

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

**FIREMNÍ KULTURA ORGANIZACE**

**Bakalářská diplomová práce**

Studijní program: Andragogika se specializací personální rozvoj

**Autor:** Milan Brzobohatý

**Vedoucí práce:** Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Firemní kultura organizace*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 30.3.2023

Podpis .....

Za odborné vedení, čas a neutuchající podporu při psaní bakalářské práce, chci poděkovat panu Mgr. Jaroslavu Šotolovi, Ph.D.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Milan Brzobohatý
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Studijní program:</b>	Andragogika se specializací personální rozvoj
<b>Studijní program obhajoby práce:</b>	Andragogika se specializací personální rozvoj
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2023

<b>Název práce:</b>	Firemní kultura organizace
<b>Anotace práce:</b>	<p>Cílem této práce je popsat znaky kultury v konkrétní výrobní organizaci pomocí identifikace jejich prvků a zjistit ztotožnění zaměstnanců s vizemi a cíli organizace.</p> <p>Dílčím cílem práce je nalézt odpovědi na otázky, zdali nese společnost znaky silné podnikové kultury, má-li společnost definované strategické cíle, zaměstnanci je znají, a zdali organizace vykazuje znaky zdravé kultury.</p> <p>Výzkum v organizaci byl proveden pomocí metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu.</p> <p>Tato práce poskytuje základní pohled na současný stav kultury organizace a může vést k návrhu žádoucích změn.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Firemní kultura, typologie firemní kultury, síla organizační kultury, analýza firemní kultury, firemní komunikace, vize a cíle.
<b>Title of Thesis:</b>	Corporate culture of an organization

<b>Annotation:</b>	<p>The aim of this work is to describe the cultural characteristics of a specific manufacturing organization by identifying their elements and to determine the identification of employees with the organization's vision and goals.</p> <p>The partial objective of this work is to find answers to questions such as whether the company carries the characteristics of a strong corporate culture, whether it has defined strategic goals, whether employees know them, and whether the organization exhibits signs of a healthy culture.</p> <p>Research in the organization was conducted using qualitative and quantitative research methods. This work provides a basic view of the current state of the organization's culture and may lead to a proposal for desirable changes.</p>
<b>Keywords:</b>	Corporate culture, typology of corporate culture, strength of organizational culture, analysis of corporate culture, corporate communication, vision and goals.
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha č. 1: Rozhovor Příloha č. 2: Otázky dotazníku
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	17
<b>Rozsah práce:</b>	98 s. (135 373) znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod .....	8
1 Kultura.....	9
1.1 Firemní kultura .....	10
1.2 Organizační klima .....	12
1.3 Prvky firemní kultury .....	13
1.3.1 Základní přesvědčení.....	14
1.3.2 Hodnoty.....	14
1.3.3 Normy.....	15
1.3.4 Artefakty.....	16
1.3.5 Jazyk .....	17
1.3.6 Historiky .....	17
1.3.7 Zvyky, rituály a ceremoniály.....	18
1.3.8 Vize, mise, cíle .....	19
1.4 Struktura firemní kultury.....	22
1.5 Vznik, formování a změna firemní kultury .....	23
1.6 Síla a funkce organizační kultury .....	27
1.7 Výkonnost a znaky zdravé kultury .....	29
1.8 Firemní komunikace .....	32
2 Empirická část .....	34
2.1 Diagnostika organizační kultury .....	34
2.2 Použité metody a techniky výzkumu .....	34
2.2.1 Kvalitativní metody .....	35
2.2.2 Kvantitativní metody.....	36
2.3 Cíl výzkumu .....	37
2.4 Profil společnosti .....	39
2.4.1 Vize, cíle a hodnoty společnosti.....	40
2.4.2 Vizuální styl.....	41
2.4.3 Firemní akce .....	46
2.4.4 Firemní dokumenty a komunikace.....	47
2.5 Polostrukturovaný rozhovor.....	50

2.6	Dotazníkové šetření.....	52
2.7	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	53
3	Shrnutí výsledků a diskuse .....	75
3.1	Výsledky kvalitativního výzkumu.....	75
3.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	76
3.3	Diskuse.....	79
	Závěr.....	84
	Citovaná literatura .....	86
	Seznam obrázků a grafů .....	88
	Seznam tabulek .....	89
	Seznam příloh.....	90

## Úvod

Bavíme-li se o pojmu firemní kultura, obvykle si dokážeme představit jeho přibližný obsah v rámci vlastní organizace, ve které působíme. Jako první nás napadne viditelné chování členů, péče o okolí a pracovní prostředí, aktuální klima a atmosféra, možná pak i společenské aktivity. Jen málokdy si uvědomujeme hloubku tohoto pojmu, množství prvků, ve kterých se projevuje a jeho zásadní vliv na fungování organizace jako celku. Na kulturu není vhodné se dívat jako na pasivní projev nastřádané zkušenosti společnosti, ale i jako na nástroj k jejímu dalšímu formování. Abychom mohli kulturu dále rozvíjet a ovlivňovat, je nutné ji porozumět, ovšem to je úkol poměrně složitý z důvodu potřeby správné interpretace získaných informací, které jsou ovlivněné národními kulturami, vnitřní historií a zkušenostmi.

Cílem této práce je popsat znaky kultury v konkrétní výrobní organizaci pomocí identifikace jejich prvků a zjistit ztotožnění zaměstnanců s vizemi a cíli organizace. Dílčím cílem práce je nalézt odpovědi na otázky, zdali nese společnost znaky silné podnikové kultury, má-li společnost definované strategické cíle, zaměstnanci je znají, a zdali organizace vykazuje znaky zdravé kultury. Zodpovězením těchto otázek se samozřejmě kultura nezmění, ale otevírá se jimi cesta k jejímu dalšímu studiu a k možnému návrhu změn.

Teoretická část se věnuje potřebnému vymezení pojmů souvisejících s firemní kulturou. Praktická část charakterizuje zkoumanou společnost, popisuje konkrétní složky kultury, vyhodnocuje provedený průzkum a definuje oblasti, ve kterých byly nalezeny rezervy pro zlepšení. Na doporučení literatury se ke zkoumání v rámci práce využívají jak kvantitativní, tak kvalitativní metody výzkumu.



# 1 Kultura

Kultura patří mezi jeden z nesložitějších pojmů a bývá nezhřídka srovnáván s termínem příroda, pod kterým si můžeme vybavit cokoli od bakterie, meandrující řeky, zvěř, až po pohoří a celé kontinenty. Kořeny se nacházejí v dávné historii, kdy se kulturou označovala radlice pluhu, obdělávání půdy, lat. cultura (agri), a přeneseně tak péče o přírodní růst. Pojem pokrývá významový posun v čase od venkovské k městské civilizaci, chovu dobytka k literatuře a orání k multimediálním technologiím. V tomto významu tedy označuje kultura něco, co lze měnit a materiál, který má změnou projít (Sekot, 2004, s. 21-22).

Kulturu přijímáme výchovou, vzděláváním, enkulturací a socializací, avšak nikoliv genetickým přenosem. Proto lze tvrdit, že je kultura naučitelná, přenositelná a je právě charakteristikou, která je společná s ostatními, navzdory individualitě (Lukášová, 2010, s. 12).

Kulturu lze chápat jako jakousi postupem času získanou optiku, skrze kterou nahlížíme, chápeme a hodnotíme svět kolem nás ve specifických kontextech (Sekot, 2004, s. 22). Tato optika je tedy závislá na daném místě, různé pojetí kultury pak existuje mezi přírodními národy a Středoevropany. Viditelné jsou tak rozdíly mezi námi a Japonskem, kde na rozdíl od nás je bílá barva smuteční (pohřby), spropitné se by se nemělo dávat a použití kapesníku na veřejnosti nepatří mezi vhodné projevy dobrého vychování.

Příkladem závislosti kultury na čase budiž postavení žen ve společnosti a její změna. Stěží si lze představit, že by se ženy byly schopné před sto lety účastnit fotbalových klání, politických diskusí, či kandidovat na prezidentské funkce evropských států.

Kultura je projevem a produktem sociálního života lidské a často se setkáváním s hodnocením, že je konkrétní člověk kulturní, či nekulturní a popisujeme tak individualitu společnosti (Sekot, 2004, s. 22).

Právě ono učení a přenos enkulturací je zde zásadní, protože u každého jednotlivce tak můžeme vedle jeho jedinečných charakteristik pozorovat charakteristiky, které daný jedinec sdílí s jinými lidmi, kteří vyrůstali a žijí ve stejných podmínkách, tj. prošli stejným procesem učení, jak uvádí (Lukášová, 2010, s. 12).

Kulturu tak lze označit za něco, co nás v životě obklopuje, jsme její součástí a nositeli, co zde existovalo před námi a bude existovat i po nás. Po nás uvádím z důvodu akcentace, že jsme sice součástí kultury, ale s naším odchodem kultura nezaniká, pouze zůstává naší bytostí obohacená.

## 1.1 Firemní kultura

Pro popis firemní kultury jsou užívány také pojmy jako podniková kultura, organizační kultura, v anglické literatuře pak corporate culture, organizational culture (Urban, 2014, s. 11). Jak uvádí Schein (2010, p. 33), zajímavým aspektem kultury je manifestace jevů, které jsou pod povrchem, mocné ve svém dopadu, ale neviditelné a do značné míry nevědomé. Firemní kultura vyjadřuje vnitřní život společnosti, její atmosféru, myšlení, panující pracovní ovzduší, úroveň důvěry, jak se lidé k sobě navzájem chovají, jaké ctnostní hodnoty a je projevem charakteru celé společnosti (Vysekalová, Mikeš, & Binar, 2020, s. 108).

Obtížnost uchopitelnosti pojmu je zřetelná v popisu, že „Kultura je chápána jako něco, co organizace má. Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje

*fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.“* (Lukášová, 2010, s. 16-17). Urban (2014, s. 11) dále se uvádí, že jde o charakteristický způsob projevů zaměstnanců v pracovním, řídicím a společenském jednání.

Jde tak o ucelený systém, kterým společnost žije, řídí se, projevuje a je jednak přítomen v každé společnosti, ať již úspěšné, či nikoliv, ale také systém silně individuální a unikátní. Firemní kultura má tu vlastnost, že je přítomna vždy, ačkoliv si ji nemusí být zaměstnanci nebo vedení přímo vědomi a nemusí ji záměrně ovlivňovat, či tvořit. V tom případě ji označujeme jako kulturu spontánní, na jejímž protipólu leží kultura záměrná (Urban, 2014, s. 17). S vědomím komplexnosti, významu a důležitosti firemní kultury jsou v současnosti, více než kdy jindy, společnosti nuceny pečovat o její správný rozvoj a stav. Je totiž zjevné, že jde o faktor, který ovlivňuje jak výběr zaměstnanců vhodných pro společnost, ale i naopak, že si konkrétní organizaci lidé vybírají dle souladu kultury s jejich názory, hodnotami a postoji (Vysekalová, Mikeš, & Binar, 2020, s. 78).

V literatuře se také uvádí, že k organizacím je vhodné přistupovat jako ke kulturám, a lidem, členům zasvěcených do kultury, jako symbolickému tmelu, který organizaci utváří v neustálých interakcích (Havrdová, Šmídová, Šafr, & Štegmánová, 2011, s. 142).

Kde jsou tedy prameny v současnosti stále více akcentované potřeby péče o firemní kulturu? Zdroje, zabývající se oblastí podnikové kultury a efektivním řízením firem, se společně odkazují na pojem ekonomický zázrak, který se vztahuje k prudkému vzestupu japonského hospodářství v poválečném období – ke sféře vlivu USA – a jeho následnému rozvoji v 70. a 80. letech 20.

století. Šlo o snahu pochopit, za čím se skrývá úspěch japonských firem (Gigalová, 2013, s. 54).

Důležitým závěrem této části je skutečnost, že ať již organizace chce, či nikoliv, vždy se v ní utváří kultura, a mělo by být pro management a vedoucí zaměstnance žádoucí, aby ji svým jednáním a zásahy utvářeli do silné a zdravé podoby.

## **1.2 Organizační klima**

Pojmy kultura, klima organizace, či její atmosféra, se poměrně často zaměňují a jejich výklad se stává spíše akademickou diskusí (Armstrong, 2007, s. 169). Také proto, Cejthamr a Dědina (2010, s. 262) uvádějí, že klima „je něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá“. Pro potřeby této práce budeme nahlížet na klima v organizaci jako na relativně trvalou vlastnost interního pracovního prostředí, která se vyznačuje tím, že ji osoby uvnitř organizace vnímají, má vliv na jejich chování a lze ji popsat rysy daného podniku. Klima je charakterizováno vztahy mezi organizací a zaměstnanci, a také mezi nadřízeností a podřízeností (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 262).

Mezi znaky zdravého podnikového klimatu patří například demokratická organizace s možností účasti na řízení společnosti, spravedlivé a rovné zacházení se zaměstnanci napříč společností, možnost účastnit se diskusí na tématech řešení problémů a dosahovat tak pocitu osobní participace na výsledcích práce společnosti a tím utvrzení vlastní platnosti. Důležité je také uplatňování pozitivní motivace a nastavení spravedlivého systému odměňování. Manažerský přístup a řízení by měly vždy odpovídat konkrétní pracovní situaci. V organizaci by se měly akceptovat individuální rozdíly a

potřeby jednotlivců, stejně tak možnost jejich kariérního a osobního rozvoje. (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 262)

Atmosféra od klimatu můžeme chápat spíše jako momentální, proměnlivý a přechodný stav. Špatná atmosféra může být zapříčiněna například výrazným nezdarem ve výrobě, příchodem nové osoby, jejíž historie se pojí s propouštěním zaměstnanců v předchozí společnosti, kde působil, či odchodem výrazné osobnosti ze společnosti atp. Uváděné příklady představují přechodné období, po kterém se situace obvykle normalizuje a nemá, či spíše nemusí mít výrazný vliv na stav klimatu uvnitř organizace.

Můžeme tedy považovat koncept kultury a klimatu jako úzce provázané, kdy oba mají vliv na výkonnost organizace. To je důvod, proč některé z otázek dotazníkového šetření míří na zjištění stavu klimatu v organizaci.

### **1.3 Prvky firemní kultury**

K pochopení obsahu organizační kultury je potřeba definovat její stavební komponenty, prvky, jinde také síť, které ji tvoří. Jejich znalost nám umožňuje vysvětlit, co organizační kultura je, jaké je její fungování a projevy. Následně nám toto pochopení může pomoci v nalezení oblastí, které je vhodné změnit k docílení žádoucího obsahu organizační kultury (Lukášová, 2010, s. 26). Tak, jak to u abstraktních pojmů bývá, ani v této oblasti mezi autory nepanuje shoda, nicméně mezi prvky kultury se nejčastěji řadí základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje, artefakty materiální a nemateriální. Viditelnost jednotlivých prvků, schopnost jejich rozlišení, se obvykle znázorňuje jako kra, na jejímž vrcholu, jsou artefakty a chování, a naopak, nejméně zřetelné jsou hodnoty a základní přesvědčení viz obr. 1.



Obrázek 1 (vlastní): Schéma viditelnosti prvků kultury (Lukášová, 2010, s. 31).

### 1.3.1 Základní přesvědčení

Základní přesvědčení, jinak také základní předpoklady, tvoří jakousi dále nediskutovanou a obecně přijímanou pravdu a vyznačují se stabilitou a odolností vůči změnám (Lukášová, 2010, s. 19). Tato tvrzení se pokládají za pravdivá a není nutné je dále dokazovat, obdobně jako axiomy v matematice. Původ základních přesvědčení lze sledovat v opakované pozitivní a funkční zkušenosti, která přinesla úspěch při řešení určitých problémů. Je nutné podotknout, že taková přesvědčení u nové organizace vyvstanou až poté, co skupina provede nějakou společnou akci. Ověřená a opakovaně funkční řešení problémů přecházejí do podoby základních přesvědčení (Schein, 2010, p. 46). Příkladem může být přejímání přesvědčení novými zaměstnanci v podniku, kteří vnímají, jak se ostatní chovají k zákazníkům, jak řeší problémy, jak a s kým komunikují. Pokud je způsob funkční, transformuje ji do přesvědčení.

### 1.3.2 Hodnoty

Hodnoty tvoří jádro podnikové kultury, skrze které se kultura utváří, a kterými označujeme, co je pro skupinu nebo jednotlivce důležité, správné, hodnotné, o co usiluje a samozřejmě naopak. Má vliv na pracovní morálku, sounáležitost s firmou, potažmo orientaci celé společnosti. Hodnoty by měly být široce sdílené (Vysekalová, Mikeš, & Binar, 2020, s. 78).

Rozhodující je tak především zakořeněnost hodnot a jejich síla, bez nutnosti verbální deklarace. Pokud jsou hodnoty sdíleny a posilovány chováním vedení, mohou mít silný vliv, na rozdíl od těch idealistických a okázale prezentovaných (Armstrong, 2007, s. 166).

Společnost může své hodnoty deklarovat například ve firemním kodexu, firemních vizích a využívat jako součást svého image. Může však docházet k tomu, že půjde jen o přání vedení společnosti, které je příliš idealistické a které není, či nemůže být skutky reálně naplněno. Živoucí firemní kulturu tak tvoří jen skutečně uznávané, dodržované a sdílené hodnoty a postoje zaměstnanců organizace (Lukášová, 2010, s. 22).

Příkladem firemních hodnot může být kontinuální zvyšování konkurenceschopnosti výrobků organizace, zvyšování úrovně vzdělávání zaměstnanců nad zákonem stanovené normy, minimalizace dopadu výroby na životní prostředí, spolupráce se školami v okolí působnosti společnosti, týmová práce, služba zákazníkovi aj. (Armstrong, 2007, s. 166).

Jak uvádí teorie, pokud jsou právě hodnoty organizace zaměstnanci široce přijímány a sdíleny, pak je organizační kultura silná, což představuje jednu z otázek výzkumu.

### **1.3.3 Normy**

V rámci firemní kultury se jedná o sdílené a akceptované zásady chování lidí v organizaci a organizace samotné. Příkladem může způsob komunikace se zákazníky i interní komunikace mezi zaměstnanci samotnými. (Urban, 2014, s. 15)

Způsob oblékání, navštěvování firemních událostí (plesy, sportovní klání, aktivity pro zaměstnance a rodinné příslušníky), organizované akce

bezplatného darování krve, samozřejmá účast na vzdělávacích akcích, a také způsob čerpání dovolené, kdy se nejdříve plánovaná absence projedná mezi kolegy v týmu, a teprve následně o dovolenou žádá. Normou také může být, že zaměstnanec společnosti poskytne bez váhání čas nad rámec řádné pracovní doby.

Uvádí se také, že normy jsou někdy nepsaná pravidla hry, která slouží jako návod, jak se chovat, co se předpokládá, že budou dělat, co budou lidé říkat, a v co věřit (Armstrong, 2007, s. 260)

Normy mohou působit také motivačně a výchovně na jak stávající, tak nově příchozí zaměstnance. Jak uvádí Urban (2014, s. 15) „Společenská reakce na dodržování či nedodržování norem může vyvíjet silný tlak na změnu chování jedince“.

Pokud jsem na začátku zmínil Japonsko, jako pramen kultivace firemní kultury, pak se nabízí příklad, že je tamní nepsanou a zažitou normou vzdávání se v prvních několika letech své profesní kariéry u společnosti nároku na dovolenou.

#### **1.3.4 Artefakty**

Pojem artefakt označujeme vnější projev organizační kultury ve formě jednak materiální, kam spadá architektura budov, vybavení interiéru a pracovišť, grafický manuál a jeho podoba ve formě propagačních materiálů, loga, formátu interních dokumentů, a také nemateriální povahy, jako jsou jazyk a způsob komunikace, zvyky, rituály, ceremoniály, firemní hrdinové, mýty a historiky (Lukášová, 2010, s. 18).

Artefaktům tak ve výzkumné části věnuji velký prostor, a to z důvodu jejich snadnějšího zachycení pozorovatelem.



