



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů

Vypracovala: Lucie Mondeková

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie MONDEKOVÁ**
Osobní číslo: **E13124**
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 :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je charakterizovat podnikovou kulturu ve vybrané organizaci vzhledem k její roli v řízení lidských zdrojů a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu podnikové kultury.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury.
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Analýza stavu podnikové kultury prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu.
- 4) Návrh změn pro zlepšení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn pro zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

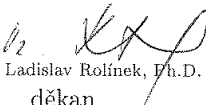
Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 6. ledna 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2017


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

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


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 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 databáze 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 dne 12. dubna 2017

.....
Lucie Mondeková

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za její odborné vedení, cenné rady a připomínky při konzultacích během vypracovávání bakalářské práce.

Dále bych chtěla touto cestou poděkovat personální manažerce podniku paní Žanetě Zemanové a finančnímu řediteli Ing. Mariovi Svobodovi za ochotu a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled	4
2.1	Pojem podniková kultura	4
2.1.1	Současnost firemní kultury	5
2.1.2	Prvky podnikové kultury	5
2.1.3	Silná podniková kultura	8
2.1.4	Změna podnikové kultury	9
2.1.5	Typologie	10
2.2	Řízení lidských zdrojů	12
2.2.1	Lidské zdroje.....	12
2.2.2	Definice pojmu řízení lidských zdrojů.....	13
2.2.1	Činnosti Řízení lidských zdrojů.....	14
2.3	Role Podnikové kultury v systému řízení lidských zdrojů	16
2.3.2	Vztahy a podniková kultura	17
3	Cíl a metodika zpracování	19
3.1	Cíl práce	19
3.2	Metodika	19
4	Podzimek a synové	20
4.1	Charakteristika	20
5	Analýza současného stavu	20
5.1	Logo	20
5.2	Motto.....	21
	Výsledky dotazníkového šetření	25
	Rozhovor se zaměstnancem firmy	43
6	Shrnutí výsledků a doporučující návrhy	45

7	Závěr	51
8	Summary	53
9	Seznam použité literatury	54
	Internetové zdroje	55
	Seznam obrázků.....	56
	Seznam grafů	56
	Seznam tabulek	56
10	Přílohy.....	58
	Dotazník k bakalářské práci.....	58
	Struktura otázek z rozhovoru	63

1 Úvod

Stejně tak, jako každý národ má svou vlastní kulturu, skládající se z historie a identifikačních prvků, tak i uvnitř podniku se kultura utváří. Může být vysvětlována jako prostředí, ve kterém každý zaujímá svou roli, a zároveň si jedinci jsou jednotlivými znaky podobní. Firemní kultura vzniká spolu se založením podniku a neustále se vyvíjí. Je však podstatné, aby si zaměstnanci uvědomovali, že mají možnost podílet se na jejím rozvoji. V samotné organizaci by ale nikdy nevznikla bez přičinění jedné z nejdůležitějších částí podniku, a tím jsou lidské zdroje. Jejich hlavní složkou je lidský kapitál, se kterým se firma musí umět naučit efektivně pracovat a směřovat ho ve prospěch firmy.

Na základě podnikové kultury se firma také prezentuje a vytváří dojem na své okolí. Pro uchazeče o zaměstnání může hrát klíčovou roli prostředí, ve kterém bude vykonávat pracovní činnost. Tudíž je nezbytně nutné, aby řízení lidských zdrojů bylo ve správných rukách. Ve firmě může nastat situace, kdy vedení firmy přijme zaměstnance, který se na první pohled jeví jako schopný pracovník. Ne vždy je ale dostačující pouze spokojenost zaměstnavatele s jeho pracovníky. Mnohdy je daleko důležitější zaměstnance zaujmout a dokázat si ho udržet. Dnes má každý širokou škálu možností uplatnění se na pracovním trhu. Z tohoto důvodu by měla firma zaměstnanci naslouchat. Žádoucí však je, aby porozumění a vzájemný respekt nastal na obou stranách.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá charakteristikou pojmů, jako jsou například podniková kultura a její typologie, řízení lidských zdrojů a s ním související činnosti a role, kterou podniková kultura zaujímá v systému řízení lidských zdrojů. Součástí praktické části je popis vybraného podniku a analýza současného stavu podnikové kultury. Dále je proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření a na závěr navrženy doporučení pro zlepšení stávajícího stavu podnikové kultury.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat podnikovou kulturu ve vybrané organizaci vzhledem k její roli v řízení lidských zdrojů a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu podnikové kultury.

Objektem zkoumání se stala firma Podzimek a synové s. r. o., ve které budou získávány formou dotazníkového šetření názory a představy zaměstnanců týkající se podnikové kultury.

2 Literární přehled

2.1 Pojem podniková kultura

Vysvětlení pojmu podniková kultura není jednoznačné, a proto vzniklo mnoho interpretací. Nicméně se autoři definic shodují na skutečnosti, že hlavním aspektem jsou společné prvky, které jsou obvykle označovány jako hodnoty, normy, symboly a zvyklosti v chování zaměstnanců. Je definováno, že podniková, firemní a organizační kultura má tentýž význam.

Její jednotlivé prvky pramení z lidského myšlení. Každý jedinec má své představy, proto mohou být různé. Jakmile se ale ve firmě střetnou stejné přístupy, uznávané hodnoty a mají dlouhodobý charakter, lze hovořit o pojmu podnikové kultury.

Dospět k jádru podnikové kultury lze dvěma způsoby: za prvé poznat tradice firmy, zajímat se o věci nevyřčené, ale zakotvené ve firmě anebo identifikovat znaky, kterými se firma vyznačuje a popsat jejich prostřednictvím podstatu kultury (Pfeifer, 1993).

Pro příklad je uvedeno, jak definují pojem podniková kultura různí autoři:

Podle Scheina (2004), podnikovou kulturu utváří systém sdílených předpokladů, v rámci nichž se skupina naučila zvládat problémy týkající se vnitřní integrace a vnější adaptace. Tento systém je považován za osvědčený způsob vnímání a myšlení uvnitř firmy a noví členové mají možnost jej přijmout za svůj a chovat se podle něj.

„Je to způsob, jak dělat věci uvnitř společnosti“ (Deal & Kennedy, 2000).

Pro podnikovou kulturu je typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří ji systém společných hodnotových představ, norem a vzorců jednání. Projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení (Hentze, 2005).

Armstrong (2007) uvádí, že podnikovou kulturu tvoří soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která nebyla výslovně zformulována, ale udává způsob chování a jednání lidí a organizace. Definice klade důraz na abstraktní vyjádření výrazů. Nemusejí být interpretovány na základě definic, nemusí se o nich mluvit, a nemusejí být nikde uváděny, mohou být nenápadné.

Lze tedy stručně pojem podniková kultura charakterizovat těmito body, jak ve své publikaci uvádí Vysekalová & Mikeš, (2009):

- působení organizace a zaměstnanců navenek;
- vzájemné vztahy zaměstnanců, jejich způsob myšlení a chování;
- klima organizace, tradice, ceremoniály;
- co je označováno za klady a co za zápory;
- sdílené hodnoty.

2.1.1 Současnost firemní kultury

Vývoj podnikové kultury poznamenal pracovní trh, který udává, jaký vztah budou dodržovat zaměstnavatelé k zaměstnancům a obráceně. Podniková kultura může být jedním z faktorů, na jehož základě se pro zaměstnání rozhoduje absolvent nebo pro kariérní změnu profesionální odborník.

Podle Blümelové (2016) současní čtyřicátníci o klasické benefity nestojí. Odměnou se pro ně stává rovnováha v soukromém a pracovním životě. Chtěli by rozhodovat, uvítali by možnost se i nadále vzdělávat a jejich potřebou je ponechání do jisté míry volnosti v pracovní sféře. Převládá trend provázanosti práce, zábavy a odpočinku. Tato skutečnost přiměla zaměstnavatele budovat ve firmě odpočinkové zóny s pohovkami, posilovny, prostory pro hraní stolních her.

Zaměstnanec ale může využít situace nadmíru a poškodit tak jméno firmy například tím, že záměrně narušuje úroveň firmy na sociálních sítích nebo šíří nepravdivé informace a to v pracovní době. Z tohoto důvodu firmy zablokovaly přístup k těmto stránkám a začaly sledovat aktivity zaměstnanců na počítačích (Blümelová, 2016).

V posledních letech se objevuje jako nejdůležitější výzva managementu 21. století vytvářet podnikovou kulturu, ve které bude prioritou otevřenost ke změnám a vysoký stupeň důvěry (Dědina & Odcházal, 2007).

V současnosti se objevuje řada deficitů v životě jednotlivců i skupin. Lidé zaznamenávají odcizení identity, orientace v sociálním životě a v oblasti hodnot. Přispívá k odstranění může právě podniková kultura (Svoboda, 2009).

2.1.2 Prvky podnikové kultury

Jak uvádí Zuzák (2011), všichni zaměstnanci by měli být s prvky podnikové kultury dostatečně seznámeni a setkávat se s jejich existencí a vlivem v každé situaci.

Mezi nejvýznamnější prvky se řadí základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a tzv. artefakty.

a) základní předpoklady

Jedná se o přesvědčení, které lidé přijímají jako samozřejmé a nezpochybnitelné. Je velice složité je identifikovat, protože jsou vnímány automaticky a nevědomě (Lukášová & Nový, 2004).

Dle Cejthamra & Dědiny (2010), pokud akceptované řešení funguje bez problémů opakovaně, stává se zaručeným. Obecně je lze popsat jako naučené podvědomé reakce, které řídí chování a udávají směr myšlení, vnímání a přijímání věcí skupiny lidí.

b) hodnoty

Vyjadřují velice podstatnou část podnikové kultury. Ty nejdůležitější můžeme nalézt v poslání nebo etickém kodexu organizace. Může jimi být například: „být nejlepší“, „porazit konkurenci“; „vyvíjet nové, originální produkty“ (Lukášová & Nový, 2004).

Znázorňují co je dobré nebo špatné, normální, tolerovatelné a nenormální. Promítají se do pracovní morálky i do orientace firmy jako celku. Realizace probíhá pomocí norem – nepsaných pravidel „hry“ (Johnová, 2008).

Působení hodnot na chování člověka vyvolává tři možné reakce:

- Omezení – zabraňuje konání dané činnosti, člověk se tak vyhýbá určenému chování, jelikož je to pro něj z jakéhokoliv důvodu výhodné. Nedochozí k přijímání za vlastní, hodnoty se uznávají pouze formálně.
- Poznamenání – vzniká v souvislosti s ovlivněním hodnotou až po její uznání.
- Rozvíjení – má pozitivní vztah k podnikové kultuře, protože ji organizace dokáže využít v konkurenční výhodu, pokud se s ní tedy do jisté míry firma ztotožní a přizná za svou (Tureckiová, 2004).

c) normy chování

Jsou to nepsané zásady chování v určitých situacích, které skupina přijala a akceptuje. Zahrnují normy ohledně pracovních činností (rychlost a kvalita práce), komunikace ve skupině (podniková řeč), ale například i oblečení. V případě, že pracovník dbá na jejich dodržování – je „odměněn“, v opačných případech je takové chování „trestáno“. Skupinové normy určují chování, které je pro podnik akceptovatelné a tím zajišťují stabilní pracovní prostředí a usměrňují chování zaměstnanců (Lukášová & Nový, 2004).

d) postoje

Tendence chovat se poměrně ustáleným způsobem, reagovat tak na určité osoby, předměty, situace a myšlenky. Ve firmě se projevují jako angažovanost, oddanost a loajalita (Robbins, 2003).

e) hrdinové

Pro zaměstnance jsou ukázkou osobitých hodnot a plní důležité funkce. Dávají za příklad sami sebe, jak dosáhli úspěchu a motivují tímto způsobem samotné zaměstnance. Poskytují model chování svými činy a stylizují obraz vnějšimu světu o podniku. Hrdinou se člověk může narodit nebo ho z něj udělá jednoho dne nezapomenutelný skutek (Lukášová & Nový, 2004).

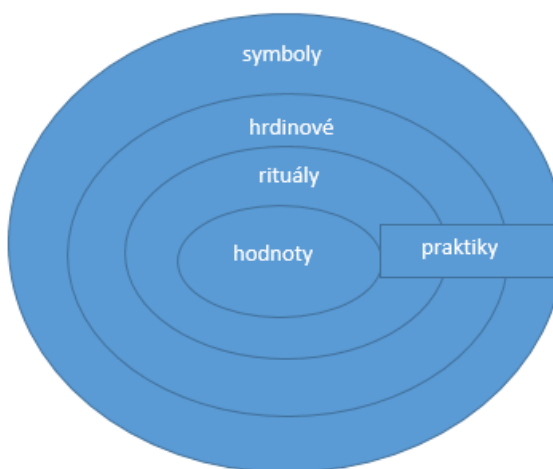
f) jazyk

Zaměstnancům usnadňuje vzájemnou komunikaci. Zahrnuje pojmy a názvosloví typické pro odvětví firmy a dění uvnitř ní. Jak uvádí Lukášová a Nový (2004), jazyk odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, dále stupeň formálnosti či neformálnosti vztahů.

g) rituály

Rozumí se jimi například rituály zdravení či komunikační, na jejichž základě si lidé dávají najevo, jaké místo zaujímají v organizaci. Pro příklad je to i hlasování na poradě, přijímání nového pracovníka nebo zhodnocení ekonomické situace firmy při setkání více prodejců (Lukášová & Nový, 2004).

Obrázek 1: Cibulový diagram - vrstvy podnikové kultury



Zdroj: Hofstede in Lukášová & Nový, 2004

2.1.3 Silná podniková kultura

V silných firemních kulturách téměř všichni manažeři sdílejí soubor relativně konzistentních hodnot. Zaměstnanci přijímají tyto hodnoty velmi rychle. Firmy se silnými kulturami jsou obvykle viděny nečleny, jakoby měly určitý specifický styl řízení. Kromě toho, styl a hodnoty silné kultury nemají tendenci se příliš měnit. Logika, jakou se kulturní síla vztahuje k výkonu, zahrnuje tři myšlenky, z nichž první je zaměřena na cíl. Jeden ze středně velkých podniků nedávno vyjádřil svou myšlenku následujícím způsobem: „Nedovedu si představit, jak se někdo může dnes snažit o fungování podniku se slabou nebo téměř neexistující firemní kulturou. Trh je natolik rozmanitý, že by se každá firma měla ubírat jiným směrem.“ Uvnitř silné podnikové kultury se vytváří vysoká úroveň motivace zaměstnanců a dopomáhá tak k úsilí o zvyšování výkonnosti podniku (Kotter & Heskett, 1992).

Steinmann (2000) zmiňuje tři rozměry, které určují sílu firemních kultur:

1) Silné firemní kultury se vyznačují tím, že je přesně stanovený obsah práce a zároveň nežádoucí a rušivé elementy. Jedná se o sdílené hodnoty, normy a symboly, které jsou poměrně konzistentní a kulturní ideál je téměř všeobjímající. Stanovuje standardy nejen ve speciální, ale v téměř každé situaci.

2) Stupeň rozptýlení se týká rozsahu, v jakém pracovní síly sdílí kulturu jako celek. Silná firemní kultura je spolek, kde mnoho zaměstnanců, v ideálním případě všichni, jsou obeznámeni a uznávají hodnoty a ideály firmy. Naopak ve slabé podnikové kultuře organizační členové věří, že mají rozdílné hodnoty a normy.

3) Třetí kritérium analyzuje, jak hluboce jsou kulturní modely součástí každodenní práce a jednání. V monokulturních organizacích to může být důležitou součástí prokázání homogenity, např. japonské společnosti, které praktikují každodenní rituály - demonstrace a projev pocitu sounáležitosti (Steinmann, 2000).

Jak uvedla Bedrnová & Nový (2002), silná podniková kultura, jak z jejího názvu vyplývá, se nevyznačuje pouze kladnými znaky, má i své stinné stránky.

Tabulka 1: Klady a zápory silné podnikové kultury

Klady	Zápory
srozumitelný pohled na podnik	tíhnutí k uzavřenosti atmosféry v podniku
jednoznačná komunikace	lpění na tradicích, malá flexibilita
pohotové reakce	bloky nových strategií
rychlá implementace inovací	vynucování konformity
nevelké množství formální kontroly	složitá adaptace nových zaměstnanců
vysoký stupeň důvěry spolupracovníků	
vysoká motivace	
fluktuace na nízké úrovni	
loajalita a ztotožnění se s hodnotami podniku	

Zdroj: Bedrnová & Nový (2002)

2.1.4 Změna podnikové kultury

Tato manažerská aktivita nepřináší krátkodobé výsledky, na rozdíl od operativních činností. Pro většinu manažerů je nepříjemnou záležitostí, jelikož se jedná se zaměstnanci, kteří ne vždy změnu přijmou pozitivně a může tak docházet ke konfliktům. Změnu samotné kultury nelze pozorovat na začátku transformace, nýbrž na jejím konci (Šmída, 2007).

Když se firma rozhodne pro provedení změny, měla by respektovat tyto body:

- Vytyčení změn vyžaduje schopnost určitého nadhledu – zamýšleno nad současnými zvyklostmi, hodnotami a stylem řízení. Pro manažery získat nadhled není jednoduché, většinou jsou součástí stávající podnikové kultury.
- Změny nelze založit pouze na jejich „sepsání“ a komunikaci – je nutné provést konkrétní kroky podporující změnu. A to prostřednictvím jednání a chování podnikového managementu (Urban, 2010).

Jak jsou v těchto změnách schopní čeští manažeři?

Z výzkumu vyplývá, že spousta z nich nemá dostatečnou trpělivost. Transformace kultury se jim buď nevydaří, nebo ji vzdají ještě před pokusem o změnu. Jak již bylo zmíněno, často dochází ke konfliktům ve vztazích se zaměstnanci, a proto se jí manažeři snaží vyhnout. Jako podnět ke změně uvádí důvod, proč něco není možné uskutečnit. Namísto věnování se dlouhodobější změně kultury kladou důraz na řešení operativních problémů – ty přinášejí krátkodobě viditelné výsledky. Z pohledu trvale udržitelné pozice

v top managementu firmy je to velice rizikové, ale pochopitelně z krátkodobého hlediska pro ně pohodlnější (Šmída, 2007).

