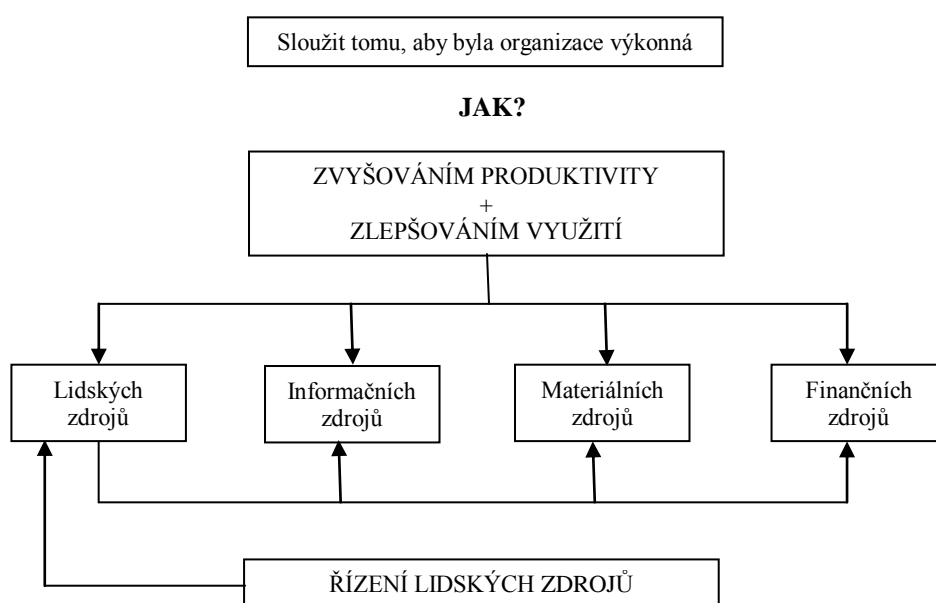
Personální práce neboli personalistika tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a jeho pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2009).

Protože lidé představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2009).

Nové principy řízení lidských zdrojů jsou spojeny s větší péčí o rozvoj osobnosti, a to nejen po stránce profesní, ale především osobnostní. Jde o koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy bytost nadanou vlastním rozumem, zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni (Krninská, 2002b). První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si toho, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv (Koubek, 2009).

## 2.4.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval (Koubek, 2009).



Obr. 3 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2009)

Dle Armstronga (2007) lze řízení lidských zdrojů definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle a to zejména v těchto oblastech:

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků  
Zabezpečit, aby si organizace získala a udržela kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.
- Ocenění pracovníků  
Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají i čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.
- Vztahy  
Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce (Armstrong, 2007).

I když neexistuje přímý vztah mezi spokojeností a výkonem pracovníků, praxe prokázala, že spokojený pracovník ochotněji akceptuje požadavek na kvalitu a kvantitu výkonu než pracovník frustrovaný a nespokojený, je ve větší míře identifikován s firmou a jejími cíli a je méně vnímavý k možnostem nabídek práce ze strany konkurenčních firem na trhu práce (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.

### ***2.4.3 Řízení lidských zdrojů a kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho***

Globální svět s různorodými interkulturními a multikulturními prvky lidského společenství vstupuje i do oblasti řízení lidských zdrojů. Člověk v pracovním procesu, stejně jako v průběhu celého svého života, je v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Značná část pracovního života člověka je kromě činnosti naplněna sociálním stykem. Společenské vědy, které se zabývají problematikou kulturní stránky řízení (řízení lidských zdrojů, sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie), hledají určitá kritéria, podle nichž by mohly přehledně a srozumitelně ukázat na klíčové odlišnosti jednotlivých kulturologických aspektů. Tedy na ty rozdíly, které významně ovlivní oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi i jejich řízení a budou pozitivně stimulovat či negativně limitovat nový úspěch firmy v globální konkurenci (Krninská, 2002a).

Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi různými kulturami a upozorňují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblast práce a managementu. Hofstedeho dimenze jsou:

- Mocenský odstup (PDI)

Jde o stupeň míry, v jaké hierarchicky níže postavení členové institucí a organizací v dané společnosti očekávají a akceptují skutečnost, že moc je mezi lidmi rozdělena nerovným způsobem.

(0 = malý mocenský odstup, 100 = velký mocenský odstup)

- Individualismus/kolektivismus (IDV)

Individualismus je protikladem kolektivismu a je příznačný pro společnost, ve které jsou vztahy mezi jednotlivci volné: očekává se, že každý se stará zejména o sebe a svou bezprostřední rodinu. Kolektivismus je typický pro společnost, ve které jsou lidé od svého narození integrováni do silných,

soudržných skupin. Toto členství jim v průběhu života zajišťuje ochranu jako protihodnotu značné loajality.

(0 = silně kolektivistická kultura, 100 = silně individualistická kultura)

- Maskulinita/feminita (MAS)

Maskulinita je protiklad feminity. V maskulinní společnosti jsou rodové role jasně odlišné. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen se vyžaduje umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života. Ve feminní společnosti se rodové role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, solidarita péče a zájem o kvalitu a kulturnost života.

(0 = silně feminní kultura, 100 = silně maskulinní kultura)

- Obava z nejistoty (UAI)

Jde o míru, v jaké se členové institucí a organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými či nepřehlednými situacemi.

(0 = malá obava z nejistoty, 100 = vysoká obava z nejistoty)

- Dlouhodobá/krátkodobá orientace (LOT)

Dlouhodobá orientace je příznačná pro společnost, ve které jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny – konkrétně jde o vytrvalost, šetrnost a hospodárnost. V krátkodobě orientované společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí – konkrétně jde o respekt vůči tradicím, zachování vlastní „tváře“ a plnění sociálních povinností.

(0 = velmi krátkodobá orientace, 100 = velmi dlouhodobá orientace)

(Nový a kol., 1996)

## **3 METODICKÝ POTUP**

### **3.1 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Cílem této bakalářské práce je specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury ve vybraném podniku a její role v oblasti řízení lidských zdrojů.

### **3.2 PRACOVNÍ POSTUP**

Po prostudování literárních pramenů, řešících problematiku podnikové kultury a její role v podniku, shromáždit nejdůležitější informace v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek provést příslušná šetření pomocí dotazníku VSM 94 a sestaveného funkčního dotazníku, který VSM 94 doplní a poskytne rozšiřující informace. Dále načerpat poznatky pomocí kvalitativních šetření, jako je obsahová analýza dokumentů, přímé zúčastněné pozorování apod. Po utřídění a zpracování dat a informací provést deskripci a analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku a v případě zjištění nedostatků stanovit konkrétní návrhy pro jejich řešení.

### **3.3 SPECIFIKACE ZKOUMANÉHO PODNIKU**

Pro zpracování tématu „Podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů“ v bakalářské práci jsem si vybrala KOSTAL ČR, spol. s r.o., konkrétně její organizační složku KOSTAL Kontakt Systeme GmbH, se sídlem v Čenkově.

KOSTAL je celosvětově působící nezávislý rodinný podnik se sídlem v Německu. Hlavní aktivitou společnosti KOSTAL je vývoj a výroba elektronických a elektromechanických produktů. Ve skupině zákazníků má společnost KOSTAL mnoho významných průmyslových podniků, zejména předních světových výrobců automobilů a jejich dodavatelů.

Všechny činnosti společnosti KOSTAL jsou zaměřeny na dosahování maximální možné kvality výrobků. Významná pozornost je věnována výzkumu a vývoji nových výrobků. Klíčovým prvkem úspěchu jsou zaměstnanci firmy, do jejichž tréninku a profesního rozvoje jsou soustavně investovány významné prostředky.

V České republice působí skupina KOSTAL od roku 1993 prostřednictvím dceřiné společnosti KOSTAL ČR, spol. s r.o. a organizační složky KOSTAL Kontakt Systeme, založené v roce 2009. Pracoviště KOSTAL Kontakt Systeme jsou zaměřena na výrobu kontaktních / konektorových systémů.

KOSTAL Kontakt Systeme, jako součást koncernu Leopold KOSTAL GmbH, vyrábí v úzkém partnerství se svými zákazníky technologicky náročné elektronické a mechatronické produkty, a proto se hlásí k aktivní ochraně životního prostředí.

Vedení společnosti si je vědomo toho, že všechny aktivity spojené s výrobou mohou mít přímo či nepřímo negativní vliv na vznik nebo existenci různých nebezpečí a z toho vyplývajících rizik pro pracovníky. Z tohoto důvodu systematicky zajišťuje a dbá na bezpečnost a ochranu zdraví při práci ([www.kostal.cz/kks](http://www.kostal.cz/kks)).

### **3.4 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO SOUBORU**

Do dotazníkového šetření bylo zapojeno 100 zaměstnanců společnosti KOSTAL Kontakt Systeme. Zúčastnilo se 20 technicko-hospodářských pracovníků (THP) a 80 pracovníků z výroby. Získaná data byla použita k porovnání právě těchto dvou pracovních skupin.

### **3.5 SBĚR DAT**

Pro účely bakalářské práce jsem použila následující metody empirického zkoumání:

- dotazník,
- obsahová analýza podnikových dokumentů,
- pozorování.



### **3.5.1 Dotazník**

Při výzkumu byl použit dotazník VSM 94, jehož autorem je Geert Hofstede (viz. příloha 1). Tento dotazník byl vytvořen za účelem zjišťování rozdílů mezi kulturami jednotlivých národů, avšak hojně se využívá pro účely managementu organizací a to zvláště u nadnárodních společností. Dotazník VSM 94 je kvantitativní metoda sběru dat. Je rozdělen dle témat do čtyř částí. V prvních třech respondent vybírá odpověď na zadanou otázku formou zaškrtnutí ve škále 1 až 5. Čtvrtá část je sestavena pro statistické účely a týká se osobních informací o samotném respondentovi.

Kvůli získání přehledu o těchto základních statistických datech jsem tuto část dotazníku ve výsledcích průzkumu zařadila na přední místo. VSM 94 celkem obsahuje 26 otázek.

Pro získání většího množství potřebných informací o podnikové kultuře byl tento dotazník rozšířen o 11 doplňujících otázek. Za účelem zachování jednoduchosti a rychlosti vyplnění jsou tyto otázky pouze výběrové. Respondent tedy volí ze tří či čtyř možností odpovědí jednu, která je mu nejbližší. Doplňující otázky budou použity v diskuzi pro hlubší analýzu stavu podnikové kultury ve společnosti KOSTAL Kontakt Systeme.

Při zahájení průzkumu jsem se všem vybraným zaměstnancům nejprve představila a objasnila jim důvod své návštěvy. Respondenti byli individuálně, či ve skupinkách seznámeni s názvem a obsahem dotazníku a byl jim sdělen přibližný čas potřebný k jeho vyplnění. Dotazníky byly ve vytištěné podobě rozdány všem účastníkům a poté byly sděleny pokyny a informace o vyplnění. Z důvodu zajištění vysoké návratnosti dotazníků, jsem všechny osobně rozdala i vybrala. Tento záměr byl při 100% návratnosti dotazníků úspěšně splněn. Bylo nutné vyřadit pouze 3 dotazníky z celkových 100 vyplněných a to z důvodu že jeden respondent zapomněl vyplnit poslední stranu dotazníku a další dva označili více jak jednu odpověď u některé z otázek.

### **3.5.2 Obsahová analýza podnikových dokumentů**

V této části analýzy podniku jsem se zaměřila na prostudování dokumentů tohoto typu:

- etický kodex obsahující pravidla a zásady chování ve společnosti,
- bezpečnostní předpisy,
- sepsaná strategie, obsahující konkrétní formulaci vize, mise a hlavní strategické cíle společnosti,
- podnikové noviny, či časopisy.

### **3.5.3 Pozorování**

Při osobní návštěvě společnosti byla uskutečněna kvalitativní metoda výzkumu – pozorování, které přispělo ke zmapování atmosféry v podniku a těch faktorů, které z dotazníku nelze určit, či vyvodit. Získané dojmy a poznatky o pracovním prostředí a pracovnících budou dále využity v diskuzích a pro dokreslení, či utvrzení fakt získaných pomocí dotazníkového šetření.

## **3.6 POSTUP ZPRACOVÁNÍ DAT VSM 94**

Dotazník byl vyhodnocen zvlášť pro THP a pracovníky z výroby. Nejprve byl zjištěn počet respondentů u každé odpovědi k jednotlivým otázkám. Tyto výsledky byly zaznamenány do přehledných tabulek. Následně byly zapsané hodnoty přepočítány na procenta a pro přehlednost byly vytvořeny grafy, znázorňující procentní podíl jednotlivých odpovědí u každé z otázek.

Dále byla získaná data zpracována dle předepsaných vzorců (viz. níže) a byly vypočteny jednotlivé indexy pro určení vztahu k základním pěti kulturním dimenzím dle Geerta Hofstedeho (viz. literární přehled kapitola 2.4.3). Pro názornost byly opět indexy znázorněny do grafu.

Vzorce pro výpočet indexů:

- Index mocenského odstupu (PDI)  
 $-35m(03)+35m(06)+25m(14)-20m(17)-20$
- Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)  
 $-50m(01)+30m(02)+20m(04)-25m(08)+130$
- Index maskulinita vs. feminita (MAS)  
 $60m(05)-20m(07)+20m(15)-70m(20)+100$
- Index vyhýbání se nejistotě (UAI)  
 $25m(13)+20m(16)-50m(18)-15m(19)+120$
- Index dlouhodobé orientace (LOT)  
 $-20m(10)+20m(12)+40$

Např.  $m(03)$  je vypočítaný hlavní výsledek pro otázku 3.

Obecně lze výpočet hlavního výsledku pro danou otázku zapsat jako:

$$m(03) = \frac{x_1 * 1 + x_2 * 2 + x_3 * 3 + x_4 * 4 + x_5 * 5}{y}$$

$x_1$  ( $x_2, x_3, x_4, x_5$ ) – počet respondentů kteří zvolili odpověď 1(2, 3, 4, 5) v otázce 3

$y$  – celkový počet respondentů v dané skupině nebo-li  $x_1+x_2+x_3+x_4+x_5$

Indexy se posuzují v rozmezí 0 – 100, mohou však nabývat i hodnot, které jsou mimo tento interval.

Pro zpracování dat získaných dotazníkovým šetřením byly použity programy Microsoft Word a Microsoft Excel.

## **4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU**

### **4.1 POZNATKY O PODNIKOVÝCH DOKUMENTECH**

#### ***4.1.1 Etický kodex***

Bylo zjištěno, že dokumenty takového typu se ve společnosti nevyskytují. Společnost nemá konkrétně sepsaná pravidla a postupy, vycházející z hodnot podniku o tom, jak jednat se svými spolupracovníky a obchodními partnery. Není zde určen postup, jak řešit konkrétní situace které mohou nastat. Nejsou sepsány základní otázky, které by si měl zaměstnanec položit a určit zda jedná v konkrétní situaci v souladu se zájmy a hodnotami podniku, případně v souladu se zákonem.

Pokud má podnik vypracovaný takovýto dokument a jsou s ním seznámeni všichni zaměstnanci, přispívá to k jednotnému způsobu řešení konkrétních situací. Sepsání etického kodexu má sjednocující charakter nejen pro vnitřní prostředí podniku, ale ukazuje ho jako stabilní a jednotný i v očích zákazníků a obchodních partnerů. Pracovníci vědí, jak mají postupovat, pokud řeší problém, jak se chovat a vystupovat.

#### ***4.1.2 Bezpečnostní předpisy***

Bezpečnostní předpisy odpovídají zákonným předpisům např. BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Odpovědnost za ochranu zdraví, jakož i neustálé zlepšování systému BOZP, leží v plně míře na vedení organizace. Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je rozepsána na internetových stránkách společnosti a je tedy veřejně přístupná.

#### ***4.1.3 Strategický plán***

Dokument obsahující jasné sepsání konkrétní vize, mise a strategického plánu, tedy dlouhodobých cílů podniku, se ve společnosti nevyskytuje. Personální oddělení kontaktovalo i KOSTAL Kontakt Systeme v Německu, avšak výsledek byl stejný. KOSTAL Kontakt Systeme má pouze zaznamenanou politiku společnosti na internetových stránkách, kde je podrobněji rozepsána politika kvality, politika

ochrany životního prostředí a politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Společnost je držitelem certifikátu ISO/TS 16949 (certifikace orientovaná na systémy managementu jakosti dodavatelů do automobilového průmyslu).

#### 4.1.4 Podnikové noviny

KOSTAL Kontakt Systeme vydává „KKS noviny“. Podnikové noviny vycházejí jednou za dva měsíce a obsahují pravidelné rubriky s aktuálními tématy.

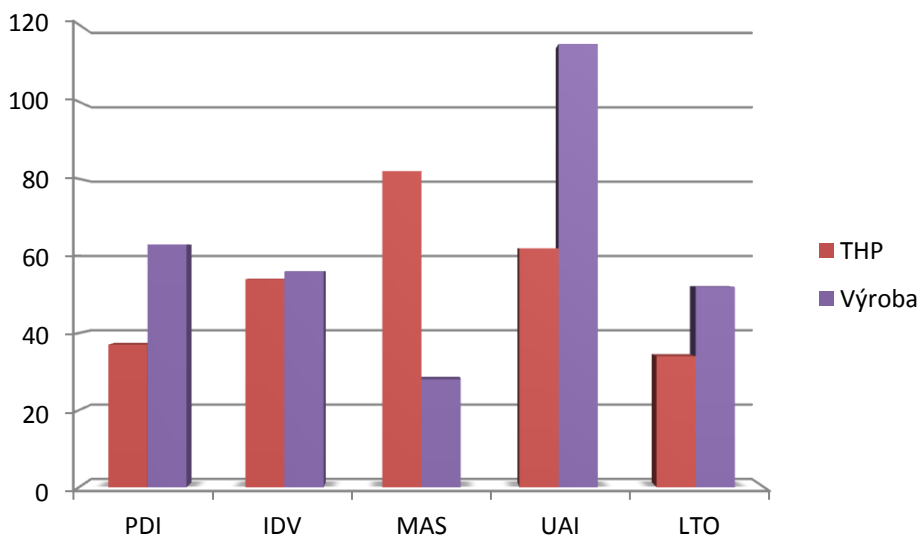
## 4.2 VYHODNOCENÍ VSM 94 – KULTURNÍ DIMENZE

(„Values Survey Module Questionnaire“ – Hofstede, G., 1994)

Tabulka 1: Kulturní dimenze VSM 94

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
THP	37	54	82	62	34
Výroba	63	56	28	115	52

Graf 1: Kulturní dimenze VSM 94



### **Index PDI (mocenský odstup)**

0 = malý mocenský odstup, 100 = velký mocenský odstup

#### Výsledky:

THP vyšel index PDI poměrně nízký (37). Naopak u pracovníků z výroby tento index vyšel téměř dvakrát vyšší (63). Zjištěný výsledek jednoznačně udává, že u THP je spíše malý mocenský odstup, zatímco u výrobních pracovníků je mocenský odstup poměrně velký.

#### Diskuze:

Z grafu lze vyčíst, že u THP je menší mocenský odstup než u pracovníků z výroby. THP si jsou se svými nadřízenými více rovni. Ve vztahu s menším mocenskou vzdáleností je počítáno s větší účastí podřízených pracovníků na řešení problémů, podávání návrhu atd. U pracovníků z výroby jsou tedy striktněji vymezeny pozice nadřízený a podřízený.