### 1.3.5 Jazyk

Nemateriálním artefaktem kultury je mluva, slang, firemní řeč, která charakterizuje jak samotnou organizaci, tak i oddělení a je projevem hodnot organizace, úrovní formálnosti vztahů, a specifik oboru podnikání. Jazyk by měl být v rámci organizace sdílený a usnadňovat komunikaci, nikoliv překážkou v porozumění. Příkladem může být rozdílný jazyk v nemocničních odděleních, ve výrobním podniku zabývajícím se hutnictvím, nebo výrobcem destilátů. (Lukášová, 2010, s. 23-24).

Jazyk je sice pozorovatelným prvkem, nicméně v této práci se mu nepřikládá zásadní úloha, a proto není do výzkumu zahrnutý.

### 1.3.6 Historiky

Jak pojem napovídá, jde o události odehrané v minulosti, které se předávají v rámci společnosti a jejichž úloha je předat přesvědčení, normy a hodnoty zastávané ve společnosti, případně také co nastane, pokud se nedodrží. Jde o decentní nenásilný způsob tvorby sociálních norem a ovlivňování chování například i nově příchozích zaměstnanců. Bohužel, i tato oblast se dá zneužít sklouznutím do oblasti demagogie (Brooks, 2003, s. 260).

Mezi nejoblíbenější témata historek patří manažerské úspěchy v boji s konkurencí a příběhy o zakládání firem. Často tak popisují například počáteční nesnáze, kdy i současný majitel společnosti musel přiložit ruku k dílu po boku řadových dělníků, aby dostáli závazkům klientů (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 260).

Příkladem může být historika o ne zcela promyšleném propouštění kmenových zaměstnanců a následném překotném náboru osob, které neměli potřebnou kvalifikaci a zkušenosti. To pak může být používáno jako

odstrašující jednání pro nový management, který by o podobném kroku uvažoval, bez jasných představ o možných důsledcích.

### **1.3.7 Zvyky, rituály a ceremoniály**

Tyto nemateriální artefakty firemní kultury skýtají předvídatelné chování, periodicitu událostí, a tím snižují nejistotu a napomáhají hladkému chodu organizace. Protože je i tato oblast ovlivnitelná jednáním zaměstnanců, mohou svojí kreativitou přispět k rozvoji v této oblasti, tedy vytvářet nové pozitivní zvyky a rituály. Příkladem zvyků může být uspořádání oslav u příležitosti osobních výročí (narozeniny, svátky, svatby, odchod do důchodu), firemní večírky. Také se zde řadí například zvyky patřící k řešení problémů, jako svolávání mítinků vedoucích pracovníků s cílem eliminace nedorozumění a informačního šumu. Jde o způsoby vzájemného chování zaměstnanců uvnitř organizace a zaměstnanců vůči lidem mimo ni (Lukášová, 2010, s. 24).

Rituály představují zvláštní události, kterými organizace sděluje, co je pro ni podstatné. Mezi rituály patří zvyky, které se váží k určitému místu a času. Nejčastěji se uvádí zdravení, setkávání se na poradách vedení, kde se demonstruje mocenská struktura, pochopitelně ve prospěch chodu a úspěchu společnosti. Jako typický příklad, kde jsou rituály značně rozvinuté, se uvádí armáda (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 257)

Ceremoniály slouží k upevnění soudržnosti společnosti, posílení identifikace a sounáležitosti s ní, usnadňují socializaci. Oceňují jak úspěchy jednotlivců, tak i organizace samotné a motivují ostatní k podobnému jednání. Slouží také k zajištění stability organizace po provedených změnách (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 257-258).

Hrdinové představují modelovou postavu, se kterou se v určitých aspektech identifikujeme. V rámci organizační kultury pak hrdinové plní funkce modelového chování, dosažitelnosti úspěchu, schopnost dosahovat vysokých výkonů, zdůrazňují unikátnost a jsou pochopitelně motivačním prvkem (Lukášová, 2010, s. 25).

Hrdinové jsou dvojího typu, a to rodilý hrdinové, jako například Steve Jobs disponující charismatem, vizemi a odvážnými kroky, či Tomáš Baťa, a pak také „situační“, tedy hrdina daného období, jako dne, měsíce, roku.

### **1.3.8 Vize, mise, cíle**

Vize a mise zpravidla ukazují, jakou roli by chtěla společnost hrát, jak by chtěla být vnímána veřejností atp. (Urban, 2014, s. 20). Jenže, jak uvádí Kovaříková (2016, s. 13), potíž je v tom, že se to s ní má, jako s paní Columbovou. Všichni o ni mluví, ale nikdo ji nezná a nikdy ji neviděl.

Misí označujeme poslání, za kterým byla společnost, ať v oblasti služeb nebo výroby, založena. Toto poslání je pak v úzkém vztahu s představami (vizemi), jaké produkty a/nebo služby bude společnost poskytovat, jaké zákazníky chce oslovovat. (Keřkovský & Drdla, 2003, s. 13).

Kovaříková (2016, s. 14) dále uvádí, že se mise soustředí na přítomnost, nejbližší budoucnost a odpovídá na otázky kdo jsme, co děláme, budeme dělat a proč. Dále také v čem jsme dobří, pro koho tu jsme a na koho se obracíme. Kdo nebo co za námi stojí.

Vize představuje žádoucí směr, idealistický pohled, kterým se společnost ubírá všemi svými aktivitami a popisuje vzdálenější budoucnost společnosti (Kovaříková, 2016, s. 13). U naší společnosti například „Nalézat nové využití a zhodnocení hliníku.“, nicméně k naplnění bývá cesta obvykle dlouhá,

s nespočtem překážek, které se během existence společnosti neplánovaně objevují.

Cíle představují konkrétní kroky k dosažení vizí organizace, které naplňujeme pomocí vhodně zvolené strategie, tedy procesem, který určuje očekávané směřování organizace a neoptimálnější využití zdrojů (Armstrong, 2007, s. 59).

Bez srozumitelně a reálně stanovené mise a vize, které jsou úzce spjaty s firemní kulturou, není organizace schopna efektivně využívat svůj potenciál stejně, jako kdyby profesionální členové hudebního tělesa měli noty k jiné skladbě a nikdo z nich tak nevěděl, co bude výsledkem jejich snažení.

#### Firemní architektura, vybavení, logo

Architektura současně i s vybavením firemních prostor je důležitým prvkem identity firem, a to jak k vnějšmu prostředí a konkurenci, tak dovnitř společnosti. Samotný vzhled budov ještě nemusí být projevem podnikatelského úspěchu, nicméně může vyjadřovat ochotu společnosti dbát o tento důležitý atribut, který ovlivňuje identitu společnosti. Mimo jiné vyjadřuje tradice, hodnoty, priority a může symbolizovat blahobyť, nebo naopak skromnost a střízlivost v přístupu k architektuře a jejímu projevu. (Lukášová, 2010, s. 26)

Stejně tak péče o výrobní a kancelářské prostory napovídá o prioritách a přístupu k péči o pracovní podmínky zaměstnanců. Kupříkladu znečištěné stěny kanceláří, absence zeleně, nekvalitní nábytek a židle, případně nevhodné ochranné pomůcky svědčí o absenci kontaktu vedení s tímto

segmentem společnosti a může být indikátorem finančních, nebo komunikačních problémů uvnitř společnosti.

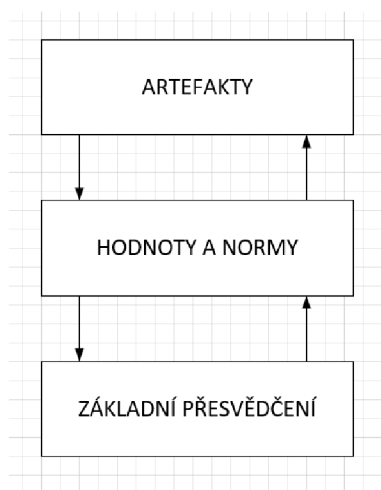
Jak uvádí Lukášová (2010, s. 26), pro zaměstnance pracující v takovém prostředí se může stát architektura sjednocujícím faktorem, se kterým se nebojí identifikovat.

Logo společnosti slouží k jednoznačné identifikaci a rozlišení od ostatních subjektů, stejně tak k identifikaci výrobku. Při jeho návrhu by se mělo myslet na jednoduchost, funkčnost, dobrou zapamatovatelnost a vhodnou použitelnost pro různé použití, jako dopisní papíry, výrobky, plakáty atp. Loga se dělí do tří skupin, a to typografická, jako je například logo „SONY“, piktogramy, tedy obrázky, jako je logo firem Shell a jeho mušle, Apple a jeho jablko, či Mercedes a jeho hvězda v kruhu. Třetí skupinu pak tvoří logotyp, tedy kombinace dvou předchozích typů, jako má Pepsi, BP. (Vysekalová, Mikeš, & Binar, 2020, s. 78)

Tak jako šaty dělají člověka, prostředí a design vystihují charakter společnosti. Péče o vzhled, grafický design jsou dalším možným ukazatelem vnitřního dění a hodnot společnosti, které jsou vnímány jak zákazníky, tak zaměstnanci, proto by neměly obsazovat na seznamu zájmu vedení posledních místa.

## 1.4 Struktura firemní kultury

Protože jsem jednotlivé prvky organizační kultury na sobě závislé a proměnlivé, autoři při snaze popsat vzájemné závislosti vytvořili různé strukturální modely, mezi které patří i jeden z nejznámějších a nejčastěji citovaných, Scheinův model organizační kultury viz obr. 2, Scheinův model organizační kultury.



Obrázek 2: Scheinův model organizační kultury (Lukášová, 2010, podle Schein, 1992, s. 29).

Vrstvy vyjadřují tři úrovně, které se odlišují svojí „viditelností“ vnějšmu pozorovateli a úrovní ovlivnitelnosti pomocí intervencí managementu (Lukášová, 2010, s. 27). Většina autorů se ubírá při popisu cestou právě využitím vrstev a shodují se na tom, že hodnoty jsou jádrem organizační kultury.

Artefakty jsou umístěné na vrcholu a představují pozorovatelné a vnímatelné projevy firemní kultury, zřetelně pak v případě, že se s kulturou teprve pozorovatel seznamuje. Stejně tak je tato vrstva nejsnáze ovlivnitelná zásahy managementu, jde-li o artefakty materiální povahy (Lukášová, 2010, s. 27).

Další úrovní jsou hodnoty a normy chování, které nejsou tak zřetelně manifestované a o jejich existenci získává pozorovatel informace jen

zprostředkovaně, na základě provedených rozhodnutí, chování pracovníků apod. Tato úroveň je pouze částečně ovlivnitelná (Lukášová, 2010, s. 28).

Základní přesvědčení jsou na nejnižší úrovni, čímž model naznačuje jejich nezřetelnost pro pozorovatele, ale i ovlivnitelnost. Základní přesvědčení jsou ze své podstaty samozřejmé, nevědomé a jen obtížně identifikovatelné a ovlivnitelné. Model zobrazuje úrovně viditelnosti a ovlivnitelnosti, ale také vzájemné působení jednotlivých vrstev. Lze říct, že pokud se rozhodne management ovlivnit hodnoty a normy, může toho dosáhnout pomocí intervencí na úrovni artefaktů. Kupříkladu pořízením moderního vybavení kanceláří, úpravou dekoraci chodeb, zvelebě areálu zelení se mohou postupně měnit i normy zaměstnanců, jako větší starostlivostí o vybavení a prostory, změnou oblékání, a tak podobně viz příklad na obr 3.



Obrázek 3 (vlastní): Příklad obsahu kultury dle úrovní Scheinova modelu.

## 1.5 Vznik, formování a změna firemní kultury

Vznik firemní kultury je na počátku její existence spojován se zakladateli a vlastníky, kteří obvykle mají představu o fungování společnosti, jaké by měly být její cíle, vize a hodnoty (Lukášová, s. 35).

S časem, jak se společnost rozrůstá, získává na komplexnosti a složitější struktuře. Na formování kultury se tak začínají podílet vedoucí pracovníci, management a vůdci, kteří přebírají myšlenky zakladatele, realizují je, a ty ověřené a úspěšné přecházejí do podoby základních přesvědčení (Lukášová, 2010, s. 34). Formování probíhá vědomě i nevědomě tím, jak se vedoucí pracovníci chovají, jaký dávají vzor podřízeným, kteří dále mají sklon toto chování napodobovat, jelikož ho považují za cestu k pozitivnímu hodnocení nebo povýšení (Urban, 2014, s. 28).

To je také známým faktem z psychologie učení, která poukazuje v rámci sociální psychologie na fakt, že lidé mají tendenci napodobovat chování, které vede k úspěchu nebo je odměňované.

Činitele, determinanty nebo zdroje ovlivňující formování firemní kultury, lze rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi ně patří dle Lukášové (2010, s. 35-36) a Urbana (2014, s. 27-34) následující:

Hodnoty a osobní charakteristiky vedoucích zaměstnanců, které se promítají do nižších struktur společnosti a udávají směr, jaké hodnoty se mají zastávat, jakým způsobem se lidé mají vzájemně chovat, jak vystupovat, prezentovat atp. Nejde tedy jen o deklarovaný přístup, ale osobní příklad.

Používané technologie jsou další kategorií, která ovlivňuje formování kultury. Pokud organizace například využívá k interní komunikaci převážně moderní elektronické prostředky (email, chat, elektronické oběžníky, dotazníky, hlasování), klade tato forma důraz na schopnosti zaměstnanců tyto prostředky využívat, ale v jistém smyslu eliminuje verbální komunikační kanál a možnou interakci. Využívání technologií pak samozřejmě směřuje i vně společnosti v komunikaci se zákazníky, úřady, zájemci o pracovní místa atd. (Lukášová, 2010, s. 37).



Dalšími činiteli, jsou velikost organizace a délka její existence. S růstem organizace, jejím úspěchem a expanzí je nutné měnit organizaci řízení a definovat pevnou organizační strukturu. Pokud organizace projde všemi vývojovými etapami, až ke zralé organizaci, nabízí se zaměstnancům opora v tradici a historii firmy (Lukášová, 2010, s. 36).

V oblasti vlivu profese si představme různorodost pracovních návyků a norem, která panují v dílně automechaniků, v kanceláři IT odborníků, nebo ve sboru učitelů. Musíme připustit, že zde budou panovat jiné způsoby komunikace, jiné rituály, zvyky, a také jiné normy. Nemusí jít však o zcela jiné společnosti, ale tato odlišnost může být napříč jedinou organizací (Brooks, 2003, s. 220).

Prostředí, zde se zmiňuje národní kultura a její specifické rysy, které jsou výchovou hluboce zakořeněné a pouze obtížně měnitelné. Dále podnikatelské prostředí a přítomnost, či nepřítomnost konkurence. V případě monopolního prostředí není vliv tak zásadní a na významu nabývají některé z dalších faktorů. (Lukášová, 2010, s. 35).

Formování firemní kultury probíhá dále v procesu integrace nových osob do společnosti a během řešení problémů, kde se uplatňují dva základní principy, a to redukce úzkosti a pozitivní posilování. (Gigalová, 2013, s. 46)

Redukce úzkosti představuje proces, během kterého se hledají funkční řešení problémů za účelem odstranění úzkosti a stresu. Postupy, které se ukáží být funkční, se v rámci obranného mechanismu opakovaně využívají, a to dokonce bez přílišné ochoty k jejich revidování.

Pozitivní posilování vyjadřuje preferování ověřených postupů a chování, oproti těm nefunkčním. Tedy ty postupy, které jsou funkční opakovaně

využíváme, nefunkční pak opouštíme a neopakujeme. Pokud se pro společnost ukáže být prospěšné realizovat pravidelné setkávání se zákazníky, kde se vytváří nové obchodní příležitosti a utužují formální i neformální vztahy, stane se tato aktivita součástí organizační kultury a promítá se do norem a hodnot. Je však nutné zdůraznit, že to, co je funkční a zaručené v jedné společnosti, může být v jiné zcela nefunkční, nebo alespoň nepřínosné, a tím v rámci uvedeného principu opouštěné. Každá společnost má tak vlastní jedinečnou kulturu, která postupem času vykrytalizovala jako výsledek vnitřní interakce a dynamické tenze. (Lukášová, 2010, s. 36).

Obdobně uvádí Armstrong (2007, s. 259), že firemní kulturu utvářejí kritické události, milníky, ze kterých plyne poučení, jaké bylo žádoucí a nežádoucí chování.

Za důležité považují, že formování kultury je ovlivnitelné, a pokud si budeme uvědomovat formující činitele, můžeme mít její formování pod kontrolou.

### Změna firemní kultury

Na základě vnějších a vnitřních vlivů musí většina společností přistoupit během své existence ke změně kultury. Jde o složitý proces s nejistým výsledkem, vedený vrcholovým managementem a vyžaduje jasnou představu následného směřování kultury, ale i vedení, které má potřebný nadhled nad aktuálním způsobem řízení, což je ne vždy původním managementem zaručeno. Pokud je změna řízena primárně vrcholovým managementem, pak nejefektivnějším nástrojem k implementaci kultury je osobní příklad s pozitivní i negativní zpětnou vazbou, aby se předešlo nežádoucím vlivům

ze strany zaměstnanců, kteří mohou mít tendenci vracet věci k původnímu stavu (Urban, 2014, s. 58).

K dosažení úspěšné změny kultury, je důležité mít povědomí o existující kultuře (neměnit, co neznáme), a představu o žádoucím stavu. Důležité je do změny zainteresovaný celý kolektiv a využít aktivizační mechanismy změny, aby měl kolektiv jasnou potřebu ke změně (Brooks, 2003, s. 230).

Brooks (2003, s. 227) dále uvádí, že doba potřebná pro změnu firemní kultury je v intervalu od přibližně šesti do 15 roků, nicméně někteří autoři jsou s to zkrátit tento odhad na jeden jediný rok.

Proces změny kultury je komplexní proces s mnoha překážkami a nesmí se podcenit historie společnosti, politické pozadí, vazby mezi jednotlivci a skupinami a mnoho dalších.

## **1.6 Síla a funkce organizační kultury**

*„Dobrá firemní kultura může pozitivně ovlivnit výkonnost o 20 až 30%“* (Urban, 2014, s. 23). Pojmem síla organizační kultury se označuje úroveň sdílení norem, přesvědčení a hodnot v rámci organizace, která je mimo jiné dána také jejich srozumitelností. Pokud je úroveň sdílení, tedy akceptace či ztotožnění zaměstnanci, vysoká napříč organizací, kultura je stabilní a vyhraněná, pak se jedná o kulturu silnou, která může mít výrazný vliv na fungování organizace Lukášová (2010, s. 32).

Silná kultura je často identifikovaná ve starších, výrobně homogenních organizacích, a tam, kde je nižší fluktuace zaměstnanců (Urban, 2014, s. 16).

Naopak, pokud je úroveň sdílení nízká, prosazují se spíše jednotlivé názory a převládá vliv subkultur, pak jde o kulturu slabou. Ta se pak nachází

v organizacích mladších, s větší fluktuací zaměstnanců, v prostředí s nejasnými pravidly a cíli organizace, případně s častou změnou názorů vedení (Urban, 2014, s. 16).

Sdílení názorů a hodnot ale nemusí vždy bezpodmínečně znamenat, že se k sobě členové skupiny chovají klidně a urovnaně. Občasné aktivní až bouřlivé jednání a názorové konflikty nemusí být nutně znakem slabé organizační kultury (Havrdová, Šmídová, Šafr, & Štegmannová, 2011, s. 140).

Vlivy silné kultury shrnuje Lukášová (2010, s. 40) následovně:

- Redukuje konflikty uvnitř organizace, je stmelujícím a spojujícím faktorem.
- Představuje harmonizační prvek chování a koordinace členů.
- Redukuje nejistotu, ovlivňuje spokojenost a pohodu zaměstnanců.
- Působí motivačně z důvodu jasného smyslu vlastní práce, vnímají svůj podíl na dosahování cílů organizace.
- Silná kultura může působit i jako konkurenční výhoda. Vědomí osobní důležitosti, jasného a společného cíle, vede k efektivnější práci.