2.1.5 Typologie

Podnikovou kulturu rozděluje každý autor jiným způsobem. Vyskytují se 3 základní druhy typologií:

- ve vztahu k organizační kultuře;
- ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí (Kultura drsných hochů, Kultura tvrdé práce, Kultura sázky na budoucnost, Procesní kultura);
- ve vztahu k tendencím v chování organizace (Kompasový model).

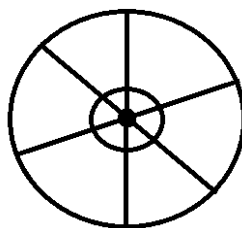
Pro znázornění jsem vybrala první členění, které bylo publikováno poprvé v roce 1972 Rogerem Harrisonem. Popsal základní typy, jako jsou: kultura moci, kultura rolí, kultura úkolů (někdy též nazývána jako kultura výkonu) a kulturu osob. Charles Handy následně pokračoval v jeho myšlence a pomocí piktogramů jednotlivé typy popsal (Lukášová & Nový, 2004).

Kultura moci

Snaží se zvýraznit hierarchický vztah mezi nadřízenými a podřízenými. Řízení firmy je postaveno na jedinci. Je to podstatný článek pro celou firmu, a pokud on firmu opustí, může dojít ke znejistění situace ve firmě, ztrátě hodnot a jistoty. Tato kultura je vyznačována autokratickým stylem řízení, proto zde velmi často figuruje faktor strachu na němž je postavený vliv. Handyho piktogram znázorňuje tvar pavučiny, v jejímž středu se nachází centrální řízení firmy a od něj se odvíjí tzv. paprsky vlivu a pravomocí (Tureckiová, 2004).

Tento typ kultury se vyskytuje ve společnostech zabývajících se obchodem a finančnictvím, v rodinných firmách a menších společnostech. Rozsáhlost organizace může být pro tento typ problémem (Lukášová & Nový, 2004).

Obrázek 2: Kultura moci



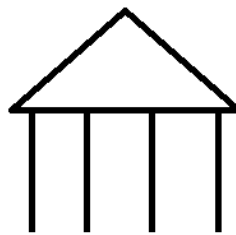
Zdroj: Handy, 1993

Kultura rolí

Její použití přináší úspěch tam, kde se vyskytuje stabilní prostředí, předvídatelný trh a dlouhý životní cyklus výrobku. Jako zápor se označuje pomalá reakce na změny a jejich předvídatelnost. Ke každé pozici je přiřazena role – určitý způsob chování. Tato kultura není vhodná pro ambiciózní jedince, kteří mají touhu po získání moci. Vyskytuje se zejména ve státem řízených organizacích.

Tato struktura je přirovnávána k zobrazení antického chrámu. Štít ve tvaru trojúhelníku znázorňuje top management na vrcholu řízení společnosti. Jednotlivé pilíře představují sílu na nižších úrovních, bez kterých by se firma neobešla. Zaměstnanci se nemusejí předhánět ve výkonnosti nad rámec popisu práce, jelikož není vyžadována (Lukášová & Nový, 2004).

Obrázek 3: Kultura rolí



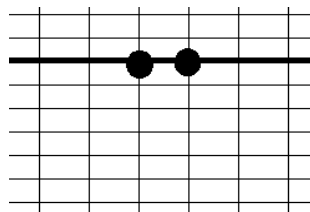
Zdroj: Handy, 1993

Kultura úkolů

Zaměstnanci plní úkoly v plném rozsahu a následně je jim odměnou radost z odvedené práce. Nachází se většinou ve firmách menšího rozsahu. Uplatňuje se participativní styl řízení, při kterém manažer do práce nepřilíš zasahuje a dává tak prostor všem zúčastněným. Kulturu nejčastěji identifikujeme v maticově řízených organizacích, které jsou vytvořeny s cílem splnění úkolu v daném projektu (Tureckiová, 2004).

Orientuje se na výsledky, přizpůsobivost a dobře fungující vzájemné vztahy. Vhodná je pro konkurenční prostředí a na tom místě, kde je třeba rychlé reakce a kreativity (Lukášová & Nový, 2004).

Obrázek 4: Kultura úkolů



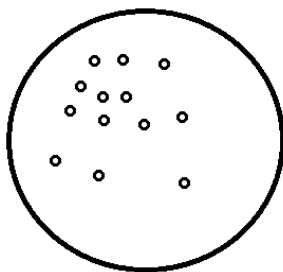
Zdroj: Handy, 1993

Kultura osob

Také nazývána jako kultura podpory osobností je spojována s kvalifikovanými a odpovědnými zaměstnanci, kteří jsou schopni jednat relativně samostatně. Proto, aby tento typ kultury mohl fungovat je klíčové, aby ve firmě panovaly kvalitní osobní vztahy a vzájemná spolupráce. Využívá se v menších specializovaných spojeních – například u advokátů. Nevyskytuje se zde mnoho loajality vůči organizaci, z důvodu že vznikla za účelem sdružení osob s odborností (Tureckiová, 2004).

Obrazově je popsána jako struktura, ve které nemá žádný jedinec vůdčí postavení, vztahy panují přátelské a středem pozornosti je zde specializace.

Obrázek 5: Kultura osob



Zdroj: Handy, 1993

2.2 Řízení lidských zdrojů

2.2.1 Lidské zdroje

Dle myšlenky Samuelsona, jsou lidé jedním ze čtyř existujících zdrojů, dle nichž se určuje rozvoj ekonomiky. Mezi ostatní patří půda, práce, technologie. Na základě provedených výzkumů se odhaduje, že za výsledky podniků z 60 % stojí zdroje věcné a z 40% podílu zdroje lidské (Samuelson & Nordhaus, 2007).

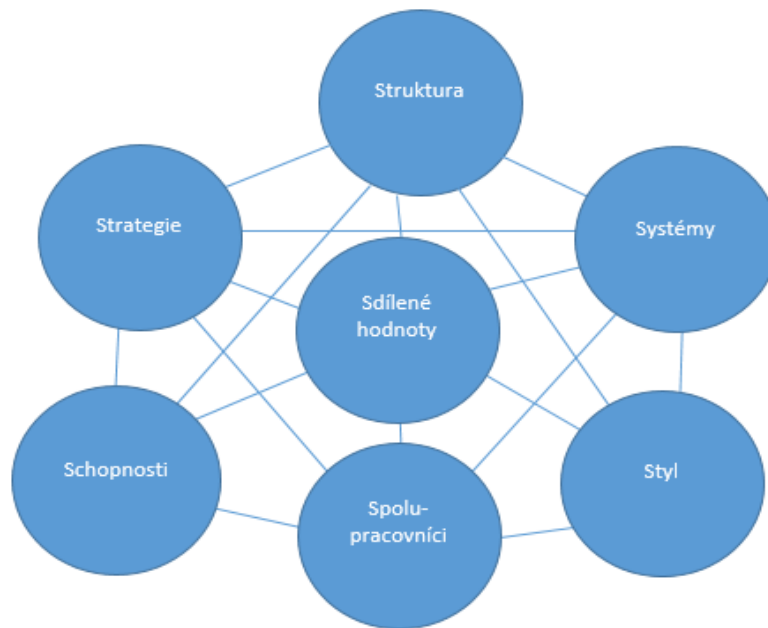
Tvoří je lidé zúčastnění v pracovním procesu. Tito lidé jsou schopni dosáhnout seberealizace v činnosti, které vykonávají na základě uvědomělého rozhodnutí (Vodák & Kucharčíková, 2007).

Představují jeden z důležitých výrobních faktorů v organizaci. Příbuzný pojem „personál“ je používán v kontextu zaměstnanců jako stálé části organizační struktury (Vojtovič, 2011).

Tzv. model šťastného atomu, též nazývaný jako model „7 S“ – zdůrazňuje důležitost lidských zdrojů (viz obrázek č. 6).

Jednotlivé faktory jsou vzájemně provázány a management firmy musí kontrolovat všechny naráz. Pokud nebude dávat pozor pouze na jeden z nich, může to mít za následek zhroucení ostatních faktorů. V této situaci jsou pro nás nejdůležitějším faktorem spolupracovníci. Rozumějí se jimi lidé v organizaci, jejich rozvoj, vztahy na pracovišti, aspirace, motivace, chování vůči firmě (Mallya, 2007).

Obrázek 6: Šťastný atom



Zdroj: Peters & Waterman, 1993

2.2.2 Definice pojmu řízení lidských zdrojů

Vysvětlujeme si se tento pojem, jako způsob jakým využívat lidi ke zlepšení efektivity organizace v souladu s morálními hodnotami. Zabývá se všemi okolnostmi, které mají provázanost se zaměstnáváním lidí ve firmě. Patří sem činnosti korespondující s řízením lidského kapitálu, rozvojem organizace, její společenskou odpovědností až po poskytování služeb zaměstnancům (Armstrong & Taylor, 2015).

Co dělá jedna organizace lépe, zatímco jiná nedokáže využít stejných příležitostí? Úspěch pro organizaci je dnes vnímán, a zřejmě bude i zítra, jako podstatně závislý na efektivním řízení lidských zdrojů, které příznivě ovlivňuje výkonnost organizací malého i velkého rozsahu. Úkolem je vytvořit organizační prostředí, v němž může každý zaměstnanec růst a rozvíjet se v plném rozsahu (Sims, 2007).

2.2.1 Činnosti Řízení lidských zdrojů

Dopomáhají ke splnění úkolu řízení lidských zdrojů a umožňují získávat, využívat a rozvíjet pracovníky ve firmě. Pomocí nich podnik uskutečňuje své strategické cíle (Šikýř, 2014).

Mezi základní činnosti se řadí:

➤ **Tvorba a analýza pracovních míst** – určení povinností, pravomocí, odpovědnosti a požadavků souvisejících s pracovní pozicí a jejich seskupování do pracovních míst.

Proč provádět analýzu pracovního místa? Dopomáhá k:

- tvorbě popisu pracovních míst;
- provedení analýzy u současně existujících pracovních míst s cílem posoudit možnosti zvýšení produktivity práce;
- zjištění, co zaměstnanci opravdu dělají a porovnání s předpokladem, co by měli dle odpovídajícího plánu dělat;
- vzniku nového pracovní pozice;
- naplňování odhadnutých potřeb zákazníků, odběratelů a ostatních zainteresovaných stran (Dudek, 2000).

➤ **Plánování lidských zdrojů** – definuje požadavky odpovídající budoucím cílům organizace na lidské zdroje. Firma by je měla vytvořit s časovým předstihem a také s co nejnižšími náklady (Urban, 2013).

V obecné Armstrongově teorii (2015), nalezneme myšlenku, že plánování se týká kompozice zdrojů a jejich sladění s podnikovými potřebami. Firma si pokládá dvě základní otázky: „Kolik lidí? a Jaké lidi?“ bude potřebovat.

Plánuje se počet pracovníků, kteří činnost ve firmě ukončí či započnou, jejich struktura, jakým způsobem zaměstnance získat a tak podobně, a to v krátkodobém (v následujícím roce) či dlouhodobém horizontu.

➤ **Obsazování volných pracovních míst** – získávání a výběr uchazečů, přijímání těch vybraných a adaptace přijatých uchazečů. Zároveň sem patří obsazování nově vzniklých (plánované rozšíření činnosti zaměstnavatele) nebo uvolněných pracovních míst (plánovaný odchod zaměstnanců), (Šikýř, 2014).

➤ **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** – podněcování zaměstnanců k výkonu práce a dosažení požadovaného výkonu (Šikýř, 2014).

Nástrojem pro řízení pracovního výkonu je systematické hodnocení zaměstnanců. Vysvětlujeme si ho jako získávání a poskytování hodnotících informací, zpětné vazby a to o skutečně učiněných výkonech zaměstnanců (Šikýř, Borovec & Trojanová, 2016).

➤ **Odměňování zaměstnanců** – účelem je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně je stimulovat k vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu. Odměna podle definice Koubka (1997) by se měla odvíjet od pracovního výkonu. Domnívá se, že zaměstnanci budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k odpovídající odměně. Avšak ne všechny odměny poskytované zaměstnavatelem jsou spjaty s pracovním výkonem. Myslíme tím třináctý plat, placenou dovolenou nebo odměny související s odpracovanou dobou v podniku.

Existují 2 formy odměňování:

a) peněžní – mzda, plat, odměna z činnosti vykonávané na Dohodu;

b) nepeněžní – pochvala, funkční postup, lepší prostředí, přátelské pracovní vztahy a styl řízení, zaměstnanecké výhody (Šikýř, 2012).

➤ **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – prostřednictvím podnikového vzdělávání (organizace vzdělávacích akcí, koncepce „učící se organizace“, systematický přístup) dochází ve firmě k rozšiřování a prohlubování znalostí zaměstnanců. Dopomáhá k nárůstu výkonnosti zaměstnanců i firmy jako celku (Šikýř, 2014).

Pro příklad uvádím model učící se organizace:

Vzdělávání pracovníků zde probíhá průběžně a především z každodenních zkušeností. Za cíl si klade, aby učení probíhalo rychleji než změny okolí. Tím lidé v organizaci dokáží vytvářet, shromažďovat, přenášet a aplikovat získané znalosti (Tichá, 1999).

Koncept vychází ze dvou aspektů učení:

- jednotlivců (týmů);
- organizace – systém, kde se jednotlivci učí z činností organizace a naopak organizace jako celek se učí ze součinnosti jednotlivců (Tichá, 1999).

„Učení se stává jednou z hlavních činností, jejíž rychlost může být jediným udržitelným zdrojem konkurenční výhody“ (Jindra, 2008).

➤ **Péče o zaměstnance** – řadíme sem podle Šikýře (2014) kromě povinné legislativně upravené péče zahrnující bezpečnost práce a ochranu zdraví, také péči dobrovolnou a smluvní. Podniky tak ovlivňují pracovní podmínky ve prospěch svých

zaměstnanců. Pozitivně tak mohou ovlivnit zdraví, spokojenost, motivaci i výsledky zaměstnanců (Šikýř, 2012).

➤ **Využívání personálního informačního systému** – zpracování údajů o zaměstnancích, pracovních místech, která vyplývají z právních předpisů v organizaci, vyžaduje přesné, úplné a spolehlivé personální údaje. Personální evidence je vedena jak v písemné, tak v elektronické podobě (Šikýř, 2012).

Níže uvádím vyskytující se přednosti a problémy s používáním informačního systému:

Tabulka 2: Přednosti a problémy informačního systému

Přednosti	Problémy
zabezpečení jedinečnosti pořízených personálních údajů	neschopnost a neochota uživatelů
zefektivnění správy údajů	nenaplnění očekávání od systému
vylepšení personálních procesů	technické problémy – opakované poruchy, dlouhá časová odezva
sdílení znalostí, hodnot, standardů	
zlepšení kooperace a koordinace	

Zdroj: Šikýř, 2014

2.3 Role Podnikové kultury v systému řízení lidských zdrojů

„Já jsem za nejpozoruhodnější rys podniku považoval duch jeho zaměstnanců, zřetelnou hrdost na to, že se podílejí na něčem, co přineslo skutečný úspěch“ (Tomáš J. Baťa, 2015).

Činnost zahrnující tvorbu, udržování a propagaci firemní kultury patří personalistům. Pokud se vyskytne situace, při níž soulad mezi cíli firmy a podnikovou kulturou není, je možné reagovat těmito způsoby:

- navrhnout opatření měnící kulturu firmy a umožnění tak uskutečnění ambiciózních cílů;
- přizpůsobení cílů současnému stavu podnikové kultury;
- nekonat žádná opatření, ponechání volného průběhu.

Jakou strategii zvolit, závisí na managementu firmy (Vuchs, 2016).

Organizace by měla brát zřetel na systém kontroly a koordinace, jednotného systému hodnocení, komunikaci (Bedrnová & Nový, 2002).

Odpovědní pracovníci vedení firmy jsou zodpovědní za kontrolu odvedené práce, popř. kvality. Nesmí být vůči jakémukoliv zaměstnanci zaujatí. Pokud nastane pochybení pracovníka a je zapříčiněno neúmyslně a dá se napravit, měl by dostat možnost chybu

odčinit. Kontrolor ho smí postihnout v rámci odpovídajícím rozsahu, nikoliv však natolik, aby narušil pracovní atmosféru. Objeví se tak prostor pro případný mobbing na pracovišti a může dojít k nemístným připomínkám od kolegů. Podobně tak by za totožně provedený výkon měli být pracovníci odměněni rovnocenně. Opět vyvstává myšlenka závisti a předujatosti na pracovišti. Jednotlivé prvky úzce souvisí s podnikovou kulturou. Styl řízení a způsob vedení lidí jakým se firma prezentuje, do značné míry ovlivňuje morálku na pracovišti a pracovní vztahy.

V souvislosti s komunikací je podstatné, aby informace byly předávány včas a ve srozumitelné formě. Žádný pracovník by se neměl bát projevit svůj názor a zaujmout postoj v jakékoliv situaci. Probíhající komunikační toky mohou firmu negativně ovlivnit nebo ji ve vývoji posunout vpřed.

„Organizaci tvoří soubor kvalifikovaných lidí, kteří jsou sjednoceni k dosažení společného cíle. Zaměstnanec není pouze pracovní silou, ale člen svazku se všemi nároky a odpovědnostmi, riziky a neúspěchy atd. Při všech personálních činnostech je žádoucí, aby byly brány v úvahu nejen kvalifikační a profesní hlediska, ale také především osobnostní včetně morálních hledisek“ (Šigut, 2004).