Pro manažery v České republice je typické, že vztahy s nižšími podřízenými jsou silně hierarchicky odděleny. Tito pracovníci jsou podceňováni z hlediska vlastních ambicí a směřování k osobnímu rozvoji. Po zhodnocení výsledků dotazníku lze i ve zkoumaném podniku KOSTAL Kontakt Systeme tuto tendenci pozorovat. Určitá možnost seberealizace a využití vlastního potenciálu při práci se dostává pouze THP. Výrobní pracovníci jsou odkázáni na přijímání informací a plnění zadaných příkazů. Iniciativa z jejich strany očekávána není.

### **Index IDV (míra individualismu)**

0 = silně kolektivistická kultura, 100 = silně individualistická kultura

#### Výsledky:

Index vyjadřující míru individualismu a kolektivismu vyšel THP 54 a pracovníkům z výroby 56. Obě pracovní skupiny se přibližují více individualismu, který je však nepatrně vyšší u výrobních pracovníků.

Diskuze:

Tento index nám udává téměř stejné výsledky u THP i pracovníků z výroby. U obou pracovních skupin index mírně přesahuje hranici 50. To znamená, že u zaměstnanců KOSTAL Kontakt Systeme nepatrně převažuje individualismus nad kolektivismem. Tento podíl však není nijak razantní, proto lze počítat s výskytem obou přístupů.

**Index MAS** (maskulinita vs. feminita)

0 = silně feminní, 100 = silně maskulinní

Výsledky:

Index MAS vyšel pro THP vysoký (82) a pro pracovníky z výroby vyšel index vztahující se k maskulinitě a feminitě poměrně nízký (28). Tento výsledek značí, že mezi THP silně panuje maskulinní přístup, zatímco u výrobních pracovníků je kultura feminní.

Diskuze:

Vysoká hodnota indexu MAS u THP znamená, že je od pracovníků očekávána asertivita, houževnatost, orientace na výkon a úspěch. Index MAS u výrobních pracovníků vyšel nízký. Převládající feminní kultura mezi výrobními pracovníky, je typická tím že klade důraz na mezilidské vztahy a solidaritu. Ve feminních kulturách jde spíše o nalezení společného mínění kolektivu, než o schopnost sám rozhodnout. Role mužů a žen se vzájemně překrývají, od mužů i žen je očekávána péče, umírněnost a zájem o kvalitu života. Na rozdíl od toho v kultuře maskulinní jsou role muže a ženy striktně odlišené.

### **Index UAI (obava z nejistoty)**

0 = malá obava z nejistoty, 100 = vysoká obava z nejistoty

#### Výsledky:

Index UAI u THP vyšel 62 a u výrobních pracovníků 115. Vysoké hodnoty tohoto indexu značí panující obavu z nejistoty u všech respondentů.

#### Diskuze:

Index UAI vyjadřuje, jak se členové v dané společnosti cítí být nejistí a ohrožení nepředvídatelnou a nejednoznačnou situací. THP mají hodnotu indexu 62, což udává, že určitá nejistota mezi těmito pracovníky panuje, avšak není tak razantní jako u výrobních pracovníků, kterým index UAI vyšel 115, zde vidíme velmi vysoké obavy z nejistoty.

Pokud se výsledek pohybuje takto blízko horní hranici indexu PDI, znamená to, že podnik není připravena reagovat na přicházející změny z vnějšího okolí a přizpůsobit se jim, což je základem úspěšné znalostní společnosti.

### **Index LOT (dlouhodobá orientace)**

0 = velmi krátkodobá orientace, 100 = velmi dlouhodobá orientace

#### Výsledky:

Index LOT, který udává, zda je zkoumaná kultura orientována krátkodobě či dlouhodobě, vyšel THP 34 a pracovníkům z výroby 52. THP jsou tedy spíše orientováni krátkodobě, zatímco výrobní pracovníci jsou mírně přikloněni k orientaci dlouhodobé.

#### Diskuze:

THP jsou spíše krátkodobě orientovaní. To značí, že důraz je kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí. Dlouhodobě orientovaná společnost je naopak zaměřena na budoucí odměny a plnění současných sociálních povinností. Výrobní pracovníci se nacházejí téměř na rozhraní dlouhodobé a krátkodobé orientace.



Převažující krátkodobá orientace v podniku opět vypovídá o nízké schopnosti vytvořit si vlastní podmínky, které by umožnily velmi snadno a pružně reagovat na nové nečekané vlivy moderní doby.

## 4.3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU VSM 94 – JEDNOTLIVÉ OTÁZKY

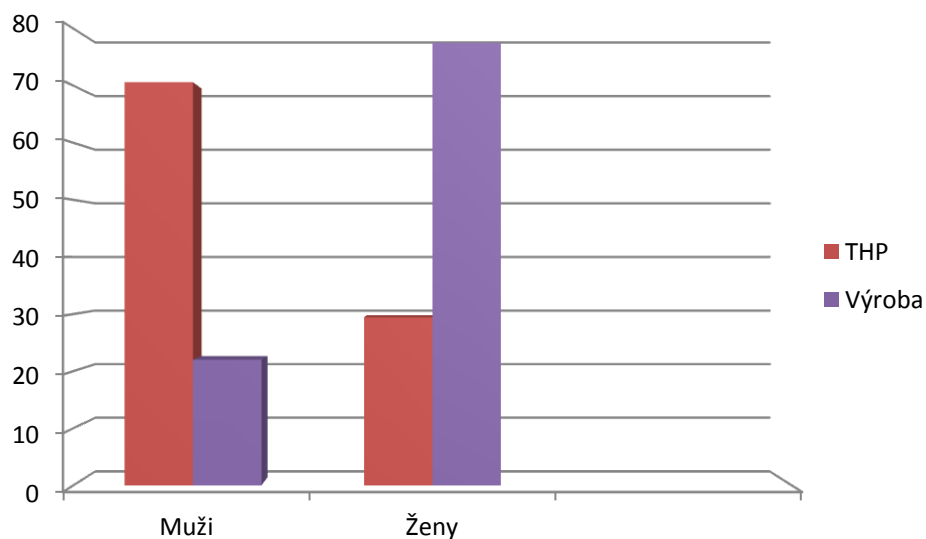
*I. Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)*

### Otázka 21: Jste - muž / žena

**Tabulka 2: Pohlaví**

	Muži	Ženy	
množství	12	5	THP
procenta (%)	71	29	
množství	18	62	Výroba
procenta (%)	22	78	

**Graf 2: Pohlaví**



Výsledky:

Poměrné zastoupení mužů a žen v jednotlivých oddělení je razantně odlišné. V sekci výroby je převážná většina žen (78 %) a pouze 22 % mužů. THP mají zastoupení téměř přesně opačné. Větší část (71 %) tvoří muži a ženy jsou zastoupeny ve 29 %.

Diskuze:

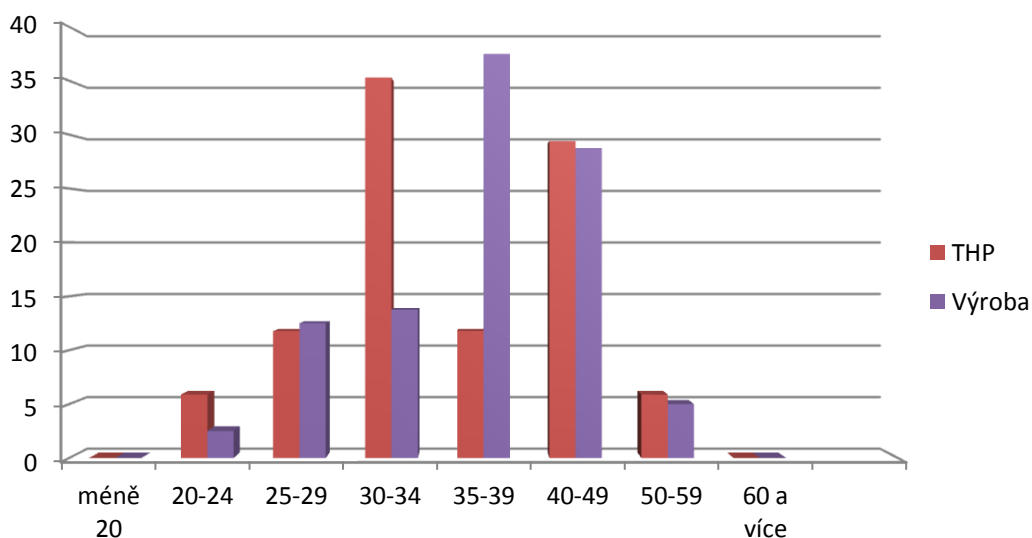
U THP, tedy v oddělení kde je zapotřebí větší odbornost, specializace či technické zaměření, je větší procento mužů než žen. Lze vycházet z faktu, že takovéto technické obory mají vystudovány spíše muži. Dále v České republice manažerské a jiné vedoucí pozice zastávají také spíše muži než ženy.

### Otázka 22: Kolik Vám je let?

Tabulka 3: Věk

	méně 20	20-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60 a více	
množství	0	1	2	6	2	5	1	0	THP
procenta (%)	0	6	12	35	12	29	6	0	
množství	0	2	10	11	30	23	4	0	Výroba
procenta (%)	0	3	13	14	38	29	5	0	

Graf 3: Věk



Výsledky:

Věkové kategorie „méně 20“ a „60 a více“ nejsou respondenty vůbec zastoupeny. Většina zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 30 až 39 let. Nejvíce THP (35 %) se nachází v kategorii 30-34 let a 29 % THP je v kategorii 40-49 let. Přes 1/3 pracovníků z výroby (38 %) se nachází v kategorii 35-39 let a 29 % těchto pracovníků je ve věkové kategorii 40-49 let.

Diskuze:

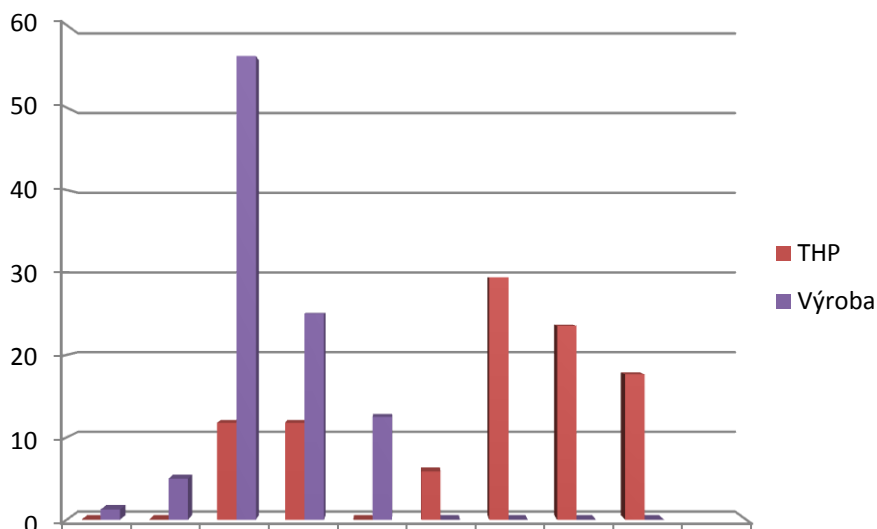
Nejvíce zaměstnanců se nachází ve věku od 30 do 49 let. Toto je období střední až pozdní dospělosti. Lidé v tomto období jsou již zpravidla stálejší a vyzrálejší než jedinci mezi 20-30 lety. Tyto hranice jsou samozřejmě pouze orientační. Jedinec, který se nachází v období starší dospělosti, již vládne větší vyrovnaností, zralostí a měl by využívat schopnosti těžit z nabraných zkušeností. Mladí pracovníci vnášejí na pracoviště moderní nápady, energii a inovativního ducha. Přínos starších pracovníků je viděn zejména v jejich letitých zkušenostech, moudrosti a schopnosti předvídat možný vývoj. Z tohoto úsudku lze vidět, že zastoupení více věkových kategorií přináší na pracoviště větší různorodost a možnosti rozvoje. Každý má ve svém věku jiné přednosti, kterými může přispět. Toto je však všeobecné pravidlo, které samozřejmě neplatí vždy a všude.

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

**Tabulka 4: Vzdělání**

	10 a méně	11	12	13	14	15	16	17	18 a více	
množství	0	0	2	2	0	1	5	4	3	THP
procenta (%)	0	0	12	12	0	6	29	24	18	
množství	1	4	45	20	10	0	0	0	0	Výroba
procenta (%)	1	5	56	25	13	0	0	0	0	

**Graf 4: Vzdělání**



**Výsledky:**

Více než polovina pracovníků ve výrobě (56 %) řádně absolvovala 12 let školního vzdělání, 25 % absolvovalo 13 let školního vzdělání a 13 % uvedlo 14 let vzdělávání. THP z největší části (29 %) studovali 16 let. Školní vzdělávání v délce 18 let a více absolvovalo 18 % THP a 24 % THP uvedli dobu vzdělávání 17 let.

**Diskuze:**

Více než dvě třetiny THP studovalo 16 let a více, což znamená že získali vysokoškolské vzdělání. Oproti tomu průměrné vzdělání pracovníků z výroby je značně nižší. V grafu vidíme, že mezi pracovníky z výroby nebyl žádný respondent s vyšším počtem absolvovaných let školního vzdělání, než 14. Tento výsledek není nijak překvapující. Vzhledem k druhu zastávané pracovní pozice a vykonávané práce je zřejmé, že průměrné vzdělání pracovníků v těchto dvou částech podniku se bude lišit.

**Otázka 24: Jestliže máte, nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?**

A= Neplacené zaměstnání

B= Nekvalifikovaná manuální práce

C= Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka

D= Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec, umělkyně, apod.

E= Vysokoškolsky vzdělaný profesionál apod. (ne manažer)

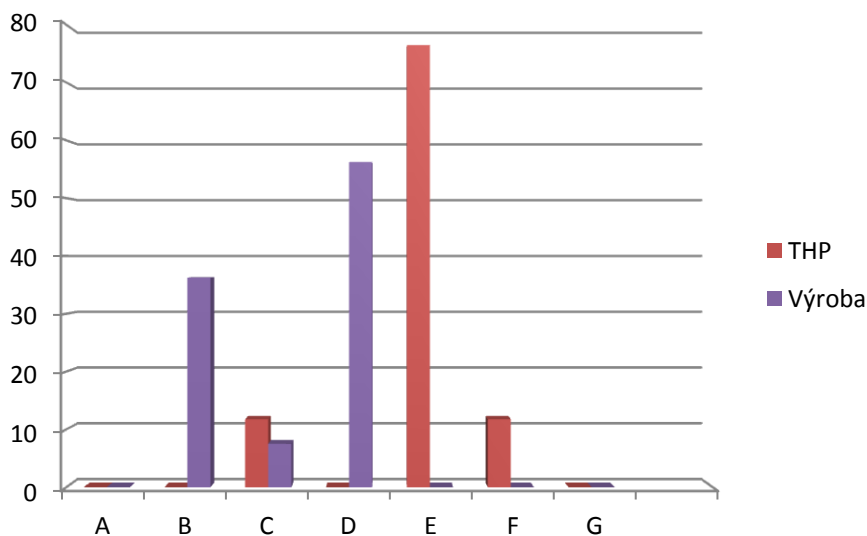
F= Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)

G= Manažer jednoho nebo více manažerů

**Tabulka 5: Druh zaměstnání**

	A	B	C	D	E	F	G	
množství	0	0	2	0	13	2	0	THP
procenta (%)	0	0	12	0	76	12	0	
množství	0	29	6	45	0	0	0	Výroba
procenta (%)	0	36	8	56	0	0	0	

**Graf 5: Druh zaměstnání**



Výsledky:

Nejčastější odpovědi THP (76 %), u otázky o jejich povolání, byla „vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)“. Po 12 % THP zvolilo odpovědi „běžně vyškolený úředník (úřednice), nebo sekretářka“ a „manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)“.

Přes polovinu pracovníků z výroby (56 %) jsou vyučení, či odborně zaškolení, dále 36 % zvolilo odpověď „nekvalifikovaná manuální práce“ a 8 % uvedlo „běžně zaškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka“.

Diskuze:

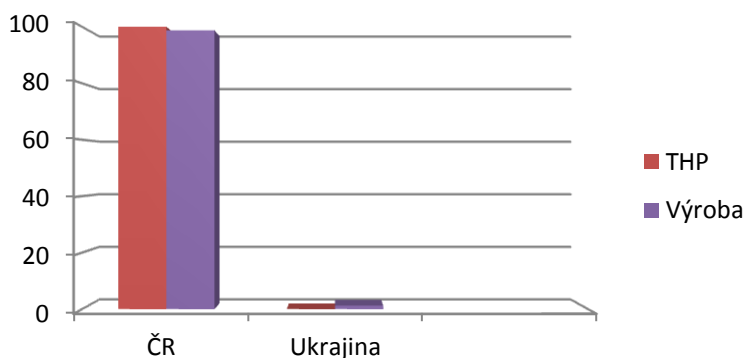
Výsledky grafu 5 korespondují s výsledky otázky předchozí, která se týkala počtu let absolvovaného školního vzdělání. THP, kteří mají průměrně vyšší vzdělání, zde zastupují pozice, které toto vzdělání vyžadují. Je logické, že pracovníci výroby, mezi kterými nebyli respondenti se vzděláním vyšším než 14 let, zde nezastupují pozice vysokoškolsky vyškolený profesionál, či manažer. Naopak nejčastěji jsou výrobní pracovníci vyučení či odborně zaškoleni, což odpovídá době vzdělávání 12 let, která byla v otázce 23 zaznamenána jako nejčastější.

### Otázka 25: Jaká je Vaše státní příslušnost?

**Tabulka 6: Státní příslušnost**

	ČR	Ukrajina	
množství	17	0	THP
procenta (%)	100	0	
množství	79	1	Výroba
procenta (%)	99	1	

**Graf 6: Státní příslušnost**



Výsledky:

Z 97 dotazovaných respondentů pouze jeden odpověděl, že je jiné národnosti než české.

Diskuze:

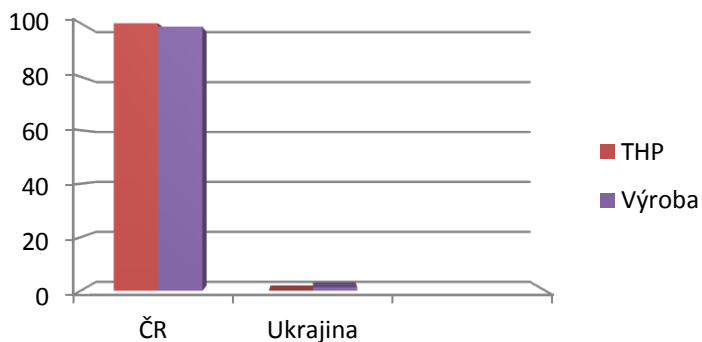
Ve společnosti převažují pracovníci české národnosti. Z podnikových záznamů bylo zjištěno, že pracovníci jiné národnosti tvoří v podniku zhruba 5% zaměstnanců.

**Otázka 26: Jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (byla-li jiná)?**

**Tabulka 7: Státní příslušnost při narození**

	ČR	Ukrajina	
množství	17	0	THP
procenta (%)	100	0	
množství	79	1	Výroba
procenta (%)	99	1	

**Graf 7: Státní příslušnost při narození**



Výsledky:

Z 97 dotazovaných respondentů pouze jeden odpověděl, že byl při narození jiné národnosti než české.