Na druhou stranu, silná organizační kultura má i jisté nevýhody, mezi které patří fixování organizace na minulou zkušenost. Tedy pokud se organizace zahledí do vlastního úspěchu fungování, může dojít k přehlédnutí potřeby změny strategie. Podporuje konformitu a oslabuje alternativní přístupy k řešení. Rezistence vůči změnám na různých úrovních společnosti.

Jak uvádí Urban (2014, s. 26), firemní kultura má funkci indikátoru chování, tedy například zákazník dopředu ví, co od konkrétní firmy může očekávat a jak se v konkrétním případě bude chovat. Z části tak eliminuje prvek nejistoty,

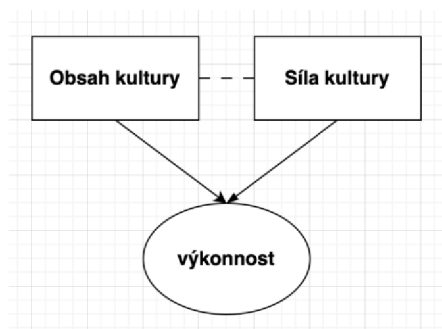
který není v odběratelsko-dodavatelském řetězci žádoucí. Urban také dále uvádí, že některé prvky firemní kultury lze efektivně použít i „jako nástroj marketingu a firemního image“.

Pojmu subkultura se používá pro označení odlišných relativně menších celků v rámci organizační kultury, jako jsou například kultura obchodního oddělení, kultura oddělení informačních technologií, kde je patrná odlišná funkční specializace. Subkultura sama o sobě ještě není projevem kultury slabé, ale může se vyskytovat i v silné kultuře, a to jako integrující činitel ostatních subkultur. Subkultury jsou vytvářeny také díky rozdílným funkcím útvarů, odlišného způsobu uvažování, řešení problémů, ale také díky odlišným zážitkům a zkušenostem (Lukášová, 2010, s. 33).

V prostředí, kde existuje více subkultur mohou přirozeně vznikat střety kultur, důsledkem rozdílného vnímání, myšlení a chování jejich členů (Lukášová, 2010; Brooks, 2003). Může tak dojít až do stavu, kdy skupina osob funguje sama pro sebe, bez ochoty spolupracovat s ostatními a tvoří komunikační bariéru, což může vést až narušení funkčnosti celé organizace (Kovaříková, 2016, s. 26).

## **1.7 Výkonnost a znaky zdravé kultury**

Není nejmenších pochyb, že optimální složení obsahu organizační kultury a její síly povede k efektivnější organizaci a naplňování vytýčených cílů. Jak uvádí Urban (2014, s. 47), ideální kultura neexistuje, pouze se hovoří o přiměřené, případně zdravé firemní kultuře. Obrázek 4 naznačuje vztah mezi obsahem a silou kultury na výkonnost společnosti.



Obrázek 4: Vztah obsahu a síly k výkonnosti kultury (Lukášová, 2010, s. 76)

Dle výzkumů je důležité, aby byli členové organizace jednak angažovaní, a také participovali na fungování a řízení organizace. Uvádí se následující znaky takového chování:

- Aktivní, iniciativní a angažované ve prospěch cílů organizace,
- Autonomně řeší úkoly a nesou odpovědnost za výsledky,
- Jsou vůči organizaci loajální.

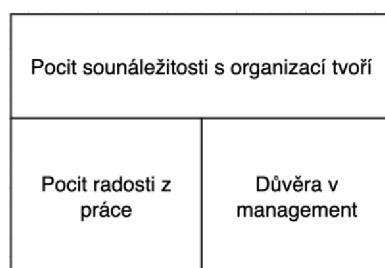
Urban (2014, s. 48) shodně uvádí vlastnosti, které jsou společné prosperujícím podnikům:

- Důraz na výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost,
- Důvěra a otevřenost ve vztahu mezi managementem a zaměstnanci,
- Týmová atmosféra, loajalita zaměstnanců vůči firmě a pocit souzáležitosti.
- Dodržování etických hodnot, zájem o image organizace.

Jak může dosáhnout organizace, primárně její vedení, takové angažovanosti zaměstnanců? Důsledným rozvojem jejich znalostí a dovedností, zmocňovat je a vytvářet atmosféru pro tvorbu týmového jednání. Dále také kladením důrazu na silnou orientaci na služby zákazníkům a vysokou kvalitu služeb. Důraz na týmovou práci, zapojení všech zaměstnanců do plnění úkolů, a také

zapojení samotného managementu, který musí jít příkladem (Brooks, 2003, s. 263). Především pak komunikovat mise a vize, aby si zaměstnanci uvědomovali směřování organizace a svůj význam v ní, jak uvádí Lukášová (2010, s 20-21).

Brooks (2003, s. 263) uvádí 3 pilíře angažovanosti, kam spadají pocit sounáležitosti s organizací, pocit radosti z práce a důvěra v management viz obr. 5.



Obrázek 5: Model angažovanosti (Brooks, 2003, s. 263).

Mezi znaky zdravé kultury se řadí dobrá atmosféra v týmech, loajalita zaměstnanců vůči společnosti a pocit sounáležitosti. To se pak promítá v osobní odpovědnosti vůči firmě, hájení její zájmů, ztotožňovat se s cíli, nebo také v ochotě pracovního nasazení nad rámec povinností (Urban, 2014, s. 49).

Existuje pojem nehluční zabijáci (silent killers), který vznikl z výzkumu úspěšnosti firem, kde se mezi nejdůležitější brzdy efektivity organizací uvádění nejasná strategie, konflikt priorit, neefektivní vrcholové vedení, nevhodný řídicí styl, špatná vertikální komunikace, neuspokojivá koordinace funkcí a nedostatek řídicích schopností (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 197).

## 1.8 Firemní komunikace

Komunikace je další pilíř organizační kultury, proto ji nechci opomenout. Jde o mocný nástroj, který kulturu umožňuje předávat a ovlivňovat žádoucím, avšak i nežádoucím směrem. Vedení organizace může pomocí ní zlepšit atmosféru, mobilizovat sílu k dosažení cílů a upevňovat návyky, které jsou pro společnost žádoucí, případně potlačovat ty, které si přeje eliminovat. Firemní komunikace je také nástrojem pro přenos firemní strategie, tedy ujasnění, kam jako celek směřujeme a jakou cestou se k cíli dostaneme. Komunikace se však neomezuje jen na emaily, sociální sítě a pár vývěsek, ale jde o komplexní projev vedení, jako mítinky, firemní akce, návštěvy v provozech, pravidelné zpravodaje atp. (Kovaříková, 2016, s. 18-22).

Za základ zdravé atmosféry, vzájemné důvěry bez fám a dohadů, se považuje otevřenost komunikace, které vedení může dosáhnout pomocí včasného sdělování pravdivých informací, nepřikrášlováním a ani dramatizací. Je zásadní nezastírat a nemlžit důležité problémy, nekupčit a nezadržovat informace. Podstatné je podporovat v lidech otevřenost, která ano, občas může být nepříjemná, ale rozhodně za ni netrestat! A to nejdůležitější, především jít sám ostatním příkladem (Kovaříková, 2016, s. 18).

Armstrong uvádí, že dobrá komunikace je důležitá jako prostředek řízení změn (pracovních podmínek, procesů, postupů, technologií aj.), dále zvyšování angažovanosti informováním, čeho organizace dosáhla, nebo má dosáhnout, a také pro tvorbu důvěry tím, že se vysvětluje, co zaměstnanci dělají a proč (Armstrong, 2007, s. 501).

Kreativitě se v komunikaci meze nekladou. Existují společnosti, které mají propracovaný systém interní komunikace, a dokonce přistupují



k netradičnímu metodě v podobě tvorby vtipných sdělení, které trefně popíší podstatu jednání manažerů. K tomu ovšem musí být, jak nakloněno vedení, tak schopnost psát výstižně a poutavě (Kovaříková, 2016, s. 29).

Komunikaci považuji za alfu a omegu zdravé firemní kultury a sám jsem byl účastníkem jednání, které mělo dlouhodobě nežádoucí dopad na otevřenost v komunikaci zaměstnanců vůči vedení. Otevřenost firemní komunikace však nemůžeme nastavit nařízením, ale postupným budováním vzájemné důvěry bez prostoru na výjimky v otevřenosti. Ztratit vzájemnou důvěru lze jedním neuváženým, emocemi eskalovaným krokem, prohlášením nebo emailem. Její obnovení již tak jednoduché není.

## **2 Empirická část**

V této části práce se věnuji analýze kultury organizace, která si přála zůstat v anonymitě. Za důvod potřebnosti výzkumu považuji fakt, že poznáním jednotlivých složek kultury můžeme zhodnotit její aktuální stav a zaměřit se na oblasti, které mohou její fungování zlepšit. K tomuto cíli využiji techniky sociologického výzkumu jak kvalitativní, tak kvantitativní, které popisují dále. V rámci anonymizace budu používat pro název společnosti slovo „Fabrika“.

### **2.1 Diagnostika organizační kultury**

K pochopení fungování a obsahu organizační kultury, které by posloužilo příslušným manažerským rozhodnutím, je vhodné podrobit organizační kulturu zkoumání příslušnou metodologií, a nikoliv subjektivním odhadem. Lukášová (2010, s. 138) uvádí 4 důvody, proč takovou diagnostiku management potřebuje. Jsou to vývoj a plánování změn v organizaci, řešení problémů při implementaci strategie a organizačních změn. Dále hledání příčiny nízké výkonnosti, plánování fúze, akvizice a jiné formy spolupráce.

Diagnostiku je vhodné provádět na různých úrovních, jelikož kultura je označovaná za vícevrstvý jev, proto zaměření se například pouze na obsah artefaktů může být zavádějící a vést k chybné interpretaci.

Stav kultury by se neměl zjišťovat pouze na žádost vedení, či personálního útvaru při výše uvedených důvodech, ale průběžně, pro kontrolu její efektivity zdraví.

### **2.2 Použité metody a techniky výzkumu**

Výzkum jsem se rozhodl provádět kombinací kvantitativních a kvalitativních metod, jak bylo řečeno výše. Využití těchto přístupů je důležité pro správné

poznání zkoumaného jevu, „jelikož kvalita jevů existuje jen v souvislosti s jejich kvantitativní stránkou a obráceně“ (Zich, 2004, s. 23). Rozdíl v jejich funkcích je, že kvantitativní výzkum slouží k ověření nějaké teorie a kvalitativní výzkum naopak slouží ke generování teorie o zkoumaném předmětu, či vytvoření otázek pro zkoumání (Průcha, 2014, s. 106). Jinak řečeno, každý z přístupů má svoje výhody a nevýhody. Kombinací obou se eliminuje částečně jejich slabá stránka.

### **2.2.1 Kvalitativní metody**

Tyto metody dovolují získat vhled do kultury, ovšem na úkor času a náročnosti zpracování. Výhodou je, že dotazované osoby sdělují to, co ony samy považují za relevantní a informace jsou poměrně detailní, nicméně kladou požadavky na výzkumníka, který musí mít potřebné odborné znalosti a v případě rozhovorů i komunikační dovednosti. Kvalitativní stránka jevu je tvořena obsahem, o co jde (Zich, 2004, s. 23).

Jako stěžejní metodu výzkumu využijí polostrukturovaný rozhovor, který dává respondentovi mnohem větší možnosti k odpovědím a není tak striktně omezen. Další varianty jsou strukturovaný rozhovor s předem stanovenými otázkami a nestrukturovaný či hloubkový rozhovor, kde je stanoveno pouze základní téma a otázky jsou voleny dle aktuálního vývoje rozhovoru (Průcha, 2014, s. 120-121).

Jak uvádí Lukášová (2010, s. 144), pro kvalitativní výzkum můžeme získat informace pomocí pozorování zúčastněného, tedy osobní participací v životě organizace, nebo nezúčastněného, kdy přistupuje k lidem jen jako pozorovatel například mítinků. Pozorovány mohou být nejen chování, zvyky, jazyk, historky, ale i organizační artefakty, jako statusové symboly, které mohou být

projevem sociálního statusu, prestiže či hodnot, dále vybavení kanceláří a vzhled budov, kterým se budu věnovat ve své práci i já.

Pro účely této práce budou využity následující kvalitativní metody:

- Analýza dokumentů, kam spadají etické kodexy firmy, výroční zprávy, směrnice vztahující se k jakosti aj.
- Pozorování projevů firemní kultury, zejména v oblasti vybavení a architektury.
- Polostrukturovaný rozhovor s členem vedení společnosti.

### **2.2.2 Kvantitativní metody**

Metody jsou založené na kvantitativním mapování výskytu jistých znaků, které je nutné předem stanovit, což je také nevýhoda těchto metod, jelikož musím určit, které proměnné jsou pro výpověď zásadní a relevantní. Na začátku kvantitativního výzkumu je nutné formulovat hypotézy, které mají být ověřeny, nebo zamítnuty (Průcha, 2014, s. 105). Na rozdíl od metod kvalitativních respondent volí z omezených možností výběru, to redukuje jeho možnosti a zvětšuje prostor pro chybnou volbu sady otázek. Na druhou stranu poskytují kvantitativní metody možnost porovnávání organizací, jejich částí a využití statistických analýz (Lukášová, 2010, s. 143).

Pro účely této práce využiji dotazníkové šetření, což představuje sběr dat od respondentů, a na základě písemně předkládaných otázek, nebo výpovědí v rozhovorech (Průcha, 2014, s. 114).

Dotazník slouží ke sběru dat v písemné podobě, a je u něj kladen velký důraz na přípravu vhodných otázek. Dotazníky mohou být dále rozděleny na profilové a typologické. Typologické zjišťují přítomnost nebo absenci určitých

soustav znaků, které jsou charakteristické určitým typům kultury. Profilové zjišťují míru výskytu názorů, hodnot a způsobů chování a naznačují, v jaké úrovni dimenze se společnost nachází. Dalším jsou dotazníky deskriptivní, které popisují obsah kultury, bez vytváření konsekvencí (Lukášová, 2010, s. 149).

Dotazník může být konstruován pomocí uzavřených otázek, kde respondent volí z nabídnutých alternativ, otevřených otázek, kde dostává větší prostor k volnosti a otázek na škály, případně kombinací uvedených typů. Dotazník by měl být co do délky přiměřený, uvádí se do 45 minut. Stejně tak je důležitá i forma distribuce, a to buďto anonymní, nebo osobní administrace (Průcha, 2014, s. 115). Neanonymní přístup distribuce byl v mé práci zvolen z důvodu možné větší návratnosti dotazníků.

### **2.3 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumné části práce je nalézt odpovědi na otázky, zdali nese společnost znaky silné podnikové kultury, má-li společnost definované strategické cíle, zaměstnanci je znají, a zdali lze označit kulturu organizace za zdravou. Zodpovězení těchto otázek pomůže lépe pochopit, jak vnímají členové organizace kulturu, která ovlivňuje pracovní výkon a celkovou spokojenost.

Ve výzkumu se zaměřím na zkoumání artefaktů, vztahů na pracovišti, angažovanosti zaměstnanců, kulturu komunikace, spolupráci a pocit sounáležitosti. Dále bude výzkumem zjištěna znalost a ztotožnění zaměstnanců s vizemi a cíli organizace.

Kvalitativní výzkum je postavený na indukci, kdy na základě sesbíraných dat budujeme hypotézu, či teorii.

Hlavní výzkumná otázka byla stanovena (HVO): V jaké míře se v organizaci vyskytují prvky silné a zdravé podnikové kultury?

Dílčí výzkumná otázka 1 (DVO1): Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o vizích a cílech společnosti?

Dílčí výzkumná otázka 2 (DVO2): Jaké prvky silné organizační kultury společnost vykazuje?

Dílčí výzkumná otázka 3 (DVO3): Jaké zdravé prvky kultury organizace vykazuje?

V rámci kvantitativního výzkumu jsem stanovil hypotézu na základě získaných znalostí a tuto ověřuji v dotazníkovém šetření.

Výzkumný problém jsem si stanovil jako: Zdraví firemní kultury a sdílení vizí a cílů ve společnosti.

Návrh hypotéz:

- H1. Organizace má dlouhodobou tradici, vykazuje znaky silné podnikové kultury.
- H2. Organizace má silnou kulturu, hodnoty a cíle jsou mezi zaměstnanci sdílené.
- H3. Organizace má silnou kulturu, dodržování interních pravidel a zákonných předpisů je mezi zaměstnanci sdílené.
- H4. Organizace má zdravou kulturu, na pracovištích panuje dobrá atmosféra, bez častých konfliktů.

## 2.4 Profil společnosti

K výzkumu zvolená společnost Fabrika má dlouholetou tradici v oblasti hutní výroby a historii by bylo možné se věnovat v samostatné práci. Existence společnosti pokrývá jak první a druhou světovou válku, znárodnování, období normalizace, dramatický vstup do tržního hospodářství po Sametové revoluci, až po současnost. Hovoříme tak o společnosti s dlouhou tradicí, kde se očekává, že kultura prošla několika přerody a bude pravděpodobně silná.

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti společnosti je výroba válcovaných polotovarů ze slitin lehkého kovu. Aktuálně počet zaměstnanců převyšuje číslo 500, tedy jedná se o velkou uživatelskou základnu s prostorem pro tvorbu mnoha subkultur.

Fluktuace je důležitým ukazatelem zdraví společnosti a ovlivňuje spokojenost, tedy i výkonnost jako celku. Fluktuace ve mnou zkoumané organizaci dosahovala v předchozích letech až 22 %, nicméně v posledním roce se podařilo tuto oblast stabilizovat a snížil na 13 %, což může být výsledek mnoha aktivit současného vedení a priorit personálního oddělení.

Jak je v teoretické části uvedeno, tvorba a ovlivňování kultury společnosti je postavena na majiteli, potažmo vedení společnosti. Analyzovaná společnost prošla v předchozích 12 letech, za které mám i dispozici materiály, mnoha změnami vedení, a to na mnoha úrovních, ať již na pozici výkonného ředitele, tak divizního vedení. Pokud bych mohl jít v pramenech dále do historie, byl by průběh od roku 2002 přibližně shodný. To má pochopitelně dopad na styl řízení, nároky na zaměstnance, strategii společnosti, přeneseně pak na spokojenost zaměstnanců a zní plynoucí výkonnost společnosti.

### 2.4.1 Vize, cíle a hodnoty společnosti

Nejaktuálnější vize společnosti jsou uvedené ve výroční zprávě z roku 2021 a webové prezentaci společnosti. Zde společnost deklaruje za svůj cíl rozvoj v následujících sedmi oblastech:

- Cirkulární ekonomika.
- Zefektivnění výrobních procesů.
- Využití obnovitelných zdrojů energie.
- Zvyšování přidané hodnoty výrobků.
- Rozvoj a motivace zaměstnanců.
- Digitalizace procesů.
- Intenzifikace využití současných výrobních prostorů v existujících lokalitách.

Jednotlivé pojmy představují oblasti, které jsem dále využil v rámci výzkumu v polostrukturovaném rozhovoru, kde byl prostor se k těmto pojmům vyjádřit. Společnosti občas mají své vize pouze jako obecné termíny, které jsou obtížně dosažitelné, nebo je do povědomí zaměstnanců neumí dostatečně efektivně přenést. Je nutné poznamenat, že uvedené vize jsou dále vysvětlovány ve skupinovém magazínu, kde se výkonný ředitel společnosti zevrubně věnuje oblastem diverzifikace, energetické koncepci, a také faktickým návrhům na snižování uhlíkové stopy výroby.

#### Hodnoty společnosti

Společnost Fabrika deklaruje své hodnoty v internetové prezentaci a firemním kodexu následovně:

- Ziskovost je zásadní pro náš růst a stabilitu.