Úspěšné organizace si čím dál tím více cení stávajících znalostí a dovedností svých zaměstnanců, ale zároveň jejich loajality a ochoty vykonávat všechny náročné úkoly. Podniková kultura tedy může být nenápadným, avšak účinným nástrojem při usměrňování a řízení lidských zdrojů. Nepsaný soubor hodnot, norem a tradic má často zásadnější vliv než pracovní řády a organizační pokyny (Nenadál, 2008).

2.3.2 Vztahy a podniková kultura

Kultura organizace má nezastupitelný vliv na vznik a efektivní utváření vztahů. Pokud management jedná vědomě, snaží se řídit vztahy a na druhé straně se jedná o proces, který sama o sobě zastává podniková kultura a vyvíjí se nezávisle. V případě, že firma bude chtít udržet a podporovat pozitivní vztahy a pracovní výkony dlouhodobě, není možné, aby zaměstnanci mezi sebou vedli boj o omezený finanční rozpočet či zachování jejich pracovních pozic a jejich počet. Vztahy na pracovišti se budují na základě optimistické vize, nikoliv na negativním základě, např. zastrasování zaměstnanců. Tyto praktiky zanechají dopad jak na kultuře, tak na vztazích, a to často velmi destruktivní.

Podniková kultura slouží jako pojítka pro udržení kontinuity vztahů mezi pracovníky, skupinami a týmy uvnitř ní. Mnohdy může být nápomocná manažerovi ve tvorbě prostředí pro vznik kvalitních a žádoucích vztahů (Bednář, 2013).

3 Cíl a metodika zpracování

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je charakterizovat podnikovou kulturu ve vybrané organizaci vzhledem k její roli v řízení lidských zdrojů a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu podnikové kultury.

3.2 Metodika

V bakalářské práci jsou zaznamenány informace získané:

- nastudováním odborné literatury, která se zabývá podnikovou kulturou a řízením lidských zdrojů;
- absolvovanou odbornou praxí v rámci studia na Jihočeské univerzitě;
- účastí na firemní akci – pozorováním;
- dotazníkovým šetřením – analýzou výsledků a slovním komentářem;
- řízeným rozhovorem se zaměstnancem firmy.

Bakalářskou práci tvoří teoretická a praktická část. Pro teoretickou část byla využita odborná literatura, která se zabývá podnikovou kulturou v kontextu řízení lidských zdrojů. Přehled této odborné literatury je uveden v Seznamu použité literatury. Dále byly používány internetové zdroje převážně prostřednictvím portálu google.books. Zde se nacházela většina knih v anglickém jazyce.

Jako metodu sběru a zpracování informací bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník obsahuje celkem 30 otázek a vyplnilo jej 75 respondentů. Otázky jsou formulovány jako uzavřené a týkají se identifikace respondentů, postojů zaměstnanců vůči nadřízeným, vnímání podnikové kultury a vztahů na pracovišti.

Získané informace byly zpracovány do programu MS Excel. Dále byl proveden rozhovor se zaměstnancem firmy, který obsahuje 5 klíčových otázek:

1. Na čem si firma dává záležet při svém prezentování?
2. Kam až podle Vás může zajít svoboda v podnikové kultuře?
3. Jaké jsou cíle firmy pro rok 2017?
4. Jak často se konají firemní porady, co je jejich obsahem a jaká při nich panuje atmosféra?
5. Může stručně charakterizovat styl řízení ve společnosti?

4 Podzimek a synové

Základní informace

Tabulka 3: Základní informace o firmě

Obchodní název firmy:	Podzimek a synové s.r.o.
Datum zápisu do obchodního rejstříku:	29. 10. 1992
Sídlo:	Váňovská 528/22, 589 01 Třešť
Identifikační číslo:	46978194
Základní kapitál:	10 000 000,- Kč
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Zdroj: www.justice.cz (2016)

4.1 Charakteristika

Práce pojednává o největší a nejstarší firmě ze Seskupení firem Podzimek. Firma se specializuje na stavební a montážní práce, projektovou činnost ve výstavbě a činnosti řemeslného rázu jako je např. pokrývačství, zednictví, malířství, truhlářství. Přičemž dbá na rodinnou tradici. Centrální zázemí je soustředěno do Třeště (pozn. kraj Vysočina). Zabývá se realizací staveb bytových, průmyslových a dodávaných na klíč. V roce 2007 byl firmě udělen titul „Stavební firma roku 2007 v kategorii střední firma“ a roku 2008 se dostala do úzkého výběru mezi 5 nejlepších firem ucházejících se o „Stavbu roku“ s projektem „Park Holiday“ v Praze – Benicích (www.podzimek.cz/synove/, 2016).

5 Analýza současného stavu

5.1 Logo

Obrázek 7: Logo firmy



Zdroj: <http://www.podzimek.cz/synove/>

Logo firmy je čtverec, skládající se ze 4 částí (dle rodinné tradice se jedná o zakladatele, otce a jeho 2 syny). Zároveň je obsažena i symbolika – části čtverce připomínají cihly, základní stavební prvky pro realizaci stavby. Vpravo od samotného loga je zobrazen název společnosti. Koncept loga je sladěn do červené a světle šedé barvy. Jeho podoba je zobrazována na bílém podkladu. Můžeme se setkat i s bílým provedením loga ve většině případů na červeném podkladu. Název Podzimek je zvýrazněn tučně. Obecně je červená barva považována za teplou a stimulující. V symbolickém vyjádření

je spojována s energickou reakcí, silou života a pronikáním vpřed. Zároveň na oko člověka působí jako výstražné znamení.

5.2 Motto

Firma se opírá o hodnoty, které svými počátečními písmeny dávají dohromady zakladatelovo příjmení, jsou to:

Prosperita – monitoring nákladů.

Odpovědnost – delegace pravomocí a odpovědnosti.

Dovednost – výcvik zaměstnanců.

Zdroje – finanční a personální pro dosažení cílů.

Inovace – reakce na požadavky zákazníků.

Marketing – pomáhá k realizaci obchodní strategie.

Efektivita – realizovaných staveb.

Kvalita - certifikovaný systém a normy (www.podzimek.cz/synove, 2016).

Prostředí firmy

Areál firmy působí velice moderně a je sladěný do červené – firemní barvy. Příjezdová cesta je lemována vysázenými listnatými stromky. Napravo se nachází cesta pro pěší příchozí a na jejím konci je vystavěna prosklená vrátnice. Nalevo od vrátnice je uměle vybudováno jezírko. Venkovní areál na mě působil spíše jako příjemné prostředí určené k procházce a pro zaměstnance je to velká možnost se odreagovat od pracovní náplně například o povinných přestávkách.

Vybavení kanceláří

Každý pracovník, který zastává činnost administrativního charakteru má k dispozici počítač, psací stůl a židli. Kanceláře jsou vybaveny policemi a skříněmi pro uskladnění firemních materiálů. Nábytek je laděn do tmavých odstínů dřeva. Podlaha je zakryta kobercem modrošedé barvy. U pracovníků od kterých se předpokládá jednání s klienty, je vybavení doplněno o jedno či více křesel.

Pracovní oděv

Dělníci mají povinnost nosit při výkonu práce pracovní oděvy, které dostávají bezplatně od zaměstnavatele a zůstávají v jejich vlastnictví. Je jim k dispozici pracovní obuv

s pevnou špičkou (1 x rok), pracovní blůza (1x rok), tričko (4ks ročně), pracovní kalhoty – montérky (2x rok), vesta (1x za 4 roky). Oděvy jsou laděny do firemních barev – červené a šedé a obsahují logo společnosti. Výrobou pracovních oděvů se zabývá firma Petex Jihlava s. r. o. Zaměstnanci na THP pozicích z pohledu mužů nejčastěji oblékají společenské kalhoty či rifle doplněné o košile a trička, ženy také kalhoty a halenky.

Obrázek 8: Pracovní oděv



Zdroj: vlastní zpracování

Firemní akce

Za nejvýznamnější událost roku 2016 pro firmu lze považovat 120. výročí od založení firmy, též známé pod názvem divadelní festival Cihelna. Oslava se uskutečnila jak v okruhu zaměstnanců, tak i pro veřejnost. Obyvatelé Třeště jsou na tyto oslavy výročí zvyklí a i letos se jich zúčastnilo velké množství, odhadem okolo sedmi set lidí. Tento rok byl zorganizován pestrobarevný průvod v čele s kapelou, startující na náměstí města Třeště a vedoucí do areálu firmy Strojírny Podzimek. V průběhu cesty se postupně přidávali lidé. Vstupné bylo zdarma. Při příchodu snad každého zaujaly rozvěšené prádelní šňůry s firemními tričky. Pro děti byl připraven program v podobě loutkového představení. Mezi hlavními aktéry působilo také bratrské divadelní duo – Petr a Matěj Formanovi. Významnou akcí svou hudbou zpříjemňovala swingová kapela. Při této

příležitosti uskutečnil v místě sídla firmy významný fotograf Tono Stano výstavu svých snímků, zahrnující netypické objekty umístěné v krajině.

Obrázek 9: Foto - program firemní akce



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 10: Foto - firemní akce



Zdroj: vlastní zpracování

Kromě této události firma organizuje alespoň 1x ročně cyklistické výlety do Řásné a zaměstnanci mají možnost sportovního vyžití u vodního lyžování, fotbalu či tenisu. Tradičně se pořádají tenisové turnaje, do kterých se začleňují i ostatní firmy ze Seskupení (Strojírny Podzimek a Dřevovýroba Podzimek).

Každoročně v letních měsících se koná akce „Třešňovka“ – název je odvozený od kopce nad Třeští a ustálil se. O celou akci se starají zaměstnanci firmy. Je nutná příprava posezení, občerstvení, hudba a všeho se dobrovolně zúčastňují zaměstnanci, kteří si práci naplánují a rozdělí. Na vedení firmy je pouze stanovení termínu a úhrada nákladů spojených s akcí. Při této příležitosti je poblahopřáno panu Podzimekovi a předán dort s originální symbolikou (většinou znázorňující největší úspěch firmy za uplynulý rok).

PF novoročenky

Velmi mě zaujal zaměstnavatelův přístup k přání do Nového roku. Každým rokem zaměstnanec poštou obdrží originální přání do Nového roku. Na obálce přání je zobrazená karikatura Elišky Podzimkové a fotografickou stránku zajišťuje Tono Stano či Zdeno Helfert. Každá novoročenka má v kresbě ukrytou myšlenku.

Dotazníkové šetření

Pro výzkum byla zvolena forma kvantitativní metody - dotazníkového šetření. Ve firmě bylo rozděleno 87 ks dotazníků, z nichž návratnost byla 86,21 %. 7 ks dotazníků se vrátilo nevyplněných a dalších 5 ks bylo vyplněno nekompletně. Těchto 12 dotazníků bylo z šetření vyjmuty. Dotazováno bylo celkem 58 mužů a 17 žen. Předloženy respondentům byly v papírové podobě. Dotazníkové šetření probíhalo od 15. listopadu 2016 do 25. ledna 2017. Podíl THP profesí vůči dělníkům činil: 1:2. Dotazník byl respondentům předložen s pomocí personální pracovnice. Většina otázek byla formulována tak, aby vyplývala jednoznačná odpověď, a bylo tak usnadněno vlastní zpracování.

Informace o podnikové kultuře byly také zjišťovány z rozhovoru se zaměstnancem firmy, který byl ochoten zodpovědět otázky zahrnující toto téma.

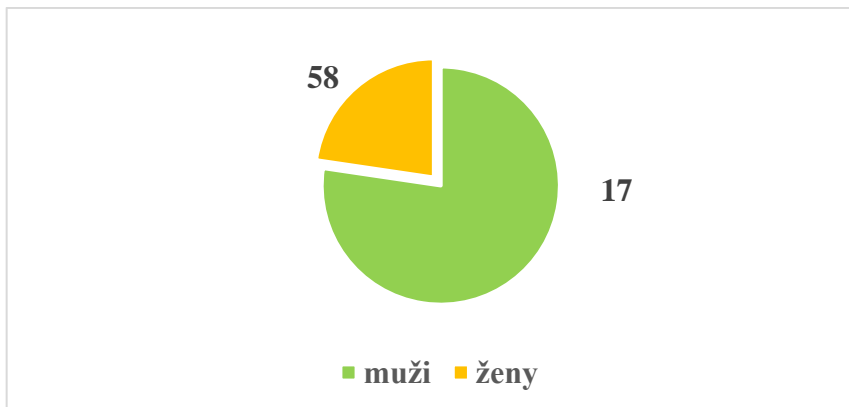
Hlavním cílem bylo zjistit, v jakém stavu se nachází podniková kultura ve firmě a zda jsou zaměstnanci se stávajícím stavem spokojeni. Na základě získaných informací poté navrhnout opatření pro zlepšení stavu podnikové kultury a řízení lidských zdrojů ve firmě. První část dotazníku se zaměřuje na základní údaje o respondentovi, jako je věk, pohlaví a dokončené vzdělání. Dále se pak věnuje zjišťování postojů, které zaujímají respondenti k podnikové kultuře a jak probíhá řízení lidských zdrojů v podniku.

Získané výsledky jsou v grafickém znázornění zobrazeny v hodnotovém vyjádření. Ve slovním komentáři je využito vyjádření procentuálního.

Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Pohlaví

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců

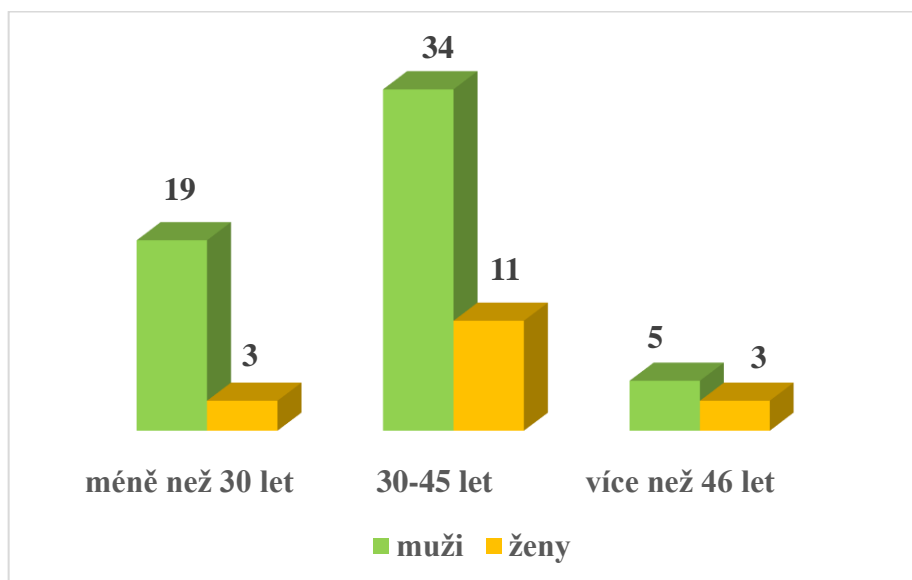


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo jedna zjišťuje zastoupení ve firmě z hlediska pohlaví. Dotazovaní tvoří z 22,67 % ženy a ze 77,33 % muži. Z toho vyplývá, že v početním měřítku převažuje mužské pohlaví. Vzhledem k charakteru práce a oboru stavebnictví je zřejmé, že tuto práci budou zastávat převážně muži. Práce je náročná a na místě je zde i fyzická zdatnost. Ženy jsou obsazovány především do pozic administrativních.

Otázka č. 2: Věk

Graf 2: Věkové kategorie

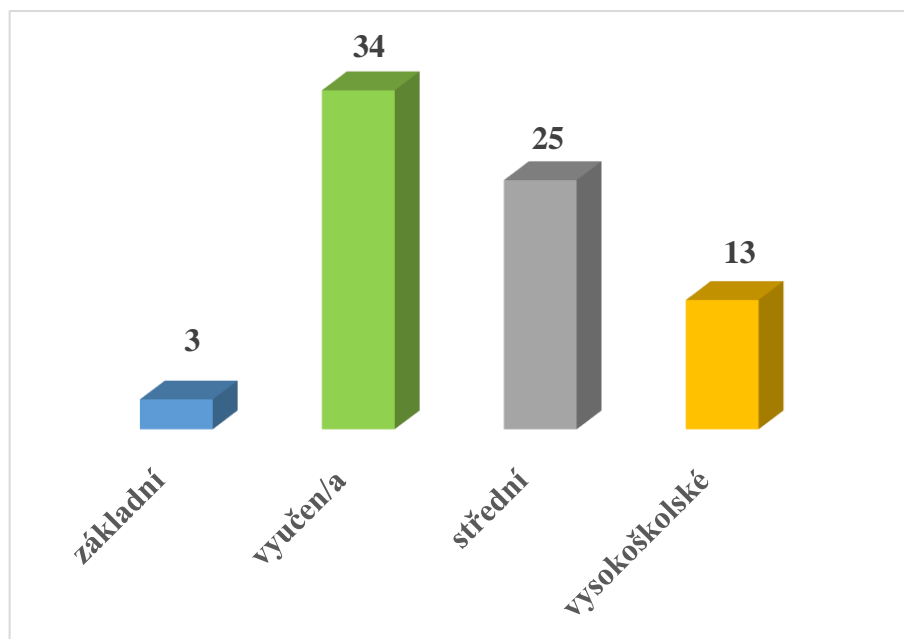


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů spadá do kategorie v rozmezí 30 – 45 let věku, v procentuálním vyjádření tak odpovědělo 60 % zaměstnanců. Tento věk se často označuje jako produktivní. Pro firmu jsou zaměstnanci v tomto věku výhodou s ohledem na skutečnost, že už se předpokládá, že mají založenou rodinu, jejich děti jsou odrostlejší a nehrozí tak, že budou muset s nimi být doma kvůli nemoci. Lidé v tomto rozmezí již disponují pracovními zkušenostmi (ať už ze současného nebo z přechozího zaměstnání). 29,33 % respondentů se nachází ve věkové kategorii do 30 let. Jedná se především o pracovníky na dělnických pozicích. Pouze 8 zaměstnanců převyšuje věkovou hranici 46 let, v procentním vyjádření tvoří 10,67 %. Nelze vysloveně říci, která věková kategorie je pro firmu nejvýhodnější. Měla by mezi nimi být vidět provázanost a vzájemná spolupráce.