Diskuze:

V podniku se vyskytuje zhruba 5 % zaměstnanců jiné národnosti než české.

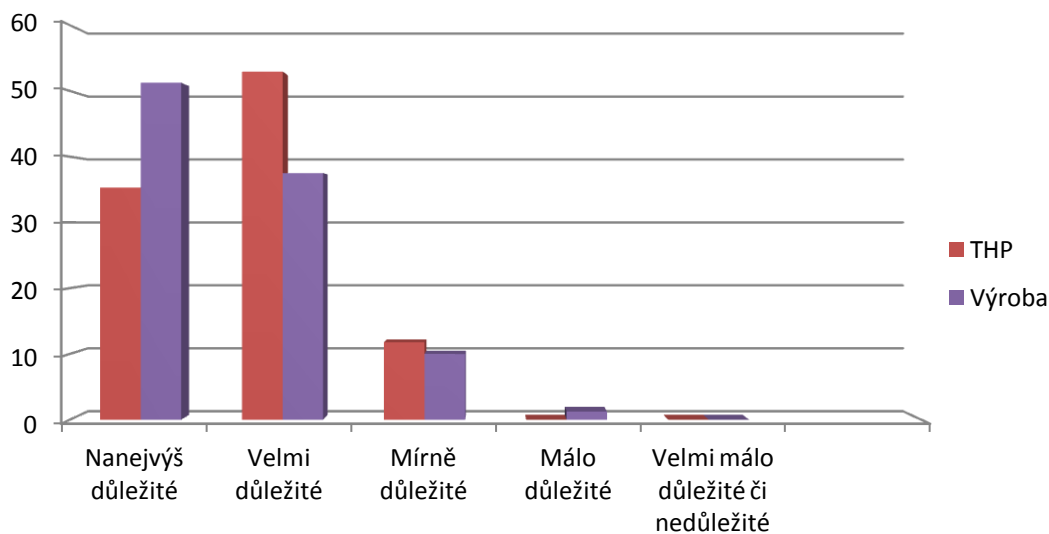
*II. Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo...*

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

**Tabulka 8: Čas na osobní život**

	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité	
množství	6	9	2	0	0	THP
procenta (%)	35	53	12	0	0	
množství	41	30	8	1	0	Výroba
procenta (%)	51	38	10	1	0	

**Graf 8: Čas na osobní život**





Výsledky:

Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život považuje 53 % THP za velmi důležité a 35 % za nanejvýš důležité. Pro polovinu pracovníků z výroby (51 %) je tento faktor nanejvýš důležitý a za velmi důležitý ho považuje 38% těchto pracovníků. Za málo důležitý ho označil pouze jeden respondent a jako nedůležitý se tento faktor nejeví nikomu.

Diskuze:

Touto otázkou bylo zjišťováno, jakou hodnotu má pro zaměstnance dostatek času na jejich osobní život. Jak bylo možné předpokládat dle lidské přirozenosti, převážná většina respondentů tento faktor považuje za nanejvýš důležitý, či velmi důležitý. Lze vidět mírný rozdíl mezi THP a pracovníky z výroby. 51 % zaměstnanců výroby považuje dostatek času na svůj osobní život za nanejvýš důležitý a 38 % za velmi důležitý. Naopak 53 % THP, tedy většina těchto pracovníků, přisuzuje tomuto faktoru význam velmi důležitý a 35 % nanejvýš důležitý. Toto odlišení v důležitosti lze přisuzovat rozdílnému poměrnému zastoupení mužů a žen v jednotlivých skupinách (viz výše otázka 21). Mezi pracovníky z výroby, kde skupinu respondentů zastupovaly ženy téměř ze 2/3, byla nejčastěji volená odpověď nanejvýš důležité. Naopak skupina THP byla více než ze 2/3 zastoupena muži a nejčastější byla odpověď s menší významností, tedy velmi důležitý. Lze říci, že ženy mají všeobecně pevnější pouto k rodinnému životu než muži.

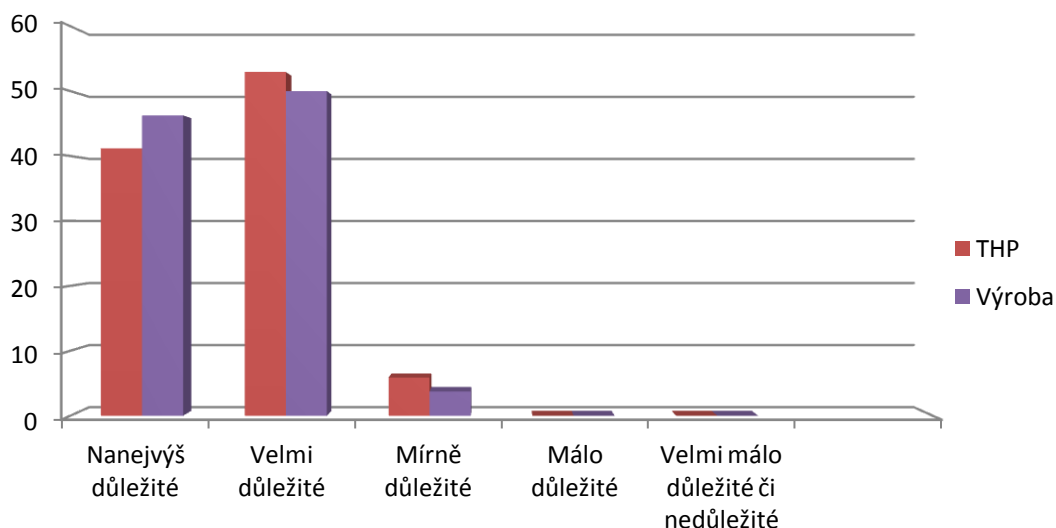
V televizi, novinách, časopisech a dalších médiích se velice často řeší otázka velké zaneprázdněnosti lidí v dnešní hektické době. Na zaměstnance jsou občas kladeny příliš vysoké nároky, nebo lidé v dobré víře sami prahnou po úspěchu a často tak zapomínají na sebe a své blízké. Pro spokojenost každého jedince, je důležitá určitá rovnováha mezi profesním a osobním životem. Přílišné pracovní vytížení, omezující osobní a rodinný život člověka, může přinést z dlouhodobějšího hlediska i problémy v práci.

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

**Tabulka 9: Kvalitní pracovní prostředí**

	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité	
množství	7	9	1	0	0	THP
procenta (%)	41	53	6	0	0	
množství	37	40	3	0	0	Výroba
procenta (%)	46	50	4	0	0	

**Graf 9: Kvalitní pracovní prostředí**



**Výsledky:**

Téměř polovina THP (41 %) zvolila dobré prostředí na pracovišti za nanejvýš důležité a 53% za velmi důležité. Obdobný výsledek lze zaznamenat i v oddělení výroby, kde 46 % respondentů uvedlo v hodnotící škále význam nanejvýš důležitý a 50 % velmi důležitý. Za mírně důležitý, či nedůležitý nepovažuje tento faktor žádný z respondentů.

Diskuze:

Při pohledu na graf popisující význam kvality pracovního prostředí, lze na první pohled říci, že tento faktor je pro všechny zaměstnance vysoce hodnotným.

Z pohledu vnějšího pozorovatele je, dle mého názoru, pracovní prostředí ve zkoumaném podniku KOSTAL Kontakt Systeme zařízeno poměrně kvalitně. Administrativní budova je vzdušná a světlá. Pracovníci se zde netísí v žádných malých prostorech. Nechybí ani prvky jako jsou květiny a dekorace pro zpříjemnění atmosféry. Ve všech budovách se nacházejí bezpečnostní prvky, jako požární hlásiče, značení únikových cest, hasicí přístroje atd. Na viditelných místech můžeme vidět nástěnky s informacemi, aby měli zaměstnanci přehled o všeobecném dění. Je zde například uvedeno hodnocení pracovníků, odměny za dosažené kvalitní výkony, grafy naznačující vývoj, kvalitu, prostoje a jiné.

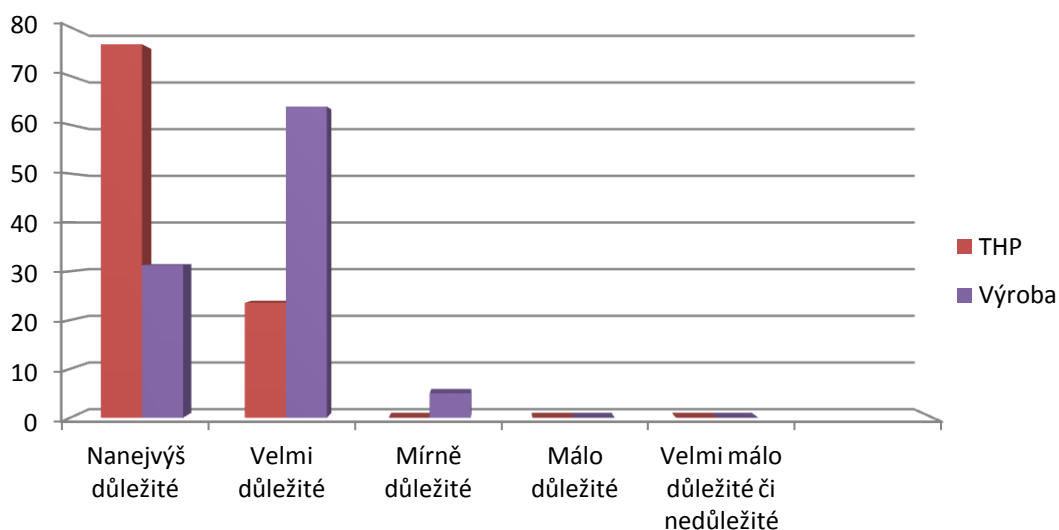
Pracovní prostředí má podstatný vliv na všechny zaměstnance. Nedostatečně vybavené a nevhodně uzpůsobené pracoviště neumožní zaměstnancům podávat dobrý pracovní výkon a může nežádoucím způsobem ovlivňovat i jejich zdraví. Naopak pokud se pracovníci ve svém zaměstnání cítí dobře, má to vliv i na jejich fyzickou a duševní kondici. To logicky přináší pozitivum pro samotného zaměstnance, zaměstnavatele i pro spokojeného zákazníka.

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

Tabulka 10: Vztah s přímým nadřízeným

	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité	
množství	13	4	0	0	0	THP
procenta (%)	76	24	0	0	0	
množství	25	51	4	0	0	Výroba
procenta (%)	31	64	5	0	0	

**Graf 10: Vztah s přímým nadřízeným**



#### Výsledky:

Dobře si rozumět v pracovních záležitostech se svým nadřízeným považuje za nanejvýš důležité 76 % THP a 31 % pracovníků z výroby. Jako velmi důležitý tento faktor označilo 24 % THP a 64 % výrobních pracovníků. Za mírně důležitý tento prvek považují pouze čtyři respondenti z výroby a za málo důležité, či nedůležité žádný z dotazovaných.

#### Diskuze:

Dobrý pracovní vztah se svým nadřízeným téměř všichni tázaní zaměstnanci ohodnotili jako nanejvýš důležitý či velmi důležitý. Více než 2/3 THP (76 %) označilo tento faktor za nanejvýš důležitý, což je vůbec největší procento shodných odpovědí mezi otázkami, které zaměstnanci hodnotili dle významnosti v rozmezí 1 až 5. Téměř 2/3 zaměstnanců z výroby, přesněji řečeno 64 %, zvolilo odpověď velmi důležitý. Mírný rozdíl je vidět v tom, že většina THP ohodnotila tento faktor jako nanejvýš důležitý avšak většina pracovníků z výroby pouze jako velmi důležitý. Tento mírný rozdíl nám potvrzuje i vypočtený index mocenského odstupu PDI. THP mají nižší odstup od moci (37), než pracovníci ve výrobě (63). Z toho lze odvodit poznatek užšího vztahu THP ke svým nadřízeným, než u výrobních pracovníků.

V každém podniku mají mezilidské vztahy velký význam. V dobrém kolektivu se samozřejmě pracuje lépe a vzájemná spolupráce přispívá k pozitivnímu chodu

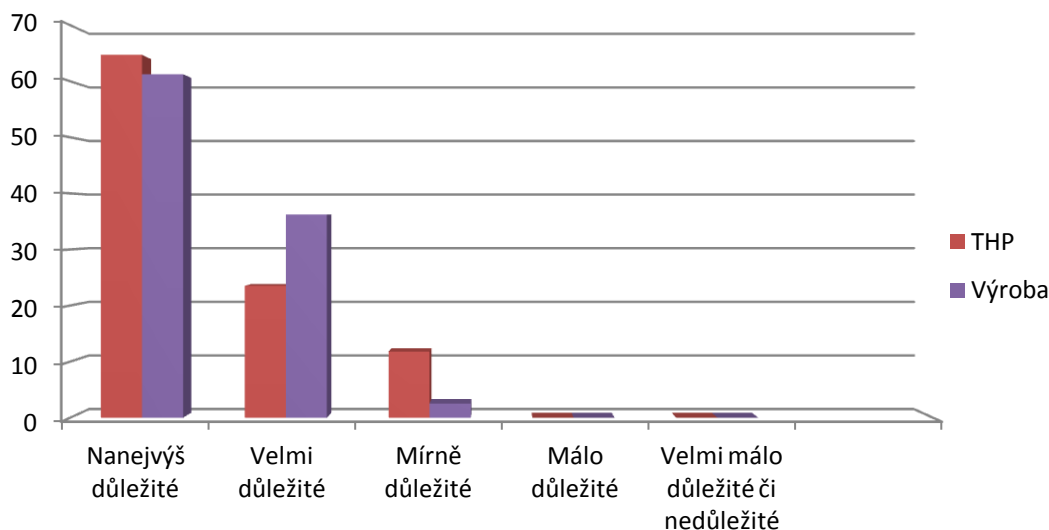
společnosti. Potřebná je vzájemná úcta a respekt nejen ze strany zaměstnance, ale i od zaměstnavatele, či jakéhokoli nadřízeného.

#### Otázka 4: Mít jistotu zaměstnání

Tabulka 11: Jistota zaměstnání

	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité	
množství	11	4	2	0	0	THP
procenta (%)	65	23	12	0	0	
množství	49	29	2	0	0	Výroba
procenta (%)	61	36	3	0	0	

Graf 11: Jistota zaměstnání



#### Výsledky:

Jistotu zaměstnání zvolilo za nanejvýš důležitou 65 % THP a 61 % výrobních pracovníků. Za velmi důležitou považuje tuto jistotu 23 % THP a 36 % zaměstnanců výroby. Zbýlých 12 % THP ji považuje za mírně důležitou.

#### Diskuze:

Z obou dvou zkoumaných skupin zaměstnanců označilo přes 60 % pracovníků jistotu zaměstnání jako nanejvýš důležitou. Dále 23 % THP a 36 % zaměstnanců

z výroby zvolilo jistotu zaměstnání za velmi důležitou. Za mírně důležitou považuje jistotu zaměstnání celých 12 % THP avšak už jen pouhá 3 % lidí z výroby. Tento lehký rozdíl můžeme přisuzovat tomu, že čím vyšší má jedinec vzdělání, tím se mírně potřeba jistoty zaměstnání snižuje. Lidé s vyšším dosaženým vzděláním, či různí specialisté, jsou zpravidla více žádáni a méně nahraditelní, než lidé bez specializace, kteří mají na pracovním trhu mnohem větší konkurenci. Jak nám ukázala otázka 23, THP mají průměrně vyšší vzdělání než pracovníci z výroby, a proto je u nich výskyt odpovědi „mírně důležité“ vyšší než u výrobních pracovníků.

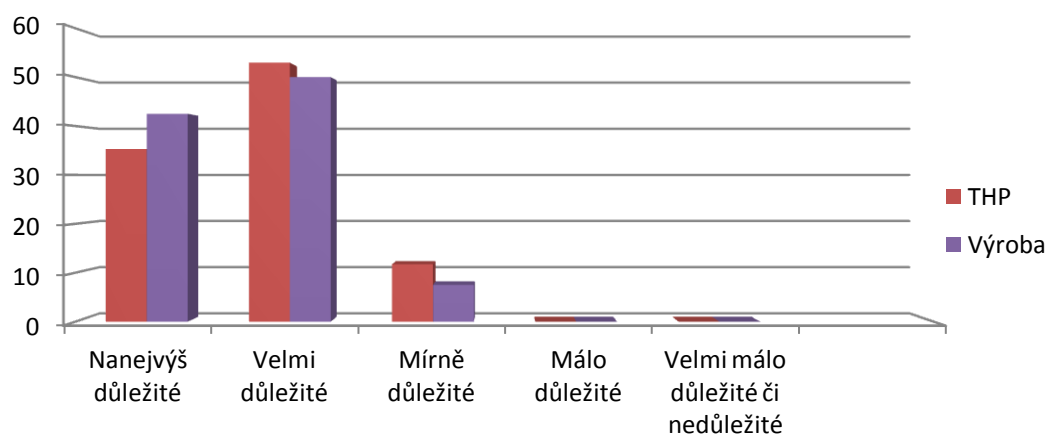
Bez ohledu na vzdělanost či pracovní pozici mají v současné době stoupající nezaměstnanosti všichni pracující lidé obavy ze ztráty zaměstnání. Proto je jistota zaměstnání důležitým faktorem pro všechny.

### Otázka 5: Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují

Tabulka 12: Dobrá spolupráce

	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité	
množství	6	9	2	0	0	THP
procenta (%)	35	53	12	0	0	
množství	34	40	6	0	0	Výroba
procenta (%)	43	50	8	0	0	

Graf 12: Dobrá spolupráce



Výsledky:

Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují, hodnotí 35 % THP za nanejvýš důležité, 53 % za velmi důležité a 12 % za mírně důležité. Tento faktor považuje za nanejvýš důležitý 43 % pracovníku ve výrobě, za velmi důležitý 50 % a za mírně důležitý 7 % těchto pracovníků.

Diskuze:

Z grafu lze dobře vidět, že dobrá spolupráce je nanejvýš důležitá pro více pracovníků z výroby než pro THP. Tomu odpovídá převažující feminní kultura u výrobních pracovníků, pro jejíž členy je vzájemná spolupráce více důležitá než pro členy maskulinní kultury, ke které se přiklonili THP.

Na každém pracovišti se nacházejí různí lidé, kteří mají odlišné vlastnosti, povahy, charakter apod. Je důležité, aby se pracovníci dokázali respektovat a uměli spolupracovat. Některé pracovní úkoly jsou rychleji a kvalitněji splněny pokud na nich pracuje pouze jedna osoba, avšak v mnoha případech je nezbytná týmová spolupráce. Pokud se v pracovní skupině nachází jedinec, který chce prosazovat pouze své zájmy a to na úkor týmu, vznikají pracovní i osobní spory a výkonnost tohoto týmu je velmi malá.