- Udržitelnost podnikání, které má být bezpečné, efektivní, odpovědné a ziskové.
- Inovace, které vedou od nápadů ke hmatatelným výsledkům.
- Zaměření, které směřuje úsilí všech k tomu, na čem společnosti záleží.
- Týmová práce.
- Bezpečnost, jakým společnost pracuje a žije.

## 2.4.2 Vizualní styl

### Logo společnosti

Logo společnosti je součástí firemní identity, potažmo firemní kultury. Logo Fabriky je založené na typografické variantě, tedy v provedení nápísem a jeho použití je definováno v grafickém manuálu.

Logo se kromě propagačních materiálů a webové prezentaci vyskytuje na mnoha dalších místech v interním prostředí společnosti, jako hlavičkových papírech, formulářích, obálkách, směrnících, firemním oblečení atp.

### Výstroj a oblékání zaměstnanců

Společnost pracuje i v této oblasti poměrně intenzivně, a tak jsou nastolená jednotná pravidla, která upravují oblast oblékání a povinné výstroje. Management z větší části, nikoliv striktně, nosí firemní trička a košile, kde je umístěné logo a slogan společnosti. Jednotnost tohoto přístupu posiluje firemní identitu, nicméně vzhledem k dobrovolnosti, je projev ještě málo zakořeněný.

Naopak v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví je v rámci výrobních prostor daný striktní příkaz, který popisuje, jakou výstroj má jaký útvar a zaměstnanec

mít. Tento příkaz je zopakován i před jednotlivými vchody do budov, a to jednoduchým grafickým schématem osoby a potřebného vybavení.

### Vnější design budov

Vzhledem k rozloze areálu společnosti, který činí více jak kilometr na délku, je udržování jednotného grafického stylu budov technicky a finančně náročný proces. Pokud zahrneme do problematiky časový faktor, náročné chemicko-fyzikální vlivy výroby a drsné přírodní podmínky, pak je zřejmé, že investice do této oblasti mají své silné soupeře.

Jak uvádí literatura, vnitřní i vnější vzhled budov je jedním z artefaktů firemní kultury a může působit jednak směrem k zákazníkům, konkurenci, ale také jako jakýsi sjednocující symbol směrem dovnitř společnosti (Lukášová, 2010, s. 25).

V každém případě se společnosti daří vnější vzhled udržet jednotný, ve shodě s nastolených grafickým manuálem, kde je převládající barva modrá a šedá. Celý areál je oddělený od veřejných prostor modrým plechovým plotem, který barevně s budovami ladí. Dominantní budovy, ke kterým se řadí sídlo vedení, ekonomiky a výrobní části, jsou zahaleny do jednotného vzhledu, čímž vnější prezentace budov působí harmonicky napříč celým areálem. Vhodné je zde podotknout, že v minulém roce došlo k technickému čištění nátěrů budov pomocí technologie na bázi stlačené vody, čímž společnost vysílá do okolí signál, že si na svém vztahu se zákazníky a veřejností zakládá.

### Architektura a vybavení budov

Již průkopník v budování kvalitní firemní kultury u nás, Tomáš Baťa, zastával názor, že prostředí, ve kterém lidé pracují, ovlivňuje přímo úměrně kvalitu jejich pracovního výkonu (Končítíková, 2022, s. 60).

O to náročnější je pochopitelně dostat tomuto pravidlu ve výrobní společnosti, kde proti této snaze působí velké množství nepříznivých vlivů. Budu se krátce věnovat jednotlivým sekcím, jako je personální vrátnice, která tvoří „narázníkovou“ zónu s veřejností, zákazníky a zájemce o práci, dále ředitelské budově, která je dominantou vstupní částí, a která by měla působit přiměřeně reprezentativně, oddělení ekonomiky a některým výrobním částem. Protože je celý areál tvořený téměř dvěma desítkami budov, budu se věnovat výhradně těm dominantním, které ovlivňují vnější a vnitřní charakter společnosti.

**Personální vrátnice** se nachází strategicky blízko hlavní příjezdové cesty a budovy vedení společnosti. Vstup do společnosti je umožněn výhradně personální (případně nákladní) vrátnicí, opatřenou modrým nátěrem, upravenou střechou symbolicky z hliníkového plechu. Objekt je prosklený bezpečnostními tabulemi, které přidávají místu na vzdušnosti, světelnosti a transparentnosti.

Interiér budovy je opatřen bílým nátěrem, dlažba je firemně šedá. Personál je za prosklenou ochrannou přepážkou s dřevěným základem. Pro návštěvy je k dispozici je prostorná čekárna s toaletou, kde si mohou odpočinout, občerstvit z automatů, případně připravit na jednání do příchodu průvodce.

Drobnou výtkou by mohla být absence zeleně, případně informační tabule, nebo prezentace aktualit a zajímavostí o společnosti, což je ovšem oblast, která postupně prochází viditelnou pozitivní změnou. První dojem na zákazníka, návštěvu nebo uchazeče o zaměstnání, bude jistě převážně pozitivní, a to z důvodu moderního, bezpečně, udržovaně a komfortně působícího vzhledu.

**Ředitelská budova** je situovaná naproti personální vrátnici a v jejím čele stojí jak informační tabule pro rychlou orientaci po areálu, tak nově upravený

trávník s vysázenými listnatými stromy, které vnáší do areálu nevelkou, o to však důležitější, stopu přírody. Úloha budovy je primárně pro práci vedení společnosti, jejich setkávání se zaměstnanci, návštěvami a zákazníky. Dvoupatrová budova má obdélníkovou základnu a celé čelo směřující směrem ven ze společnosti je prosklené velkými okny. V přední části z pohledu vstupu do budovy, je sídlo vedení, v zadní pak je již část výroby. Firma tak může touto těsnou fyzickou vazbou sdělovat, že je vedení spjato s výrobou a jejich problémy jim nejsou lhostejné.

Interiér budovy je moderní, upravený a opět čistě působící. Postupnou modernizací se udržuje trendový vzhled kanceláří a jednacích místnosti. Kanceláře ředitelů nejsou zcela jednotně vybavené, nicméně odlišnost nepůsobí nikterak rušivě a interiér je spíše střídmý, bez okázalých projevů dominance a formální autority. U všech místností je na stěně štítek se jménem osoby a/nebo názvem místnosti. Tyto štítky jsou pak využívány ke značení jednotně napříč celou společností s dodržením pravidel grafického manuálu.

V budově jsou situovány dvě zasedací místnosti o kapacitě přibližně 9 a 20 osob. Obě jsou vybaveny moderním prezentačním systémem, pohodlnými křesly a občerstvovacím koutem.

**Budova administrativy** je situovaná poblíž budovy vedení. Jde o starší administrativní zděnou stavbu o délce přibližně 200 m, která je těsně napojená na výrobu. Vnější vzhled koresponduje s firemním designem a vyjadřuje tak jednotnou identitu. Budova má dvě patra, kde spodní slouží jako šatny pro zaměstnance výroby, plánovací kanceláře a kantýna. Druhé patro pak jako kanceláře nejrůznějších oddělení, jako nákupu, finanční účtárny, technologii, pracovníky BOZP, ochrany životního prostředí a oddělení informatiky.

Interiér chodeb je na první pohled starší, ovšem snížený strop s moderním osvětlením, udržované bílé stěny a čistota na chodbách, to vše přispívá k příjemnému pocitu z prostor. U vchodu poblíž dostatečně vybavené kantýny, je umístěný nápojový automat, naproti které je informační tabule, kde jsou prezentovány nejrůznější firemní aktuality a důležitá sdělení zaměstnancům. Sociální zařízení je tvořeno udržovanými šatními skříněmi a prostornou sprchovací částí. Prostory jsou prosklené, větrané, řádně prosvětlené a celkově udržované ve vysoké čistotě.

Kanceláře ve 2. patře mají z větší části shodnou výbavu pracovních stolů a skříní, nicméně další vybavení je závislé na konkrétních odděleních a liší se vlivem subkultur a stářím konkrétní kanceláře. Finanční oddělení je složeno výhradně z ženského osazenstva, kde kladou důraz na pořádek a systematické uložení pracovních dokumentů. Ženská složka pak nepochybně pozitivně ovlivňuje množství zeleně, kterou si zaměstnankyně sami pěstují, čímž si zútulňují a pozitivně ovlivňují pracovní prostředí.

Naopak, technology v sousedství obklopují technické pomůcky, dokumentace, výrobní vzorky, které se váží k aktuálně řešenému problému a pro pořádek srovnatelný s finančním oddělením není dostupná síla.

Dále pak je na stejném patře oddělení provozní informatiky, které má 3 zaměstnance v jedné prostorné místnosti. K dispozici jsou velké pracovní stoly, na které je jak pracovní výpočetní technika, tak technika, kde probíhají profylaktické a opravné činnosti. V místnosti je dostatečné množství zeleně, které příjemně kontrastuje s všudypřítomnou výpočetní technikou. Na stěně, kde jsou 3 velké magnetické tabule pro plány a různá schémata, mají umístěnou velkoplošnou obrazovku, na které společně sdílí potřebná data pro zajištění přehlednosti o provozu.

**Výrobní prostory** není pochopitelně možné srovnávat s uvedenými kanceláři, nicméně důslednou aplikací pravidel 5S a návštěvami vedení, potažmo kontroly BOZP, se udržují výrobní prostory čisté a celkově bezpečné. Metoda 5S je původem Japonský systém kontinuálního zlepšování pracoviště. Význam S v překladu jsou organizace, systematizace, čištění, standardizace, sebekázeň (Metoda 5S (resp. 7S) - Japonský koncept zlepšování pracoviště, 2023). Charakter výrobních prostor je závislý na typu využívaných technologií, a tak i zde panuje značný rozdíl v nastolené čistotě a kvalitě vybavení. Zde mám na mysli svačिनové kouty, vestibuly s občerstvovacími automaty, sociální zázemí, ale i vyhrazená místa pro kuřáky.

### **2.4.3 Firemní akce**

Společnost Fabrika je aktivní i v této oblasti, která může posloužit k posílení identity, rozvoji komunikace napříč útvary a celkově tak zlepšit pracovní prostředí. Do této skupiny lze zahrnout firemní plesy, které mají dobrý zvuk v širokém okolí a letní kulturně-sportovní festival, který se řadí mezi nejvýznamnější společenské události. Na tomto festivalu se vzájemně setkávají zaměstnanci a jejich rodiny, potažmo zástupci managementu, kde přirozeně dochází k rozvoji neformálních vztahů, které se pak promítají do firemní kultury a pochopitelně na pracovištích. Dalšími událostmi, kterými společnost posiluje firemní kulturu, jsou různá sportovní klání, vánoční večírky jednotlivých oddělení a divizí, Mikulášská nadílka pro nejmenší, turistické a cyklistické výlety po okolí.

Velice oblíbený, pro společnost však také velice organizačně náročný, je firemní Den otevřených dveří, kde mají možnost jak členové rodin zaměstnanců, a i cizí návštěvníci, bezpečně projít výrobní částí společnosti.

Lze konstatovat, že společnost má nastolenou dobrou tradici v pořádání kulturních, společenských a sportovních akcí, ve které by měla vytrvat.

#### 2.4.4 Firemní dokumenty a komunikace

Kapitola pojednává o způsobu předávání informací mezi vedením, oddělení marketingu a zaměstnanci, případně mezi odděleními navzájem.

##### Tištěná podoba

Společnost vydává občasník, který popisuje aktuální dění ve společnosti a na trzích, ekonomický vývoj, představuje nové zaměstnance a seznamuje čtenáře s nejbližšími plánovanými kroky.

Tištěná podoba má dlouholetou tradici, nicméně v posledních několika letech se zjevně tento způsob komunikace transformuje do elektronické podoby.

##### Elektronická

Novou podobou vzájemné komunikace oddělení marketingu, personálního oddělení a vedení se zaměstnanci, je mobilní aplikace Jobka. Ta umožňuje obousměrnou komunikaci a předávat sdělení jak směrem k zaměstnancům, tak i od nich čerpat informace, názory, nebo využívat pro přihlašování k účasti na firemní akce.

Další elektronickou cestou pro komunikaci je **emailová forma**. Té se využívá k oznámení nových nástupů zaměstnanců, hromadným oznámením, která je vhodné rychle rozšířit do společnosti. Hromadné rozesílání emailů směrem od uživatelů není ve společnosti žádoucí a tento typ adresování „všech uživatelů“ byl zakázán. Tento způsob komunikace je v současné době brán také jako jeden ze způsobů předávání úkolů, nicméně i tato oblast se postupně transformuje do vhodnějších systémů, jako je např. informační systém.

Poslední aplikací pro komunikaci je k dispozici firemní INTRANET, který sdružuje nejrůznější informace a rozcestníky, nicméně s ohledem na neaktuálnost, jeho využívání ustupuje ve prospěch aplikace Jobka.

Zde je vhodné, s ohledem na vývoj kultury, zmínit, že historie intranetu v sobě nese pozůstatky diskusí, které se využívaly pro vzájemnou komunikaci všech zaměstnanců. Ta však, z části díky absenci moderátorů diskusí, potažmo nepříznivé personální době, byla z nařízení vedení zrušena.

#### System řízené dokumentace

Společnost má v elektronické podobě systém řízené dokumentace, který centralizuje důležité dokumenty společnosti na jednom místě se striktně definovanými přístupy. Každý dokument má jasně stanoveného vlastníka, garanta, historii změn a systém seznamování uživatelů s těmito dokumenty. K dispozici je přehledná struktura dle kategorií dokumentů, ale také fulltextové vyhledávání.

Společnost tak uchovává dokumenty, jako výrobní postupy, organizační směrnice, popisy pracovních míst, krizové plány, pravidla interní komunikace, cíle jakosti a mnoho dalších dokumentů, které usnadňují a upravují chování jednotlivce, skupin, i organizace jako celku.

#### Etický kodex

Firemní, nebo také etický kodex představuje jeden z esenciálních dokumentů, jehož účelem je popsat standardy chování, principy a organizační hodnoty, které by měly být v rámci firemního chování dodržovány na všech úrovních a sankce, za jejich případné porušení. Odráží se v něm kýžené chování společnosti směrem k zaměstnancům, zákazníkům, akcionářům, či životnímu prostředí. Etický kodex by měl být srozumitelný a cílem je vytvářet etickou a



kultivovanou pracovní kulturu. Existence dokumentu je vyvolaná mimo jiné skutečností, že dodržování těchto norem ovlivňuje výkonnost firmy (Urban, 2014, s. 83).

Kodex společnosti „Fabrika“ má 5 stran s grafickou úpravou, která reflektuje aktuální změny v oblasti firemních vizí. Dokument je dostupný jak v tištěné, tak elektronické podobě na webových stránkách společnosti a intranetu. Zaměstnanci jsou s jeho obsahem seznamováni v rámci adaptačního procesu, potažmo průběžně v rámci porad a proškolení.

Kodex společnosti se zaměřuje na následující oblasti: pracovní a mzdové podmínky, zaměstnávání a věrnostní program, pracovní prostředí a bezpečnost na pracovišti, protikorupční opatření a duševní vlastnictví, kvalita a bezpečnost výrobků, ochrana životního prostředí, sdružování zaměstnanců a rovné zacházení, prezentaci společnosti v regionu a porušení etických norem.

Za dodržování kodexu jsou výslovně odpovědni vedoucí zaměstnanci a členové vedení společnosti.

Dle Urbana (2014, s. 85) jsou důležité především 3 okruhy pravidel, jež má kodex reflektovat. Chování firmy jako takové, chování zaměstnancům vůči firmě a pozornost vůči etice řízení lidských zdrojů. V dostupném firemním dokumentu chybí oblast, upravující výběr zaměstnanců a spravedlivého přístupu k nim.

## Politika kvality

Politika kvality, jinak také jakosti, je další z důležitých firemních dokumentů, který upravuje zásady a cíle pro zajištění kvality výrobků a služeb, nabízených

zákazníkům. Politiku kvality v organizaci připravuje a schvaluje vrcholové vedení. V rámci dokumentu se společnost zavazuje k dodržování vysokých standardů výroby a služeb, kontinuální zlepšování kvality výrobků, které musí splňovat požadavky zákazníků, při zachování konkurenčních cen a minimalizování ztrát a výskytů reklamací.

Politika spol. „FABRIKA“ uvádí způsoby, jakým chce dosáhnout cílů v oblasti kvality, jako například dodržení certifikovaných standardů, mezi které patří ISO 9001 (systém managementu kvality), IATF 16949 (systém managementu kvality pro dodavatele v automobilovém průmyslu), BRCGS Packaging (management bezpečnosti potravin pro výrobce obalových materiálů, EN15088 (systém řízení výroby pro nosné prvky staveb).

V politice jsou definované zásady, jako dodržování legislativy, etické chování k zaměstnancům a zákazníkům, zvyšování kvality firemní kultury a bezpečného pracovního prostředí, etablovat společnost jako významného zaměstnavatele, ochrana životního prostředí a jiné.

Pro řízení této oblasti má společnost platný dokument „Příručka kvality“, který na 55 stranách popisuje zásady vytváření, dokumentování, uplatňování a zlepšování systému řízení kvality v souladu s normami výše.

## **2.5 Polostrukturovaný rozhovor**

Otázky polostrukturovaného rozhovoru jsem poskytl řediteli personálního oddělení před samotným setkáním, aby se mohl na téma připravit a opadla případná nervozita. Rozhovor proběhl 13.3.2023, před publikací dotazníkového šetření, aby bylo možné upravit výzkumné hypotézy a otázky pro respondenty.

Otázky zjišťovaly předávání vizí a cílů zaměstnancům, panující klima, fungování adaptačního procesu, způsoby komunikace s vedením a možnosti podílet se na rozhodování. Dále jsem se dotazoval na existenci motivačního systému, spokojenost s odměňováním, systém vzdělávání, podmínky pro osobní rozvoj a kariérní růst, a také, zdali je prostředí zdravé a kultura silná.

Celý rozhovor je k dispozici jako Příloha 1 a interpretace výsledků pak v kapitole 3.1.

Závěry plynoucí z rozhovoru posloužily jako podklad k dotazníkovému šetření a podstatné jsou následující sdělení. Vize a cíle společnosti jsou systematicky předávány zaměstnancům a tomu přispívá i nové veřejné setkávání s nejvyšším vedením. Klima organizace bylo ovlivněno dřívější velkou fluktuací, ovšem vedení se chce zaměřovat na budoucnost a klima považují aktuálně za pozitivní.

Jak získávání zaměstnanců, tak i adaptační proces jsou systematicky řízené. Adaptační proces se snaží získat od zaměstnanců velké množství informací, které by mohly napomoci proces zkvalitnit a eliminovat v zárodku nedostatky. Komunikace s vedením je zajištěna na mnoha úrovních, jak elektronicky, tak pomocí odborů a systém je využíván a funkční. Motivační systém je nastavený jak v oblasti odměňování, tak benefitů. Spokojenost s odměňováním je sice nízká, ale v porovnání s konkurencí a předchozími roky je na tom společnost lépe. Vzdělávací systém je propracovaný v podobě systému Akademie a možnostech se účastnit workshopů, konferencí, ovšem rezervy jsou především v samotném zájmu zaměstnanců. Kariérní systém je přítomen v základní podobě a řeší se individuálně, nikoliv systematicky. Kulturu považuje ředitel za spíše slabou, avšak pozitivní.

## 2.6 Dotazníkové šetření

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 45 respondentů a vrátilo se 36 vyplněných dotazníků. Oslovení bylo provedeno emailovou formou na základě svolení vedení společnosti. Text emailu nebyl anonymní, čímž jsem se pokusil získat důvěru respondentů v účelnost dotazování, a to se do podařilo.

Otázky dotazníkové šetření byly rozděleny do čtyř sekcí, pro lepší přehlednost v tématu. To je jeden z faktorů ovlivňujících návratnost dotazníků od respondentů. Dalším, který беру v úvahu při přípravě dotazníku, je srozumitelnost otázek a umožnit na otázku skutečně odpovědět správnou nabídkou možností, případně upřesňujícím popisem otázky. Důležité je také průvodní objasnění, k čemu dotazník slouží a ujištění, že jeho vyplnění má skutečně význam.