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 3: Dosažené vzdělání



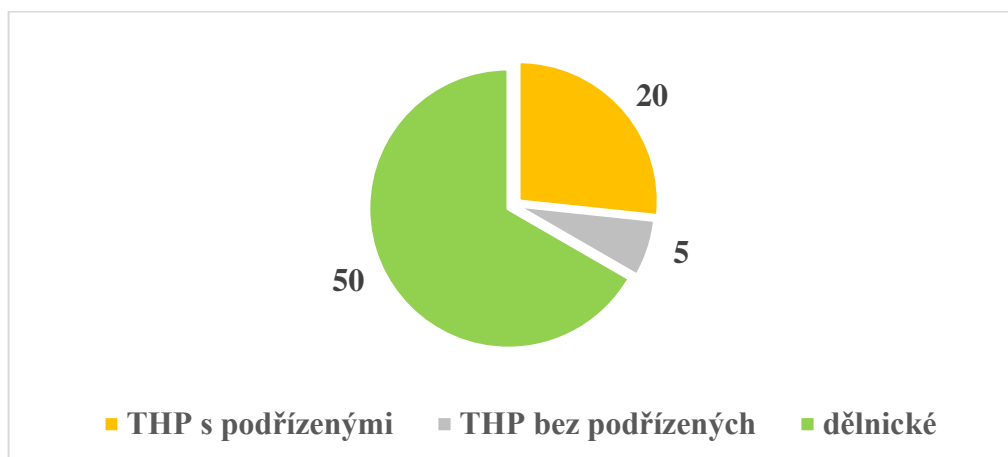
Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější zastoupení má ve firmě vzdělání ve formě vyučnického listu a střední odborné vzdělání. V procentuálním vyjádření tvoří vyučení zaměstnanci 45,34 % z celku a zaměstnanci s dokončeným středním odborným vzděláním 33,33 % z dotazovaných. Na středních odborných školách a učilištích je přednější praxe studentů před teorií, kde mají možnost si práci vyzkoušet a otestovat svoji zručnost. Dělnické pozice nevyžadují vyšší stupeň vzdělání. Nejvíce je zapotřebí pracovníků vyučených v oboru stavebnictví, tesařství, elektrikářství – řemeslné obory. 17,33 % respondentů má

dokončené vysokoškolské vzdělání ať už s bakalářským, magisterským nebo inženýrským titulem. Jedná se zejména o střední a vyšší management. 4 % z dotazovaných zaměstnanců mají pouze základní vzdělání a jsou obsazeni do dělnických pozic.

Otázka č. 4: Na jaké pozici pracujete?

Graf 4: Vykonávaná pozice

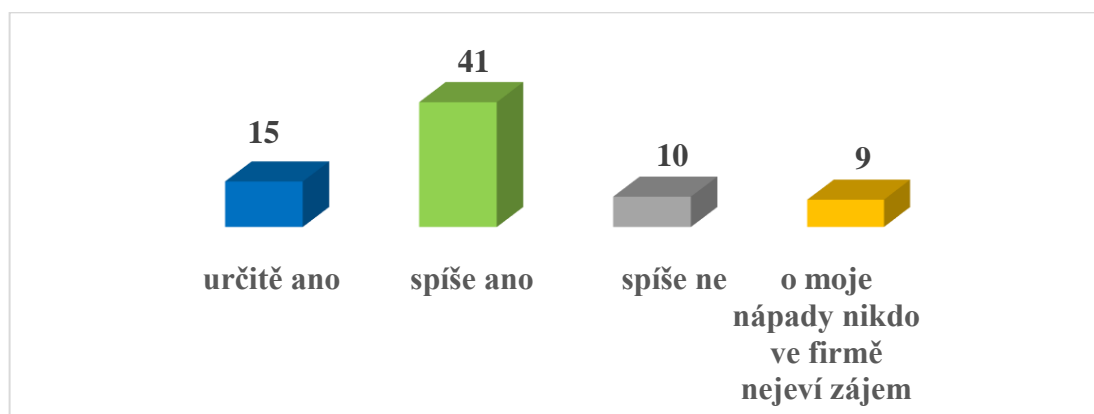


Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti měli na výběr z možností: THP s podřízenými, THP bez podřízených a dělnická pozice. Nejvíce byla obsazena poslední varianta (66,67 %). Je pochopitelné, že na této pozici bude pracovníků nejvíce, protože oni vykonávají samotnou práci na stavbách. O THP pozice bez podřízených se ve firmě jedná např. o mzdovou účetní, personalistku a specialistku marketingu. Do pozic THP s podřízenými spadá: finanční ředitel, výrobní ředitel pro Prahu a Vysočinu, technický a obchodní ředitel.

Otázka č. 5: Je ve firmě podporována tvořivost a jsou Vaše nápady vítány?

Graf 5: Podpora tvořivosti v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníků vyplývá, že respondenti rádi projevují své nápady navenek. 20 % dotazovaných s jistotou odpovědělo, že jejich nápady jsou ve firmě vítány. Samotní nadřízení by tuto skutečnost měli ocenit a nebrat ji na lehkou váhu. Pracovníci vidí samotnou pracovní činnost z jiného pohledu, lze říci z praktičtějšího a přece jenom ji každodenně vykonávají. Často mají nápady, které mohou práci nejenom urychlit, ale i vylepšit a tak stojí přinejmenším za pokus, si nápady vyslechnout a objektivně posoudit. Mohou přispět k rozvoji firmy a pomoci i k usnadnění práce ostatním pracovníkům. Důležitá je otevřenost na pracovišti. Přístup k nápadům zaměstnanců firmě pomáhá dosáhnout inovací. Samotný vedoucí chápe proces, ale nemá s ním letitou zkušenost. Inovovat samozřejmě může, ale výsledný efekt nebude takový, jako když si na něj zaměstnanec přijde sám.

Otázka č. 6: Máte obavy z vyjádření vlastního názoru?

Z celkového počtu respondentů 64 % odpovědělo, že obavy má a to kvůli budoucím následkům, 16 % spíše ne a 20 % nemá do této doby zatím žádnou negativní zkušenost. Z odpovědí je patrné, že většina zaměstnanců má strach z prosazení vlastního názoru. Tento stav může být zapříčiněn předchozím postihem nebo nedocenením projevené vlastní myšlenky. Důvodem mohlo být i projevení názoru v kolektivu, ve kterém se neujal a byl zatlačen do pozadí a samotná myšlenka už dále nebyla rozvedena. Mocenský odstup v organizaci má vliv na komunikaci, v této firmě je spíše velký. Míněn je tím rozestup mezi vedením a zaměstnanci. Navrženým doporučením by mohlo být sdílení informací umístěné na internetu, například prostřednictvím Google Docs dotazníků či anket. Podstatné je, aby byla dodržena anonymita sdělujících – odeslání bez identifikačních údajů.

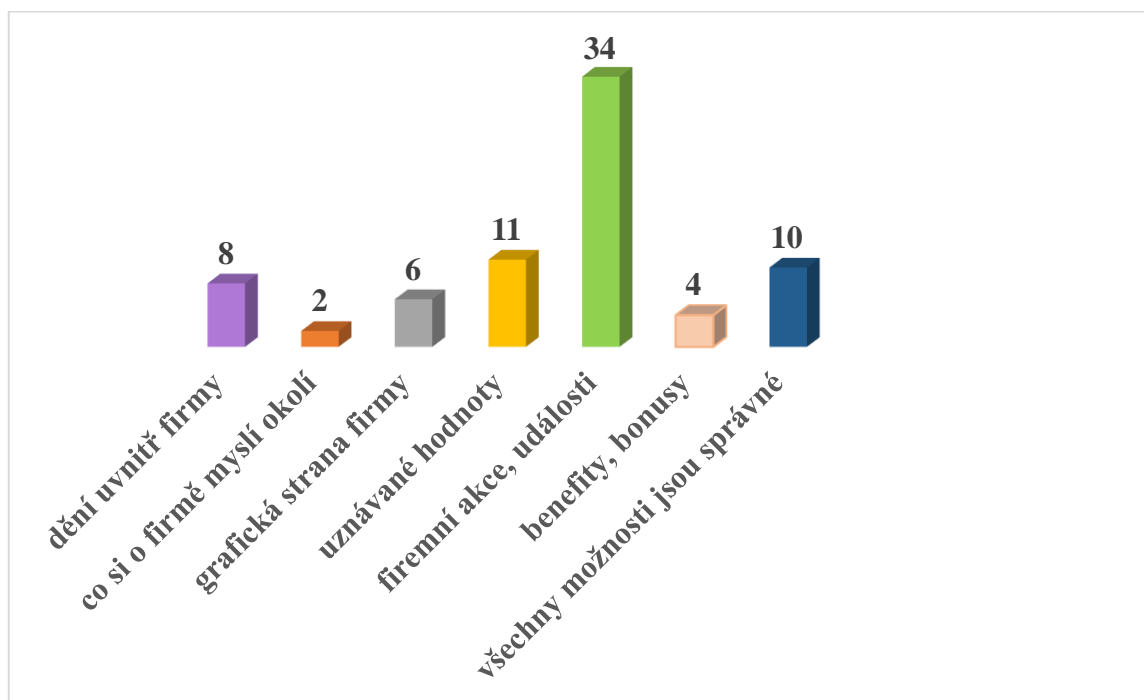
Otázka č. 7: Zajímá nadřízeného Váš názor, a jakým způsobem s Vámi konzultují rozhodnutí?

Otázka úzce souvisí s předchozí a výsledky tomu odpovídají. Respondenti často odpovídali (62,66 %), že jen zřídka kdy mají možnost sdělit svůj pohled na věc a nedochází k příliš časté konzultaci navrhovaných rozhodnutí. 12 % respondentů se domnívá, že se s nimi jedná jako s důležitými a váženými články v procesu a že názorové pohledy společně konzultují a mají možnost o nich diskutovat. 25,34 % respondentů se ztotožňuje s odpovědí, že jsou s nimi konzultovány pouze části rozhodnutí a o zbytku si vedoucí pracovníci rozhodují mezi sebou. I když se může jednat

o rozhodnutí závažnější povahy, je zřejmé, že zaměstnanci mají touhu se na rozhodování podílet a chtěli by mít možnost diskuze. Vedoucí pracovníci by se měli alespoň pokusit tento fakt zvážit a vyslechnout názory zaměstnanců. Zaměstnanci tak nepodlehnout pocitu zbytečnosti a nezájmu ze strany vedení.

Otázka č. 8: Když se řekne podniková kultura, vybaví se mi:

Graf 6: Vysvětlení pojmu podniková kultura



Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější zastoupení jsem zaznamenala pod odpovědí firemní akce a události (45,33 %). Domnívám se, že tuto odpověď ovlivnila velkolepá oslava 120. výročí od založení společnosti, která se konala v roce 2016. Tyto oslavy se se opakují vždy po 10 letech. Zaměstnanci si také mohli spojit pojem podniková kultura s vysvětlením pojmu samotné kultury a kulturních akcí. Firma také pořádá vánoční shromáždění a při této příležitosti se bilancuje uplynulý pracovní rok a je připraveno pohoštění. Je možné, že i to utkvělo v paměti respondentů, jelikož dotazníky byly vyplňovány v tomto období. V souvislosti s pořádáním firemních akcí a sportovního vyžití pro zaměstnance lze hodnotit firmu velice pozitivně, má tak možnost poznat blíže pracovníka a on se tak ztotožnit s jejími hodnotami. S názorem, že podnikovou kulturu definuje dění uvnitř firmy, se ztotožňuje 10,67 % lidí. 2,67 % respondentů (mužů) si myslí, že podstata podnikové kultury tkví v pohledu veřejnosti a jejího okolí. Pod hodnotami, které zaměstnanec uznává automaticky a nemusí tak nad nimi přemýšlet

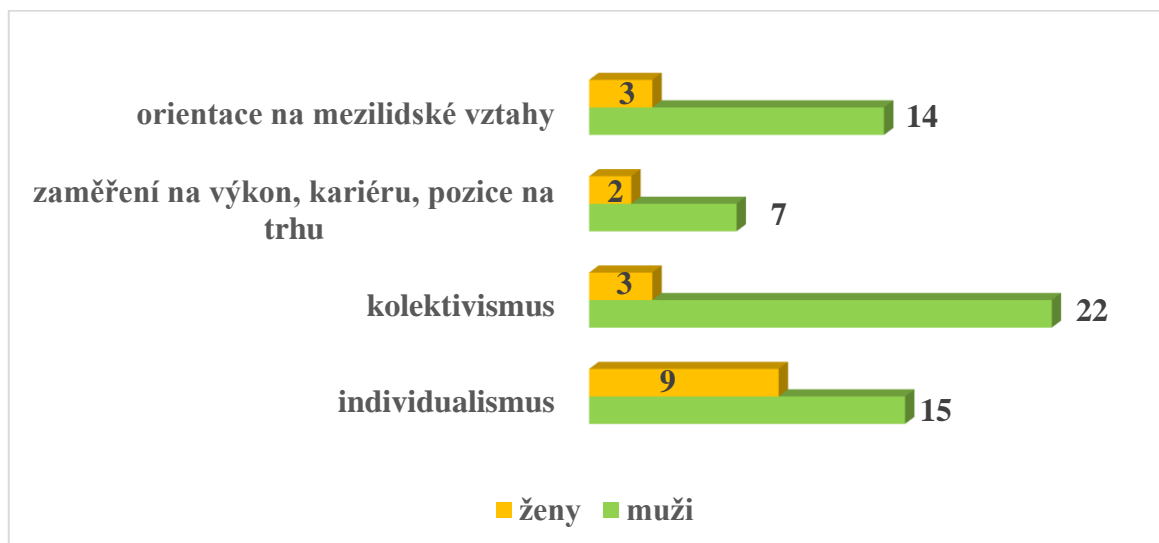
si podnikovou kulturu vybaví 14,67 %. Pro 8 % respondentů je důležitá především grafická stránka firmy, jako je například logo, firemní barvy a symboly. U 5,33 % respondentů jsem zaznamenala odpověď ve formě bonusů a benefitů a 13,33 % lidí odpovědělo, že všechny uvedené možnosti považují za správné a vystihují tak definici pojmu. Firma by mohla rozšířit podvědomí o podnikové kultuře mezi zaměstnance pomocí například teambuildingů či setkáním zaměstnanců s vedením, aby projevíli názor, co se jim na podnikové kultuře nelíbí a co by změnili. Zároveň, aby firma poskytla informace o prováděných činnostech a diskutovala se zaměstnanci. Například při příležitosti dalšího výročí se budou zabývat speciální úpravou loga k této příležitosti.

Otázka č. 9: Cítíte, že Vaše firma má tendenci k uzavřenosti, disponuje nedostatečnou flexibilitou a vyhýbá se kritice?

61,33 % respondentů (z toho 11 žen a 35 mužů), je dokonce přesvědčeno, že firma tíhne k uzavřenosti, flexibilita je na nízké úrovni a kritice se vyhýbá. Při této odpovědi mohli respondenti uvést, co zpozorovali. Dostalo se mi 2 názorů, které tvrdí, že ve firmě fungují ustálené principy a firma se nepříliš snaží přijímat nové. Zatímco 38,67 % respondentů tyto znaky ve firmě nezpozorovalo. Touto otázkou se především mělo poukázat na negativní projevy silné podnikové kultury. Firma se vyhýbá kritice v domněnku, že komentáře jiných firem nebo veřejnosti neodpovídají skutečnosti a uvnitř ní je vše v pořádku. Popírat ale oprávněnou kritiku nevede k ničemu jinému, než ustálení se na stejném bodu. Pomocí kritických názorů se může firma ponaučit a vykonávat věci jiným způsobem. V dnešním prostředí se firmy musí k riziku a nejistotě stavět čelem, dochází k neustálým změnám pravidel, zákonů a norem. Jakmile si zaměstnanci zaujmou rigidní postoj ke změnám a ke kritice, adaptace na nové změny jim bude trvat 2x tak déle a konkurence tak bude mít výhodu.

Otázka č. 10: Myslíte si, že ve firmě převažuje:

Graf 7: Zaměření zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí je zřejmé, že ve firmě převažují dva kontrastní styly, individualismus a kolektivismus. Poměr těchto odpovědí byl velice těsný. Převažující kolektivismus zaznamenalo 33,33 % (25) respondentů a individualismus 32 % (24) respondentů. Dotazníky s odpověďmi stylu, který vykazuje známky starání se o své záležitosti sám a zároveň si za ně nést i odpovědnost (individualismus), jsem zaznamenala nejvíce u THP pracovníků. Je to převážně z toho důvodu, že každý administrativní pracovník má na starosti práci lišící se od ostatních a tak je za své výsledky zodpovědný. V pracovním kolektivu například na stavbě, však dělníci potřebují kooperovat se svými kolegy a společně odvedená práce je vizitkou všech zúčastněných.

Otázka č. 11: Šíříte ve svém okolí dobré jméno firmy?

Tabulka 4: Šíření dobrého jména firmy

Odpověď	četnost	
	absolutní	relativní (v %)
Ano	75	100
ne (uved'te důvod)	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Zde se prokázal 100 % souhlas všech respondentů. Nešetkala jsem se s odpovědí negativního názoru, tedy že by zaměstnanci šířili cokoli špatného o firmě ve svém okolí. Odpovědi svědčí o tom, že jsou respondenti na svého zaměstnavatele hrdí a pozitivně tuto informaci sdělují svému okolí.

Otázka č. 12: Uplatňujete svou kvalifikaci na současné pozici?