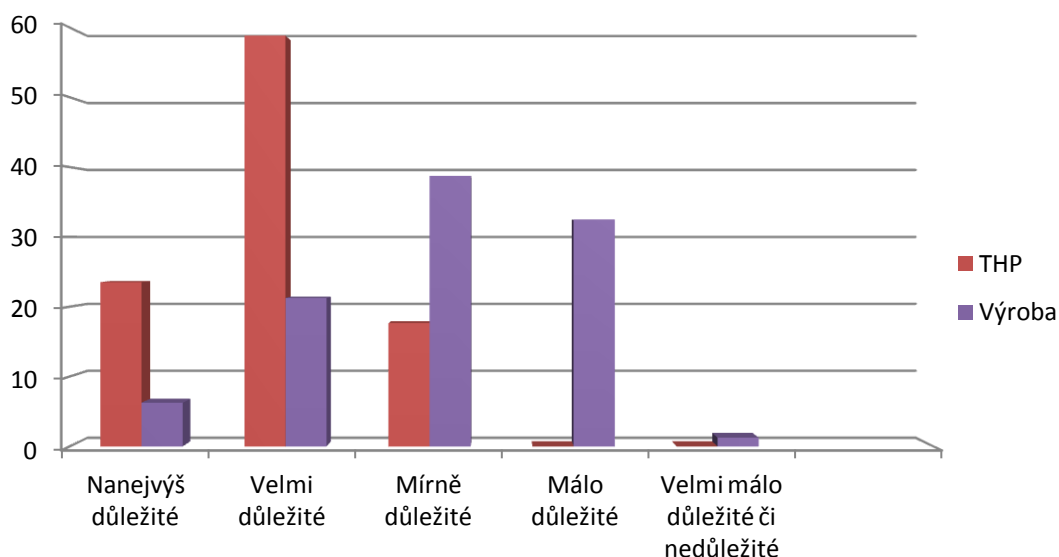
Z grafu 12 můžeme vidět, že pracovníci v KOSTAL Kontak Systeme považují dobrou pracovní spolupráci za velmi důležitou až nanejvýš důležitou. Nikdo z respondentů nevedl, že by mu na pracovních vztazích nezáleželo. Je to dáno tím, že člověk musí s ostatními z nějakého důvodu, např. řešení společného úkolu či problému, neustále spolupracovat. Každý má jiné znalosti, schopnosti a dovednosti, kterými může pomoci ostatním. Mezilidské vztahy jsou obecně velmi důležitým prvkem, který ovlivňuje kvalitu nejen našeho pracovního života, ale i života osobního.

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

Tabulka 13: Spolupráce při rozhodování

	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité	
množství	4	10	3	0	0	THP
procenta (%)	23	59	18	0	0	
množství	5	17	31	26	1	Výroba
procenta (%)	6	21	39	33	1	

Graf 13: Spolupráce při rozhodování



### Výsledky:

Pro 59 % THP je velmi důležité, aby se s nimi nadřízení radili o svých rozhodnutích. Nanejvýš důležité je toto kritérium pro 23 % THP a zbylých 18 % tyto vzájemné porady považuje za mírně důležité. Za mírně důležité považuje konzultaci o rozhodnutích 39 % výrobních pracovníků, 1/3 respondentů z výroby ohodnotila tento faktor za málo důležitý a 21 % za velmi důležitý.

### Diskuze:

THP považují spoluúčast na řešení problémů za velmi důležitou až nanejvýš důležitou. Pracovníci ve výrobě mají od svých nadřízených vzdálenější vztah. To nám



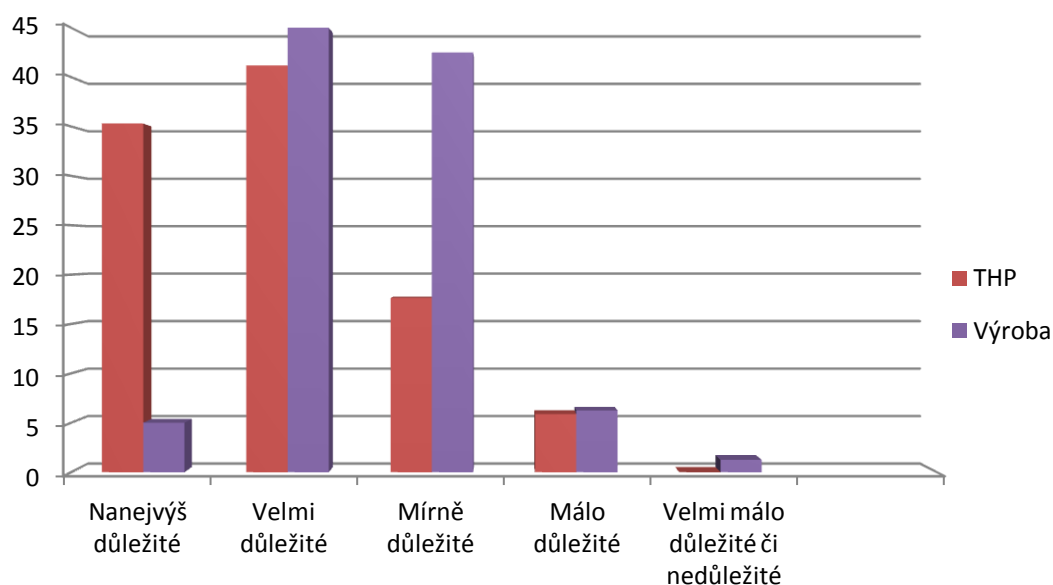
vyjadřuje vyšší index mocenské vzdálenosti (PDI). U výrobních pracovníků jsou silněji brány a vnímány role nadřízený a podřízený. Iniciativa je zde v rukou nadřízeného a podřízení mají pouze plnit zadané úkoly. Z tohoto důvodu je podíl na rozhodování pro pracovníky z výroby méně důležitý.

### Otázka 7: Mít příležitost pracovního růstu

Tabulka 14: Příležitost pracovního růstu

	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité	
množství	6	7	3	1	0	THP
procenta (%)	35	41	18	6	0	
množství	4	36	34	5	1	Výroba
procenta (%)	5	45	43	6	1	

Graf 14: Příležitost pracovního růstu



Výsledky:

Příležitost pracovního růstu považuje za nanejvýš důležitou 35 % THP a 5 % výrobních pracovníků. Velmi důležitá je možnost postupu v zaměstnání pro 41% THP a 45 % zaměstnanců výroby a jako mírně důležitý tento faktor označilo 18 % THP a 43 % výrobních pracovníků. Zanedbatelné procento respondentů označilo příležitost pracovního růstu za nedůležitou.

Diskuze:

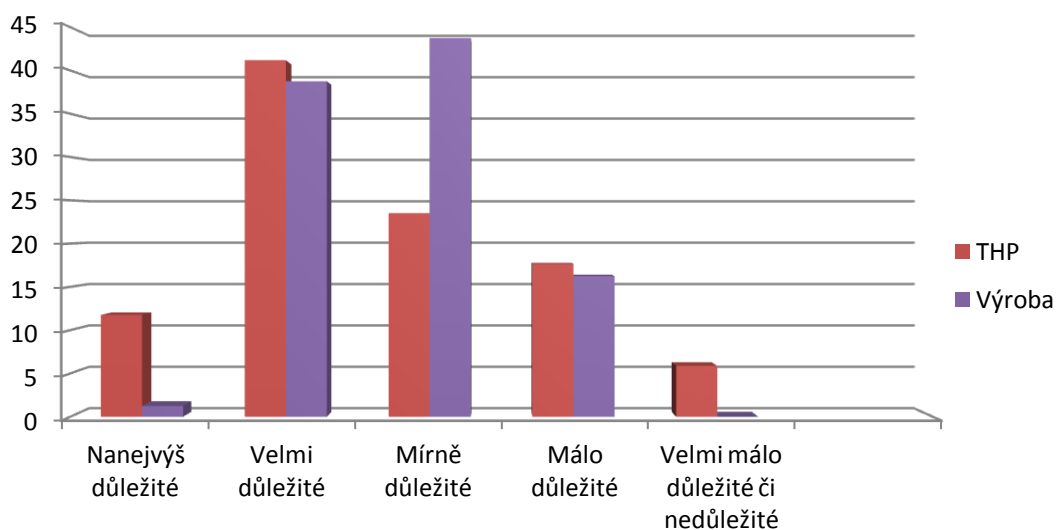
Pro pracovníky z obou zkoumaných oddělení je možnost pracovního růstu velmi důležitá. Je to přirozeně dáno potřebou člověka stále se nějakým způsobem rozvíjet, být všestrannější a schopnější. Všechny nové možnosti, zkušenosti a znalosti jsou obohacující. Vypočítaný MAS index (maskulinita vs. feminita) a index PDI (mocenská vzdálenost) lépe koresponduje s vyjádřením velké důležitosti pracovního růstu u THP, než u pracovníků z výroby. Skupina technicko-hospodářských pracovníků se projevila jako subkultura s převažující maskulinitou a malým mocenským odstupem, zatímco u pracovníků z výroby je převažující feminita a velký mocenský odstup. THP mají možnost kariérového postupu a osobní realizace značně vyšší než výrobní pracovníci. Mohl by proto zejména u výrobních pracovníků nastat problém s uspokojením z vykonávané práce.

#### **Otázka 8: Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství**

**Tabulka 15: Rozmanitost práce**

	Nanejvýš důležitá	Velmi důležitá	Mírně důležitá	Málo důležitá	Velmi málo důležitá či nedůležitá	
množství	2	7	4	3	1	THP
procenta (%)	12	41	23	18	6	
množství	1	31	35	13	0	Výroba
procenta (%)	1	39	44	16	0	

**Graf 15: Rozmanitost práce**



#### Výsledky:

Téměř polovina pracovníků z výroby (44 %) považuje rozmanitost práce za mírně důležitou a 39 % těchto pracovníků za velmi důležitou. Necelá polovina THP (41 %) pracovní různorodost považuje za velmi důležitou, 23 % za mírně důležitou a 18 % THP si myslí, že různorodost pracovní činnosti je málo důležitá. Nanejvyšš důležitý je tento faktor pro 12 % THP a 1 % pracovníků z výroby.

#### Diskuze:

V odpovědích na tuto otázku nebyl mezi THP a výrobními pracovníky nijak razantní rozdíl. Většina všech pracovníků považuje rozmanitost práce za mírně až velmi důležitou. Lze říci, že THP mají práci pestřejší či různorodější než pracovníci ve výrobě. Výrobní pracovníci nemohou tolik uplatňovat svoji kreativitu a tvůrčí schopnosti. Po THP je více vyžadována vlastní iniciativa.

Monotónnost práce může u pracovníků vyvolávat pocit nudy a únavy. Tento problém se vyskytuje zejména u pásové výroby a u veškerých pracovních postupů, kdy je každý jednotlivý pracovní úkon prováděn jiným zaměstnancem. Takováto dělba práce přináší také mnohá pozitiva, jako například jednoduchost na zaškolování, větší odbornost, snazší automatizaci. Záleží na každém člověku, jaký typ práce mu vyhovuje. Někdo je spokojený s tím, že se může specializovat pouze na jednu činnost a nemusí se učit

neustále něco nového, a pro jiného je takovýto způsob práce, kde se nemůže rozvíjet a realizovat, nemyšlitelný.

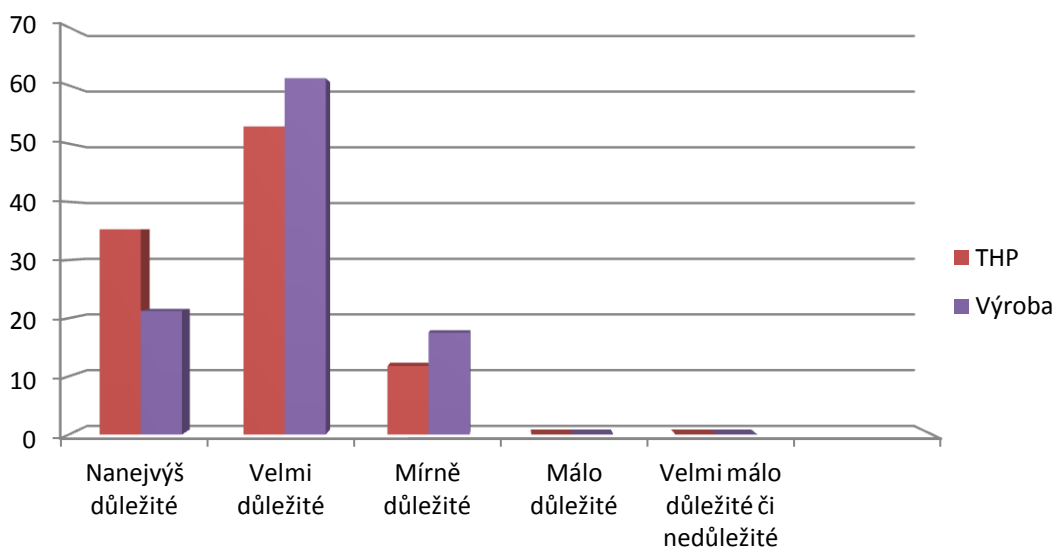
### III. Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

#### Otázka 9: Osobní stálost a spolehlivost

Tabulka 16: Osobní stálost a spolehlivost

	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité	
množství	6	9	2	0	0	THP
procenta (%)	35	53	12	0	0	
množství	17	49	14	0	0	Výroba
procenta (%)	21	61	18	0	0	

Graf 16: Osobní stálost a spolehlivost



#### Výsledky:

Více než polovina THP (53 %) a pracovníků z výroby (61 %) považují stálost a spolehlivost ve svém životě za velmi důležitou. Za nanejvýš důležité považuje stálost a spolehlivost 35 % THP a 21 % výrobních pracovníků. Jako málo důležitý či nedůležitý tento faktor neoznačil žádný respondent.

Diskuze:

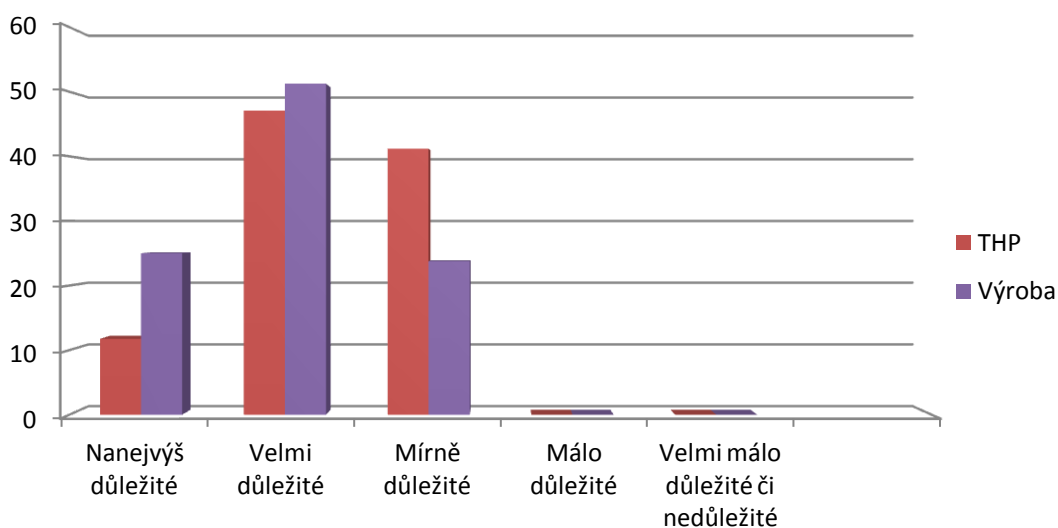
Každý člověk se potřebuje ve svém životě na něco nebo na někoho spolehnout, mít oporu a jistotu. Všichni tuto potřebu samozřejmě nepocítují stejnou mírou, někteří jedinci si povětšinou vystačí s tím, že se mohou spolehnout hlavně sami na sebe. Určitá osobní stálost bývá významnější pro osoby s vyšším věkem. Mladí lidé bývají průbojnější a jsou ochotni více obětovat ze svého osobního života kvůli pracovním i jiným příležitostem, dokážou lépe přijímat změny a zvládat neočekávané životní situace. Starší lidé více potřebují pocit zázemí, spolehlivosti a mají větší obavy z nejistoty.

### Otázka 10: Šetrnost

Tabulka 17: Šetrnost

	Nanejvyšš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité	
množství	2	8	7	0	0	THP
procenta (%)	12	47	41	0	0	
množství	20	41	19	0	0	Výroba
procenta (%)	25	51	24	0	0	

Graf 17: Šetrnost



Výsledky:

Téměř polovina THP (47 %) považuje šetrnost v osobním životě za velmi důležitou a 41 % za mírně důležitou. Zbýlých 12 % THP tento faktor označilo za nanejvýš důležitý. Více než polovina pracovníků z výroby (51 %) považuje šetrnost za velmi důležitou, 25 % za nanejvýš důležitou a 24 % za mírně důležitou.

Diskuze:

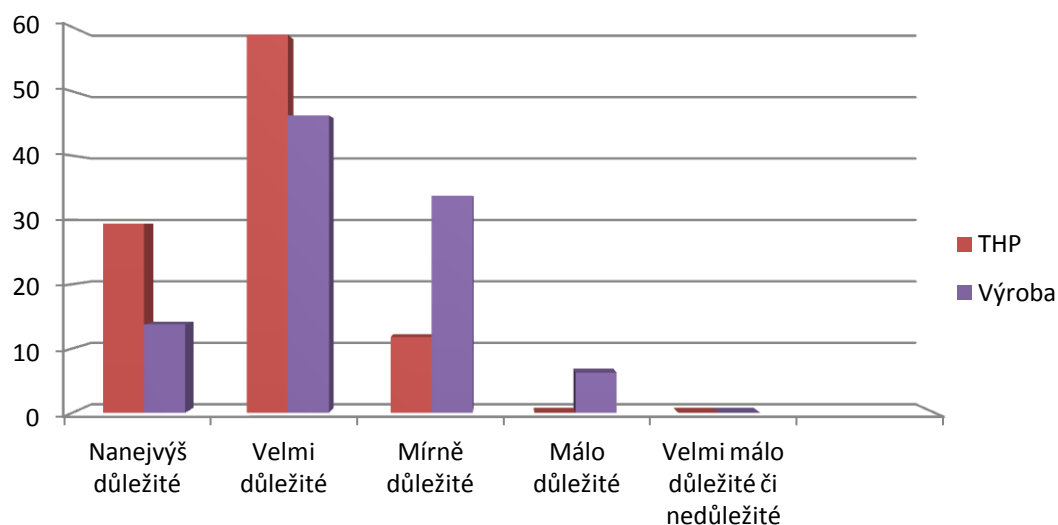
Šetrnost je faktor, nebo určitý způsob přístupu k sobě samému i ke svému okolí, který přináší do života jedince určitou kvalitu a je pro každého jinak významný. Lze vidět částečnou spojitost s předchozí otázkou. Stejně tak jako stálost a spolehlivost i šetrnost v osobním životě přináší stabilitu, pocit jistoty a bezpečí. Také proto je u zaměstnanců podobný výsledek u těchto dvou otázek, kde většina považuje tyto jevy za velmi důležité.

### Otázka 11: Vytrvalost

Tabulka 18: Vytrvalost

	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité	
množství	5	10	2	0	0	THP
procenta (%)	29	59	12	0	0	
množství	11	37	27	5	0	Výroba
procenta (%)	14	46	34	6	0	

**Graf 18: Vytrvalost**



Výsledky:

Za velmi důležitou považuje osobní vytrvalost 59 % THP a 46 % pracovníků z výroby. Více než 1/3 výrobních pracovníků označila vytrvalost za mírně důležitou. Za nanejvýš důležitou zvolilo vytrvalost 29 % THP a 14 % zaměstnanců ve výrobě.