Otázky jsou tvořeny převážně uzavřenými otázkami, 5 z nich bylo otevřených a 2 nepovinné.

**Základní soubor** byl tvořen zaměstnanci organizace, kteří mají platnou pracovní smlouvu se společností, mají emailovou adresu a nepracují pro jiné organizační jednotky.

**Výběrový soubor** tvoří 46 zástupců za jednotlivá oddělení společnosti tak, aby se dané úseky vždy pokryly nejméně 3-4 zaměstnanci a struktura byla, pokud možno, genderově vyvážená.

V rámci předvýzkumu bylo rozesláno 8 dotazníků, vrátilo se 6. Následně jsem provedl redukci otázek o 8, které měly stejný kontext a na které odpovídali respondenti zcela shodně.

V šetření jsem vybíral záměrně rozdílné útvary, aby bylo možné zodpovědět otázky na vzájemnou komunikaci mezi odděleními a zachytil se rozdíl mezi

vnímáním prvků organizace. V rámci hierarchie jsem se záměrně vyhnul oslovení managementu, který by mohl výsledek zkreslit.

## **2.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

V Rámci dotazníkového šetření bylo připraveno 41 otázek, které byly rozděleny do 6 bloků.

Během přípravy dotazníku jsem se soustředil na výběr vhodných respondentů, kde byla vyšší míra pravděpodobnosti jejich návratu. Ve výběru jsem zohlednil věk, délku pracovního vztahu a oblast, ve které zaměstnanec pracuje, aby bylo pokryto širší spektrum vztahů mezi zaměstnanci a společností.

Výzkum probíhal v období 13.-17.3.2023 pomocí elektronického dotazníku vytvořeného v systému Google Forms. Pro tuto volbu jsem se rozhodl z důvodu zkušeností s tímto systémem a jeho bezplatnou plnou funkcí. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 46 respondentů, 36 dotazník skutečně vyplnilo, což je 80 % a osobně to považuji, vzhledem k rozsahu a citlivosti tématu, za úspěch. Jeden respondent se v emailové reakci omluvil a nechtěl se šetření účastnit. Protože jsem nevystupoval anonymně, obdržel jsem zpětně i řadu pozitivních reakcí s vyjádřením podpory v šetření a studiích. Neanonymní vystupování tazatele mělo za cíl povzbudit respondenty k účasti tím, že deklaruji účel dotazníku a dávám jistou osobní záruku za zachování mlčenlivosti vzhledem k identifikačním a citlivým údajům.

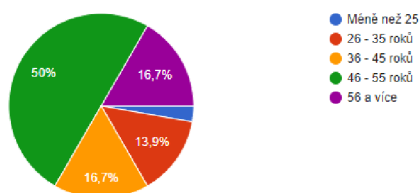
Šetření se zúčastnilo 50 % žen a 50 % mužů viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

Tabulka 1 (vlastní): Počet respondentů

	Žen	Mužů	Celkem
Osloveno	25	20	45
Odpověď odevzdalo	18	18	36
	72 %	90 %	80 %

Věková struktura respondentů je pokryta z 67 % staršími 45 roků, 31 % pak pokrývá rozmezí 26-45 roků a 2 % tvoří mladší 25 roků viz Graf 1. V této oblasti tak převažují zaměstnanci starší 45 roků a bylo by vhodné se ve výzkumech zaměřit na schopnost společnosti si vychovat nástupnickou generaci.

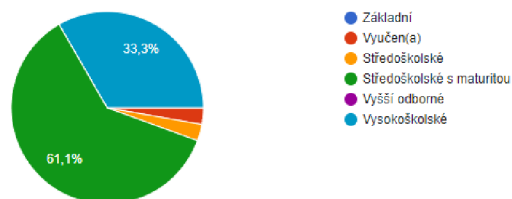
Váš věk  
36 odpovědí



Graf 1 (vlastní): Věkové zastoupení

Vzdělání je zastoupeno z 61 % středoškolské s maturitou, 33 % vysokoškolské a 6 % tvoří středoškolské bez maturity a vyučení viz Graf 2. Největší zastoupení v této oblasti tedy mají zaměstnanci s maturitou.

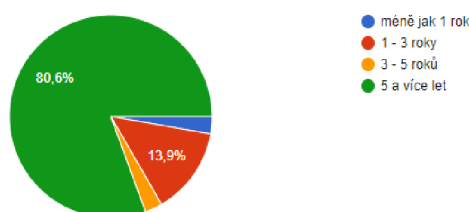
Jaké je Vaše dosažené vzdělání?  
36 odpovědí



Graf 2 (vlastní): Dosažené vzdělání

V další otázce jsem se dotazoval na délku zaměstnaneckého poměru, kde celých 81 % tvořili zaměstnanci, kteří působí ve společnosti 5 a více roků. 17 % pak zaměstnanci s poměrem kratším 5 roků viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**Graf 3.

Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán(a)?  
36 odpovědí



Graf 3 (vlastní): Délka zaměstnaneckého poměru

Protože se otázky v některých svých významech překrývají, a to z důvodu lepšího vhledu do problematiky, vyhodnocování provádím v jednotlivých blocích, které odpovídají zkoumanému atributu, či prvku firemní kultury.

### Oblast 1. Atmosféra a komunikace na pracovišti

V prvním bloku otázek jsem se zajímal o pracovní atmosféru, která zásadně ovlivňuje výkonnost jednotlivce, týmu a ve výsledku pak organizace, jako celku.

V **otázce č. 1** dle 100 % respondentů, viz Tabulka 2, panuje na jejich pracovišti dobrá, či převážně dobrá atmosféra, kde pozitivně působí i nadřízený zaměstnanec – viz **otázka č. 2**. Zde „pouze“ 6 % uvedlo, že se nadřízený takové tvorby neúčastní.

V **otázce č. 3** 83 % respondentů uvedlo, že se na pracovišti nesetkává s konflikty, ovšem 16 % přiznalo, že se s konflikty setkávají, což koresponduje

s následující **otázkou č. 4**, zdali se věnuje nadřizený řešení vzniklých konfliktů, kde 19 % uvádí, že nikoliv.

**Otázka č. 5** zjišťuje, jsou-li zaměstnanci respektováni a podporováni ze strany vedoucího, což potvrzuje téměř 89 % respondentů, tento respekt pak nevnímá 11 % z dotazovaných.

**Otázka č. 6** objasňuje, zdali se mohou zaměstnanci spolehnout na své kolegy při plnění úkolů, kde 100 % uvádí, že ano. Vzájemná důvěra a podpora je jednou z důležitých složek, která ovlivňuje pracovní klima a kulturu.

Tabulka 2 (vlastní): Oblast pracovní atmosféry a vztahů na pracovišti

OBLAST PRACOVNÍ ATMOSFÉRY A VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI	ano	spíše ano	spíše ne	ne
1. Panuje ve Vašem týmu dobrá pracovní atmosféra?	44 %	56 %	0 %	0 %
2. Snaží se Váš nadřízený vytvářet a udržovat pozitivní atmosféru na pracovišti?	50 %	44 %	6 %	0 %
3. Setkáváte se často s konflikty na pracovišti?	8 %	8 %	64 %	19 %
4. Věnuje se Váš nadřízený řešení vzniklých konfliktů?	50 %	31 %	19 %	0 %
5. Cítíte se být nadřízeným respektovaní a podporováni?	53 %	36 %	11 %	0 %
6. Můžete se při plnění úkolů spolehnout na své kolegy(ně)?	58 %	42 %	0 %	0 %

V následující **7. otázce** se dotazují na formálnost vztahů v týmu, mezi odděleními a obecně ve společnosti. Dle odpovědí panují v rámci týmů převážně neformální vztahy (66 %), ačkoliv i zde je významné procento (36 %), které vnímá vztahy jako formální nebo spíše formální.

Mezi odděleními pak vnímá většina respondentů vztahy jako formální 58 %, oproti 42 %, kteří je považují za neformální. Obecně vztahy v celé společnosti vnímá 64 % jako spíše formální a formální, a 36 % jako spíše neformální viz Tabulka 3.

Tabulka 3 (vlastní): Vztahy ve společnosti – otázka č. 7

Jak byste označil(a) vztahy ve Vaší společnosti?	formální	spíše formální	spíše neformální	neformální
V rámci týmu.	19 %	17 %	42 %	22 %
Mezi odděleními.	11 %	47 %	39 %	3 %



Obecně ve společnosti.	17 %	47 %	36 %	0 %
------------------------	------	------	------	-----

### Dílčí závěr 1. oblasti

Aktuálně panuje na jednotlivých odděleních, až na výjimky, kterým by bylo nutné se podrobně věnovat pomocí jiných typů otázek v dotazníku, dobrá pracovní atmosféra a dle získaných odpovědí se jejímu udržování věnuje, ať již cíleně, nebo přirozeně, i vedoucí zaměstnanci.

Konflikty jsou na pracovištích spíše v menší míře, nicméně není zde analyzováno, v jaké četnosti a kde konkrétně se vyskytují. Konflikty mohou korespondovat s konkrétním vedoucím, ale i naopak, s dotyčným respondentem a problému komunikace by bylo nutné se věnovat zevrubněji kvalitativním výzkumem. Řešení konfliktů se ve značné míře věnují vedoucí zaměstnanci, kteří mají důvěru ze strany podřízených a cítí se jimi být podporováni, tedy panuje zde v tomto smyslu důvěra v řešitelnost krizových momentů, bez jejich zametání pod koberec, což by mohlo postupně přinést frustraci a apatii, s možným postupným dopadem na pracovní klima, potažmo kulturu.

Formálnost mezi odděleními a vedením je ve větších společnostech poměrně běžná a na kvalitu komunikace to nemusí mít žádný dopad, a ani v tomto výzkumu tomu není jinak.

Otevřenost komunikace, podpora nadřízených a dobrá atmosféra na pracovišti, to jsou jedny ze znaků zdravé podnikové kultury, a to také z velké části potvrzuje výsledek 1. oblasti průzkumu organizace.

## Oblast 2. Komunikace ve společnosti

V dalším bloku jsem se věnoval oblastem komunikace, její efektivitě a otevřenosti.

**Otázkou č. 8** jsem se dotazoval, zdali se nadřízený zajímá o názory a doporučení zaměstnanců. Kladně odpovědělo 86 % respondentů, naopak 14 % cítí, že se nadřízený o jeho názory a doporučení nezajímá.

Tabulka 4 (vlastní): Oblast komunikace v organizaci (otázky 8,9,13,a 14)

OBLAST KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI A VE SPOLEČNOSTI	ano	spíše ano	spíše ne	ne
8. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory a doporučení?	56 %	31 %	14 %	0 %
9. Mohou zaměstnanci otevřeně vystupovat s kritikou?	25 %	39 %	31%	6 %
10. Můžete ohodnotit úroveň komunikace v následujících oblastech	výběr z možností			
11. Co by pomohlo ke zlepšení komunikace?	otevřená otázka			
12. Jak často máte pracovní porady s nadřízeným?	výběr z možností			
13. Máte k dispozici dostatek informací pro svoji práci?	22 %	70 %	8 %	0 %
14. Máte dobrou představu o úkolech a činnostech ostatních útvarů společnosti?	0 %	33 %	58 %	8 %

Na možnost vyjadřovat kritiku otevřeně, což je vždy problematická oblast, jsem se ptal otázkou č. 9, kde 64 % respondentů uvedlo, že takto kriticky se ve společnosti smí otevřeně vystupovat. Naopak, 31 % se domnívá, že otevřená kritika spíše možná není a 5 % se domnívá, že takto otevřeně vystupovat zaměstnanci nemohou viz Tabulka 4. Takový signál by měla organizace zcela jistě vnímat jako varovný a zajímat se dále o příčiny takového postoje. Nemožnost a neochota komunikovat problémy směrem k nadřízeným dává prostor k neřešení problémů, domněnkám nebo fabulacím.

Na úroveň komunikace v týmu jsem se ptal **otázkou č. 10** viz Tabulka 5. V rámci týmu je komunikace hodnocena jako výborná a velmi dobrá 69 % respondentů, za dobrou ji považuje 25 % a dostatečnou pouhými 6 %. Komunikaci mezi týmy označilo za výbornou a velmi dobrou 39 %

respondentů, 44 % za dobrou, 11 % za dostatečnou a 6 % za nedostatečnou. Komunikaci s vedením pak 17 % označilo jako výbornou a velmi dobrou, 33 % za dobrou, 42 % jako dostatečnou a 8 % nedostatečnou.

Tabulka 5 (vlastní): úroveň komunikace v různých oblastech organizace – otázka č. 10.

Ohodnoťte úroveň komunikace v následujících oblastech.	výborná	velmi dobrá	dobrá	dostatečná	nedostatečná
Komunikace v rámci týmu.	25 %	44 %	25 %	6 %	0 %
Komunikace mezi týmy.	3 %	36 %	44 %	11 %	6 %
Komunikace s vedením společnosti.	3 %	14 %	33 %	42 %	8 %

**Otázka č. 11** byla otevřená, nepovinná a byla směřovaná na vlastní návrh zlepšení komunikace. Mezi 16 uvedenými návrhy padly například:

- Pořádat otevřené mítinky pro všechny.
- Větší frekvence takových porad a častější sdílení informací.
- Změna formy porad, kterých by se účastnila všechna oddělení.
- Větší ohleduplnost a tolerance ze strany vedení.
- Opětovné vydávání Zpravodaje.
- Přístup k zápisům z porad ostatních útvarů.

Obecně zazníval nejčastěji návrh na vyšší frekvence porad s účastí zástupců z jiných oddělení. To by mohlo přinést informace nejen přímo od vedení společnosti, ale lépe sdílet informace mezi úseky a seznámit se navzájem, jaké problémy se ve společnosti aktuálně vyskytují, jaké úkoly řeší.

**Otázka č. 12** zjišťovala četnost porad s nadřízenými. 50 % respondentů má porady denně, nebo týdně, 14 % měsíčně, 31 % nepravidelně a 5 % v jiné frekvenci. Porady se tedy uskutečňují různě často v závislosti na odděleních, nicméně konání porad s větší či menší frekvencí je ve společnosti nastaveno.

**Otázkou č. 13** jsem zjišťoval, zdali mají zaměstnanci dostatek informací ke své práci. 92 % respondentů uvádí, že takové informace mají k dispozici, pouze 8 % uvedlo, že informace spíše nemají viz Tabulka 4. Nikdo pak neodpověděl, že by takové informace ke své práci postrádal.

V **otázce č. 14** bylo cílem zjistit, zdali jsou jednotlivé útvary společnosti informačně propojeny a zaměstnanci mají povědomí, jaké činnosti a úkoly jsou pro ostatní aktuální. 33 % respondentů odpovědělo, že spíše o činnostech ostatních vědí, nicméně 67 % odpovědělo že takové informace spíše nemají, nebo jsou zcela bez informací viz Tabulka 4. To lze považovat za velký prostor ke zlepšení v rámci komunikačního prostředí společnosti.

Dílčí závěr 2. oblasti

O práci zaměstnanců, jejich spokojenost a problematiku se nadřízení zajímají a jsou schopni si vyslechnout jejich postoje, názory a návrhy řešení. V menší míře se nabízí prostor k bližšímu zkoumání, a to z důvodu cca 14 % respondentů, kteří takový postoj u nadřízeného nevnímají.

Oblast možnosti otevřené kritiky, je mnohem více polarizovaná, kde takovou možnost 37 % respondentů zpochybňuje. Takový postoj naznačuje jisté komunikační bariéry, které mohou být z mnoha různých důvodů, ať již konformity, ochoty naslouchat, obav z reakcí nebo zažitých norem.

Úroveň komunikace dotazovaní zaměstnanci vnímají v oblasti pracovních týmu jako velmi dobrou, mezi týmy navzájem velmi dobrou a dobrou, nicméně v oblasti komunikace s vedením společnosti se přiklání k hodnocení dostatečná. Zde má problém pravděpodobně i historické kořeny a zaměstnanci ctí tradici „mlčeti zlato“. Tuto oblast poznamenala velká

fluktuace na úrovni vedení společnosti, kde nově příchozí vedoucí neznají neměli osobní historickou zkušenost s organizací. Než tuto zkušenost mohli nabít a získat důvěru zaměstnanců, došlo k další obměně managementu.

Jak naznačují odpovědi v oblasti doporučení ze strany zaměstnanců, ti by přivítali větší četnost konání společných mítinků s vedením, kde by se plánované kroky srozumitelně předávali a vzrůstala by tak nejen jasná a sdílená vize společnosti, ale zlepšovala informovanost mezi vedením, odděleními a týmy.

V oblasti předávání informací nemají zaměstnanci zásadní připomínky a 92 % spokojenost v této oblasti vyjadřuje, že jde spíše o dílčí problémy, nicméně to nevypovídá o možném dopadu na efektivitu. I zbylých 8 % může mít ve výsledku výraznější vliv na celkovou výkonnost organizace, oddělení nebo týmu.

Co stojí za povšimnutí, je názor na nízkou vzájemnou informovanost mezi útvary společnosti v oblasti aktivit a cílů. Lepší povědomí o aktivitách může přinést optimálnější zaměření společného úsilí jednotlivých oddělení k plnění společných cílů a eliminaci nevhodného vynakládání energie.

### Oblast 3. spokojenost s ohodnocením a prací

**Otázka č. 15** zjišťovala spokojenost s finančním hodnocením, které ovšem nevystihuje přesnější příčiny a nesrovnává nabídku s konkurencí. Každopádně odpovědi naznačují nespokojenost, která panuje u 58 % respondentů. Spokojeno, či spíše spokojeno je pak 42 % dotazovaných viz Tabulka 6.

Tabulka 6 (vlastní): Spokojenost s ohodnocením a motivace

Spokojenost s ohodnocením, motivace.	ano	spíše ano	spíše ne	ne
15. Jste spokojeni s Vaším finančním hodnocením?	9 %	33 %	47 %	11 %
16. Motivuje Vás systém odměňování k lepším výkonům?	17 %	39 %	39 %	5 %
17. V případě, že to situace vyžaduje, pracujete na rámec pracovní doby i bez žádosti vedoucího?	72 %	28 %	0 %	0 %
18. Přináší Vám Vaše práce pocit osobního uspokojení?	28 %	64 %	3 %	5 %
19. čeho si na firmě nejvíce vážíte	otevřená otázka			

**Otázka č. 16** zjišťovala, zdali nastavený systém odměňování motivuje zaměstnance k lepším výkonům. 56 % respondentů považuje systém za motivační, či spíše motivační. Naopak 44 % jej za motivační spíše, či zcela nepovažuje viz Tabulka 6. Zde je opět poměrně velký prostor ke zlepšení a nalezení optimálnější podoby odměňování, resp. jeho lepší prezentace dovnitř společnosti, nicméně tato oblast si zaslouží zcela samostatný výzkum.

**Otázka č. 17** měla za cíl zjistit, jaké je nasazení zaměstnanců v případě, že to neočekávaná situace vyžaduje. Z odpovědí vyplývá, že 100 % zaměstnanců nemá problém se vzdát svého osobního volna ve prospěch zaměstnavatele.

**Otázka 18.** zjišťovala u zaměstnanců pocit uspokojení, který jim práce přináší. 92 % odpovědělo ano, či spíše ano. 8 % odpovědělo, že jim práce uspokojení nepřináší.

**Otázka 19.** Čeho si na firmě osobně nejvíce vážíte? Šlo o otevřenou otázku, která dávala respondentům značný prostor k vyjádření. Mezi odpovědi, které se vyskytly vícekrát, patří: Stabilita a možnost rozvoje, množství benefitů, pravidelnost odměňování, rozvoj a modernizace, přátelská atmosféra, možnost profilace a osobního rozvoje, tradice a udržet společnost mezi elitou.