Tabulka 5: Využití kvalifikace na současné pozici

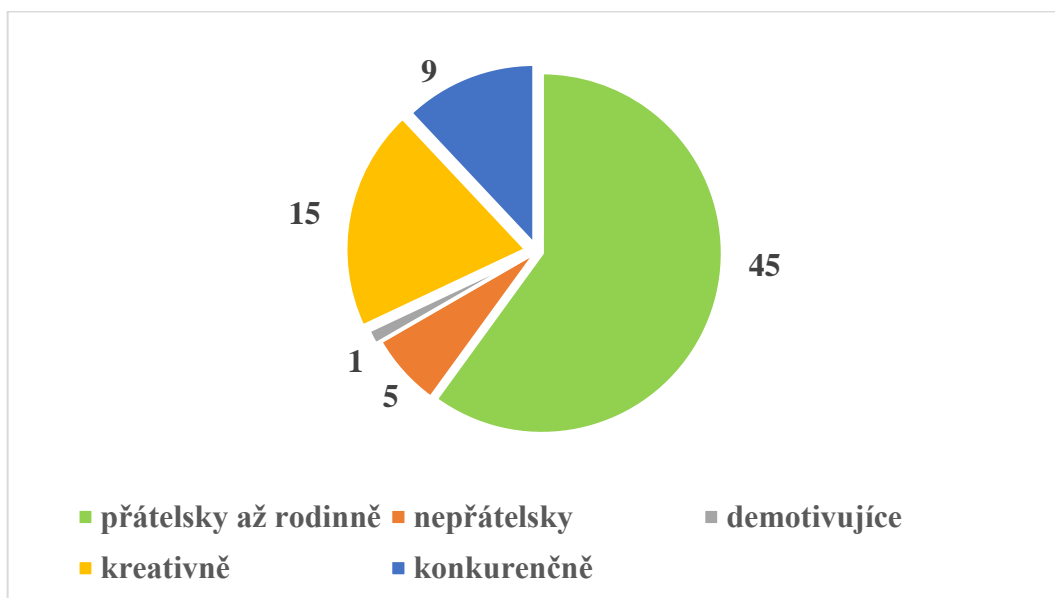
Pozice	ano, pracuji ve stejném oboru, ve kterém jsem vyučen/a (vystudovala)	vyučen/a v příbuzném oboru	ne, potřebnou kvalifikaci bylo nutné si doplnit
THP	8	15	2
Dělníci	34	16	0
Celkem	42	31	2

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na tuto otázku jsem roztřídila dle vykonávaných pozic. U THP pracovníků převahovala odpověď: „ano, jsem vyučen/a v příbuzném oboru“ (20 %). Na druhém místě (10,67 %) se objevila odpověď: ano, pracuji ve stejném oboru, ve kterém jsem vyučen/a (který jsem vystudovala). A potřebnou kvalifikaci si museli doplnit 2,67 % respondentů, kteří nyní zastávají pozici THP pracovníka. U dělnických pozic zaujmula největší část (45,33 % z celkového počtu) odpověď, že jsou vyučeni v oboru totožném jejich současně vykonávané pozici. Jedná se především o řemeslné práce. 21,33 % lidí je vyučeno v příbuzném oboru a žádný z dělníků si kvalifikaci nemusel doplňovat.

Otázka č. 13: Pracovní prostředí na mě působí:

Graf 8: Vliv pracovního prostředí



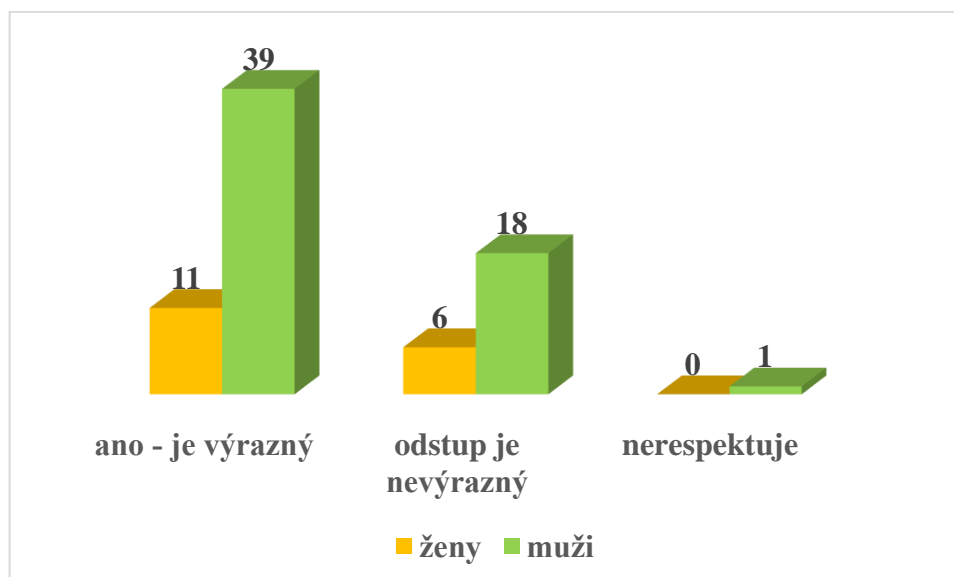
Zdroj: vlastní zpracování

Na 60 % dotazovaných působí firemní prostředí přátelsky až rodinně. Z mého pohledu na zaměstnance pozitivně působí zázemí firmy, uvolněné vztahy s kolegy i nadřízenými.

Zaměstnanci sdílejí získané informace a panuje mezi nimi důvěra. Na 7 % respondentů působí prostředí nepřátelsky. Když jsem se dotazovala, proč zvolili právě tuto odpověď, bylo mi řečeno, že často jsou nuceni pracovat pod tlakem a ve stresu. 1 zaměstnanec dokonce do dotazníku zaškrtnl odpověď demotivujícího prostředí ve firmě. Jednalo se o 42letého dělníka (1 %), který téměř na všechny otázky odpovídal negativně a dotazník měl vyplněný takřka do 2 minut. Těžko se soudí, z jakého důvodu zaujímá k firmě takový postoj. Každopádně kdyby firma zaměstnávala více takových zaměstnanců, věřím, že kolektiv by byl značně rozpolcený a nepanovala by zde tak dobrá nálada, jako při které jsem byla přítomna. 20 % lidí hodnotilo prostředí jako kreativní a 12 % jako konkurenční, ve kterém se objevuje značná soutěživost.

Otázka č. 14: Respektuje se ve firmě odstup v rámci hierarchie pracovních pozic?

Graf 9: Odstup v rámci hierarchie pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 11 lze vyčíst, že odstup je označován jako výrazný, odpovědělo tak celkem 66,67 % zaměstnanců, z toho 11 žen a 39 mužů. Nejvíce odstup zaznamenali pracovníci vykonávající dělnické pozice. Když jsem se ptala, kde odstup vnímají, často zazněly odpovědi finančního rázu. Jeden zaměstnanec dokonce prohlásil: „Ti nahoře budou mít přece vždycky větší peníze než my dělníci“. Tato odpověď se zdá být spíše povrchní, než aby vysvětlovala vnímaný odstup. Zaměstnanci na vyšších pozicích mohou mít vyšší plat než samotní dělníci, ale finanční odměna souvisí s charakterem práce a dosaženým vzděláním. 32 % se domnívá, že odstup je nevýrazný. A 1 muž (1,33 %) uvedl, že odstup v rámci pracovních pozic není respektován. Uvedl, že přátelit se mohou nejen dělníci

mezi sebou, ale i vyšší management s dělníky. Tato odpověď neměla negativní charakter. Toto zjištění dokladuje i obavy z vyjádření vlastního názoru viz otázka číslo 6.

Otázka č. 15: Zdá se Vám umístění, budova a prostředí firmy reprezentativní?

Tabulka 6: Považují respondenti prostředí firmy za reprezentativní?

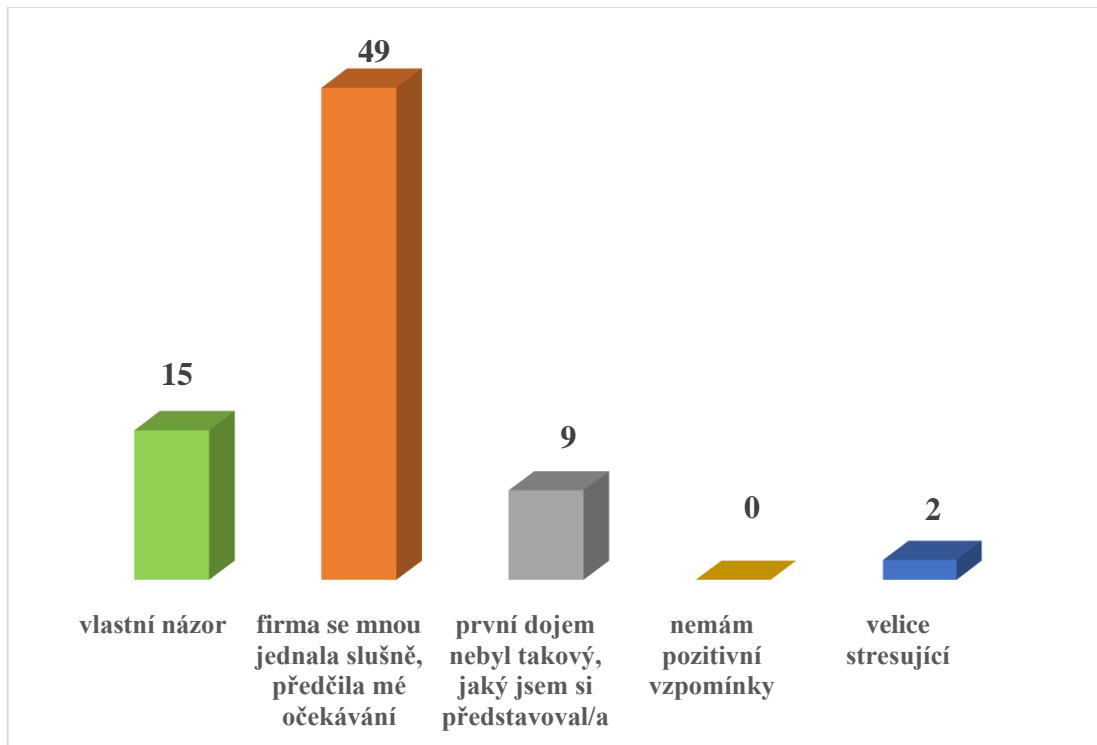
Odpověď	četnost	
	absolutní	relativní (v %)
Ano	65	86,67
ne (uved'te návrhy pro zlepšení)	10	13,33

Zdroj: vlastní zpracování

V procentním vyjádření 86,67 % dotazovaných se zdá být firemní prostředí reprezentativní a líbí se jim. Umístění hodnotili velice pozitivně, protože se nachází v blízkosti vlakové zastávky pro dojíždějící i samotného centra města. Naopak 13,33 % respondentů nevyhovuje buď umístění, design budovy či se jim nezdá reprezentativní prostředí firmy. 3 zaměstnancům se zdá používání firemní červené barvy (tedy firemní) až přespříliš a upřednostnili by její kombinaci s více barvami.

Otázka č. 16: Jaké byly Vaše první dojmy při pracovním pohovoru?

Graf 10: Dojem z pracovního pohovoru



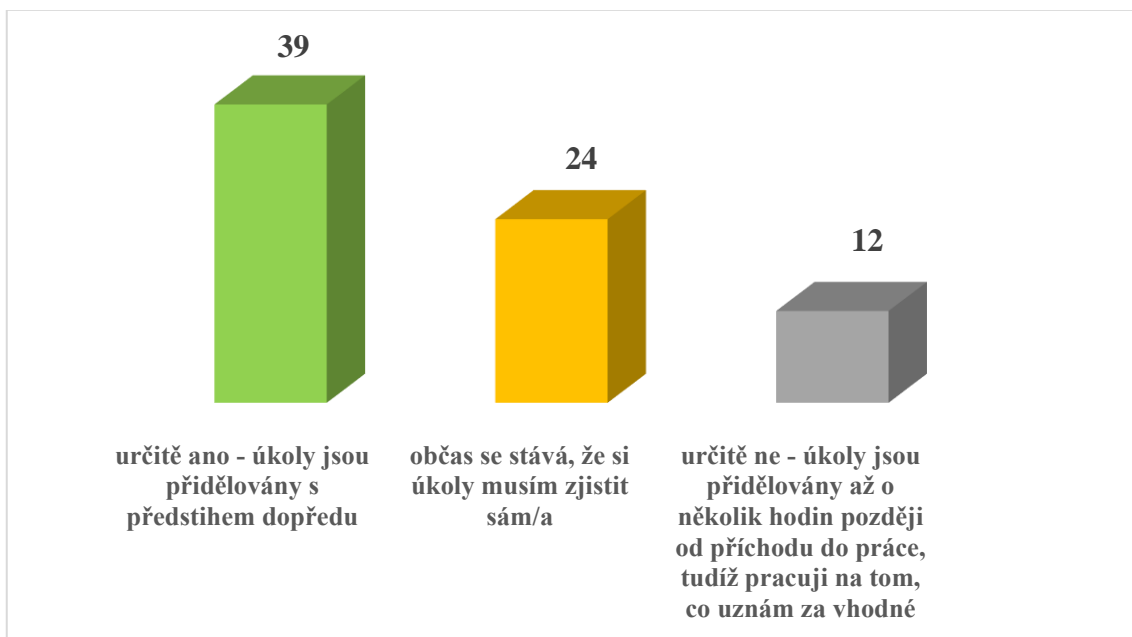
Zdroj: vlastní zpracování

Z vlastních názorů na průběh pohovoru: „jednání bylo na profesionální úrovni, zájem byl projeven o mé povědomí o firmě a naopak co od firmy očekávám já. Pohovoru

se zúčastnilo více osob, byl přítomen mistr mého budoucího oddělení a ředitel společnosti.“ Obdržela jsem celkem 15 odpovědí (20 %), že zaměstnanci na rozhodnutí o přijetí nemuseli čekat dlouhou dobu (po dotazování, za jak dlouho byli vyrozuměni, mi většina odpověděla do 14 dnů). 65,33 % respondentů je přesvědčeno o tom, že s nimi firma jednala slušně, a dokonce předčila jejich prvotní očekávání. Pro 12 % z dotazových, nebyl první dojem zapůsobení firmy takový, jaký si představovali. Že by pracovní pohovor nezanechal žádné pozitivní vzpomínky v mysli zaměstnance, neodpověděl žádný z dotazovaných. 2,67 % odpovědělo, že pro ně byl pohovor velice stresující, byly to konkrétně dvě ženy. Lze tedy říci, že ženy bývají více nervózní, tento fakt však není možné zobecňovat. Záleží především na povahových rysech, připravenosti a míře, jak moc uchazeč o zaměstnání stojí.

Otázka č. 17: Souhlasíte s tvrzením: „Každý den vím, jakou práci mám zastat.“

Graf 11: souhlas s tvrzením: „Každý den vím, jakou práci mám zastat.“



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek hodnocení ukázal, že úkoly jsou z největší části přidělovány předem a každý zaměstnanec tudíž ví, jakou práci a v jakém rozsahu bude jeho náplní v následujících dnech. Tuto odpověď zvolilo celkem 52 % dotazovaných, což tvoří přes polovinu všech respondentů. Na podnik i zaměstnance toto zjištění působí pozitivně. Podnik ví, co smí od zaměstnanců očekávat s návaznou kontrolou a pracovníci mají možnost si práci rozvrhnout dle svých propozic. 32 % zaměstnanců se vyjádřilo, že občas nastávají situace, kdy si pracovní úkoly zjišťují sami a potřebné informace s nimi spojené, a to z důvodu,

aby dosáhli splnění úkolu. Bylo zaznamenáno 16 % odpovědí, že dle pracovníků jsou úkoly přidělovány s několikahodinovým zpožděním a do té doby buď dodělávají práci předchozí, nebo pracují na tom, co oni sami uznají za vhodné. Ve firmě by činnosti rozhodně takto probíhat neměly. Tímto se poukazuje na organizační neschopnost mistrů a vedení.