Diskuze:

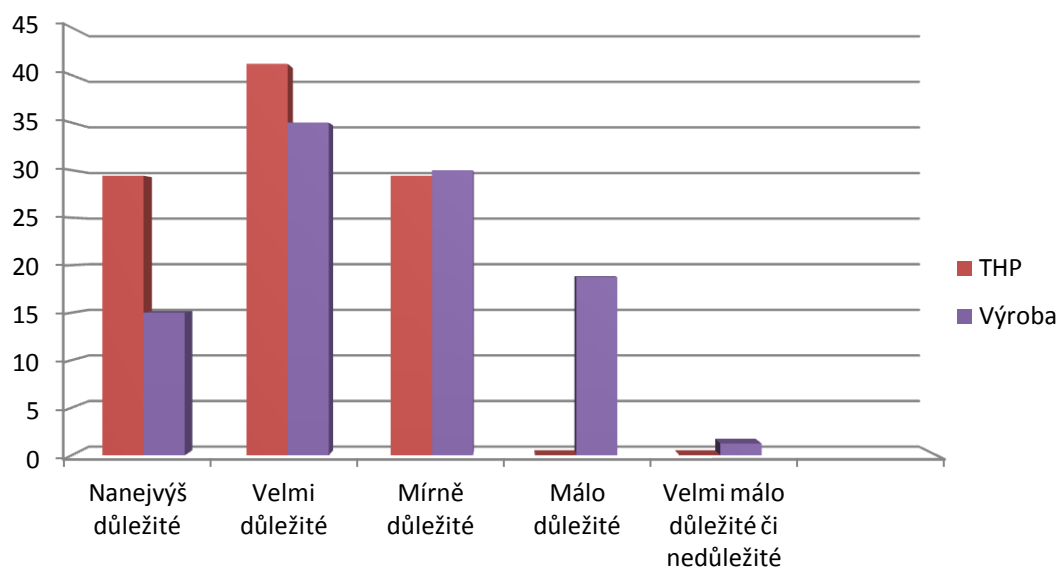
Schopnost vytrvat je důležitá nejen v pracovních záležitostech, ale vůbec ve většině oblastí života. Ten kdo je vytrvalý dosáhne častěji svých cílů, dokáže lépe plnit zadané úkoly a to zejména ty méně příjemné, které vyžadují sebezapření a výdrž.

## Otázka 12: Úcta k tradici

**Tabulka 19: Úcta k tradici**

	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité	
množství	5	7	5	0	0	THP
procenta (%)	29	40	30	0	0	
množství	12	28	24	15	1	Výroba
procenta (%)	15	35	30	19	1	

**Graf 19: Úcta k tradici**



#### Výsledky:

Úctu k tradici většina respondentů, přesněji řečeno 40 % THP a 35 % pracovníků z výroby, označila za velmi důležitou. Dále 30 % THP a 30 % výrobních pracovníků tradici považují za mírně důležitou. Za nanejvýš důležitou označilo úctu k tradici 29 % THP a 15 % výrobních pracovníků. Zbývá část pracovníků z výroby považuje úctu k tradici za málo důležitou (19 %) či nedůležitou (1 %).

#### Diskuze:

Zkoumaný podnik je spíše krátkodoběji zaměřen. Dle Hofstedeho tedy vychází z tradic a je pro něj obtížné reagovat na probíhající změny. Jednotlivé podniky jsou zaměřeny více či méně na uctívání a dodržování tradic. Firmy, které si na tradici zakládají, mohou z tohoto postoje buďto úspěšně těžit, nebo na něj těžce doplatit. Podniky, které vycházejí z tradic, z již dlouhodobě vyzkoušených postupů a zavedených způsobů vedení a řízení, mají pevné kořeny a stabilitu. Je však velmi důležité, aby se takovéto společnosti dokázaly přizpůsobit také podmínkám, které přináší doba současná. Podnik řídicí se pouze tradicemi a neschopný reagovat na problémy moderní společnosti, dlouhodobě neobstojí konkurenci.

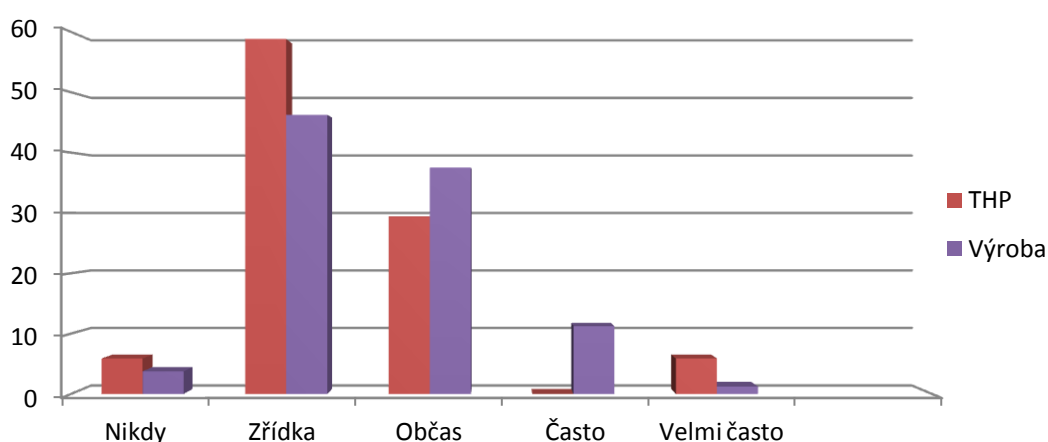


### Otázka 13: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

Tabulka 20: Nervozita a napjatost při práci

	Nikdy	Zřídka	Občas	Často	Velmi často	
množství	1	10	5	0	1	THP
procenta (%)	6	59	29	0	6	
množství	3	37	30	9	1	Výroba
procenta (%)	4	46	38	11	1	

Graf 20: Nervozita a napjatost při práci



#### Výsledky:

Nadpoloviční většina THP (59 %) uvedla, že se napjatí, či nervózní při práci cítí zřídka. Stejnou odpověď zvolila také téměř polovina pracovníků z výroby (46 %). Stav nervozity či napjatosti pociťuje občas 29 % THP a 38 % výrobních pracovníků. Často tento stav pociťuje 11 % zaměstnanců výroby.

#### Diskuze:

Dobrá atmosféra na pracovišti je velice důležitá. To jak se zaměstnanci v pracovním prostředí cítí, ovlivňuje jejich výkon, fyzický i psychický stav. Zaměstnanec ve své práci nese určité břímě. Má povinnost plnit úkoly, organizovat práci, řešit problémy. Tato odpovědnost vytváří určitý tlak. Pokud je tento tlak přiměřený, může vést pracovníka k lepším výkonům, avšak pokud je nadměrný a není v silách pracovníka takovou zátěž zvládnout, může dojít například ke stavům silné

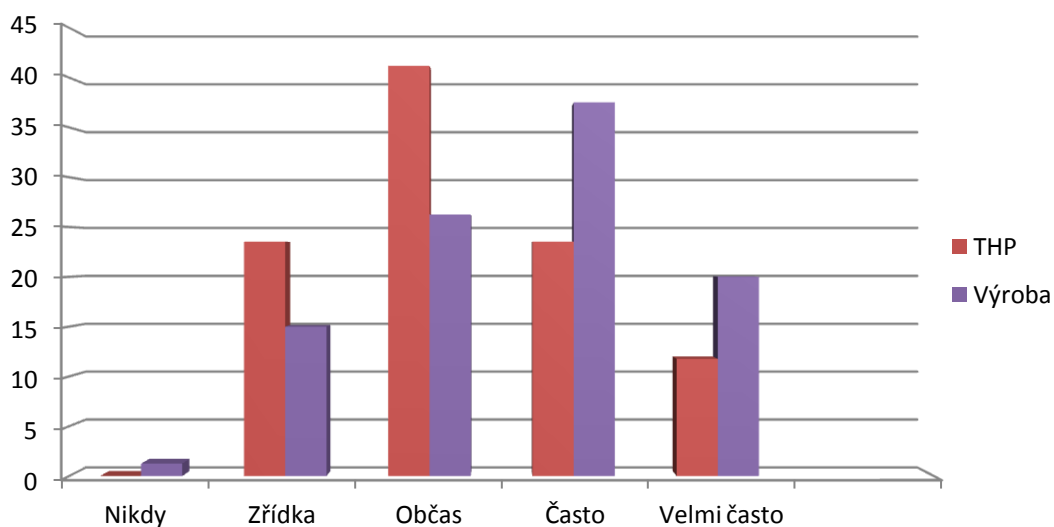
nervozity, rozladěnosti, strachu, neschopnosti se soustředit a splnit své povinnosti. Jak lze vidět z grafu, společnost KOSTAL Kontakt Systeme poskytuje svým pracovníkům poměrně dobré pracovní prostředí, poněvadž se napjatě při práci cítí zřídka, popřípadě občas.

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

**Tabulka 21: Obavy z vyjádření nesouhlasu**

	Nikdy	Zřídka	Občas	Často	Velmi často	
množství	0	4	7	4	2	THP
procenta (%)	0	24	41	24	12	
množství	1	12	21	30	16	Výroba
procenta (%)	1	15	26	38	20	

**Graf 21: Obavy z vyjádření nesouhlasu**



**Výsledky:**

Většina THP (41 %) si myslí, že se podřízení bojí vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými občas. Jiný názor má většina výrobních pracovníků (38 %). Ti se domnívají, že tyto obavy mají podřízení často. Odpověď často zvolilo 24 % THP

a 26 % pracovníků z výroby zvolilo odpověď občas. Dále 24 % THP a 15 % pracovníků z výroby označilo, že se podřízení bojí vyjádřit zřídka. To, že mají podřízení obavy z vyjádření nesouhlasu velmi často, si myslí 12 % THP a 20 % zaměstnanců z výroby.

Diskuze:

V českých kulturních podmínkách jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými spíše přesně hierarchicky vymezeny, než že by tíhly k určité neformálnosti. Samozřejmě to není pravidlo, které by platilo v každém podniku.

Pracovníci, kteří mají větší pravomoci, možnost účastnit se rozhodování či přispívat svými nápady, mají obavy z vyjádření nesouhlasu s nadřízeným samozřejmě mnohem menší, než zaměstnanci, kteří plní zadané úkoly a vlastní iniciativu od nich nikdo neočekává. To potvrzuje i výsledné hodnocení této otázky z dotazníku. THP, kteří mají dle indexu PDI menší odstup od moci, si většinou myslí, že podřízení se svůj nesouhlas bojí vyjádřit občas, či zřídka, naproti tomu většina pracovníků z výroby tvrdí, že tuto obavu mají podřízení často.

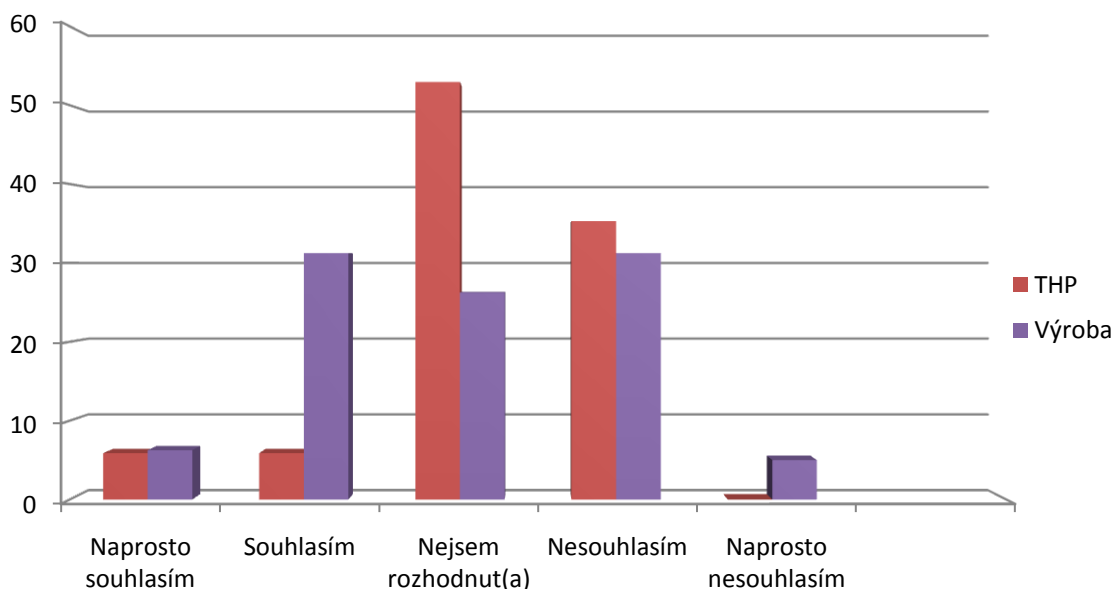
*IV. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?*

#### **Otázka 15: Většině lidí se dá věřit**

**Tabulka 22: Většině lidí se dá věřit**

	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut(a)	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím	
množství	1	1	9	6	0	THP
procenta (%)	6	6	53	35	0	
množství	5	25	21	25	4	Výroba
procenta (%)	6	31	27	31	5	

**Graf 22: Většině lidí se dá věřit**



#### Výsledky:

Přes polovinu THP (53 %) a 27 % výrobních pracovníků si není jistá, zda se dá většině lidí věřit, nebo ne. Přes 1/3 THP (35 %) a 31 % výrobních pracovníků nesouhlasí s tím, že se dá většině lidí věřit. Naopak 31 % výrobních pracovníků souhlasí.

#### Diskuze:

Jako důvěřivější se z výsledků jeví výrobní pracovníci, u nichž 31 % vyjádřilo souhlas s tvrzením že „většině lidí se dá věřit“. Svůj podíl má na tomto výsledku opět dominující feminní kultura u výrobních pracovníků a také převažující počet žen, které jsou důvěřivější než muži.

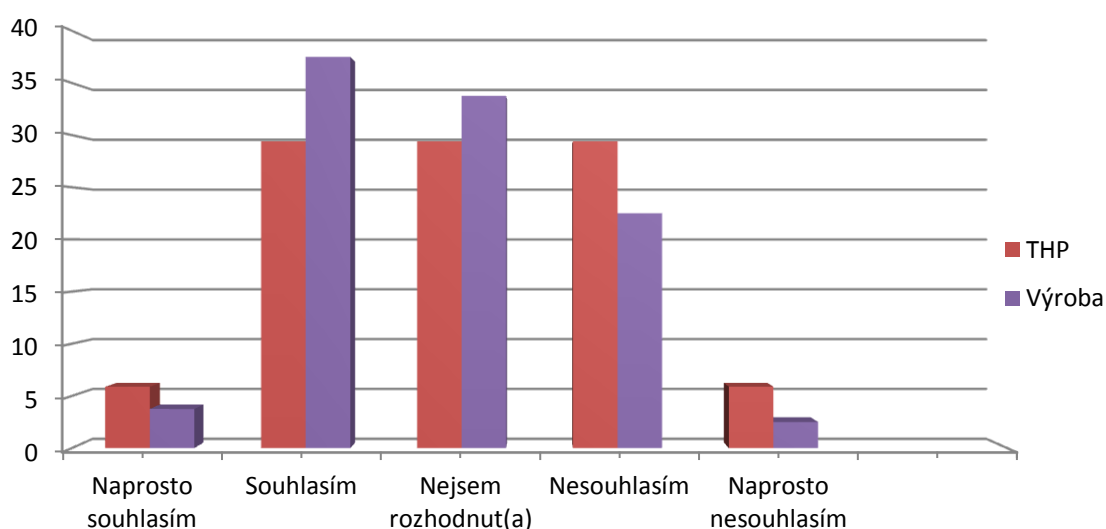
Při celkovém pohledu na graf je však vidět, že pracovníci se spíše přiklánějí k názoru, že většině lidí se věřit nedá, případně si nejsou jisti. To by mohlo být příčinou vznikající nedůvěry, což neprospívá celému pracovnímu prostředí a atmosféře. Pro dosahování požadovaných výkonů je důležité, aby nepanovalo mezi spolupracovníky napětí a intriky. Tato otázka však byla zaměřena na vztahy ve společnosti všeobecně a ne konkrétně na vztahy v daném podniku.

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

**Tabulka 23: Kvalitní manažer**

	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut(a)	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím	
množství	1	5	5	5	1	THP
procenta (%)	6,5	29	29	29	6,5	
množství	3	30	27	18	2	Výroba
procenta (%)	4	37	34	22	3	

**Graf 23: Kvalitní manažer**



**Výsledky:**

Většina respondentů, 29% THP a 37 % výrobních pracovníků, souhlasí s tím, že člověk může být dobrým manažerem i když nemá přesnou odpověď na všechny otázky podřízených. S tímto názorem nesouhlasí 29 % THP a 22 % výrobních pracovníků, 29 % THP a 34 % pracovníků z výroby není rozhodnuto o této otázce.

**Diskuze:**

Kvalitní manažer by měl mít určitě přehled o práci všech zaměstnanců. Přibližně vědět co pracovníci dělají a na čem pracují. Avšak žádný člověk nemůže být všeznalý

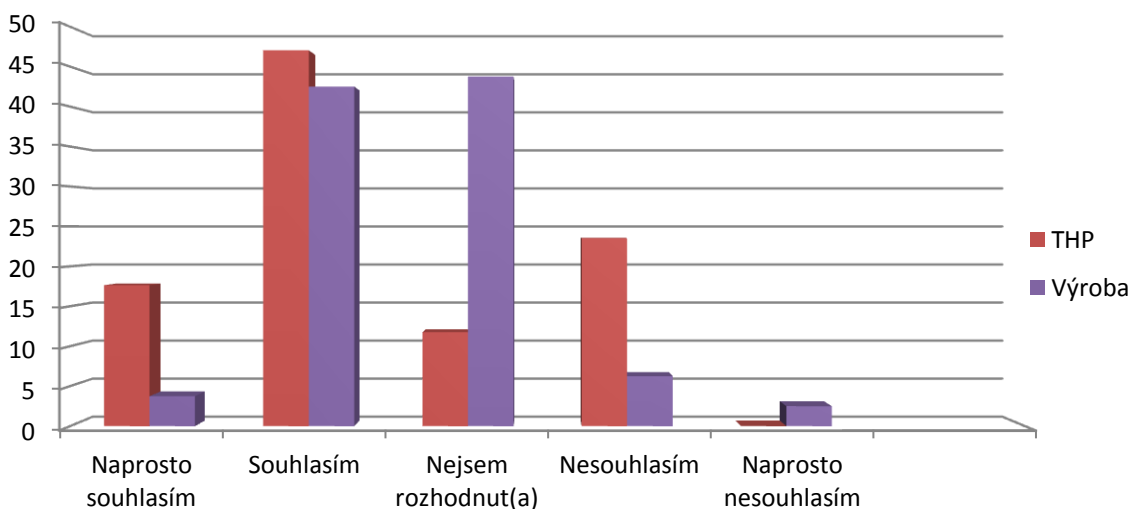
a mít odpověď na veškeré otázky. Důležité je aby se zaměstnanci měli vždy na koho obrátit, pokud potřebují radu. Na odborné poradenství jsou v každém oddělení specialisté, vedoucí, či odpovědní pracovníci. Důležitá je také vzájemná spolupráce zaměstnanců.