### Dílčí závěr 3. oblasti

Oblast vlastního ohodnocení, smyslu práce, pocitu sebenaplnění, je vždy velice subjektivní a má na ni vliv mnoho činitelů, které ne vždy může společnost vyřešit financemi, proto je vhodné se zaměřit i na oblast benefitů a nefinančního hodnocení. Zaměstnanci aktuálně z větší části nemají pocit dostatečného ohodnocení, nicméně je to pouze jeden z ukazatelů, kterým se musí vedení a personální útvar věnovat a průběžně jej vyhodnocovat, aby nedošlo ke zvýšení fluktuace, potažmo ztrátě klíčových zaměstnanců.

Do této oblasti spadá i motivační systém, který aktuálně nemá výrazně pozitivní vliv na výkon organizace a nabízí tak prostor buďto k jeho úpravě, nebo efektivnější propagaci. Zlepšení v této oblasti může přinést pocit spravedlivého ohodnocení dle výkonu a tím zvýšit spokojenost a loajalitu ke společnosti.

Pozitivně vyznívá úroveň angažovanosti zaměstnanců společnosti, kdy 100 % respondentů je ochotno se vzdát svého osobního volna v její prospěch. Stejně tak 92 % dotazovaných vnímá osobní uspokojení z činnosti pro organizaci! Je důležité, aby zaměstnanci věděli, že jejich práce má vliv na dosahování společných cílů, což může přinést větší ochotu vynakládat více času a energie k plnění úkolů.

Zaměstnanci dokáží najít vlastnosti společnosti, které jsou pro ně důležité, jako stabilita, možnost vlastního rozvoje, přístup k technologiím, ale i tradice značky.

Z výše uvedeného je patrné, že zaměstnanci jsou angažovaní, jejich práce jim dává smysl a přináší pocit uspokojení, nicméně také skýtá prostor ke úpravě systému hodnocení.

Oblast 4. rozvoj, kariérní růst a aktivity

**Otázka č. 20.** Umožňuje Vám zaměstnavatel se vzdělávat? 97 % odpovědělo že ano, či spíše ano. 3 procenta pak mají pocit, že nemají možnost se vzdělávat viz Tabulka 7. Je tak zřejmé, že společnost nabízí zaměstnancům možnost rozvíjet se, nicméně v rámci výzkumu není zjišťováno, na jaké oblasti rozvoje by se měla zaměřit a s jakou spokojeností odchází zaměstnanci ze vzdělávacích akcí.

**Otázka 21.** Motivuje Vás zaměstnavatel k účasti na vzdělávací akcích? 58 % odpovědělo že motivuje, 39 % spíše nemotivuje a 3 % cítí, že nejsou motivovaní. V organizaci je tak normou, starat se o vzdělávání zaměstnanců, nicméně stálo by za to věnovat se ve výzkumu oblasti motivace a typům vzdělávacích akcí, aby se celkově přístup ke vzdělávání zlepšil.

**Otázka 22.** Využíváte nabízených možností se vzdělávat? Zde odpovědělo 75 % respondentů že ano a 25 % spíše ne. Opět tak jde o vhodné téma k dalšímu zkoumání, proč není pro čtvrtinu z respondentů účast na školeních zajímavá.

**Otázka 23.** Pokud jste se účastnil(a) vzdělávací akce, jaká byla motivace? 23 respondentů uvedlo, že „Rozšíření profesních dovedností z vlastního zájmu“, 6 odpovědělo „Nové požadavky na pracovní místo“, 15 z důvodu osobního rozvoje a 1 z potřeby studia cizích jazyků.

**Otázka 24.** Domníváte se, že máte možnost kariérního růstu? 73 % odpovědělo spíše ne, 8 % ne, 8 % ano a 11 % spíše ano. Jasný kariérní systém, resp. vize osobního rozvoje může napomoci v mnoha oblastech. Absence tohoto prvku



může u zaměstnanců vytvářet nejistotu, že s nimi společnost nemá jasné záměry, resp. jejich vlastní rozvoj pak může stagnovat. Zde je nutné respektovat možnosti růstu, typ organizace a pracoviště, nicméně pokud zaměstnanci nemají vizi vlastního růstu, může jít o zásadní absenci stabilizačního a motivačního prvku.

**Otázka 25.** Máte povědomí o zaměstnaneckých benefitech? 69 % ano, 31 % spíše ano. Zápornou odpověď nevolil žádný z respondentů. Zaměstnanci tak mají pocit, že jsou informovaní o celém spektru benefitů, které jim společnost nabízí.

**Otázka 26** se dotazovala, které z benefitů zaměstnanci nejčastěji čerpají. Šlo o to zjistit, zdali si jsou skutečně vědomi nabídky, a také, které benefity jsou nejzajímavější. Jako nejvíce využívaný je příspěvek na penzijní pojištění, který zvolilo 32 respondentů, dále možnost zdarma navštěvovat krytý bazén (16), jazykové vzdělávací akce (6), osobní a odborný rozvoj (9), rekondiční pobyty (1).

**Otázka 27** se v otevřené podobě dotazovala na účast respondentů na firemních akcích. Zde nejčastěji volili známé akce Firemního Festivalu (31), firemního plesu (17), Dračích lodí (11), Sportovních utkání po záštitou společnosti (7) a 4 označili, že se firemních akcí neúčastní. Z odpovědí lze vyvodit, že účast na podnikových akcích je mezi zaměstnanci rozšířená. To pak podporuje tvorbu neformálních vztahů a celkově má vliv na pozitivní atmosféru na pracovišti.

Tabulka 7 (vlastní): Rozvoj, vzdělávání a aktivity

Rozvoj, vzdělávání a aktivity	ano	spíše ano	spíše ne	ne
20. Umožňuje Vám zaměstnavatel se vzdělávat?	47 %	50 %	3 %	0 %
21. Motivuje Vás zaměstnavatel k účasti na vzdělávacích akcích?	19 %	39 %	39 %	3 %

22. Využíváte nabízených možností se vzdělávat?	22 %	53 %	25 %	0 %
23. Pokud jste se zúčastnil VA, jaká byla motivace? - možnosti	výběr z možností			
24. Domníváte se, že máte možnost kariérního růstu?	8 %	11 %	72 %	8 %
25. Máte povědomí o zaměstnaneckých benefitech?	69 %	31 %	0 %	0 %
26. Které benefity čerpáte? - výběr z možností	výběr z možností			
27. Účastníte se firemních akcí? - výběr z možností	výběr z možností			

### Dílčí závěr 3. oblasti

Společnost se v oblasti vzdělávání v posledních letech intenzivněji angažuje, a dokonce vytvořila vlastní systém firemní akademie. Nabízí široké portfolio vzdělávacích akcí a podporuje zaměstnance v zájmu o další rozvoj, je však nutné podotknout, že tato akademie je teprve na svém počátku a s hodnocením úspěšnosti je vhodné vyčkat.

Ačkoliv nabídka vzdělávacích akcí je široká a zaměstnavatel nebrání účasti na vzdělávání u externích subjektů, chybí zde výraznější motivace ze strany zaměstnavatele k účasti na takových akcích. Je otázkou dalšího zkoumání, proč se nestřetává nabídka s poptávkou, a rozhodně nelze lakonicky říct, že zaměstnanci nechtějí. Faktorů může být pochopitelně celá řada, jako pohodlnost, nedostatek času, nízká motivace, špatná zkušenost, nicméně vzdělávání je hnacím motorem k lepší efektivitě a zdravé kultuře organizace.

Jak bylo řečeno, absence jasného kariérního systému může být dalším prvkem, kterému je vhodné se věnovat. Víze růstu, a to nejen finančního, ale na interním a potažmo osobním žebříčku hodnot, je rozhodně silnou motivací a stabilizačním prvkem.

Znalost a využívání nabízených firemních benefitů je další z oblastí, kterou může firma ovlivňovat tvorbu pozitivní kultury. Podpora pomocí příspěvků

na sportovní akce může přinášet nejen benefit v podobě fyzického zdraví, ale i psychické pohody. Benefity v podobě podpory vzdělávání, osobního rozvoje, ale i společných aktivit jako jsou zmíněné firemní akce, pomáhají vytvářet neformální vztahy a silnější pracovní vazby. Tím lze rozvíjet pocit sounáležitosti s organizací a pozitivně utvářet firemní kulturu, což se dle uvedeného výčtu benefitu, firemní akademie a účasti na firemních akcích, společnosti daří.

#### Oblast 5. Vize a cíle společnosti

**Otázka č. 28.** Otevřenou a nepovinnou otázkou jsem se dotazoval na stručný popis vize společnosti. Otázku jsem opatřil dodatečným popisem a ujištěním, že se nemusí respondent vázat na konkrétní tvrzení na webových stránkách. Spíše co osobně považuje za vizi organizace. Nejčastěji uváděné byly:

- Efektivita, recyklace a snížení CO2.
- Chování se ekologicky.
- Udržet se investicemi jako významný dodavatel produktů.
- Rozšíření výrobních kapacit.
- Starost o lidi a ekologii.
- Plnit své závazky vůči zákazníkům.
- Modernizace závodu a technologií.
- Rozvoj a udržitelnost.
- Být důležitým zaměstnavatelem v regionu.
- Zvyšování kvality výrobků společnosti.

**Otázka 29** se dotazovala na znalost strategických cílů organizace. Zde odpovědělo pozitivně 75 % respondentů, 25 % pak spíše ne a 3 %, že cíle

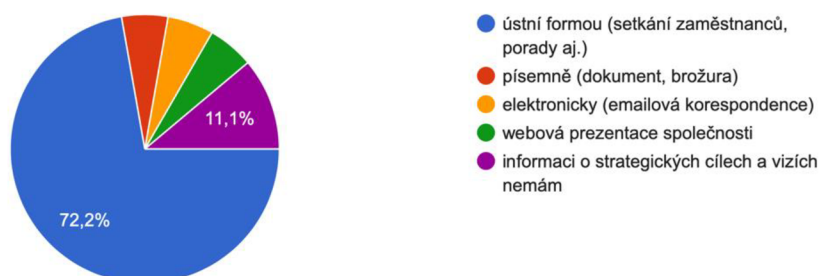
neznají. Četnost pozitivních odpovědí pak koresponduje s předchozí otázkou, kde konkrétní vizi společnosti vyplnilo 23 respondentů. Většina tak uvedla, že cíle organizace zná viz Tabulka 8.

**Otázka 30** zjišťovala pomocí otevřené formy konkrétní strategický cíl. V mnoha případech se uváděl název „ALPHAGEN“, který skutečně představuje deklarovaný cíl, ve kterém se zhmotňují vize společnosti. Celkem 27 odpovědí směřovalo do oblasti inovací výroby a snížení uhlíkové stopy, což skutečně koresponduje s nastavenou vizí organizace.

**Otázka 31** zjišťovala, zdali jsou vize a cíle společnosti dostatečně prezentovány. Zde se vyjádřilo 64 % kladně a 36 %, že dostatečnou formou prezentovány nejsou viz Tabulka 8. Sdílení vizí a cílů je jedním ze základních způsobů, jak směřovat energii společnosti, jak stanovovat priority, vytvářet pocit jednoty a odpovědnosti.

**Otázkou 32** jsem se ptal na způsob, jakým jsou zaměstnancům cíle společnosti prezentovány. 72 % uvedlo, že jsou sdělovány ústní formou v podobě porad a mítinků, shodně pak po 5 % písemně, elektronicky, webovou prezentací. 11 % pak uvedlo, že informaci o vizích a cílech zcela postrádá viz Graf 4.

Jakou formou jsou Vám cíle společnosti prezentovány?  
36 odpovědí



Graf 4 (vlastní): Forma prezentování vizí a cílů

**Otázka 33** se dotazovala, zdali se s deklarovanými cíli a vizemi společnosti zaměstnanci ztotožňují. Zde se kladně vyjádřilo 81 %, naopak 3 % odpovědělo že spíše ne a celých 16 % pak, že se neztotožňují. To lze přičítat na vrub formě, četnosti a srozumitelnosti vizí a cílů organizace, které by se měly jednotlivě analyzovat a případně změnit. Ztotožnění členů organizace se směřováním je důležitý atribut, který byl uveden již výše a bude zmíněn v závěru bloku.

Tabulka 8 (vlastní): Vize a cíle společnosti

Vize a cíle společnosti	ano	spíše ano	spíše ne	ne
28. Stručně popište vizi společnosti.	otevřená otázka			
29. Znáte současné strategické cíle společnosti?	39 %	36 %	22 %	3 %
30. Uveďte libovolný strategický cíl společnosti.	otevřená otázka			
31. Domníváte se, že jsou vize a cíle spol. dostatečně prezentovány?	17 %	47 %	25 %	11 %
32. Jakou formou jsou Vám cíle společnosti prezentovány?	výběr z možností			
33. Ztotožňujete se s deklarovanými cíli a vizemi společnosti?	28 %	53 %	3 %	16 %

**Otázka 34** zjišťovala, zdali je pracovní činnost zaměstnance spojená s vizemi a cíli společnosti. Zde odpovědělo 44 % ano, 25 % ne a 31 % neumělo říct viz Tabulka 9. Povědomí, že daná činnost zaměstnance přispívá k naplnění vizí společnosti, je opět klíčové pro tvorbu pozitivní kultury organizace. Velké procento negativních a nerozhodných odpovědí, pak dává prostor k zaměření se na efektivnější předávání těchto informací a vysvětlování, včet tkví přínos jednotlivce k celkovému úspěchu společnosti.

**Otázka 35** se zaměřila na jeden z hlavních pojmů uvedených ve vizích organizace. Tím je tzv. cirkulární ekonomika, která se dle dostupných dokumentů zhmotňuje v podobě projektu „ALPHAGEN“. Zde odpovědělo 36 % respondentů, že pojem slyšelo v kontextu strategie společnosti, 53 % odpovědělo že ne a 11 % neví viz Tabulka 9. Výsledek potvrzuje, že sdělování strategických cílů a vizí společnosti má zatím značné rezervy, kterým se ale postupně snaží věnovat.

Tabulka 9 (vlastní): Vize a cíle společnosti - pokračování

Vize a cíle společnosti	ano	ne	nevím
34. Je Vaše pracovní činnost propojená s cíli a vizemi společnosti?	44 %	25 %	31 %
35. Slyšeli jste pojem cirkulární ekonomika v kontextu cílů org.	36 %	53 %	11 %

#### Dílčí závěr 5. oblasti

Sdílení vizí a cílů ve společnosti je jednou z důležitých oblastí, která dává zaměstnancům smysl v jejich činnosti, objasňuje, kam společnost plánuje směřovat, co je pro ni důležité a kam upnout společné úsilí. Bez znalostí cílů mohou mít zaměstnanci pocit, že na jejich práci nezáleží a nemá zásadní význam, což může znamenat nižší motivaci, nasazení, pocit sounáležitosti, angažovanost a přeneseně pak dopad na výkonnost samotné organizace.

Dle vyhodnocení otázek výše je zřejmé, že respondenti znají poměrně přesně vize společnosti, stejně tak vytyčené strategické cíle, což se přiznám, bylo i pro mne osobně překvapením. Vyšší procento kladných odpovědí v hodnocení prezentování vizí společnosti, stejně tak úroveň ztotožnění napovídá, že se ve společnosti daří vytvářet společný hodnotový rámec. S ohledem na 36 % respondentů, kteří považují současné prezentování vizí a cílů za nedostatečné, je i v této oblasti stále prostor ke zlepšení komunikace, a to ať již v podobě jiné formy sdělování, lepší srozumitelnosti pojmů nebo četnosti.

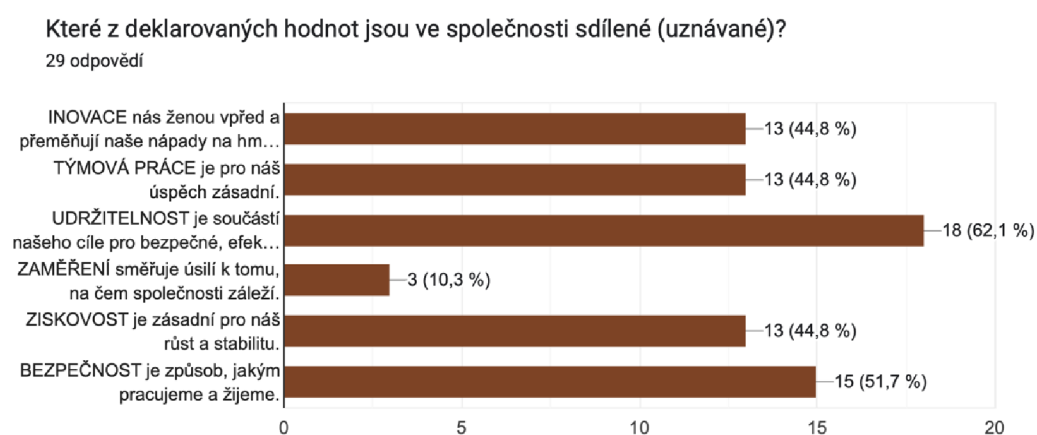
Oblast, která naznačuje potřebu lepší komunikace, je také propojenost činností zaměstnanců s vizemi a cíli, kde většina toto propojení nevnímá. Nemusí jít vždy o plnění konkrétních úkolů, které jsou na seznamu cílů společnosti, ale pocit sounáležitosti k celku, který k jejich naplnění směřuje.

Domnívám se, že se tato oblast zlepšuje až v posledním období, kdy si i vedení začíná více uvědomovat význam v předávání těchto informací mezi zaměstnanci a větší otevřenosti v komunikaci strategických záměrů. Je však zřejmé, že i zde jsou limity, a to nejen v četnosti a formě sdělování těchto

informací, ale i ze strategického hlediska, kdy ne všechny záměry, které společnost má, mohou být sdělovány s ohledem na konkurenci, možnosti spekulace v oblasti cen, pozemků atp.

#### Oblast 6. Normy a hodnoty

**Otázka 36** zjišťovala, které hodnoty jsou ve společnosti nejvíce rozšířené. Na výběr bylo dáno 6 možností, které korespondovaly s deklarovanými hodnotami, a to inovace, týmová práce, udržitelnost, společné zaměření úsilí, ziskovost, bezpečnost. Odpovědi nejvíce akcentovaly potřebu udržitelnosti a bezpečnosti viz Graf 5. Nejméně pak bylo odpovědí s hodnotou zaměření společného úsilí k tomu, na čem organizaci záleží.



Graf 5 (vlastní): Sdílené hodnoty ve společnosti

**Otázka 37** se dotazovala, zdali společnost klade důraz na kvalitu svých výrobků. Zde více jak 97 % respondentů označilo odpovědi ano a spíše ano. Pouhá 3 % pak si to spíše nemyslí viz Tabulka 10.

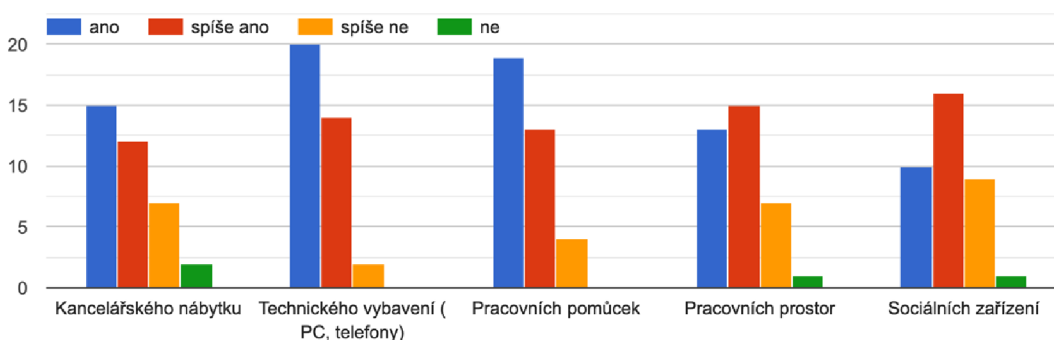
**Otázka 38** zjišťovala, zdali společnost dbá na dodržování zákonných předpisů a interních pravidel. Zde opět velká většina, konkrétně 97 % uvádí, že ano,

spíše ano a 3 % se domnívá, že spíše těchto předpisů a pravidel nedbá viz Tabulka 10.