Otázka č. 18: Na stupnici od 1-5 ohodnoťte vlastnosti svého nadřízeného (známkování jako ve škole: 1 = výborný, 5 = nedostatečný):

Tabulka 7: Hodnocení vlastností nadřízených

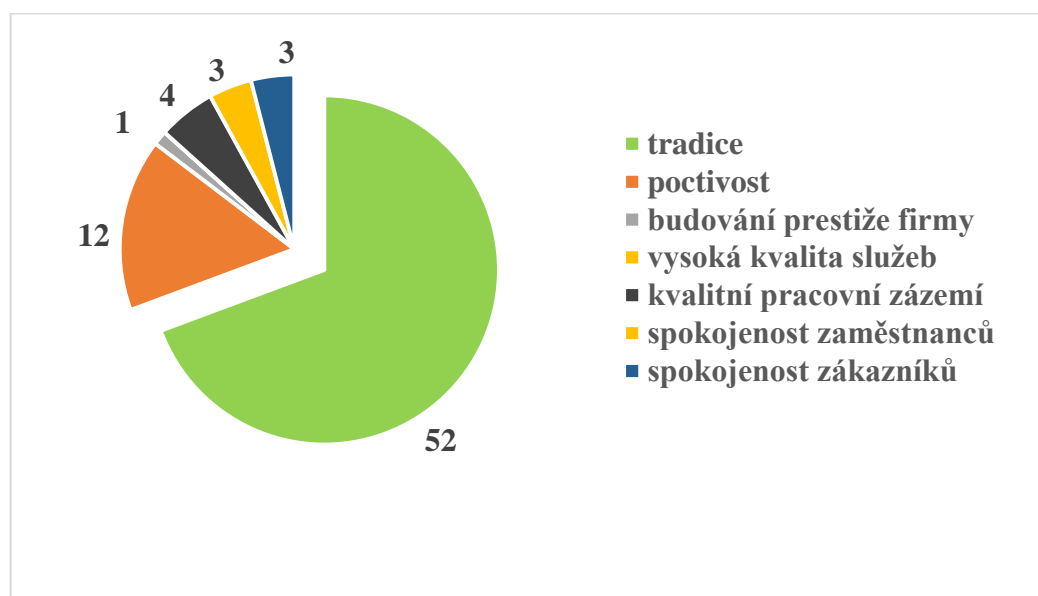
Charakteristika	výborně (=1)		velmi dobře (=2)		dobře (=3)		dostatečný (=4)		nedostatečný (=5)	
	absolutně	relativně	absolutně	relativně	absolutně	relativně	absolutně	relativně	absolutně	relativně
Disciplína, respekt	12	16 %	46	61 %	11	15 %	4	5 %	2	3 %
Kreativita	9	12 %	32	43 %	28	37 %	6	8 %	0	0 %
Sebekontrola	16	22 %	13	17 %	24	32 %	21	28 %	1	1 %
Chování a komunikace	27	36 %	27	36 %	12	16 %	9	12 %	0	0 %
Vzor pro ostatní	8	10 %	32	43 %	30	40 %	5	7 %	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Největší zastoupení v celkovém hodnocení měla známka 2 = velmi dobře (15krát) a naopak nejméně se volila známka 5 = nedostatečný (3krát). Disciplína a respekt nadřízených jsou dle známkování na velmi dobré úrovni. Kreativita zaznamenala stejné hodnocení. Sebekontrola v podniku není na vysoké úrovni, ohodnocena známkou dobře. Ve slovních komentářích se objevilo doporučení absolvování kurzu sebeovládání některým nadřízeným. V kategorii chování a komunikace respondenti přiřadili ve stejném poměru známku výborně i velmi dobře. Z názorů respondentů uvádím postřeh, ve kterém se upozorňuje, že konverzace mezi nadřízeným a podřízeným jsou někdy velice strohé a zaměstnanec se musí na další informace doptávat a řešená problematika se nerozvádí do takové míry, do jaké by si zaměstnanec představoval. Nadřízeného jako vzor pro ostatní považuje s určitostí 10 % dotazovaných, známkou velmi dobře ohodnotilo 43 %, dobře 40 %, dostatečně 7 % a že by vedoucí vzor pro ostatní nebyl, si nemyslí nikdo z dotazovaných.

Otázka č. 19: Ztotožňuje se podnik s některými z uvedených hodnot?

Graf 12: Ztotožnění s hodnotami

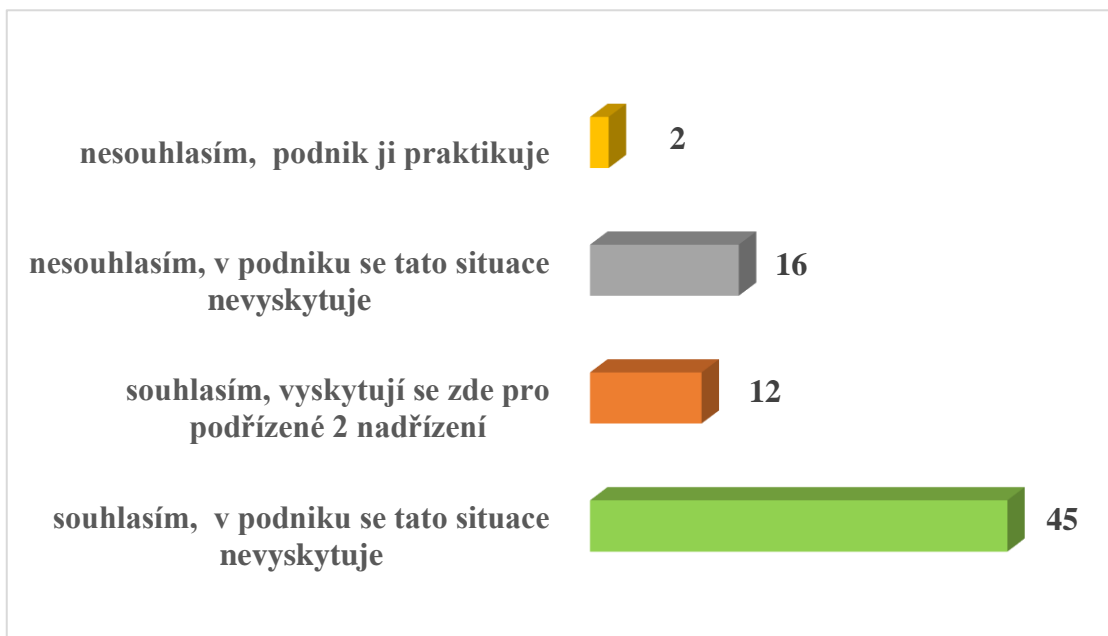


Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno v rozhovoru se zaměstnancem firmy, i zde se ukázala jako nejuznávanější z hodnot rodinná tradice. Zaměstnanci mají také v podvědomí (konkrétně 70 % z nich) rodinné zázemí firmy a její budování v průběhu let. Samotná firma deklaruje jedinečnost firmy právě v rodinné tradici a je tedy potěšující zjistit, že její zaměstnanci hodnotu vnímají podobně. 16 % odpovědí jsem zaznamenala pod položkou poctivost. Jako uznávanou hodnotu „prestiž firmy“ považuje pouze jeden zaměstnanec. Že si firma dává záležet na kvalitě zázemí, si myslí 6 % zaměstnanců a stejný procentuální počet respondentů se vyjádřilo v souvislosti s uznávanými hodnotami pro spokojenost zaměstnanců (4 %) a zákazníků (4 %). Kvalitu poskytovaných služeb nezaškrtil žádný respondent. Otázkou zůstává, zda vysokou kvalitu poskytovaných služeb zaměstnanci opravdu nezaznamenávají, či nabízená možnost odpovědět „tradice“ je natolik ovlivnila.

Otázka č. 20: Souhlasíte s tvrzením, že by se v organizační struktuře firmy neměli vyskytovat pro podřízené 2 nadřízení? Popř. objevuje se tato skutečnost ve Vaší firmě?

Graf 13: Existence 2 nadřízených pro podřízené – souhlasíte, že by se toto nemělo vyskytovat?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka měla zjistit, zda v podniku funguje delegace pravomocí a povinností správně. Pokud by zaměstnanec měl nadřízených více a ti mu přidělovali úkoly, časem by se těžko orientoval a docházelo by ke střetu zájmu obou nadřízených – každý by upřednostňoval jiné priority. Došlo k zamítnutí této hypotézy dle výsledných odpovědí. 60 % respondentů s výrokem souhlasí, a zároveň si myslí, že se v jejich podniku zdvojené řízení nevyskytuje. Podle 16 % dotazovaných je ve firmě vnímáno řízení dvěma nadřízenými a dochází tak k nesouladu při zadávání, plnění a kontrole pracovních činností. 24 % zaměstnanců se zmíněným tvrzením nesouhlasí. Přičemž někteří z nich tvrdí, že k této situaci ve firmě nedochází, na druhé straně stojí lidé, kteří se s ní setkali.

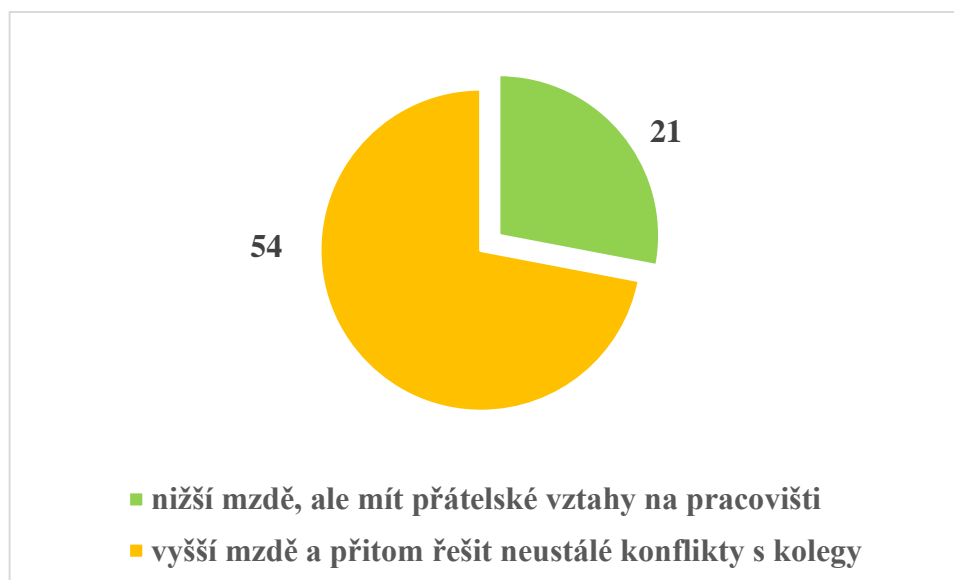
Otázka č. 21: Rozčílilo Vás něco v práci v posledních měsících/ udělalo Vám radost, uveďte co konkrétně:

Ve směr byly uváděny odpovědi pozitivního rázu. Pocit potěšení a radosti zaznamenalo celkem 84 % respondentů. Na otázku co Vám v posledních měsících udělalo radost, padaly odpovědi: změna dodavatele obědů, přání k narozeninám od zaměstnavatele doručené poštou, balíček oříšků jako dárek k Vánocům. Emoce rozčilení uvedlo celkem

16 % zaměstnanců, konkrétní byli pouze 2 z nich. Ty rozčílila nedostatečná informovanost ohledně pracovního postupu.

Otázka č. 22: Čemu byste dali přednost?

Graf 14: Čemu byste dali přednost?



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafického znázornění vidíme, že zaměstnanci upřednostňují vyšší mzdu i na úkor řešení konfliktů na pracovišti a nepřátelských vztahů s kolegy. Je pro ně přednější stránka materiálního zabezpečení vůči emocionální. Odpovědělo tak v relativním vyjádření 72 % dotazovaných. Druhou variantu – nižší mzda s přátelskými vztahy na pracovišti, zvolilo 28 % dotazovaných.

Otázka č. 23: Označte písmeny výroky „S“ – souhlasím, „N“ – nesouhlasím:

Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno pod písmenem „S“ – respondent s výrokem souhlasí. Že se v práci často nudí, uvedla jedna žena (1,33 %) ve věku 30 – 45 let, zastávající THP pracovní pozici. Naopak nuda v práci nezaznamenalo 9,33 %. Dobrou orientaci ve známých situacích a jejich řešení uvedlo (36 %) 25 mužů a 2 ženy. Znamená to, že pokud člověk již obdobnou situaci zažil, snadněji ho napadne řešení a rychleji reaguje. Za spolehlivé pracovníky se považuje (22,67 %) 14 mužů a 3 ženy. Povaha práce se zdá být pro 10 mužských respondentů (13,33 %) různorodá, avšak v ženské kategorii je jich 5 (6,67 %) v opozici. Dle nich je práce spíše monotónní a nezábavná. Z připravených alternativ měli respondenti na výběr také práci v týmu, 3 muži (4 %) jsou spíše introvertního charakteru, a pokud mohou, práci v týmu se vyhýbají a podobně

jsou na tom i 2 (2,67 %) z dotazovaných žen. Vyskytl se také názor 4 % mužů, kteří práci v týmu vítají.

Tabulka 8: Souhlas/ nesouhlas s výroky

"SOUHLASÍM"	muži	ženy		"NEOSUHLASÍM"	muži	ženy
často se v práci nudím	0	1		často se v práci nudím	3	4
rychle vycítím, co mám dělat v situaci, kterou znám	25	2		rychle vycítím, co mám dělat v situaci, kterou znám	0	0
je na mě spolehnutí	14	3		je na mě spolehnutí	0	0
druh práce je různorodý	10	0		druh práce je různorodý	0	5
vyhýbám se práci v týmu	3	2		vyhýbám se práci v týmu	3	0
celkem:						75

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24: Chtěli byste se ocitnout v pozici nadřízeného? Popř. jaké změny byste provedli?

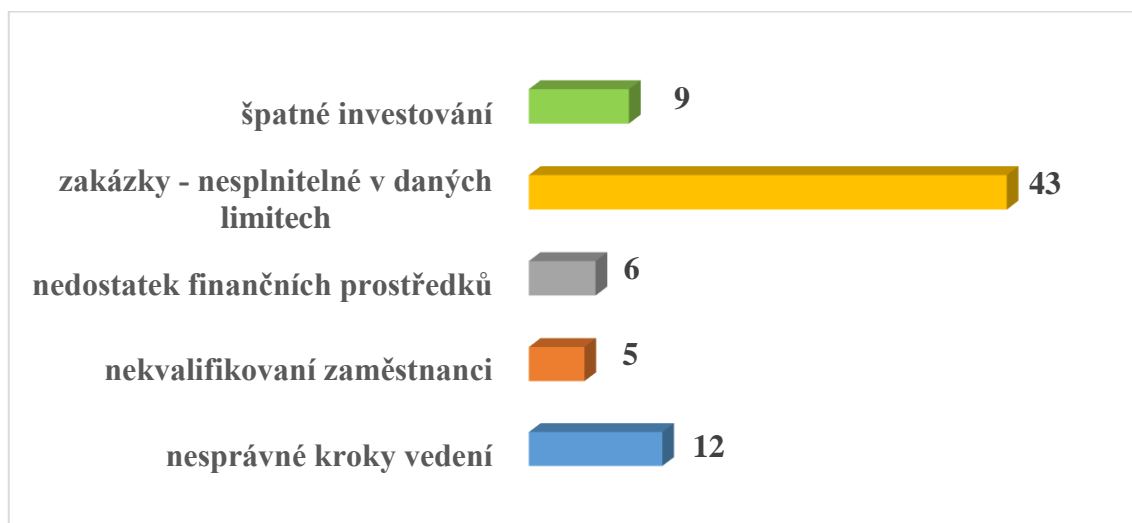
Na tuto otázku se převážně objevovala negativní odpověď. Hlavním důvodem se vyskytovala časová náročnost a zaměstnanci se domnívají, že práce nekončí pracovní dobou, ale že si nadřízený tzv. bere práci domů. Zhruba ¼ zaměstnanců odpověděla, že by si přála se ocitnout v pozici nadřízeného a motivací by pro ně byla finanční odměna.

Otázka č. 25: Kterou pozici ve firmě byste nechtěli dělat a z jakého důvodu?

Otázka byla formulována jako otevřená – respondenti vpisovali slovní odpověď. Většina respondentů si je vědoma odpovědnosti vůči celé firmě, kterou nesou pracovníci na vedoucích pozicích. Jsou si vědomi i náročnosti povahy práce, a že je velice obtížné zavděčit se a uspokojit jak požadavky zaměstnance, tak zákazníka. Z toho důvodu byly nejčastějšími odpověďmi: mistr, ředitel firmy, stavbyvedoucí. Respondenty dle odpovědí nejvíce děsí vidina větší odpovědnosti, než na kterou jsou zvyklí. Mezi odpověďmi se také objevovala alternativa, že zaměstnanci jsou spokojeni na stávající pozici a o potencionální změnu by nestáli.

Otázka č. 26: Co si myslíte, že firmu nejvíce „brzdí“ v jejím rozvoji?

Graf 15: Co firmu "brzdí" v rozvoji?



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska přesvědčení respondentů o kvalifikovanosti zaměstnanců je firma na dobré úrovni. Tuto odpověď zvolil nejmenší počet dotazovaných, konkrétně 6,67 %. 57,33 % lidí si myslí, že podnik z největší části negativně ovlivňují zakázky, které není možné splnit s ohledem na termíny. Je potřeba nastavit termíny v takovém rozsahu, do kterého bude začleněna i časová rezerva. Pokud zaměstnanci pracující dopředu s vědomím, že musí ze sebe vydat maximum, jinak zakázka nebude dokončena v určeném termínu, znamená to pro ně větší psychickou zátěž než obvykle. Odpověď ve formě nesprávných kroků ze strany vedení označilo 16 % lidí. Z mého pohledu stanovení splnitelných termínů s kroky vedení úzce koresponduje, právě oni jsou odpovědní za jejich stanovení. Nedostatek finančních prostředků se objevil 6krát (8 %). Problém špatného investování ve firmě vidí jako brzdící faktor 12 % lidí.

Otázka č. 27: Jak jste se dozvěděli o volném místě ve firmě?

Možnost „od přátel“ zvolilo 72 % dotazovaných. Za vysvětlení považují, že podnik je lokalizován do menšího města a lidé si jsou tak blíže ke sdělování informací. Přátelům lidé přece jenom více důvěřují než inzerátu v tisku. Je to z důvodu, že oni mají buď vlastní zkušenost s firmou, nebo o ní mají dobré mínění a pokud se místo ve firmě uvolní, předají informaci dál. Formu inzerátu podnik využívá převážně v regionálních denících a o volné pracovní pozici se touto cestou dozvědělo 20 % stávajících zaměstnanců. 8 % pracovníků čerpal informace z webových stránek. Podnik umísťuje informace o volných pozicích

i na svůj web. Možnost získání informací z účasti na pracovním veletrhu nezaškrtl žádný z dotazovaných.

Otázka č. 28: Je na vašem pracovišti kladen velký důraz na dodržování norem a předpisů?

Z vrácených dotazníků vyplynulo, že 61 (81 %) respondentů se domnívá, že na dodržování BOZP je kladen velký důraz a na pracovišti se velmi kontroluje. Pro odvětví stavebnictví je tento fakt stěžejní. Během přípravy i realizaci staveb je nutné dodržovat nařízené normy, aby nedošlo k ohrožení života a zdraví či stavba byla postavena v adekvátním stavu. Problémy s tímto spjaté a dohled má na starosti stavbyvedoucí. S řádem BOZP je každý zaměstnanec řádně srozuměn při podepsání pracovní smlouvy a při pravidelných školeních. 14 (19 %) dotazovaných si myslí, že na dodržování norem a předpisů není kladen natolik velký důraz, jaký by si zasloužily.

Otázka č. 29: Na škále od 1-5 zaškrtněte, do jaké míry ovlivňuje Váš výkon pracovní prostředí.