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

**Tabulka 24: Dva nadřízení pro jednoho podřízeného**

	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut(a)	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím	
množství	3	8	2	4	0	THP
procenta (%)	18	47	12	24	0	
množství	3	34	35	5	2	Výroba
procenta (%)	4	43	44	6	3	

**Graf 24: Dva nadřízení pro jednoho podřízeného**



**Výsledky:**

Téměř polovina THP (47 %) a 43 % výrobních pracovníků souhlasí s tím, že organizační struktura kde má jeden podřízený dva nadřízené, je něco čemu je třeba se vyhnout. S tímto názorem nesouhlasí 24 % THP a 6 % výrobních pracovníků. O tom, zda jsou dva nadřízení pro jednoho podřízeného spíše na škodu, není rozhodnuto

12 % THP a 44 % pracovníků z výroby. Naopak 18 % THP s tímto tvrzením naprosto souhlasí.

Diskuze:

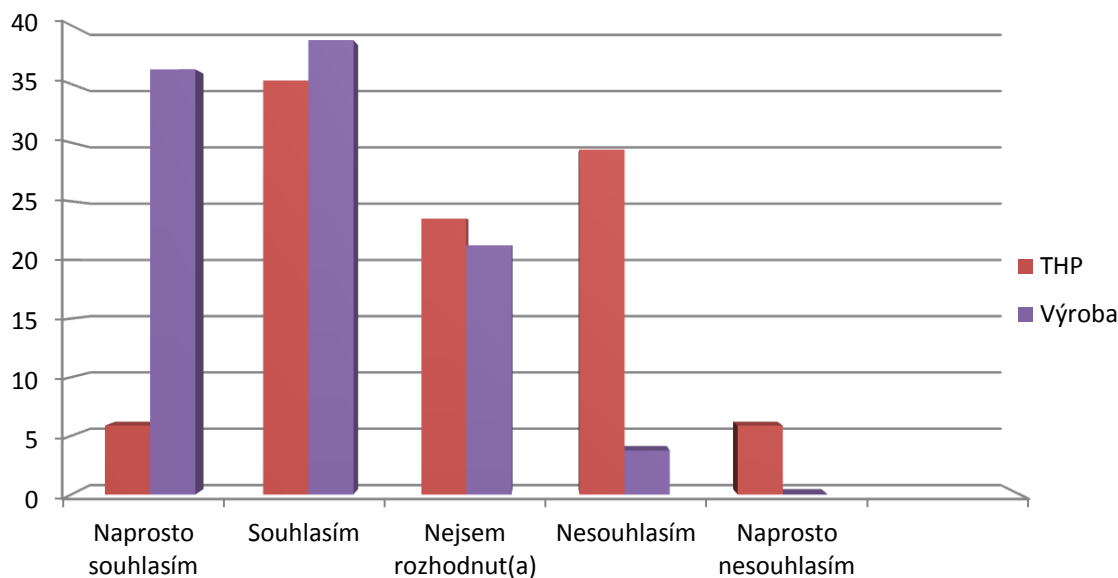
S tímto tvrzením respondenti spíše souhlasili. Pokud si představíme dva nadřízené pro jednoho podřízeného, evokuje to vznik zmatků, boje o přebírání pravomocí a hlavně situace kdy jeden nadřízený zadá úkol podřízenému a poté přijde druhý nadřízený, který zadá úkol jiný. Pracovník neví jaký úkol plnit dřív, není schopen zvládnout požadavky obou nadřízených, kteří se mezi sebou sami nedomluvili. Pokud by byly pravomoci a povinnosti nadřízených přesně vymezeny a organizace práce byla perfektně propracována, nemělo by takové organizační uspořádání přinášet problémy. Naopak by z něho mohla vzniknout zajímavá pracovní spolupráce obohacena přínosy od dvou nadřízených.

#### **Otázka 18: Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku**

**Tabulka 25: Soupeření mezi zaměstnanci**

	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut(a)	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím	
množství	1	6	4	5	1	THP
procenta (%)	6	35	24	29	6	
množství	29	31	17	3	0	Výroba
procenta (%)	36	39	21	4	0	

**Graf 25: Soupeření mezi zaměstnanci**



**Výsledky:**

S tím, že soupeření mezi zaměstnanci přináší více škod než užitku, naprosto souhlasí 6 % THP a 36 % výrobních pracovníků, není rozhodnuto 24 % THP a 21 % zaměstnanců z výroby a souhlasí 35 % THP a 39 % výrobních pracovníků. S tímto výrokem nesouhlasí 29 % THP a 4 % výrobních pracovníků.

**Diskuze:**

Různé podniky jsou založeny na odlišných způsobech vedení a vykonávání práce. Velký vliv na to má právě podniková kultura dané organizace. Společnosti mohou být zaměřeny více na vzájemnou spolupráci a dosahování společného cíle ve prospěch celého podniku, nebo naopak mohou mít nastavenou filozofii takovou, že zaměstnanci mezi sebou soupeří, soustřeďují se zejména na svůj osobní prospěch a materiální ocenění.

V poměrném zastoupení odpovědí „souhlasím“ a „nejsem rozhodnut(a)“, se THP i výrobní pracovníci téměř shodují. Lze však vidět razantní rozdíl v odpovědích „naprosto souhlasím“, kterou zvolilo 36 % výrobních pracovníků, a „nesouhlasím“, která byla zvolena 29 % THP. Tato odlišnost vyjadřuje rozdílný postoj THP, kteří si nemyslí, že soupeřením mezi zaměstnanci vznikají spíše problémy a výrobních pracovníků, kteří cítí, že vzájemné konkurenční soupeření by jim mohlo přinést spíše



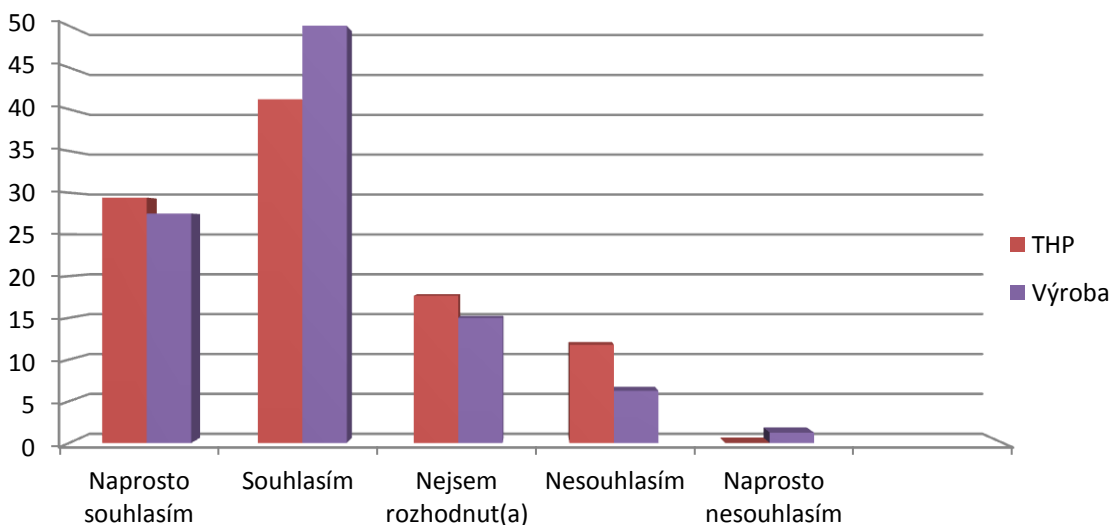
větší ohrožení. Tento výsledek je v souladu s vypočteným indexem UAI (obava z nejistoty), který THP vyšel nižší (62) než výrobním pracovníkům (115) a potvrzuje tedy větší obavy z nejistoty u pracovníků z výroby. Tyto obavy z nejistého vývoje situace přináší právě zmíněné konkurenční soupeření.

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

**Tabulka 26: Dodržování předpisů**

	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut(a)	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím	
množství	5	7	3	2	0	THP
procenta (%)	29	41	18	12	0	
množství	22	40	12	5	1	Výroba
procenta (%)	28	50	15	6	1	

**Graf 26: Dodržování předpisů**



Výsledky:

Téměř polovina THP (41 %) a dále 50 % výrobních pracovníků souhlasí s tím, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, ani když sami usuzují, že jednájí v zájmu organizace. S tímto výrokem naprostou souhlasí 28 % pracovníků z výroby a 29 % THP. Dále o tomto tvrzení není rozhodnuto 18 % THP a 15 % zaměstnanců z výroby a nesouhlasí s ním 12 % THP a 6 % výrobních pracovníků.

Diskuze:

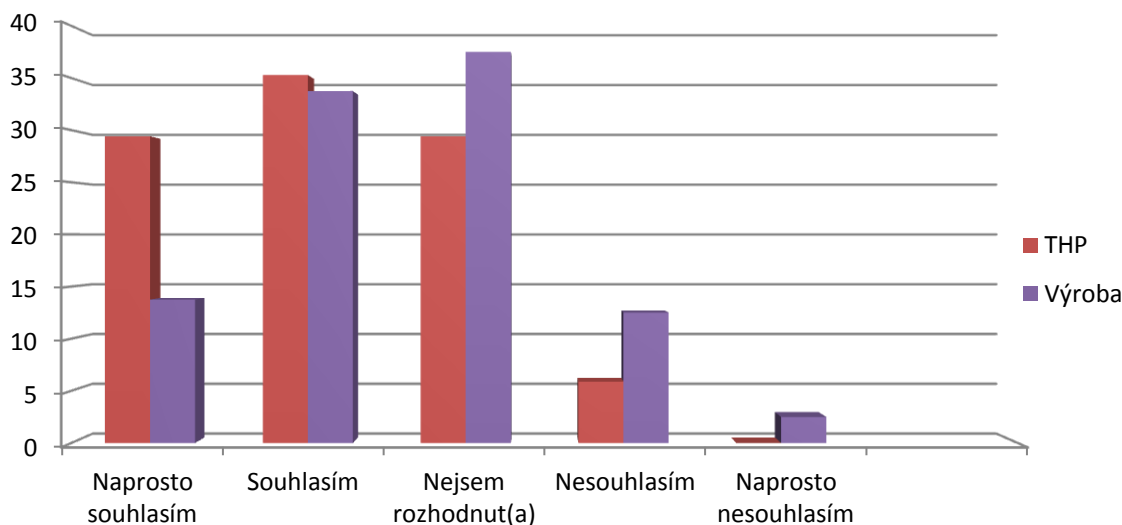
S tím, že předpisy podniku se nesmějí porušovat v žádném případě, spíše souhlasí většina zaměstnanců. Pracovníci jsou tedy naučeni řídit se stanovenými předpisy a postupy. Tento přístup je znatelnější u pracovníků z výroby, kteří mají vyšší index PDI (vzdálenost od moci) než THP. Je více tlumena jejich iniciativa v kladení vlastních návrhů na řešení situace.

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

Tabulka 27: Životní selhání

	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut(a)	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím	
množství	5	6	5	1	0	THP
procenta (%)	29	35	29	6	0	
množství	11	27	30	10	2	Výroba
procenta (%)	14	34	38	13	3	

Graf 27: Životní selhání



Výsledky:

Více než 1/3 THP (35 %) i zaměstnanců výroby (34 %) souhlasí s tím, že pokud člověk v životě selže, je to často jeho vlastní vina. S tímto výrokem naprostou souhlasí 29 % THP a 14 % výrobních pracovníků a není rozhodnuto 29 % THP

a 38 % pracovníků z výroby. Menšina, tedy 6 % THP a 13 % výrobních pracovníků, s tímto tvrzením nesouhlasí.

Diskuze:

Zaměstnanci zkoumaného podniku jsou převážně toho názoru, že životní selhání člověka je většinou zapříčiněno vlastní vinou samotného jedince. Do životní krize se může dostat kdokoli a kdykoli. Velmi častou příčinou je zhroucený partnerský vztah, úmrtí blízkého či neúspěch v práci. Pokud má člověk dobré zázemí, je pro něj snadnější se z těchto obtížných situací dostat. Do životní krize se často člověk propadne nejen vlastní vinou. V případě že jedince potká více takovýchto těžkých životních situací v těsném časovém sledu, vzniká ohrožení úplného životního vyhoření, pocitu beznaděje a bez pomoci někoho dalšího je velmi těžké až nemožné se z takovéto situace dostat.

## 5 DISKUZE

Provedením dotazníkového šetření ve vybraném podniku jsem mimo jiné chtěla zjistit rozdílnost názorů, postojů a sdílených hodnot mezi dvěma odlišnými skupinami pracovníků. Zaměřila jsem se tedy zvláště na oddělení výroby a dále na technicko-hospodářské pracovníky (THP).

Prvním viditelným rozdílem bylo poměrné zastoupení mužů a žen v jednotlivých sekcích. Ve výrobě značně převyšuje počet žen a naopak THP jsou ve větší míře zastoupeni muži. To se promítlo i při náhodném výběru respondentů, kde výrobu zastoupilo 78 % žen a 22 % mužů, zatímco THP tvořilo 71 % mužů a 29 % žen.

Podniková kultura v každé společnosti vytváří určité klima, atmosféru, dané způsoby jednání, chování, společného cítění, určuje společné názory na tradici, ale měla by též umožňovat pružně reagovat na změny, které s sebou neustále přinášejí mnoho nového a neočekávaného.

Základní filozofií společnosti KOSTAL je zabezpečit vysokou kvalitu všech vykonávaných činností a mít vždy spokojené zákazníky. KOSTAL zastává moderní myšlenku, že pro dosažení těchto cílů je důležité, aby zaměstnanci byli schopni vhodným způsobem řešit aktuální problémy a požadavky zákazníků a byli si vědomi kvality své vlastní práce. Každý zaměstnanec má přispět ke kvalitě. Proto je sdílení hodnot, či kultury podniku velmi důležité. Management podniku má na starosti nejen řízení firmy a vedení lidí, je také odpovědný za to, aby politika kvality a vůbec politika celé společnosti byla sdělena všem zaměstnancům, byla jim dostupná a srozumitelná a v neposlední řadě byla uskutečňována na všech organizačních úrovních.

Velice pozitivním zjištěním je analyzovaný vztah pracovníků ke svému zaměstnání v KOSTAL Kontakt Systeme. Odpověď „jsem na své zaměstnání hrdý(á) a rád(a) všem řeknu kde pracuji“, zvolilo 94 % THP a přes 2/3 pracovníků z výroby (70 %). Co se týká přitažlivosti práce, tak většina THP (65 %) svou práci v podniku považuje za velmi zajímavou, při níž může realizovat své zájmy a schopnosti. Oproti tomu 69 % pracovníků z výrobního oddělení považuje svou práci za zajímavou. Pouze jeden respondent uvedl, že se svou prací není příliš spokojen. Je vidět že politika společnosti i její kulturní zázemí má na zaměstnance pozitivní a přitažlivý vliv.

Na každém pracovišti přináší pracovní zatížení a vznikající problémy určitý tlak na zaměstnance. Tomuto jevu se nelze zcela vyhnout snad v žádném zaměstnání. Z obou sekcí, výroby i THP, většina respondentů uvedla, že se na pracovišti cítí nervózní, či napjatí „zřídka“, což je ve škále od „nikdy“ až do „velmi často“ na druhém místě. Druhá nejčastěji volená odpověď na tuto otázku byla „občas“. Lze tedy posoudit, že atmosféra na pracovišti je vcelku uvolněná a příjemná, což koresponduje s mým dojmem po osobní návštěvě zaměstnanců v podniku.

Názory se podstatnějším způsobem lišily v odpovědích na otázku „jak často se podřízení bojí vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými“. Nejpočetnější odpovědi u THP (41 %) bylo, že pracovníci se bojí vyjádřit nesouhlas jen „občas“. Dále po 24 % byly odpovědi „zřídka“ a „často“. Oproti tomu dojmy pracovníků z výroby byly poněkud odlišné. Nejvíce dotazovaných (38 %) zvolilo odpověď „často“, 26 % „občas“ a 20 % dokonce „velmi často“. Obavy z vyjádření vlastního názoru nejsou dobré v jakékoli pracovní oblasti.

Dobrá spolupráce je založena na vzájemné komunikaci, přijímání kritiky a také samozřejmě vyjadřování vlastních názorů a nápadů. Všechny tyto přístupy vycházejí samozřejmě z kultury podniku, tu však silně ovlivňuje samotná osobnost nadřízeného, či jakéhokoli vedoucího pracovníka, a jeho způsoby chování. Nepřiměřené vyjadřování nadřazenosti ze strany „šéfa“ nepřináší nic dobrého. Vznikají napjaté vztahy a komunikační bloky, což výrazně narušuje pracovní morálku i pracovní výkony. Zaměstnanec by se neměl bát přijít s jakýmkoliv dotazem, či problémem za svým nadřízeným. V dnešní době jsme se ovšem dostali do situace, kdy si jsou často nadřízení jisti tím, že místa která nabídnou, vždy obsadí, poněvadž poptávka po práci je vysoká. Naopak zaměstnanci se obávají ztráty práce, která je základem jejich existenčního žití. Proto lze vidět i případy, kdy podřízení raději přetrpí terorizování ze strany zaměstnavatele, jen aby si práci udrželi.

V oblasti řízení lidských zdrojů je tedy vzájemné porozumění a dobré vycházení nadřízených s jejich podřízenými velmi důležité. Ve zkoumaném podniku KOSTAL Kontakt Systeme pracovníci zhodnotili vztahy s nadřízenými povětšinou kladně. Pouze dva respondenti odpověděli, že si se svým nadřízeným nerozumí. Vznikl zde však razantní rozdíl mezi názory pracovníků z výroby a THP. Většina THP (76 %) uvedla,

že je se svým nadřízeným jedna ruka a komunikují na neformální úrovni. Na rozdíl od toho většina pracovníků z výroby, a to celých 92 %, zvolila odpověď, že komunikuje pouze formálně a dodržuje vztah nadřízený, podřízený. Zde můžeme vidět, že komunikace či vztahy s nadřízenými jsou u obou skupin odlišné a na jiné úrovni.

Lze říci, že THP mají se svými nadřízenými užší vztah. Je to dáno vykonávanou prací. THP jsou totiž také ti, kteří musí zapojovat své řídicí či organizační schopnosti, více prezentovat své nápady a myšlenky. Zaměstnanci ve výrobě, jejichž hlavní prací je pouze splnit zadaný úkol, vlastní kreativitu tolik neuplatní. Tento poznatek potvrzuje další fakt získaný vyhodnocením otázky z dotazníku, která zjišťovala, jak nadřízený přistupuje ke komunikaci s ostatními zaměstnanci. Většina THP (82 %) uvedla, že jejich nadřízený se s nimi pravidelně baví, ovšem většina pracovníků z výroby (56 %) si myslí, že jejich nadřízený názor ostatních bere v úvahu jen zřídka. Je zde viditelná větší míra mocenského odstepu u výrobních pracovníků než u THP. Potvrzuje nám to i vypočítaný index PDI (mocenský odstep), který vyšel výrobním pracovníkům vyšší, což značí, že mezi pracovníky z výroby a jejich nadřízenými je razantněji pocíťován rozdíl nadřízený a podřízený, než u THP.

Co se týká vzájemných vztahů mezi spolupracovníky, z dotazníku nebyly zjištěny nijak razantní rozdíly mezi THP a výrobními pracovníky. Většina THP (82 %) i většina výrobních pracovníků (61 %) uvedla, že vztahy se spolupracovníky jsou přátelské. Přibližně 1/3 pracovníků z výroby (36 %) má se svými spolupracovníky vztahy pouze pracovní. Jako lhostejné pocíťují vztahy na pracovišti pouze 2 respondenti z 97 dotazovaných. Zejména THP (88 %) označují atmosféru v celé společnosti jako týmovou. Většina výrobních pracovníků (53 %) měla stejný názor, avšak 45 % pracovníků z výroby označilo atmosféru v podniku jako konkurenční.