**Otázka 39** směřuje ke zjištění, zdali má společnost snahu vytvářet kulturu založenou na důvěře a odpovědnosti. Zde se vyjádřilo na 83 % respondentů kladně 17 % pak že spíše ne viz Tabulka 10. To lze s jistou rezervou považovat za kladný výsledek celého dotazníkového šetření.

**Otázkou 40** jsem se snažil zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením a stavem pracovního prostředí. Lze konstatovat, že v oblasti kancelářského prostředí a vybavení jsou zaměstnanci spokojeni. V oblasti pracovních prostor a sociálního zařízení pak již vystupuje do popředí spíše nespokojenost, nicméně ani jedna z oblastí nevykazuje vyloženě negativní postoj zaměstnanců viz Graf 6. Tato oblast by si pak zasloužila samostatné detailní zkoumání, aby mohlo dojít k adresné nápravě problému.

Jste spokojeni s úrovní vybavení a stavem prostředí v následujících oblastech?



Graf 6 (vlastní): Spokojenost s vybavením a stavem prostředí

**Otázka 41** zjišťovala obeznámení zaměstnanců s etickým kodexem. Tento dokument obvykle obsahuje základní způsoby chování, deklaruje hodnoty,



normy popisující chování zaměstnanců. Tyto normy obvykle bývají odvozeny z hodnot společnosti. Znalost firemního kodexu tak přispívá k chápání norem a jejich porozumění. 94 % odpovědělo, že je obeznámeno s etickým kodexem a 6 % pak, že není viz Tabulka 10.

Tabulka 10 (vlastní): Normy a hodnoty

Normy a hodnoty	ano	spíše ano	spíše ne	ne
36. Které z deklarovaných hodnot jsou ve společnosti sdílené?	výběr z možností			
37. Domníváte se, že společnost klade důraz na kvalitu svých výrobků?	44 %	53 %	3 %	0 %
38. Domníváte se, že společnost dbá na dodržování zákonných předpisů a interních pravidel?	50 %	47 %	3 %	0 %
39. Snaží se organizace vytvářet kulturu založenou na důvěře a odpovědnosti?	17 %	66 %	17 %	0 %
40. Jste spokojeni s úrovní vybavení a stavem prostředí v následujících oblastech?	výběr z možností			
41. Jste obeznámeni s etickým kodexem společnosti?	94 %			6 %

## Dílčí závěr 6. oblasti výzkumu

Závěrečná část výzkumu se věnovala sdílení hodnot a norem ve společnosti. Odpovědi naznačily, že hodnoty, jako udržitelnost, bezpečnost, inovace, ziskovost a týmová práce, jsou napříč společnostmi sdílené. Vliv takového sdílení je jednota ve vnímání, co je pro společnost důležité, pocit soudržnosti a identifikace se společností. Hodnoty jsou důležité pro sdělení, co se očekává ve vzájemném chování mezi zaměstnanci, ale i směrem k zákazníkům.

Výsledek naznačuje, že zásadní a deklarované hodnoty společnosti jsou sdílené. Důležitý je jednotný pohled zaměstnanců na kvalitu výrobků, kterou považují za jeden z atributů, který je pro společnost důležitý. Obdobně i snahu organizace o dodržování norem a zákonných předpisů, které jsou silným signálem a zárukou směrem k zákazníkům, potažmo veřejnosti.

Kladně vyznívá názor respondentů, že se společnost snaží vytvářet kulturu založenou na odpovědnosti a důvěře, což považují za silný mandát

současného vedení, nicméně také závazek do budoucna takový názor zaměstnanců udržet.

V oblasti spokojenosti zaměstnanců s vybavením pracovního prostředí, pomůcek, sociálního zařízení panuje spíše pozitivní pohled na současný stav. Je pochopitelné, že tato oblast je velice dynamická a je nutné ji průběžně věnovat pozornost.

Vysoká obeznámenost s etickým kodexem podporuje zjištění, že hodnoty a normy ve společnosti jsou aktuálně sdílené a chápány, což napomáhá tvorbě silné a pozitivní kultury, za kterou ji v této organizaci také považují.

## 3 Shrnutí výsledků a diskuse

### 3.1 Výsledky kvalitativního výzkumu

Ve vazbě na kvalitativní výzkum jsou odpovědi interpretovány následně.

(HVO): V jaké míře se v organizaci vyskytují prvky silné a zdravé podnikové kultury?

Z odpovědí v rozhovoru a pozorování lze vyvodit, že se prvky silné a zdravé podnikové kultury ve společnosti vyskytují ve velké míře. Aktivity na rozvoji vizuální identity společnosti, péče o pracovní prostředí, deklarování vizí a cílů, které zaměstnanci sdílí, propracovaný systém získávání zaměstnanců, následné péče a rozvoje, stejně tak šíře benefitů, to vše jsou prvky, které se vyznačují v organizacích se silnou a zdravou podnikovou kulturou.

(DVO1): Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o vizích a cílech společnosti?

Informace jsou zaměstnancům předávány mnoha různými cestami, ať již v komunikaci s nadřízenými, elektronickou formou, nebo v tištěné podobě. Rozšířenost aplikace Jobka mezi uživateli je aktuálně více jak 60 %. Srozumitelnost vizí je zajišťována rozpadem do dílčích cílů a na konkrétní úkoly. Nejnovější varianta skupinového setkání s managementem společnosti se aktuálně vyhodnocuje.

(DVO2): Jaké prvky silné organizační kultury organizace vykazuje?

Znaky silné organizační kultury můžeme nalézt v propracovaném systému získávání zaměstnanců, v následné péči a vzdělávání, včetně stránky osobního rozvoje. Dále ve funkčním systému odměňování, firemních benefitů a tradicích

pořádání firemních akcí. Mezi další pozorované prvky silné organizační kultury patří sdílení vizí, cílů organizace a posilování identity dodržováním grafického manuálu, oblékáním manažerů atp.

(DVO3): Jaké prvky zdravé kultury organizace vykazuje?

Ve společnosti panuje na úrovni týmů dobrá pracovní atmosféra a kolegiální. Zaměstnanci se mohou vyjadřovat k problémům, navrhnout řešení a zlepšovací návrhy jak na úrovni liniových vedoucích, tak směrem k vedení. Zdraví přispívá podpora vzájemného setkávání zaměstnanců a nejvyššího managementu, kde se snaží sdělovat aktuální cíle, ale i odpovídat na běžné pracovní otázky. Důležitá je nepochybně účast zaměstnanců na firemních akcích a pocit, že jde o stabilního zaměstnavatele, který pro ně znamená jistotu. V neposlední řadě pak přispívá zdravá kultura rozsah a čerpání benefitů v oblasti péče o zdraví, což může přispívat k psychické pohodě.

Výsledky výzkumu lze interpretovat tak, že organizace vykazuje znaky silné podnikové kultury, stejně tak se kultura jeví zdravá.

### 3.2 Výsledky dotazníkového šetření

V rámci interpretace výsledků dotazníkového šetření se věnuji závěrům ve vazbě na hypotézu, zdali tedy tyto potvrzuje, nebo vyvrací.

**Hypotéza:** Organizace má dlouhodobou tradici, vykazuje znaky silné podnikové kultury.

Organizace má dlouholetou tradici, což je jeden z předpokladů pro tvorbu základních přesvědčení, hodnot a norem, které se ve firmě se silnou podnikovou kulturou sdílí.

Otázkou 36 jsem zjišťoval znalost firmou deklarovaných hodnot, kde respondenti uváděli v 62 % udržitelnost, 52 % bezpečnost, nejméně pak 10 % zaměření společného úsilí. Dále jsem otázkou 37 a 38 zjišťoval, zdali respondenti souhlasí s tvrzením, že firma klade důraz na kvalitu svých výrobků a dodržování zákonných předpisů a pravidel. To bylo v obou případech potvrzeno z 97 %. Podrobně jsou výsledky diskutovány v dílčím závěru č. 6.

Uvedené výsledky naznačují, že zaměstnanci vědí, kam společnost směřuje, jaké hodnoty, přesvědčení a normy jsou pro ni důležité.

Domnívám se, že existenci silné kultury podporuje také tradice hojné účasti na podnikových akcích. Výzkum naznačil, že organizace dbá na tvorbu pozitivního vnímání své značky, umožňuje zaměstnancům osobní rozvoj, investuje do nových technologií, a tedy deklarované hodnoty v dostupných dokumentech mají odraz i v reálném světě. Pochybnost nad silou kultury pak vyjádřil personální ředitel, který však srovnával kulturu podniku s etablovanou značkou Škoda Auto, což naznačuje jiný výklad pojmu síla kultury.

Hypotézu tak považuji za částečně potvrzenou. Částečně z toho důvodu, že výzkum by se měl věnovat také dělnickým profesím, bez přístupu k výpočetní technice.

**Hypotéza:** Ve společnosti se silnou podnikovou kulturou jsou vize a cíle mezi zaměstnanci sdílené.

Cíle a vize organizace jsou definované ve firemních dokumentech, potažmo komunikovány vedením společnosti. Pokud jsou zaměstnanci informováni o

cílech a vizích, vědí, čeho chce firma dosáhnout, kam směřuje úsilí a jaké konkrétní úkoly jsou aktuálně důležité. Dotazníkové šetření prokázalo, že se v cílech a vizích zaměstnanci orientují, viz oblast 5. v dotazníku. Respondenti umí sami uvést konkrétní, a především deklarované vize a cíle společnosti. Bez nápovědy v otevřené otázce sami uvádějí především inovace, modernizaci, efektivitu a kvalitu výrobků, ekologii. V rámci konkrétních strategických cílů se pak objevují převážně reálné investiční akce do nových technologií a ekologie. Otázka na ztotožnění s cíli a vizemi byla kladně zodpovězena z 81 %, znalost cílů kladně z 75 %. To lze v současné době považovat za projev jejich sdílení.

Oblast, která stojí za povšimnutí je propojení pracovních činností zaměstnanců s cíli a vizemi společnosti. Zde odpovědělo 53 % dotázaných že ne, nebo neví (11 %). To naznačuje, že zde chybí buďto lepší informování o takové vazbě, nebo šlo o nesprávně formulovanou otázku, případně ji skutečně zaměstnanec nemusí v definovaných cílech vidět.

Tuto hypotézu tak považuji za potvrzenou.

**Hypotéza:** Organizace má silnou kulturu, dodržování interních pravidel a zákonných předpisů je mezi zaměstnanci sdílené.

Společnost má jasně stanovená pravidla pomocí systému organizačních směrnic, pracovních, výrobních postupů a nařízení. Aktualizace a seznamování je zajišťováno elektronickým dokumentačním systémem. Na otázku, zdali společnost dbá na dodržování předpisů a interních pravidel, se vyslovilo kladně na 97 % respondentů. Standardem je organizování, účast na

školeních a kontrola BOZP, což je dáno opakovanými audity ze strany zákazníků.

Jak však z kvalitativního šetření plyne, otázka účasti na školeních je aktuálně řešena, jelikož je považována za jeden ze současných problémů, kterým se personální útvar věnuje. Problém je pak přisuzován oblasti liniového managementu, kterému na některých provozech chybí důslednost.

Hypotézu považují potvrzenou.

**Hypotéza:** Organizace má zdravou kulturu, na pracovištích panuje dobrá atmosféra, bez častých konfliktů.

Jak je uvedeno v dílčích závěrech 1. oblasti dotazníku, zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí jako pozitivní, konflikty jsou přítomné jen v nízké míře, kolegy označují jako ochotné spolupráce a podpory. V případě, že je to potřeba, neváhají v naprosté většině obětovat své osobní volno ve prospěch zaměstnavatele.

Hypotézu tak také považují za potvrzenou.

### 3.3 Diskuse

Cílem práce bylo získat vhled do fungování kultury, zjištění, zdali nese znaky silné organizační kultury a je-li možné ji považovat za zdravou. Vzhledem k rozsahu oblastí, které pod pojem kultura spadají, nemá tato práce ambice zevrubného pohledu na kulturu, nebo tvorbu doporučení ke změně strategie. Jde jen o jemné zachycení dění v organizaci, které může posloužit jako podklad k zaměřenému úsilí v dalším rozvoji. Je nutné mít na paměti, že utváření

kultury musí být cílené a řízené primárně vedením společnosti, s předchozím zaangažováním zaměstnanců (Brooks, 2003, s. 230).

Na základě rozhovoru s ředitelem personálního oddělení, bylo získáno mnoho informací, které by si samostatně zasloužily podrobné zkoumání, ze kterých by bylo možné navrhnout dílčí změny. Z výsledků vyplývá několik oblastí, které jsou problematické, ale které se snaží společnost řešit. Je nutné poznamenat, že se jedná spíše o minoritní problémy, alespoň z pohledu dotazníkového šetření.

**První** oblastí je schopnost komunikace liniových manažerů a jejich důslednost v předávání úkolů, potažmo kontroly jejich plnění. Armstrong (2007, s. 246) uvádí klíčovou úlohu liniových manažerů v rámci zvýšení angažovanosti zaměstnanců v oblastech, jako předávání informace o jejich přednostech, a jak je využívat. Dále zajistit, aby byli uplatnitelní dle svých nejlepších schopností a dovedností, a především vysvětlovat očekávání, což znamená stanovovat jasné cíle a očekávání. Jak uvádí Brooks (2003), pro větší angažovanost zaměstnanců je nutný důraz na týmovou práci, zapojení všech do plnění úkolů, včetně managementu, a konkrétně ti musí být příkladem. Problémy v těchto projevech vedoucích se reflektují v nedůsledné účasti zaměstnanců na povinných školeních, stejně tak může jít o příčiny neefektivního řešení konfliktů na některých odděleních viz dotazník 5. oblast a rozhovor otázka 8. Jak vyplývá z výzkumu, tuto část se snaží společnost řešit nově nastaveným systémem vzdělávání v oblasti utváření dobré podnikové kultury, jehož výsledky budou patrné až s odstupem času. Riziko, které představují je v oblasti fungování BOZP, výkonnosti společnosti jako celku, ale také sdělení zaměstnancům, jakými dovednostmi má vedoucí pracovník disponovat a že výklad pojmu důslednost a odpovědnost, může být na různých úrovních



odlišná. Zde může vznikat problém v různém pojetí norem, případně nerovného zacházení se zaměstnanci, jak uvádí Armstrong (2007).

**Druhou** oblastí je stabilizace zaměstnaneckého fondu a snížení fluktuace. Tato oblast byla ovlivněna jak dřívějšími rozhodnutími vedení společnosti, tak krizí v průmyslovém odvětví, ve kterém společnost působí. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 305), lidé přicházejí do organizace a odcházejí od manažerů. Fluktuaci se snaží současné vedení aktivně řešit nadstandardním množstvím benefitů, motivačním systémem, umožněním osobního, či profesního rozvoje, stejně tak postupnou prací na vnímání společnosti, jak potvrzuje výzkum. Rizika jsou zcela zřejmá, jako je ztráta enkulturovaných zaměstnanců, do kterých se investovaly značné finanční a časové prostředky. Co hůře, pak i ztráta jména společnosti jako subjektu, který poskytuje zaměstnancům jistotu a stabilitu. To se může projevit v potřebě nábory méně kvalifikovaných zaměstnanců s následným ovlivněním vnitřní stability fondu, potažmo kýženého stavu kultury organizace. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 304), další náklady pak tvoří přímé náklady na získávání náhradníků, adaptaci, vzdělávání, náklady spojené s jejich odchody, obětovaná příležitost spojená s časem na odchod, namísto jiné práce personalistů, ztráta výkonu obecně.

**Třetí** oblast, kterou považují za nutnou zmínit, je problematika kariérního systému. Jak z rozhovoru a dotazníku vyplývá, jde o individuální záležitost, kterou řeší společnost řekněme per incident, ale nejde o systémově řešenou oblast. Stejně tak zaměstnanci z 80 % nevnímají, že by měli možnost dále růst. Tento přístup pak má za následek absenci motivace k dalšímu vzdělávání, rozšiřování kompetencí a chápání vlastního směřování v hierarchii společnosti, přeneseně pak vede k nižšímu uspokojení z práce. Jak uvádí Armstrong (s. 325), cest k řízení kariéry je mnoho, jako uveřejňování interních

pracovních příležitostí, formální vzdělávání, jako součást rozvoje kariéry, interní kariérní poradenství, plánování následnictví, běžné dráhy kariéry, kariérní workshopy atp. V rámci kariérní politiky se musí organizace sama rozhodnout, zdali si bude talentované zaměstnance vychovávat, nebo kupovat na trhu. Dosavadní praxe tak ukazuje, že jde spíše o druhou variantu, která má ovšem také své nevýhody.

V rámci teoretické části byly stanoveny předpoklady, za kterých lze hovořit o silné kultuře společnosti, jako jsou sdílení hodnot, norem, přesvědčení. Lukášová (2010, s. 32). To se projevuje v týmovosti a účasti zaměstnanců na dosahování cílů, v péči v oblastech jako bezpečnost práce, rozvoj zaměstnanců nebo kvalitě adaptačního procesu. V rámci výzkumu lze vysledovat mnoho oblastí, které potvrzují přítomnost silné podnikové kultury, jako znalost vizí a cílů ze strany zaměstnanců, sdílení deklarovaných hodnot, angažovaného chování a projevech zdravého klimatu.

Jak uvádí literatura v teoretické části, silná kultura není synonymem pro zdravá, nebo úspěšná. Dle Urbana (2014, s. 48) v rámci zjišťování znaků zdravé firemní kultury lze tyto shledat v angažovanosti zaměstnanců, týmové atmosféře, dodržování etických hodnot a důrazu na výkon, možnost účasti na řízení, spravedlivém odměňování atp. Jak výzkum ukazuje, spousty z uvedených znaků jsou přítomné viz dotazník oblasti 1, 3 a 6. Není zde však diskutovaná oblast odměňování, se kterou je 58 % zaměstnanců nespokojených, ovšem dle výsledků rozhovoru je tento stav pochopitelný a v porovnání s konkurencí, není zanedbaný. Důsledek takovéto kultury je pak nejen ve stabilnějším a produktivnějším prostředí, ale také v dobrých výchozích podmínkách pro větší strategické změny, které se plánují v dohledné době uskutečnit.

Mezi limity své práce považuji především nemožnost osobního odstupu od tématu, jelikož jsem zaměstnancem zkoumané společnosti a cítím, že podvědomě je tato práce zkušenostmi ovlivněná. Dále pak nevyužití potenciálu Likertovy škály, která by mohla pomoci k lepší interpretaci výsledků.

Jako možné zlepšení výsledků, by bylo rozhodně zúžení záběru výzkumu a soustředění sil jen na konkrétní oblast, jako je například způsob a efektivita předávání úkol, její nedostatky a návrh zlepšení. Rozhodně by bylo zajímavé využít některý ze standardizovaných výzkumů obsahu organizační kultury, jako jsou DOCS, OCI, které uvádí Lukášová (2010, s. 151). Je zřejmé, že praxí ověřené metodologie by eliminovaly chyby, které jistě opakovali i sami autoři, kteří se věnovali výzkumu 25 roků. Přiznám, že jsem také kontaktoval poradenskou firmu Denison Consulting za účelem získání dotazníku, ale odpověď jsem neobdržel.

## Závěr

Cíle této práce bylo popsat znaky kultury v konkrétní výrobní organizaci pomocí identifikace jejich prvků a zjistit ztotožnění zaměstnanců s vizemi a cíli organizace. V teoretické části práce jsem popsal pojmy podniková kultura, klima, prvky kultury, vznik a formování, sílu a funkce kultury. Následně jsem byl schopen stanovit, jaké znaky nese silná a zdravá podniková kultura, a jak mají být stanovené otázky a hypotézy pro empirickou část.