Vyhodnocení: Vliv pod stupněm číslo jedna zaškrtnlo 0 %, číslo dvě: 0 %, číslo tři: 16 %, číslo čtyři: 12 %, číslo pět: 72 % respondentů.

Nadpoloviční většina respondentů označila míru ovlivnění svého výkonu pracovním prostředím číslem 5. Znamená to tedy, že pracovníkům velice záleží na prostředí, ve kterém pracují a může je ovlivnit oběma směry (pozitivně/negativně). Tedy, je-li pracovník v prostředí, ve kterém se cítí bezpečně a nemá kolem sebe rušivé elementy, je podněcován k vyšším výkonům. Proto by firma měla brát zřetel na firemní prostředí, které je v jejích silách ovlivnit. Myslím tím převážně kancelářské prostory pro THP pracovníky. Dělníci pracují z největší části ve venkovních/ soukromých prostorech.

Otázka č. 30: Vybrali byste si znovu firmu Podzimek a synové s. r. o. za svého zaměstnavatele, kdybyste měli možnost výběru?

Tabulka 9: Opětovné zvolení firmy za svého zaměstnavatele

spíše ano	rozhodně ano	spíše ne	rozhodně ne
13	43	19	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z obdržených odpovědí vyplývá, že opakovaně by se pro firmu rozhodly $\frac{3}{4}$ (75 %) zaměstnanců. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 25 % dotazovaných.

Rozhovor se zaměstnancem firmy

Pro doplnění informací o firmě jsem zvolila polostandardizovaný rozhovor se zaměstnancem firmy. Zaměstnanci byly položeny předem připravené otázky a zároveň jsem měla možnost se na nejasné věci doptat a doplnit si je.

Zde uvádím stěžejní otázky rozhovoru a k nim příslušící reakce zaměstnance.

➤ Otázka: **Na čem si firma dává záležet při svém prezentování?**

Odpověď: *„Firma klade při své prezentaci důraz na dobré jméno, dlouholetou tradici, rodinné zázemí a důvěryhodnost.*

Naše prezentace je založena na těchto prvcích:

Historie – jsme nejstarší existující stavební firma v ČR, z toho vyplývá důvěryhodnost a záruka kvality.

Rodinná firma – firemní kultura je postavena na rodinných hodnotách, pospolitosti a důvěře.

Kvalitní práce – řemeslně precizní a profesionálně řízené stavby. Realizujeme moderní, historické i průmyslové stavby, mnohé oceněné odbornou veřejností. Vždy je kladen důraz na spokojenost zákazníka.“

➤ Otázka: **Kam až podle Vás může zajít svoboda v podnikové kultuře?**

Odpověď: *„Svoboda v rámci firemní kultury je důležitá z hlediska podpory iniciativy a kreativity lidí ve firmě vůbec. Končí tam, kde by docházelo k rozporu se základními principy poslání a fungování firmy resp. k rozporu s jejími cíli z hlediska firemní strategie.“*

➤ Otázka: **Jaké jsou cíle firmy pro rok 2017?**

Odpověď: *„V tuto chvíli u nás probíhá až do 31.3.2016 hospodářský rok 2016. Cíle pro toto období vycházejí z firemní strategie vytvořené pro období 2016-2020. Hlavními cíli jsou: dosažení obrátu tržeb ve výši 580 mil. Kč při zachování hrubé marže, snížení nákladů na záruční opravy, navýšení vlastních výkonů na stavbách a snížení režijních nákladů. Dalším cílem je rovněž upevnění soudržnosti pracovníků ve firmě a podpora jejich loajality. Stejně cíle lze v zásadě v souladu se strategií očekávat i pro hospodářský rok 2017 při určitém navýšení plánu tržeb.“*

- **Otázka: Jak často se konají firemní porady, co je jejich obsahem a jaká při nich panuje atmosféra?**

Odpověď: *„Porada vedení firmy se koná každých čtrnáct dní. Jejím obsahem je řešení krátkodobých strategických cílů a operativní záležitosti. Na toto navazuje čtvrtletně porada zabývající se dlouhodobou strategií. Mimo toto probíhají týdně na úrovni středního managementu dispečinky řešící operativní věci. Atmosféra těchto setkání bývá pracovní a přátelská.“*

- **Otázka: Může stručně charakterizovat styl řízení ve společnosti?**

Odpověď: *„Styl řízení ve firmě bych charakterizoval jako demokratický. Probíhá komunikace mezi členy pracovního týmu. Závěrečné rozhodnutí provádí vedoucí týmu, který také nese odpovědnost.“*

Společně byla také řešena podniková fluktuace zaměstnanců v kategorii dělnických pozic. V současné době není problémem skutečnost, že by odešli do jiné stavební firmy, nýbrž že odejdou za vyšší vidinou výdělku, a to mimo obor. Potom tedy nastává otázka, zda se ještě vůbec někdy do stavebního oboru navrátí a znamená to ochuzení o další kvalifikovanou pracovní sílu.

6 Shrnutí výsledků a doporučující návrhy

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci o podnikové kultuře povědomí mají a do jisté míry jsou s momentálním stavem spokojeni. Stávající podniková kultura odpovídá charakteristice „Kultury moci“. Zdrojem vlivu je zde majitel firmy a několik málo lidí v jeho okolí. Rozdíly mezi nadřízenými a podřízenými jsou zdůrazňovány.

Podnik využívá systém artefaktů a symbolů velmi dobře. Patří sem originální a nezaměnitelné logo společnosti, pod kterým lidé podnik poznají. Významová funkce je splněna znázorněním cihel a vyjádřením tak spojitosti se stavebnictvím. Areál firmy působí velmi nadčasově a vybavení kanceláří je také moderně uspořádané. Pracovní oděv dělnických pracovníků koresponduje s firemními barvami, sjednocuje tak vizuální stránku firmy a podporuje její image. Podnikové oslavy a jejich atmosféru zaměstnanci vnímají velice pozitivně a firma při nich i využívá prostor pro své prezentování. V souvislosti s uznávanými hodnotami a normami je nejlépe uskutečňován marketing pomocí billboardu a reklamních inzerátů v regionálních novinách. Dále pak kvalita, a to dodržováním předepsaných norem a obdržených certifikátů jakosti a dalších ocenění (například: Stavba roku 2013, Stavba Vysočiny 2014, Vodafone firma roku 2015 Kraje Vysočina).

Mezi pozitivní zjištěné informace patřila podpora tvořivosti zaměstnanců. Firma projevuje iniciativu v podporování kreativity. Dalším faktem je ochota šířit dobré jméno firmy mezi své okolí (100% shoda), což značí loajalitu zaměstnanců a příjemné vystupování ze strany firmy při pracovním pohovoru, což bývá prvotním rozhodujícím signálem pro utvoření si představy o firmě. Většina zaměstnanců pracuje ve stejném či příbuzném oboru, ve kterém se vyučila/ vystudovala a nemuseli postupovat tak rekvalifikaci kvůli získání pracovního místa. Pracovní atmosféra je označována za přátelskou, téměř až rodinnou. Na pracovišti panuje loajalita, vzájemná důvěra a pracovníci si mezi sebou tykají (někteří dokonce i s nadřízenými).

Zároveň se ale objevily úskalí, na která zaměstnanci poukazují a je potřeba obrátit je ve prospěch firmy:

Sdílení názorů

Dle dotazníkového šetření se prokázalo, že 64 % zaměstnanců má obavy ze sdílení názorů, je tedy třeba aby se na to podnik zaměřil. Důležité bude zajistit anonymitu, aby se předešlo případným postihům z nelibosti čtenáře názorů. Řešením by mohl být

vytvořený dokument pomocí Google Docs. Zaměstnavatel by vytvořil anketu s otázkami, kterou by sdílel na firemním webu. Zaměstnanci by měli možnost doplnit ji o své postřehy a názory a odeslat ji zpět. Samozřejmostí by byla anonymita respondentů. Zaměstnavatel by poté mohl z názorů čerpat a dopomohly by ke zvolení nejschůdnější varianty v řešení daného problému. Pozitivní pro samotné respondenty je také možnost vyplnění z pohodlí domova.

Podíl na rozhodování při pracovních činnostech

Nadřízení nenaslouchají názorům svých zaměstnanců při rozhodování o pracovních úkolech, vyplynulo tak z 62,66 % odpovědí výzkumu. Participativní styl rozhodování by prospěl jak zaměstnancům, kteří projeví touhu a chuť se účastnit, tak i rozšíření obzoru nadřízených. Výhody participace jsou: podíl na rozvoji organizace, vzájemná důvěra, efektivní spolupráce, úloha nadřízených přechází částečně do týmové kooperace, dostačující prostor podřízených k iniciativě, delegace pravomocí.

Zavedení tzv. Empowermentu - snaha motivovat zaměstnance tím směrem, aby svůj vliv využili k rozvoji firmy. V žádném případě se nejedná o přenos pravomocí na ně. Jádrem je panující vzájemná důvěra bez ohledu na pozice, které zaměstnanci zastávají a prostor pro přijímání zpětné vazby. Dát šanci zaměstnancům podílet se na rozhodování a zapojení se do chodu společnosti. Umožnit prostředí, ve kterém zaměstnanci budou mít prostor k dokázání svých znalostí, dovedností a využití celkového potenciálu. Práce tak bude obohacena o větší volnost jednání.

Vnímaný odstup v rámci pracovních pozic

Vyhotovení dokumentu, který bude kdykoliv k nahlédnutí zaměstnancům. Obsahem je sdělení, že systém hodnocení je nastaven férově. Měl by nespokojeným zaměstnancům poskytnout informace co dělat pro to, aby dosahovali na vyšší ohodnocení. Alternativou by mohl být kurz pro zvýšení kvalifikace, jazykový kurz a to vše placené firmou. Pro firmu i zaměstnance to znamená vyšší přínos v podobě zvýšené kvalifikace oproti například jednorázové finanční odměně, která je v konečném výsledku zatížena daní. Zaměstnanec si tak uvědomí, že pro něj firma udělala „něco navíc“ a v případě snižování stavů ve firmě vzniká menší pravděpodobnost, že by ji opustil právě tento zaměstnanec.

Podvědomí o podnikové kultuře

Dotazníkový výzkum poukazuje na nízké podvědomí zaměstnanců o pojmu podniková kultura. Firma by jim mohla dopomoci ohledně načerpání více informací na toto téma v rámci podnikových novin, které vydává. Zařadila by článek nebo rozhovor s manažerem na téma podniková kultura a její prvky a zaměstnancům by to dopomohlo ke zjištění, na čem budou mít možnost zapracovat.

Komunikace

Navrhuji absolvování školení vedoucím pracovníkům, kteří mají za úkol předávat informace a důležitá sdělení. Postačilo by jednorázové školení v rámci firmy, které by utřídilo podstatné informace a jak se k nim postavit a způsob jejich předání dál.

Definování cílů, kterých se má dosáhnout

Zřetelně popsat 5 úkolů, kterých se má v následujícím období dosáhnout. Tyto cíle by definoval vždy nadřízený pracovník pro své podřízené. Pokud by se jich dosáhlo, následovala by předem stanovená finanční odměna. Tento systém by přispěl i k motivaci pracovníků s ohledem na plnění cílů.

Monitoring spokojenosti zaměstnanců

Uskutečnit alespoň 1x za rok pomocí dotazníkového šetření (v papírové/ elektronické podobě) výzkum spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím. Zjištěné návrhy tak pomohou odhalit aktuální nedostatky v podnikové kultuře. Na základě informací zjištěných z šetření navrhnout opatření vedoucí ke změně.

Zaměření motivace zaměstnanců

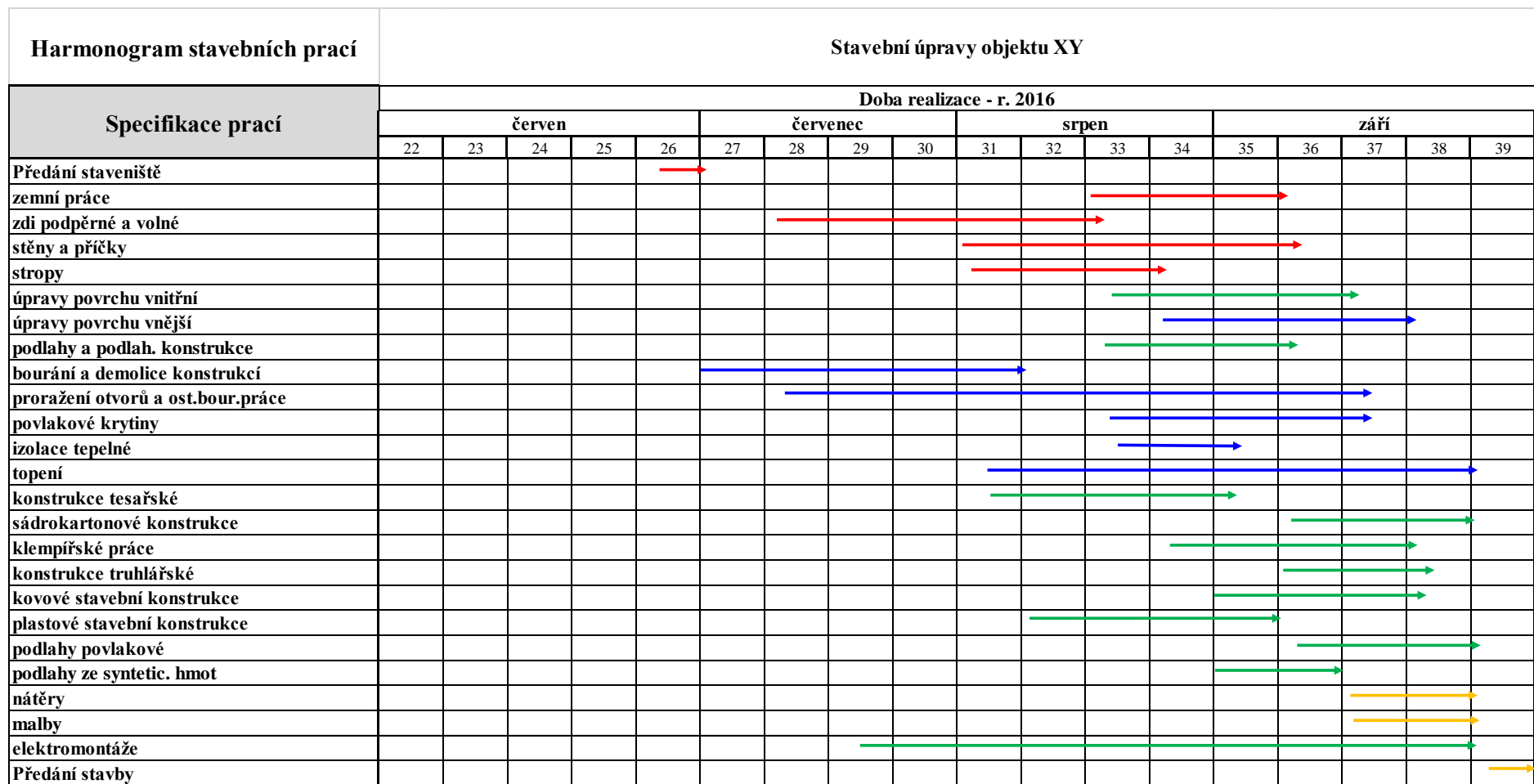
Pokud firma bude zvažovat finanční formu odměn nad nefinančními, dle výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jednoznačně upřednostňují ohodnocení v peněžních jednotkách. Peníze jsou tedy pro vybrané respondenty velmi důležité. V případě, že tedy firma bude prosperovat a bude se jí dařit, mělo by se to promítnout ve mzdách/ ohodnocení zaměstnanců. Právě oni se podílejí na zvyšování zisku svou prací.

Splnitelné termíny

Zaměstnanci vnímají termíny zakázek jako velice stresující a splnitelné jen s vynaložením většího úsilí než je obvyklé, tato odpověď zaznamenala 57,33% podíl ze všech nabízených brzdících faktorů. Tím se rozumí častá práce přesčas

a o víkendech. Zaměstnanci vystaveni dlouhodobému stresu mohou podlehnout pocitu frustrace a ten následně zbrzdí výkon celého týmu. Proto navrhuji důkladné stanovení harmonogramu každého projektu. Posloužit může často užívaný Ganttův diagram, skládající se z osy horizontální – časové období a vertikální – činnosti projektu. Srozumitelně zobrazí činnosti projektu a jeho průběh. Pomocí šipek je znázorněna doba trvání činnosti. Šipky jsou rozlišeny 4 barvami, které vyjadřují, jaká skupina pracovníků se podílí na jejich výkonu. Př. červená – parta č. 1, zelená – parta č. 2, modrá – parta č. 3, oranžová – parta č. 4. Podstatným faktorem je také konzultace trvání jednotlivých činností s pracovníky, kteří je budou vykonávat. Oni nejlépe odhadnou časovou náročnost a mohou tak být v této věci nápomocni.

Obrázek 11: Harmonogram prací



Zdroj: vlastní zpracování

7 Závěr

Tématem práce byla podniková kultura a její role v řízení lidských zdrojů. Cílem bylo charakterizovat podnikovou kulturu ve vybrané organizaci vzhledem k její roli v řízení lidských zdrojů a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu podnikové kultury. Na základě prostudování literatury a internetových zdrojů byly objasněny základní pojmy týkající se daného tématu. Byla definována podniková kultura, její prvky, jakým způsobem je možné dosáhnout její změny a typologie. Bylo poukázáno na současnost podnikové kultury pro lepší orientaci čtenáře. Dále byl věnován prostor vysvětlení systému řízení lidských zdrojů a souvisejícím činnostem. Oba klíčové pojmy byly spojeny dohromady a popsána jejich provázanost.