Vztahy mezi zaměstnanci jsou utužovány i mimo pracovní prostředí. Každoročně společnost pořádá vánoční akce a programy na den dětí pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci dostávají od společnosti benefity v podobě příspěvků na stravné, částečné podpory v dopravě a vzdělávání. Všechny tyto faktory také přispívají k větší sounáležitosti s podnikem i jeho kulturou.

Výsledky doplňující otázky 7 ukazují, že téměř 2/3 THP (65 %) pracují raději samostatně než ve dvojici či skupině. Samostatný způsob práce označilo za vyhovující

i 50 % výrobních pracovníků, více než 1/3 těchto pracovníků (34 %) nejraději pracuje ve dvojici a 16 % zaměstnanců výroby pracuje rádo ve skupině. Tento spíše individualistický přístup nám potvrzuje i výsledný index IDV (individualismus vs. kolektivismus), který se u obou skupin nacházel v druhé polovině bodovací škály 1-100. Čím více se výsledek blíží ke 100, tím silnější a příznačnější je individualismus pro danou skupinu. Výsledek IDV byl u obou sledovaných skupin velice podobný. U výrobních pracovníků byl vypočten ve výši 56 a u THP ve výši 54. I když individualismus u obou skupin pracovníků převažuje, je zřejmé, že nedominuje nijak razantním způsobem a jednání v zájmu celého kolektivu není zaměstnancům KOSTAL Kontakt Systeme v žádném případě cizí.

## 6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo specifikovat rozhodující faktory podnikové kultury ve vybraném podniku a její role v oblasti řízení lidských zdrojů.

Pro analýzu faktorů působících v daném podniku byly použity tyto výzkumné metody: obsahová analýza podnikových dokumentů, pozorování a dotazník. Aplikovaný dotazník VSM 94 byl nejdůležitější použitou metodou. Další dvě metody, včetně doplňujících otázek k dotazníku, byly zvoleny pro důkladnější dokreslení stavu podnikové kultury a celkové situace v podniku. Zjištěné výsledky z dotazníkového výzkumu byly přehledně sepsány do tabulek, zaznamenány do grafů a prodiskutovány.

Ve výzkumu jsem se zaměřila na zjištění, jak jsou jednotlivé kulturní dimenze, které popsal Geert Hofstede (viz. kapitola 2.4.3), charakteristické pro THP a pro výrobní pracovníky.

Stabilitu podnikové kultury společnosti KOSTAL Kontakt Systeme narušuje fakt, že zkoumané pracovní skupiny (THP a výroba) představují spíše dvě oddělené subkultury než jednu celistvou kulturu. Tento výsledek potvrdily zjištěné hodnoty indexů udávající náležitost k jednotlivým kulturním dimenzím. Z uvedených pěti kulturních dimenzí se THP a pracovníci z výroby shodují pouze ve dvou. Obě pracovní skupiny jsou spíše individualisticky zaměřené (udává index PDI) a u obou panuje obava z nejistoty (udává index UAI). Odlišnost přijímané kultury mezi těmito dvěma zkoumanými skupinami, udávají výsledné hodnoty mocenského odstupu, maskulinity a dlouhodobé orientace.

U výrobních pracovníků byl vypočítán index PDI, udávající míru odstupu od moci, v hodnotě 63 a u THP v hodnotě 37. Tento výsledek vyjadřuje, že THP mají se svými nadřízenými vztah bližší a jsou více motivováni k vlastní iniciativě. Pracovníci výroby více pocítují převahu moci nadřízených. Toto znatelné hierarchické uspořádání je typické pro český management (Nový a kol., 1996). Určitá míra spolupráce se dostala pouze na úroveň technicko-hospodářských pracovníků, avšak k výrobním pracovníkům již nepronikla. Zde vidíme pouze jednostranný tok myšlenek, příkazů, nápadů, připomínek a návrhů řešení, který začíná u vedoucích pracovníků a u výrobních pracovníků končí. Není zde zpětná vazba, která by umožnila pokračování tohoto toku



od výrobních pracovníků zpět k vedení. Zatímco většina THP uvedla, že nadřizený se s nimi pravidelně baví, pracovníci z výroby mají převážně pocit, že jejich názory jsou brány v úvahu jen zřídka.

Ve skupině THP i ve skupině pracovníků z výroby, byl zjištěn mírně převládající individualismus. Výrobním pracovníkům vyšel index IDV v hodnotě 56 a THP v hodnotě 54, což značí, že podniková kultura vede zaměstnance spíše k samostatné než kolektivní práci.

Tendence vyhýbaní se riziku a nejistotě byla pomocí indexu UAI u zaměstnanců zkoumaného podniku zjištěna jako poměrně vysoká. Mnohem razantnější však byla u pracovníků z výroby, kde dokonce překročila horní hranici 100. Indexy se posuzují v rozmezí 0 – 100, mohou však nabývat i hodnot, které jsou mimo tento interval. Technicko-hospodářským pracovníkům tento index vyšel v hodnotě 62 a výrobním pracovníkům v hodnotě 115. Čím vyšší je hodnota tohoto indexu, tím vyšší jsou obavy z nejistoty v dané kultuře. Společnost vyznačující se vysokými obavami z nejistoty a rizika se těžce vyrovnává se změnami přicházejícími z vnějšího okolí. Schopnost reagovat na nepředvídatelné situace je základ úspěšné znalostní společnosti.

U THP byla zjištěna mnohem silnější převaha maskulinity nad feminitou. Výsledný index MAS u této pracovní skupiny vyšel 82. U pracovníků z výroby bylo zjištění přesně opačné. Hodnota tohoto indexu je pouze 28. Značný podíl na tom má zastoupení mužů a žen v jednotlivých pracovních odděleních. U THP převažují ze 2/3 muži a ve výrobě ze 2/3 ženy.

S maskulinní kulturou u THP souvisí jejich krátkodobé zaměření, což znamená, že jsou orientováni spíše na přítomnost a aktuální výkony. Převažující feminní kultura ve výrobě posunula výrobní pracovníky k dlouhodobějšímu zaměření. I přesto se však tyto pracovníci pohybují na hranici dlouhodobosti a krátkodobosti. V průměru lze tedy zaměření společnosti označit spíše jako krátkodobé. Tomu odpovídají i poznatky zjištěné analýzou podnikových dokumentů, při které bylo zjištěno, že společnost nemá sepsanou konkrétní podnikovou strategii popisující dlouhodobý záměr.

Dle Geerta Hofstedeho in Truneček (2004) se úspěšný podnik ve znalostní ekonomice vyznačuje kolektivismem, malým mocenským odstupem, dlouhodobostí,

feminitou a malou obavou z nejistoty. Pokud se chce společnost KOSTAL Kontakt Systeme posunout ke znalostní ekonomice, měly by zde tyto dimenze fungovat.

Z důvodu zjištěného velkého mocenského odstupů u výrobních pracovníků bych doporučila, zaměřit se v oblasti řízení lidských zdrojů na udržování takových pracovních vztahů se zaměstnanci výroby, aby u nich nedošlo k navození pocitu nerovnosti, nespravedlnosti a nemožnosti využívat vlastní potenciál. Více dbát na to, aby měli výrobní pracovníci možnost vyjádřit své názory a jejich iniciativa nepřišla vniveč. Zvýšení vzájemné spolupráce a navázání bližšího vztahu s výrobními pracovníky by mohlo být přínosné pro utužení a sjednocení podnikové kultury.

Protože převaha individualismu není v rámci pracovních skupin THP a výroby nijak razantní, lze doporučit jen zamyšlení se nad tím, zda by podniku neprospělo vytvoření většího týmového ducha a kooperace při řešení pracovních problémů. Týmová spolupráce je typickým prvkem úspěšného znalostního podniku, a proto je potřebné ji co nejvíce rozvíjet.

Je důležité, aby kolektivní spolupráce fungovala v rámci celého podniku, nejen v rámci jednotlivých pracovních skupin. Vznikající odstup mezi výrobními pracovníky a THP s managementem je třeba odstranit přijetím jednotné podnikové kultury a sdílením všech jejích prvků všemi pracovníky.

Podnik je spíše krátkodobě založen, což se neslučuje s požadavky znalostní ekonomiky, která klade důraz na dlouhodobost. Podniku bych doporučila vypracování konkrétního strategického plánu, kde by byla zachycena jasná vize, mise a dlouhodobé cíle. Takovýto dokument slouží jako jednotící prvek a je důležité, aby byl znám všem zaměstnancům. Teprve po sjednocení všech zaměstnanců s kulturou podniku dochází k úspěšnému naplňování podnikové strategie. Stejně tak navrhuji vytvoření jednotného etického kodexu, který by zaměstnancům poskytl přehled o tom jak se chovat v určitých situacích a jak reprezentovat společnost.

Prvkem, který přináší stabilitu do zkoumané podnikové kultury, je zjištěný velice kladný vztah pracovníků ke svému zaměstnání a to jak THP, tak i pracovníků z výrobního oddělení. Pozitivní vztah k práci je velice důležitým faktorem pro úspěšnost celého podniku.

Je zřejmé, že vedení společnosti KOSTAL Kontakt Systeme si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců a věnuje pozornost vytvoření vhodného pracovního prostředí i osobního přístupu. Dbá nejen na materiální hodnoty ale i na ty nemateriální jako jsou pracovní vztahy, osobní rozvoj pracovníků a školení. Pro vytvoření jednotné kultury v celém podniku je však důležité, aby byl tento přístup uplatňován rovnoměrně u všech zaměstnanců.

Závěrečná doporučení sestavena na základě analyzovaného stavu podnikové kultury společnosti KOSTAL Kontakt Systeme:

- pokusit se o odstranění velkého mocenského odstupů u výrobních pracovníků a tím zajistit sdílení jednotné podnikové kultury všemi zaměstnanci,
- zaměřit se na dlouhodobé cíle společnosti a vypracovat jasnou podnikovou strategii,
- vytvořit etický kodex společnosti,
- i nadále přistupovat ke svým zaměstnancům jako k nejcennějšímu prvku, který přináší úspěch společnosti.

## **7 SUMMARY**

The aim of this bachelor's thesis is to specify a corporate culture of the company KOSTAL ČR, spol. s r.o. and to define the influence of the corporate culture on human resources management.

Three research methods were used for the analysis of corporate environment: observation, analysis of company's documents and the VSM 94 questionnaire. 100 employees participated in the questioning. Acquired data of the employees of production department were interpreted apart from the data of the technical-economic employees. The research aim was to observe these two groups of employees and to find out, whether the corporate culture is the same amongst all the employees.

Every company has its corporate culture. It is composed of style of behaviour, clothing, architecture, shared opinions and attitudes. Corporate culture creates employees' relationship to the company, their loyalty and general image of a company. It is not expressed inside a company only, it also defines a company in relation to outside in form of company symbols, propositions, mottos, reputation etc.

The corporate culture influences success of company and reaching assigned goals. It is important to create a strategy within the frame of the corporate culture, which establishes clear goals of a company. This strategy is then devolved on employees.

It is important for success of every company that management follows these great issues – human resources management and corporate culture.

### **KEY WORDS:**

corporate culture – podniková kultura

human resources management – řízení lidských zdrojů

## 8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BEDRNOVÁ, E.; I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0
3. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
4. CARNIER, S. *Moderní management*. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8
5. DEAL, T. E., A. A. KENNEDY. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge: Pressure Book Publishing, 2000. 232 s. ISBN 0-7382-0330-0
6. DYTRT, Z.; M. STRŽÍTESKÁ. *Efektivní inovace – odpovědnost v managementu*. Praha: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2771-1
7. DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2001. 187 s. ISBN 80-7261-021-X
8. GIBSON, R., ed. *Nový obraz budoucnosti*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 361 s. ISBN 978-80-7261-036-8
9. HOFSTEDE, G.; J. H. HOFSTEDE. *Kultury a organizace. Software lidské mysli – spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X
10. HOFSTEDE, G.; J. H. HOFSTEDE; M. MINKOV. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Interkultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 s. ISBN 978-0-07-166418-9
11. KLEIBL, J.; Z. DVOŘÁKOVÁ; B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
13. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. JU ZF, České Budějovice, 2002a. 54 s. ISBN 80-7040-584-8

14. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. JU ZF, České Budějovice, 2002b. 189 s. ISBN 80-7040-584-8
15. KŘEKOVSÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. Beck, 2009. 137 s. ISBN 80-7400-119-2
16. KUDERA, J. *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada Publishing, 2000. 167 s. ISBN 80-7169-954-3
17. LUKÁŠOVÁ, R.; I. NOVÝ a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
18. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0
19. MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak řídit*. Praha: C.H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8
20. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3
21. SCHEIN, E. H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 1999. 240 s. ISBN 978-0-470-29371-3
22. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-35-5
23. TRUNEČEK, J. *Znalostní management*. Praha: C.H. Beck, 2004. 131s. ISBN 80-7179-884-3
24. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
25. *Velký sociologický slovník I. : A-O*. Praha: Karolinum, 2006. 747 s. ISBN 80-7184-311-3

Internetové zdroje:

26. KOSTAL KONTAKT SYSTEME. KOSTAL Kontakt Systeme [online]. ©2011 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z:  
<http://www.kostal.cz/kks/showdoc.dodocid=2141.html>
27. KOSTAL KONTAKT SYSTEME. Člen mezinárodní skupiny.  
[www.kostal.cz/kks/](http://www.kostal.cz/kks/) [online]. ©2011 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z:  
<http://www.kostal.cz/kks/showdoc.dodocid=2150.html>
28. KOSTAL KONTAKT SYSTEME. Politika společnosti. [www.kostal.cz/kks/](http://www.kostal.cz/kks/)  
[online]. ©2011 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z:  
<http://www.kostal.cz/kks/showdoc.dodocid=2152.html>

## SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně

Obrázek 2: Postavení podniku ve znalostní společnosti

Obrázek 3: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



## SEZNAM TABULEK:

Tabulka 1: Kulturní dimenze VSM 94

Tabulka 2: Pohlaví

Tabulka 3: Věk

Tabulka 4: Vzdělání

Tabulka 5: Druh zaměstnání

Tabulka 6: Státní příslušnost

Tabulka 7: Státní příslušnost při narození

Tabulka 8: Čas na osobní život

Tabulka 9: Kvalitní pracovní prostředí

Tabulka 10: Vztah s přímým nadřízeným

Tabulka 11: Jistota zaměstnání

Tabulka 12: Dobrá spolupráce

Tabulka 13: Spolupráce při rozhodování

Tabulka 14: Příležitost pracovního růstu

Tabulka 15: Rozmanitost práce

Tabulka 16: Osobní stálost a spolehlivost

Tabulka 17: Šetrnost

Tabulka 18: Vytrvalost

Tabulka 19: Úcta k tradici

Tabulka 20: Nervozita a napjatost při práci

Tabulka 21: Obavy z vyjádření nesouhlasu

Tabulka 22: Většině lidí se dá věřit

Tabulka 23: Kvalitní manažer

Tabulka 24: Dva nadřízení pro jednoho podřízeného

Tabulka 25: Soupeření mezi zaměstnanci

Tabulka 26: Dodržování předpisů

Tabulka 27: Životní selhání

## SEZNAM GRAFŮ:

- Graf 1: Kulturní dimenze VSM 94
- Graf 2: Pohlaví
- Graf 3: Věk
- Graf 4: Vzdělání
- Graf 5: Druh zaměstnání
- Graf 6: Státní příslušnost
- Graf 7: Státní příslušnost při narození
- Graf 8: Čas na osobní život
- Graf 9: Kvalitní pracovní prostředí
- Graf 10: Vztah s přímým nadřízeným
- Graf 11: Jistota zaměstnání
- Graf 12: Dobrá spolupráce
- Graf 13: Spolupráce při rozhodování
- Graf 14: Příležitost pracovního růstu
- Graf 15: Rozmanitost práce
- Graf 16: Osobní stálost a spolehlivost
- Graf 17: Šetrnost
- Graf 18: Vytrvalost
- Graf 19: Úcta k tradici
- Graf 20: Nervozita a napjatost při práci
- Graf 21: Obavy z vyjádření nesouhlasu
- Graf 22: Většině lidí se dá věřit
- Graf 23: Kvalitní manažer
- Graf 24: Dva nadřízení pro jednoho podřízeného
- Graf 25: Soupeření mezi zaměstnanci
- Graf 26: Dodržování předpisů
- Graf 27: Životní selhání

## SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha 1: Dotazník VSM 94

Příloha 2: Doplnující otázky - vyhodnocení

Příloha 3: VSM 94 - výpočet indexů

## **9 PŘÍLOHY**

## Příloha 1

### VSM 94

*Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo... (zakroužkujte, prosím, jednu odpověď u každé z následujících otázek)*

*1 = nanejvýš důležité, 2 = velmi důležité, 3 = mírně důležité, 4 = málo důležité, 5 = velmi málo důležité či nedůležité*

**1. mít dost času na vlastní osobní či rodinný život**

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

**3. dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným**

1      2      3      4      5

**4. mít jistotu zaměstnání**

1      2      3      4      5

**5. pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují**

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

**7. mít příležitost pracovního růstu**

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

*Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležité následující věci? (zakroužkujte, prosím, u každé položky jednu odpověď)*

**9. Osobní stálost a spolehlivost**

1      2      3      4      5

**10. Šetrnost**

1      2      3      4      5

**11. Vytrvalost**

1      2      3      4      5

**12. Úcta k tradici**

1      2      3      4      5

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

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

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

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

*Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (zakroužkujte, prosím, u každého výroku jednu odpověď)*

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

**15. Většině lidí se dá věřit**

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

*Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)*

**21. Jste:**

1. muž
2. žena

**22. Kolik Vám je let:**

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

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

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

**24. Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?**

1. Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)
2. Nekvalifikovaná manuální práce
3. Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka
4. Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) apod.
5. Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
6. Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
7. Manažer jednoho nebo více manažerů

**25. Jaká je Vaše státní příslušnost?**

**26. A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (byla-li jiná)?**

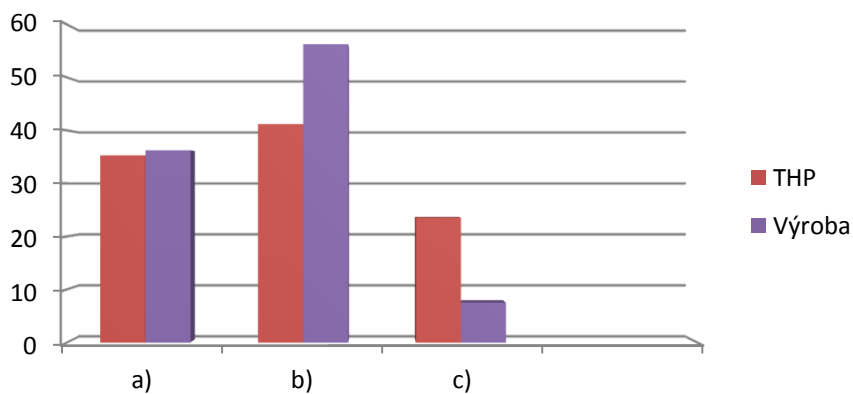
## Příloha 2

### Doplňující otázky - vyhodnocení

Otázka 1: Jak dlouho pracujete v podniku?