V rámci kvalitativního výzkumu jsem se zaměřil na studium dokumentů, architekturu a rozhovor, které mi poskytli základní přehled o stavu organizační kultury. V kvantitativní oblasti výzkumu jsem se zaměřil na širší škálu oblastí popsaných v teoretické části, které slouží k diagnostice kultury z pohledu zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo anonymní, výzkumný soubor byl sestaven tak, aby oslovil respondenty vyváženě z pohledu věku, délky zaměstnaneckého poměru, pohlaví, nicméně osloveny nebyly dělnické profese, jelikož byl dotazník v elektronické formě.

V rámci shrnutí výsledků pak byly zodpovězeny výzkumné otázky a potvrzeny, či vyvráceny hypotézy. V následné diskusi jsem se věnoval rozboru získaných informací a možnostem dalšího ubírání výzkumu, respektive vytýčení základních problémových bodů, které stojí za pozornost.

Podniková kultura představuje komplexní pojem a charakteristický znak organizace. Pokud je o kulturu pečováno a investuje se do ní čas a prostředky, představuje způsob, jak dlouhodobě zajistit větší spokojenost a motivaci zaměstnanců, a tím zlepšit výkon organizace. Zkoumaná společnost má za mnohá desetiletí své existence zakořeněné normy, hodnoty a postoje, které ovlivňují současnou i nastupující generaci zaměstnanců. Zásadní měrou se na

stavu kultury podepsala četnost změn na úrovni vedení společnosti, která přinesla narušení komunikačních vazeb se zaměstnanci a poměrně nejasně stanovené vize organizace.

Rád bych organizaci na závěr popřál, aby všechna současná i budoucí rozhodnutí managementu, zanechala v kultuře nejen nesmazatelnou, ale především pozitivní stopu.

## Citovaná literatura

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Consulting, D. (2021). *Denison Consulting*. Načteno z <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>
- Gigalová, V. (2013). *Organizační chování pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Havrdová, Z., Šmídová, O., Šafr, J., & Štegmannová, I. (2011). *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze.
- Keřkovský, M., & Drdla, M. (2003). *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- Končítíková, G. (2022). *Inspirace Baťa*. Zlín: Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
- Koubková, H. (2002). *Interkulturní vzdělávání*. Načteno z Vzdělávací program varianty: <https://www.pf.jcu.cz/stru/katedry/pgps/ikvz/>
- Kovaříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost*. Praha: dot. DesignStudio s. r. o.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Metoda 5S (resp. 7S) - Japonský koncept zlepšování pracoviště*. (2023). Načteno z Certifikační a vzdělávací institut: <https://www.cems->

cz.com/skolenie/29-metoda-5s-resp-7s-japonsky-koncept-zlepsovani-  
pracoviste

- Průcha, J. (2014). *Andragogický průzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Sekot, A. (2004). *Sociologie v kostce* (Pedagogické literatury. vyd.). Brno: Paido  
- Edice pedagogické literatury.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4 ed.). San Francisco:  
Jossey-Bass.
- Urban, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy,  
o.p.s.
- Vysekalová, J., Mikeš, J., & Binar, J. (2020). *Image a firemní identita*. Praha: Grada  
Publishing a.s.
- Zich, F. (2004). *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Vysoká škola finanční a  
správní, o.p.s.

## Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Schéma viditelnosti prvků kultury (Lukášová, 2010, str. 31). .....	14
Obrázek 2: Scheinův model organizační kultury (Lukášová, 2010, podle Schein, 1992, s. 29). .....	22
Obrázek 3: Příklad obsahu kultury dle úrovní Scheinova modelu (Lukášová, 2010). .....	23
Obrázek 4: Vztah obsahu a síly k výkonnosti kultury (Lukášová, 2010, str. 76) .....	30
Obrázek 5: Model angažovanosti (Brooks, 2003, str. 263). .....	31
Graf 1 - Věkové zastoupení.....	54
Graf 2 - Dosažené vzdělání .....	54
Graf 3 - Délka zaměstnaneckého poměru.....	55
Graf 4 - Forma prezentování vizí a cílů.....	68
Graf 5 - Sdílené hodnoty ve společnosti.....	71
Graf 6 - Spokojenost s vybavením a stavem prostředí.....	72



## Seznam tabulek

Tabulka 1 (vlastní): Počet respondentů.....	54
Tabulka 2 (vlastní): Oblast pracovní atmosféry a vztahů na pracovišti.....	56
Tabulka 3 (vlastní): Vztahy ve společnosti – otázka č. 7 .....	56
Tabulka 4 (vlastní): Oblast komunikace v organizaci (otázky 8,9,13,a 14) .....	58
Tabulka 5 (vlastní): úroveň komunikace v různých oblastech organizace – otázka. č. 10. ....	59
Tabulka 6 (vlastní): Spokojenost s ohodnocením a motivace .....	61
Tabulka 7 (vlastní): Rozvoj, vzdělávání a aktivity .....	65
Tabulka 8 (vlastní): Vize a cíle společnosti .....	69
Tabulka 9 (vlastní): Vize a cíle společnosti - pokračování .....	69
Tabulka 10 (vlastní): Normy a hodnoty .....	73

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Rozhovor

Příloha 2 – Otázky dotazníku

## **Příloha 1 – Rozhovor.**

**Otázka 1.** Jsou vytýčené vize a cíle společnosti efektivně (forma, srozumitelnost) předávány zaměstnancům?

Vize a cíle jsou poměrně dobře stanovené s rozpadem na jednotlivé úkoly, které by měly být srozumitelné všem zaměstnancům. Kde vidím nedostatek, je oblast středního managementu, který by mohl působit jako úzké komunikační místo, což se projevuje také například v efektivitě předávání úkolů, informací o povinných školeních atp. Tuto oblast se snažíme řešit využitím alternativních informačních cest, jako jsou nástěnky, což je možná archaická cesta, nicméně nejrychleji realizovatelná a ověřená. Do budoucna se budeme snažit lépe využít moderních vizualizačních metod, jako obrazové panely v provozech, ale také v současnosti nasazené aplikace Jobka, kterou má nainstalováno téměř 500 uživatelů. V této oblasti bojujeme spíše s nedůvěrou zaměstnanců s touto formou komunikace, ovšem situace se dle mého postupně zlepšuje.

Co se týká oblasti komunikace vedení se zaměstnanci na téma vizí a strategií, tak forma setkávání „v galerii“ je čerstvá a aktuálně se vyhodnocuje její efekt. Možné obavy jsou, aby zaměstnanci nebrali toto setkávání jako formu operativní porady, ale jako skutečně vysvětlování krátkodobých a střednědobých cílů.

**Otázka 2.** Jaké panuje aktuálně ve společnosti klima s ohledem na krizi, demografický vývoj a konkurenci?

Velký vliv na klima společnosti měla zcela nepochybně fluktuace zaměstnanců, která byla v předchozích letech neutěšená, a teprve v minulém

roce se nám podařilo dostat fluktuaci na přibližně 13 %. Vyšší fluktuaci považuji v auto motive průmyslu, konkrétně na linkách, za poměrně běžnou. Na neutěšenou situaci měla vliv i nejasná vize uzavírání částí provozů ve spojení s probíhající COVIDovou krizí, kdy byl v této souvislosti zaznamenán větší odliv zaměstnanců. Jsem si také vědom jisté „doby temna“, nicméně chci se dívat spíše do budoucnosti než se věnovat analýze nedostatků předchozího vedení.

Firma se snaží změnit vnímání svého obrazu v porovnání s předchozím obdobím a je si vědoma, že některé její kroky v personální oblasti nebyly správné. Proto investuje finanční prostředky a energii do rozvoje systému odměňování a benefitů, ale i přestavení firmy jako dobrého zaměstnavatele již na základních, potažmo středních a vysokých školách.

Za nejdůležitější prvek tvorby dobrého klimatu považuji kvalitní střední management, který je schopen komunikovat oběma směry.

**Otázka 3.** Důležitý faktor ovlivňující organizační kulturu je výběr a adaptace nových zaměstnanců. Jak probíhá nábor nových zaměstnanců a jaké hodnoty musí ctít?

Snažíme se oblast náboru zaměstnanců řešit komplexně, a to již od zajišťování exkurzí pro školy, projektové spolupráce se středními školami, kterých je aktuálně 10, kde je přístup sofistikovanější a kde se snažíme vyvolat zájem žáků o studium technických oborů. V oblasti vysokých škol pak působíme aktuálně na dvou, což je dáno naší dostupností a stanoveným distančním limitem. Tímto způsobem rozšiřujeme povědomí o naší existenci a možnosti zde po ukončení studií úspěšně působit nebo spolupracovat. Tuto spolupráci řešíme od praxí studentů, možností brigád, odborné stáže pro pedagogy, až po umožnění tvorby ročníkových prací studentů, pohovorů nanečisto atd.

Pohovory jsou prováděny každý týden, účastní se jich zástupci z řad vedoucích zaměstnanců a má pevně daná pravidla. Liší se pochopitelně způsob výběru dělnických, technických, případně manažerských pozic, což by bylo ovšem na mnohem delší debatu.

Adaptační proces je pevně stanovený, ovšem v poslední době došlo ke změně, kdy noví zaměstnanci obdrží po nástupu formulář, onboardingový list, jehož obsah mají pod kontrolou a jsou tak sami motivováni během zkušební doby si včas zajistit všechna potřebná školení pro výkon svého povolání. V rámci plnění tohoto listu jsou stanoveny milníky, kdy se setkává zaměstnanec s personálním manažerem a diskutují, jak se situace adaptace vyvíjí a zdali nedochází k nějakým problémům, se kterými by potřeboval pomoci. Vyhodnocení pak probíhá za širší účasti a zjišťuje se úroveň adaptace zaměstnance na svoji pozici.

Je vhodné zdůraznit existenci školení mentorů, kteří se účastní adaptačního procesu a jejichž úkolem je provázet nového zaměstnancem integrací do společnosti, což má za cíl jeho celkové zkvalitnění a zajištění novému zaměstnanci možnost se obrátit na kompetentní osobu, kdykoliv to potřebuje.

V minulém roce ve společnosti mimochodem proběhlo školení podnikové kultury cílené na vedoucí zaměstnance s velice pozitivními ohlasy a letos by mělo být zaměřeno toto školení na oblast středního managementu.

**Otázka 4.** Jakým způsobem mohou zaměstnanci komunikovat s vedením (schránka důvěry, aplikace aj.) a je toho využíváno?

Ano, zaměstnanci této možnosti využívají a zapojují se do této komunikace jak v rámci schránky dobrých nápadů, která je odměňovaná, tak schránky důvěry například ve formě anonymních dotazů v elektronické aplikaci. Stejně tak je

možné adresovat nápady, dotazy a stížnosti cestou podnikových odborů. Za mne je komunikace jednoznačně funkční a nástroje jsou zaměstnancům poskytnuté v dostatečné míře. K oblasti dobrých nápadů provedla společnost roční vyhodnocení, kde nejlepší nápady byly dále honorovány a publikovány směrem do společnosti.

**Otázka 5.** Podporuje společnost zájem zaměstnanců podílet se na rozhodování a řešení problémů?

V oblasti řešení problémů a návrhů na zlepšení funguje dříve zmiňovaná schránka důvěry, která je skutečně využívána. Co se týče návrhů na zlepšení přímo v provozech, tak jde spíše o operativní přístup, kdy se doporučení předávají v daný moment a je na vedoucích, zdali jej vyhodnotí jako vhodný a realizovatelný, či nikoliv. Odhaduji, že jde o přístup 50 na 50, kdy část zaměstnanců tuto snahu má, ostatní nemají zájem, nebo potřebu něco měnit.

**Otázka 6.** Podporuje současný motivační systém výkonnost organizace (13. plat, odměny za výsledky atp.)?

Máme poměrně košatý systém variabilních složek mezd a nefinančních benefitů, které jsou oznamovány na nástěnkách. Osobně se domnívám, že máme nadstandardní plejádu, která v jedné společnosti není zcela obvyklá. Nepochybuji, že je možné udělat jiný a efektivnější motivační systém, který je ale závislý na digitalizaci výroby, která v naší společnosti prozatím není na dostatečné úrovni. Vize je taková, že by zaměstnanec mohl sledovat vývoj svého hodnocení již v průběhu daného měsíce, což může mít efekt větší aktivace zaměstnanců, jejich spoluúčasti na výsledku. Sám jsem to v jiných organizacích zažil a považuji za zajímavou cestu. Osobně tedy považuji za motivační systém dostatečný a na jeho dalším rozvoji hodláme pracovat.

**Otázka 7.** Jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním?

V porovnání s předchozími roky společnost zajistila nárůst mezd v rámci možností, které byly v daný moment reálné. Domnívám se, že aktuálně jsou mzdy na konkurenceschopné úrovni, což má za následek zajištění nových pracovních sil. Obecně lze ale říct, že nikdo není se svým ohodnocením spokojený, což považuji za jistou lidskou vlastnost. Pokud budete mít v dotazníku otázku na spokojenost s ohodnocením, domnívám se, že se budete blížit hodně 90 % nespokojenosti, ale jak říkám, považuji to za přirozenou vlastnost. Firma tuto oblast neignoruje a v roce 2021 prováděla průzkum spokojenosti, ve kterém bude pokračovat v roce současném.

V oblasti srovnání stavu odměňování s konkurencí využíváme veřejně dostupných zdrojů, kde se domnívám, že si stojíme velice obstojně.

**Otázka 8.** Jaké silné a slabé stránky má současný systém vzdělávání?

Silné stránky jsou dle mého takové, že zaměstnavatel má zájem vydávat prostředky na vzdělávání zaměstnanců, což v žádném případě není samozřejmost a hodlá v tom pokračovat i v dalším období. Jako slabou stránku lze vnímat částečně účast na těchto kurzech. Kde však vidím zásadní nedostatek je účast na zákonných školeních a zde je velký prostor ke zlepšení primárně v práci středního managementu.

**Otázka 9.** Poskytuje společnost zaměstnancům podmínky pro osobní rozvoj a je přítomen systém pro kariérní růst?

Ve společnosti je spuštěný vzdělávací systém Akademie, která se snaží změnit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci, od zákonných školení, nástavbových, které mají za cíl zopakovat znalosti a dovednosti získané ve školách, případně nabízíme i rekvalifikaci, které byly realizovány v loňském

roce. Využili jsme spolupráce s Vysokou Školou Báňskou v oblasti frézování a metrologie, kde bylo zajištěno vzdělání všech operátorů a technologů na konkrétních linkách. Dále významné školení proběhlo s fakultou materiálově-technologickou v oblasti tváření kovů. Zde se proškolilo na 64 lidí a všechna tato školení byla na dobrovolné bázi. Jako významnou spolupráci se středními školami považuji také proškolení 38 zaměstnanců v oblasti polygrafie, kdy byl získán i závěrečný certifikát díky akreditaci organizace. Jednou z hlavních podmínek přihlašování na tyto kurzy je pro nás opravdový zájem účastníků, aby se nepromarnily finance společnosti a úsilí lektorů. Do budoucna chceme dále rozšiřovat tento koncept spolupráce i s jinými školami, potažmo vzdělávacími agenturami.

Kariérní růst je velice individuální a záleží na konkrétní pozici, kde poskytujeme možnost zkušebního období. Nicméně jde skutečně jen o jednotlivé případy.

**Otázka 10.** Považujete současnou kulturu za silnou a prostředí za zdravé?

Osobně považuji slovo silná firemní kultura spíše ze troufalé. To považuji za charakteristiku vlastní velkým společnostem, jako je například Škoda Auto, nicméně byl bych velice rád, pokud bychom se do takového stavu dostali i my. Z pohledu komunikace považuji prostředí za zdravé a funkční, nicméně sdílení v oblasti prozákaznických hodnot zcela jasně prozatím ve firmě nevnímám a provozy by v takovém případě mohly vypadat přeci jen trochu lépe. Problém a příležitost ke zlepšení pak osobně vidím v optimálnějším zapojení středního managementu do komunikace, a to pomímám důvody, jako nedostatek informací, motivace atp. Důležité je sdílet vize a cíle, které se musí skrze střední management dostávat dále do společnosti.



## Příloha 2 – Otázky dotazníku

OBLAST PRACOVNÍ ATMOSFÉRY A VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI	
1. Panuje ve Vašem týmu dobrá pracovní atmosféra?	Likertova škála
2. Snaží se Váš nadřízený vytvářet a udržovat pozitivní atmosféru na pracovišti?	Likertova škála
3. Setkáváte se často s konflikty na pracovišti?	Likertova škála
4. Věnuje se Váš nadřízený řešení vzniklých konfliktů?	Likertova škála
5. Cítíte se být nadřízeným respektovaní a podporovaní?	Likertova škála
6. Můžete se při plnění úkolů spolehnout na své kolegy(ně)?	Likertova škála
7. Jak byste označil(a) vztahy ve Vaší společnosti?	výběr z možností
OBLAST KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI A VE SPOLEČNOSTI	
8. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory a doporučení?	Likertova škála
9. Mohou zaměstnanci otevřeně vystupovat s kritikou?	Likertova škála
10. Můžete ohodnotit úroveň komunikace v následujících oblastech	výčet položek
11. Co by pomohlo ke zlepšení komunikace?	otevřená otázka
12. Jak často máte pracovní porady s nadřízeným?	výčet položek
13. Máte k dispozici dostatek informací pro svoji práci?	Likertova škála
14. Máte dobrou představu o úkolech a činnostech ostatních útvarů společnosti?	Likertova škála
Spokojenost s ohodnocením, motivace.	
15. Jste spokojeni s Vaším finančním hodnocením?	Likertova škála
16. Motivuje Vás systém odměňování k lepším výkonům?	Likertova škála
17. V případě, že to situace vyžaduje, pracujete na rámec pracovní doby i bez žádosti vedoucího?	Likertova škála
18. Přináší Vám Vaše práce pocit osobního uspokojení?	Likertova škála
19. čeho si na firmě nejvíce vážíte	otevřená otázka
Rozvoj, vzdělávání a aktivity	
20. Umožňuje Vám zaměstnavatel se vzdělávat?	Likertova škála
21. Motivuje Vás zaměstnavatel k účasti na vzdělávacích akcích?	Likertova škála
22. Využíváte nabízených možností se vzdělávat?	Likertova škála
23. Pokud jste se zúčastnil VA, jaká byla motivace? - možnosti	výčet položek
24. Domníváte se, že máte možnost kariérního růstu?	Likertova škála
25. Máte povědomí o zaměstnaneckých benefitech?	Likertova škála
26. Které benefity čerpáte? - výběr z možností	výčet položek
27. účastníte se firemních akcí? - výběr z možností	výčet položek
Vize a cíle společnosti	
28. Stručně popište vizi společnosti.	otevřená otázka
29. Znáte současné strategické cíle společnosti?	Likertova škála
30. Uvedte libovolný strategický cíl společnosti.	otevřená otázka

31. Domníváte se, že jsou vize a cíle spol. dostatečně prezentovány?	Likertova škála
32. Jakou formou jsou Vám cíle společnosti prezentovány?	výčet položek
33. Ztotožňujete se s deklarovanými cíli a vizemi společnosti?	Likertova škála

#### Vize a cíle společnosti

34. Je Vaše pracovní činnost propojená s cíli a vizemi společnosti?	uzavřená otázka
35. Slyšeli jste pojem cirkulární ekonomika v kontextu cílů org.	uzavřená otázka

#### Normy a hodnoty

36. Které z deklarovaných hodnot jsou ve společnosti sdílené?	výčet položek
37. Domníváte se, že společnost klade důraz na kvalitu svých výrobků?	Likertova škála
38. Domníváte se, že společnost dbá na dodržování zákonných předpisů a interních pravidel?	Likertova škála
39. Snaží se organizace vytvářet kulturu založenou na důvěře a odpovědnosti?	Likertova škála
40. Jste spokojeni s úrovní vybavení a stavem prostředí v následujících oblastech?	výčet položek
41. Jste obeznámeni s etickým kodexem společnosti?	Likertova škála