Podle všech teoretických poznatků se v podniku vyskytuje hlavně kultura moci, což dokládá i dotazníkové šetření. Je zde zdůrazňován hierarchický vztah v rámci nadřízených a podřízených pracovních pozic. Tato kultura je typická právě pro rodinné podniky. Projevují se zde prvky silné podnikové kultury, a to velký vliv na chování a jednání pracovníků a naladění většiny zaměstnanců na stejnou „vlnovou délku“. Zároveň by si firma měla dát pozor na přehnaném lpění na tradicích a tíhnutí k uzavřenosti.

Pro aplikaci získaných teoretických poznatků byla vybrána firma Podzimek a synové, s. r. o. Jedná se o podnikatelský subjekt působící v oboru stavebnictví. Momentálně zaměstnává 135 zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření byly shromážděny postoje zaměstnanců o fungování podnikové kultury a řízení lidských zdrojů. Výsledky byly interpretovány pomocí grafů a tabulkového znázornění. K utvoření obrazu o firmě dopomohl i rozhovor se zaměstnancem firmy. Zkoumaný podnik zaujal pozitivní přístup ke zpracování této bakalářské práce a byl ochoten požadované informace poskytnout. Ze zjištěných informací vyplynulo 9 zásadních okruhů, na kterých by firma mohla zapracovat. Byly navrženy opatření vedoucí k jejich změně. Prvním z nich je problém ve sdílení postojů a názorů, které firma může podpořit **pomocí elektronické formy dokumentu**, kde se budou moci zaměstnanci projevit anonymně. Dále pak uplatňovat **participativní styl řízení** při rozhodování, zaměstnanci se tak budou cítit jeho součástí. Odstranění odstupu vnímaného v rámci hierarchie pracovních pozic, se může dosáhnout **vytvořením volně přístupného dokumentu**, jenž bude mít každý zaměstnanec kdykoliv k nahlédnutí. Jakmile bude pocíťovat, že kolegové na vyšších pozicích jsou odměňováni lépe než on samotný, bude moci nahlédnout co více udělat pro to, aby i on se mohl

posunout výš. Firmě by prospěl jednorázový **kurz komunikace** s ohledem na zpracování informací a jejich předání dál. Na začátku nového období by si měla **stanovit dílčí cíle**, kterých se má dosáhnout a na konci **zhodnotit a odměnit odpovědné zaměstnance za dosažení cílů**. Přičemž si uvědomit, že zaměstnanci preferují **bonusy v peněžní podobě**. Ke zjištění případných nedostatků v podnikové kultuře **dopomůže uskutečnění alespoň 1x ročně monitoringu spokojenosti zaměstnanců**. Důkladným **naplánováním časového harmonogramu každé zakázky** a vytvořením časové rezervy pracovníci podniku nebudou pracovat pod tak velkým tlakem jako doposud. Mezi zaměstnance by se také měla **rozšířit informace o podstatě podnikové kultury a jejích prvcích**, přičemž řešením by mohlo být umístění článku na toto téma v podnikových novinách s obohacením o komentář například manažera firmy.

Nejdůležitějším cílem firmy by mělo být dosáhnout, aby zaměstnanci pracovali společně na podniku a jeho rozvoji, nikoliv pouze jako řadoví pracovníci uvnitř něho. Od podnikové kultury se odvíjí i samotný úspěch podniku.

Nyní záleží na podnikovém vedení, do jaké míry bude akceptovat navržená doporučení.

Věřím, že výsledky práce budou pro firmu přínosem a použije je v budoucnu ke zdokonalení své podnikové kultury.

8 Summary

This thesis deals with the corporate culture in a chosen company Podzimek a synové s. r. o. The aim is to analyze the corporate culture and its role in human resource management. There is explained the basic terminology which comes to this field.

Various types of corporate culture and interconnection between human resource management and a company culture are described there. The research is carried out in several steps. Based on the observation, studying corporate materials, the thesis for the most part, consists of a questionnaire survey. The questionnaire created is focused on the needs and attitudes of employees. The questionnaire survey was conducted during months November to January 2016. Of the total of 87 questionnaires were completely fulfilled 75 of them. The total return was 86,21%.

Finally, there are evaluated information and revealed noticed shortcomings and then the proposes for the management of the company how to improve the current situation of the corporate culture are recommended.

Firstly, there is a problem of sharing attitudes and opinions that the company can support by using the electronic form of the document, which will be able to speak up employees anonymously. Then apply a participatory style of management decisions, so employees will feel as a part of the company. Removing the perceived distance within the hierarchy of positions can be achieved by creating a freely accessible document that will have every employee for inspection at any time. The company would benefit from a course of communication with regard to the processing of information. At the start of the new season should company determines goals that wants to achieve and at the end evaluates and rewards employees responsible for achieving the objectives. To identify any weaknesses in the corporate culture will help the realization of monitoring employee satisfaction. The company should focus more to the future to the planning the timing of each contract, employees will not operate under so much pressure as before.

This thesis could be useful in practice. It brings disinterested view on the current situation of the corporate culture and could it be an incentive to reflect on the recommended changes. Corporate culture in the company Podzimek a synové s. r. o. is strong and healthy, but there are a few factors that management needs to improve.

Key words: Corporate Culture, Human Resources, Shortcomings

9 Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Joachim Hentze (2005). *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. Bern [u.a.]: Haupt
- Johnová, R. (2008). *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Maxwell Macmillan International.
- Koubek, J. (1997). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Nenadál, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press.
- Pfeifer, L. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2007). *Ekonomie: 18. vydání*. Praha: NS Svoboda.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steinmann, H. (2000). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzept - Funktionen - Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Svoboda, V. (2009). *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada.
- Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Šikýř, M., Borovec, D., & Trojanová, I. (2016). *Personalistika v řízení školy: revue littéraire mensuelle*. Praha: Wolters Kluwer.

- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Terrence E. Deal, & Allan A. Kennedy. (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Cambridge, Mass: Perseus Publ.
- Tichá, I. (1999). *Učíci se organizace*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.
- Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada.

Internetové zdroje

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání [Online]*. Praha: Grada Publishing.
- Dudek, M. (2000). FMMI: Analýza pracovního místa [Online]. In Katedry.fmfi.vsb.cz
- Jindra, J. Participativní styl řízení. Abeceda managementu. [online] 2008. [cit. 18.12.2016]. Dostupné na WWW: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/2743/ABECEDA-MANAGEMENTU---PARTICIPATIVNI-STYL-RIZENI.html/>
- Kadlas Blümelová, K. (2016). Základem firemní kultury je důvěra a otevřená komunikace [Online]. In Hospodářské noviny. Praha. Retrieved from <http://archiv.ihned.cz/c1-65262020-zakladem-firemni-kultury-je-duvera-a-otevrena-komunikace>
- Podzimek a synové. Podzimek a synové [Online]. Retrieved December 11, 2016, from <http://www.podzimek.cz/synove/>
- Řízení lidských zdrojů: Lidské zdroje. (2016). Řízení lidských zdrojů: Lidské zdroje [Online]. Retrieved from <https://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>
- Sims, R. R. (2007). *Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities [Online]*. Charlotte, N.C.: Information Age Pub
- Ostrava. Retrieved from <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>
- Tomáš J. Baťa. (2015). Tomáš J. Baťa [Online]. In Wikipedia: the free encyclopedia. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation. Retrieved from https://cs.wikiquote.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1_J._Ba%C5%A5a
- Urban, J. (2013). Plánování lidských zdrojů v organizaci [Online]. In Mzdová praxe. Praha. Retrieved from <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d43040v54141-planovani-lidskych-zdroju-v-organizaci/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cibulový diagram - vrstvy podnikové kultury	7
Obrázek 2: Kultura moci.....	10
Obrázek 3: Kultura rolí	11
Obrázek 4: Kultura úkolů	11
Obrázek 5: Kultura osob	12
Obrázek 6: Šťastný atom	13
Obrázek 7: Logo firmy	20
Obrázek 8: Pracovní oděv	22
Obrázek 9: Foto - program firemní akce	23
Obrázek 10: Foto - firemní akce	23
Obrázek 11: Harmonogram prací	50

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců	25
Graf 2: Věkové kategorie.....	25
Graf 3: Dosažené vzdělání	26
Graf 4: Vykonávaná pozice	27
Graf 5: Podpora tvořivosti v podniku	27
Graf 6: Vysvětlení pojmu podniková kultura	29
Graf 7: Zaměření zaměstnanců	31
Graf 8: Vliv pracovního prostředí.....	32
Graf 9: Odstup v rámci hierarchie pracovních pozic	33
Graf 10: Dojem z pracovního pohovoru	34
Graf 11: souhlas s tvrzením: "Každý den vím, jakou práci mám zastat."	35
Graf 12: Ztotožnění s hodnotami	37
Graf 13: Existence 2 nadřazených pro podřízené – souhlasíte, že by se toto nemělo vyskytovat?	38
Graf 14: Čemu byste dali přednost?	39
Graf 15: Co firmu "brzdí" v rozvoji?	41

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klady a zápory silné podnikové kultury	9
Tabulka 2: Přednosti a problémy informačního systému	16

Tabulka 3: Základní informace o firmě	20
Tabulka 4: Šíření dobrého jména firmy	31
Tabulka 5: Využití kvalifikace na současné pozici	32
Tabulka 6: Považují respondenti prostředí firmy za reprezentativní?	34
Tabulka 7: Hodnocení vlastností nadřízených	36
Tabulka 8: Souhlas/ nesouhlas s výroky	40
Tabulka 9: Opětovné zvolení firmy za svého zaměstnavatele.....	42

10 Přílohy

Dotazník k bakalářské práci

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Mondeková, jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Řízení a ekonomika podniku. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřený na podnikovou kulturu a její roli v řízení lidských zdrojů ve Vaší společnosti.

Dotazník je anonymní a výsledky budou použity ke zpracování mé bakalářské práce. Vedení společnosti budou poskytnuty jen vyhodnocené informace.

Předem děkuji za Váš čas, ochotu a zájem o zkvalitnění podnikového prostředí ve Vaší společnosti.

UPOZORNĚNÍ:

Pozorně si prosím přečtěte otázky a vyberte odpověď, která Vám bude nejvíce vyhovovat. Označte vždy jednu z uvedených odpovědí.

Pokud si nebudete s něčím vědět rady, nebo se budete chtít na něco zeptat, můžete se na mě obrátit. Kontakt najdete na poslední straně dotazníku.

1) Pohlaví:

- žena
- muž

2) Věk:

- méně než 30 let
- 30 – 45 let
- více než 46 let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- střední (zakončeno maturitou)
- vysokoškolské

- 4) Pracujete na pozici:
- dělnické
 - THP bez podřízených
 - THP s podřízenými
- 5) Je ve firmě podporována Vaše tvořivost a jsou Vaše nápady vítány?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - o moje nápady nikdo ve firmě nejeví zájem
- 6) Máte obavy z vyjádření vlastního názoru?
- ano - kvůli budoucím následkům
 - spíše ne
 - rozhodně ne - zatím nemám žádnou negativní zkušenost
- 7) Zajímá nadřízeného Váš názor, a jakým způsobem s Vámi konzultují rozhodnutí?
- ano - jedná se mnou jako s důležitým a váženým článkem v procesu
 - spíše ano - konzultuje se mnou pouze část rozhodnutí
 - spíše ne - stává se velmi zřídka, aby se mnou cokoliv konzultoval
 - vůbec ne - nemám možnost se k problematice vyjádřit
- 8) Když se řekne podniková kultura, vybaví se mi:
- dění uvnitř firmy
 - co si o firmě myslí okolí
 - grafická stránka firmy – logo, symboly, firemní barvy
 - hodnoty, které zaměstnanci uznávají automaticky a nemusí nad nimi přemýšlet
 - firemní události, akce
 - benefity, bonusy
 - všechny možnosti považují za správné
- 9) Cítíte, že vaše firma má tendenci k uzavřenosti, disponuje nedostatečnou flexibilitou a vyhýbá se kritice? (Pokud odpovíte ano, uveďte prosím příklad)
- ano, jsem o tom
přesvědčen/a
 - tyto znaky jsem zde nezpozoroval/a

- 10) Myslíte si, že ve firmě převažuje:
- individualismus - každý se stará zejména o své záležitosti, následně za ně nese i odpovědnost
 - kolektivismus - převaha týmových prací, společná konzultace, odpovědnost za výkon jednotlivce přebírá skupina
 - zaměření na výkon, kariéru, vybojování si pevné pozice na trhu
 - orientace na mezilidské vztahy, vzájemnou toleranci
- 11) Šíříte ve svém okolí dobré jméno firmy? (pokud odpovíte ne, uveďte důvod)
- ano
 - ne
- 12) Uplatňujete svou kvalifikaci na současné pozici?
- ano - pracuji ve stejném oboru, ve kterém jsem vyučen/a (vystudovala)
 - ano částečně - jsem vyučen/a v příbuzném oboru
 - ne - potřebnou kvalifikaci bylo nutné si doplnit
- 13) Pracovní prostředí na mě působí:
- přátelsky až rodinně – sdílení informací, vzájemná důvěra, dělení se o znalosti
 - nepřátelsky – časté konflikty, nic není řečeno přímo, práce pod tlakem
 - demotivující – nudná práce, nadřizený, který nahání strach, nedostačující ocenění výkonu
 - kreativně – podnik je otevřený novým nápadům, které mohou napomoci k růstu hodnoty podniku, poskytnutí zdrojů pro realizaci myšlenek (finančních, kompetentních osob)
 - konkurenčně – značná soutěživost mezi zaměstnanci („předhánění se“ – někdy až nepřiměřené)
- 14) Respektuje se ve firmě odstup v rámci hierarchie pracovních pozic?
- ano – je výrazný
 - odstup je nevýrazný
 - nerespektuje
- 15) Zdá se Vám umístění, budova a prostředí firmy reprezentativní? (pokud odpovíte ne, uveďte případné návrhy pro zlepšení)
- ano
 - ne

16) Jaké byly Vaše první dojmy při pracovním pohovoru?

- vlastní názor
- firma se mnou jednala slušně, předčila mé očekávání
- první dojem nebyl takový, jaký jsem si představoval/a
- na pracovní pohovor nemám pozitivní vzpomínky
- velice stresující

17) Souhlasíte s tvrzením: „Každý den vím, jakou práci mám zastat.“

- určitě ano - úkoly jsou přidělovány s předstihem dopředu
- občas se stává, že si úkoly musím zjistit sám/a
- určitě ne - úkoly jsou přidělovány až o několik hodin později od příchodu do práce, tudíž pracuji na tom, co uznám za vhodné

18) Na stupnici od 1-5 ohodnoťte vlastnosti svého nadřízeného (známkování jako ve škole: 1 = výborný, 5 = nedostatečný) :

Charakteristika	Hodnocení	Slovní komentář
Disciplína, respekt		
Kreativita		
Sebekontrola		
Chování a komunikace		
Vzor pro ostatní		

19) Ztotožňuje se podnik s některými z uvedených hodnot?

- tradice
- poctivost
- budování prestiže firmy
- vysoká kvalita služeb
- kvalitní pracovní zázemí
- spokojenost zaměstnanců
- spokojenost zákazníků

20) Souhlasíte s tvrzením, že by se v organizační struktuře firmy neměli vyskytovat pro podřízené 2 nadřízení? Popř. objevuje se tato skutečnost ve Vaší firmě?

- ano, souhlasím - v podniku se tato situace nevyskytuje
- ano, souhlasím - vyskytují se zde pro podřízené 2 nadřízení
- ne, nesouhlasím - v podniku se tato situace nevyskytuje
- ne, nesouhlasím - podnik ji praktikuje

21) Rozčílilo Vás něco v práci v posledních měsících/ udělalo Vám radost (zakroužkujte zvolenou variantu), uveďte co konkrétně:

- ano
- ne

22) Čemu byste dali přednost?

- nižší mzdě, ale mít přátelské vztahy na pracovišti
- vyšší mzdě a přitom řešit neustálé konflikty s kolegy

23) Označte písmeny výroky „S“ – souhlasím, „N“ – nesouhlasím:

- často se v práci nudím
- rychle vycítím, co mám dělat v situaci, kterou znám
- je na mě spolehnoutí
- druh práce je různorodý
- vyhýbám se práci v týmu

24) Chtěli byste se ocitnout v pozici nadřízeného? Popř. jaké změny byste provedli

- ano
- ne

25) Kterou pozici ve firmě byste nechtěli dělat a z jakého důvodu?

26) Co si myslíte, že firmu nejvíce „brzdí“ v jejím rozvoji?

- nesprávné kroky vedení
- nekvalifikovaní zaměstnanci
- nedostatek finančních prostředků
- zakázky, které jsou nesplnitelné v daných limitech (př. termíny a z nich plynoucí penále)
- špatné investování

27) Jak jste se dozvěděli o volném místě ve firmě?

- od přátel
- z inzerátu v tisku
- sledováním webových stránek (př. práce.cz)
- přítomnost na pracovním veletrhu

28) Je na vašem pracovišti kladen velký důraz na dodržování norem a předpisů?

- ano, velice se zde BOZP kontroluje
- ne

29) Na škále od 1-5 zaškrtněte, do jaké míry ovlivňuje Váš výkon pracovní prostředí:

1	2	3	4	5

30) Vybrali byste si znovu firmu Podzimek a synové s. r. o. za svého zaměstnavatele, kdybyste měli možnost výběru? (pokud odpovíte SPÍŠE NE, ROZHODNĚ NE; uveďte důvod)

- spíše ano
- rozhodně ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Pokud máte připomínky k něčemu, co v dotazníku nebylo a chcete na to upozornit, zde se můžete vyjádřit:

Kontaktní e-mail: mondel00@ef.jcu.cz

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku!

Přeji pěkný den.

Struktura otázek z rozhovoru

6. Na čem si firma dává záležet při svém prezentování?
7. Kam až podle Vás může zajít svoboda v podnikové kultuře?
8. Jaké jsou cíle firmy pro rok 2017?
9. Jak často se konají firemní porady, co je jejich obsahem a jaká při nich panuje atmosféra?
10. Může stručně charakterizovat styl řízení ve společnosti?