- a) Méně než 5 let
- b) 5 – 10 let
- c) 10 let a více

	a)	b)	c)	
množství	6	7	4	THP
procenta (%)	35	41	24	
množství	29	45	6	Výroba
procenta (%)	36	56	8	

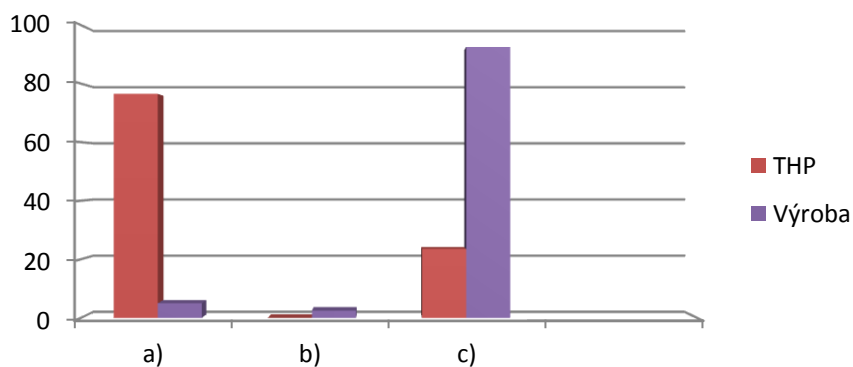


Otázka 2: S Vaším nadřízeným

- a) Jste jedna ruka a komunikujete na neformální úrovni
- b) Si nerozumíte a berete ho jako nutné zlo
- c) Komunikujete pouze formálně, dodržujete vztah nadřízený x podřízený

	a)	b)	c)	
množství	13	0	4	THP
procenta (%)	76	0	24	
množství	4	2	74	Výroba
procenta (%)	5	3	92	

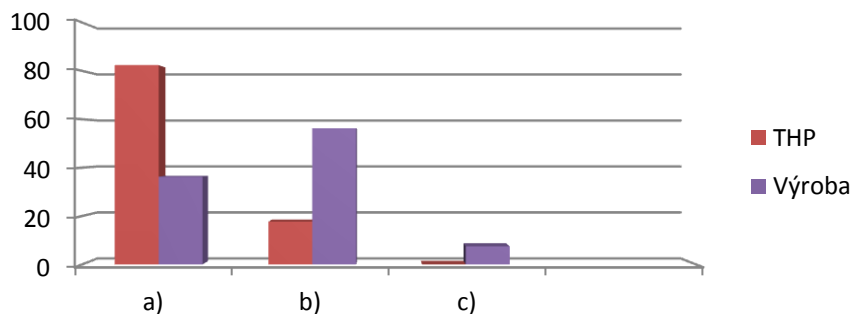




Otázka 3: Váš nadřízený

- a) Se s Vámi a Vašimi spolupracovníky pravidelně baví
- b) Názor ostatních bere v úvahu jen zřídka
- c) Názor ostatních pro něj není důležitý

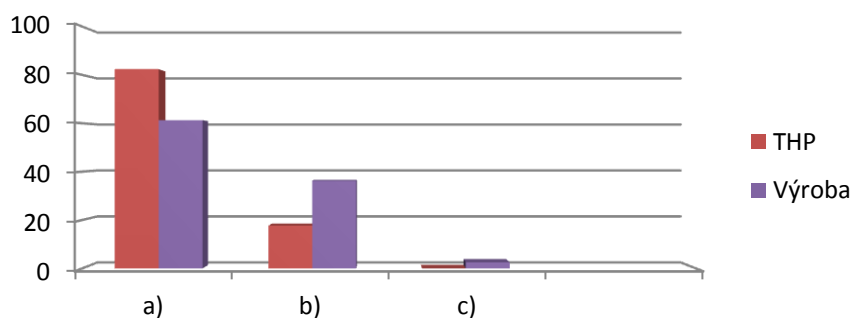
	a)	b)	c)	
množství	14	3	0	THP
procenta (%)	82	18	0	
množství	29	45	6	Výroba
procenta (%)	36	56	8	



Otázka 4: Jaké máte vztahy se spolupracovníky?

- a) Přátelství
- b) Jen pracovní
- c) Lhostejnost

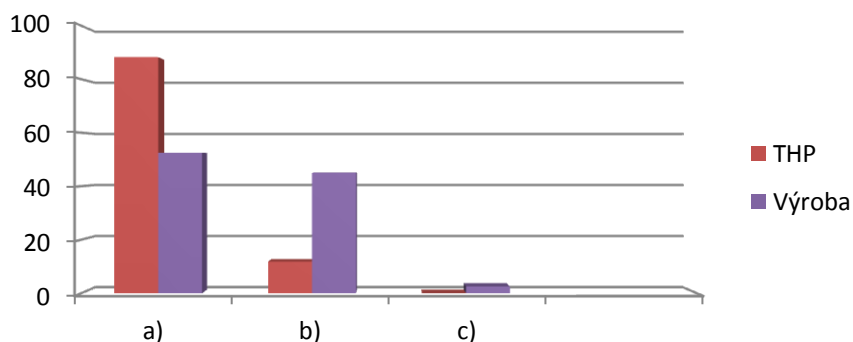
	a)	b)	c)	
množství	14	3	0	THP
procenta (%)	82	18	0	
množství	49	29	2	Výroba
procenta (%)	61	36	3	



Otázka 5: Pracovní atmosféru v celé společnosti byste označili jako

- a) Týmovou
- b) Konkurenční
- c) Pasivní – s nezájmem o společnost a kolegy

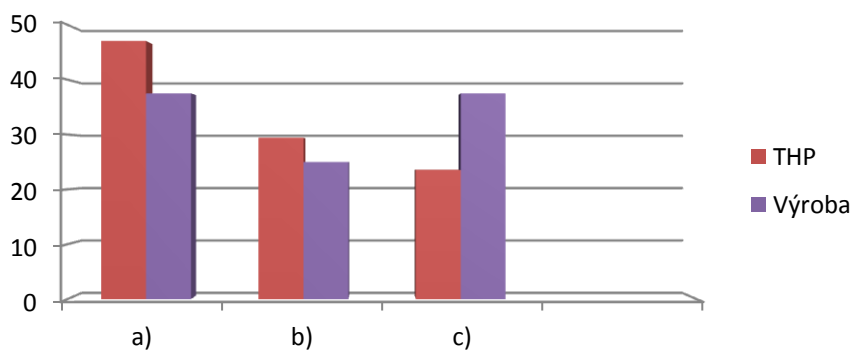
	a)	b)	c)	
množství	15	2	0	THP
procenta (%)	88	12	0	
množství	42	36	2	Výroba
procenta (%)	52	45	3	



Otázka 6: Zajímáte se o osobní problémy spolupracovníků?

- a) Ano, v mezích svých možností se snažím pomoci
- b) Ano, ale na přímou pomoc nemám čas
- c) Ne, považuji osobní problém za soukromou věc

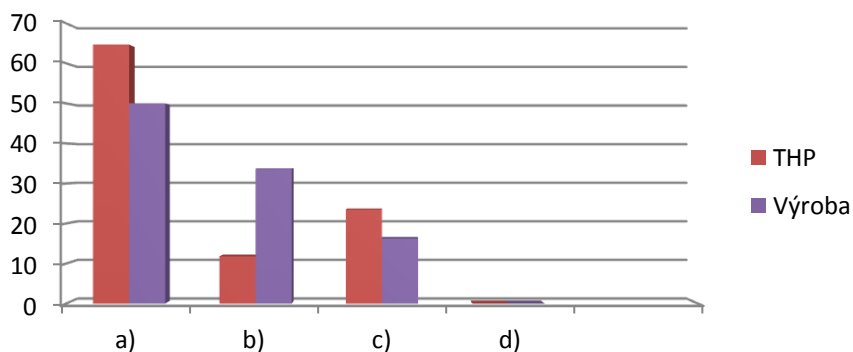
	a)	b)	c)	
množství	8	5	4	THP
procenta (%)	47	29	24	
množství	30	20	30	Výroba
procenta (%)	38	24	38	



Otázka 7: Pracujete raději

- a) Samostatně
- b) Ve dvojici
- c) Ve skupině
- d) Pod přímým vedením nadřízeného

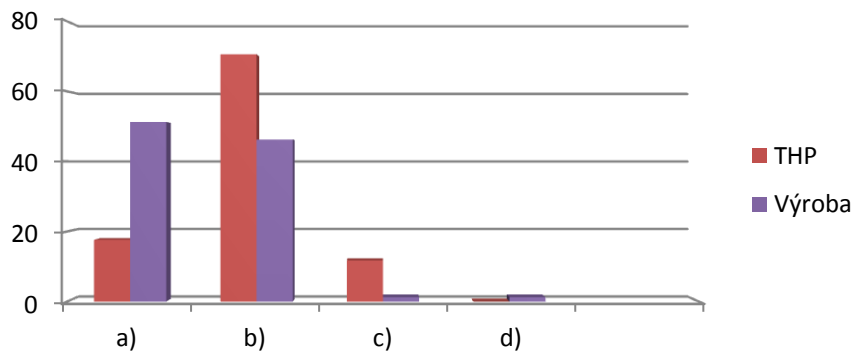
	a)	b)	c)	d)	
množství	11	2	4	0	THP
procenta (%)	64	12	24	0	
množství	40	27	13	0	Výroba
procenta (%)	50	34	16	0	



Otázka 8: Z jakého důvodu zůstáváte ve firmě?

- a) Dobré platové podmínky
- b) Zajímavá práce, která mě baví
- c) Možnost profesního a kariérového růstu
- d) Nedostatek jiných pracovních příležitostí

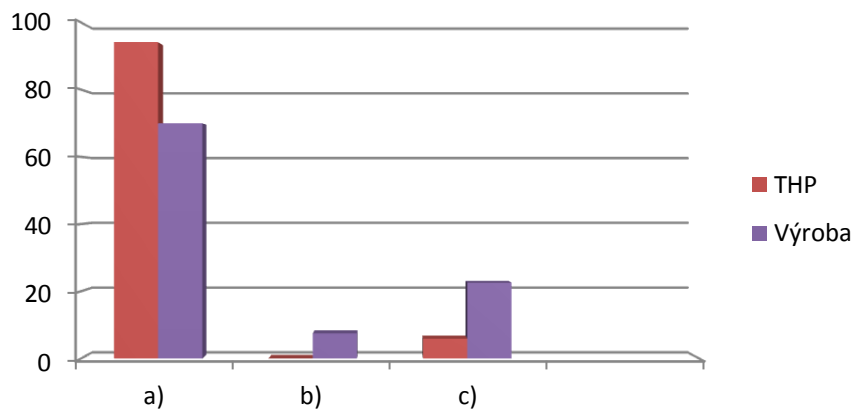
	a)	b)	c)	d)	
množství	3	12	2	0	THP
procenta (%)	18	70	12	0	
množství	41	37	1	1	Výroba
procenta (%)	51	47	1	1	



Otázka 9: Na zaměstnání v tomto podniku jste

- a) Hrdý(á), rád(a) všem řeknu, kde pracuji
- b) O svém zaměstnání se raději nikde nezmiňuji
- c) Je mi to jedno

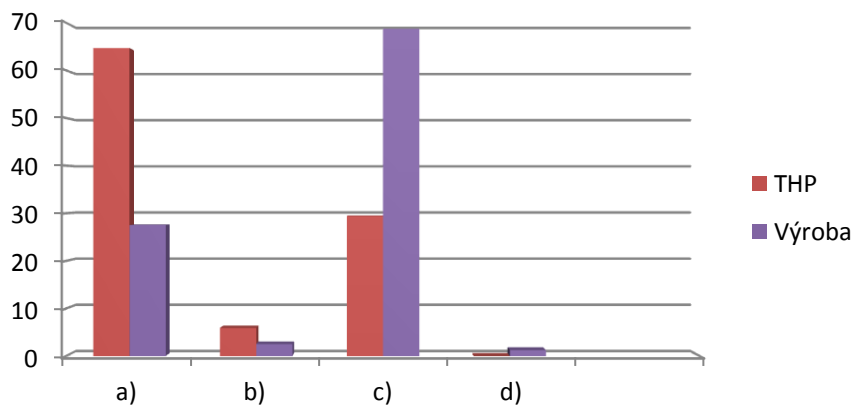
	a)	b)	c)	
množství	16	0	1	THP
procenta (%)	94	0	6	
množství	56	6	18	Výroba
procenta (%)	70	7	23	



Otázka 10: Práci v podniku považujete za

- a) Velmi zajímavou, při které se mohou realizovat vaše zájmy a schopnosti
- b) Velmi zajímavou, při které můžete být uznáván jako odborník
- c) Za zajímavou
- d) S náplní práce nejste příliš spokojen(a)

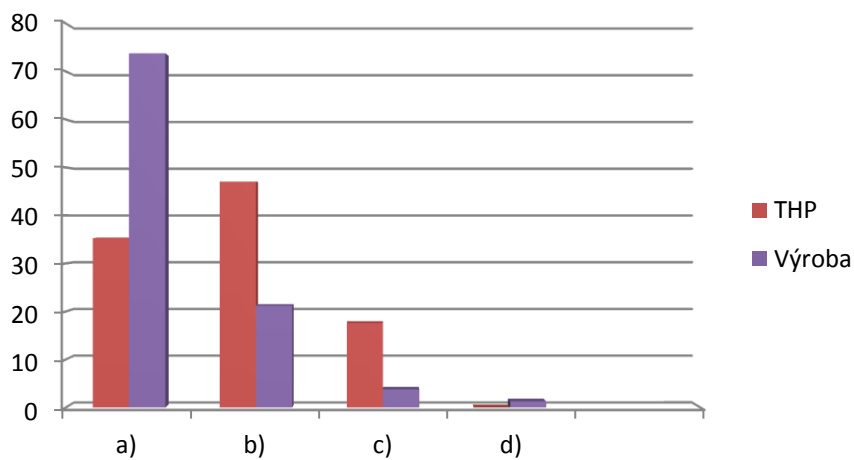
	a)	b)	c)	d)	
množství	11	1	5	0	THP
procenta (%)	65	6	29	0	
množství	22	2	55	1	Výroba
procenta (%)	27	3	69	1	



Otázka 11: Pokud vykonáváte pro podnik něco mimořádného, nejvíce Vás potěší když

- Dostanete mimořádnou finanční odměnu
- Dostane se Vám veřejného uznání a odměny
- Nadřízený Vám projeví uznání a na odměně nezáleží
- Nemůžete posoudit, neuplatňuje se to u Vás ve firmě

	a)	b)	c)	d)	
množství	6	8	3	0	THP
procenta (%)	35	47	18	0	
množství	59	17	3	1	Výroba
procenta (%)	74	21	4	1	



### Příloha 3

### VSM 94 – výpočet indexů

#### PDI

THP:

$$\begin{aligned} & -35 * \frac{13 * 1 + 4 * 2}{17} + 35 * \frac{4 * 1 + 10 * 2 + 3 * 3}{17} + \\ & + 25 * \frac{4 * 2 + 7 * 3 + 4 * 4 + 2 * 5}{17} - 20 * \frac{3 * 1 + 8 * 2 + 2 * 3 + 4 * 4}{17} - 20 = \mathbf{37,4} \end{aligned}$$

Výroba:

$$\begin{aligned} & -35 * \frac{25 * 1 + 51 * 2 + 4 * 3}{80} + 35 * \frac{5 * 1 + 17 * 2 + 31 * 3 + 26 * 4 + 1 * 5}{80} + \\ & + 25 * \frac{1 * 1 + 12 * 2 + 21 * 3 + 30 * 4 + 16 * 5}{80} - \\ & - 20 * \frac{3 * 1 + 34 * 2 + 35 * 3 + 5 * 4 + 2 * 5}{80} - 20 = \mathbf{63,1} \end{aligned}$$

#### IDV

THP:

$$\begin{aligned} & -50 * \frac{6 * 1 + 9 * 2 + 2 * 3}{17} + 30 * \frac{7 * 1 + 9 * 2 + 1 * 3}{17} + 20 * \frac{11 * 1 + 4 * 2 + 2 * 3}{17} \\ & - 25 * \frac{2 * 1 + 7 * 2 + 4 * 3 + 3 * 4 + 1 * 5}{17} + 130 = \mathbf{54,4} \end{aligned}$$

Výroba:

$$\begin{aligned} & -50 * \frac{41 * 1 + 30 * 2 + 8 * 3 + 1 * 4}{80} + 30 * \frac{37 * 1 + 40 * 2 + 3 * 3}{80} + \\ & + 20 * \frac{49 * 1 + 29 * 2 + 2 * 3}{80} - 25 * \frac{1 * 1 + 31 * 2 + 35 * 3 + 13 * 4}{80} + 130 = \mathbf{56,1} \end{aligned}$$

## MAS

THP:

$$60 * \frac{6 * 1 + 9 * 2 + 2 * 3}{17} - 20 * \frac{6 * 1 + 7 * 2 + 3 * 3 + 1 * 4}{17} +$$
$$+ 20 * \frac{1 * 1 + 1 * 2 + 9 * 3 + 6 * 4}{17} - 70 * \frac{5 * 1 + 6 * 2 + 5 * 3 + 1 * 4}{17} +$$
$$+ 100 = \mathbf{82,3}$$

Výroba:

$$60 * \frac{34 * 1 + 40 * 2 + 6 * 3}{80} - 20 * \frac{4 * 1 + 36 * 2 + 34 * 3 + 5 * 4 + 1 * 5}{80} +$$
$$+ 20 * \frac{5 * 1 + 25 * 2 + 21 * 3 + 25 * 4 + 4 * 5}{80} -$$
$$- 70 * \frac{11 * 1 + 27 * 2 + 30 * 3 + 10 * 4 + 2 * 5}{80} + 100 = \mathbf{28,4}$$

## UAI

THP:

$$25 * \frac{1 * 1 + 10 * 2 + 5 * 3 + 1 * 5}{17} + 20 * \frac{1 * 1 + 5 * 2 + 5 * 3 + 5 * 4 + 1 * 5}{17} -$$
$$- 50 * \frac{1 * 1 + 6 * 2 + 4 * 3 + 5 * 4 + 1 * 5}{17} - 15 * \frac{5 * 1 + 7 * 2 + 3 * 3 + 2 * 4}{17} +$$
$$+ 120 = \mathbf{61,5}$$

Výroba:

$$\begin{aligned} & 25 * \frac{3 * 1 + 37 * 2 + 30 * 3 + 9 * 4 + 1 * 5}{80} + \\ & + 20 * \frac{3 * 1 + 30 * 2 + 27 * 3 + 18 * 4 + 2 * 5}{80} - \\ & - 50 * \frac{29 * 1 + 31 * 2 + 17 * 3 + 3 * 4}{80} - \\ & - 15 * \frac{22 * 1 + 40 * 2 + 12 * 3 + 5 * 4 + 1 * 5}{80} + 120 = \mathbf{114,7} \end{aligned}$$

**LTO**

THP:

$$-20 * \frac{2 * 1 + 8 * 2 + 7 * 3}{17} + 20 * \frac{5 * 1 + 7 * 2 + 5 * 3}{17} + 40 = \mathbf{34,1}$$

Výroba:

$$\begin{aligned} & -20 * \frac{20 * 1 + 41 * 2 + 19 * 3}{80} + 20 * \frac{12 * 1 + 28 * 2 + 24 * 3 + 15 * 4 + 1 * 5}{80} \\ & + 40 = \mathbf{51,5} \end{aligned}$$